

連載

第30回

企業成長の
秘密を
探る

取材編 — 11

仕事も経営も自然体（前編）

共同プロジェクト「トライアングル・サポート」の実践

伊地知 克哉

中小企業診断士

取材先：有限会社イーナチュラル

取材協力：榎本税務会計事務所、株式会社イーシーセンター

プロローグ

今回の取材先は“ホームページをできる営業マンにする”のキャッチコピーでWEBマーケティングを展開している、有限会社イーナチュラルさんです。取材編では初の、徒歩圏内の会社です。4年前に経営革新計画で関与したこともあり、その後のインターネット業界の変化にどのように対応されているのか、検証してみようと思います。今年の1月には、事務所を移転して心機一転、開業以来こだわり続けている“ホームページをできる営業マンにする”を実践しています。

競争戦略の大家マイケル・E・ポーターは、『競争の戦略』で「企業が成功する鍵は競争にある。競争の発生する場所が業界である。どのような業界を選ぶかは、業界の魅力度（業界の収益性）、その業界での有利な競争的地位を探ることである」といいました。そして、ファイブ・フォースという分析ツールで競争関係を見極めて業界構造を分析し、3つの基本戦略の中から最適なものをチョイスせよと教えています。

イーナチュラルさんは、変化のスピードが大変激しいインターネット関連企業として、4年前に経営革新計画を作成しました。その内容は、コスト集中戦略がベースでしたが、その後の業界構造の変化により、差別化集中戦略に転換しています。それは、

計画が間違っていたのではなく、代表取締役の齋藤さんが業界構造を冷静に分析していたからできた計画変更です。だからこそ、付加価値額では目標値をクリアしています。「ホームページをできる営業マンにする」とは、画一的なWEBサービスではなく、顧客企業の競争を優位に進めるための戦略的なツールといえます。

その後、ポーターは『競争優位の戦略』を発表し、「競争優位は価値を創る活動（主活動と支援活動）から生じる」として、競争優位を診断し、それを強化する方法を発見するための基本手段として「価値連鎖」の概念を提唱します。齋藤さんがイーナチュラルで事業展開している概念も、この価値連鎖に近似したものです（後述の図表1参照）。ポーターは価値を「買い手が会社の提供するものに、すすんで払ってくれる金額である。会社の製品につけられた価格と売れる量の積である」と定義しています。

「ホームページをできる営業マンにする」ということは、ポーターのいう価値が高まることです。すなわち、売上高が向上して企業が成長することです。実はイーナチュラルさんこそが、「ホームページをできる営業マンにする」を自然に実践され、企業価値を高めています。

1. できる営業へのこだわりとは...

齋藤さんは大学を卒業して、インターネットビ

ジネスとは対極ともいうべき商売の、不動産会社で営業をしていたということですが。

もともと街づくりがしたかったんです。そんな仕事、大学出たての人間ができるわけではないのですが。私がいた会社では、入社してすぐに住宅を購入したいお客さまに対応させてもらうことができました。さらに営業だけではなくマンションの企画とか、マーケティング戦略とか、入社した年の暮れあたりからやらせてもらえたんです。普通の不動産会社の営業だと、分譲住宅があって「はい、これを売ってきて」というものですが、私がいた会社では、売り物自体を考えることができたんですよ。「この家はこのままでは売れないから、こうしたほうがいい」とか。入社1年目や2年目の社員でもやらせてもらえたんです。もちろん、環境がよかったという理由もあるんですが。そうした企画が採用されて運営を任されたので、仕事が面白かったですね。

マーケティングや営業へのこだわりは、そうした仕事から生まれたのでしょうか。

そうですね。建物の企画もそうですけど、販売の仕方などもやらせてもらっていたんです。その中でも値段の設定が難しかったですね。マンションや住宅の値段の設定って、安ければ安いで売れるんですが、当然会社の収益は減ります。マンションの場合、全部平均的に埋まらないと会社は儲からないですよ。だから、目玉商品で「この部屋だけ倍率10倍」といっても、他の部屋は誰も買わないでは困ります。逆にあまり倍率が高いと、「もっと高い値段でも売れたんじゃないか」という機会損失に悔やむことになるし、1倍くらいだと1件でもキャンセルがあったら、空き室が出てしまいます。ですから、いろいろと計算し、平均して1.5倍か2倍くらいでまんべんなく売るのがいいんです。これが難しいんですけどね（笑）

不動産会社には何年いたんですか。

3年3ヵ月です。

でも、辞めてしまったんですね。

もともと独立志向が強かったんですが、3年経ったところで、仕事が何となくわかった気がしたんで



新オフィスで、より一層社長の風格が漂う齋藤さん

すね（笑）。仕事は面白かったんですが、仕事の終わりが遅かったんです。それで、自分の自由な時間がなかなかとれなくて、土曜日曜は当然仕事ですから、休みたくても休める雰囲気の仕事ではない。実際、休めなかったんですけど（笑）

友人の結婚式はまず出席できなかったんです。そういう時間的な拘束が多くて、それなら自分がやる会社は休みを多くしようと、だんだんと起業への意欲がわいてきました。

“ホームページをできる営業マンにする”というキャッチコピーは、誰でも一度はひきつけられる言葉です。しかし齋藤さんにとっては、それはきわめて「自然な」ことのようにです。齋藤さんは、不動産会社で営業をしているときから、常々「最初から買う気のあるお客さんだけを連れてくることができれば、もっと成約件数は増えるのに」と考えていたそうです。

会社を辞めた後、齋藤さんはMBA取得のため大学院に通います。特にどのような仕事で起業するのか決めていたわけではなく、まじめに経営を学びたかったようです。

2. 起業のきっかけ

大学院に通っている頃の仕事は？

特に再就職ということとはしなかったですね。それまで1件成約できれば4,000万円とか5,000万円という仕事をしていましたから、仮にコンビニなんか

でバイトして店長に怒鳴られるような自分はイメージできませんでした(笑)。

かといって何もしていなかったわけではなく、先輩の紹介で専門学校の講師をしていました。ビジネスマナーとかデータベースソフトの使い方とか。人に教えるのが一番勉強になるじゃないですか。大学院でもいろいろと学びはありましたが、講師の仕事をしながら学べたことは大きかったですね。

そして、大学院に通いながら、ホームページ制作の仕事もやり始めるんですよ。

はい。講師業のかたわら不動産会社のソフトウェアをつくっている会社で、営業のバイトをしていたんです。講師の仕事が2時か3時に終わってから、数時間不動産会社相手の営業をするんです。勝手知ったる感じで、それまでの経験を活かしました。

チラシやFAX, DMを使って、お客様のほうからアクションを起こしてもらおうよう、いろいろと仕掛けました。チラシをみて反響のあったところにアプローチをする。当時は「反響営業」ってしていました。今と同じですね。今は媒体がホームページに変わりましたが、仕事の本質はそれほど変わっていません。

それで、その会社がそろそろインターネットの活用を考え始めて、不動産会社向けのホームページ作成代行を始めたんです。その流れでそのサービスも売ることになり、何となくホームページ制作って面白いなと思い始めたんです。それが起業のきっかけですかね。

それで「ホームページは営業に使える」と感じて、起業を決意することになったんですね。

インターネットに詳しい人はたくさんいますし、営業のプロフェッショナルもたくさんいると思います。でも、その両方に通じている人は少なく、これちょうどいいなと思いました。

実は最初のお客様は、エアコンの移設作業に来た修理屋さんだったんです。自宅のパソコンをみて「あんた、ホームページつくれるの」ってきかれて、「はい、つくれます」、「じゃあ、つくってよ」が最初の仕事です。制作代金は5万円くらいでしたけど、

個人事業の始まりですね。それまでは先輩などから仕事の依頼を受けてやっていましたので。そんな感じで始め、非常勤講師と掛け持ちだったら、何とかやっていけるかなと思いました。

“ホームページをできる営業マンにする”というキャッチコピーは、それまでの経験から法人化する際、それこそ「自然に」出てきたのですか。

このコンセプト自体は、もう少し経ってからだと思います。スタンスは一緒なんですけど、最初は「ホームページを営業に活用しましょう」とかで、「できる営業マン」といい始めたのは、少し経ってからですね。

営業って大変ですよ。営業の位置づけの問題なんですけど、営業を新規開拓とか飛び込みと思う方も多いいと思います。でも、本質的に営業って、お客さんに最適な商品を勧めたりとか、お客さんからニーズを引き出したりとか、そういうことをやるべきだという思いがありました。そのためには、そういう出会いの部分は他の誰かがやってくれる、もしくはホームページがやってくれたほうが、営業の本来的な仕事に専念できる、そういう発想ですね。

その後、順調にホームページ制作依頼は増えていき、相対的に非常勤講師の仕事も少しずつ減らしていきました。そして、2000年には個人事業主から法人成りをします(会社設立)。会社名の由来は何ですか。

個人事業で始めて、2年後に会社を設立したんですが、個人のときは「ナチュラル」という屋号でした。自然体という感じですかね。まあ自分でもそう思っていましたから。無理してがんばるのは苦手でしたし(笑)。

会社を設立した頃は、「イーなんとか」という会社名が増えていたというのがありますけど、「ナチュラル」だと健康食品の会社と間違われやすいですし、「イー」をつければITっぽいかなと。それと会社としても自然体でまわりの環境に合わせつつ成長したいという思いも込めて、イーナチュラルにしました。もっともEarthのEとかEnergyのEとか、こじつけも考えた記憶はありますよ(笑)。

3. トータルパッケージを提供する

順調にスタートした会社ですが、インターネット業界の競争や技術革新も早く、経営革新を考え始めるようになります。

では、2004年に経営革新計画の相談を受けた際、どのような業務を行っていたのか、そして3年間で新たにどのような取組みを行おうとしていたのでしょうか。

イーナチュラルさんの業務内容には、多くの競争事業者が存在します。中小企業の経営者は、「うちのような小さな会社には競合なんかいない」といわれることがあります。しかし、よくよく話をうかがってみると、競合相手はいるものです。かつて、経営革新計画をまとめる際に、齋藤さんが自社の事業構造と競合関係について話していた内容を振り返ってみることにします。

現状の事業内容はどうなっていますか。

弊社の事業は、大きく分けて次の4つからなります。顧客企業のWEBサイトを企画（戦略立案）

構築（デザイン・SEO） 広報（広告・プレスリリース） 運用（アクセス解析・効果分析）のサイクルを常に刷新することです。この4つの事業軸は、WEBサイト制作代行業のような単発型のビジネスではなく、アクセス解析をWEB効果測定として検証することで、継続的なWEB企画・運用サービスにつなげることを目指してきました。

企画は弊社事業においては入口の部分にあたり、事業の柱です。しかし、企画以降の事業はトータルパッケージとして顧客に受け入れられるものであり、

付加価値の貢献には他の売上也重要です。もっとも、この分野の業務は競合事業者も多く、ここを強化することが競合他社に打ち勝つことにもつながると考えています。トータルパッケージとしてのWEBサービスは、このように展開しています（図表1）。

構築の部分は、SEO（サーチエンジン最適化）が叫ばれる前から検索エンジン上位表示について試行錯誤してきました。多くのWEB開設者は、サイト訪問者数の拡大に躍りになっています。しかし、WEBの閲覧数の増大と売上高の拡大とは必ずしも比例しません。広告は話題となったが、肝心の売上高が伸びないという例もあります。SEOは、WEB訪問者の中から潜在的顧客層がどれだけいるのか、ただの訪問者を潜在的顧客とするには、どのような購買アクションにつながるサイトの再構築が必要かについて、診断・実施・効果測定をトータルに行うサービスです。

サイト訪問者をどう顧客化するかが、大きなテーマになっているわけですね。

そうです。サイト訪問者の顧客化率の測定ができれば、WEBを運営している事業者も費用対効果を測定できますし、WEBの内容を再構築するための基礎資料にもなります。その意味で、弊社が標榜する「ホームページをできる営業マンにする」とは、ある一定のサイクルに従い活動を続けることなんです。

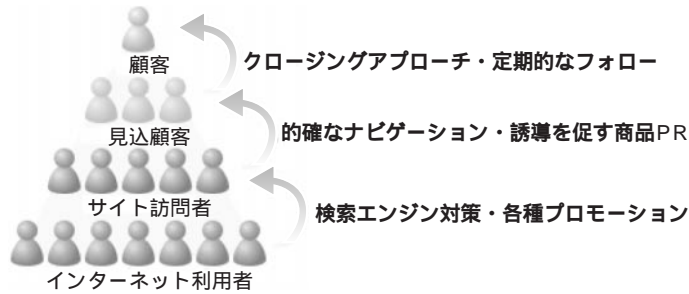
たとえば、ホームページを訪問する人を大きく分類すると、

- 顧客：お金を支払う人
- 見込顧客：問い合わせや会員登録などをした人
- サイト訪問者：サイトに訪れた人
- インターネット利用者：サイトへ訪れていない人

図表1 トータルパッケージとしてのイーナチュラルのWEBサービス

企画	構築	広報	運用
企業戦略の明確化 WEBサイト戦略の策定 競合他社の調査 サイトマップ作成 予算計画の策定	顧客誘導ナビゲーション ユーザビリティ確保 検索エンジン最適化 WEBデザイン WEBシステム	検索エンジン登録 相互リンク獲得 プレスリリース発行 メールマガジン発行 懸賞・プレゼント企画	アクセス解析 定期的な更新 インターネット動向調査 検索エンジン動向調査 ライバル動向調査

図表2 ホームページを訪問するピラミッド階層



というピラミッド階層が想定されます(図表2)。それぞれ上の段にステップアップさせるための施策として、たとえばインターネット閲覧者を増やすための検索エンジン対策(), 訪れた人に商品をアピールするためのサイト内での誘導(), 見込み客への適切なアプローチ()が考えられます。各ステップにおいて、効果的な活動を行うことこそが、ホームページをできる営業マンにする最短の方法であり、ここにこそ潜在的なニーズがあると考えています。

広報と運用はどのような事業ですか。

WEBの閲覧は訪問者の行動に左右されます。そのため、新商品開発をWEBに展開しただけでは潜在顧客に認知されるとは限りません。そこで、直接(DM)・間接(広報・広告)を問わず、潜在顧客に情報配信する活動が必要となります。この部分のみをサポートする広告代理店のような事業者もありますが、前提となる企画とデザインの活動なくして、効果的な広報にはつながらないと思います。そこが弊社の強みといえますね。

WEBは構築したらおしまいではなく、営業活動を行っている間は常に更新が必要です。そのためには、潜在顧客と対話のできるWEB作成が必要となります。つまり、WEB訪問者のうち、どのくらいの人が購買に結びついているのかを測定することができなければ、WEB制作の費用対効果がわかりません(アクセス解析の重要性)。

従来のテレビや雑誌などのマス媒体においては、広告効果の測定はほとんどできていませんでしたが、WEBにおいてはかなり精度の高い効果測定が可能

になっています。

4. 個人より企業が取り残されるインターネットの世界

以上の事業内容は、2004年に経営革新計画を作成する際、齋藤さんが話していた事業内容と競合に関する認識です。その後、インターネットの世界は大きく変わることになります。

インターネットを取り巻く環境の変化、より具体的にはブログの普及ですが、これにより経営革新計画の内容に修正が必要となりました。ここ数年、かたわらで御社をみていて「自然な」適応をしていると感じていたのですが、ブログの影響力については、どのように考えていますか。

インターネットがない時代は、消費者は情報弱者でしたから、優れた広告や強力な営業があれば、ある程度の成果は出せたと思います。しかし、インターネットが普及すると、検索エンジンで欲しい情報を手に入れられるようになっただけでなく、消費者の側が情報発信するようになりました。最近個人でもブログを書く人が増えています。いまや、企業より個人が発信する情報のほうが多いとさえいえます。

インターネットが珍しかった頃には、ホームページを作成するとアクセスが集中することもありました。しかし、内容が更新されなければ2回、3回と閲覧する人はいません。ほっといても個人で知りたい情報を検索して調べることができるし、個人が自由に情報を発信している時代です。こうなると、イ

インターネットにおける情報は日々増加するばかりなので、検索エンジンに引っかかること自体が難しいといえます。

そのため、企業はもっと情報を発信していかなければいけません。インターネットを「企業活動を映す鏡」として活用することができれば、顧客や見込み客、さらにはまだサイトを訪れたことがない人も閲覧してくれるはずで

インターネット

さらに詳しい内容は、次回検証していきたいと思

います。憲法で保障されている「表現の自由」は、情報を外部に発信して、伝達できてこそ意味があります。しかし、戦後のテレビなどマスメディアの影響力の拡大は、情報の送り手であるマスメディアと情報の受け手である一般国民との間に、情報の格差を生じさせることになりました。テレビ放送は文字どおり「送りっ放し」です。

そこで、表現の自由を情報の受け手側から再構成する必要性が生じました。表現の自由を「伝達の自由」から「聞く自由」、「読む自由」といった受け手側の「知る権利」として捉え直したのです。

知る権利と関連して、マスメディアに対する「アクセス権」が主張されることもありました。アクセス権とは、情報の受け手である国民が情報の送り手であるマスメディアに対して、自己の意思を発表する場を提供するよう要求する権利のことです。しかし、最高裁判決ではマスメディアに対するアクセス権は、憲法21条の規定から直接は導き出せないとしています（最判昭62.4.24）。

インターネットの普及で、こうした表現の自由に関する制約がなくなり、むしろ、人権侵害の場のようなサイトも登場し、「ブログ炎上」という現象も頻繁に起こるようになってい

ます。インターネットの世界では、特定のサイトに何十万、何百万というアクセスが集中して、サーバーが停止することがあります。営業というと、顧客心理をうまくついて商談を成立させるのがノウハウのようにいわれます。しかし、インターネットの普及した今日においては、そのような発想では企業の思惑はインターネットで暴露されてしまいかねません。

顧客と正面から向き合い、本当に必要なものやサービスを提供する、そのためにホームページを活用する。齋藤さんが提供している事業は、顧客企業に対してあるべき経営姿勢を示しているようです。

そうした中で、事務所を移転し、新たな経営を展開しようとしている齋藤さん。最近、「経営が面白い」、「経営理念を自分で考えました」、「これまでは事業をやっていました。最近は経営をやっている感じですよ」と、4年前とは違う新たな経営者の顔がみえてきました。

それも自然な経営者の成長といえるでしょう。今回は、そうした齋藤さんの新たな経営者の一面についてもクローズアップしてみたいと思います。

参考文献

- 1) マイケル・E・ポーター『競争の戦略』ダイヤモンド社
- 2) マイケル・E・ポーター『競争優位の戦略』ダイヤモンド社

* 次回予告

取材編「仕事も経営も自然体～後編～」を引き続きお送りする予定です。

取材企業データ

企業名	有限会社イーナチュラル	資本金	300万円
代表者	齋藤伸也（代表取締役）	経理担当	齋藤伸也（代表取締役）
創業・設立 決算期	会社設立：平成12年9月 決算期：3月末		
事業内容	Webマーケティング全般、Webサイトの企画・構築・広報・運営の受託 Webサイトの企画・構築・広報・運営に関するコンサルティング アクセス解析ASP、Webマーケティングに関する講演・研修		
本社住所	東京都中央区日本橋2-15-9 ニューTNビル5F 電話：03 3516 7884 FAX：03 5204 9129 URL：http://www.enatural.co.jp/		
スタッフ	田中秀史，筒井大作，巽太陽		