

# 日本サーフブランド成功の鍵

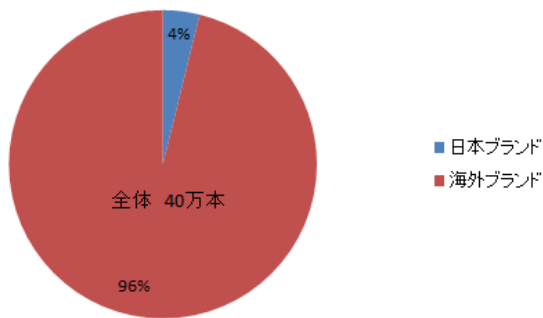
## ～地元土佐清水をモデルに～

1170457 西田 海人

高知工科大学マネジメント学部

### 1. 概要

図表1 2016年サーフボード販売占有率（日本市場）



（サーフプロジェクトのヒアリングに基づき著者作成）

上記の図よりサーフボードの販売本数で海外ブランドと圧倒的な差があるサーフボード業界の中で、日本ブランドは何を強みにして勝ち抜いていくのか、マーケティングの視点から日本ブランドの生き残るための方法を考えていく。

### 2. 背景

日本全国で見るとサーフィンをしている人口は約200万人にあがる。上記の販売本数のデータから見て、圧倒的に海外ブランドがシェアを圧倒している。その中で自分の地元である土佐清水においては日本ブランド（ドミンゴボード）を愛用しているサーファーは10人に1人と比較的多く、リピーター率も非常に高い。この地元のモデルを紐解いていくことで日本ブランド全体の戦略に使えないかと感じた。

### 3. 目的

地元土佐清水で愛用されている日本ブランドのサーフボード、ドミンゴサーフボードをモデルに日本ブランド全体の戦略を考えていく。

### 4. 研究方法

日本ブランドにドミンゴサーフボード、海外ブランドにア

ルメリックボードの2つのブランドを比較していき、ドミンゴサーフボードの強みを探っていく。その際にSWOT分析、STP、4Pを用いる。その他にも、インタビュー調査や、参与観察、文献調査も行いよりデータを充実したものとしていく。

### 5. 仮説

商品の品質だけでお客さんの満足度を高めるのは難しい。サービス面に日本でしかできない仕組みがあるのではないかと。そこに着目して本研究を進めていく。

### 6. 比較分析

#### 6-1 ブランドそれぞれの概要

##### ・ドミンゴサーフボード

ホームは神奈川県大磯町にある。ドミンゴボードの商品の特徴としては43年のシェイプ歴を持つ飯尾進さんによるサーフボード作成。また世界大会で日本選手の指導経験もあることから経験と知識を兼ね備えている。飯尾さんはマシンシェイプではなくあえてハンドシェイプでボードを作成する。それにより細かいズレも修正し、初心者～プロまでのお客一人一人の環境、条件、目的、希望を考慮したボードを提供している。製造方法はハンドシェイプで販売本数は年間約400本。

##### ・アルメリックサーフボード

ホームはカリフォルニアにある。アルメリックボードの商品の特徴としては25種類のサーフボードモデルを展開。大手ブランドを活かし、レベルの高い海外サーファーの意見を取り入れたサーフボードを作成している。高いレベルの基準で作られてきたサーフボード自体の品質はとて高い。また、25種類に分けてモデルを展開しているため多くのお客のニーズに合わせる事が出来る。製造方法はマシンシェイプで

販売本数は年間約 10,000 本。

## 6-2 インタビュー調査

ここではドミンゴボードをターゲットとしドミンゴボード所持者所持者、シェイパー（ドミンゴボードを削る人）のそれぞれにアンケートを取った。

### サーファーへの質問内容

（10月16日/地元土佐清水の大岐の浜で実施）

- 1.サーフボードを買った決め手
- 2.商品に満足しているかどうか
- 3.アフターフォローについてどう評価していますか
- 4.今後もドミンゴサーフボードを買いますか

回答

- 1.ショップの店員が上手に乗っていたから
- 2.自分に合ったサーフボードで満足
- 3.年に1度シェイパーと会える事が良い

成長した姿を詳しく教えてもらえる

- 4.今後も買います

### 会社への質問

（11月20日/地元土佐清水の大岐の浜にてドミンゴサーフボードシェイパー飯尾 進さんに実施）

- 1.顧客を満足させるため何を行っているか
- 2.1で答えた事に対するのメリット
- 3.ハンドシェイプの強み
- 4.顧客のデータの管理の仕方

回答

- 1.年に1度はシェイパーが現地に訪れサーファーのコンディションを見る
- 2.商品、サーファーの改良点が見えてくる
- 3.数センチの少しのズレを改善.
- 4.ネットの普及などでショップ⇔シェイパーの情報共有が出来る

シェイパーが顧客を満足させる為に毎年1回は地元土佐清水に訪れサーファーのコンディションを見ている。顧客のレベル、作成したボードの状態を見て、自分のスキルの成長もはかっている。これは結果的にサーファーのアフターフォローの満足する要因を占めている。また板の削り方をハンドシ

ェイブにすることでマシンシェイブより更なる微調整を行い、顧客一人一人に適したボードを丁寧に作成している。上記の二点がドミンゴボードをリピートしたいと考える大きな要因だとインタビューをして感じた。

また、ドミンゴボードのシェイパーが顧客の使用しているサーフボードを見て自分の技術を改良していこうという姿勢が目に見えて分かった。こういった改善、改善を繰り返すことでより顧客が求めるボードに変化していく。

## 6-3 マーケティング分析

インタビューやネットの情報から、SWOT、STP、4Pを用いてドミンゴ（日本ブランド）、アルメリック（海外ブランド）を分析していく。

### 6-3-1 SWOT分析

#### ドミンゴボード

図表2 ドミンゴボードのSWOT分析仮説

強み (strength)	弱み(weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>・カスタマイズ性の高い商品</li><li>・顧客と密なコミュニケーションが取れている</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・広告が弱い</li><li>・販売範囲が狭い</li></ul>
機会(opportunities)	脅威(threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>・東京オリンピックが開催される</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・海外ブランドのシェア率が高い</li></ul>

（出典：著者作成）

#### アルメリックボード

図表3アルメリックボードのSWOT分析仮説

強み (strength)	弱み (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>・海外選手のレベルの高さ</li><li>・販売本数が多い（マシン）</li><li>・広告が強い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・シェイパーと顧客の距離感が遠い</li></ul>
機会 (opportunities)	脅威 (threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>・東京オリンピックが開催される</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・海外ブランドの競合他社</li></ul>

（出典：著者作成）

まず SWOT 分析で比較した結果内部の強みで大きな違いがある。ドミンゴボードは年間販売本数が少ないがその利点として顧客との距離感が近い。そのため一人一人と密なコミ

コミュニケーションを取る事が出来商品の宣伝になる。それに対しアルメリックボードは製造本数が多くブランド力も高いため顧客と距離感が遠くなる。その代用として海外サーファーを広告柱としアルメリックボードを宣伝している。以上のことからアルメリックボードはSO戦略、ドミンゴボードはST戦略になる。アルメリックボードの場合東京オリンピックが決定してサーフィン自体に注目が集まってきている。その際アルメリックボードはブランド力が大きいいため必ず注目されてくる。これからの売上はさらに上がってくるだろう。それに対しドミンゴボードは強みで述べたコミュニケーション、カスタマイズ性の高い商品はあるが、海外との共同他社の存在感が大きい。ドミンゴボードは今後も強みを生かして海外ブランドにはない差別化した戦略が必要です。

### 6-3-2 STP 分析 セグメンテーション

図表4 それぞれのブランドのセグメンテーション仮説

ドミンゴボード	オンリー1のサーフボード
アルメリックボード	誰もがハイパフォーマンスのサーフィンが出来るサーフボード

(出典：著者作成)

アルメリックボードは海外のプロサーファーの意見を長年取り入れて作ってきたボードのため高品質。そのため誰が乗ってもパフォーマンス性の高いボードを提供できる。また25種類のモデルがあるため顧客のニーズに対応可能。それに対しドミンゴボードは日本各地の波の質を知り尽くしたシェイパーがハンドシェイプで削る為その人の地域、サーフスタイルに合わせたオンリー1のサーフボードが提供できる。それぞれの商品の性質からそれぞれのセグメンテーションを考えた。

### ターゲット

図表5 それぞれのブランドのターゲット仮説

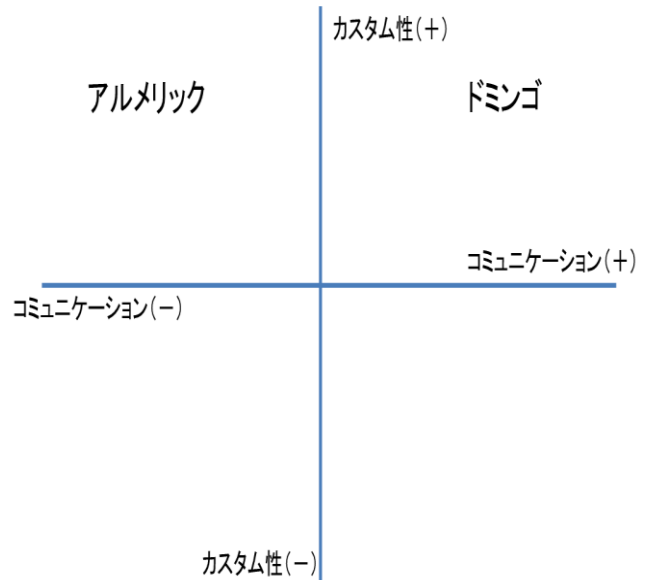
ドミンゴボード	全国各々にあるドミンゴサーフショップの地域の海に訪れるサーファー (初心者～上級者まで)
アルメリックボード	世界中のサーファー

(出典：著者作成)

世界的に有名なアルメリックボードは世界中の人々から知られている。海外のプロサーファーが広告柱ともあって世界中からアルメリックボードは買われている。それに対し、ドミンゴボードはそこまで大きくないため日本のドミンゴサーフショップ周辺の海にお越しのお客さんをターゲットの重点に置いている。ちなみに、ドミンゴボードの店舗は九州1店舗、四国2店舗、山陰1店舗、関西1店舗東海2店舗、伊豆1店舗、多摩1店舗、湘南3店舗、福島1店舗仙台1店舗、岩手2店舗 計16店舗ある。

### ポジショニング

図表6 ドミンゴボード、アルメリックボードのポジショニング分析



(出典：著者作成)

ポジショニングは縦軸にボードのカスタム性、横にお客さんのコミュニケーションの距離感を置いた。カスタム性に関してはアルメリックボード、ドミンゴともに高い。ただ、コミュニケーションの距離感で大きく違いがある。アルメリックボードはブランド力が大きいために顧客との距離感が遠い。25種類のモデルを展開し、お客さんにネットやショップなどを介してボードを選択させる販売方法である。それに対しドミンゴサーフボードは顧客との距離感が非常に近い。アンケートでも挙げたが年に1度はシェイパーがショップ周辺の海に訪れ顧客とコンタクトを取っている。そこでデータを採取し、顧客の意見をくみ上げともにボード作成をし、販売している。

### 6-3-3 4P分析

#### ドミンゴボード

図表7 ドミンゴボードの4P分析仮説

Product (商品)	顧客の体格、サーフスタイル、波に合ったサーフボード (オーダーメイドの充実)
Price (価格)	中古 3~5万円 新品 13万円以上
Place (流通)	日本の地域
Promotion (販促)	サーファーへの直接的コミュニケーション

(出典：著者作成)

#### アルメリックボード

図表8 アルメリックボードの4P分析仮説

Product(商品)	25種類のモデルのサーフボード
Price(価格)	中古 2~6万円 新品 9万円
Place(流通)	ネット通販、スポーツショップ (ムラサキスポーツなど)
Promotion(販促)	有名海外サーファーのスポンサーの存在 (DVD、YouTube など)

(出典：著者作成)

4P分析では主に価格、流通、販促で大きな違いがある。ドミンゴサーフボードはハンドシェイプや顧客の要望に応えた商品を忠実に作成しているため、コストが大きくなる。それに対し、アルメリックボードはマシンシェイプかつ25種類のモデルと限定しているため、ドミンゴに比べてコストが安く済む。また販売本数、ブランド力の違いから、流通においてアルメリックボードはネット通販、全国展開しているショップを通じて販売している。それに対しドミンゴボードは弱いのでドミンゴの各ショップが流通の柱になる。ただ販促の面で言えば、ドミンゴボードはショップの店員が実際に海に入り一緒にサーフィンをすることで直接的なコミュニケーションを図ることが出来る。そこからサーファーの購買意欲を促進しやすい。これはかなりの強みである。アルメリックボードを展開しているショップはドミンゴボードのように

試乗などの融通が効かないため有名な海外サーファーを広告に使用し、販促を図っている。

以下の図がマーケティング分析をまとめたものになります。

図表9 マーケティング分析のまとめ

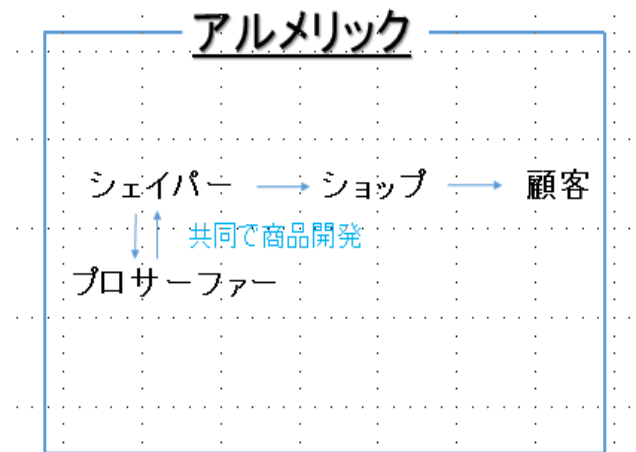
	日本(ドミンゴ)	海外(アルメリック)
SWOT	・顧客とコミュニケーションを交え、満足できる商品を一人一人に提供 (S×T戦略)	・海外の有名サーファーのスポンサーとなり大きな宣伝力を使って情報発信している (S×O戦略)
STP	・店舗に訪れるサーファー(素人~上級者)をターゲットにカスタム性の高い商品を提供	・海外の世界プレイヤーと共同で、25種類のモデルのボードを手掛ける
4P	・大岐の浜を中心に販売 ・値段 13万~15万	・ネット通販、ショップ販売が充実 ・値段 9万円
POINT	・顧客と共に意見を交え その人に合ったボードを作成	・海外プロサーファーと意見を交えボードを改良していく

(出典：著者作成)

### 6-4 ビジネスの構造

6-3で比較したブランドからビジネス構造化していく。まず、構造化するにおいて重要なプレイヤーは6-3よりシェイパー、プロサーファー、ショップそして顧客の4プレイヤーが必要となってくる。実際にこのプレイヤーたちを用いて構造化をしていく。比較した中でドミンゴボードを取り上げどこに強みがあるのか6-4から詳しく証明していく。

図表10 アルメリックの構造分析

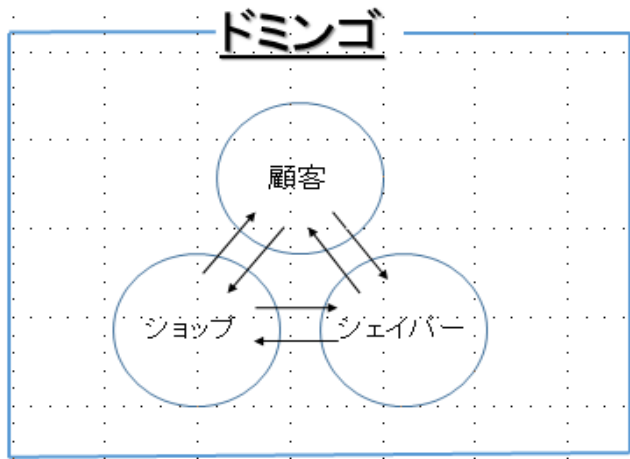


(出典：著者作成)

アルメリックボードはまずシェイパーとプロサーファーの意見交換を交えてサーフボードのモデルを作る。そこで完成したボードのデータをマシンに送りボードを製造。日本で売

られているアルメリックボードはカリフォルニアサンタバーバラ、アルメリックの工場で作られた、本物アルメリックを輸入している。そのボードをショップに流し店員が販売する仕組みを取っている。またアルメリックはショップ以外にもネット販売も充実している。アルメリックボードはプレイヤー一人一人がしっかり一つの業務を果たす“分業型”を行っている。これはブランド力の規模が大きいからこそできるものである。またアルメリックは海外のプロサーファーと長年で築き上げた高品質なサーフボードなので商品自体の品質には絶対的に自信がある。それも含めた上でのこの構造化が出来上がる。

図表 1 1 ドミンゴボードの構造分析



(出典：著者作成)

アルメリックボードに対しドミンゴボードのビジネス構造は全く違う形になっている。アルメリックボードの分業型とは違いドミンゴボードはシェイパー、ショップ、顧客それぞれが交わる構造をしている。この構造の形こそがドミンゴボードの強みと感じる。実際にこのビジネス構造のそれぞれの交わりを詳しく説明していき日本ブランドに適応できる仕組みを探っていく。

顧客⇄ショップ (元プロサーファー)

まずショップと顧客の繋がりにはドミンゴの店舗と海が近いという点でコミュニケーションが安易にとれる。地元土佐清水ケースの場合ショップの店員は地元の方で何十年もその土地に住んでいる。あらかじめお客さんとの距離感が近い関係にある。また、海に近いと言う事からショップの店員さんが使用しているボードをお客さんに実際に試乗させることが出来る。これは街にあるショップよりもボードの良さを伝えることが出来る。更にショップの店員が元プロサーファーとい

う経歴も持っており、ボードを買って頂いた方へのアドバイスも実際に出来る。ドミンゴボードに長年乗ってきた人の経験からのサポートが厚く、アフターフォローが強い。そういった関係から顧客とショップの関係性が深くなっていく。

ショップ⇄シェイパー

現代 SNS などのネットの普及により情報共有が容易になった。ショップ店員はそれを用いてシェイパーと情報交換を行っている。主な情報は買って頂いたお客さんのサーフィンしている様子を写真やビデオなどで撮影しそれを LINE など共有している。シェイパーは仕事の都合で年に 1 度しか土佐清水を訪れることが出来ないのをそれを補うために現地のショップが伝いに情報共有をしている。目的としては自分が作成したサーフボードがどのように乗られているかの確認のための情報共有だそうです。もちろん写真だけでなくショップの店員のコメントもあるので顧客の情報共有がこの 2 プレイヤーの間でしっかり行われている。

顧客⇄シェイパー

先ほども説明したが、シェイパーが年に一度だけ訪れて顧客とコンタクトを取っている。実際に自分の目で見て詳しくサーファーのプレイやボードの調子を確認する。それを見たなかで実際にサーフィンについての指導も行っている。実際にボードを削っている立場だからこそその視点からみた改善点があるのだと感じる。

図表 1 2 指導している様子



(出典：umihiko's playground 日記)

<http://blog.umihikos.com/?day=20161121>, 著者の岩田充さんより転載許諾済)

上記に乗せた画像は実際に指導を行っている様子の写真です。飯尾さんはサーフィンの世界大会の指導経験もあるので、その人から直接このように指導いただけるのは顧客にとって

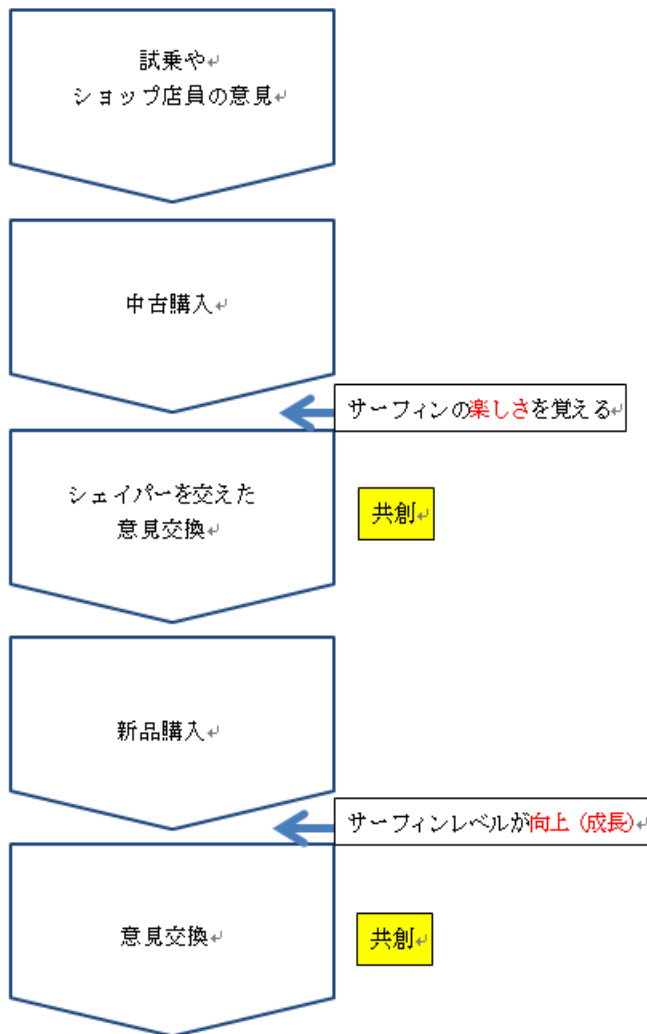
とても喜ばしいことだと感じる。顧客は自分のサーフィンの改善点が見え、シェイパーは顧客の乗っているボード、プレイに改善点が見えてくる。お互いが win-win の状態が成り立っている。この事からシェイパーと顧客は相互の関係がしっかり成り立っている。

## 6-5 ビジネスのプロセス

6-1 から 6-4 にかけてドミンゴボードとアルメリックを比較してドミンゴボードの強みがだいたい見えてきました。次はそれを実際に顧客にサーフボードが売られるまでのプロセスをかきドミンゴサーフボードブランドの強みを明確にしていきたい。そして日本ブランドの現状と照らし合わせ、ドミンゴボードの強みから処方箋を提案していく。

まず先ほども述べたがドミンゴボードは“共創型”の仕組みを取っている。

図表 1-3 ドミンゴボードのビジネスプロセス



(出典：著者作成)

図式したものが上記のものです。

### ・試乗やショップ店員の意見

まず初めにショップの店員の意見や試乗などを行いお客さんに商品の価値を伝える。ショップの方は元プロサーファーという経歴もあり買っていただいたお客さんにアドバイスができる。新規のお客さんや初心者の方にとってはありがたい。またこれは初心者だけでなく中級者にとっても効果的です。サーフィンのある程度乗れる方は商品自体の品質がわかるようになる。試乗することでより明確に商品の良さが伝わる。

### ・中古品購入

商品理解をした後は実際にサーフボードの購入にはいるのだがまずは中古のサーフボードを提案してみる。定価より安い額から提案することで新規参入しやすくする。初心者にとってはお手ごろな価格で買える。そこから半年から一年かけてサーフィンとその購入したボードを使用していく。サーフィンの上達がいけばいくほどサーフィンの楽しさを覚えていく。

### ・シェイパーを交えた意見交換

ここで年に一回訪れるシェイパーと顧客と交わる機会を作る。楽しみを覚えると自然とサーフィンに行く機会も増え必然的にサーフィン技術は上達してくる。うまくなればなるほど商品に対しても質を求めるようになる。中古→新品を買おうと心理的に働く。そこでシェイパーとの意見交換できる場を設けサーフィン指導とその人のスタイルに合ったサーフボードを作成してもらう。

### ・新品購入

シェイパーと意見交換し新品を作成してもらう。約 2 か月で商品が届く。これはシェイパーがその人の集めた情報をもとに作成をするので時間がかかる。こだわりを持ってボードを作成しているので顧客に不満はない。ちなみに値段は 13 万円ほどする。中古商品に比べれば 3 倍～4 倍ほどの値段に値する。新品が届いてからは実際にそのボードを乗り続ける。サーフボードはライフサイクルが長く、人によっては 5 年も持つ人がいる。新品で作ったボードは自分の体形や環境、サーフスタイルに合わせて作成しているので中古で購入したボードよりも確実に品質が良い。その分自分のサーフィンのレベルも自然と上がってくる。

### ・意見交換



先ほども説明したがサーフボードはライフサイクルが長い。そのため1年に1度訪れるシェイパーと新品を使っている自分とシェイパーの見交換する機会が必ずできる。その際に自分の進捗状況を見てもらう。その際に自分とサーフボードがどのように連結して動いているか、サーフボードとの相性が良いか確認する。シェイパーはその顧客の細かいところまでチェックをしていく。サーフスタイルに変化があればそれに応じてサーフボードもその変化に合わせてその人のデータをメモに書き込む。

図表14 メモをしている様子



(出典：umihiko's playground 日記

<http://blog.umihikos.com/?day=20161118> , 著者の岩田充さんより転載許諾済)

上記のように顧客一人一人のメモを書いている。シェイパーはもっと良いボードが作成できるような意識を持っている。シェイパーとサーファーが意見交換をした際に、新しくサーフボードが欲しいとお客が感じたらそれに対応できるようにする。またお客さんもサーフィンのレベルが上がってきているので自分の要望も伝える。その意見交換からまた新しいボードを作成に入る。新品購入後はこのように意見交換をその都度行い、サーファーの成長に合わせてボードを作成する仕組みが出来ている。ドミンゴボードのビジネスのプロセスの最大の強みは“顧客との密なコミュニケーションを通じて一人一人の成長(変化)に応じたシステム”が構築されていること。このプロセスは今まで比較してきたアルメリックには出来ない仕組みであり日本ブランドに活かせることが出来るのではないかと感じた。

## 7 考察

以上の分析によるドミンゴの成功要因がプロセスの仕組みにあると明らかになった。実際にこの仕組みが日本ブランドに適応できるのかどうか考察していく。まず6-5で述べたプロセスに大切なものを3つ取り上げてみた。

1. コミュニケーションの距離が近い。(密なコミュニケーション) 2. 顧客一人一人の徹底した情報管理。 3. 顧客と意見を交えた商品作成(共創)

上記の3点が顧客の成長に応じたシステムを可能とする大きな要因になっている。鳥取県でサーフプロジェクトというサーフィン会社を運営している方からの聞いた話によると、日本ブランドは平均的にサーフボードの販売本数が少ない。そのため売り上げやマシンシェイプに使用する機械の費用(約1500万円)を考えた際、ハンドシェイプを導入した方が利益に繋がるためそれを採用している日本企業が多い。上記の事から販売本数が少ないこと、ハンドシェイプによる細かい調整の2点が日本サーフブランドの共通点として挙げられる。この2点はプロセスに必要な3点に対応できると感じる。まず販売本数が少ないと言うことは、シェイパー自身が顧客と密なコミュニケーションが出来、一人一人の管理が可能となる。海外ブランドは年間10,000本販売しているので、その分シェイパー自身が顧客一人一人の情報管理が難しい。それと比べてみると日本ブランドは200~400本なのでそれが可能になる。またハンドシェイプなのでお客さん一人一人に合わせたサーフボードが作成できる。以上より、日本ブランドの共通点からドミンゴサーフボードの処方箋は活用可能だと感じる。

## 8 今後の課題

ドミンゴサーフボードは43年の経歴を持つシェイパーがいたからこそできたプロセスの仕組みでもある。今の日本ブランドのシェイパー状況の調査までは今回の調査で明らかになっていない。日本のシェイパー技術がどこまで成長出来ているのか課題になる。アメリカやオーストラリアはサーフィンをしているプレイヤーの層や環境が整っているためその分シェイパーのサーフボードの技術アップは間違いなくこれからも進んでいく。その中で日本が今の環境で生き残っていくためには日本の波質等をもっと勉強しなるべく日本人に合わ

せた商品展開が必要になってくる。

## 9 今後の展開

高知県で SOUL RIDERS というサーフボードブランドが本格的に展開予定。このブランドのシェイパーである鍋島アンリさんは世界最高峰の大会【OXBOW PRO WORLD LONGBORAD CHAMPIONSHIP】において、日本人最高位の 17 位タイを果たすほどの人物。シェイパーの経験は長くはないがサーファーとしての歴史が長い。また鍋島さんはこの経歴から日本だけでなく海外の波質、サーフィン市場に理解の深い方である。その視点から見るサーフボードに対するこだわりはドミンゴボードに劣らずあると感じる。この卒論で導いた結論をもとに企業のサポートをしていくことで双方合意済みしていただけたのでこれを機に更にサーフィンに対して理解を深めていきたい。

## 引用文献

・村山 徹/ 三谷 宏治+戦略グループ/CRM グループ 著 (2001年) 『CRM[増強改訂版] 顧客はそこにいる』 東洋経済新聞社

・石井 淳蔵+神戸マーケティングテキスト編集委員会 (2014年) 『1からのマーケティング』 碩学舎

図表 12

出典：umihiko's playground 日記

<http://blog.umihikos.com/?day=20161121>

(2017年2月5日最終検索日,著者の岩田充さんより転載の許諾済)

図表 14

出典：umihiko's playground 日記

<http://blog.umihikos.com/?day=20161118>

(2017年2月6日最終検索日,著者の岩田充さんより転載許諾済)