

De-commoditization through Branding by Experience: Experiential Value and Habitual Consumption with Loyalty

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-10-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/2297/36853

体験型ブランディングによる脱コモディティ化

—— 経験価値形成と「個人に彫り込まれた消費」——

白 石 弘 幸

目 次

- I はじめに
- II 薄型テレビの低価格化
- III 製品のコモディティ化
- IV 経験価値の本質と身近な例
 - (1) 経験価値の本質
 - (2) 経験価値の身近な例
- V 体験型ブランディングの重要性
 - (1) 体験による経験価値
 - (2) ブランド・ロイヤルティと「個人に彫り込まれた消費」
- VI 体験型ブランディング施設の事例
 - (1) 伊那食品工業「かんでんばガーデン」
 - (2) 川崎重工業「カワサキワールド」
 - (3) ヤンマー「ヤンマーミュージアム」
 - (4) ソニー「ソニー・エクスプローラサイエンス」
- VII 結びに代えて

I はじめに

日本の家電メーカーにおいてテレビ事業は長らくPPM (Product Portfolio Management) で言うCash Cow的な存在にあったが³、薄型テレビ市場が本格的に立ち上がって3年から4年が経過した後、状況が大きく様変わりした。すなわち2007年前後から薄型テレビ事業の収益性は悪化し続け、大手家電メー

カーのテレビ部門の利益率は軒並み低下した。この過程でAQUOSブランドで当該市場をリードしていたシャープが経営危機に陥った。主力二行すなわちみずほコーポレート(現みずほ)銀行と三菱東京UFJ銀行による3,600億円の融資により当座の危機は乗り越えたものの、財務基盤の再構築を図るため海外企業を含む他社に出資を仰ぐこととなった。パナソニックの業績悪化も薄型テレビ部門の低迷が一因であると言われ、同社は2013年にプラズマテレビ事業からの撤退を発表した。

日本の大手家電メーカーにおけるこのような薄型テレビ事業の収益性悪化の原因としてあげられるのはサムスン電子やLG電子等韓国メーカーの追い上げ、テレビ放送の地上デジタル化と家電エコポイント制度による需要の先食いおよび同制度終了による需要の落ち込みである。従来はオリンピックやワールドカップ・サッカー等の世界的なスポーツイベント開催前にはテレビの需要が伸びる傾向があったが、このような海外メーカーの追い上げや制度的要因を背景に、2012年はロンドン・オリンピックの開催年であったにもかかわらずテレビ市場は停滞したままであった。

しかし当該原因として忘れてはならないのは薄型テレビのコモディティ化である。このコモディティ化とは製品を差別化することができなくなり、買い手に訴求するファクターが価格だけになる状態を言う。この定義にもあるように、製品のコモディティ化が進むと、企業間競争は専ら価格をめぐるものとなる。その結果、当該製品の事業に関してはほとんどの企業の利益率が低下する。前述した薄型テレビ事業は2007年前後からまさにそのような状況に陥ったのである。

このようなことから企業は利益率を高く維持するために、自社製品がコモディティ化の「蟻地獄」に陥るのを防いだり、これに陥ってしまった場合にはそこから脱却する施策を講じなければならない。コモディティ化に対するこのような防止ないし脱却のための施策が本研究で言う脱コモディティ化の戦略である。

換言すれば、先に利益率の低下に関して「ほとんどの企業の」と述べたように、例外的にコモディティ化がもたらす負の影響を回避する企業、利益率低下を免れる企業というのも無いわけではない。そして無いわけではなく、存

在しうる以上、企業は脱コモディティ化の戦略により、そのような例外的存在とならなければならない。

こういう脱コモディティ化戦略の一つ、脱コモディティ化を図るための一つの処方箋として本研究は経験価値の提供を提示する。これは端的に言えば、個人的かつ心理的な製品価値で、それは当該製品との関連で生起する経験によって形成される。日本で最初に本格的にこの用語を使ったのはSchmitt (1999)の邦訳であるが、原著のタイトルはExperiential Marketingで、そこにはExperientialという単語はあっても、価値に相当するValueは入っていない。これは本文に関しても同様で、Experiential Valueなる用語は見られない¹⁾。

このように経験価値の萌芽的なアイデアはアメリカで生まれたものの、今日の日本で使われているコンセプトは当該アイデアが紹介された後それを土台に日本で独自の生成したものである。本研究では脱コモディティ化に関する経験価値形成と当該形成を通じたブランディングすなわちブランドの浸透度向上とロイヤルティ構築の意義、当該形成における体験型ブランディング施設の有効性について論ずる。

II 薄型テレビの低価格化²⁾

薄型テレビの代表的な中核デバイスである液晶パネルは、従来、シャープが高い技術力と市場シェアを誇っていた。「シャープと言えば液晶、液晶と言えばシャープ」という感さえあった。換言すれば、液晶技術はシャープにとってコア・テクノロジーであり、これを土台にして開発・製造する液晶パネルと、さらにこれをキーデバイスとして組込む液晶テレビのビジネスは同社にとってコア事業であった。

加護野(2004)によれば、コア事業を保有している企業はそうでない企業よりも業績が全般的によい。彼によれば、ルメルト(1974)の言う「主力事業」(dominant business)と同様に(Rumelt, 1974, 29-30; 邦訳, 42-43)、コア事業とは一般的にはその企業の売上に占める比率が70%以上の事業であるが、これが主力事業と異なるのは売上比率が70%未満であっても当該企業の発展と不可分ならばコア事業と見なせるという点である。すなわち、「短期的にも長

期的にも企業の根幹となっている主力事業」(加護野, 2004, 6)が、彼の言うコア事業である。

前述したように、平均的に見ればコア事業を保有する企業は非保有企業よりも業績がよい。これはコア事業が市場において強固な競争力を持ち、高いシェアを維持するために、収益の源泉、PPM(Product Portfolio Management)で言うCash Cow、いわゆる「金のなる木」としての役割を果たすからである。またコア事業は技術の供給源となり、当該企業の長期的な成長を支える。シャープの液晶事業はこのようなコア事業の典型例であった。すなわちシャープの液晶事業は、売上比率70%という基準を満たしていないが、同社にとってコア事業であった(加護野, 前掲論文, 6)。同社の液晶事業は技術的な観点で市場のリーダーであるし、この事業はシャープという企業の存続と成長を支えるような存在であり続けてきたのである。

このようなロジックに立脚すれば、コア事業としての液晶パネルないし液晶テレビはシャープの業績を向上させる、あるいは下支えする要因となるはずだが、近年の状況は必ずしもそうとは言えない。コア事業であるのは確かなのだが、利益率という点では液晶事業は近年シャープにとってはむしろ重荷にさえなっているように見受けられるのである。

2005年8月にシャープは65インチ型の液晶テレビを発売し話題を呼んだ。これは市販の液晶テレビとしては当時世界最大で、大画面の実用化で先行しているプラズマテレビへの早期キャッチアップを予感させるサイズであった。この2005年前後の薄型テレビ草創期において価格の目安は「1インチ1万円」で、32インチのもので30万円前後というのが市場相場であった。

ところが薄型テレビの販売価格はその後下落し2008年には「1インチあたり5,000円」を下回るものが現れた。販売台数が伸びる一つの契機となったのは地上デジタル放送の開始と、環境負荷の小さいテレビやエアコン、洗濯機購入時に商品券等を支給する「家電エコポイント制度」の導入で、それは2010年のことであった。この時点で薄型テレビは40インチ以上のもので10万円台前半、30~40インチのもので10万円前後の売値が一般的となった。

ジャーナリスティックな表現になるが、この後に起こったテレビ価格の下落は凄まじい。たとえば2011年における国内の40インチ薄型テレビの平均単

価は10.81万円であったが、翌2012年にはこれが7.17万円と、1年で単価が3万以上急落した。販売台数に関しても、前述した制度的要因による増大の反動として大規模な減少が生じた。具体的には、月間販売台数で見ても2011年は1月を除いて前年割れが続く、5月には前年同月比で7割減の31.8%まで落ち込んだ(BCN調べ)。

このような価格下落は消費者側にとっては歓迎される現象であったが、「何か変だ」「何かおかしい」という見方も一部でなされた。たとえばこのような値崩れに関して当時、次のようなコメントも見られた。「薄型テレビ、ブルーレイ、パソコン。今、家電の花形製品が熾烈な価格競争に巻き込まれ、底なしの下落に見舞われている。この下落ぶりを見ていると、家電市場がこれまでと異なるフェーズに突入したかのような印象さえ受ける」(岡, 2012, 1)。この頃、テレビ市場ではまさに「これまでと異なるフェーズ」、後に述べるコモディティ化が進行していたのである。

薄型テレビの価格下落が続いたことから、家電メーカーのテレビ事業も採算性が悪化し、各社とも事業の再構築を余儀なくされた。たとえばシャープは2011年、いわゆる「世界の亀山モデル」の生産基地だった亀山第一工場(三重県)をスマートフォンやタブレット端末向け中小型液晶の工場に編制し直した。このとき米国アップルは、iPhone向けの液晶を安定調達するため、1,000億円の設備投資のうち約700億円を負担し、同工場は実質的に「アップル専用工場」となった。同社の機密を扱う部屋は「シャープ社員も入れない、治外法権の『租借地』」(日本経済新聞, 2013年3月24日)となった。

2012年も基本的には薄型テレビ市場は低迷を続けた。すなわち前年に比べてテレビ市場全体で販売金額は63.5%減少し、平均単価は5,900円下落した(BCN調べ)。通常、オリンピックやワールドカップ・サッカーはテレビの更新需要、すなわち映像品質が高く迫力のある大画面で4年に一度のスポーツイベントを「お茶の間観戦」したいというニーズを刺激する。2012年はロンドン・オリンピック開催年であったから、実際、「店頭ではロンドン五輪を前に大型で高精細な映像を楽しめる製品への買い替え需要を呼び起こそうと躍起だ」(日本経済新聞, 2012年5月19日)という指摘もあった。しかし当該更新需要は少なくとも大規模には生じなかったし、価格下落の長期的趨勢にも変化

は見られなかった。

これ以降、一時期、薄型テレビの単価にやや持ち直しの兆しも見られたが、この現象は値引きしようがない水準まで価格が下落した後の一時的なブレと考えられる。換言すればこれは反転の前兆ではなく、むしろ単価が底値水準まで下がったことの表れ(下げ止まり)で、当該単価は今後も小刻みな値動きはあるものの、世代交代と呼べるような画期的な技術革新がある迄は低位で推移すると見られる。

前述したシャープの業況について付け加えると、亀山第一工場が事実上アップルのスマートフォン向けパネルの専用工場となったことにより、同工場の稼働率は当該スマートフォン販売の好不調に左右されることとなった。財務的には2013年時点で、主力取引銀行のみずほコーポレート(現みずほ)銀行と三菱東京UFJ銀行による総額3,600億円の協調融資により当座の危機を乗り越え、公募増資等で1,191億円、第三者割当増資でマキタ、LIXILグループ、デンソーから173億円を調達したものの、「発行済み株式が4割増える大型増資を強行し株主価値の希薄化を招いた」(日本経済新聞、2013年11月18日)。

ただし消費電力が従来型パネルよりも8割以上少ない省エネパネル「IGZO」(イグゾー)を開発するなど、同社は経営再建につながる研究開発力も維持していると考えられる³⁾。むしろ問題としてより重要なのは、次章で述べるコモディティ化ないしこれが利益率にもたらすマイナスの影響を回避できるかということであろう。新製品を矢継ぎ早に開発する組織能力を保有していたとしても、上市の度にこれが早期にコモディティ化してしまうと、業績の先行きは不透明感をともなうことになる。

Ⅲ 製品のコモディティ化

一般に、市場における競争ポジションがリーダーである企業にとっては、業界全体の収益性を維持する秩序ある競争が行われることが望ましい。というのは、最大シェアのリーダー企業はその業界の生み出す収益を最も大量に獲得できる一方、業界全体の収益が減少した際に損失の絶対額が最も大きくなるのは当該ポジションの企業だからである。したがって、「業界の全体収益

が減少するような方向を避ける強いインセンティブをもつことになる」(石井, 1985, 102)。

このように業界全体の収益が減少する典型的なケースは、企業間競争が価格をめぐって行われる場合である。特に再三再四にわたり価格引き下げの応酬が行われる場合、収益の減少は大きなものとなる。したがってリーダーにとって価格競争は望ましくなく、自らこれを引き起こすことは一般的には避けなければならない。

一方、チャレンジャーがとりうる戦略のうち、「代表的な攻撃戦略は、リーダー企業と同品質の製品をリーダー企業より安い価格で市場に供給する」(Kotler, 1984, 407)というものである。これはいわゆる低価格戦略と呼ばれる競争戦略である。ただしリーダーが対抗的に価格引き下げを行い、価格競争が泥沼的になることもありうる。価格競争は前述したようにリーダーにとっては望ましくないものの、これが泥沼化した場合には財務力の強いリーダーに有利となる。ベサンコら(2004)はこのことについて次のように述べている。「誰が始めたのかにかかわらず価格競争はマーケット内の全企業に損害を与える。一般に期待されているように、もし大きな既存企業が小さいライバル企業よりも(たとえば融資がより容易に受けられやすいために)損失を長く維持できるとしたら、大企業の方が価格競争を長く続けることができる。このような場合、価格競争に資金をまかなうための『深いポケット』を持っていると言われる。他方では、特に競争が始まる前に大きな売上を持ち、小さなライバル企業に対してコスト優位がない場合には、価格競争の間により大きな損失を被ることになる」(Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2004, 322, ()内の補足はベサンコらによる)。

価格競争が長期化すると、企業はライバルを撤退に追い込み、その顧客とシェアを奪うことによって累積損失を解消せざるを得なくなる。ライバル企業が市場に存在しなくなれば、販売価格を適正価格以上、すなわち適正利潤を確保できる水準以上に戻し、利潤を得ることによって累損の削減が可能になる。価格競争が長引けば長引くほど、この方法でしか累損を減らすことが困難になるので、当事者が途中でその競争をやめることは難しくなる。このため低価格戦略の応酬は一般に「消耗戦」になりやすい。場合によっては、そ

のような消耗戦により勝者さえ財務状態が悪化し、経営が破綻することもある。この点について、ベサンコらは次のように述べている。「価格競争は消耗戦(wars of attrition)の例である。消耗戦では、2ないしそれ以上の当事者が互いに戦いながら資源を費消する。最終的に、生き残った企業は報酬を得るが、負けた企業は何も得るものがなく競争に参加したことを後悔しさえする。競争が長引けば、勝利した企業さえも競争が始まった時より財務状態が悪化する。というのは競争に勝つために費やした資源が最終的な報酬よりも上回ることもあるからだ。(中略)実質的にすべての企業が長期化した競争の間に財務状態が悪化する。しかし価格競争により何社かの企業がマーケットから撤退すれば、生き残った企業は価格を競争が始まる前の水準より上に引き上げることができる」(Besanko, et al., *op cit.*, 322)。

コトラー(1984)によれば、製品が同質的で差別化が難しい業界ほど価格競争は泥沼化しやすい。そのため、そのような業界では2位以下の企業は価格に関してリーダーにチャレンジせず、これを模倣追従することが多いという。彼は具体的には次のように述べている。「鉄鋼、肥料、化学などの資本集約的で同質な製品の産業では、意識的な模倣が見られる。品質の差別化やイメージの差別化が困難である一方、サービスの質はしばしば比較され、買い手側の価格弾力性は強い。したがって価格競争がいつ起きても不思議ではない。しかしながらこのような産業には、短期的にシェアを奪うことに否定的な雰囲気がある。そのような戦略は報復を招くだけだからである」(Kotler, 1984, 409)。

製品のコモディティ化はこのような価格競争を引き起こす。端的に言えば、コモディティとは「同質的で品目当たりの生産量の多い汎用品」(原, 1999, 79)であるが、コモディティ化とは製品を差別化することができなくなり、買い手に訴求するファクターが価格だけになる状態を言う。換言すると、コモディティ化すると企業は機能や性能に関して他社と差異を作り出すことが困難になり、他社製品と価格で競争せざるを得なくなる。これは当該製品市場全体における価格下落、値崩れを引き起こす。複雑なメカニカル製品もその例外ではない。そういう製品もコモディティ化すれば、先に引用したコトラー(1984)の言う鉄鋼や肥料等のような同質な財となり、価格競争が長

期化しやすくなるのである。

前章で述べたように、2007年前後以降における薄型テレビ価格の下落は「凄まじい」と言えるようなものだった。この下落は以上で述べたようなコモディティ化に大きな原因があると考えられる。ただしコモディティ化はある種の製品市場では普遍的な現象で、近年において突然出現したわけではない、薄型テレビ市場特有の現象というわけでもない。

コモディティ化の主な契機ないし促進要因としては以下の三つがあげられる。これらのうち複数の数が同時にコモディティ化に向けて機能することもありうる。

一つは標準とドミナント・デザインの成立である。製品に複数の規格があり標準が確立されていない場合には、製品の差別化が容易であるため、コモディティ化は起こりにくい。ところがある種の製品には標準成立に向けて色々なメカニズムが働く。すなわち新製品として開発され市場が立ち上がった当初は複数の規格があったとしても、政府や官庁、業界団体により調整が行われて、その中の一つが公的標準、デジュリ・スタンダードとして認定されることがある。あるいは競争によって複数の規格が一つに収斂し、デファクト・スタンダードが成立することもある。これはユーザー数が当該製品から享受できる自己の便益に大きな影響を及ぼす、いわゆるネットワーク外部性の強い製品でよく見られる現象である。この特性を持つ製品市場では、発売のプリアナウンス、バックワード互換性の確保、ファミリー（陣営）作り等、虚虚実実の駆け引きが行われて、そういうデファクト・スタンダードの形成が進むのである。そしてこのようなデジュリ、デファクトのスタンダード成立過程で、製品のドミナント・デザインが確立される。これはコモディティ化を促進する要因となる。

第二に、製品に関する価値観が収斂し、これがメーカーとユーザーの間で広く共有されるようになると当該製品のコモディティ化が進行する。「良い製品とはいかなるものか」という価値観が統一されていない場合には、色々な観点や基準での「良い製品」が成り立ちうるのでメーカーによる差別化可能性も大きい。しかしこれが明確になり、かつその観点や基準での製品改良が技術的に行き詰ったり、あるいは買い手による相違実感可能レベルを超えて性能向上が進んでしまうと差別化の可能性が飽和し、当該製品はコモディティ化する。

第三に、製品がサブシステム(ユニット)の結合で生産されるようになれば、構造やデザイン、機能に関して差別化する余地が縮小する。このような製品特性は近年モジュラー化と呼ばれて注目を集めている。このモジュラー化もコモディティ化が進行する原因となる。

以上で述べた標準とドミナント・デザインの成立、価値観の収斂と差別化可能性の飽和、モジュラー化という状況ないし条件が一つでもあればコモディティ化が起ころうののだが、これらはいずれも特殊な事象かということも必ずしもそうとは言えない。これらが全部揃う、すなわち全てが同時に現れるというのは稀にしても、逆に全てを永久に免れるという製品もおそらくなからう。換言すれば、このうちのいずれかということであればどの製品に生じてもおかしくないのである。したがってコモディティ化も決して特別な現象ではない。状況次第でほとんどの製品に起ころうとも言え、先にも述べたようにこれはある種の製品市場では普遍的な現象であると見ることもできる。

企業が画期的な新製品開発を行っても当該製品がすぐにコモディティ化すれば、市場で早期に価格競争とそれによる値崩れが起き、当該製品の開発コストを回収することはできなくなる。新製品開発の都度あるいは高頻度でこれが起きると、研究開発型企業の収益性は低下する。シャープ等、利益率が低下して経営的に苦境に陥る家電メーカーが出現している一つの大きな原因がここにある。

IV 経験価値の本質と身近な例

(1) 経験価値の本質

従来、製品の価値はともすれば「ある価値が所与のものとして存在し、その価値が、水が水道管を伝わるように受け手に伝わる」(石井, 2000, 198)という見方で捉えられてきた。すなわち「『消費者は価値あるものを選択する』という理解は、価値がすでにして前提にあり、それがそのまま消費者に伝わることを想定している」(前掲書, 200)。

しかしながら製品には当該製品の使用およびその前後における経験から生ずる価値、経験価値が形成されうる。どこかの量販店に並んでいる家電製品

に経験価値はないが、ある個人がそれを手にとって眺めた瞬間からその製品との関係で経験が生まれ、さらに購入した場合には当該製品との間で長期にわたり様々な経験がつけられる。このプロセスで個人的、心理的な価値がその製品に生ずる。価値とは究極的には本人が対象に感ずる主観的な価値であるという立場をとると、むしろこういう個人的、心理的な価値が製品価値として重要ということになる。

経験価値に対しいわゆる使用価値は使用上の価値、使用に関する価値である。経験価値にはこれも含まれるが、その範疇はこれにとどまらない。たとえば「使用後の余韻」(平山, 2007, 103)といった感覚も経験価値に含まれる。換言すれば経験価値の「経験」は使用経験に限定されない。その製品にまつわる一切の経験、当該製品との関係で経験したすべてのことがそれに含まれる。

たとえばコーヒーという同じ財であっても、塩やセメントと同様の差別性が全く無いコモディティ、ブランドやパッケージを備えた製品、レストランや喫茶店で給仕される商品、その他になりうる。すなわち「企業の扱い方一つで、コーヒーはコモディティ、製品、サービスという三種類の経済価値のいずれかになる」(Pine & Gilmore, 1999, 1; 邦訳, 11)。そして、「このコモディティ、製品、サービスに次ぐ第四のレベルを実現した企業は、経験という価値を作り出していると言える」(*op cit.*, 1; 邦訳, 12)。

機能などの客観的基準で製品属性が優れている製品というのは今日、市場にごく普通に出回っているし、また宣伝広告等によりブランドが記銘されていたりイメージが良いといった製品、シグナル価値の高い製品というのも多数ある。これが劣悪でよいというわけでは決してないし、重要でないというわけでもない。しかし消費者は客観的属性の優秀性やシグナル価値の高さを当たり前と思うようになってきている。先行研究のことばを借りるならば、「今日の顧客は、機能的特性や便益、製品の品質、ブランドのポジティブなイメージを、当然なものにとらえている」のである(Schmitt, 1999, 22; 邦訳, 44)。つまり消費者にとって客観的属性やシグナル価値が与えるインパクトは小さくなってきており、余程のことが無い限りこれらでは驚かない。

このようなことから現代では、製品に別のプラスアルファ的な価値が求められるし、またそのような価値が製品のコモディティ化を回避するうえで重

要となる。その代表的なものが、製品との関連で、あるいは製品を通じて感じる (feel)、考える (think)、行動する (act)、集団や文化と関係を持ったり他の個人とつながる (relate) という経験である。換言すれば、「顧客が求めているのは、自分達の間 (sense) をときめかし、感情 (heart) に触れ、精神 (mind) を刺激する製品、コミュニケーション、マーケティング・キャンペーンなのである」(Schmitt, *op cit.*, 22; 邦訳, 44)。ここで示唆されているように、経験価値は製品の使用局面ではなく、感覚・感情・精神を刺激する別のシチュエーションで形成されることも多く、そこにおいては種々のコミュニケーションやマーケティング等の活動が重要な役割を果たす。

このように経験から製品に生まれる価値、経験価値の形成においては製品の機能や性能、品質もさることながら、ユーザー本人の意識や知覚、感情が大きな役割を果たす。先にも述べたように機能や性能、品質が高い製品というのは今日ごく普通に出回っているし、消費者にとっては当たり前になっている。むしろ顧客を対象としたコミュニケーションやマーケティング等の活動を通じ、「経験価値は、感覚 (sense)、感情 (heart)、精神 (mind) への刺激によって引き起こされる」のである (Schmitt, *op cit.*, 25-26; 邦訳, 46-47)。そしてこれは「機能的価値に取って代わる」(*ibid.*; 邦訳, 47) と言っても過言ではなく、そういう意味で本質的重要性を持つ。

換言すれば、「経験価値は、製品やサービスそのものの価値だけではなく、実際に顧客がそれらを利用した経験によって得られる価値、すなわち満足や効用などを意味する」のであり、「それを使った時の快適さ、そして使い終わった後に残る感覚や感動の余韻なども製品価値の源泉になりうる (橋本, 2010, 202)。すなわち「心地よい経験の記憶が顧客にとっての価値となり、これらが経験価値に含まれる」こととなる (前掲同所)。

消費者は冷静で客観的、合理的であるとは限らない。むしろ競争戦略論やマーケティング論の理論家が想定しているよりもずっとウェットで情緒的でありうる。「伝統的な顧客は理性的な価値を追求してきたが、今日の顧客はもっと刺激を受けたり、楽しんだり、教育されたり、チャレンジしたいと考えるようになっており、経験価値が受け入れられる土壌はできあがっている」(恩蔵, 2006, 21) という指摘もある。

経験価値の観点では、スペック表に載っている機能や性能がその製品の価値を規定するのではなく、スペック表を何回も見て長期間検討した挙句買ったという経験が当該製品の価値を大きく高めうる。逆にスペック的には優れていても、不本意な形で購入したとしたら、その製品の価値は低くなる。

こういう経験価値には、当該製品を購入する際に販売員と交わしたコミュニケーション上の経験(会話)から生まれた心理的価値も含まれる。また応募者1万人の中から抽選で当選し一人だけもらえたという経験は、その人にとっての当該製品の価値を高めるかもしれない。使用価値や使用経験という概念では、このような価値を説明することはできない。

廃棄や処分に際し、メーカーが回収の負担を請け負い、さらには回収後「長い間のご愛用に感謝します」という趣旨のメッセージがユーザーに届いたとする。これも場合によっては当該製品の経験価値を高めることになるだろう。少なくとも筆者ならば、大きな経験価値が当該製品に対して加えられ、当該ブランドに対する評価は高まることになる。これは決して使用局面における価値ではない。こじつければこれも使用経験になるのかもしれないが、使用が終わった段階における処分や廃棄に関する経験を使用経験と言うのには卑見では無理がある。

以上のように経験価値は消費者にとっての個人的、心理的な価値であるが、企業から見ればこれはブランド・ロイヤルティの強化と「個人に彫り込まれた消費」につながり、これらの面で価値があるということになる。この点についてはV章で改めて取り上げる。

(2) 経験価値の身近な例

経験価値の創出に一定の成果をあげた例として、山本(2005)はトップアスリートに対する支援と当該アスリート達と顧客との交流の「場」形成によって、新型車のファン作りとブランド・ロイヤルティの確立に成功したケースをあげている。具体的には、日産自動車はオフロードタイプのスポーツ用多目的車(SUV)である「X-TRAIL」を市場投入した際に、各分野のトップアスリートにこれを使ってもらい「チーム・エクストレイル」として支援した。そうした上で、世界的なトップ・スノーボーダーを集める「X-TRAIL JAM in TOKYO

「DOME」や国際的なスノーボード選手権大会「NISSAN X-TRAIL NIPPON OPEN」、ウェイクボードの国際大会「NISSAN X-TRAIL CUP」を開催し、それらの中で「チーム・エクストレイル」所属のトップ・アスリートが「X-TRAIL」について語るのを聞いたり、アリーナに展示されている「X-TRAIL」の実物に接したりする「場」として「Join the X-SESSION」を設けた⁴⁾。このようなトップ・アスリートおよび「X-TRAIL」に触れ合うという経験により、「アウトドア・スポーツ・フリークの間では、他社の車と価格や性能を比較したりせず、『X-TRAIL』を選択する」(山本, 2005, 154)という動きが形成された。つまりアウトドアスポーツ・イベントを開催し、またこれを通じてユーザーや潜在的顧客を「X-TRAIL」使用のトップアスリートと「X-TRAIL」そのものに向けてファンクラブ(メンバー)化することにより、この車に経験価値を形成し、SUV市場で強固なポジションを築いたのである。

これとは別の例として、橋本(2010)は製品の開発フェーズへの擬似的参加すなわち開発プロセスのシミュレーション経験を挙げている。より具体的には、自動車メーカーが地域貢献のために毎年行っている車作りに関する寄付講義に出席すると、その出席経験がイメージ向上を媒介して当該メーカーとの関係維持意識や他者への推奨志向を強化することが確認されている。「とくに、『製品イメージ』や『ブランドイメージ』が、経験後に向上する人ほど、『購入/利用志向』『継続関係志向』『他者推奨志向』が高まることが明らかになった」(橋本, 2010, 211)と報告されている。

より卑近な例を挙げると、本稿の筆者が現在住んでいる金沢市にはゴリ(小型の川魚)等の佃煮や和菓子といった伝統的な食品を年に1回、地元の学校にさしいれ、給食の時間に児童に食べてもらっている食品会社がある。むろんこれは善意からなされていることであるが、マーケティング的な観点でも大きな意義がある。すなわち金沢の伝統的な食文化に触れて欲しい、地元へ何らかの貢献をしたいという精神でこのような活動が行われているのであるが、敢えて誤解を恐れずに言うならば、これは販売促進上の効果も大きい。小学校のとき給食時間に、地元メーカーの厚意によりこれらの食品を口にしたという思い出はその子供たちにとって貴重な財産であると同時に、そのよき思い出から大人になったときの購買が喚起され、後に述べる「個人に彫り込まれ

た消費」となる場合が多いと思われるからである。その販売促進効果は宣伝広告よりもむしろ大きいとも考えられ、そういう意味でこれらの食品には大きな経験価値が形成されていると言える。

またリゾート会員権ビジネスでは簡単なアンケートに答える代わりに系列のホテルや旅館を格安で利用できるという「モニター宿泊」の制度を導入している企業が多い。このアンケートにより有望な潜在顧客から住所や職業、家族構成、場合によっては年収等の情報をも入手するのであるが、実は宿泊した際の高い満足が会員権の購入を導きうるという効果もそこにはある。つまり格安での宿泊と、格安にも関わらず至れり尽くせりのサービスを受けたという経験がそのリゾート会員権に対する当該個人の価値と評価を高めていると見なせる。

製品の価値を使用価値に限定すると、コモディティ化による負の影響を免れ得ない。機能や性能、デザインといった製品そのものの属性で、コモディティ化や陳腐化による当該製品の価値低下を回避することには限界がある。そのような価値低下回避の具体的処方箋を提供する一つのコンセプトが経験価値なのである。

V 体験型ブランディングの重要性

(1) 体験による経験価値

経験の本質を改めて本研究なりに明らかにするならば、本研究では見聞したり、行為したりすること、またこれらの結果として情緒的变化が内部に生ずることを広く経験と捉える。これには行為やその他の身体的なもの、感覚的なもの、感情や心理的なものが広く含まれ、経験ということばはこれらを広汎に意味する。我々は生活している限り常に何らかの経験をしているのであり、結局のところ経験は生活することとほぼ同義であるということになる。

これに対し、本研究で言う「体験」は「体をもって経験する」ということである。つまり身体的なもの、体を動かすことに重点がある。実際、じっとしているときに何かが目に入ったとか聞こえたという場合の表現としては経験の方がふさわしく、体験ということばはあまり使われないであろう。ちなみに

「体感」といった場合には、「体をもって感じる」ということになる。こういう体験や体感により形成される製品の心理的な付加価値も経験価値と呼ぶが、後に述べるように体験・体感こそが大きな当該価値を生むと考えられる。

また多くの場合、体験と言った場合には能動的な含意がある。換言すれば、これには他からの強制によってではなく、自らの意思でというニュアンスが往々にして含まれる。どこかに行った、何かに取り組んだというのは体験であり経験であるが、どこかに連れて行かれた、何かに取り組まされたというのは経験であって、体験とはあまり言わないであろう。

これらの両方の要素が揃っているとき、つまり「体をもって」「能動的に」経験するというときに、体験ということばがよく馴染むように思われる。沖縄の海で泳いだ、稲刈りをした、飛行機を操縦した、そば打ちをした、一般的にこれらは経験のなかでも特に体験であろうが、体を動かして自分の意思でという点が共通している。

インターネット上で議論やチャットに参加したり、遠く離れた場所のストリートビューを見るといったサイバースペースにいる時間、擬似的経験が増えると、「身をもって経験する」という「体験」や「実際に体で感ずる」という「体感」が大きなインパクトを持つようになる。映画をビデオ・オン・デマンドにより自宅で見る比率が上昇するにつれ映画館に行く回数は減少する一方、実際に映画館に行ったときの記憶や思い出はその分強烈となる。

大学を例に取るならば、今日、大学に関する情報は各種ガイドブックやインターネットで入手可能であり、講義の動画画像もネット上で閲覧できることもある。しかしそういったサイバースペースでの疑似体験と、実際にオープンキャンパスに行つて特別講義を受講し、キャンパスツアーに参加して自分の足で歩いて見て回るというのでは、心理的なインパクト、その後の行動への影響度が違うであろう。すなわち後者は当人にとっては人生においてそう何度もあるような経験ではない。こういう得がたい経験、経験価値の大きい実体験が大学選択・志願のより強い動機づけとなると考えられる。

本研究で言う体験型ブランディングの目的は、こういう実体験を提供しながら経営理念や沿革、事業分野など企業に関する知識や自社製品に関する情報を伝達し、ひいては次節で詳述するブランド・ロイヤルティの形成と「個人

に彫り込まれた消費」を実現することにある。ここでブランディングはまさにブランドという焼印ないし刻印を消費者の内面に与えることであるが、現実的にはブランドの浸透度を向上させ、ブランド・ロイヤルティを強化し、ブランドの価値を高める、あるいはブランドを確立するということである。またこのことば (branding) 本来の語義には「感銘を与える」という意味があるが、これもここで言うブランディングの目的となる。

Ⅵ章で取り上げる体験型ブランディング施設はこのような目的で設けられる物理的な「場」、すなわち実体験をとめない企業と製品に関する知識や情報を提供し、ブランドの浸透度を高めてこれに対するロイヤルティを形成し継続購買を実現するための常設の空間である。体験型施設と言った際に思い浮かべられがちなのはスリル感あふれるゲーム機が並んでいるようなアミューズメント施設、農村や古代人の暮らしを気軽に味わえるといった生活体験施設であろう。体験型ブランディング施設における体験にもアミューズメント性の強いものが含まれるが、その他に工作や料理等、種々のものがこれに含まれる。

このような知識や情報は会社説明会あるいは各種のフェア、展示会でも提供可能であるが、そこに行けば常にあるというように常設され、また究極的には前述したブランディングの推進を目的としているところにその特徴がある(図表1)。すなわち顧客は現地に行き行ったうえで、歩き回ったり、見たり聞いたり、機器を動かしたり、食べたりしながら、そういう知識や情報を得ることになる。歩いたり、見聞したり、動かしたり、食べたりという体験は同時に、その個人に当該企業と製品、ブランドに関する大きな経験価値を創造することになる。家族や友人と一緒に動かして遊んだり、試食したりした際には特に当該価値は大きくなる。そういう記憶は一般的にどの消費者にとっても楽しい思い出であり、したがって繰り返し思い起こされる内面的コンテンツとなるからである。このように繰り返し想起される好ましい体験は当該個人に対し大きな経験価値を形成する。

しかもⅣ章で述べた「応募者1万人の中から抽選で当選し一人だけもらえたという経験」を多数の買い手に与えることは困難だが、このような体験型ブランディング施設は運用次第で多くの消費者に対して大きな経験価値を提供することができる。

体験	=	実際に歩き回ったり、見たり聞いたり、動かしたり食べたりする
ブランディング	=	ブランドの浸透度を高めロイヤルティを形成する
施設	=	常設された物理的空間

図表1 体験型ブランディング施設が持つ三つの要素

(2) ブランド・ロイヤルティと「個人に彫り込まれた消費」

ブランドそのもの、顧客側に形成されたブランドの認知、およびブランド・ロイヤルティすなわち特定ブランドへの忠誠やこだわり、これらはいずれも企業経営においてある種の資源・資産としての性格を有する。これらが当該企業の持続的競争優位に貢献している場合、その戦略的価値は特に高いと言える。

端的に言えばブランド・ロイヤルティとは特定ブランドに対する忠誠心のことであるが、換言すればそれは顧客が当該ブランドに対して持つ選好やこだわり、ある種の固執である。そしてどれだけ多くの顧客がロイヤルティを持っているか、ロイヤルティの強度はどの程度かということがそのブランドの資産としての価値、あるいは前述した戦略的価値を左右する。

すなわち、ある製品を生産しているのは1社だけという独占市場でない限り、一般的に同一製品市場には代替的なブランドが複数存在し、買い手はブランドの選択ができる状態にある。しかし買い手は往々にして、価格や性能等による比較と選択、あるいは偶然によってではなく、以前の使用経験や宣伝広告など企業からの種々の働きかけによって生まれた選好に基づき特定ブランドの製品を購入する。場合によっては選択行動をとまわず、好みのブランドが見ついた製品を探したり、特定のブランド名を告げて購入するという指名買いを行う。さらには製品を買う際に当該ブランドのものを選択するばかりでなく、ある店に置いていない場合には入荷を待ったり、他の店を探したりするようになる。このような消費者心理がブランド・ロイヤルティである⁵⁾。

メーカーはブランド・ロイヤルティを広い顧客の間で形成し強化すれば、他社が競合製品を出しても自社の顧客、シェアを守ることができる。つまりこれは顧客の「囲い込み」に機能するのである。ロイヤルティが広範囲で強固に形成されているブランドは、先にも言及したように企業間競争における持

統的優位の基盤、戦略的価値の高い経営資源にもなりうる。これを経済産業省のブランド価値評価研究会は次のように説明している。「企業がブランドを通じて製品等に対する顧客の愛顧、信頼を獲得し、継続した顧客関係を維持できるようになると、顧客はもはや製品等の物理的または機能的側面よりも、ブランドを拠り所にして製品等を購入する意思決定を行うようになり、その結果ブランドによる競争優位性もたらされることになる」(経済産業省ブランド価値評価研究会、2002、8)。

このようなブランドおよびブランド・ロイヤルティにもとづく競争優位性は「シェア面の強さ」と、「現在および将来のキャッシュ・フローの増加」(経済産業省ブランド価値評価研究会、前掲報告書、9)となって現れる。前者は先に言及した顧客囲い込みの効果と見なせ、後者は価格競争を免れることにより生じる収益性へのプラス効果であると言える。

したがって、ブランドは一般的には自社の製品を他社のそれと区別するために製品につけられる標識であるものの、企業は「競合商品に対して自社商品に優位性を与えるような、長期的な商品イメージの創造活動」として、この設定と認知の拡大に意識的に取り組まなければならない(小川、1994、15)。そして大きな経験価値を提供しうる体験型ブランディング施設はブランドの浸透度向上に関して有力なインフラとなる。

換言すると、体験型ブランディング施設を有効に活用すれば、こういうブランド・ロイヤルティを向上させ、より積極的に自社の製品を支持するという意識、自社ブランドの製品を選好する心理を形成することができる。家族や友人と一緒に動かして遊んだり、試食したりした際の楽しい思い出、そして楽しかったから度々思い起こされるという記憶、すなわち繰り返し想起される好ましい体験により形成された大きな経験価値が、その企業を応援したいという心理、ひいては積極的に当該企業の製品を選ぶという行動につながる。

消費財に関して言えば、大きな経験価値や強いブランド・ロイヤルティにより購買時に常に当該企業の製品が選択されることとなる(図表2)。そして一回当たりの購買金額や購買量の小さい製品ジャンルであっても、必ず選ばれるという「個人に彫り込まれた消費」が長期にわたり繰り返し行われれば、その消費者からの生涯売上は大きいものとなる。

この「個人に彫り込まれた消費」というのはその個人が特定の製品にロックインされて当該ブランドから心理的に離れられず、指名買いを続ける状況を言う。情緒的なファクターでなされる継続的購買で、言ってみるならば身内(家族)を応援するのと同じ感覚であるから、他の製品を購入することは考えられなくなる。すなわち一般に、蓄積した使用ノウハウや補完財にいわば縛られる形で特定の製品を購入し続ける現象はロックインと呼ばれる。顧客の囲い込みには何らかの「絆(bond)」が必要で、企業はベスト・プロダクト(最高品質の製品)やソリューション(問題解決)という「絆」によって顧客を囲い込む以外に、このようなロックインでの「絆」形成により継続購買を維持することができる(Hax & Wilde II, 2001, 61; 邦訳, 84)。本研究の言う「個人に彫り込まれた消費」は情緒的な要因によりこういうロックインがなされている状態と見なせる。したがって端的に言えばこれは情緒的なロックイン型消費である。

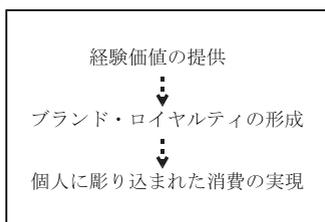
またこのようなロイヤルティの高い個人、ロイヤル・カスタマーが連鎖的な口コミの「かなめ」、波及的な消費の起点になることも多い。すなわちブランド・ロイヤルティの強度に関して顧客には色々なレベルがあるが、究極的顧客レベルというのは当該企業の製品を指名買いするだけでなく、他者にもその購入を勧める層である。そのような顧客は「プロモーター」あるいは「伝道者」と呼ばれ、一部の米国企業はこの比率を重要業績評価指標、いわゆるKPI(Key Performance Indicators)にしている。たとえばアメリカン・エクスプレスでは「あなたはアメリカン・エクスプレスカードを友人や同僚に薦めたいと思いますか?」という質問に0から10までの11段階で答えてもらい、9ないし10のスコアを付けた顧客を「プロモーター」、0から6までのスコアを付けた顧客を「デトラクター」、7あるいは8を付けた顧客を「ニュートラル」と位置づけ、「プロモーター割合-デトラクター割合」をネット・プロモーター・スコア(NPS)と定義している。同社ではこれが顧客ロイヤルティを計る究極のKPIとなっている。

前述の「彫り込まれた消費」を行う顧客はこのプロモーターにもなりうる。「NPSがよりどころとする『人に薦める』という行為は、企業ブランドや商品に対する強い信頼や愛着が無ければ生まれえない」はずだからである(酒井・小林・山端, 2013, 30)。すなわち「プロモーターと定義される顧客は『浮気』の心配

がほとんど無く」(前掲同所), 本研究で言う「彫り込まれた消費」を行う個人であると見なせる。

宣伝広告では広く浅くブランド認知を行き渡らせることはできても, このようなブランド・ロイヤルティの構築と「個人に彫り込まれた消費」の実現, ロイヤル・カスタマーの形成と口コミの刺激を行うことは難しい。広い範囲への訴求に関する宣伝広告の効果と意義を否定するわけではないが, このような個々人の深い内面への働きかけということに関しては体験型ブランディングの方が圧倒的に有効なのである。

本章で述べるように, ソニーは東京以外に北京にも体験型施設の「ソニー・エクスペローサイエンス」を開設している。その目的は中国におけるブランド強化に関して, 宣伝広告だけに頼らず「来場者などによる口コミでも認知度を高める」(九門, 2005, 39)というものであった。そして実際, 多くの日本企業が中国においてブランド・イメージを低下させるなかで, ソニーはテレビ部門のランキングで海外メーカーを凌駕して1位を維持している(『第一財經周刊』2012年調査)。



図表2 体験型ブランディングの意義

VI 体験型ブランディング施設の事例

(1) 伊那食品工業「かてんばばガーデン」

伊那食品工業株式会社(以下, 伊那食品)は「かてんばばガーデン」を長野県伊那市西春近に開設している。敷地面積は3万坪で, すべての施設と展示をゆっくり見て回ると半日かかる広大な園地が丘陵の斜面に広がる。整備が開始されたのは1988年で, 施工に際しては元々あった自然の地形を生かし,

また自生していたアカマツが1本でも残るように意識された。

園地は広域農道をはさんで西地区と東地区に分かれており、各々に「かんでんばばガーデン・ウエスト」(以下、ウエスト)と「かんでんばばガーデン・イースト」(以下、イースト)という名称を付けている。自然の地形を生かし前述したアカマツと植栽が豊かで全体が庭園風となっていること、そのゆったりとした庭園を自由に散策できること、敷地内に美術館やフォトギャラリーがあること、休憩コーナーが数箇所ありそこに試食用の同社製品とお茶のサーバー(給湯器)が設置されていること、ガラス越しに同社製品の生産プロセスを見学できること等が特徴としてあげられる。

具体的に述べると、「ウエスト」(西地区)には植物細密画の美術館、山岳写真を主体にしたフォトギャラリー、種々の測定器具で健康状態をチェックできる健康パビリオン、発表会・講演会・展示会が行なわれる多目的ホールが点在する。また中央アルプスの伏流水を自由に汲める水汲み場がある。尚、健康パビリオンの上層階は伊那食品のR&Dセンターとなっており、「ウエスト」の北側に本社社屋がある。本社社屋は避暑地にある保養所風の瀟洒な建物で同ガーデンに違和感なく溶け込んでいる。

「イースト」(東地区)には山野草園、子どもが走り回れる芝生、寒天料理中心のレストラン、和食店(そば処)、インテリアショップ、かんでんばばショップ本店、同社の北丘工場がある。また「ウエスト」にあるのと同様の水汲み場が設けられている。

端的に言えば、同ガーデンは同社において「もの言わぬ営業マン」と位置づけられている(塚越, 2004, 190)。またこの「かんでんばばガーデン」開設の趣旨を同社の経営者は、「ファンづくり」をキーワードにして語っている。すなわち塚越(2009)によれば、マス媒体を使った宣伝広告などを見て同社の製品を買った客は大切な顧客ではあるが、まだ「ファン」ではない。「かんでんばばガーデン」を訪れ敷地内を散策し同社製品を試食してもらうことで、いわば「顔の見える関係」ができ本当のファンになる。そしてそのファンが同社製品のプロモーター(推奨者)、言ってみるならば「会社の素粒子」となる。塚越(2009)では、このことが次のように述べられている。「テレビや新聞・雑誌で宣伝した方が早いだろうと思われるかも知れません。しかし、私は逆だと考

えています。(中略)一人ひとりのお客様を大切に、ファンになって頂く。そうすれば、そのファンの方が当社のことを周りの人たちに伝えてくれます。それは、マス媒体の宣伝より遥かに効果的である。そうしてネズミ算式に、ファンが広がっていけば、そのほうが『会社の素粒子』は増えていきます」(塚越, 2009, 126-127)⁶⁾。

(2) 川崎重工業「カワサキワールド」

川崎重工業株式会社(以下、川崎重工)は「カワサキワールド」を兵庫県神戸市中央区波止場町2番2号の神戸海洋博物館内に開設している。展示面積は1,998平方メートルで、オープンは2006年5月である。

コンセプトが「楽しく体験!陸・海・空のテクノロジーワールド」であることからわかるように、企業の広報施設や企業博物館に多い展示型ではなく、体験型の施設になっている。もう一つのコンセプトが「見て、触れて、学ぶ」となっているように、この施設は触れて感ずる「体感」の要素も備えている。

展示は主として川崎重工グループの沿革を紹介する「歴史コーナ」、同社の主要製品を映像とナレーションで紹介する「カワサキワールドシアター」、オートバイの歴代主要モデル(ビンテージ・バイク)と最新モデルを陳列した「モーターサイクルギャラリー」、新幹線初代0系の実物と鉄道模型のある「陸のゾーン」、シアター空間で船舶の進水式を疑似体験できる「海のゾーン」、ヘリコプターの実物と飛行機のフライトシミュレーターを設置した「空のゾーン」、そのほかに「地球環境コーナ」「パフォーマンスロボット」「Q&A学習コーナ」から構成されている。設置してあるのは基本的にはすべて同社の製品であるが、単に見るだけでなく操作したり、運転を疑似体験できるようになっているところが同施設の特徴である。

たとえばマリンスポーツ製品についてはジェットスキーの同社モデルにまたがってタイムレースを体験でき、飛行機についてはフライトシミュレーターで10分間の操縦体験を味わえる。新幹線初代0系も単に展示してあるだけでなく、客車内や運転席内に入ることができる。大型のヘリコプター「川崎パートルKV-107II」、架線なしでニッケル水素蓄電池で走る環境配慮型の電車「SWIMO」に関しても運転席を含め内部に自由に入れるようになってい

る。列車模型についてはコントローラーで走行スピードの調節が行える。同種の展示は他の施設にも見られるが、模型の先頭にCCDカメラを取り付け、走行時のジオラマ風景をリアルタイムでモニターに流すことにより臨場感を高めている。

館内の一番奥には小規模ながら日光が降り注ぐ休憩スペースがあり、港(中突堤)の方を向いた屋外テラスが併設されている。そこには神戸ポートタワーやメリケンパークに隣接しているという恵まれた立地を活かそうという工夫が見られる⁷⁾。

(3) ヤンマー「ヤンマーミュージアム」

ヤンマー株式会社(以下、ヤンマー)は滋賀県長浜市三和町6番50号に「ヤンマーミュージアム」を設置している。延べ床面積は3,000平方メートルで、オープンは2013年3月である。

コンセプトは「来館者にチャレンジする楽しさや、感動と元気を感じていただく」「ここにしかない感動を体感していただく」(2013年3月21日、プレスリリース)である。「子どもたちが実際に見て、触れることによって新たな発見や地球資源の大切さや上手な使い方などを学べる、エンターテインメントと学習が融合したミュージアム」(前掲プレスリリース)と紹介されているように、来館者には親子連れが多く、また展示はエンターテインメント(アミューズメント)色が強い。

入り口左手にはヤンマーの創業者である山岡孫吉の生涯に関するパネル展示室がある。企業博物館には創業者の独創性やベンチャー・スピリッツをアピールないし誇示する展示が多すぎて、ともすれば来場者を退屈させたり閉口させたりするところが少なくない。同ミュージアムはメイン展示スペースとこれを分けて、「よろしければこちらどうぞ」という形にしている。すなわち創業者に関する学習に関して抑制を利かせ、これを押し付けず来館者の意思にゆだねている点が特徴的である。ただしこの部屋は昭和レトロの雰囲気包まれており、50歳以上の来館者にとっては懐かしさを感じながら展示を見ることができる。つまり山岡孫吉に関するパネルを通じて、戦後復興期もしくは高度成長期の日本を思い起こすという楽しみ方も可能である。

入り口右手には、美術館等にあるのと同様な洗練された内装、落ち着いた雰囲気ミュージアム・ショップとカフェがある。白いテーブルと白い椅子が並べられた窓際のスペースでは、水盤を見ながらコーヒーや紅茶を飲めるようになっている。

エントランスホールを正面に向かうと高さが3メートルほどの初期型ディーゼルエンジンが設置されている。前述した山岡孫吉に関する展示室とこのエントランスホールは無料エリアである。

有料エリアの1階は「農業とヤンマー」「まちづくり」「YANMAR: Solutioneering Together(企業紹介)」「ものづくり」「海洋」「エネルギー」に区分されている。たとえば「農業とヤンマー」ゾーンには耕運機や田植え機、コンバイン、トラクター等の農業機械、「まちづくり」ゾーンにはショベルカーやブルドーザーといった建設用機械、「YANMAR: Solutioneering Together」ゾーンには同社の沿革と事業展開に関するパネル、「ものづくり」ゾーンには部品の製作工程等に関するパネル、「海洋」ゾーンにはプレジャーボート、「エネルギー」ゾーンには大型ビルやプラントで使用されているヤンマー製品に関するパネルが展示されている。

2階は各種のディーゼルエンジンが陳列されるとともに、一部がワークショップ用の部屋になっている。このスペースはイベントの予約が入っている日を除き、昼食用に開放される。また2階のテラスにはベンチが置かれたデッキ、その前方に琵琶湖付近の池や湿地帯を再現した「ビオトープ」が設けられている。その横には「足湯コーナー」も設置されている。

1階に展示されている製品の多くは実際に座ったり、運転したりすることができる。たとえばトラクターは運転席に座り、ステアリングやアクセル、ブレーキを操作できるし、ショベルカーは実際に運転して無数のカラフルなボールの入っているプールからボールをすくうという体験ができる。田植え機の展示では、苗を田に植えるときのジャストアーム(マニピュレーター)の動きをハンドルを回すことにより再現し、普段は見られない角度(真横)からその機能を見せる等、機械の動作やメカニズムを分かりやすく見せるという工夫もなされている。展示パネルの内容も単に製品の概要を示すのではなく、たとえば「カレーの具にもヤンマーの技術がいっぱい」というテーマで、たま

ねぎに関連する農業用機械、ジャガイモに関連する機械、その他の紹介を行うというように、趣向を凝らして子供が理解しやすい説明にしている。

パワーショベルのコーナーでは、油圧システムの原理やしくみをパネルで学習するのに加えて、当該システムの威力を体感できるようになっている。すなわち同じ重量の物体をロープで持ち上げる場合と油圧システムで引き上げる場合の両方を実体験できる「パワーショベルとチカラくらべ」という装置が設置されている。パネルによる説明も「壁際のスペシャリスト、油圧ショベルはどんな仕事をするの?」と銘打って、子供が興味を持てるように工夫している。

プレジャーボートはハンドルやアクセルの操作に合わせて運転席前に動画画像が流れ、一定時間(3分間)海上を航行すると、運転がどの程度上手だったかを示すスコアが画面に表示される。この航行シミュレーションでは動画画像に海面の動きを取り入れ、スピードによってエンジン音が変化したり、波が押し寄せる音や海鳥の鳴き声を流す等、きめ細かな処理をしてリアリティを高めている。

尚、ワークショップの具体的企画としてはヤンマーの体験農園における稲刈り、体験農園における芋ほり、「ピオトープ」へのめだか放流、その他が行われている。ちなみ体験農園で収穫された米は同ミュージアムの受付カウンターで購入可能である。

来館者、特に子供の感想には好意的なものが多い。「家族とまた行きたい」「ヤンマーって隠れたところでこんなに頑張ってるんですね」といったものもあり(同ミュージアムHP「来館者インタビュー」)、低年齢層に対する経験価値の提供とブランディングに関してかなりの成果をあげていると言える⁸⁾。

(4) ソニー「ソニー・エクスプローラサイエンス」

ソニー株式会社(以下、ソニー)は東京都港区台場1丁目7番1号、メディアージュ5階に「ソニー・エクスプローラサイエンス」を設置している。床面積は1,500平方メートルで、オープンは2002年である。その後、2009年に大規模なリニューアル、改装と展示内容の変更が行なわれ、同年6月に再オープンした。

コンセプトは「ソニーのエレクトロニクス製品やエンターテインメント・コ

コンテンツ(映画、音楽、ゲームなど)に活用される最新技術を楽しく体感して学べる科学館」 「光、音、エンターテインメントを楽しく学べる体験型科学館」(2009年6月1日、プレスリリース)で、「エレクトロニクス製品やゲーム・音楽・映画などのエンターテインメント技術に应用されている最新の科学と原理のつながりを、光・音の認識から再生までのストーリーとして感じられる」(同施設ホームページ)ことを謳っている。すなわち設置の趣旨に関して意識・訴求されているのはソニーのエレクトロニクス製品とエンターテインメント・コンテンツに应用されている技術の「体感」「体験」である。

この施設では「製品を通さないブランディング活動」が行われている。すなわち展示されているのは基本的にはソニー製品そのものではなく、体験・体感用に企画・製造された機器や装置類である。エクスペローラサイエンスでは製品を媒介しないソニーファンづくりが意識されているのである。

製品を媒介しないという考え方に立つと、製品を使いこなせない低年齢層にソニーファンを形成することもできるし、製品を本格的に販売する以前にブランドの浸透と確立を進めることも可能となる。そして実際、前者の趣旨から、入場については低料金、予約なしで「どんどん気軽に来て最新技術を体験・体感してください」というスタイルを取っている。これにより同施設は結果的に次世代の育成と啓蒙等に関するCSR(Corporate Social Responsibility)の役割も果していることになる。ちなみにソニーは同社の沿革に関する資料や社史上重要な製品を展示した歴史資料館も品川に設置しているが、こちらは入場に予約が必要で、新入社員やOB/OG向けの施設と位置づけられる。また後者すなわち製品の本格的販売前におけるブランディングについて言えば、実際、中国では開発の現地化や現地仕様製品の本格的な生産・販売、大規模な宣伝広告活動に入る以前の2001年にエクスペローラサイエンスが北京に設置されている。この設置は東京のエクスペローラサイエンス開設の1年前のことである。

館内はインフォメーション&エンターテインメント、シアター&ワークショップ、サウンド、ライト(イメージング)をテーマにした四つのゾーンと企画展用のスタジオで構成されている。これらでは、エレクトロニクス機器や装置、ゲームや映画、音楽などのエンターテインメント・コンテンツが単

に展示・紹介されるのではなく、当該機器・装置の動作やコンテンツの視聴に活用されている最先端の技術、科学的な理論や原理を体験学習できるようになっている。

たとえばインフォメーション&エンターテインメントのカウンターには同社のパソコンVAIOが並べられ、一部分が変化する映像を見ながらどこが変化しているのかを見極めるコーナーが設けられている。ここではソニーの映像技術とともにひらめきや気づきといった脳の働きを体感できる。

シアター&ワークショップのゾーンには、専用めがねをかけたうえでオリジナルのサイエンス番組を160インチスクリーンの立体ハイビジョン3D映像で見られるシアターが設置されている。コンテンツとしては、マンタやジンベイザメなど沖縄美ら海水族館の魚類や海生生物、ビッグバン以前の宇宙、北海道旭山動物園にいるホッキョクグマやペンギン、その他の映像が用意されている。

そしてサウンドゾーンでは、録音した自分の声を酔っ払い風、ロボット風など8パターンに加工できる「エモーショナル・スピーチ」で音声加工技術を体感できる。マイクに向かって発した自分の声スクリーン上でイメージ映像化される「ボイス・ビジュアライザー」も設置されている。ここでは音量が形の大きさ、音程が変化の方向、音声が色にそれぞれ変換され、オブジェクトを変形・変容させることで発声の変化が視覚化されている。

一方、ライトゾーンでは、どちらの表情がより笑顔らしいかをめぐりそのスコアを競う「スマイルファイト」で、人の顔と表情の認識技術を体験できる。これはソニーのデジタルカメラ「サイバーショット」やデジタルビデオカメラ「ハンディカム」に使われているパターン識別を応用したものである。また画像認識と加工の技術に関して、カメラで自分の映像を取り込み、動きに合わせてその映像に炎が出る、波紋が現れる、ハートマークが舞う、身体の一部を遅らせて見せる、超高速で動かし残像を描かせるといった特殊効果を施す「モーションマジックミラー」も置かれている。これにはコンピュータ・グラフィックス(CG)の技術が使われている。そして「モーションキャプチャー・パペット」ではロボット、ウサギ、ペンギンのパペット(キャラクター)を選択した後、自分と同じ表情と動きをそのパペットにさせることができる。これに活用されているのは、オブジェクトの動きを認識するセンサー技術、現実

の人物や物体の動きをデジタル化するモーションキャプチャー技術である。

以上四つとは別に、企画展示用のスタジオがあり特別テーマの展示が期間限定で行われている。ちなみに2013年9月から2014年2月にかけての「音と光のたんけん隊:ヘッドホンやデジタルカメラのしくみをのぞいてみよう!」という催しでは、ヘッドホンに利用されているノイズキャンセリング(騒音遮断)のメカニズム、デジタル一眼レフカメラの仕組み等が紹介された。

ソニーの技術者によるワークショップが定期的で開催されるのも同施設の大きな特徴で、たとえばソニー製品を自分の手で分解し、機器の構造や仕組みを学んだり、当該製品の開発に携わったソニーの現役エンジニアと交流できるといった企画が開催されている(企画については2009年6月1日、プレスリリース)⁹⁾。

VII 結びに代えて

企業は利益率を高く維持するために、自社製品がコモディティ化のプロセスに入るのを防止したり、当該プロセスに入ってしまった場合にはそこから脱却する施策を講じなければならない。このような防止ないし脱却の施策すなわち脱コモディティ化の戦略として本研究は経験価値の形成・提供を提示した。

多数の人に訴求でき、実体験により大きな経験価値を形成できるという点で有効なのは体験型のブランディング施設である。すなわち体験型ブランディング施設を設け、広く消費者を呼び寄せ、実際に歩き回ったり、見たり聞いたり、動かしたり食べたりするという体験を提供しながら自社および自社製品に関する認識を深化させるという活動を通じて、大きな経験価値が形成される。それはひいては来場者のブランド・ロイヤルティを高めて「個人に彫り込まれた消費」を実現することになる。

そして伊那食品工業の「かんでんぱばガーデン」、川崎重工業の「カワサキワールド」、ヤンマーの「ヤンマーミュージアム」、ソニーの「ソニー・エクスプローラサイエンス」に共通して見られた特徴、これらより得られた示唆は以下の諸点である。

第一に、これらの施設はどれも常設であり、平日でも開館(営業)している。またいずれも整備に多額の資金がかけられていることが窺え、展示も豊富で、パンフレット類も充実している。運営は常勤のスタッフと、施設により親会社を定年退職して社会貢献のために説明係等を務める意識の高いボランティアを伴って行われている。いわば本業の「片手間」ではなく、「本気」で投資が行われまた運営が行われている。

第二に、経験価値の広範な提供を趣旨とする施設は多数の人に当該価値を与える観点で、特別な手続きなしに容易に入場・入館できるオープンな施設でなければならない。これにより訪問に関する心理的なハードルが低くなり、来場者数や来場頻度が増大する。また一人ではなく複数で訪れて回遊する確率が増し、同伴者と体験が共有されることになる。すなわち家族とともに訪れて製品を動かしてみた、仲の良い友達と一緒に散策して試食したという体験が形成され、これが経験価値をより大きなものとする。事前予約が必要という形にすると、これが障害になり来場者数は伸びないし、家族や友人と気軽に訪問できる施設とはなりにくい。

第三に、これらの施設はいずれも宣伝色が弱く、社会貢献や社会的責任(CSR)遂行の色合いが強い。つまり宣伝広告よりも来場者に満足感を与えることに展示と運営の力点が置かれている。「カワサキワールド」「ソニー・エクスペローラサイエンス」については、他の企業ミュージアム等に比べエンターテインメント性、アミューズメント色が格段に強い。これらの二施設はいずれも「楽しく体験しながら学ぶ」という趣旨のコンセプトを掲げているし、現実にも相当程度これに成功していると言える。「かんでんばばガーデン」については楽しむという要素、娯楽性は弱いだが、緑の多い園地を自由に散策でき癒しや安らぎを得られるという別の特長がある。「ヤンマーミュージアム」は基本的にはアミューズメント色が強いものの、一部に癒しと安らぎ提供の要素がある。いずれにせよ「宣伝広告のにおいがぶんぶん」という展示や運営はブランドの浸透度向上、ブランド・ロイヤルティの確立という点では逆効果だということが示唆されている。

換言すれば、他企業の博物館や広報施設では「楽しく体験してもらおう」あるいは「癒し、安らぎを与える」という要素や意識が無いが、これが極めて弱い。

四施設はこれと好対照をなす。床面積的に大規模な企業ミュージアム、企業博物館は東京や名古屋、大阪等にいくつもあるが、いずれも自社製品の展示や自社の沿革紹介に力点が置かれており、「楽しさ」ないし「癒し」(安らぎ)という点では劣る。

第四に、これらの施設は施設の存在と立地、特徴をインターネットや紙媒体により積極的に訴求し、それぞれの地域で観光地化することに成功している。つまり体験型ブランディング施設による経験価値形成では、「ブランディング施設のブランド化」が重要であることがわかる。

第五に、施設内の回遊における自由度が高い。「順路」が一応設定されている施設もあったが、ほとんど機能していないように見受けられる。すなわち興味深かった展示スペースに戻るために逆方向に歩いて何も言われないうち、これが大目に見てもらえる雰囲気がある。この点はミュージアムというよりも遊園地やテーマパークの感覚に近い。どの展示に時間をかけ、どの展示を素通りするのかは来場者任せで、多くは自由気ままに施設内を歩いている。来場者がいわば自分たちで主体的かつ臨機応変に独自の体験や見学のコース、プログラムを組んでおり、それを施設側が邪魔しない形になっている。

第六に、「かんでんばばガーデン」以外の3施設は入場に料金が必要であった。卑見ではこの種の施設で1,000円以上の料金を取るのとは問題なしとしないが、数百円ならば許容範囲であると感じた。むしろ少額でも入場料を取った方が、これから特別な空間に踏み入れるという「わくわく」感を来場者に与えられるので、有料の方が良いのではないだろうか。ただし「かんでんばばガーデン」については本社やR&Dセンターが敷地内にあることから入場料の徴収は難しく、また水汲み場が近隣の住民に喜ばれていることなどを考えると、「どうぞご自由にお入りください」という現在の態勢がむしろ妥当ということになろう。

第七に、「ソニー・エクスプローラサイエンス」では「製品を通さないブランディング活動」が行われていた。すなわち展示されているのは基本的にはソニー製品そのものではなく、体験・体感用に企画・製造された機器や装置類であった。このことからブランドの浸透度向上とロイヤルティの構築では必ず製品をプラットフォームとしなければいけないわけではなく、製品を媒介しないオフ・プロダクツでのブランディングも可能であることがわかる。こ

の考え方に立脚すると、製品を使いこなせない低年齢層にロイヤルティを形成することもできるし、本格的に参入する前の海外市場等で大規模な販売に先行する形でブランドの浸透と確立を進めることも可能ということになる。実際、ソニーは両方を行っている。前者に関してはブランディング施設は低年齢の子供すなわち幼児や小学生に将来購買層になってもらうための布石という側面を持ち、後者については新たに進出する市場でマーケティング活動の「先兵」的役割を担えることになる。

第八に、四施設に共通するのは空間と空気(雰囲気)、コンテンツ(展示物)、これら三つの調和、「組合せの妙」である。これは第三、第五の考察との関連で注意を要する特徴である。具体的には、「かんでんばばガーデン」は爽やかな風が吹く緑と時間がゆっくり流れているかのような静寂、「カワサキワールド」は博物館的な建物の重厚感と館内の落ち着き、「ヤンマーミュージアム」は美術館と遜色ない斬新なつくりと洗練された雰囲気、「ソニー・エクスプローラサイエンス」はおしゃれなプールバー風の空間と時代の最先端を行く先進性に包まれている。そして言うてみればこのような四施設独特の空間と空気の中に、それぞれやはり特有の楽しさや安らぎ、学びの要素が一杯詰まっているという感がある。換言すれば、これらの施設は仮にエンターテインメント性、アミューズメント色が強いものであっても、娯楽施設や遊園地そのものではない。エンターテインメント性、アミューズメント色が重要としても、これが行き過ぎるとブランディングの機能は果たせないことがわかる。

以上の施策はブランド・ロイヤルティを構築し、ロイヤル・カスタマーの形成につながると考えられる。これは「個人に彫り込まれた消費」、プロモーターないし伝道者の育成に機能するであろう。そしてここに脱コモディティ化の一つの道筋を見出すことができるというのが本研究の基本的メッセージである。

もっともこれらの知見と考察は四つの施設に関する調査から得たものである。これらがどの程度の一般性、普遍的妥当性を持つかについては、今後、さらに追究していかなければならない。

謝 辞

本研究で取り上げた施設に訪問調査した際、前田徹治氏(カワサキワールド・マネジャー)、狭間雅行氏(ソニー・エクスプローラサイエンス副館長)、伊東妃李子氏(ヤンマー株式会社・ヤンマーミュージアム所属)、吉川 明氏(伊那食品工業株式会社総務人事部課長)に御対応いただきました(肩書・所属は訪問時点)。この場を借りて心よりの御礼を申し上げます。

脚 注

- 1) 平山(2007)が指摘しているようにこのことは非常に重要な問題であり、「経験価値」と「経験」、あるいは「経験価値マーケティング」と「経験マーケティング」では「かなりの印象度の違いが受け手に伝わってくる」(平山, 2007, 94)。本研究が対象とするのは製品にまつわる何らかの経験によって生ずる当該製品に関する価値、経験価値である。
- 2) 薄型テレビの低価格化については白石(2013)も参照されたい。
- 3) 「IGZO」は亀山第二工場で生産され、富士通が2013年10月に発売したパソコン「ライフブックSH90」等に採用された。
- 4) ウェイクボードはモーターボート等に曳航されながらボードで滑走する水上スポーツである。
- 5) 買い手はこのようなブランド・ロイヤルティを持つことにより製品選択時の情報収集コストを削減していると見ることもできる。すなわち買い手にとりブランド・ロイヤルティを持つ意義の一つは、それ迄の経験を基にある程度信頼できるというブランドを記憶しておけば、製品を購入する際に毎回情報を収集し検討するという手間が省けるし、製品選択にともなうリスクも回避することができるということである。
- 6) 同ガーデンは全体として緑が多く、また真夏でも涼風が吹くことから、歩いていると軽井沢など避暑地にいるかのような錯覚を覚える。立地しているのは丘陵の斜面で、「ウエスト」(西地区)が上方側、「イースト」(東地区)が下方側になる。すなわち植物細密画館や健康パビリオンのある「ウエスト」から北丘工場のある「イースト」へは下りとなる。下り坂も所々にある階段も急ではないが、北丘工場に下りる最後の階段には「階段を下りる自信がない方はエレベーターをご利用ください」という看板が設置されており、バリアフリー対応、高齢者対応にも気を使っていることがうかがえる。北丘工場内、かんでんばばショップ横に設置されている休憩コーナーに入ると、ゆったりとしたソファとテーブルがあり、テーブルの上には使い捨ての紙おしぼり、試食用の紙スプーンが置いてある。窓側に設置してある冷蔵庫の上には「試食です。ご自由にお召し上がり下さい。」「ゆっくり、よくかんで食べてね。」と書いてある。後者のメッセージは子供と高齢者向け、すなわち誤嚥防止を目的とした

ものであろう。冷蔵庫内には同社製の「ババロリア・チョコレート」と「カップゼリー 80℃ストロベリー」が入っていた。前者に関する説明として冷蔵庫のガラス扉上方に「本日のご試食はババロリア・チョコレート、かる〜く混ぜるとプリン風、しっかり混ぜるとムース風」、後者の説明として「本日のご試食はカップゼリー 80℃ストロベリー、とっつてもかんたん」という掲示がある。横には50インチくらいの薄型ディスプレイがあり、子供が同社製品を使ってクッキングに挑戦している映像とスポンサー提供をしているテレビ番組の放映日時に関するメッセージが流れている。休憩コーナーから北丘工場内に進むと、同社製品の生産風景や社員が整列した写真が壁に掲示してある。突き当たりを右に行くとし生産ラインを窓ガラス越しに見学でき、左に行くとトイレがある。窓ガラス前に立って作業風景を見学していると、一番近くの従業員が目礼をした。見学コーナーのディスプレイには同社のCMが流れている。余談になるが、トイレはびかびかに磨き上げられ、便器の前には「もう一步前に出てみませんか。汚くありません」という張り紙がしてあった。(2013年6月現在)

- 7) フライトシミュレーターについてはディスプレイの映像にリアリティがあり、特に神戸空港への離着陸体験では大人でもかなりのスリルを味わえる。新幹線初代0系の客車シートに関しては感じ方に個人差もあろうが、実際に座ってみると現在のものよりも狭苦しく、クッションが固めであることに気づく。施設内には、制服を着た女性の案内係が各エリアの入り口付近にいるほかに、「カワサキワールドSTAFF」のロゴが入った黄緑色の袖なしジャンパーを着た男性の案内係が各所に立っており、機器や製品の動かし方を教えたり、写真撮影の求めに応じたりし、来館者が楽しく操作や操縦、試乗を体験できるように配慮している。この男性スタッフは川崎重工のOB、主として同社の神戸工場、兵庫工場、明石工場を定年退職したボランティアのガイドである。平均すると常時45名から50名程度がこのボランティアガイドとして登録しており、多い人で週1回、少ない人で月1回、案内係を務めているということであった。(2013年9月現在)
- 8) 同ミュージアムはコンクリートとガラスのボックス型で、正面側に水盤があるという斬新なデザインの外観をしている。来館者に親子連れが多く、子供を楽ませる工夫も随所に見られることから子供向け施設にも見えるが、教育されているのはむしろ親、大人の方であり、実態としては大人向け啓蒙施設の側面も強いという印象を受けた。すなわち子供を遊ばせたり、手をつないで回遊している間に、種々の展示を見て、同社の強みないしドメインが農業用機械ではなく、むしろ動力機関特にディーゼルエンジンであることを大人は実感させられる。ショベルカーの体験コーナーの奥にある「YANMAR: Solutioneering Together」(企業紹介)ゾーンの海外拠点に関する展示「ヤンマーグループの事業拠点」では赤色の世界地図に白丸で同社の事業所が示されている。これを見て同社がグローバル展開している国際的な企業であることを学び、その背後の壁面に描かれている大型タンカーのスクリュー(プロペラ)を見て、ディーゼルエンジンのパワーと応用範囲の広さを思い知らされる。建設用

重機、プレジャーボート、エネルギー関連のプラント模型を見る過程で、同社が農業用機械の専門メーカーではなく、エンジンを中核にした総合機械メーカーであることを教育されるのである。有料エリアに入ると最初に白を主体にした空間、より具体的には同社の製品をかたどった白い立体壁画に囲まれたスペースに踏み入れることになる。その奥にあるメイン展示エリアの壁やパネルは、「農業とヤンマー」が茶色、「まちづくり」が黄色、「ものづくり」が紺色、「海洋」が水色、「エネルギー」が黄緑色とゾーン別に色分けされている。この中にヤンマーのシンボルカラー（朱色）が所々、たとえば受付カウンターにいる女性のスカート、後に述べる案内係の袖なしジャンパー、「YANMAR: Solutioneering Together」ゾーンの壁に取り入れられ、色彩に関するアクセントとなっている。館内ではヤンマーを定年退職したOBがボランティアの案内係を務めていて機器の操作方法を丁寧に説明するとともに、来館者が楽しく体験し学べるよう目配りをしている。たとえば「ものづくり」ゾーン内にあるバッジ製作の体験コーナーではなるべく自分でカンをつぶす等の作業を進められるよう横で指導してくれる一方、ピンを取り付ける段階では「針が指にささるといけないので、ここは私がやりましょう」と代わってくれる心遣いが見られた。プレジャーボート航行のシミュレーションはコース上に種々の難所が設定されており、初めての場合防波堤や岩にぶつかって前に進めなくなってしまうことが多い。操縦者、特に子供が同じ所で立ち往生し3分間の持ち時間を使い切ってしまうと落胆するため、初めて挑戦する子供には横にいてなるべくスムーズに航海ができるようハンドル（舵）やスロットルの操作に関して助言してくれる。子供にすれば案内係はちょうど祖父にあたる年令なので、「やさしいおじいちゃん」に親切にしてもらっているという感覚かもしれない。話をうかがうと、単に希望すれば案内係になれるわけではなく、事前に展示物に関する勉強や接客マナー講習などの研修・訓練を受けているということであった。「おもてなし」的な工夫として本文でも言及したように2階のテラスにベンチが置かれたデッキ、その前方に琵琶湖付近の池や湿地帯を再現した「ビオトープ」が設けられ、ベンチに座って夕陽に染まる長浜の町並みを眺めたり、「ビオトープ」の周囲を自由に歩いたりできるようになっている。またこの横に設置されている「足湯コーナー」も癒しを来場者に与えているように思われた。(2013年中に3回訪問、本脚注は6月現在)

- 9) ゆりかもめの台場駅を下車し、大型商業ビル(デックス東京ビーチ)の海側デッキを歩いてソニー・エクスプローラサイエンスの入っているメディアージュに入館すると、3階のエントランスホールに踏み入れることになる。このメディアージュは中央部が巨大な吹き抜け空間になっており、同ビルの5階にあるソニー・エクスプローラサイエンスへは、当該空間に架けられた多少スリル感のある小さな橋、すなわちはるか下方の1階フロアを見渡せる渡り廊下を歩いて入る。入り口のドアは倉庫の扉風で、中に入ると黒を基調にしたプールバー風の空間が広がっている。床は岩肌風、天井は配管むき出しで、照明として頭上の格子に小型のスポットライトが取り付け

られている。本文で述べたライト、サウンド(イメージング)等のゾーンはシルバー色の金属でできた柱が並べられることで仕切られているが、その区分は必ずしもはっきりしているわけではない。台場、レインボーブリッジの前という立地柄、親子連れとともに若者のグループ、若い男女のカップルが多い。筆者が入場した際に場内にいたのも親子連れが二組、カップルが二組、若い男性の三人グループが一組であった。入るとすぐ左手にエクスプローラサイエンスのリーフレット、ソニーの社会貢献に関するパンフレット等を置いたカウンターがある。筆者訪問時には、そのカウンターに男性スタッフが二人、奥にあるサウンドからライト迄の展示ゾーンに男性スタッフが二人、女性スタッフが一人、合計五人の案内(説明)係がいた。同施設ではこの案内係が「アテンダント」と呼ばれている。五人とも20歳代と他の施設に比べて若く、いずれも前にボタンではなくファスナーの付いた揃いの白いシャツに黒っぽいズボンをはき、白のスニーカー(運動靴)をはいている。何気なく尋ねてみると、正社員ではなくアルバイトということであったが、どのスタッフも展示機器・装置に関する知識が豊富で身のこなしや話し方もよく訓練されていた。筆者が、たとえばボール型のボタンを押してマイクに向かって声を発する機器の前で、発声前にボタンを1度押せばよいのか、発声中ずっと押し続けなければいけないのか等、操作に戸惑っているとすぐに来てわかりやすく説明してくれる一方、男女の若いカップルに対しては説明を最低限にし、なるべくそっとしておくという配慮とバランス感覚も見られた。(2013年11月現在)

引用文献

- Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley, and Scott Schaefer(2004) *Economics of Strategy (3rd. ed.)*, John Wiley & Sons, New York.
- 原拓志(1999)「技術変化の道筋」,『国民経済雑誌』, 第180巻2号, pp.77-88.
- 橋本公美子(2010)「自動車メーカーの製品開発－3Dシミュレーション経験と顧客ロイヤルティ－」, 村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』, pp.196-217.
- Hax, Arnoldo C. and Dean L. Wilde II(2001) “The Delta Model : Adaptive Management for a Changing World”, Michael A.Cusumano and Constantinos C. Markides (eds.) *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass, San Francisco, pp.57-83(グロービス・マネジメント・インスティテュート訳「デルタ・モデル：激動の時代を勝ち抜くための適応型マネジメント」, 同訳『MITスローン・スクール戦略論』, 東洋経済新報社, 2003, pp.80-106).
- 平山弘(2007)『ブランド価値の創造－情報価値と経験価値の観点から－』, 晃洋書房.
- 石井淳蔵(1985)「競争対応の行動」, 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』, 有斐閣, pp.100-111.
- 石井淳蔵(2000)『ブランド－価値の創造－』, 岩波書店.

- 加護野忠男(2004)「コア事業をもつ多角化戦略」,『組織科学』,第37巻3号,白桃書房, pp.4-10.
- 経済産業省ブランド価値評価研究会(2002)『ブランド価値評価研究会報告書』.
- Kotler, Philip(1984)*Marketing Management: Analysis, Planning, and Control(5th ed.)*., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 九門崇(2005)「中国における日系企業のブランドイメージ」,『日本貿易会月報』,7月・8月合併号.
- 小川孔輔(1994)『ブランド戦略の実際』,日本経済新聞社.
- 岡徳之(2012)「この異常事態は単なる買い控えだけなのか?家電価格“底なし下落”の知られざる真因」,『ダイヤモンド』オンライン,4月6日配信.
- 恩蔵直人(2006)「コモディティ化市場における市場参入戦略の枠組み」,『組織科学』,第39巻3号, pp.19-26.
- Pine, B. Joseph II, and James H. Gilmore(1999)*The Experience Economy*(岡本慶一・小高尚子訳『新訳・経験経済-脱コモディティ化のマーケティング戦略-』,ダイヤモンド社, 2005).
- Rumelt, Richard P.(1974)*Strategy, Structure, and Economic Performanse*, Harvard Business School, Division of Research, Boston, Massachusetts(鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』,東洋経済新報社,1977).
- 酒井耕一・小林暢子・山端宏実(2013)『「称賛される会社」に学ぶ』,『日経情報ストラテジー』,4月号, pp.18-44.
- Schmitt, Bernd H.(1999)*Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press, New York(嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング-消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力-』,ダイヤモンド社,2000).
- 白石弘幸(2013)「コモディティ化と製品の心理的価値」,『金沢大学経済論集』,第34巻1号, pp.113~154.
- 塚越寛(2004)『いい会社をつくりましょう』,文屋.
- 塚越寛(2009)『リストラなしの年輪経営-いい会社は遠きをはかりゆつくり成長-』,光文社.
- 山本典弘(2005)「NISSAN『X-TRAIL』の使える道具感」,長沢伸也編著『ヒットを生む経験価値創造-感性をゆさぶるものづくり-』,日科技連出版社, pp.136-165.

