

“経験産業”における競争と競争力*

Competition and Competitiveness in Experience Industry

土井教之

This paper aims to examine competition and innovation in an “experience industry”. The element of consumers having an “experience” is increasing in importance in business behavior. The fields with larger experience value are called “experience industry”. In industry, business competitiveness is likely to be determined by strategies emphasizing experience. Among this category of industry in Japan are health massage chairs, toilet seats, and hot-water supply. In those industries, dynamic competition with experience-based innovation is observed.

Noriyuki Doi

JEL : L11, L13, L16

キーワード：経験（価値）、消費者投入、競争、イノベーション、経験産業

Keywords : Experience, Consumer input, Competition, Innovation, Experience industry

はじめに—競争における消費者投入の重要性—

経済構造は絶えず変化しているが、そのうちの1つにユーザー・消費者の役割・行動がある。従来、経済学は生産者を重視し、買手を変化しないものとして分析してきた。しかし、近年は、消費者の要素がマクロ的にもミクロ的にも経済活動において重要性を増している。例えば、IT技術の発展によって消

* 本稿は、日本学術振興会・科学研究費補助による研究プロジェクト「デジタル時代における持続的ビジネスモデルの研究」（課題番号 23530526。代表者 関西学院大学・玉田俊平太教授）における研究成果の一部である。何よりも、同会の支援に対して謝意を表す。氏田壮一郎氏（関西学院大学経営戦略研究科博士課程）より情報の提供を受け、そしてまた、関西学院大学イノベーション研究センターのメンバー各氏からも有益な指摘を受けた。記して感謝申し上げます。

費者知識は向上し、そしてまた、「ビッグデータ」の利用のように、売手もその技術を利用して買手の消費行動・性向をより早く効率的に把握することができるようになっている。その結果、消費者の評価・評判効果の重要性が大きくなっている。

したがって、企業は、消費者の反応を重要な投入（「消費者投入（consumer input）」）として認識することが求められている。消費者の反応・評判は、1つに製品・サービスの「経験・体験」から作り出される。製品・サービスの利用から得られる、デリケートで、個人間で必ずしも同じではない充足感・快感・癒しが経営戦略上重要な要素となっている。すると、消費者の感性や情緒が企業間競争および企業の競争力に影響を与えるであろう。事実、経済のグローバル化が進展するなかで、わが国では、競争力を失い苦境に陥る産業が多い今日、こうした経験・体験型産業は国内でも海外でも競争優位をもつことが多いことは注目すべきであろう。例えば、本稿が対象とする健康マッサージチェア、給湯器、便器などがそれに該当する。これらの事例は、経験産業（experience industry）とよばれる分野におけるイノベーションを示唆していると言えよう。

かくして、本稿は、上記の健康マッサージチェアなどの産業を例にとりながら、経験産業について経済学の視点から考察する。すなわち、今日の企業活動において重要となっている評判や経験・体験が競争・産業組織のメカニズムに与える影響を産業組織論に従いながら分析する。

1 ユーザーの経験

「経験」の定義は必ずしも明確ではなく、多様に定義・議論されている。すべての消費財・消費者サービスは、経済学の視点から見れば効用（満足）や学習効果などを含む限り、「経験」の要素をもつ。すなわち、消費財あるいは消費者サービスからの満足は経験と心理を反映する。しかし、例えばマネジメントの分野では、経験の概念は従来の品質の次元を超えたものとして導入されてきたと言える。経験および経験産業の意味を考察するために、二つの代表的な議論について整理しよう。

1) トフラーの「経験産業」論

まず、ユーザーの経験について展望してみよう。未来学者 A. トフラー [1970] は、ユーザー・消費者と生産者が接近・融合する社会—「プロシューマー (prosumer. producer と consumer の合成語) 社会」とよばれる—がやがて到来することを指摘し、「経験産業」とよばれる産業が経済を支配するようになることを予測している。こうした「ユーザーと生産者の相互作用」が重要となる社会において、経験産業という概念が強調されている。そのとき、経験産業とは、「心理的特異性と充足感」を積極的に作り出す経験を顧客に提供する産業と定義され、「生産活動の心理化」と「経験の生産」を本質としている。

トフラーはそれを全く新しいタイプの産業として強調し、それを認識・分析できない経済学を厳しく批判している。しかし、経済学（特に産業組織論）は、学習効果、製品差別化、評判などが企業行動や競争に与える影響を分析しており、全く取り上げてこなかったわけではないであろう。また、上記のとおりすべての消費財・消費者サービスはある程度経験産業であると言ってよい。

彼の批判の妥当性は別にして、経験や心理の要素を取り上げたことは一考に値するものと言える。なぜなら、経験や買手の心理は買手の購入、そして企業間競争に大きな影響を与えるからである。そのことは、例えば、経験やその結果の効用はユーザーの間で異なることを意味する。すると、消費者の多様性は企業間競争に何らかの影響を与えるであろう。このことは、従来経済学では十分に考慮されてこなかったと言えよう。なぜなら、消費者は代表的消費者として議論されてきたからである。その意味で、トフラーの議論は、消費者の多様性の役割を提起している。確かに、産業組織論は企業側の多様性（供給側）を重視しているが、同様に消費者の多様性（需要側）にも注目し、それが企業行動や競争に重要な影響を与える可能性があることを明らかにすべきであろう。近年、Swann [2010]、Tisdell [2013] などがようやく消費者の多様性に注目し、それが競争に及ぼす影響を考察する必要があることを提起しているのが実情である。

2) パイン・ギルモアの「経験経済」論

上で指摘したように、経験は多様に定義・議論されているが、そのうちのひとつが J. パインと J.H. ギルモア (Pine and Gilmore [1999]) の提唱する「経験経済」(experience economy) である。彼らも経験の重要性を提起し、トフラーの議論を発展させたものである。

経験は、彼らによれば、「従来十分に分析されたことのない経済価値」である。その経験価値を売る産業が経験経済である。すなわち、企業活動の焦点は経験であって製品・サービスではなく、したがって経験を基にした経済活動が展開されている。その背景には、経験をより魅力的にする技術進歩 (特に ITC 化)、グローバル化、技術標準化などのような競争環境の変化があげられる。また、経験がユーザーにとって大きな経済価値を有するようになると、各ユーザーの効用は異なるために、差別化が重要な競争要素となる。この代表的な例として、自動車産業が示されている。

かくして、企業は、顧客が対価を払ってくれる魅力のある経験を提供できることが重要である。このとき、「経験経済」の入る産業分野は財・サービスのベースを生み出し、経済発展を牽引する。経験経済に入る分野の代表として、エンターテインメント、教育、観光などのサービス産業があげられている。これらの分野は、「製品あるいはサービスが芸術的ないし創造的な努力の要素を大きく含む産業」(Caves [2000]、p.vii) と定義されている、Caves [2000] のいう「創造的産業」に該当する。経験経済の分析が盛んである北欧の研究 (例えば Hjorth and Kostera [2007]、Sudbo and Sorensen [2013] 参照) も、これらの分野を主たる対象に議論を展開されている。

しかし、上記のとおり、経験の定義を広く捉えれば、多くの製品分野でも、経験経済に該当すると考えてもよいかもしれない。すなわち、すべての消費財は少なくともある程度経験産業に属すると言ってよい。そのなかで、経験の要素が企業行動や競争に大きな影響をもつ製造業も見られる。その例がはじめに挙げた健康マッサージチェア、給湯器、便器などである。これらの産業では、「消費者の感性や情緒を組み込んだモノづくり」(Pine and Gilmore [1999] の邦訳書における「訳者あとがき」(岡本 [2005])、p.273) が行われている。こ

うした事例から見れば、経験産業はユーザー側では「消費の経験」と企業側では「経験の生産」の両方を含み、そしてまたイノベーションと密接に関わっていると見えよう。

3) 経験産業の経済的意味

トフラーとバイン・ギルモアが展開した経験産業ないし経験経済の概念は、今日ではデジタル技術と結びついて新たな展開、意義をもつかもかもしれない。なぜなら、デジタル化の進む今日、まさにそうした社会が見られつつあるからである。第一に、今日電子技術が各個人の微妙な効用の差（すなわち、ユーザーの多様性）を捉えることを可能にし、そしてまたユーザーと生産者を繋ぐことを可能にしている。

第二に、近年のハイテク産業の特徴の一つはネットワーク型産業であるが、そのような分野では、製品・サービスのユーザーの数が大きければ大きいほど、その製品の使用から得られる満足・効用は大きいという、需要面の規模の経済性を言い表す「ネットワークの外部性」ないし「ネットワーク効果」が指摘される。それがあつた場合、企業はユーザーの反応あるいは効用を考慮して行動する可能性が大きい。これもユーザーの経験が競争に影響を及ぼすことを示唆している（Andersson & Andersson [2013]）。今日、ネットワーク効果が働く可能性のあるネットワーク型産業が大きなウェイトを占めている。

最後に、コンピューター制御や光センサーなどの電子技術を機械技術と組み合わせる新しいタイプの製品をつくることができる。こうした現代の電子社会の動向を鑑みれば、新たな経験をつくりだす経験産業に注目することは重要である。すると、特にトフラーの場合は、1970年というアナログ時代にこうした構造変化を予測したことは卓見であろう。

かくして、以上の議論から、経験の概念は、効用・満足、学習効果、評判、ユニーク性、相互依存性などの側面を有する。これらは企業行動、したがって競争に影響を与えるであろう。また、これらの議論は経験産業ないし経験経済の概念を通して、1) 産業構造面から見れば、経験産業の重要性が大きくなり、そして、2) 産業組織面から見れば、経験、消費者投入およびイノベーション

が当該産業の競争に影響を与えることを示唆している。これらの動向とその含意について、従来議論は主にマネジメントの視点から展開され、産業組織論からの考察はあまり見られない。本稿は、産業組織論の視点から経験産業の競争を考察する。

2 ユーザーの経験と企業戦略—経験ビジネスの成立—

経験産業という考え方は、今日ではデジタル技術やイノベーションと結びついて新たな展開、意義をもつかもしれない。近年は、消費者資本主義と形容されるように、消費者の要素がマクロ的にもミクロ的にも経済活動において重要性を増している。したがって、消費者の行動が注目される。例えば、消費者の「価格に見合う価値」志向が拡大し、他方、企業は消費者の反応を重要な投入（「消費者投入」）として認識することが求められている。消費者の反応・評価は、1つに製品・サービスの経験・体験から作り出される。したがって、経験産業の競争メカニズムについて、経済学ないし産業組織論の視点から考察することができるかもしれない。

経験産業には、例えば、上で指摘した健康マッサージチェア、給湯器、便器などが該当する。健康マッサージチェア産業は、マッサージチェアを送り届け（製品の販売）、そしてそれを通して快感・癒しという「経験」を届ける。同様に、給湯器メーカーは、日本人の風呂習慣から微妙な湯加減を求める国民性から、それを実現する技術・ノウハウを磨いてきた。また、便器も、欧米に比べて水洗便器の習慣が遅れたが、国民に清潔志向が強く、そうしたユーザーの、「清潔でくつろげる」というニーズに対応して絶えず進化している。その成果が暖房、洗浄など、様々な機能がついた便器である。

上記の事例は、経験から作り出される価値（経験価値）を重視する姿勢が企業家精神・イノベーションを引き起こすことを示唆する。これは、今日指摘される「ユーザー・イノベーション」に該当すると言えよう。なぜなら、消費者の声・影響がイノベーションを引き起こすからである。そのとき、ユーザーの影響は、先端的なユーザーが経験を通して開発・改良の提案をし、そのニーズに応じて企業が革新を行うタイプと、ユーザーが経験を通して自分で開発・

改良した技術を提案し、企業がそれを考慮して革新を行うタイプ、の両方を含む (Hippel [2005])。どちらのタイプにしる、経験産業はユーザー・イノベーションを伴う可能性が大きい。

また、ユーザーの経験は、企業のバリュー・チェーンや組織構造にも影響を与える。なぜなら、消費者の声を考慮しながら製品開発を行うことは、カスタマイゼーションや差別化を通して開発と営業・販売との有機的連携、組織効率が重要であることを意味するからである。さらに、経験とデザインは不可分の関係にある。なぜなら、デザインの本質はユーザーのハートと感性にアピールすることであるから。かくして、経験は組織内にも影響を与えるであろう。

3 経験産業における競争と競争力ー健康マッサージチェア産業の例ー

上で取り上げた3つの産業は経験産業の要素をもつだけではなく、市場構造から見ればいずれも高度な寡占産業に該当する。そのなかで、ここでは健康マッサージチェア産業を取り上げよう。

1) 産業の登場

やや高価であるが、自宅で気軽に体の疲れを癒してくれるマッサージチェアは、経験産業のタイプに属すると考えられる。なぜなら、それは、利用者がそれぞれ体の疲れの箇所や程度などにおいて異なるにもかかわらず、各人に対応した「気持ちよさ」を「もみ」と「たたき」を通して「経験」させてくれるものであるからである。上で指摘したように、マッサージチェア企業は、健康チェアを送り届け（製品の販売）、そしてそれを通して快感・癒しという「経験」を届けると言えるだろう。

マッサージチェアが産業として本格化するのには、フジ医療器（大阪）が世界で初めて木製のチェアの量産を開始した1954年である¹⁾。この会社は当時典型的な中小企業であるが、当時多く見られた銭湯の脱衣場に置くと売れる

1) 以下のマッサージチェア産業の歴史・変遷は、『朝日新聞』2011年12月14日（夕刊）、『日経産業新聞』2011年8月9日、2013年9月4日、氏田・玉田 [2013]、フジ医療器「マッサージチェアの歴史」（同社ホームページ）などによる。

のではと思いつき、生産に着手した。その意味で、創業者は「経験型起業家」(Lindqvist [2007]、p.33) に該当するかもしれない。その後、稲正万能工芸社(現ファミリーイナダ(大阪))が1962年に、そして松下電工(大阪。現パナソニック)が1969年に参入した。さらに多くの企業が参入し、1965年頃には大阪だけでも35社ぐらい存在していたと言われる。なお、チェアは当初大阪の銭湯で利用され普及したので、大阪の上記の3社が早く参入したと指摘される。

2) 市場構造と競争

マッサージチェアは、業界団体の日本ホームヘルス機器協会の加盟社では現在24社で製造・販売されている。そのうち、上記の3社が、下記の表に示されるように、2011年の生産量ベースでおおよそ75%を占める寡占産業である。パナソニックを除いた上位2社は、中小企業として創業から出発し今日に至っている。そのほか、オムロン(子会社)など大企業も若干存在するが、ほとんどが中堅・中小企業であろう。したがって、この産業は寡占であり、そして大企業、中堅企業、中小企業と多様な企業規模構成となっている。

表1 上位3社の生産量－2011年－

企業	合計	国内	海外
パナソニック	200	110	90
ファミリー	150	140	10
フジ医療器	100	60	40
日本全体	600	355	245

注) 単位：千台；海外：中国

出所) 『グローバル家電市場総調査 2012』富士経済、2011.

こうした市場構造の下で、競争が展開されている。そのさい、なぜ寡占構造となっているか、なぜ早く参入した上記の2社が上位のポジションを維持することができているのか、などが注目される。これらの問題に答えるためには、この産業の競争、特に市場行動と市場成果を明らかにしなければならない。

3) 市場成果

この産業について、詳細な統計データは存在しない。そのなかで、マネジメントの視点から詳細にこの分野の企業を分析した氏田・玉田 [2013] は、いくつかの興味深い示唆を提示している。それは、詳細な上位3社の事例研究を通して「製品開発プロセスに、持続的で模倣困難な、独自性の強い高付加価値形成プロセスが存在した」(p.294)ことを強調する。換言すれば、「顧客の求める繊細で主観的な“もみ味”をマッサージチェアで実現し、持続的に売れる製品として開発し続けている」(p.294)。これらの指摘は、経験産業における競争力の源泉を示している。さらに、近年では、電子技術を取り込み、新たな「経験」を実現しようとしている。すなわち、上でふれた機械と電子技術の融合によって、競争力を維持・強化することを図っている。

この産業は、寡占構造であるにもかかわらず、イノベーションを続け、存続してきたと言える。また、その過程で、大企業が参入せず、そして大企業に伍して一部の創業中小企業が大きなシェアをもつ中堅企業として成長してきた。これは、経験産業における中小企業の競争力・成長について示唆に富むものである。中小企業のイノベーションが当該産業の競争を促進していると言えるかもしれない。さらに、多くの中小企業が存続しているのも注目すべきであろう。それは、市場規模の問題から大企業が参入しにくい可能性もあるが、他方中小企業が存続する余地があることも示唆している。

つぎに、日本企業の海外事業展開を見ると、日本企業の世界市場シェアは、2011年において52.2%となっている。ちなみに、残りは、中国・台湾系企業24.3%、欧米系企業4.3%、その他新興国系企業19.1%、となっている²⁾。この事実は、日本企業は国際的にも主要な地位を占めており、国際競争力をもつ可能性を示唆している。事実、日本製のマッサージチェアの販売が米国、中国等で拡大していることが指摘されている。もとより、厳密な分析が不可欠であることは言うまでもない。

2) 富士経済『グローバル家電市場総調査 2012』2011、に基づく。

4 競争、競争力および公共政策

デジタル技術が進む今日では、経験価値を高めるのにその技術がいつそうの有用性をもつであろう。確かに経験産業・経済の概念は新規の産業では決してないが、経験産業という意識をもつことによって、従来のように単純な技術優先型の経営ではなく、ユーザーの視点を織り込んだインタラクティブな経営（ユーザー・イノベーション型）を行うことができるであろう。ユーザーの行動は絶えず進化し、また個人間に差異が見られる。このことは、ライバルとの競争と同様に、企業に競争的圧力（買手からの圧力）を与え、そして併せてイノベーションの機会を提供していると言えよう。きめ細かな製品・サービスを求めるなど、ニーズ水準が高いと言われる日本の消費者は企業にとってアイデアの供給者であり、創意工夫・革新の機会をつくり出す。ここに、経験産業が競争的で革新的となる所以がある。その結果、イノベーションと活発な競争を含む動的競争が展開され、社会的厚生の上昇に資するであろう。したがって、競争政策などの公共政策は、動的競争を促進するように展開されなければならないし、そしてまた動的競争のメカニズムを明らかにしなければならない。

次に、マッサージチェアに見られるように、経験産業では、大企業だけではなく中堅企業や中小企業も競争優位をもつことができる³⁾。なぜなら、消費者に近いところに存在し、経験価値を取り込むのに小回りが利くからである。中小企業でよく言われる、熟練した「匠の技」あるいは「職人技」は、本来こうした過程を経て形成されたものであろう。中小企業は、それに新しいデジタル技術、機械技術などを結びつけて新しい経験をつくりだすことができる。経験価値を高めるために利用できる新手法が増加・多様化しているからである。その対応は需要を喚起し、そしてまた競争優位を強化することができるであろう。その結果が中小企業の自立的成長である。

かくして、経験産業は中小企業の自立に有利な環境（創意工夫・革新の余地）をつくり出している。そのさい、もとより経営者の決意（ビジネス的感性）と

3) 経験産業と中小企業については、土井 [2013]、海上 [2013] などに依拠する。

努力（情報、知識など）が必要であることは言うまでもない。それゆえ、中小企業政策もこうした方向を考慮すべきであろう。

参考文献

- Anderssøn, D.E. and Åke E. Andersson, 2013, “The Economic Value of experience goods,” in Sundbo and Sorensen [2013], pp.84-97.
- Caves, R.E., 2000, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press.
- 土井教之、2013、「経験産業と中小企業」『商工金融』第63巻5号、pp.1-2.
- Hippel, E. von, *Democratizing Innovation*, The MIT Press（サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーションの時代－メーカー主導からの脱皮－』（ファーストプレス、2006）
- Hjorth, D. and M. Kostera (eds.), 2007, *Entrepreneurship and the Experience Economy*, Copenhagen Business School Press.
- 海上泰生、2013、「医療・健康・衛生機材産業において新規参入を成功に導く諸要素－医療機器・健康機器・衛生用品市場の参入成功事例の考察－」『日本政策金融公庫論集』第21号、pp.1-25.
- Pine II, B.J. and J.H. Gilmore, 1999, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press（岡本慶二・小高尚子訳『新訳 経験経済－脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社、2005）
- Pine II, B.J. and J.H. Gilmore, 2011, *The Experience Economy: Updated Edition*, Harvard Business School Press.
- Pine II, B.J. and J.H. Gilmore, 2013, “The Experience Economy: Past, Present and Future,” in Sundbo and Sorensen [2013], pp.21-44.
- Sundbo, J. and F. Sorensen (eds.), 2013, *Handbook on the Experience Economy*, Edward Elgar.
- Swann, G.M. Peter, 2009, *The Economics of Innovation: An Introduction*, Edward Elgar.
- Tisdell, C.A., 2013, *Competition, Diversity and Economic Performance: Processed, Complexities, and Ecological Similarities*, Edward Elgar.
- Toffler, A., 1970, *Future Shock*, Random House（徳山二郎訳『未来の衝撃：激変する社会にどう対応するか』実業之日本社、1970年）
- 氏田壮一郎、玉田俊平太、2013、「マッサージチェア開発における価値形成プロセス」『研究 技術 計画』Vol.28、No.3/4、pp.292-302.