

競争優位性のカギは顧客軸でのサービスに

発売以来大ヒットを続ける「任天堂DS」。この製品が受けた理由は、そのコンテンツ力にある。ゲーム機としての性能で競合他社を圧倒しているわけではない。ユーザーの製品選びの基準が機能・性能から自分にとっての付加的なバリューヘビシフトし始めているのだ。そこで、製造業におけるサービス力を検証してみた。

製品の“機能や性能”による差別化はもはや限界の状況

番号ポータビリティ制度が導入されているとはいえ、携帯電話を買い換える時に、通信キャリアを気軽に変更する人は、おそらくまだ少ないだろう。eメールアドレスが変更される、せっかくポイントが増えてきた、長期継続割引が使えなくなるなど、キャリアチェンジには心理的な障壁を伴うからだ。

しかし、機種変更に関しては、おそらく現在使っているメーカーの製品をこの次も購入しようと、意識的に思っている人は少ないのでないだろうか。機種変更の時点で、使いたくなるような機能や、気に入ったデザインの端末が見つかれば、おそらくメーカーなど気にせずに、買い換えてしまう。

このような現象は何も携帯電話に特有のことではない。日用雑貨から耐久消費財に至るまで、あるメーカーの製品にこだわり続けるというユーザーは、減りつつある。なぜそのような現象が起こっているのだろうか。日本など先進国の工業製品はどれもクオリティが高い。しかし、そのことが皮肉にも、製品の機能や性能の横並びを招いてしまった。ある企業が優れた新機能を持つ製品を市場に投入すると、競合他社がすぐに追随し、その結果、ユーザーはメーカーにこだわらない消費行動をとるようになってしまったわけだ。

そこで、注目されたようになったのが、製品の機能によりニーズを満たすだけではなく、サービスを付加することにより、顧客にとっての新たなバリューを創造しようという考え方だ。製造業にはモノ作り一辺倒

ではなく、サービス力が問われるようになってきたのだ。

それぞれ特徴的なサービスを開拓

今回は、独自のサービス戦略を開拓する4つの企業に取材を行った。その概略は以下のとおりだ。

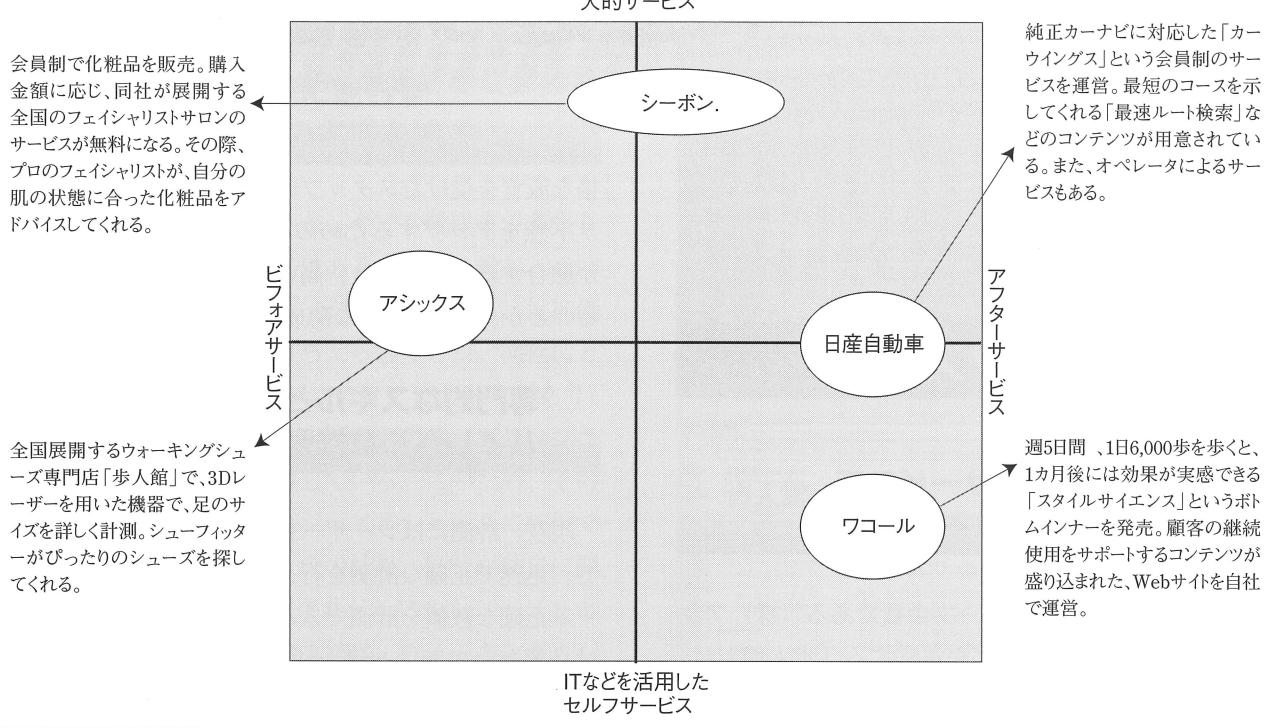
ウォーキングシューズには微妙な履き心地が要求される。そこで、(株)アシックスでは、傘下の(株)アシックススポーツビーニングが「歩人館」というウォーキングシューズの専門店を全国展開。来店した顧客の足を測定し、足の特徴や用途・目的にあったシューズ選びをサポートする。オーダーメードではないが、「幅がせまい足に合う靴が欲しい」など、顧客の要望を取り入れたオリジナルシューズも多数取り揃えている。

(株)シーポンでは全国の販売拠点であると同時に顧客サービスの場でもある「シーポンフェイシャルリストサロン」を開拓している。同社では基本的に会員制で商品を販売。会員は購入金額に応じてサロンを無料で利用でき、フェイシャルエステを受けると共に、その時の肌の状態に最適な化粧品やホームケアについてカウンセリングを受けることができる。「お客様の肌に最後まで責任を持つ」ことが、同社のサービスの基本理念となっている。

いまやカーナビゲーションを自動車に搭載するのは当たり前時代となった。日産自動車(株)では、カーリングスナビゲーションシステムの購入者を対象に、「カーリングス」という会員制のサービスを開拓。渋滞を回避して目的地へ向かうルートを教えてくれる「最速ルート探索」など、さまざまな便利なコンテンツを提供している。携帯電話と連動したシステムなので、インターネット接続も可能。さらに、365日24時間対応のオペレータサービスを行っている。

「顧客中心主義」企業として、単にインナーファッジ

【図表1】サービスの分類



ヨンを販売するだけではなく、生活文化や新しいライフスタイルの提案にも力を入れる（株）ワコール。さらなる競争力の源泉として、商品の付加価値を高めるサービスを提供している。その象徴ともいえるのが、同社が運営する「スタイルサイエンスサイト」だ。週5日、1日6,000歩以上を目安に歩くことによって、シェイプアップ効果がある「スタイルサイエンス」というボトムインナーの顧客をサポートしている。サイトにログインし、その日に歩いた歩数を入力する仕組みだが、2日サボると「愛のムチ」メールが飛んでくるなど、「めげない」ための工夫が数多く盛り込まれている。

顧客が「オンリーワン」感を持てるような 製品力プラスαの何かが必要

以上の4社が提供するサービスは、いくつかの軸で分類できる。まず考えられるのが、時間軸だ。製品を購入するまでのビフォアと購入してからのアフターに分けることができる。アシックスの歩人館はビフォアのサービス、シーボン、日産自動車、ワコールはアフターのサービスだと言えるだろう。

また、ITなどを活用したセルフサービスなのか、人

的サービスなのかという軸でも分けることができる。この場合、アシックス、シーボンは人的サービスが主体であり、ワコールはセルフサービス、日産自動車は両者を合わせたサービスと考えられる。

では製造業にとってのサービス力とは、本質的にはどのようなものなのだろうか。それは何らかの顧客接点を通して、製品の顧客にとっての価値を提案することであり、また、そこで顧客とのやりとりをナレッジとして蓄積し、製品を通して再び市場に戻していくことにはかならない。

良い製品さえ造っていれば、絶対に生活者に支持されるはずだという考え方が、今までの製造業では一般的だった。もちろん、モノ作りこそが製造業の核であることは間違いない事実だ。しかし、それだけではなく、製品を選択する生活者に、バリューを提示できなければ、おそらく製造業がマーケットで生き残ることは難しい。そのためには、サービスをアンテナとして顧客満足を追求することが、求められているのだ。製造業はサービスによって、顧客を自社の“ファン”にできれば、移り気なユーザーを自社ブランドに踏みとどまらせることができるのを、忘れてはならない。