

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



吉田 喜彦

大阪府中小企業診断協会・兵庫県中小企業診断士協会・香川県中小企業診断士協会

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、明確な正解の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、感染拡大直後よりも、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月頃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することで、自発的な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。

(2) 初回訪問での指摘

A社の強みは、わかりやすく伝える説明力である。顧客視点で専門知識をわかりやすく伝えることにより、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。

図表 初回ヒアリングの流れ



4. 企業診断による分析

(1) SWOT分析

A社はその説明力を生かし、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。

(2) 新業態の開発

これまで一般的な「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、顧客自身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。

図表 SWOT分析

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

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」と声をかけられた。「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。

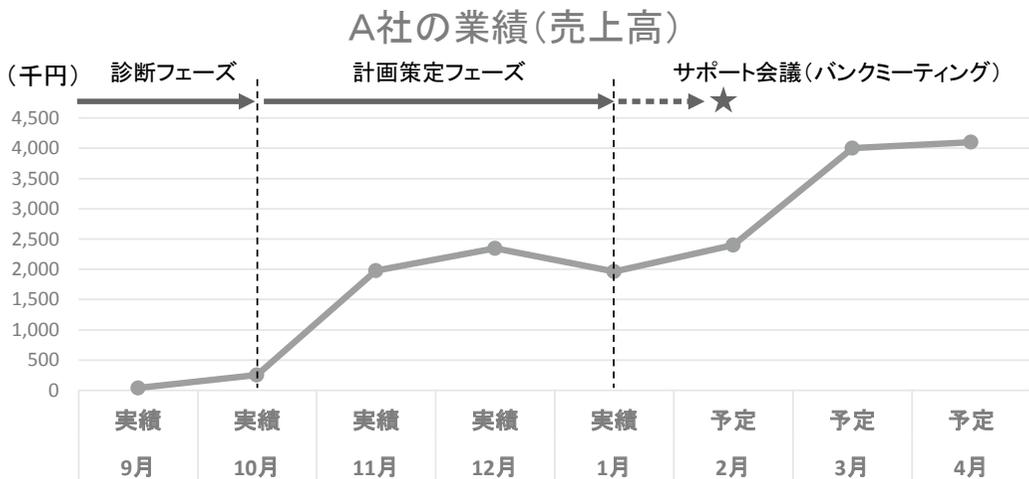
さらに、新規顧客にも変化があった。以前は相見積も多かったが、今は相見積をせず、A社に発注することを決めて連絡してくる新規顧客が増えている。

(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。このときは事業をたたく覚悟を迫られたが、2ヵ月目は25万円で、3ヵ月目には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。