

司法書士による新規ビジネスの創出

水 田 義 則

キーワード：司法書士、士業、ソーシャルビジネス、社会貢献、地域活性、NPO 法人

1. はじめに

現在筆者は神戸市中央区にて司法書士事務所を開業している司法書士である。本職が如何なる資格か詳細は後述するが、司法書士に限らず国家資格を有する士業は、専門職として独占業務が存在し、その意味では事業として非常に保護された立場にあるといえる。

しかしながら、その独占業務の職域は不変のものではなく、特に近年では各士業、業界団体などの政治的な活動のもと、変革があり、不安定な状況にあると同時に国家資格者として法律にその存在意義が定められており、法規制の中で公益性や高い職業倫理が求められ、事業活動において、まず出来ないこと、してはならないことを第一に考える傾向にあり、それ自体は執務時の姿勢として重要なことであるが、ビジネスの側面で見ると委縮した思考になりがちである。さらには、職域が定められていることに加えて、司法書士の業務として手続きの代理を行うにあたっては、プロセスは異なったとしても、事実が発生すれば、それを結果として反映するわけであり、どの司法書士が取り扱っても同様の結果になることが当然となる点において差別化が非常に困難となる。

このような背景において、公益性、倫理性を担保した上で柔軟なビジネスモデルを創造することにより、司法書士をはじめとして、思考の変化により隣接士業とともに専門職の業界の活性化の底上げを図り、ひいては社会貢献へと繋げていく効果の考察、即ち司法書士ならではの特性を活かし、ソーシャルビジネスモデルの成功事例を目指し、波及させることが本稿の目的である。

本稿の構成は次のとおりである。第1に本稿の目的に関して本節で述べ、第2に司法書士がどのような職業かを説明した上で現状抱える問題と新規ビジネスの創出の必

要性について明らかにする。第3に新規ビジネスについて参入すべき分野がソーシャルビジネスであることを説明し、第4にソーシャルビジネス、NPO法人の現状と課題を踏まえ、司法書士がそれに取り組む際に必要な点を挙げ、第5に実際に考案したビジネスモデルを提示し、期待される効果について述べ、最後に今後の展開を示し、むすびとする。

2. 司法書士の現状

2-1 司法書士のあらまし

まず、司法書士とはどのような職業であるかについて概要を説明してから現状と問題点、課題について触れていくこととする。

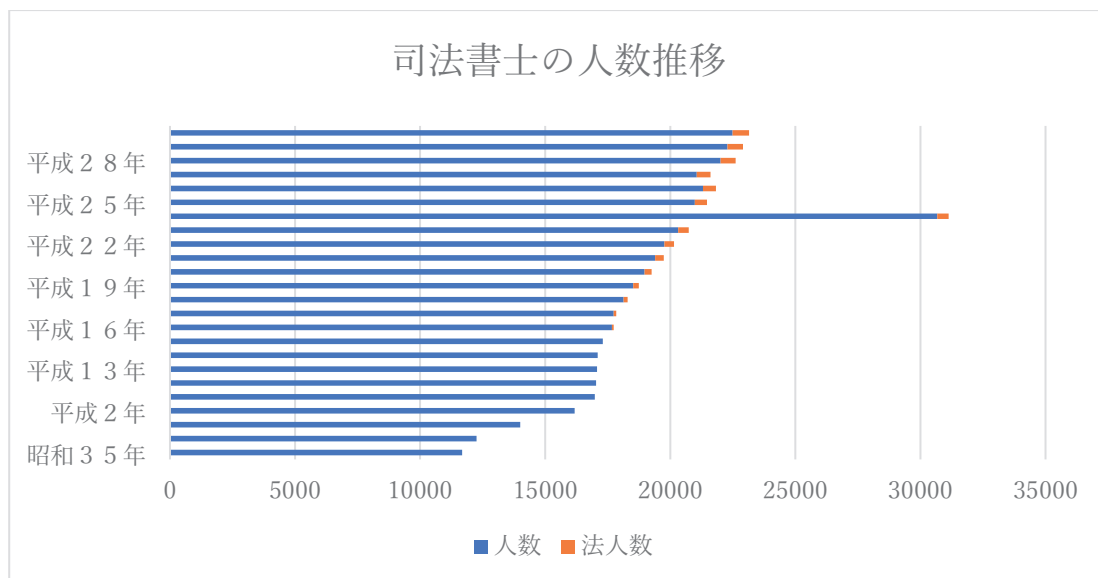
日本司法書士連合会のホームページによると、歴史的には明治5年に司法職務制が定められ、それに位置づけられた3つの基本的職能が「証書人、代言人、代書人」であり、現在でいうところの証書人は公証人、代言人は弁護士、代書人が司法書士である。厳密には大正8年に司法代書人と一般代書人に分離され、司法代書人が現在の司法書士となり、現在は法務局の管轄である登記事務が裁判所管轄であったため、主に裁判所及び検事局に提出すべき書類作成を業としていた。その後、昭和10年に名称改正があり、「司法書士」となり、昭和25年に司法書士法が成立し、官による全面的監督権が廃止され、昭和31年には司法書士会への強制入会制となり、昭和53年から国家試験制度が導入され現在では合格率3%前後の難関試験となっている。そして平成14年に司法書士法の大きな改正があり、司法書士法人の設立が認められ、簡易裁判所管轄の訴訟代理権の付与などが定められた。その他一部法改正を経て現在に至っている。

次に、司法書士の業務については司法書士法第3条に定められており、第一項にて列挙され、それらは独占業務であり、反対に第一項に該当する業務においても他の法律で制限されているものは行うことが出来ない。言い換えると、当然ながら他士業の独占業務、職域を侵してはならないということになる。

また同法2条の職責や、その他倫理規定において厳しく職務の在り方が定められており、それ故の法律専門職として信頼がある反面、規制が多いといえる。

2-2 司法書士業界の推移

司法書士業界についての傾向は以下の図の通りとなる。



図表1 司法書士の人数推移

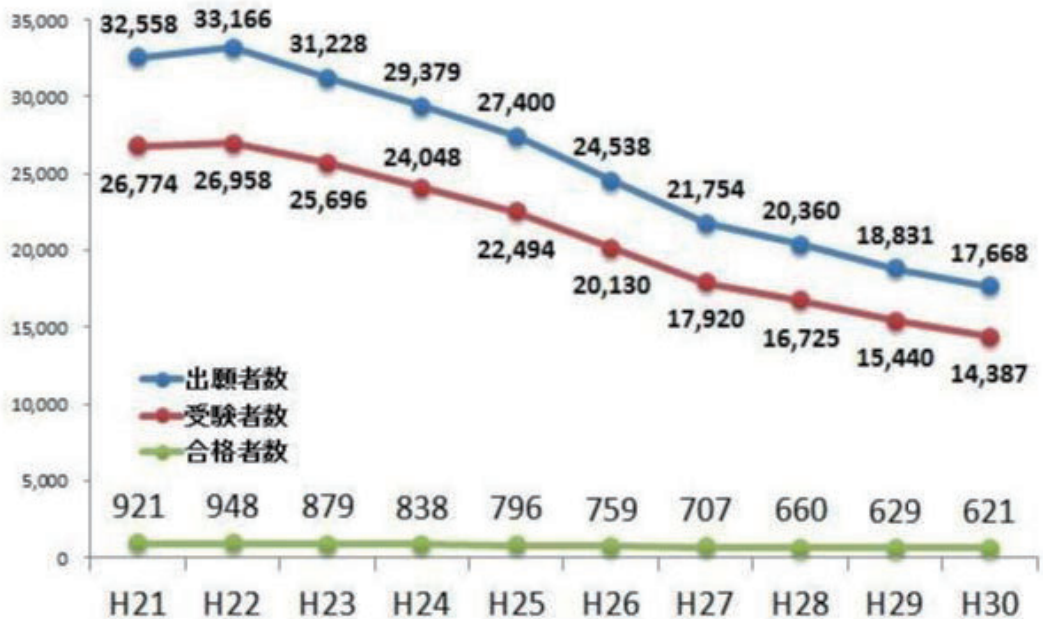
(出典：司法書士白書2019年版を基に筆者作成)

■ 司法書士年齢別・性別構成表



図表2 司法書士の年齢別・性別構成

(出典：司法書士白書2019)



図表3 司法書士試験の出願者数・受験者数・最終合格者数の推移
(平成21年度から平成30年度)

(出典：司法書士試験ガイド)

国家試験制度の導入以降、司法書士の人数は増加し、現在も微増傾向である。しかし、受験者数及び合格者数は減少傾向にあり、年齢構成表からも業界として高齢化が懸念される。また、司法書士法人の数と比較すると、ほとんどが個人事業主又は勤務司法書士であることがわかる。

司法書士の廃業事由は、主に健康上の理由、死亡であり、定年や更新がなく非常に息の長い職業である一方で新規登録者の減少は新陳代謝が鈍くなり、現在においても質の高い研修にて積極的に知識を習得し対応をしているが、目まぐるしく移り変わる環境の中、思考の柔軟性に欠けることに繋がると考えられる。

先述の通り、息の長い仕事が継続可能である点については独占業務によって保護されていることが大きいですが、反面、そこに頼りすぎると独占業務の内容や範囲に変化が生じた際に非常に危険である上に、仕事の総量を同業者で喰い合うことになり、固定化した取引先は新規参加者を遠ざけることとなる。そして、試験の難易度が高めであり、世襲が難しく、事業承継での世代交代も進みにくい。さらに、人数は業界の声でも

あり、声の大きさは政治的影響力にも比例する。これは独占業務を守るためにも重要な要素であるといえる。

つまり、司法書士にとって本来の業務以外にもビジネスを創造する機会が独占業務を守り、本来の業務によって国民の権利の保護に寄与するとともに業界の底上げとなり相乗効果を生むこととなる。

3. 進出すべき分野

前節において、新規ビジネスモデル創造の必要性を述べたが、具体的にはどのようなことをすべきであるのかを検討する。

まず、あらためて司法書士の特性を PEST 分析及び SWOT 分析にて整理すると、以下のように視覚化することができる。

PEST分析

| | |
|--|---|
| <p>政治 Politics</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民法等の法改正 ・ 司法書士法の改正 ・ オンライン化の推進 ・ 相続推進法案 ・ 監督省庁の統合、法務局の支局、出張所減少 ・ 本人申請推奨 | <p>経済 Economy</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 恐慌、緊急事態による不景気 ・ 納税システムの多様化 ・ 貧富の差 |
| <p>社会 Society</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SDG s、CSR ・ 少子高齢化に付随する問題（孤独死、認知症、財産管理、相続対策、介護、空き家、自死など） ・ 核家族化 | <p>技術 Technology</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ AI 技術の進歩 ・ ITによる遠隔執務の可能性 ・ オンライン登記、供託システム ・ クラウドによる情報共有 ・ マイナンバーの電子認証 |

図表4 PEST 分析

(出典：筆者作成)

政治的環境による影響としては、主として法改正と政策により、業務内容や業務自体のスタイルが変更になることが挙げられ、また技術とも重複するが、政策として推進されている IT化により代理人として司法書士を使わずとも本人で手続きが可能となる幅が広がる点が危機となる可能性がある。

経済においては、リーマンショックや新型コロナウイルスの影響での景気の下降、

停滞による案件量の低下、反対に消費税率の変更に伴う救済的減税による偏った業種の案件の増加の影響を受けると同時に一向に縮まらない貧富の差の問題にもしばしば直面する。

社会としては、現在 SDG s や C S R など社会に対する意識の高まりが顕著であり、一方で少子高齢化一つをとっても細分化すると解決すべき多くの社会問題が存在することが分かる。

技術面は I T の進歩に伴い、遠方の仕事が可能となり業務範囲が広がり、また異なる場所から協働、情報共有することが可能となる。しかし、これらが政策的にも推進され、常識となるにつれ、現在の執務方法を見直し、柔軟に対応する必要があるといえる。

SWOT分析

| | 好影響 | 悪影響 |
|------|--|--|
| 内部環境 | <ul style="list-style-type: none"> ・ランニングコストが低い ・設備投資の必要性が低い ・開業しやすい ・繁忙期が読みやすい ・社会的信用が高い ・志の高さ ・ダブル、トリプルライセンス ・個人事業の身軽さ | <ul style="list-style-type: none"> ・職域が狭い・単価が安い ・勤務の離職率が高い ・スポット仕事で定期収入がほぼない ・認知度が低い ・社会人経験、経営経験が乏しい ・試験の難易度が高い ・仕事の創造が難しく、受け身 ・プライドの高さ、個人プレイ ・思考の柔軟性が乏しい |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> ・隣接士業からの情報取得機会の多さ ・社会的問題、困難者との接触 ・会の研修制度の充実 ・新判例によるバブル ・多種多様な企業との関わり ・業務専門団体（リーガルサポートなど）の存在 | <ul style="list-style-type: none"> ・隣接士業との職域バッティング ・法改正に振り回される ・倫理規定の厳格化傾向 ・同業種の嫉妬 ・高齢化傾向 ・被雇用の禁止 ・絶対数が少なく、政治力が弱い |

図表 5 SWOT 分析

(出典：筆者作成)

強み：司法書士の業務には仕入れがなく、事務所経営のランニングコストが他の業種に比べ低く、年間を通して見通しやすい。

国家資格者としての社会的信用が高く、行政書士、土地家屋調査士、社会保険労務士などの資格を保持し、兼務を行う者も多く周辺知識と士業ネットワークが広い。

個人事業であることは活動の限界がある点は弱みでもあるが、意思決定の迅速さは強みといえる。

弱み：収入面では、一つの仕事の単価としては安価なものが多く、業務の性質上、継

続的取引はあるが顧問契約よりスポットの仕事が圧倒的に多いので、強みである支出の見込みと反対に固定収入が見込みにくい。

試験の難易度が高く、世襲制が機能せず、事業承継が上手くいかないケースが見受けられ、受験に専念する者も多く、社会人経験が乏しいまま開業するなど狭い職域の範囲内のみ意識が向かい、思考の柔軟性が乏しくなることに繋がりがちであり、かつ試験に合格したことで、高くなくて良い部分のプライドが高い者は経営に不向きである。

機会：強みの部分にも記述したように隣接士業とのネットワークは築きやすく、弱みのスポット仕事である分、より多くの企業や依頼者と接触する機会が多い点が情報収集の質と量を高める。

司法書士会、公益社団法人成年後見センター・リーガルサポートなどの団体の存在も業務遂行の上で大きな後押しとなる。

新判例が出ることにより、一種類の業務においてバブルが発生することがあるが、機会であるものの、一時的なものであるため、ここに集中する危険性は否めない。

脅威：職域の中にも、相続などがその例であるが、どの士業もが取り扱う分野があり、バッティングすると、場合によっては士業同士の関係悪化となりうる。同業種においても目立つ存在は疎まれやすく、足並みを揃えることに加え、業界の高齢化と法規制や倫理規定に必要以上に委縮することで思考が膠着しやすい環境が脅威といえる。

これらの分析から、戦略の基本である強みと機会を組み合わせ、尚且つ弱みと脅威を補い、外部環境に適応していくにはどうすれば良いかを具体的に表現すると、社会的な信用を活かし、協働で社会的問題に向き合い、柔軟な発想で倫理や法規制に抵触せず、周囲の理解を得やすいビジネスモデルが必要ということになる。ここでの「理解を得る」の意味は、批判されない又は嫉妬心の対象にならないという意味合いを含む。

それには、より利己から利他の概念が強い方が賛同や同調を得ることが可能とされるいわゆる共通善の意識を前面に出すことが必要となるが、ソーシャルビジネスがそれに該当する。

4. ソーシャルビジネス

4-1 ソーシャルビジネスの現状と課題

一般的にソーシャルビジネスの定義は①「社会性」（現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。）②「事業性」（①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。）③「革新性」（新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会価値を創造すること。）（2008 ソーシャルビジネス研究会報告書 経済産業省より引用）とされており、その主体は約半数がNPO 法人である。

では、実際にソーシャルビジネス（以下、SB という。）の現状はどのようなものかを整理したいが、SB そのものを詳細に分析することは本稿の主旨ではないので、概略的に述べることにする。

まず、解決すべき社会的課題の多さと複雑さの中、地方自治体において、行政だけでは地域の社会的問題の解決に取り組むことが困難となってきた現状に対して、SB を積極的に活性化し、協働する方針を打ち出す動き及び民間においても CSR の注目度の向上により SB 事業者への支援に取り組む金融機関や企業も増えており、支援や理解においては追い風の状況といえる。

しかし、事業性においては赤字の組織も多いことが現実であり、特に主体の半数を占める NPO 法人については、収入は会費や寄付に大きく依存し、事業収入との割合のバランスが悪く、素晴らしいビジョンとミッションを設定しながらも継続的に事業を進めるといふ点においては容易ではないことが分かる。

具体的に SB 事業者が課題として考えているのは、主に「人手の確保」、「従業員の能力向上」「売上の増加」「行政との連携」「運転資金の確保」であり、加えて事業展開上の主要課題として「消費者・利用者への PR 不足」が挙げられている。¹

実際の成功事例におけるポイントとしても資金調達への取り組みと事業収入の比率向上、有給職員の存在など安定した資金調達と人材についてが多く紹介されていることから、まず「稼ぐ」ことの重要性が浮き彫りとなる。

SB、NPO 法人ともに未だボランティアの要素が強い認識を持たれがちではあるが、ビジネスモデルの練り方と起業家精神及びマインドセットは通常のビジネスかそれ以上の周到さが必要となる。

4-2 土業に関わる既存の NPO 法人

¹ 「安池 (2016)」

現在、司法書士及び隣接士業（弁護士、税理士、行政書士等）が関わって、社会問題解決型の NPO 法人は実際に一定数見受けられるが、その多くは司法過疎地のサポートや遺言、相続、財産管理などの内容が殆どであり、本来の職業技能を活かせば当然ともいえる。

しかし、問題となるのは活動内容ではなく、その目的である。形式的には社会的問題に取り組み、紛争予防や社会的弱者の救済などの結果に繋がるので良いことか悪いことの判断基準では勿論「良いこと」は明らかだが、スケールメリットを活かした本来の業務の集客手段となっている、若しくはそう認識されている点が問題である。

即ち、本業を太くするための手段であり、NPO 法人自体は儲からなくても成り立つ上に経費は会費で賄え、事業収入がなくとも「非営利活動法人だから」、「慈善事業だから」という尤もらしい理由付けで経営手腕についての評価も回避できでしまう。

これらは SB や NPO 法人がボランティア事業であるとの誤解を助長する要因の一つともなり得る。

ここで主張したいことは、士業が主体又は関与する NPO 法人を批判したいわけではない。むしろ、結果的に救われた方がおられるなら、それは公益的使命を持つ我々として誇らしく嬉しい限りといえよう。

先程、問題点を敢えて皮肉めいて記述したつもりであるが、理由としてこのように捉えられる可能性そのものが第 2 節で述べた司法書士が進出すべき分野である SB 事業の展開を考える上で弊害になりかねないことを主張したかったからである。

同業者で仕事の総量を喰い合うことから脱却するにおいて本業を伸ばす手段を SB に見出すことは本末転倒であり、何よりもそれにより同業者からの潜在的な妬みの対象になり敵をつくることは、通常のビジネス以上に制約や環境が特殊である司法書士が、稼ぐことが難しいとされる SB に取り組むにあたっては望ましいことではない。

では、どのような形が理想的であるかを考えていく。

4-3 司法書士のソーシャルビジネスの取り組み方

4-2 の通り、司法書士が本業のための集客手段として NPO 法人を設立し、SB に取り組むことは何ら司法書士を取り巻く問題の解決にはならないが、それとは別にそもそも手段としても稼ぐことは出来ているのかと問えば決してそうとは言い切れないのが現実である。

従来の業務に直結した活動内容であれば専門的知識と質は担保され、それにスケールメリットや集客力が加われば、元々大きな設備投資も不要であり、コストについては比較的負担は小さく、プロフェッショナルとしての活動であるからしてSB事業者が抱える人員の能力育成も必要ない分、成功事例が多数あってもおかしくはないはずである。

ここで原因の一つと考えられるのは、ソーシャルデザインの有無である。

我々が持つ知識や機会を使い、より良い社会を構築するためにはこの部分が非常に重要であり、これは一般的なSB事業者、NPO法人にも共通する。

社会的課題の解決について理念を掲げ、ミッションを設定することは大前提であるが、それが先行してPUSH型の活動に陥りやすい問題点がある。ソーシャルデザインは一方的発信では困難であり、客体となる社会的課題により困窮している方の目線に立ち、理解することが必要である。消費者へのPRも大事なことだが、PRにおいても消費者目線でなければ伝わらないのと同様に社会的な現象の結果を受け課題の渦中に存在する人の視点が出発点でなければ客体は受け身のままであり、社会を構築する一人ひとりとしての主体にならず、SBとしては上手く稼働しない。

つまり、SBが商品やサービスを一方的に供給してそれを受けた消費者が満足すれば成立する一般的なビジネスと大きく異なる点は、価値を見出した受け手に変化を生じさせ、参加意識を持って事業者と消費者の方向性に一体感が必要となることである。

この点を踏まえて、SB事業を行うとしても土業という通常よりも特殊な環境における司法書士にできること、しなければならないことは何か。

図表5のSWOT分析の通り、日常的に困り事に接しており、一定の信頼のもとで相談を受ける我々は社会的課題の規模とまで行かずとも、多くの事案から相談者の目線に立ち専門的知識をそれらに当て嵌める機会と能力に長けている。更には他土業、企業などのネットワーク、行政その他諸管轄機関へ手続きの確実性や接触へのハードルの低さなどを活かすことが可能である。そして、しなければならないことは強みを活かして社会的課題を自分ごとと捉えたソーシャルデザイン²を通じての事業プラン、より多くの当事者、関係者がプラスになるシステムの構築であり、何よりも結果的に「稼ぐ」ことが可能であるというSB及びNPO法人の事例の創出である。

5. ビジネスモデル例

² 寛裕介 (2013)

これまで述べたことを踏まえ、筆者が考案し、実行しようとしているビジネスモデル例を紹介する。

社会的課題：空き家問題

対象地域：兵庫県神戸市某区某町

背景として、当該地区は急斜面に住宅がひしめき合い、物件自体も築年数が相当期間経過したものや接道の関係で建築基準法上、再建築が不可なものも多く、市場価格がつきにくく、資産価値として廉価であり、空き家が増加し、全世帯の約5分の1が高齢者である。

このような空き家の所有者としては、所有者としての賠償責任や税負担、火災や天災による被害のリスクがあり、売却したい、もとい手離れしたい意向が強く見受けられるが、既に相続が発生したまま放置されていたり、不動産業者に相談に行くが、仲介手数料の法律による上限があり、売買価格が低ければ実働と利益が見合わず、形式上媒介契約は締結するが注力して貰えず、買取りについては再販が見込めず断られるなどするケースが多い。

次にその地域の住民においては、住民の減少と空き家の増加による治安悪化への心配、高齢者割合の増加による心理的不安などが挙げられる。

これらの解決を図ることがSBの定義の社会性に該当し、かつ稼ぐことで継続する事業性を達成し、新しいビジネスモデルによってその活動の波及、相乗効果によって革新性とし、定義を満たす。

具体的手法（業務フロー）

1 司法書士によるNPO法人の設立と宅建業の許可の取得

NPO法人にて活動する理由は大きく3点あり、1点目は社会の理解を得ることである。株式会社では利益分配、営利のイメージが強く、社会の理解や賛同が得にくく、同業種にとって疎ましい存在になり得る。

稼ぐことが重要であるにも関わらず、利己的な活動と捉えられることは、SBの対象者の猜疑心を増長し、同じ法律職からも誤解されやすい。この点への対策として非営利組織としての対外的イメージとその法人の維持のために管轄主務官庁の監督があることは大きな効果がある。

2点目は将来的に他士業の加入を容易にすることである。個人での活動の限界点は低く、法人が望ましいが、司法書士法人とする場合は司法書士業務に活動が制限され、

また構成員が司法書士に限られる故にビジネスには不適であり活動の幅が狭くなる。

当初は司法書士同士の協働から始まるとしても社会的課題の解決に対して事業を拡大していくには隣接土業の専門的知識や見解が必須となることは明らかである。その際に同一法人内での意思疎通、理念の周知徹底が可能である必要がある。ビジネスモデルのアイデアも根拠と裏付けが必要であり、思い付きではなく結果の成功失敗を問わず仮説と検証を理論と実務に落とし込む必要性の中では、共通認識は必須であり、各専門職の経験と研鑽の場と機会、何より意識が大前提となるので、それらを満たしうる枠となるからである。

宅建業の許可は NPO 法人でも取得可能である前例があり、不動産を扱うビジネスとして取得を前提とする。

3 点目は、現在赤字が多い NPO 法人にて黒字 SB が成り立つ事例を創出することで SB の普及に寄与することである。

2 空き家の買取

NPO 法人として地域の巡回や不動産登記にて日常的に取引のある不動産業者からの情報収集によって空き家の処分に困っている所有者またはその相続人から物件を買い取る。価格は対象不動産の条件によるが概ね 50 万円までを想定。

この際、相続登記や裁判などが必要な場合においては、当該 NPO 法人の所属司法書士では行わず、司法書士会、弁護士会などを通じて任意の土業を紹介を依頼する。可能であれば、開業間もなく仕事量が少ない地元の先生が望ましいと考える。

会を通じることで公平性を保ち、構成員それぞれ行うことができる業務を取って外部に依頼することで本業のための集客ツールではないことを対外的に示し、業務の供給で開業時を支援することで業界へ貢献し、理解と参加意識を広げることが狙いである。

当然ながら、業務上知り得た情報か否かに関わらず SB に該当しない転売利益を目的とした買取や仲介業務は行わない。

3 空き家の手直し

大規模なリフォーム工事は行わないが、残置物撤去、クリーニングの作業を当該地域の就労継続支援事業所に依頼し、また家具家電などを地元リサイクル業者から仕入れ、地域の経済に貢献しながら生活必需品を備え付ける。

4 賃貸借契約

生活保護受給者、または受給予定者、シングルマザー、離職者など所得額や保証人不在の問題で住宅確保が困難な方へ優先的に月額家賃4万円程度で賃貸。要件を満たす場合は、生活保護受給申請や住宅確保給付金の手続きなどの支援も行うことで賃借人の負担を軽減し、入居後も継続的な相談を受け付ける。

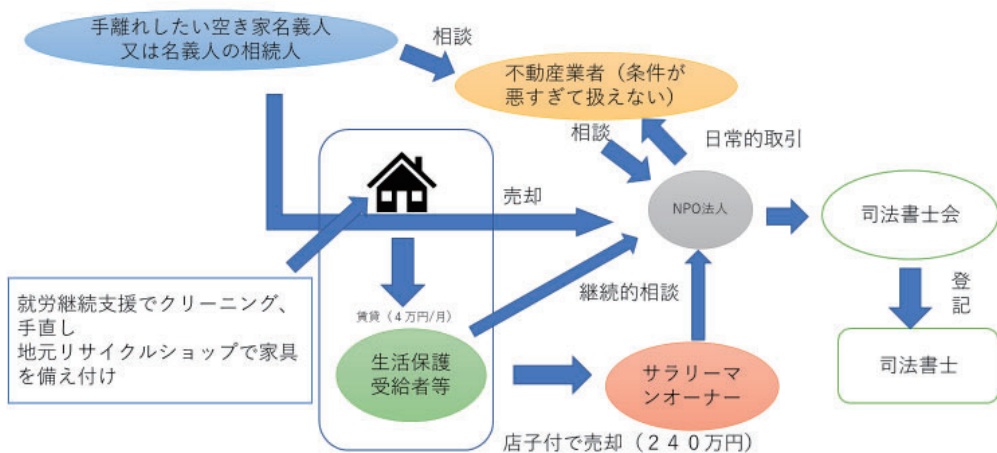
5 投資物件として売却

オーナーチェンジ物件として、サラリーマンオーナー、独身社会人など投資に興味はあるが、余剰資金の一部の支出で抑えたい層をターゲットに240万円から300万円にて、表面利回り16%から20%のパッケージ商品として販売を行い、家賃及び定期的な入居者の状況把握に関する管理費として月額賃料1%程度を徴収し、賃貸人とも継続した関係を築き、継続収入を得る。

物件としては単体では再建築が不可能なものであっても連続した複数の物件を取得することで接道要件を満たし、資産価値としても上がるものも有り、リピーター客を狙うことが可能である。

ここまでの流れを図式化すると、以下の通りとなる。

ビジネスモデル例（空き家対策）



図表6 ビジネスモデル図

(出典：筆者作成)

さらに、本ビジネスモデルの構造をアレックス・オスターワイルダーとイヴ・ピニューールによって開発されたフレームワークであるビジネスモデルキャンバスに当て嵌めると、以下の通り整理することができる。

ビジネスモデル・キャンバス

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| KP キーパートナー 行政 宅建業者 地域住民 住民の親族 | KA キーアクション 情報収集 買取 リノベ パッケージ化 | VP 価値提案 人口増加 コミュニティ 作成（互助） 住宅確保 地域価値向上 他者受認 | CR 顧客との関係 継続相談 管理 | CS 顧客セグメント 低リスク投 資希望者 空き家による付随リスクをもつ所有者 捌けない不動産業者 |
| | KR 主なリソース 人的（情報、調査） 資金 支援関連法 | | CH チャネル 生活保護者 シングルマザー 職業者 サラリーマンオーナー | |
| CS コスト構造 買取金額、流通税、リフォーム費用 広告費 | | RS 収益の流れ 転売利益 管理費 | | |

図表7 ビジネスモデルキャンバス

（出典：筆者作成）

ビジネスモデルキャンバスは大きく分けて上段右半分が顧客・マーケティング、上段左半分が資源・マネジメント、下段が収益とコストの収支構造となっており、一つのビジネスモデルを各セグメントに分けて相互の関係を整理し、提供できる価値や競合などを明らかにすることでビジネスモデルの構築が成立するかを検討することが可能となるフレームワークである。

さらに各項目を具体的に説明すると、価値を提供する相手となる「CS 顧客セグメント」、提供する価値である「VP 価値提案」、価値を届ける方法や経路を表す「CH チャネル」、顧客とどのような関係を構築するのかを考える「CR 顧客との関係」、収益を得る方法を表す「RS 収益の流れ」、必要なコストを表す「CS コスト構造」、ビジネスモデルを機能させるために組織が行う「KA 主要活動」、価値提案のために必要となる資源「KR 主なリソース」、外部委託や調達先となる「KP キーパートナー」となる。

6 期待される効果

本ビジネスモデルにより期待が可能な効果として、まず住宅確保困難者の住所、居

所の安定とそれによる求職活動への弊害の除去、自立の可能性拡大及び相談窓口の存在による精神的安心感及び類似環境者による地域コミュニティ並びに地域帰属意識の創出が挙げられる。一方で既存の地域住民においては人口の増加による治安向上や地域に活気が戻ることで、近隣の空き家問題に対して困りごとではあったが直接の損害がないことや解決の方法が不明もしくは解決に向かうイメージが想像できない故に半ば他人事として捉えていた意識を生活の活気という視覚的効果が確認できることで当事者意識を生じさせ、相談や情報提供など些細な活動からであって自主的な問題解決への参加者とするのが可能であると考え。

事業及び経済的な側面では、不動産業者としては困難な案件を自社で抱えず、顧客に対して断らずに紹介することが可能であり、かつ本業部分での競合はない。地元企業においては空き家の手直しを通じて社会貢献、地域貢献と売上増加、土業においては相続登記などの業務の受注、投資物件購入者は投資であるためリスクはあるが、手軽な不動産投資と購入後のトラブルへの一定の安心感をもつことができる。

当該 NPO 法人としては転売による利益と管理費が売上となり、構成員は収益から年俸として固定収入を得ることが可能となる。

以上の列挙は、正の連鎖のみであるが、実践において全てがそうであるとは限らない。

しかしながら、考え得る関係当事者のメリットを各当事者目線で事業計画内に想定し、理念をもって実行していくことで、調整や軌道修正の量は大幅に抑えることが可能であり、社会や関係者に受け入れられ、実現可能性が増す。理想はアダプションチェーンリスク³の考え方に則り、全ての関係当事者をプラスのみで繋ぎイノベーションが受け入れられることであるが、現実には実行前は参考に留まり、SB は実現可能なモデルビジネスから試行錯誤にて成長させ、完成形に近づけていくことが定石とされる一般的セオリーとの間の位置づけとなる。なぜならば、当該 NPO 法人はまず稼がねばならないからである。

「稼ぐ」の意味としては、文字通り収益を上げることであると同時に、繰り返しになるが、SB と NPO 法人に「稼ぐ力と方法がある」ということを対外的に示すことであり、ここに意義がある。

司法書士の現状と課題の解決、社会的課題の解決を達成するために現状分析や相互の立場に置き換えての目線を重視し、ビジネスモデルを考案してきたが、この意義に

³ 「ロン・アドナー (2013)」

到達することがその第一歩といえる。その理由は次節にて述べることとする。

6. 結びにかえて

筆者は本ビジネスモデルの実行をもって事業計画のと効果の検証を行っていくつもりであるが、あくまで1つの案であり、ビジネスモデルは他の構想も存在する。

これは本稿で述べてきたSB事業を計画する道筋を確立すれば、解決すべき社会的課題はSDGsに挙げられる項目以外にも地域レベルに目を向けることで底を尽きることがないため、柔軟な思考と経営学の理論の組み合わせと起業家精神をもってすれば様々な展開方法がある。そもそも地域活性事業などにおいては地域の特性や特産などプラスの特徴を活かして取り組まれ、成功事例とされていることが多いが、そのような特徴がなく疲弊している地域は無数にあり、解決すべき問題、つまり困りごとを原資とすることは無限の可能性が存在することになる。

そして、通常のビジネスは模倣困難性による先駆者利益が論点になることが多いが、原資が尽きないことは、この点における心配がなく、むしろ模倣されることにより社会的問題の解決が拡大し、司法書士業界をはじめ他の隣接士業を含め、良い循環を生むことになる。この際、SBの本質から逸脱する者は社会から受け入れられずに淘汰され、一時の品質低下はあるとしても一定の質は担保されることとなる。

本ビジネスモデルにおいても司法書士以外の他士業、専門職が不動産所有者、地域住民に対して可能なサービスとして、医師の往診、税理士による医療費還付申告、固定資産税、譲渡所得税等の各種相談、ファイナンシャルプランナーによる火災保険提案、社会保険労務士からの住宅補助関係の助成金申請や雇用相談、弁護士の生活保護受給手続き支援、関連訴訟代理など一部でもこれほどの業務をもって接することが可能であり、これらに初めから拒否反応を示す住民は極めて少なく、猜疑心を取り除き、効率よく関係の構築を図り、より早い段階から外形的問題点と潜在的問題点の把握やその地域住民における重要視している文化や考え方などの無形の尊重すべき点を浮き彫りにし、初めは受け身である地域住民を能動的に行動させ、かつそれを継続する意識を覚醒させることとなるであろうことから是非とも司法書士以外においても協働、水平展開が行われることが望ましい。

但し、一法人内の士業、専門職の構成員の増加は内部統制の側面で調整が課題となることへ対策は必要となる。

尚、本稿の執筆にあたり、本来はアンケート調査を行う予定であったが、新型コロナ

ウイルスの影響により、司法書士及び弁護士、税理士にそれぞれ開業間もない先生、筆者と同じく開業10年前後の先生、老舗事務所の年配の先生にソーシャルビジネスについての意識をインタビューにて聴き取りをした結果、各士業ともに社会貢献や地域活性化をはじめ、社会的問題解決に最も興味関心を寄せているのが開業10年前後の若手から中堅層であったことから同世代を中心の協働が最も効果的であると考えられる。

その実現のためにもまず「稼ぐこと」ができる事例をつくる必要があるのである。

事例で示すことにより、認知され、社会に受け入れられ、活動の幅が広がり、模倣がなされることに加え、活動を持続するためにSB、NPO法人が稼ぐことは正当かつ必要なことであることについて理解がなされるのである。

そして、事務所を開業することで事実上の経営者ではあるが起業家精神に欠け、独占業務に守られ、法規制を理由にその他の可能性に目を向けることをしない膠着した思考に陥りやすい我々士業にとって経営について再考する機会となることは、将来的に多種多様なビジネスモデルが創出されることに繋がり、その際には先行して成功事例を打ち出すことができれば、社会的問題解決型ビジネスのプラットフォームとしての存在となる可能性も大いに見込むことができると考える。

即ち、理論やフレームワークを通じて考察し、実務に反映させ、現実と理想の差を埋める調整もってさらにより良い形に変化させていくことで、司法書士を含む各士業と社会はビジネスをもって持続的に発展していくことを実践において検証する表明をもって本稿を終えたい。

<参考文献>

- ・フィリップ・コトラー (2002) 『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション。
- ・アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニユール (2010) 『ビジネスモデル・ゼネレーション』翔泳社。
- ・ロン・アドナー (2012) 『ワイドレンズ』東洋経済新報社。
- ・寛裕介 (2013) 『ソーシャルデザイン実践ガイド』英治出版。
- ・後房雄・藤岡喜美子 (2016) 『稼ぐNPO』カナリヤコミュニケーションズ。
- ・安池雅典・橋本敏博 (2106) 「ソーシャルビジネスの資金調達の現状についてー「社会問題と事業の関わりに関するアンケート結果」より」『日本政策公庫論集』第3

3号 p.23。

ウェブサイト

・ AllAbout <https://allabout.co.jp/gm/gc/436651/> (2020年7月30日現在)。

・ 日本司法書士連合会ホームページ

<https://www.shihoshoshi.or.jp/about/history.html> (2020年8月5日現在)。