

実践型マーケティングマネジメント

第9回

工務店が地域と生きる意味と意義



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9回となる今回は、工務店にとっての地域の意味を改めて考察する。

（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。

本物思考と三方良し

今回は本物の時代の到来というテーマで情報革命の恐ろしさとその荒波を乗り越えるための経営者が持つべき覚悟、そして現場で作業する末端の職人まで含めたリスク意識の共有、意識改革の必要性について書き進めました。職人起業塾の講座や講演の中で、私がいつも参加者に質問するのは、「御社は本物の時代に生き残れる本物ですか？」ということです。挙手をお願いして意見を伺うこともよくあります。

参加者の反応は様々で、経営者ばかりが集まっている場では概ね半数の方が手を挙げるのを躊躇われます。私も同じですが、聖人君子のような人がそんなにいる訳はなく、特に中小企業の経営者の皆さんはこれまで事業を存続させるために善いも悪いも含めて飲み込んで来られたのだと思います。しかし、これまでの経緯はどうあれ、時代が大きく変化する今、本物へのシフトは善悪の問題だけではなく、事業継続のためのリスク回避の重要な指標だと思っています。

本物であるか？という問いで肝心なのは『本物』の定義です。私はそれを

1. 本当に顧客の幸せを願っているか？
2. 本当に従業員や同僚の幸せを願っているか？
3. 本当に地域や協力してくれる業者の幸せを願っているか？

の3点に絞っています。いわゆる近江商人の三方良しの考え方となるのですが、この3つの条件を完全にクリアできるなら、おかしなことをするはずもなく、絶対に大きなクレームを引き

起こしたり、ネット上で叩かれたりすることはありません。本物であるか否かは要するに意識の問題で、正しいと思うことをそのまま行動に移せるか否かです。

地域と共生する

三方良しの一つに世間良しという考え方があります。世間という言い方はその対象が広範すぎて分かりにくいですが、広くは地球環境でしようし、もう少し絞ると地域社会や隣保のコミュニティ等も世間になるかと思います。

私たち工務店やリフォーム会社は規模を拡大し、多店舗展開をしたとしてもそれぞれの土地に根を生やして建物を建てたり直したりするのが生業であり、地域に対するサービスが事業の主体で、事業所で働く従業員もまた地域住民であることがほとんどです。工務店、リフォーム業はどこまでも地域密着のビジネスモデルなのはご承知の通りで、その地域(世間)に認められ、必要にされてこそ事業が成り立つと考え、地域への貢献と深い関わりを持つことは建築業と切り離すことはできません。

そして私たちの事業の本質は物売りではなく、ものづくりです。震災や台風などの災害時に活躍するのは実際に現場で作業ができる職人達で、口が達者な営業マンがいくらたくさんいてもなんの役にも立たなかったりします。

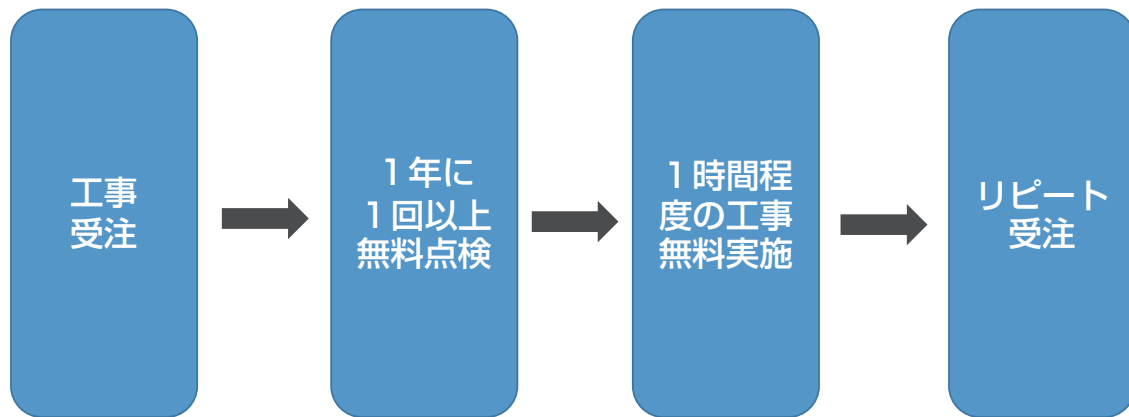
神戸の震災の時は大手ハウスメーカーが仮設住宅を建て、スーパーゼネコンが道路に倒壊した建物の撤去作業や解体工事を行ってズタズタになった神戸の街を復旧しました。しかし、実際に休みもなく現場で汗をかいたのはやはり私たち地域に住む職人が中心でした。

災害時に限らず、建築の仕事は衣食住の中でも大きな柱である住まいを支え、地域の安全と安心を担保する重要な職業であ

“本物”の工務店の三方良し

- ①顧客の幸せ
- ②従業員・同僚の幸せ
- ③地域・協力業者の幸せ

すみれ建築工房の地域とつながる仕組みの一例



施工力＝職人保有がカギ

り、他の業態に比べて地域との関わりが非常に緊密であると言えるのではないのでしょうか。

地域のインフラを守り、支える重要な責務を負っている私たち工務店やリフォーム会社といったものづくりの担い手が大手ハウスメーカーと同じように販売会社になってしまえば地域の安全や快適な住環境を守る役割を果たせなくなります。私たちは施工能力を持つことで地域と共生するポジションに立てるようになるのです。

工務店が奪回すべきポジション

地域の一員としてのポジショニングは商売においても非常に大きなアドバンテージとなります。そもそもマーケティングの構築は、ポジショニング（立場）とセグメント（限定）を切り離して考えることはできません。地域を絞って、そこで共生する事業所とのポジションが認知されたら地域住民は何かある度にこぞって工事の依頼に来るでしょう。

昔、街に必ず一人いた『出入り大工』がそのシステムであり、その当時の大工さんは競合もなく、値切られることもなく、未来に不安を抱えることなく気持ちよく大工仕事に精を出していたのではないかと思います。

今は時代が変わり地域の繋がりも希薄になり、広告宣伝による告知やインターネットでの検索で工事の依頼先を選定するよ

うになりましたが、私たちはもう一度原点に立ち戻り地域との繋がりを深めて近年工務店が失ってしまったポジションを取り戻すべきです。

そのためには「何かあったらあの会社に頼みに行ったらいいわ」と思われることが重要で、小工事やメンテナンスで関係性を紡ぎながら、絶対的な信頼を勝ち取ることで地域の住宅が潜在的に持つライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を全て手に入れることができるようになります。小さなきっかけでもご縁があった顧客と繋がり続ける仕組みを持つことで未来の売り上げが作れるようになるのです。

因みに弊社の場合はどんな小さな工事でも一度お付き合いを頂くと、それからずっと1年に1回以上、大工が無料メンテナンス訪問に伺って、1時間程度で済む営繕工事は全て無料で行います。この大工による無料巡回訪問の仕組みが機能し始めてからお客様からの紹介、リピートの受注が圧倒的に増えて、広告宣伝を全てやめた経緯があります。

ここでもやはり鍵になるのは施工力であり、職人です。職人起業塾にご参画いただいている企業は大工や設備職人等を社員として正規雇用し、次世代の若者を育てる取り組みを進められている、もしくはこれから職人の内製化に取り組もうと考えておられる会社がほとんどです。しかし、業界全体を見渡すとまだまだ職人を労働法に則って雇用している会社は極々少数で、

お抱えの大工がいると言っても忙しい時はいいですが、少し着工現場が空くとなんの保証もしない外注扱いになっているのがその実情で、工務店はリスクを負いません。

今後、50代、60代で現在活躍している職人たちが引退して圧倒的な職人不足の時代に突入した時、そのツケを払われるようになるのではないかと心配しております。そして職人もまた地域住民の一人でもあります。将来の長きに渡り地域の一員として認められ安定的なポジションを確立し、マーケティングを構築するには職人を守り、育てる姿勢が必要だと強く思う次第です。

自立循環型ビジネスモデルへの回帰

職人起業塾でのマーケティングの定義は、P. F. ドラッカー博士の「マーケティングの究極の目標はセリング（売り込み）を不要にすることだ」という言葉を読み換え、「自然に売り上げ、利益が上がり続ける仕組み」としています。一瞬だけ大きな売り上げを上げるのではなく、継続して儲かり続けるには信頼をベースにした独自のマーケットを作るべきで、それは「売り上げ＝顧客数×単価×購買頻度」の方程式通り、生涯顧客の蓄積でしか叶えることができません。地域に根ざし、地域の人々と共に生きるポジショニングは地域で必要とされ、認められることを大きく後押ししてくれます。

そして、建築業として地域社会に貢献するには、モノづくりができなければなりません。しかし、全国の大工の平均日当が1万4000円を下回ったという報道があったように、分業化が進みコストダウンの波に洗われ続けた職人の単価は極限まで下がったままです。稼げない職種となった建築職人に若者が入職しないのと同時に、これまで職人を輩出してきた徒弟制度は完全に崩壊し、次世代を担う若い職人を育てる人はいなくなっています。

事業所が職人を守り、育てなければ誰も職人を育てることができない時代へと移ったことは読者の皆さまも肌で感じておられるのではないのでしょうか。モノづくりを生業とする私たちが、工事ができないでは話になりません。職人を育てることができなければ、地域に根付いて独自のマーケットを作り上げるなど不可能なのです。

逆に、職人がいる会社、工事ができる会社という地域での認知がつけば、住宅に関わるあらゆることの相談が集まるようになります。その一つ一つは取るに足らない小さな工事かも知れませんが、顧客と繋がりが続くことで将来的にライフスタイルが変わったりした時には大掛かりな工事の依頼が確実に来るようになります。これこそが原理原則に基づいたマーケティングの構築であり、未来の売り上げを確定させる方法論です。全ては種を植えて育てる、収穫した中から次の種を植えるという自然の摂理に基づいた思考がベースになっており、顧客も職人も今の利益に固執することなく時間をかけて育てる姿勢が必要だと考えています。

第9回のチェックポイント

●本当に地域やそこに住む人の幸せを願っていますか？

- 地域工務店にとって、顧客だけでなく社員も職人も地域の住民
- 独自のマーケティングを構築するには地域と、地域を支える職人を守り、育てる姿勢が必要

職人を育てることは
地域への貢献になる
今の利益にとらわれず
時間をかけて職人を育てるべし

今回はモノづくりの担い手である工務店が生き残らなければならない理由と共に、地域に密着したモノづくり企業として原点回帰をすることがマーケティングの構築に大きなアドバンテージを与えてくれること、三方良しや自立循環型といった私たち日本人が長年培ってきた思想や考え方が長寿命企業を生み出す根源にあることをお伝えしました。

次回は地域で認知を広げ、選ばれる企業になるために活用すべき工務店が持つ経営資源について考えてみます。