



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 210号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.10.7

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10月7日号 no.1710
『スポーツウェア下剋上～アンダーアーマー』より

【熱を売り込む】

私がサッカーを始めた小学生の頃、スパイクといえば、アディダス、プーマ、アシックスタイガー、ヤスダくらいなものでした。ナイキもランバードもアンブロもありません。

子供の足に合うスパイクの選択肢は少なく、とにかく最低限の機能を果たし、できる限り壊れにくいものを選んでいました。

アディダスやプーマは、欧州仕様であったためか、幅が広かったり狭かったりと私の足にあまりフィットせず、アシックスタイガーのインジェクターというシリーズを履き続けていた記憶があります。

ユニフォームにスポーツメーカーのブランドロゴは見当たらなかったのも、きっと個別注文として衣料メーカーで作られていたのでしょう。生地は厚く、汗を吸収したらしっばなしで、洗濯すると色は見る見るうちにあせていくような代物でした。ストッキングの素材はすぐに伸縮性がなくなり、バンドで留めておかないとすぐに下がってしまいます。

今のように、ナショナルチームやヨーロッパのクラブチームのレプリカはほとんどなく、チーム独自のカラーを代々引き継いでいました。

そんなスポーツ用品事情も、私が高校生にあがる頃に一変します。自分たちの代のユニフォームは自分たちで決めてよく、サッカーをするにしても見てくれで「カッコつける」ことを覚えたのです。外国のチームのユニフォームを目にする機会が増え、背番号の字体のデザインまで選択することができるようになりました。

フランスのルコックや、イタリアカのフィラなどを目にし始めたのがこの頃です。私にとっての初めて自分たちで選んだユニフォームは、フランス代表がアウェーで着るユニフォームでした。

その後、スポーツ用品業界は、競争が激しくなります。ナイキが台頭し、スポーツメーカーが各競技の有名な選手を使ってテレビCMを打ち始めました。メーカーは、スター選手がいる国やチームとスポンサー契約をどれだけ結ぶことができるかが重要となってきます。

スポーツ選手の強さ、速さ、美しさを前面にアピールすることで、「この用具を使えば自分もスター選手のようなプレーができるかもしれない」とのイメージを植え付けることが売上に直結するのです。まさにブランディングです。

今は米ナイキと独アディダスという2大巨頭の君臨する市場が形成されていますが、日本においては、この2社ですら伸び悩んでいるのが現状です。レジャー白書によると、余暇産業としての日本のスポーツ

市場の規模は、2012年までの5年間で10%近く縮小しています。

そんな市場の中で、右肩上がりに売上が伸びているスポーツメーカーがあります。それが、「アンダーアーマー」です。

最近、ユニフォームの下に黒いアンダーシャツを着ているのを目にする機会が増えています。野球選手に多く見ることができたのですが、サッカーやランニングをする人にも多いようです。

スポーツ用のアンダーシャツは、コンプレッションウェアといって、生地が薄くて体に密着し、汗を素早く吸収して乾燥、さらに動きを妨げず、筋肉をサポートするという優れた機能性を発揮します。

このコンプレッションウェアを主軸とするのが、アンダーアーマーです。アンダーアーマーは、1996年に米メリーランド大学のアメリカンフットボール選手だったケビン・プランクが生み出したもので、日本においては、「ドーム」という会社が総代理店となって販売しています。

このブランドが、競争の激しい日本のスポーツ市場の割って入り、かつ成長しているには理由があります。

そのひとつが、入口を野球の一点突破にかけたことです。

ドームの社長さんは、こう言います。

「国内最大のスポーツ市場である野球に食い込まなければ日本で勝てない」

2000年のシドニー五輪で米国代表の野球選手が着用して金メダルを獲得したことから火が付き、日本のプロ野球界でも普及が加速しました。その後、高校野球界にも広がり、高校球児におけるコンプレッションウェア着用率は9割程度とされる中で、アンダーアーマーは約25%のトップシェアを保持しています。

もうひとつの特徴が、営業方法です。

競合他社の多くが、効率的に販売効果が見込める卸や大手量販店を攻略するのに対し、ドームは地域のスポーツ店と一緒に学校の部活動やクラブに出向く泥臭い営業を中核としています。

部活動を終えた野球部員を集め、アンダーアーマーの機能性ウェアを手に、「瞬時に汗を吸って素早く乾くので、綿のシャツのようにべたついて動きを妨げることはありません」というような商品説明をする中で、「パフォーマンスを高めるために選んでほしい。上を目指せ！」とスポーツに対する熱い思いを直接伝えていきます。

ドームの営業部長さんはこう言います。

「アンダーアーマーは新しい概念の製品で『新参者』。対面でなければ思いは伝えられない。消費者や取引先にじかにぶつかるから熱を共有できる」

約30人いる営業部隊は、月曜日に本社で営業会議を行うと、火曜日から金曜日までは全国に散らばり、学校を回りながら講習会を開いていきます。

こうした地道な営業の積み重ねによって、「アンダーアーマー信者」を増やしていったのです。

ドームの営業には、ノルマがありません。予算達成に向けた押し込み営業をしても、消費者であるアスリートや取引先にメリットはないと考えるからです。

一般的に、営業は売ることがゴールとなりがちですが、アスリートにとってのゴールは、ウェアを着ることではなく、着たことでパフォーマンスが上がり勝つことです。選手が勝つことが一番うれしいと語るドームの営業は、アスリートと同じ目線にあることを意味しています。

経営資源の乏しい私たち中小・小規模企業が、新参者として市場を開拓していく時、「できる限り効率的に販売ができる方法」を選びがちです。しかし、実はそれは間違っていて、「出来る限り熱の伝わる方法」を選ぶべきなのかもしれません。売り込むべきは、「熱」なのです。