

「経営改善を促進するホームページ開設の方法」

—経営者自身の意識改革が重要—

酒井 和昭

はじめに

数年にわたって中小企業のホームページ開設支援を行ってきました。経営者自身が行うホームページの企画・登録・開設を支援すること、言い換えると経営者のサイト立ち上げの手助けをするというスタイルです。

その手順については、前論文「中小企業はホームページの開設をどのように行うと良いか」(ふじのくに論文塾 第六期論文集)で詳述しました。更に支援を続ける中で、どうしても解決しなければいけない課題に遭遇することが多くなり、続編としてまとめてみました。

結論を先に記述すると、「経営者自身の意識改革が重要」であることです。

ここでいう意識改革とは、自分自身の思考パターンを顧客視点で見つめ直し文章化する心掛けを言います。経営者自身も、顧客視点は当然のことと思われるかもしれませんが、これをホームページ上で表現する段になると悩んでしまう方が実に多いし、文章にしてみると中々実現できないのです。

「顧客視点」での表現はなぜ必要で、なぜ重要なのかを、説明することが本論の目的です。又、理解しやすいように具体的な事例も披露することにします。

※本論文で「顧客」とは、新規顧客を中心とした広い範囲で考えています。

1. 「顧客視点」の表現が必要な理由

(1)ホームページは、閲覧者の為の道具です

ホームページは、閲覧者が自分の思い(課題)を叶えてくれる企業を探す為の道具です。ホームページ作成者は、閲覧者が抱いている課題を理解し、その課題を解決してくれそうだと思う表現にしなければなりません。これが「顧客視点」の表現が必要な理由です。

経営者の中には、自分のことも表現し切れないのにホームページの閲覧者が抱いている課題などはとても無理と、お考えになる方もいるかもしれません。取っ掛かりは、自社の強みとそれを必要としている顧客層は誰か(市場の機会)を検討することです。

(2)顧客が検索で使うであろう言葉を想定する

次に必要な理由は、ホームページは閲覧者の課題を表す言葉(キーワード)の理解が必要な事です。閲覧者は、自分の課題を日本語で打ち込んで検索することで、星の数ほどあるホー

ムページの中から、最適な企業を探します。閲覧者が思い付くであろう、課題にぴったり合った日本語を推定して yahoo や Google などの検索エンジンに登録する必要があります。ここでも取っ掛かりは、自社の強みを日本語でどう表現するのが良いか考えることです。閲覧者は、その強みを探しているわけです。

(3)顧客の知識は、企業と比べ限りがある

「情報の非対称性」が顕著な業界については、そのことを出来るだけ緩和する説明を付けたほうが良いでしょう。

※ 情報の非対称性：「売り手」のみが専門知識や商品情報を持ち「買い手」はそのことをよく知らないし分からないこと

例えば商品の成り立ちや製造方法、取引の慣習や法律制度など、集客するにあたって直接説明しなくとも良い内容ですが敢えて説明するページを設けることで、顧客の理解や納得感が高まり、結果として顧客の信頼を勝ち取ることに繋がります。

この点は、第4章の事例の中で詳述します。

この章をまとめると、顧客視点は顧客の思いを理解することから始まります。

2. ホームページの作成でつまづかないポイント

(1)最初はホームページの見栄えにこだわらない

「見た目が良いホームページにしたい」とか、同業他社のホームページを示して「こんな感じにしたい」とか言われる方に度々お会いします。このような発想からスタートすると本来の考え方を失い、自社の押し付けに満ちたホームページになってしまいがちです。なぜなら、本来必要なことよりも、見た目ばかり他社ホームページの雰囲気を上回ろうとする余り、綺麗さだけにこだわり過ぎて、自己満足な表現に陥ってしまうからです。同業他社を真似るなかれ、同業他社はどのような顧客を想定してホームページを作成しているのかを、じっくり観察することをお勧めします。

(2)開発業者に依頼する場合の注意点

ホームページ開発を業者に依頼する際は、次のような点に注意が必要です。

- ① 開発業者は、依頼する会社の経営内容を知りません。
- ② 開発業者は、依頼する会社の写真などの題材を容易に準備出来ません。
- ③ 開発業者は、業種・業界別にテンプレートや定石を持って仕事をしています。

従って、依頼する会社側でよく検討された依頼内容でないと、手持ちの定石に沿って開発業務をまとめようとする意識がどうしても働きます。経営者自身が「顧客視点」の発想を

強く持って準備に当たらないと、開発業者のペースにはまってしまう。

部品製造業の例を挙げると、「製品紹介」「工程紹介」「会社案内」「問合せ方法」とどの会社でも同じようなページ構成になります。その為、同じような構成の中で、同業他社より少しでも見栄えが良くても少しでもアピールする表現にしたいとの思いが強く働いたホームページになってしまいがちです。その結果、自社の優位性の押し付けになってしまうのです。

この章をまとめると、同業他社を真似るな、自社の考え方にこだわるのが第一です。

3. 顧客視点のホームページを作るための方法

(1)顧客視点で考える手順

まず第一に、自社の得意領域(強み)が通用する顧客層はどんな人達かと思いつくことです。第二に、そのような顧客層はどんな課題を持っているかを思いつき、顧客との対話を通じて絶えず確認し考え続けることです。

経営戦略の策定には様々な考え方がありますが、自社の強みで市場の機会をとらえることが中小企業の基本戦略と言って良いでしょう。この考え方を前提として利用して下さい。

自社の強みは文章に出来たとしても、ターゲットとして想定する顧客層の課題は、継続して考えなおす態度が必要です。年齢構成・社会風潮などの市場の変化に伴い、変化していくかもしれません。

新聞・雑誌・テレビなどのマスコミ報道にも注意を払わなければなりません。これらのことは、ホームページの作成も日頃の営業活動で行っていることと、何ら異なることではありません。

(2)自社の強みの言葉から、検索者の検索用語に深化させる

検索者はホームページを自社の強みに相当する言葉で検索すると仮定して考え始めました。しかしながら、実際に検索用語として使われる言葉とのズレを常に修正していかなければなりません。それが検索キーワードの見直しに当たります。

ややテクニカルな事項になりますが、アクセス履歴を調べることで、糸口が見いだせます。アクセス履歴の中でも、どんな言葉で検索されているか(検索キーワード)が特に重要で、顧客との対話で得られた感触とアクセス履歴に表示される言葉を、随時照らしあわせて見ることで更なる検索キーワードが推定できます。

つまり、単なる自社の強みを表す言葉から自社の強みを探している顧客層が使う言葉に深めて行くことが必要です。

このことは、ホームページを開設してから随時継続して実施していくことになります。

(3)企業の活動状態を明示する

検索者はホームページを通じて企業のことを知りたいのですから、究極の情報は日常活動をそのまま載せることです。一般的には、綺麗な写真などで日常の風景とは少し違った様相を見せることが多いホームページですが、日常活動をそのまま見せることは検索者が求めている企業かどうかを判断する材料としては格好のものとなります。工務店が完成した住宅を、酒販店が店舗を、それぞれ綺麗に見せるだけでは事実が分かりません。生き生きとした企業活動が実感できる内容が顧客の心に留まります。

企業情報のページに「社長ご挨拶」という項目をよく見かけますが、スーツを着た写真と堅苦しい挨拶文では中々伝わりません。是非とも作業着を着た日常の姿で、自然な言葉で語り掛けて下さい。社長の日常活動をブログに載せることも良い方法だと思います。

又、主だった社員の顔写真と業務の役割や一口コメントは、特に工務店や電気店など工事の出来栄が評価を左右する業種では大変有効です。それ以外の業種であっても顧客が参考に見たい項目となります。

この章をまとめると、自社のターゲットとなり得る顧客層の課題を検討し続けることが必要です。

4. 顧客視点のホームページの表現事例

ここではより具体的な事例を挙げ、実現方法の理解を深めて頂きたいと思います。事例は、私自身が支援した中で、理解が深まるものを集めました。ただ、企業活動は個々に異なりこれらをそのまま適用することは難しいケースがあります。又、「取引先の会社や顧客は様々で、経営はそんなに単純ではない」と言われる方もいますが、単純化することで物事を見えやすくなる場合もあります。ホームページもその典型例です。他業種の経営者の方でも、参考になる点がありますので、読み飛ばさないようにして下さい。

(1)現状の紹介だけでなく、そこに至った背景を説明する

部品製造業の事例では、ターゲットとして想定する顧客層は納入先の購買部門と考えられ、業界内のビジネスパーソンです。現在の納入先にとられ過ぎると、狭い視野でのホームページになってしまいますので、より一般的な業界をターゲットに検討して下さい。

まず第一に強みの表現は「技術の用途」ではなく「技術の要素」で説明して下さい。

身近な事例で説明すると、「二輪車のブレーキ部品の製造精度が高い」ではなく「切削加工技術の精度が高く、様々な部品の製造に対応できる」と言った方がより広くの事業にアピ

ールすることになります。

次に、顧客層の課題については「より精度よく」「より安く」「より早く」という製造業の基本要素である QCD に対応して考えて下さい。

「製品紹介」「工程紹介」「会社案内」「問合せ方法」の他には、内示～確定～製造～納品～検品～精算までの業務プロセスの標準を、「業務手順」というページで紹介することは有効と考えます。きちんとプロセスが確定していることを見せることで、親会社に言われるがまま行う姿勢でないという信頼感が生まれます。結果として、取引先の要求に従わざるを得ないとしても、標準があるのと無いのでは大きな違いです。

ISO9000 や 14000 シリーズの認定を取得しているなら、そのことの単なる紹介に留まらず「取得に至った背景」・「取得までの体験談」・「活用方法」など生きた情報を載せることが顧客が知りたい内容になります。

(2)訪問してみたいと思わせる工夫をする

地場工務店の事例では、ターゲットとして想定する顧客層は、家造りにこだわりを持つ男性と考えます。

業者選定の最終段階になると決定者は女性(奥様)になるケースが多いですが、ホームページで比較検討し実際に現場見学会に足を運ぶまでの段階では、男性を顧客と考える方が良いでしょう。

一般的に多く見られるのはキッチンの使い勝手や全体的な仕上げの色調など、女性を意識したイメージ優先のホームページが多いのですが、男性がターゲットである選定段階では、イメージ訴求だけでは情報が不足してしまいます。

男性の中でも、ハウスメーカーなどの規格型住宅で良しとしないということは、細部まで自分で納得した建築業者に依頼したいと考えている人達です。ハウスメーカーの住宅のようにブランドが安心感を抱かせるが、画一的で自分のこだわりが実現でき難いと思っている顧客層です。

だからと言って、これらの顧客は建築業者のように細部まで建築業界や建築方法・法制度などを理解している訳ではないのです。そこで必要なのは、住宅建築の基本的知識の説明です。

例えば、

- ① 地盤調査はなぜ必要で、どのように行うのか。
- ② 地盤が軟弱な場合は、どのような補強が必要で、どれ位の追加費用が必要なのか。
- ③ それは建築基準法の何に対応して行うのか。

など、一から十まで前提知識が乏しいわけですから丁寧な解説があるホームページは参考になるし、このような説明が出来る工務店には安心感・信頼感が生まれてきます。

このようなことを支援現場で説明しますと、「そんな細かなことまで読まないよ。」とか「みんな読まないよ、言っているよ。」とかの意見を頂くことがあります。業者を絞り込んで

いよいよ現場見学会に行く段階の顧客の気持ちは、少しでもその業者のことを知りたくなる筈です。その気持ちを「顧客視点」に立って理解することが必要です。

又、「みんな」というのは案外仲間内のことだったりします。

更に、基礎の工法・躯体の工法・外壁や屋根の仕上げ工法などの標準仕様と概略費用が示されていれば、顧客としても「情報の非対称性」は相当程度緩和されていると感じる筈です。更に細かなことですが、地鎮祭・棟上げ式・不動産登記・融資の詳細も解説され相談可能であることを表示することも有効です。

それがないと、集客は既存顧客の紹介に頼るしかありません。確かに口コミは有効なマーケティング手法の一つですが、口コミを確信に繋げる情報が無いと来店・成約には繋がりにません。

(3)顧客の不安を取り除ける仕掛けが必要

電気店の事例では、ターゲットとして想定する顧客層は、工事を伴う電器製品購入を検討している熟年以上の年代層です。家電量販店が流通革命を起こし、単なる器具販売では太刀打ち出来ない状況ですので必然的にこうなります。工事を伴う電気製品購入とは、エアコン・エコキュート・食洗機や換気扇交換から始まるキッチン交換・浴室暖房から始まる浴室全般の交換などリフォームに限りなく近いものです。家電量販店では、このように工事が伴うものは、エアコンの取り換え程度のことでも建築躯体との取り合いから対応が難しいケースが多々出てきます。又、工事を任せる為には雨仕舞いなど何かと気になる点が多く、量販店の担当者では心もとない事が多いのは事実です。このような顧客の不安をいかに取り除けるかがホームページ検討のポイントとなってきます。

その為には、事例写真とその説明をたくさん載せることと、その工事に対する顧客の声を出来れば顔写真付きでのせることも必要です。

(4)「モノからコト」への変化を実感させる

酒販店の事例では、ターゲットとして想定する顧客層は、日本酒・ワインなどにこだわりを持つ人達です。ビール・ウィスキーなどの大メーカーの商品は量販店・スーパーなどの価格戦略には太刀打ち出来ないものです。

ただ、酒どころの蔵元と違い、多くを品揃えすることは在庫負担となり中々できないし、ネット通販も輸送時の荷痛みなどで二の足を踏むケースが多くあり、方針策定に苦勞する業種ではあります。

そこで考えられるのが、日本酒やワインの品揃えの選定理由・醸造方法・味わい・料理との相性など、こだわりの顧客にアピールする様々な情報を得られるページの立ち上げです。様々な酒類を積み上げて値段とポイント付与だけで勝負する量販店との差別化を際立たせたい所です。又、ビールサーバーの貸出とサーバーの操作方法や利き酒会への出張サービスなどのサービス内容を詳細に説明することが有効です。

都会の酒販店を除き、利き酒会などのイベントは車での来店を前提とすると開催することは難しく、顧客のお宅を借りてのイベント開催に軸足を移していく方法が良いと思われます。その際もイベントの様子や顧客の声を表示することが有効になって来ます。

(5) 事実を丹念に表示する必要がある

地方の宿泊業の事例では、ターゲットとして想定する顧客層は、都会のファミリー層で例示します。

これらの方のこだわりは、安らぎの時間を持てる雰囲気があるか・安全でその地域ならではの食事を楽しめるか・料金に見合った設備やサービス内容が明らかか、などです。

- ① 安らぎの時間を持てる雰囲気があるかは、玄関・ホール・部屋・浴場・食事スペースばかりでなく、宿周囲の雰囲気や特に宿泊客の客層・年齢層などが分かることが必要です。
- ② 安全でその地域ならではの食事を楽しめるかは、仕入先業者の紹介や顔写真付きのコメント及び仕入業者のホームページへのリンクなどで明確にするとともに、主人自らが野菜の自家栽培を行っていることを示すことも良いでしょう。
- ③ 料金に見合った設備やサービス内容かどうかは、ややハードルが高い項目です。私自身は、ホームページの綺麗さは関係なく宿の事実がきちんと見られるかどうかという点と料金との兼ね合いで評価しています。

更に経営者の顔写真と宿運営に対するスタンスが明確に表現されていれば OK としています。比較サイトや顧客の声は参考程度に見るだけです。

宿の施設を綺麗に見せているホームページほど、意外と事実が分からないものです。

都会のファミリー層というターゲットから少し外れて、この事実について詳述してみましよう。例えば、

- ① 釣りを売りにしている宿なら、宿泊客の釣果と感想を載せる他、釣り船の様子や設備(特に女性客を考慮してトイレ)について写真付きで紹介したらどうでしょう。
- ② スポーツ合宿を売りにする宿なら、近隣の体育館などの施設を紹介し、送迎サービス・体育館の予約サービスなどの詳細を紹介することが有効です。
- ③ ひなびた温泉が売りの宿なら、源泉の風景・源泉を管理する工夫・泉質などを紹介することは当然のことと思われます。

(6) 共通

経営理念と顧客の声はどの業種でも共通して必要な項目です。

- ① 経営理念とは、事業やお店を運営するスタンスと考えて下さい。

そのスタンスが明確であるからこそ、酒販店の品揃え方針が決まるのであり、工務店の建築工法の詳細が決まります。

以前支援したある工務店の社長は、建築工法について非常なこだわりを披露し明確な意思

を持って話をしていましたが、ホームページへの掲載には躊躇されました。

理由は、「顧客の予算がわからないので、商談が始まってから提示していくから。」とのことだったのですが、このような発想をするとその工務店の経営理念(スタンス)がはっきり打ち出せなくなりイメージ優先のホームページに成らざるをえません。この場合、新規の顧客はホームページの閲覧だけでは、中々次の行動に移りづらくなります。

② 顧客の声は、より具体的な内容で、出来れば顔写真付きが最も良いと思われま

す。ホームページを閲覧する顧客は、「真実の声かどうか」「その企業の関係者ではないか」と様々な憶測をいただきます。情報の非対称性を抱かせないような工夫が必要です。

※情報の非対称性：第一章(3)にて説明しましたが、「売り手」のみが専門知識や商品情報を持ち「買い手」はそのことをよく知らないし分からないこと

5.継続的改善には何が必要か

ホームページが一先ず開設できたら、初めて綺麗さや同業他社を上回る表現にこだわって下さい。ポイントは次の三点です。

① 用意してあった写真の中に適当なものがない場合、撮影し直すようにします。

工務店や電気店の工事の写真を紹介するホームページでは、建築段階や工事段階の各ステップについて詳細な写真が必要です。完成してしまってからでは、撮影できないものも多くあり、現場管理の為に撮影した様々なアングルの中から最適なものを選択できるようにしておいて下さい。適当なものがない場合は、次の現場の撮影から見直しして下さい。

② 情報の体系化を常に心がける。

商品情報などは、商売する方に今更申し上げるまでもない常識かもしれませんが、「体系立てた」という形容詞を付けると少し難しくなります。

顧客からの問いに対して電光石火に回答する経営者の方に多く接してきましたが、問いに対応することではなく自身でまとめていくとなると中々進まないのが普通です。

建築の工程・日本酒やワインの醸造方法などホームページの説明を考える段階では、体系的に物事を説明していかないと読み手に伝わりません。

他サイトのコピーは厳に慎まなければいけないのですが、自分で理解し確認することなく参考サイトを書き写しただけのものでは「独自性」と「わかり易さ」が出せない為、顧客にうまく伝わりません。

③ 色調・ロゴの見直し・バナーの作成で見易さを狙う。

文字の色や背景の色については、難しい色彩理論を研究するよりも自社の特徴を表すすっきりとしたもので統一するようにします。ロゴと企業名などのタイトルはコーポレートカラーを意識して決めて下さい。バナー化によるリンクページ登録は装飾過多にならない程度で行った方が親しみやすくなります。

※バナー：他のページへのリンク機能を持った画像

この章をまとめると、「顧客視点」での開設が一先ずできたら、初めて綺麗さや同業他社を上回る表現に注力します。

6.望ましい体制と導入ステップの考え方

(1) 第一ステップ(一先ず立ち上げるまでの期間)

ホームページ開設の経験がある適切な助言者の支援を得ながら、経営者自身が進めます。出来れば、後継者候補の育成を目的に、次ステップ以降を任せられ方を選任し同席させます。ネットワークや特殊なソフトの知識は全く使いません。電子メールを使用しデジカメで撮影した写真を扱うことが出来る程度の知識があれば充分です。何よりも経営方針を明確に文章化出来、写真などで分かり易く表現することが大事になります。経営についてしっかり議論することは、後継者育成の良い機会となります。

(2) 第二ステップ(継続的な改善)

経営者自身が継続的に作業することは、時間的に難しい場合もあります。この段階になったら、後継者候補の方に任せ、経営者と随時相談することで更なる育成の機会とします。内容は、アクセス履歴を閲覧して検索キーワードの入れ替えや、表現の綺麗さを高めることです。必要に応じて助言者の支援を仰ぐようにします。何よりも考えている経営のシナリオに沿って進展していくことに注力して下さい。

まとめ

ホームページの開設は、経営の立案や舵取りと歩調を合わせて考える必要が有ることがお解り頂けたかと思います。ホームページを単なる宣伝媒体の一つと捉え、「あれば良い」程度の考えから簡単な打ち合わせで開発業者任せにしていた方も、経営そのものと捉え真正面からの取り組みをして下さい。

最後の纏めとして、顧客に見せたいのは何かではなく、顧客が見たいものは何か、に発想転換すべきです。

このようなホームページの検討をご支援できることを楽しみにしております。御社のホームページが良い結果に結びつきますように。