

お客様は神様! たくさんの神様を創ろう。

球団の合併問題でゆれるプロ野球界。球団側は「経営の問題」を盾に合併の正当性を主張し、選手会側は「選手無視の暴挙」と行動の不当性を訴える。いわば「野球」という商品をめぐる労使の対立…。いや待てよ、今回の騒動、単なる労使紛争で片づけられない意外な視点が隠れてはいないか。『流通・通』的分析に挑戦。



「商品」と「顧客」の再構築!

今回の合併問題を複雑にしたのが、球団側の頑なな対応と選手会側のストライキを辞さない強行姿勢。とくに選手会にとって、ストライキを正当化するには事の原因を労使関係に求めなければならず、合併問題の本質を複雑にしているようにも思える。どちらの主張が正しいかはひとまず置いて、今回の騒動に経営や販売促進を考える上でのキーワードを探ってみた。一つは「商品」は何か。もう一つは「顧客」は誰か。

プロ野球の商品は、本来試合でありプレーであろう。その場合、選手はあくまで商品を提供する「労働者」。それに対して顧客は、球場に足を運びあるいはテレビやラジオで観戦してくれる人たち、ということになる。テレビやラジオによる無料観戦が消費行動といえるのか、という声も聞こえてきそうだが、球団には放送局から放映権料が支払われることなどから、間接的ではあるが視聴者も「顧客」ととらえることができよう。

しかしここで問題となるのが、プロ野球の商品がプレーや試合だけではなくてきていることである。「労働者」である選手自体が球団の商品になってきていることだ。野球のルールも知らない若い女性が、お気に入りの選手を追いかけてキャンプ地や球場に足を運んでいることなどがその典型的な出来事。こうした「顧客」

は、入場料を支払ったりオリジナルグッズを買ったりと、たくさんのお金を落としてくれる。今回の騒動では、労使ともに「ファン」という言葉を使い、双方とも顧客の視点を強調してはいたが、商品のとらえ方によって顧客の定義も異なり、議論の方向性も変わってくる。球団の合併問題は意外にも、商品と顧客の関係について様々な問題を投げかけてくれた。

「ニッチ」から「マス」への転換!

閑話休題。さて、前号でふれた「共感」と「意外性」の関係に話を戻してみたい。

筆者は先般、『企業成長のための経営基礎講座』で事業計画について講演する機会を得た。できるだけ横文字の専門用語を使わず、参加者にわかりやすいよう講演したつもりだったが、講演を終えた後で一つ大事な話を忘れていたことに気がついた。それは「マス」と「ニッチ」の関係についてである。たとえばベンチャー企業などが新規分野に参入する場合、よく「ニッチを狙え」といわれる。これはすでにマスの市場には強力な競争がひしめいていて、新規参入が難しいというのが最大の理由だが、実はそれだけではない。ニッチな市場の顧客には、いわゆるマニアックな人たちが多く、価値観を共有する人たちの間で強いネットワークを築いているケースが少なくない。そしてそのネットワー

クでは情報が口コミにより素早く伝達され、宣伝や販促にお金をかけなくても商品が売れるという販売力を備えている。では、ニッチな市場の顧客はどのような情報に関心を示すのか。一般化していないレアな情報、すでに流通していない新しい情報。すなわち、意外性を感じる情報なのである。

共感と意外性の関係は、常に個別に存在し、対立する概念とは限らない。企業の広報や宣伝など表現の世界では、二つを巧みに組み合わせ、情報への関心を引き出す工夫をする。意外性で惹きつけ共感を呼び起こす、あるいは共感から信頼を獲得して意外性を理解させる…。どちらの手法が有効かは、商品の特徴やターゲットの特性次第。大事なことは一つの考え方に固執するのではなく、いろいろと思案をめぐらせることだ。そうそう、最後に大事なことをもうひとつ。いかに「ニッチを狙え」といっても、いつまでもニッチに固執していたのでは大きな成長は見込めない。なぜなら、市場が小さいからこそニッチなのであって、その市場を独占したとしても規模が限られるからである。ニッチをマスの市場へと規模を拡大する努力、ニッチからマスの市場へ進出する勇気。これらがなければ飛躍的な成長は望めない。ニッチはあくまでプロローグにすぎないのである。

経営コンサルタント 岩淵公二
(ジーベック代表取締役)