

実践型マーケティングマネジメント

第12回

日本式経営こそがインバウンド・マーケティング



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いた。最終回は経営の本質でもある、激動の時代における企業としての在り方について紹介していただく。（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。

リスクとチャンス

1年間にわたって書き綴った、原理原則に基づいた実践型マーケティングマネジメント論も早いもので、今回で最終回となりました。原理原則（＝当たり前なこと）を書き連ねて、読者の方に対して新味がなくて申し訳ないと思いつつも、歴史を振り返っても奇をてらった策は長続きすることはなく、また急激な情報革命が進む激動のこの時代、あらゆることが白日の下に晒され、嘘、誤魔化し、小手先の取り繕いが全て暴かれ、ネットの上で拡散された悪評は二度と消えることなく永久に残り続ける今の時勢を考えると、誰もが正しいと感じる原理原則を見直して本質に立ち返る姿勢は非常に重要で、工事品質から労働環境までいろんな意味でグレーゾーンのままだり過ごすことが多かった建築業界は、そろそろ本質へのパラダイムシフトが必要だとの思いで、1年間書き続けました。

また、前号でも書きましたが、恐るべきネット社会は良くも悪くも情報が拡散します。私たちのようなスモールビジネスにとっては、マスメディアの効果が薄れオウンドメディアを活用してSNSで自社の情報を拡散できる時代への変化は、リスクと共に大きなチャンスをもたらしてくれました。ユーザーに伝えるべき価値（ベネフィット）をしっかりと発信することができれば、消費者への強制介入であるチラシなどの宣伝広告に頼ることなく、興味を持ってくれた人のみを集客する術を手に入れることができるようになったのです。

インバウンドするべきは何か？

ブログやSNSによる情報発信での集客は、「売り込む」から「見つけられる」への転換であり、自社独自の強み、内なる価値を研ぎ出し露出することで未だ見ぬ潜在顧客への影響力を高めることができます。内から外へというインバウンド・マーケティングの基本的な考え方ですが、重要なのはユーザーにとって価値がある、知ることによってメリットがある情報でなければ発信する意味が無いということです。ベンジャミン・フランクリンの語録に『読むに値するものを書くか、書くに値する事を行いなさい』という厳しい言葉がありますが、見るに値しない情報発信では単なる時間の無駄になりかねません。では、イ

ンバウンドするべきは何か？

これまでは施工例やデザイン性がわかるいい感じの写真、お得な金額などの情報をホームページに掲載することが主流とされてきました。しかし、創業間もない事業者が自社の施工例がないからとフランチャイズに加盟して他社の施工写真をまるで自社の物件のようにホームページ（HP）に掲載したり、掲載している坪単価と実際の見積もりが全く違っていたり、悪徳訪問販売と言われる会社のサイトに立派な経営理念が掲げられていたり、フェイクニュースの蔓延と共にインターネット上に散らばっている情報の信憑性も疑われ始めて、リアルな情報への要求が高まっていると感じます。もっとリアルな、信頼を寄せてもらえる情報発信を考えた時、これまでのHPのみの情報の羅列だけでは頼りなく、ブログやSNSを駆使した積極的、能動的なリアルタイムの発信の必要性を感じずにはいられません。ただ、あくまでも留意すべきはその内容です。

100年企業が10万社、驚愕の国に伝わる在り方

新築着工棟数は右肩下がり、リフォーム市場は大して市場規模が拡大する訳でもないのに新規参入企業が増え続けて消耗戦の様相を呈しています。そして再来年に迫った消費税増税はもし実施されれば間違いなく長期間にわたって市場を凍りつかせます。そんな中小零細企業淘汰の時代を前に、私たちはユーザーに一体何を伝えるべきか？ その問いに対する解を得る大きなヒントは世界で最も長寿命企業が多い日本に古くから受け継がれて来た価値観や考え方にあるのではないかと考えています。

日本には個人商店などを含めると100年以上続く事業所が10万社を超えと言われる。そして何代にもわたって事業を継承してきた企業のほとんどは職人気質でものづくりに携わっており、時代の変化に対応しながら短期的な収益に囚われず、人を育て、地域社会に必要とされるポジションを堅持して来たのです。そんな幾多の荒波を乗り越えてきた長寿命企業の根底にある価値観は、近江商人の三方よしに象徴される「在り方」を正し、伝えることであります。職人起業塾の中で「在り方」がマーケティングの出発点であると伝えている所以でもあります。

ジョン・F・ケネディ元アメリカ大統領が尊敬する人物と評して世界的に有名になった、上杉鷹山公が残された『伝国の辞』はトップがパラダイムを変えて経済を立て直した例としてあまりに有名ですが、国家は子孫のもの、人民は国家のもの、君主は人民の為のものという、それまでの封建制度を真っ向から覆す在り方を藩主が明確に打ち出して、率先して儉約に努め、愛情を持って領民と共に産業を起こして破綻しかけていた米沢藩の財政を立て直したのは全て「在り方」から発現した効果に他なりません。江戸時代と現代、世は違えども人の心、根底にある価値観はそんなに変わっているとは思えません。「今だけ、金だけ、自分だけ」のパラダイムを持つ人に、誰も仕事の依頼をしたとは思いませんし、逆に「未来に、意義のある、利他の精神」を持ちながら事業に励む姿に反感を持つ人はいないでしょう。

『7つの習慣』の著者、フランクリン・R・コヴィー博士が大の親日家だったのは有名な話ですが、そのマネジメント論も、ジェイ・エイブラハムのマーケティング体系も本を質せば日本的価値観に基づいており、私たちが学んできたマーケティング思想は実は逆輸入だと言っても過言ではないと思っています。

マーケティングと教育は表裏一体

18世紀の産業革命を凌駕する現代の情報革命の余波を受け、これから本格化する『本物の時代』においては、まずは経営のトップが在り方を鮮明にし、日々の業務の中で行う選択、行動で言行一致を成してそれを見えるように発信することが不可欠です。またその価値観、世界観は顧客接点でこそ発揮されるべ

右三条御遺念有間敷候事

- 一、国家人民の為に立たる君にて
君の為に立たる国家人民にはこれ無く候
(君主は人民の為のもの)
- 一、人民は国家に属したる人民にして
我私すべき物にはこれ無く候
(人民は国家のもの)

『伝国の辞 (でんこくのじ)』

- 一、国家は先祖より子孫へ伝え候国家にして
我私すべき物にはこれ無く候
(国家は子孫のもの)

きであり、経営者以外の末端の社員へとその在り方を伝播させなければ意味がありません。そして、建築業における最長にして最大の顧客接点とは完成して引き渡した建物であり、その品質を担保する職人や現場監督などの実務者です。その中でたった一人が「今だけ～」の間違ったパラダイムを持っているだけで顧客からの信頼を損ない、その案件に関わった多くの人の努力が一瞬にして水泡に帰してしまいます。

日本の長寿命企業にみる 持続的な経営手法

短期利益を追求する拡大型資本主義 ⇒ ✕
長きにわたり必要とされる、在り方主義 ⇒ ○



全社が一丸となって「在り方」を正す
意識改革に取り組むべき

経営者の仕事の半分は教育と言われますが、社員、そして現場に関わる協力業者や多くの職人の意識を同じ方向に向けさせることこそ経営者の最も重要な仕事ではないかと思っています。

日本に10万社以上あるとされる創業100年以上の企業のほとんどは中小零細企業の職人的ものづくり企業です。グローバルな拡大戦略を立てて株主配当を担保するべく短期利益を上げることにコミットする、今をときめく欧米型資本主義の世界的大企業とは真逆のビジネスモデルではありますが、地域に根を張り、人材育成という未来への投資を行うことで、企業の大きな目的である存続し続けることが、実践できている以上、また工務店は地域のインフラを支える重要な責任を負っている以上、存続し続けなければなりません。その為に今こそ、ステークホルダーを含めた全社が一丸となって在り方を正す意識改革に取り組むべきではないでしょうか。

企業は人なり。この大原則に沿って考えるとマーケティングと人材育成、意識改革は一体であり、ユーザーから絶対の信頼を得られる者＝儲けられる人の集団となるのがこれからの先行き不安定な混迷の時代を乗り越える地力になると考えています。脱、今だけ、金だけ、自分だけへの取り組みこそが未来を創ることに繋がると思うのです。

謝辞

これまで1年間にわたり、マーケティングの基礎理論を書き綴って参りましたが、正直、当たり前すぎる内容で自分自身でも面白い連載が出来たとは思っておりません。しかし、自分自身も20年近く工務店経営者として実業を行ってきつづく身に沁みて思うのは当たり前のことをやりきる難しさであり、職人を含む社員に対する一筋縄では行かない意識改革の困難さです。大工の正社員化と意識改革の教育に取り組んで十数年になりますが、これまで完璧だと思えたことはなく、現在もまだ道半ばの状態です。

それでも顧客の声に耳を傾けると、現場接点の強化に取り組む以前と、その後では圧倒的にクレームが減り、ありがたい言葉を多くもらうことができるようになったのも事実であり、紹介、リピートビジネスへの転換には成功し、宣伝広告を全て止めても同じ利益を上げることができるようになりました。外部環境に左右されにくいビジネスモデルの構築に一步進めたと思っています。

私が実践し提唱するマーケティング理論は地道に過ぎますし、規模拡大を目指す事業者さんには向かないと思いますが、今回の連載を通して私のような地域に密着する経営資源の脆弱な工務店経営者が未来を標榜できるきっかけやヒントを少しでもつかんで頂いていたなら幸いです。このような機会を与えてくださった新建ハウジング／新建新聞社には心から感謝すると共に1年間お付き合い頂いた読者の皆さま、本当に有難うございました。儲かる会社、作っていきましょう。

第12回のチェックポイント

●経営を持続させるために必要なことは？

- ユーザーからの絶対の信頼が、不安定な将来の利益につながる
- 全社一丸となって「今だけ」思考からの脱却を

**経営は社会への責任
＝「在り方」を問われる時代に!**

高橋さんは、本連載での内容に即した研修プログラム「職人起業塾」を全国で開催しています。現場実務者の意識改革を起点に、経営理念の現場への浸透と実践、顧客接点の強化を通して未来の利益を蓄積するアクションプランの作成方法と、原理原則に基づいたマーケティング理論の講座です。

詳しくは、一般社団法人職人起業塾のフェイスブックページ (<https://www.facebook.com/pg/shokuninkigyoyjyuku/>) で。