

理性と感性の 双方を刺激する訴求が 顧客を引き付ける

不況下でもリピーター獲得により安定的運営を続けるレジャー施設は数多い。それらに共通しているのは、施設自体の充実を図るとともに、継続利用を喚起する仕掛け・工夫にも注力していることだ。正攻法にプラスαを加える手法は、さまざまな業種・業態で通用するものと言えるだろう。

不況に負けずにリピーターを獲得する レジャー施設

長引く不況の中、例えば、「スーパーマーケット大手各社が値下げ競争」「百貨店が500円未満の弁当を販売」「コンビニエンスストアが日用品を値下げ」など、「低価格」「値下げ」をキーワードとするニュースを目にする機会が増加している。生活者にとっては歓迎すべきニュースかもしれないが、価格競争が際限なく続けられれば、当然のことながら収益性は低下し、企業体力が失われていくことは間違いない。「低価格」や「値下げ」は一時的な効果は期待できるが、長期的には生活者にとってもマイナス影響を与えかねない“劇薬”なのだ。

それでは、この劇薬に頼らずに競合企業との差別化を図り、リピーターを獲得するためにはどのような手段があるだろうか。弊誌ではそのヒントを得るための題材として、レジャー施設に着目した。

レジャー施設は、言うまでもなく“不要不急”のニーズに支えられるものであり、他業種と比較しても不況の影響を受けやすい業種と言える。(財)日本生産性本部の発表によれば、レジャー施設を含む余暇産業の2007年の市場規模は74兆5,370億円。1996年と比較すると約18%縮小している。「サブプライムローン」「リーマンショック」などの影響を受けた2008年はさらに落ち込んでいるものと推測される。

しかし、レジャー施設の中には、不況の中でも業績を伸ばしている施設が少なくない。例えば、レジャー施設の代表格とも言える「東京ディズニーリゾート」を運営する(株)オリエンタルランドでは、2009年3月期の売上高、営業利益、経常利益が、いずれも過去最高となる見込みだ。もちろん、「東京ディズニーリゾート」の好調ぶりは、強力なコンテンツを背景とする

ものと言えるが、それ以外でも多くのレジャー施設が「低価格」や「値下げ」に頼ることなく自らの魅力を高め、リピーターの獲得に成功している。

今回の特集では、さまざまな工夫によりリピーター獲得に取り組むレジャー施設のケーススタディを中心に、不況に負けない継続利用促進のあり方を探った。

施設自体の魅力プラスαが リピーターを呼び込む

子ども向け職業・社会体験型テーマパークとして、2006年10月にオープンしたキッズニア東京。同施設では、約1,800坪の施設内に50以上のパビリオン、80以上のアクティビティ(仕事)を用意。その多様性ととともに、ひとつの仕事を終わると「お仕事カード」がもらえたり、施設内で通用する通貨「キッズ」を銀行パビリオンの口座に年利10%で預金できる仕組みを提供したりすることなどにより、リピート需要を喚起。総入場者に占めるリピーター率は65%前後に達している。

2001年3月に事業を開始し、現在では日本のゴルフ場の5%以上に当たる131のゴルフ場を運営するパシフィックゴルフマネージメント(株)(PGM)。同社では、フェアウェイへの乗用カートの乗り入れや、早朝・午後スタートといった多彩なプレー形態の導入など、日本のゴルフ業界における従来の常識にとらわれない試みを次々に実施。さらに最近では、航空会社のマイループログラムを模したポイントプログラム「PGMヤーテージプログラム」や「地域共通友の会制度」などもスタートし、リピーターの獲得につなげている。さらに今後も女性ゴルファーの拡大などに積極的に取り組んでいく意向だ。

牧場をテーマとするファーム系テーマパークとして50年近い歴史を誇る(株)マザー牧場。同社では施

設の定期的なリニューアルを中心に、顧客目線を大切にしたい取り組みを徹底することをベースに、2年間入場フリーのパス券「マザー・2イヤーズ・パス」の販売、来場した季節とは異なる季節限定の割引券配布などの試みを実施。伝統にあぐらをかかない姿勢により、年間入場者数約90万人という安定した集客を実現している。

(株)東京ドームが運営する複合型レジャー施設「ラクーア (LaQua)」。同施設ではモバイル会員サイトやポイントプログラムの運営、レディースデーの設定などの施策に加えて、出店テナントも含めた従業員教育・ES向上にも注力することでホスピタリティにあふれるサービス提供を実現。女性を中心とする顧客のリピーター来場を促進している。さらに今年度では、これまで以上に顧客との触れ合い・コミュニケーションの強化を図っていくことで、中長期的に施設を利用してもらえる“ファン”づくりを促進していく考えだ。

これらのケーススタディでは、取り組みの内容はそれぞれ異なるものの、施設そのものの充実化に、顧客の心を刺激する仕掛けや仕組みを付加することで、リピーター需要獲得につなげていることが共通点として挙げられるだろう。

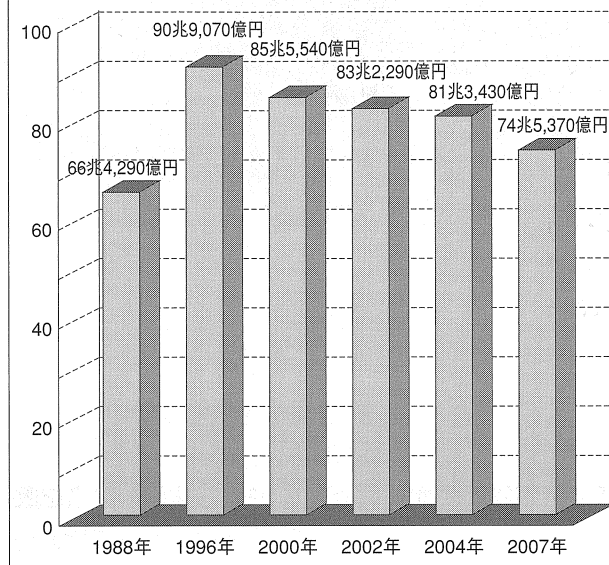
現場の意見に基づく 顧客目線に立った施策が必要

リピーター獲得に成功しているレジャー施設の施策は、他業種でも通用するだろうか。

例えば、“施設そのものの充実化”は、提供する商品やサービスの充実化を意味するものである。現状に満足することなく、顧客目線を重視した商品やサービスのブラッシュアップを継続的に行うことは、すべてのビジネスの基本と言えるだろう。また、“顧客の心を刺激する仕掛けや仕組み”の中でも、ポイントプログラムや期間限定割引券の配布などは、さまざまな業種で展開されていることだ。つまり、レジャー施設は必ずしも特殊な業種ではなく、その成功事例は業種ごとの事情に合わせた“翻訳”は必要であるものの、基本的にはさまざまな業種の参考になり得るものと言える。

その上で、特に強調しておきたいのは、長期的にリ

【図表】余暇市場の推移 (資料出所:財団法人日本生産性本部)



ピーターを獲得するためには、理性と感性の双方を刺激する訴求が必要になるということだ。

右脳と左脳の働きを持ち出すまでもなく、生活者は理性のみで行動しているのではなく、感性を原動力に行動することも多い。例えば、ポイントプログラムや期間限定割引券などは理性に訴求するものとして一定の効果を見込めるが、それらの提供企業の接客がぞんざいなものであれば、「あの店は二度と利用したくない」という人も少なくないだろう。つまり、理性に訴求する制度やキャンペーンは、“感動”や“ときめき”につながる接客など、感性への訴求を伴うことで、その効果を最大限に発揮できるのである。

また、今回インタビューにご協力いただいた『リピーター増実例集』の著者、経済ジャーナリストの上妻英夫氏が、「リピーターづくりの本質は“現場の究極の知恵”である」と指摘するように、顧客と直接触れ合う現場の意見を取り入れていくことも重要だろう。もちろん、企業としてはブランド価値を維持するという観点から、顧客対応のすべてを現場に委任することはできない。しかし、現場担当者は顧客の「声」を最も多く聞き、顧客の「温度」も体感している。そのような現場の意見を無視しては、顧客の理性と感性の双方に訴求する施策の立案が難しいことは明らかだ。顧客接点としての現場の意見を十分に受け入れ、顧客目線に立った施策を展開していくことこそが、リピーター獲得のための王道と言えるだろう。