

第17回弁護士業務改革シンポジウム <第1分科会>

小規模法律事務所におけるマーケティング戦略 ～さらなる依頼者志向へ～

第1	総論	3
第2	現状分析	8
第3	法律事務所経営に必要とされるマーケティング各論	14
第4	終わりに	31

第1 総論

1 いま、なぜマーケティングなのか

周知のとおり、今次の司法制度改革の結果、弁護士人口は飛躍的に増加しつつある。法科大学院出身の新司法試験合格者数は年間2000名を超え、2009年に登録した現・新62期の修習生では合計で2096名が弁護士として新規登録し〔日本弁護士連合会編著『弁護士白書』（2010年版）〕、現・新63期の修習生では合計で1921名が弁護士として新規登録している（2011年8月30日現在）。そして、我が国の弁護士数は、30,448名となっている（2011年8月1日現在）。また、2000年10月には弁護士による業務広告も解禁された。その結果、かつては考えもしなかった、弁護士による様々な広告宣伝を目にするようになった。他方において、認定司法書士に簡裁訴訟代理権が付与されたことをはじめとして、隣接他士業による紛争解決業務への参入も行われている。我々は、弁護士間での競争のほか、弁護士以外の隣接職種との競争にも曝されている。これらは、いずれも司法改革によってもたらされた我々弁護士の業界への大きな変化である。司法改革の成果に関して、弁護士会の内部でさまざまな議論が行われているのも周知のとおりである。

しかし、これらのことの当否は別として、我々は、これらの現実直面して、どのように対処して行くべきかを考えなければならない。一つには、弁護士数が増加する結果、弁護士間の依頼者獲得のための競争が激化し、「勝ち組」と「負け組」とに分かれてしまうのではないかという懸念がある。

他方において、依頼者側に弁護士を選択する自由度が増えたということは、弁護士にとっては厳しい時代になったが、依頼者側にとっては好ましい状況と言い得る。依頼者側の選択肢が増えたことによって、弁護士に対する需要が掘り起こされることも含め、「選ばれる」ためのチャンスもまた増えるということも考えられる。

日弁連は、これまで司法改革に取り組むスローガンとして、「市民に身近で親しみやすい弁護士を目指す」と繰り返してきた。これは、単に弁護士が市民に身近でアクセスし易いというだけではなく、我々弁護士が顧客（依頼者）に提供する業務内容においても、顧客に分かり易く、有用かつ期待に応えうる業務提供であるべきで、顧客（依頼者）志向の業務のあり方を実現していくことと言い換えることができる。言うまでもなく、弁護士業務も社会的・経済的活動であるから、マーケットを抜きにしては成り立ち得ない。つまり、我々は、マーケットすなわち潜在的依頼者層から支持される弁護士業務を提供していかなければならない。

そこで、法律事務所の経営基盤を維持発展させていくために、マーケティングの考え方を取り入れていくことが有用であり、かつ、不可欠なものとなっていくであろう。

2 マーケティングとは何か

(1) マーケティングの定義

マーケティングという用語自体は、今日広く知られているが、その内容としては「売り込みの手段」であるとか、「広告・宣伝」、「集客」というイメージで語られ

ることが多い。伝統的な弁護士の立場からは、我々弁護士は司法の一翼を担うものとして、基本的人権の擁護と社会正義の実現を職分としているのであるから、営業や採算などは度外視して仕事をすべきことが「プロフェッション」としての有るべき姿であって、「売り込み」などというのは弁護士としての品位を汚すもの、マーケティングは弁護士業とは無縁なものだという意見をよく耳にする。

しかし、果たしてそうだろうか。ある企業の製品が競合他社の製品に対して圧倒的な優位性を持っていれば、顧客は放っておいてもその製品を買い求める。この場合、マーケティングを考える必要は乏しい。しかし、現実にはそのような圧倒的な商品力を持っている製品などというものはほとんどない。そこで企業は、自社の製品を顧客に買ってもらうために、価格での優位性を得ようとしたり、広告宣伝を行ったり、紹介やコネなどの取引先との人的関係に頼ったりなどという、「売れる仕組み作り」を行うことになる。

マーケティングとは、このように、単に「売ること」ではなく「売れる仕組み」を作ることだと言われる。ピーター・ドラッカーは、「マーケティングの目的は販売活動を不要にすることにある」と述べている。これは、「販売活動＝売ること」としての広告・宣伝や「売り込み」ということが副次的な手段であることを示す指摘である。そして、マーケティングをどう定義付けるかについては、様々な考え方があり、歴史的にも変遷を続けてきている。

フィリップ・コトラーの定義によれば、「マーケティングとは、個人や団体が価値ある製品やサービスを創造し、他者と交換して、必要なものや欲しいものを手に入れるための社会的活動であり、管理プロセスをいう」としている。

また、アメリカマーケティング協会(AMA)の2007年の定義によれば、「マーケティングは、顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値ある提供物を創造・伝達・流通・交換するための活動であり、一連の制度、プロセスである」としている。いずれの定義付けにおいても、マーケティングを、単なる「売ること」ではなく、販売に向けた一連の活動のプロセスとして理解していることがわかる。

(2) プロダクト・マーケティング

ここまでのことから、マーケティングというものが、「広告・宣伝」とか「集客」というように、限られた手法ではないことが明らかになった。もちろん、「広告・宣伝」も、後に述べるように、マーケティング・ミックスにおける重要な要素の一つであることは間違いないが、マーケティングはそれだけにとどまらないのである。まして、マーケティングが「売り込みの手段」などではありえないことが明らかになったはずである。もっとも、マーケティングの全ての基本は、製品そのものの価値(プロダクト)にある。欠陥があったり、誰もが期待する性能を有しない商品は、およそ顧客(マーケット)に受け入れられることはない。

では、どうすれば「売れる仕組み」を構築できるのか。「売れる」ということは、顧客に「買ってもらう」ということであり、顧客が「買った」ことにより満足を得ることが前提である。そのうえで顧客満足を得られるようにするには、どうしたらよい

のか。それには、顧客が求める「ニーズ」にいかに応えて行けるかということが出発点になる。

マーケティングという言葉からも明らかなように、マーケットすなわち市場が基本となっている。マーケティングの本質は、顧客のニーズを探り、そのニーズを反映した製品を提供し続けようとする点にあり、「顧客志向」、「ニーズ志向」が基本であると言われる。それは、顧客のニーズを満たす製品の創造に始まって、その有用性を顧客に伝え、顧客が欲しいときに手にすることができるように提供するという一連のプロセスを通じて実践されなければならない。

(3) サービス・マーケティング

以上の説明では、「モノ」である製品についてのプロダクツ・マーケティングを想定した議論を大づかみで述べた。これに対して、プロダクツとは異なるサービス分野のマーケティングではどうなるか。サービスは「モノ」を販売するのではなく、形のないサービスそのものを提供する点で、プロダクツ・マーケティングとは異なる点がありうる。

しかし、サービス・マーケティングにおいても、どのようなサービスを提供していくかということを考える上では、顧客のニーズを探り、提供するサービスがそのニーズを反映したものでなければ市場に受け入れられないことは、プロダクツ・マーケティングと同様である。

以上のことから、マーケティングの内容として言えることは、マーケティングは「売ること」ではなく、売れるための仕組みを作るプロセスであり、そこには、顧客のニーズに応える製品やサービスという価値を創造し、これを伝え、購入を決断してもらうよう説得するという一連の流れ(プロセス)が存在するということである。本稿では、以上の理解に基づいて論ずることとする。

弁護士業も、顧客(依頼者)に対し、原則として有償でサービスを提供する産業であることは、今日否定されるものではないであろう。その弁護士業が「マーケティングとは無縁のもの」などということは、誤解である。

3 法律事務所におけるマーケティングの必要性とその目的

(1) 伝統的な法律事務所の経営と「司法改革後」のあり方

マーケティングの出発点は、「顧客志向」、「ニーズ志向」とであると述べた。我々弁護士の業務で言えば、「依頼者志向」ということである。弁護士は、基本的人権の擁護と社会正義の実現を基本的使命としており、依頼者の正当な利益を守ることが言わば本分であるから、今さら「依頼者志向」と言われても、「何を当たり前のことを」と思われるかもしれない。

そして、伝統的な法律事務所の経営においては、依頼者は弁護士が有する人脈の中の誰かの紹介によって事務所に来るものであって、弁護士と依頼者は人脈をベースとした信頼関係のもと、弁護士が正しいと考えた解決方法を依頼者に提案し、ときには説得して、事件処理を行い、弁護士は報酬を得てきた。紹介によらない新規

顧客は、信頼関係のベースを欠くものとして、弁護士から敬遠されてきた。そのため、伝統的には、法律事務所の顧客獲得のためには、潜在的依頼者との人脈の形成が最重要であると考えられてきた。

このような業務のあり方が普通であったころは、弁護士人口が少ないため、顧客の側がつてを頼って弁護士を求める時代であり、弁護士の側で顧客を求める必要性に乏しく、言わば弁護士の提供するサービスの優位性が高かったので、顧客側の選択の幅が少なく、弁護士側としても他の弁護士との差別化を意識する必要性を感じなかったはずである。つまり、そこでは弁護士がマーケティングを意識する必要はなかった。もちろん、依頼者の正当な利益を擁護するということは、弁護士の職務の根幹をなす部分であるから、そのことは弁護士の提供するサービスが有する基本的性能であるとのコンセンサスは当然にあった。

ところが、先に述べたとおり、司法制度改革によって、弁護士人口は急激に増加しつつある。また、過払金請求事件を含む債務整理案件は、司法書士とも競合する分野となっており、大々的に広告を打って債務整理案件の受任につとめる司法書士も現に存在する。弁護士人口が増加したということは、競合する同業者が増えたということであり、弁護士の有する「人脈」の中に他の弁護士が参入してくるという事態をも生ずることとなり、そこには競争原理が働くことになる。また、同種のサービス(案件)を取り扱う異業種が現れたということは、ますます競争原理を加速させる。

また、近年のIT技術の進歩により、インターネット上では、誰でも、いつでも、簡単に法律知識を得ることができるようになった。弁護士会や自治体の法律相談を訪れる相談者が、予め自分の問題に関わる法律知識や判例を調査した上で相談に臨むということは、今や当たり前になっている。また、受任した依頼者や顧問先の担当者との間で、電子メールによる連絡を取り合うことも当たり前になっている。このような場合、前者の例では、相談者の調べてきた判例が相談案件と合致するものであったとしても、如何にして相談者の期待する以上の的確なアドバイスができるか、また、後者の例では、電子メールで寄せられた質問にタイム・ラグを置かず、如何に迅速かつ正確な回答を返信できるかによって、弁護士が提供するサービスに対する顧客の満足度は大きく違ったものになるに違いない。

さらに、依頼者側の顧客満足志向の高まりということは、近年の各弁護士会における苦情案件の増加によっても見て取ることができる。苦情申立人となるのは事件の相手方の場合もあるが、圧倒的に依頼者からの申立が多く、その中でも、事件処理の仕方に関する苦情が最も多い〔日本弁護士連合会編著『弁護士白書』(2010年版)〕。依頼者は、弁護士の提供するサービスに満足していないことがわかる。このような変化の時代にあって、かつての伝統的な業務遂行のスタイルを頑なに守るだけで、顧客満足を得られるのであろうか。差別化を図れるのであろうか。我々は、依頼者の正当な利益を擁護するという以上依頼者志向を考えていかなければならないはずである。ここに、法律事務所におけるマーケティングの必要性がある。

(2) 法律事務所におけるマーケティングの目的

我々弁護士は、プロフェッショナルとして資格を与えられた法律専門家であるから、我々の目指すマーケティングは、プロフェッショナル・サービス・マーケティングである。まず、プロフェッショナル・サービスである以上、当然、スキルに裏打ちされたクオリティの高い仕事を提供することが必要である。伝統的には、弁護士業務の中心となってきたのは訴訟等の法廷活動業務であり、弁護士は相手方代理人や検察官との勝ち負けの世界で生きてきた。そのため、司法研修所で教わった方法をスタートとして、相手方を凌駕する法廷技術を身につけることが、依頼者を獲得するうえで最も重要なことと考えられてきたであろう。そのような実務スキルをもってして、他との差別化ができれば、悩む必要はなかった。

しかし、実際の弁護士の業務範囲は、法廷の内外多岐にわたっており、もはや法廷技術を磨くだけでは十分なスキルとは言い難い。また、如何に高度な実務スキルをもってしても、それのみでは「良い経営」になるとは言い難い。高度な実務スキルは「良い経営」のための必要条件ではあっても、今や十分条件であるとは言えない。このことを逆に見ると、高い実務スキルを持たずして、広告・宣伝のみに力を入れても、やはりマーケティングとしては成功するとは言えない。

マーケティングとは、先に述べたとおり、売れるための仕組みを作るプロセスであり、そこには、顧客のニーズに応える製品やサービスという価値を創造し、これを伝え、購入を決断してもらうよう説得するという一連の流れが存在し、この、顧客価値の創造・伝達・説得の全てのプロセスにおいて、顧客満足を高めていくことが必要である。

高い実務スキルを有する弁護士が多くの潜在的依頼者層から支持され、より多くの依頼者がその弁護士のサービスの提供を受けられることが、依頼者本人にとっても、社会的にも、有益なことであろう。その結果として、法律事務所は持続的に依頼者を獲得・維持して行けることになるだろう。

したがって、法律事務所におけるマーケティングの目的は、依頼者志向のマーケティングを実践していくことによって、弁護士にとって依頼者の獲得・維持を持続的に実現できる仕組みを作り出すことになるであろうし、このことによって、ひいては、我々の使命とする基本的人権の擁護と社会正義の実現を達成することにつながるものと確信する。

4 検討にあたって

マーケティングの手法としては、大量生産・大量販売を前提とするマス・マーケティングと、それに対置される一定の顧客層を対象としたマイクロ・マーケティングの分類がある。マイクロ・マーケティングは、さらに、セグメント・マーケティング、ニッチ・マーケティング、カスタマイズド・マーケティングの3つに分類される。現在のところ、我が国においても「四大事務所」をはじめとして、所属弁護士数が100名以上の規模の法律事務所が多数出現しているほか、債務整理案件の取り込みを狙って全国ネットでの

テレビ・コマーシャルを放映している法律事務所も存在している。このうち、後者の法律事務所は、スケール・メリットを活用したマス・マーケティングを志向するであろう。

他方、法律事務所の数としては、一人事務所から6名ないし10名が所属する規模の事務所の合計は、全体の件数1万2541カ所中で98.08%となっている〔日本弁護士連合会編著『弁護士白書』（2010年版）〕。そのため、今回のシンポジウムにおいては、所属弁護士数が1名から10名程度までの小規模法律事務所を検討対象とすることとし、所属弁護士数の多い大手事務所については検討対象とはしていない。

以下においては、伝統的な形態の比較的小規模の法律事務所を念頭に置き、マイクロ・マーケティングの分類の中で、如何に有効なマーケティングを講じていくかについて検討することとしたい。そして、以下の各論においては、2010年に日弁連が実施した弁護士の経済的基盤調査の結果（日本弁護士連合会「自由と正義」第62巻第6号，2011年臨時増刊号）と、当分科会が実施したいくつかの法律事務所のヒアリング結果から見えてくる現状の分析と今後の展望を踏まえ、マーケティングのプロセスである顧客価値の創造・伝達・説得の各局面に応じて、あるべき法律事務所のマーケティングの手法を検討することとする。

第2 現状分析

1 経済的基盤調査にみる事務所経営の現状

(1) 経済的基盤調査とは

2011年5月に発行された日本弁護士連合会「自由と正義」第62巻第6号，（2011年臨時増刊号）において、2009年1月から12月までの間の「弁護士業務の経済的基盤に関する実態」について調査結果（2010年調査）が報告されている。この報告書において近時の事務所経営における傾向として以下のような指摘がなされている。

(2) 事務所の経営形態について

報告書（31頁以下）によれば、弁護士の所属事務所の経営形態の傾向として、個人経営が全体の57.2%で一番多い経営形態であり、前回の調査（10年前。以下同じ。）と比べほとんど変わっていないが、共同経営は36.1%（うち経費共同タイプ23.5%と収入共同タイプ12.6%）で前回の調査より増加しているということである。

(3) 取扱業務について

報告書（67頁以下）は各業務分野別で投入した時間の比較をしており、地域別での傾向について、全体的に大都市ほど、特に東京で「まったく時間を使わなかった」業務分野が多かったことから、弁護士の絶対数が少ない地方ほど多種雑多な事件を満遍なく受任せざるを得ない状況にあるのに対して、大都市、特に東京では弁護士の専門化が進んでいることの表れと思われる指摘している。特に「企業法務」の各分野に限って見た場合、大都市、特に東京で企業法務をよく扱っていることが明らかとなっていると報告している。報告書（86頁以下）によると、弁護士が取り扱っている事件数の全体の傾向として、刑事、民事、行政のいずれのケースにおいても新件（1年間に新

しく依頼を受けたケース)の全国の平均件数が前回の調査(2000年調査)の結果よりも増加している。もっとも、依頼を受けた件数については地域別で差があり、民事、刑事、行政の各ケースとも新件の平均件数では東京が最も少なく、高裁不所在地が多い傾向にあるとされている。民事ケースについては特にその傾向が顕著で、高裁不所在地の民事ケースの伸びが著しいが、その他の地域の伸びは大きくなく、大阪、名古屋、高裁所在地(東京、大阪、愛知を除いた高裁本庁の所在地)では新件の平均件数が前回の調査よりも減少していると指摘している。

(4) 依頼者の種別について

報告書(92頁以下)によると、民事ケースの依頼者の種別に関しては、個人からの依頼が半数を超えており、この傾向はそれ以前の調査と同じ傾向があるということである。なお、報告書は、地域別での比較において、東京では個人からの依頼を受ける割合が減少して企業や官公庁の割合が増えているのに対して、東京以外では全て個人の割合が増加して企業の割合が減少していて、東京と東京以外で、個人と企業を区別した依頼者層の傾向は全く反対という状況があると指摘している。

(5) 依頼者の受任経路について

報告書(100頁以下)は、初めての顧客の受任経路に関する全体の傾向について、「事務所外での法律相談」を通じた受任の割合は10.8%、「弁護士会又は法テラスのあっせん」による受任の割合が13.9%を占めているとし、公的相談機関等からの依頼が増加傾向にあると指摘している。また、報告書は、紹介によらない依頼者からの受任の件数が大幅に伸びて18.2%を占めたとし、「弁護士会又は法テラスのあっせん」や「事務所外での法律相談」を通じた受任の割合を合わせると42.9%となっていて、知人等からの紹介によらない依頼者からの受任が増える傾向にあることを指摘している。なお、報告書は、受任経路を地域別でみた結果について、紹介によらない依頼者からの受任の割合は、高裁不所在地が他の地域に比べて圧倒的に高い(24.7%)のが特徴であり、「顧問先又は顧問先の紹介」による受任の割合について地域差はほとんどないが、東京の弁護士は「他の弁護士からの紹介」による受任の割合が高く、地方の弁護士は「隣接士業からの紹介」や「弁護士会又は法テラスからのあっせん」による受任の割合が高い傾向にあると報告している。経験年数が少ない弁護士や年齢が若い弁護士は、「他の弁護士からの紹介」を除けば、紹介によらない受任が多い傾向にあると指摘している。

(6) 紹介によらない依頼者からの受任と広告等の関係について

報告書は、紹介によらない依頼者からの受任が増加傾向にあることから、顧客の誘因手段としての広告やホームページ(HP)等による情報提供の利用効果についても報告している。報告書(53頁以下)によれば、事務所でHP・ブログを開設している者は、全体の34.2%であり、弁護士であることを明かした個人のHP・ブログの開設をしている者は2.9%となっているということである。そして、報告書(101頁以下)は、広告等を全く行わなかった弁護士よりも何らかの広告等を行った弁護士の方が紹介によらない依頼者からの受任件数が多くなっている傾向があることを指摘し、何らかの

広告等が初めての顧客の受任につながっているところから、今後、初めての顧客の獲得のために広告等を利用する弁護士が増加すると予想している。

2 ヒアリング結果報告

(1) ヒアリングの目的及びヒアリング項目について

本分科会では、マーケティングに先進的ないしは意欲的に取組をしていると思われる法律事務所を任意に選定し、代表者弁護士から、主として、①事務所の特色とマーケティングの手法、②マーケティングについての考え方に着目して聴取調査を行った。このうち、それぞれの弁護士がアピールした概要は次のとおりである。

(2) ヒアリング結果—その1「弁護士法人A法律事務所」

① 事務所の特色とマーケティングの手法

当事務所は、東日本地域の地裁本庁所在地(高裁不所在地)に立地している。代表弁護士は、企業勤務、渉外事務所勤務を経て、2007年に独立開業している。事務所には代表弁護士の他、勤務弁護士2名、事務職員1名がいる。取扱分野としては、顧問会社の「企業法務」と「刑事弁護」が中心である。事務所の売上に占める割合としては、企業法務よりも刑事弁護のほうが圧倒的に多く、事務員は1名で足りている。独立当初は、外資系企業の日本法人からの依頼を狙っていたが、当初の目論見は成功しなかった。そこで「中小企業の顧問先の獲得」に目標を変えた。

弁護士に限らず、成功している人のところに行き、話を聞かせてもらっている。HP開設の考え方として、広告という意味よりも、困っている人に自分の存在を知らせたいという思いがある。HPで「24時間対応」ということを謳っている。依頼者からの感謝のメールを集積してHPの「感謝の声」欄に掲載している。一般民事事件に関しては、HPを見たということでの依頼は少なく、もともとターゲットにはしていない。企業から「HPを見た」ということで依頼に結びつくということはそれほどないので、企業向けのセミナーを定期的(月1回)に開催している。また顧客向けの「ニュースレター」を定期的(月2回)に発行している。

② 業務方針とマーケティングについての考え方

企業勤務の経歴が幸いしている面があり、依頼者側の「こうしてほしい」というニーズを理解して先回りして対処できていると思う。初期の段階での「早く、親切に、誠意をもって」という対応が受任につながる。また、自分の独自性として依頼者の安心材料となる「解約自由」ということをやっている。取扱事件は刑事事件が多いが、弁護士へのアクセスに困っている顧客層のニーズに応えていると思う。自分のコンセプトとしては「お客さま商売」に徹している。事件処理に無意味であっても家族の不安を和らげてあげるようにしている。

(3) ヒアリング結果—その2「弁護士法人B法律事務所」

① 事務所の特色とマーケティングの手法

当事務所は、東日本地域の地裁(高裁不所在地)支部管内で支部所在の市の隣市に立地している。代表弁護士は、勤務弁護士を経て、2008年4月に独立開業し、同年10月に法人化している。事務所には、代表弁護士(法人社員)の他、勤務弁護士

3名、事務職員8名がいる。独立当初はHPで債務整理を謳った。その後は、1年に1つ新しい分野を開拓する方針を採ることとし、2009年からは企業の顧問を増やし、2010年からは交通事故の案件を取り扱うようになった。

債務整理案件の集客はHPが非常に効果的で、交通事故も相当の効果があるが、企業関係の事件はHPの効果はほとんどなく紹介が圧倒的に多い。HPは集客の他、問い合わせを受けたり、既存の人へのアピールやセミナーの宣伝をする意味を持たせている。事務所でセミナー(商工会議所、税理士会の集まり等)を開いているが、効果は直接的にはなく、単にアンケートを取る程度では意味がない。顧問料を月3万円からにしているが、金額には関わらず長い付き合いを持つことにしている。顧問は受任よりも解約防止が本当に難しく、顧問の事件がない時は、遠方でも定期的に足を運んでいる。法律相談は集客を狙って借金(対個人)及び企業法務に関する初回相談を無料にし、税理士、司法書士等の紹介やそれらが顧問先の法律問題に答えたい場合も無料にしている。事務所の経営に生かすために事件が終了したときに依頼者からアンケートを取っている(マーケティングのツールにもなる。)。ニュースレターは顧問先、事件を持ってきてくれる可能性が高い人等に郵送している(絆作りという意味では、メールでは求心性は弱い。)

② 業務方針とマーケティングについての考え方

結局、質の高いサービスをいかに目に見える形で伝えられるかがポイントである。広告はその手段であり、いかにすれば事務所を選んでもらえるかが大事である。地裁支部管内に事務所を構えた理由は、人口対弁護士の比率が良い場所であり、高校時代から馴染みのある土地だったからである。他土業との競争は熾烈であるが、連携も考えなければならない。地域の他の弁護士との差別化は特にやっていない。今後10年を見据えて「地域1番の業務、数、質」を目指す。最初に依頼者の目に触れるのは事務員であり、事務員の印象が事務所の印象を決めると思う。事務員の教育を制度的にしてはいないが、採用にはこだわっている。

(4) ヒアリング結果ーその3「C法律事務所」

① 事務所の特徴とマーケティングの手法

当事務所は、東日本地域の地裁本庁所在地(高裁所在地)に立地している。代表弁護士は1992年に独立開業している。現在の弁護士は9名で、事務職員は正職員9名とパート6名、専従者1名である。消費者個人事件から企業法務まで法律分野全体を幅広く扱っている。新聞、雑誌、PR誌等で顧客獲得の参考になるものはメモしている。外部からの依頼による多数回の講義・講演等を行っており、3ヶ月に1度は顧問先セミナーを開催している。目的としては新規顧客開拓よりも、顧問先維持の目的が強い。その他にHP、電話帳、新聞、くらしの便利帳、県庁内ポスター等による広告を行っている。事務所報は作成していない。

② 業務方針とマーケティングについての考え方

独立当初から「ここで働いて良かった」「ここに相談に来て良かった」と思って戴ける事務所をモットーにし、その実現を目指してきた。事務所スタッフにもそう思える事務所になることを意識してもらおうようにしている。毎朝朝礼でお客様に良く使う言葉を声に出して練習している。終礼時に事務職員へ或いは弁護士への御客

様の声の報告(お客様のご要望やクレーム等)を全員で把握するようにしている。特にお客様を5分以上お待たせした件数とお待たせした時間を報告させ、お客様を待たせる時間をゼロにすることを目標としている。地道にお客様に喜んで貰える仕事をする事で口コミでの紹介に繋がると思う。マーケティングを広告・集客と捉えれば、お客様のために良い仕事できる態勢(知識, 技能, 事務所)を整えることが先であり、それに応じて広告を検討し採用することになる。顧客満足 of 精神を伴わない、顧客獲得の技術としてのマーケティングの研究・導入は経営にとってマイナスであり、やらない方がよい。

(5) ヒアリング結果—その4「D法律事務所」

① 事務所の特色とマーケティングの手法

当事務所は、東日本地域の地裁本庁所在地(高裁不所在地)に立地している。事務所には弁護士9名(親弁とパートナー弁護士が各1名, 勤務弁護士7名), 従業員11名(全員正社員)がいる。基本的に紹介によらない依頼は受けないという伝統的な弁護士のマーケティング手法をとっているにも関わらず、依頼される事件数が多いのが特徴である。主な取扱分野は、第1に不動産関係であり、第2に会社法務, 倒産業務であり、第3にその他の一般民事事件である。顧問先からの依頼の他、出版社, 各種団体(宅建協会等)からの依頼が多い。税理士, 公認会計士, 司法書士, 土地家屋調査士など、他の専門家からの紹介もかなりある。

事務所案内パンフレットはほぼ毎年改定し、年賀状代わりに顧客名簿に記載のある顧客に郵送している他、初めて来た依頼者にも渡している。事務所のパンフレットには、個人の債務整理は原則として受けないと表示している。依頼者にどういった事務所かを分かって貰うことを目的としてHPを開設しているが、そこからの顧客誘引が目的でないため、法律相談料はわざと高めに1時間2万1000円と表示している

② 業務方針とマーケティングについての考え方

特にマーケティングの開拓という意識はしていない。依頼者が他の依頼者を紹介する形で、十分すぎるほど仕事は来る。仕事に対する姿勢としては、第1に依頼者の立場に立って考えること、第2に正確な法律情報を提供すること、第3に依頼者のために便宜を図ることである。代表弁護士の勤務弁護士時代から、費用説明書, 期日の報告書, 裁判記録のコピーの交付等は徹底して行っている。

(6) ヒアリング結果—その5「法律事務所E」

① 事務所の特色とマーケティングの手法

当事務所は、東京都内に立地している。事務所には代表弁護士の他、弁護士7名, 行政書士1名, 事務職員4名がいる。代表弁護士は、2001年10月に渉外事務所勤務を経て、2005年1月に自宅に個人事務所を開設した。独立当時、依頼者はゼロで預金を取り崩しながら、国選や法律相談等の事件や知人等の紹介事件を処理していた。固定電話から携帯電話に転送をうけるサービスを利用した「携帯」弁護士のはしりであった。

ウェブマーケティングの場合には、HPを見る潜在顧客がどのような情報を求めているかを見通して、それがニーズにはまればある程度の効果があると思われる。

これに対し、企業関係の事件はHPの効果はほとんどない。企業関係の事件は既存依頼者の紹介である。これを自分はアナログマーケティングと呼んでいる。アナログマーケティングは紹介者が命である。紹介者に信用されなければ、そこから先の潜在顧客の可能性はなくなり、逆に信頼が厚くなれば紹介者その者からの仕事が増えることとその先の潜在顧客の開拓ができることを期待できる。既存クライアントとこちらの費用持ちで会食することは日常的に行っている。個人顧客でもアナログマーケティングは可能だろうと思う。

② 業務方針とマーケティングについての考え方

現在の業務は企業法務が中心なので、マーケティングは伝統的な手法を中心にすべきと考えている。企業法務にはウェブマーケティングは向かない。依頼される弁護士には共通した点がある。第1はすばやく質問に対して応答している。第2は回答がわかりやすい。第3は事件処理の方針がユーザー目線でありかつ明確である。見積価格については実は依頼者は上記の3点ほど重視していない。特に事件処理の方針が価格競争に巻き込まれない重要なポイントになっている。また、同種事件の処理や経験をアピールするプロフィールが充実しているかどうかも重要である。これらはウェブマーケティングだけでなく、アナログマーケティングでも重要なポイントであると思う。

3 これらからわかる今後の展望

(1) 経済的基盤調査からわかる法律事務所の現状と課題について

報告書は弁護士数が増加する中で、弁護士業務の拡大、とりわけ依頼や相談を受けた件数が増加しているが、地域別で顕著な差があると指摘している。また、弁護士が事件の依頼を受ける経路についても「紹介」による依頼が経済的基盤を支えていたという従前からの受任経路に変化があることが窺われると分析している。この点、弁護士への依頼は個人からの依頼が主流であって官公庁や企業からの依頼は多くはないものの、東京と東京以外では依頼者層の傾向が全く反対の傾向があるとしている。また、報告書は、今後、経済的な基盤を得るために広告等の情報提供手段を利用する弁護士が増加すると予想している。弁護士の取扱業務の傾向や手法が変化していることは報告書からも裏付けられたところであり、個々の弁護士が更なる変化に対応し、業務を継続するためには何をすべきかが課題になっているといえる。

(2) ヒアリング結果からわかる今後の法律事務所経営の方向性について

今日、法律事務所経営において、とりわけHPに代表される多種多様な情報提供手段の活用をはじめとする広告宣伝活動が注目を集めている。今回のヒアリングの結果を見ても、取り上げる手法の差こそあれ、自身の独自性を明確にし、その情報を市民や企業に伝達することの重要性をいう点で共通しており、また、顧客獲得のために必要な視点として、顧客のニーズや要望を把握することや顧客の信頼を得るといった視点が肝要であると指摘されている。しかしながら、自身と他の弁護士の違いはどこにあるのか、顧客のニーズ等を知るためにはどうすればよいのか、広告等の情報提供の活用が顧客獲得にあたって有効な手段となり得るのか、といった問いに対する答えは一

様ではなく、ヒアリングにおけるいくつかの答えの中ですら、様々な考え方が示されている。これからの弁護士とりわけ依然として多くを占めている小規模事務所に所属する弁護士にとって、いかにして独自性を発揮して「顧客」を獲得するかという視点とともに、「顧客の信頼」を獲得するためにはどうすればよいかという視点をもって改めて事務所経営を見つめ直していくことが重要であるといえよう。

第3 法律事務所経営に必要とされるマーケティング各論

1 はじめに

マーケティングとは「売ること」ではなく「売れる仕組み」作りであると述べた。ここでは、もう少し分析して「売れる仕組み」作りについて検討したい。マーケティングの研究は、第2次大戦後の1950年代からアメリカにおいて盛んになってきた。そして、1961年、マーケティング研究者であったジェロム・マッカーシーが提唱したマーケティング・ミックスの4P（Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（広告・宣伝））という考え方が、現在もマーケティング理論の主流をなしている。マーケティング・ミックスとは、コントロールの可能なマーケティングの要素を適切に組み合わせることで、ターゲットとする市場において目標とした成果を得るためのツールである。ただし、4Pのマーケティング・ミックスは、プロダクツ・マーケティングを念頭においた議論であり、サービス・マーケティングにおいては、フィリップ・コトラーの提唱した7P（上記の4つに加え、Physical Evidence（物的証拠）、Process（過程）、People（人））という観点で考えることが有益である。

また、サービス・マーケティングが、プロダクツ・マーケティングと異なり、形のないサービスを提供するものであるということによる特質を理解する必要がある。そのうえで、顧客価値の創造・伝達・流通の局面ごとに、マーケティングツールや理論を踏まえたマーケティング活動の展開について検討することとする。

2 プロフェッショナル・サービス・マーケティングにおける基本的な考え方

(1) マーケティング・ミックスについて

マーケティング・ミックスの各要素は、売り手側において自由にコントロールすることができる。売り手は、自らを他の競合者と差別化するために、これらの各要素をいわばカスタマイズした上で、最も効果的な組み合わせを選び、市場に投入することができる。フィリップ・コトラーの提唱した7Pについて、それぞれの要素を概説すると、次のとおりである。

① Product（製品）

弁護士業務で見れば、弁護士が依頼者に提供する法的サービスそのものである。法律事務所においては、法的サービスの質が最低限保障されていなければならない。つまり、高度な実務スキルである。ここでいう実務スキルは、依頼者の相談を受けてから事件処理を終結するまでの一連のプロセスにおける、それぞれの場面ごとに要求されるスキルをいう。それは、依頼者の相談をじっと耳を傾けて聞

き、聞いた事実からさらに広く事情を聴取し、法的分析に基づいて事件処理方針等をわかりやすく説明する能力といったコミュニケーション能力、事実を法的に分析し依頼者の利益の追求のため最善の方針と解決の手段を選択する法的能力、法廷における弁論や尋問能力といったものの総体である。そして、コトラーの指摘によれば、このサービスの質は、顧客の期待を上回るレベルのものとして提供されなければならないという。

他の6つのマーケティング・ミックス要素は、必要に応じて取捨選択して組み合わせることが可能であるが、この法的サービスの良質さは必須のものであり、必ず満たされる必要がある。

② Price (価格)

着手金、報酬、日当、手数料等からなる弁護士報酬のほか、依頼者が負担する時間的なものや手続的なものなどその他のコストも含まれるとされる。弁護士と依頼者との契約は有償の委任契約であることから、弁護士の法的サービスには何らかの対価が伴う。そして、弁護士報酬規程は廃止されており、報酬額の設定についての自由度は相当程度広がっている。

そこで、金額のディスカウント、支払方法等について、弁護士としてはコントロールすることが可能であり、価格戦略でもって差別化を図るということも有用である。

また、新規依頼者の初回法律相談は、通常は法律事務所に出向いてもらって弁護士と面接することになるであろうが、外出の困難な高齢者である依頼者の場合には、法律事務所に出向くこと自体が相当のコスト感を感じさせるものであろう。このような場合に、弁護士が依頼者の自宅に出張するなどの工夫も、依頼者にとっての満足度を高めるであろう。

③ Place (流通)

ターゲットとすべき顧客にサービスを届けるために行うことが全て含まれるものとされる。法律事務所の立地、交通環境、執務時間などについて、弁護士は最も効果的と考える選択が可能である。

地方会の伝統的な法律事務所では、裁判所の周辺に法律事務所を構えるケースが多かったと思われる。しかし、依頼者側からのアクセスは、裁判所周辺が必ずしも良好であるとは限らない。また、法律相談を望む個人の依頼者が、平日の日中の時間帯に仕事を休んで法律事務所に来ることは、そう容易なことではない。また、依頼者は、自らに降りかかった法律問題を、「緊急事態だ。」と受け止めることが多く、土日・夜間の緊急の法律相談を頼みたいというニーズも往々にしてある。このような突然の依頼に対応できる体制を作るかどうか、差別化のための一つの視点となろう。

④ Promotion (広告・宣伝)

弁護士の業務広告、その他、弁護士の法的サービスの存在をマーケットに伝達する活動である。周知のとおり、弁護士の業務広告は原則自由化された。その結果、

伝統的な年賀状・暑中見舞いや事務所報の送付等のほか、新聞・テレビ・ラジオのコマーシャルや、電話帳、電車の吊り広告等、様々な媒体で活発な弁護士の広告が行われている。また、依頼者向けの法律問題のセミナーを開催することも、プロモーション活動の一種と見ることかできる。

そして、近年、インターネットのHPを開設する法律事務所も都市部を中心に激増している。HPに関しては、単に開設するだけでなく、如何にして閲覧してもらう頻度を上げるか、リスティングやSEO対策ということも、多くの弁護士が取り組みつつある。

⑤ Physical Evidence (物的証拠)

モノと異なり、サービスは形がなく、見ることも、触れることもできない。そのため、依頼者にサービスの品質を認識してもらうために、サービスそのもの以外の手がかりとなるモノを用意することが有用である。言わば、サービスの可視化の手段とも言える。

例えば、企業の顧客を中心とする法律事務所においては、企業の担当者あるいは代表者が好みそうなしつらえで法律事務所を作ることが有用である場合がある。逆に、個人の依頼者を中心とする法律事務所においては、あまりに高級そうなイメージを押し出すと逆効果となることもあろう。

また、受任にあたっての委任契約書の締結、事件の係属中における訴訟関係書類の写しの送付や期日報告書を遅滞なく送付すること、などなど、物的証拠として意識して弁護士がコントロールできる点はある。

⑥ Process (過程)

サービスの結果だけでなく、サービス提供の過程とそのやり方を指す。案件の処理方針については、弁護士ごとに大きく異なってくるところであろう。相手方との任意の交渉を行うかどうか、直ちに訴訟提起とするか、訴訟とする場合にも、請求の立て方をどうするか、など、弁護士としての力量が問われる場面と言える。

また、案件処理に際して、目処に依頼者の意思確認のための打合せを行うかも重要である。案件処理について、依頼者は自分の意思を尊重してもらったという満足感を得るであろう。我々の業務とりわけ法廷活動は、勝ち負けの結果が全てと思われがちだが、例え依頼者の期待する結果を得られなかったとしても、そこに至る過程で、弁護士が最善の努力を尽くしたということを依頼者が理解していれば、弁護士に対するロイヤルティは大きく損なわれるものではない。

⑦ People (人)

サービスを提供する人、スタッフを指す。サービス、とりわけプロフェッショナル・サービスは、サービス提供者の属人的な要因によってその品質が大きく影響される。また、顧客も、サービス提供者のパーソナリティなどを見て、サービスの品質を見極めようとする。

そこで、弁護士は、自分自身のスキルの向上以外にも、法律事務所のスタッフ

の陣容をどのようにするかを考える必要がある。自分のターゲットとする顧客層にアピールしやすい人材の確保を目指すことになる。勤務弁護士を何人採用するか、また、勤務弁護士を独立するに任せるのかパートナーとして迎えるのか。また、事務職員を何人、どのような年齢・性別の構成で組織するか、などについてである。

また、スタッフの研修についても、事務職員については、弁護士自身が事細かに指導するということは恐らく現実的でなく、弁護士会の行う研修カリキュラムを受講してもらうか、あるいは、民間の研修業者のセミナーに参加させるなども検討されるべきである。

(2) サービスとモノとの違い

何度も繰り返すが、サービスはモノと異なり形がなく、保管しておくこともできない。このようなサービスの特徴を理解し、そのことがどのような影響を及ぼすのかを把握しておく必要がある。コトラーの指摘によると、サービスとモノとの相違点は次の4点に集約されるとする。

① 無形性

サービスには形がない。つまり、見ることも手で触ったりすることもできない。ここに、モノとサービスとの決定的な違いがある。

依頼者が証人尋問に同席し、相手方申請の証人に対する弁護士の鮮やかに成功した反対尋問を目の当たりにしたとする。しかし、その反対尋問の結果が裁判官の心証にどのような影響を与えたのかは、判決が言い渡されるまでわからない。

このようなサービスの無形性によって、サービス・マーケティングにおいてはPhysical Evidenceというミックス要素が生じてくることとなる。

② 消滅性

無形であるサービスは、在庫として保管しておいて後日提供するということはできない。サービスの提供とともに消滅することになる。あるいは、提供と消費の同時性とも言える。サービスが1回限りの提供で消滅してしまうことからすると、過去の同種案件を取り扱った実績があったとしても、それはすでに消滅しているものであるから、今まさに顧客となった依頼者に対して全く同じ内容のサービスを提供できるとは限らない。

このようなサービスの消滅性からも、サービス・マーケティングにおいてPhysical Evidenceというミックス要素が導かれることとなる。

③ 不可分性

サービスの品質は、これを提供する人の属人的な個性、外見、意識と切り離して成り立つものではなく、提供者そのものと不可分である。そのため、顧客は、サービスの品質を提供者の個性から判断することとなり、サービス・マーケティングにおいてはPeopleというミックス要素が生じてくることとなる。

④ 変動性

サービスの品質は、常に変動する性質を持っている。以前に提供されたサービスと、今まさに提供されようとしているサービスの品質は、厳密に言って全く同一の

ものであることはない。これは、サービスと提供者の個性が不可分であり、サービスが提供と同時に消滅するものであることに由来する。どんなに熟達した弁護士であっても、ミスは完全には防げない。そこで、サービスの品質が常に変動するものであるということを前提とした上で、いかにその変動の幅を少なくしていくか、予め対策を講じる必要がある。

このようなサービスの変動性から、サービス・マーケティングにおいてはProcessというミックス要素が生じてくることとなる。

(3) STP戦略について

STP戦略とは、マーケティングの目的である、自社が誰に対してどのような価値を提供するのかを明確にするための要素、「Segmentation」、「Targeting」、「Positioning」の3つの頭文字をとったものである。STP戦略は、マーケティング・ミックスを実行する前に行うべきものとされる。マーケティング・ミックスを最も効果的と思われる形で組み合わせたとして、それらをただやみくもに市場に投入して実行しても、思ったような成果は期待できない。成果を得るためには、予め、最も効果的（すなわち、差別化の効用を最大限発揮できる）と思われる市場に、最も効果的なタイミングと方法で実行すべきとされる。

そのため、STP戦略は、プロフェッショナル・サービス・マーケティングに特有のツールではなく、あらゆる業種のマーケティング活動全般に当てはまるものであるが、コトラーの指摘する7Pのマーケティング・ミックスを効果的に実行するためには当然必要となるものである。以下、分説する。

① Segmentation（セグメント化）とは、市場における顧客のニーズごとにグループ化・細分化することをいう。市場を細分化する基準は、業種、規模、地域、サービス、ニーズといった潜在顧客の特性である。

かつて大量生産・大量販売をもってマス・マーケティングを展開していた時代や業種については、マスである市場を対象とするマーケティング活動が考えられてきた。しかし、市場は異なる顧客集団で構成されているものである。また、小規模法律事務所が、マスを対象としてマーケティングを展開するという事は現実的ではない。少なくとも、弁護士は登録する単位弁護士会の地理的範囲を拠点として活動しているのであるから、そこではすでに地域的なセグメントが予定されている。さらに進んで、案件ごとの専門性によるセグメントがある。我々が「専門性」という場合、知財事件や医療過誤事件、企業のM&Aといった先鋭的な分野を想像しがちだが、マーケットが求めるセグメントとしての専門性はもっと一般的である。離婚、相続、交通事故、賃貸借といった、これまで弁護士の業界では一般民事の括りで語られてきた分野も、マーケットではセグメントを形成する。また、医療過誤事件では患者側・医療機関側、労働事件でも労働者側・使用者側のセグメントがある。ひまわり基金公設事務所は、「司法過疎地」という地理的セグメントを選択して展開されている。

② Targeting（ターゲット選定）とは、セグメント化した結果、自分の事務所の参入すべきセグメントを選定する、ターゲットを明確にすることをいう。選定には、

自分の事務所の強みを活かしたり、他社の競合のないセグメントを選択することで市場での優位を得られる可能性が高くなる。

ここで、売り手である法律事務所の取扱分野を何とするかが考えられなければならない。かつては、「弁護士は法律専門家なのだから、法律問題は何でもやる」という意識が強く、弁護士が専門性を意識する必要性もそれほど高くはなかったと思われる。しかし、今日の法律紛争は複雑化・専門化しており、一人の弁護士がありとあらゆる法律問題の最新の判例や理論に通暁しているということは実際上困難である。また、顧客側でも、自分の案件に最も強い類似案件処理の経験の厚い弁護士や専門弁護士に依頼したいという要望が高まっているのは明らかであろう。

- ③ Positioning（ポジショニング）とは、顧客に対するベネフィット（便益）を検討し、自らのポジションを確立することである。そのためには、顧客のニーズを満たし、機能やコスト面での独自性が受け入れられるかがポイントとなる。最近、テレビCMをやっている消費者金融問題を扱う法律事務所は、マス・マーケティングを志向するものと考えられるが、先に述べたとおり当分科会ではマイクロ・マーケティング、とりわけセグメント・マーケティングを念頭に置いている。その際、専門分野も問題となるが、市場の中でどのように自らの事務所を位置付けて顧客に訴求するかというポジショニングを考えていく必要が出てくる。知名度を高めるポジショニングとしては、著名な学者や最高裁判所判事経験者を法律事務所の一員として迎えたり、社会のためになるような大々的に報道されている著名事件の依頼を受けたりするという手段が考えられ、従業員へのトレーニング実施、雇用体制や昇進制を変えることで、事務所全体として社交性の高いポジショニングを取ることが可能となる。

以上のようなSTP戦略を立案した上で、次の作業として、7Pのマーケティング・ミックスを効果的に組み合わせて実行することが必要となる。

3 法律事務所における顧客価値の創造

(1) 顧客価値とは何か

ここまでの説明では、特に解説を加えずに「顧客価値」に触れてきたが、以上に述べてきたマーケティング理論やツールを具体化していくためには、顧客価値の提供を中心に据えた時系列（連鎖）の中で逐次方策を考えていくのが有益である。

まず、顧客価値とは、企業が顧客に提供する価値のことをいい、顧客の視点から見ると、顧客が受け取るべき総便益（ベネフィット）と顧客が払う総コスト（対価のみならず、情報収集や場所的移動などの労力をも含む）との対比で説明される。競争が激化して、顧客にとっての商品やサービスの選択肢が増えてくると、企業としては顧客のニーズに即した製品を生産して販売する体制を持つだけでは競争優位を実現できない。さらに進めて、顧客にとって明確な価値を生み出し、その価値を顧客に伝え、最終的には購入を決意してもらえるように説得していく必要がある。顧客のニーズに合致しているというだけでは、マーケットへの訴求という観点からは不十分である。そこで、ごく単純化して考えれば、顧客の受け取るべきベネフィットを極大化して、顧客の払うべきコストを極小化できれば、顧客価値自体は大きくなる。このような理由

でマーケットに支持される製品を、しばしば我々は「コストパフォーマンスが高い」という言い方で表現する。

ところが、弁護士の提供する法的サービスの利用は、顧客が一生に一度必要とするかしないかという頻度のものである。そのため、我々弁護士にとっては、単に「サービスのコストパフォーマンスが高い」というだけでは、競争優位にはなりえず、もう一步先を目指さなければならないであろう。

(2) 良質な法的サービスの提供

① 法律事務所における顧客価値の創造を考えると、全ての出発点となるのは提供する法的サービスそのものであり、それが、マーケティング・ミックス要素の Product である。そして、ここで顧客価値を高めるということは、とりもなおさずその法的サービスの質がクオリティの高い良質なものであるということである。もっとも、法的サービスの質が良質かどうかは、受け手である依頼者が評価するものであり、提供者である弁護士の側では、事前の調査を通じて顧客の期待を見極め、その期待に添う方法を選定する必要がある。そこで、プロフェッショナル・サービスの提供者としては、顧客をただ満足させるだけではなく、顧客の期待を超えること、すなわち、「顧客の期待を上回るレベルのサービスを提供すること」を目指さなければならないと、コトラーは言う。

そして、このように期待を上回るレベルのサービスを手に入れた顧客が安定顧客となるのであり、ただ満足しただけの状態では安定顧客とはいえない。満足したにもかかわらず、競合する他の法律事務所へ顧客が行ってしまう理由としては、一旦法的サービスの提供を受ければそれ以上の法的援助は不要であること、次の法的サービスはその事務所の取扱分野外のため、他の事務所を選択するといったニーズや環境の変化、他の事務所の利便性強化の広告などのため顧客を奪われたりすること、営業時間内に事務所を訪問することが難しいといった利用のしやすさからの要因など種々考えられるが、最も重要な要因は、真に質の高い法的サービスの提供を受けたと顧客が実感できたか否かであろう。

② 顧客の期待を上回るレベルのサービスを提供するためには、まずは顧客の期待するものが何なのかを的確に把握する必要がある。そのうえで、顧客が抱く期待を上回るかどうかについては、次のようなことが考えられる。

例えば、無料相談を広告でうたえば、当然顧客に無料で相談を受けられるという期待を抱かせる。このような明確な約束をすることは期待を上回るサービス提供の1つの要素である。また、顧客の個別的なニーズや要望を聞き取り、その要望を取り入れた法律事務所は、次に発生した案件においても依頼を受ける可能性が高く、このように個別のニーズに対応することも必要である。また、サービスを見える形で提供すること、例えば単発の法律相談であっても、事案に応じて、顧客の気付いていない別の法的問題点を指摘したり、関連判例を紹介したり、相談結果をまとめてペーパーで渡すこと、事件を既に受任した場合には裁判の期日後すぐ報告書を送ったりすることは、すぐにでもはじめられる効果的方法である。また、緊急に対処を要する案件、例えば貸金請求の案件で、相手方の資力が十分でなく、唯一の資産である不動産を売却する動きが察知されたようなケースで、顧客は忍耐強く弁護士の処理の順番待ちをするであろうか。処理を優先してほしいと希望する顧客の期待

に答えることは、顧客の満足度を著しく高めるであろう。

- ③ サービスの品質は顧客が評価するものであるが、顧客がどのような指標でサービスの品質を評価するかは、ある程度想定することができる。

コトラーは、顧客がサービスの品質を評価する指標として、(ア)信頼性、(イ)対応の良さ、(ウ)安心感、(エ)共感、(オ)有形物の5つがあると指摘する。

(ア)信頼性とは、約束通りのサービスを信頼に足るレベルで正確に提供する技量のこと、(イ)対応の良さとは、顧客に進んで手を貸し、迅速なサービスを提供しようとする姿勢のこと、(ウ)安心感とは、顧客の信用を豊富な知識と誠実な対応によって高めること、(エ)共感とは、その顧客だけに向けた親切な配慮、(オ)有形物とは、建物や設備、従業員、カタログ等の印刷物といった見た目のことである。

(3) ブランディング

- ① 顧客は、製品・サービスそのものから得られる便益だけでなく、ブランドのイメージから得られる信頼や満足、優越感といった便益をも欲求する。そこで、企業は、ターゲットとする市場でどのようなポジションを確立したいかを念頭に置いて、目標とするポジションと一致する個性と目的とを市場に伝えようとする。そのためには、名称、シンボル、デザインなどに一貫性を持たせて組み合わせ、自らの提供するサービスを他と区別して識別してもらう必要がある。この活動をブランディング(ブランド戦略)といい、ブランドの持つ特徴を市場に伝えることで、ブランドに実体と効力を与え、市場の支持を得ることが目的である。

プロフェッショナル・サービスにおいても、ブランディングによって専門家のイメージ・評判を印象づけることに成功できれば、顧客に対する信頼性を確立することができる。ただし、ブランドは、サービス提供者の一方的な広告・宣伝により形成できるものではなく、そのブランドに対する市場の見方、顧客のサービスに対する評価をミックスして形成されるものである。従って、市場でいかなるポジションを占めたいかという構想(戦略)を明確に打ち立てた上で、その構想に向けて経験と実績を重ねることを通じ、一貫性のあるイメージを追求していかなければならない。

- ② 法律事務所の場合、大都市で企業法務などを扱う大手事務所では、ブランディングは想定しやすく、そのブランドが市場における優位性を基礎付けるということになるであろう。また、特定の専門分野に強みを持つ「ブティック型」事務所も、ブランドの確立は容易である。事務所の専門性や取扱分野の希少性自体がブランディングになり得るし、マンパワーの多さを前提として弁護士ランキングなどで紹介される光る人がいることのインパクトが法律事務所のブランドにつながっているという見方もあり得よう。

これに対し、地方会に所属する弁護士や小規模事務所でのブランディングは難しい問題である。地方会における弁護士のブランディングは、「地域一番」ではないかという議論もあるが、その実体を市場に具体的に識別してもらうのは容易なことではない。

ブランディングは、先に述べたSTP戦略との連続性を意識して実践されるべきものであり、市場でいかなるポジションを確立したいかという構想を念頭に、その

構想を顧客ないし市場の評価を通じて地道に勝ち得るものであるから、そのような評価を得るための方策を検討し実践していく必要がある。

技術的には、事務所のロゴ・マークを作ったり、法人化したり、専門書や論文の執筆、相談・依頼がメールであったら 24 時間以内に全部回答することにより「ほかより速い」というイメージを形成すること、タウンページで大きな広告を出すことにより「ここはしっかりしている、ここなら安心して頼める。」という信頼感を打ち出すことや、来所した顧客にアンケートを取って今後の広告に反映させていく、「家族にも秘密を守ります」という守秘義務の遵守を謳うことによる安心感の醸成等、さまざまな方法が考えられる。そして、究極的には、豊富な経験と実績を積み重ねることにより、それ自体を訴求力の高いブランドとして確立することが可能となり得よう。

③ 専門化とブランディング

繰り返しになるが、ブランドは、市場でいかなるポジションを確立したいのかを念頭に、その構想を顧客ないし市場での評価を通じて地道に勝ち得ていくべきものである。そのための方策の一つとして、一定の専門分野に特化し、これによってブランドの形成を容易にするということを考えることができる。地方においては、分野を特化するのも良いが、その他の分野の依頼を断っていると、特化した分野以外の顧客離れが起こってしまうようであり、必要以上に取扱分野を限定的にしてしまうことがマイナスに作用することにも注意すべきである。

(4) コモディティ化への対応

コモディティ化とは、市場に流通している製品がメーカーごとの個性を失い、製品間の差別性が失われて画一化・同質化していく状況をいう。顧客にとっては何処のメーカーの製品を購入しても利便性の面では大差ない状態となる。このことを法律事務所の法的サービスの分野の中で考えると、債務整理や相続・離婚問題などにおいてサービスのコモディティ化の傾向が見て取れるであろう。これにどう対応するかが問題となる。

債務整理を大量に扱っている法律事務所は、補助者を大量に採用し、業務をマニュアル化して、補助者が大量の案件処理ができるような経営形態を採用している。これは、コモディティ化を積極的に進め、同種案件を大量に処理することを戦略的に選択した結果であるといえる。したがって、コモディティ化は、一種の専門化であるともいえる。法律事務所の経営戦略として、積極的にコモディティ化を進めていくか、そのような方向性を取らないかはその事務所ごとの経営判断であろう。

コモディティ化が容易な分野として、債務整理以外にも、争いが無い相続問題、離婚、交通事故などが考えられる。相続での顧客側のニーズとしては、税金問題が最大の関心事で、まずは税理士のところに行ってしまうし、相続財産の登記のために司法書士のところに行ってしまう可能性があり、弁護士との関与の余地は少ない。これらの隣接士業の関係する業務分野については、業務提携をするか、それとも法律事務所で税務申告も登記もワンストップサービスで全部やるようにするかという営業戦略の間

題が出てこよう。これに対し、争いがある相続問題の場合には、事案の複雑性や処理に要する労力からしてコモディティ化を進めるのは難しいであろう。

また、債務整理案件や交通事故案件などは、司法書士が大量に扱ったり、保険会社のアジャスターが対処するなど、コモディティ化の最たるものであるが、弁護士の取り組み方としては、裁判例の分析や論文を書いたりし、さらに専門化を進めていくことによって、これらの関与者との差別化を図り、非コモディティ化することも可能と思われる、さらなる工夫の余地が残されているであろう。

4 法律事務所における顧客価値の伝達

(1) 法律事務所の顧客価値を創造したとしても、これを如何に顧客に伝えるか。

法律事務所が、ベネフィットの高い実務スキルに裏打ちされた法的サービスを提供できる体制を作り得たとしても、そのことが市場に認知されていなければ、市場から選択される可能性は少ないままである。そこで、ここでは、マーケティング・ミックス要素のPlace, Promotionについて検討したい。

(2) Place (流通)

プロダクツ・マーケティングの場合には、企業が顧客に製品を届けるにあたり重要視されるのは、Place (流通) というミックス要素である。

ところで、サービス・マーケティングの分野では、物流という意味での流通は想定できない。サービスは、提供者から顧客に直接提供されるもので、「サービスを流通させる」ことはできないからである。しかし、サービス・マーケティングの分野においても、プロダクツ・マーケティングの分野で機能する「流通」の要素はある。提供者と顧客とを仲介する紹介者の存在や法的サービスを提供する場としての法律事務所の立地などは、Placeとしての意味を持つ。

先に述べたとおり、伝統的な弁護士業界におけるマーケティング手法としては、弁護士個人が「人脈」を作り、その人脈の中から依頼を受けるということが一般的であり、また、法廷活動が業務の中心をなしていたので、法律事務所は裁判所の近隣に構えることが多かった。ところが、先に指摘したとおり、弁護士の経済的基盤調査の結果によると、受任経路の分析として、紹介によらない新規顧客からの依頼を受ける傾向が高まっている。

また、ひまわり基金公設事務所が弁護士過疎地で展開し、相応の成果を挙げているということは、法律事務所の立地を裁判所所在地以外の場所とすることにビジネスチャンスがあることを示している。いくつかの弁護士法人では、事務所の支所を開設して、多店展開の動きを示してきているが、このことも、顧客のアクセスの利便性を求めるニーズに応えようということによるものであろう。そのうえ、HPを通じて電子メールによる法律相談を行っている弁護士も近年着実に増加しており、「メール相談」を端緒として事件の受任につなげていく可能性も現実的に広がっている。この場合、法律事務所のHPが、後に述べるPromotionの機能とともに、サービス提供のためのPlaceとしての意義をも兼ね備えていることになる。

もっとも、伝統的な依頼者紹介のスタイルが、今後においてもプロフェッショナル・サービス・マーケティングにおいて重要性を失うことはないであろう。紹介によらない新規顧客が、弁護士の法的サービスの提供を受け、そこに「期待を上回るレベル」の満足を得た場合には、その顧客自身がその後の紹介者となりうるであろう。

(3) Promotion, とりわけ業務広告の活用

2000年10月1日以降、弁護士による業務広告は原則自由化されたが、当初は活発な広告宣伝活動の例はあまり見受けられなかった。その理由としては、一つには、広告解禁当初の段階でも弁護士は広告をしなくても業務が成り立ち、広告をする必要性を感じなかったこと、二つには、弁護士会における長年の業務広告禁止により弁護士が広告に対する禁忌感を持っていた、ということが指摘されている。ところが、近年は、消費者金融問題を大量に扱う事務所がテレビ・ラジオCMを流すようになったほか、タウンページ、新聞、雑誌、電車の吊り広告など、実に多様な媒体で弁護士による業務広告がなされるようになってきている。

第15回業革シンポの第1分科会において、アメリカのサンフランシスコを調査した際、弁護士による広告の実例に多数接した。もっとも、そこで行われていたのは、取扱分野を極端に限定し、同種の案件を継続して大量に受任するためのものが多く、取扱分野が豊富な法律事務所では広告への依存度が比較的低い傾向が見られた。日本においても、弁護士の業務広告で当初活発になったのは、債務整理分野の事件受任を誘引する法律事務所の広告であったが、ここ最近では、債務整理分野のみならず、離婚、相続、交通事故等の一般民事事件の分野においても業務広告が活発化してきている。

業務広告に関して留意すべき点としては、次のようなものがある。

① 媒体の選択

ある分野の顧客層をターゲットとして広告を行う場合、当該顧客層の多数を占めるグループに如何に訴求できるかを考えるべきである。広告を目にする顧客は、媒体自体の信頼性にも着目している。タウンページ、新聞広告、折り込みチラシ、自治体の広報誌、広告付ポケットティッシュの街頭配布、DMとで、どの媒体が信頼性を高めるのに最善であろうか。

また、ターゲットとする顧客層が目にする頻度が最も高い媒体はどれなのかも考慮すべきである。新聞広告で債務整理案件の受任を誘引する場合、新聞各社ごとに読者層が異なり、ある新聞では成果が得られても、別の新聞では全く成果を得られないという指摘もある。

② 費用対効果の検討

広告には多額の費用を要する。例えば、電車内のポスター広告では、路線・掲示の位置・掲示期間・掲示枚数によっても左右されるが、1週間程度の掲示期間で数10万円単位を下回ることはないようである。また、新聞広告も、全国紙・地方紙、原稿のサイズによって大きく異なるとは言え、特集記事などにあわせて募る名刺広告で数万円という金額は相場であろう。

他方において、広告は、それにかかる費用に比べ、どれだけの成果を得られるのかの検証が困難である。20万円の費用をかけて広告をし、30万円の着手金を得られる事件1件の受任に至れば、「元を取った」と言えるのかどうか、あるいは、弁護士の露出頻度を増して市場への浸透度を上げるということのみを獲得目標とするのか、広告を行う目的意識で費用対効果を考えるべきである。

③ HP・ブログの開設、ポータル・サイトへの登録

経済的基盤調査の結果からは、近年、HPを開設している法律事務所が増加していることがわかった。HPを持つ弁護士の比率は、都市部ほど高い傾向にある。それは、都市部に弁護士が集中しており、それだけ都市部の弁護士が競争を意識していることを示している。HPは、それ自体が法律事務所の広告・宣伝の媒体であり、HPの作りやコンテンツを工夫することによって、事件受任に至る可能性は高まる。しかし、他方において、新規の顧客獲得を目標とするよりも、その法律事務所のポリシーや仕事に取り組む姿勢を既存の依頼者に理解してもらうためのツールとして開設しているという事務所もある。前記のヒアリング結果報告にある「D法律事務所」は明確にこのように述べていた。

また、弁護士個人のブログも、顧客誘引のためというよりも、その弁護士の個人的なパーソナリティを理解してもらうためという意味合いが強いであろう。事務所独自のHP開設以外にも、弁護士検索・紹介のためのポータル・サイトも最近増えつつある。また、単位弁護士会がHPに開設している「弁護士情報検索システム」や、日弁連が行っている「ひまわりサーチ」への登録も、同様の意味合いを持つ。このようなウェブマーケティング、とりわけHPの開設については、単にHPを持っているというだけでは意味がなく、HPにどれだけ顧客に興味を持ってもらい「この弁護士ならば有効な解決方法を提供してくれるだろう」という訴求力のある内容を盛り込むか、また、どのようにしたらターゲットとする顧客層に頻繁にアクセスしてもらえるかの工夫が不可欠である。そのためには、初期の開設費用に相応の資金を投入する必要があること、コンテンツを充実させ、内容も頻繁に更新するなど、開設後も相応の労力をかけることが不可欠である。

④ セミナーの開催

企業法務を扱う法律事務所では、顧問先企業の担当者などを対象として、企業に身近な法律問題についてのセミナーを定期的で開催するという例が多い。前記のヒアリング結果報告にある「弁護士法人A法律事務所」は、意識的にこの取組を行っていたし、「弁護士法人B法律事務所」も「C法律事務所」も同様であった。法律事務所としては、セミナーに参加した企業や個人から、テーマに即した案件の事件受任を目標とするということが直截的であるが、セミナーを実施している弁護士からよく聞かれるのは、事件受任そのものよりも、Promotionとしての意味合いで行っているということである。つまり、その法律事務所がターゲットとして選んだセグメントにおいて、専門家としての浸透度を向上させ、優位なポジションを獲得しようという狙いである。

ただし、毎月1回程度の頻度でセミナーを開催し続けるということは、参加者の募集やテーマの選定、講義のための事前準備などを考えると、なかなかハードルが高いと思われる。

(4) リレーションシップ・マーケティング

広告・宣伝を積極的に展開し、紹介によらない新規顧客を獲得することに成功したとしても、一回の法的サービスの提供のみで関係性が終わるのでは十分ではない。マーケティング論においてしばしば例として取り上げられる、「バケツ理論」というものがある。底に穴の開いたバケツを水で満たすためにはどうすべきだろうか、という例えである。方法は2通りある。一つは、穴からこぼれ出る水以上に多くの水を注入すること。もう一つは、バケツに開いた穴を塞ぐことである。この例えで用いている水とは、顧客であり、流れ出る（去っていく）以上に新規顧客を獲得し続けられれば、企業活動は続けられる。しかし、顧客獲得のために割り当てられる人的・物的な経営資源は限られている。経営基盤が必ずしも磐石ではない小規模法律事務所においては尚更である。また、新規顧客の獲得のためには、既存顧客の維持に比べて5倍のコストを要するという指摘もある。そのため、どちらがより賢明であるかは、明らかであろう。バケツの穴を塞ぐことである。つまり、顧客のロイヤルティを高め、離反率をいかに減らすかということである。このような、既存顧客との関係性を高め、長期的な取引関係を維持していく手法を、リレーションシップ・マーケティングという。

伝統的な法律事務所のマーケティングは、リレーションシップ・マーケティングの枠組で行われてきたと言える。つまり、弁護士が長年の実績のうえで形成してきた人脈の中から事件の依頼を受けるということは、既存の依頼者がリピーターとなって繰り返し事件を依頼してくる場合や、依頼者が新たな依頼者を紹介してくるという場合であり、弁護士にとっては好循環である。

しかし、伝統的なマーケティング手法が必ずしも以前のままでは通用しなくなってきたことは、何度も指摘するとおりである。そこで、紹介によらない新規顧客を獲得した場合、1回の法的サービスの提供だけで関係性を終わりにさせずに、離反させない工夫が必要である。

何度も繰り返すが、「顧客の期待を上回るレベルのサービス」を提供することにより、顧客は感動し、自分がいかに弁護士に大切にされているかを理解するであろう。法律事務所におけるリレーションシップ・マーケティングの基本は、良質なサービスを提供し、顧客のロイヤルティを高めることから始まる。リレーションシップ・マーケティングでは、顧客との関係性を持続させることを目的とするのであるから、法的サービスの内容も、顧客一人一人にとってカスタマイズされたものとなるべきである。

例えば、顧問契約を獲得できた場合には、具体的な案件を依頼されていなくても、定期的に顧問先を訪問し、経営者や担当者とさまざまな話をすることも重要である。それにより、訪問の際の会話の中から、顧問先企業が抱えている問題点を見つけ出し、これにアドバイスをすることができれば、顧問先との関係性はさらに強まる。

また、依頼者に対し、定期的に「ニュースレター」を送付するということも、よく行われている。折々の法律問題であるとか、弁護士が最近関心を持っているテーマについての解説などであっても、受け取る顧客の側は、弁護士との関係性を折々に思い起こさせることになり、さらにロイヤルティを高められるであろう。

5 法律事務所における顧客価値の説得

- (1) 創造された顧客価値が顧客側に伝達されても、次の段階としては、これが顧客によって選択（購入）されなければ、マーケティングとしては完結しない。そのためには、サービス提供者が顧客に対し、顧客価値を理解してもらい、説得する取り組みが必要となる。先に述べたとおり、顧客価値は、顧客が得る全てのもの（ベネフィット・便益）と顧客が失う全てのもの（価格・コスト）の対比により説明できるとされるが、具体的検討に際しては、抽象的すぎるし、そもそも顧客が想定する価値（便益・利益・利便性・顧客ニーズを充足するもの・顧客を満足させるものなど）は、人によって多種多様である。

そこで以下では、借金にあえいでいる多重債務者の顧客を一例に考えてみたい。

- (2) 借金にあえいでいる人、苦しんでいる顧客にとって「顧客価値」とは何であろうか。多重債務者は、通常は、返済総額が減額されること、あるいはゼロになること、毎月の返済額が少なくなることを基本的には望んでいる。

しかし、誰に相談したら良いか分からず漫然と悩んでいる人、弁護士に相談するのがよいと思っているものの、どこの弁護士に相談すればよいかその選択に悩んでいる人、相談料や弁護士費用が幾らかかるか分からないため敷居が高く、相談に行くことをためらっている人など様々である。また、弁護士に相談すると家族にばれるのではないかと、とか、サラ金業者から嫌がらせを受けるのではないかと不安など、心配の種も尽きないようである。また、借金で破綻して相談することは、基本的に「恥ずかしいこと」で、相談すること自体が、屈辱的なこと、自尊心が傷つく、だからできれば相談に行きたくないという人も多い。

このように、顧客が求めている価値つまり、顧客ニーズである「返済総額が減額されること、あるいはゼロになること、毎月の返済額が少なくなること」を債務整理（破産、個人再生、任意整理）という法的サービスで顧客に提供できるのに、顧客が弁護士に相談することや、依頼すること自体を阻害する要因が多く存在しているわけである。したがって、これらの弁護士へのアクセスの阻害要因、壁を除去するための情報を弁護士が発信していかなければならない。この「阻害要因、壁」の除去活動は、顧客価値の「伝達」の局面でなされることもあろうし、「説得」の局面でなされることもあろう。

- (3) 次に、顧客価値を顧客に伝達した後、顧客が、弁護士から提示された法的サービスという顧客価値を受け入れるという「説得＝理解」のプロセスのポイントを検討してみよう。

顧客の理解レベルには、弁護士に借金相談しても解決するのか全然わからないレベ

ルの者から、弁護士に依頼して破産手続をすれば、借金の債務が免責されることを知っているレベルの者まで、多様である。しかし、そこで弁護士が破産という法的サービス＝価値を提案したからといって、それらの顧客のすべてが、弁護士の提案を受け入れるかという、そうでもない。破産は絶対に嫌という顧客も多く、ブラックリストに登録されたくないという人、破産したら最後、まともに生きていけないと思っている人がいる。誤解も多い。例えば、「子供の将来に悪い影響がある」、「選挙権がなくなる」、「健康保険が使えない」などということをおもひにする顧客は意外にも多い。また、弁護士費用が払えない、家族にばれるのではないかという不安の顧客まで、まちまちである。

このように、弁護士の法的サービスの提供を希望する潜在的な顧客と言っても、法的サービスの内容についての価値の認識以前のレベルの人たちから、ある程度は知っているても大いなる誤解・偏見を有する人たち、あるいは、有用性（価値）を認識していても、大いなる壁を感じている人まで様々である。

- (4) では、顧客価値を素直に受け入れようとしなない顧客や、大きな壁を感じている顧客などに対し、どう価値を理解してもらい、説得することが効果的であろうか。第一に重要なことは、まずもって、顧客から見て、弁護士が客観的に信用・信頼できるような存在でないと、弁護士が説得しようが、理解を求めようが、顧客は聞く耳をもたないであろう。マーケティング・ミックス要素であるPeopleである。

フライングソロ・123頁～126頁「依頼者獲得及び維持のための心理学」のHoward E. Tracy氏は、論文の冒頭「個人開業弁護士であるあなたが依頼者の獲得・維持をどのように考えるかが他の何よりも法律業務で長期的に成功するか否かを左右する。長期的に成功する決定要因は依頼者の信頼を得てそれを維持する能力である。」と指摘する。では、依頼者の「信頼」を得る方法、維持する方法とは何であろうか。顧客価値を理解してもらい前提こそ、この弁護士の信頼・信用を生じさせる要因である。

確かに、弁護士が相談を受けておこなったアドバイス、説明内容が相談者に信用されなければ、その弁護士の元を去るだろう。従って、まず弁護士が相談者から信用されることが出発点であるという指摘は誠に至言である。

弁護士が依頼者から信頼を得る、信用されるためにはどうしたらよいか。依頼者は弁護士に相談をし、アドバイスを求めるが、そのアドバイスを心から信頼、信用するかどうかは、まずもって弁護士あるいは事務所のスタッフの接客態度を出発点とする。そこで丁寧に応接されたことによってよい印象を持った依頼者は、弁護士が自分を大切な顧客として扱ってくれていることに感謝し、相談にいたるであろう。従って、相談に入る前に、弁護士の良いイメージを依頼者に発信することが大事である。法律事務所に相談に訪れる多くの方は、法的紛争やトラブルに巻き込まれ、不安を胸に抱いて弁護士の助言や助力を求めて事務所に来ているわけである。何とか助けてもらいたいと思っているからこそ、目の前の弁護士を信用、信頼したいという思いや願望がある。他方で、初めて訪れる相談者は、訪問先の弁護士の人柄も見識も法的技術力も経験力も専門性も、何も知らないまま訪問するのであるから、何も知らない

こと自体が訪問者の気持ちを不安にする。

このような期待と不安という、相反する二面的な気持ちで訪問する相談者に対し、弁護士が最初から信頼できるイメージを持ってもらうこと、つまりそれまでは知らない初対面の弁護士の人柄、見識、能力などについて、信頼に値すると思いついてもらうような演出や工夫をこらすことは、依頼者の不安を解きほぐし、安心感を醸成するうえで必要なことであろう。依頼者に弁護士への信頼の兆しが芽生えれば、その後の相談は上手く行くであろう。

- (5) 顧客は、最初は、弁護士の法的サービスの内容や品質を知らないのが普通である。それ故、極端な話、対応の善し悪しや、弁護士の話し方、態度、服装など、外面的なものだけで判断されることになりかねない。最初の印象が良ければ、「あの弁護士は良い弁護士だ」ということになる。従って、外観に関する演出や身だしなみなどの良い印象を与える工夫も重要である。

顧客の受け入れ時間も大事である。まず、顧客の相談希望の時間を聞く。今日か明日か、午前か午後か、平日か土日か、など。顧客のニーズを優先して対応してくれる弁護士と、弁護士の都合を優先して、一方的な時間指定、土日はダメなどの対応をする弁護士であれば、前者のほうが、顧客は感謝するだろう。こういう顧客の受け入れ姿勢を顧客目線で対応することが、顧客の信頼を得やすいし、顧客ニーズに合致するから、相談する前に一つの顧客満足につながり、相談でのアドバイスも受け入れやすくなるのではなかろうかと思われる。そのほかにもいくつかのポイントを掲げると、

- ①電話での親切な対応の姿勢。上から目線な横着な対応や不機嫌な受け答えでは、もうそれだけで、相談に行く気を失せさせ、顧客価値を自ら否定しているようなものである。
- ②事務所の場所の教え方が分かりやすくイメージできるようになされているか。
- ③受付の対応が懇切で安心感を与えるか。
- ④相談の仕方が親切で、内容もわかりやすく、かつ、説得的か。

これら、顧客を常にウエルカムの姿勢で迎え入れることが、受け入れの品質の向上につながる。このような姿勢で臨むことが、顧客の信頼を醸成することとなり、弁護士も職員も、調度品も観葉植物も、ウエルカムの姿勢を補完するものにとらえなければならぬ。顧客に対する歓迎の姿勢が大原則であり、顧客の信頼を得る基礎となる部分である。顧客の精神的な居心地の良さ、ある種フレンドリーな感覚、何でも話せる雰囲気を醸成することが、顧客の満足につながるのである。

- (6) また、サービスがモノ離れすればするほど、顧客は、具体的な手がかりに影響されやすい。マーケティング・ミックス要素であるPhysical Evidenceである。例えば、事務所の場所（立地条件）、顧客の希望時間（土日、休日、夕方遅い時間）に沿う予約受付、施設の外観、内装、調度品、駐車場の存在、スタッフや弁護士の外見・服装、礼儀正しさ、相談で座る椅子の座り心地、照明、空調、温度、飲み物の提供内容（飲み物のメニューが多様かどうか）、相談室の机の上の状態（整理整頓されているか否か）、事件ファイルの整理具合（書類が整然と綴じられているか否か、必要書類が直ちに取り出せるか否か）など、顧客の目から見える全ての外的な状態の善し悪しが、

そのまま弁護士の法的サービスの質の善し悪しを推測する材料とされてしまう。不潔な医院の診察室で、患者が治療を依頼しようとは思わないように。従って、弁護士は、常日頃から、職場環境の外観のみならず、自分自身や職員の応接態度など、目に見えるもの全ての管理を適切に行って顧客を迎える必要がある。これが、顧客価値の説得（理解を得る）のための前提条件になるであろう。

- (7) さらに、相談を受けたときの顧客の体験それ自体も、サービスの品質の善し悪しに対する顧客の評価に大いなる影響を与える。マーケティング・ミックス要素であるProcessである。例えば、相談に行って、弁護士が来るまで長く待たせられたか否か、弁護士が相談者の話を良く聞いてくれたか否か、相談者から見て、十分に話や質問ができたか実感できたか否か。相談中、弁護士が電話のために何回も中座し、あるいは相談が中断し、思うような相談ができなかったと感ずることはなかったか否か。弁護士の相談の態度が悪いのか否か。親切で優しい言動で共感が得られたか否か、礼儀正しい態度であったか否か、説明の仕方が図解などを示して、工夫された分かりやすいものであったか否か。決めつけるような態度か否か、解決方法の提案内容に選択の余地があるか否か。これらのことで、顧客はサービスの質の善し悪しを判断する。

また、受任後の対応においても、破産や個人再生の手続での「書類収集」や「陳述書の作成」など、法的サービスの手続プロセスで、弁護士や職員の手助けの仕方（オリエンテーションサービス）が親切で丁寧、分かりやすい、いわば、至れり尽くせりという対応だと、「あそこの事務所は、本当に親切だ」と感動して、他の潜在的顧客に話してくれるだろう。

- (8) 価格戦略について

顧客価値の説得の局面で、価格戦略ということも不可欠である。マーケティング・ミックス要素であるPriceである。マーケティング論においては、価格とは、商品やサービスの品質力を数値で示すものとされる。

まず、プロフェッショナル・サービスと消費財とでは、価格の設定方法は全く異なる。顧客が前者の価格について評価する場合、基準があいまいであったり不足していることがある。弁護士報酬規程は廃止されたが、現在も多くは旧規程に準拠して価格設定をしているのが実情であろう。この場合、着手金・報酬の算定根拠となる「経済的利益」というものを、多くの顧客は知らない。そのため、弁護士は、経済的利益の説明や弁護士費用の種別から説明しなければならないが、顧客がこの段階で弁護士から提示された価格がサービスの内容に見合ったものなのかどうかについて、直ちに理解することはなかなか困難である。

また、顧客は、顧客価値を取得するサービス利用への対価を支払わなければならないが、サービス提供者側としては、競争優位性の確立という観点からは、顧客が支払うべき対価はできうる限り抑えた方がよい。そこで、例えば、法律扶助を利用できること、分割払いに応じること、定型的な処理になじむ類型の案件は低額化すること、案件の種類によってはクレジットカードの利用ができること（クレジットカード加盟店契約の締結）などは、他の法律事務所との差別化のために考えられてよい。

しかし、他方、プロフェッショナル・サービスにおいては、顧客は、価格が安いということを最も重要視している訳ではないことも、よく言われる。つまるところ、顧客は、「安かろう、悪かろう」というものを選択しないということである。さらに、顧客がプロフェッショナル・サービスを購入する際に、支払うべきコストは金銭的成本だけではなくにも留意する必要がある。資料を入手するためとか、打合せにかかる時間や手間、裁判所等への出頭、手続に伴う心理的抵抗などの負担がある。これらの金銭以外のコストの負担が、サービスを購入するかどうかを決断するに際しての指針となりうる。

サービス提供者として考えなければならないのは、価格戦略の目標は何かということである。ターゲット市場への浸透度を向上させるのであれば、低い価格設定となろう。他方、少数の顧客に高度のサービスを提供して、それに見合った高額の料金の支払を受けることを目指すのであれば、高い価格設定で限られた顧客を対象に訴求することになろう。要は、STP戦略との兼ね合いで、ターゲット顧客層から、安い組織と見られたいか、高い組織と見られたいか、その中間なのかを選択する必要がある。

第4 終わりに

以上、マーケティングを正しく理解し、プロフェッショナル・サービスとしての弁護士業務に即して、マーケティングを実践する方策について検討してきた。弁護士の仕事は難しく、弁護士バッジをもらったその日から、毎日が勉強である。しかし、だからこそやりがいがある。司法試験制度が改革されたが、法科大学院の志願者は減少傾向にあり、我々弁護士の業界がかつてのように若者にあこがれを与えられていないと言われている。しかし、個々の弁護士がマーケティングを意識して技量を磨いていけば、道は必ず開けるはずである。本稿は、マーケティングのフレームワークとそれに沿った実践のためのヒントを提供したものに過ぎず、今後の会員各位の創意工夫に満ちた積極的な業務展開を期待したい。

[参考文献]

- ・フィリップ・コトラー他著・白井義男監修「コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング」ピアソン・エデュケーション（2002年）
- ・恩蔵直人著「日経文庫 経営学入門シリーズ『マーケティング』」日本経済新聞出版社（2004年）
- ・嶋口充輝他著「ビジネススクール・テキスト『マーケティング戦略』」有斐閣（2004年）
- ・日本弁護士連合会弁護士業務改革委員会・21世紀の弁護士像研究プロジェクトチーム編著「弁護士改革論～これからの弁護士と事務所経営～」ぎょうせい（2008年）
- ・真野俊樹著「医療マーケティング」日本評論社（2003年）
- ・柴田雄一著「クリニック経営・成功の法則『集患プロフェッショナル』」医学通信社（2009年）
- ・廣田祥司著「メディカルマーケティング～選ばれる医療機関になるために～」日経BPコンサルティング（2010年）