

## はじめに

司法制度改革により弁護士の増員が叫ばれるようになってから10年以上が経ちました。令和2年4月現在、我が国の弁護士の人数は4万人を超えており、うち半数が修習60期以降の弁護士、すなわち2007年以降に登録した弁護士になりました。

弁護士の増員と広告の解禁により、多くの弁護士向けマーケティング本が発売されました。弁護士自身が執筆している書籍もありますが、数十年のキャリアを持つ高名な弁護士や、数十名の弁護士が所属する大規模事務所の所長弁護士の執筆によるものが多く、若手弁護士にとっては参考にし辛いことも少なくありません（もちろん、そのような先生の著書は、弁護士としての人生に重要な示唆を与えるものですから、是非読んだ方が良いでしょう）。

本書は、弁護士13年目となる著者が、弁護士を含めた数名のスタッフによる法律事務所を約10年にわたって経営してきた経験をまとめ、若手弁護士が自らの力で収入を得るためのマニュアルを書き下ろしたものです。潜在的顧客から依頼を受ける方法から、依頼を受けた後の仕事の進め方、事務職員や勤務弁護士の採用など、独立してから経営を軌道に乗せるまでに必要なノウハウを詰め込みました。

主な読者としては、独立直後の弁護士や、将来的に独立を考えている弁護士を想定しています。もっとも、本書の内容は「弁護士として継続的に仕事を獲得してゆくための方法」が中心となっていますので、顧客から弁護士費用を直接受け取っているすべての弁護士、そして司法修習生や学生など弁護士を目指している方にとって、有益な内容だと思っています。

なお、本書の内容は令和2年4月時点の情報に基づいていること、筆者の個人的な経験や感想によるものが多分に含まれており、結果を

お約束するものではないことにご留意いただきたく存じます。

2020年4月

南埼玉法律事務所  
弁護士 高倉 光俊

## CONTENTS

はじめに.....1

**第1章 独立はしたけれども** 11**Introduction**.....13**1 若手弁護士の独立の状況**.....15

- (1) 独立時の平均経験年数 15
- (2) 単独経営事務所か共同経営事務所か 16
- (3) 独立した場所 20

【Column】独立のメリット・デメリット 21

**2 独立に必要なお金**.....23

- (1) 独立のための資金 23
- (2) 事務所維持のための資金 27

【Column】独立資金の調達方法 28

■南埼玉法律事務所 開設費用（概算） 29

**3 独立した弁護士が抱える不安**.....30

- (1) 売上を上げることができるか 30
- (2) わからない事件に出会ったときにどうするか 34
- (3) 仕事を回してゆくことができるか 35

【Column】弁護士会によるサポート 36

**4 独立直後の弁護士が目指すべきところ**.....37

- (1) 売上 37
- (2) 規模 38

【Column】新しい分野 41

**Introduction**.....45**1 弁護士が受ける仕事の分類**.....47

- (1) 訴訟・調停および審判 47
- (2) 保全・執行 48
- (3) 裁判外における交渉 49
- (4) 裁判所における紛争性の低い手続き 50
- (5) 債務整理 51
- (6) 法律顧問 51
- (7) 刑事事件 52
- (8) 裁判所から選任される職務 52
- (9) 研修・セミナー、書籍出版など 53
- (10) その他 54

【Column】新しい分野に進出する弁護士 54

**2 マーケティングの実践**.....56

- (1) 「マーケティング」とは何か 56
- (2) マーケティングの実践 57
- (3) 紹介のない顧客と紹介のある顧客 59
- (4) 目指す位置を考える 60

【Column】マーケティングにおける弁護士特有の悩みどころ 61

**3 紹介される弁護士になるには**.....63

- (1) 人と会う 64
- (2) 存在を知ってもらう 65
- 名刺交換後の挨拶状(例) 66
- 紹介いただいた方への挨拶状(例) 67
- (3) 信頼される人になる 68
- (4) 売り込まない 68
- (5) ハブとなる人物からの紹介 69
- (6) 紹介できる弁護士になる 70

【Column】 紹介に関する規制 71

## **4 誰からの紹介か**.....72

- (1) 顧客からの紹介 72
- (2) 他士業からの紹介 73
- (3) 参加している団体からの紹介 73
- (4) 弁護士からの紹介 74
- (5) そのほかの紹介 75

【Column】 弁護士を取り巻く人間関係 76

## **5 紹介のない顧客から依頼を受けるためには**.....77

■南埼玉法律事務所 バナー広告 77

- (1) Web マーケティング 78
- (2) タウンページ・タウン誌・郵便局広告・駅看板など 80
- (3) FAX、ダイレクトメール、折込広告など 82

【Column】 最近の法律事務所ホームページ 83

## **6 業務広告規制に注意**.....84

- (1) 弁護士広告の規制とは 84
- (2) 違反が疑われる広告 84
- (3) 実際の業務広告と広告規制のギャップ 89

【Column】 広告の目的を考える 90

## **7 相談者から依頼をいただくためには**.....91

- (1) 受任できる事件か 91
- (2) 法律相談シートの活用 92
- 電話での受付時における聴き取りシート (例) 93
- (3) 提案できるサービスを示す 94
- (4) わかりやすい費用の説明 94

■報酬基準 (例) 96

■見積書 (例) 99

■弁護士費用の目安 (例) 100

- (5) 検討する時間を提供する 102
- (6) 無料相談の良し悪し 102

## 第3章 良い仕事をするためのノウハウ

105

### Introduction.....107

### 1 弁護士業務の基本.....109

- (1) 受任時の説明義務 109
- (2) 委任契約書および必要書類の取り交わし 112
- 委任契約書(例) 112
- (3) 情報セキュリティ対策 115

【Column】 法曹界のIT事情 116

### 2 非弁行為・非弁提携に注意.....117

- (1) 非弁行為に手を染めないために 118
- (2) 非弁提携に巻き込まれないために 119

【Column】 なぜ非弁提携を持ちかけるのか? 121

### 3 仕事ぶりで信頼を得る.....122

- (1) 依頼者とのコミュニケーション 122
- 期日報告書(例) 124
- (2) クイックレスポンスの重要性 125
- (3) 約束を守る 125
- (4) 事件の見立て 126
- (5) 他者の協力を仰ぐことも必要 127

【Column】 依頼者が求めているもの 128

### 4 業務効率化のために.....129

- (1) IT活用による業務の効率化 129
- (2) 事務職員の活用 131
- (3) アウトソーシングの活用 132

【Column】 弁護士の「働く時間」 133

**5 請求する立場での仕事**.....134

- (1) 受任通知の送付 134

**■受任通知書(例)** 135

- (2) 裁判外での交渉 136
- 
- (3) 裁判手続の移行 138
- 
- (4) 和解の模索 140
- 
- (5) 第一審の判決を受け取ったら 140
- 
- (6) 強制執行について 141
- 
- (7) 事件の終了 142

【Column】受任通知の内容 142

**6 請求される立場での仕事**.....144

- (1) 受任通知の送付 144
- 
- (2) 交渉ないし裁判 145
- 
- (3) 敗訴時の対応 147
- 
- (4) 紛争の解決および終了報告 148

【Column】支払能力がない人から依頼されたら 149

**7 離婚事件の進め方**.....150

- (1) 受任から交渉 150
- 
- (2) 調停・審判の申立て 151
- 
- (3) 人事訴訟 152
- 
- (4) 終了後のことも考えて 152

【Column】夫婦関係調整事件とは 154

**8 交通事故事件の進め方**.....155

- (1) 相談から受任まで 155
- 
- (2) 受任した後 157
- 
- (3) 訴訟提起するか否か 157

【Column】交通事故事件に注力する弁護士が増加 158

**9 相続事件の進め方**.....159

- (1) 相談にあたって 159
- 
- (2) 裁判外での交渉 160

(3) 調停等の申立て 161

(4) 調停の進行 162

【Column】「使途不明金」問題 163

## **10 債務整理事件の進め方**.....164

(1) 相談から受任 164

(2) 弁護士費用について 165

■債務整理事件打合せの際の聴取シート (例) 166

(3) 債務額の調査 167

(4) 任意整理をする場合 168

(5) 個人再生をする場合 168

(6) 破産申立をする場合 169

【Column】一世を風靡した「過払金請求事件」 170

## **11 労働事件（労働者側）の進め方**.....171

(1) 残業代請求事件 171

(2) 解雇無効事件 174

(3) その他の事件 176

【Column】使用者側代理人としての労働事件 177

## **12 紛争性に乏しい案件の進め方**.....179

(1) 見通しの説明 179

(2) 必要書類の収集 180

(3) 依頼者の協力が必要な場合 180

【Column】その他の「紛争性が乏しい事件」 181

## **13 顧問業務の遂行**.....182

(1) 顧問契約の内容 182

■顧問契約の案内 (例) 184

■顧問契約の礼状 (例) 186

■顧問契約書 (例) 187

(2) 顧問契約の注意点 189

【Column】どのようなお客さまと仕事をしていくか 189

## 第4章 よい事務所を創るためのノウハウ 191

### Introduction.....193

#### 1 事務所理念.....195

- (1) 事務所理念 195
- (2) 理念に基づく事務所経営 197

【Column】中小企業家同友会 199

#### 2 事務員の採用と育成.....201

- (1) 募集方法 201
- (2) 採用の基準 202
- 採用面接の際に使用する評価書(例) 204
- 事務職員業務メモ(例) 205
- (3) 雇用形態 206
- (4) 事務職員の研修 207

【Column】家族経営の法律事務所 207

#### 3 勤務弁護士の採用と育成.....209

- (1) 募集方法 210
- (2) 採用の基準 210
- (3) 事務所と勤務弁護士の法律上の関係 211
- 勤務弁護士との間で取り交わす覚書(例) 213
- 報酬額の通知書(例) 214

【Column】弁護士としてのスタート 215

## 第5章 次のステージへ 217

### Introduction.....219

#### 1 事業規模の拡大へ.....220

【Column】法律事務所のM&A 222

<b>2 専門性を高める</b> .....	223
【Column】 どのように専門性を身につけるか	225
<b>3 社会貢献活動</b> .....	226
【Column】 川口花火大会	227
おわりに.....	229

# 第1章

## 独立はしたけれども

## 【Introduction】

弁護士としての人生は、弁護士会に登録することによって始まります。司法修習を終えて弁護士会に登録した弁護士のほとんどは、法律事務所か企業に就職することでしょう。弁護士登録と同時に独立する弁護士もいますが（「即独（そくどく）」と呼ばれています）、最近は少ないようです。

法律事務所に所属した弁護士の多くは、事務所から給与を受け取りながら、弁護士として仕事をします。昔に比べて司法修習期間が短くなったため、弁護士として1人で仕事をするためには、弁護士になった後でもOJT（On-The-Job Training。業務上訓練）が欠かせません。弁護士としての基礎体力は、この時期に築かれるといっても過言ではないでしょう。

しかしながら、ずっと勤務弁護士としての立場を認める法律事務所は少なく、所属している事務所から、いずれ勤務弁護士としての関係を終了するよう告げられることがあります。そうした場合、独立して別に事務所を設けるか、共同経営者としての立場で現在の事務所に在籍するかを選択しなければなりません。また、勤務弁護士自身がその立場から抜け出すために、独立をするというケースもあるでしょう。

独立するケースも共同経営者として事務所に残るケースも、弁護士自身が顧客を見つけなければなりません。経営者の立場になれば、事務所から仕事を与えられるということはないのです。また、独立した場合は事務所運営に関する経費を負担しなければなりません。共同経

営者でも、事務所に経費を納めなければならないでしょう。いずれにせよ、勤務弁護士時代には経験しなかった困難に直面することになります。

第1章では、独立した弁護士を取り巻く状況や、独立するに際して必要な資金、そして「とりあえずこのレベルを目指そう」という到達点を示すことで、これから独立する弁護士や、独立直後の弁護士の抱える不安に応じてゆこうと思います。すでに独立の手続きや設備等について解説する書籍は多くありますので、本書では独立の具体的な方法については割愛し、独立後における事務所経営についてお話をさせていただきます。

# 1 若手弁護士の独立の状況

本書を手にとられた方は、独立を考えている弁護士か、既に独立して事務所を立ち上げたという弁護士が多いと思います。そこで、最初に近年における独立の状況について述べたいと思います。

## (1) 独立時の平均経験年数

弁護士白書2018年版によれば、全体の58.1%の弁護士が経営者弁護士（弁護士法人の社員弁護士を含む）、8.2%が自身の売上で収入を得る事務所内独立採算弁護士であるとされています。この統計によれば、弁護士の約66%が、事務所からの給与ではなく、自身の顧客から弁護士報酬をいただくことによって、生計を立てていることになります。

経験年数別で見えますと、弁護士登録後5年未満では13.9%、5年以上10年未満では51.3%、10年以上15年未満では75.9%の弁護士が経営者という立場であるとされています。この数字は、弁護士になってから10年が経過するまでに、約2分の1の弁護士が独立していることを意味します。さらに、弁護士になってから15年経てば、実に4分の3の弁護士が独立していることになります。「勤務弁護士として経験を積み、将来的には経営者として事務所経営に関わる」というスタイルは、現在においても多数の弁護士が採用しているように思えます。

もっとも、経験年数ごとの独立割合は、弁護士全体の数字であり、

地域差については考慮されていません。一般的に、東京、大阪など大都市の法律事務所に所属する弁護士は、独立するまでの期間が長く、地方都市においては早めに独立するといわれています。これは、大都市部では競争が激しく、経験の浅い弁護士が顧客を獲得することが難しいことや、家賃相場が高く、独立のための費用が高いことが理由であるように思えます。他方、地方都市では、独立費用が低額になる傾向があることや、経験年数が浅い段階でも、成年後見人や破産管財人等、裁判所からの仕事の配点があること、国選弁護事件の配点が多く収入を確保しやすいことなどから、数年で独立するケースも少なくありません。

なお、筆者は弁護士になってから3年後に独立しました。その理由は、ある先輩弁護士から、「3年経てばひと通りの事件を経験できるので、事件の筋の大枠を見通せることができる」と言われたからです。独立する前は不安がありましたが、独立してから仕事がなくて困ったことはなく、お陰様で順調な経営を維持することができています。

## (2) 単独経営事務所か共同経営事務所か

法律事務所の形態はさまざまですが、大きく分類すると、「1人の弁護士がすべての経費を負担している事務所」（ここでは「単独経営事務所」と呼びます）、「複数の弁護士が共同で経費を負担している事務所」（ここでは「共同経営事務所」と呼びます）、弁護士法人に分けられます。

独立した弁護士が、いずれの組織形態を採用しているかを示す公式なデータはありません。ただ、近年では、共同経営事務所の形態で独立するケースが増えているように感じます。これは、1人ですべての経費を負担することが困難なケースが多いことを意味しているのかも

しません。

### ① 単独経営事務所のメリット・デメリット

1人で独立し、事務所を立ち上げる場合は、必然的に単独経営事務所になります。

単独経営事務所のメリットは、事業に関するすべての事項について、経営者弁護士のみで決めることができる点です。独立の際には、事務所の場所、購入する設備、採用するスタッフなど、さまざまなことを決めなければなりません。これを1人で決めることができるので、他の独立形態に比べ、自由度は格段に高いといえます。同時に、意見調整をする必要がないので、迅速な決定をすることができます。

他方、単独経営事務所の場合、独立した弁護士がすべての経費を負担することになります。そのため、独立時の経費を抑えるため、事務所の規模は小規模にせざるを得ない場合もあるでしょう。さらに、独立後における事務所維持のための費用、すなわちランニングコストもすべて1人で負担することになるので、売上が十分に上がらないと赤字に転落する可能性が高いということになります。

費用面以外でも、事務所内に相談できる弁護士がいなかったため、孤独を感じることもあるでしょう。もっとも、同期や委員会の先輩など、事務所外で相談できる弁護士がいれば、この点はあまり問題にならないと思います。

### ② 共同経営事務所のメリット・デメリット

複数の弁護士で事務所を立ち上げる場合は、経営に参画する弁護士が複数になる場合が一般的です。もっとも、修習期の異なる弁護士が一緒に独立する場合、経営にあたるパートナー弁護士と、経営には参加しないが自身の売上から経費を事務所に納入する弁護士、給与を受け取って仕事をするアソシエイト弁護士など、さまざまな立場で新し

い事務所に携わることもあるでしょう。

共同経営事務所には、個々の弁護士の売上を一括で管理し、経費を差し引いた利益を一定の基準の下で、それぞれの弁護士に分配する「収入共同事務所」、個々の弁護士がそれぞれ自身の売上を管理し、一定の基準において経費を負担する「経費共同事務所」があります。「経費共同事務所」は、複数の弁護士が同じ事務所に集まり、経費負担を共同しているに過ぎないので、弁護士間の結びつきは比較的弱いといえます。これに対し、収入共同事務所は、それぞれの弁護士が、いったんすべての売上を事務所に入れるため、共同経営の弁護士に対する強い信頼がなければ経営を維持することができません。弁護士間において売上のバラツキは当然生じるのですから、短期的に見れば、弁護士間において不公平感が生じやすいといえるでしょう。こうした不公平感を克服した上で維持できる事務所ですから、弁護士間の結びつきが強いと言えます。

共同経営事務所のメリットには、弁護士1人あたりの経費負担が小さくなるという点があります。後述しますが、法律事務所の経費の大部分は、人件費と事務所の賃料という固定費が占めています。2人の弁護士で独立する場合でも、1人で独立する場合に比べて2倍の経費が必要なわけではありません。そのため、2人で独立すれば、1人当たりの経費負担額は1人で独立する場合に比べて小さくなり、事務職員や勤務弁護士の採用が比較的容易になります。費用負担が低いことから、事務所の規模拡大に対するハードルが低く、事務所の大型化による経費の合理化を図り、1人当たりの経費額をより小さくすることも可能となります。事務所を大型化することで差別化を試みることもできるでしょう（大型の企業法務案件ではない限り、携わる弁護士の数が事件処理において重要になることは少ないと思いますが、所属している弁護士の人数が多ければ、依頼者が安心感を得るという可能性もあるでしょう。法律事務所のホームページには、所属弁護士数の多

さをアピールしている事務所も少なくありません)。

デメリットは、複数の弁護士が経営に関与する以上、意思統一のスピードが遅いこと、意見の対立が生じる可能性があること、経営に携わる弁護士が事務所を去った場合、残った弁護士に多額の経費負担がのしかかる可能性があることなどです。

そのため、複数の弁護士が経営に参加する共同事務所の場合、メンバーの選定は慎重にしなければなりません。プライベートで仲が良くとも、一緒に事務所経営をすることができるかどうか、一度冷静に考えてみるほうが良いでしょう。良い友人であることと、経営者として信頼できることは、必ずしも一致しないのですから。

### ③ 弁護士法人

我が国の法律上、弁護士法人でない限り、法律事務所が複数の事業所を持つことはできません。したがって、支店を出すためには、弁護士法人を設立しなければなりません。また、弁護士法人の場合、依頼者は弁護士法人と委任契約を締結しますので、所属する弁護士が事務所を去ったとしても、原則として委任契約の内容に影響はしないことになります。

このように、弁護士法人は、支店の開設、所属弁護士の変更による影響の小ささという点では、メリットがあると思います。他方、弁護士会費や社会保険料等が高額になるというデメリットも存在します。

なお、制度設計していた際には、弁護士法人は複数の弁護士を社員として設立することが想定されていましたが、成立した法令では1人社員でも弁護士法人を設立することができるようになりました。そのため、弁護士法人においても、単独経営事務所のメリット・デメリットと、共同経営事務所のメリット、デメリットがそのまま当てはまることになります。

弁護士以外の士業の方から、「法人化することで対外的な信用力が

高まる」と聞いたことがあります。しかしながら、弁護士法人には、「弁護士法人だから信用できる」との意見はあまりないような気がします。個人事業か法人かという組織形態は、弁護士の対外的な信用にはあまり影響せず、依頼者はあくまで所属する個々の弁護士に対して信頼感を持つのではないかと思います。

### (3) 独立した場所

2018年版弁護士白書によれば、我が国には1万7,468カ所の法律事務所があり、うち6,476カ所が東京都、1,976カ所が大阪府にあります。したがって、弁護士事務所の約半数が、東京と大阪にあることとなります。弁護士が独立することで法律事務所ができるわけですから、これまで独立した場所の割合は法律事務所の所在地の割合と近いといえるでしょう（廃業や合併のケースもあるので、必ずしも一致はしません）。

ただ、これらはあくまで過去における独立場所のデータです。今後とも同じような割合で独立するとは限りません。むしろ、弁護士の数が多い大都市部を避け、地方都市における独立が増えてゆくのではないかと思います。すでに多くの弁護士が存在する大都市圏においては、差別化できるレベルの専門性を備えない限り、独立したばかりの弁護士が生き抜いていくことは困難です。そのため、比較的弁護士の数が少ない地方都市において独立し、事務所を経営してゆくケースが多いのではないのでしょうか。

地方都市の場合、独立した場所と何らかの関わりがある場合が多いようです。弁護士自身や配偶者の出身地、司法修習地で独立するという方は少なくないでしょう。他方、なんら関係のない地域でも、人口動態や交通アクセス等を分析し、成長性のある地域を見出して独立す

るというケースもあります。

顧客層にもよりますが、事務所のある地域を良く知っているということは、依頼者と共通の話題を持つことができ、信頼関係の構築に繋がります。縁のない地域で事務所を立ち上げる場合であっても、その地域がどのような歴史があり、どのような文化があるのかという点は、よく勉強しておいた方が良いでしょう。

## Column

### 独立のメリット・デメリット

本書を手にとられた方の中には、「独立すべきか否か」という迷いがある方もいらっしゃるかもしれません。そこで、筆者が感じた、独立のメリットとデメリットに少し触れたいと思います。

最大のメリットは、「自由を得ることができる」点だと思います。弁護士は本来自由な職業であるはずですが、勤務弁護士の立場では、ボス弁（事務所の代表弁護士の俗称）から振られる仕事を断ることは難しいと思います。しかし、独立すれば、やりたくない仕事は自由に断ることができます。もちろん、仕事を断れば報酬が入らないのですから、経営上はマイナスですが、「仕事を断ることができる」という選択肢を持っていると、ストレスも小さくなります。

また、独立すれば、働く場所も、働く時間も自由です。自宅の近くに事務所を構え、通勤時間を少なくすることもできますし、勤務時間や休日だって自由に決めることができます。

デメリットは、「保障がない」点です。勤務弁護士であれば毎月給与が振り込まれると思いますが、独立すればそれもなくなります。依頼を受け、弁護士報酬をいただくことができなければ、収入はありません。これに対し、経費は毎月生じてしまいます。他にも、身近に相談できる人がいなくなったり、規模の大きな事件を受任できなくなってしまうなどのデメリットがありますが、最大のデメリットは「保障がない」点でしょう。

保障がない以上、弁護士としての実力を上げなければ食べてゆくことができません。だから、必死で勉強します。そうすると、勤務弁護士時代より速いスピードで成長することになります。

この「成長の機会を得ることができる」という点は、独立する上での隠れたメリットなのかもしれません。

## ■著者略歴

高倉 光俊（たかくら みつとし）

南埼玉法律事務所代表弁護士（埼玉弁護士会所属）

1981年埼玉県出身。中央大学法学部、明治大学専門職大学院法務研究科（法科大学院）卒業後、2007年司法試験合格。翌年埼玉弁護士会に登録し、埼玉県内の法律事務所に勤務した後、2011年に南埼玉法律事務所を開設。「地域に根ざした法律事務所」として、埼玉県南部に所在する中小企業の法律顧問や、労働事件、相続事件等を扱っている。

また、社会保険労務士会、法人会や企業等におけるセミナーや、調停委員の自主的な勉強会において講師を担当するなど、講演や研修講師も行っている。

執筆・監修に書籍『改訂版・労務トラブル予防・解決に活かす“菅野「労働法」』（日本法令）、月刊誌「ビジネスガイド」（同社）への寄稿など。