経営者・起業家のためのニュースペーパー

愛される会社プロジェクト会報誌

RAYMAC PRESS

レイマック・プレス 2009年11月号 Vol.015

729년2- 中村 元泰

『小さな会社はマーケティングが大事。お客様さえ来てくれれば、あとは何とかなる』

職人に裏切られたことが悔しくて、自ら職人になろうと決意した。見よう見まねで屋根に登り、屋根の修理に取り組む毎日。そんな中、根っからの営業マンでマーケッターでもある社長・中村元泰は考えた。「この業界に営業的エッセンスを持ち込めば絶対勝てる」。札束を燃やす覚悟でマーケティングに取り組み、テレビに取材されるほどに成功。今月の経営者インタビューでは、そんな中村氏との穏やかでリラックスした雰囲気のインタビューをお贈りする──。 文=豊田礼人





有限会社中村ワークス 代表取締役 **中村 元泰**(ナカムラモトヒロ)

1971年 岐阜県揖斐郡生まれ。

摂南大学外国語学部卒業後、昭和コンクリート工業に就職。 建築会社などに転職後、27歳で起業。屋根工事職人とし て工務店の下請けに従事。2005年に有限会社中村ワー クスを設立し代表取締役に就任。

index

起業家インタビュー	1-4
メルマガバックナンバー	5
豊田礼人の経営コラム/小谷由美のお金の話	6-7
ATSUKOのできる社長のビジネス英会話 いまさら聞けない人事労務『秘密の相談室』/編集後記	8

―小さい頃はどんな子供だったんですか?

わがままな子供だったようです。4人兄弟の長男です。父親は山関係の仕事をしていました。木を扱う職人ですね。父親のことをすごくカッコイイと思っていて、その頃父はトラックに乗っていたので、自分も大きくなったらトラックの運転手になりたいと思っていました。

―子供に憧れられる父親っていいですね。

親は学歴がなかったので、僕には学歴をつけさせて、できれば公務員にさせたかったみたいです。でも僕は中学を出たらトラックの運転手になろうと思っていました。ところが小6の時、何か悪いことをして、先生に叱られたことがありました。その先生は、女の先生で、涙ながらに僕のことを心配して叱ってくれたんです。それで何か頑張らなくちゃ、という思いが芽生えました。そこでとりあえず漢字テストをがんばろうと思ったんです。すると、やればいい点数がとれるし、周りからも褒められるので気分がいいしで、結構勉強する子供になりました。ちょっとした成功体験です。だから中学時代まで結構成績も良かったです。

―高校はどうだったんですか?

高校は大垣西高校というところに進みました。僕は環境の変化に弱くて、入った当初の成績は460人中420番くらいでしたね。進学校だったのですが、落ちこぼれました。2年生になると、まわりはそろそろ受験に向けて勉強するという雰囲気になってきて、当時は、いい大学に入って、大きい会社に入ることが人生成功のルールだったので、とりあえずいい大学に入ることに目標を置いていました。もうトラックの運転手なんて話はどっかに飛んじゃって(笑)。毎日、7,8時間毎日、計画を立てて勉強してましたよ。3年生の頃は学年でもトップクラスでいつも廊下に張りだされる成績を発表される紙とかに名前が載るのが楽しみでした。自転車に乗りながら英単語を暗記していました。トイレとかにも英単語とか貼って覚えてたりして・・・・。

一(笑)。二宮金次郎みたいですね。

そうですかね?(笑)海外への憧れがあって、国際学部に行きたかったんです。当時流行ったトレンディドラマの影響でツアーコンダクターになりたくて(笑)。語学だけじゃなくて、海外の文化や政治・歴史にも詳しいほうがいいだろうと。それで関西の摂南大学に進むことにしました。本当は東京の大学を希望していたんですけど、摂南に合格したとたん受験勉強をする気が失せちゃって(笑)。

―(笑)。大学生活はどうでした?

少林寺拳法部に入りまして、少林寺拳法部一本の学生生活でした。

一え?なんで少林寺拳法なんですか?(笑)。

いや~、先輩たちに勧誘されてそのまま(笑)。すごく厳しい部でしたが、とても楽しくもありました。僕はここで礼儀とか、こうすると相手に失礼だとか、そういうことを学びました。というより、学ばざるを得ないくらい先輩達が恐かった。みなさん関西弁で迫力ありましたし・・。

―(笑)。アルバイトは?

いろいろやりました。居酒屋、ファミレス、引越し、警備員とか。当時はバブル景気で、アルバイト料は結構良かったですね。ファミレスのウェイターを一番長くやりましたが、夜間で時給1000円くらいもらっていました。

―卒業後の進路についてはどう考えていたんですか?

アメリカに留学したいと思っていました。大学3年の時にシアトルに短期留学した時のインパクトが強くて。でも周りの友人はみんな就職すると言います。だから自分も就職しようと。ただただ流されていたんですね。でも夢を追って留学した友人も大勢いました。

―岐阜に戻って昭和コンクリート工業に入社されるのですね。

そうです。1500人くらいの会社です。当時僕は世間知らずというか、生意気というか、厚かましいというか(笑)、100人とか300人くらいの規模の会社なんて、会社じゃないと思っていたんです。今思うと本当にバカですけど。それで昭和コンクリートという会社は地元の岐阜では大きくて有名な会社だったんです。そこに入れば「すごいね」と言ってもらえるような会社です。ミーハーだったので、それで決めました(笑)。あともう一つ理由があって、地元の信用金庫からも内定をもらっていたんです。でも付き合っていた彼女が、今の奥さんですけど、彼女が銀行に勤めていまして、彼女が銀行なのに自分が信用金庫じゃカッコつかないということで、信用金庫は辞退させて頂きました。昔はミーハーで見栄っ張りでした(笑)。

―昭和コンクリート工業に入社されて、当初は松本支店に 配属されたんですね?

そうです。上司が厳しい人で、尚且つ私の社会人としての自覚不足で、その上司とはあまり上手くいきませんでした。長野県で一人ほっちでホームシックになって、どんどん心を閉ざしてしまいましたね。仕事といえば上司の後ろについて客先に同行したり、運転手をしているだけです。入社して3ヶ月くらいの頃にはもう辞めたくて辞めたくてしょうがなかったです。同期入社の人たちは「早く仕事を覚えたい」といっているのに私は「辞めたい辞めたい。辞めてアメリカに行きたい」と思っていました。結局1年で辞めました。当時の最短記録ですね

一地元の岐阜に帰りたかったんですね。それとアメリカ(笑)。

そうです。帰りたかったんです。それで岐阜に戻って、東京本社の住宅リフォームの大手訪問販売会社に入社しました。その会社は軍隊式の営業会社で、飛び込み営業をガンガンするような会社です。だから毎日のように人が辞めて、毎日のように人が入社してきます。私が入社しても、特に珍しいことでもないらしく「あ、また新しい人来たの」というくらいの感じで。仕事は毎日深夜の2時まで。「こりゃ大変だ、もう辞めたい」とまたしても思うわけですが、さすがに前の会社も1年で辞めているので、ここで辞めて

しまったら本当に自分がダメになると思い、踏み止まりました。50 人に1人しか1年持たないと言われるような会社でした。

―営業成績はどうだったんですか?

相当良かったです。最年少でリーダー、主任になって。販売大会の売上が一度だけ全国1000人中9位に入賞して全国表彰もされました。中部ブロックではいつも1位か2位とか上位には必ず食い込んでました。年間売上1億5000万を2年続けるとか、年間成績もだいたい全国でも30位以内には入ってました。

一何かコツをつかんだのですか?

そうですね。最初の頃、私はお客さんからお金をもらうことは悪いことだと、何となく思っていたんです。でもある時、お客さんがとても喜んでくれて、お金を払って頂く姿を見て、「あ、お金をもらうことは悪いことではないんだ」ということに気づいたんです。「営業という仕事は、お客さんに喜ばれる仕事なんだ」と思いました。これで自分の中にあったハードルを一つ越えられました。メンタル面のハードルを越えたら、今度は自分の能力との勝負なんですけど、最初、能力は無かったんです。でもいい上司にめぐり合って、自信をつけさせてくれました。それで勘違いしてしまいまして。つまりいい勘違いです。そういう中で成功体験に成功体験を重ねて、どんどん良い循環が生まれたという感じです。

一勘違いが、真の実力向 上へと導いてくれたんで すね。

そうですね。でも最初はいい勘違いだったんですが、 結果が出て周りから褒められたりすると、今度は悪い 意味で勘違いをしちゃった



んです。25歳くらいで「オレは出来るんだ」とか、「金さえあれば何でも出来る」とか「金が全てだ」とか思っていました。年上の人に命令したり、横柄な態度をとったり。鼻が天狗のように伸びきって、思いっきり勘違いしてました。2年くらいは常に売りまくっていてトップレベルを争っていたんですが、最後のほうは「もういやだ」と思っていて、そう思い始めたら、成績は落ちてきました。「いやだ」と思いながらできるほど、甘い仕事ではなかったですね。

─疲れてきたんですか?

疲れました。毎日夜遅いし、プレッシャーは大きいし、上司から怒られるし。もう毎日、気合、気合、気合で。「自分は出来るんだ」と自己暗示をかけて、マイナスな言葉は絶対に使わないとか。そんな生活を続けていたら、疲れます。毎日プレッシャーの中で生きるということがすごく疲れるのだということが分かりました。お金はたくさんもらえるんですけど、ストレスでたくさん使っちゃうのです。当時は夜飲み屋街で遊んだり、パチンコとかもやりました。お金を稼いでもそういったか金の使い方をしていたら意味ないですよね。だから普通の生活がしたいと思うようになりました。

―それから自営業を始めるわけですね。

そうですね。友人の誘いで経験を活かしリフォーム業を始めました。でも全然売れません。そのとき伸びきっていた鼻はボキボキっと折れました。売掛金を踏み倒されたりしながら、結局800万くら

いの借金を作ってしまいました。銀行は貸してくれないので、カード会社や消費者金融まで手を出しました。「正直、オレの人生ヤバイんじゃない?」と青くなりましたね。

― そりゃ、青くもなりますね。

はい。自信も無くなっちゃって、もうサラリーマンに戻ろうと思ったんです。当時彼女(妻)もいたんですが、そんな状態では結婚もできないですよね。それでプロパンガス会社に入り、サラリーマンになりました。当時ガス会社はリフォーム業に進出しようとしていて、僕のキャリアを買ってくれたんですね。でも27万くらいの給料で借金の返済が40万円ありましたので、全然足りません。夜は皿洗いのバイトもしていました。まさに自転車操業です。

一ガス会社での仕事は上手くいったのですか?

いえ、売れないので結局「クビ」みたいな感じになってしまいました。「中村君、売れないのでもう辞めてください」って言われて。

一気分が落ちちゃっていたから売れなかったのですか? というより、「売らない」のです。前の会社では歩合給で年収800 万以上もらっていた人間が、売っても売らなくても給料は同じという会社では、売らなくなってしまうんですよね。自分が若かったせいもありますけどね。上司の人と喫茶店へ行ったり、車の中で寝てサボったりしてしまいましたね。期待されて入社したわりに売らないので、「なんだよ」という感じですね、会社側からみれば。周りの社員に流されてしまったんですね。

―普通の社員と同じじゃダメよ、ということですね?

そうです。一方でサラリーマンをやりながら借金返済のために、 夜は自分の事業のためのの飛び込み営業をしていました。気力 も充実してきていたので再び自営業に戻ることにしました。

―リフォーム業で?

そうです。飛び込みで回りましたね。またそのころ大きな台風が来て、「屋根を直して欲しい」という問合せが急増したんです。屋根の瓦止めとかラバーとか漆喰とか、そういう聞きなれない言葉が出てきて。知らないから色んな人に聞きながら対応しました。その流れで工事をやってくれる外注さんを探している時に、逆にある会社の統括部長としてやって欲しいとヘッドハンティングされました。それでその会社に入って、最初の1ヶ月は売上50万くらいでしたが、2ヶ月目以降は電話のアポインターを揃えて強化し、合計で2000万円を売り上げました。その頃自分は会社のNO.1ではなくNO.2の方が合っていると思っていて、この社長についていく!とさえ思っていたんです。でも結局、給料も当初の約束は守ってくれずに、どんどん下げられてしまいました。この社長はやっぱり信用できないと思って、また独立する方向へ舵を切ったんです。

―目まぐるしく色々な体験をされますね(笑)。

そうなんです。それでまた新しく会社を始めたんですが、ここでもある事件がありまして。仕事をお願いしていた下請けの職人さんが、追加の工事をウチを通さずに直接受注していたことが発覚したんです。建築業界ではよくあることなんですけどね。これには腹が立ちまして、その職人さんには一切仕事は出さないことにしました。

一黙って中抜きされたんですね。

それで私は、「自分が職人をやる」という決断をしたのです。自分が職人をやれば、こういう裏切りに合わなくて済むと思ったのです。27、8歳の頃ですね。スーツからニッカズボンの作業服に変わり、死に物狂いで職人の仕事を覚えました。

―誰かに教えてもらったんですか?

いえ、全て独学です。裏切りにあって怒っていた時、誰かに「じゃあ自分でやってみたら?」と言われたのがきっかけです。自分で職人をやることに決めたわけですが、やり方もどんな道具を使うのかも分からない。かろうじて屋根の登り方は知っていましたが(笑)。既に受注は決まっていて「いつやってくれるの?」とお客さんからは催促される。それでお客さんのところへ行ったら「あんたがやるのかね?」と言われました(笑)。真っ白で日焼けもしていない職人ですから。「はい」と平然を装いましたが、顔は引きつっていたと思います。だから最初の頃は下手くそでしたよ。お客さんには申し訳なかったですけどね。なんで上手くいかないだろうと必死で考え、徐々に上手くなっていきました。

一「屋根・外壁」に特化したんですね。それは何故なんですか?総合リフォームにすると特長が無くなると思ったんです。だから特化しました。それから、内装や水回りのリフォームはクレームがつきやすいんです。「この辺の色が違う」とか「汚れている」とか。でも屋根は私が「終わりました」と報告すると「ありがとう」と言って、確認もせずにOKが出るんです。わざわざお客さんは屋根に登ってチェックしないんですよね。これは楽だと思いました。もちろんきちんと工事はしていますけどね。

―ハハハ(笑)。お客さんもそこは省略するんですね。ところで中村さん、手先は器用だったんですか?

全然。小学校、中学校とも図工系は全然ダメ。でも必要に迫られてやり始めたということですね。だから、ものすごく努力しました。 2年くらいで完璧にできるようになりましたね。

―その後の展開はどうしたんですか?

当時、私は「下請け」に憧れていたんです。下請けって営業し なくていいですよね。営業やっている時は、1日飛び込みやっても 成果が出ないこともあるし、ストレスも多いです。だから営業しな くてもいい下請けさんはいいよな、と思っていたんです。それで、 工務店の下請けになろうと思って、工務店にダイレクトメール(DM) を出したんです。仕事くださいって。そうしたら当時の業界の常 識として、職人が自ら仕事をくださいと工務店にアプローチする ことは皆無だったので、とてもビックリされたのです。今は違いま すが、当時の職人は「仕事をくださいと頼むことは恥 | と思って いる人が大半だったんです。職人にとって、仕事は「やってやる」 ものだったんです。その中で私のアプローチは業界では衝撃的 だったわけです。他には「報告」ですね。職人が、「工事が終わ りました」と元請さんに報告することが慣習としてなかったので、 きちんと報告するだけですごい差別化になりました。それからお 客様の家を工事でお邪魔している時、3時にお茶を出して頂く のですが、私はお茶を頂いた後、その湯呑みをお盆ごと「ごちそ うさまでした」と片付けにいったんです。そうしたら「何て礼儀正 しい職人さんなの!」と奥様にビックリされたこともありました。そ れくらい当時は職人の態度は横柄だったわけです。こういう業

界に私が営業的なエッセンスを持ち込むと、お客さんは感動して どんどん増えていきました。

―それからは順調に成長していったんですか?

いえ。一時は順調でしたが、徐々に仕事は減ってきた時期があって、社員も減らさざるを得ない状況にまでなりました。その頃読んだ本の中に、「嫌な客は捨てなさい」と書いてありまして、ハッとしたんです。私達は、いいお客さんこそ大事にしなければいけないのに、逆に後回しにしていないかと。うるさいお客さんほど怒られないようにしっかり前倒しでやったりしている。これはおかしいのではないかと思ったんです。それで嫌なお客さんの仕事をしないようにしていたら、いいお客さんがどんどん増えていくんですよね。このころは精神的にも安定して仕事ができました。

―憧れの下請けの仕事も順調になってきたんですね。

はい。でも、そろそろ元請に戻ろうと思い始めていました。屋根で 工事しながら、イヤホンを耳に突っ込んでテープ教材を聴いて、マーケティングの勉強もしていました。職人をやってはいましたが、その道を極める気持ちはなくて、やはり営業とかマーケティングに 興味がありました。下請けというスタイルよりも、元請として自分の力を試したいという思いも強くなってきて。借金があったときは下請けの方が効率がいいと思っていましたが、借金を返し終わったあとは、やっぱり元請で勝負したいと思いました。

―それからマーケティングに力を入れていくわけですね。

そうですね。タウンページに広告を出したり、ホームページを作ったり。マーケティングの仕組みをつくり、お客さんが問い合わせてくれる流れを作りました。営業でガンガン押しかける時代は終わり、問い合わせてくれたお客様にセールスをかけるという方法が主流になると思いましたし、現に今そうなっています。我々のような小さな会社では、マーケティングカ、広告宣伝力が何を置いても重要だと感じています。今も見積もり依頼はどんどん頂いていますし、注文も入っています。売上も伸びました。

一話は変わりますが、社員の教育についてはどうお考えですか?マーケティングについてはある程度分かりますが、教育とか人をプロデュースすることに関しては、正直まだ勉強中ですね。会社の情報をオープンにしたり待遇をよくしたり色々と人事上の施策はやりましたが、失敗したことも多いです。小さい会社では、社員が経営者と同じ目線で意見を言いすぎることが必ずしも良い結果を生まないということも体験しました。今後も新たに人を採用していく予定ですが、まだまだ学ばなければいけないことはたくさんあると思います。

一経営書の中では「社員の経営参加意識を高めろ」と言われていますが、それも諸刃の刃ということですね。さてまた質問を変えますが、起業して、成功するコツってあるのでしょうか?成功するコツなんて、偉そうなことは言えないですよ。ただ、私が体験したことで感じていることで言えば、人の倍の努力するということですね。私が起業した10年前も厳しかったですが、現在の方がもっと厳しいですからね。そんな中で経営していくために、人の倍の努力をするということはとても大切だと思います。テクニック的なことで言えば、10人くらいまでの小さい会社では、難しい○○○戦略・△△△戦術よりも、まずはマーケティング力、広告



宣伝力を強めることが重要だと思います。昔読んだ本に「札束を燃やす覚悟で広告宣伝をしろ」と書いてありました。私もそんな覚悟でやってきました。だから失敗も数多くあります。30万円かけてチラシをまいて一本も電話が鳴らないこともありました。でも失敗を肥やしにして前に進むんですよね。広告宣伝の仕組みさえ作ってお

けば、会社が傾くことはないと思います。会社には人の問題やお金の問題とか、色々な問題がありますが、極論を言えばお客さんさえ来てくれれば会社は何となると思います。それを仕組み化しておくかどうかです。あとは営業力も必要ですね。最近この会社にも営業マンが飛び込んできますが、みな「説明マン」なんですね。きれいに説明はするんだけど、それだけでは営業マンではない。説明するだけでは売れません。

─最後に、ここまで事業を成長させてきた中村さんの強みって何なのでしょうか?

強みですか?なんだろうな?見栄を張らないことでしょうか。昔 は海外で働きたいとか、ブランド物を身につけたいとか、とにか く他人から良く見られたいという思いが強かったんです。でも 今はそういうのは無くなりました。すごく自然体です。いつも笑っ ていますね、とよく言われます。いつも作業服ですし・・。見栄 を張らず、思うがままの自然体でいらることがいい循環を生ん でいるんだと思います。◆

インタビューを終えて

ミーハーだった自分から、ありのままの自分であることの重要性に 気づいたという中村社長。そんな中村社長の軌跡を振り返って みましょう。

- * ミーハーな理由で大手企業に就職したが、自分に合わないと気づきすぐ辞めた。
- * 転職先では死に物狂いで頑張り、トップの営業成績を出した。
- * 天狗になっていたが自営業をする中で借金を作り、自信をすっかり無くした。
- * ひょんなことから屋根職人になることを決め、一生懸命仕事に取り組んだ。
- * 営業とマーケティングのエッセンスを業界に持ち込み、ダントツの 成果を出した。
- * 自分のやりたいことが徐々に分かり始め、落着いた気持ちで仕事 に取り組めるようになった。

中村ワークスさんのホームページは、仕事のとれるホームページ として経営者や起業家の間で話題になっています。是非一度覗いてみて、中村社長の「思い」を感じてみてください。中村社長、ありがとうございました! ◆

【会社プロフィール】

会 社 名 有限会社中村ワークス

所 在 地 岐阜県岐阜市西荘1-13-15

事業内容 屋根工事・外壁工事・塗装工事・防水工事・ エクステリアなど

U R L www.sk-nw.com/



豊田礼人の メルマガ バックナンバー 連続200週間無休で発行しているメールマガジンの バックナンバーから、特に好評だったものをピックアップしてお届けします。

宴会部長は必要か?

(2008年7月18日発行 第170号)



■ 宴会部長は必要か?

会社の中には一人くらい「宴会部長」と呼ばれる人が います。天性の明るさやノリの良さで宴会の場を盛り上 げてくれる人です。暗い雰囲気でお酒を飲むよりは、明 るく盛り上がって飲んだほうが楽しいので、こういう人の 存在は時にとてもありがたいです。場が盛り上がれば、 なんとなく皆が和気あいあいとした雰囲気になり、組織 の結束が強くなる効果を感じることも、あります。しかし 一方で、この宴会部長が本来担うべき「組織への貢献」 が達成されていない時、組織の人間関係は必ずしも良 くなるわけではありません。いくら飲み会の盛り上げ方は 上手くても、例えば営業マンとして組織に貢献していな ければ、彼は本当の意味で組織の一員にはなれません。 本来の任務において、組織に貢献してはじめて組織の メンバーとの間に良好な人間関係が築けます。それなく して週末の宴会のみで目立ったとしても、月曜日には相 変わらず居心地の悪さを感じることになるでしょう。人気 抜群のサッカー選手が新チームに移籍したときに、たと え彼の入団により観客動員数が増えてチームの財政が 潤ったとしても、ピッチで結果を出さない限り、彼は永久 に居心地の悪さを感じることになります。それと同じです。 だからこそ彼は、得点という結果を出して初めて、「チー ムの一員になれた」と喜ぶのです。

■ 貢献に焦点を合わせる

ドラッカーはこう言いました。「組織に働くエグゼクティブは、人間関係について優れた才能を持つことによって、よい人間関係を持てるわけではない。自分の仕事やほかの人間との関係において、貢献に焦点を合わせることによってのみ、よい人間関係をもてるのである」「仕事や課題に焦点を合わせた関係においてなんの成果もないならば、温かな感情や会話も、無意味である。むしろ、ねじれた関係のとりつくろいにすぎない。逆に、関係者全員にとって成果をもたらす人間関係であるならば、時おり失礼な言葉さえ、人間関係を壊すことはない」と。貢献のないところにある人間関係は、虚しいものである、ということなんですね。

■ あなた自身は貢献しているか

無愛想に仕事をする人よりは、ニコニコしながら仕事をする人と、できれば仕事をしたいと思います。しかし、必ずしもそれだけで良いわけではありません。むしろ、多少愛想が悪くても、きちんとアウトプットを出し組織に貢献している人の方が、信頼を得るでしょう。「あの人は、仕事はできない(していない)けれど、いい人です」と言われる人とは、良い人間関係は結べません。なぜなら、自分が貢献している組織、あるいは貢献したいと思っている組織に貢献していない人を許容できるほど、人格者でいることは困難だからです。もし、そういう人と真の人間関係を築けているとしたら、もしかしたらあなた自身も組織に貢献していない人かもしれない、と言ったら言いすぎでしょうか。

■ 自分レベルの視点で

さて、自分レベルではどうでしょう?自分が営業マンだっ たとして、お客様と仲良くなることはとても大事なことです。 ボクも営業マンだったころ、お客様の趣味や家族、出身 地などの情報を覚えて、必死に話を盛り上げたりしてい ました。ノートを作って、上記の内容の他、前回話した 内容なども書きとめておき、商談前に目を通しておくの です。それを話題にすることで仕事がしやすくなるし、 引き合いの機会が増えることも事実としてありました。し かし、お客様に合わせて太鼓もちをしているだけでは、 いずれ限界がきます。笑っているだけでは、もう一段上 の人間関係は結べません。時には、お客様に反対意見 を言うことになったとしても、相手の組織に貢献できるこ とを主張しなければいけません。宴会部長で終わるの ではなく、本来の任務でお客様に貢献する。それが、自 分の属する組織に貢献することにもつながります。貢献 のあるところには信頼が生まれ、人間関係が良好になり ます。そもそも、自分はどのような貢献を相手から期待さ れているのか?時々、こう自分に問いかけることで、今の 自分を見つめなおしてみることも必要だと感じます。◆

豊田礼人の経営コラム「愛される会社への道」

ビジネスモデルはお客さんを継続的に 喜ばせる仕組み

■ お客さんを喜ばせないと

ビジネスモデルと英語で言うと何だかカッコが良く、ITを使った斬新なビジネスの仕組みを私たちはイメージします。しかし、どんなに斬新でカッコ良くても、お客さんを喜ばすことができない仕組みではすぐに廃れます。しかもただ1回喜ばすだけでなく、継続的に喜ばすことが必要。私はビジネスモデルとは、「誰かに、何かを提供することで大喜びさせ、継続的に利用してもらうための仕組み」だと考えています。

またビジネスモデルは自社の強みをベースにして検討していくことも欠かせません。強みをベースに組み立てないと、他社との違いが出せず競争の海(レッドオーシャン)の中に埋没してしまうからです。これらビジネスモデルについての発想が事業活動の中で欠落していると、マーケティング活動が効きにくくなります。例えばマーケティング活動の一部として広告活動を行なう場合においても、誰に向けて発信するのか、という部分を明確にしないまま行うと、結局誰にも届かず全く反応が得られないという結果を招きます。さらに、「誰」を明確に決めないことには「何」を決めることもできません。人々のニーズが多様化している世の中では、誰のための商品なのかを決めずに売り出すことは時間や販促予算を浪費することにつながるのです。

■ 派遣のビジネスモデル

派遣ビジネスのビジネスモデルは当初は斬新だったと 思います。機動的に人材を集めたい企業と職を探してい る人材をマッチングさせることによって、企業と人材の双 方が喜ぶ仕組みになっていました。しかも企業側は安定し た労働力を、人材側は安定した収入を得たいという前提 に立つため、一旦派遣就業が決まれば契約は継続しやす いという傾向があります。つまりお客さんが喜び、しかも継 続するという、ビジネスモデルが成り立つための重要な要 素が満たされていたのです。これは景気が安定している局 面では非常に上手くまわりました。しかしインターネットが 発達し、ネット上での情報のやりとりが一般的になると、企 業と人材をマッチングさせるという派遣会社の役割があま り意味を持たなくなってきました。自分達で情報を集めたり 発信したりすることが低コストで容易にできるようになった からです。さらに景気が後退局面に入ると、派遣会社(派 遣人材)は労働力の調整弁というもう一つの役割を果た さなくてはならなくなりました。企業側は労働力が過剰になっ てきた時、正社員解雇をするよりも合法的かつ機動的に 労働力を調整できる派遣人材の削減を優先して行います。

言葉は悪いですが、この部分も企業側にとっては派遣システムを喜んで利用するポイントだったわけです。しかし派遣ビジネスが難しいのは、調整弁という役割を担うことで顧客企業を喜ばす一方で、人材は厳しい状況に追い込まれることです。WIN-WINにならないのですね。特に全業種が一斉に人員削減する今回のような不況では、次の職場が見つからず、生活が脅かされるという状況に派遣人材を追い込んでしまいます。そうなると、派遣会社の経営も厳しくなります。調整弁という役割を果たすことでお客さんを喜ばせても、契約はそこで終わってしまうため、ビジネスモデルとしては成り立たなくなってしまうのです。

■ そもそもお客さんが喜んでいない業界って?

さて、お客さんを喜ばさなくてはダメ、と書いてきましたが、そもそもお客さんが誰も喜んでいない業界があります。特に古い体質の業界ではこういうことが起こっています。こういう業界では、お客さんはむしろ怒っている場合があります。怒っているのですが、業界の企業が全て同じ行動しかしないので、あきらめるしかありません。こういう業界では、常識的な普通のサービスを提供するだけで、お客様を大きく喜ばせることが可能になります。例えば、少し前までのタクシー業界では、運転手の態度の悪さが問題になっていました。お客さんは不満を感じ怒りさえ持っているのに、どこのタクシー会社も同じようなレベルのサービスだったので、あきらめるしかありません。そんな業界の中で京都のMKタクシーが親切なサービスや心地よい応対を徹底することで支持を得ました。他の業界では普通に行われていることを実施しただけで、お客さんを喜ばすことに成功したのです。

名古屋本社の葬儀社である株式会社ティアは、富安社長が1997年に設立し10年弱で上場(名証セントレックス)を果たした企業です。葬儀の業界では明確な料金表がなく、遺族の実家の門構え、車の車種、職業を聞いてから価格を決めるのが一般的だったそうです。生活保護者の葬儀は引き受けないという差別的なことも当たり前のようになされていたそうです。差別された遺族は当然怒りを覚えるでしょうが、業界全体がそのような会社ばかりなのであきらめるしかありません。こんなことはあってはならないと強く感じた富安社長は、透明でわかりやすい適正価格で、ご遺族の悲しみに寄り添った葬儀をご提供しようと決意しました。怒って、あきらめているお客さんに対し、普通の感覚の、他の業界では当たり前になっている透明な料金体系、親身なサービスを提供することにより、大きく喜ばすことを目指したわけです。当然、これまで業界を牛耳ってきた同業他

社からはかなりの嫌がらせをされたようです。しかし、お客さんであるご遺族を大喜びさせることで売上を伸ばし、2008年には名証2部へのランクアップを果たしました。

また、今回のレイマックプレスの経営者インタビューで登場して頂いた中村ワークスの中村社長も、「仕事は頼まれてやってやるもの。こちらから仕事をくださいとお願いすることは恥」という古い体質が蔓延していた建築職人の業界において、「仕事はお客さんに喜んで頂くもの、そのために必要なことは何でもやる」という「普通」を持ち込みました。その姿勢が工務店や一般のお客さんに大きな支持を得て、事業を大きく伸ばすことに成功したそうです。

■ 普通の基準をどんどんあげていく

タクシー業界、葬儀業界、建築業界のように古くて硬直 した業界では、普通のことをやるだけで、お客さんを喜ばせ る場合があります。一方で競合企業が多く、商品やサービ スを競い合っている業界では、普通のことをやっているだ けではお客さんを喜ばすことはできません。私の知り合いのデザイン会社の社長は常に自分の行動を「普通に終わらせていないか」と振り返り、「それ、普通じゃん。普通じゃ勝てないよ」というスタンスで行動しています。

古い業界では、業界の普通に疑問を持ち、他業界で当たり前の普通を持ち込む。比較的新しく、競合が激しい業界では、常に自分の普通の基準を上げていく。こういう姿勢を持つことでお客さんを継続的に喜ばせていくのです。

お客さんを喜ばすために何をするか。これを考えることが、 ビジネスモデルを考えるということです。不況下でも成長 著しいあの会社はどうやってお客さんを喜ばせているのか? という目で世の中の企業を眺めてみてください。色々なヒ ントが見つかると思います。❤



プロフィール とよた あやと レイマック代表

「1000人の社長を笑顔にする」をモットーに社員30人規模以下の中小企業専門のコンサルティングを行う。

家族は妻と息子1人。最近の趣味はゴルフ。愛される会社プロジェクト推進リーダー。 中小企業診断士。

小谷由美。 社長のための Smile Life **賢い資産運用**

こんにちは。先日、カラーイメージコンサルタントの講師による、表現力を磨くというレッスンに行って参りました。イメージを印象づける外見力をつけるには1.自分に似合う色を知る。2.色の持つ特徴を知る。3.色彩心理を学ぶ。4.ワードローブの整理をする。この4つが一層の外見力アップの方法だそうです。早速、週末の休みにクローゼットを整理してみたところ、毎日の洋服選びが楽になったのと、必要なもの、不要なものが見えてきました。日々、出会う人のために、印象度アップを目指して、みなさまもクローゼットの中身チェックをされてはいかがでしょうか。

■21市町村が破綻懸念・・・過大な公共投資による負債

政府は今年初めに、地方自治体の2008年度決算の健全度を示す指標を公表しました。公表したものは2つ、①財政が破綻状態にある「財政再生団体」、②破綻懸念がある「早期健全化団体」・・・これには、21市町村が認定されました。①には北海道、夕張市が該当となり、現在では国の管理下、財政の建て直しを目指しています。「財政再生団体」と「早期健全化団体」とは地方自治体の財政の健全度を、赤字や借金の比率を示す4種類の指標をもとに認定し、4つのう

51つでも基準を超えると「早期健全化団体」となり、財政の健全化に向けた計画をたてる必要があります。財政がさらに悪化すると「財政再生団体」となり、国の管理下、建て直しを目指します。この2つに該当する自治体は09年度内に増税や、支出の削減計画をたてる必要があり、公共料金の値上げや、公共事業の中止、地域住民への影響がありそうです。ちなみに早期健全化団体(破綻の警告)には山形県の新庄市、福島県の二葉町、長野県、大滝村など愛知県は該当ありません。今後も私たち住民一人ひとりが地方行政に関心を持ち、公共事業などの必要性を判断していくことが求められます。

■ ドル安の背景は・・・円高水準は長い?

このところ為替市場では円高が進み、景気の悪影響が心配されています。この理由の1つはみなさまもご存知かと思いますが、米国の低金利の継続です。現在の米国の政策金利は0~0.25%と低く、魅力がないのでと、他の金利の高い通貨へ替えたほうが利息収入を稼げることから、ドル売りがどんどん進み、現在の状況となっているという訳です。日本の政策金利は0.1%とずっと低金利通貨ですが、市場で決まる短期金利では、ドルの方が低くなる事例が出てきています。しばらくは円高の傾向に繋がっていくのでしょうか。



プロフィール こたにゆみ

大学卒業後、金融機関でファイナンスの実務にどっぷり浸かる。その後国 内大手生保へ移り、金融商品の知識を深めるとともに人材教育担当に抜 揮され活躍。ファイナンシャルブランナーとして独立後は、親身な資産運 用アドバイスが好評で、多くの顧問先を抱える。

〈連絡先〉TEL:052-551-4006 〈e-mail〉f-mission@db3.so-net.ne.jp

今月の

企業サイトランキング2009年 []内は昨年調査の順位、点数は100点満点

1位. 富士通 [1位] (95.7点) 2位. 佐川急便 (94.0点)

3位. 日本郵政 [3位] (91.8点) **4位. JR東海** [246位] (91.3点)

by.日経パンコン **5位. パナソニック**

91.3点) [31位] (90.3点)

●全部見てみると、ヒントが得られますよ。(豊田)



帰国子女でヘヴィー海外出張者だったATSUKOが、海外で 使える生きたビジネス英会話をレクチャーします。中学英語 を知っていれば絶対使いこなせる、簡単でイケてる英語を毎 月お届けします。

英語がネイティヴの人と話をしていて、相鎚もなく、相手にじっと 見つめられ落ち着かない気分になったことはありませんか? 日 本人同士での会話では、「はい」、「ええ」、「うんうん」「そうです ね」「なるほど」….と、相手に自分が同意していることをとても頻 繁に伝えます。調和を大切にする日本人は相手と気持ちが一緒 であることにとても安心しますが、英語がネイティヴの人はお互い 意見が違う前提で相手と接する事が多く、お互いの異なった立 場を尊重するため、必ずしも同意する必要は無いと考えます。 また、日本人には話す時に相手の目をじっと見ることは失礼だ、 生意気だ、という考えがありますが、ネイティブは逆です。相手を 見つめ、自分の思いや感情を正しく伝えるのが礼儀と考えている のです。相手の目をじっと見ていれば、相鎚うつ必要は無いのです。 逆に会話中にうなずきながらあまり頻繁に相鎚を入れると、相手 の気分を害する事があります。とはいえ、ネイティブもやはり、相 鎚は使います。

<便利なビジネスの相鎚の表現>

That's right./That makes sense. (ごもっとも、正に) 相手の意見に、自分も賛成している時に使います。

Exactly./Absolutely.(その通り、ごもっともです) 相手にあなたが非常に、強く同意しているときに。

I understand your situation. (分りますよ)

相手の状況が非常によく分るとき。非常に同意の意味が強くなるので、 「状況は分るけど、でも…」と意見を翻したいときには使わないで下 さい。相手は混乱します。

相手に同意はしませんが、相手の言い分が良く分る、という場合には 以下のような表現があります。

I see. (話が「見えている」。)

I know what you mean. (言っていることは分る)

I understand how you feel. (あなたがお感じになっていることはこ ちらも理解できます。)

I see your point. (おっしゃることは分ります)

英語で話し上手になろうとするには、かなりの語学力と人生経験が 必要ですが、聞き上手の方はそれに比べるとずっと簡単です。相手 の目をそらさず、じっと耳を傾け、必要最小限度の適切なあいづちを 入れられば、相手からの信頼度はぐっと上がります。



プロフィール いしだ あつこ 13歳から父親の仕事の関係でドイツ・デュッセルドルフで過ごす。 帰国後、大学の外国語学部を卒業し、貿易関係の仕事に就く。 海外出張も数多く経験し、生きたビジネス英会話を身につけた。 外国人のイケてる友人多数。現在は2児のママ。田舎で暮らす。

編集後記

英語のATSUKOさん、人事労務の後藤さんは、僕の大学の同級生です。み なそれぞれの環境で頑張っている大切な友人です。資産運用の小谷さんはあ るセミナーで知り合い、その後は飲み会なんかでご一緒しています。制作は妻 のMARIKO。みんな、いつもありがとうね。(豊田)



いまさら聞けない人事労務



の相談室



企業の発展に欠かせない人事労務の知識。特に近年その重要 性が日に日に増してきています。しかし、分かっているようで も結構勘違いをされていることが多い分野でもあります。 そこで、今さら人に聞くこともできない人事労務に関するトピッ クを毎回取り上げ、わかりやすく解説します。

■ 潜在的失業者と政策

現在(8月)の完全失業者数(※1)は361万人(総務省発表) となっています(完全失業率(※2)は5.5%)。これは、仕事をし たくても仕事が見つかっていない方が361万人いるということです。 この数字は、愛知県内の全雇用者数(約340万人)を上回る数 字なのです。つまり、愛知県内の全ての勤め人(労働者)が「全 員」失業している以上の状況なのです。これに加え、各企業に 潜む「潜在的失業者」とも言うべき余剰人員(雇用保蔵)が、日 本中に約600万人も存在するとの試算もあります(平成21年度 財政経済白書)。この600万人は労働力人口(6,657万人)の 約9%に当たり、もし仮にこれらの労働者が実際に失業した場合 には、我が国の失業率は14%を超える可能性があるとの指摘も されています(ダイヤモンドオンライン:野口悠紀雄氏コラム)。 実際に雇用調整助成金の受給申請者数は255万人(8月)に達 しており、その支給により辛うじて人員調整を免れている労働者 も数十万人はいるだろうことは容易に想像できます。この雇用調 整助成金が、支給限度日数と受給要件との関係で、来年2、3月 頃に受給がストップする企業が発生する可能性があり、その結果、 人件費の負担に耐えきれなくなった企業の人事リストラが加速し、 新たに相当数の失業者が発生する、といったシナリオが現実に なる可能性も極めて高い状況です。この状況下で、もし仮に派 遣の規制強化や最低賃金の大幅な引き上げを実行した場合、 労使ともに選択の幅を狭める結果となり、失業率の改善にはつ ながらず、むしろ悪化するのではないかと私は思います。政府には、 正規・非正規にこだわらず雇用の創出を最優先した政策の実行 を期待します。

(※1) 完全失業者数・・・月末の一週間に次の3条件を満たす 人の数(1)仕事が無くて調査期間中に全く仕事をしなかった(2) 仕事があればすぐ就くことができる ③調査期間中に、仕事を探 す活動や事業を始める準備をしていた) 毎月の労働力調査に より推計され総務省より発表される。

(※2)完全失業率・・・労働力人口に占める完全失業者の割 合を示した数字。(図参照)



●我が家も新型インフルエンザの猛威にさらされました(息子が 感染)。幸い他への感染は避けられましたが、さすがに少し青ざ めました。皆様も充分にお気をつけください。



プロフィール 後藤 剛(ごとう たけし) (株)アクア・ブレインシニアコンサルタント。その豊かな経験と視野で、 多くの顧問先にて会社と従業員との労使関係の向上を果たしてきた。 家族は妻・子2人。日進市在住。42歳。血液型O型。

定期購読をご希望の方は、愛される会社プロジェクトにご入会ください。 ホームページにアクセスして頂き詳細をご確認ください。

A会員 月額1,575円 / AA会員 月額4,200円 / AAA会員 月額12,600円

発行元/レイマックプレス・プロジェクト 〒466-0051名古屋市昭和区御器所2-9-27-305 発行者/豊田礼人 URL/http://www.raymac.jp アートディレクター/MARIKO 広告のお問い合せ/info@raymac.jp