

叢書アカデミア4

コンテクト デザイン戦略

価値発現のための理論と実践

戦略研究学会 編集

原田 保・三浦俊彦 編著
高井 透

芙蓉書房出版

第11章 Webビジネスのコンテクトデザイン

—脱業界、脱組織へのインターネットによるイノベーション—

青木 茂樹

＊要約＊

インターネットが普及してから約20年経つが、企業がこれを活用することで生活者を巻き込みながら、コンテンツやコンテクトを戦略的に構築し、新しい需要創造をどのように興しているのかを見ていく。

音楽業界ではCDの売上が激減しネット配信も伸び悩むなかで、ミュージシャンのユウサミイ氏は小売店舗での販売ではなく、SNSを使ったプロモーションや、サイトで一部の曲を無料で配布している。各地の公演でファンが映したライブ映像の公開も規制せず、ネット上やライブ会場でのCD販売やライブ自体で収益を生み出すといった、プロモーションや流通過程のコンテクトデザインを新たに構築している。

ユニバーサルデザインの富士レークホテルが、様々な身体等の障害による個別の事情をもった旅行者の予約を受け付けるには、通常の旅行代理店経由では困難であった。個別対応基本としたウェブサイトでの予約というコンテクトや個別サービスをベースとする単位コンテンツを変化させたデザイン戦略を展開している。

資生堂の新サイトは、美と健康について、顧客と多くの企業や美容ジャーナリストらが一堂に介して価値提案を行うコラボレーションサイトで新たな組合せのコンテンツによる集団のコンテクトデザインを始めている。

＊キーワード＊

SNS (ソーシャルネットワーキングサービス)、サステナビリティ、コントラリアンマーケティング、経験価値、ユニバーサルデザイン

うことを示している。

さて、サミイ氏は2011年の東日本大震災以降は活動の場を日本に移し、全国を公演して回っている。サミイ氏はいく「この年齢でミュージシャンとなって、プロダクションから活動を制約されることよりは、できる限り自分で制作やプロモーションを行って、ギター一本もって自由に出かけたい」とのことである。本人は「旅芸人」「弾き語り職人」を自称している。

一般的に、大手プロダクションに所属すれば制作やマーケティング面での様々な支援があり、サミイ氏にもすでにそのような声が掛かっているが、現在の活動の制約されることを今は好ましく考えていないようだ。プロダクションとしてはいい素材を見つけたらそれにマーケティングコストを掛け、少しでも早く回収できることが望ましいのであろうが、先ほどのようにCDの売上が伸び悩むなかで、その投資も難しくなっている。さらにはコミュニケーションの方法がマスメディア中心の時代から、SNSのようなソーシャルメディアが台頭し、さらにリスナーの好みも多様化するなかでは大きなコストも掛けにくくなっている。

現在、サミイ氏は facebook などでの自分の日常生活での出来事やライブ告知などを非常にマメに行っている。また公式ホームページでは自分の曲を一曲無料ダウンロードできるようにして、その際にファンのメールアドレスを取得できる仕組みにしている。ライブでもアンケートによってメールアドレスを書いてもらうようにしている。そこからメールなどの諸連絡で、自身のブログや facebook への案内を行っている。

facebook では、2012年4月28日現在で2,100名の友達を有し、サミイ氏が書き込むとおよそ70から200の「いいね！」の反応を得ている。現在の facebook は、サミイ氏のファンが公演先でサミイ氏と取った写真もサミイ氏の facebook にも掲載されるスタイルなので、ファンとの繋がりや情報発信の量は乗数効果を持ちながら拡散し、深まることとなっている。丹羽のいうようにファンがそのプロモーション過程に能動的に関わる仕組みとなっているのだ。

このようにサミイ氏による演奏というコンテンツ自体は変化しているわけではないが、従来のように大手プロダクションに所属し、マスメディアなどを使ったプロモーションを仕掛けて、路面のレコード店で流通させていくというコンテキストではなく、インターネットを使った独自のプロモーション、アマゾンなどインターネット上での販売チャネルを形成するといった新たなコンテキストデザインでの展開をサミイ氏は手掛けているのである。

この戦略は従来型の音楽ビジネスにコストが掛けられなくなったが故にダウンサイズするための手法ではなく、ミュージシャンとファンの新たな関係性や取組みを示しているのだと言えよう。ファンは主体的にサミイ氏のプロモーションに参加し、生音の音楽やサミイ氏の語りを聴くためにライブに出かけるのである。もちろんサミイ氏の活動を支えるためにアルバムを買ってはいるのだが常に新曲を求めているのではなく、聴き慣れた音楽でも場所が変わり、客層が変わればライブ内容も変わっていく経験価値自体を楽しんでいるのである。サミイ氏も公演先での経験や訪れたファンとの関係の話をおもしろく曲間に挿みながらライブを進行していくため、その場所やコンテキストによって同じ曲でも聴き方が異なってくる。

常に新奇性のある刺激を求めてマーケティング戦略を展開する企業、これを新しいと誇張して増幅するメディア、これに飛びつく消費者、さらに新しい刺激を提供する企業……というループの構図はここには当てはまらない。

日頃のサミイ氏の生活体験でのつぶやきをインターネットでファンが共有し、その日常から紡ぎ織られていくサミイ氏の創作活動を待ち望み、ライブ会場でサミイ氏の歌声を聴きながら仲間とともにその時空間を共有するサステナブル(持続可能)な関係が成立しているのである。

サミイ氏の歌がその中心であることは間違いのないのであるが、ファンが個々に大なり小なりの関わり合いをこの空間に持ち込むことで成立している。これはもはや生産者と消費者という関係ではなく、サミイ氏というコンテンツをハブとしたネットワーク空間とも言えるであろうし、匿名性で一回性の取引をベースとした市場原理ではなく、顔見知り同士での互酬的關係、サステナビリティ(持続的關係)という全く違ったコンテキストで展開される新たなビジネスの原理なのだとと言ってもよいであろう。

2. 富士レークホテルのユニバーサルデザインを 「単位と集団のコンテキストデザイン」で読み解く

— 高齢化社会の新市場への挑戦 —

日本は小泉政権以来、観光立国をめざし、特に外国人観光客をターゲットとしたヴィジットジャパンキャンペーンを展開してきている。第2次産業が空洞化し、20世紀の日本の成長モデルであった重厚長大型産業はもちろん、いまや軽薄短小型の製造業ですら先行きは不透明となっている。

そこで国を挙げて、観光産業には数少ない成長産業としての期待を掛けており、小泉政権時代には訪日外国人観光客の1,000万人達成を目指し、2008年には約835万人まで達したのであるが、2009年のサブプライム問題、2011年の大震災や円高という煽りを受けて、2011年は約622万人となっている。

世界を見渡せば、外国人観光客の受け入れは、第1位がフランスで約7,845万人、第2位はアメリカで約5,803万人、第3位はスペインで約5,719万人となっており*9、日本は欧米先進国と地理的な距離の問題があるものの、クールジャパンとして日本文化や食文化が世界的に注目されていることや、アジア経済の急成長を考えると、観光需要においても潜在的可能性が残されていると言えよう。

経営が立ち行かなくなった各地の旅館を再生させている星野リゾートの星野佳路氏は、「温泉旅館は世界に誇るテーマパークだ」として、外国人対応の温泉旅館を手掛けている*10。星野氏によれば、「外国人客は日本の情緒を求める一方で、食事は現地で自由に選びたいと考えている。ラグジュアリーカテゴリーの世界基準では、従来型の事前に夕食の予約が必要な宿泊ではなく、24時間のルームサービスや寝心地のよいベッドが必要となる*11」という。さらに、各地の食材や地域資源の掘り起こすことで、顧客にその土地ならではの風土や文化を楽しんでもらい、くつろいで過ごして頂くことがリゾートホテルではもっとも重要な戦略だという。コンテンツの組合せや順番を替えることで、温泉は外国人観光客をターゲットしたコンテキストのビジネスへと様変わりすることとなる。

星野氏はこうした投資に向けるために、徹底した合理主義を貫いている。例えばラグジュアリーホテルであればワイングラスも高級であるという常識を覆し、100円均一のグラスの利用でコストの見直しができないかと、社内に問いかける。ブルーオーシャン戦略でいうところの「無くす、減らす、増やす、つけ加える」という4つの戦略を組合せることで、新規投資ばかりを増やすのではなく、総費用を削減することを社員に徹底して考えさせている。

現在、星野リゾートでは売上の半分が外国人観光客となることを目指している。星野氏は、外国人観光客に日本の地方のもつ魅力や多様な文化を楽しんでもらうと同時に、自動車産業や家電産業の次の基幹産業として観光産業を成立させたいと考えているのだ。

さて、1960年代からの高度成長期にかけて日本の観光産業は、企業の団体旅行を主なターゲットとして国内の法人需要を掘り起こしてきた。さらにはバブ

ル経済時に“ホテルは豪華で大きいことが良かれ”という風潮のなかで莫大な投資を仕掛けてきた企業も多い。

しかし、バブル崩壊以降、企業の経費削減から法人需要が激減し、観光客のニーズも団体客として大広間での宴会を楽しむというニーズから、個人客（特に女性グループの増加）、癒しや健康、食というターゲットやニーズに変化してきた。

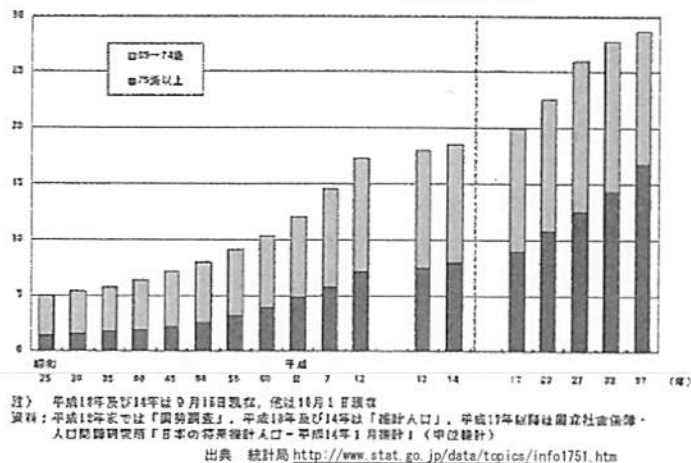
高度成長期の大型ホテルが連なる大分の別府温泉の陰にひっそりと隠れ、奥別府と言われていた由布院を、溝口薫平氏や中谷健太郎氏はドイツの温泉保養地バーデンバーデンに倣って、1970年代よりまちづくりに取り組んだ。当時は、誰もが個人客や癒しに注目してはいなかったという。しかし、こうして地域全体でこれに向けて取り組んでいったことで、今や女性客にトップの人気を誇る観光地として注目されている*12。

熊本の黒川温泉では、後藤哲也氏がリーダーとなって雑木林を増やし田舎情緒づくりを温泉街全体で取り組んだ。後藤氏いわく「ノミと鋤を持って洞窟を掘ったり、京都の庭園のミニチュアのような庭を壊して、せつせと雑木林を植えていくことに最初は誰もが白目で見えていた*13」という。しかし彼の手掛ける新明館に客が増えているのを見て、周りの旅館が教えを請うようになった。こうして統一的な町並みが整っていった。また入湯手形を購入すると黒川の3ヵ所温泉が自由に入れるという取組みを行った。24軒というまとまりやすい規模と後藤氏のリーダーシップにより黒川温泉は地域ぐるみの取組みで人気を獲得し、この結果として、こうして地図にも載らなかったような温泉街がミシュランのグリーンガイドジャポンで二つ星を獲得するまでになった。

本来、おのおのの企業単体でコンセプトをつくり、マーケティング戦略を展開することが一般的であるのに対し、由布院も黒川温泉もリーダーのもとに地域全体としての経験価値づくりを行っていったことが注目されるべきであろう。コンテンツを集団化することで地域特性がはっきりと見えてきて、由布院のような女性客に向けたくつろぎや温泉保養というコンテキスト、黒川温泉のような田舎情緒というコンテキストが観光産業の新しい柱として見えてきたのである。

さて今後、注目される観光産業のマーケットは高齢者市場である。図表2に示したように、日本の65歳以上人口の比率は約4分の1になっており、さらに75歳以上人口はその半分となっている。この市場をも取り込んだマーケティング戦略が期待される場所であるが、ここでの課題は高齢者になると、足腰の動作に不自由が出てきたり、場合によっては車椅子での移動が必要となったり

図表2 総人口に占める高齢者の役割



することだ。

そこでユニバーサルデザインとして年齢や障害の程度を問わずに、どの顧客にも対応できるハードやソフトへの転換が求められている。一部、バリアフリーの部屋をつくるなどで対応しているホテルや旅館は出てきているが、富士レークホテルは全社を挙げてこれに取り組もうとしている。さらに先進的事例として、2011年に内閣府よりバリアフリーユニバーサルデザイン推進功労者表彰優良賞を受賞している。

富士レークホテルは、1932年に井出公済氏によってつくられた、富士河口湖町では最大の老舗ホテルである。歯医者となるためにアトランタに留学し、帰国後、日本橋で歯医者を開業した公済氏であったが、アメリカのライフスタイルに憧れ、地元河口湖のほとりにホテルを建てた。80年前はまだホテルが一般に知られてない時代で経営的に苦労もしたようだが、1969年には中央高速道路が河口湖まで通じ、全国でレジャーブームが始まると、首都圏の顧客をターゲットしてホテルは急成長することとなる。1971年には和洋室タイプの西館を、1984年には東館を建て、全87室の大型リゾートホテルとなった。

公済氏の孫にあたる泰済氏が、富士レークホテルに入社したのはバブル経済が崩壊した1994年であった。生命保険会社を辞めて家業を継ぐこととなったが、大規模に事業投資してきた割には、年々宿泊客が減っていくという厳しさを経験し、危機感を持ちながら新たな差別化を模索していた。1997年に山梨県の工

業技術センターにて、ユニバーサルデザインのデザインを手掛ける中川聡氏の講演を聞く機会があり、新しい可能性としてホテルのユニバーサルデザイン化を目指すこととなった。

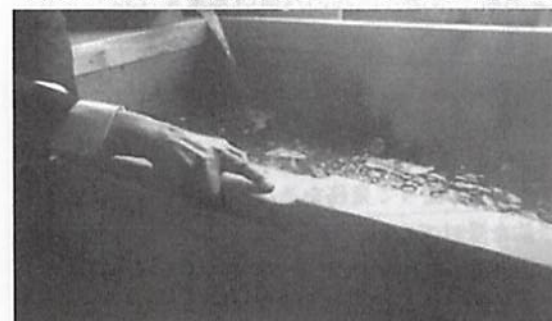
1999年に初めてのユニバーサルデザインの部屋ができ、宿泊客を迎えた。車椅子でも移動ができるように、部屋のフルフラットはもちろん、リクライニングベッドの設置、座シャワーの設置などの改装を行った。

しばらくすると「座シャワーや手すりバーなど機能的には便利だが、介護施設のような。もっと旅行としての非日常性を味わいたい。」とのお客様の声が聞こえてくるようになった。例えば、図表3のようにプラスチック製の手すりバーを使わずに、檜に溝を彫るように職人に依頼して、非日常性を演出している。

ハードの対応に追われていたが、もう一つの大きな課題として食事の問題があったという。宿泊客によっては、食べられない食材や固形物を頂けない方など、個々に状況が異なる。とは言ってもやはり非日常性のある食を出さねばならない。そこで料理長を説得し協力を得て、個別の状況に応じて通常から大刻み食、小刻み食、さらにはミキサー食までのアレンジを加えて懐石料理を提供することになった。このように、ハードのみならずソフトまでの対応が迫られることとなり、井出氏の当初の予想を上回る改善が必要であることがわかった。

富士レークホテルでは、社員は皆、個々のお客様の状況を理解した上での対応が求められることとなる。通常のホテル業務でのルーティンとしてのマニュアル管理では立ち行かなくなるのだ。予約時に個々の状況をお伺いして、宿泊時のお迎えから宿泊時でのサービスや配膳の実行、お見送りに至るまで、かな

図表3 非日常性を活かしたユニバーサルデザインの例



檜に溝を彫って手すりすることで、機能性と非日常性を兼ねる

りのレベルの高いおもてなしが社員には求められた。さらには、現在のホテルのサービスでは対応できない課題を指摘して頂き、次への改善策へとつなげていくというPDCAサイクルを繰り返している*14。現在、13年目を迎え、ユニバーサルデザインの部屋は全87室中、23室となった*15。

「これまでの投資が回収するには至っていませんが、お客様をお迎えして『もう旅行には行けないと思っていたのに本当にうれしい』という声を聴くと、苦勞してやってきて良かったと思うのです。時には『人生最後の旅行に富士山を見たい』という方もいらっしゃいます。これが社員の励みとなるのです*16」と井出氏は語った。

富士レークホテルが抱えている課題は、営業の問題である。従来、ホテルは旅行代理店を販売チャネルとして活用することで客室稼働率を上げている。しかし、ユニバーサルデザイン対応の部屋となると、お客様の個別の状況をお伺いしてサービス内容を確定していくプロセスが必要なため、パッケージ商品を大量販売する大手旅行代理店を活用することができないという壁にぶつかった。もちろん現在、福祉旅行や介護旅行の専門の旅行代理店はあるのだが、まだ規模が大きいものではない。

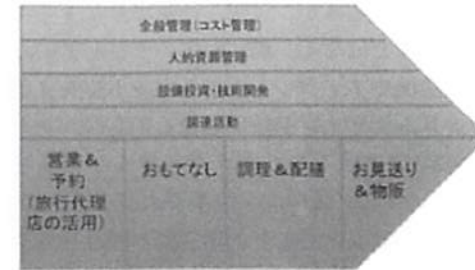
結局、インターネットのチャネルを確立するしかなく、ホームページによってホテルの案内はもちろん、一般客やユニバーサルデザインの客にも対応できる予約システムを導入した。検索エンジンに上位にランクされるようにSEO(Search Engine Optimize)対策を施している。もちろんウェブ専用の楽トラベルやじゃらんネット、一休などの宿泊予約サイトにも登録している。

富士レークホテルの公式サイトでは、ユニバーサルデザインのタイプの部屋を選択したり、様々なオプションを選んだり、細かく選択できるシステムとなっており、「その他ご要望」に個別な要望を書き込むことができる。予約が入った際には、宿泊が近くなったら確認の電話を宿泊予定客にすることで内容確認をしている。

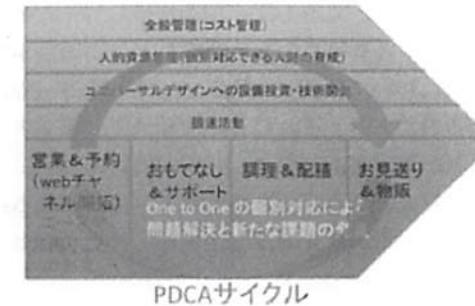
この一連のプロセスをバリューチェーンとして表現するならば、図表4のように示すことができる。一般的なホテルが旅行代理店経由等で予約を取り、宿泊当日にはマニュアルに従って業務をこなすのに対し、富士レークホテルではWebや電話で予約を受けてから、おもてなしすべてがOne to Oneの個別対応であり、新たな課題があればPDCAで見直す仕組みとなっている。

富士レークホテルが従来のホテルサービスにユニバーサルデザインというコンテンツを付加し、さらにその予約やサービスをマスではなく、個別対応を基

図表4 一般のホテルと富士レークホテルのバリューチェーンの違い
一般的なホテルのバリューチェーン



富士レークホテルのバリューチェーン改革



本として販売やサービスの単位を変化させたことで、販売チャネルのコンテキストも個別をベースとして移行してきている。これも業界の常識を覆すコンテンツマーケティングの一例であろう。

富士レークホテルがユニバーサルホテルの市場をもっと拡大するためには、由布院や黒川温泉から学ぶことは多い。これらは地域ぐるみでそれ以前には無かった癒しや田舎情緒という集団化のコンテキストをつくっていたことで注目されることとなり、各地にこれを模範とする地域が出てきた。ユニバーサルデザインの集団化のコンテキストづくりには二つの方策が考えられるだろう。一つは富士河口湖という地域ぐるみでユニバーサルデザインのまちづくりや観光開発を進めていくことであろう。このためには地域の同業者の賛同や行政のサポートが必要となる。

もう一つは介護施設や福祉施設との連携や関連雑誌への広告や営業であろう。さらにインターネットを利用すればこうした同じ生活課題を解決する異業種同

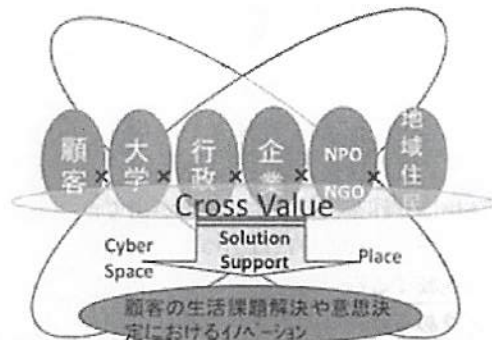
士での連携も可能である。こうしてユニバーサルデザインについての集団化のコンテキストを立ち上げ、観光産業の一つの新基軸を構築していくと市場の活性化も見えてくるのではなからうか。実際、ウェブサイトをつくれればすぐに予約が入ってくるというのではなく、個別対応のサービスのコンテンツを構築した後、今度は地域内連携やターゲット市場をネットワーク化することなどで、集団化によるコンテキストデザインが重要となる。

これを可能とする戦略スキームを、クロスバリュー戦略と呼ぶ(図表5参照)。これまでのマーケティング戦略は大規模資本がマスメディアを使ったり、流通でのプロモーションを展開するなど、単独資本でコントロールすることが基本的なスキームであった。CyberSpace(電子空間)を利用したWebでのプロモーションでは、中小規模資本にも参入可能となったが、Webだけで市場を創造するのは困難である。こうした市場を創造していくためには、単独資本ではなく、行政やNPO、異業種の企業や顧客などとの連携が重要な課題となってくるし、特に地域においてはCyberSpaceのみならずPlace(立地)を生かした連携が鍵となるのである。これによって始めて、顧客の生活課題の解決を支援できるビジネスが展開可能となる。

高齢化社会を迎えた現在、ユニバーサルデザインはこれから必要なサービスであると同時に、こうした崇高な企業理念を掲げていることは、メディアもパブリシティとして取り上げ易いテーマであるはずだ。

また星野リゾートからも学ぶことは多い。新規投資は加えるばかりではなく、

図表5 クロスバリュー戦略



※地域においては互いが地理的に近い関係を生かして、連携して価値創造していくクロス・バリューが有効。縦割りの行政や組織を横断していくことが小規模であるが故に可能。対面とインターネットで相互補完しながら、コミュニケーションの厚みを増していく。

(筆者作成)

ブルーオーシャン戦略で言われるように、既存事業を減らしたり、それを無くすことで資金的にも人的にも可能となる。星野氏は改革を断行するうえで組織に取って摩擦を興すことを仕掛けることで、組織自体の活性化を促している。

2012年より富士レークホテルは3つのユニバーサルデザイン(①バリアフリー、②ママ&ベビー対応、③インバウンド対応)を目標に掲げた。①がこれまで見てきた障害や体の不便をお持ちの方を受け入れていくためのユニバーサルデザインであり、②が小さな子供連れの方を受け入れていくためのユニバーサルデザインである。乳幼児を連れてでも食事も入浴できるように、例えば食事は個室対応となっていたり、母親にはちょっとしたエステが受けられるなどのサービスをつけている。③がこれから成長の見込まれる外国の方を受け入れていくためのインバウンド観光への対応である。ホームページも英語、中文繁體、中文簡体、ハングルへと4ヵ国語に対応している。現在、富士山は世界文化遺産登録へと動き出しており、富士レークホテルもこれを機会として外国人観光客の増加を狙っていく予定だ。

3. 資生堂の「Beauty&Co.」と「watashi+ (ワタシプラス)」を「集団や組合せのコンテキストデザイン」で読み解く

— 100年目の流通大革新 —

2012年4月に資生堂の末川久幸社長は「ウェブを活用した新ビジネスモデル」の構築を開始した。これは資生堂にとってウェブマーケティングの本格的展開と言えるもので、「Beauty&Co.」と「watashi + (ワタシプラス)」の2つを立ち上げた。

資生堂は、1912年に日本初のボランティアチェーン制度といわれる「資生堂チェーンストア制度*17」を構築した。安全で質の高い商品を、より多くのお客様に届けることを目指して、資生堂の理念に共感した店と契約し、店舗網を構築したのである*18。

この制度は当時の資生堂の市場拡大に大きな効果があったのであるが、今日、インターネットが普及し、また地域の中小小売店の売上が厳しくなってきた時代を考えるとこの効果は限定的になってきたといえよう。

多くの大手化粧品メーカーはインターネットでの広告展開はするものの、こうした制度的な問題から、販売店と摩擦を生み出すようなインターネットでの販売には参入を躊躇してきた。一方、インターネットではアットコスメのよう