

# 中小企業の弁護士ニーズ全国調査報告書 分析提言編

## 【目次】

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 第1 分析の方法.....                     | 2  |
| 第2 分析.....                        | 3  |
| 1. 分析のはじめに - - 弁護士利用の現状と問題提起..... | 3  |
| 2. 認知に関する分析.....                  | 5  |
| 3. 利用意向・利用に関する分析.....             | 12 |
| (1) 顧問弁護士の必要性からの分析.....           | 13 |
| (2) 弁護士費用について.....                | 13 |
| (3) 弁護士以外への相談.....                | 15 |
| (4) 弁護士の利用経験.....                 | 23 |
| (5) 企業の売上高・従業員数の比較.....           | 24 |
| (6) 弁護士の地域分布.....                 | 24 |
| (7) ヒアリングの参考意見.....               | 25 |
| 4. リポートに関する分析.....                | 25 |
| (1) リピーターの属性.....                 | 26 |
| (2) 利用時の評価.....                   | 26 |
| (3) 満足要因・不満要因.....                | 27 |
| (4) リポートしない企業の法的課題解決について.....     | 29 |
| (5) 企業の属性による特徴.....               | 30 |
| 第3 今後の取り組みへの提言.....               | 32 |
| < 認知における提言 >.....                 | 32 |
| < 利用意向に関する提言 >.....               | 35 |
| < 利用に関する提言 >.....                 | 39 |
| < リポート促進のための提言 >.....             | 42 |
| < その他の提言 >.....                   | 47 |

日本弁護士連合会弁護士業務総合推進センター

みずほ総合研究所株式会社

## 第1. 分析の方法

この中小企業に対するアンケートは、各質問そのものの自体の結果を見てもある程度の示唆に富む内容が得られるが、そのアンケート内容の意味するところをどれだけ分析できるかについて議論を行い、その結果、より分析が高まるのではないかと想定で、アンケートの結果を人の行動様式上のマインドフローに合わせて分析をしてみることにした。

人の行動様式として具体的に考えているのは、次の通りのフローである。

|      |   |
|------|---|
| 認知   | 人は、認知なくして行動しないという一般論からの行動の動機の端緒となる要素である。弁護士ニーズが今回のアンケートであるから、弁護士を利用する場合の認知とは、弁護士が一定の事項について役に立つという認識がなくてはならないであろう。つまり、弁護士が役に立つということは、弁護士が法的事項に関する仕事をしている面から見て、法的事項に関する問題かどうかを認識しているかどうか、がまず問題となるものであろう。この法的課題として意識しているかどうか、弁護士が仕事として扱っている分野の問題として意識しているかどうか、意識していないのはなぜなのか、を分析することを「認知」として表した。 |
| ↓    |   |
| 利用意向 | 自分が問題視している事項を弁護士が仕事として扱っている分野に属することを認識した人が、弁護士を利用してみようと思うかどうか、弁護士を利用しようと思わないとすれば、それはなぜなのか、を分析することを「利用意向」として表した。   |
| ↓    |   |
| 利用   | 弁護士が扱っている分野の問題であることを認識し、弁護士を利用したいと思っている人が、現実には弁護士を利用したか、利用しなかったとすればなぜなのかを、分析することを「利用」として表した。  |
| ↓    |   |
| リピート | 弁護士を利用した経験を持つ人が、再度弁護士を利用するのはどのような場合か、利用しないのは、なぜなのか、を分析することを「リピート」として表した。  |

以上は、企業が弁護士を利用するという行動フローも、人の行動フローに準じているとの仮定のもと、このような行動フローで見ることで、何が分かるのかを分析したかったものである。その他、分析に役立つ要素としては、企業の大きさ、企業の業種の違い、地域による違い、弁護士の数の多い少ない、問題事案の傾向、訴訟の対応などいろいろな角度がある。このような多様な観点から分析を試みた。

## 第2.分析

### 1.分析のはじめに - - 弁護士利用の現状と問題提起

端的に今回の調査の結果、中小企業が弁護士を利用したことがあるかどうかについては、東京では、訴訟等の法的手続のみで 26.1%が利用、それ以外の事項も含めて 49.6%が利用し、全体では 75.7%が弁護士を利用した経験を持っている。東京以外の全国では、訴訟等の法的手続の弁護士利用度は 23.2%と変わらないものの、訴訟等以外の事項に関しては 28.6%であり、全体として 51.8%の利用経験しかない。ここに大きな地域差が生じている。ただ、その差は、訴訟等の法的手続以外についてであり、訴訟等の法的手続のみの利用に関しては差が生じていない。この点からは、訴訟に関しては弁護士を利用しなければならないとする意識は全国的に浸透しており、国民の裁判に関する弁護士需要は、ほぼ満たしていると考えて良さそうである。その意味では、全国的に訴訟の需要に対してはおおよそ供給ができていないと分析することは可能であろう。

弁護士の利用に関する一番の差が生じている主たる原因は、訴訟等の法的手続以外の事項であり、この事項に関する弁護士の利用に関する分析が最大の関心事だということとなる。この分析をすることにより一定の原因を見ることができるとも考えられる。

なぜ弁護士が利用されないのか。その理由を見ると、次の通りである。

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 特に弁護士に相談すべき事項がないから ..... | 74.8% |
| 弁護士以外の相談で事足りているから .....  | 21.9% |
| 日頃あまり接点がないため頼みにくい .....  | 13.6% |
| 費用がかかる・費用が高いから .....     | 15.7% |
| 弁護士は探しにくいから .....        | 5.3%  |

ここで、「特に弁護士に相談すべき事項がないから」という理由が弁護士を利用しない一番多い理由であるが、これが、分析手法上の「認知」に該当する。すなわち、弁護士を利用するには、弁護士に相談する事項であるという意識がなければならないのであり、その意識のない場合には弁護士に相談するわけがないからである。

ここで問題は、果たして「特に弁護士に相談すべき事項がないから」という理由をそのまま受け取ってよいのかという点である。その理由を記載している企業は、74.8%という多くの企業であるわけだが、他方では、弁護士に相談した企業の結果としては、78.5%の企業が不満を感じていないのであって、相談したことを肯定的に評価している。この意味では、「弁護士を利用したことがない理由」の最大の理由になっている「弁護士に相談すべき事項がないから」は、弁護士を利用していないことの結果にしか過ぎず、弁護士に相談しようと思わない理由と考えてよいかは疑問と考えなければならない側面もあろう。そのような疑問からは、この理由以外の弁護士を利用しない理由の分析が重要であるとも考えるこ

とができる。

次順位の理由は「弁護士以外への相談で事足りているから」「費用が掛かるから・費用が高いから」「日ごろあまり接点がないため頼みにくいから」となっている。これらの理由は、弁護士の業務であることを知りながら弁護士を利用しない企業だと思われる。その意味では、このような企業に対しては、分析法上の認知の問題ではなく、「利用意向」「利用」の問題が大きいといえるであろう。「弁護士とは日ごろあまり接点がなく頼みにくいし」「費用も高そうだから」「日ごろ接点があって頼みやすく、費用も分かっている弁護士以外の専門家に相談しよう」というのが弁護士を利用しない企業の本音ではないかと思われる。このことは、「さらなる活用のために弁護士にとって必要なこと」の上位3項が「報酬の分かりやすさ」「フットワークのよさ」「得意分野のわかりやすさ」であることから裏付けられているともいえる。このような、理由の分析は、弁護士側に変化を要求している部分もあり、それが何なのかをより正確に把握する必要があるであろう。弁護士を利用しない理由は、これらの点も良く考えた上での考察をしなければならないものと思われる。

更に、相談できる弁護士がいないと回答する企業は全国では61.5%にものぼり、弁護士へのアクセス問題解消のための方策が問題となるであろう。

以上の通り、アンケート結果を分析するということは、認知の部分では主として弁護士需要を喚起する方策を踏まえた分析が必要となろう。利用意向及び利用の部分では、弁護士が利用されない理由の分析が問題となろう。この分析は、弁護士に対する反省を含めた弁護士アクセス問題を提起するものとなろう。特に、リピートの部分は、なぜ知っている弁護士がいながら、その弁護士が利用されないのか、を分析し、弁護士の問題点を掘り起こしてくれるであろう。

更に、弁護士に対して、企業は単に法的なことだけを期待しているのではなく、「種々の問題の相談窓口」としての役割を期待する割合が、46.5%も存在する。この期待は、法的事項に限られないことから、期待される弁護士の業務の広さを感じることができるであろう。

このような結果は、全て弁護士及び弁護士会の国民に対すアクセス改善の問題として提言することが可能であろう。

全国の中小企業とは、約430万社、法人化している企業は約150万社存在し、これらの企業の弁護士需要及び弁護士利用率の変化は、弁護士にとって大きな需要をもたらし、その業務内容のあり方も大きく変わる可能性を秘めている。

弁護士の需要が増加する、利用率が増加するという予想は簡単であるが、その変化は何もしないで、変化するという事ではない。需要の喚起にも方策が必要であるし、弁護士利用率の増加についても弁護士側の努力が必要とされる。その意味では、本報告は、中小企業が、現状の弁護士利用を飛躍的に伸ばすために必要なことを弁護士及び弁護士会に対して訴えかけている資料だと理解することが可能である。

弁護士の業務は、従前においてもそうであったように法的サービスを通じて社会で生じている人権侵害等の被害を救済してきたのであり、企業分野においても企業が不当な圧力、取引から企業を防衛するため弁護士が必要とされているのである。新たな弁護士需要を開

拓することは、社会への貢献となるという構造は、弁護士の職業が本質的に持っているものである。そのような意味においても、個々の弁護士及び弁護士会が、中小企業に対して何をすべきかについての資料としていただきたい。

## 2. 認知に関する分析

### (1) 法的課題の認知からの分析

はじめにどのような事項を弁護士の取り扱う分野（法的な課題）として考えているのか（いないのか）をまとめてみると次の通りの結果であった。

数字は、法的な課題だと考えているという肯定的な意識を持っている企業のパーセンテージを表す。カッコは、企業の業種による違いはあるか、企業の売上高による違いはあるか、従業員数による違いはあるか、顧問弁護士がいることによる違いはあるか、などの視点により、目立った違いがある場合にその違いを表すために記載した。

なお、一般的に訴訟等の法的手続以外の弁護士の利用に関しては、東京と東京以外の地域との差は、相当大きいものがあるために、まず企業側が当該事項を法的課題と意識しているかどうかについて、地域差があるかどうかを見てみる必要があるために、その比較を事項ごとに記載した。

また、全ての事項に関して、弁護士の利用経験がある企業とない企業との差が出ていたのでその数字は記載しなかった。弁護士の利用経験がある場合は、ない企業に比べて法的課題だと意識する割合が高いということである。

#### 【雇用問題】

全体としては、27.2%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、35.8%、東京以外は25.5%である。

（業種別） 飲食業・宿泊業 46.4%

情報通信業 43.4%

運輸業・倉庫業 42.9%

（売上高別）売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している。売上30億円上では46.1%が法的課題と意識している。

（従業員数）人数が多いほど、法的課題として認識している傾向がある。301人以上では、72.8%が法的課題と意識している。

（顧問・相談弁護士有無） 顧問がいる 40.2% 割合高い

相談できる弁護士がいる 25.8%

いない 23.6%

#### 【事業承継・相続対策】

全体としては、18.8%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、26.1%、東京以外は17.3%である。

業種別で、飲食業・宿泊業が32.3%とやや高率という特徴がある他は、ほとんど特徴

ない。

#### 【総会・取締役会運営】

全体としては、8%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、15.3%、東京以外は6.6%である。

（業種別） 情報通信業で32.5%が突出。

（売上高別）売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している。売上30億円以上では20%が法的課題と意識している。

（従業員数）人数が多いほど、法的課題として認識している。301人以上では、29.8%が法的課題と意識している。

#### 【個人情報・情報管理】

全体としては、8.2%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、11.5%、東京以外は7.6%である。

（業種別） 情報通信業で34.6%と突出。その他の業種はサービス業を除き、10%以下とかなり認識度が低い。

（売上高別）売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している。売上30億円以上では16.5%が法的課題と意識している。

（従業員数）人数が多いほど、法的課題として認識している。301人以上では、25.8%が法的課題と意識している。

#### 【コンプライアンス体制構築】

全体としては、7.8%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、12.0%、東京以外は7.0%である。

（業種別） 情報通信業 22.6%

サービス業 15.9%

その他の業種は10%以下とかなり認識度が低い。

（売上高別）売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している。売上30億円以上では22.9%が法的課題と意識している。

（従業員数）人数が多いほど、法的課題として認識している。301人以上では、33.2%が法的課題と意識している。

#### 【セクハラ等社内問題】

全体としては、3.3%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、5.6%、東京以外は2.9%である。

全般に法的な課題として認識されていない(5%以下が多い)。社内で解決するものの認識であろうか？

（従業員数）人数が多いほど、法的課題として認識している。301人以上では、15%が法的課題と意識している。

#### 【各種社内規定の策定】

全体としては、15.4%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、22.6%、東京以外は13.9%である。

(業種別) 情報通信業が30.5%、その他は、15%前後である。

(売上高別) 売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している。売上30億円以上では25.9%が法的課題と意識している。

(従業員数) 人数が多いほど、法的課題として認識している。301人以上では、44.3%が法的課題と意識している。

#### 【契約書のリーガルチェック】

全体としては、19.2%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、34.9%、東京以外は16.1%である。

(業種別) 不動産業・金融業 46.8%

情報通信業 44.0%

その他は20%前後

(売上高別) 売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している。売上30億円以上では47.7%が法的課題と意識している。

(従業員数) 人数が多いほど、法的課題として認識している。301人以上では、44.7%が法的課題と意識している。

(顧問弁護士有無) 顧問弁護士がいる場合 46.5%

相談できる弁護士がいる場合 19.4%

いない 10.9%

顧問弁護士がいないと、契約書のリーガルチェックをそもそも課題として認識していない割合が高くなる。

#### 【債権保全】

全体としては、17.3%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、26.8%、東京以外は15.5%である。

(業種別) 卸売業・貿易業・商社 27.7%

不動産業・金融業 24.1%

(売上高別) 売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している。売上30億円以上では36.4%が法的課題と意識している。

#### 【債権回収】

弁護士の職務の印象として一番知られた職務内容と思われるが、事項別では一番高い比率を示したが、全体としては40.6%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、48.7%、東京以外は39.0%である。

他の事項に比べ全般に法的課題として認識度合いが高い。

(業種別) 卸売業・貿易業・商社 59.4%

飲食業・宿泊業を除き、比較的割合が高い。

(売上高別) 売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している。売上30億円以上では57.7%が法的課題と意識している。

#### 【海外進出】

全体で 2.2%の企業しか法的課題と意識していない。東京と東京以外の全国との差もほとんどない。

#### 【貿易取引】

全体で 2.7%の企業しか法的課題と意識していない。東京と東京以外の全国との差もほとんどない。

#### 【PL 法・リコール】

全体で 7.9%の企業しか法的課題と意識していない。東京（9.7%）と東京以外の全国（7.6%）との差もほとんどない。

（業種別） 製造業 14.1%

卸売業・貿易業・商社 11.7%

それ以外の業種は低め

（売上高別）売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している割合が多少は増える。売上 30 億円以上では 12.2%が法的課題と意識している。

（従業員数）人数が多いほど、法的課題として認識している。301 人以上では、25.3%が法的課題と意識している。

#### 【クレーム対策】

全体で 25.3%の企業が法的課題と意識している。東京と東京以外の全国もほとんど差がない。

（業種別） 飲食業・宿泊業 41.0%が高め、それ以外も 25～30%と比較的高め

（売上高別）売上高が大きくなるほど、法的課題として認識している。売上 30 億円以上では 41.7%が法的課題と意識している。

（従業員数）人数が多いほど、法的課題として認識している。301 人以上では、72.9%が法的課題と意識している。

#### 【M&A】

全体で 3.8%の企業しか法的課題と意識していない。

東京は、8.8%、東京以外は 2.8%であり、多小差があるというべきか。

（業種別） 情報通信業 20.3%

それ以外の業種は低め

（資本金別）売上高はほとんど関係ないが、資本金額が大きくなるほど、法的課題として認識している。資本金額 3 億円超では 26.4%が法的課題と意識している。

（従業員数）人数が多いほど、法的課題として認識している。301 人以上では、10.9%が法的課題と意識している。

#### 【知的財産権】

全体としては、9.1%の企業が法的課題と意識しているに過ぎない。

東京は、16.0%、東京以外は 7.7%である。

（業種別） 情報通信業 40.9%



|           |       |
|-----------|-------|
| 製造業       | 17.4% |
| サービス業     | 11.8% |
| 卸売業・貿易・商社 | 10.4% |

それ以外の業種は低めで 5%もいかない。

#### 【独占禁止法】

全体で 2.5%の企業しか法的課題と意識していない。東京と東京以外の全国との差もほとんどない。

(資本金別) 売上高は関係なく、資本金額 3 億円を超えると 14%が法的課題として認識している。

(従業員数) 人数が多いほど、法的課題として認識している。301 人以上では、12.2%が法的課題と意識している。

#### 【証券取引法】

全体で 0.9%の企業しか法的課題と意識していない。東京 2.3%と東京以外の全国 0.6%との差は差と言うべきかという程度である。

(資本金別) 売上高は関係なく、資本金額 3 億円を超えると 21.3%が法的課題として認識している。

(従業員数) 人数が多いほど、法的課題として認識している。301 人以上では、7.4%が法的課題と意識している。

#### 【株式公開】

全体で 0.9%の企業しか法的課題と意識していない。東京 3.2%と東京以外の全国 0.4%との差は差と言うべきかという程度である。

(資本金別) 売上高は関係なく、資本金額 3 億円を超えると 13.9%が法的課題として認識している。

#### 【会社再建】

全体で 3.5%の企業しか法的課題と意識していない。東京と東京以外の全国との差はほとんどない。これといった特徴なし

以上見てきたように、いずれの項目も弁護士は法的課題と考えている事項であるにもかかわらず、企業はそのように考えていないという結論が大半である。法的課題として認識していないのは、その項目が当該企業に関係がないか、或いは、関係が薄いといった事柄も影響していると考えられるが、それらを踏まえても、法的課題と考えている割合は、非常に低い。着目すべきは「法的手続以外にも事業活動に関する相談などで弁護士を利用した経験がある」割合が 28.6%にとどまっていることである。なお、その割合の上位は 1 位東京(49.6%)、2 位富山(35.7%)、3 位神奈川(34.3%)、4 位大阪(33.9%)、5 位栃木(33.3%)である。おおむね大都市のある都道府県が上位に来ているが、1 位の東京でさえ半分にとどまっている。弁護士としては、企業において何か法的課題が起こりそうな場合、または法的課題があるのではないかと考えられる場合こそ、事前に紛争を予防する意味でも相談し

てほしいと考えている。ところが、弁護士がその受け皿になり得ていない現状が浮き彫りになっているといつてよいであろう。

ちなみにその割合が低い地方から記載すると、50 位函館（5.9%）、49 位青森（9.3%）、48 位鹿児島（11.6%）、47 位岩手・茨城（12.1%）、45 位福井（12.3%）である。函館は、訴訟等の法的手続のみでは全国で一番弁護士の利用経験が高いにもかかわらず、訴訟等の法的手続以外では全国で一番低い弁護士の利用率となっている。つまり函館では、弁護士の利用は、ほとんど訴訟関係であり、訴訟以外では利用が少ないという興味深い現象を読み取ることができる。

全国的なレベルで一番多くの企業が法的課題だと意識していたのは、「債権回収」であるが、それでも約 4 割の企業でしかない。

日常一般人に比べて企業経営者は法的課題に接する機会も多いと思われるが、その結果がこの様なものであることは、基本的に弁護士への需要をそれほど感じていないということでもあろう。これほどの法的課題についての認識状況は、単に法的サービスを提供する者の広報的な活動の問題ではなく、基本的に日本における学生時代の教育とか、社会における教育の問題があるといわざるを得ないであろう。現在までの教育経験を持っている者がその経験上分かることであるが、社会のインフラとして法的課題の解決方法を弁護士の利用を含めて教育された経験を持っている者はいないのが日本の状況であろう。長い目で見た社会のインフラとしての教育の中で取り扱われることにより、本当の需要が生じてくるのであろう。

## (2) 弁護士を利用しない理由からの分析

「分析のはじめに」の項で見たように、企業が弁護士を利用しない理由についての質問では、以下のような回答状況であった。

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 特に弁護士に相談すべき事項がないから ..... | 74.8% |
| 弁護士以外の相談で事足りているから .....  | 21.9% |
| 日頃あまり接点がないため頼みにくい .....  | 13.6% |
| 費用がかかる・費用が高いから .....     | 15.7% |
| 弁護士は探しにくいから .....        | 5.3%  |

このなかで、「特に弁護士に相談すべき事項がない」という回答は、弁護士に相談する事項があるという意識がない状態、言い換えれば、自社における法的な課題を認知していない、あるいは、認知はしていても「法的な課題 = 弁護士に相談すべき課題」という認識がない状態ということになる。このような企業が、弁護士の利用経験がない 47.7%のうちの 74.8%、中小企業全体では 35.6%（ $47.7 \times 74.8$ ）の企業が、「法的課題はない」、あるいは「弁護士に相談すべき事項ではない」と考えていることになる。

基本的に、企業が事業活動を行う上で、法的課題が存在しないということはなく、何かしら弁護士に相談すべきことがあると仮定すると、少なくとも中小企業の3割強は、法的需要を喚起する方策をとるべき対象であることとなる。その数は、総務省の事業所・企業統計によれば、個人事業主を除く中小企業数は約150万社であるから、53万社(150万×35.6%)の中小企業が認知に問題があり需要が喚起できていない対象の企業だということとなる。なお、弁護士の利用は、需要が喚起されたとしても、弁護士を利用するための方策は別に考えられるために、今後のマーケットとしての中小企業は、リピーター以外の企業としての68.2%、数としては102万3000社の企業が潜在的な弁護士のマーケットの対象となることとなる。

では、「特に弁護士に相談すべき事項がない」のはどのような企業であろうか。企業規模別、地域別で「特に弁護士に相談すべき事項がない」と回答した企業の割合は、以下のよう結果となっている。

|   |  |
|---|--|
| <p>&lt; 企業規模別 &gt;<br/>( 売上高別 )</p> <p>3 億円以下 .....47.1%</p> <p>3 億円超 10 億円以下 .....27.3%</p> <p>10 億円超 ..... 10.5%</p> <p>( 従業員規模別 )</p> <p>10 人以下 .....46.4%</p> <p>11 ~ 50 人 .....31.4%</p> <p>51 人以上 .....9.7%</p> | <p>&lt; 地域別 &gt;<br/>( 弁護士会規模別 )</p> <p>1,000 人以上 .....23.7%</p> <p>250 ~ 1,000 人未満 .....38.6%</p> <p>100 ~ 250 人未満 .....39.3%</p> <p>100 人未満 .....45.4%</p> <p>( 東京とその他の地域 )</p> <p>東京 ..... 15.9%</p> <p>東京以外 .....39.5%</p> |
|---|--|

比率は企業全体を分母として再計算したもの

上記から分かるように、従業員規模では、売上高が小さい企業、従業員規模が小さい企業ほど、「特に弁護士に相談すべき事項がない」=「法的な課題を認識していない+弁護士に相談するものと考えていない」企業であるといえる。

また、地域では、弁護士会の規模が小さい地域の企業ほど、また、東京以外の企業ほど、「特に弁護士に相談すべき事項がない」とする企業が多いが、これは、次の表に示すように、地方ほど規模の小さな企業の構成比率が高いため、企業規模の違いを反映して地域別でも回答比率の差として表れているというわけでもない。次に示す表では、同じ規模に属する企業をさらに弁護士会規模別、東京とその他の地域別に分けて分析しているが、同じ規模でも弁護士会の規模が小さい企業、東京以外の企業の方が、「特に弁護士に相談すべき事項がない」とする比率が高くなっている。但し、資本金10億円超、もしくは、従業員51人以上の企業においては、弁護士会規模とはスライドしていない。これは、一定規模以上の企業では、弁護士会規模と関係なく、弁護士に相談すべき事項として認識している可能

性を示している。

企業規模別に地域における弁護士の数との関係において「特に弁護士に相談すべき事項がない」と回答する割合

(売上高別) (弁護士会規模)

|             |              |       |
|-------------|--------------|-------|
| 3億円以下       | 1,000人以上     | 37.9% |
|             | 250～1,000人未満 | 47.8% |
|             | 100～250人未満   | 48.1% |
|             | 100人未満       | 53.7% |
| 3億円超 10億円以下 | 1,000人以上     | 21.9% |
|             | 250～1,000人未満 | 28.3% |
|             | 100～250人未満   | 29.9% |
|             | 100人未満       | 35.2% |
| 10億円超       | 1,000人以上     | 6.1%  |
|             | 250～1,000人未満 | 13.7% |
|             | 100～250人未満   | 10.7% |
|             | 100人未満       | 19.3% |
| 3億円以下       | 東京           | 30.2% |
|             | 東京以外         | 48.6% |
| 3億円超 10億円以下 | 東京           | 16.7% |
|             | 東京以外         | 30.5% |
| 10億円超       | 東京           | 3.9%  |
|             | 東京以外         | 13.6% |

(従業員規模別) (弁護士会規模)

|         |              |       |
|---------|--------------|-------|
| 10人以下   | 1,000人以上     | 35.2% |
|         | 250～1,000人未満 | 47.9% |
|         | 100～250人未満   | 49.6% |
|         | 100人未満       | 54.0% |
| 11人～50人 | 1,000人以上     | 22.3% |
|         | 250～1,000人未満 | 33.3% |
|         | 100～250人未満   | 33.3% |
|         | 100人未満       | 40.5% |
| 51人以上   | 1,000人以上     | 4.5%  |
|         | 250～1,000人未満 | 15.4% |
|         | 100～250人未満   | 7.5%  |
|         | 100人未満       | 18.1% |
| 10人以下   | 東京           | 26.0% |
|         | 東京以外         | 49.1% |
| 11人～50人 | 東京           | 16.4% |
|         | 東京以外         | 34.3% |
| 51人以上   | 東京           | 2.5%  |
|         | 東京以外         | 13.2% |

比率は企業全体を分母として再計算したもの

ここまでの分析から、法的な課題の認知ができていない、あるいは、法的な課題は弁護士に相談すべきものという意識のない企業は、規模が小さい企業に多いほか、地方の企業にも多くなっていることが分かった。今後は、このように規模の小さい企業に対してどのように法的課題を認識させていくのか、さらに、法的課題は弁護士に相談するものであるという意識をどのように醸成していくのかといったターゲットを絞った認知度向上策のほか、地方の弁護士会において、弁護士が取り扱える分野を企業にどのように認知させていくのかといった地方における認知度向上策が課題になるといえる。

### 3. 利用意向・利用に関する分析

認知における分析では、そもそも企業が、弁護士側が法的課題だと認識している事項について法的課題として意識していない事項が多すぎるということが明らかとなり、弁護士の需要という面では、その前提がないために需要を感じていないという相当問題がある状況が浮き彫りにされている。

この様な「認知」についての分析後に、法的課題だと意識した人が弁護士を利用したいと思っているのかどうか、利用したいと思っていないのであればそれはなぜか、という観

点から、弁護士に対する「利用意向」の分析を試みたい。分析手法の中での「利用」と重なり論じられる点が多いが、「利用意向」は、利用しようとする意向を持つ原因・動機又は利用したくないという原因を検討するものである。これに比べ、「利用」は、利用意向を持った人が利用しないことが主たる分析目的となる。

この二つの分析要素は、その分析目的が多少異なるもののその分析では重なることが多いため、この報告書では、この二つを一緒に分析したい。

「弁護士を利用したことがない企業」の理由は、全体としての平均で記載すれば、「特に弁護士に相談すべき事項がないから」が 74.8%（これは、「認知」で扱った。）、「弁護士以外への相談で足りている」が 21.9%、「費用がかかるから・費用が高いから」が 15.7%となっており、弁護士会でよく心配している「弁護士が探しにくいから」との理由は、5.3%でしかなかった。そこで、この主な弁護士アクセスの阻害要因と思われるものを分析していきたい。

その他、顧問弁護士を含めて、相談できる弁護士の有無に関しては、実に全体で 61.5%もの企業が「相談できる弁護士がいない」と回答しているのであり、弁護士の利用経験とは別に、全体としての弁護士との関係を聞くとそもそも弁護士との関係が薄い状況であることを示しているのである。東京での率は 39.9%にしか過ぎないが、東京以外の平均値は 65.8%にもなり、相当多くの企業が相談する弁護士を知らないという現状が理解できる。この関係を作るための努力が企業側にも弁護士側にも不足しているのが現状ではなからうか。

#### (1)顧問弁護士の必要性からの分析

利用意向で参考となるのが、顧問弁護士の必要性に関する理由から、弁護士利用の意向に関する一定の傾向を見いだすことができる点である。

##### < 顧問弁護士の必要性についての考え (Q2-1) >

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 顧問は特に必要がない（相談すべき案件がない）..... | 49.0% |
| 必要性は感じるが費用面の問題がある.....      | 24.6% |
| 顧問は特に必要がない（費用の点から）.....     | 14.0% |
| 必要性は感じるが、探し方がわからない.....     | 3.4%  |
| その他.....                    | 3.9%  |

このアンケート結果からは、相談すべき案件がないというのは、「認知」の問題であるが、費用面の問題、探し方の問題は一つのアクセス障害であり解決が可能なものである。そこで、弁護士の費用面でのアクセス障害がどのように障害となっているのか、それとも単に意識において現実と異なる理由が言われているに過ぎないのか、その点を分析してみたい。

#### (2)弁護士費用について

いくつかのアンケート結果が複雑に絡み合っているので、単純ではないが、弁護士費用

がアクセスの障害となっているのかどうかという観点で分析をしてみよう。

まず企業の従業員規模別の「弁護士を利用しなかった理由」を見ると、明確にその結果が現れている。弁護士の問題だと思わなかったのは 300 人以上の従業員の企業になると 70.9%であり、弁護士の取扱問題と分かれば、弁護士を利用する可能性があることが伺われるが、ここで、費用の問題について焦点をあてると、興味深い結果がある。

< 弁護士を利用したことがない企業の弁護士費用が高い、又は費用がかかるからという理由 >  
( 資本金別 ) 1,000 万円未満の資本金では 15.4%、資本金額 1 億円超では 0%である。  
( 売上高別 ) 1 億円以下の売上高では 15.4%、30 億円超では 5.6%である。  
( 従業員別 ) 10 人以下では 16.2%、101 人以上では 5%である。

この結果は、弁護士を利用したことがない企業の結果である。

料金がかかるから弁護士を利用しなかったとする理由は、従業員が少ない企業ほどその傾向が強く、従業員が多いとその傾向はない。

< 従業員の規模別の弁護士費用が障害となっているか >

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 10 人以下.....         | 39.3% |
| 11 人 ~ 20 人 .....   | 29.4% |
| 21 人 ~ 50 人 .....   | 38.4% |
| 51 人 ~ 100 人 .....  | 28.9% |
| 101 人 ~ 300 人 ..... | 15.0% |
| 301 人以上.....        | 4.7%  |

以上のデータをみていると、10 人以下の従業員の規模の会社では、弁護士の料金が弁護士利用の阻害要素の約 4 割となっていることが分かる。しかし、その料金面での阻害要素は、原則として規模が大きくなるにつれて阻害要素とはなっていないことを考えると、小規模企業向けの安い料金での体制をとることができるかどうかの問題となろう。特に 100 人以下の企業に対して、弁護士費用の対策をとることができるかという問題となろう。現在、損害保険としての弁護士費用保険が日弁連と損害保険会社の協働関係作業として存在しているが、この様な保険の普及と保険での支払範囲を広げることにより一部に関しては対処できることとなろう。個人であれば、扶助的な扱いがあり得るが ( 現在では、日本司法支援センター )、法人に対するこの問題は、弁護士会というよりは、日本司法支援センター等、国の政策としての小規模企業に対する支援として真剣に考えるべき問題であろう。

ただ、単に弁護士を利用するということではなく、「顧問弁護士とする必要性」に関するデータからは、弁護士の利用経験がない企業の 15.6%が費用面の問題をあげているが、弁護士の利用経験企業 ( 訴訟等の法的手続経験企業 36.7%、訴訟等の法的手続以外の経験企

業 37.3%)の方が、顧問弁護士としての費用面を問題としているのは、顧問弁護士の費用対効果の問題があるものと思われる。

### (3) 弁護士以外への相談

社外の人へ相談はしたが、弁護士には相談しなかった企業の理由は、次の通りである。これらの理由が弁護士利用の阻害事由となっていると考えてよいであろう。

|                  |       |
|------------------|-------|
| 「弁護士の問題とは思わなかった」 | 46.6% |
| 「料金がかかる」         | 34.3% |
| 「相談しにくいから」       | 20%   |
| 「弁護士にツテがなかった」    | 17.3% |
| 「連絡を取りにくいから」     | 10.7% |

まず、弁護士に相談するという企業に傾向があるのかを分析し、その後、弁護士以外のどのような人に相談をしているのかを分析してみたい。

#### 「弁護士に相談して解決」する企業の傾向のまとめ

|       |          |       |
|-------|----------|-------|
| (業種別) | 不動産業・金融業 | 62.4% |
|       | 情報通信業    | 57.9% |
|       | が高く、逆に   |       |
|       | 小売業      | 33.5% |
|       | 飲食業・宿泊業  | 34.2% |
|       | は低め。     |       |

(売上高別) 規模が大きくなるほど、弁護士に相談して解決している。

(従業員数) 人数が多いほど、弁護士に相談して解決している。

(弁護士利用経験) 経験がある場合は、弁護士に相談して解決する割合が高い。これは、弁護士を利用した経験があれば、弁護士が相談相手として適当であると認識できるからなのか、それとも弁護士へのツテの問題なのかは不明である。

#### 「弁護士以外に相談して解決」する企業の傾向

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| (業種別) | 情報通信業 | 57.8% |
|       | 製造業   | 46.2% |
|       | 小売業   | 43.7% |

が高い。ただ、情報通信業は、どのような形であれ、解決指向が強い(社内で解決、弁護士以外に相談して解決、弁護士に相談して解決のいずれも割合が高い)。

### 法的課題の相談相手の傾向

まずは、全般的に弁護士が相談相手になっているかどうかを確認したところ、おおよその傾向としては、次のことが言える。

- (規模、従業員数別) 規模の大きさに比例して、弁護士を利用する割合が増加する。
- (大規模会別) 弁護士の人数が当該地域に多いほど、弁護士利用は多くなる。

注：分析にあたっては弁護士に相談している割合を合計した(「顧問弁護士に相談して解決」+「顧問以外の弁護士に相談して解決」+「顧問はおらず、弁護士に相談して解決」の合計)。

### 事項別の弁護士への相談傾向

次に、法的事項ごとに弁護士に相談されているのかどうかについて、企業の内容により一定の傾向があるかどうかを探ってみた。

なお、全般的に訴訟等の法的手続以外の弁護士の利用に関しては、東京と東京以外の地域との差は、相当大きいものがあるために、地域差があるかどうかの比較を事項ごとに記載した。企業が法的事項と認識している事項かどうかという統計(第2の2)と比べると、より地域差の理由等が読み取れるであろう。

#### 【雇用問題】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 25.6 | 44.4 | 19.9    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 33.4 | 29.6 | 34.4    |
| 社内で解決        | 31.5 | 21.7 | 34.2    |

- (業種別) 不動産業・金融業 36.6%
- 情報通信業 34.5%
- サービス業 32.5%

(注) 法的課題としての認識は次の通り

- 飲食業・宿泊業 46.4%
- 情報通信業 43.4%
- 運輸業・倉庫業 42.9%

情報通信業を除き、法的課題として認識している業種が必ずしも弁護士に相談しているわけではない。

- (弁護士数) 1,000人以上 39.1%
- 250~1,000人未満 20.0%
- 100~250人未満 16.9%



100人未満 15.1%  
 大規模会では弁護士に相談している割合が高い。

【事業承継・相続対策】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 15.4 | 24.4 | 12.7    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 49.7 | 45.9 | 50.8    |
| 社内で解決        | 7.9  | 7.4  | 8.0     |

(業種別) 不動産業・金融業 27.7%  
 飲食業・宿泊業 27.3%

法的課題として認識している企業は飲食業・宿泊業であり、相談する割合とほぼ一致する。法的課題と認識することが弁護士への相談へ結びつくものと思える。

【総会・取締役会運営】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 29.8 | 45.9 | 22.5    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 47.7 | 37.9 | 52.2    |
| 社内で解決        | 16.3 | 9.2  | 19.6    |

(業種別) 不動産業・金融業 64.6%  
 製造業 44.0%  
 卸売業・貿易業・商社 29.4%

(注) 法的課題として認識している割合が最も高かったのは情報通信業であるが、その相談割合は21.4%であり、情報通信業では法的課題だと認識しつつも弁護士利用が少なく、弁護士以外への相談割合が高い(63.3%)。

【個人情報・情報管理】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 18.1 | 32.3 | 13.8    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 24.1 | 32.3 | 21.6    |
| 社内で解決        | 41.5 | 24.6 | 46.5    |

(業種別) 不動産業・金融業 42.9%  
 その他は20%前後であり特徴なし

(注) 法的課題として認識している割合が最も高かったのは情報通信業であるが、情

報通信業では法的課題だと認識しつつも弁護士利用が少ない（18.1%）

【コンプライアンス体制構築】

| （単位：%）       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 16.6 | 22.1 | 14.8    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 20.8 | 26.5 | 18.8    |
| 社内で解決        | 33.8 | 27.9 | 35.8    |

（業種別） 業種による特徴・差異はそれほどない

小売業 27.4%

卸売業・貿易業・商社 26.7%

不動産業・金融業 25.6%

（注）法的課題として認識している企業（情報通信業、サービス業）と必ずしも一致しない。

未解決率は、製造業（29.4%）、サービス業（25.9%）が高い。

【セクハラ等社内問題】

| （単位：%）       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 25.6 | 34.4 | 22.2    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 18.0 | 25.0 | 15.3    |
| 社内で解決        | 48.1 | 31.3 | 54.6    |

（業種別） 不動産業・金融業 49.0%

卸売業・貿易業・商社 33.9%

サービス業 31.9%

ほとんどが社内で解決。顧問以外の弁護士に相談するケースはほぼ皆無。ただし、中では不動産業・金融業の割合が高い。不動産業・金融業は基本的に顧問弁護士に相談する割合が高い。

【各種社内規定の策定】

| （単位：%）       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 16.2 | 30.4 | 11.5    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 46.0 | 40.6 | 47.7    |
| 社内で解決        | 23.3 | 18.8 | 24.7    |

（業種別） 不動産業・金融業 43.4%

その他の業種はほぼ 20%前後で特徴なし

【契約書のリーガルチェック】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 52.0 | 71.2 | 43.8    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 17.3 | 8.6  | 21.1    |
| 社内で解決        | 17.7 | 11.6 | 20.3    |

全般に弁護士を利用する割合が高い。

|       |          |       |
|-------|----------|-------|
| (業種別) | 運輸業・倉庫業  | 79.1% |
|       | 不動産業・金融業 | 62.2% |
|       | 製造業      | 55.7% |

【債権保全】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 50.5 | 65.2 | 45.4    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 18.3 | 12.5 | 20.2    |
| 社内で解決        | 14.8 | 12.5 | 15.6    |

|       |          |       |
|-------|----------|-------|
| (業種別) | 情報通信業    | 100%  |
|       | 飲食業・宿泊業  | 77.8% |
|       | 不動産業・金融業 | 69.1% |

サービス業の未解決率が比較的高い

(売上高別) 規模が小さいほど、顧問弁護士でない弁護士が解決する割合が高い  
 弁護士ニーズがある

(従業員数) 人数が少ないほど、顧問弁護士でない弁護士が解決する割合が高い  
 弁護士ニーズがある

【債権回収】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 42.6 | 57.9 | 38.8    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 17.4 | 15.2 | 18.0    |
| 社内で解決        | 13.2 | 9.1  | 14.2    |

相談は 42.6%であり、社外の弁護士以外への相談は 17.4%である。

(業種別) 不動産業・金融業の割合が比較的高いが、それ以外はあまり大きな違いはな

い。サービス業の未解決率が比較的高い

【海外進出】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 24.0 | 33.4 | 21.1    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 22.6 | 27.8 | 21.0    |
| 社内で解決        | 15.1 | 16.7 | 14.6    |

全体の企業の平均は、弁護士への相談は24%であり、社外の弁護士以外への相談は22.6%である。

製造業が顧問弁護士に相談する割合は26%、サービス業は顧問弁護士でない弁護士へ相談する割合が32.9%、小売業が顧問弁護士でない弁護士へ相談する割合が45.8%、商社が顧問弁護士でない弁護士へ相談する割合が10.3%となっている。それ以外はほとんど相談していない。

【貿易取引】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 19.2 | 41.7 | 11.4    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 24.3 | 20.8 | 25.5    |
| 社内で解決        | 25.1 | 16.7 | 27.9    |

海外取引と同じような結果となっている。弁護士への相談割合は、製造業が27.9%、サービス業が26.3%、商社が11.9%である。

【PL法・リコール】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 14.7 | 27.3 | 11.5    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 27.5 | 32.7 | 26.2    |
| 社内で解決        | 34.6 | 27.3 | 36.5    |

全体の企業の平均は、弁護士への相談は14.7%であり、社外の弁護士以外への相談は27.5%である。

社内(34.6%)や弁護士以外の人に相談して解決する割合が高い。

【クレーム対策】

| (単位：%) | 全国平均 | 東京 | 東京以外の全国 |
|--------|------|----|---------|
|--------|------|----|---------|

|              |      |      |      |
|--------------|------|------|------|
| 弁護士への相談      | 39.5 | 56.1 | 36.6 |
| 社外の弁護士以外への相談 | 14.4 | 10.6 | 15.1 |
| 社内で解決        | 31.0 | 25.8 | 32.0 |

(業種別) 全般に 3 割超となる弁護士利用。顧問弁護士がいなくても、顧問弁護士でない弁護士に相談して解決している割合も高い。

|          |       |
|----------|-------|
| 不動産業・金融業 | 67.7% |
| 情報通信業    | 64.5% |
| サービス業    | 46.8% |

#### 【M&A】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 37.7 | 54.0 | 27.7    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 32.0 | 22.0 | 38.2    |
| 社内で解決        | 2.3  | 0    | 3.8     |

解決できていないとの回答も多く、特に、製造業(42.6%)、飲食・宿泊業(51.6%)は問題であろう。

#### 【知的財産権】

| (単位：%)       | 全国平均 | 東京   | 東京以外の全国 |
|--------------|------|------|---------|
| 弁護士への相談      | 36.6 | 48.4 | 31.8    |
| 社外の弁護士以外への相談 | 29.8 | 35.2 | 27.6    |
| 社内で解決        | 13.7 | 6.6  | 16.6    |

(業種別) 不動産業・金融業 57.5%  
 飲食業・宿泊業 56%  
 卸売業・貿易業・商社 53.3%  
 意外にも情報通信や製造業などではない。

#### 弁護士以外の法的課題を相談する相手

基本的に弁護士が扱うと考えている法的事項に関して、企業は弁護士以外では誰に相談するのであろうか。その傾向を探ってみた。

全体の企業の平均は、弁護士以外の相談相手として多い順では次の通りである。

|              |       |
|--------------|-------|
| 税理士.....     | 56.6% |
| 社会保険労務士..... | 31.0% |
| 司法書士.....    | 24.8% |
| 公認会計士.....   | 21.9% |
| 銀行.....      | 17.6% |
| 同業者.....     | 12.3% |

(業種別)

【建設業】

|           |       |
|-----------|-------|
| 税理士.....  | 60.8% |
| 社労士.....  | 27.6% |
| 司法書士..... | 22.9% |

【製造業】

|          |       |
|----------|-------|
| 税理士..... | 55.8% |
| 社労士..... | 32.3% |
| 銀行.....  | 20.7% |

【情報通信業】

|            |       |
|------------|-------|
| 公認会計士..... | 40.6% |
| 社労士.....   | 39.0% |
| 司法書士.....  | 32.6% |

【運輸業・倉庫業】

|           |       |
|-----------|-------|
| 税理士.....  | 49.0% |
| 社労士.....  | 40.6% |
| 司法書士..... | 29.6% |

【卸売業・貿易業・商社】

|           |       |
|-----------|-------|
| 税理士.....  | 61.1% |
| 社労士.....  | 33.0% |
| 司法書士..... | 26.9% |

【小売業】

|           |       |
|-----------|-------|
| 税理士.....  | 56.9% |
| 司法書士..... | 25.4% |
| 社労士.....  | 24.4% |

【飲食業・宿泊業】

|            |       |
|------------|-------|
| 銀行.....    | 45.4% |
| 税理士.....   | 35.4% |
| 公認会計士..... | 27.4% |

【不動産業・金融業】

|           |       |
|-----------|-------|
| 税理士.....  | 59.0% |
| 司法書士..... | 45.5% |
| 社労士.....  | 18.7% |

【サービス業】

|           |       |
|-----------|-------|
| 税理士.....  | 56.3% |
| 社労士.....  | 40.0% |
| 司法書士..... | 33.4% |

(売上高別) 売上高が低いほど、税理士が相談相手(但し漸増)

売上高が高いほど、社労士、銀行が相談相手

これらの結果から分かるのは、全般的に法的課題に対する相談相手としては、税理士が活躍しているということであろう。税務以外の法律問題にも相談相手となっている点に問題はあっても、このような現実が中小企業の現実と考えてよいであろう。なお、社会保険労務士の活躍は、企業規模が大きくなるほど労務問題に関する相談が行われていることを伺わせる結果となっている。税理士と社会保険労務士は、その業務上企業の日常業務に係わっ

ている率が高く、この様な親しみやすさが相談相手としての率を高めているものと思われる。

#### (4) 弁護士の利用経験

弁護士を利用した経験に関しては、全国平均では、利用経験なしが 47.7%、訴訟等の法的手続のみの利用経験ありが 23.2%、法的手続以外でも弁護士利用経験ありが 28.6%となっている。

##### 地域比較

この点を地域差で見ると大きな差が現れている。

##### < 弁護士の利用経験がなし >

| 少ない地域から 5 つ<br>(弁護士利用の多い地域) |       | 多い地域から 5 つ<br>(弁護士利用の少ない地域) |       |
|-----------------------------|-------|-----------------------------|-------|
| 東京                          | 23.8% | 釧路                          | 76.5% |
| 奈良                          | 34.0% | 秋田                          | 74.4% |
| 栃木                          | 38.1% | 青森                          | 72.1% |
| 神奈川                         | 38.4% | 和歌山                         | 69.4% |
| 大阪                          | 43.0% | 岩手                          | 69.0% |

##### < 訴訟等の法的手続のみの利用経験あり >

| 多い地域から 5 つ |       | 少ない地域から 5 つ |       |
|------------|-------|-------------|-------|
| 函館         | 41.2% | 釧路          | 8.8%  |
| 群馬         | 34.7% | 和歌山         | 11.1% |
| 石川         | 34.0% | 秋田          | 11.6% |
| 奈良         | 34.0% | 新潟          | 14.7% |
| 福井         | 33.3% | 愛媛          | 15.8% |

##### < 法的手続以外でも利用経験があるか >

| 多い地域から 5 つ |       | 少ない地域から 5 つ |       |
|------------|-------|-------------|-------|
| 東京         | 49.6% | 函館          | 5.9%  |
| 富山         | 36.7% | 青森          | 9.3%  |
| 神奈川        | 34.3% | 鹿児島         | 11.6% |
| 大阪         | 33.9% | 岩手          | 12.1% |
| 栃木         | 33.3% | 茨城          | 12.1% |

この集計で分かるのは、弁護士の利用経験が多い地域は、訴訟等の法的手続以外の相談でも弁護士をよく利用しているということであろう。

訴訟等の法的手続のみで弁護士を利用する利用しないは、地域差がよくでているが、その地域差がどのような理由によるのかは分かりにくい。この弁護士利用経験の多い少ないは、おおよそ地域の弁護士数に比例している（2007年7月末日現在 釧路46名、秋田57名、青森52名、和歌山84名、岩手65名）。しかし、この他の地域でも弁護士数の少ない地域は存在する。その少ない地域間においても弁護士の利用度の多い少ないが生じているが、どうして生じるのかは分析できず、不明である。地域における弁護士へのアクセス障害を解消する措置がうまく運用されているかの違いかもしれないが、アンケートからは不明である。その意味では、全体として、一定地域に弁護士数の少ないことが一定地域における弁護士の利用割合が少なくなっている一つの理由としか言い様がない。

分析上、以前に弁護士を利用した経験があるかどうか、弁護士への相談割合に大きく関係していることは明らかである。法的課題だと意識しても、弁護士を利用したことのない企業は、弁護士に相談する割合は4.9%でしかなく、ほとんど弁護士を利用しないという状況である。しかし、企業が法的課題だと意識すれば、法的手続のみで弁護士を利用した経験のある企業は、64.6%が弁護士に相談し、法的手続以外でも弁護士を利用した経験のある企業は74.0%が弁護士に相談をする、との結果が出ている。従って、弁護士に相談するかしないかは、弁護士を一度でも利用したことがあるかどうか大きな要素となっていることが分かる。顧問弁護士がいる企業でも法的課題を弁護士に相談する割合は84.2%であるから、上記の74.0%という弁護士への相談割合はいかに大きな割合かが理解できる。弁護士の利用経験は弁護士に対する利用に関しては大きな要素である。

その意味では、一度でもよいから弁護士への相談経験をいかにして持たせるのが大きな課題となろう。

#### (5) 企業の売上高・従業員数の比較

「弁護士の利用経験」、「法的手続以外でも弁護士を利用」は、売上高、従業員数に比例している。売上高が多いほど、弁護士をよく利用している。そして従業員が多いほど弁護士を利用している。法的課題についての相談相手は、10人以下の企業では、法的課題を弁護士に相談することが33.9%であるのに、301人以上の企業では82.9%となっている。

反面、弁護士以外の者への相談は、企業の従業員規模に関係がなく存在する。

企業の売上規模で見ても、全く同じ傾向が見られる。法的課題を弁護士に相談する割合は、1億円以下の売上の企業では28.2%であるが、30億円を超える売上の企業では82.2%となる。

しかし、訴訟等の法的手続のみにおける弁護士の利用割合に関しては、売上高又は従業員数との相関性はなかった。売上がどうあろうが、従業員数がどうあろうが、訴訟等の法的手続のみで弁護士を利用する割合は、ほぼ同じである。

#### (6) 弁護士の地域分布

弁護士数の分布も多少影響がある。法的課題についての弁護士への相談割合は、1,000人



以上の大規模弁護士会では 56.4%、100 人未満の弁護士会では 31.8%である。弁護士の数の多さが、弁護士への相談を促しているのかもしれない。また、弁護士を利用する企業が集まっているから弁護士数が多いのかもしれないし、その両方の要素があるのかもしれない。

弁護士会の所属の弁護士の数の比較をしてみると、訴訟等の法的手続のみでの弁護士の利用率は、当該地域の弁護士の数が多い少ないとは相関性がない。

ただ、弁護士の利用又は法的手続以外をも含めた利用は、大きな差がある。1,000 人以上の大規模弁護士会のある地域は 41.6%であるのに比べ、100 人未満の小規模弁護士会は、18.3%である。地域に弁護士の数が多いということが、訴訟等の法的手続以外に関する弁護士の利用が増加する傾向が見られる。この原因は、弁護士の数が多いだけか、弁護士の数が多いということはその背景たる経済活動が活発な地域なのか、それともその他の要因があるのかなどに関しては、不明である。

弁護士の認知のところでも見たように、弁護士の数が多い地域(大規模会の地域)では、自社の法的課題を認知し、さらにそれらの課題は弁護士に相談すべきものであると意識する企業の比率が高くなっている。このことから、法的手続以外をも含めた弁護士の利用が多い地域は、法的課題の認知がきちんとできている地域であり、地域的に利用が少ないところでは、そもそも企業に対する法的課題の認知を上げていくことが大きな課題であるといえる。

#### (7)ヒアリングの参考意見

ヒアリング実施の結果から、弁護士の利用に結びつかないと思われる理由を拾ってみると次のような理由がある。

- どういう場面で相談すればよいか分からない
- 弁護士に知り合いがおらず、どこに行ったらよいかも分からない。
- どのような分野に精通しているか分からない
- 情報がないので、どれくらいの費用がかかるか知らないが、高いと思いこんでいる。
- 相当ひどくなってから初めて相談するというイメージがある。
- 自分のかかえている課題が弁護士に相談してよいものか分からない。
- 弁護士は敷居が高く、日頃からつきあいのある税理士、公認会計士に相談している。

これらの理由は、弁護士側がより努力をすべき事由として検討すべき課題があるが、弁護士に対するイメージが問題となっている。事実と異なることもあり、イメージを変更させるということ自体は相当時間がかかるものと覚悟をしなければならないであろう。

#### 4. リポートに関する分析

一度限りではなく、例えば訴訟以外での相談でも弁護士を利用する、弁護士と顧問契約を結ぶなど、企業が弁護士を継続的に利用することは、弁護士の仕事量の確保だけでなく、企業が弁護士を利用するに際して、費用面だけでなく力量面での一定の相場観の形成に役立つと考えられる。アンケート結果では、弁護士の利用がない企業は 47.7%、訴訟等の法的手続の場合のみ利用した企業は 23.2%となっており、残りの 3 割程度の企業しか弁護士を頻繁に利用していない結果となっている。7 割の企業では利用がないか、利用回数・内容が限られる結果となっており、それ以外に弁護士を活用しようにも、費用面・力量面での相場観がないのが実情と言えよう。

また、アンケート結果では、全企業のうち弁護士を利用したことがある企業は 5 割強 (51.8%) となっているが、2 割 (19.6%) の企業はリピーターになっていない (弁護士を利用したことがあるのに相談できる弁護士はいないと回答した企業である。) という現実がある。これはなぜなのか。

ここまで、「認知」「利用意向・利用」の各段階についてのポイントを見てきたが、ここでは、利用者をどのようにレポートに結びつけるか、レポートにあたっての障害は何かについて検討したい。

#### (1)リピーターの属性

先に定義したリピーターを属性別にみると、資本金、売上高、従業員数など企業規模が大きい企業ではリピーター比率が高くなっている。また、業歴が長い企業ではリピーター率が高く、特に業歴 20 年以上の企業でその傾向が強い。また、弁護士会の区分でみると、規模の大きな会ほどリピーター率が高く (一方で未利用率が低く) なるが、リピーターでない比率 (弁護士を利用したことがあるのに相談できる弁護士はいないと回答した企業の比率) は会の規模の大小に関係なく 2 割程度となっている。

#### (2)利用時の評価

一度弁護士を利用した企業が、レポート利用を検討するためには、利用時に弁護士に高い満足度を持つことが必要である。弁護士にとって、高い評価がレポートに結びつく第一歩である。

先に定義したリピーターと満足度の関係を見ると、リピーターになっていない企業においては、リピーターとなっている企業に比べて、弁護士への満足度が低く (「大いに満足した」+「満足した」(以下、「満足した」と呼ぶ) の数値が、それぞれ 33.1%、58.8%)、不満が目立っている (同「満足しないが納得した」+「納得せず」+「不満」(以下、「満足せず」と呼ぶ) の数値が、それぞれ 44.7%、26.2%)。不満があるが故にリピーターとならないケースが多くあるものと推測される。

弁護士を利用したことが満足 (「満足」+「やや満足」と回答した企業は 50.4%、「満足はしないが納得した」と回答した企業は 21.8%となっており、合わせて 7 割程度の企業は弁護士のレポート利用者となりやすいと捉えることができる。一方、「納得はしていない」

「不満」とする企業が9.7%となっており、この約1割の企業では、法的手続などの止むを得ない場合を除いて弁護士を継続的に利用することは考えにくい。

また、弁護士利用の満足度を弁護士との接点の有無別に見ると、顧問も相談できる弁護士もいない企業の方が満足度が低くなっている（接点がない企業では「納得はしていない」「不満」とする比率が14.2%だが、顧問弁護士がいる企業では5.7%である。）。弁護士との接点が薄い企業では弁護士の評価基準が形成されていないため満足度が低くなる、さらに、満足度が低いことから弁護士との接点を持たないようになるという悪循環に陥っている企業があることが分かる。

ここにおいて満足度とは、相談内容に対する回答のほかに、弁護士の対応等弁護士本人への満足度もあると考えられる。ヒアリングでも、「法律的観点からのアドバイスだけで物足りない」等の内容に関する意見だけでなく、「高飛車な対応をする」「以前相談した弁護士は真摯に取り組んでいるように思えなかった」など、弁護士自身への意見も見られた。

### (3)満足要因・不満要因

アンケートでは、弁護士活用のために必要と考える点について質問している。「報酬のわかりやすさ(52.1%)」「フットワークのよさ(32.4%)」「得意分野のわかりやすさ(32.4%)」等の回答比率が高くなっているが、弁護士利用時の満足度の高低別に見ると、弁護士への満足度が低い企業では、満足度が高い企業よりも「報酬のわかりやすさ」「得意分野のわかりやすさ」を求める比率が高くなっている。また、「コミュニケーション能力」を求める比率も高い。

一方、弁護士利用の満足度が高い企業では、「報酬のわかりやすさ」「得意分野のわかりやすさ」「フットワークのよさ」のほかに、「新法への知識」を求める企業が多くなっているという特徴がある。

また、これまでの法的課題解決上の問題点としては、「事前にリスクを十分に把握できない(30.7%)」「コストがかかる(29.1%)」「社内で法的な課題であると認識できるのが遅い(28.0%)」等が挙げられたが、レポート利用に結びついていないと考えられる企業（弁護士利用経験があるものの相談できる弁護士はいないと回答している企業）では、「コストがかかる」「専門家がなかなか見つからない」点を挙げる比率が高くなっているという特徴がある。さらに、弁護士以外の法的課題の相談相手として「司法書士」「友人・知人」を挙げる比率が若干高くなっている。

さて、レポート促進のための要因は、「満足要因」「不満要因」の2つに整理して考えることができる。満足要因は、その要因への評価を上げることで、より一層利用度を向上させレポートにつながるもの、不満要因は、その要因の評価が上がらないと再度の利用は見込めないが、その要因の評価が一定程度の水準以上になっても、一層の利用度向上には結びつかない（ほかの点の改善が必要となる）ものである。すなわち、不満要因は当たり前なものとして改善しなければならない必要条件的なもの、満足要因は、不満要因を取り除

いた上での、さらなる継続利用促進のキーとなるものといえる。

前述の集計結果から、まず不満要因を分析すると、弁護士を利用したが納得しなかった・不満を持った企業、あるいはリピートに結びつかない企業では、弁護士費用の高さ・わかりにくさ、弁護士に頼む場合の費用対効果が大きな問題となっていると考えられる。このため、法的課題の相談の一部が司法書士や友人・知人に流れているといえる。ヒアリングでは、「費用が高い」「費用の説明があいまいな弁護士がいる」「報酬が不透明」といった費用の高さ・分かりやすさそのものへの意見のほか、「顧問料の相場がわからないため費用対効果がわからず顧問を置いていない」「少額の売掛金回収では弁護士に依頼しない」というような費用対効果に関する意見が散見された。また、費用を「高い」と感じる要因として満足度との関連性もあると考えられる。ヒアリングで弁護士への相談の満足度が高い企業では、費用に関して「高い」とする意見は見られず、不満がある企業では費用の点も問題とする意見が多く見られている。さらに、外部から見て実績・専門がわかりにくいことから、誰に頼んでよいのかわからない点も大きな問題といえる。サービスは、評価が簡単な消費財などと異なり利用者からの評価が難しいが、特に弁護士が提供するような高度なサービスは、そのサービスを受けたあとも評価が困難で認知的不協和<sup>1</sup>が起きやすい分野として知られている。例えば、衣服、日用品、家具などの多くの消費財は、購入する前に評価することが容易であるが、飲食店、クリーニング、理髪店などの「サービス」分野は、消費者がそのサービスを利用した後でないでないと評価が難しい。サービス分野のなかでも医療、コンサルティング、法律相談など高度なサービスになると、実際にそのサービスを受けた後も評価が困難な場合も多い<sup>2</sup>。したがって、これら高度なサービスについては、利用者が事前及び事後にそのサービスの評価をしやすくするための情報提供が重要となってくる。弁護士利用の拡大にあたっては、当初（初回）の利用を促進するためだけでなく、認知的不協和を解消して顧客の評価を安定的なものにしてリピートにつなげるためにも、実績・専門の外部から見たわかりやすさがより一層求められよう。

また、「コミュニケーションのとりやすさ」も大きな問題である。専門的な内容をどのように顧客にわかりやすく伝えるのか、顧客の目線での対応は必須であろう。このほか、コミュニケーション関連では、「事務所にいつ電話してもつかまらない」「都合がなかなか合わない」「なかなか時間を割いてもらえない」という物理的な問題や、「イソ弁がないため大変だと思いき気に頼めない」という心理的な障害を挙げる意見もヒアリングで見られた。

満足要因として、まず「報酬のわかりやすさ」の点を考えると、弁護士を利用するにあたっての費用対効果と解釈できる。企業は投資効果を逐次考えながら資金を投じるもので

<sup>1</sup> この場合、弁護士のサービスの評価がそもそも難しいため、事前の期待が高い場合、サービスを受けた後の認識が悪くなる（＝不協和）ことを想定。

<sup>2</sup> フィリップ・コトラー「マーケティング・マネジメント(第7版)」(1996.5)(原資料: Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," in Marketing of Services, ed. James H. Donnelly and R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981))

あり、企業にとっての費用対効果をあらかじめ示すことができれば、効果が大きいと企業が考える案件については、より一層の弁護士利用が進むと考えられる。また、弁護士の「得意分野のわかりやすさ」「フットワークのよさ」「新法の知識」の回答比率が高いことを合わせて考えれば、プッシュ型の情報提供、新分野対応がポイントとなると考えられる。新法や法改正、あるいは企業経営に関する新たな動きなどに対応して、弁護士の側から積極的かつ迅速に情報提供、解決策・メニューの提案を行うことが、満足度向上のためには重要であるといえる。また、ヒアリングでは、「(弁護士にどのようなことを相談できるのかわからないので)こんなことを相談していいのかという気持ちになる」という意見も見られており、このことから、弁護士側からの情報提供が重要であることがわかる。

以上を整理すると、以下の表の通り。

| 不満要因(必要条件)  | 満足要因(プラスアルファの条件)   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 弁護士費用の高さ(費用対効果含む)・わかりにくさ</li> <li>• 実績・専門のわかりにくさ</li> <li>• コミュニケーションのとりやすさ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 弁護士利用の費用対効果</li> <li>• プッシュ型の情報、解決メニューの提供</li> <li>• 新分野対応</li> </ul> |

#### (4)リピートしない企業の法的課題解決について

弁護士を利用したものの、リピーターになっていない企業について、それらの企業の法的課題の認識状況を見ると、「課題なし」とする比率はリピーター企業と同様に小さいが(リピーターは 4.4%、非リピーターは 6.8%) 課題の個数はリピーター企業と比べて少なくなっている(非リピーターでは「1項目」が 31.6%(リピーターは 18.2%)、「6項目」が 5.2%(リピーターは 15.4%)となっている)。具体的には、「契約書のリーガルチェック」「債権保全」「各種社内規定の策定」「雇用問題」「クレーム対策」等で、リピーター企業よりも非リピーター企業の方が課題と認識している比率が相当小さくなっている。

また、法的課題の相談相手としては、「社内で解決」とする比率が多いほか、弁護士以外では「税理士(非リピーター：55.0%、リピーター：49.1%)」「公認会計士(非リピーター：28.3%、リピーター：20.8%)」「知人・友人・家族(非リピーター：12.5%、リピーター：5.8%)」とする比率が高い。

非リピーター企業の各種法改正への対応方針を見ると、「銀行、知人、同業者などに相談する」比率が高い(非リピーター：20.6%、リピーター：9.7%)。非リピーターにおいても、各種法改正を税理士等の専門家に相談する比率は高いが(44.4%、リピーターは 50.9%) 基本的には、税理士、銀行、知人、同業者といった身近なところに相談するという傾向が強い企業である。

非リピーター企業について、顧問弁護士の必要性についての考えを見ると、「相談すべき案件がない」とする比率が高く(非リピーター：32.6%、リピーター：21.6%) このことから、非リピーター企業は、「法的課題は弁護士に相談するもの」という意識が比較的薄い企業と考えられる。したがって、このような企業をリピーターにするためには、先に見た

満足度の向上のほか、法的課題 = 弁護士に相談して解決してもらうものという認識を持たせることが必要であり、まさに「認知」面の問題といえよう。

#### (5)企業の属性による特徴

##### 弁護士利用の評価

リピーターになっている企業に限らず、満足度との関連を考察するとき、まず従業員数との関係では、弁護士利用の際、「満足した」企業の割合は、20人以下の少人数で平均値(50.4%)を下回る一方、特に51人以上の企業では平均値を大きく上回る。他方、「満足せず」の割合は、20人以下の企業では平均値(26.5%)を顕著に上回る一方で、特に51人以上の企業では平均値を大きく下回る。

この傾向は、売上高との関係でも同様である。弁護士の専門性への満足度の点でも、「満足した」企業の割合は売上高1億円以下の企業で46.1%に止まるのに対し、30億円超の企業では61.3%に上昇する。

弁護士への相談の満足度を業種別にみると、建設業では「満足した」比率が低く(38.6%)、「満足せず」の比率が高くなっている(39.9%)。

建設業は小規模企業が多いことから、弁護士の評価は企業規模との相関性が認められると考えられるが、規模が大きな企業ほど弁護士を法的手続以外でも利用(=頻繁に利用)しており、利用頻度が高まらなると満足度が向上しないと考えられる。実際にアンケート結果でも、弁護士への相談頻度が高い企業ほど弁護士利用の満足度が高くなっている。小規模企業では、相談頻度が少なければ弁護士評価の相場感もなく、そもそも弁護士への相談は敷居が高い、費用が高いという認識を相談する前から持っている企業が多いことから満足度が低くなると考えられる。そして、弁護士に相談すべき課題がないと考える比率が高いことと満足度が低いことが相俟ってレポートに結びつかないと考えられる。

この点は言い換えれば、利用頻度の低い企業においては、弁護士への満足度が低い傾向にあり、悪循環でリピーターにもなっていないということになるかと思われる(仮に利用頻度、相談した弁護士の人数などのデータを細かく得られるのであれば、そのより明確な裏付けが得られるかもしれない)。利用頻度が多くなり、多くの弁護士との接点があるほど、企業側が自社のニーズに合う弁護士を自ら選択するための情報を持つことができることは自明の理である。

##### 弁護士に求める点

弁護士利用経験のない企業も含めた、相談弁護士のいない企業が弁護士に求める事項では、「報酬の分かりやすさ」が非常に増加する一方で(55.9%、他方、顧問弁護士ありの場合は37.4%)、「フットワークのよさ」、「専門性」、「新法の知識」、「ビジネスセンス」等は大きく下落している(顧問弁護士を置く企業では、「フットワークのよさ(41.0%)」「専門性(25.7%)」「新法の知識(25.1%)」「ビジネスセンス(19.4%)」が顕著に指摘されている)。実際に弁護士を利用したことのない企業においては、「報酬の分かりやすさ」(実際に分か

りづらいか、もしくはそのような印象があること)が原因で弁護士の利用に至らない一方で、弁護士利用がないために、弁護士と接点をもった場合に得られる利便を意識できないものと推測される。

企業規模別にみると、規模の小さな企業では「報酬のわかりやすさ」を求める傾向が強くなっている(従業員 50 人以下、売上 10 億円以下の企業では 5 割超)。一方で、規模の大きな企業では、「新法の知識」「フットワークのよさ」「情報発信」を求める比率が高くなっている。

業種別にみると、飲食・宿泊業では「報酬のわかりやすさ」を求める傾向が強い(68.9%)。また、情報・通信業では「得意分野のわかりやすさ」を求める傾向が強い(40.5%)。不動産・金融業では、「専門性」を求める傾向が強い(28.4%)。飲食・宿泊業では弁護士の利用が比較的少なく、一方で情報・通信業、不動産・金融業では利用が多いことを考えると、飲食・宿泊業では不満要因の解消、情報・通信業、不動産・金融業では、プッシュ型の情報提供等の満足要因の一層の向上が求められると考えられる。

### 第3. 今後の取り組みへの提言

今回全国的に中小企業に対するアンケートを実施し、その結果と東京弁護士会が東京地域において行った同じ中小企業アンケートの結果から、その結果報告とともにその分析を試み、多くの示唆に富む分析結果が表された。このような内容から自ずと今後の弁護士及び弁護士会のとるべき行動又は政策の参考となるものが浮かび上がる。ここでは、以上の内容を検討しながらどのような提言ができるかを、アンケートの分析を担当したメンバーの何回もの検討を経て提言とした内容とともに、みずほ総合研究所が弁護士という立場を離れて国民の立場で検討した提言も入り交じっている。

提言そのものの内容は、主として、弁護士に向けたもの、弁護士会に向けたものであるが、中小企業経営者に理解して欲しいというものも含まれている。その提言の種類も、認識、利用意向、利用、リピート促進という分析の手法をそのまま使って提言としている。しかし、その他の分類としても、現状そのままで行うことができるもの、現状を変更して行うべきものという区別、企業側が努力すべき内容と弁護士側が努力すべき内容という区分をすることも可能である。それぞれの立場で、是非とも参考として欲しい。

なお、提言を参考とする際には是非とも理解して欲しいのは、そのまま待ってさえいけば、弁護士需要が増え、利用度が高まるというものではないということである。個々の弁護士が行うこと、弁護士会が行うことは分けて論じることができるが、少なくとも弁護士と弁護士会の努力がなければ、何も変わらない。この資料は、弁護士の需要と利用度が高まる要素に満ちているが、それを取り上げるか否かは、個々の弁護士と個々の弁護士会の問題である。

是非とも、この様な理解のもとで業務のあり方を再考し、弁護士会としての政策実行の助けとして欲しい。

#### < 認知における提言 >

##### 【提言1 - 1】弁護士業務の啓発活動

Q5(4)では、弁護士に相談しなかった理由として「弁護士の問題と思わなかったから」が挙げられている。これは、弁護士の業務内容が一般に知られていないことに起因するものと考えられる。弁護士の活動を周知し（刑事、民事、家庭問題、会社の問題、海外取引など大枠の説明とその活動内容を理解してもらえようような取り組みが必要）、そのような弁護士をどのようなときに利用すればよいのかの知識を与えることが必要であろう。そこで、弁護士の役割を浸透させる長期的な取り組みが必要と考える。

特に、訴訟等の法的手続以外にも弁護士の業務は広く存在しており、企業の役に立ってい



ることを理解してもらう必要がある。反面、企業としても、そのような弁護士の訴訟等以外の分野における役割を理解すれば、企業経営に大きな助けとなるのではないだろうか。

例えば、次のような取り組みをしてはどうか。

・ 弁護士会で弁護士の幅広い活動領域を説明するパンフレットを作成して、各商工会議所・商工会で配布してもらう。

費用はかかるが、中小企業に広汎にPRできる。

・ 弁護士会で「ある弁護士の一日」のようなビデオを製作して、弁護士の業務内容を、各商工会議所・商工会の集会で上映してもらったり、中学校、高等学校の授業で紹介してもらう。

費用はかかるが一度作ればあとは同じものを使うことができる。

・ 弁護士会から各商工会議所・商工会や各教育委員会に要請して、弁護士による出前講演や出前授業を行う。

費用はビデオより安くなるが生身の出前は結局コストがかかる。

また、質にばらつきが生じる可能性がある。

#### 【提言1 - 2】地方における弁護士業務の認知・利用度向上

先の弁護士業務についての啓発活動に関係するが、今回の調査では、地方において弁護士の利用経験が少なく、また、「特に弁護士に相談すべき事項がない」と考える企業が多くなっているという結果であった。このことは、特に地方において、どのように弁護士業務の認知をはかり、弁護士の利用率を高めていくのかを課題とすべき状況にあるといえる。

前述のように、法教育という観点から、長期的に弁護士の役割を浸透させていくといった取り組みも当然重要となってくる。

このほか、地方の各商工会議所・商工会との連携をより一層深める必要もある。アンケート結果では、商工会議所等での法律相談がきっかけで顧問契約を結んだ企業はわずか0.6%となっており、各商工会議所・商工会を通じた弁護士業務の啓発活動に力を入れる必要がある。

ただし、ヒアリングでは、商工会議所に相談に行くと周りの企業からは「あの会社には問題がある」と思われるため相談しづらい、という意見も見られた。地方ではこのような傾向が強いと思われることから、相談場所の設置を工夫する、往診型の相談業務を行うといった工夫が必要であろう。また、企業が弁護士に相談することは決して後ろ向きのもではなく、事業の発展のための一助となる相談も多くあることから、「弁護士と接触することは良い企業を作るための一環だ」ということの意味を深めるためのPR活動やイメージ作りの活動を、特に地方においては行う必要がある。中小企業における弁護士利用の具体例とその効果などの事例をパンフレット化するなどして広く示していくなどの取り組みが、

認知・利用を向上に有用と考えられる。

【提言1 - 3】総合診断者としての弁護士の位置付けとその啓発

病院におけるプライマリーケア的な機能を持った弁護士の位置付けを意識的に啓発し、活動することが必要である。

アンケート結果では、法的課題以外での弁護士の利用を希望する分野として「種々の問題の相談窓口」とする比率が多くなっている。全国的には46.5%の企業であるが、相談できる弁護士がいると回答する企業ではその率が60%にもなっており、このような役割を弁護士に期待していることが明確となっている。この結果からも分かるように、弁護士は、相談された案件について他土業への振り分けも含め、総合的な診断者としての位置付けを大いに期待されているといえる。

何かあった場合に、企業が気軽にかかりつけの弁護士に相談すると、相談を受けた弁護士は自分でアドバイスを行うあるいは問題を解決するほか、必要に応じて税理士、社会保険労務士、司法書士等の専門家を紹介し、または特殊な法的課題に対しては、その事項に詳しい専門弁護士を紹介するといった動き又はそれらの専門家等と協働して対処することが求められる。

このような対応は、単なる法的知識を持つ専門家にできることではなく、総合診断ができる資質と知識等が必要となることは当然である。提言の一つにあるように顧客企業を熟知しておく必要があるほか、業界についての知識も持ち合わせている必要がある。また、外部とのネットワークを広く構築しておく必要がある。このような要請に応えるためには、個々の弁護士が普段から情報収集、ネットワーク作りに努めるほか、弁護士会としてもそのような弁護士の機能を支援する研修制度、委員会・部会の開催などの取り組みの強化が求められる。

また、弁護士がこのような機能を持つことができるということは、企業にはあまり認識されていない。訴訟や調停等の法的手続のみならず、法的課題に関することであれば幅広く相談に応じることができることを、弁護士会として広く打ち出して行くことが必要であろう。

【提言1 - 4】弁護士イメージの改革

弁護士のイメージとしてよく言われることは誤解に基づく場合も多く、その改善をしていく努力も必要である。

料金が高い、忙しく時間をとってもらえない、紛争にならなければ相談しないなどのイメージがあるようである。

また、弁護士は、紛争を扱い、訴訟等の法的手続をする業務であるとのイメージがあり、企業経営者が法律事務所へ行くことが何かトラブルがあるか、紛争に巻き込まれているとの誤解を受けやすいという状況がある。法律事務所へ行くことは、企業としてコンプライアンスを充実するためや法的に正しい業務を行つたためといったイメージ作りを推進する。このような方策の実行は個々の弁護士ができることではない。弁護士会が、機会あるごとにどのような方法でどのようなイメージ作りを行うのかについて、継続的に検討し、実行していかなければならない作業であろう。

#### 【提言1 - 5】弁護士と企業の関係のイメージの改革

弁護士のイメージとして記載したとおり、弁護士と紛争との関係のイメージから弁護士と企業との関係も紛争を中心としたものに見られがちとなる。

もちろんそのような側面もあるが、それだけではないことが重要である。特に、企業において紛争だけではなく様々な法的課題を生じるのは病理現象ではなく、企業活動には当然に生じる生理現象であることを明確に企業経営者に意識してもらうことが必要である。そのような生理現象を妥当かつ適法に処理できるのは、数ある専門家の中でも弁護士しかないのではないだろうか。弁護士もこのような役割を果たすことができるような知識の取得と経験を積み重ねることに努力をすべきである。

企業に弁護士との関わりが生理現象であるということ意識してもらうための作業は様々に考えられるであろうが、継続的に弁護士、弁護士会が企業組織等に働きかける等の努力をしていかないとイメージを変えることはできないであろう。

このように弁護士との関わりを生理現象と理解することにより、法的課題を意識したときに紛争にならないための予防が必要となるのであり、予防ができるようになるのである。そして、そのような予防が役に立つことを意識して初めて、予防のための弁護士費用が費用対効果の観点からも正当化できることを知るようになるのであろう。

### < 利用意向に関する提言 >

#### 【提言2 - 1】弁護士情報の提供

弁護士情報には、様々な内容が考えられる。弁護士情報を大きく分ければ、弁護士自身の人物を検討するために必要なプライバシー情報（弁護士の個人の履歴、年齢、住所等）

と事件を依頼するときに必要な情報（専門又は取扱い分野、事務所の体制、方針、弁護士費用など）が考えられるであろう。そのうち、事件を依頼するために必要な情報は個人のプライバシーを侵害しない範囲で開示されていることが望ましいことは明らかであろう。

どの範囲で、どのような情報を開示するかは、弁護士個人の広告に任せてよいであろうが、弁護士会で開示するという場合は、その範囲と開示方法を検討しなければならないであろう。

いずれの方法によっても、この情報開示が企業から要請されている。特に、弁護士の費用、弁護士の専門分野、取扱い分野の情報はその情報提供の要請が高い。個人でも、弁護士会でもその情報開示に関して努力すべきであろう。

【提言2 - 2】弁護士情報の提供(弁護士のコスト・料金)

Q5(4)によれば、弁護士に相談しなかった理由として「弁護士の問題と思わなかったから」「料金がかかる（わかりにくい）から」が挙げられている。このうち、料金の問題については「Q18さらなる活用のために弁護士にとって必要なこと」の筆頭に挙げられている。

「弁護士の報酬はわかりにくい」とのイメージが弁護士の敷居を高いものとし、依頼の妨げとなっている点は否定できない。

共通の料金テーブルを提示することができないのであれば、《弁護士費用の一例》のようなものを弁護士会のHPに掲示するなどしてはどうだろうか。

「アンケート結果に基づく『市民のための弁護士報酬の目安』あるいは『中小企業のための弁護士報酬の目安』」（いずれも日弁連）のようなイメージである。

《例》

弁護士費用の事例

交通事故

事例・……………

着手金      × × 万円

報酬金      × × 万円

建物明渡と強制執行

事例・……………

民事調停の場合：着手金      × × 万円

報酬金      × × 万円

訴訟（原告）：着手金      × × 万円

報酬金      × × 万円

弁護士会側の対処として、一般的なコスト感ほどの程度かを、より一層広報する努力が

なされてもよいのではなからうか。この点は、既に日弁連では具体的な事例に関して弁護士費用がいくら位かを弁護士にアンケートし、その結果を公開している。日弁連だけではなく単位会でもより一層一般に広く周知させる努力が必要である。なぜなら、ある弁護士が肅々と報酬基準に従って事前説明を行ったとしても、それが妥当な金額かどうかを知る術のない人にとっては、常に不満の種は残るため、その不満が依頼者自身で知識により解消できる体制を作っておいた方が弁護士にも依頼者にもよいと思われるからである。

ヒアリング調査からは、顧問弁護士がいる企業では、顧問契約を超える範囲の費用については大体のイメージを持っていることがわかったが、アンケート結果(Q18)にもあるように、顧問弁護士や相談できる弁護士がいない企業では、費用の分かりにくさが弁護士に相談を行う上での大きなネックとなっている。すなわち、新規顧客を開拓する上で、弁護士費用の分かりにくさが障壁となっていると言える。

これまでのような紹介ベースの顧客開拓であれば、顧客側もある程度費用のイメージができていてと考えられる。しかしこれからは、このような紹介を介さない企業へのサービスも大事であり、そのような企業が相談できる状況を作り出すことも大きな課題となってくる。弁護士報酬の明確化は、企業から弁護士に依頼するハードルを低くし、新規顧客の開拓を行う上で重要なポイントであり、積極的に取り組む必要がある。

なお、アイデアであるが、少なくとも、各事務所が報酬基準を作成しているか、相談に当たってそれを依頼者に示して事前説明しているか、という項目に関する限り、単位会で情報提供がなされても特段支障があるとは思えない。そして、その点の情報が提供されているにもかかわらず、明文化された報酬基準を未だに作成していない、あるいは公開も事前説明もしていないという弁護士と知りながら接点を持つというのであれば、依頼者側としても情報に基づき一応の覚悟を持って臨むことができることと思われる。

【提言2 - 3】弁護士情報の提供(弁護士の専門性)

アンケートの Q2-5-1 (顧問弁護士以外の弁護士の活用法) によれば、顧問弁護士以外の弁護士の活用法として、「顧問弁護士では扱えない専門的な分野について相談する」が最も多い需要である。また、Q17 (弁護士紹介制度への要望)、Q18 (弁護士にとって必要なこと) などから、弁護士の専門性に対する企業側の関心が非常に高く(5番目の要望)、得意分野が企業側から見えにくいことに対する不満があることがわかる。このことから、弁護士の専門性をより強く打ち出す必要があるものと考えられる。この専門性又は得意分野をいかに利用者に分かりやすくするかという問題は、実績・専門をいかに示していくかの課題となる。

現在弁護士の情報提供を行っている単位会もあれば、行っていない単位会もある。また日

弁連及び弁護士会（一部未実施の弁護士会がある）で始まった弁護士情報提供制度の「ひまわりサーチ」でどのような専門性に関する情報提供を行うかという問題でもある。

現在、弁護士会には専門を認定する制度はなく、この専門認定制度がないことを前提にどのような情報提供ができるかを考えていかなければならないであろう。現在、弁護士情報を提供している単位会においては、専門を記載できないが、それに類する取扱分野の登録、得意分野の登録をしている例は見られる。直接的には、この様な情報を提供する必要性がある。

その他、特に経験年数が少ない弁護士向けであるが、弁護士会でどのような研修を受けているかという情報も、弁護士の関心ある分野を示す一つの情報として考えてよいのではないだろうか。もちろん、その場合、全体の底上げという視点から、専門研修だけではなく、コミュニケーション等研修をより実践的な内容にする努力も弁護士会に求められる。また、こうした要素による特定弁護士に関するクレームは、依頼者を異にして繰り返されることもあろうかと思われるが、その状況次第では、単位会として個別指導を行うことを視野に入れるべきではないかと思料する。

もちろん、これらの点は人的資源、財源、ノウハウを伴うものであるだけに、単位会任せで解決できるものとは思われない。日弁連を含めた弁護士会全体での検討が必要とされるであろう。

これらの情報提供は、依頼者の利益からすれば、単位会の枠組みを超えて、最も当該事件処理にふさわしい弁護士をその情報から探し出せる情報提供制度として存在してよいのではないだろうか。

#### 【提言2 - 4】ひまわりサーチの充実

「ひまわりサーチ」とは、2007年11月1日から市民向けに公開された日弁連及び各弁護士会が共同で運営する全国的な弁護士の情報提供制度である。

この「ひまわりサーチ」の特徴の一つは、取扱業務、重点取扱業務などにより検索が可能となっている点にある。その意味では、専門性の情報提供制度に近づいたものということができるであろう。ただし、サービス開始から間もないこともあり、登録者数が少ない、地域によっては未実施の弁護士会があり検索できないという問題があるほか、取扱業務、重点取扱業務は弁護士の自己申告に任されており、実際の業務経験のチェックは行われていない。また、システムとしては取扱業務だけでなく、専門性のある委員会への参加や著作などの情報提供もできるよう構築されているが、どのような事項を情報提供の対象とするかについては弁護士会によってばらつきがある上、弁護士会で情報提供対象としている事項であっても、それぞれの事項について情報を登録するか否かは弁護士の任意とされているため、このあたりの事項の記載がない弁護士もあり、弁護士間での温度差も感じられ

る。

専門分野を対外的に示すことで、専門分野以外の相談が減少する可能性があるという意見もあるが、調査結果からは、企業側においては専門性や実績を知りたいというニーズが相当強いことがわかっている。また、法的課題であれば「何でも対応できます」という対応は、逆に顧客企業を不安に陥れていることが指摘されている。専門性、実績を積極的に顧客に示すことは、弁護士と顧客との新たな接点を増やすだけでなく、相談結果に納得性を持たせるための根拠ともなるものであり、弁護士の信頼性向上のためにも積極的に取り組むべき施策と言えよう。

#### 【提言2 - 5】中小企業庁等との連携

本報告書においては、様々な分析・提言そして方策が掲げられているし、アンケート結果だけからでも行わなければならない事項が頭に浮かぶはずである。

この様に新たに考えられる方策は、企業に対する需要開拓やイメージ作戦、利用に関する新たな提案を含むものと思われ、なるべく多くの企業への接触を可能とすることが必要となるであろう。そのための効率的な接触の方法論も考えなければならないであろう。その方法の一つとして、中小企業庁と連携して、弁護士イメージの改革など多くの事項に関する情報を発信することを考えるべきであろう。現に事業承継、事業再生に弁護士が関与する仕組み作りを行っているところであるが、それにとどまらず、中小企業がコンプライアンスを含め、多くの法的課題に対する理解を深め、弁護士及び弁護士業務に対する情報不足を解消するための取り組みを、中小企業と関わりの深い中小企業庁等と連携して行うことが考えられる。

### < 利用に関する提言 >

#### 【提言3 - 1】弁護士紹介活動の推進

顧問弁護士がいる企業の顧問契約のきっかけは、「取引先や友人・知人からの紹介（45.2%）」「顧問弁護士が友人・知人（35.6%）」の計80.8%が大半を占めている。アンケートや別途実施したヒアリング調査の結果からは、弁護士に依頼することの敷居の高さが弁護士を利用するにあたっての大きな障壁となっていることが伺えるが、取引先や知人からの紹介は、この敷居を下げることに大いに効果のあることと考えられる。

弁護士サイドから見た場合も、一見客、飛び込み客に対しては消極的な姿勢が見られる

ことから、弁護士ニーズの発掘ないし獲得に関しては、不特定多数の企業を対象とした広告・宣伝活動よりは、紹介運動の展開がひとつの効果的な打開策として考えられる。

この場合の紹介運動とは、a) 弁護士を必要とする企業の紹介、b) 弁護士の紹介、の2つの側面が考えられる。

a)に関する案：顧客紹介キャンペーンの実施。

ただし、弁護士が自分の顧問先や知り合いの企業に「新しい顧客・顧問先を紹介して欲しい」とは言い難いし、企業側も自社で利用している弁護士が同業者や取引先でも利用するのをよしとしない可能性があるため、当該弁護士以外の弁護士を紹介する、というシステムとする。

b)に関する案：a)の企業に対して弁護士を紹介する。弁護士会では特定の弁護士を推薦できないことから、弁護士各人が友人・知人の弁護士を推薦する、紹介状を添付する、といったことが考えられる。

なお、顧客紹介キャンペーンのようなものは民間企業においてもよく行われているが、顧客（企業）側にも何らかのインセンティブがないと推進できない。弁護士法及び弁護士職務基本規程に反しない限度で紹介にどのようなインセンティブを与えるかが検討課題である。また、弁護士会で期間を限定してキャンペーンを行うのも一法である。キャンペーンに際しては「弁護士のここがよかった」「弁護士に依頼したおかげでこのようなメリットがあった」等の声を集めた事例集を作成して配布すると弁護士ニーズの醸成に効果的であると思われる。

#### 【提言3 - 2】弁護士相互間の補完機能体制の構築と法律事務所の所属弁護士複数化

弁護士会として、法律事務所間における関係を強化し、それぞれの分野における補完機能を発揮したサービスを可能とするような政策をとることも必要である。また、1人事務所の場合は、勤務弁護士の採用や共同化により、事務所の所属弁護士を複数にするなどの方を検討すべきである。

依頼者たる企業の方で、法律相談を控えたり、相談をしなかったりする理由として、1人事務所の弁護士が忙しそうだから、いつも時間がなく相談の時間をとってもらえないから等という理由を記載している。特にヒアリング結果からその傾向を読み取ることができる。法律事務所の弁護士複数化により、細かい相談にのることができる余裕も生まれ、企業の相談控えも解消の方向に向かうのではないかと予想される。

現在日弁連で進めている1人事務所の所属弁護士複数化推進運動を、この様な目的のためにも利用し、推進していくべきであろう。



調査結果から、企業は弁護士へのツテをそれほど持っていないこと、また、専門的な弁護士に対するニーズが高まっていることがわかった。

そこで、取扱い分野または活動地域を異にする事務所が相互補完サービス体制を構築し、企業のニーズにあった法律事務を提供することができる可能性を伸ばしていくべきであろう。

更にアイデアとしては、企業等の行っている方法を取り入れ、例えばアライアンスとして顧客ニーズに応じていく体制づくりが考えられる。航空会社の国際便に見られる「

アライアンス」や、タクシーの無線（複数のタクシー会社が連合して顧客サービスを提供するもの）のようなイメージとなる体制である。一つのまとまりのある体制作りとサービスの質を維持するという協力関係を模索していくことも一つの効果的な方策であろう。

#### 【提言3 - 3】他土業との関係強化

弁護士会として、他土業団体との関係を強化し、それぞれの分野における補完機能を発揮したサービスを可能とするような政策をとることも必要である。

「弁護士以外に法的課題を相談する相手」の上位には税理士、社会保険労務士、司法書士、公認会計士、銀行がランクされる。これらの中には、相談を受けることは多くても適切な対処ができていない事例もあるものと考えられる。そのような場合に弁護士（ないし弁護士会）につなぐルートがあれば双方にとってメリットがあるものと考えられる。税理士会等の資格者の団体、あるいは銀行の支店とタイアップすることでニーズの発掘につながるものとする。現実的には、中小企業からの相談が一番多かった税理士とのタイアップが有効であろう。

弁護士会と税理士会等といった組織としてのオフィシャルな連携関係も重要である一方で、税理士事務所や社会保険労務士事務所の顧問弁護士の関係又は提携関係を持つという方法も、個々の弁護士レベルの取り組みとしては有効と考えられる。

特に相手として「相談の満足度」が低い結果であった専門家等とのタイアップは、必要性の面からは現実に望まれる提携であることが多いものと予想される。

さらには法律事務所自体がこの様な他土業を取り込んだ事務所の構築を図ることなどを検討し、他土業との関係強化以上に他土業の機能を取り込んでいくことも今後考えなければいけないものであろう。

このような関係が進むにつれ、このようなタイアップによって事件を行うノウハウ等が必要であったり、弁護士職務基本規程上の問題が生じたりする可能性が高いために、他土業間の仕事のあり方に関するガイドラインが必要となろう。現在、東京弁護士会の業務改

革委員会がこのようなガイドラインを作成しているが、このような作業も必要となる。

【提言3 - 4】各種マニュアルの整備

弁護士会において、「弁護士開業マニュアル」「弁護士営業マニュアル」など、弁護士が開業してから役に立つマニュアルを作成すべきであろう。急速に新人弁護士が増える中であって、従来のように先輩弁護士が若手弁護士を指導することができない事態が発生しうることから、若手の読本となるガイドブックのイメージである。中小企業の弁護士ニーズ開発という点だけでなく、一般的な弁護士業務全般の開発のためのマニュアルである。

現在、例えば東京弁護士会では「弁護士業務マニュアル」を発行しているが、外部のコンサルタント等に委託し、営業推進や業務効率化といった経営の視点をこれまで以上に拡充することで、新人弁護士の新規顧客開拓にとどまらず、業務の見直しによる一層の業務拡大にも資することも可能と考える。

## <リポート促進のための提言>

【提言4 - 1】顧客企業の熟知

Q5(3)によれば、弁護士以外の社外の専門家等へ法的課題について相談した理由として「相談企業の業務を熟知しているから」が最も多く、「相談事項に関する専門知識があるから」がこれに次いでいる。

言い換えれば、弁護士に相談しないのは弁護士が「相談企業の業務を熟知していない」「相談事項に関する専門知識がない」と考えられている、ということとなる。

後者の「相談事項に関する専門知識」は内容によるので一概には言えないが、「相談企業の業務を熟知していない」という点に関しては（顧問）弁護士の不勉強に起因するものと考えられる。

そこで、弁護士会単位で弁護士の啓発活動を行い、弁護士が顧問先企業を熟知するような土壌を醸成する。（セルフチェックリストを配布する等）

《例》弁護士セルフチェックリスト

顧客企業に行ったことはありますか？ 最後に行ったのはいつですか？  
社長に会ったことはありますか？ 最後に会ったのはいつですか？  
顧客企業の事業の内容を知っていますか？  
顧客企業の工場、販売現場、商品を見たことがありますか？  
あなたは顧客企業のことをよくわかっていますか？  
顧問企業に特有又は必要な特別法があることを知っていますか？

業界に強くなれば、同業者あるいは隣接業種からの相談が増えることも期待できる。

【提言4 - 2】法的手続以外での利用の促進

Q1 と Q2 のクロス集計の結果では、弁護士を法的手続以外にも利用するグループに、弁護士利用のリピーターが顕著に多いことが判明している。リピーターになった結果として、法的手続以外にも弁護士を利用することになるのかもしれない。いずれにしても、法的手続のみに止まらず、法的手続以外の分野でも、広く顧客企業の法的需要に積極的に応じること、更に一歩進めて、法的手続以外の分野における弁護士の有用性を認識・理解してもらい、かかる分野での弁護士の利用の促進を図ることが、顧客企業をリピーターにする為に有益である。

又、かかる努力は、弁護士業務について、訴訟活動以外の分野における多様な展開が要請されている現下の司法制度改革の流れにも合致しよう。

【提言4 - 3】専門性の強化・研修の強化

Q18の「さらなる活用のために弁護士にとって必要なこと」については、「得意分野のわかりやすさ」が第2位(32.4%)、「業界への知見」が第4位(23.8%)、「専門性」が第5位(20.4%)、「新法の知識」が第6位(18.1%)、「業法の知識」が第8位(14.7%)となっている。

これに対して、Q5(3)の「弁護士以外の社外の人へ法的課題を相談した理由」については、「相談事項に関する専門知識があるから」が第2位(38.8%)となっている。

他方で、Q4(2)の「弁護士の専門性への評価」は、「大いに満足した」が11.0%、「満足した」が43.2%であるが、逆に、不満足は3%、満足な部分と不満足な部分とがあるが20.7%となっている。

弁護士以外の専門家に対する専門性がどのような分野であるかは分からないが、少なくとも弁護士の活用を拡大する為には、弁護士以外の専門家の有する専門性に関してもその強化と研修の強化の必要性が大きいと言うべきであろう。

【提言4 - 4】弁護士に対するビジネスパーソン教育の実施

ヒアリング調査の結果から、企業は弁護士に対してビジネスセンスを備えることを求めていることがわかる。また、顧問弁護士との契約において「人柄」が重視されていること、アンケートの自由回答から、弁護士には態度や対人関係に問題がありそうな人物も多少はいることから、弁護士会として、ビジネスパーソン研修の機会を設けることを提案する。弁護士は、専門家というだけでサービス精神がなくても業務を行っていける時代は過去のものとなりつつある。また、ビジネスパーソンとして一般的な礼儀作法等を教育される機会のない弁護士もサービスという観点からは取り残されてしまうこととなりやすい。そこで、とかくこの様な教育の機会に恵まれない新人弁護士を中心対象としたビジネスパーソン教育の機会を提供していくことがサービスの向上に資するものとして検討を要するであろう。

具体的には、民間企業の実施するビジネスパーソン研修会に参加したり、あるいは民間企業に出向して企業をよく理解し、ビジネスセンスを磨く、といったことが考えられる。ビジネスセンスのなかには、事業それ自体に対する見方だけでなく、コミュニケーション能力、フットワークといったビジネスパーソンとしての基本的な動作面も含めて考える必要がある。

ビジネス研修のようなある意味基本的な研修については、法改正の研修のように直接に実務に関係のある研修よりも弁護士側の参加に対するモチベーションが上がりにくいことも予想される。しかしながら、相談に対して顧客である企業の立場も考慮に入れて判断をして欲しいという意向がヒアリングで多くの企業からも寄せられたように、今後顧客企業の満足度を高めること、すなわち弁護士のサービス業としての質を高めるためには、ビジネスパーソン教育は必要不可欠である。このような点を踏まえると、新人弁護士については受講を必須とする、新人でない弁護士については一定期間ごとに受講を義務付けるといった取り組みが必要であろう。また研修の講師には、企業側の視点を取り入れるために、コンサルタントやサービス業の一線で活躍する人など外部の専門家を招くことも必要であろう。

【提言4 - 5】弁護士のコミュニケーション能力のモニタリング

前記したビジネスパーソン教育には、当然のこととしてコミュニケーション能力も含まれている。コミュニケーション能力については、単に講義等でその重要性を知り、そのノウハウを聞くということだけではなく、その能力の向上にあたっては、モニタリングをいかに行うかが課題となるのが一般的な考え方である。もちろん弁護士会としての研修の充実、研修への参加の義務付け、企業からの苦情処理窓口の設置・一元化も有用である。

コミュニケーション能力向上の具体的な取り組みをまとめてみると、例えば、弁護士に対しては、新人や登録後5年目、10年目等の弁護士を対象に実施されている義務的研修におけるコミュニケーション研修の実施をはじめとした研修の実施が考えられる。また、弁護士会側の対応としては、ア) 弁護士会としての苦情・紛争処理機関の設置（あるいは既存機関での苦情処理受付）、イ) 会員に対して警鐘を鳴らすための情報収集手段としてのモニタリングの実施が考えられる。

更に、弁護士会の広報の視点からは、上記ア) イ) の内外に向けた広報を実施するとともに、ウ) コミュニケーション能力の重要性に関する会員向け広報活動（例：コミュニケーション能力向上による顧客満足度向上と業務拡大の成功例の広報等）が挙げられよう。

#### 【提言4 - 6】弁護士会として販促ツールを提供する

ヒアリング調査から、税理士や社会保険労務士は法改正等があったときにニュースレターで知らせてきたりするが、弁護士からはそのようなサービスがない点が指摘されている。また、企業側から新法に関する事項を聞かないと教えてもらえない、といった意見が出されている。

しかし、各法律事務所がそれぞれそのような対応を行うことは難しい。そこで、弁護士会が共通フォームでのニュースレター等を作成し、会員の弁護士は事務所名と連絡先のみを加えて各自の顧問先に送ることができるような仕組みを作る。（会員弁護士は利用料金を支払う。）印刷物でもよいし、ネットで配信するものでもよい（コスト面を考えるとネットでの記事掲載やメールでの定期的な配信という形態が現実的で効果もあると考えられる）。

すでに同様のものがあると仄聞するが、活用されていないようであれば、活用できるように刷新することが必要と考える。

その他に、弁護士の料金に関する説明書、弁護士の役立つ事例を掲げた事例集の刊行などが考えられる。

#### 【提言4 - 7】提案型サービス戦略

各種法改正への対応を原則として弁護士に相談する企業は、法的手続以外の事項で弁護

士を利用している企業でも 1 割弱（8.3%）にとどまっている。このことから、新たな分野への対応はリピート率向上に大いに寄与すると考えられるが、新法制定や法改正への対応のアドバイスもさることながら、経済・社会情勢の変化に対応した法的観点からリスクの洗い出しの提案など、弁護士側から既存利用企業に積極的に提案を行うことで、よりリピート率の向上につながると考えられる。さらに、このような提案型又はプッシュ型の情報提供・提案活動は、弁護士未利用企業の利用率向上の効果ももたらすと考えられる。

新法対応やコンプライアンス体制の確立に向けた提案等は、組織的な対応が求められる分野であり、ニーズは理解していても個々の弁護士、事務所では対処できない場合が多いと考えられる。日弁連として、あるいは単位会レベルで有志を募り、あるいは当該分野で著名な会員の参加を求め、プロジェクト・チーム（PT）を設ける等して、組織的対応力を強化するといった取り組みも欠かせないであろう。

#### 【提言4 - 8】満足感を与えられる弁護士との出会いの促進

利用者から特定弁護士に対するクレームや不満が集中している現実がある。

弁護士に対する不満の要因は、当該事件限りで不満を抱かせる項目というよりは、むしろ他の案件でも多かれ少なかれ認められる属人的な要素としてみることができる。

弁護士に対する満足感において重要な要素は本件分析において既に指摘されているところであるが、満足感を与えられる弁護士との出会いをいかに実現するかについては、本件分析で検討されている、「弁護士」全体の底上げによる方法（「不満を抱かせる弁護士」をなくす方法）のほかに、アクセス面での対応による方法（「不満を抱かせる弁護士」を事前察知して避ける方法）がありうると思われる。レポート部分の分析としては本来を主眼とすべきと思われるが、については既に詳細に検討されているところであるが、の部分については、言及しているものが少ない。

この点は、特に弁護士との接点が少なく、弁護士についての情報に欠ける企業が、いかにすれば不満項目を解消するための事前情報を得られるかに関わる点である。確かに、弁護士との接点においては、紹介を基本とすることも多いと思われるが、その場合は、専門性に限らず上記属人的要素も含めて、既に当該弁護士を利用して把握している元依頼者あるいは仕事上の接点があった他土業の専門家等が知人に紹介する形式を採ることから、各要素に関する一応のレベルの担保が期待されると共に、紹介された弁護士に対する疑問点が紹介者を通じて解消されることも考えられ、事後的に不満感を生じることも比較的少ないと推測する。これに対して、相談センターなどでの偶然の出会いやいわゆる飛び込み相談のような場面においては、何らの事前情報なくして突然弁護士との関係が開始されるため、属人的要素も含めて問題点を生じやすいのではないだろうか。不満項目に挙がる事項についての情報公開の必要性を検討しなければならないであろう。

## < その他の提言 >

### 【提言5 - 1】弁護士会としての継続的な取り組み

以上の提言等に関して一時的な取り組みでは企業の対応は変わらないものであり、なるべく長期の計画に基づく政策を実現していくべきである。

弁護士会として長期計画に基づき、弁護士ニーズの発掘、弁護士イメージの改革、企業への継続的広報活動に本格的に取り組むべきである。

そのためには長期的な政策実行が必要であり、弁護士会の政策実行責任を負っている執行部の任期の問題、委員会についても継続的政策実行ができる組織を構築し運営することが検討課題となろう。

次に弁護士会が継続的な取り組みをしていくべき内容として、本書でもいくつか既に記載されているが、その他、以下のアイデアを検討すべきである。

#### 中小企業向けのパンフレットの作成・配布

中小企業向けのパンフレットを作成し、これを広く配布することにより、法的課題認識不足、コンプライアンスに対する意識の向上、弁護士及び弁護士業務に対する情報不足の解消を図ることが考えられる。

#### 企業規模に応じた施策の展開

企業の属性別では、アンケート調査の結果から、小規模企業、建設・小売・飲食・宿泊業（＝規模の小さな企業の割合が高い業種）においては、不満要因の解消がポイントとなると考えられる。これらの企業群では、まず弁護士に対するネガティブイメージの排除が一層のリピートを促すための前段階として必要となってくる。これら規模の小さい企業では、そもそも弁護士を利用したことがない比率が高いが、ヒアリングでも「敷居が高い」「費用が高い（と思っ込んでい）」「分かりにくい」とする意見が多く見られており、利用にあたっての障害を取り除く必要がある。

一方、規模の大きな企業、情報通信・不動産・金融業、これまで弁護士との接点がある企業では、満足要因の向上がポイントとなろう。これらの属性の企業に対しては、弁護士側からのプッシュ型の提案、情報提供、さまざまな課題・新分野についての解決メニュー提案などにより、一層の利用を促すというアクションがよりリピートを促すと考えられる。

#### シンポジウムの定期的開催

中小企業向けのシンポジウムを定期的を開催することにより、法的課題認識不足、コン

プライアンスに対する意識の向上、弁護士及び弁護士業務に対する情報不足の解消を図ることが考えられる。

#### マスコミ媒体の利用による継続的広報活動

弁護士及び弁護士業務に対する情報不足が企業における利用意図を持たない要因となっているものと解されるが、それに関連して、ヒアリングした企業からは、弁護士側の PR 不足である旨の指摘があった。

弁護士側にはそのような認識がなくとも、利用者側からすると、弁護士あるいは弁護士業務とはどういうものかよくわからず、ただ敷居が高いというイメージが先行しており、弁護士に相談すること自体、企業にとって問題であるという認識がある。

もちろん、弁護士業務に対する大々的な PR 活動が個々の弁護士で行えるものではなく、また、その広報活動においては、弁護士会自体もそれほどの予算をかけることができない状況があるものの、「日弁連」などの弁護士会といういわゆるブランドを最大限に利用することも一つの提案として考える時代に来ているのではないだろうか。