第２２回弁護士業務改革シンポジウム

【第５分科会】「顧問契約」にイノベーションを！

弁護士は中小企業の成長・発展にもっと貢献できる

☆パネルセッション要約☆

2022 年９月３日に第 22 回弁護士業務改革シンポジウム 第５分科会「『顧問契約』にイノベーションを！弁護士は中小企業の成長・発展にもっと貢献できる」を開催しました。

本分科会では、顧問契約を結んでいる弁護士が顧問先の中小企業にどのような価値・サービスを提供できるか、を議論しました。

特に、パネルセッションでは、顧問契約の価値を向上させたい弁護士だけではなく、弁護士と顧問契約を迷う中小企業経営者にとって有意義な考察となりましたので、要約を公開いたします。企業と弁護士のより良い関係づくりにお役立ていただけると幸甚です。

※文責：日弁連中小企業法律支援センター

【司会者・登壇者】

尾田知亜記弁護士（愛知県弁護士会）※オンライン先から司会

佐宗美智代氏（株式会社アットシステム代表取締役）

岡　宗一郎氏（株式会社 FINDINNO マネージャー／ベンチャーパートナー）

諏訪　良武氏（多摩大学大学院客員教授／コンサルタント）

樽本　　哲氏（第一東京弁護士会）

佐宗氏・岡氏

諏訪氏・樽本氏

（尾田）　「中小企業の価値向上に弁護士が果たす役割」のパネルディスカッションを始めます。

（佐宗）　アットシステムの佐宗と申します。10 年以上赤字企業でしたが、最近は毎年売上を伸ばして累積赤字も解消しています。教育業界に提供しているシステムは好評でして、急拡大しておりますが、その企業活動の中で様々な法的問題に直面するようになってまいりまして、弁護士の先生の必要性をひしひしと感じております。

（岡）　株式会社 FUNDINNO の岡でございます。私は日本政策金融公庫、ゼロワンブースター、

FUNDINNOと一貫して中小企業スタートアップの支援をしてまいりました。今までに経験してきたことをお話しし、少しでも皆様のお役に立てればと思っております。

（尾田）　続いて、多摩大学大学院客員教授である諏訪良武さんです。

（諏訪）　先ほどの基調講演は長い話を聞いていただいてありがとうございました。サービスサイエンスが役に立ちそうだなと思いました。

もう一つ、私は問題解決に関してもプロを自認しているのですけれども、最近問題発見力が大事だという言い方をしている本が多いのですが、私は首を傾げるんですね。企業が業務で抱えている問題、売上が伸びないとか、顧客満足が低い、従業員満足が低いというのは発見する必要はなくて、分析すれば真の問題が見えてくる。それをごっちゃにして考えるとよくないなと。私は、発見よりは「問題の全体像をいかにして暴き出すか、全体を把握するか」ということのほうが大事かなと。

（尾田）　本日のセッションでは中小企業の価値を向上させるために弁護士が、特に顧問弁護士が果たす役割、顧問契約のイノベーションの可能性について考えていきたいと思っております。

先ほどの基調講演、基調報告の中では顧問契約の平均的な価格は比較的リーズナブルというお話がありましたし、長年この価格帯は大きく変更されていないにもかかわらず、特に相談することもないし、弁護士以外の士業等に相談すれば足りるというような理由から、顧問契約の利用が拡大されていないという悲しい現状が浮き彫りになりました。樽本先生はどう思われましたか。

（樽本）　今言われたような問題意識は、私が弁護士になった20年近く前から既に弁護士の中では共有されていたのかなと思います。ただ、そのころには中小企業をメインのターゲットでサービス営業していこうという弁護士は恐らく少数派だったと思います。

その後、中小企業の重要さに着目して中小企業に法的サービスをもっとしていこう、法的アクセスをもっと高めていこうという問題意識から、日弁連の中小企業法律支援センターというのが2009年にできまして、メインの業務として「ひまわりほっとダイヤル」という、中小企業が全国どこからでも一つの番号に電話すると、中小企業の法務に長けた弁護士に法律相談ができる、そういったことに私たちは取り組んでまいりました。

中小企業の法務という意味では貢献が大きかったと思います。ただ、ここ十数年経ちまして、一般の方が中小企業も含めて弁護士を探そうと思うと簡単に探せるようになり、アクセス障害というのはかなり解決されているはずですけれども、まだまだ中小企業では弁護士を頼んでいない人もたくさんいますし、頼む相談がないということを言っている方もたくさんいらっしゃいます。

ですから、アクセスを高めていく以外のところで私たちがもっと中小企業に貢献できないか。顧問契約をもっといいものにできないかという問題意識でこの分科会があるということになっております。

（尾田）　それでは会社のご紹介等も含めてお一人ずつプレゼンテーションをいただきたいと思います。

（佐宗）起業のきっかけのところからお話しいたします。1998 年個人事業主として起業したのですが、IT の初期の頃でしたのでホームページを作るというのがメインでした。その後、システム開発を手掛けるようになりまして、2000 年７月に法人設立しました。1998 年から東北大学教務補佐員としてネットワークの管理の仕事をしていた後に現職で会社設立をしたということから「東北大学初ベンチャー」に認定されています。

事業内容ですが、メール配信システム「ｅメッセージ」というものを中心に教育業界へウェブのシステムを提供しています。学校専用の「勤怠管理システム」だったり、今好評なのがインターネット出願システム「Ckip（キャンパスキップ)」というものです。特に「調査書ウェブ登録」は、中学校の先生が進路指導にかけていた時間が劇的に減ったということでものすごく高い評価を頂いています。

次に、弁護士の先生との関わりですが、今、弁護士の顧問契約していただいているところにはうちのシステムのサービスの利用規約の整備、顧客との契約書の内容チェック、外部からのクレーム相談をしていただいています。

会社を長年やっているとどうしてもいろいろな問題が生じてきてお金を払ってもらえないということがありました。お金を払ってもらえないならホームページを閉鎖するというので、閉鎖したら、今度、損害賠償というので大変なことになったことがありまして、何とか、時間とかメモを書いている（それが役に立ち勝訴した）ということでやりましたが、これで分かったことは、少額訴訟で勝っても結局裁判所がお金をとってくれるわけではないと。このときお金をケチって弁護士の先生にお願いしなかったものですから、そういうときにはお願いしたほうがいいのかなとか、こんなことで弁護士の先生とは関わってきております。

（尾田）　弁護士と顧問契約を初めて締結されたのはいつ頃になりますか。

（佐宗）　2000 年に会社設立しましたが、訴訟でも起きない限り、会社経営のために弁護士の先生にお世話になる必要は全くないとずっと考えておりました。ところが、2009 年に、高校の同窓会がありまして、その同窓会の実行委員長をやっていた人が弁護士でして、飲み会のときに、佐宗さんの会社、どうなのというようなところから、私が利用規約とかで頭が一杯で、いろいろな会社からクレームが来てということをちょっと話したら、相談に乗ってあげるよと言われました。

私もちょっと身を構えて、弁護士の先生に相談するようなお金ないし、とか言っていたら、じゃ、逆に幾らだったら出せる？ということを言われて、そうですね、ずっと赤字が続いていた会社でちょうどトントンになるかなという時期でしたが、税理士の先生に毎月払っている額が一つの基準になるという話をしたら、それでとりあえず同窓会費・同窓費用という形の特別価格でやってもらったのが 2009 年です。

（尾田）　ありがとうございました。では続きまして、岡さんにご自身のプレゼンテーションをお願いできますか。

（岡）　株式会社 FUNDINNO の岡でございます。大学を卒業した後、日本政策金融公庫に入りまして、数か所の支店で中小企業、零細企業、スタートアップ、事業承継の企業等で 4000 社以上の審査をしてきました。その後、創業支援部署に異動してそこで創業支援に注力して、創業支援セミナーの企画・運営、それから大学、高校などでビジネスプラン作成に関する講義、ビジコンの審査員を行う、それからケーブルテレビで地元の経済の解説等をしてまいりました。

次に、ゼロワンブースターという会社で、大手企業、自治体主催のアクセラレーションプログラムの企画・運営を行ってスタートアップの伴走支援等をやってまいりました。

その後、今いる FUNDINNO に行きました。FUNDINNO ではファイナンスサポート部に所属していまして、キャピタリストとしてスタートアップのソーシング、発行者の紹介とか発掘、スタートアップの壁打ち開発などを行っています。

株式会社 FUNDINNO は、2015 年 11 月にできた組織です。10 万円という少額から IPO や M&A を目指すベンチャー企業に投資できるサービスでして、ベンチャー企業と応援したい投資家をマッチングさせるプラットフォームを運営しています。

設立して金融庁の下で仕事をしておりますので、免許が下りるのに１年半かかった。売上ゼロが１年半あったのでその間、組織体制と免許が下りるまでの活動を弁護士さんと一緒に金融庁と折衝しながら進めていきました。FUNDINNO MARKET は日本で初めてネットで未上場株式の売買ができるプラットフォームを構築したということです。

（尾田）　岡さんが多彩な経歴の中で、弁護士のユーザーになられたり、弁護士ユーザーである中小企業の経営者さんのお話を伺う機会というのはありましたか。

（岡）現在、仕事をして行く中で、弁護士のユーザーでありますスタートアップとお話しする機会も多数あります。課題は、業界に詳しい弁護士さんとなかなか出会えないことです。最近はインターネットが発達したので、SaaS やサブスクリプションなど今までにない新しい事業がどんどんできておりまして、その傾向が非常に強くなっているところでございます。FUNDINNO では特に審査部門は頻繁に相談に乗ってもらっていると聞いています。社内弁護士についてはかなりオールマイティ、いろいろな方から相談をしているということがございまして、相談するページというのが我々の社内 LAN にあるのですが、毎日、相談の予約がザザッと埋まっているのをよく見ています。

大企業の法務は「守りの法務」ですが、FUNDINNO の場合は「攻めの法務」といえるかもしれません。今相談していて最も多いのは新規事業の検討です。今後展開していきたい事業についての相談を行ったり、法的に可能かどうかの判断をいただいています。現時点では法的に厳しい場合にも、どういった改善をすればいいのかと考えていただいて改善を進めています。

（尾田）　それでは、諏訪先生のほうに移ります。先ほど基調講演をいただきましたが、エッセ

ンスだけ簡単にご紹介いただけますか。

（諏訪）　私は 1971 年オムロン入社です。オムロンでは IT のボスをやったり、サービス会社の大改革をやったりいろいろなことをやってきました。

顧問弁護士さんが目指すのは、顧客ニーズに沿って困りごとの相談に乗る。その困りごとも法務だけではなくて、もっと幅の広い困りごとに対応したほうがいいじゃないですかと。それから、困りごとを能動的に解決する。

次に顧客ビジネスを成功させるコンサルティングを実施する。サービスビジネスを永続的に成功させるためには、今やっているサービス事業を安定継続することが必要です。このためには顧客満足を高める。顧客満足を高めるというのは日本では結構できるようになってきたのですけれども、残念ながら、事業成績は良くなっていかない。どちらかというと厳しい方向に向かっている。ここで顧客満足を高めるだけにとどまらずに、顧客ロイヤリティを高めてリピーターを増やしていくこともやらなければいけない。安定継続させるためにはサービスプロセスモデルを磨き上げることを頑張ることが大事だと思います。

もう一つ、サービス事業の収益を向上させるのは大事なファクターでこちら側は日本のサービス業はうまくいっていないと思います。まず一つは、今までずっとサービスの生産性を上げるということはそれなりにやってきた。でも、これだけでは収益を向上させるということには残念ながらつながってこなかった。ここで大事なのは、これならもうちょっと払ってもいいかなとお客様から思ってもらえるようにサービスの価値を高める。もう一つは、勇気を持った理にかなったプライシングをしていく。

利益を出そうと思ったら、顧客満足を上げるとかサービス品質を良くするとかというのだけではダメで、利益が出るビジネスモデルを作るということがどうしても必要です。現在の弁護士さんの世界ではビジネスモデルを考えて弁護士ビジネスを上手に組み立てるという努力をされている方は、おられるでしょうけれども、そう主流じゃないなという感じがするんですね。

受け身の相談レベルで止まるのではなくて、お客様に入り込んで深耕営業することが大事です。中に入って問題分析をやって、ナレッジマネジメント、このナレッジマネジメントの中で一番大事なのは事業シナリオを一緒に書く。そしてビジネスモデル型のソリューションを作っていくことが大事だ。こうすることによってお客様を成功させる。カスタマサクセスを実現し、ビジネスをストック化していくことができるのではないか。ここまで頑張るといい事業にしていけるのではないかと思います。

（尾田）　ご質問を視聴者様から賜っておりまして、先生のおっしゃるような満足を提供するには、顧客企業の問題点を理解できるようになる必要があると思うというところですが、そうした分析する能力を身につけるにはどうしたらいいでしょうかというご質問ですが、いかがでしょうか。

（諏訪）　今のご質問は的確な正しい質問ですね。サービスというのはお客様の事前期待をつか

まないとサービスにならないですね。お客様の事前期待をつかんでいないのに高い顧客満足を得ている会社があるんですが、まぐれ当たりです。まぐれ当たりに頼っているのは不安定ですね。もう一つは、まぐれ当たりに頼って高い顧客満足を得ている会社は無駄遣いを相当している。やらなくていいコストを使いすぎている可能性があるので、お客様のことを知ることが極めて重要です。

そういう観点で言うと、弁護士さんでもまだ勉強途上の人に関して言うと、勉強ができそうなクライアントのところに週何日か常駐させる。その中でお客様のことを徹底的に勉強する。お客様と一緒になって問題を見つけ出し、一緒になって解決していくことが非常に大事だと思います。

（尾田）　もう１点ご質問を賜っておりまして、具体的にビジネスモデルはどうやって作り上げていきますか、ビジネスモデルを構成する要素は何でしょうかというものです。

（諏訪）　ビジネスモデルってどうやったらできますかと聞かれてパッと答えられるほど軽いものではないんですね。『ビジネスモデル・ジェネレーション』という有名な本があります。あの本にあるビジネスモデル・キャンパスという概念の少し複雑な図がありますが、その図を使って世の中の優れたビジネスモデルを使っているビジネス、例えば、ウーバーだったり、メルカリだったりね、こういう類のビジネスモデルで大成功している事例のサービスを自分で分析してビジネスモデル・キャンパスを書き上げてみるということを何例かしてみると少し分かるようになってくると思います。

（尾田）　今のビジネスモデルのところで樽本先生、いかがでしょうか。

（樽本）　常々感じているのは弁護士の業務は個別具体的なサービスなので、それぞれの顧客の特有の問題に対して答えを出していく。それをやっていると、どんな問題に対応しようとしてもきっとイノベーションは起きないんだと思います。成功するところを見ていると、結局、同じような課題を抱えている人たちに強力な課題解決の手段を用意する。それは個別対応ではなくて仕組みとして作ることでいろいろな人がそこにアクセスしてくるのを、ある意味、自動的に解決の手段を提供する、そういったものができると、私たちは個別対応の呪いといったらあれですが、そこから脱出できるんじゃないかと思います。

（諏訪）　今の話で思いついたので言いますと、例えば、コンサルも弁護士さんも、仕事を取ってくるというのが最も難しいですね。仕事を取ってこれるコンサルは何をやっているかというといろいろ工夫はありますが、一つは「講演会ビジネスモデル」です。

講演をして話を聴いてもらう。講演を聴いてもらって、この人に一度相談に乗ってほしいなと思わせる講演をする。これをきちんとやっていくことによって、成果を出していく。

ビジネスモデルというと、IT 使った複雑な仕組みみたいなことばかり思いつきそうですが、そうではなくて、いろいろなスタイルのものがあり得ると思います。

（尾田）　ここまでの議論を踏まえまして、顧問契約のイノベーションの方向性としてはどのよ

うに考えていけばよいかという観点から樽本先生、お願いいたします。

（樽本）（スライドを示しながら）基調報告１でお示しした課題とそれに対する仮説ですが、①「まずまずのサービスでよいので安く済ませたい」月３万、５万というところから「価値あるサービスなら高価でもいい」と考える顧問先のサービスを開発・提供していく。それは実際どういう方向性なのか。これは今までお話ししてきたことで、サービスサイエンスに基づく顧客の分析、サービス品質向上、先ほどご紹介のあった諏訪流の課題解決方法等のビジネスコンサルティングの手法の活用、それから、先ほどビジネスモデルの話もありましたが、より価値あるサービスを提供して高く費用を払っていただけるようにしていきたいというのが①の対応でした。

次は②ですが、困りごとの範囲を従前の、裁判とかネガティブのインシデント・アクシデント以外のところにもいかに広げていくかというところです。そこについて一つの方法論を提示したのが、先ほどの顧問契約チェックシートとかコミュニケーションシートだということです。

③は、顧問契約のサービス内容や報酬を明確化する。選択肢を増やしていく。これに関しては、先進的な法律事務所の事例の中で、皆さん、工夫しているのは報酬の明確化とか、サービスの分かりやすさ、たくさんの法律事務所のウェブサイトを検索して、顧問契約取得に積極的な事務所を分析しています。サービスの中身と価格をきちんと説明することは非常に大事だなと思っています。

これは私の個人的な考えですが、顧問契約のイノベーションを阻害する要因というのがどうもありそうだと。それは何かというと、中小企業の課題、弁護士の課題と両方あると思っています。一つは弁護士には法的な困りごとがあったときに依頼するものだと中小企業は思っている。それに対して、弁護士は、困りごと以外の経営課題に貢献しますというのはまだまだ少ないのではないか。

次に、弁護士の能力を企業価値向上に活かすという視点が中小企業は必ずしも多くない。それに対して弁護士のほうも、裁判とか交渉、契約書チェック以外の自分たちの能力を企業価値向上に活かすノウハウはまだまだ不足している。金額についても３万から５万でそれぞれが納得してしまうということが現状維持につながっています。

その現状維持をどういうふうに脱していくか。今回、企業にインタビューしました。定期的な意見交換をさせてほしいとか、弁護士の得意分野、苦手な分野をもっと教えてほしい。将来の事業展望に即した法的リスクをもっと早い段階から関わって教えてほしい。他の企業が取り組んでいるような課題の情報も教えてほしい。さらには幹部従業員へのヒアリングを通じた組織課題の可視化・改善提案、これは多くはないですが、こういったことも貢献してほしいという声もありました。あとは法的リテラシーのところですね。社員の成長につながる機会の提供。多分、皆さんの既存のお客様の中にもこうしたニーズを抱えている方は絶対います。それを見つけてきて、きちんとサービス提供していくことによってきっと私たちのサービスというのは向上していけるのだろうなと思います。

（諏訪）　話したいことが二つあって、一つは、ファシリテーションコンサルティングですが、私はセカンドキャリアになってコンサルタントを始めましたが、最初は保守サービスの会社かメーカーさん、つまり自分が歩んできたキャリアの延長線上のお客様を選んでやっていました。ところが、日本最大の損保会社さんから、本社改革やりたいので手伝ってくれという話が来たんですね。

２日間のセッションをして問題を 300 ぐらい抽出して、それを整理して社長とか経営の役付き役員層の人にフィードバックしたんですね。私は金融なんかの仕事は全くやったことがないのですが、そのとき「諏訪先生は金融業界のプロだったんですね」と言われた。私は集めた十数人のその会社のキーマンが持っていた情報を上手に引き出しただけなのです。だからファシリテーションというのはちゃんとやればすごい価値があると言いたいのが一つです。

もう一つは、中小企業を対象とするときに、これも是非分かってほしいのですが、やっぱり「全体像をちゃんと見る」と。それはなぜかというと、中小企業の会社は、いろいろなイノベーションするための予算はあまりない。リソースもそうですね。その中で価値がある成果を出そうとすると、たまたま見つけた問題に飛びついて改善策を打つというのはあまりにリスキーでうまくいかないのです。だから全体像をしっかりつかんで、その中からどういう順番でどこから手をつけて、どうやっていくんだということを徹底的に精密なソリューションを作っていくのが大事だと思います。

（尾田）意見交換に入らせていただきます。先ほど樽本先生がピックアップをしました三つのテーマに沿って進みたいと思います。まず、顧問弁護士に対する経営者様の期待ということで、佐宗さんが経営者の目線で顧問弁護士に期待していることをお聞かせいただけますか。

（佐宗）　やはり人として信頼できること。そしてレスポンスの高さは重要視しています。もちろん弁護士の先生に期待することは、裁判や紛争解決の専門家として、それから、企業法務としての役割を本当に期待しています。契約相手が大きくなればなるほど、扱う金額も大きくなってきますし、相手のほうも、私の場合、私学の学校だったりしますと後ろに大学法人があったりします。そうすると、非常に難しい。契約書はここを直せとかいろいろなことを言われますけれども、素人判断で対応を間違えると驚くほどの損害賠償で脅されるということも実は経験しています。今後は、どんな些細なことも、弁護士の先生に相談していこうと思っております。

（尾田）　ありがとうございます。その一方で、弁護士への費用は管理コストだなと思われる経営者様とか、特にベンチャー企業の場合、できる限りコストを削減しようとする経営者の方もいらっしゃいますが、このあたりは、佐宗さんはどのようにお考えですか。

（佐宗）　やはり赤字が続いているときに毎月３万とか５万という金額を定期的に払うというのはかなり厳しい。私もそうでしたのでそう思います。

何かあったときにそれに追加して払うことは払えますし、目安としては単年度黒字になって

累積赤字を解消した頃、少し会社に余裕が出てきますので、そうすると、企業が拡大して行く中では、逆にそれは安い価格だと感じると思います。

だんだん企業が大きくなってくると、大企業では当たり前のように法務関係の人、法学部を卒業したような学生も新卒で雇ったりするのでしょうけれども、うちみたいに二十何人のレベルだとそこまで手が回らないです。営業の人と経理の人と、それから技術者だけで手一杯で、法務の専門家を一人雇うということは、ものすごく大きいので、その人件費を思ったらやはり弁護士の先生を活用すると思うと、人件費と比べると全然違うので、新しく開拓するとしたら、いいお客様というか、顧問弁護士の会社を探そうと思ったら一つの目安になる。「単年度黒字かつ累積赤字解消」というところは一つの目安になるのではないか、あくまでも逆の目線から言うと、ということですが、私は自分でそう思います。

（尾田）　いろいろな側面から中小企業をサポートされてこられた岡さんは、周りの経営者の方々の目線になっていただくと、皆様は顧問弁護士にどのようなことを期待していると思われますか。

（岡）　期待していることにつきましては、相談を依頼したベースで動く、いわゆる「受け身」な対応よりも、顧問先へいろいろ提案したり、自分からアクションを起こす「能動的」な対応を非常に期待しているところでございます。日本経済の成長を促すには中小企業・スタートアップの成長が重要な一つであると考えています。

弁護士さんは非常に多くの企業を深く見ていられまして、多くの事例を把握しているのだろうなと思います。経営者は非常に寂しくて、真剣に相談する相手がなかなかいないというのが現状です。経営者に寄り添って、培った知識や経験を還元し、またご提案いただけると、もっともっと中小企業、スタートアップが伸びて日本の経済は成長するのではないかと考えております。その一翼を担っているのが弁護士さんと思っていますので、私は非常に期待を込めております。

（尾田）　とはいっても、なかなか弁護士というのは自分のほうからグイグイ行くのはどうなのかとか、自分から積極的に行って失敗するのが怖いな、距離感の縮め方が難しいなと思っている人が多いのが率直なところかと思います。

樽本先生、先ほど諏訪さんのチャートの中で「品質」が六つ挙げられていたと思いますが、私たち弁護士業界、割と受け身の姿勢の中でこういったチャートを見てどう活用していったらいいかというところでご意見はありますか。

（樽本）正確とか迅速というのは必要最小限、誰もが目指しているところなので、そこは外さないのが前提ですけれども、やはり共感性、柔軟性というのは、私たち弁護士は個別期待に応えてなんぼの世界だと思っていますので、そのお客様のニーズは捉えて柔軟に共感を持って対応していくのが最も重要だと思っています。

（諏訪）　ただ私の拙い経験ですけも、弁護士さんは、迅速性に関してはダメな方は結構多いで

すよね。迅速性というのは大手の会社からしたら当たり前ですね。

（尾田）　ありがとうございます。続いて岡さんにご質問させていただきますが、FUNDINNO さんでは、個人の投資家が安心して投資するために事前に対象会社のデューデリジェンスを行うという話がありましたが、法務面に関しても御社の中で審査されるのでしょうか。

（岡）　法務のデューデリジェンスも行っています。金融庁の免許の下で営業していますので、懸念点があるものについてはきちんと調べて、問題がないことを確認して投資家に案件を公開していくということになっております。

逆に、開示に向けて進めていっても、法的リスクが見つかって、解消されない場合は開示に至らないケースも結構出てきております。そのために、社内弁護士や顧問弁護士をフル活用しているところがございまして、先ほどお話しした弁護士さんにいろいろ対応しながら進めているところでございまして、ちなみに我々の社内にいる弁護士は、法律事務所に５年勤務した後、関東財務局の証券取引等監視官部門で証券監査業務に２年間従事して弊社に入りました。今は弊社で活き活きといろいろな相談に乗りながら活動しています。

（尾田）　弁護士に対する経営者の期待ということでは、最低限の、人として信頼でき、質の高さ、どのような相談にも乗ってくれる、レスポンスが高いというのは共通して岡さんも佐宗さんもお持ちでしたが、岡さんはできれば受け身ではなく、提案をグイグイして一緒に新規事業をどんどん立ち上げていこうというような個別的期待があるのかなとお聞きしていました。
一方で佐宗さんは、弁護士のほうから積極的にバンバン提案が来るぞということに関してはどのようにお考えでしょうか。

（佐宗）　私はどちらかというと、弁護士の先生方がある日突然積極的にグイグイ来られたりするとちょっと引いてしまいますね。こちらが、そろそろ弁護士の先生が必要かなと思ったときにどうしたかというとやっぱりネットで検索しますね。多分ほとんどの人はそうだと思います。そのときに、さっきも話題になりましたけれども、金額が書いていないところがほとんどですし、信用できるかどうかも見えない。どこに頼んでいいか分からないというのはあります。

私の場合は最終的には紹介していただいたのですが、弁護士の先生のほうから積極的にアプローチというよりは、定期的に顧問契約をしていたら、定期的に時間をとっていただけるといいかなと。定期的な少しコミュニケーションをとるような機会があると、日常的に実は気になっていた話なんかすると、弁護士の先生に相談することではないと思っていたこと、実は今日、すごく勉強したのですが、弁護士さんにお願いすると実はいいというようなことがたくさん見えてきました。今日初めて知ったことが多々あるので、今後そういった形で活用していけたらなと思います。

（尾田）　以前、佐宗さんから、労務が弁護士のマターだと思っていなかったというお話を聞いて、弁護士からすると、特に企業法務の中では労務はメイン業務じゃないかと思っているので広報不足だなと痛感しましたが、このあたりご意見はございますか。

（佐宗）　それは弁護士の先生方のこの団体の宣伝が足りないんじゃないですかね。私は一般的に税理のことは税理士さん、労務のことは社労士さんにお願いすべきことと思っていて、素人なので、弁護士の先生はやっぱり訴訟とか損害賠償とかお金が回収できないとか、そういうのが弁護士さんの業務だと思っていたので、過去にも自分で解決して大変な思いをしたのを今から振り返れば、従業員とのトラブルとかはどこの会社でも絶対にありますので、そういうことも弁護士の先生がやってくださるというのは分かっていませんでした。

（尾田）　最後に報酬のところ、樽本先生に質問ですが、どれぐらいの工数がかかるかというのは会社によっても変わってくることもあって、とはいえ、コンサルタントとして、弁護士として、こういうことができますよとクライアントさんにご説明するときに、報酬の目安も提案できないとなると、なかなかそれは頼みにくいよということになってしまうと思いますが、このあたりの報酬提案はどのようにしていったらいいとお考えですか。

（樽本）　難しい問題ですけれども、確たるサービスが確立できている先生は当然プライスリストがあるはずですからそれを持っていけばいいですが、課題発見とか分析のためにお伺いし、その次に会うときに提案するという場合には、提案書を金額も含めて持っていくということだと思います。あとは顧問先との契約締結のときにインクルードされているサービスや時間がどこまでで、どういうことがあれば次にかかりますということがあれば、最初の段階でしっかり話しておく必要があると思います。

（諏訪）　コンサル業務に出ていこうということになったときには、コンサル会社が競争相手ですね。コンサル会社というのはピンキリですけど、高いところはとんでもない高いプライシングです。それをちゃんと知ることが大事です。

（尾田）　ここでご質問が来ておりますので、一つご紹介させていただきます。顧問弁護士が目指すものは顧客ロイヤリティの向上とかカスタマサクセスの実現だけでよいのでしょうか。ビジネスと人権などの徹底のための実装やステークホルダーとの連携等の繋ぎ役によるサポート、指導等の役割を果たさなくていいのでしょうかというご質問です。いかがでしょうか。

（樽本）　おっしゃるとおり、別に私は弁護士にコンサルタントになりましょうと必ずしも言っていなくて、顧客のニーズをしっかり捉えて自分たちの能力の中でもっとできることはたくさんあるんじゃないですか、それをきちんとサービスに落とし込んでやっていったほうがいいんじゃないでしょうかという話をしています。その中に「人権」とか「ステークホルダーとの連携」というのは必ず入ってくると思いますし、もしくは従業員の法的リテラシーを高めて法教育をしていくということも入ってくると思います。

　そういう意味では、今日ご説明したコミュニケーションシート、是非これを活用していただきたいんです。

　ステップ１から始まっていって、ステップ３ではSDGSの推進とか、幅広いステークホルダーとビジネスを通じて連携しているとか人権とかそういうのも入っていますので、それぞれのお

客様のところにこれを持って是非行ってください。これで会話していく中でその企業が興味を持っていることとか課題に感じているところ、それが分かったら、そこをブレークダウンして解決する。半年先までに一個解決しましょう、そういうことにこれを使っていただけると単にカスタマサクセスということにとどまらないサービス提供は必ずできるようになってくると思います。

（尾田）　最後に、ご登壇いただいた皆様一言ずつお願いいたします。

（佐宗）　私自身、弁護士の先生方のことをよく分かっておりませんで、どんなことをやっていただけるかというのを勉強させていただきました。

（岡）　FUNDINNOは金融庁の下で、日本で初めての事業を複数始めているのですけれども、攻めの展開に対して弁護士さんのお力を多数お借りしているというところでございまして、弁護士さんのお力なく、サポートなしに今のFUNDINNOはないと思っております。

　インターネットがどんどん発達していく中で、これから新しい事業がどんどん出てくると思いますので、そういった事業に対して弁護士さんのお力をさらにまたお借りしていきたいと思っておりますし、日本のスタートアップが今後日本を変える事業をどんどん展開していくには弁護士さんのお力が非常に大切かなと思っております。

（諏訪）　どういうセグメントのお客様に対して我々はアピールしていくんだということをしっかりと定義することが大事だと思います。それができると自分たちの良さをそのマーケットで活かすことができるのではないかと思います。

（樽本）　本日は登壇者の皆様、ありがとうございました。特に佐宗さんからはユーザーとしての貴重なご意見をいただいたと思っています。グイグイ来られるのはあまりというお話でしたけれども、是非コミュニケーションシートを顧問弁護士さんと一回眺めながらお話ししていただけたらなと思います。