



人財オンリーワン戦略の極意！ 最大で最強の商品はスタッフ

アパレル業界は厳しい環境にさらされています。メーカー数の減少や差別化の困難性、消費者支出の減少、販売形態の多様化など…。この逆風をどう生き残り、躍進企業として成長するか。コロナ禍でもブレない人財特化型経営の重要性を具現化する元気な企業（株式会社ダケシタ・長崎県）があります。本稿で、そのユニークで独特の取り組みや姿勢を紹介します。

アパレル業界の現状 群雄割拠の衣服販売

●衣服文化と事業所の減少

生活文化は「衣食住」に代表され、世界中にそれぞれの民族に衣食住文化が存在しています。そして、人間が文化的な生活をしたいと願うのは至極当然の現象です。衣服文化は古くからあり時代とともに変化してきました。トレンドとは「時代の趨勢」という意味ですが、衣服に関する「流行」と

して代表的に使われているのは、変化の激しい衣服文化の特徴を表現したものと言えます。特に女性は、年齢にかかわらず「オシャレしたい」「違う自分を発見したい」という願いを持つものです。

婦人服に代表されるファッション業界は、その事業所数が大幅な減少傾向にあります。特に衣服製造業（以下メーカー）に関しては、事業所数が1993年から20年の間に約1/4になるほど減少しています。

同時に、これまでセレクトショップと呼ばれる「接客提案型」の特徴を持つ事業所と、SPA（製造小売業）と呼ばれる「企画製造から小売まで一貫して行う」事業所に分かれていきました。

●差別化とファストファッション

メーカーの減少は、セレクトショップの経営を直撃します。なぜなら、同じテイストの商品が店頭に並ぶことで「店舗差別化」「商品差別化」いわゆるオンリーワン戦略が困難になり、その結果、価

格競争になるからです。これは中小企業経営戦略の中で最もタブー視されています。

昨今のような超情報化社会においては、他社や他店舗のマーケティングを模倣することも非常に容易です。また、アパレル業界を観察したとき「消費者支出の減少」も挙げられます。

近年、消費者の被服に使う所得金額が減額しており、その理由はファストファッションが業界を席卷し、低価格で「ある程度オシャレな服」が手に入るようになったことが起因しています。

●ネットショッピング

ここ数年「販売形態の多様化」により、ECサイト（ネットショップ）で洋服を購入する消費者が激増しました。実店舗に出かけることなく、接客も受けることなく購入できる仕組みは、今や完全に市民権を得ています。

このようにアパレル業界に吹き荒れる逆風は中小事業所の経営を圧迫していますが、一方で中小零

細のアパレル販売（小売）企業が地域に根差し粘り強く経営しているケースもあります。そこは、まさしく群雄割拠で互いに経営努力をして凌ぎを削っている状況です。そして、この逆風に独自の経営手法で業界に風穴を開けようとする中小企業があります。

経営理念の創出で オンラインワン戦略を実践

【株式会社ダケシタ】

1978年設立。長崎市に本社を置くアパレル小売企業で、店舗名は「male't met（マレットメット）」「richu（ルーシュ）」。現在、長崎県内に4店舗、福岡県内に7店舗を展開。スタッフ約60人。平均年齢30代前半で若い女性スタッフが活躍し、地域のお客様に愛されている。

●個人の販売力に頼る弊害

アパレル販売企業の業界特徴として、個人の販売力に頼るオペレーションが多く見られます。つま

り、個人の販売実績を重視して「売ること」が目的になりがちな傾向で、当然、給与体系も販売実績により大きく左右されます。

しかし、その手法は様々な弊害を産んできました。例えば、販売力のあるスタッフの退職は大きなリスクとして顕在化します。個人に付いたお客様は他スタッフの接客を容認できず、同業他社に鞍替えしてしまいがちになるのです。

また、チーム（店舗内）の不協和音を生む原因をつくりかねません。特に販売実績が給与に大きく

反映されるのであればなおさらです。お客様の取り合い現象です。

●経営理念と行動基準

同社は、このような業界特徴に對して逆張り経営を決意します。そのスタートが2016年11月に創出した経営理念です。

「People & Fashion ～人とファッションをこよなく愛します～」

この経営理念はリーダー以上の研修で決定され、加えて理念に向き合うための行動基準も創り上げ

株式会社ダケシタ



<https://www.dakeshita.com/>

ました。

経営理念が誕生した瞬間は、社内の価値観が共有された喜びと、店舗経営の目的が統一された感動で満たされたことを今でも覚えています。

理念に込められた想いは、同時にオンラインワン（差別化）戦略の表現でもあり「人（スタッフ）とファッションを徹底的に磨き上げます」と宣言しているのです。フリーズ化された経営理念は、カードとしてスタッフ全員が携帯し、朝礼や会議、研修などで唱和し、日々初心に戻りながら心得としています。

「People & Fashion」は、企業の方角性を示す旗印でもあり、スタッフの約束事として3つの行動基準を大切にしています。行動基準は、次の3つの要素から構成されています。

- ・仲間への約束
- ・お客様への約束
- ・関係先への約束

この3つの約束は業務にあたる

際に、常に意識してほしいとの願いを込めています。順番にも意味があり、はじめに「仲間への約束」を設定しているのは「何よりも仲間・同僚を大切にします」という意思表示になります。

経営理念の創出と確立で「企業の課題は個人の課題、個人の課題は企業全体の課題」という意識が芽生え、経営課題に全社（チーム）で向き合う（One for all, All for one）の精神を大切にする企業風土が形成されました。今この瞬間も各店舗内で発生する様々な課題に対してスタッフは向き合い、一人でも多くのお客様を、ファッションを通じて幸せにするために真心溢れた接客をしています。

人財特化型戦略で 逆風にもブレない経営

●経営理念がスタッフを守る

今回のコロナ禍は株式会社タケシタの経営も直撃しました。大型ショッピングセンター（以下SC）に入居する販売会社は、SCの期

間閉店に伴い販売活動自体がストップしてしまいます。

ECサイトを設定してもオムニチャネル化を確立しても業績は微々たるもので、利用者は価格比較による購買決定をする傾向にあり利益も見込めません。同社の5月の売上はほぼ「ゼロ」で、家賃や人件費に代表される多額の固定費が経営を圧迫します。まさに経営危機です。

しかし同社はこの逆風の中でも、経営理念の「People & Fashion」を貫きます。自宅待機スタッフの雇用を守り、給与を保証し、スタッフ同士の絆を切らさぬようコミュニケーションを図り、見通しがつかないコロナ禍の中でもお客様の方ファッションを守り、スタッフの販売意欲を切らさぬようマネージャー会議を開催して販売戦略を打ち立てました。

中小企業経営はトライアル・アンド・エラーの連続です。コロナ禍でも萎縮しない攻めのマーチャンダイジングは、スタッフを勇気づけ、お客様に訴えかけました。

●研修の成果をコロナ禍で発揮

同社では、経営理念にあるように「人」スタッフ」でオンリーワン（差別化）戦略を立案しブレることなく実行しています。コストと時間を惜しみなく投下し、販売技術だけではないマインドアップ研修にも注力しています。

「本当の販売力とは何か？それは、人間の魅力」のことである」これは、経営理念に込められた想いのひとつです。「販売活動は洋服を売ることではない。お客様を『オシャレ』を通じて『幸せにする』ことである」。人材育成を通じて、このマインドを理解してもらうよう徹底しています。

コロナ禍以前の人財研修は、半年に一度1泊2日で実施され、階層別、課題別など多岐に渡るプログラムが組まれています。特に経営計画書策定は、店長以上が一堂に会して策定します。

自分の店舗の課題ポイントを振り返り、中期の目標を立案し、アクションプランを策定します。この2日間は、全店舗の一体感を醸

成する貴重な取り組みと学びの時間として位置付けられています。

この人財研修は「笑いに溢れた楽しい研修が信条で、リラクセスした中にも真剣に」というコンセプトで、気づきと刺激と高揚感に満たされます。ゲーム性を取り入れた参画型ワークやロールプレイングなどの演出をちりばめられており、参加すること自体が楽しみになるよう企画されています。

そして今、この研修の成果がコロナ禍における同社の対応に反映されているのです。

●ユニークな人事考課

同社は販売会社ですが、スタッフの人事考課を定量（実績数値）評価のみで測定する手法は採用していません。定性（プロセス）評価に比重を置き、頑張ったスタッフに光を当てる人事考課制度をピックアップメンバーで創り上げて軌道化しました。

本場に頑張ったスタッフが報われる制度の導入によって、若いスタッフがリーダーに抜擢されるこ

とが珍しくありません。20代半ばで店長職に就くスタッフも多数存在します。

販売実績重視の人事になりがち
な販売業態企業において、店長抜擢の人事もユニークです。基準は「経営理念にブレなく向き合っているか」で、理念と利益の融合が求められますが、経営理念を体現できるスタッフは結果的に販売実績も上げていきます。

「企業は社会人としての教育機関」だと同社では考えています。人間力を磨き上げる人財特化戦略は、顧客創出／ファンの育成を成し遂げて強固な経営基盤を構築する礎となっていくのです。

最大の商品、それは… 「ヒト」スタッフ

●大企業と中小企業の違い
中小企業経営にとって、商品とは一体何でしょうか？

大企業と違い資本力のない中小企業は、ブランディングという最強の差別化戦略の実行が困難であ

ると考えられます。広告宣伝に投下するコストにも限りがあり、前述したSPA（製造販売業）のように資本を背景とした商品開発力もありません。

- 経営資源は、
- ・「ヒト（人財）」
 - ・「モノ（商品）」
 - ・「カネ（資金）」
 - ・「ジョウホウ（知的資産）」

と言われていますが、それは大企業の経営学の考え方です。

中小企業経営における唯一無二の経営資源は「ヒト（人財）」に他なりません。モノもカネもジョウホウも、人財がもたらす産物に過ぎないので。

●人財特化戦略

株式会社ダケシタでは、この考え方を基に経営理念を創出し、徹底して浸透するように日々の販売活動に活かしています。

コロナ禍は、まだまだ先の見えない状態が続くでしょう。秋・冬のさらなる流行も懸念されます。

一旦収束傾向にあった6月、同社は、全店舗が目標予算を達成するという奇跡に近い実績を上げました。

その秘密は、一にも二にも経営理念に向き合った戦略立案と実行にあります。一人ひとりのお客様に向き合い、ファッションを通じて幸せを提供する、このような顧客づくりに徹底した店舗運営とスタッフの燃えるようなモチベーション。そして最終的に、それが顧客（ファン）へと繋がる。今回のような非常事態において、これらは最も大切な資産となるのです。繰り返しますが、中小企業にと

っての最大の売り物（商品）はヒト（スタッフ）です。

スタッフ容易に退職するような企業は将来性が危うく、特に今は明らかに人材不足の時代が到来します。働き手から、お客様から、関係先から選ばれる企業となるか、見捨てられる企業となるかの分岐点は「人財特化戦略」にあります。

人財特化戦略とは「人（社員）を大切に作る戦略」に他なりません。社員のモチベーションが企業業績の鍵を握る重要なファクターになることは、同社の成功事例が教えてくれます。



株式会社ダケシタの店舗風景