

## 内在する強みを引き出すメソッド

### 1. 供給過剰とお客様第一主義

良い商品やサービスを提供すれば売れる、価格を安くすれば売れるといわれた時代は既に過去のものとなり、顧客第一主義と言われて久しくなりました。

街道や広い道路沿いにはコンビニ、スーパー、家電量販店、外食産業、アパレルから雑貨店に至るまで何処でもよく見かけるチェーン店の建物が軒を連ね、中小零細企業が経営する小売店との競合に激しさを増しています。書籍から酒類まで様々な商品、サービスが店舗に赴くことなく、インターネット、テレフォンショッピング、カタログ通信販売等で注文、会社や自宅で受け取れ、支払いは銀行振込からクレジットカードも利用出来る便利な消費者が王様の時代に至りました。その選択肢は、ますます広まりをみせています。

改正消費税法が昨年4月1日に施行されました。消費税法改正は単に税率が5%から8%に変わり、消費者の目から見ると法律が改正された結果、価額が上がったと理解できるものの、商品やサービスそのものに何の変化もなく、支払うお金が増えたという心理的、金銭的な負担が増し、中小零細企業等で働く人々への影響は否定できないものがあります。

従来とおり、商品やサービスを行きつけの店舗や会社で今後も継続して購入するとは限らないでしょう。過去を振り返ると購買活動の変化は、平成9年4月1日改正消費税法に起きました。また、消費者のライフスタイルに変化が起き続けていることも念頭におくべきでしょう。

### 2. 自社に内在する強みを引き出し、顧客が喜ぶ仕組み作りを

会社が販売する商品やサービスを購入した消費者は、その商品、サービスを購入した店舗等を通じてその会社を既に知る既存客に該当します。既存客は、新規に獲得する顧客より少ない努力で再購入する可能性が秘められています。既存客の定着率を高め、購買頻度を引き上げてこそビジネスが安定し、強い経営基盤を築くうえで不可欠なものとなります。

既存客が商品、サービスをその会社や店舗で再購入する理由を会社が十分に把握し、顧客に伝わる仕組みがあるか、否かで状況は異なります。既存客が通うに買うにも競合先は多く、その中から自社で購入する理由はいかなるも

のでしょう。これを経営にフィードバックできる仕組みがあると自社の優位性は強固なものとなります。既存客の購買動機の中に会社が表明していない強みが隠れています。顧客を引き寄せる「内在する強み」を探り、引き出し、一層、既存客に伝わるようにする。これにより商品、サービスにとどまらず会社や店舗の認知度を引き上げ、差別化を進めることが可能となります。

既存客が再購入する動機を十分に把握する手がかりは、商品、サービス、その店舗又は会社で買う理由をトータルに集めることからスタートします。会社に「内在する強み」を余すところなく引き出し、把握し、既存客に伝わるよう働きかけることは、強い購買動機が働くキッカケを既存客に与え、認知を受け商品、サービスをこの店や会社で「また来たい、買いたい」と言う思いを定着させるサイクルが出来上がり、差別化を図る上で有利に働きます。

### 3. 「内在する強み」一覧表の作成

商品、サービスから店舗や会社全体の長所、強み、好感度を持てることなど「内在する強み」と思われることをリストアップ、網羅する目的で抽出します。その方法として長所列挙法にブレインストーミングを組み合わせた発散技法を使います。「内在する強み」と思える「いいね」を沢山イメージ、発表することは参加者の脳の思考回路を活性化、アイデアを多く集める結果を伴います。

参加者は5名から10名位（会社規模に応じて）、部門、男女、年齢、在籍年数を問わず、一方に偏らない参加者編成とすること。実施にあたり、集中できる環境を作ることがポイントになり、電話や来訪者等のない休業日とし、会社とは異なる閑静な場に部屋を用意することが望ましいです。特別な仕事に取り掛かる積極的な姿勢が試される場と参加者に意識付け、モチベーションアップを図ることが欠かせません。

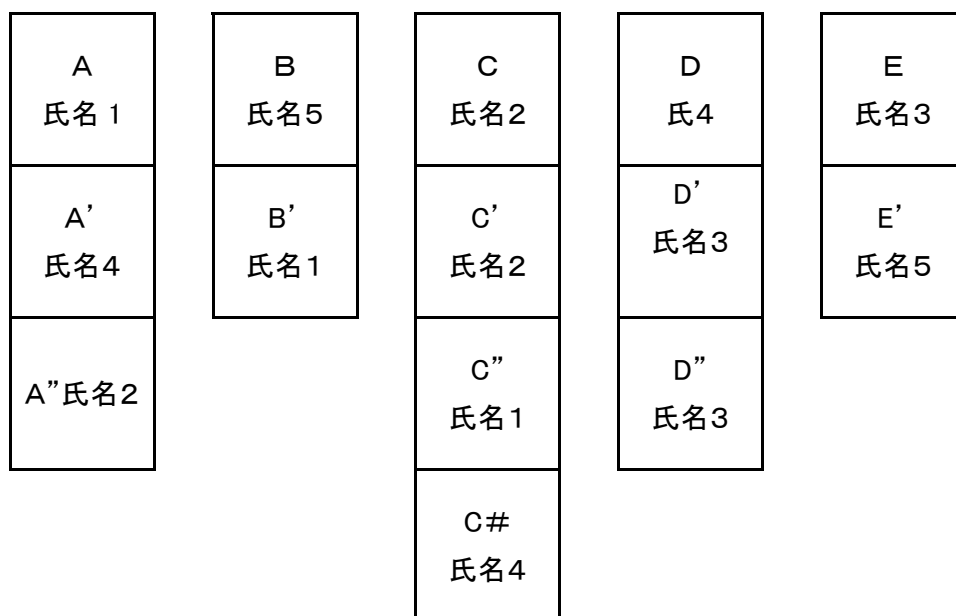
#### ① ポストイットで「内在する強み」（以下、アイデアと呼ぶ）を集める

自由な発想でアイデアを集める目的から批判厳禁、自由奔放、質より量、結合改善をルールにします。ブレインストーミングは、発言量の多い人や地位の高い人の影響が強くなりがちです。個人の思考をもっと生かそうと考えられたのがカードを利用する改良型です。カードをポストイットにすると書記が模造紙等に転記する手間を省き、纏め易いメリットがあります。ドリーマー（夢想家）になった気持ちでどんどんとアイデアを思い浮かぶよう発散に意識を傾けます。

- ・司会は社長が務め、参加者を兼ねます。
- ・テーブルを囲んで参加者が着席します（連帯感を醸す円テーブル推奨）。
- ・司会兼参加者は各参加者にポストイット50枚（縦横10cm位）配布します。
- ・10分位沈黙思考時間をとります。
- ・まずは、アイデア10個をリストアップ。1枚につき一つと参加者氏名をポストイットに書き込みます。
- ・書き終わったら次に参加者が一人ずつ順番に記入したポストイットをテーブルの真ん中に貼り付け説明します。
- ・次の参加者が同様に行い、スピード重視でニュアンスが似たポストイットをその下に張り付け、そうでないものは横に張り付けます。ポストイットに書かれたアイデアは縦と横に広げることにより参加者が見やすくなります。
- ・一周する間に発表された内容を参考に次々とポストイットにアイデアを書き込み順に説明、アイデアを膨らませます。原則としてアイデアが尽きるまで行います。

## ② 分類

- ・テーブルの上のポストイットは大まかに並べられた状態になります。
- ・次に内容が類似するもの、そうでないものを明確に分類します。



- ・類似するものの多い順から司会者兼参加者が読み上げ質疑応答し、参加者間の認識の一致と相違するものを更に分類します。
- ・一致するものはポストイットを張り重ねて一纏め、数を記載。相違するものはポストイットに理由を記入し、近いポストイットの下に貼り付けます。

- ・近いものがない場合はさらに横へ並べます。
- ・順に繰り返し、分類を進め、張り重ねられたものと、そうでないものとしだいに分かれてゆきます。

A1 10枚	B1 8枚	CE1 20枚	D1 11枚
A2 5枚	B2 12枚	CE2 15枚	D2 6枚
A3 13枚	B2 7枚	CE3 6枚	D3 8枚

### ③ 強み再構築一覧表作成

- ・テーブルに並べられたポストイットから関連するグループを作り、模造紙に枠取りしてグループ名を記入します。
- ・グループ毎にランク付け、高く評価できる順に並べます。

#### 留意点

張り重ねたポストイット数の多寡から判断することは必ずしも評価が高いものとなるとは限らないことがあります。

先入観に囚われず夫々の内容からランクを評価、客観性を高めること。

リアリスト（現実家）の視点から実行する効果を考慮してランク付ける。

- ・グループとその順位から一覧表が作られ、より全体像が明確になります。
- ・グループ間の関連性から漏れや、見過ごしがいないかを確認します。
- ・該当するものがある際にはポストイットに記入、当該グループのランクに貼り付け、網羅性を高め完成させます。

例：お約束事から社員一人一人の取り組みまでブレークダウンした効用一覧表

	商品サービスへのこだわり	見やすさ・わかり易さ	接客・クレーム対応	来店からお帰りまでの雰囲気作り
会社がお客様に表明する約束事	1	1	1	1
	2	2	2	2
	・	・	・	・
上記以外で日常的に実践していること	1	1	1	1
	2	2	2	2
	・	・	・	・
上記以外で一人一人が良いと思って実践していること	1	1	1	1
	2	2	2	2
	・	・	・	・

#### ④ 評価

完成された強み再構築一覧表を自社の目で見ただけでなく、自分が顧客になった視点でみることに意識を切り替えます。ここでは、クリティカル（批評家）な視点で見ながら、実行するリアリスト（現実家）としての視点を忘れず、双方の目から見て更に効果のあるランク付けと新しい気付きの発見、引き出し、強み再構築一覧表の完成度を引き上げ、既存客が何故、購買するのか理由を明確にします。

#### 4. 参加意識を高める

商品、サービス、会社の内在する強みを引き出し、強み再構築一覧表に纏め、評価する仕事は、社長を始め参加するスタッフとの間に協同意識を高め、スタッフに自由な発言の機会提供となり、コミュニケーションの円滑化を図り易い環境作りに役立ちます。参加するスタッフの意識を高めることは、自己の仕事への誇りを高め、自己重要感を満たし、会社への貢献と帰属意識を引き上げるよい場になります。

#### 5. 戦強み再構築一覧表の戦力化

会社として、顧客の視点と仮定して作られた強み再構築一覧表は模造紙に纏めただけでは、絵に描いた餅に終わる可能性があります。

強み再構築一覧表を社内で共有し、認識を徹底して、日常業務に落とし込む、

全員が一致した行動をとることにベクトルを合わせる。その実現には参加スタッフをマスター（師範）として他のスタッフへの指導にあたり、社員教育の徹底を図ります。既に実行されているものはその改善を積み、新しい気づきを具体化できるよう強み再構築一覧表に組み入れ、共有して行動に落とし込みPDCAサイクルを回して定着化を進め、既存客に伝わるよう進めます。

その一方で顧客からアンケートを集めます。顧客の声を集め、商品、サービス、会社への評価に耳を傾け、作成した魅力一覧表との差異を認識し、反映させ顧客満足度の引き上げを行う循環を作り、既存客の定着率を高める工夫を施します。顧客からのフィードバックを新たな気づきとして日常業務に反映させ、強み再構築一覧表を定期的に改訂、共有化を徹底して活用します。

会社の強みをグループ別にランク付した一覧表に纏めた成果は顧客からのフィードバックや社内での新たな気づきを加えることにより改訂を重ね、より成果を出せるテンプレートへと成長を遂げてゆきます。既存客の評価を高め、愛用者の声に協力頂き、友人知人等への口コミが広まるよう活用して新規顧客獲得に役立ちます。このような活動も広義のイノベーションの一種といえます。

イノベーションとは発明発見や技術革新と日本では工業的な要素が強いニュアンスで一般に訳されています。ピーター・ドラッカーによれば「儲かる活動作り」とされており。ものの考え方や仕事のやり方を変えることによって、顧客により高い満足を頂き、その対価として売上高が増し、利益が出る。新たな顧客満足イコール付加価値とも考え、その生み出しに会社全体が取り組むべき根本的な活動をイノベーションと捉えてスタッフへの参加意識を高揚し、動機付けて活用するのも一つの方法でしょう。

## 6. その他の効果

### ① 銀行融資

銀行から融資を受ける際に会社の過去業績から判断されるのではなく、商品、サービス、会社、社長の強みを余すところなく伝えることからその説得力が増し、銀行からの信用の厚みが増します。自社の強みが十二分に伝わり、理解が深まることはプラスアルファの作用が働き、必要な時に必要な額の資金を調達する助けになります。

### ② 取引先との信用取引

商品、サービス、会社、社長の強みが取引先に伝わり、理解を得ることは取引先からの信用力を高めます。理解が深まってこそ協力関係が深まり、ビジネス加

速、規模拡大の際に商品、製品、原材料を調達する信用取引枠拡大に役立ちます。

## 7. 強みに特化してこそ道は開かれる

中小零細企業の社長は創業者、親族が引き継ぎ代々に渡る方など、共に創業時の社長の思いを実現し、社会に価値を提供する存在意義、社業への誇りを持ち、取り組んでおられます。時代の変遷と共にその方法は変化しますが、不変の原点があるはずです。この中に普段意識していない内在する強みが潜み育まれています。自社のうちに潜む強みを見出し、引き上げ、磨きをかけて顧客に伝わる仕組みを作ることは、より一層、顧客に喜んで頂き、その対価として事業の継続、成長から利益を出せるサイクルを築き、経営基盤を強固なものとして、働く人たちに向上心と安心感を与え、会社へのロイヤリティが高まり、社長が抱くビジョン（夢）への実現に道が拓けて行きます。内にないものを探し求め、時間と労力を費やすより、強みをさらに強くしてこそ、歩むべく道をさらに大きく広げ先に進むことができ、道は開かれます。

Presented by 解決コンサル 藤田貴志（フジタ タカシ）

以 上