

## 新時代の建設業経営

## 6

顧客満足の視点から、  
地域に必要とされる企業の条件を考える

さ さ き じゅんいちろう  
弘前大学 教授 佐々木 純一郎 (米田雅子&建設支援リーグ メンバー)

あらかじめお断りしておくが、筆者は主に地域ブランドの研究に携わっており、建設業経営の本来の専門家ではない。昨今の建設業に対する過剰なバッシングに疑問を感じるとともに、地方でこそ、建設業の果たしてきた役割を再認識し、新しい形で企業経営を再構築すべきだと考え、建設支援リーグに参加させていただいている。的外れの議論となるかもしれないが、部外者からみた視点として、参考になれば幸いである。

## 地域の個性を表現するのが地域ブランド

最近、地域ブランドに関する話題が増えてきたように感じる。この間の市町村合併、そして近い将来の道州制が議論されるなかで、地域の「生き残り」策として模索されている。一連の諸改革のなかで、地域の自立が求められており、中央依存から脱却しなければならないという発想の転換が問われている。これまでの国土計画では「国土の均衡ある発展」を目指してきたといえるが、これからはむしろ「地域の個性を活かす」方向に転換しつつある。地域の個性を表現するのが地域ブランドであるといえる。

「顧客に顔が見える企業」と  
「顧客の顔を見ることが出来る企業」

一般に、地域とは「人の顔や姿が見える範囲」であると定義されている。市町村合併が進行し、従来の行政の枠組みが大きく変わった地域が多い。しかしながら、行政の枠組みにとらわれずに、本来の生活圈（通勤、通学圏や商圈）を見直すと、合併によって地域そのものが大きく変わったので

はないことに気づくはずである。

それでは、建設業にとって「人の顔や姿が見える」とは、何を意味するのであろうか。民間工事の経験が豊富な企業であれば、具体的に顧客をイメージできるであろう。しかしながら、公共工事を主体とする企業の場合、発注者である行政関係者を思い浮かべることも多いかもしれない。ただし、公共工事の意味する公共性とは、社会に普遍的に役立つということが前提である。それゆえ、特定の方々を対象とした施設の建設であっても、社会的に合意が形成されて公共事業となる。残念ながら、本来は社会の「代理人」にすぎない行政関係者を過大に評価することは、本来の顧客である納税者との距離を広げる危惧があることに注意したい。もちろん、発注者と良好な関係を築くことは、仕事を円滑に進めるうえで大切ではあるが、本来の優先順位を間違えないことが肝要であろう。

この間、多くの建設業関係者の事情を見聞したが、建設業の多くは本来の顧客である納税者、特に地域住民から遠い存在にあるのではないか。つまり「顧客に顔が見える企業」とはいえないのが現状だと感じている。地域によっては、メールやニュース・レターにより情報発信を試みる企業も増えてきたが、まだ十分ではない。「顧客に顔を見せる」姿勢とは、顧客の前に出て、お互いに顔を見ながら話し合える関係になることでもある。その意味では、「顧客の顔を見ることが出来る企業」となっているか、省みることも必要であろう。

## 地域づくりとコミュニケーション

ブランドとは、他者と差別化し、自らの付加価値を高めることである。仮に、技術水準に格差が少ない同業者の間で目立とうとする場合、ブランドは有力な手段となる。それでは、だれがブランドを作り出すのであろうか。マーケティングの教科書風に表現すれば、「良い物が売れるとは限らない。顧客の求める商品やサービスを提供することが大切である」といわれる。市場によって選択された結果がブランドであるが、企業が自社の戦略と意思決定により、商品やサービスを提供することが出発点になる。その商品やサービスを消費者に受け入れてもらい、顧客になっていただく。顧客とはファンやサポーターであると表現することも可能である。そのうえで、企業と顧客がコミュニケーションを続け、情報のキャッチボール、情報共有をしながら、よりよい商品・サービスを追求することになる。ブランドとは、単なるヒット商品ではなく、長期間持続するロングセラー商品を指すが、その持続する力を企業と顧客の共同作業によって支えているのである。

ひるがえって建設業の場合、住民とのコミュニケーションを考えながら、「地域づくり」として地域の建設事業に携わってきた企業はどれくらいあるのであろうか。PFI事業などに代表されるように、これからは提案力が求められていくが、その根底には地域づくりとそのための地域住民とのコミュニケーションという発想が必要不可欠となる。これまで経験してこなかったかもしれないが、今後は避けて通れない分野となる。

## 地域に人が住む限り、可能性は無限にある

これまで部外者の立場から、厳しい表現もしてきたが、目の前にある課題は解決可能なことばかりである。ただし、これまで通りのやり方では通用しないので、建設業は考え方を変えるべきだという点を強調したにすぎない。例えばISOなら、公共工事の入札資格審査に反映されるという観点から、「受け身」で導入するケースが多いといわれている。本来なら、業務の見直しによる効率化など、有効な手段として活用できるはずである。実際に活用している企業も、たしかに存在する。これ以外にも、企業の社会的責任や環境に対する要求水準の高まりなど、やるべきことが増えて大変だというのが実感であろう。だが、それらの外圧をテコにして、自社の競争力を高めることが、他社との差別化につながる。行政が求めるよりも進んだ国際基準を取り入れて、自社のマネジメント改革に成功している企業もある。残念ながら国際競争や地域間競争の負の側面として、市場メカニズムによる「効率化」のみが一人歩きする傾向がある。効率化とは、そこに住む人間の生活向上に役立てられるべきであり、その生活を第一に考えれば、アイデアは無限に出てくるであろう。あきらめることは自分で状況を悪化させることにほかならない。困難な現実にあきらめず、地域とともに粘り強く生きていく姿勢が、各地の企業に求められている。

### 【参考図書】

「建設業 残された選択肢—ホンモノの経営、しますか—」

建設支援リーグ・米田雅子編著 同友館刊  
2,100円（税込）

建設支援リーグ <http://www.ksleague.jp/>