

FIVE STAR

● FIVE STAR AWARD の選考は以下の基準で行いました

- ☆ 継続的に成長している事務所であること
- ☆ 多くの顧客の支持を集めていること
- ☆ 従業員満足の高い事務所であること
- ☆ 社会的・業界的に広く開かれた事務所であること
- ☆ 社会への貢献意欲の高い事務所であること



授賞式は4月某日、ベリーベスト法律事務所にて行った。プレゼンターの佐藤良雄氏（写真左）から、ベリーベスト法律事務所の酒井将氏（写真右）に記念の盾が贈られた

特別対談： 2015-2016年に最も伸ばした事務

弁護士法人ベリーベスト法律事務所 酒井将氏 × SATOグループ 佐藤良雄氏

RD 2016

弁護士法人ベリーベスト法律事務所 (代表・酒井将氏)

Presenter SATOグループ 佐藤良雄氏

前号(第31号)でお届けした、通算2回目の開催となる「事務所規模RANKING」。昨年の結果と比較すると、その中に大きな飛躍を果たした事務所があることが分かります。

士業界においては規模を拡大すること批判的な意見もあることも事実。そんな中、一人でも多くのお客様に優れた法的サービスを届けるために、事業拡大を阻む艱難(かんなん)を乗り越えて発展を遂げた活動はとても素晴らしいものだと弊誌は考えています。またそうした活動は、自社の顧客満足、従業員満足の向上に留まらず、業界の発展、ひいては社会貢献に寄与するものと考えます。

そうした事務所の取り組みを広くご紹介する機会になればという思いで、『FIVE STAR MAGAZINE』では、この一年間に最も飛躍した事務所を表彰する企画を設けました。プレゼンターに、グループ総勢1130名(「事務所規模RANKING2016」掲載時点)の規模を誇り、士業界の頂点の一角として名高いSATOグループ(北海道札幌市)代表の佐藤良雄氏を迎えました。ここでは授賞式とともに行った両者の対談をお届けします。

■4年をかけて利益体質を構築

一本誌の『事務所規模RANKING』(2016年版は第31号に掲載)によると、ベリーベストさんはこの一年間に135名のスタッフを増やされています。開業6年目となる今回の集計では401名、さらにこの4月に入社した職員を加えると、430名の規模となっています。

酒井 ベリーベストを開業した当初は120名の体制でした(編集部注=弁護士法人ベリーベスト法律事務所は、法律事務所オーセンシと事務所組織を発展的に分割して開設した)。当時、武富士が倒産して、見込んでいた過払い金が回収できなくなり、赤字になっていました。だから、開業当初はとにかく売上を作ることを目的に、債務整理及び過払い業務に集中していました。開業初年の売上は、97%が債務整理です。

—成果はいかがでしたか？

酒井 1期目は資金力をつけながら支店展開をしていたのですが、2期目に取り組み始めた交通事故分野では、思うように成果が上が

りませんでした。それで3期目には離婚、刑事弁護、労働問題にも分野を広げて、企業法務でも、1期目に開発していた低額の顧問サービス(『リーガルプロテクト』)の集客に注力し、顧客を増やしていきました。

—そちらの成果はいかがでしたか？

酒井 弊事務所の集客はWeb広告をメインにしていますので、いかに広告費を抑えられるかがマーケティングの肝なのですが、3期目の頃までは広告代理店の言いなりのような状況でコストが膨らんでいました。広告費がかかり過ぎていると、案件を取れば取るほど赤字になってしまいます。対策として、Webマーケティングチームを強化して広告費を抑えました。

それで4期目以降は安定的に案件を増やせるようになり、利益体質に転換したので、人員を増やすことができたのです。

—それにしても増員数のケタが違います。

酒井 私たちの仕事は成功報酬型

2016年4月、ベリーベスト法律事務所の入社式の様子



所がやってきたこと



のモデルが多いので、先にコストはかかるものの、売上が予測しやすいのです。例えば、現在はB型肝炎訴訟事件に力を入れているのですが、これは通常、提訴して1年と2～3か月後に報酬が入ります。交通事故や離婚は、案件によって期間はまちまちですが、一定の件数があるので、一年後にどのくらいの売上が立つのか予測がつきます。それを見て増員の計画を立てることができます。

—その結果が昨年の拡大だったんですね。

酒井 最近は集客にはそれほど苦労しなくなっていて、広告を強めれば案件は増やせるので、人材さえ揃えばさらに成長できるはずです。今の経営課題は、いかに良い人材を集め、その人材をどう教育していくのかというステージに変わってきたように感じています。

■拡大への確固たる意志があるか

—酒井先生のお話を伺うと、先行投資を惜しまず、一貫して事務所を拡大しているという考えを感じますね。

佐藤 それは、そもそも拡大への強い意志があるかどうかの問題で

すね。事業をしているなら、誰もが売上や店舗数などの目標を持つものです。目標があれば、それと同時に先行投資が必要になります。ただ、私たちの業界には、そうしたプランを立てる人は多くありません。それははじめに意志がないからです。

私の話をすると、実家の両親は雑貨屋を営んでいました。自宅兼店舗で従業員は家族だけでしたので、絶対に潰れるはずのないビジネスモデルでしたが、近所に生協ができた途端に客が来なくなりました。親切なサービスを心掛けていても規模が小さければ大きな組織に負けてしまうことを、私はその体験から学んだのです。だから自分で事業を始めた時には、必ず規模を大きくしなければならないと考えていました。そうした意志を持って事業を始めた人は、目標に向かって着々と準備することができるとしています。

—かつて過払い業務に積極的に取り組んでいた事務所の多くが、過払いバブルの終わりと同時に拡大を諦めました。

酒井 過払いの案件がなくなって

も生き残るためには、案件があるうちにたくさん仕事をこなして資金を作り、それを投資して他の分野に手を広げなければならないと思っていました。一般民事の分野は、今まで「マチベン（＝町の弁護士）」がやってきました。言ってみれば商店です。でも佐藤先生が仰ったことと同じで、規模を大きくしなければいつか負けてしまうという焦りはありました。だから、事務所を開設した時に拡大を目指していなかったら、他のたくさんの事務所に埋もれて、成長できなくなっていたと思います。

—苦しい時代もありましたが、規模を拡大して勝ち残るという一貫した意志と戦略があったから、今があるわけですね。

佐藤 士業の経営者の多くは、規模が小さければ潰れるとは考えていません。反対に、小規模でやっていく方が安全だと考えるのです。だから拡大志向は、学ぶか、体験するか、あるいは先天的に持っているか。いずれにせよ、そうした意志を持ったきっかけがあるのだと思います。



■顧客を増やせばスタッフが成長する

一ベリーベストさんの成長の要因は、商品を揃えてきたことにもあるように思います。今は、いくつかの事業部門がありますか？

酒井 債務整理の他に、離婚、交通事故、労働紛争、刑事弁護、B型肝炎、相続があります。企業法務では、低額のプランで顧問先を増やし、不動産やITなど同業種の企業が増えたら、業種ごとの専門チームを作っています。そして、その専門性を売りにして、さらにマーケティングをしていきます。現在は、債務整理とそれ以外の分野で5割ずつの売上割合になっています。

一たくさんの商品を並行して展開しながら、それぞれを収益化させていくには何が必要なのでしょう？

酒井 それぞれのWebサイトを作って集客していくと、はじめはどうしても費用対効果が悪くなります。しかし我慢してお客様を増やしていくと、弁護士も経験を積んで成長していきますし、集客の効率も良くなっていきます。弊社事務所では、3期目の頃に複数の事

業を同時並行で展開していました。当初はすべて赤字事業でしたが、今はそれぞれの部門で利益が出るようになってきています。

佐藤 私は、成長や拡大するための最大のポイントは営業力だと思います。職員の質を上げる方法は、良い顧客と仕事をする事です。だから、経営者のもっとも重要な仕事のひとつは、良い顧客を獲得することだと思います。

だから、営業が強くないと職員は育たないのです。職員は事務所が育てるのではなく、良い顧客に育てていただく。これが一番の方法だと思います。

一SATOグループさんの営業の構造を教えてください。

佐藤 特徴はアライアンス営業です。顧客を集めてくるのは、自分たちではなく、給与計算会社やシステム会社、教育系企業などのアライアンス企業です。私たちを使うことによってメリットのある企業とアライアンスを組み、私たちのサービスをお客様に提案していただくのです。

一ベリーベストさんの営業力とは何で

しょうか？

酒井 私たちはB to Cの業務が多いので、弁護士一人一人の受任力が重要になってきます。Web広告から法律相談に入って、どのくらいの確率で受任に至っているのか。例えば10件受けて5件受任する弁護士と、1件しか受任できない弁護士では、広告費が5倍も変わります。1件受任するのに広告費が10万円なら採算が合いますが、50万円かかったら赤字になってしまいます。

そうした数値管理は徹底していて、各弁護士の受任率は必ず計測しています。得手不得手がありますので、受任率が低い人は研修やロールプレイングでスキルを上げてもらいますが、それでも難しい場合は案件の処理に特化してもらうこともあります。

一佐藤代表は、職員は良い顧客に育てていただくという理念でしたが、現実には良い顧客ばかりとお付き合いできるわけではないと思います。

佐藤 良い顧客というのは、こちらにとって都合の良いお客様のことを言っているわけではありませ

ん。職員が育つのはサービスの要求が高いお客様です。また国民の誰もが評価しているような企業も、職員が誇りを持って仕事ができるので良い顧客と言うことができます。そういう案件を獲得しなければなりません。

酒井 弊事務所も、B to Bでは大型のクライアントもあります。自社の法務部で解決できない高度な案件の相談が来ますので、今後ともそうした良い顧客を増やしていきたいと思っています。

■受任率を上げることで集客は増やせる
—集客に苦労しなくなったのは、何が一番の要因だと考えていますか？

酒井 S E O対策の効果もありますが、自前でW e bマーケティングチームを持ち、不要な広告費がかからないようにチェックしながら運用していますので、その機能が他の事務所よりもパフォーマンスが良いのだと思います。

—近年のW e b集客のキーワードには「内製化」がありますよね。競争が激しくなっていますから、わずかな違いで勝敗が変わるようになってきました。

酒井 確かにそうだと思います。W e bだけではなく受任までの総合力が重要です。まずは広告を効率化して一件当たりのクリック単価を抑え、次に問合せがあった際の法律相談への誘導率を高めます。そして、いかに受任率を上げるか。それらの精度がそれぞれ上がってきているのだと思います。—他に集客面で取り組んでいることはありますか？

酒井 今は集客チャンネルがW e bに集中しているので、今年はテレビやラジオでも積極的に広告を打って、事務所の知名度を上げていきたいと考えています。

—その他には、今年はどのような展開を考えていますか？

酒井 各分野の業務をより効率化していきたいと思います。地道な戦略ですが、広告費を下げる、案件数を増やすといったことになると思います。特に相続の分野が苦戦していますので、グループの税理士法人を中核にして、相続案件を増やす体制を作っていきたいと考えています。

■潜在的な問題から、案件を掘り起こす
—ベリーベストさんの5年間の取り組みを伺いましたが、改めて、伸ばすべくして伸びた事務所なのだという印象を持ちました。

酒井 弊事務所の強みはW e bマーケティングですから、そこを強化してきた結果だと思います。

佐藤 メイン業務がB to Cなので、それは良いことだと思います。今は、W e bで集客できている事務所がビジネスを成長させていますし、顧客を増やす機能が強くない限り、それ以外のものは何ひとつ成り立ちません。

—昨年のベリーベストさんの大きな飛躍も、強力な営業力があってこそのもですね。

佐藤 すべては、新しい顧客の受任があって初めて成り立つのです。ただ、ひとつのチャンネルが強すぎることはリスクにもなりうるので、W e b集客が強い今のうちに、それ以外の営業チャンネルを伸ばしていくのが良いと思います。

—土業ビジネスを大きくすることについて、業界内では批判的な声も聞こえますが、酒井先生はどのような意見を持たれ



顧客を増やせばスタッフが成長する

ていますか？

酒井 勤務弁護士だった頃に感じたことは、私一人で解決できるお客様は、一年間で30～40人しかいないということでした。

だから、もちろん質の良いサービスを展開できることを前提に、業務効率を上げて、マーケティングをして、より多くの人々が気軽に法律サービスを使えるようにすべきだと思います。そのためには、人も増やさなければならなし、支店も増やさなければなりません。

—佐藤代表はどのようにお考えですか？

佐藤 私は経営者として、「より良い物をより安く提供する」というビジネスの原理原則に忠実に行動しているだけです。土業の世界では、そうしたことが異常な行動に映るようなのですが、それでも私は、それを私たちの使命だと思っています。そしてその使命を実現するためには、規模が必要なのです。

営業面だけを考えれば、規模を拡大していくのは難しくはありません。しかし近年は、人材が採用できないことと、育成が難しいことがネックになっています。

酒井 私たちも同じ課題を抱えています。昨年は弁護士を50名採用したいと考えていたのですが、29名しか採用できませんでした。今年も50名は必達したいと考えていますが、実際は分かりません。

佐藤 弊事務所では、入社して4、5年経てばグループリーダーになります。しかし、大企業の人事部門に転職するのもこの層の人材が多くなっています。伸びている事務所は皆、同じような課題を抱えています。そうした中間層の人材を、どのように確保して維持していくかは、我々の共通の経営課題です。

—良いものを「より安く」提供するという点で、弁護士業界にも価格競争は起きているのでしょうか？

酒井 債務整理も含めて、今はまだマーケットを掘り起こしている

状態なので、価格で勝負がつくことは多くありません。それよりも、安心して頼める事務所に頼みたいというニーズが強いと思います。

佐藤 B to BもB to Cも、どちらも営業は提案型にしていくべきで、それは変わりはないと思います。中小企業の経営者の多くは、自社の問題がどこにあるのかを分かっていません。それは個人の相談者の場合も同じで、「あなたの問題はここにあるとあって、こうすれば解決できますよ」と提案していくことが必要です。広告も提案型の内容になってきているのではないのでしょうか。

酒井 そうですね。広告ではそういう面を強く意識しています。B to Bでも、クライアントからヒアリングをすると、意外なほど問題が出てきて、案件の掘り起こしができることがあります。

佐藤 受任に至るまでのプロセスの中では、必ず複数の問題点が見つかるはず。お客様の相談の中からたくさんの案件を引き出せる能力は、営業力の大きなポイントだと思います。

—お客様の潜在的なニーズをいかに拾うかということですね。

佐藤 自分の事務所の内部を見てもそれは同じことです。多くの問題点をきちんと認識している事務所が、良い事務所なのだと思います。

組織が大きくなればなるほど、経営者の見えない部分が増えてきて、問題が出てきます。でも、それこそが私たちのサービスの価値なのだと思います。問題を改善しようと自ら心がける組織風土を作っていかなければ、大きな組織は動かせません。それはやはり人間の組織だからです。

特に私たちは人材の力で大きなビジネスですので、事務所の使命や存在価値を理解していないと、ただの事務処理屋の立場に陥りがちです。そうすると、社員はあつという間にモチベーションや向上心を失って、改善すべき問題点がすべてマイナスに転化していく。どんなに営業が上手くても、これらの問題が解決していかないと、組織が崩れてしまいます。

酒井 問題は改善すれば良くなるわけだから、問題が見つかることは良いことですよね。

佐藤 だけど問題を見つけると、多くの方は悲観的になります。そうならないチャレンジングな風土を作っていくことが、組織を作っていく上でのポイントになると思います。

酒井 大変勉強になります。

—話は尽きませんが、弊誌では来年もこうした企画を実施したいと考えています。ベリーベストさんの今後のご発展にも注目させていただきます。お二方とも、本日はありがとうございました。 ■

