

エンタテインメント型 SC の創造戦略

原 田 保
木 村 剛

- I. エンタテインメント型ビジネスモデルの必要性
- II. 顧客歓喜を生み出すエンタテインメント
- III. エンタテインメント発想からの小売戦略
- IV. ヴィーナスフォートの場創造戦略
- V. 結びにかえて

I. エンタテインメント型ビジネスモデルの必要性

1) エンタテインメント・ビジネスの伸長

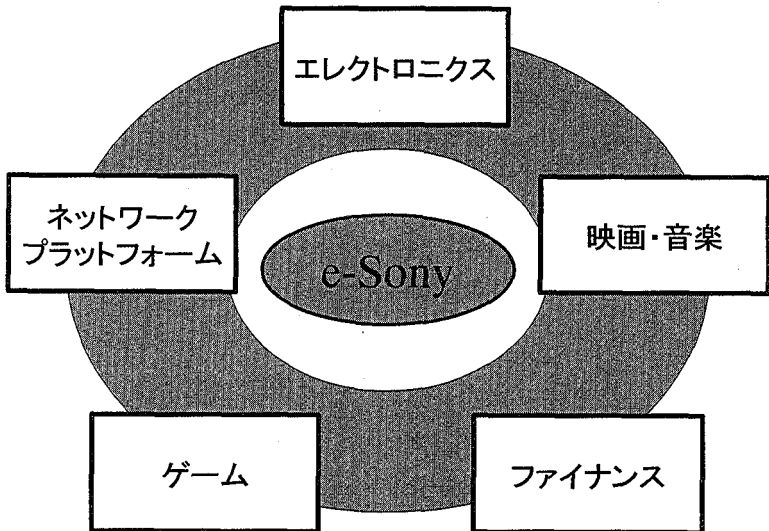
景気の低迷が長期化するなかにあっても、ヒットしている商品は数多く存在する。ここ数年、雑誌に掲載されたり、TV で紹介されているヒット商品のランキングを見ると、プレイステーション2、iモード、ユニクロ、100円ショップなどの名が必ず入っている。また2001年のランキングでは、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ) や東京ディズニー・シーが上位に名を連ねるのは確実な状況にある。

これらに共通したキーワードはエンタテインメント、より簡単に言えば、遊び、楽しさそしてユニークさなどといった要素が多分に含まれていることである。いくら便利でも楽しくなければ、おもしろそうでなければ、現代の消費者は進んで購入してはくれない。昨今、大きな注目を集めている CRM (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)¹⁾ や SCM (サプライチェーン・マネジメント)²⁾ は重要な戦略課題であるが、いまのヒット商品の現実をみると、それらをエンタテインメントという知で括ってやる必要性があることがわかる。

何か楽しい、おもしろそうだ、といったエンタテインメント要素を取り込んだビジネスモデル³⁾の構築がいま、求められているのである。

例えばソニー⁴⁾は、総合エンタテインメント企業を目指し、従来のAV事業に加え、さまざまな事業展開を進めてきている。映画、ゲーム、音楽、インター

【図表1：ソニーのエンタテインメント戦略】



- 1) CRMとは、精緻な顧客のデータベースを作成、活用し、個別対応を図りながら顧客との長期的な関係性の構築を志向したマネジメントのことである。CRMについては以下の文献を参考にされたい。『顧客サービス戦略』、ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス、ダイヤモンド社、2000
- 2) SCMとは顧客ニーズに合わせて、製造、物流、販売をITの積極的な活用によって効率化することを志向したマネジメントのことである。SCMについての詳しい著述については例えば次のものがある。『サプライチェーン経営革命』、福島美明、日本経済新聞社、1999
- 3) ビジネスモデルとは一言でいえば「儲かる仕組み」をいかに構築するかを意味している。ここでのビジネスモデルの捉え方は以下の文献を参考にしている。『ビジネスモデル革命』、寺本義也、岩崎尚人、生産性出版、2000
- 4) ソニーのこうした戦略展開については以下の文献を参考にされたい。『ソニー新世紀戦略』、松岡建夫著、日本実業出版社、1999

ネットプロバイダ、金融そして小売業などといった新規事業を積極的に展開し、それらを連携させ、e Sony への進化を推し進めている。生活を便利にするエレクトロニクスではなく、エンタテインメントを実現するための製品・サービスを提供することがソニーの戦略目標となっているのである。

こうしたソニーのエンタテインメント戦略の象徴的な存在が、犬型のロボット AIBO である。AIBO は今のソニーを象徴する存在となっている。AIBO は少し乱暴に言えば、これとって何の役に立たないロボットである。しかし、インターネットを通じてはじめて販売した時には、1 体 20 万円を超える高額商品であるにもかかわらず、あっという間に売り切れてしまった。こうした現象は、消費者はエンタテインメント性が高ければ高価格でも消費するということを示す証左とってよい。その商品が何に使えるかというよりも、何か面白そうだというものであれば、消費者はよるこんで購入してくれる⁵⁾ここに現代の消費が見えにくいものになっている 1 つの要因が隠されている。

2) 市場の成熟化とエンタテインメント

ではなぜ、いまエンタテインメントが大きなテーマとなってきたのであろうか。その背景には市場の成熟化が大きく関係していると考えられる。周知の通り、現在の国内市場における多くカテゴリーは既に成熟化している。その結果、いまの消費者はその製品にこだわりがあれば多少高くても購入するが、それ以外の製品は安くなければ買わないし、不要であると判断すればたとえどんなに安くても購入しないという購買行動をとるようになってきた。例えば、高級なブランド品が相変わらず売れ続けている一方で、100 円ショップのダイソーやユニクロのような企業が業績を伸ばしているのはその好例とってよい。費用対効果を適切に判断して購入する消費者が増えてきたのである。

こうした二極化現象が進んできた最大の理由は、消費者の情報武装が進んだ

5) エンタテインメントが購入を促進するという意味で言えば、例えば、ユニクロやセブンイレブンもエンタテインメント性の高い企業として位置づけることができる。ここでの著述は以下の文献を参考にしてしている。『エンタテインメント発想の経営学』、山根節、ダイヤモンド社、2001

ことにある。インターネットや携帯電話が普及し、また企業がHP(ホームページ)を作成し、インターネットでの取引を始めるなど、そうした情報環境を自社のマーケティング戦略に活用することによって、消費者は驚くほど簡単に情報を収集し、比較することが可能となった。これにより、企業と顧客との情報格差は急速に縮まってきている。例えば、顧客がテレビを購入したいと思えば、インターネットで24時間いつでも各メーカーのテレビのラインナップや特徴を調べ、家電量販店のホームページから価格を調べ、容易に比較検討することができる。量販店が安いと思えば量販店で購入するし、場合によってはインターネットを通じて注文したり、オークションに参加することも簡単にできる。消費者は既にあらゆる情報を収集し、自分はどこで何を買えばもっとも有利なのか、自分にとってのベストは何かを簡単に調べる環境をすでに有しているのである。こうした購入形態はこうした家電製品だけに留まらず、ファッションや不動産、自動車などこれまでには見られなかったあらゆるカテゴリーへと急速に広がってきている⁶⁾。

これは従来型のいわゆる刺激-反応型のパラダイムに基づいたマーケティングの限界を示す1つの証左といってもよい。企業と消費者の大きな情報格差の存在をベースとしていた既存のマーケティング・パラダイムの有効性は確実に小さなものになってきている。顧客の情報武装が進むと、顧客は比較することが容易になり、選択肢が増えるなど、移動障壁は極めて低くなる。顧客はより浮動的な存在となり、常にあらゆる製品やサービスの間を自由に行き来する、企業にとってはまさにムービング・ターゲットとして位置づけられる。

価格や機能が同質化した状況下であって、また、比較が簡単にできる状況のなかで、消費者が製品やサービスを選択する基準を、おもしろさ、ユニークさに求めるのは当然の帰結といえよう。

6) 例えば自動車や住宅に関連した商品を扱うサイトとしては、トヨタのGAZOOがある。
(<http://gazoo.com>)

3) エンタテインメントの構成要素

以上みてきたように、エンタテインメントはまさに不透明な競争環境のなかで打ち勝っていくために不可欠な要素になりつつあり、その重要性はますます高まってきている。そして、こうした動きはあらゆる業種、業態にひろがってきている。

しかしながらエンタテインメントは感動や、歓喜そして夢といった要素を含むことから、これを意識的に生み出すのは極めて困難である。「顧客に歓喜を与える」と言うのは易いが、それを生み出す方法論は決して明確なものではない。たとえばこうした困難さは、エンタテインメント産業の代名詞でもある遊園地やテーマパークの業界をみてもあきらかである。例えば、TDR（東京ディズニーリゾート）や大阪にオープンしたUSJ（ユニバーサル・スタジオ・ジャパン）が大きな話題を集め、予想以上の集客力を記録している。しかしその一方で、一時代を築いた昔ながらの遊園地やリゾート法の整備によってつくられた地方のテーマパークは続々と閉園に追い込まれている。同じエンタテインメントを提供するこの両者の違いは一体どのようなものなのであろうか。

そこで本稿では、以上の状況認識をもとに、第一に従来から重要なテーマとして存在していた顧客満足とエンタテインメントとの関係を明らかにするとともに、その周辺理論を整理する。第二に、既にエンタテインメント要素を戦略的に取り入れ、強力な競争力を構築している事例をみながらその戦略的なポイントを考察する。そして第三にこの2点を考察することを通じて、小売業界におけるエンタテインメント戦略のエッセンスを考察したい。

エンタテインメントをいかに自社のビジネスに組み込んでいけるかは、成熟化を打破するためのカギを握っているといっても過言ではない。以上のような問題意識から、節を改めてこのエンタテインメントという視点からエンタテインメント型ビジネスモデルの創造戦略について考察する。

II. 顧客歓喜を生み出すエンタテインメント

1) 顧客歓喜を生み出すエンタテインメント

エンタテインメントとは、いくつか辞書を引いてみると、その本質的な意味は「楽しむ」、「もてなす」というものであると考えてよい。製品やサービスによって消費者を楽しませることがエンタテインメントの目的とすれば、これは従来からマーケティングの目的とされてきた顧客満足 (Customer Satisfaction) の充足と軌を一にするものである。では顧客満足の理論枠組のなかで、エンタテインメントはどのように位置づけるべきなのであろうか。そこでまず本節では、顧客満足におけるエンタテインメントの位置づけとその関係について理論的な整理をしておきたい。

まず顧客満足についてみてみよう。顧客満足という概念は実は曖昧なものである。顧客満足は環境が複雑化し、個性が多様化するにつれて、より細分化してきている。顧客に高い満足を与えることができれば、当然、顧客は喜んで購入してくれる。このことから企業は、購入されていないければ顧客は満足しておらず、逆にもしある程度のシェアを獲得していれば、顧客が自社の製品に満足してくれていると考えるだろう。しかし、そうした判断は必ずしも正しいとは言えない。満足は、新製品の発売によって、魅力的な価格設定によって、また画期的なプロモーションによって一瞬のうちに不満に変わる可能性を常に秘めている。このことはブランド・スイッチが頻繁に起こってしまう現状をみても明らかであろう。

一口に顧客満足といっても、現代の顧客満足のレベルは多様である。とりわけ消費者の情報武装が進み、企業との顧客との情報格差が狭まってきたなかにあつて、顧客満足はより多様化・個性化の傾向を示しはじめている。顧客に継続的に購入させたいのであれば、顧客満足を最大限に高め、顧客との関係をより強固なものにしていくしかない。

こうした顧客との長期的な信頼関係の構築は、理論的には、いわゆる関係性マーケティングとよばれる研究領域のなかで最重要課題として位置づけられている。関係性マーケティングにおける研究のエッセンスは顧客に徹底的に尽くすことによって顧客を維持することにある。徹底的に尽くすことによって顧客を楽しませるということはエンタテインメントの本質でもある。刻々と変化する顧客満足を的確に把握し、顧客満足度を最大限にまで高め、その満足水準を

常に維持することが事業の永続性を保証する。とすれば、エンタテインメント要素の戦略化を顧客満足を引き出すカギとして位置づけることが出来る。

また近年、情報システムの進化によって顧客データベースが精緻化され、個別対応が可能となったことによって、企業はより個客を見据えた顧客満足を戦略的に提供していくことが可能となった。こうした IT の進化は、顧客満足を引き出すことの大きな武器となっている。

顧客はもてなされ、サービスされると満足を越えて感動し、熱狂的なファンへと変貌する。このように、顧客の満足度が最高に高まっている状態を顧客歓喜 (customer delight) とよぶ。顧客は心の底から満足すれば、その製品やサービスを積極的に対して熱狂的なファンとなるだけでなく、他の顧客にもそれらの製品・サービスを勧めるようなロイヤル顧客へと変貌する。そうした熱狂、歓喜をいかに顧客から引き出していくのかが、市場環境が不透明ないま、競争優位性を形成する上でもっとも重要な戦略となる。そしてこのテコとなるのがエンタテインメントなのである。

こうした熱狂的なファンの重要性を示す事例としては次のようなケースがある。たとえば竹内 (1998) はコカ・コーラとハーレー・ダビッドソンの事例を用いながら、異常と思われるほどの愛着を抱き、揺るぎないロイヤルティを貫くファンの存在を「信者」と名づけ、そうした存在の重要性について述べている⁷⁾。1983年にコカ・コーラ社が99年間変えてこなかったコーラの味を変えたとき、熱狂的なファンはデモや署名運動などといった反対運動を行った。そうした運動はまたたく間に全米各地に広がり、結局3ヶ月も経たないうちにコカ・コーラ社は従来の味を復活させた。このとき、当時コカ・コーラ社の社長であったキーオ社長は「愛、プライド、愛国心を計ることができないように、われわれはコークの奥に潜むものを計ることができなかった」と述べたという。またハーレー・ダビッドソン社は、一時は倒産の危機に瀕しながらも、HOGと呼ばれるハーレー所有者の会員組織をつくり、ハーレー狂を組織化することに

7) 『顧客創造』、嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編、有斐閣、1998、第15章「顧客が信者になる時、コカコーラとハーレーダビッドソンの不況活動」、竹内弘高著

よって、その価値を再認識させることに成功している。

かかる事例から得られる示唆としては次の三点を挙げることが出来る。第一に熱狂的なファンは製品を超えた1つの価値世界を構築し、共有しているということである。上記のキーオ社長の言葉からもわかるように、製品価値以上の何かがあるに存在している。製品はその象徴ではあるかもしれないがそれ以上ではない。ロイヤルな顧客をつくりあげるにはそうした製品を超えた価値が必要であり、そうした価値世界がなければ顧客をつなぎとめることは難しい。前述のディズニーランドと他のテーマパークの違いはまさにここにある。乗り物の種類やスピード、入場料価格などがほぼ同質であっても、ディズニーリゾートに来るファンはエンタテインメントで括られた1つの価値世界を持っている。

第二に熱狂的な顧客は、他のあまり関心のない顧客をロイヤルな顧客に変えるパワーを持っているという点である。自分と同じ立場にいる消費者が実際に消費する現場をみせ、さらにそれについて述べることはきわめて有効なデモンストレーションとなる。映画にしても、音楽や本にしてもベストセラーとなったものをみると、他人からのすすめや口コミが大きな原動力となっていることがわかる。また同時に、熱狂的なファンに動められることは、それが生活に密着していることから認知的不協和が起りにくく、非ロイヤル顧客のリスク回避につながるといった側面もある。

そして何よりも重要な示唆は、熱狂的な顧客は主役になるということである。消費者こそが主役であるということはこれまでもさかんに言われてきたことであるが、熱狂的な顧客は本当の意味での主役であり、企業は逆にそれをサポートする存在となる。顧客が主役となって情報を発信し、企業はそれに応えて顧客をサポートしながら価値を創造し、その価値を共有することによってさらに絆を深めていく。これはいわゆる関係性マーケティングが目指す一つの究極の形態といえよう。顧客との長期的な信頼関係のコアとなるものは顧客の歓喜であり、単なる満足をその状態まで高める原動力となるのがエンタテインメントである。そこに歓喜があるから顧客と企業の信頼関係はさらに深まり、信頼関係があるからこそ、そこから新たな歓喜が生まだされる。

2) ポストモダン・マーケティング研究からのアプローチ

しかしながら、こうした顧客の歓喜や熱狂そして感動をいかに形成してあげばよいのか、といった点についての研究はあまりなされていない。その理由として考えられるのは、歓喜とか熱狂といったものは、従来のマーケティング・パラダイムのなかでの定量的な調査では実証しにくかったという点であろう⁸⁾。たとえば和田（1999）は、これまでのマーケティング研究では心理状態や行動的状况を表す言葉を考察対象としてこなかったと指摘し、「わずかに満足感といった概念が消費者行動論で扱われ、一体感といった言葉が流通チャネル・パワー論で論じられていたに過ぎない」と述べ、その領域における研究の少なさを指摘している⁹⁾。

そこでエンタテインメントを考察していくうえで、着実に1つの大きな潮流となっているポストモダン・マーケティング研究について触れておきたい¹⁰⁾。

ポストモダン・マーケティングは従来の科学的、実証的、定量的な調査方法（モダン）の限界が叫ばれるなかから生まれてきたアプローチである。データからはつかみ取ることが出来ない消費者の実態をこれまで排除されてきた主観的、感覚的なものから捉えようというこのアプローチは近年、確実に大きな潮流となってきている。これは消費者の行動がますます捉えにくくなってきているという状況のなかでは当然の流れと言えるかもしれない。ポストモダン・マーケティングはまだ過渡期にあり、対象領域がさまざまなためにまだ体系的に整理されてはいないが、本稿では顧客歓喜という主観的・感情的なものを扱うことから、このポストモダンからの研究アプローチについて簡単に整理しておきたい。

8) 但し、消費概念の拡大については、従来の心理学的なアプローチに加え、文化人類学や社会学の視点からも研究がなされるようになってきている。

9) 『関係性マーケティングと演劇消費 熱烈ファンの創造と維持の構図』、和田充夫著、ダイヤモンド社、1999

10) 本文中にも示した通り、ポストモダン・マーケティングは過渡期にあって、様々な主張がなされており混沌とした状態にある。ここでのポストモダン・マーケティングについての論述は下記の文献を参考にしてしている。『ポストモダン・マーケティング』、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社、2001、June

たとえば桑原(2001)はポストモダン・アプローチの目的を「新実証主義的立場を相対化すること」としたうえで、「別のエートス(個人の持続的な特質)を採用することが、消費者についての理解を豊かにし、その学問的な進歩を促進するとの信念によって展開されてきたもの」であったとしながら、その経緯についておよそ次のように整理している¹¹⁾

70年代半ばまで消費者行動研究はもっぱら購買の意思決定に焦点を当ててきた。しかし、購買の意思決定そのものが様々な消費活動に関する出来事と深く関係しており、これらを解明することをぬきにして意思決定プロセスを理解することは出来ないことが強く認識されてきた。その結果、80年代初めから消費経験¹²⁾の重要性がクローズアップされ、トマス・クーンやマイケル・ポランニらによる科学哲学の成果を援用して、仮説演繹の方法のみに依っている従来型の研究方法を見直す必要性が唱えられポストモダン研究の端緒が開かれた。

その後ラッセル・ベルクによる「コンシューマー・ビヘイビア・オデッセイ」や1986年のホルブルック&ケント・グレイソンの映画消費の記号論的分析研究を皮切りとして、広告の文学的評価(バーバラ・スターン)、広場恐怖症と関連する消費の乱れの扱い(ステファン・ブラウン)、アメリカの子供たちにおける伝承に関するパラドックス(スチュワート・カルパー)、ウインドウ・ショッピングの探検(マーサ・スチュアート)、およびサンタクロースの聖人伝の研究(ベルク)などといった先進的な研究が発表されるにつれてポストモダンは確実に一つの研究領域として定着していくこととなった。

かかる研究の流れをふまえ、桑原はこうしたポストモダンの特徴と課題について次の諸点を挙げている。

- ①ニーズや選択といった消費に関わる現象について、マクロ的視点に基づいた研究を行うこと、およびミクロ的視点については、経済的以外の要素も

11) 同上文献、「ポストモダン・アプローチの展開と構図」、桑原武夫、pp.118~122

12) 経験価値に焦点を当てた研究としては、例えば次のようなものがある。『Experiential Marketing』, Bernd H Schmitt, The Free Press, 1999 (邦訳「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」, 嶋村和恵・広瀬盛一訳, ダイアモンド社, 2000)

消費者研究として包含すること

- ②理論の構築において文化的バイアスを認識したこと
- ③研究の焦点が、意味を理解するための「ハーマニューティクス」（聖書解釈サークルを意味する）、解釈（学）的アプローチに移行したこと
- ④研究成果が社会的、あるいは、学問的な境界を超えて積極的に比較されるようになったこと
- ⑤研究対象としての、消費の経験的側面の発見と、それに伴う研究態度が変化したこと

いずれにしても、消費社会におけるあいまいさや、顧客が何に歓喜するのかといった感覚的なものを取り扱うことのできるマーケティング・モデルがいま求められていることは間違いない。したがって、エンタテインメントについて明らかにすることは大きな意味を持っているということが出来る。今はまだポストモダンからのアプローチは試行錯誤を繰り返している段階で混沌としているが、こうしたアプローチの必要性が高まってきていることには注目すべきであろう。

3) エンタテインメントを生み出す構図

さて最後に、この節を締めくくるにあたって、顧客満足の理論的な整理を行うとともに、顧客満足、顧客歓喜、エンタテインメントという3つの位置づけを明確にしておきたい。

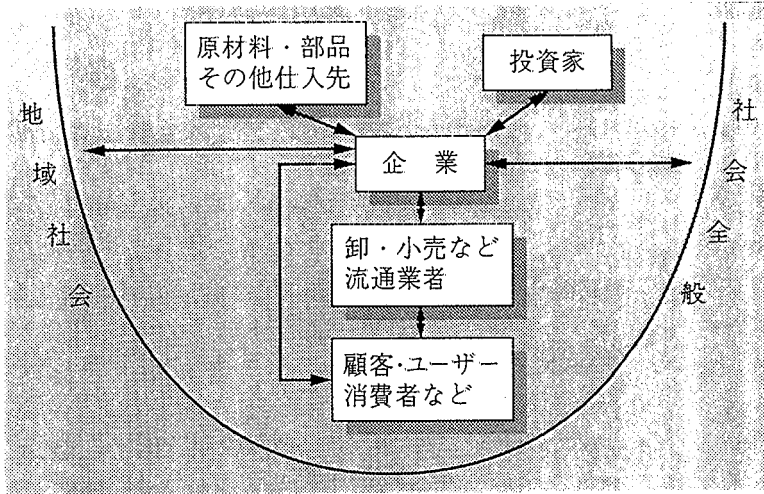
第一に顧客満足の範囲についてみてみよう。和田（1998）は企業における関係性の対象範囲について図表2のように表しているが、これはそのまま、企業が満足を与えなければならない範囲を示している¹³⁾

この図からもわかるように、企業にとって満足を与えなくてはならない存在は、仕入先、投資家、卸、小売、そして最終消費者といったいわゆるステークホルダー全てということになる。

第二に顧客満足の質についてみてみよう。W. E. Sasser, jr & T. O. Jones

13) 『関係性マーケティングの構図』、和田充夫著、有斐閣、1998

【図表 2：顧客満足の対象範囲】



(「関係性マーケティングの構図」 P 69. 和田)

(1995)は顧客満足度のレベルによって、顧客を「完全に満足している」「満足している」「不満でも満足でもない」「不満である」「完全に不満である」といった5段階に分類している。この5段階の分類では、一般的に「完全に満足している」をその製品の良さをあちこちに伝播してくれる「伝導師」, 「満足している」を他社に浮気してしまう「有閑マダム」, 「不満でも満足でもない」をどちらでもないという意味で「傍観者」, 「不満である」をしようがないから使っているという意味で「人質」, そして「完全に不満である」を悪口を言いふらすという意味で「テロリスト」と呼んでいる。

ここで注目しなければならない点はそれぞれのレベルにおける満足, 不満足の意味をいかに捉えるかということである。前述の Sasser & Jones は, 実際の顧客満足度調査において以下のような3つの偏見がみられると指摘し, その誤りについて次のように述べている¹⁴⁾

第一の偏見は「顧客は単に満足させれば, それで十分」という考え方である。

上記の5つの分類でいえば、伝導師と有閑マダムは一応満足していることになるが、実際には伝導師以外は継続的な顧客にはなり得ない。

第二の偏見は「顧客満足度を『満足している』から『完全に満足している』のレベルまで向上させるための投資は、採算性の面で好ましくないから賢明とはいえない」というものである。しかし実際には比較的競争の少ない市場でも、優れた顧客価値を提供することが高い顧客満足度を形成する唯一確実な方法となる。

第三の偏見は「比較的高い満足度を示している事業部は、その中の最低の顧客満足度を示している顧客の対象に集中すべきだ」というものである。これは不満の原因を究明し、その改善に資源を投下すべきであるという考え方である。しかし満足度が低い原因は多くの場合、利益に貢献しない顧客を抱えているか、正しい顧客に不愉快な経験をさせた場合の事後処理に失敗したことにある。

さらに Sasser, jr & Jones はここで、自動車、法人向けパソコン、病院、航空会社、地方電話会社といった5つの市場を調査した結果として、顧客満足度のレベルによって顧客をさらに図表3のように3グループに分類している。

この結果によれば、完全に満足している顧客以外は、すべて簡単に他社の製品・サービスに切り替える存在ということになる。この点からも、非常に満足してくれている顧客が企業にとっていかに重要な存在であるかがわかる。

こうした満足水準の違いによる3つのグループの存在は、満足度のレベルに応じた戦略の必要性を示唆している。たとえば嶋口（1994）はこれらの研究を踏まえ、顧客の満足度を3つのレベルに分類したうえで、それぞれの戦略について次のように整理している¹⁵⁾

第一は「マイナス満足をゼロ満足へ」というものである。これはテロリストをなくすという意味で重要な戦略となる。少なくとも自社の利益を妨害する存

14) ここでの論述は以下の文献を参考に行っている。『顧客サービス戦略』、「100%の顧客満足度を届けるマネジメント」、pp. 75~114、ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス、ダイヤモンド社、2000

15) ここでの論述は以下の文献を参考に行っている。『顧客満足型マーケティングの構図』、嶋口充輝著、有斐閣、1994

【図表3：顧客満足度の質の解釈】

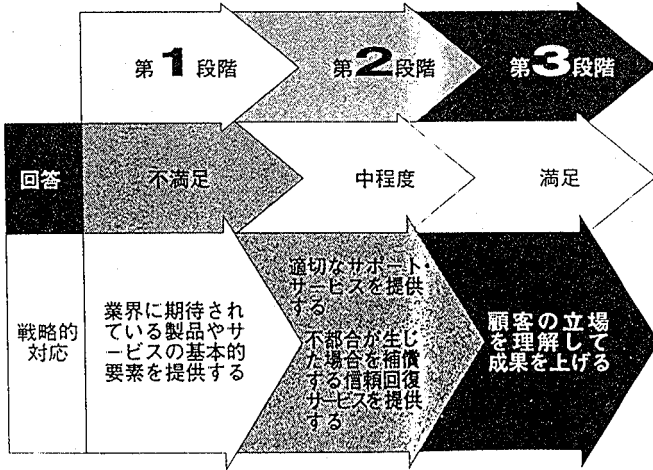
回 答	内 容	顧 客 ロイヤルティ
5	完全に満足	極めて高い
3・4	満足	簡単に他社に 切り換える
1・2	不満足	きわめて低い

(出展：「顧客サービス戦略」P.96. W. E. サッサー Jr & T. O. ジョーンズ)

在は徹底的に低めておかなくてはならない。敵をつくらないことは、味方をつくるよりも優先しなければならない戦略セオリーである。第二は「ゼロ満足プラス満足へ」という戦略である。これは「傍観者」を「有閑マダム」に誘導するというものであり、伝道師の裾野をひろげるという意味で重要な戦略となる。そして第三は「プラス満足をロイヤル満足へ」というものである。これは浮気がちな「有閑マダム」との関係を強固なものにして「伝道師」につなげるという戦略である。

このうちエンタテインメントはいずれのレベルにおいても有効な戦略となるが、とくに「プラス満足をロイヤル満足」に高めていくときにより大きな役割を果たす。なぜなら、エンタテインメント戦略がめざすものは、顧客の歓喜や感動を引き起こし、それを競争優位性に結びつけることにあるからに他ならない。

【図表 4：顧客満足度に応じた戦略の展開】



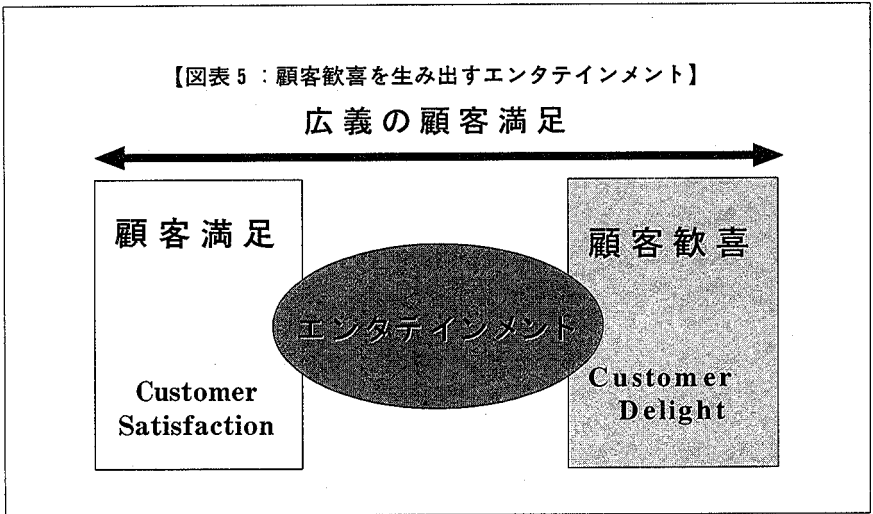
(出展：「顧客サービス戦略」 P 98. W. E サッサー Jr & T. O. ジョーンズ)

4) 顧客歓喜を生み出すメカニズム

では「プラス満足をロイヤル満足へ」、つまり「まあ満足している」というレベルから、「非常に満足している」というレベルにまで満足度を高め、顧客の熱狂を生み出すためには何が必要であろうか。

顧客歓喜を生み出すにはいくつかの方法が考えられる。戦略的に、一時的な歓喜を生み出すのは実はそれほど難しいことではない。例えば最も単純な手法は、価格を安くしたり、もしくは大量の懸賞を付加すれば顧客の歓喜を引き出すことが出来る。しかしこれは一時の歓喜であり、長期的な関係性の構築にも競争優位性にも結びつかない。長期的な関係性の構築を前提としたロイヤル満足の追求でなければ、「伝道師」を創造することは不可能である。何度もデイズニーランドに足を運ぶリピーターは、たとえ混んでいても、1つの乗り物に乗るために何時間も待とうと、満足し感動している。

顧客満足を歓喜まで結びつけるにはエンタテインメントが必要となる。エンタ



テインメントは単なる物質的な満足を超え、感動を与えるものであり、顧客を引き付ける力を持っているのである。

したがって企業は、エンタテインメントによって顧客が参加しやすい場を作り出し、それによって顧客歓喜を形成することが戦略目標となる。そこで次節ではエンタテインメントを活用してそれによって強力な競争優位性を構築しているケースをみながら、その戦略的なエッセンスを考察してみよう。

III. エンタテインメント発想からの小売戦略

1) ディズニーのエンタテインメント戦略

東京ディズニーランド（以下 TDL に略）は 1983 年のオープン以来、日本におけるリゾートの代名詞ともなっている。¹⁶⁾ 誕生してから 20 年近く経った現在

16) ディズニーランドの戦略について書かれている論文、文献は多いが、ここでは次の文献を参考にしてている。『ディズニーリゾートの経済学』、粟田房穂著

も、連日多くの人々が押し寄せ、多くの企業がそのエンタテインメント性の高さを認め、その戦略を参考にしている企業は少なくない。この TDL の誕生によって、日本人の遊園地のイメージは大きく変わったといってよい。昔ながらの遊園地が閉園を迫られ、地方のテーマパークが続々と破綻しているなかにおいて、TDL は業績を伸ばし続けている。こうした両者の違いはエンタテインメントの構成力の差であるといってよい。さらに TDL は 2000 年には複合商業施設である「イクスピアリ」を、2001 年には東京ディズニー・シー (TDS) をオープンさせるなど、滞在型のリゾートづくりを進め、東京ディズニーリゾートとしてみますその世界を拡大させてきている。

世界各国にあるディズニーランドの基本コンセプトは「ディズニーランドに来たゲストは物語の主人公になれる」という非日常性 (ファンタジー) にある。入園したゲスト (顧客) は物語に没入できるよう外界は見えにくいような構造になっており、建物のデザインや従業員 (キャスト) のコスチュームにも工夫が施されている。さらに販売されるグッズやレストランで出される食べ物など、非常に細かい点まで全て一貫したコンセプトに沿ってつくられている。園内では、さまざまなイベントやパレードが時間差で行われ、夜には花火が打ち上げられる。むろんこの中で、ディズニーのキャラクターやさまざまな乗り物が重要な役割を果たしていることは言うまでもないが、ディズニーランドの強さはキャラクターや乗り物だけの強さではない。全てがファンタジーというエンタテインメントで統一された強みなのである。

さらにここで見逃すことが出来ないのはサービス水準の高さである。一度ディズニーランドに足を運んだことのある客が必ず口にするのは、キャストの献身的なサービスである。ゲストに何かを尋ねられたときの受け答えや対応、さらにはお年寄りや障害者に対するケアなどについても高い水準で一貫性が保たれている。それゆえにキャストの採用と教育には細心の注意が払われており、勤務時間に応じた教育プログラムが実施されている。

こうしたディズニーランドのコンセプトを踏襲して展開されているのが、ディズニーストアである。世界に 650 店舗以上あるこの小売店は、1987 年のオープン以来、成長を続けているエンタテインメント小売業の草分け的な存在であ

る。ディズニーランドで形成されたファンタジーのイメージをそのまま持ち込んだ同店ではディズニーランドと同レベルのキャストの教育が行われ、そこでしか買えないオリジナル商品を揃えるなど、楽しみながら買物ができる様々な演出が施されている。

ディズニーでは、当然のことながらディズニーストアを単なるグッズ売場としては捉えていない。ディズニーストアもディズニーランドと同様に顧客に対して楽しさを提供する場であり、こうしたエンタテインメント戦略の一貫性がディズニーの世界を構成しているのである。

2) 東急ハンズのエンタテインメント戦略

1976年8月に東急不動産の新規事業としてスタートした東急ハンズ¹⁷⁾は、25年を経た現在、DIY (Do it Yourself) を中心とした品揃えで数ある小売店のなかで確固とした地位を確立している。東急ハンズのハンズは、その名の通り“手”を意味している。これは手作りをイメージさせるもので、そのまま東急ハンズの「生活文化の創造」という同社の基本コンセプトとつながっている。

東急ハンズの品揃えの特徴は、素材、道具、部品をはじめ、プロが使うような珍しくて専門性の高いものが揃えられていることである。例えば歯ブラシ1つをとってみても、日本製のものはもちろんのこと、欧米の歯ブラシも数多く揃えている。また文房具や調理器具などといった他の全てのカテゴリーも同様で、ハンズに行けば普通の店では手に入らないようなものを購入することが出来る。また、例えばカーテンでも、自分の部屋のかたちや自分のアイデアに合わせて既成ではないものを注文してつくることもできる。

東急ハンズのターゲットは大量生産でつくられたものに飽きたらず、自分の個性に基づいて生活を創造していきたい顧客である。さらにこうしたこだわりを持っている顧客は、多少価格が高くても購入してくれるため、低価格競争は

17) 東急ハンズの概要は下記の通りである。(本社)東京都渋谷区道玄坂2-29-20, 年商897億円 (H11年度3月期), 従業員数3,685名 (H11年4月1日現在), 直営店12店舗, フランチャイズ2店舗 (H11年現在)

起こりにくいというメリットもある。

では顧客はこうした東急ハンズにどのような楽しさを感じているのであろうか。ここで顧客がハンズに対して感じているエンタテインメント性は、1つは専門的なものが数多く揃っている楽しさ、そしてもう1つは様々な素材や部品を組み合わせるための知識があることである。ハンズには素材や部品が揃っているため、商品選びや組み立て方、使用方法などについて、顧客からの相談が数多く寄せられる。これに応じていくコンサルティング能力があることが、ハンズの強みを形成している。またこうしたコミュニケーションから得られる情報は品揃えやコンサルティングの手法にも活かされ、さらにその価値を増大させている。何かを自分でつくりあげるためのサポートをしてくれるという楽しさが、東急ハンズのエンタテインメントを形成しているのである。

3) タカシマヤタイムズスクエアのエンタテインメント戦略

平成8年10月に新宿に開店したタカシマヤタイムズスクエア¹⁸⁾も、エンタテインメントの要素を多く取り入れたSC(ショッピングセンター)づくりを行っている。本来、ライバルであるはずの東急ハンズをはじめ、SEGAのジョイポリス(アミューズメント)、HMV(音楽)、紀伊国屋書店(書籍)、さらに2000年にはベスト電器(家電)などといった専門店を取り込みながら、百貨店単体ではなく、「マルチエンターテインメントSC」という業態を確立した。この背景には当然、百貨店という業態の長期低迷がある。新宿に進出することが高島屋の悲願であったことは間違いないが、従来通りの百貨店をつくったのではただでさえ競争の激しい新宿エリアで苦戦することは目にみえている。そこで採られたのがエンタテインメントを核とした百貨店づくりであった。これによってタカシマヤタイムズスクエアは業界でトップクラスの売上高をあげている。

ここで、タカシマヤタイムズスクエアがとったエンタテインメント戦略の特徴をいくつか挙げてみよう。第一の特徴は、上述のマルチエンターテインメン

18) タカシマヤタイムズスクエアは新宿高島屋を中核とした専門店やアミューズメント施設、レストラン等を組み合わせた「都市型マルチエンタテインメントSC」である。

ト SC を構成するために他の専門店を活用した商業集積づくりを行ったことである。こうした商業集積づくりは地方のパワーセンターなどでは見ることができが、都市の一等地にある百貨店でこうした方式がとられたのは極めて珍しい。第二の特徴は建物の作り方である。本館の各階には吹き抜けがあり、自然光を多く取り入れるなど、全体的に広々としたつくりになっている。これは既存の重厚なイメージの強い百貨店と一線を画しているという印象を与えることに成功している。またバリアフリーの設備も整っており、東京都から「ハートビル法」に適合した第1号ビルとしての認定を受けている。第三の特徴は品揃えである。高島屋の他の店舗とは異なり、ターゲットとしている顧客層の年代が少し低めに設定されていることから、マルチエンタテインメント SC にふさわしいテナント・ミックスや品揃えが行われている。

以上、すでにエンタテインメントを戦略として組み込んでいる3つのビジネスモデルを概観してきた。いずれの企業も一貫したコンセプトに基づいて、顧客にとってのエンタテインメントとは何かを意識して創造していることが明らかとなった。

さらに次節では本論の中心テーマであるエンタテインメントを核とした SC の展開を一から行っている事例として、ヴィーナスフォートを取り上げ、その戦略について概観してみたい。

IV. ヴィーナスフォートの場創造戦略

1) ヴィーナスフォートの概要

ヴィーナスフォート (Venus Fort) は1999年8月に東京の臨海副都心に開業した女性専門のテーマパーク型のショッピングモールである。¹⁹⁾ このヴィーナ

19) ヴィーナスフォートは臨海副都心 ST 街区暫定利用公募に当選した事業者「森ビル株式会社」が開発する10年限定プロジェクトにおいて、賃借人「株式会社ヴィーナスフォート」が構想した「女性のためのテーマパーク」である。株式会社ヴィーナスフォートの所在地、設立年月日は下記の通り。(所在地)東京都江東区青海1丁目パレットタウン、(設立年月日)1998年5月15日

スフォートは東京都から10年間の期限付きで借りた約3万4,000平方メートルの土地に、森ビルとこのヴィーナスフォートのコンセプトを打ち出したゲームソフトメーカー「スクウェア」の創業者である宮本雅史氏が50%ずつ出資して建設したものである。従ってこのヴィーナスフォートは期間限定のテーマパークということになる。

このヴィーナスフォートはテーマパークではあるが従来型のテーマパークとは異なるいくつかの特徴を持っている²⁰⁾。ヴィーナスフォートで目を引くのは何と言っても内部のデザインである。17～18世紀のヨーロッパの町並みを再現したデザインと演出は、訪れた人間を非日常的な世界へと導いてくれる。

しかし、ヴィーナスフォートの本質はそうした外観だけにあるのではない。建物の外寸長さ295メートル、幅108メートルの建物の内部には様々な工夫が施されているだけでなく、美を中核としながら「ファッション」、「ビューティー」、「食」、「ライフデザイン」というテーマに沿って137の店舗が集積している。

このヴィーナスフォートのターゲットは若い女性である。

「若い女性は、最も購買意欲が旺盛でたくさんの買い物をする。デパートの現状をみても婦人服は最も利益率がよく、さらに若い女性は可処分所得が多く不況にも強い。そして何よりも自分を満たすために世界のどこにでも飛んでいくだけの行動力がある」

この言葉に宮本氏が若い女性にターゲットを絞った理由が明確に述べられている。ヴィーナスフォートの生みの親である宮本氏がそこでつくったコンセプトは次のようなものであった。

「ビューティーがテーマといっても、単にアパレルやエステやコスメの商品を扱うのではなく、そこに行けば自分がきれいになれる、自分が美しいと感じられる場所」

このことはまさに、美を1つのエンタテインメントとして位置づけているこ

20) ここでの論述は以下の文献を参考に行っている。『感動経営学 ヴィーナスフォート誕生秘話』、大前研一・宮本雅史著、小学館、1999

とを意味している。言い換えればヴィーナスフォートは、こうした知のプラットフォームをつくり、「ファッション」、「ビューティー」、「食」、「ライフデザイン」といった4つのキーワードに従って、これらについて優れたブランド・エクイティを持った企業を集めることによって形成された場（＝業態）として捉えることができる。低価格を1つのコンセプトとしてSCを形成している例は全国どこにいても見ることができるが、このようにエンタテインメントを前面に押し出した小売店舗の開発はあまり例がない。

2) ヴィーナスフォートのエンタテインメント戦略

このヴィーナスフォートのエンタテインメントを構成する要素は次の3つに分類される。

- テーマパークの空間演出（集客動機づけ&リピーター獲得）
 - ・ ヨーロッパの街並みが誕生
 - ・ 大規模装飾&イルミネーション
 - ・ シーズン毎に街並みの表情が変化
 - ・ ドゴールデザインなど米国のテーマパーク等のデザイン・政策会社14社を起用
 - ・ 11月から12月のクリスマス・イルミネーション
 - ・ バレンタイン，スプリングフェア，サマーシーズンなど
 - ・ 教会広場のイベントスペース展開
 - ・ レーザーアニメーションによるアトラクション
 - ・ エンタテインメントショー，パフォーマンス（聖歌隊，音楽隊など）
- 女性を配慮した施設・女性が求めるサービス
 - ・ Konika Make-up Photo Studio [folia]
 - ・ 並ばない女性トイレ「ヴィーナスレストルーム」
 - ・ スペシャルゲストルーム「パールラウンジ」
 - ・ クイックお直しサービス
 - ・ 宅配サービス
 - ・ 新しいサービスの試み「アテンダントクルー」

●欲しいもの・食べたいものなどのラインアップ

- ・ファッションアパレルショップ
- ・ビューティーコスメショップ
- ・デザイン雑貨，生活雑貨
- ・カフェ，レストラン，ワインカーブ，ワイン持ちこみシステムなど
- ・KIOSK ショップ
- ・オフィシャル・スポンサーによる販促プロモーション

以上はいずれも，ヴィーナスフォートのエンタテインメントを生み出すための要素であるが，そのポイントは次の3点に集約することができる。

第一点は建物，演出などのハードからのエンタテインメント創出である。非日常的な空間を演出し，他の店舗には無い女性が求める機能を徹底して追及することによって，買い物の楽しさを演出する。ヴィーナスフォートはこれによって，顧客の来店率を向上させ，リピーターを獲得することに成功している。日常生活とはかけ離れた雰囲気を作り出し，その中でショッピングを楽しんでもらう。

第二点はヴィーナスフォートを実際に動かすソフトである。宮本氏はソフトの部分は一元管理が絶対条件であるとして，派遣スタッフを入れず指揮系統の統一を図った。これによってヴィーナスフォートは1つの一貫した知のもとに，統一することが可能となった。またテナント戦略についても，個々のテナントの集客力に頼るのではなく，20代～30代の女性にアンケートを実施し，そのデータに基づいてテナントを構成した。

そして第三点は，このハードとソフトを括るマネジメントである。ヴィーナスフォートのコンセプトは，「そこに行けば自分がきれいになれる，自分が美しいと感じられる場所」というものである。逆を言えばこれを実現できる企業であれば，ファッション，食などに全く関係ない業種でも，ヴィーナスフォートに参加することは可能となる。その意味ではヴィーナスフォートはあくまでプラットフォームでしかない。美を核としたエンタテインメントを構成しているのは，このテーマを複合的に表現しているハードであり，ソフトであり，テナントであり，顧客である。

エンタテインメントに完成はなく、そのプラットフォームに何をどう組み合わせるかによって大きくその性格は変わってくる。こうした考え方は、新たなSCを開発するために不可欠な要素といえよう。

こうしたヴィーナスフォートの試みはエンタテインメントを核としたマネジメントの可能性を示唆している。どういった人に来てもらい、どんなことを楽しんでもらい、どんな形でそれを提供するか。買ってもらう場ではなく、顧客に楽しんでもらえる場をつくり、その延長線上として購入を位置づけることがいま、重要になってきているのである。

V. 結びにかえて

以上、本稿では顧客満足に関する理論を整理し、そこにエンタテインメントを位置づけるとともに、エンタテインメント戦略の有効性について概観してきた。ここでとりあげたケースからもわかるようにエンタテインメントは新しい業態をつくる基準となるべきものである。例えば、エンタテインメントの総本山ともいべきラスベガスもカジノが自由化されたことによって、80年代に大きく凋落したが、90年代に入って、ホテルにカジノといった従来のパッケージに加え、遊園地や大型のSC、サーカス、ボクシングなどのスポーツイベントを開催し、より総合的で、だれでも楽しめる街として復活することに成功している。

エンタテインメントの戦略化は現代のマーケティングにおける重要な差別化戦略であり、その重要性はますます高まっている。しかしこれを実現していくためにはエンタテインメントとは何か、その本質をより掘り下げて理解して自社の経営戦略に組み込んでいくことが必要となる。うわべだけのエンタテインメントではあっという間に飽きられてしまう。TDLが20年にわたって顧客を維持しつづけている最大の理由は、パレードにしても、アトラクションにしても常に新しいエンタテインメントを開発しつづけているところにある。これは本論でも述べた東急ハンズやタカシマヤタイムズスクエアでも同様である。時代によって、環境によって、何がエンタテインメントかは大きく変わってくる。

その意味では、現在流行しているユニクロにしてもスターバックス・コーヒーにしても、消費者にとって、今は楽しいところかもしれないが、そのエンタテインメント性がいつまで続くかは不明である。もしかするとユニクロが高級化路線をとらなければならない時期がくるかもしれない。顧客にとってのエンタテインメントとは何か、それを常に見通し、ビジネスモデルを進化させていくことが必要となる。

顧客はいま、何をすることが楽しいと感じているのか、エンタテインメントを軸とした SC を構築するためには、それを常に見直すことが求められているのである。

参考文献

- ・『エンタテインメント発想の経営学 “遊び” が生む現代ヒット戦略』, 山根節著, ダイヤモンド社, 2001
- ・『感動経営学 ヴィーナスフォート誕生秘話』, 大前研一, 宮本雅史, 小学館, 1999
- ・『ハイパーマーケットがやってくる 日本市場を揺さぶる流通メガ・バトル』, 清尾豊治郎, ダイヤモンド社, 2000
- ・『アメリカ巨大小売業が日本を呑み込む』, 池本正義, 実業之日本社, 1998
- ・『マーケティング戦略論』
- ・『小売進化論 企業戦略のスパイラル循環』, 原田保, 大学教育出版, 1998
- ・『ソニーのブロードバンド戦略』, 佐々木裕, 日本実業出版社, 2001
- ・『個客識別マーケティング 小売業の One to One 戦略実践法』, ダイヤモンド社, 1998
- ・『ディズニーリゾートの経済学』, 栗田房穂, 東洋経済新報社, 2001
- ・『ビジネスモデル革命』, 寺本義也, 岩崎尚人, 生産性出版, 2000
- ・『マーケティング戦略論』, 上原征彦, 有斐閣, 2000