

ULTIMATE INTERVIEW

人と人との縁で発展する栗原会計事務所

栗原会計事務所 所長 税理士 栗原邦夫
中野陽子
伊藤 恵

THE面白本舗株式会社 代表取締役 川上健太郎

栗原会計事務所（埼玉県蕨市）といえば、会計事務所の固定概念を覆すカジュアルな経営スタイルで有名だが、業容を4年で3倍に拡大させている急成長事務所でもある。所長の栗原邦夫氏（写真左）は、税理士に親しみやすさを求める経営者層に着目し、肩肘を張らずに相談できる事務所作りに力を入れてきた。こうした経営者層との絆を深めるために、事務所は木のぬくもりが感じられるカフェ風にし、まるで親友に宛てた絵はがきのような事務所通信を送っている。事務所を成長させるにあたっては、そのような取り組みを外部に向けてPRする必要があるが、同事務所は独自のDMによりそれに成功している。栗原会計事務所のDMは8年かけてノウハウを磨き上げたものであり、顧客獲得のきっかけの8割以上がこのDMからという驚異的な成果を挙げている。今回の取材では、栗原氏と、職員の中野陽子さん、伊藤恵さんに、栗原会計事務所の取り組みについてお話を伺った。また、同事務所のDMの製作に深く関与しているTHE面白本舗株式会社代表取締役の川上健太郎氏（写真右）にも同席していただき、会計事務所の広告戦略についてお話をいただいた。



親しみやすさを大切にして 4年で3倍に成長

—— 栗原先生には、2009年8月号で事務所の訪問取材をさせていただきました。先生ご自身がカジュアルな服装をしておられましたし、事務所もまるでカフェのような雰囲気で驚いたことが印象に残っています。

本日4年ぶりに事務所訪問取材のために伺って、その親しみやすい雰囲気があったく変わっていないことをうれしく感じました。

栗原 そういえば、この前取材をしていたいたときは、私と3名の職員で業務をこなしていましたね。

おかげさまであれからお客さんがずいぶん増え、それに対応するために職員の数も約3倍の10名になりました。

規模は大きくなりましたが、それでも親しみやすい雰囲気が変わっていないといっていただけたのはうれしいことです。

—— 前回の取材記事を読んではない読者の方のためにあらためて伺いますが、栗原先生がカジュアルなスタイルで事務所経営をしている理由をお聞かせください。

栗原 私は独立開業前に会計事務所に勤めていた頃は、普通にスーツを着て働いていました。

独立開業したばかりの頃も、やはりスーツを着ていました。

ただ、独立開業する前から、税理士はお客さんから身構えられているという感覚を持っていました。

例えば、工場経営のお客さんのところへスーツ姿で伺うと、「こんなところへスーツで来てどうするの」などと、本気とも冗談ともつかない調子で言われることがありました。そのような状況では、膝をつき合せての話がなかなかできない。そのようなもどかしさを感じていました。

そこで、独立開業後しばらくしてから、思い切ってジーンズをはいてお客さんのところへ行ってみたのです。

カジュアルな服装でお客さんのところへ行ってみると、相手の気持ちがあつと和らぐのを感じました。相手がそんな気持ちになつてくれれば、こちらも踏み込んだ話がしやすくなります。それでも、さすがに見込み客の方にはまだジーンズ姿で会うことには相当ためらいがありました。しかし、これも思い切つてやってみると、想像以上に好評だったのです。

こうした経験から、親しみやすい税理士を求める経営者は間違いなくいるという認識を持つようになりました。そこで、自分のお客さんはそのような社長さんなのだ目標を定め、親し

みやすさを大切にして事務所を経営していくことにしたのです。

お客さんには、自分のことを「先生」と呼ばれないように接しています。先生と呼ばれるのは、身構えられているということですからね。

この取材で先生と呼ばれるのも、なんだか居心地が悪いですね（笑）。

—— そうですか（笑）。弊誌は不器用な雑誌ですのでお許しください。

顧問先との距離を縮める 事務所通信「くりがわら」

—— 栗原会計事務所は、親しみやすさを外部に伝える手法が大変優れているという印象を持っています。

例えば、事務所の雰囲気作りもそうですし、ホームページもそうです。さらに、顧問先に配っている「くりがわら」という事務所通信も本当に親しみやすさを感じます。「くりがわら」は、まるで親友から送られてきた絵はがきのような内容です。お世辞抜きで、つい目を通してしまふ事務所通信ですね。

栗原 私は税務顧問料にもお客さんの都合があると思っていますので、必要のないところまで月次で訪問し、高い顧問料をもらうことには否定的です。

例えば3カ月に1回の訪問で大丈夫なお客さんであれば、訪問は3カ月に1回にしておき、そのぶん顧問料を安くしたほうがお互いにとってよいのです。

ただ、3カ月に1回しか顔を合わせないとなると、何となくさみしいわけです。そのさみしさを埋めるために事務所通信を送ろうと思ったのが、「くりがわら」を作ることになった理由です。

ですから、字が書いてあれば何でもよいわけでは当然なく、事務所通信でお互いにコミュニケーションをとりたいと思いました。

それに、会計事務所というのは、普通の会社からは、えたいの知れないところと想われています。

お客さんが所長と担当者の顔を知っているのはまだましな状態で、下手をすると担当者以外はどんな人間がいるのかまったく分からない。何を考えているのか想像もできないところというのが、会計事務所の一般的なイメージではないでしょうか。

そう思われてしまうのは、やっぱりさみしいわけです。当事務所はざつとばらんな雰囲気でも明るくやっていますので、とにかくそれを伝えたい。私や職員の顔をもっとよく見せたいと思いました。

私たちの顔を見せることが「くりがわら」の





顧問先との絆を深める事務所通信「くりがわら」(手前6枚)と、驚異的な集客効果を持つDM(奥2枚)

もっとも大事な目的なので、思い切って税務絡みの情報は一切載せないことにしました。

—— 会計事務所の事務所通信なのに、税務には触れないのですか。

栗原 そうです。決算がどうの、税制改正がどうのといった事務所通信を送っても、忙しい社長さんは書類の束の上に積むだけです。

「くりがわら」は、親しい友人に絵はがきを送るような感覚で作っています。ですから、内容は職員の趣味や人柄、事務所であった出来事などが中心です。

「くりがわら」のおかげで、職員が初めて会ったお客さんから、「ああ、〇〇さんだね。知ってるよ」と親しく声をかけていただいたり

しています。

—— 「くりがわら」はとても手の込んだデザインになっており、情報量も多いと感じます。これを作るためには相当な手間がかかると思いますが、高い製作技術も求められるのではないのでしょうか。

栗原 「くりがわら」は当初、私のアイデアをTHE面白本舗株式会社の川上健太郎社長……、私たちは「かわけん」と呼んでいるのですが、彼にブラッシュアップしてもらいました。かわけんは中小企業のニュースレターやフリーペーパー、DMなどをずっと専門にやってきた人です。

現在では、デザインはかわけんの会社にお願

いしており、記事の執筆やとりまとめは、当事務所の職員が中心になって行っています。

—— 本日は、「くりがわら」の製作に携わっている、職員の中野さんと伊藤さんに同席していただいています。

中野さんが「くりがわら」の前編集長で、現在は伊藤さんに引き継がれているそうですね。

中野 私は事務所の入所面接を受けたときに、栗原さんから「『くりがわら』に載ることが入所条件だけれどもいい？」と言われて、自分こんなポーズが取れるだろうかと心配になったことを記憶しています。

「くりがわら」をご覧になれば分かったと思いますが、皆はじけたポーズで写真



■栗原邦夫(くりはら・くにお)

栗原会計事務所所長。税理士。昭和40年生まれ。中央大学卒、聖学院大学大学院卒。会計事務所勤務を経て平成16年に税理士登録をし、独立開業。既存の会計事務所の固定概念を覆す親しみやすい雰囲気の仕事作りで注目を集める。中小企業経営者支援のために、ストアコンパリゾンを活用した啓発活動に注力。株式会社実務経営サービスの板垣誠と同様、熱狂的な浦和レッズサポーターとして知られている。



■川上健太郎（かわかみ・けんたろう）

THE面白本舗株式会社代表取締役。昭和47年生まれ。ニュースレターやフリーペーパーの製作で31業種、288号の製作実績があり、依頼主のよさを引き出す手腕に定評がある。DM製作においても豊富なノウハウを持ち、会計事務所向けのDM製作サービスを展開している。

の効果が極めて高いと伺っています。

栗原 当事務所の新規顧客の8割以上はDMがきっかけで問い合わせくださった方です。顧客拡大の取り組みはほかにもやっていますが、成果はDMがずばぬけています。成果もここ8年、ずっと変わらず安定していますね。

—— 集客の8割以上がDMで、その効果が8年続いているというのはすごいですね。

今、手元にそのDMがあるのですが、「くりがわら」と同様の雰囲気があり、DMと感じさせない親近感を抱きます。このDMのコンセプトも栗原先生が考えたのですか。

栗原 8年くらい前にひとりで作って出すようになったのですが、その半年後くらいから、か

わけんにブラッシュアップしてもらうようになりました。

自分なりにDMを作ってみたものの、やはり専門分野ではないので行き詰まるところが出てくるわけです。そこでかわけんに相談しました。かわけんから、「こうやったほうがいいんじゃない?」「このパターンで試してみようか」といったアドバイスを受けながら、何年もかけて作り込んでいきました。

基本コンセプトは大きくは変えていないのですが、それこそコピーを1行入れた、入れないで効果測定しながら何度も改良しました。

—— 本日はTHE面白本舗株式会社の川上社長にもご同席いただいていますので、お話を伺

いたいと思います。

ちなみに川上社長は、ミュージシャンをしていたというユニークな経歴をお持ちだそうですね。

川上 そうですね。ぼくがミュージシャンをやっていたのは、子どもの頃に見た原風景が関係しています。

小学生くらいの頃のことですが、駅へと続く歩道橋を歩く大人たちを見て、「なんだか、つまらなそうだなあ」と思いました。それがとても強く心に残ったのです。自分はつまらなそうに歩道橋を歩く大人にだけはなりたくないと考えました。そのとき、ぼくの目を引いたのがミュージシャンだったのです。



中野陽子さん



伊藤恵さん

に写っているじゃないですか。それができるかどうかで、入所を真剣に悩んだくらいです（笑）。

私が「くりがわら」の製作に携わるようになったのは、入所後半年くらい経ってからのことです。ルールは仕事の話をしないことだけで、それ以外は自由にやらせてもらえました。

製作の打ち合わせは皆でアイデアを出し合って盛り上がるので、楽しく作ることができました。

—— 中野さんは「くりがわら」の内容に最初はかなり驚かれたようですが、伊藤さんはいかがでしたか。

伊藤 確かに、税務に一切触れないということ

には大変驚きました。やはり、会計事務所が作る事務所通信は、税務の情報などをまとめるのが一般的だと思いますから。

ただ、一度もお目にかかったことのないお客様に名前を覚えていただいていた、「いつも読んでいますよ」と言っていただけたりします。「くりがわら」を通じて、お客様とコミュニケーションが成立していることには、私たち自身が大変驚いています。

今は、お客様が面白いと思ってくださる話題は何だろうと考え、お客様の息抜きになればと思いつつ作っています。

—— 「くりがわら」の製作にはかなり手間がかかるように見えるのですが、製作作業に負担

は感じませんか。

伊藤 職員皆でアイデアを出し合って作っていきますので、ひとりだけ負担を抱えているという感覚はありません。

当事務所の職員は、「くりがわら」がお客様との絆を深める重要な手段であることを理解していますから、積極的に協力してくれるという事情もあります。

新規顧客の8割を集めるDM

—— 独自の事務所通信で顧問先とのコミュニケーションを深めている栗原会計事務所ですが、同様のスタイルのDMで集客を行っており、そ

ったのですか。

川上 きっかけは共通の知り合いからの紹介です。最初は、当時流行していた小冊子マーケティングをやりたいということで声をかけていただきました。それまで会計事務所の仕事をしたことがなかったもので、「すごいところから連絡が来ちゃったな」というのが正直な感想でした。実際に会ってみると、栗ちゃんはざっくばらんな人で、夢をたくさん持っていたのです。栗ちゃんのそんな人柄や理想に興味を持って、一緒に何か面白いことをやりたいと思いました。

ホームページを作ったり、セミナーの企画をしたりするなど、栗ちゃんと一緒にいろいろなことをしてきました。そのなかのひとつが「くりがわり」であり、DMだったわけです。

DMにはどのように関わったのですか。川上 栗ちゃんのDMは、ぼくが関わる前の時点で、コンセプトはほとんどできあがっていました。初めて見たときは、正直いって「このDMで問い合わせが来るって本当なの？」と思いました。しかし、これで実際に問い合わせが来ているのですから、コンセプトは正しいわけです。正直にすごい発想だと思いました。

ただ、ちょっと雑でもあったので、そのあたりを一緒に直そうという話になり、2人でブラッシュアップしていききました。

ブラッシュアップというのは、具体的に



栗原会計事務所の壁一面に貼られた顧問先の写真。決算が終わったときにはくす玉を割って祝う

ぼくは26歳までミュージシャンとして活動をしていました。ところが、あるときふと、音楽をやっているにもかかわらず、つまらなそうに歩道橋を歩いている自分に気づいたのです。これでは、子どもの頃に見た大人と変わりがありません。それで、ミュージシャンの道は断念しようと思いました。

失意のなかで次に選んだのがビデオ屋の店長という仕事だったのですが、ここで大きな発見



所内には笑顔が絶えない

はどのような作業なのでしょう。

川上 これは栗ちゃんのDMに限った話ではありませんが、ぼくがDMやニュースレターなどの媒体で着目するのは、お客さんの目線です。

広告の依頼主は「このようなところをPRしたい」という希望を持っているわけですが、それが実際にお客さんから見て、依頼主の一番よいところではない場合がよくあります。

例えば、多くの会社は31業種のニュースレターやフリーペーパーを作っているのですが、そのひとつにパチンコ店があります。パチンコ店は社会からの風当たりが厳しくなっているビジネスで、射幸心を煽るといふ理由で広告規制も受けています。そのような背景もあり、売上低下に苦しんでいるところは少なくありません。

パチンコ店もそれはかなり意識をしていて、地域に溶け込むために商店街の清掃をしたり、募金活動をしたり、スタッフの接客対応に力を入れたりするなど、大変な努力をしています。これはとても素晴らしいことだと思います。

ところが、いざ広告を打つとなると、「人気が機種が地域最大数！ じゃんじゃんバリバリ出しますよ！」といった、いかにもありがちで、なおかつ広告規制すれすれの内容になってしまっています。

でも、せっかく地域に溶け込むために大変な努力をしているのに、それをPRしないのはお

がありました。

—— どんな発見があったのですか。

川上 最初はある意味で仕方なくビデオ屋の店長をしていたのですが、売上を上げるためにチラシやニュースレターを工夫して作っているうちに、それがきっかけで店を訪れてくれるお客さんが増えていったのです。

自分の工夫や努力が売上という成果になって返ってきたとき、仕事は面白いものだと感じました。そして、さらに仕事に熱意を持って取り組んだとき、それが再び売上増として返ってきた、もっと仕事は面白いと感じました。

人生が面白いかどうかは、ミュージシャンのような派手な仕事をしているかどうかではなく、仕事にどんな姿勢で取り組んでいるかで決まるのだと気づきました。

そこで、もっと面白い仕事をしようと考えて、個人事業としてTHE面白本舗を立ち上げました。最初はビデオやDVDを店舗に卸す業者として活動していたのですが、営業用に作っていたフリーペーパーやニュースレターが好評で、次第に事業の軸が企業向けの広告ビジネスに変わっていきました。現在では父が経営していた会社と合併し、株式会社になっています。その過程で出会ったのが、栗原さん……。いえ、栗ちゃんだったのです。

—— 栗原先生とはどのようなきっかけで出会

かしいですよ。ですから、フリーペーパーの打ち合わせをする際には、「人気機種も大事かもしれませんが、せっかくスタッフ教育にこんなに力を入れているのですから、それをPRしないのはもったいないですよ」といった話をし、フリーペーパーの内容を詰めていくわけです。

そのようにして、そのお店の一番よいところがフリーペーパーで表現されるようにすると、受け手の反応が劇的に変わってきます。

栗ちゃんのDMの場合も、本人が親しみやすく、話しているだけで気分が明るくなるような人なのに、それを打ち消すような難しい話をDMに書くこうとしていたので、「お客さんの目から見たら、栗ちゃんのよいところは別のところにあるんじゃないの？」といった話をさせていただきました。

栗原 自分が何者で、どこが一番よいところなのかは、自分ではなかなか分からないものだと思います。

例えばマーケティング理論の勉強をしていると、やはりそれをDMで打ち出しくなりす。でも、それが自分にとって一番PRすべきものなのかどうかは、外から客観的に見てもらなければ分からないわけです。かわけんには、そのあたりをずいぶん助けてもらいました。

川上 DMを読んで問い合わせしてくれた人は、

DMの内容の「ここがいいな」と思って電話をかけてくれるわけですから、電話口の向こうに、DMから感じた「よさ」を備えている人物がいることを期待しています。

電話をしてみたんだかイメージと違うと思ったら、それ以上関わろうとは思わなくなりそうですよね。DMは、お客さんのイメージを崩さないように、自分のよさを表現することが極めて大切です。

——ところで、川上社長は「くりがわら」のブラッシュアップにも関与していて、製作面では面白本舗がデザインを担当していると伺っています。あの事務所通信は、作るのに相当手間がかかるのでしょうか。

川上 「くりがわら」はスタート時点から手伝っていました、最初の頃は製作に1カ月かかっていました。今は隔月刊ですが、当時は月刊でしたので、「くりがわら」にかかりきりになっていた時期があります。

——あの内容とデザインを見ると確かにそれくらい時間がかかってのも不思議ではありません。大変な労力をかけていたのですね。

栗原 「くりがわら」を出したばかりの頃は、かわけんの仕事場が当事務所の隣の部屋にあって、本当にふすま1枚というところで一緒に仕事をしていました。「くりがわら」は、最初はかわけんの奥さんが作ってくれていました。か

わけんの奥さんは美大卒のデザイナーなのですが、いつも深夜までやってもらっていたのを覚えていますね。

——そこまで手間をかけたなら、川上社長としては採算が取れないのではありませんか。

川上 今は当時よりも作業を標準化して効率的に作業をしています、それでも単純にひとつの案件としてみれば、赤字なのは間違いありません。ですが、栗ちゃんの「くりがわら」やDMで磨いたノウハウは、ほかの仕事にものごく活かしているのです。

先ほど、パチンコ店のフリーペーパーの話をしました、そのようなものを作るときにも、「くりがわら」の経験からいろんなアイデアが出せまし、受け手の反応も、ある程度見通せるようになっていきます。

ですから、全体としてみれば、面白本舗にとつてはとても意味のある面白い仕事です。

効果の高いDM作りのノウハウを他の会計事務所に提供

——川上社長から、栗原会計事務所の仕事は意味があるというお話が出ましたが、面白本舗ではそのノウハウを活かし、会計事務所向けのDM製作サービスを提供しているそうですね。

川上 栗ちゃんから、同業の税理士さんに「そ

ていたことがあります、当時は米屋が米の販売を独占していたので、小さな米屋でもそれなりに繁盛していました。

ところが、規制緩和があつて、スーパーマーケットでもお米を売ってよいことになったのです。そのときに、米屋のお客さんが急激に減っていく様子を間近で見て、「世の中はこんなふうに変わっていくんだ」と感じたことを記憶しています。

それと同じことが会計業界にいつ起こってもおかしくない。そう思っています。規制緩和で税理士の独占業務が減るなり、なくなるなりしたら、月額顧問料制度などガタガタになってしまふでしょう。そんな危機感をものすごく持っています。

ですから、現状に満足するのではなく、一歩先、ひとつ上を常に目指し、とにかく行動していきたい。そう思っています。

当事務所はそろそろ支店展開をしてもよい状況になっています。どのように税理士法人化するか、どこに支店を出すかを思案しているところです。コンビニエンスストアやスーパーマーケットなどが緻密な商圏戦略にもとづいて出店しているように、会計事務所にもそれにふさわしい商圏戦略はあると思います。そんな仮説を実証してみたいという気持ちもあります。

——その話で思い出しましたが、栗原先生は

んなに結果が出るDMがあるならまねさせてよ」と言われているという話を聞いていて、実際に作ったところが何事務所かあったそうでした。しかし、それがことごとくうまくいかず、途中でやめてしまったと知りました。

多くにはうまくいかなかった理由が何となく分かっていたので、去年の夏に仙台の会計事務所さんが同じようなDMを作りたいといったときに、「俺ならできるといふことを証明させてよ」と言ったのです(笑)。そして、実際にやってみたら、やっぱり結果が出たのです。

——それは栗原先生と一緒に8年間磨いてきたノウハウの有無が大きいということですか。

川上 そうですね。栗ちゃんのDMを見ると、「まねするだけならできそうかな」と思うかもしれませんが、あのDMはそれこそ一字一句検証しながら8年間作り込んだもので、そこにあるすべての文字と写真と罫線に意味があります。

そのバックグラウンドが分かっていると、外見だけまねても成果は出ないのです。それに、栗ちゃんのDMは「栗原会計事務所のためのDM」なので、ほかの事務所が単純にまねをしてもやっぱり成果は出ません。

成果の出るDMを作るとしたら、その事務所に合った内容になるように、お客さんの目線を想定しつつ、細かなところまで作り込んでいく

市場調査手法の一種であるストアコンパリゾンを活用した顧問先の啓発に力を入れていますね(2012年9月号参照)。

栗原 私には、お客さんに仕事で「それいいね!」と言ってもらいたいという願望が強くあります。税務ももちろん重要ですが、それ以外の場面で喜んでもらえるチャンスもたくさんあると考えています。ストアコンパリゾンはそのひとつです。

とにかく、今後の展望に関してはお客様の夢があります。それが思ったほど実現していないというもどかしさはありますが、幸い人には本当に恵まれています。

かわけんもそうですし、一緒にがんばってくれている職員もそうです。本当に奇跡としかいえないような縁で素晴らしい人たちに囲まれている。その点に関しては、自分はとても運のよい男だと思います。

運がよいといえば、私はお客さんにも恵まれています。だから少しでもお客さんの役に立つことをしたい。そんなことも日々思います。

本当に多くの人に助けてもらいつつ、夢を追っているような状況ですが、数年後に振り返って、「あのときの夢がだいたい実現できた」と思えたら、それは本当にうれしいことです。

——本日は貴重なお話をありがとうございます。皆様のご発展を祈念しています。

必要があります。

それを仙台の事務所さんの案件でやってみて、実際に成果が出ましたので、栗ちゃんと一緒にやってきた仕事には普遍性があると確信しました。

それで、栗ちゃんの了解を得て、会計事務所向けのDM製作サービスを本格的にやらせてもらうことにしたのです。会計事務所はエリアビジネスなので、DMを送るエリアが重ならないければ問題はないという話になりました。

もちろん、栗原会計事務所が全国展開することになったら、そのときにはこの仕事は諦めま

すよ。

栗原 それいいね、大いにありえるね(笑)。

川上 (笑) 栗ちゃんが全国展開するまでは、ひとつのエリアに1事務所という感じでやらせていただけたら、どの事務所にも迷惑がからな

いし、面白い仕事がたくさんできるのでないかと思っています。

仲間とともに夢を形に

——最後になりますが、栗原先生に今後の展望を伺います。

栗原 実は私は、会計業界はものすごく危うい業界だと思っています。

二十歳くらいのときに米屋でアルバイトをし