



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 196号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.6.24

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年6月24日 no.1696
『熱狂顧客の育て方～成熟市場でもヒットを飛ばす会社』」より

【顧客をどこまで絞り込み、誰をエコひいきするか】

私の自宅は、新横浜にほど近い高台の上にあります。日産スタジアムでサッカーの重要な一戦や大きなイベントが行われる日は、スタジアムの方面がやけに明るく見えます。さる6月8日もそうでした。

総投票数264万6847票。アイドルグループ「AKB48」の32枚目のシングル曲を歌うメンバーを決める「第5回選抜総選挙」が日産スタジアムで開催されました。

この選挙、タダで投票できるわけではありません。ファンクラブの会員になったり、投票権付きシングルを買ったりする必要があります。一部のファンは、自分の推すメンバーをセンターで歌わせるため、大枚をはたいて同じCDを大量に買います。1人で数百万円分のCDを購入するファンもいます。

AKBの件は極端な例ですが、特定の企業や商品のファンとなり、惜しげもなくモノやサービスにおカネを払ってくれる「熱狂顧客」たちがいれば、企業は価格競争に巻き込まれることもありませんし、顧客自身が営業マンとなって友人や同僚に商品を薦めてくれます。

今週は、AKBファンのような熱狂顧客の作り方についてのお話です。

新潟県三条市にある「スノーピーク」は、高級アウトドア商品を製造販売する会社です。テントから寝袋、野外用の調理器具、服まで用具一式をスノーピークブランドで揃える熱烈なファンを、「スノーピーカー」と呼びます。

同社は、顧客が前年に購入した金額に応じて、レギュラー（登録のみ）、シルバー（年間10万円の購入）、ゴールド（年間20万円の購入）、プラチナ（年間30万円の購入）、ブラック（累計100万円の購入）と、4種類のポイントカードを発行しています。

上位になるほど、商品と交換できるポイント付与率が上がり、限定商品の紹介や新店舗の内覧会への招待などの特典サービスが付きます。

現在、カード会員は約7万人いて、そのうちプラチナとブラックを持つ「ロイヤルカスタマー」は全体の5%に当たる3800人います。そして、この5%の顧客の購入金額が、同社の売上全体の4分の1を占めています。計算すると、3800人が1人当たり年間30万円分を購入していることとなります。

こうした熱狂顧客に支えられ、スノーピークの2013年12月期の売上高は、前年比18%増の45億円、営業利益は、同2.8倍の5億円を見込んでいます。

会員のランクが上がる金額は、単に切りのいい金額で区切ったわけではありません。シルバー会員とな

る10万円だと、ゴールデンウィークや夏休みに軽めのキャンプに行くための用具がちょうど揃う金額となっています。ゴールドの20万円だと、中級クラスの秋冬用、プラチナの30万円だとさらに凝った道具を揃える上級者向けといった具合に、戦略的な設定となっています。

スノーピークは、1990年代後半のアウトドアブームの際に、ブームが去ったあとに売上が落ち込むという苦い経験を味わいました。その際に、会社を支えるのはロイヤルカスタマーだということを認識したのです。

スノーピークの山井社長は、こう言います。

「感動的な商品・サービスを提供し続けるのは大前提だが、本当のファンになってもらうには計画的な顧客の育成も必要だ」

こちらを好きになってくれる相手を、徹底的に愛するというエコひいきが重要なのです。

「ソニー」から、一風変わったウォークマンが発売されました。「スイミングにも、いい音を」という触れ込みで、他社にない防水機能によって、泳ぎながら音楽を聞けるウォークマンWシリーズを発売し、一時品切れになるほどのヒットとなりました。

この商品の開発者は、2年前のある日、趣味であるトライアスロンの練習中に新製品のアイデアを思いつきました。目の前の風景が変化するランニングや自転車に比べ、プールを往復するだけの水泳の練習は、いかにも単調です。

「だったら泳ぎながら音楽を聴ければ面白いんじゃないか」といった発想で、防水仕様のウォークマンを着けてプールを泳いでみたところ、地上とは全く異なる音楽への没入感が得られました。

これをきっかけに、新製品のアイデアとして社内に提案しましたが、あまりに用途が限られるため、社内の反応は今一つでした。それでも、水泳経験のある技術者らを中心に仲間を増やしながら社内を説得し続け、発売にこぎつけました

ソニーの調査によると、この製品を実際に水泳中に利用しているのは、全体の3割程度です。残りの7割は、ランニングやカヤック、ボートの愛好家など、当初は想定していなかったユーザー層でした。

この商品の開発者は、こう言います。

「当初はニッチだと思われた市場でも、そこから多くの潜在需要が掘り起こせることがわかった」

絞り込みというのは、難しいものです。顧客や用途を絞れば、その分獲得できる市場は小さくなるという不安に駆られるからです。

しかし、用途やターゲットは、広ければいいというものではありません。広げることによって焦点が定まらなくなり、結局誰の方にも向いていない商品となってしまうのです。

万人に向けず、あえて機能やターゲットを絞って、顧客から「これは私のためにある」と思ってもらえるような商品の開発が必要なのです。

人口減は間違いなく訪れる未来です。先細るマーケットと向き合わざると得ない一方で、グローバル化によって特徴のない大量生産品では、価格競争に巻き込まれます。

厳しい競争の中で生き残るには、熱狂的な顧客の育成が必要となります。ブランドや商品愛してくれるファンが数多くいれば、市場が縮小しようと、価格競争が起ころうと、一線を画すことができるのです。

顧客をどこまで絞り込み、誰をエコひいきするか。これが重要なのです。