

## 感性産業論

山本尚利\*

### A Study on the Experience Industry Concept

Hisatoshi Yamamoto

#### Abstract

This article is a study on the Experience Industry Concept. For this study, the Experience Industry Concept which was proposed in 1985 by SRI International, the U.S. think tank, is referred.

It is inevitable for Japan which has grown into the world No.3 country in Gross Domestic Product to advance value-added industries in order to maintain costly Japanese nationals. One of the value-added industries is the Experience Industry as a hopeful industry. Then this study is to research what is the Experience Industry to be desired for the future Japan.

This study is expected to give the implications to the strategic management of the Japanese corporations which are facing to the intensive global competition as to the hints on desirable business opportunities in Japan.

#### 要約

本論は感性産業論に関する研究である。この研究のため本論では、1985年に米国シンクタンク・SRI インターナショナルにて提唱された Experience Insustry 論を参照する。世界第三位の GDP (国内総生産) を誇る先進国に成長した日本国家が高コストとなった日本国民を扶養していくためには、高付加価値産業の振興が不可避である。高付加価値産業のひとつとして有望なのが感性産業である。そこで、本論では近未来日本に求められる感性産業とは何であるかを研究する。

本論の研究は、グローバル競争に直面する日本企業の戦略的経営者に、日本にとっての有望新事業機会のヒントを示唆するものとする。

#### 1. 感性産業論における基本概念

感性産業という概念は言葉としては漠然と理解できるものの、決して汎用語ではない。そこで、本論にて取り上げる感性産業の基本概念について以下に論じる。

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

### 1-1 先進国日本に求められる新産業とは

今の日本のグローバル企業の多くは、大量生産や大量販売を得意としているが、そのようなビジネスにて人件費を可能な限り下げてきた。しかしながら、現代世界はグローバル競争が激化しており、人件費コストダウン圧力は際限なく強まる一方である。なぜこのような傾向が強まるのかと言うと、一般的に企業の提供する商品・サービスに備わる機能価値に対し、顧客は必要最小限の価格しか払わないからである。そこで企業は顧客の求める機能価値を最小コストで実現する努力をする。その結果、グローバル日本企業から見て、被雇用者としての日本人は周辺アジア人に比べて高コスト化してしまい、人材としての国際競争力は下がる一方である。そしてグローバル日本企業は生産拠点を海外に移し始め、日本国内の産業空洞化と日本人雇用の減少が年々深刻化している。

そこで、われわれ高コスト日本人の雇用を活性化するには、これまでのグローバル日本企業の行なってきたビジネスとは異なるビジネスを日本国内で興す必要に迫られている。要するに、成長するアジア市場で格段に人件費コストの高い日本人が日本国内にて雇用を維持するには、周辺アジア人と比べて、高コストに見合う高付加価値産業を日本国内で振興するのが最善の道なのである。そのような問題意識から日本の産業政策を担う経済産業省は『感性価値創造活動の推進』政策を打ち出している<sup>(注1)</sup>。経済産業省は高付加価値産業振興には商品・サービスの機能価値に加えて感性価値の創造が必要と考えている。なぜなら一般的に消費者は必需品や日用品を安く買おうとする習性がある一方で、価格が高くて買いたい商品・サービスを追い求める習性も併せ持っているからである。とりわけそのような消費者は先進国の富裕層に多い。もちろん、日本の富裕層にもそれが当てはまるが、近年では周辺のアジア諸国に急増する富裕層にも当てはまる。

### 1-2 感性価値とは

感性価値を研究する学問分野に感性工学という領域があつて、日本感性工学会<sup>(注2)</sup>が日本には存在する。この学会では感性工学を Kansei Engineering と英訳している。恐らく日本語の“感性”を的確に表す英語を見つけれなかったのであろう。それではこの感性価値とはいったい何であろうか。本件については経済産業省の『感性価値創造活動の推進』<sup>(注1)</sup>のウェブサイトからダウンロードできる報告書に詳細に定義されている。従って、本論ではそれについて詳述しないが、人間のもつ様々な感性に訴求する付加価値と定義される。要するに、機能価値に加えて感性価値の備わった商品・サービスを市場に提供すれば、顧客は価格が高くて買ってくれるということである。そのような高付加価値の商品・サービスの新産業を日本で活性化できれば、高コストの日本人の雇用が可能となるはずである。以上の議論より機能価値に加えて感性価値を有する商品・サービスを提供する産業が『感性産業』と定義できる。

### 1-3 感性産業と Experience Industry の関係

日本感性工学会による“感性”は英語でも“Kansei”なので、“感性産業”を英訳すると“Kansei Industry”となる。ところが、Kansei という英単語は国際的には通じない。日本語の“感性”を敢え

て訳せば“Sensibility”となろう。日本感性工学会は敢えて、感性工学を Sensibility Engineering と訳さなかったのはなぜか不明であるが、海外ではこの英語が一般的に使用されていないため、感性工学を Sensibility Engineering と英訳すると、日本語の感性工学の意味が正しく海外の人に伝わらないのは確かである。ちなみに、日本に感性工学会が設立されたのは1998年であるが、この当時は、日米を含み、世界はインターネット・バブルに湧いており、新産業が勃興していた世紀末時代であった。

ところで、筆者は1986年より2003年まで、米国シンクタンク・SRI インターナショナル（以下 SRI と略す）東アジア本部（東京）にて技術経営コンサルタントを務めた。SRI は1970年までスタンフォード大学付属のシンクタンクであり、現在は独立非営利シンクタンクである。SRI は1985年に Experience Industry 論を提唱している<sup>(注3)</sup>。Experience Industry を日本語に訳すと“経験産業”となるが、日本語で経験産業と言っても日本人には意味が不明である。SRI の Experience Industry 論には、人間の感性価値に相当するキーワードがいくつか挙げられており、それを総称する英語が Experience なのである。そこで、筆者は Experience に含まれる感性価値を日本語で経験価値と訳してきたが、この概念は感性工学における感性価値と極めて近い概念とみなせる。

ちなみに2012年1月1日現在、日本感性工学会の参与である長沢伸也・早稲田大学大学院商学研究科教授は2005年に『ヒットを生む経験価値創造』<sup>(注4)</sup>を出版しており、この著書からも感性価値と経験価値が極めて近い概念であることがわかる。

以上の議論から Experience Industry（直訳：経験産業）と感性価値を付加する感性産業は極めて類似する概念であるとみなせる。

## 2. 付加価値論の展開

前項にて感性価値と経験価値について議論したが、両者ともに商品・サービスにおける機能価値に付加される価値、すなわち付加価値（Value Added）とみなすことができる。そこで、以下に商品・サービスの付加価値について議論する。

### 2-1 必需品とぜいたく品について

企業がその見込み顧客である消費者に提供する商品については大分類すると、必需品とぜいたく品に分類でき、これらは汎用語となっている。必需品と日用品は類似概念であり、英語では Commodity（コモディティ）である。その対比語がぜいたく品であり英語で Luxury（ラグジュアリー）である。

必需品とぜいたく品を付加価値論で捉えると、必需品に求められるのは機能価値であり、ぜいたく品に求められるのは機能価値および付加価値であり、その価格は機能価値価格プラス付加価値価格で決まる。そこで消費者は必需品に比べてぜいたく品に対し、たとえその機能価値が同じであっても価格が高いことを承知で買う。ぜいたく品を高価格で買う消費者はそれに何らかの付加価値を認めている。そのため、ぜいたく品を提供する企業は消費者の求める付加価値が何であるかを徹底的に調査・研究する必要に迫られる。なお、上記は商品についての議論であるが、サービスについても概ね当てはまる。

## 2-2 消費者の求める付加価値とは

商品・サービスを提供する企業にとっての見込み顧客である消費者がその商品・サービスにどのような付加価値を求めるかを調査・研究し、消費者の顕在ニーズあるいは潜在ニーズに応える活動がマーケティングである。本論ではその付加価値を感性価値あるいは経験価値とみなす。

1980年代初頭、筆者の所属した SRI は、上記のような企業のマーケティング活動を支援するツールとして VALS (Values and Life Styles) というプログラムを開発した<sup>(注5)</sup>。なお既述の SRI の Experience Industry 論は VALS プログラムの調査・研究から派生して生まれた概念である。VALS は新商品や新サービスあるいは新事業を企画する企業に SRI がコンサルティング・サービスを行う際のデータベース活用ツールである。

## 2-3 消費者価値観について

SRI の VALS では、消費者の求める顕在ニーズあるいは潜在ニーズはその消費者のもつ価値観 (Values) で決まると考える。VALS は、その価値観を解明するために消費者の心理を調査・研究してデータベース化しており、クライアント (コンサルティング・サービスの対象となる企業顧客) に有料提供されている。なお、VALS はマズローの心理学<sup>(注6)</sup>を理論的バックボーンとしている。2012年1月1日現在の VALS 関連ウェブサイト<sup>(注5)</sup>によれば、米国人消費者はマズローの5段階の欲求階層 (生理的欲求、安全と安定欲求、愛と集団欲求、自尊心と他者による尊敬欲求、自己実現への成長欲求) に比例させて、Survivors、Makers、Experiencers、Strivers、Achievers、Believers、Thinkers、Innovators に8分類されている。このような人間の分類、格付けはプロファイリングと呼ばれる。

## 3. 感性産業論における感性価値

本論では感性産業を SRI の Experience Industry 論の類似概念 (Analogy) とみなす。従って、本論で取り上げる感性産業は英語で Sensibility Industry ではなく、敢えて Experience Industry と訳すものとする。さて、SRI の Experience Industry 論を理論的バックボーンにする新産業論に関して、筆者はすでに『新事業戦略』<sup>(注7)</sup>を2004年に出版している。

本著にて展開している新産業論は本論の感性産業論とまったく同一とは言えないが、アナロジーであるのは確かである。なぜなら、筆者が上記著作で展開している21世紀型新産業論は15の感性価値のキーワードで成り立っているからである。そのため、筆者は同著にて SRI の Experience Industry 論における“Experience”という英語概念を“感性価値”と訳しても良いと主張している。

### 3-1 感性価値のキーワード

筆者は SRI の Experience Industry 論をベースにして、以下に示す15の感性価値キーワードを提唱している。そして、感性産業はこれらの感性価値キーワードで定義されるとみなしている。

(1) Cultivate (教養を身に付ける、心を磨く)

Cultivate は Culture の動詞形であり、文化を創るとか、教養を身につけるとか、心を磨くという意味である。その示唆する事業機会の代表は教育 (Education) 事業である。

(2) Broaden (経験を広げる)

Broaden とは経験の幅を広げるという意味である。Broaden が示唆する事業機会の代表は旅行 (Travel) である。旅行産業は、鉄道、航空サービス、ホテル、旅館、レンタカー、レストラン、ショッピングなどの関連業界への波及効果が極めて大きい。

(3) Heal (健康を求める、心を癒す)

Heal は Health の動詞形であるから、健康を求めるという意味である。Heal が示唆する事業機会の代表はヘルスケア (Health Care) 産業である。ヘルスケア産業は医療・医薬産業のみならず、シルバー産業や健康食品産業を包含する。

(4) Escape (現実から逃避する、心を休める)

Escape とは現実を離れて、別世界を経験するという意味である。Escape が示唆する事業機会の代表は娯楽 (Entertainment) 産業であり、マルチメディア (Multimedia) 産業に直結する。

(5) Edify (悟りを開く)

Edify とは悟りを開くという意味である。その示唆する事業機会の代表は宗教 (Religion) 産業である。

(6) Stimulate (感性を刺激する)

Stimulate とは刺激するという意味である。その示唆する事業機会の代表は風俗 (Erotica) 産業やギャンブル産業 (カジノ、競馬、競輪など) であり、欲望産業とも呼ばれる。

(7) Warp (気を紛らせる)

Warp とは気をそらすとか、気を紛らせるとかという意味である。その示唆する事業機会の代表はアルコール (Alcohol) 飲料産業である。アルコール飲料に付随して、レストラン、料亭、居酒屋、バー、キャバレーなどの広範囲の飲食産業も含まれる。

(8) Numb (すべてを忘れて耽る)

Numb とは何かに耽り、すべて忘れるという意味である。その示唆する事業機会は Warp (気を紛らせる) とほぼ同じである。Numb は Warp に比べ、もっと積極的な行動を伴う。つまり、酒に浸る、タバコを吸う、ギャンブルに耽る、などを指す。もっと進むと、麻薬 (Drug) に嵌る危険が

ある。

(9) Enrapture (感動する)

Enrapture とは感動することである。その示唆する事業機会の代表は芸術（絵画、音楽など）、映画、出版を含むマルチメディア（Multimedia）産業である。

(10) Participate (参加する)

Participate とは参加するという意味である。その示唆する事業機会の代表はスポーツ（Sports）産業である。

(11) Acquire (買う)

Acquire とは買う、購入欲を満足させるという意味である。その示唆する事業機会の代表はショッピング（Shopping）に関連する広範囲の小売（Retail）産業であり、ファッション（Fashion）産業を含む。

(12) Inform (知らせる、情報をやりとりする)

Inform とは情報を知らせるという意味である。その示唆する事業機会は情報（IT:Information Technology）産業でありネット産業を含む。

(13) Instruct (教える)

Instruct とは教えるという意味である。Inform された情報に基づいて、それを解説したり、何らかの役に立てることである。その示唆する事業機会は知的サービス（Intelligent Services）産業であり、教育（Education）産業、情報（IT）産業、ネット産業を含む。

(14) Create (創造する)

Create とは創造するという意味である。その示唆する事業機会は、芸術（絵画、音楽など）、映画、出版、デザイン、ゲーム、ソフトウェアなどの創作（Creation）に関連する広範囲の産業を含む。

(15) Venture (冒険する)

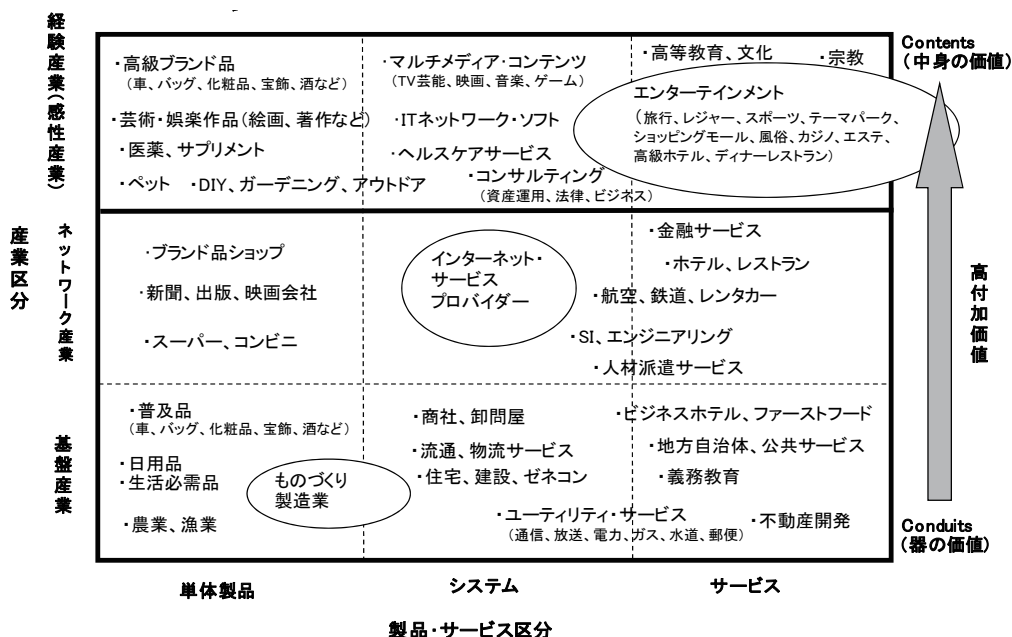
Venture とは冒険するという意味である。Venture は Create（創造する）と深く関連する。その示唆する事業機会は文字通り、これまで世の中になかったような画期的なベンチャー（Venture）の起業である。

### 3-2 感性価値がもたらす経験産業（感性産業）を位置づけする産業マップ

前記の15の感性価値キーワードを多く含む新産業が Experience Industry（経験産業あるいは感性産

業)と定義される。筆者を含む SRI の日米技術経営コンサルタントは1980年代末に某日本企業クライアント向けに新事業戦略立案プロジェクトを実行したことがあるが、その際、SRI のジェームズ・オグルビー博士<sup>(注8)</sup>の提唱していた Experience Industry 論<sup>(注3)</sup>を参考にして産業マップを開発した。その産業マップは伝統的な産業区分である一次産業(農水産・鉱業)、二次産業(製造業)、三次産業(サービス業)を採用せず、基盤産業(インフラストラクチャー)、ネットワーク産業(通信ネットワーク・流通)、経験産業(感性価値を有する新産業)という SRI オリジナルの産業区分を採用した。そして、新事業戦略立案にその産業マップを活用した。筆者はこの産業マップをその後、時代の変化とともに修正し続けてきたが、産業マップの基本フレームワークは変えていない。図表1に筆者が更新した経験産業(感性産業)を位置づけする最新の産業マップ(21世紀型先進国産業マップ)を示す。なお、本図の上部に位置するのが経験産業(感性産業)領域である。

図表1 産業マップ(21世紀型先進国産業マップ)



(出所) 寺本義也・山本尚利〔2004〕『MOT アドバンスト：新事業戦略』日本能率協会マネジメントセンター、P216、図表4-1を修正

略号説明：DIY (Do It Yourself)、IT (Information Technology)、SI (System Integration)

### 3-3 現代の経験産業(感性産業)の代表事例とは

経験産業(感性産業)の代表事例として、図表1の産業マップにおけるエンターテインメント事業領

域の成功事例に絞って、ディズニーランドとシンガポールを以下に取り上げる。

#### (1) ディズニーランドの成功

図表1に示すエンターテインメント事業領域の代表企業はウォルト・ディズニー社である。なぜなら、同社の運営するテーマパークは顧客に経験価値あるいは感性価値を提供して成立するビジネスだからである。ちなみに、ウォルト・ディズニー社が1950年代にロサンゼルス郊外・アナハイムにディズニーランドを建設した際、その概念設計やフィージビリティ・スタディを行なったのは SRI であった<sup>(注9)</sup>。1985年に SRI から Experience Industry 論が発表されているが、ディズニーランドの成功は Experience Industry 論の妥当性を裏付けている。

#### (2) 国際都市国家シンガポールの発展

図表1に示すエンターテインメント事業領域を含み、経験産業（感性産業）全体に含まれる個別事業群に着目すると、経験産業（感性産業）は国際都市で発展する都市型産業群であるとわかる。例えば、近年、成長著しい国際都市国家・シンガポールは図表1におけるエンターテインメント産業への投資が際立っている。シンガポール中心部に位置するセントーサ島にすでにテーマパーク、ビーチ、リゾート・ホテル、ゴルフコースが開発されていたが、さらに2010年に新たにユニバーサル・スタジオが完成、そして同時期、近接地に複合レジャー施設・マリナーベイ・サンズが開業した。マリナーベイ・サンズは米国ラスベガスのカジノリゾート会社の協力によって開発され、500テーブル、1,600台スロットマシンを擁する世界最大の単独カジノがシンガポールに出現した。こうして、シンガポールは急成長するアジア太平洋地域各国の富裕層に大変人気の高い経験（感性）産業都市国家に発展している。東南アジア各国で活躍する華僑は家族を安全で快適なシンガポールに住ませる例が多い。さらに欧米人にとってもシンガポールは家族同伴で住むのに十分な環境の整ったハイレベルの経験（感性）産業都市国家なので、欧米企業のアジア太平洋地域本部はシンガポールに置かれるケースが多い。このようなシンガポールの経験（感性）産業都市国家戦略を日本は学ぶべきである。

### 4. 感性産業を興す人材の代表：スティーブ・ジョブズ

感性産業は人間の感性価値に訴求する高付加価値産業であるから、感性産業を興し、感性産業を発展させる人材の才能に大きく影響される。そこで、本論にて感性産業を担うキーパーソン（感性人材）について議論する。その感性人材の世界的代表モデルとしてアップル社創業者のスティーブ・ジョブズを取り上げる。なぜなら、彼の展開してきたエンターテインメント・コンテンツを含むマルチメディア事業創造は図表1の産業マップにおける経験産業（感性産業）の中核領域とみなせるからである。そして彼はアイポッド、 아이폰、 アイパッドなどで提供されるエンターテインメント・コンテンツを含むマルチメディア事業を世界規模にて見事に成功させている。



#### 4-1 スティーブ・ジョブズの感性価値分析

スティーブ・ジョブズは2011年10月5日、満56歳にて病死したが、死後まもなく、彼の伝記本<sup>(注10)</sup>が出版され世界的な大ヒットとなっている。同著に述べられているジョブズの個人情報に基づき、前記の15の感性価値キーワードに照らしてスティーブ・ジョブズのもつ感性価値を分析すると図表2のように整理できる。

図表2 スティーブ・ジョブズの感性価値

感性価値 キーワード  スティーブ・ジョブズ 行動特性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	心を磨く(教育・文化)	経験を広げる(旅行)	心を癒す(医療)	心を休める(娯楽)	悟りを開く(宗教)	感性を刺激する(風俗)	気を紛らす(飲食)	全てを忘れる(嗜好品)	感動する(芸術)	参加する(運動・競売)	買う(買い物・買収)	知らせる(情報通信)	教える(教育)	創造する(製造・制作)	冒険する(投資・開発)
リベラル・アーツ専攻	◎														
インド放浪		◎													
仏教座禅修業					◎										
瞑想修業			○		◎										
音楽鑑賞				◎					○						
マリファナ・LSD経験		○	○		○	○	○	◎							
菜食主義者			◎					○							
心理療法経験			◎	○	○										
電子工作マニア(ギーク)								○							◎
ゲーム機開発								○							◎
パソコン開発												○	○	◎	○
ガレージ起業														○	◎
工業デザイン重視									◎					○	
アニメ制作事業買収・参入									○	◎	○			○	○
マルチメディア事業創造			○					○	○	○		○	○	◎	○

◎ : 主要関連 ○ : 直接関連

(出所) 山本尚利作

略号説明：LSD (Lysergic acid diethylamide)

この分析結果から、彼の生前の行動特性は彼のもつ感性価値に基づいていることがわかる。彼は一流大学卒のエリートではなく、MBA（経営学修士号）ももっていない。それどころか、若い頃は麻薬の経験もあるようなドロップアウト組に属していた。にもかかわらず、彼は今では世界的な成功者であり、世界からもっとも注目される伝説的人物となった。その成功要因は、彼の感性で展開された新事業が世界中の人々の琴線を捉えたからである。

#### 4-2 スティーブ・ジョブズが究極的に目指したのは感性産業の振興

近年のスティーブ・ジョブズがアップル社の CEO（最高経営責任者）として目指したのは図表 1 の産業マップにおける経験産業領域すなわち感性産業領域のマルチメディア事業創造であった。本産業マップから容易に想像できるのは、彼がマルチメディア事業をプラットフォームにして次はエンターテインメント事業領域を目指すであろうという点である。その証拠に、彼はエンターテインメント事業の世界最大手・ウォルト・ディズニー社の株の約 7% を保有する個人筆頭株主であり、生前はディズニー社の取締役でもあった<sup>(注11)</sup>。

### 5. 日本企業への示唆

前項にて取り上げたスティーブ・ジョブズの興したアップル社は先進国としての米国が振興すべき高付加価値の感性産業の担い手として、今、全米でもっとも活力ある優良企業に育った。その功績にて、ジョブズは今や世界でもっとも若者に人気のある企業経営者ヒーローとみなされている。米国を後追いつてきた日本においても高付加価値の感性産業を振興するにはスティーブ・ジョブズのような感性人材が活躍する社会を構築する必要に迫られている。今の日本において、ジョブズに並び称せられるのはソフトバンク社創業者の孫正義氏くらいであろうが、いずれにしてもそのような人材はごく少数派である。今後、日本に求められるスティーブ・ジョブズのような感性人材は決して学業に優れる秀才とは限らず、今の日本社会では落伍者となりかねない劣等生かもしれないのである。上記のスティーブ・ジョブズの人物像をみればわかるように、先進国にて有望な感性産業領域で事業展開しようとする日本企業は、今後求める人材のプロファイルを根本から見直す必要がある。空洞化する日本経済が活性化するために感性産業の振興は必須である。そのために、日本企業経営者に以下のような示唆を提示したい。

- (1) 消耗戦からの脱却：日本企業を後追いつてくるアジア企業との消耗戦的過当競争から抜け出す方策に取り組むべきである。
- (2) 高付加価値新事業への挑戦：感性産業論を研究し、アジア競合企業と差別化できる高付加価値商品・サービスの新事業開拓に挑戦すべきである。
- (3) 感性人材の発掘と開発：伝統的な人材発掘・人材開発の常識を見直し、感性産業分野で才能を発揮できる人材発掘・人材開発に早急に取り組むべきである。

#### 注記：

注 1：経済産業省、感性価値創造活動の推進

[http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/creative/kansei.htm](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/kansei.htm)

注 2：日本感性工学会

<http://www.jske.org/>

注 3：Ogilvy, J.A., “The Experience Industry”, SRI International Business Intelligence Program, Report No.724, 1985

注 4：長沢伸也編著、『ヒットを生む経験価値創造』、日科技連出版社、2005年

注 5：VALS, Strategic Business Insight（前・SRI コンサルティング・ビジネス・インテリジェンス）

<http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/>

注6：フランク・ゴープル著、小口忠彦監訳、『マズローの心理学』産能大学出版部、1972年

注7：寺本義也・山本尚利共著、『MOT アドバンスト：新事業戦略』、日本能率協会マネジメントセンター、2004年

注8：James A. Ogilvy, Ph.D.

[http://www.haas.berkeley.edu/groups/online\\_marketing/facultyCV/ogilvy\\_jay.pdf](http://www.haas.berkeley.edu/groups/online_marketing/facultyCV/ogilvy_jay.pdf)

注9：SRI Assists in Creating Disneyland

<http://www.sri.com/about/timeline/disneyland.html>

注10：ウォルター・アイザックソン著・井口耕二訳、『スティーブ・ジョブズ』（I巻・II巻）講談社、2011年

注11：Steve Jobs

[http://en.wikipedia.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs)

上記のウェブサイト情報はすべて2012年1月1日現在有効とする。

