



「強み」という言葉の意味をもう一度考えてみる

先日、経営指導員の方を対象にした研修会で講師を担当しました。

「事業承継」というテーマの中で、「強み」についての私なりの考え方をお伝えしました。今回はその内容の一部をお伝えします。普段、何気なく使っている「強み」の捉え方が少し変わるかも知れません。

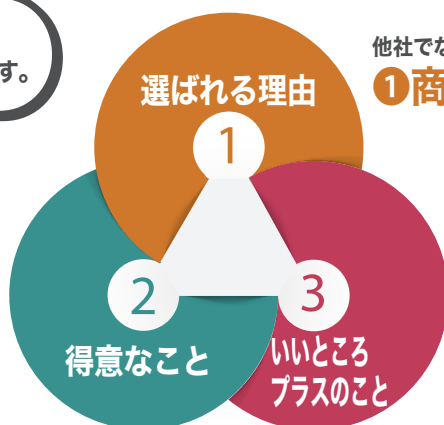
自社を分析する時や経営戦略を考える時に登場する「強み」。融資の申込みや補助金の申請で、その会社の「いいこと」「プラスのこと」全てを「強み」として記述していらっしゃる方も多いかと思いますが。中には、「商品」「営業力」など項目を分けて記述している場合もあります。

その一方で、多くの強みを挙げても、担当支援先の業績は改善しない・・・そのギャップ（差）はどこにあるのでしょうか？

私自身、同じような経験に直面し、また相談を受けるようになり、私なりに「強み」について今一度考え直す機会がありました。

それは「強み」を、
右記の3つに現時点では分けて考えています。

売上・利益などに影響する「得意なこと」
②営業力がある
メディア露出などPRが得意



他社でなく自社がお客様に「選ばれる理由」に関するもの

①商品に独自性がある

その他の「いいところ」「プラスのこと」

③後継者がいる

①他社でなく自社がお客様に「選ばれる理由」に関するもの

企業が継続・成長にするにあたって、一番重要な要素です。当然ながら売上を確保するには、お客様から選ばれ続けなければなりません。なぜ、他社ではなく、自社をお客様が選んでいるのか、その理由を考えていくのです。その例として挙げられるのが、「商品力」「接客力」です。その他、「店舗の雰囲気」なども選ばれる理由に関係します。決して、販売する商品・サービスだけでお客様が選んでいるとは限りません。

視点を変えて、「固定客が多い」ということを「強み」に挙げることもあります。それは多くのお客様にとって「選ばれる理由」があるからです。それをもう一步、踏み込んで考えると「選ばれる理由」に関するものが出て来るはずで

②売上・利益などに影響する「得意なこと」

この項目に該当するものには、例えば、営業力などが挙げられます。選ばれる理由があったとしても、それをPRしていかなければ、売上につながりません。このような力を持っているかどうかで売上・利益に差が出てきます。その他は、数値管理などの管理能力やロスが出ない仕組みがあるなどです。

その他、他社よりも安く仕入れることができる力（仕入力）は、それが結果的にお客様への売価などに反映して、「選ばれる理由」になっていけば、(1)にも関係します。その場合は(1)に入れておくことをオススメしています。

③その他の「いいところ」「プラスのこと」

これは(1)、(2)以外のことです。例えば、「後継者がいる」ことを強みに挙げた場合を考えたとしましよう。後継者が、(1)の選ばれる理由、(2)の売上・利益に影響する「得意なこと」に貢献していれば、そのどちらかに入る場合があります。例えば、(1)商品開発力がある後継者、または(2)業務改善が得意な後継者というケースです。しかし、まだ(1)(2)の状態でない後継者であれば、(3)になってしまう場合もあります。その他、「借入が少ない」「社員の平均年齢が低い」なども(3)に入るかも知れません。

以上、何気なく使っている「強み」について、私なりの考え方をお伝えしました。申請書類が求めている考え方とは、違う面もあるかも知れません。しかし、企業の支援をおこなう際には、上記の視点で分けて考えることにその意味があります。

それは、

- ・選ばれる理由に関係するものだけを考える瞬間
- ・会社の売上・利益などに影響する得意、不得意なことを考える瞬間

など分けて考えることで思考や議論が研ぎ澄まされていきます。自社分析・経営戦略策定でお手伝いするときに、強みで混乱した場合、是非、上記の視点で分けて考えてみてください。企業の見方が少し変わるかも知れません。

①フランドル絵画の巨匠ブリューゲル

仕事で大阪に行ったついでに、大阪の国立国際美術館で開催されていた「ブリューゲル“パベルの塔”展」に行ってきました。16世紀のフランドル絵画の巨匠、ピーテル・ブリューゲル1世の傑作と言われる「パベルの塔」が見られるということもあり、会場は大変な混雑となっていました。

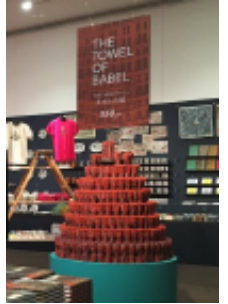
この名画は、オランダのロッテルダムにあるポイマンス・ヴァン・ペーニンゲン美術館に所蔵されています。10数年前、オランダに行った時には時間の都合で立ち寄れなかったのが、この機会は逃し無くないと思っていましたし、また、美術に詳しい友人から、「この展示会は色々な試みがされているので行った方が良いでしょう」とすすめられ、チケットまで用意していただいたのも展示会に行く大きな理由になりました。

②美術館と小売業の共通点

パベルの塔が傑作と言われる理由としては、限られたスペースに描かれた緻密な細部の表現と圧倒的なスケール感では無いでしょうか？ サイズとしては縦59.9×横74.6と決して大きな絵画ではありませんが、1,000人を超える人物が書き込まれており圧倒させられます。しかし、混雑する美術館の会場では、単眼鏡を持っていたとしてもなかなか細部まで見ることは難しいですし、閲覧する人の絵の知識も人それぞれまちまちなので「見る視点」もまちまちなのが実情です。主催者サイドとしては、せっかくの名画ですから、あまり絵に詳しくない人にも興味を持ってもらいたい！という気持ちが強いのか、この展示会では色々と工夫されているのが印象的でした。小売業に置き換えれば「お客様に良い商品を知っていただきたい！」と売場づくりに取り組むことに似ていると思いました。

③プレゼンテーションやディスプレイの工夫

絵画が時代別やテーマ別に分けられて展示されていることは当たり前なのですが、今回の展示会では各テーマの始めに、基本的なテーマや歴史の説明のほか、絵の細部の拡大パネルやポイントの解説が丁寧に準備されていました。これなら、あまり絵に詳しくない人でも興味を持っていただだけそうです。実際、来場者の方も「これって、さっきのパネルの絵だよな？」と話しながら閲覧されていました。展示会の最後に見ることのできる、東京藝術大学が作成した映像コンテンツや高精細複製画も圧巻で「見てよかった」と思える内容でした。また、ミュージアムショップではタオルで作られたパベルの塔があり、見た目のインパクトからか、かなり売れている様子でした。テーマの始めにある拡大パネルや解説、また、タオルのパベルの塔など、美術館での「わかりやすく」「インパクトがある」プレゼンテーションは、売場づくりや売場陳列の参考になると再認識させられました。



(写真：公式ツイッターより)

Writer 渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行っている。中小企業診断士

最近大手セレクトショップのバイヤーとお話する機会がありました。大手のモノ作りやマーケティングという一般的なイメージを持ってお話ししたのですが、イメージを覆される興味深いお話を伺いましたので、今回はそこから考えたことを記したいと思います。

「100人のためのモノを作る。売れたらそれで終わり。」

当社は他店舗展開しており、いわゆる大規模店ではあるのですが、「うちは同じものを大量に売るのは向いていない。それはもっと大手に任せる。多店舗でも地域差もあるし、チェーンストアにはならない。売れすぎると販売を止めるし、売れないものも販売している。」とのこと。バイヤーとお話した夜、ちょうどその会社の社長の記事を目にしたところこの発言の背景がさらによく分かりました。当社のターゲットはファッション感覚が高いリーダ的存在の方であり、いわゆる一般客に商品が売れ始めた時にはターゲットの関心は遠のいています。しかし、このターゲット層は市場のうちごく少数でありこの層だけの商品を販売しているのでは利益はとれません。このことをふまえ、ターゲットをファッション感覚の高いリーダ的存在の方と顧客層の多い一般客（ボリューム層）のうち流行に敏感な上位3分の1までと設定しているのだそうです。だから売れても大量に作らないし、ファッションリーダから一般客が購入するまでのタイムラグ（これを当社では「気づきのタイムラグ」と呼んでいます）があって売れない商品も店頭に残っているのです。売れる・売れないの判断はPOSデータだけでなく、店頭での顧客の動き（どんなものを手に取って、棚に戻したか）の観察が重要とおっしゃっていました。自社のターゲットの明確化が商売の基本ということを改めて感じました。

「Aさんにターゲットを絞ってモノづくりをする時はBさんには絶対嫌われるモノにする。」

ターゲットの絞り方についての言葉です。要はAさんにもBさんにも好かれるようなターゲットの絞り方では個性がなくなるため、選ばなかったターゲットは排除するくらいの気持ちで事業や商品を極めて・研ぎ澄ませていくほうがよいということです。例えば女性向けギフト商品といっても、自分が自分に対するごほうびギフト・子供からお母さんへのギフト・女友達へのギフトなど、ニーズや利用シーンが変わってきます。バイヤーは「商品ごとに誰のための商品か設定してその人になりきってみるの多重人格になった気分だよ。」ともおっしゃっていました。何かを選択することは、何かを止めること・排除すること。これも忘れずにいたいと思います。ちなみに、バイヤーは実際にモノが出来上がった時には想定しているAさんとBさんに商品を見てもらっているようで、Aさんが「好き」、Bさんが「嫌い」というとても嬉しいとおっしゃっていました。「嫌い」と言われて嬉しいという感覚がとてもユニークでした。

「メーカーはモノ作りのプロ。当社はモノ作りの究極の素人。それが立ち位置。」

「売場・お客様を知っている究極の素人としてメーカーとは交渉している。メーカーはモノ作りのプロとして作ることにこだわってもらって、販売は当社が引き受ける。当社はモノづくりの素人なので、『こういうものを販売したいから作ってほしい』と言うだけ。技術的に難しいとか大変だとか、そんなことは売場には関係ない。ある意味メーカーへの挑戦状のようなオーダーも出すが、それに応えてくれるメーカーと組む。」ともおっしゃっていました。自社の立ち位置・強さを発揮できる分野を特定したポジショニングが非常に明快だと思いました。プロとして「すること」と「しないこと」を決めるという中で、戦略やアクションプランなど「すること」を決めることはあっても、「しないこと」を決める場面は意外と少ないと思います。しかし、「しないこと」を決めることで、「すること」に集中して特化していく覚悟のようなのが出てくるのかもしれないと感じました。

セレクトショップは仕入商品の個性や売り方が商売の肝となりますので、個人の力量やセンスがコアコンピタンスというイメージがあったのですが、それだけでなく企業の根底に流れる戦略の強さも合わせてコアコンピタンスであり、合わせ持った会社だからこそ業界のトップであり続けることができているのだなと感じました。企業の強さと人の強さ、やはり両方が大切ですね。

Writer 小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングを行っている。中小企業診断士