

経験価値マーケティングの成功要因

慶應義塾大学商学部

2007年2月

学籍番号

40403489

40416419

氏名

太田圭亮

花崎裕子

要約

これまで企業が消費者にアピールしてきた商品の価値は、機能・便益が中心であったが、近年経験価値が注目されている。本論文では経験価値の本質を経験がものを言うテーマパーク産業において、ディズニーリゾート、旭山動物園を成功例に事例研究を行い、各章にまとめた。論文の最後に3つの成功条件を挙げる。

キーワード：経験価値 ディズニーリゾート 感動 旭山動物園 行動展示

As for the value of the commodity for which the enterprise has appealed to the consumer up to now, value of the experience of recent years is paid to attention though the function and convenience were centers. The case study was done to the example of the Disney resort and the Asahiya zoo's succeeding, and the essence of the experience value was brought together in each chapter in the Theme Park industry to which the experience counted in this thesis. Three success conditions are enumerated at the end of the thesis.

Key words: Experience value Disney resort impression Asahiya zoo
action showing

はじめに

近年、企業が消費者にアピールしてきた商品・サービスの価値は、機能・便益が中心であったが、ここへきて消費者が商品を使う過程、サービスを受ける過程で体感するものを価値とする「経験価値」が注目されている。しかしながら経験価値とは目に見えるものではなく、捉えがたいものである。今回、経験価値という新たな価値の本質を探るべく、経験がものを言うテーマパーク産業において、事例研究を通して分析を行っていく。

目次

- I - 1 問題提起
- I - 2 研究構成
- II テーマパーク業界の現状
 - テーマパークの定義
 - テーマパークについて
- III 先行研究 1
 - 先行研究のまとめ
- VI 事例研究
 - 東京ディズニーリゾートの事例研究
- VII 経験価値の枠組みによる分析ーディズニーランド
旭山動物園の事例研究
 - 経験価値の枠組みによる分析ー旭山動物園
- V 考察
 - 二つの事例の比較
 - 経験価値マーケティングの成功条件
 - 検討課題
 - 参考文献

I-1 問題提起

レジャー産業におけるテーマパークが動員数の減少により、相次いで閉園に追い込まれている。その中でも変わらず人気を保つテーマパークや、再編を可能にしたテーマパークがある。テーマパークのどのようなマーケティングが消費者を引きつけるのか。また今後テーマパークに必要な要因は何かを探る。

I-2 研究構成

- 日本のテーマパーク産業の背景・現状を整理し、その中で東京ディズニーリゾートを成功例として挙げる。
- 他のテーマパークの成功例を挙げ要因をまとめる。
- 成功要因をもとに、経験価値モデルを背景に分析する。
- 東京ディズニーリゾートと旭山動物園がいかにして経験価値を創造し提供しているのか、その結果を導き今後の展望をみる。

II テーマパーク業界の現状

1 テーマパークの定義と現状

「特定のテーマによる非日常的な空間の創造を目的として、施設・運営がそのテーマに基づいて統一的かつ排他的に行われているアミューズメント・パーク」根本祐二 1990 とする定義がある。この定義には、「①特定のテーマを持っていること、②非日常であること、③一定の空間を持っていること、④施設・運営ともにそのテーマに基づいていること、⑤その基づき方が統一的かつ排他的であること、という条件」米浪信男 2004 がすべて盛り込まれているからである。

このテーマパークの定義によると、テーマパークでの、顧客獲得には、従来どおりのマーケティング 4P 戦略では不完全であると考えられる。よって経験価値を基に分析を行っていきたい。

2 テーマパークについて

- 2005 年の日本におけるテーマパーク市場は動員数 1 億 1,063 万人（対前年比 4.5%減）、市場規模 5,571 億円（対前年比 1.9%減）である。
- 2002 年をピークに減少している。これには、最近の相次ぐ施設閉鎖が大きい。

く影響している。

- 厳しい状況が続く中、ナムコ・ナンジャタウンや、スプラクアに見られる商業施設や、温浴施設などの他業態と連携、旭山動物園など、従来の“娯楽”に“癒し”や“学び”新たな要素を付加することで、集客力向上を図り、来場者の滞在時間を延長させようとする動きもみられる。

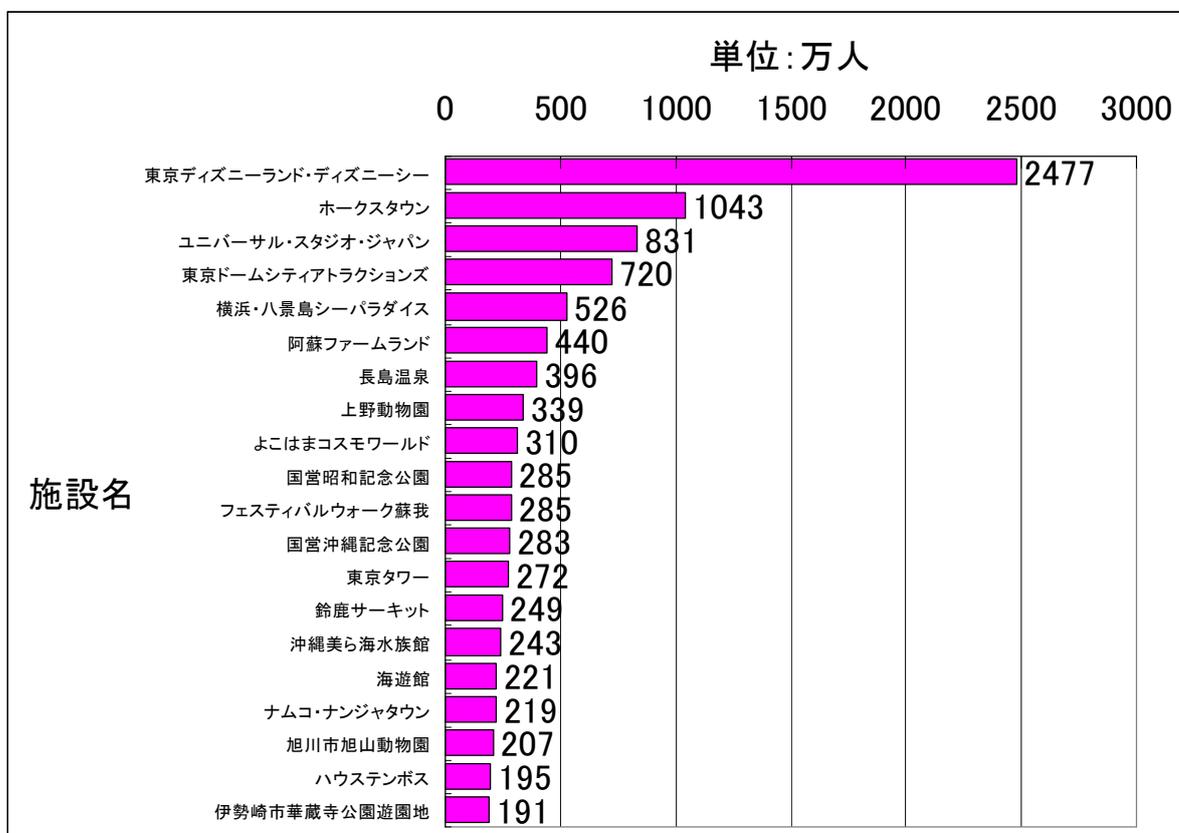


図 遊園地・テーマパーク入場者数上位

出所) 総合ユニコム「2007レジャーランド&レクパーク総覧」

テーマパークより以前は、大正時代からメリーゴーランドを売り物とした遊園地が建設された。続いて、1975年より新しい形式の自然公園としてサファリパークが出現した。1958年に「多摩動物園」が開設された。しかしその後は、サファリパークが各地に乱立したこと、リピーターを誘致できなかったことにより、1986年に宮崎サファリパークは閉園となった。現在では、上野動物園も入園者を減らしてきている。1983年に開業した東京ディズニーランドの出現よりテーマパークという言葉が認識されるようになる。開業時には、テーマに沿ったイベントや人的サービスの提供がされることにより、観光客は施設と一体となり非日常空間と時間の共有を可能としている。従ってこ

のような大型施設では、如何にして継続的にリピーターを誘致出来るかが、開業後の成功の鍵を握るとされる。バブル崩壊後の国内観光市場の落ち込みは、テーマパーク経営を悪化させた。宮崎市のテーマパーク、シーガイアは負債総額約三千三百億円を抱え、2001年2月に会社更生法の適用を申請、経営破たんした。長崎県佐世保市の大型テーマパークハウステンボスは、会社更生法の適用を申請し、2003年に破たんした。この中でも、入場者数、売上高において圧倒的強さを見せるのが東京ディズニーランドである。さらに旭山動物園は、北海道という場所で一度は閉園しかかったものの、見事に復活を遂げている。

閉園した施設年表

| | |
|-------|---|
| 1997年 | カナディアンワールド(北海道・芦別) |
| 1998年 | 近鉄玉手山遊園地(大阪・柏原) 呉ポートピアランド(広島・呉) 鎌倉シネマワールド(神奈川・鎌倉) ネイブルランド(大牟田) |
| 1999年 | 小田急御殿場ファミリーランド(静岡・御殿場) |
| 2000年 | さやま遊園(大阪・大阪狭山) 到津遊園(福岡・北九州) レオマワールド(香川・綾歌) |
| 2001年 | フェニックスリゾート：会社更生法適用(宮崎) レオジオワールド Tokyo Bay(東京・お台場) びわ湖タワー(滋賀・大津) ワイルドブルー横浜(神奈川・川崎) 行川アイランド(千葉・勝浦) 富士ガリバー王国(山梨・上九一色村) 長崎オランダ村(長崎) |
| 2002年 | 八瀬遊園(京都府) 横浜ドリームランド(神奈川・大船) 向ヶ丘遊園(神奈川・川崎) 神戸ポートピアランド(兵庫・神戸) ゆのはまランド(山形・酒田) |
| 2003年 | ベイパーク石巻(宮城。石巻) 伏見桃山城キャッスルランド(京都・伏見) 長崎ハウステンボス：会社更生法適用(長崎) 甲子園阪神パーク(兵庫・西宮)宝塚ファミリーランド(兵庫・姫路) |
| 2004年 | カップピア(群馬・高崎) あやめ池遊園地(奈良) フェスティバルゲート(大阪) |
| 2005年 | りんくうパパラ(大阪・泉佐野) 小山ゆうえんち(栃木・小山) |
| 2006年 | かごしま国際ジャングルパーク遊園地(鹿児島) 奈良ドリームランド(奈良) |

Ⅲ 先行研究 1

テーマパーク業界の中でも、成功している所、閉園に追い込まれる所とある。その違いは、テーマパークにおいては経験価値を用いることによって顧客に満足を与えるか与えないかということが関係するのではないか。そこで、経験価値に注目する。

・「経験価値（エクスペリエンシャル）マーケティング：消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力」バーンド・H・シュミット

パイン&ギルモア(B. Joseph Pine II & James H. Gilmore)は経済価値の進化において4つの段階があると述べている。コモディティ(commodities)から商品(goods)、さらにサービス(services)から経験(experiences)へと進化していきほど、高価格になると同時に、顧客ニーズに深くかかわるため、企業の競争条件として優位に立つ。

経験価値マーケティングの焦点は顧客の経験価値にあり、出会い、経験、さまざまな状況下で生活してきたことの結果として生まれる。また感覚、感情、精神への刺激によって引き起こされるものである。

経験価値はまた、企業とブランドとを顧客のライフスタイルに結びつけ、顧客一人ひとりの行動と購買の状況を、より広い社会的コンテクストの中に位置づける。

「経験価値」とは、過去に起こった個人の経験や体験のことを指すのではなく、顧客が企業やブランドとの接点において、何かを感じたり、感動することにより顧客の感性や感覚に訴えかける価値と定義されている。単に製品・サービスをモノとして売るのではなく、消費を顧客のライフスタイルにおけるコンテクストとして捉え、その過程で感覚や感情に働きかけることにより消費の意味づけを行うことを目的とする。経験価値マーケティングの第一人者であるコロンビア大学のバーンド・H・シュミット教授は、経験価値を「感覚的経験価値 (SENSE)」「情緒的経験価値 (FEEL)」「創造的・認知的経験価値 (THINK)」「肉体的経験価値とライフスタイル全般 (ACT)」「準拠集団や文化との関連づけ (RELATE)」の5つのモジュールに分類している。この5つの戦略的経験モジュールは次のような経験価値を内容とする。

先行研究のまとめ

| 分類 | 経験価値の内容 |
|-------------------------|--------------------------------------|
| 感覚的経験価値 (SENSE) | 5感に働きかける感覚的経験価値 |
| 情緒的経験価値 (FEEL) | 感情や気分に働きかける情緒的経験価値 |
| 創造的・認知的経験価値 (THINK) | 創造性や認知に働きかける知的経験価値 |
| 肉体的経験価値とライフスタイル全般 (ACT) | 肉体的な経験価値、ライフスタイル、そして他人との相互作用に訴える経験価値 |
| 準拠集団や文化との関連づけ (RELATE) | 集団社会における個人の自己実現への欲求に訴求する経験価値 |

①「感覚的経験価値 (SENSE)」とは、顧客の五感(視覚・聴覚・触覚・味覚・嗅覚)に直接訴えることにより、感覚的に生み出される経験価値のことである。審美的な楽しみ(エッセティクス)、あるいは刺激的な興奮を顧客に提供することができる。ジャガーが提供する感覚的経験は審美的な楽しみであるのに対して、ポルシェが提供する感覚的経験は刺激的な興奮であると考えられる。

②「情緒的経験価値 (FEEL)」とは、顧客の内面にあるフィーリングや感情に訴えかけることにより、情緒的に生み出される経験価値のことであり、比較的程度の軽い気分 (Moods) から程度の強い (Emotion) までを含む。スターバックスの店舗でコーヒーを飲んでいる時に感じるくつろいだ気分や、ディズニールランドで感じる熱中感等が、情緒的経験価値である。

③「創造的・認知的経験価値 (THINK)」とは、「創造的・認知的経験価値」であり、顧客の知性に訴求する経験価値のことである。花王の食用油「健康エコナ」や飲料茶「ヘルシア緑茶」は、体脂肪がつきにくい効能が、健康に対する関心に知的刺激を与えている。

④「肉体的経験価値とライフスタイル全般 (ACT)」とは、「肉体的経験価値とライフスタイル全般」、つまり肉体的な経験価値、ライフスタイル、そして他人との相互作用に訴える経験価値である。アップル・コンピューターの「iPod」

やBMWの「ミニ・クーパー」などは、ライフスタイルの差別化による自意識を満足させている。

⑤「準拠集団や文化との関連づけ (RELATE)」とは、「準拠集団や文化との関連づけ」、つまり、集団社会における個人の自己実現への欲求に訴求する経験価値のことである。消費者がお互いに結びつきを感じるユーザー・グループの形成から、消費者が特定のブランドを社会的組織の中核と見なし、自ら率先してそれを推奨し促進していくというロイヤルティの高いブランド・コミュニティの形成に至るまで広範囲に及ぶ。米国の自由な魂の象徴であるハーレーダビッドソンは、オーナーが自らの腕や全身にそのロゴマークを刺青してしまうほどの強烈なリレーションシップと顧客ロイヤルティを顧客との間に築いている。

IV 事例研究

東京ディズニーリゾートの事例研究

『ディズニーの7つの成功の秘訣』トム・コラネン 1997年

顧客満足の第一人者であるコラネンはここで、ディズニーが現在のように大成功をおさめ、いかにしてその魅力を創造しているかについて、以下の7つの法則を挙げている。

① 顧客が比べるすべての企業が競争相手

お客さんは文字通りすべての会社を比較している。ディズニーにしても競争相手はテーマパーク業界のみならず、すべての企業が「顧客満足」という土俵で勝負している。ディズニーはこれを念頭に顧客満足の創造を行っている。

② 細部にこだわる

どんな細かいことでも注意を払う。どんな小さなことでも手抜きしない。例えばパーク内の塗装に関しても、閉演した夜中に毎日塗り直しているのだ。ディズニーではこのように驚くほど細かいところまで徹底されている。細かい点にもっと注意を払えば、顧客は離れていなくなる。

③ すべての人が、語りかけ、歩み寄る

ディズニーでは人と人とのコミュニケーションを大切にしている。従業員(キャスト)が来園者(ゲスト)に積極的にフレンドリーに接する。ここから日々多くの感動を引き起こしているのだ。顧客と接する機会があれば、それは全て、

価値を創造するチャンスである。

④ すべての物が、語りかけ、歩み寄る

ゲストのためなら、どんなことにも全力をあげ、最善を尽くす。パーク内のすべてのものがゲストを感動させるように作られている。顧客が望んでいるものを提供するために、全員が全力をあげる努力をしているのだ。それはゲストに気づかれないものにまで及ぶが、この徹底振りが重要なのである。

⑤ 耳が多いほど、顧客の声はよく聞こえる

様々な方法を使って、多面的に情報をすくいあげている。ディズニーの従業員すべてが日々ゲストを観察し、オペレーションの向上を自発的に考え、工夫していくようになっている。情報収集の拠点は従業員一人ひとりであるのだ。いたるところに情報アンテナがあると、いろいろな角度の情報から全体像をつかむことができる。

⑥ 報い、認め、讃える

従業員の功績、貢献をきちんと評価する。そうすれば、従業員の士気が上がり、顧客の満足度もあがる。従業員の満足度と顧客の満足度は切っても切れない関係にある。ディズニーでは従業員に対する様々な表彰制度があり、従業員の士気が常に高く保たれるようにされている。人は自分が扱われているように他人を扱うものであり、従業員満足が顧客満足に密接に繋がるのである。

⑦ 誰もがキーパーソン

自分ひとりぐらい何をしても大差ないと思い、仕事の手を抜いてはならない。全員が貴重な戦力であるということは、従業員全員に徹底されている。またこれが自然と身につくような環境がディズニーにはある。

この中で著者はディズニーの人気の秘密は、園内の清潔さ、ショーの楽しさ、従業員の礼儀正しさであると述べている。キャストと呼んでいる従業員一人ひとりが、どんな小さなことでも手抜きをしないで、最善を尽くし、ゲストと呼んでいる来園者に積極的にフレンドリーに接するとともに、多面的に顧客情報をすくいあげ、高い顧客満足度が得られるように努力しているとある。

| 7つの成功要因 | |
|--------------------|--------------|
| ①顧客が比べるすべての企業が競争相手 | 顧客満足創造への意識高さ |

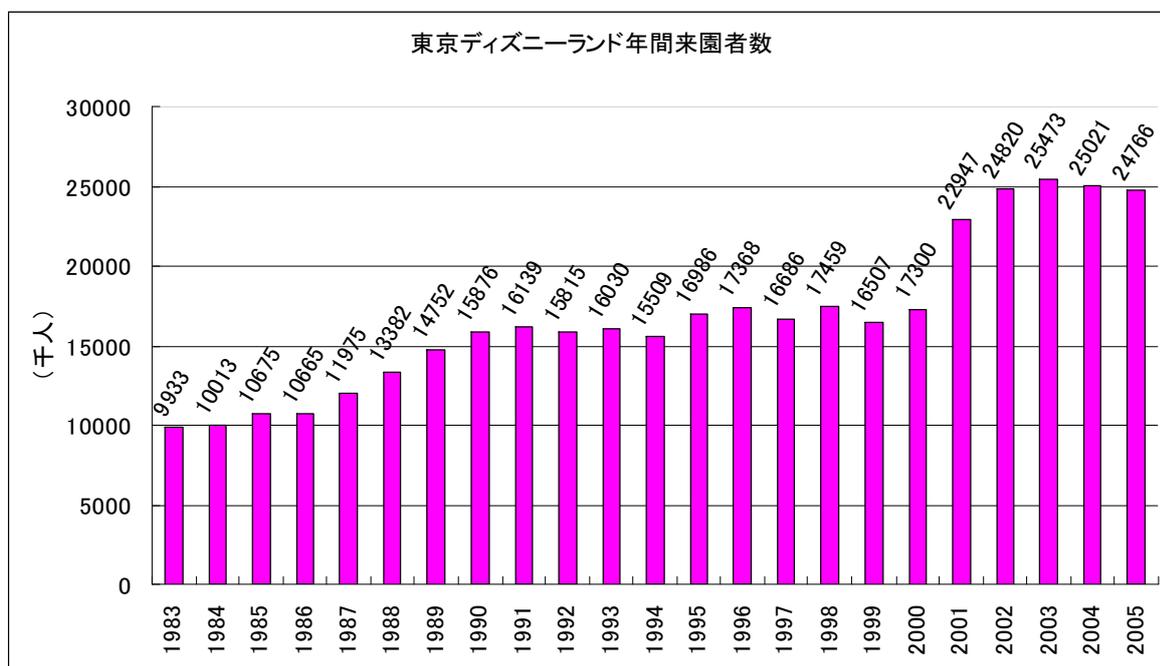
| | |
|---------------------|---------------|
| ②細部にこだわる | 非日常の世界の追求 |
| ③すべての人が、語りかけ、歩み寄る | 従業員の教育の徹底 |
| ④すべての物が、語りかけ、歩み寄る | パークを構成する物の徹底 |
| ⑤耳が多いほど、顧客の声はよく聞こえる | 顧客の情報・意見の収集方法 |
| ⑥ 報い、認め、讃える | 従業員満足度の向上 |
| ⑦ 誰もがキーパーソン | 個人・個々の重要性 |

東京ディズニーリゾート

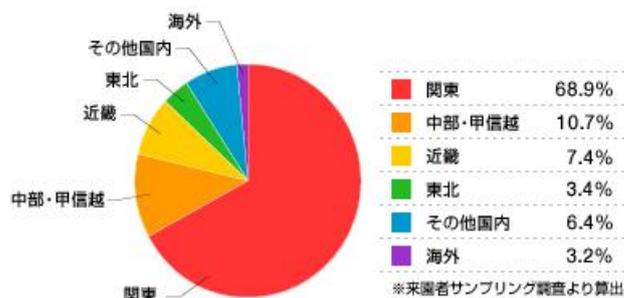
まず東京ディズニーランドにおける二つのパークの施設概要を比較してみる。面積はほぼ同じ広さであり、営業日数・営業時間は全く同じにされている。パーク内の各施設はディズニーシーの方が少ない。ディズニーシーがオープンしてから、まだ年数が浅いという理由もあるが、何よりパーク内の景観を重視した結果であろう。

| 名称 | 東京ディズニーランド | 東京ディズニーシー |
|---------|--------------------|--------------------|
| 面積 | 51.0 ha(テーマパークエリア) | 49.0 ha(テーマパークエリア) |
| 営業日数 | 年間 365 日 (2005 年度) | |
| 営業時間 最長 | 午前 8 時～午後 10 時 | |
| 最短 | 午前 10 時～午後 7 時 | |
| アトラクション | 4 2 | 2 6 |
| 飲食施設 | 5 5 | 3 9 |
| 商品施設 | 5 7 | 3 9 |
| 駐車場 | 約 20,000 台 | |

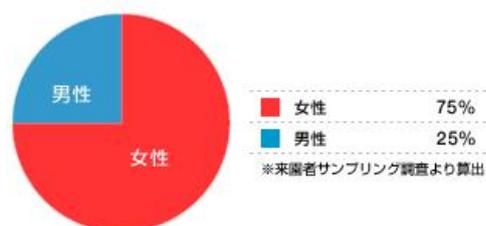
(オリエンタルランド HP)



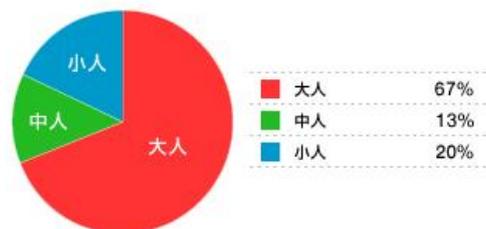
地域別比率



男女別比率



年代別比率



(オリエンタルランド HP)

以上の資料を挙げたが、年間来場者数において2001年にディズニーシーがオープンしたため、来場者が大きく増えている。ディズニーランドの来場者数の減少が懸念されたが、実際の影響は少なかったようである。現在は概算して年間ディズニーランドが1500万人、ディズニーシーが1000万人来場している。ディズニーシーがオープンした後の来場者の意見として、ランドの方がよい派とシーの方がよい派に分かれたが、これこそがディズニー側の狙っていた思惑通りの結果である。それぞれのパークのターゲットを変えることで、相乗効果を狙っているのである。また年間50～60万人が入場制限で入れない人がいたが、ディズニーシーがオープンしたことで、全国各地からはるばる来てくれた人達をがっかりさせることが無くなった。

・東京ディズニーランド

テーマは「夢と魔法に包まれた7つのランド」。

開園日：1983年4月15日

面積：51ha

東京ディズニーシーなどと共に東京ディズニーリゾートを形成する、日本の代表的なテーマパークである。世界のディズニーテーマパークと違い、東京ディズニーシーと共に唯一ディズニーグループの直営ではなく、オリエンタルランドがライセンス方式で運営する。2006年現在、売上高世界一のテーマパーク。それぞれのテーマに分かれたエリアが7つあり、それらを「テーマランド」と呼ぶ。各テーマランドに配置されるアトラクションや物販店・飲食店および装飾類は、そのテーマに合わせてイメージの統一が図られている。園内の施設は、アトラクション以外の施設も全てオリエンタルランド直営である。

① ワールドバザール

19世紀末から20世紀前半のアメリカの町並みを再現している。

② アドベンチャーランド

18～19世紀初頭のカリブ海の港町。

③ ウェスタンランド

1790年から1880年にかけてのアメリカ西部開拓時代の雰囲気再現している。

④ クリッターカントリー

1946年制作の映画『南部の唄』に登場するリーマスおじさんの昔話がベースになっている。アメリカの河沿いの原野。

⑤ ファンタジーランド

パークのシンボルであるシンデレラ城がそびえる中世ヨーロッパをモチーフにした町並みが広がっている。

⑥ トゥーンタウン

常識も非常識もない漫画の世界。住宅街のミッキーアベニュー、街の中心地トゥーンスクエア、店や工場が並ぶ商業地区のダウントウン・トゥーンの3つのエリアから構成されている。

⑦ トゥモローランド

宇宙と未来への夢があふれている国。

・東京ディズニーシー

テーマは「海にまつわる物語や伝説をテーマにした魅力あふれる7つの寄港地」

開園日：2001年9月4日

面積：49ha

園内はコンセプトごとに「テーマポート」と呼ぶ7つのエリアに分かれ、テーマに合わせたアトラクションやレストランが置かれている。東京ディズニーランドとは異なり、ビールやワインなどのアルコール飲料の販売があるなど、客層を大人も視野に入れた設定にしている。ミッキーマウスを始めとする著名なディズニーキャラクターの他、リトル・マーメイドやアラジンなど、東京ディズニーシーのコンセプトに沿ったディズニーキャラクターの出迎え（キャラクターグリーティング）がある。

① メディテレーニアンハーバー

ゲストが最初に目にするポート。20世紀初頭の南欧の港町。

② アメリカンウォーターフロント

20世紀初頭のアメリカ、豪華客船の停泊する大都会ニューヨークののどかな港町ケープコッド。

③ ポートディスカバリー

気象について研究する科学者たちが終結した未来のアリーナをイメージしている。

④ ロストリバーデルタ

1930年代の中央アメリカのカリブ海沿岸で、謎に包まれた古代文明と自然界の神秘をテーマとしている。

⑤ マーメイドラグーン

『リトルマーメイド』の世界。海底王国トリトン・キングダム。

⑥ アラビアンコースト

『アラジン』『アラビアンナイト』の世界。

⑦ ミステリアスアイランド

1870年代、南太平洋に浮かぶ海図に載っていない火山島のカルデラに造られたネモ船長の秘密基地が舞台。

このように見ていくと、ディズニーランド、ディズニーシー共に過去と未来、そしてアニメや映画の世界を再現していて、アメリカ以外の地域も憧れの夢の世界として設定されている。若干ではあるが、ランドとシーでは陸と海の違いの他に、ランドでは過去の生活がテーマの現実味のあるテーマが多く、シーではアニメの想像の世界が多くなっている。

● 完成しないパーク

社会は時代とともに変化し、人々の趣味や求めるものも日に日に変わっている。施設としては、これまで以上に商品やサービス、雰囲気や環境などを次々にリフレッシュさせていかなくては、現在のようなビジネス環境を勝ち抜いていけないであろう。

東京ディズニーランドの総面積は、オンステージ、バックステージ、駐車場を含め約25万坪である。この周辺には当初から、将来新しい施設を建設するための広大な土地が用意されていた。新しい施設として架空の歴史にまつわる物語をテーマにした街である「イクスピアリ」がつくられたのに続き、海をテーマにした約22万坪の「ディズニーシー」をオープンさせ「テーマパーク」から『テーマリゾート』に生まれ変わる。

東京ディズニーランドの中にある施設も当初5つだったテーマランドは7つに、32のアトラクションは42に、32の飲食店は55にショップ施設は39から57にそれぞれ増えている。

ショーやパレードも新しいものに変えられ、ゲストに感動し続けてもらい、飽きがないように工夫し続けている。キャストに対しては、馴れによってオペレーションが墮落することがないように、きめ細かくて、厳しくも楽しい研修を繰り返している。

● 非日常の世界

パークの清潔さ

ゲストがわざわざ休みを取ってまで来てくれて、なおかつリピーター化

するには、“夢と感動”のエンターテインメント施設として、完全に日常から逸脱したものでなくてはならない。ここで一番注意していることの 하나가 クリネスである。ディズニーランドはここに最も費用をかけている。昼間のカストーディアルと呼ばれる清掃担当キャストによって、15分以内にゴミがなくなるようなシステムになっている。オンステージ上は、夜のカストーディアルによって隅々まで水洗いがされる。この徹底振りは、ゲストに非日常を体感してもらうには、まずパークの清潔さが重要であるとウォルト・ディズニーがこだわった証である。

また面白いことに、カストーディアルはしゃがんでゴミを拾うことはない。しゃがんでゴミを拾う姿が日常を思い起こさせてしまうからである。ディズニーランドではカストーディアルもディズニーが作り出すショーの一部とされているため、その立ち振る舞いにも気を使っているのである。

自動販売機の不設置

機会の導入は生産性を上げるための重要な手段であるが、人とのコミュニケーションを生むものではない。また非日常の世界の創造という観点からも外れてしまう。よってディズニーランドでは、ゲストのいるところでは一切自動販売機を設置していない。ディズニーランドでは人と人とのコミュニケーションがサービスの基本になっており、そこから本当の感動が得られるものと考えている。

多くの費用を費やした地下道

ディズニーランドでは、エンターテインメントやショーを維持するため、パークの地下に莫大な費用をかけて、壮大なトンネルが掘られている。ゲストにゴチャゴチャした状態など、「日常の世界」を見せないようにしているのである。トンネルに食材や商品などの搬送用のトラックを通し、店舗の裏から運び入れるようにしてあるのだ。ディズニーランドでは、地下道に莫大な費用をかけても、それはエンターテインメントの価値を高めるものと考えている。

オフィシャルホテルの高さ制限

ディズニーランドの周りにはオフィシャルホテルが5つ建っている。そのすべてが、12階以下、高さ50～55mに制限されている。もちろんより大きなホテルを建てたほうがより多くの利益を生むだろう。しかしここでも、パークからホテルが見える、ホテルの部屋からパーク内が見えるといった、「非日常の世界」を壊すものを許すことはできないのです。

弁当の持込禁止

弁当の持ち込み禁止の背景に、食中毒の防止がまずあがる。また遠足などと同じように、芝生にシートを広げて食べるようになると、これでは「非日常の世界」が「日常の世界」になってしまう。こうしたことを避けるため、ゲート前に”ピクニックエリア“を設け、そこで食べるためパークからいったん出ることになるが、食べ終わったら再度パーク内に入れるようになっている。

● 従業員満足への取り組み

現在多くの企業で行われているCS（顧客満足）の追求は、ディズニーランドがパイオニアとして広く知れ渡ったものであろう。ディズニーランドでは、「すべての人がVIP（重要人物）」というウォルト・ディズニーの言葉のもと、すべての来園者が楽しく過ごし、また来園者一人ひとりに合わせたおもてなしを徹底することで、非常に高い顧客満足を維持している。

しかし、ディズニーランドではCS（顧客満足）と同様、またそれ以上に重視しているのがES（従業員満足）である。従業員はお客様の中で一番その企業に興味を持ってくれた「最高のお客様」という考えのもと、従業員を大切にす様々な工夫がなされている。来園者を感動させる環境をつくるために、まず従業員を感動させる様々な取り組みを行っており、その一つ一つが従業員を最大のファンにして、来園者を心から歓迎するようになるのである。来園者がリピートする大きな原因は、単に施設や商品のよさ、アトラクションの面白さや料理のおいしさ、さらにスタッフのサービスのよさだけではなく、もっとも大きな原因として従業員一人ひとりが醸し出す雰囲気であることが言えるのだ。そのために従業員の教育の徹底、また数多くの社内イベントを通して、組織内のすばらしい環境づくりを行っている。

経験価値の枠組みによる分析ーディズニーランド

ディズニーランドがどのような経験価値を生み出すことに成功しているか明らかにするため、5つの経験価値の枠組みで分析してみる。

● SENSE（感覚的経験価値）

感覚的経験価値を引き起こすには、刺激、プロセス、感覚的刺激の結果が必要になる。ディズニーランドのどのようなサービスが五感に強い刺激を与え経験価値を生み出すか探索した。

感覚的経験価値としてディズニーランドそのものがお客さんの感覚全てに経験価値を与える。ディズニーランドのゲートをくぐると象徴であるシンデレラ城が目に入ってくる。

またパーク内から、都会のビルやカラス、富士山など日常を思い出させるものは見えない工夫となっている。そして流れる音楽が聴覚を刺激し、キャストやキャラクターが迎えてくれる。目に見える全てのものまでディズニーランドはこだわっているため、アトラクションを待っている間も退屈をしない。さらに、レストランもミッキーマウスをモチーフにした食べ物がある。パーク内のポップコーンも蜂蜜やチョコレート、キャラメルなど多数の味があり、どれもお客さんの食感を楽しませる。

● FEEL（情緒的経験価値）

ここでは、ディズニーランドに愛着や、感情移入を引き起こす要因、フィーリングを引き起こす要因を挙げる。情緒的経験価値は、消費の最中や、フェイス to フェイスの状況で生まれやすい。

情緒的経験価値として、ディズニーランドに行くと感じる熱中感や、キャストの笑顔や対応を受けた際に生まれる親しみ感が挙げられる。またキャラクターに常に会えるわけではなく、ミッキーマウスやミニーマウスに会うことは、芸能人に会うときのような感情が生まれ、誰もが会うと喜ぶ。そして、ディズニーランドのエレクトリカルパレード・ドリームライツは見るもの全てを感動させる。照明や音楽、ダンサーやキャラクターの総出演、最後にディズニーマジック・イン・ザ・スカイではディズニーの名曲とともに花火も上がり、お客さんを圧倒させる。

● THINK（知的経験価値）

知的経験価値には、顧客のクリエイティブな思考をどのように促していくかが必要である。また原則として好奇心をそそる状態と驚きと、挑発的な感覚がディズニーランドのどこに現れているか探索した。

知的経験価値として、一日で回りきれないアトラクションの数や、ディズニーランドには期間限定のイベントが挙げられる。ディズニーランドに来ても全てのアトラクションを制覇することは難しい。その為、お客さんはまたディズニーランドに来たいという気持ちが生まれる。また期間限定のイベントとしてハロウィーンには、ホーンテッドマンションがティム・バートンのナイトメアー・ビフォア・クリスマス仕様になり、クリスマスなどイベントに応じてパークが様変わりする。リピーターには、期間限定のディズニーランドを知りたい、体験したいという認知を刺激される。また、ディズニーランドは、開業当初に全てが完成しているのではなく、次々とアトラクションを投入していった。このことは、お客さんを飽きさせず、常にディズニーランドに行きたい感情や、知りたいという感情が生まれる。

● ACT（行動的経験価値）

ここでは、肉体的な経験価値、ライフスタイル、他の人との相互作用に訴えるものを挙げた。

ディズニーランドへ行くほとんどの人が、ディズニーの商品である、キャラクターをモチーフにした帽子やカチューシャをつける。これはお客さん自身が、カチューシャをつける行動、身につける行動で、自分もディズニーの一員になれる。また、アトラクションにはキャラクターをデザインした乗り物や、ジェットコースターなどがあり、乗ることで気分が爽快になる。

● RELATE（关系的経験価値）

ここでは個人の自己実現への欲望やディズニーランドに行くことで文化や特定のグループに属している感覚をどのように生み出しているか探索した。

ディズニーランドに一人で来る人はほぼいないと言っても良いだろう。多くの人は家族や、恋人、友人とディズニーランドに行く。そうして行ったディズ

ニーランドのことを、帰宅途中の電車や、次の日にも友人や家族でまた話題にする。そうして触れ合いや会話、楽しむ場の提供をしていることにもなる。

旭山動物園の事例研究

旭山動物園は1967年に北海道旭川市に開園した。

現在職員数は22名で運営を行っている。

入園料 大人580円、中学生以下無料。年間パスポート1000円

面積 14万8682平方メートル

旭山動物園の歴史

開園当初45万人の入園者を記録したが、年々減り続け1996年の入園者数は26万人までに落ち込んだ。しかし、この年を境に1997年より、「こども牧場」と「ととりの森」を開設し、それから毎年のように1998年「もうじゅう館」、1999年「サル山」、2000年「ペンギン館」、2001年、「おらうーたん空中運動場」、2002年「ほっきょくぐま館」、2004年「あざらし館」、2005年「おらうーたん館」「くもざる・かびばら館」と施設を増やしていったところ、2004年に、上野動物園の7、8月の入園者を上回り、日本第3位の入園者数となった。

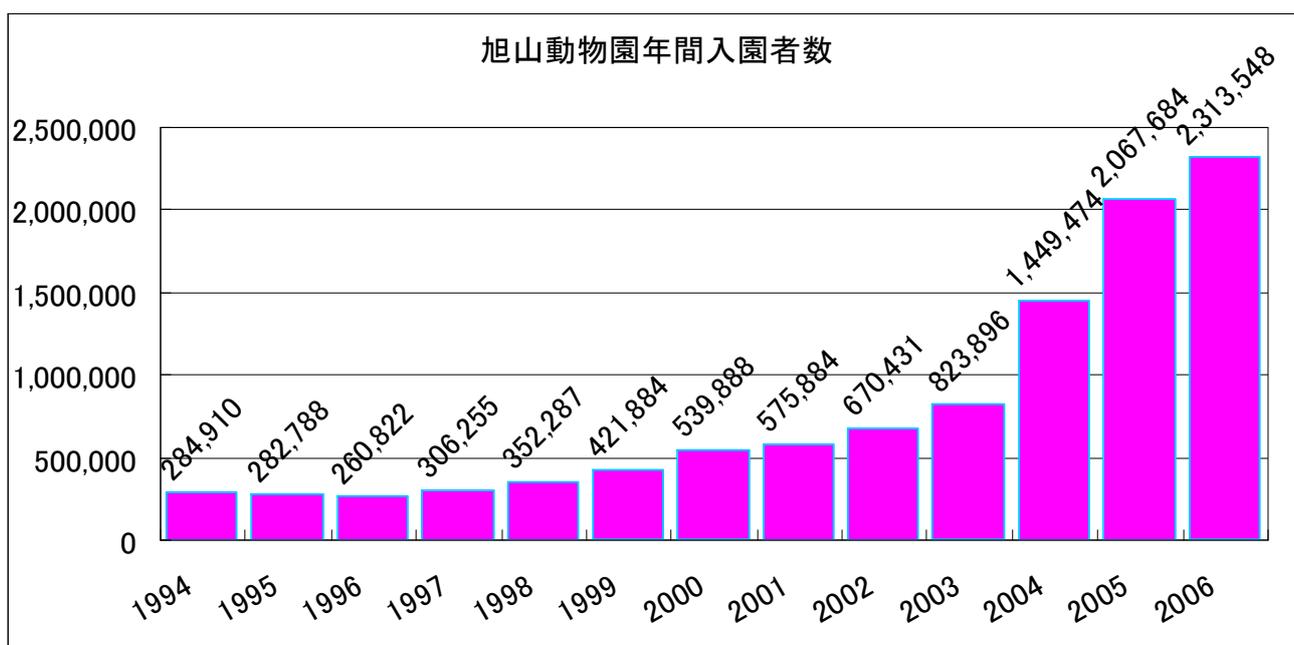


図 旭山動物園の入園者数の推移
出所 旭山動物園HPより作成

復活劇の背景

開園が10年を過ぎると、旭山動物園の入園者数は伸び悩みを見せ始める。市は大型遊具を導入する方針を出し、市の意向でメリーゴーランドや、ジェットコースターの導入を決定した。当時の旭山動物園は、「汚い」、「臭い」、「面白くない」また、「狭くて汚い檻に閉じ込められて、動物がかわいそう」という言われかたをしていた。しかし大型遊具の導入は一時的に入園数が増加しても翌々年には減ってしまう。こんなことではいけない。動物園本来の魅力を伝え、市民を動物園に呼び戻したいという思いが高まり、飼育係は3つの戦略を考えた。1つは「市民を味方につける」こと、2つめは「マスコミを味方につける」、3つめは「飼育係が打って出る」。ワンポイントガイドという飼育係が入園者の前に立ち担当する動物をライブ情報を加えながら解説するガイドを始めたり、サマースクールや親子動物教室などイベントを企画した。話題になると新聞やマスコミが記事にしてくれて入園者が増加するのではないかという考えで実践していった。

しかし1993年から1994年にかけてエキノコックス症が人気のオラウータンに発症する。これは旭山動物園の最大の危機で、当時日本の動物園で感染記録はなく、事態は深刻をいうことで公表した。すると、新聞で不安を煽る記事が書かれ、風評被害が広がった。そして旭山動物園始まって以来の途中閉園に追い込まれる。1994年には、入園者数は26万人まで落ち込んだ。窮地に追い込まれた旭山動物園であったが、1996年に新しい市長になったことをきっかけに、旭山動物園に新しい施設の予算を組むことが決められた。そこからウサギやヤギなど小動物を触れ合える「こども牧場」と、行動展示の原点ともいえる巨大な鳥かごの中で自由に鳥が羽をはばたかせ、中に人が入って見えるようにした施設である「とどりの森」の建設が始まった。そこから、「もうじゅう館」など次々にオープンしていく。この新しい施設の建設は、実はパッケージが変わっただけで、中身は変わっていない。見せ方を変えるだけで、入園者数は年々増加を見せていく。このような一度閉園しかかった動物園が、現代のテーマパークの相次ぐ閉演という時代の流れから抜け出し復活を遂げるには、これ以外にもさまざまな要因が考えられるため、経験価値に基づいて分析していく。

● 行動展示

旭山動物園が独自に創りあげてきた展示方法。動物にとって快適な環境を創り、本来の能力を最大限引き出すことによって、見物客も楽しめるようにする

もの。現在は「旭山方式」とも呼ばれる。

引用) 旭山動物園の奇跡

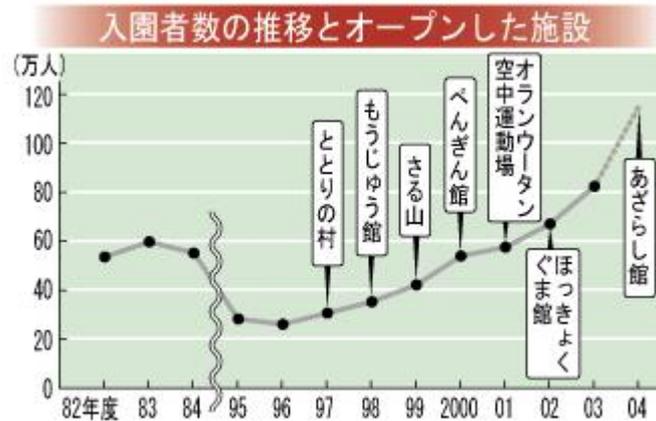


図) オープンした施設と入園者数

引用) 旭山動物園の奇跡 北海道新聞HPより

経験価値の枠組みによる分析—旭山動物園

既存の動物園のあり方では、閉園に追い込まれる動物園もあるなかで、旭山動物園は来場者を増やしている。そこで、行動展示や旭山動物園独自の姿勢を5つの経験価値の枠組みにあてはめ分析する。

● SENSE (感覚的経験価値)

旭山動物園の感覚的経験価値として、通常の動物園では見ることの出来ない野生動物の姿が身近で視覚に訴えるところに挙げられる。また視覚に入る動物も行動展示という旭山動物園独自の展示方法で見ることが出来る。

「ととりの森」はオオハクチョウなどのハクチョウの仲間4種、カモの仲間14種など24種100羽以上いる。高さ14メートルの大きな鳥かごで3000平方メートルの池や森を覆うもので出来ている。」このため、これまで鳥の翼の一部を切って飛ばないように羽を切っていた鳥たちを、巨大な籠の中で、自由に羽ばたかせを飼うことが出来る。羽を切られてと飛べない鳥は、人が近づくと、すぐに逃げてしまうが、いつでも飛んで逃げられる鳥たちは、間近まで

人が近づいてもくつろぐ。見物客は今までになかった近い距離から鳥たちを眺めることが可能となっている。

「もうじゅう館」では、手を伸ばせば届きそうな距離にいるトラ、頭上の網の上で猫のように丸くなって眠るヒョウなど、これまで見たことのないアングルで猛獣を観察出来る施設となっている。これには旭山動物園の飼育係の工夫がある。旭山動物園が出来たころの昭和42年前後は動物の姿形が見られることに価値があった。しかし、時代とともに誰もがライオンを知っている状況、また猫科の動物であるライオンは昼間寝てしまう。その姿がつまらないとお客さんに言われるようになった。そこで寝ているライオンやヒョウをどのように面白く見せるかということで、木の上など高いところを好むライオンやヒョウを、小高い風通しの良い休息場所を作った。下から見物客が覗き込め、肉球やお腹の毛まで見る事が出来る。さらに、最近の動物園では人工的な檻を使って見物客との間をガラスやプールで防ぐが、旭山動物園では檻を使うことで、それは、猛獣の飛びかかってくる勢いや、地響きが起こるほどの咆哮、ニオイなど感じる事が出来る。

「あざらし館」では、円柱の水槽で泳ぐゴマアザラシを目の前で観察出来る。行き来するアザラシの姿は、まるで3Gの立体映像のように幻想的で美しく視覚に訴える。

● F E E L (情緒的経験価値)

旭山動物園の情緒的経験価値として、非日常空間や、野生動物を見たときの興奮を感じる事が出来る。

「ペンギン館」に入った人が体験するのは、非日常の感覚である。入り口からしばらく狭い暗い道が続く天井と壁に、オーロラをイメージした青や赤の光がある。そして狭く暗い道を抜けると水の中を通る完全に透明な円筒の通路があり、そこをペンギンが飛び回っている。そして頭上には輝く空が見える。このとき人は水族館でも味わったことのない特別な感覚になる。見物客の誰もが、ペンギンの水中を自由自在に飛ぶ姿に感動する。また人も空を飛ぶ感覚、重力世界から浮かび上がる非日常的な浮遊感を得ることが出来る。この見物客がこの浮遊感を得るに、仕掛けがある。それは、上にも下にもペンギンがいることである。水槽は深さが5メートル、その水中に底から1.35メートルと水面から1.2メートル放して直径2.45メートルの円筒が置かれ、その円筒のなかを人が通るように設計されている。この配置のため、ペンギンは通路の透明な筒を上下どちらにも避ける事が出来る。さらに、この円筒通路には、ふつうの水族館と違って、空が見えるようになっている、太陽が出た日には光輝

き、雨の日には水面にはねる水滴を贈る頭上に見える空は、自然の海のなかに最も近い状況を作り出す。ペンギンの自由さと人の浮遊感が一体化する。そのため人はなんど通っても新しい感覚を味わうことが出来る。

さらに、旭山動物園の動物展示スタイルは、動物本来の姿を見ることが出来る興奮を味わうことが出来る。それは、水族館などで見られるイルカのショーのような人工的な見せ方ではなく、ホッキョクグマが見物客めがけて飛んでくる迫力ある、生きた姿に人々は驚き感動を創造する。また、ペンギンの散歩は檻も水槽の中でもなく、直接見ることが出来、歩くペンギンの姿にも癒しを与えられる。

● THINK（知的経験価値）

知的経験価値として、旭山動物園では飼育係から動物の知識を得ることが出来る。餌をやる時間を旭山動物園では、「もぐもぐタイム」としている。「もぐもぐタイム」は、動物の『食べる姿』を通して、動物本来の能力を見ることが出来る。またもぐもぐタイム中も『ワンポイントガイド』として、説明シートを利用している。説明シートは手書きでイラストや要点をまとめている。今までのような動物園の古びた看板ではなく、飼育係の愛情あふれる説明シートと、毎日見ている飼育係だからこそ出来る話で、見物客は聞き入る。『ワンポイントガイド』は、飼育係全員が行う。飼育係が直接、見物客に動物の解説をすることで、興味を持ってもらえる。

また、ペンギン館には世界のペンギンの説明や、ペンギンの羽、本物の卵と交換してペンギンに抱かせる擬卵を置いている。ペンギンを見るたびに知識が増えていく。この『ワンポイントガイド』は、飼育係全員が行う。飼育係が直接、見物客に動物の解説をすることで、興味を持ってもらえる。動物と人間、または自然と人間が向き合うためにどうすればいいのかを子供も大人も学ぶことが出来る素晴らしい場所である。

● ACT（行動的経験価値）

行動的経験価値として挙げられる「こども牧場」では、入園者が参加でき、子どもたちが命を感じる場として作られている。ウサギやモルモット、ヤギなどの動物と直接触れ合うことが出来る。

● RELATE（関係的経験価値）

関係的経験価値を行う旭山動物園では、単なるレジャー施設ではなく、展示している動物園との触れ合うことが出来る。他にも、旭山動物園では、サマースクールや、親子動物教室、クイズ大会などのイベントも催している。さらに、旭山動物園くらぶという動物園好きの有志が集まってできた団体もある。会員数は約140世帯である。また、旭山動物園園長小菅正夫は、「人間だけでは精神が病む」、「人間が動物であるかぎり、動物園は必要だ」という確信から動物園をイメージしていった。動物を前にすると誰もが素直になる、したがって動物園は人と人とをむすびつける場所であると言える。



図表 旭山動物園の園内地図 出所 旭山動物園HPより

V 考察

二つの事例の比較

SENSE（感覚的経験価値）

- 五感に訴えるように、テーマパーク内にBGMを設ける。
楽しくなるような音楽を場面ごとにかける。
- 施設内の雰囲気作り
テーマに基づき、日常を忘れさせる空間作りが必要である。

FEEL（情緒的経験価値）

- 従業員教育の徹底
単なるマニュアル行動だけでなく、従業員がお客さんを進んで喜ばす姿勢が必要である。

THINK（知的経験価値）

- 何度行っても新しい発見を可能にすること。
リピーターを作り出すには、毎回同じことをしてもすぐに飽きられてしまう。
そこで期間限定のイベントや商品を作る。
- 次に行きたくなる動機を創造すること。
パンフレットなどに、また来たくなるような告知をすること。テレビ、新聞、雑誌、インターネットを利用し訴える。

ACT（行動的経験価値）

- 展示だけでなく、体を使うものを取り入れる。
ただ歩き回るよりも、乗り物や動物ふれあい広場などを取り入れる。

RELATE（関係的経験価値）

- 家族、友人、恋人と行って楽しめる場の提供をする。
行って終わりではなく、会話の中で出てくるテーマパーク作り。

これまでの事例から、テーマパークの成功に必要な要因を挙げる。

①「見せ方をこだわる」

ディズニーランドが「非日常空間」を演出するために、一瞬たりとも日常を

感じさせない工夫を凝らしていること、また旭山動物園が行動展示と呼ばれる動物本来の姿を見せる工夫で、集客を伸ばしたことからテーマパークは、見せ方にこだわる必要があると考えられる。お客さんに非日常の空間を提供することや、動物の日常見られない姿を提供することで、感動が生まれる。

②「従業員」

ディズニーランドでは、従業員満足度を重視している。それは自分の仕事に満足していない従業員に、お客さんを満足させることは出来ないからである。徹底した従業員教育によって、お客さんに不快な思いをさせるどころか、気持ちの良い接客を可能にした。また、旭山動物園の飼育係も、単なる餌をあげる人ではなく、動物園人と言われている。それは、閉園の危機から一丸となって動物園の意義と使命感を持ち、常にお客さんに楽しんでいただけるような積極的な取り組みを行ってきたことから言える。ディズニーランド、旭山動物園には、それぞれの施設で必ずお客さんを楽しませる、喜ばせる従業員の姿があった。

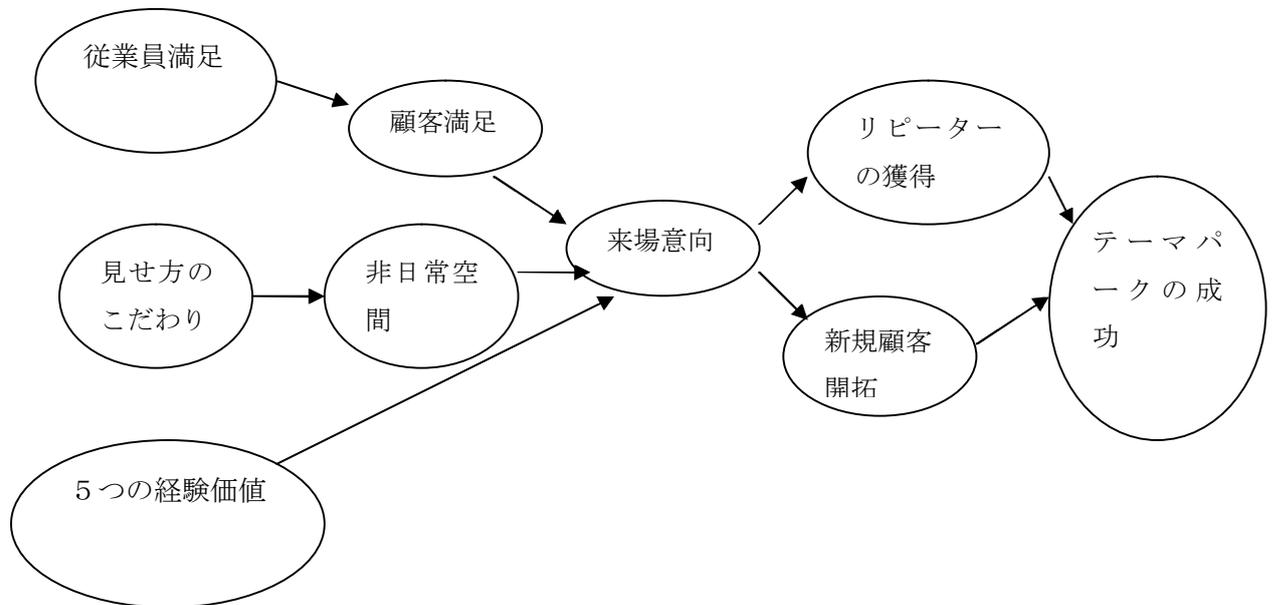
③「経験価値を作り出す要素が多くある」

ディズニーランドと旭山動物園において、経験価値が包括的に5つの要素において説明出来た。単に1つの感動を与えるだけでなく、バーンド・H・シュミットの5つの価値で説明出来るように、テーマパークの成功要因として多くの経験価値を生み出すことが必要である。

以上の3つの要因をテーマパーク成功に必要な条件とする。

経験価値を創造するにおいて必要要因は5つの経験価値を多く生み出すことである。これらの要因が顧客に来場意向を持たせ、リピーター、新規顧客の獲得へと繋がっていく。

テーマパーク業界で成功するにはこれらの要因をもとに、リピーター、新規顧客を獲得し、来場者数を増やさなければいけない。これを表にまとめた。



検討課題

本論文では、製品中心であったシュミットの経験価値モデルが、サービスとしてのテーマパーク産業に対しても適応できるのかを探ってみた。故にシュミットの5つの指標をテーマパーク産業に当てはめることで検証していった。しかし経験価値マーケティングはとてもソフトな面が大きく、なかなか分類・体系化するのが困難であった。シュミットの5つ以外でも分類できる可能性があり、追及してみたい。

テーマパークが成功するには、今回まとめた3つの要因と、今までにない独自の価値も必要ではないかと考えられる。また経験価値の指標を実際に戦略に利用する際に、特にサービスにおいてマニュアル化して利用出来るかが重要ではないかと感じた。

参考文献

- ・米浪信男(2004)「観光・娯楽産業論」ミネルヴァ書房
- ・週刊SPA!編集部編(2005)「旭山動物園の奇跡」扶桑社
- ・小菅正夫 岩野俊朗(2006)「戦う動物園」中央公論新社
- ・原子禅(2005)「旭山動物園のつくり方～「伝えるのは命」最北の動物園からのメッセージ～」
- ・長沢伸也(2006)「老舗ブランド企業の経験価値創造
ー顧客との出会いのデザイン マネジメント」同友社
- ・小松田勝(2003)「東京ディズニーランド「継続」成長の秘密」商業界
- ・小松田勝(2004)「ディズニーランドの「ホスピタリティ」はここが違う
ーお客様を感動させるホスピタリティ・ビジネスの原点ー」
- ・バーンド・H・シュミット著 嶋村和恵 広瀬盛一訳(2000)
「経験価値 (エクスペリエンシャル) 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
- ・旭山動物園ホームページ
<http://www5.city.asahikawa.hokkaido.jp/asahiyamazoo/>
- ・東京ディズニーリゾートホームページ
<http://www.tokyodisneyresort.co.jp/index.html>
- ・長谷川高則(2006) 遊園地・テーマパークの生き残り策としてみた会計的手法 サンリオ「ピューロランド・ハーモニーランド」の事例を中心として