

低コストの競合他社にいかにか勝利するか

著 R.B.

[運営方法]

各業界で価格引き下げ、見切り品セールといった販売手法が慣わしとなっている今、フィットネスクラブ業界でも、エクササイズというプロダクトをコモディティとして販売する動きが急速に増えている。こういった傾向が定着するようであれば、価格のみが業界内での差別化の手段になるだろう。しかし、こういった価格による競争手段では、長期にわたる企業の成長や利益は期待できない。とりわけ、増加し続ける施設費によりすでに採算をとるのが困難な状態にあるこの業界では尚更だ。

アメリカの業界出版物に書かれていたが、アメリカ有数の全国的フィットネスクラブチェーンは、月額メンバーシップ価格を19ドル値下げして月額19ドルで提供するという。他のクラブはたった5ドルばかりの値下げに苦心しているという時にだ。こういった値下げ競争は、瞬間に業界内に広まるのが予想される。

一体どうすればハイクオリティのフィットネスクラブがこの価格競争に打ち勝つことができるだろうか。チェーン展開していない個人オーナーたちはどうしたら生き残ることができるだろうか。答えはシンプル。“最安値”の競合他社と同程度あるいはそれより安い価格をつけるか、あるいは、価格など問題にならないような付加価値をつければよいのだ。

一貫性のある経験を提供する

業界は異なるにしても、スターバックスの例は、大成功を遂げた企業が価格競争をよそにいかにか他社との差別化を図ったか、という点においてフィットネスクラブ業界も見習うところがある。スターバックスは割引をしたり、頻繁にキャンペーンをしたり、景品を出したりせずに、高利益を上げ続けている。同社は1987年の設立以来、今や7,200を超える店舗を持つ年間売り上げ40億ドル以上の企業となった¹。

この劇的な成長の鍵は、一貫性があり記憶に残る経験を提供することで“熱狂的ファン”を作ったことだ。結果として、スターバックスは一杯のコーヒーに高い価格（業界最高価格とは言わないまでも）をつけることも可能となっている。

特許なし、秘密なし、一貫性のある経験を提供するのみ

スターバックスの成功話は、経営コンサルタントの Joseph Pine 2世と Joseph Gilmore が1999年に出した著書『The Experience Economy (邦題『経験経済』)』の教えを体現している。この本の中で著者らは、ビジネスにおいて価格以外で他社との差別化を図ることを奨励している(図1-1)。PineとGilmoreは、コーヒーを例として挙げ、商品を記憶に残る経験とともに提供することで商品価値を高めることを述べている。他では得られない経験を提供することで、商品(コーヒーやエクササイズ)の価値を高め、消費者がその経験への対価として支払ってもよいと思えるレベルにまで上げるのだ。また、消費者は、商品自体よりも、商品に付随した経験をよく記憶しているということを知っておこう。

スターバックスの成功とフィットネス業界および月額19ドル値引きする競合他社との関連

スターバックスの商品と市場のデモグラフィックは、フィットネス業界のそれらに似ている。コーヒーには特許もなく秘密もないように、エクササイズは特定の施設による独占的所有物ではないし、各施設が購入できない器具などもない。だからこそ、フィットネスクラブは一貫性があり記憶に残る経験を会員に提供することで、他社との差別化を図らなければならない。そうすることで、“熱狂的ファン”を獲得し、価格にこだわる必要もなくなるのだ。

Club Business International (クラブビジネス・インターナショナル)の2000年6月号に、Jim Annesi 博士と Patricia Amend が述べているように、グループフィットネス参加者の市場の潜在能力は大きい。その記事には、「仲間意識や団結心が生まれるとエクササイズの継続性が伸びることが、調査により常に明らかに示されている」とある。その調査では、エクササイズをする人の90%が個人よりグループで行う方がよいと答えている、という事実と言及している²。スターバックスが、コーヒーを一貫性のある経験で包装して提供するように、フィットネスクラブ経営者も、エクササイズを一貫性のある経験で包装して提供することができる。グループフィットネスに大きく働きかけることで、経営、プログラム、トレーニング、マーケティングのシステムが、“熱狂的ファン”をつくるのに大きな力となる。このシステムを採用している数々のクラブは、最安値の競合他社との競争に直面してきた。しかし、こういったクラブは困難を乗り越えてきただけでなく、現在の顧客を維持し、さらに新たな顧客を呼び込み、独自の一貫性ある上質な経験を提供することで成功している。

グループフィットネスを通して差別化を図るには、1年から2年はクラブの経営チーム全体が実現に向けて継続的な努力をすることが必要である。スターバックスも一夜での経験を提供するに至ったのではなく、何年もの努力と改良の成果なのである。

(脚注)

¹ 2003年12月23日付の報告書フォーム10-Kに記載される2003年9月28日までの会計年度

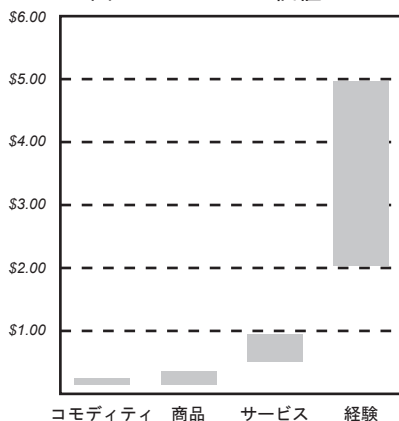
² CBI 2000年6月号40ページ

「真のコモディティ、コーヒー豆を例に考えてみよう。先物市場に向けてコーヒー

を栽培したり売買したりする会社が受け取るのは、(本著を執筆中の時点で) 1 パウンド当たり1ドルちよつと。これは、コーヒー1杯になると1~2セントになる。そして、加工業者が豆を挽き、袋詰めし、スーパーマーケットで販売する時には、消費者への価格は1杯5~25セントにまで跳ね上がる。(ブランド名とサイズによって異なる)。その挽いた豆で入れたコーヒーが普通の食堂やスタンドコーヒーショップ、バーなどで出されると、1杯50セント~1ドルになる」

つまり、豆を扱うビジネスの違いによって変わってくるのだ。コーヒーは、コモディティ、商品、サービスと、顧客が付加する3つの異なる価値範囲によって、そのどれにでもなり得る。しかし、ここで考えてみよう。同じコーヒー1杯でも、五ツ星レストランやエスプレッソバーなどで、高貴で優雅な雰囲気の中提供されるのであれば、顧客は喜んで2ドル~5ドルでも払うだろう。コーヒーの価値を、この4段階目の価値(図1-1参照)まで上げられるビジネスは、顧客にコーヒーそのものの購入だけでなく、独特の経験も提供していることになる。そして、本来のコモディティより桁違いに高い価値(つまり価格)を設定することができるのである。

図 1-1. コーヒーの価値



出典：『The Experience Economy (邦題：経験経済)』
B. Joseph Pine2世、James H. Gilmore 1 ページ~ 2 ページ

著者の許可のもとブラボグループにより抜刷。

【お問合せ】

Tel : 03-3511-1453 (アオキ)

Fax : 03-3511-1454

e-mail : maoki@bravogroup.com

または jboardman@bravogroup.com