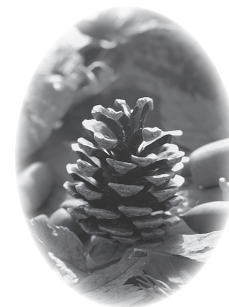


## 第4章

# 目標は親子2代で独立診断士 ——社内はまさに修業の場



木村 計

東京都中小企業診断士協会

2016年1月に2次試験に合格。現在は、創業より参画している口コミサイト運営会社にて営業職に従事し、北日本エリアの営業責任者として、マネジメント業務と中小企業を対象としたWEBマーケティングのコンサルティングを行っている。

### 1. 診断士資格取得を目指した理由

理由は3つある。1つ目は、現在所属する会社は創業後数年で上場を達成したが、無理のある成長戦略により、上場までの過程で競争優位性を失いつつあった。そのため、創業メンバーとして経営全般の知識を身につけ、会社を守る使命感があった。

2つ目は、営業活動を行う中で、自身の経営知識を乏しく感じるが多々あり、課題解決力を高めたかった。

3つ目は、父親が診断士として独立しており、忙しくも顧客に真摯に向き合う姿を見て「自分もコンサルタントになりたい」と思ったからである。

### 2. 知識の実践ができる社内は修業の場

現在、所属する会社が創業から数年で上場できた理由には圧倒的な競争優位性を保持していたことが挙げられる。

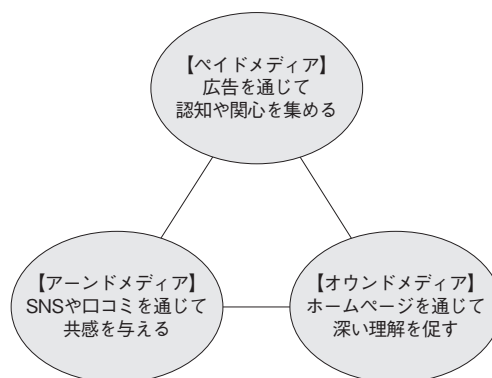
具体的には、以下のとおりである。

①当該業界で唯一の、口コミ・投稿写真とい

ったユーザー発信のコンテンツで成り立つ「アーンドメディア (EARNED MEDIA)」であったこと

- ②他社に先駆けてサービスを展開したことにより、口コミの投稿件数は膨大にあるので、参入障壁を築くことができたこと
- ③サイトの成長に比例して膨大なユーザーを確保し、影響力を持つことができたこと
- ④(①～③により)大きなサイトパワーを獲得して高い広告効果を持つことができたこと

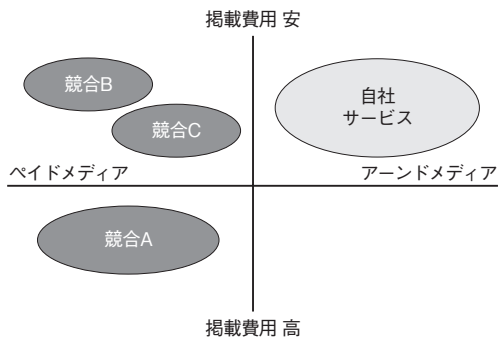
図表1 トリプルメディアマーケティング



つまり、まずはコンテンツを提供してユーザーをたくさん集め、サイトパワーを高める、その上で、顧客へ広告効果を提供する、というマーケットインの志向を追求した結果、成長することができたのである。

一方で、社内ではいくつかのひずみが発生

図表2 メディアのポジショニングマップ



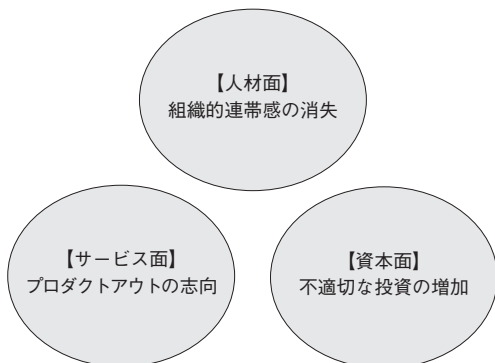
していた。複数の外部企業が資本参画しており、経営面での自由度が低く、短期的な業績を重視する組織風土が形成されていたのだ。

その結果、人材面では、短期の成果を重視した評価制度が導入され、個人主義が横行し、部門間連携や人材育成が軽視されるようになる。当然、離職率も高まり、ノウハウも蓄積されず、組織としての連帯感が失われてしまうことになる。また、サービス面でも、「自社サービスが一番」という集団の凝集性が働いた。よってサービスの運営方針もマーケットインからプロダクトアウトに変化した結果、サービスの品質が低下し、顧客離れが進んだ。

さらに資本面でも、複数の企業が資本参画しているため潤沢なキャッシュを保有していたが、集団浅慮が働き適切な投資が行われず、従業員のモラル低下を招くことになった。

以上のことから、自社は競争優位性を失い

図表3 当時の自社の問題



つつあり、競合他社との同質化やユーザーと顧客の離反など厳しい局面を迎えていた。

こうした中、当初は私もネガティブな感情を持っていたが、不平・不満を言い続けるのもあまり気持ちのいいものではない。むしろ、診断士の勉強で取得した知識をどんどんアウトプットして、知識を定着させる機会にしようと思った。幸か不幸かネタには困らない環境である。

### 3. 診断士の卵としてデビュー

失われつつある自社の競争優位性を再構築するうえで、まず競合他社と自社の営業スタイルを比較したところ、明確な違いはあまりみられなかった。具体的には、「自社サービスの販売」をメインとした一般的な営業活動である。逆に考えると、「業界唯一の口コミサイト」というポジションと一貫性のある営業スタイルを構築できれば、差別化は達成できるのではないかと考えた。

次に、顧客の課題を抽出するため顧客ヒアリングを実施したところ、「WEBサイトの営業担当者は自社商品のセールスポイントしか話さないから、信頼がおけない」、「マーケティングについて、客観的なアドバイスをしてくれる人材がいない」、「WEBマーケティングに力を入れたいが、何から始めたらいいのかわからない」という声が多かった。つまりは、「中立的な立場で、顧客のWEBマーケティングを支援できる人材」を求めていることがわかった。

#### (1) 中立的な立場で顧客課題を解消する

口コミサイトは「ペイドメディア (PAID MEDIA)」と異なり、ユーザー発信のコンテンツで成り立つ中立性の高いサービスである。その中立性を活かし、自社サイトだけでなく競合他社のサイトも絡めて、顧客にとって最適なWEBマーケティング戦略を提案できれば、顧客満足度は向上するし、ポジショニングとの一貫性もあり、差別化も達成できる。

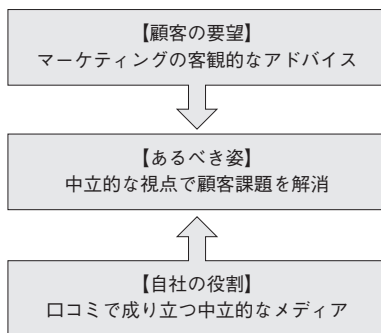
WEBマーケティング全般の提案をするためには、当然、「広く・深い」知識の習得が求められる。そうした点で、診断士の勉強で学んだ知識や診断士協会の研究会でのアドバイスは大いに参考になった。

たとえば、上場企業の決算説明資料をまとめて今後の業界トレンドを予測したり、地方自治体が保有するオープンデータを活用して人口動態分析を行ったり、当該業界だけでなく他業界のWEBマーケティングの成功事例を分析して提案書にまとめてみたり……。診断士として学んだ知見をフルに活用して、多面的に分析を行い、提案書にアウトプットし、顧客に伝えるというサイクルをとにかく回していった。

こうした取り組みを半年ほど続けたところ、「木村さんは売り込みではなく、顧客目線の提案が多いから信頼できる」、「事実に基づいて提案してくれるので、安心できます」といった評判を得る機会が増え、顧客満足度の高まりを感じた。

結果として、個人の売上目標達成率350%という現在も破られることのない記録を樹立するとともに、自社に強い愛顧を持つ顧客が増え、現在に至るまで一度も解約せず、取引額の伸長が続いている。

図表4 営業スタイルの再編



## (2) いままでになかった営業研修の実施

営業スタイルが確立できたことで売上実績が高まってくると、同僚や部下からの相談を受ける機会が増えてきた。せっかくの機会な

ので相談内容を整理して要因を抽出したところ、「経営陣や自社サービスへの不満」や「退職の相談」など世間一般で見られることが多かったが、根本的には「もっと成長したい」という前向きな姿勢が感じ取れた。

前述のとおり、短期の業績を重視するあまり、人材育成が軽視されてきた結果、成長意欲を失い離職してしまう悪循環である。この構図を少しでも解決できればと思い、通常行っている営業勉強会とは別に、いままでなかった研修を営業部内で実施してみた。

1つ目は、「創業理念の勉強会」。会社の成り立ちや創業期の想いを伝え、企業理念を深く理解してもらい、帰属意識を高めていくことを目的とした勉強会である。特に意識したことは、過度に集団の凝集性が働くのを打ち払うために「過去の経営戦略の失敗例」や「顧客の不満の声」といったマイナス面もきちんと取り上げたこと。耳に痛い言葉が多かったと思うが、参加者自らが「あるべき自社の姿」に気付いてもらえればと思い、あえて仕掛けてみた。

会社が成長するにつれて失われていくものはたくさんあるが、残していかなければならないこと、コアコンピタンスを伝承していかなければならない。それは創業メンバーでなければできない役割だと思う。

2つ目は、「プロフェッショナル研修」。通常の営業業務では学ぶことができない特定分野の勉強会を開催して、成長意欲の高い従業員のモチベーション向上に努めた。たとえば、財務会計に特化した勉強会では、決算書の読み方に加えて、当該業界で上場している企業の経営分析を行った。さらに当該業界の現状や今後のトレンド予測など講義したところ、「日々の営業活動にとっても生かせそうだ」と参加者から評価を得ることができた。

## (3) 地方専任チームの立ち上げ

こうして営業現場での改善を行う中、とある転機が訪れた。それは「地方専門チームの立ち上げ」である。福島から北海道を対象と

した北日本全体の営業責任者になったのだ。

地方を中心とした中小規模市場は、首都圏や関西といった大規模市場よりも自社サービスの認知度は低い。また、若年層の他県流出による人口減少など社会構造上のハンデを抱えており、シビアな顧客も多く、営業難易度は極めて高いと言われている。

そのため、競合企業は首都圏や関西といった大規模市場への「選択と集中」を図ることが多く、自社も同様の戦略を行ってきた。

しかし、今後の売上拡大を考えるうえで、地方を中心とした中小規模市場への進出は避けて通れない。以前から、地方は競合が少なくブルーオーシャンではないかと推測していたため、何気なく5フォース分析やSWOT分析を行ったところ、3つの事実が明らかになった。

- ①中小規模市場の顧客は口コミによる集客を強化していること
- ②自社にとって競合企業が少ないこと
- ③中小規模市場の顧客はSNSを中心としたWEBマーケティングに熱心に取り組んでいること

分析の結果から、自社サービスと極めて親和性がある市場であることがわかった。大きなビジネスチャンスを感じた私は、「地方専任チームの立ち上げ」を経営層に向けてすぐにプレゼンテーションし、承認を得ることができた。

思えば、これが企業内診断士として初めてのターニングポイントだったのかもしれない。昔は経営者へプレゼンテーションする気力もスキルもなく、飲み屋でウダウダしていたが、企業内診断士として活動し始めてから、「やりたい」という気持ちが先行して思わずガツと動いてしまうことが増えた。そんな自分の変化にいまさらながら驚く。

現在は、チームメンバーと共に北日本エリアの中小企業へWEBマーケティングのコンサルティングを行っている。まだ始まったばかりのプロジェクトだが、営業成績はチーム立ち上げから好調な推移をたどっている。

#### 4. 企業内診断士としての今後

現在、地方に密着して仕事をしていると、本当に多くの機会がある。行政との取り組みを検討したり、WEBマーケティングだけでなくマーケティング全般のコンサルティングを依頼されたり。いまは「やりたい」という気持ちに従い、何事にも全力で取り組んでいると考えている。企業内診断士とはいえ、手を挙げればチャンスはいくらでもあるし、貴重な経験もたくさんできている。

一方で、経営戦略や人材採用など徐々に高度化する顧客の要望に対して、現状の職務領域では対応しにくい場面も増えてきた。そうした点で、企業内診断士として成長するためにはキャリアアップも必要だろう。具体的には、経営企画室への異動もしくは地方創生を専門とした部署の立ち上げなどを検討しており、「やりたい」という気持ちが固まった瞬間にプレゼンテーションしようと考えている。

#### 5. まとめ

父親の後を追って、親子2代で独立診断士を目指しているが、現状では、顧客も専門領域もスキルもない。

しかし、全力で目の前のやりたいことに取り組んでいけば、新たなターニングポイントは向こうからやってくるであろう。いまはたくさんの方に恵まれた企業内診断士として実績を高めていくことに専念することが、結果として近道であろうと信じている。

#### 木村 計

(きむら けい)

成城大学卒業後、編集プロダクション、広告代理店、WEBサイト運営会社にて一貫して営業職に従事。2016年中小企業診断士登録。プロレス好き。

