

連載

第31回

企業成長の  
**秘密**  
を  
**探る**

取材編 — 11

# 仕事も経営も自然体（後編）

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

## 4月号掲載（前編）

インターローグ

1. できる営業へのこだわりとは...
2. 起業のきっかけ
3. トータルパッケージを提供する
4. 個人より企業を取り残されるインターネットの世界  
インターローグ

## インターローグ

イーナチュラルさんが2004年に策定した経営革新計画のテーマは、「WEB 効果測定ができるアクセス解析機能向上による顧客拡大」で、その目標は、次のようなものでした。

ホームページのアクセス解析機能を利用する顧客ニーズは、低価格・低機能サービスを求める層と、中価格・高機能サービスを求める層に大きく二分されつつある。その中で、後者のニーズに対応するため、競合他社にはない新機能を追加することで、競争力を高める必要がある。

具体的には、弊社の人気商品である「いちのアクセス解析」における2つの新機能（コンバージョン率測定機能とメール送信機能）を開発・提供することで、競合他社との差別化と顧客拡大につなげる。

また、顧客対象を広げる素地をつくるために、技術面においても月間10万ページビューを超える

WEBのアクセス解析に対応できるよう、「分散蓄積機能」を開発する。

上記2つの新機能の開発と新技術の開発により、既存顧客のつなぎとめと新規顧客の開拓を狙い、経営革新を目指す。

この目標を達成するためには、新しいサービスを提供するための技術開発と、それをベースにした商品開発が必要でした。ところが、技術開発には時間とコストもかかります。一方で、ブログやSNSの普及によりインターネット環境は変化してきました。そこで、イーナチュラルさんにとっての顧客拡大に必要なテーマは、「アクセス解析機能向上」より「情報コミュニケーションツールの活用」が重視されるようになります。

イーナチュラルさんのサービスは、「WEBの利用」という面から考えれば、ブログの活用でお客様の売上増加を目指すことにあります。環境の変化により、そのように計画の内容を修正することになりましたが、経営革新計画の目標である「顧客拡大」は実現しています。そのため、法人成りして以来、イーナチュラルさんの売上高は年々増加しています。

齋藤さんは、個人事業主として創業してから10年が経ちました。経営者として次の成長ステージを意識し、今年1月からは新しいオフィスで業務を行っ

ています。それには、今のスタッフの皆さんと新オフィスで新ステージを共有したいという齋藤さんの思いがあります。

その思いは、経営者としての自覚から生じてきたようです。今回は、経営環境の変化に対応した事業展開と新しい成長ステージについての、経営者としての思いに迫ります。

## 5．環境変化への適応も自然体

**経営革新計画の内容が修正されるほど、ここ数年でインターネット環境が変化したわけですが、そういう環境変化にもうまく適応されましたね。**

そうですね。弊社の場合、もともとの業務内容はWEBマーケティングであって、道具売りじゃないんです。経営革新の目標は、お客さんのためにいかにより便利な道具をつくるかというものでした。しかし、道具売りになってしまうと、何が何でも「これを売らねば」となり、経営面でも在庫を抱えることとなります。

もちろん、経営革新計画の内容は、その頃のニーズには合致していたと思います。しかし、今もアクセス解析を専門にやっている会社では、開発スタッフが何十人いて、専門の営業がいて、道具をつくるのが仕事になっていますね。ある意味では会計ソフトを売る業界と似た構造ですよ。

**元ネタさえあれば、あとはコピーして量産して売ることができる。イニシャルコストはかかっても、ランニングコストはそれほどかからない。だから、通して考えると、十分に総コストは回収できるという前提ですよ。**

そうですね。事業内容を変容させた要因の1つがブログの登場とすれば、もう1つの要因はGoogleが無料でアクセス解析ツールを提供するサービスを開始したことですかね。弊社のような小資本・少人数では対抗できないですから…。

われわれが得意にしているのはそういうビジネスではなくて、お客さんに合った道具の使い方ですね。道具をうまく使うためのアイデアや提案とセットで

売るトータルパッケージが弊社の特徴です。それこそ「自然」と適応しました。業界の中で仕事をしていると、そんなに急激な変化って感じていないんですけど…。

今は「ホームページをできる営業マン」にするためにブログを使っていますが、他の道具が出てくれば、それを使いますよ。

**インターネット環境が大きく変化したことで、御社の仕事の仕方変わったんですね。**

はい。昔は、ホームページをつくらうとすると、まず「ホームページの制作をお願いしたいんです。ここにこういうページを入れてお願いします」と依頼があって、構成チェック 確認・承認 納品 サーバーにアップロード 再確認、と進みます。情報を更新する際は、また同じ工程が必要になります。これが結構、お互い大変なんです。

ブログならこの工程がほぼ省けます。裏側をしっかりとつくっておけば、どこからでも情報をアップできます。そういう使い方を提案して、「なるほどね」と納得いただけるお客さんが増えています。

ヤフーなどのニュースサイトのように、大量のページを扱うところって、CMS（コンテンツ・マネジメント・システム）の仕組みが入っているんですが、いちいち手作業で全部つくっていたら大変です。だから、ブログのような仕組みがあって、管理画面から入力するとページが生成されるんです。われわれがお客さんに提供しているサービスというのは、CMSのような仕組みをブログで代用しているようなものですね。

## 6．ブログをビジネスに活かす

**ブログの使い方にも、いろいろありますよね。**

ブログって、WebにLog（記録）を付けるというのがもともとの意味合いで、ホームページの1つの形態なんですね。一般的には個人の日記が多いんですが、ビジネスにももちろん使われています。

ビジネスブログは、企業にとって情報発信する際の便利な道具です。文字ばかり書くとコラムにもな

りますし、間に画像を挿入すると普通のホームページのようなつくりができます。

ブログは情報コミュニケーションツールなので、使い方次第で日記にもなるし、ホームページの更新もできます。一番得意なのが、同じフォーマットで大量のコンテンツを出したい場合です。よく更新をするところは、ブログを導入してから情報量がどんどん増えています。そして、ページ数が多ければ多いほど、いろいろな方と接触することになるので、比較的安定した数のアクセスが得られます。このように、多くの情報を掲載する仕組みづくりも可能ですね。

最初に投資するコストはある程度かかりますが、会社に情報発信する能力があれば、いくらでも情報を追加できます。それまでの、1ページ単価がいくらという料金設定を圧縮できるようになったので、お客さんにもメリットがあります。

そのような仕組みでネット上に情報を発信していかないと埋もれてしまいます。きちり器をつくって検索結果によく引っかかる仕組みをつくっておく。その仕組みに乗っかりながらどんどん情報発信していくというのが、一番オーソドックスなブログの成功方法ですかね。

**ビジネスブログには、他にどのようなものがありますか。**

ブログは情報発信が簡単で、仕組みをしっかりつくっておけば、検索に引っかかりやすくなります。情報の伝達速度も速く、コメントやトラックバックで情報のやりとりもできるのがメリットです。

たとえば、コラムのほかにもQ&Aやキャンペーン用の一時的なページを開設するといった営業的な使い方もできます。また支店がある会社では支店ごとのブログも開設できますし、広報部門がIR情報を発信するとか、人事部なら内定者との連絡などにも使えます。IDとパスワードで保護すれば、会社内でナレッジ・マネジメント的な使い方もできます。

イーナチュラルさんでは、企業が営業やマーケテ

ィングに活用しているビジネスブログの事例を「<http://www.businessblog.jp/>」で紹介しています。業態別、業界別、ターゲット別などさまざまなビジネスの視点からビジネスブログを閲覧でき、ビジネスブログ構築や制作、リニューアルをするユーザーに役立つホームページです。

## 7. 経営者の考えを公開する

これまでの経験を起業に役立てながらも、常に自然体で環境に適応されてきた齋藤さん。昨年、齋藤さんは「2007年度経営方針書」を作成して、社内で公開しました。その一部を拝見しましょう。

まずは経営理念です。

### 【経営理念】

- ・ホームページをできる営業マンにする！事業活動を通じて社会に貢献する！
- ・感謝、尊敬、推奨、しあえるお客さんと仕事をする！
- ・人間性、協力しあう心、向上心、溢れる仲間と仕事をする！
- ・自社、商品、自分を磨き続け、提供し続け、お客さんにも、会社にも、成果を出す！
- ・仕事を楽しく、効率的にし、利益を還元させ、気持ちにも、時間にも、お金にも、ゆとりをもたせる！

「ホームページをできる営業マンにする」という考えは、経営理念になっています。創業当時の考えにブレがないということです。

そのうえで、現状に甘んじることなく向上心を持ち自分を磨き続ける姿勢は、齋藤さんがこれまで実践されてきたことといえます。

最後の、「仕事を楽しく、時間にゆとりをもたせる」というところは、不動産会社にいた頃、友人の結婚式にも出られないほど忙しかった思いが反映されているようです。不動産会社でも仕事は楽しかったと齋藤さんはおっしゃっていましたが、自分が経営する会社においては、自由な時間が十分にとれることをかなり意識しているようです。

イーナチュラルさんでは、ほとんど残業はありません。しかも、エクセルで仕事の時間管理をしており、スタッフの皆さんにも仕事以外の時間を大切にしてほしいという齋藤さんの思いがあるようです。スタッフの皆さんも仕事を楽しんでいます。

次はターゲット顧客についてです。

#### 【イーナチュラルが目指すお客さん】

- ・世間に貢献しそうで、儲かりそうなビジネスをしている
- ・信頼しあえ、自社のビジネスに詳しく、社内をまとめられる人がいる
- ・Web マーケティングを理解し、本気で取り組み、長くつきあいたいと思える
- ・アイデアやノウハウにはお金がかかることを知っていて、きっちりとお金を支払ってくれる
- ・共に考え、共に行動し、共にチャレンジできる

顧客開拓については、基本的にはホームページからの問い合わせや紹介が多く、各業務についてはスタッフの皆さんの専門分野は完全に任せる、という仕事のスタイルができています。

ターゲット顧客に関する内容は、一定の価値判断が必要ですから、やみくもに顧客が拡大すればいいというものではありません。イーナチュラルさんの成長にとって必要な顧客と、そうではない顧客がいます。それは、よい企業と悪い企業という意味ではなく、経営者の経営姿勢そのものに起因する顧客のセグメントです。

経営革新計画の変更は、何よりもイーナチュラルさんを必要とするお客さんのためのものでした。ツールが欲しいお客さんは、それを提供してくれる企業を求めましょう。しかし、イーナチュラルさんを求める企業は、トータルパッケージとしてのサービスを求めているお客さんです。

それは、道具にお金を払うお客さんではなく、アイデアやノウハウにお金がかかることを知っていて、きちんとその対価を払ってくれるお客さんです。この姿勢が評価されて、客単価と顧客数が増加し、売上が年々増えてきています。

さて、そうした齋藤さんの経営理念に共感してくれるお客さんを満足させる商品を提供し続けるために、どのような人材が求められているのでしょうか。

#### 【イーナチュラルが目指す社員】

- ・自分の力も、仲間の力も、会社の力も活かせる
- ・お客さんのビジネスを本気で考え、ホームページをできる営業マンとして成果を出し、会社や仲間や自分の利益に還元させられる
- ・困っている人がいたら、状況を考えて即座に行動できる
- ・絶妙なバランス感覚がある
- ・よく働き、よく学び、よく休み、よく遊ぶ
- ・顧客と会社、自分と会社、自分と仲間、家族と仕事、メリとハリ
- ・法律、規律、マナー、義理を重んじる

これは、新しいオフィスでスタッフの皆さんと仕事をしていくうえで、齋藤さんのリーダーシップがよく表れている経営方針であると思います。

よい仕事をするためには、仕事ばかりではなく、学び・休息・遊びのバランスが必要です。起業したての頃は、とにかく売上を上げることに注力しがちで、仕事に追われる生活になりがちです。

創業から10年が経ち、齋藤さんなりの経営や仕事の仕方もまとまってきたと思います。だからこそ、仕事だけではなくスタッフの皆さんがかかわる利害関係者（顧客、会社、仲間、家族）とのバランスあるメリハリの効いた生活が必要です。

混迷深まる現在の経営環境において、こうしたバランス感覚を持っていることが、経営者には必要でしょう。経営者のこうした姿勢は、スタッフの皆さんにも伝わっていると思います。

スタッフの皆さんも、もともとWEBデザイナーやプログラマーなどの経歴があるわけではありません。HTML 言語など仕事で使うスキルについては、独学で学び仕事の中で覚えていったのだそうです。

それも当然で、今はITスクールなどがありますが、スタッフの皆さんが社会人になった頃は、その



新オフィスは、全社一丸となって仕事ができる空間になっています。左から筒井大作さん、齋藤伸也さん、右奥が田中秀史さん、右手前が巽太陽さん。

ような学校はありませんでした。独学ができたのは、皆さんがその仕事を好きで楽しいと感じていたからだと思います。でなければ、なかなか独りで何かを学ぼうとは思わないはずです。

こうした人材がいる企業は、これからの成長が楽しみです。引き続きフォローしたいと思います。

## エピローグ

20世紀から21世紀にかけて、激動の時代という雰囲気がありました。その中で、多くの経営者は試行錯誤しながらも、今日まで企業経営を維持しているのは大変なことです。

企業経営も人の営みの一環である以上、あまり突飛なことをする必要はないと思います。齋藤さんもいわれていましたが、正々堂々と商品やサービスの品質で勝負をすればよいのです。そこからは、他社との競争や比較というイメージを抱きがちですが、そうではない気がします。

企業経営には、経営理念や経営計画など、共通して求められることもあります。その内容は当然のことながら各企業でまちまちです。あまりまわりの企業に影響されることなく、自分たちのなすべきことを明確にして顧客にアピールしていく。それが「自然体の経営」といえるのかもしれませんが。

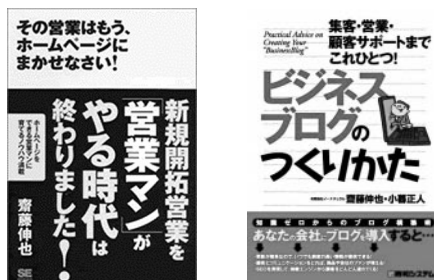
齋藤さんは、それこそ激動の時代に起業されまし

た。不動産会社の営業からホームページ制作の会社へ。業界としておよそ両極にあたりますが、仕事の内容を突き詰めて考えるとマーケティングや営業に関する点で共通します。つまり、不動産の営業をする中で齋藤さんが感じていたジレンマを、自らの起業で解決するだけではなく、顧客のための事業に発展させたということだと思います。

環境が大きく変わると、企業にはさまざまな問題が生じます。しかし、その企業にとっての問題の中には、他企業も抱えている問題があります。それを解決することができれば、それは1つの事業として成り立つということ、齋藤さんは自然に実践されたのだと思います。

昨今は、原材料高や円高が企業経営に悪影響を及ぼしています。そのような不可抗力的な面については自助努力ではどうにもなりません。顧客への商品開発やサービスの開発については、企業内で変革することが可能なはず。まわりからは大きく変わっているように見える業界構造にも自然に適応し、企業経営として成長を続けること、「自然体の経営」の大切さはこのあたりにありそうです。

最後に、齋藤さんの著書をご紹介します。



左『その営業はもう、ホームページにまかせなさい!』(翔泳社)

右『ビジネスブログのつくりかた 集客・営業・顧客サポートまでこれひとつ!』(秀和システム:共著)

### \* 次回予告

理論編「事業承継税制の行方」(仮題)をお送りする予定です。