

\*\*\*\*\*

## 地域密着企業が取り組む業態開発「顧客伴走型経営」の実践事例

### 経営者と中小企業診断士が協力して生み出す新たな企業の在り方

\*\*\*\*\*

#### 1. はじめに（全体像）

従来の伴走型支援は課題「解決型」に力点が置かれていたが、明確な正解がない不確実な時代は課題「設定型」へと支援モデルの再構築が求められている。

ここで重要なのは、中小企業診断士の在り方だけでなく、企業経営の在り方にも変化が必要なことである。中小企業診断士と経営者との関係に「対話と傾聴」「内発的動機付け」が必要であるように、経営者と顧客との関係においても同様の要素が求められている。これを「顧客伴走型経営」として業態開発したのが今回の事例である。

#### 2. 事例企業の概要

A社は業歴20年の地域密着型の総合リフォーム業である。家族経営で小規模な企業体だが、信頼のおける職人が20組（50～60名）いるため、リフォームに関するあらゆる施工が可能である。

新型コロナウイルスの影響は、発生直後よりも資材や製品の不足によって施工ができず「顧客との接点」が途切れて商談機会が失われたことが大きかった。その結果、2021年9月ころから受注が著しく減少し、業績が大きく悪化した。

A社は信用保証協会の経営サポート事業により、金融調整を視野に入れた経営改善計画を策定することとなった。

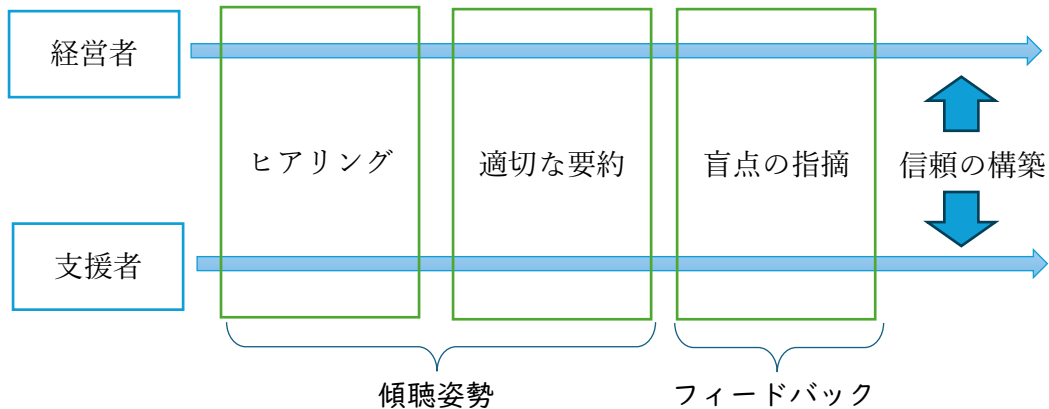
#### 3. 初回訪問の目的とゴール

##### (1) 初回訪問の目的と在り方

初回訪問の主な目的は情報収集である。ただし、本質的に重要なのは「対話と傾聴」を基本姿勢とし、その過程で経営者とのラポール関係を築くことである。

また、経営者から「経営の相談相手」として信頼を得ることも重要である。そのためには、経営者が気づいていない盲点を指摘し、気づきを促すことが有効である。ここでマーケティング理論や経営数値の見方など、中小企業診断士としての知見が発揮される。

図表 初回ヒアリングの流れ



(2) 初回訪問での指摘

A社の強みは、分かりやすく伝える説明力である。顧客視点で専門知識を分かりやすく伝えることで信頼を得ている。しかし、直近に配布したチラシを見ると、一般的な販売目的の紙面であり、A社の良さは何も表現されていなかった。

顧客が求めているのは商品そのものや価格情報ではなく、リフォーム業界に対する不信感の払拭と、安心してリフォームを依頼したいという思いである。その困りごとは、A社の強みが生かせる顧客ニーズでもあると指摘した。

4. 企業診断による分析

(1) SWOT分析

A社は説明力を生かして施工中に新たなニーズを引き出していた。一方で、新規開拓のノウハウが乏しく、今回のように顧客との接点がなくなった状態への対応力は弱かった。さらに、リフォーム業には悪徳業者が多いというイメージがあるため、初回のアプローチが難しい。そこで、新たなアプローチにつながる業態開発を検討した。

図表 SWOT分析

| 内部環境   | 外部環境  |
|--|---|
| <b>強み</b>  | <b>機会</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客への説明が信頼を得ている</li> <li>✓ 信頼できる外注(職人)の存在</li> <li>✓ 長年の経営で信頼の蓄積がある</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 団塊世代のリフォーム需要がある</li> <li>✓ 新型コロナによる新たなニーズの発生</li> <li>✓ 販促をしていない地域がまだまだある</li> </ul>                   |
| <b>弱み</b>  | <b>脅威</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新規開拓のノウハウが弱い</li> <li>✓ 60歳代以下の顧客が少ない</li> <li>✓ 経営の相談相手がいない</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 悪徳リフォーム業者による業界イメージ</li> <li>✓ 資材や製品の価格高騰</li> <li>✓ DIY市場の拡大で、ホームセンターやネット企業がリフォームに注力(競合の増加)</li> </ul> |

(2) 新業態の開発

これまでは一般的な「リフォーム業」として、ニーズが明確な顧客や直接話ができる顧客を対象としていた。新たな業態は「顧客育成業」であり、快適な住居に住みたいという潜在ニーズを持つ顧客を対象とし、そのニーズを育てる事業に取り組んだ。

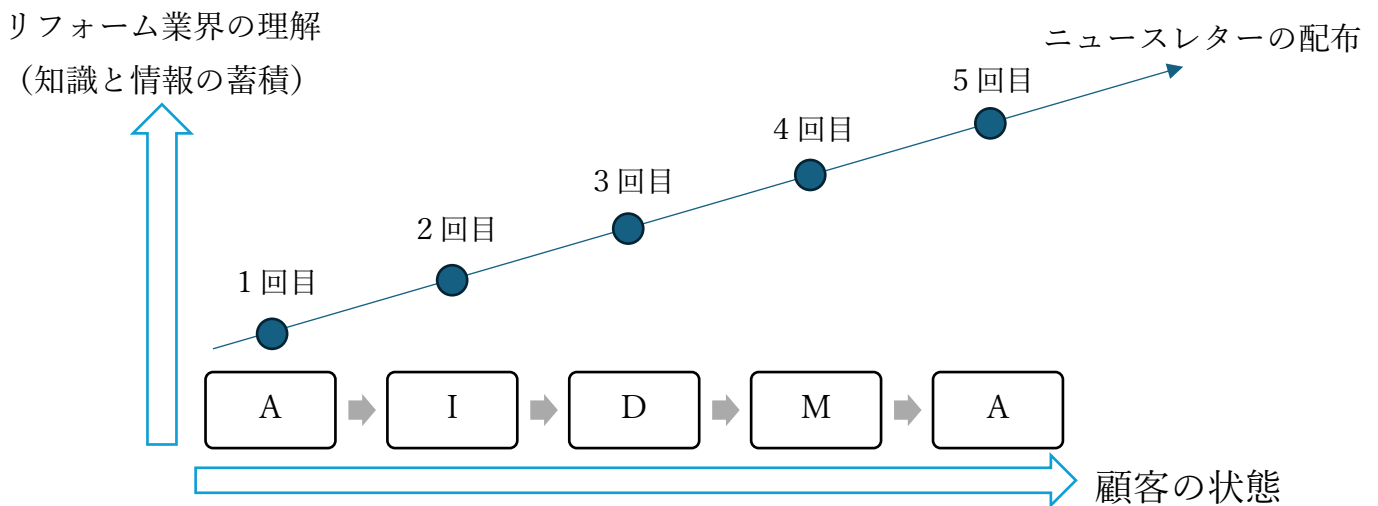
具体的には、顧客の声（潜在ニーズ）に傾聴する姿勢を軸に、リフォームに関する知識や情報を対話のように繰り返し伝えることで、リフォームの知識や意識の変革を図り、さらには顧客が自分にとって本当に必要なものが何であるかという気付きを生み出す。このA社の説明力を生かしたアプローチ方法は、顧客との新たな関係性を築くものであり、これを「顧客伴走型経営」というコンセプトとして定めた。

5. 伴走型支援（中小企業診断士の実践）

販売目的の「チラシ」ではなく、顧客が読みたくなる記事で構成する「ニュースレター」を作成した。内容は「隣の家がどのようなリフォームをしたか」が分かるよう、具体的な事例として5W2Hを意識して記した。臨場感のある事例は顧客の興味を引き、同じ顧客に様々な事例を繰り返し伝えることで、顧客の知識量は蓄積されていく。こうしてリフォームへの理解を促すことは「内発的動機付け」につながっていった。

このときに必要な伴走型支援は、売り手視点ではなく顧客視点の事例であるかをチェックし、経営者と対話をしながら記事のブラッシュアップを繰り返すことである。

図表 A社の顧客伴走型経営のイメージ



## 6. 伴走型経営（経営者の実践）

最初はテストマーケティングを兼ねて、配布する地域を限定し、経営者が自ら手配りしながら地域の家屋の様子もチェックした。地域を限定することで、成功パターンを作り上げ、他の地域で再現できるようにした。

図表 「ニュースレター」の見本

**09**  
作成2022年9月27日

**のNEWS**  
【保存版】  
ご高齢の方のリフォーム事情は裏面

**今月号**  
・物価の上昇  
・高齢者のリフォーム事情  
・マルシェについて

**何故なら？**  
コロナに始まり原油高、輸送コスト、ウッドショック、半導体不足、ロシアによるウクライナへの侵襲、そして円安などいろいろな理由から物価はどんどん上がります。私たちのかけがえのない建築資材も値上がりしています。

**塗料は**  
2021年7月日本ペイントが発表  
原材料価格上昇に伴う製品及び物流コストの価格決定について（値上げ率）  
①シンナー 15～20%  
②溶剤系塗料 10～15%  
③水性塗料、表面処理剤 8～12%  
④輸送コスト 10～30%  
1軒当たり10～20万の値上げです

**物価の上昇（木材は二倍以上も値上げ）**

| 品名        | 値上げ率  |
|-----------|-------|
| 24mm合板（床） | 2.40倍 |
| 12mm合板（壁） | 2.15倍 |
| 壁下地骨組     | 2.13倍 |
| 天井下地骨組    | 1.89倍 |
| 床下地骨組     | 1.62倍 |

このグラフは2019年新型コロナウイルスの流行前と2022年現在の比較です。木材はものによっては2倍以上も値上がりしています。過去にも震災や台風で大きな影響があり値上げがありました。今回は国内だけが理由ではありません。しかし今年5月以降値上げ幅は小さくなっています。これは国内需要の縮小のおりで物が売れなくなり値上げ幅が小さくなっただけで根本的な改善とはいえません。人々の気持ちが戻り需要が伸び始めたらまた値上げが始まることは容易に推察できます。とすれば今が一番安いということもできます。こんな時代でも忙しくさせて頂けることは本当にありがたいことです。

株式会社 は  
何かを大きく変える力はありませんが  
職人の高い技術と良い品質とが自慢の会社です

**高齢者のリフォーム事情**  
リポーターのお客様ですがトイレの相談を受けました。たまにしか使わないトイレ、便器と便座の交換です。タンクは再利用することで費用は税込¥66,000-（工事費込）また別の相談を受けました。  
外壁のひび割れが気になったそうです。  
「あと何年、生きるかわからへんし、なんぼくらいかかるん？」  
確かに家の寿命と自分の寿命を秤にかけると人は多いです。

**「答えはあと10年」**  
70才でも80才でも90才でもあと10年です。  
人の寿命は決められません。  
でもあと10年と考えるとどうですか？  
外壁の塗替え、ベランダの手すり3ヶ所の鉄部塗装と防水工事、壁の塗装、タイルのひび割れ補修、シャッター塗装、瓦塗装、ブロック塀の補修など  
下記のような概算になります。  
内訳 木造2階建て30坪程度が参考です  
塗装工事 約90万円  
足場工事 約15万円  
その他各所補修工事 約30万円  
合計 ¥1,350,000-

決して小さな金額ではありません。しかしタイミングを逃すともっと大きな費用が掛かります。狭い時間を快適に暮らすための費用です。  
【外壁塗装の寿命の短縮】  
指でこすってチョークの跡みたいなのが  
つくようなら寿命とお考え下さい。  
古くなった住宅は10年に一度くらい手入れが必要です。失礼な話ですが次の10年はないかもしれません。  
あつ！  
決して人の寿命の話ではありませんよ

**次回は水廻りのお話です。**

**マルシェについて**  
当たり前ですが野菜は補助です。水害と雨と気温が大きく影響するんです。おてんとさんを相手に作物を作る苦勞は計り知れません。  
雨の年、台風の影響、水不足、暑すぎたり、寒すぎたり自然相手に農家の皆さんは戦っているんです。肉も魚も産物が減ってきているんです。マルシェを主催して初めて有難みを知りました。私は57才のこの年まで助平がしながら知りませんでした。話を聞いたたり農園に行ったり少しだけ手伝ったりして有難みを知りました。

さて  
今回は野菜は少ないと思いますが  
門真の野菜、京都の野菜  
そして九度山の柿  
四國のみかんなど  
それと動物から保護犬たちが  
遊びに来てくれます。  
次回のマルシェ  
11/20（日）10：00～です  
気軽に遊びに来て下さい！

- ・消費者が知りたいリフォーム業界の知見を掲載して毎月配布、顧客に反応がある
- ・さらに、文章アドバイザーと契約しレイアウトと文章のレベルアップを図っている

## 7. 伴走型経営の成果

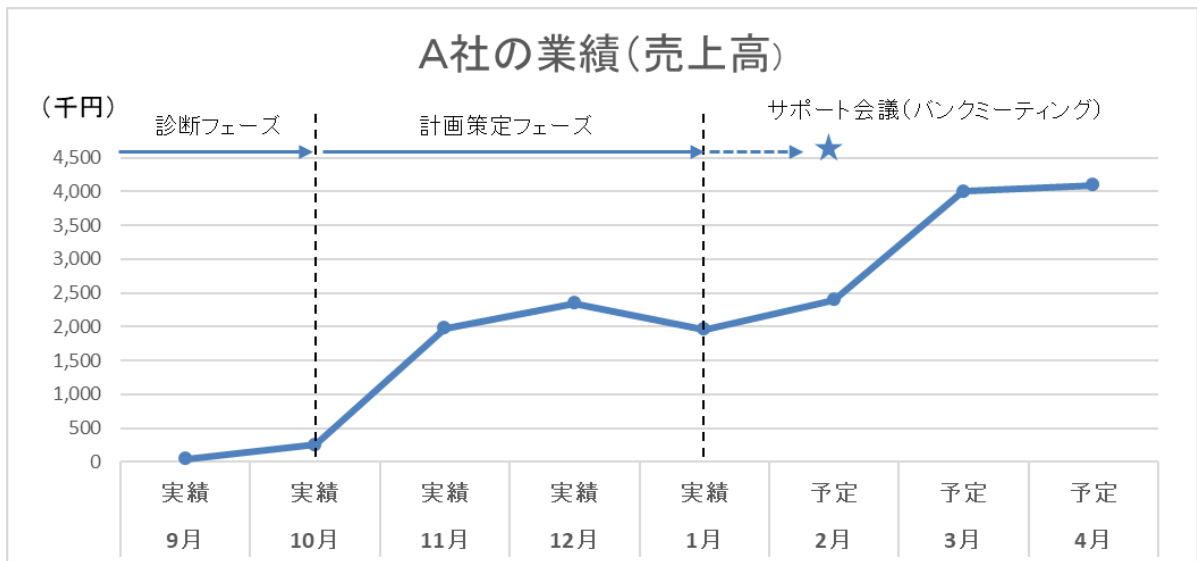
### (1) 顧客の反応

何度目かの配布の際、玄関の前にいた面識のない住民から「それ、いつも楽しみにしているよ」と声を掛けられた。「ニュースレター」は顧客から求められる情報となっていた。この経験から、顧客に役立っているという確かな手応えを感じた。さらに、新規顧客にも変化があった。以前は相見積も多かったが、今は相見積をせず、A社に発注することを決めて連絡してくる新規顧客が増えている。

(2) 業績のV字回復

「ニュースレター」の配布を始めた当月の売上高は4万円であった。この時は事業をた  
たむ覚悟を迫られた。2ヵ月目は25万円であった。3ヵ月目は200万円に達した。  
6ヵ月目に開催したサポート会議(バンクミーティング)の頃には、2ヵ月先まで受注  
見込みが月額400万円に達していた。金融機関各社は運転資金確保のためにも金融支援  
を決定した。経営者は「これをV字回復というのですね」と語った。

図表 A社の業績



8. おわりに

市場変化に伴う伴走型の在り方は、支援側だけでなく経営者側にも必要である。特に小規模な事業者にとって、顧客との関係性は業績に直結する。そのため、顧客ニーズに対する対話と傾聴の姿勢は、これからの経営に欠かせない要素である。事業革新をもたらすために支援者が意識すべきことは、従来の枠にとらわれない自由な発想と顧客視点であり、その知見をもとに経営者に顧客伴走型経営の実践を促すことだと考える。