

実践型マーケティングマネジメント

第10回

埋没した経営資源を掘り起こせ



経営を圧迫する急激な職人不足と販促費の増加。仕事をつくるための販促費の捻出のために、職人の賃金を抑え、結果として、仕事が取れても仕事をする職人がいなくなるという悪循環にはまる。すみれ建築工房（兵庫県神戸市）の高橋剛志社長は、販促費にかかる経費を職人のために回すことで、経営意識の高い職人を強みとしたインバウンド・マーケティングを実践し、業界の抱える悪循環の克服に取り組んでいる。その極意を全12回の連載で伝えていただく。第10回となる今回は工務店の取りうる独自のポジショニングとセグメントの関連性を基軸に、経営資源とは？を説く。

（編集部）



高橋 剛志 たかはし たけし

すみれ建築工房（神戸市）代表。大工。自身の苦しい経験から、職人が安心して将来設計を考えられる環境こそ工務店を強くすると実感。マーケティング理論を職人に教えることで、最大の顧客接点である職人自ら営業の役目を果たしてくれると実践し、広告・販促なしで5億円の売上を達成。社員向け勉強会からスタートした「職人起業塾」は、口コミで広がり他社社員、JBN京阪神など多くのネットワークを巻き込む動きとなり国交省公認教育事業に認可されている。住宅に加え、店舗設計も多く手掛ける。社員20人。

卓越したポジション

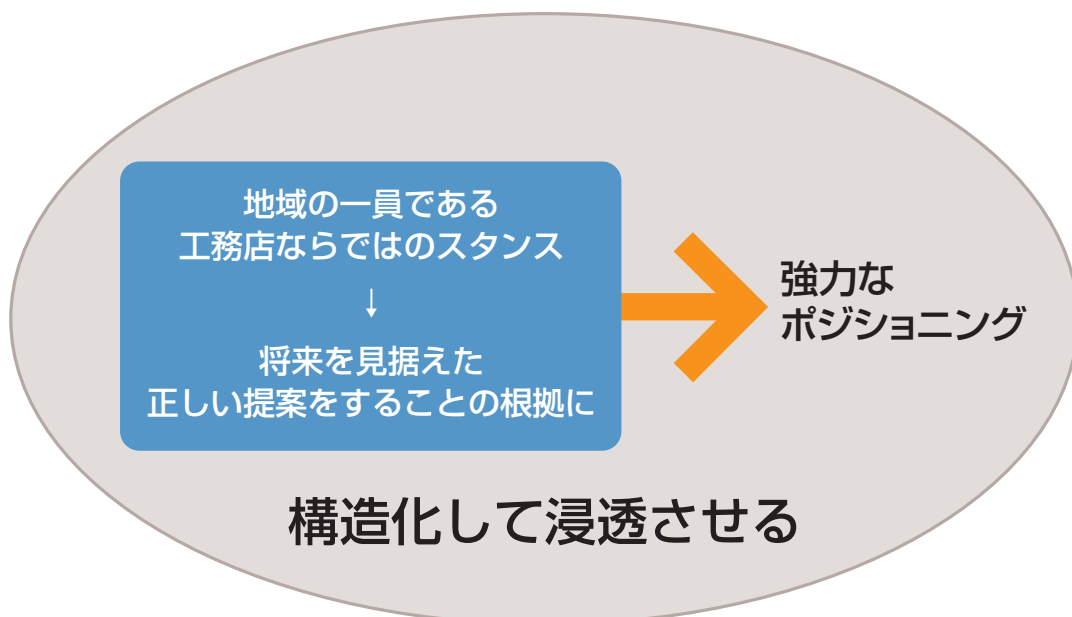
前号ではマーケティングの構築に欠かすことができないポジショニングとセグメントについて書き進めました。特に私たちの様な地域に根を張り、地域の人を雇用し、地域住人にサービスを提供する中小零細の工務店にとってポジショニングは非常に重要なファクターであり、地域と共生する『あり方』を鮮明に打ち出して認知されることによって、顧客にとってかけがえない卓越した存在になる入り口と言って過言ではないと思っています。京都の漬物屋さん代表される小さくても長年継続し続けることができる日本式スモールビジネスの成功例は地域に溶け込み、地域の一員としてその需要に合わせて自社の供給量をちょうどいい規模にすることで100年、200年と続くビジネスモデルを作り上げてきました。規模拡大ではなく、存続し続けることに価値を置くならば、企業の立場と市場限定を明確にすることがまず一番初めのステップではないかと思っています。私がマーケティングは在り方から始めると言い続けている所以です。

弊社の経営理念では「ものづくりの本質、作り手を守り、育て地域社会に貢献する」と掲げております。もちろん、顧客が狭い意味での地域社会となりますが、最も身近な地域とは社内であり社員とその家族だと常々内外に向けて言い続けています。CSよりもESを優先するという少し違和感を覚えられる方もおられるかもしれませんが、ポジショニングを明らかにして、セグメントを狭いところから徐々に広げていくというマーケティングのセオリーを鑑みると珍しいことでもなんでもないと考えています。

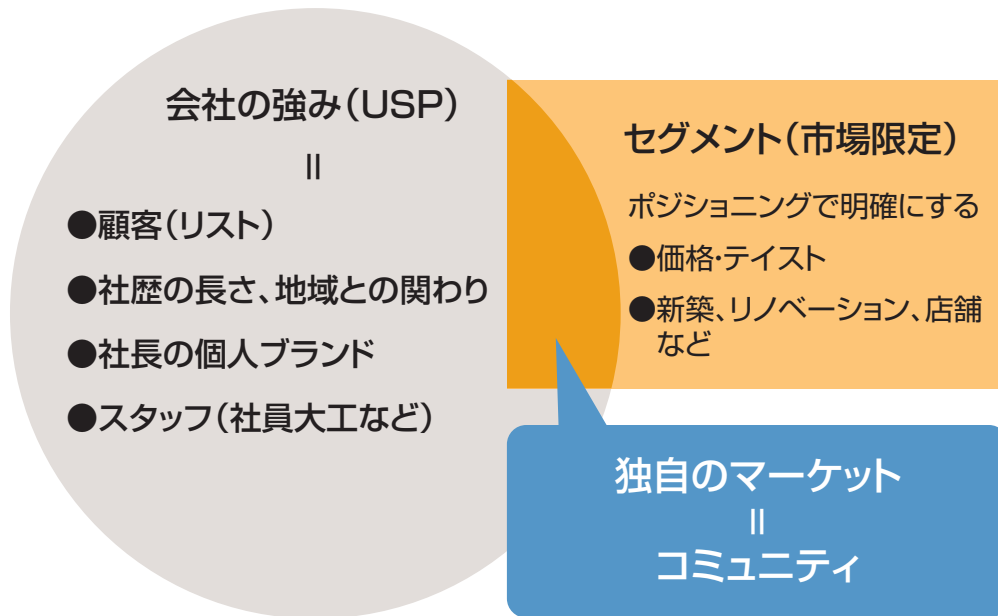
ポジショニングの構造化と江戸商人の教え

顧客に対して地域で共に生きていく立場を明確にすることで大手ハウスメーカーや分譲住宅の販売業者とは全く違うスタンスに立つことができます。例えば住宅ローンを組んで新築住宅を建てる際、絶対に無理のない余裕のある返済計画で家族との暮らしを楽しまれた上でしっかりと貯蓄をしてもらいたいと私たちは考え、建築資金を抑え自らの首を絞める事になったりもしますが、返済に無理のない資金計画提案を行います。それは15年、20年後にメンテナンスや住まい手のライフスタイルが変わった際の改装工事の受注につながるからで、お施主様の幸せな暮らしは私たちにあって未来の受注の確保であり、そこに利益の相反はありません。しかし、大手ハウスメーカー、分譲専門の不動産会社、銀行などは、販売契約が結べたらいい、融資が実行できればそれでいい、と、住まい手の将来の暮らしなど関係なく高額で契約が決めることが利益に繋がります。地域で根を張り、共に生きていく私たち工務店だけが住まい手の利益が自分たちの利益に返ってくるからこそ、真摯な提案ができると説明しています。構造的な理由から私たち自身も地域の一員であり、唯一お客様の味方だというポジショニングは強力です。

その様に考えると規模の大小に関わらず、工事のご依頼を頂いた顧客の価値は非常に大きく、LTV（ライフタイムバリュー：顧客生涯価値＝一生で顧客が使う金額）を確実に受け取ることが出来る仕組みを作り上げることができれば将来の売り上げをおおよそ確定させることができます。徳川時代の江戸商人は火事と喧嘩は江戸の華と言われたくらい頻繁に起こる火事への対



[経営資源とセグメントのリフレーミング]



処として、家財道具は捨てても大福帳だけは焼失させてはならぬ、井戸に投げ込んでから避難する様に言っていたとのこと。大福帳とは今でいう顧客台帳であり、それさえあればいくらでも商売をやり直せると言い伝えてきました。江戸の商人は大福帳には無限の売り上げが隠されており、顧客のLTVこそが未来の売り上げ利益だとよく理解して実践されていた様です。

未活用の経営資源のリフレーミング

近年、私は全国の工務店や建築関連の業界団体に招かれて講演やセミナーに呼ばれることが増えました。もちろん講師役として出向くのですが、各地に赴いて感じるのは地方の工務店には立派な経営をされている企業、経営者が非常に多く、実は私の方が学ばせて頂くことの方が多いのではないかとことです。

上述の経営資源の見直しを行った結果、弊社では社員大工による全顧客への無料巡回メンテナンスを行っています。一年に一回以上、1300件程の顧客に対して大工が赴き、1時間程度の補修や営繕工事を全て無料で行うというサービスで、この仕組みが機能し始めてから、リピート、紹介の案件が質、量ともに格段に良くなり、チラシや雑誌などの宣伝広告、反響営業を

一切やめた経緯があります。自社での取り組みを通して顧客との関係性の強化の重要性を痛感しておりましたが、先日鹿児島県の創建(有村忠一社長)の協力業者総会に呼んで頂いた時に聞かせて頂いたのは、毎年春と秋の2回、社長をはじめ協力業者も含めた全社をあげて全顧客へのアフター訪問を一斉に行っておられるとのことでした。今年の春でなんと34年間も継続されてきたとのこと、地域と共生するという理念の真摯な実践には驚きを通り越して感動すら覚えました。無論、同社のあり方に共感した顧客からの紹介やリピートの注文は頻繁にあり、1年後までの受注を確定させるほど安定した経営を行われています。私としても自社の巡回メンテナンスの仕組みをもっとブラッシュアップする余地が残されていることを学び、現在、社員と共に仕組みの再構築、顧客との関係性をより深める方策を練っています。

顧客リストの活用はもっともわかりやすい経営資源の活用の例ですが、マーケティングの根本、目指すべきは自社独自のマーケットを作り上げる事にあります。そのように考えるとコミュニティを形成する人にフォーカスをする、スタッフや社長の個人ブランド、社歴の長さや地元との関係性などコミュニティ作りには使える経営資源はたくさんあるのではないのでしょうか。

集客チャンネルの転換は意識改革から

毎月一定量の新規の受注を得る事を目標にすれば新聞折り込みチラシやインターネットを利用した広告など一般的な販促手法に偏りやすく同じ規模の同業者だけではなく、資本力のある大手と同じ土俵でしのぎを削る戦いに巻き込まれがちです。自社の特徴や強みを活かしてそのような取り組みを行い売り上げを作るのも重要かもしれませんが、それと同時にやるべきは将来の売り上げに対する種植えであり、競争にさらされず適正な利益を確保できる受注を生み出すコミュニティ作りを目標に集客のチャンネル自体をリフレーミングすると方法論は大きく変わります。自社を信頼してくれるファンを増やす試みは短期間で目覚ましい成果は見込め無いかもかもしれませんが、長期的に見ると顧客の蓄積とともに安定した経営にシフトできる可能性を秘めているのは誰も認めるどころでは無いでしょうか。

このような地味で時間がかかる、すぐに成果を手にすることができない、しかし重要な取り組みを地道に推し進めるのは経営者1人の力ではどうしようもなく、顧客接点となる社員や協力会社さんとともに同じ理念、方向性を持って実践しなければなりません。たった1人の不用意な言動で長年時間をかけて育ててきた生涯顧客を一瞬にして失うことになるからです。

逆に、設計、営業、工務、職人と顧客接点にある担当者が型通りに決められた作業を行うだけではなく、意識を変えてそれぞれがそれぞれの立場で「一生御社にお願いする」とお客様に言われるような仕事をすれば、確実に未来の売り上げを蓄積することができます。そして、顧客に信頼を得て、生涯顧客になってもらうにはそんなに難しいハードルがある訳ではありません。当たり前のことを確実に遂行し、長いお付き合いを頂けることに実務者が意識を持って顧客に向き合えば、想いは伝わるものですし、そこに重点をおいて営業している事業所は実はあまりなく、地域で稀有な存在になれるからです。

今回は再度見直し、活用すべき経営資源について書き進めました。結局、売り上げはご縁を元に発生するもので、最も活用すべき経営資源はやはり『人』に尽きるのだと考えており、職人起業塾では顧客接点の実務者に対してその意識改革のお手伝いをしている次第です。大福帳は無限の可能性を秘めた最大の経営資源であるという江戸商人の教えを情報過多の時代にこそ見直すべきでは無いでしょうか。

第10回のチェックポイント

●会社の強み＝経営資源を見直す意味とは？

- 地域の一員である工務店は強力なポジショニングが可能
- ポジショニングとセグメントは常にセットで構築する

経営資源とセグメントのリフレーミングを行い、集客チャンネルの転換を図って独自のマーケット＝コミュニティを獲得すべし

今回はマーケティングの構築で欠かすことができないLTV（顧客生涯価値）を中心とした埋もれた経営資源について書き進めました。住宅事業はストックビジネスであるという概念は以前から一般的にありますが、LTVを全て享受できている、もしくはその仕組みを持っている事業者は決して多くはありません。現場での顧客接点の強化、生涯顧客化とその繋がりを見直すことで未来の売り上げを見込めることがご理解頂けたのではないのでしょうか。

今回はオフenseとディフェンスのディフェンスの部分について。マーケティングの世界ではリスクリバーサルという返金保証などをつけてハードルを下げることを指すことが一般的ですが、職人起業塾とこの連載では、信頼性をベースにするマーケティング構築の観点と、情報化による急激な変化への対応を踏まえて考察します。