

2020年リレー特集

高収益事務所の創り方

LEGAL
BUSINESS
CATEGORY

— 第5回 —

ベストファームグループ(福島県郡山市)齊藤浩一氏

福島県いわき市に、新規オープン!

『ベストファームモール』2号店に見る、
地域一番獲得の
ビジネスモデル

No.1



なぜ「一番」が優位であるか。

業務、業種、地域。それぞれのカテゴリーにおいて、ナンバーワンの実績を誇る事務所。土業ビジネスが成熟する中、そうした事務所において今、何が起きているのか——。リレー特集の第1回では、「市場占有率の高いカテゴリーを複数持つことで、収益性が高まる」という仮説が示された。そしてその「カ

テゴリーの市場規模は、必ずしも大きなものでなくてもよい」と言う(2020年1月号)。つまりこれは、どのような事務所にも高収益事務所への道が開けているということを示している。本特集では、各カテゴリーでナンバーワンの実績を有する事務所への取材から、これらの仮説の検証を行っていく。

建物面積400坪、従業員100名サイズの業態『ベストファームモール』の二号店が2020年4月、福島県いわき市にオープンした。ベストファームモールは、土業における新しいビジネスモデル構築への挑戦であるとともに、モール内の各業種において地域一番を達成し、高収益化を実現するための手段でもある。その試金石となった一号店の成果を経て、新たにオープンした二号店。ビジネスモデルの進化を、代表の斉藤浩一氏に聞いた。(文・武田司)

一店舗「200人」の ビジネスモデルに進化

—一号店の郡山店は、オープンして何年目になりますか？

2014年4月のオープンですから、丸6年になります。—二号店のいわき店を目にするまでは、支店という位置付けもあって、一号店より小ぶりなものを想像していましたが、実際には郡山店よりも一回り大きいスケールになっていますね。

弊事務所ではビジネスモデルを考えて、こうしたモールを出店しています。適正なビジネスモデルに合わせて出店した結果が、この二号店です。本来は一号店の郡山店も、このくらいのサイズのものを作りたかったのですが、そのときは、まだモールとしてビジネスを行った経験がなく、心配や不安の声も上がっていました。

しかし、今回は誰からもそうした声は上がりませんでした。それは郡山店での実績があるからです。

—郡山店の状況はいかがですか？

郡山店は50名からスタートし、現在は収容サイズ一杯の100名になっています。いわき店は40名でスタートし、120名までは入る設計になっています。

—店舗の大きさは？

いわき店は敷地面積が930坪、建物の延べ床面積が403坪、駐車場は80台となっています。

—総工費を教えてください。

郡山店は設備なども合わせて3億円弱でしたが、いわき店は5億円になっています。高いように見えますが、20年で借入れを返済するのなら、月あたりでは208万円になります(金利計算は含めず)。いわき店は好立地のため地代家賃が180万円と高額ですが、それらを合わせると約400万円。ですから坪単価は

1万円ほどです。

弊グループの東京事務所(東京都千代田区)は、50坪で坪単価2万円ですから、それと比べればそれほど割高ではありません。

—そう言えるのは、ビジネスモデルの考えが根底にあるからですね。

流通・小売業での競争力は、「店舗の大きさ」で決まります。私たちは土業ですから、競争力となるものは「人数」です。つまり人数が多ければ多いほど、売上が大きくなるということです。

—ベストファームモールのビジネスモデルについて、詳しく教えてください。

郡山店には、登記、測量、相続



いわき市にオープンしたベストファームモールのエントランスにて、斉藤浩一氏を撮影

にプラスして不動産、税務の商品があります。

郡山店は、モール全体の規模で言えば地域一番店です。司法書士、土地家屋調査士、行政書士の規模も県内一番になっています。しかし、ひとつひとつを見ていったときには、不動産部門は10人弱しかおらずまだまだです。

税務部門は相続税で見ると年間約130件の実績がありますので一番になっていますが、法人の顧問先は200社と少ない。税務部門のスタッフ数は20名程度です。

一方で郡山にある一番大きな会計事務所は80名超の規模です。ですから、地域一番店を目指すなら、これから税務部門で最低でも60名以上増員しなければなりません。さらに不動産やコンサルティング部門を増やしていくことを考えれば、モール全体で少なくとも200名規模にしなければ、それぞれ一番にはならないのです。

一一番店をいくつもの部門で作っていくことが、全体としての競争力になっていくわけですね。

そうですね。ただし、問題は一番店となったときの最終形態を想定して出店しなければならないということです。それは単純に大きければよいというものではなく、その商圈で一番になるには、どのくらいのサイズが必要かを考えて出店することが必要になってきます。それをそれぞれの部門で見通して決定することが必要です。

小さなマーケットで一番を作りながら、それを増やして全体で一番になるという戦略は、ランチェスター戦略の王道です。それを実践する上で必要なものが、ビジネスモデルです。

一なるほど。そして、ビジネスモデルを形にしたものが、ベストファームモールだということですね。

はい。飲食店やコンビニエンスストアなら、綿密に出店地域をリサーチし、それぞれのビジネスモデルから損益分岐を超えるために



二号店の目玉は1階の「カフェ」。開放的な空間、席数。厨房設備も充実。これとは別に従業員用のラウンジが2階にある

必要な店舗の規模を割り出し、出店していきます。

一店舗ずつ、独立採算で、それぞれ一番を目指すために必要なものが、ビジネスモデルです。

ですから、今回いわき店はこのサイズになりました。弊事務所が目指しているのは、そうしたビジネスモデルの確立です。

数万件の顧客リストが起爆剤

一商圏人口、競合の状況から、執務スペースの大きさ、面談室の個数、駐車場の台数、そして今回はEVの設備まで、その全てが、地域一番となるために必要なものだということですね。

例えば、個人経営の飲食店のオーナーは、空いたテナントで良さそうな物件を見つけて出店していきますが、それではたとえ繁盛したとしても本当にそれが最善のものなのかは分かりません。もう少し大きな物件ならもっと利益が出ていたかもしれないのです。

チェーン店やFC店では、そうしたことはありません。席数、客席稼働率、回転数、客単価などを店舗ごとに計算し、日商と損益分岐点を検討し、採算が合う地域・物件で出店します。駐車場が何台必要かということまで、パッケージになっているのです。

一土業の場合も、それと同様のことができるということですね。

はい。まずは人数がどれだけいるかで売上が決まります。ですか

ら、店舗の収容人数で売上が決まっています。

このとき、都会なら駅前の大きな物件を見つければよいのですが、地方事務所では人数分の駐車場が必要になります。それから立地は、土業事務所にとってという意味では、役所の近くにあることは好立地になるのではないかと思います。

その点で、今回のいわき店は、法務局から数分で、かつ合同庁舎の向かいにある絶好の条件になっています。飛び込み客も増えると思いますし、特に相続には大きなプラスになると思います。

こうした立地条件がどのくらい成績に影響してくるかは、今後数年で結果が分かります。これが良ければ、次に出店するときに、同条件の立地を探せばいいと思います。

一一号店と異なる設備やサービスはありますか？

今回のいわき店には、カフェを設置しました。郡山店では、新規集客の取り組みとして、カルチャースクールを毎週実施してきました。高齢者向けの講座をたくさん開催していますので、地域の高齢者はたくさん集まるようになってきましたが、今回のいわき店では高齢者以外も集客できるだろうと思っています。

平日の昼間はお年寄り向け、平日の夜は市役所に勤めている人向けのビジネススクール、週末は家を建てる人向けの勉強会など、フルに店舗を活用して集客してい

たいと思います。そして、そうした参加者が集まれるコミュニティをカフェを中心に作っていきたいと思っています。

一地域密着型のマーケティングを、さらに押し進めるといことですね。

郡山店では、相続手続きだけで多いときは月に50件受託します。決済も郡山店では月間100件を行っています。こうやって毎月200~300件の新規リストが増えていくと、年間では5千件ものリストになります。10年続けば5万件です。実際に郡山の顧客リストは8万件になっていますが、これをまだうまく利用できていません。

今後は、会員制度やCRMの仕組みを構築していき、お客様のライフステージに合わせた、さまざまな提案ができるようにしていきたいと思っています。土業の商品のほかに、保険、住宅建築、賃貸など、モールとして多くの商品を持つことで、お客様との接点も増えていきます。

高収益化へのキャリアパス

一そうした集客の仕組みが立ち上がれば解決する問題かもしれませんが、モールを預かるマネジメント人材の育成は課題になりますか？

郡山店の経験で分かったことは、100人規模の組織をまとめるのは、多くの部門を横断してマネジメントを行わなければならない分、難しいということです。

重要なのは、無資格者の活用で



1階奥には開閉式のオープンセミナールームがある



面談室は全9室

す。資格者は各部門で専門性を磨いていくことが求められますので、そうではない資格を持たない社員を各部門に異動させながら、さまざまな知識・スキルを持った人材を育てていくことが必要になります。そのために弊グループでは、新卒社員が同じ部署に所属するのは3年まで、という社内ルールを設けました。

本来なら3年経つと仕事ができるようになりますから、異動させるべきではありません。しかし、あえてそうすることがゆくゆくは弊グループの強みになると思っています。

その分野しか知らない人材が集まっているだけの組織なら、ほかの事務所と変わりはありません。しかし、士業の仕事を知り、相続や相続を経験して、不動産の部門を担当しているスタッフがお客様の相談に対応することで、差別化できるようになります。

人材のキャリアパスは、最終的には不動産部門を担当することが目標です。登記や測量は、成績の

良い時でも月100万円程度の売上ですが、不動産部門では平均して約150万円の売上になります。粗利で見ると約50万円違いますから、不動産部門にさまざまな知識・経験を吸収したエース人材を配置することで、サービス面でも収益面でも優位になると思います。10年選手になった人材を不動産部門に集めていくことが、弊グループの人材育成の長期戦略です。

法人向けの部門では、法人の税務や労務を経験した人材を管理職または、コンサルティング部門に配置していきたいと思っています。こうした2つのキャリアパスを作っていきたいと考えています。

一長期的な人材育成の中では、離職率が鍵になりますね。

現在の離職率は7%程度になっています。以前は退職者が多かったのですが、採用時のマッチングを入念に行ってきたことで、離職率がこのところ目に見えて減ってきています。教育などへの投資を考えたら、辞めない方がいいに決

まっていますね。

一商圈人口で考えたときには、郡山店よりいわき店の方がマーケットが小さいと思いますが、影響はないのでしょうか？

郡山市は人口33万人の都市ですが、その中で郡山店の商圈となっているのは約15万人のエリアです。いわき市は周辺町村と合併して35万人と言いますが、いわき店だけの商圈で考えると10万人超～15万人弱になると思います。15万人商圈なら、この規模のモールは成り立つだろうと、私は考えています。■

PROFILE ●

ベストファームグループ（福島県郡山市）

1984年、福島県石川郡石川町に事務所を開設。2003年に福島県郡山市で開始した司法書士、行政書士、土地家屋調査士のワンストップサービス『手続きコンビニ』で事業を拡大。2014年からは、郡山市で新業態となる『ベストファームモール』を展開。同モールでは、司法書士、行政書士、土地家屋調査士、測量士、税理士、社労士のほか、シルバーライフ情報館、ARUHI、すまいポート21、ERA LIXIL 不動産ショップほか不動産関連商品、FP、各種保険などの商品を揃える。2020年には福島県いわき市に、2店目となるベストファームモールをオープン。福島、東京に4支店。従業員数201名



所内の様子。今後の成長を見こして空きスペースが十分にある