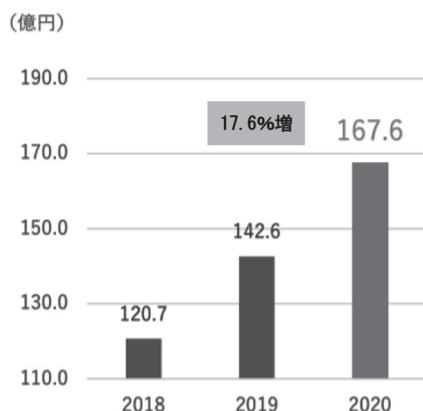


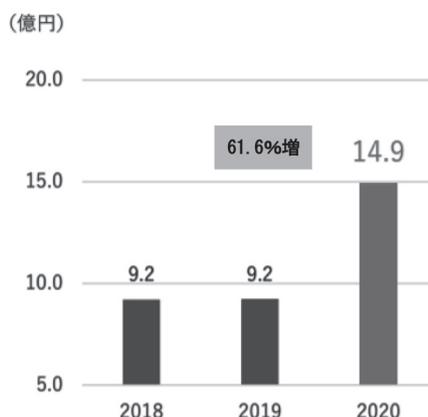
ファンとの交流でエンゲージメントとCXを追求するスノーピーク

コロナ禍で外食業界とともに大きな打撃を受けたレジャー業界だが、そんな中、アウトドア関連を中核事業としながら、2020年12月期は売上前年比17.6%増・15期連続増収という驚異的な成長を見せているのが株式会社スノーピークである。売上だけでなく、利益面でも営業利益は前年比61.6%増と、好業績を示す数字が並ぶ。

■図表1 スノーピーク売上高推移



■図表2 スノーピーク営業利益推移



出典：スノーピーク「2020年12月期決算説明資料
および中期経営計画について」

また同社は広告宣伝費をかけない企業としても有名で売上高に占める比率はわずか1.6%となっている。

本稿ではスノーピークの成長要因、そして強さの源泉であるファンとのエンゲージメントを高める施策について述べる。

1. スノーピークの歴史と理念

スノーピークの創業は1958年。現社長・山井梨沙氏の祖父・山井幸雄氏が立ち上げた金物問屋からのスタートだった。その後当時の登山用品に不満があった初代社長が、オリジナルの登山用品を開発し、2代目社長・山井太(とおる)氏が入社した1980年代後半から本格進出を始めた。

太氏は1988年にオートキャンプ事業を立ち上げ、当時SUVが流行の兆しを見せていた日本にオートキャンプシーンを創り出したパイオニアとなった。1996年には代表取締役役に就任し、社名も山井商店からスノーピークへ変更。ところが翌年からブームの終焉とともに市場が縮小し、キャンプ場の閉鎖、アウトドア関連雑誌の廃刊が相次ぎ、苦境を迎えることになった。

2000年頃まで冬の時代は続き、その間、多くの改革が実行された。例えば問屋との取引中止によって流通コストをカットし、販売網を絞り込んで品ぞろえを充実させたり、フィッシング部門を売却し、アウトドア部門への経営資源の集中を図った。

その結果、2000年以降、再び右肩上がりの成長を遂げることとなり、現在はアパレル事業も軌道に乗り、我が国におけるアウトドアブランドとしてその存在を確固たるものとした。

ミッションステートメントとして「The Snow Peak Way」を掲げ、あらゆる次元あるいは局面での判断や日々の行動の指針としている。その内容は、次のとおりである。

「私達スノーピークは、一人一人の主体性が最も重要であると自覚し、同じ目標を共有する真の信

頼で力を合わせ、自然指向のライフバリューを提案し実現するグローバルリーダーになろう。」

「私達は、常に進化し、革新を起こし、時代の流れを変えていきます。」

「私達は、自らもユーザーであるという立場で考え、お互いが感動できる体験価値を提供します。」

「私達は、地球上全てのものに良い影響を与えます。」

これにより、同社の強みである、自然と人をつなぐプラットフォーム、人と人をつなぐコミュニティをグローバルに創造していく、としている。

2. 「つくる」強み

スノーピークの成長要因の一つに、他社に真似のできない企画開発力の高さがある。仮説と検証を繰り返す商品開発の結果、20年以上販売を続けるロングセラー商品もある。

「ユーザー目線で、世の中にないものを作る」というスノーピークの開発力を裏で支えているのが地場産業の技術力。本社がある新潟・燕三条は、伊勢神宮でも使われている「和釘」の生産で栄え、鑄鉄の高度な技術を誇るモノづくりの町である。その高度な技術に支えられ、製品が作られているのである。

さらにスノーピーク製品はデザイン性の高さでも知られ、外部のデザイナーを使わずすべて社内デザイナーによるデザインとなっている。その理由は、独自性があり、高度な機能を備えたモノを考案するため、構造から考え、周囲の数ある町工場から最適な部品を調達し、さらに最終的に美しい姿形におさめるという一連の手順への対応は社内デザイナーでなければできないとの考えがあるからだ。そのため優秀な人材を採用し、育成しているという。

また、「良いものは使えば使うほど数えきれない思い出が宿り、かけがえのない存在になる」という考えを大切にしている。そのため、壊れたら買い換えるのではなく、修理を繰り返し、何年も使ってもらえるように、全ての商品を「永久保証」とし、アフターサービスを充実させている。

3. 「つながる」強み

そして何といてもスノーピークを語る上で欠かせないのがエンゲージメントとCX（カスタマーエクスペリエンス）の追求である。

(1) リアル人気イベント「Snow Peak Way」

このイベントはスノーピーク社員がユーザーと寝食を共にするキャンプイベントである。会社の経営が悪化していた1998年、ユーザーからの声を直接聞く場として初めて開催。前述した、問屋との取引中止によって流通コストをカットし、販売網を絞り込んで品ぞろえを充実させた経営判断にもつながった経緯がある。以来、ユーザーとのエンゲージメントを高める企画として、キャンプシーズンの春、夏、秋に全国10カ所程度で開催しており、昨年、今年はコロナ禍に見舞われたため開催数を減らしたが、これまでの累計参加者数は12万人を超える。応募資格は申込者がポイントカード会員であることだが、近年では人気のため抽選となるケースがほとんどである。

同社からは可能な限り部長以上の幹部全員が参加することで、商品・企画などの改善ポイントの即決につながっている。

イベントの内容は、親子で楽しめる様々なワークショップを用意するなど、企画が充実しているが、会場内ではスノーピーク製品の販売などは行わず、あくまでゆっくりキャンプを楽しもうとい

う配慮がみられる。

恒例となっている人気企画「焚火トーク」は、焚火を囲んで社員とユーザーが語り合うもの。アルコールの勢いも手伝い、ユーザーからは本音がこぼれ、中には耳の痛いクレームもあるが、それこそが同社にとって改善の“タネ”であり、直言を歓迎する姿勢がある。

■ Snow Peak Way 人気企画・焚火トーク



出典：スノーピーク HP

強い関係性を生かした商品やイベントの改善事例は尽きないという。例えば、折り畳み式のまな板を入れるメッシュ製のミニバッグ。当初メッシュ製はなかったが、「キャンプ場で洗って濡れたままでも入れられるように」とのユーザーの声を受けて新たに開発された。

■ まな板用メッシュのミニバッグ



出典：スノーピーク HP

自分の意見が採用されたユーザーからみれば、もはや顧客ではなく、同社の商品開発に参加している感覚になる。すると、そのユーザーはもっとスノーピークが好きになり、どんどん熱いファンになっていくのである。

今後の課題は、人気が高まり過ぎて抽選となるため参加したくてもできないユーザーの取りこぼしをいかに少なくするかであろう。2017年からはよりコアなファンを対象とした「Snow Peak Way Premium」を開始。より熱いファンとのコミュニティ形成に力を入れているが、開催頻度・規模拡大には限界もあり、これまでどおりエンゲージメントの強さを維持できるのか注目される。

(2) 「Snow Peak コミュニティ」と UGC 活用ツールによるオンライン交流

現在では多くの企業がオンラインを活用したコミュニティの運営に取り組んでいるが、スノーピークでは1990年代という SNS が本格的に普及するかなり以前からファンとのオンラインコミュニティを開始。2005年からはスノーピーククラブとしてイベント後も交流できるようネット掲示板を活用していた。ここではユーザーからキャンプ用品の使い方やレビュー、キャンプの思い出などが盛んに書き込まれ、ベテランユーザーが初心者にアウトドアについての知識を教える場面も多くみられたという。ユーザー同士のつながりの中で自発的に生まれる関係性は、2015年に Facebook の「Snow Peak コミュニティ」に引き継がれており、現在は約14万人が参加している。

オンラインコミュニティの存在は、Snow Peak Way などのリアルイベントでのユーザー同士の口コミで知られていった。そのため、リアルイベントとオンラインコミュニティを連動して運営することで、よりお客様との接点を持つことができ、

これが熱狂的ファンを生み出す契機となっていたのである。

■「Snow Peak コミュニティ」投稿例



出典：Facebook「Snow Peak コミュニティ」

しかしFacebookはあくまでも囲われた空間であり、そのコミュニティを知らない新規ユーザーが商品購入前に情報が得られる場を提供するため、スノーピークでは1対1でつながる人間味のある自社EC構築を模索していた。

そこで2018年、UGC（ユーザーが生成、制作したコンテンツ）マーケティングツール「YOTPO」（株式会社ギャブライズ）を導入。導入にあたっては、

- ・ユーザーレビューの徹底活用
- ・オンライン上でユーザーからの質問を受けるQ&A機能

・Instagram連携による写真活用の実現を目指した。

まずレビューを収集するため、ECで購入したユーザーに対し、購入時の熱量が損なわれないよう、購入から10時間後に、商品レビューの依頼メールを自動送信するよう設計。その結果、メールに対して投稿されるレビューは3%を超える高いレスポンス率となっている。さらにレビューを通して、人気商品だけでなくニッチな商品にもあらゆる情報が付加されるため、SEOにも有効である。

また、商品購入を検討しているユーザーが自分のキャンプ属性に近いユーザーのレビューを読むようにするため、任意回答ではあるが、レビュー投稿者にキャンプ歴、年間キャンプ数、利用人数、利用シーンなど、自身のキャンプ属性も投稿してもらっている。

世界中のユーザーがInstagramに投稿する写真もYOTPOが収集し、ECで活用。「スノーピークラしさ」という世界観作りに役立てている。

UGCの活用メリットは一方向的な販促施策と違い、スノーピーク商品を使うことでどのような体験ができて、生活がどのように変わるのかを自然にユーザーに伝えることができる点にある。

その効果は売上にも表れており、導入から約1年経過した、2019年度第2四半期のEC売上は、スノーピーク直営店や卸チャンネルよりも大きく伸長した。EC売上全体の約2割がUGCを経由しており、UGCに接触したユーザーは非接触ユーザーよりも購入率が圧倒的に高いという。

お客様と直接触れ合う「リアル」な場を大切にしながらも、SNSやUGCといった「デジタル」を最大限に活用してユーザーニーズに応えるスノーピーク。同社にとって、リアルとデジタルを併用したファンとのエンゲージメント形成こそが、コアコンピタンスそのものである。