

「第9回全国の司法書士法人の集い」の報告

～第1部（基調講演）・第2部（パネルディスカッション）の概要～

司法書士法人名南経営 荻野恭弘

（一般社団法人全国司法書士法人連絡協議会 副理事長）

本稿では、去る8月3日に開催された一般社団法人全国司法書士法人連絡協議会（以下、「法人協」といいます。）主催「第9回全国の司法書士法人の集い」におきまして、筆者が企画運営させていただいた基調講演とパネルディスカッションの概要を紹介いたします。

第1部では、筆者が「異業種同事業のための士業法人連合について」と題して、基調講演を行いました。

第2部では、税理士法人・行政書士法人・社会保険労務士法人・司法書士法人の代表者をパネラーにお招きし、筆者がコーディネーターとして「士業法人の“これまで”と“これから”」と題して、パネルディスカッションを行いました。

第1部 基調講演「異業種同事業のための士業法人連合について」

司法書士を取り巻く現状について、登記件数や司法書士試験出願者数の減少から俯瞰しつつ、司法書士の強みを改めて確認し、司法書士の弱みを補う方法として法人化、及び異業種同事業のための士業法人連合について願いを込めてお話させていただきました。ちなみに、筆者の所属する名南コンサルティングネットワークの事例を引きつつ、士業連合の成功モデルを紹介するだけでなく、失敗事例にも言及いたしました。

1 司法書士を取り巻く現状

個人・法人を問わず、司法書士の置かれている現状を正しく認識するために、まず本丸ともいえる不動産権利登記の件数について確認しましたところ、平成12（2000）年に約1,145万件であったものが平成30（2018）年には約800万件となっており、18年間で約30%の減少です。

続いて、司法書士試験の出願者数について確認しましたところ、平成24（2012）年に29,379人であったものが平成31（2019）年には16,811

人となっており、7年間で約43%の減少です。

いずれのデータも司法書士の「生きてきた」既存市場の縮小と、司法書士試験の出願者数の減少には相関関係があるものと考えています。

2 司法書士の強み

司法書士の職能は、人の社会経済活動に伴い、その活動の目標を達成するために、どのような権利を取得し、どのような登記が必要か、そのためにはどのような事実関係が必要かを判断し、企画・助言を行うというものであると考えています。また、晴れて登記が完了した後も、「その権利が適正に行使し続けられるような状態づくりとその支援を行うことも重要な役割であると考えています。

つまり司法書士は、独占業務である登記業務を中心にしつつ、総合的かつ専門的なサービスを提供する職能であると言えます。言い方を变えますと、過去の事実等に関する紛議を解決するのではなく、未来を創出する生産的な仕事と評価することができるということだと思えます。

3 司法書士の弱み

司法書士は、前述のような職能であり、登記

業務だけでなく、その周辺分野についても高い専門性と知識、能力があると考えています。しかしながら、依頼者の側にはまだ司法書士は登記（のみ）を行うという認識が根強く、多くの司法書士はその潜在能力を十分に発揮できていません。司法書士業界は、個人事務所が大多数を占め、組織的に情報提供や宣伝活動を行うことも限定的であり、このような状況では、司法書士は登記以外の分野も担えるということを社会に広く認識してもらうには限界があります。

そこで私は、一歩進んで登記を中心とした総合的専門的サービスにより会社や個人の問題を解決する社会資源の1つであると自らの存在を再定義し、さまざまな士業やコンサルタントと連携する道を選びました。その形が、「異業種合同事業のための士業法人連合」です。他士業との連携により、多様な分野における専門性や対応能力はさらに高まるとともに、個人事務所では難しかった組織的な情報提供や宣伝活動を行うことも可能となりました。そのような連携で得たより頼りがいのある職能集団としての姿を社会に見せ、依頼者の選択肢を増やすことが大きな役割であると考えています。

4 士業法人連合の類型

「異業種合同事業のための士業法人連合」には、その目的から、おおそ3つの類型に分けられると考えます。

(1) 「相互」型

それぞれ単独の士業事務所が1箇所に集まり、相互に仕事を紹介し合うという形態です。提供するサービス自体は単独の事務所と大きく変わりませんが、営業コストの低減（機会損失回避）を図ることができます。

具体的には、税理士が顧問先の役員変更登記や確定申告先の贈与登記を司法書士に紹介し、司法書士が会社の設立登記の顧客の税務顧問を税理士に紹介するというイメージです。

(2) 「協働」型

顧客主義の徹底、つまり顧客に提供するサービスの価値を最大化するという形態です。

具体的には、事業承継やM&A等の複雑かつ難解な事案において、異なる職能の士業が同じ目線で協働するイメージです。

(3) 「相乗」型

異なる職能の士業が、これまでにない顧客にとって価値ある事業を立ち上げ、その事業を育

てるという形態です。

具体的には、士業が連携し、出資し合って、各士業の従来の仕事の延長線上にない事業、例えば、フィンテック・リーガルテック・サービス・アウトソーシング・信託といった目的の組織体を立ち上げ、士業連携と相乗効果のある顧客主義に基づく事業を運営するイメージです。この組織体を上場させたりするとさらに信用力が上がり、各士業連携との相乗効果が高まります。

5 当社（名南コンサルティングネットワーク）について—1つのモデル例として

当社は、上記の類型でいえば上前述の「4(2) 協働型」に該当すると考えていますが、その概要は以下のとおりです。

(1) 組織

創業は昭和42（1967）年です。佐藤澄男税理士事務所をスタートに、初期より「名南経営センター」の総称のもとで士業プラスαの事業を行ってきました。

現在では、司法書士のほか税理士・社会保険労務士・行政書士・弁護士の士業法人グループと経営コンサルティング・財産コンサルティング・ITコンサルティング・M&Aコンサルティングなどの株式会社によるグループを構成しています。

(2) 運営

各士業法人が法令上要請される独立性を堅持しつつ、各士業法人・会社を含む全社間での一体感を醸成するための工夫として、役職員の定期・不定期の交流体制を構築し運営しています。

(3) ドメイン

名南経営センターと総称した創業初期よりドメインを「地域における中小企業のよろず相談所」と設定し、経営資源の少ない中小企業に必要とされるあらゆる機能を持つように事業展開をしてきました。

(4) 経営理念・経営ビジョン

経営理念は「所訓」と呼ばれるテキストに詰まっています。所訓には、「改善の前提」と「仕事の姿勢3つのポイント」の2つのテキストが付加されています。この3部作は、社会で生きる人間として実践すべき最も重要なことを凝縮しています。これらを確実に実践してはじめて「名南人」といえます。

経営ビジョンは、各士業法人と会社間だけでなく、士業法人間でも経営環境や内部資源がまるで異なることから、異業種合同においてとても重要な概念といえます。共通する経営ビジョンを策定し、これを各法人の戦略や計画に落とししていくことは大変な仕事です。そのためには各士業法人・会社のトップが、部門代表という固定観念を捨て去り、いわゆる「経営陣」として機能することが重要であると思っています。

6 異業種合同・士業法人連合が失敗する理由

最後に、異業種合同がうまくいかなくなる理由を2つ挙げておきたいと思います。共通するキーワードは「格差」です。異業種合同は、グループで一体化して顧客への提供価値を極大化していこうという建前から始まりますが、各種士業間、あるいは各士業と会社その他の士業でない事業体との間にある、経済的な意味での【格差】という本音はなかなか埋められないという実情があります。

そういう点でおかしくなっていくグループを耳にします。そのような格差を放置するとあるべき協業の推進すら阻害していき、最後はグループが終わりを迎えることが多いのではないかと考えています。具体的な格差には次のようなものがあげられます。

① 元請・下請格差

各種士業間あるいは士業・会社間で、いわゆる「元請・下請の意識」があるケースです。下請セクターはいわゆる作業をする人に徹して、決して元請の視点、つまり「顧客主義の実現＝仕事」をする人の立場に立てません。同じグループでの視点が違うことによって顧客への対応にズレが生じますし、ましてや、そういった作業感覚での業務の主体が法的には独立した存在となると、社会から誠実なグループではないとの烙印を押されかねません。

この点は、経営陣のビジョンとの関わりが大事になってきます。ちなみに筆者の所属する名南コンサルティングネットワークの司法書士・行政書士部門については筆者の入社当初からグループの戦略部門と明らかに指定されており、非常に大きなモチベーションの源泉となりました。

② コンプライアンス格差

各種士業間等でコンプライアンスのレベルが異なるケースです。コンプライアンスのレベル



の相違は、使用言語が異なるほどの思考・文化形成の相異を招きかねません。この点、最後はやはりグループを1つの企業と見立て、理念の浸透させることでしか問題は解決できないと思われれます。コンプライアンス違反は決して許容されないもので、いかなる方式での着地がよいか、士業法人間で徹底的に話し合ってWIN-WINとなるように持っていけるように、まさに経営理念・経営ビジョン・戦略に照らして自由闊達に議論できるようにする仕組みづくりが肝要であると考えます。

第2部 パネルディスカッション「士業法人の“これまで”と“これから”」

第2部 パネルディスカッション「士業法人の“これまで”と“これから”」

第2部のパネルディスカッションでは、下記のメンバーにて主に「士業法人のこれまで」と「司法書士法人のこれから」という2つの大きなテーマについて議論が行われました。

【パネリスト自己紹介】

・税理士法人レガシィ 代表社員 天野 隆 先生

累計相続案件実績日本一であり、専門ノウハウと対応の良さで紹介者から絶大な支持を得ている相続専門の税理士法人です。公認会計士・税理士のほか宅地建物取引士を含めグループ総数1166名を超えるスタッフが、銀行関係・不動産の名義変更から相続税申告まで、すべての相続手続をワンストップで対応しています。主な著書として、『ひと目でわかる！図解「実家」の相続』（青春出版社、2016年）、『やってはいけないキケンな相続』（KADOKAWA、

2018年) などがあります。

・行政書士法人きずな神戸 代表社員 森本 楽先生

きずなグループは、創業70年以上の実績をもつ行政書士法人きずなグループを中心に、3つの関連法人が緊密に連携し、自動車登録・車庫証明の事務代行から人材派遣など自動車関係のさまざまなアウトソーシング・サービスを提供しています。専門的な知識と技能を駆使し、質の高いサービスを適正価格で提供するとともに、「顧客満足」を最優先に考え、クライアントの要望にきめ細やかな対応をとられています。

・みらい社会保険労務士法人代表社員 城 敏徳先生

大分県大分市・別府市・竹田市、神奈川県横浜市、兵庫県神戸市、福岡県福岡市に事務所を展開している社会保険労務士法人です。労働法の度重なる改正や日増しに複雑化する労務管理に対応すべく13名の社会保険労務士が専門特化して日々業務にあたっています。事務所として、昨今のIT化・AI化等により手続業務が機械化されるため、より付加価値の高いサービスの提供を今後の目標に掲げているとのこと。さらにグループ内に司法書士・行政書士・コンサルタントティンク事務所を開設し多様化する需要に対応できる体制を整えています。

・日本リーガル司法書士法人・行政書士法人・土地家屋調査士法人 代表社員 徳本好彦先生

1972年創業、2003年新潟合同事務所を設立、組織変更、2019年にいがた登記測量社と経営統合し、日本リーガルに名称変更。私たちの事務所とともに働く仲間は、自分だけのことを考えて判断するのではなく、周りの人のことを考え、思いやりに満ちた「利他の心」、いつもありがとうと「感謝」する、ふたつの「心のありよう」と、いつも全力を尽くして「真摯に」取り組むという「行動のありかた」によって、「お客様」はもちろんのこと、「ともに働く仲間」や「関わるすべての人」のため、その幸せを実現するために、楽しく働くことが、私たちの「めざすべき目標」です。

【コーディネーター】

・司法書士法人名南経営 代表社員 荻野恭

弘

司法書士法人・行政書士法人名南経営代表。名古屋にて1967年創業の税理士法人名南経営とともに、中堅・中小事業所向け経営・税務・労務・法務の総合的サービスを50年以上提供している名南コンサルティングネットワークの主要ファーム。全国6000社の事業所を顧客とする。司法書士法人の得意分野は、M&A支援、相続・事業承継・事業再編に関する法務サービスなど。

1 士業法人のこれまで

(1) 総論

パネリスト（登壇者）が代表を務める士業法人においては、自身による起業が親族等からの承継かの違いや従業員数など、それぞれ異なる企業側面もありますが、一方で、例えば、相続・事業承継・M&Aや自動車登録、はたまたABL登記など、それぞれの企業の強みともいえる特定の業務や、同じ地域における競業他社ではなかなか対応が難しいような業務に絞ってこれまで活躍してきた企業が多く見受けられました。さらに、他士業連携を目指して、近時において他士業グループとの合流や経営統合を遂げたという士業法人からの報告もありました。

(2) 「理念の浸透、ビジョン・経営戦略」

これまでの代表の経験則上、職員（従業員）には理念がなかなか伝わらないということや、昭和の時代から連綿と続けられてきた、従前のいわゆる「上意下達」のスタイルではその浸透が難しい、また、過去に「部門別採算制度」を取り入れ、数字（業績）の追求を行ってきたけれど奏功しなかったという反省を踏まえ、従業員個々の考え方を重視して——例えば、数年後を見通した各従業員のライフプランに耳を傾け、それらに関し企業を通じてどのように実現させていくかを——企業とともに考えていくことが重要だという認識を持っているという報告がありました。

ビジョンに関しては、ただそのものを規定すればよいとか、従業員全員がただただ唱和するというだけでは機能しないので、理念やミッションとともにそれを共有化する仕組みを作っているという法人や、定例の課題会議における議論の基にして、異業種士業間の利害調整のた

めの羅針盤の役割を持たせているという法人からの報告がありました。

事業計画については、朝礼で読み合わせを続けている、あるいは、会議の際にすべての事業所をモニターでつなぎ、トップの声が直接、末端の従業員まで伝わるような工夫をしているといった法人からの報告が聞かれました。このほか、個別に事務所ごとの目標設定をしている法人もあるそうです。

(3) 「人材能力向上・人事評価」

人により得手・不得手というのは付きものなので、「得意を特技にする」よう個々人で心がけてもらっている半面、得意分野というのは得てして自己認識が難しいという部分もあり、本人に得意を気付かせる工夫をしているとのことでした。従業員全員に総合力を求めるという考え方は、現代においては得策でないと考え方があるようです。また、従業員の平均年齢が低い法人などでは、実際に就業が始まってから個々のやる気・活力を上げて成長を促すと努力を続けているそうです。

人事評価の側面からは、給料は下げないという取組みや、給与と役職をリンクさせずに、給与の差があまりつかない工夫をしているという法人や、人材流出の防止のために報奨金制度を導入するなどしっかりと取り組んでいるという法人からの報告がありました。

また、一風変わった取組みとして、あえて経験者を採用しないという工夫をしている法人もあるようです。なお、そのような取組みの中では、「研修を徹底して行います」と明示することが肝要との報告もありました。

(4) 同業ネットワーク運営

当初は企業組織化を目指していたものの、今では「餅は餅屋」という発想のもと、ネットワークを構築しているので、仕事の依頼というは、欲しいときは来ずに、要らないときに来るものという不条理を前提として、舞い込んできた仕事をどうこなすかということが重要であると考えているという報告がありました。

ネットワークの活性化により得られる恩恵は、大きく「顧客獲得」と「業務ノウハウ・事務作業の効率化」という2つの側面がありますが、これまでの流れでは後者については各士業ともプライドがあるため受け入れられない傾向にある一方で、前者のニーズは高いものがある

という直感をもとに進めてきたということですので。

2 士業法人のこれから

(1) 総論

登記や登録といった分野はこれからより一層AIをはじめとしたテクノロジーの進歩により、業務そのものへのマンパワーの需要が少なくなっていくものと考えられています。そのあたりの危機感は登壇者の間でも強く、様々な手を打っていかねばならないと考えられているようです。

上記のような状況を勘案し、これからは、元来の士業制度の趣旨も踏まえ、地域の士業あてにきた依頼は、地域内で解決できる道を地域の人々に提供できる——クライアント側からみると、地域の士業にした依頼は地域内で解決してもらえる——ということが使命であると考えているという法人からの報告がありました。

(2) 「理念の浸透、ビジョン・経営戦略」

自動車の登録を専業にしている法人の代表からは、やがて自身が60歳になる頃までには、すべての自動車登録を行政書士で行うようになっていく社会的実現を戦略目標として掲げているという報告がありました。

また、社労士分野に関しては、労働関係法令の改正による相談顧問の激増、働き方改革の潮流など、現在の事業環境が追い風であると感じており、この機運を逃さぬよう戦略の「絵」を描いているとのことでした。

このほか、一般的に顧客である中小企業はIT化が遅れており、顧客向けのITコンサルティング事業を新たに立ち上げたという報告がありました。

(3) 「人材能力向上・人事評価」

先ごろ司法書士と土地家屋調査士との経営統合を成し遂げた法人においては、今まで理解できていたつもりだった隣接士業の業務内容について、相互に誤解や無理解があるということがわかり、やはりきちんとした理解はできていなかったということが判明したようです。なお、現在は自由に研修を受けられるようにしているとのこと、これからは人事交流をより一層進めて、互いに教え合う仕組みを作り、将来はいわゆる「多能工」のような動き方ができる人材を育成したいとの報告がありました。

(4) 同業ネットワーク運営

特集 法人協第9回集い

将来は自分自身でネットワークの構築を図るという目標を設定して地方の事務所周りを行っているという報告がありました。そこで目指すものは、優秀な士業人が地域においてその事業規模を問わず、大きな仕事が舞い込んできたとしても、平然と受託できるような仕組みを作ることであるという報告がありました。

現在はUberやAirbnbなど、業界外から参入を果たして最大手になっているような事例も多々見受けられ、そのような事例を目の当たりにする限りにおいては危機感しか覚えないとい

う報告がありました。

また、最後に、一般的に「業界変革は身内からはできない」ということが常識のように叫ばれていますが、これらの新事業については、たとえ士業法人本体の売上げを減らしたとしても成し遂げるべきという考えのもと、業界内の法人として、いつの日かこのジグザクを突き破って、変革を起こしてみたいという気概に満ち溢れているという報告を聞くことができました。

(おぎの やすひろ)

