

# 経験経済の時代へ

Welcome to the Experience Economy

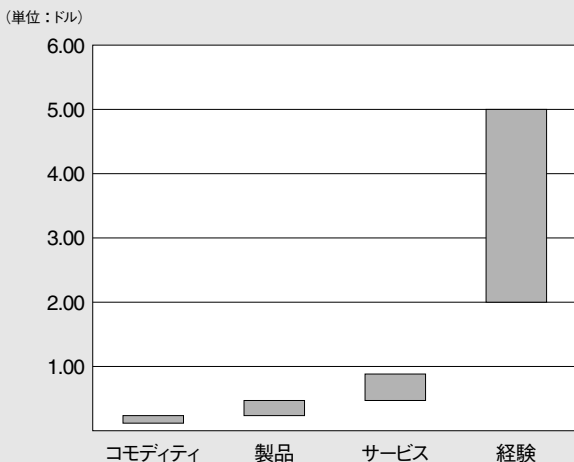
## 01

コモディティ化。この言葉が自社の製品やサービスに使われて喜ぶ企業はない。この言葉を聞いただけで、大企業のトップも起業者も背筋に震えが走る。差別化できなくなり、マージンは底抜けに低下し、消費者はひたすら価格の安さだけを基準に製品を買う。それが、コモディティ化だ。

コーヒー豆は代表的なコモディティだ。本書の執筆時の価格は、先物取引で一ポンド＝一ドル。換算すればカップ一杯につき一、二セントだ。加工業者が豆を挽いてパッケージングし、製品としてスーパーで売るとき、ブランドとパッケージの大きさにより多少ばらつきはあるが、価格は一杯当たり五〜二五セントになる。さらに、その豆を使って淹れたコーヒーがごく普通のレストランや街角の喫茶店やバーで提供されるときには、一杯につき五〇セント〜一ドルになる。

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

図1-1 コーヒーの価格(経済価値別)



011

れかになる。だが、同じコーヒーでも五つ星の高級レストランとかエスプレッソ・バーだと、顧客は一杯につき二〜五ドルくらい支払う。注文するのも淹れるのも飲むのも、すべて心ときめく雰囲気や舞台のセットのような空間の中で行われるからである。

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、経験という価値をつくり出していると言える。コモディティとして買われたコーヒー豆の価値が高められて、もとのコーヒー豆とは価格が二桁も違ってくる(図1-1参照)。

ある友人がイタリアのベニスに着いてすぐに、妻と二人で楽しく過ごせる場所はないか、ホテルのコンシェルジュに尋ねた。コンシェルジュはためらうことなく、サンマルコ広場のカフェ・フロリアンを薦めた。二人は朝の爽やかな

空気の中を歩いてカフェに行き、香り豊かなコーヒーを飲みながら、ヨーロッパでもっともチャームिंगな街の風景と音の中で心からくつろいだ。一時間後に支払いをする段になって、二人はその経験のためにコーヒー一杯につき一五ドル以上も請求されると知った。

「そのコーヒーには、それほど値打ちがあつたのか」とその友人に聞いたところ、「assolutamente!（もちろん!）」という答えが返ってきた。

## 新たな価値の源泉

経験は、第四の経済価値だ。サービスが製品と異なるように、経験もサービスと異なる。経験は常に身の回りにあつたけれど、これまではドライクリーニング、自動車修理、卸売業、通信業などといったしょにサービス業に分類されていたため、存在に気づいてもらえなかつた経済価値である。

サービスを買うときは、自分のために行われる形のない一連の活動に対価を支払っている。経験をを買うときは、買うときは、思い出に残るイベントを楽しむ時間に対価を支払っている。だが経験を扱うときは、顧客の心をつかむべく、あたかも劇のようにステージングされた経験に対価を支払っている。

どんな時代でも演劇やコンサート、映画、TV番組など、あらゆるエンターテインメントの中心には経験があつた。しかし、この数十年間にエンターテインメントは、これまで以上に多くの新し

い経験を含むジャンルへと大きく変貌した。特に近年のビジネス界における経験の爆発的な広がり  
は、ある人物による、ある企業の設立をもって始まったと考えられている。

ウォルト・ディズニー。同時録音、カラー、3Dによる背景、ステレオ音響、オーディオ・アニ  
マトロニクスなど、アニメにたえず新しい経験的效果を取り入れることで、彼の名前は有名になっ  
た。彼の業績の集大成は、一九五五年、カリフォルニア州に完成したディズニーランドである。デ  
ィズニーは一九六六年に亡くなったが、一九七一年にフロリダにオープンしたディズニーワールド  
も生前に構想している。

ディズニーランドは単なる遊園地ではなく、世界初のテーマパークである。来場者のことを顧客  
とか消費者とは呼ばず、「ゲスト」と呼ぶ。そこで働く人は従業員ではなく「キャスト」だ。ゲス  
トはアトラクションに乗ること以上に、そこで展開される物語の世界に入り込む経験を楽しむ。キ  
ャストは視覚、聴覚、味覚、臭覚、触覚に訴えかける作品のステージングをとおして、一人ひとり  
のゲストに固有の経験を創出する。

今日、ウォルト・ディズニー社は、ディズニー・インスティテュートからクラブ・ディズニーや  
ブロードウェイでのショー、ディズニー・クルーズライン、カリブ海に浮かぶリゾートアイランド  
に至るまで、経験に関する知見に基づく新しい売り物を常に「イマジニアリング（「イメージ」と  
「エン지니어リング」を合わせた造語）」として、創業者の遺産を引き継いでいる。

少し前までテーマパークと言えばディズニーしかなかったが、いまでは多くの競争相手が現れて

いる。インタラクティブ・ゲーム、インターネットのウェブサイト、動画によるアトラクション、3D映画、バーチャル・リアリティなど、最新のテクノロジーが新しい経験のジャンルを続々と開拓している。コンピュータ業界の製品やサービスに対する需要を生み出しているのは、人々が夢になつて入り込めるような経験を実現するのに必要な、高度な処理能力を求める声の高まりである。インテル社のアンドリュース・グループ会長は、一九九六年一月にコムデックス・コンピュータショーで行つたスピーチの中で「私たちは、自社のビジネスを単にパソコン（＝製品）をつくつて売る以上のものとしてとらえる必要がある。私たちのビジネスは情報を送り届けること（＝サービス）、そして現実そっくりのインタラクティブな経験を送り届けることだ」と言明した。おっしゃるとおりだ。

昔ながらのサービス産業も、新たに出現しつつある経験産業と競うかのように、いつそう経験的になりつつある。ハードロックカフェ、プラネットハリウッド、ババ・ガンブ・シュリンプなどのテーマレストランで出される料理は、業界で言うところの「イーターテインメント（「イート」と「エンターテインメント」を合わせた造語）」経験のための小道具として機能する。FAOシュワルツ、ジョーダンズ・ファニチャー、ナイキタウンなどの小売店は、「ショップパーティーイベント（「ショッピング」と「エンターテインメント」を合わせた造語）」などと呼ばれる楽しいアクティビティや販促イベントを利用して顧客を引き寄せている。

こうした例をたくさん取り上げるのは、「経験とは、要はエンターテインメントなのだ」と言い

たいからではない。エンターテインメントは、経験のほんの一面にすぎない。顧客の思い出に残るような関わり方をおして、企業が顧客の心をつかんだときにはいつでも経験をステージングしていると言えるからだ。

レストランでの食事を経験に変えるのは、エンターテインメント性やセレブな経営者といった要素よりも、食べる行為の中に組み入れられた演劇や美術、建築、歴史、自然などの要素の働きの方が大きい。サーカスのショーが見られるポンプダック・アンド・サーカムスタンス、中世の騎士やお姫様が繰り広げるショーが見られるメディーバルタイムズ、それにレインフォレスト・カフェ。こうしたテーマレストランのサービスは、さまざまな感覚の饗宴を重ねていくための舞台となる。

「コモディティ発想」とは、「ビジネスは単に機能を果たすこと（当社の場合、乗客をA地点からB地点に時間どおりにできるだけ安い価格で運ぶこと）だと勘違いすることだ」と、元・英国航空会長のコリン・マーシャル卿は言う。彼は「英国航空は、機能を超えた経験の提供という点で競争していません」と続けた。旅行という基本サービスを舞台として使い、長旅につきもののストレスや緊張からの息抜きという英国航空独自の経験を提供するのだ。

毎日のありふれた行動でも、思い出に残る経験に変わるチャンスはある。シカゴの駐車場会社スタンダードパーキングは、オヘア空港の駐車場内で各階ごとにテーマソングを流し、壁にはシカゴのスポーツチームのロゴを飾った。ある階にはブルズ、別の階にはホワイトソックスというふうにシカゴに住む人は、この工夫のおかげで「クルマを停めた場所を絶対に忘れない!」と言う。

普段はスーパーへの買出しを面倒だと思いうこともあるが、南カリフォルニアのプリストルファームズ・グルメスベシヤルティ・フーズ・マーケットへ行くのは、わくわくする経験だ。この高級チーンストアは、ストアズ誌によれば「音楽、ライブのエンターテインメント、店内を飾るエキゾチックなビジュアル、無料の飲み物、ビデオ装置のある円形劇場、有名なゲストスター、観客の参加」を使って、「店舗を劇場のように運営」している。

オハイオ州のウエストポイント・マーケットでは、通路には生花が、トイレにはオリジナルの美術品が飾られ、クラシック音楽が流されている。オーナーのラッセル・バーノンは、自分の店を「製品のためのステージですね。天井の高さ、照明、配色が、劇場のようなショッピング環境をつくるんです」と語っている。

経験は一般消費者以外にもプラスに働く。企業も人から成り立っているので、企業相手のビジネスでも経験のステージはつくることができる。コンピュータの設置や修理が専門のミネアポリスの会社は、自ら「ギーク・スクワッド(オタク特捜隊)」と称している。バッジをつけ、白いシャツに黒の細いネクタイ、短すぎるズボンに真っ白の靴下というコスチュームで、一時代前の古いクルマを乗り回すスペシャル・エージェント像を演出して、普通は面白くもないサービスを思い出に残る出会いに変えている。

そのままだと平凡になってしまう会議のイベント性を高めるため、劇団を雇う企業も多い。ミネアポリスに本拠を置くインタラクティブ・パーソナリティーズ社は、事前にリハーサルされた演技

と会議参加者との自然なやり取りを組み合わせる一方で、リアルタイムでインタラクティブするC  
Gキャラクターも使って演出する。

B to Bのマーケットも売り場をますます凝ったつくりをしている。一九九六年六月、シリコ  
ン・グラフィックス社は、カリフォルニア州の本社社屋にビジョナリウム・リアリティ・センター  
を開設し、顧客と技術者がいっしょに製品の3D画像をリアルタイムで見られて、インタラクシ  
ョンできる環境を整備した。このセンターを訪ねた人たちは、次から次へとシミュレーションされる  
製品開発の様子を見て、聞いて、触れて、またその中をクルマで移動し、歩き、飛ぶのである。

元会長兼CEOのエドワード・R・マクラッケンが当時語ったように「ここで、当社の顧客はこ  
れから買う製品がどのように見えるか、聞こえるか、触った感じがどうか、製品がつくられる前に  
わかります。これはエクスペリエンス・コンピュータ技術の究極の形です」。

## 価値を生み出す違い

消費者から取引先まで、テーマレストランからコンピュータ修理サービスまで、経験という経済  
価値を中心に据えたさまざまな事例がアメリカで新しく生まれ、他の先進国でもますます増えてい  
る。これらは台頭しつつある経験経済の先触れである。



なぜいま、このような動きが生まれてきたのか。その背景には、経験をより魅力的にする技術的な進歩や、次から次へと新しい差別化要因を求めざるを得ない競争環境の激化がある。だが、もっと大きな背景に目を向ければ、その答えは経済価値というものの本質にある。コーヒー豆の例で見たように、コモディティから製品、サービス、そして経験へと進化するのが経済価値の本質なのである。

当然ながら社会が豊かになったことも、こうした動きと無関係ではない。経済学者のティボー・シトフスキーは「より豊かになったことに対する人間の反応は、主としてご馳走を食べる頻度を増やすことのようなのだ。ご馳走を食べるに値すると思われる特別な機会や祭りを増やし、最後には、それを『安息日の夕食』というような形で、習慣化する」と書いている。

金を支払う価値があると考えられる経験についても同じことが言える。経験価値がより高い場所へ食事に出かける回数が増え、ご馳走のようなコーヒーを飲む機会が増える。

表1-1にあるように、各々の経済価値は、そもそも根本的なところから他の経済価値とは異なっている。本質的な違いがあるので、経済価値の段階が上がると、その前の段階よりも大きな価値が生み出される。

本来の意味でコモディティを扱っているのではないのに、「うちはコモディティを扱っている」と言う経営者がいる。次元の高い経済価値と本来の意味のコモディティの違いを正しく理解していないから生まれるこうした自己認識は、製品を本当にコモディティ化させてしまう呪いのようなもの

表 1-1 経済システムの進化

経済価値	コモディティ	製品	サービス	経験
経済システム	農業経済	産業経済	サービス経済	経験経済
経済的機能	抽出	製造	提供	演出
売り物の性質	代替できる	形がある	形がない	思い出に残る
重要な特性	自然	規格	カスタマイズ	個人的
供給方法	大量貯蔵	在庫	オンデマンド	一定期間見せる
売り手	取引業者	メーカー	サービス事業者	ステージャー
買い手	市場	ユーザー	クライアント	ゲスト
需要の源	性質	特徴	便益	感動

019

のだ。

また、コモディティが売り物ではないのに、アナリストや専門家からコモディティを扱っていると言われたら、それは侮辱されたのと同じだし、より高次の経済価値へのシフトを迫られているということでもある。

自社の売り物がコモディティ化されているかもしれないと心配している方は、以下に述べるそれぞれの経済価値の概要に目をおしてほしい。逆に、自社の売り物は絶対コモディティ化されないと信じている方には、もう一度考え直してほしい。驕れる者は久しからず。油断は禁物なのだ。