

ピーアークホールディングス株式会社
代表取締役社長

庄司 正英



「絆づくり」は、マニュアル化できない

庄司 今日、作家であり、コラムニストであり、日経MJやラジオ出演、なんと4000社が参加したマーケティング研究会の主宰の小阪裕司さんと値千金のP対談、私も過去最高の事前学習を済ませ、期待満載でお話をお伺い致します。まずは、「感性のマーケティング」のお話からお伺いします。

小阪 ピークさんは、お客様との「絆づくり」を全社で取り組んでいらっしゃるそうですね。

庄司 ええ、「店長マーケティング」という取り組みを行なっています。店舗で、店長自身が目の前のお客様の行動、表情などを見て、ジャストミートで即応するような営業施策を考え、日々更新し続けることが基本です。当社には店舗の営業マニュアルはありませんので、店長一人ひとりがおお客様の期待されることを情熱をもって考え実行するのがポイントです。

小阪 ピークさんの本「超常識発想」を読ませて頂きましたが、私の活動ととても共通項が多いというか、私が長年提唱していることを具体的に形にしているという点も、色々感銘を受けました。お客様に関わることは、やはり、理論と現場が噛み合っていることが重要ですね。

庄司 お客様を10人100色と捕らえようと答え

絆づくり

伝道力 Fun創造

るかの難問には、マニュアルでは対応できず、現場の柔軟な対応こそ価値があります。そのあたりを店長に会得させるのは容易ではありません。マニュアル化してしまえば、その通りにやれ！とトップダウンしてしまえば一番簡単なのですが、お客様とのリレーションを大切にしながら営業を組み立てることが優先します。

小阪 マニュアル化できないというのは同感で、人を感動させるまごころをもって接するというのは、どこでもマニュアル化できる領域ではないと思います。優秀な人材を育成していくにはマニュアル類は難しい。気持ちや感性を育成していく必要がありますし、まずは企業がその高みを目指して活動していないと、人材はとも育ちません。

庄司 さらに、企業理念やビジョンの徹底は、組織の中心軸に据えてマネジメントすることが肝要で、私たちサービス業は製品がありませんから、軸がぶれずに基本価値を提供するにはこれらが不可欠でしょう。経営理念やクレドの唱和と組織の価値観をそろえ、そこからじみ出るサービスこそが評価されると信じています。

営業のテーマフレーズは、価格は1日で、イベントは1週間で、サービス施策は1ヶ月で真似される。しかし、組織カルチャーからじみ出たピーアークの付加価値サービスは、簡単に真似

いかにお客様との絆をマネジメントし、お客様の感性に響く「期待価値」を増幅させながら、社会から期待される存在になっていくか。今回は「感性マーケティング」研究で幅広く活躍されている小阪裕司氏との対談を通して、ヒントを探っていききたいと思います。

「オラクルひとしくみ研究所」代表
日本感性工学会理事

小阪 裕司氏



似できないですね。

小阪 ピークさんは、ビジョンなどを明文化されたり、社員大会をされたり、啓蒙活動に注力していらっしゃいますね。そういう事は非常に大事だと思います。特に私が感銘を受けたのが、20ビジョンのキックオフで全店休業して、全社員を集めたということです。これには、ピーアークさんがやるつとめていることや覚悟のほどが、具現化されていますし、これから自分たちはこういうことやるんだと実感できます。

庄司 企業ですから、予算や業績、右肩上がりの成長が期待され、これらを残さなければ前には進めません。ある意味で企業力は競争力だと思います。しかし、小阪さんのお話では競争力は「伝道力」だと位置づけていますね。

小阪 そもそも「競争」とは領土をいかに奪い取るかという戦争の発想だと思います。競争は戦争という事ではないのですが、ビジネスの世界で自然と使われている言葉の中には意外と軍事用語が多いんです。戦略・戦術・ロジスティクス…そこで私は、本の中では努めて「芸術」「芸事」の言葉を使うようにしています。おもてなし、しつらえ、おひねり…などです。本来、「ビジネス」が目指すべきところは、相手の領土やお客様を奪い取るのではなく、自分たちのファンをいかに増やしていくかであって、自社

向かって行動してくれる人が増えれば、確実に売上が増えるわけです。

人の心を打つ伝道プロセスが顧客創造につながる

庄司：私は、ドラッカーの「需要の創造」という言葉をとっても大事にしています。どうやって遊びのアイテムを増やすか、どうやって遊びの参加間口を増やすか、新たな商品開発で需要をつくり、新規顧客創造という発想でパチンコ産業に進出し新たな店舗展開をしてきた経緯があります。

小阪：面白い物してくれるお客様がいないと、顧客づくりも何もありません。例えば自動車産業だって、現在は巨大ですけど、最初は、誰かが始めて、だんだん広がっていったんです。それが「伝道プロセス」です。ですから、実は何事にも始まりがあって、やがて広がりが出ていく。「美しいもの」などは全てそれで、そういうことは十分に長年触れてきたものですから、私にとっては、今の日本の消費者のベクトルがすごく変わったということとあいまって、元々、どんな時代であれ、始まりの1歩は常にあって、それが人の心を打つものであれば、確実に広がり、ひとつの経済規模がそこに成り立つ、そこから「伝道」という概念が生まれたわけです。

庄司：ビーアーク流に言えば、「遊びの感動創造」ということでしか扱えなかった領域が、もう少し定量的に、ロジカルに扱えるようになってきました。お客様が欲しいものが、例えばテレビや洗濯機などクリアなものならいいのですが、心の豊かさや「面白さ」は測れない。非常に曖昧なものになってるので、その曖昧なものを積極的にビジネスに採り入れていく、そういう風に考えていく必要性があると思います。

庄司：感性マーケティングでは、「快」が行動のスイッチとおっしゃっていましたが、その「快」は私たちが言う「Fun」のこととイコールでしょうか。でも「快」や「Fun」は数値化も説明もできないことだと思いませんか？

小阪：よく、「感性」というのはその人の経験によって変わるので、千差万別で究極のワントゥワンではないかと言われますが、現実はそのようではなくて、楽しいことや美しいことは広がっていくので、千差万別の感性だったはずなのに、結構たくさんの方が面白いと感じるようになっていく状態が作られていく。そこは人の感性を扱うマーケティングの面白さですね。

庄司：良いものは広がるは、マーケティングの基本ですね。つまりは、ビーアークの営業で楽しいことが広がって「Fun for Fun」に繋がる。また、「感性マーケティング」では、「未来の自分を買う」という話にもじつときたのですが、

うことになるのでしょうか？

小阪：1980年頃に消費者の嗜好がぐっと変わりました。政府が毎年行っている調査での「これから、物の豊かさや心の豊かさどちらが大事か？」という質問に対しても、その頃から「心の豊かさ」だと答える人が急激に増えました。心の豊かさを満たすような商品やサービス、毎日の充実感を求めるようになっていったんです。

ひとつの例を言えば、実は、大型バイクのハーレーダビッドソンが売れている理由もまさにそうですね。「バイクを売ったら、バイクを売ってはいけない。われわれはハーレーライフを売っているんだ。」とハーレー側は言うんですね。私もハーレーのイベントに参加したことがあるんですが、それまで欲しいとは思っていなかったのに、富士山をバックにサイドカーにまたがって写真を撮らされてしまうと、ハーレーというマシンではなくて、自分の人生に、これまで気がつかなかった新しい風が吹き込んでくるような感覚がありました。同じようにパチンコビジネスで考えたら、初心者の方に、どうやってプレイするということ、

行動のスイッチを押す「快」Funをロジカルに捉えて戦略的に

小阪：これも大きくは「快」というか、将来の自分の楽しさ、そうですね、敢えてパチンコの楽しさになぞらえていけば、友達と友達の彼女と3人でパチンコに行って、2人がヘアシートで仲良く遊んでいるのを見と残りの1人は「ああ、いいなあ」と思います。「自分もこうしてみたいな」とそのとき、彼の頭の中には想像の自分がある。これが「未来の自分」を見る瞬間です。それが人の感情を掻き立て、行動を動機づけるので、やらすにはいられなくなるといっわけですね。

庄司：パチンコで言えば、多くの方が777が揃った瞬間という未来を買っていたらいいんですけどね。業界ではこれを射幸性という言葉でくくっていますが、まったく意味が違いますね。私たちがくくる法律では、これは制限されるべき事柄ですが、楽しい未来は無制限ですよ。

小阪：ええ、最近、面白いと思ったのは、ポイントサービスをやっているあるお店のことです。お客様が買いたいものが、単なるモノやサービスではなく、心の豊かさや精神的な充実感だということならば、できるだけ買えないもの、そ

ステージが上がってもらうかというのもあると思いますし、あるいは、全然違う体験の中で、ふと気付くとパチンコがその中に入っていたりという機会を提案するのもありますよ。

庄司：パチンコは体験したことのない人にとっては嫌な場所かもしれません。タバコでけむいし、うるさくて遊び方も解らず教えてくれる人もいない。そういうゼロベースを前提に組み立て直し、店舗環境を改善してマイナスを解消し、かつ、隣で親切に教えてくれる人でもいれば、やってみようかなとなるかもしれませんね。顧客創造は、良いものの伝道プロセスを組み立て直すことでしょうか。

小阪：さんのおっしゃる「感性マーケティング」、なぜ今感性なのが分かったような気がします。マネジメントには、数値化できることや効果が確認できること、ケーススタディとして明確に出るものがあります。でも「感性」は数字にならない。だから価値があるのかも知れません。ある意味で10人100色とは感性だといえるかもしれないですね。

小阪：幸いここは科学も発達して、「感性工学」なる分野も現われ、以前は哲学とかそういうアフロ

れこそ高価という意味ではなくて、「体験」そのものを特典にすることをどうかと推奨しています。でも、これは、絆がつくれていないと、そのお店から体験が供給されても特典になりません。そこは子供服と雑貨の小さな店で、特典は、例えば「社長のひげを剃れる権利」。普通選ばないですよ。そんな権利。ご主人のひげだって普通剃らないのに。でも、絆が深まってくると、その権利が選ばれる



よくなりました。結局人気になり過ぎて、今、ひげ特典は高くなってしまうんですけどね。そういう状況は絆を作ることができた店だけが生み出せる。だからこそ、他の店では真似ができない顧客価値を生み出せる。別にひげ剃り特典をやったから人気が出るわけではなくて、その店のキャラクターが要素としてちゃんと揃って初めてひげ剃りなんかの特典になり独自の価値になっていくんです。

庄司：なるほど、絆を深めて、関係性をより濃くしていくということですね。

小阪：実はこの店も、ひげ剃り特典が選ばれるまで半年くらいかかったんです。ひげを剃る人が現われて、今度はそれをイベントのように演出して、見物に来る人も出てくる。するとまた、そこにきた人たちも楽しさを感じるし、絆が深まりますよね。

庄司：ビーアーキでは、月初めのアトラクション「ビーアーキ1.2.3」にご来店頂いた会員のお客様に記念のバッジをお渡ししています。マスコットキャラクターの「ピーくん」のバッジですが、デザインを毎月更新して、たまにレアなものを出し上げたりすると、お客様はそれがますます欲しくなるようですね。ささやかでも簡単には手に入らないものの価値は金額ではありません。

小阪：先ほどのひげのお店も、最近ではプラチナ、ゴールドと会員様のランクを分けています。

「心豊かに暮らしたい」「心豊かになる」 ピーアーキ道を

えています。ホスピタリティーはマニュアル化できないですが、サービスはできるだろうと。例えば、トイレがきれいであるとか、お客様への声かけはこんな感じにしようとか、完全にマニュアル化できないまでもガイドラインがあったり、行動指針を書いたり。でも、やり方そのものが書いてあるわけではなく、こいつのが行動指針にのっとった答え方で、なぜならば云々と、そういうものがサービスという基準にある程度反映することができたり、スリア化したりが可能だと思えます。

それとは別に、例えば、リッツカールトンなどは、まさに伝説を生むようなお客様とのコミュニケーションの瞬間があって、それはホスピタリティーと呼べるものです。ホスピタリティーは、その人の内にあるものが出て来ないと出ないものですし、出て来るようになるためには他の仲間が行なった素晴らしいホスピタリティーの情報を共有しないとネタが増えない。出来る人は出来るけど、出来ない人は乏しいということにもなりま

そうするとみんなプラチナになりたがるんですね。別に特典は違わないのに。でも代わりに、その人だけが覗けるヒミツの箱があるんです。中に入っているのは、店長が子どもたちの集めたザリガニの抜け殻や、社長の結婚式の写真とかなんです。絆があるからそれがウケる。きつとピーくんのバッジもそうですよ。絆があるから欲しくなるんじゃないでしょうか。

庄司：キャラクターのピーくんは、ご要望があれば、お客様の誕生日や記念日にご自宅訪問で出かけていくこともあります。彼を親善大使のような形で使っていくことと想っていますよ。なかなかヒント満載ですね。

小阪：ポイントで選ぶ人もいますよ。ポイントでピーくんが家に来てくれる権利とか。

庄司：ありがとうございます。ちなみにこれは、お店の近隣の子供たちからもらったピーくんの似顔絵です。ピーくんからは、お礼の手紙を差し



子どもが送ってくれたピーくんの絵

えは、自社がやるうとしていて、目指していることは、こいつなんだという世界観やミッションがあって、いくら自由裁量であっても、これをやったらそれは自分勝手だということなんです。自社のゾーン、求めているもの、私たちはそれを「道」と良く言いますが、「これ、当社の道に反していませんか」とその会社の社員さんが言っていて、侃々諤々な議論になったり。私たちが「ワクワク系」と称しているもの。それも「商道」なんです。私の会もビジネスの手法やハウツーだけを教えているわけではなくて、「商道」を仲間たちとシェアしながらの実践コミュニケーションの場なんです。

庄司：若手の社員から、「これはピーアーキがやるべきことだ」とか、「ピーアーキがやらなくてはピーアーキでない」と言われることがありますが、これは「ピーアーキらしさ」といって、「さ」は「私」が感じているもの以外にあるのかということも議論になるんですけど、ピーアーキの所有権は、もう社員600人のものですね。小阪さんの言う「道」になりつつあるのかなと。ピーアーキWAYが出来るつつあります。会社の成長は大きくなることでなく、出来なかったことが出来るよ



上げるようになっています。キャラクターの親近感楽しいお店の存在に繋がります。

小阪：これこそ顧客コミュニケーションの事例と言えそうですね。

庄司：やはり差別化の究極は関係性の深さや、顧客コミュニケーションでしょうか。地域とのつながりが、少しずつ見えてきたなと感じる事例です。

小阪：お客様の要望は、「パチンコ店さんにごうして欲しい」ではなくて、「常に心豊かな人生を、毎日充実させて暮らしたい」というものです。ピーアーキの皆さんは、「こいつのことをするとお客様が喜ぶ」というのが分かっていると思えます。これはすごい競争力だと思います。

私は、サービスとホスピタリティーは違うと考

うになるが私の信じるWAYです。人の能力成長が会社を強くする唯一の道でしょうか。

小阪：これは私たちの感覚なんです。お客様に「顧客」になってもらうのは、自分たちが提唱している「道」に参加してもらおうというニュアンスなんです。ピーアーキ道というものがあんなら、それがパチンコビジネスなのか、そうでないのかはさておいて、とにかく「ピーアーキ道」なんだ、あなたの心豊かな人生と充実した時間の過ごし方は、「ピーアーキ道」に乗ってくれということだという風にとらえています。

庄司：お客様の欲しいものを作って、それを売るのが商売ですよ。サービス業はお客様の欲求があって、それに答えていくというひとつのあるべき論で組み立てて提供する業態から、伝道した「道」をお客様を選んで消費行動につなげることを提供することに進化が求められているんですね。

小阪：でも誤解してはいけないのは、お客様が答えを持っているわけではない、これをして欲しいという明確な要望はほとんどないということ。だから、こちらが作り上げて、「これでしょ？」とお客様に示す、それを私たちは「マスタービジネス」と呼び、お客様の問題解決の要望に解決策を示すソリューションビジネスとは違うと。意識すべきなのは、お客様は何をしてもらえればハッピーなのか

も分からない、だけど通い続けてくれている限り、先回りして考えて、提供してみる。そこにはお客様にとって驚きと感動があります。ところで、リッツカールトンにはあるシステムがあつて、お客様にこういうことをしたら喜んでくれたというのを書き込むと、世界中のリッツカールトンの人が閲覧できるナレッジマネジメンシステムなんです。特徴的なのは、見た人が感想を書き込めることです。グレイト！とかが。庄司：私たちも月間3000件くらいのお客様からのありがたいや、仲間へのありがたいというメッセージを集めて、全社員で共有し、社内LANで投票する仕組みで絆の強化を図っています。応援メッセージで共有するナレッジマネジメントまではやっていないので、是非チャレンジしたいですね。

絆づくりは中長期で収益に大きく貢献

庄司：ところで、企業としては、お客様をもっとたくさん集めたいとか、困り込みみたいと思うんですけど、でも実際には個と個のつながりを広げていくネットワークづくりや絆づくりが大切だと思いません。そのための具体的な事例はありますか。

小阪：今ちょうどその研究をやっていますが、この手のビジネスは、効率的に短期的に収益をあげて

いくものとは、そもそもビジネスの成立構造が違います。今、感性や絆など、数値にならない要素を入れて、シミュレーションモデルを作っているのですが、シミュレーションしてみると、絆づくりをやった場合とやらな場合では、中長期で大きな収益の差が出てくる。例えば1年間では効率が悪いと見えがちですが、3年間では、その差は大きくなる。その間の資金繰りはどうするとかのシビアな問題はあつても、ある程度の期間でみると、結局は効率の良い、非常に持続性の高いビジネスであるということが明らかになってきます。ビジネスは財務的な判断も必要ですから同じ土俵で測られると、四半期で効率の良い方がいいビジネスのように見える。しかし、シミュレーションをやると違つてわかる。ビーパークさんの絆づくりも、やっているのとやらなのでは先々大きく違つてくるでしょう。

庄司：そこにお客様がいる限り、ですね。でも、少しずつ定着してきた私たちの絆づくりも、踊り場の領域になってきましたので、より組織として仕組みを更新させていくにはどうしたらいいのか、結論は、おそらく完成領域はないので、ずっとお客様を追いかけつづけていっても進め、とい



「Funセンター」でしょうか。なるほど、絆づくりってそういうことですよ。たまたまPBビジネスをやっている、世の中を楽しくする会社ビーパークですね。竹ノ塚駅前のエンターテインメントスタジオという店舗は、オープン時は最上階の5階を、多目的スペースで無料で地域にレンタルしていました。着付け教室やダンス教室に開放して、街のコミュニティスペースに位置つけたんです。ただ、残念ながら階下のパチンコとうまく関係が取れませんでした。町のお役立ちと楽しい場所のイメージにはなりません。役立ちと楽しいというのは本当に難しいですね。小阪：それは本当にそうで、例えばカフェを併設した喜具店の例でいえば、カフェは素敵だから来るけど、布団が欲しいわけじゃない。そのうち自然に布団を買ってしまうので、どうしたら布団を買いたく

なるのか考えて、シナリオを練る。それを住宅販売業で行った人がいて、カフェを営んでそこに通うカフェのお客様たちがだんだんと家を建てるようになるというシナリオづくりをして、本当にそういうお客様が少なからず出てきたというケースがあります。やはり、そこは試行錯誤だと思えますけど、庄司さんの考えていることは正しくて、パチンコをやるからではない来店動機があつて、そこでお客様との最初の接点ができるはずなので、その接点作りとその後の展開をどういうシナリオでやるかですね。

庄司：そこがスタジオビーパークにはなかったんですね。銀座は以前、店頭がインターネットカフェでした。当時は珍しくて、メールチェックの場所として流行りましたね。そして、今銀座のビーくんステーションは、ビーパーク全体の遊びの入り口、論でコンセプトで再スタート。こういうことが、プレイヤ来店のきっかけになるか自分たちもわからない、だからやってみよう。ほぼフリーのレベルの100円でプレイし、カフェスペースも設け、やらなお客様も自由にどうぞという機能もあり、jdpで道案内、無線LANでフリースポット、募玉チャリティー、多彩なビーパーク体験をちりばめて、パチンコのきっかけになるものが多様にあつて、それを提供してはじめて次の展開が生まれると考えました。トライ&エラーが新発見の方法論です。



うことだろうと思います。

小阪：アメリカにザッポスという通販会社があつて、そこは絆づくりがうまい。お客様から、もっと色々なものを買ってほしいと声があがる。それは絆づくりを通じてザッポスというブランドに対する特別な思いが育ってきて、つまりそれはFunですよね。そもそもはネットの靴屋さんだったので、彼らの今のキャッチコピーは「たまたま靴など売っている、サービスマンパニー」というものです。これはこれからの企業のあり様を予言している新しいビジネスの知恵だと思えます。

庄司：パチンコという範疇でなく、町の楽しい存在

実際にお客様に感想を頂いているのですが、初体験での驚きや、ゲームセンター以上に遊べるという意見、まずは好スタート。100円で30分遊べてその上、ビーくんグッズなどの景品ももらえるわけですから、そのお得感と楽しさを積み上げていけば、必ずFun to goに繋がります。なにか小阪さんの楽しいの感性がコピーされたら、もう勇気百倍ですね。

今日は長時間、中身の濃いお話、本当にありがとうございました。

(敬称略)

● PROFILE

小阪 裕司氏

オラクルひと・しくみ研究所代表
日本感性工学会理事

「ワクワク系マーケティング実践会」主宰。
数多くの著書、連載、行政ジョイントプログラム、学術研究など幅広く活躍。人の「感性」と「行動」を軸にビジネスを組み立てる新理論を体系化し、これからのあるべき企業戦略論とその実践手法を提唱。サポート企業数は4,000社超。

