

開業初年度から大幅な顧客増に成功した 会計事務所のマーケティング戦略

蔵田経営会計事務所 所長 税理士 蔵田陽一

近年では税理士法人化の進展などにより事務所の大型化が進み、せっかく税理士資格を取っても独立開業に躊躇してしまうような状況になりつつある。景気の先行きが不透明な状況が続き、顧問先となる中小企業に倒産や廃業が相次いでいることもそれに拍車をかけている。こうしたなか、蔵田経営会計事務所（東京都渋谷区）の蔵田陽一氏（次ページ写真）は、開業初年度に顧問契約数40社以上という驚くべき成果を挙げている。同氏の成果は偶然の産物ではなく、時代の流れを冷静に分析し、効果的な集客法を編み出したマーケティング力の賜物である。蔵田経営会計事務所の成功の背景と戦略について、蔵田氏にお話を伺った。

幼少のころから経営に関心

—— 蔵田先生は幼少のころから経営に関心をお持ちだったそうですね。

蔵田 そうですね。私は小学生くらいのころから、会社に勤めるのではなく、いつかは会社を経営したいという夢を持っていました。ですから、大学生のころから海外チケット販売や就職活動コンサルなど、ちよつとしたビジネスに取り組んでいました。

—— 会計業界に入るきっかけについてお聞かせください。

蔵田 私は学生のころ、家庭教師を好んでやっていました。その家庭教師がきっかけとなり、税理士事務所でもアルバイトをしたことがあったのです。これが税理士業界との出会いですね。その先生がコンサルティックなことをされている方で、税理士はただ帳簿をつけるだけでなく、企業経営にかかわるダイナミックな活動ができるのだと知りました。

—— 大学卒業後はどうされたのですか。

蔵田 外資系コンサルティング会社アクセンチュア(株)の戦略部門へ入りました。そこでは大手通信業の営業改革戦略や、大手製紙業の購買コスト削減戦略の立案などに関与しました。

ただ、アクセンチュアは程なく辞めまして、



その後は友人のシステム開発会社でアルバイトをしました。その会社で税理士の方と接する機会があったのですが、その時に税理士業は利益率が高いし、継続性もあるよい仕事だと認識しました。また、私は教えることが好きで家庭教師をやっていたくらいですから、いずれはコンサルティングをやりたいと思っていたのです。しかし、コンサルティングを単独で行うのは簡単なことではありません。それよりは税理士業と組み合わせる方がよいと判断しまし

た。これが、私が税理士業界を目指すことになった理由ですね。

—— 蔵田先生は会計事務所勤務のご経験はありますか。

蔵田 戦略的に3つの会計事務所を経験を積みました。最初は5人の事務所に行って、その次に15人の事務所、その後50人の中堅事務所へ行きました。組織論的な経営ノウハウは規模によって違いますから、3つの異なる事務所で行ったことは大きな経験になりました。規模ごとのメリットとデメリットが分かれますからね。

また、会計事務所で働くということが、職員にとつてどのようなものなのかを知るという意味でも貴重な体験でした。自分が職員になった経験を持っていないと、事務所の経営者になったときに、職員の本当の気持ちが分からないと考えたのです。

—— 蔵田先生は「日本マーケティング・マネジメント研究機構」(JMMO)でマーケティングを学ばれたと聞きました。

蔵田 学びました。税理士に登録する前からJMMOの会員になり、試験を1科目も取らないうちから増販増客カンファレンスなどで学んだおかげで今の自分があります。税務申告はできて当たり前なので、サービス化の武器としてJMMOのノウハウを学んだわけですね。会社があるもうかるエンジンはやはりマーケティングです

から。

開業初年度に44社、63件の顧問契約を実現

—— 会計事務所勤務を経てご自身の事務所を開業されたわけですが、開業1年目はいかがでしたか。

蔵田 1年以内に職員を雇って食っていける会社を作るという意味では、当初の目標は達成できました。具体的には、最初の年商が1千万円くらいのレベルまで持っていくことができるだろうと予想して、それは目標通りになったのです。

開業したばかりの先生方の様子を見ると、やはり最初はあまり高額な顧問料は取れないみたいですね。新規開業の先生方の多くは、かなり値引きして成約しておられるようです。そこで、私は開業2カ月目に発想を変え、どうせ安い顧問料でしかお客さまを取れないのだから、逆に安いことを前面に出して、ウェブで自動的に集客できるような仕組みを作ろうと考えました。その仕組みで40〜50件のお客さまを取れば、顧客規模を利用したビジネス展開が可能になりますし、集客ノウハウがあることをアピールすればよい人材を集めやすくなります。

—— 蔵田先生のウェブマーケティングへの取



●蔵田陽一（くらた・よういち）

千葉県生まれ。早稲田大学大学院理工学研究科物理学及応用物理学専攻修了。アクセント（株）戦略グループにて携帯電話会社等のプロジェクトに従事。その後、会計事務所勤務を経て税理士登録・独立開業。最近は主にネットを利用したマーケティング改革、事業計画立案支援サービスを手掛ける。税務会計は単なる経理・節税・申告書作成業務の枠を超えて、経営者がどのようにしたら豊かになれるかを常に追求し、経営者によって一人一人違う、夢の実現を手助けするために尽力。

おられるのですか。

蔵田 リスティング広告は重要です。リスティングの出し方と、できるだけ低めの単価でクリックしてもらえようというリード文に知恵を絞っています。

顧客数の拡大と事務所戦略

——今年で開業2年目に入りましたが、蔵田経営会計の今後の展開についてはどのように考えておられるのですか。

蔵田 今後の展開については、3パターンくらい考えています。

うまく効率化すれば職員1人あたり50社くらい担当できますから、現在のやり方でお客さま1000社までは可能だと思っています。プルーオーシャン戦略は実現できているので、新設法人を取るのには難しくありません。東京だけでも月に3000社くらいは誕生している新設法人の一部を取り込めれば、3、4年でお客さま1000社を実現するのも無理ではないと考えています。これがひとつ目の展開ですね。

ただ、いくら新設法人の取り込みが可能であると言っても、お客さまが増えれば管理的なリスクも同時に増えていくので、新設法人は200社を限度とし、あとは紹介だけでお客さまを増やしていくことも考えています。これが

り組みは、開業1年目から始まったのですね。

蔵田 ネットで勝てるギリギリの値段は、開業3カ月目くらいで分かってきました。また、利益を出せるように、毎月の訪問はしないと、お客さまの売り上げに応じて報酬を増やすとか、決算を従量制にするといったアイデアもそのころに思いつきました。

正確に言うと、訪問を減らすようになったのは開業半年後くらいで、開業1年目くらいのころに料金表を変えました。値上げをしたり、作業を減らしたりするといった方法で、赤字になるお客さまを出さない体制にできたのは、その半年後くらいです。

現在ではお客さまの取捨選択をする余裕も出てきました。依頼を受けた電話の段階で、採算が取れないと感じるところは断ったりしていま

す。

——開業2年目にしてお客さまの取捨選択ができるとはすごいことです。これもウェブマーケティングの成果があつてのことですね。

蔵田 開業間もない時点でのウェブ展開という観点では、ほかにもメリットはあります。そのひとつがコストの問題です。例えば異業種交流会はお客さまを増やす機会ですが、積極的に参加しようとする、会費や交通費がかなりかかっています。ウェブだったら月5万円くらいのコストで行えますので、こっちはほうが安いのです。DMよりもコストパフォーマンスはよいと思います。

——リスティング広告（特定のキーワードに応じて検索サイトに表示される広告）はやって

二つ目の展開です。

さらに、自事務所では100社くらいを担当し、あとはほかの会計事務所のホームページコンサルをやる展開も考えています。付け加えれば、自分の会社を適正価格・サービスの税理士紹介会社にするという選択肢もあります。

—— ほかの会計事務所を支援するというのは興味深い展開ですね。

蔵田 このようなことを考えているのは、ひとつの事務所がきちんと申告できる顧問先の数には限度があるのではないかという思いがあるからです。そう考えると、自分の事務所のお客さまはある程度の数に抑え、ほかの事務所を支援したほうが、世の中全体の幸せが増えます。

—— 顧客数をどこまでも増やしていくと、いつかはクオリティーが落ちてしまうという感じがするのです。もちろん、その壁を越えて何とかするのが組織論なのですが、正直なところ、私は中小企業の組織に限界を感じています。怒鳴って引く張るタイプでもありませんから。

—— 蔵田先生は経営理念についてはどのような考えなのですか。

蔵田 私は、会計事務所には理念経営はあまり浸透していかないと考えています。これは会計事務所の業態が関係していると思います。理念経営は、大企業のように一生面倒を見るような姿勢でやらないと、うまくいかないでしょう。

よくも悪くも、この業界に集う人たちは独立心が旺盛ですから、難しいのかなと思います。

—— 複数の展開のうちのどれを選ぶかは、今後の状況を見て判断していくことですか。

蔵田 現在のやり方でお客さまが増えていって、お客さまに迷惑がかかり始めたら、それ以上は増やさないということです。ずっと迷惑がかからなければ、1000件までいくかもしれません。最終的にはお客さまにしっかりと満足していただける形にすることが重要です。

—— ちなみに、私の事務所では解約はまだ1件も出していません。満足度が高くないと顧問料を値上げできませんし、お客さまの売上げが増えたとしても、「だから何？」と言われてしまいます。

—— 満足度を上げるために工夫していることはありますか。

蔵田 特別なテクニックではありませんが、私の事務所では、お客さまがスタッフに送ったメールはすべて私にも届くようになっていました。

—— これでやりとりをチェックし、基本的には24時間以内にレスポンスを出せるようにしています。あとは、お客さまに対応するときには、専門用語を連発するのではなく、できるだけ分かりやすい言い方をするようにしています。

—— それから、私自身が可能なかぎり事務所を離れないようにしています。9時から出掛けて3

社くらい回り、5時に帰るような状況ではレスポンスが遅くなりそうですし、疲れて後回しになりたりすると申告書のクオリティーに影響します。逆に事務所を離れないようにすれば、途切れなくメール対応ができるわけです。

会計事務所におけるブルーオーシャン戦略

—— 先ほどブルーオーシャン戦略というお話がありました。会計事務所におけるブルーオーシャン戦略とは、どのようなものなのでしょうか。

蔵田 例えば会計事務所の顧問先のうち、年商が10億円を超えているようなところは、当然毎月行ってきたりと証憑を見ないと、しっかりと監査ができません。

—— 一方、年商が1億円未満であったり、緊急の試算表が必要なかったりするところに関しては、毎月訪問して高い顧問料を取るよりは、3カ月に1回行って集中的にやるほうがよいでしょう。知り合いの先生が、「小さいところでも月3万円もらったら、毎月訪問するよ」と言ったのを聞いたことがあります。そこで、「そのくらいの規模だと、毎月訪問してもやることがないでしょう」と聞くと、訪問して雑談していると言うのです。

会計事務所から見れば、職員が行って雑談するだけで毎月3万円もらえれば願ってもないことですが、お客さまから見ればそんなことはありません。それだったら顧問料を3分の1にして、代わりに雑談のための訪問をなくせばよいのです。そういうニーズがお客さまの中に潜在的にある。会計事務所としては、顧問料を毎月もらっているから、毎月行かないと悪いという認識があります。そこを勇気を持って減らすか、お客様に来ていただく。これが会計事務所におけるブルーオーシャン戦略ですね。

ブルーオーシャン戦略は経済成長のない社会で生き残っていくためには必須の戦略だと思っています。社会全体が伸びていけば、その中で単純に頑張ればよいわけですが、これからはそうはいきません。社会全体のパイが目減りしていく中で、自分の生活を豊かにしたいという、ある意味でむちゃな願いを誰もが抱いています。GDPや人口の指標は下がっているのですから、誰もが貧乏になっていくのが普通なのです。明日は今日より豊かになっていると思うこと自体が矛盾しています。私には、その矛盾を突破しなければいけないという意識があるわけです。

ブルーオーシャン戦略をやると、例えば安くなっているのにサービスがよくなるという、普通なら共存できない成果を挙げることができま

す。人口は減っているのに豊かになりたいというむちゃをやるためには、安くてもよいサービスを提供するというむちゃをやらなければいけません。今までは「安くてもいいか、高くてよいか」だったのですが、もう安くてもよいサービスにするしか道はない。安くてもよいサービスにするためには、ブルーオーシャン戦略のひとつである、お客さまが「重要ではない」と思う部分を削ることを考えなければなりません。それを行うことによって、税務のことはきちんとやりつつ、訪問回数を減らすことで顧問料が安くなる。そういう発想が一番大切なところです。

—— 従来型の事務所とは差別化が図れることになりませんか。

蔵田 これは会計事務所に限りません。どの中小企業も「安くてもよくしてくれ」と言われています。私も開業して4カ月目くらいのときに、お客さまに「どういう基準で会計事務所を選んでいますか」と聞いたら、「それは安くてもいいところだ」と言われて、「人的サービスなのにもちやなことを言うな……」と思いました。でもお客さまの言葉は本質を突いているのです。むちゃなこと、この壁を乗り越えることが、従来型の事務所との差別化になるのです。

さらに、私の事務所ではブルーオーシャン戦略の観点から、お客さまに経営支援やマーケティングアドバイスのサービスを提供していて、これは新設法人にびったりなのです。中堅法人

になると自社の売り方がほぼ決まっています。新設法人はどんな営業をしたらいいかというヒントを求めています。「こういう手法がある」とか、「ネットではこう売るとよい」といったアドバイスが役に立つわけです。

—— 蔵田先生自身がブルーオーシャン戦略で成果を挙げていますから、アドバイスに説得力がありますね。

蔵田 そうですね。新設法人は40〜50社手がけていると説明すれば聞く耳を持ってくれます。こういうアドバイスができる事務所となると、比較対象がほとんどないので値下げ交渉に遭う場面も少ないですし、こちらが提示する金額にお客さまも文句を言っていないのです。

さらに、会計事務所から提示される決算料が高くて頼むのを躊躇していたような会社が、私の事務所に相談を寄せてくださっています。今までは会計事務所のターゲットではなかった層が私のところに来るのです。ほかの事務所とは競合しないので、広告を出さだけで驚くほど問い合わせがあります。これがブルーオーシャン戦略の真価ですね。

ただ、この戦略がいつでもできるとは限りません。それに、私の場合はたまたまマーケティングと新設法人の相性がよかったからできたという部分も大きいと思います。現在の展開を最初から100パーセント狙っていたわけではあ

りません。ブルーオーシャン戦略ができる場合とできない場合があることは否定しません。

自事務所のノウハウを積極的に公開

—— 蔵田先生は自事務所のマーケティングのノウハウをサイトやDVDなどで公開しているそうですね。

蔵田 昨今では、資格者が独り立ちしにくいような状況になっています。資格を取って起業する人たちが許容される業界だったのに、税理士法人化といった流れの中でそれが許されなくなっているのが私には残念です。士業は大手で品質が安定していて、値段も高いところのほうがいいという意識が、お客さまの中にも形成されつつあります。私の事務所では、独立開業したい人を大歓迎しています。高い給料は出せないが、お客さま獲得ノウハウはいくらでも教えるという姿勢です。それで独り立ちしていく人が増えていけば大変よいことですね。私はこの業界が独立できないような状態になることが許せないのです。ホームページのようなゲリラ的な戦い方をすれば、1人でもどんどんお客さまが取れる。独立は不可能ではありません。もうひとつ、私が自身のノウハウを公開している理由があります。現在は、中小企業の経営者にあまりにも戦略がないために、大変な勢い

で家族や従業員が不幸になっています。ちょっとした知識で回避できることが多いのですが、それを客観的にアドバイスできるのは、実は税理士くらいしかいないのです。税理士以外の人間に、自社の決算書を見せて相談するなんてことはありませんよね。税理士に早めに相談すれば、状況はよくなっていくのではないかと思うのです。そのためにも、相談できる税理士を増やすのは重要なことです。

—— 開業間もない経営者であれば、蔵田先生のような税理士が身近にいたら心強いでしょうね。

蔵田 会社の売上げが上がればそれが一番なのですが、悪いほうも考えないといけません。会社はなくなっています。勤めに戻ってもらったお客さまも2人いるのです。早めに選択肢を提示できないと、不幸な状況になることがあります。つらいアドバイスでもきちんとやれば、お客さまは感謝してくれます。そこはもうけ度外視で伝えています。

—— 経営者を破滅から救うのは社会的意義のあることです。

蔵田 起業しても成功率が高かったり、失敗したとしても傷が浅くソフトランディングでできたりするようになれば、勝負に出る起業家が増えると期待しています。

今は、勤めながら副業で起業している人も多

い時代です。ネットで省力化ができますからね。昼間は勤めていて、ネットに商品を出しておいて、注文が来たらそれを生産者に夜ファクスするだけという顧問先があります。今では起業はいちかばちかのことではなく、働き方が多様化しているわけです。

—— 最後に、読者の皆さんにメッセージをいただきたいと思います。

蔵田 そういえば、今日の取材ではブルーオーシャン戦略の一面ばかりを強調しすぎてしまったような気がします。この戦略で価格を抑えるやり方もあるのですが、実は値段を変えなくてもいいのです。例えば業種を特化して、訪問回数を減らしても、すごいアドバイスができるなら値段は変えなくてもよく、むしろ値上げしてもいいのです。私が値段を下けているのは、一気にネットマーケティングなどで市場を押し下けているからであって、そうでなければ値段を下げずにコストは下がって、利益が増えるのです。ブルーオーシャン戦略は利益を増やすために使ってもいいということを最後に補足させていただきます。

—— 今日はどうもありがとうございました。

蔵田経営会計事務所の今後の躍進に期待しています（インタビュー中で取り上げられたDVDについては、89ページのBusiness Reportで紹介しています）。