

超高関与消費者行動とその対応戦略

—BMW から宝塚歌劇まで—

和田 充 夫

はじめに

20世紀初頭にこの世にマーケティング論が登場して以来、マーケティングは研究においても実践の場においても、最大のテーマは常に「需要」であった。そしてそれは、需要創造、需要開拓、需要拡大、需要維持であった。もっとも第二次世界大戦以後の我が国にあって需要創造は、常にパックスアメリカナの模倣であったから、需要開拓とした方が適切であるかもしれない。また、これらの需要対応の変化を説明する基本的な枠組は、「製品ライフサイクル論」である。そして、製品ライフサイクル論における需要の変化は、消費者需要そのものの変化にあり、また競争の変化との対応によって語ることができるものである。

我が国の消費市場は、1960年代以降の高度成長期にあって、日用品、食品、家電製品を中心としてナショナルブランドが抬頭し、それぞれの需要の拡大を実現してきた。しかし、これらのナショナルブランドの開発は、先に述べたように、それぞれの商品カテゴリーにおいて当時既に米国の中流家庭で確立していたものばかりであり、我が国固有の需要創造というものではなかった。つまり、高度成長期における我が国の各市場における需要の開発は米国市場からの移入であり、これらのナショナルブランド化が主な戦略であった。問題は、製品ライフサイクル論という観点から、我が国ではどのように需要が創造され開拓され拡大され、成熟市場へと至ったのかということである。

本論は、これまでも一貫してマーケティングの主要テーマである「需要」について、製品ライフサイクルのなかでの需要の変化とその対応戦略を考えることであり、特に今日多くの市場が成熟市場といわれるなかで、あらためて需要の構造について考えることである。さらには、これらの問題を解決するにあたって、製品ライフサイクル論、成熟市場における競争対抗戦略の枠組について検討を加え、これらの問題を消費者の製品関与との関連について吟味することである。

I 製品ライフサイクル論のなかでの需要

そもそも製品ライフサイクル論がなぜ提唱されたかといえば、需要の創造から成熟までの変化のなかでマーケティング戦略をどう対応させて行けば良いかということであり、その段階にあって競争が発生し変化することであり、これらの需要の変化と競争の変化を段階的に把握すべきであるということである。

すなわち、製品ライフサイクル論にあっては、製品の市場導入期、成長期、成熟期が存在し、それぞれの段階に対してマーケティング戦略の対応を考えるべきであるとしている。まず第一には、他者に先がけて新製品を開発し導入すべきであり、もしこれが成功すれば、市場の開拓には時間がかかるものの、先行企業の優位性が保たれて、普及活動に注力することによって先行利益を享受することができるというものである。

市場導入期の戦略に関連してくるのは、新製品の普及理論である。すなわち、新製品が市場に画期的であればあるほど普及の速度は遅く、先行企業の利益は大きい。しかし、その規模は限定的である。従って、先行企業は普及の速度を早めるべくさまざまなプロモーションを行ない、そしてティクオフ時期を乗り越えて成長・拡大へと進んでいく。同時に競合企業が多数参入し、市場は急速に拡大してゆく。この段階ではマーケティング努力は殆んど一方向的であり、競争というよりはむしろ協合という形で市場の拡大は進んでゆく。ここでの重要な戦略はボリュームであり、大量広告・大量流通・大量生

産によって市場はさらに拡大し、このボリュームを勝ちとった企業が市場シェアを得ていく。1960年代以降のキンビールがその典型である。

問題は、市場が成熟しもはや市場の需要規模の拡大が望めなくなった時である。現在我が国の多くの消費財市場においてこのような現象が起きている。ここで登場するのが、P. コトラーなどの提唱する「競争対抗戦略類型」であり、成熟市場における戦略分化を提唱している。多くの企業は成熟市場においてどのような戦略対応をすれば良いのかということである。次に、競争対抗戦略の枠組とそれに対する疑問点について考えてみよう。

II 競争対抗戦略の枠組と問題点

競争対抗戦略フレームの基本スタンスは、もはや市場が成熟しているのだから、「競争しない」ということである。競争するものはリーダー企業とチャレンジャー企業である。1970年代までのビール市場ではキンビールが圧倒的な市場シェアを持っていたから、アサヒビールやサッポロビールは市場に追従してゆくばかりであった。1980年代後半に至ってアサヒビールが「スーパードライ」を開発することによってチャレンジャーとしての差別化に成功した。従って、ビール市場のような大量生産を基本とする市場ではニッチ市場は存在しなかった。競争対抗戦略フレームでニッチ市場が存在することはあるのだろうかという疑問である。

我が国のニッチ戦略の典型的な例といわれるのが、乗用自動車市場である。しかし、この市場にしたって、大衆需要を基盤とした大量生産市場である。BMW は本国ドイツでも我が国でもニッチ市場の典型といわれている。ではなぜBMW はニッチ市場で成功したと言われるのだろうか。BMW は1971年に我が国に本格参入して以来、輸入車販売の先端を走ってきた。ここでビール市場との違いを見ることができる。それは価格ゾーン概念である。ビール市場はサッポロビールが「エビスビール」と称していかに付加価値を訴求しようとも価格ゾーンに大きな違いはできない。

一方、乗用自動車市場における価格ゾーンは、トヨタや日産のような国産

車に比べれば、「シーマ」が「レクサス」が高付加価値ゾーンを作ったとしても、輸入車の価格ゾーンとイメージに勝つことは出来ない。加えて、BMWは価格ゾーンの位置づけについて工夫をしながら、ターゲット顧客のイメージングに成功した。つまり、我々はBMWイメージを抱く超高関与な消費者をターゲット顧客として捉えるのであって、価格ゾーニングによる付加価値を狙っているのではないということになる。事実、BMWと同様もしくはそれ以上の価格ゾーンにあるメルセデスベンツとBMWは、価格ゾーン要素以外の部分で棲み分けている。

BMWの我が国市場におけるターゲット顧客は、「ヤッピー、Young Urban Professionals」である。これは米国で1980年代に提唱されたライフスタイルであり、言わば、都会に住む30代の高所得の専門職、例えばウォールストリートに働くヤングエリートである。我が国で言えば大手都市銀行で働く30代の高所得者層ということになるだろう。ここで重要なことは、「ヤッピー」は人口動態的な区分ではなくライフスタイル区分であることである。つまり、ここで強調されるのは、都会地に住む30代の高所得・専門職者であって、かつ個性派であり高消費のライフスタイルである。

BMW社は、このようなターゲット顧客が少数であるにもかかわらず、一台当たりの広告費でははるかにトヨタを凌ぎ、テレビコマーシャルの頻発によって見事にターゲット顧客のライフスタイル・イメージを確立し、同社によればこのようなニッチな消費者とのつながりを作り出しライフスタイル消費者を作り出したということになる。超高関与なBMW顧客は自らを他と区別し、リピート購買を繰り返すということになる。もちろん、乗用自動車の購買サイクルは、日用品や食品と違って3年や5年と長い。このことはむしろBMW購買者のライフスタイル維持を強化するのかもしれない。

ここで、競争対抗戦略フレームについてまとめてみよう。このフレームでの戦略代替肢は、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、そしてニッチャーである。これら戦略代替肢の基盤は市場シェアである。ここで難しいのは、乗用自動車であれ日用品であれ、ニッチ市場を作ることである。歯みがき市

場においてニッチ市場の形成は可能だろうか。現在ライオン株式会社が行っている高級歯みがき路線の主たる概念は、化粧品化である。果してこの路線は購買サイクルの短い日用品で成立するのだろうか。BMWは、大衆乗用車市場においてライフスタイルという軸によって超高関与消費者を作り上げ、価格や品質という軸を乗り越えてニッチ市場を作り上げた。

競争対抗のチャレンジャーの戦略は、品質を基本とした差別化である。そして差別化の基盤は品質である。これまで多くの成熟市場でチャレンジャーによる差別化が行なわれ、失敗を繰り返してきた。インスタント・ラーメン市場における最近の箱型ラーメンの開発競争にしても、その基本軸は品質である。そして、品質による差別化は、各社間の技術力の陳腐化ということもあって模倣化が直ちに発生してチャレンジャーの市場シェア逆転ということは難しい。永年にわたってキリンビールの強力な市場シェアによって低迷を続けてきたアサヒビールが1980年代になって市場シェアを逆転できたのは、それまでキリンビールを中心に展開してきた「ビールの品質」の転換によることである。すなわち、「ビールの品質」をラガービールの品質から「ドライ、辛口」という品質に転換したことである。しかし、これにしても2010年代の今日のビール市場の闘いは相変わらず品質差別化の闘いであり、サントリーが「プレミアムモルツ」で市場力を高めようと、競争を回避するあるいは競争平行的なニッチ市場は成立していない。

ここで、大量消費大衆需要商品カテゴリーでは、ターゲット顧客を明確にし小規模需要でありながらも高付加価値高収益のニッチ戦略を形成することは難しいことがわかった。BMWのニッチ戦略はさまざまな戦略要素を作り上げることによって見事に成立しており、その基軸はライフスタイルである。フィリップ・コトラーの示す競争対抗戦略の枠組の前提は、成熟寡占化市場でありかつマイケル・ポーターの指摘によればボリューム市場（大量生産・大量消費）である。そして、このような前提条件でのニッチ戦略の成立は困難である。となれば、ここでのニッチ戦略の唯一の条件は、ライフスタイルを基軸とした超高関与消費者の育成である。問題は、ニッチ戦略とは言わず

とも、超高関与消費者の形成は不可能なのかということである。つまり、競争対抗戦略フレームを超えた戦略形成がありうるのかということである。

Ⅲ 市場細分化戦略と需要

競争対抗戦略フレームの前提は、たとえ市場が成熟しようとも、市場は一体であるということである。一方で、需要はもともと年齢や性別などによって異なる場合がある。消費需要は、成長し成熟するとともに分体化するという議論もある。つまり、消費者の長期にわたる市場経験によって、需要そのものが成熟化し分体化するという議論である。ここで登場するのが市場細分化戦略の議論である。ここで市場細分化戦略の枠組と消費者需要の関係について考えてみよう。

一般に、市場細分化戦略の細分枠として人口動態変数とサイコグラフィック変数があげられる。但し、1960年代にサイコグラフィック変数すなわちライフスタイル論が抬頭し、人口動態変数は性別と商品カテゴリーとの明白な適合という以外は殆んど効力を失ない、ライフスタイル細分化が今日では主流となっている。市場細分化戦略の古典的な事例として、ベネフィット・セグメンテーションが挙げられる。これは、製品の属性とライフスタイルが結合することによって市場細分が発生するということである。例えば、ファッション重視の女性と子育て重視の女性では歯みがきに対する重要が異なり、前者は歯を白くするという属性を重視し、後者は子供のための虫歯予防属性を重視するというものである。これらの細分はそれぞれのライフスタイルを基盤にしているので商品カテゴリーに対する関与度はかなり高いものであると言えるであろう。

ベネフィット・セグメンテーションは、現実には我が国ではライオン株式会社がかくから実施しており、米国ではP&Gが実施している。但し、両者の戦略が市場に完全に浸透しているとは思えず、虫歯予防を主属性とする歯みがきについては消費者理解が十分に浸透しているとは考えられず、細分化戦略が完全に成功しているとは言えない。この限りにおいては各細分におけ

る製品関与がそれほど強いものとは考えにくい。従って、メーカーが意図するベネフィット細分化は、消費者の十分な関与がえられず、細分市場が明確に形成されたとは言えないだろう。

市場細分化戦略の最近の成功例としては、デモグラフィックの変数でもライフスタイル変数でもない、状況変数の登場である。この最適例として挙げられるのが、ライオン株式会社の「部屋干しトップ」である。「部屋干しトップ」の状況ターゲットは、一人暮らしの働く女性である。彼女達は、その生活ライフから洗濯をしても外に干すことが出来ず、部屋のなかで洗濯物を干さざるをえないという状況である。しかし、彼女達の悩みは、部屋のなかで洗濯物を干す場合の臭いである。ライオンはここに目をつけ、部屋で干しても臭いの出ない洗剤を開発したのである。「部屋干しトップ」はまさに彼女らのニーズに適合し、大きな売上げを達成した。ここで面白いのは、部屋干しに悩んでいたのは働く主婦ばかりではなかったという事実である。つまり、専業主婦であってもマンションの事情などによって部屋の外に洗濯物を干すことが出来ない層が多数いたということである。これは、ライオンが明確にターゲットを絞った上で製品開発したのに対して、同様の状況を持つ層がターゲット以外に多数いたことになり、まさに状況要因が市場細分を作り出したということになるだろう。

IV 分散市場の需要

これまでの市場形成の議論では、成熟市場における競争対抗戦略フレームではあくまでも需要の一体性が前提であった。従って、ここでの市場形成の軸は差別化であった。つまり、BMWのようなニッチ市場の形成は極めて稀であり、そこではBMW側の強力なメッセージによるユーザー・イメージの形成であった。また、市場細分化戦略では、市場の成熟化需要の成熟化によって市場が分化するということであって、そこでは市場を分化する特別な軸が形成されるということである。しかし、従来の市場細分化変数のデモグラフィックス変数は有効ではなく、ここでもライフスタイル変数が有効であることが

観察されている。しかし、ここでも果たして、性別や年代のような明確な細分化軸は別として、ベネフィット・セグメンテーションを含めて、明確に細分市場が形成されているかは疑問である。ここで注目されるのが分散市場である。

V 分散市場とは

これまでの需要形成のフレームでは、ボリューム市場であったり、成熟市場化による市場分化によって形成される細分市場について議論してきた。しかし、市場には本来市場の成熟化にかかわらず、本来的にボリューム市場ともならず、スペシャル性の形成によって市場細分も出来ない分散化された市場がある。そこにはボリュームの軸もスペシャルティの軸も存在しない。これらの市場は分散市場と呼ばれ、その典型が日本酒の市場である。

我が国の日本酒市場は、長年に恒って月桂冠が市場シェアの首位を占め、近年になって白鶴によってその座を奪われたのである。ここで注目すべきことは、月桂冠であれ白鶴であれその市場シェアが10%にも満たないことである。むしろ、これほどの市場シェアを一社が占めるということはこの市場では稀有のことであった。この市場は本来2,000にも及ぶ中小の酒造メーカーが分散化していたのである。月桂冠はこのような市場にあって、生産の自動化や四季醸造をいち早く実現することによって定期的な大量生産を可能にしたと言えよう。しかし、このような供給体制の改革のあっても需要構造はかわらず、市場シェア首位のメーカーであっても10%に遠く及ばないシェアしか獲得できていないのである。

これまで、市場形成について、(1) 成熟市場における競争対抗戦略フレーム、(2) 市場細分化戦略、そして (3) 分散市場における市場形成という観点から述べてきた。ここでまず、競争対抗戦略フレームの前提はボリューム市場であり、差別化あるいは模倣によってのみ市場形成が可能であり、ニッチ市場の形成が極めて困難であることがわかった。BMW 成功の例は、同車の製品開発や技術にニッチ性があるのではなく、BMW ユーザー・イメージ

の形成というライフスタイルの軸にこそニッチ性があるということになる。となると、ここではかなり強烈なユーザー・イメージを形成することが必要となり、同時にBMWユーザーは超高関与なユーザーということになる。従って、BMWユーザーは車種のBMWのなかでの上方移行となり、メルセデスベンツとの比較購買をすることはない。かつてエコカーの先端を走ったトヨタのプリウスにしても、頭初は半電気化というニッチを追求したかもしれないが、今日ではエコカーブームによって半電気自動車は差別化市場へと転換し、同業他社の同様のカーコンセプトに追従を許している。つまり、ボリューム市場では、BMWを例外として、ニッチ的な市場形成は難しいということである。但し、BMW社の場合には年間300万台の規模の我が国の乗用自動車市場にあって、毎年確実に3万台を売上げており、これはBMWジャパン社の売上規模を1,000億円台に乗せているから、それなりの高収益構造を作ることができるわけである。

成熟市場における市場形成としての最も有効な戦略は市場細分化戦略と言われている。しかし、ここでも問題は、年齢や性別といった以外のデモグラフィックな細分軸が有効ではなく、サイコグラフィックス、つまりライフスタイル軸が有効であるという点である。しかし、ここでも先に示したようなベネフィット・セグメンテーション戦略や状況変数軸として登場したものについても、明確に細分市場が出来上がっているかというやや疑問であり、ライフスタイル軸にしても状況軸にしてもそこに強力な製品関与がなければ市場形成はおぼつかないのではとさえ思われる。もちろん、市場細分の形成には何らかのスペシャルティが必要であるが、そこには消費者の超高関与の状況がないと成立しないのかもしれない。

分散市場はもともと市場の本質が分散性にあるから、市場細分化は難しいであろう。先の日本酒の例にしても服飾ファッションの例にしても、需要構造が本来的に多様であり、多様であり過ぎるが故に供給者は市場をまとめることが極めて困難である。ラグジュアリー・ブランドのNo.1と称されるルイ・ヴィトンにしても我が国における売上はたかだか600億円である。従っ

て、特定製品やブランドに超高関与な消費者のみが分散市場を形成することができるのかもしれない。

VI ユーザー・イメージによる需要囲い込み

これまで分散市場の例として日本酒やラグジュアリー・ファッションについて述べてきた。そして、そこでの需要の多様性への対応は超高関与と消費者の把握であるとしてきた。ここで、このような分散市場における需要の形成についてアートの世界で考えてみたい。ここでの議論の対象は、劇団四季と宝塚歌劇である。両者ともに既に観客動員数200万人を達成し、商業演劇の成功者とみなされている。ここでの議論は、BMWの例や市場細分化戦略の例にみられる市場形成は、あくまでも供給者の論理であり供給者の戦略であった。しかし、劇団四季や宝塚歌劇ではこれまでそのような戦略やメッセージを発信したことはなかった。むしろ、市場形成は消費者の側から発生したのである。

劇団四季は、周知の如くアヌイ、ジロドゥといったフランスの作家の作品を中心に出発した劇団である。劇団四季の大きな転換は、1975年におけるブロードウェイ・ミュージカル「キャッツ」のロングラン公演である。その後劇団四季は、コーラスライン、ジーザスクライスト・スーパースター、ライオンキング、等々、ブロードウェイ・ミュージカルのヒット作品の日本版の上演を繰り返してゆく。しかし、ブロードウェイ・ミュージカルの日本公演の成功に従って次第に顧客層が絞られてくる。いわゆる20代女性である。劇団四季が意図的に顧客ターゲットを絞ったかというとは全くそうではない。もちろん、各種演劇市場ともに顧客の側で自然に顧客層が絞られてゆくということは多いにありえる。例えば歌舞伎について考えてみよう。歌舞伎の主たる顧客は中高年女性である。松竹がターゲットにそう設定したわけでもない。問題は劇団四季にしても歌舞伎にしても、意図せざる顧客の設定が経営的にも十分に満足のゆくものであれば良いだろう。しかし、劇団四季はそうは考えなかった。商業演劇としてより広い顧客層の必要性を強く感じた。

劇団四季は、もともと創業者の一人である浅利慶太が日生劇場の役員になったことから始まっている。当時の日本生命は弘世社長の号令の下に、社会貢献の一環として日比谷に日生劇場を開設した。そしてコンテンツ作りのために五島昇の口ききによって浅利慶太を取締役として招き、その中心的な企画として「日生子供ミュージカル劇場」を開設した。今日劇団四季の演目としてロングラン公演を行なっている「はだかの王様」、「王様の耳はロバの耳」などの公演はすべて日生子供ミュージカル劇場を継承したものである。また、ブロードウェイ・ミュージカルのなかでも「ライオンキング」「美女と野獣」、「サンドオブミュージック」などはまさに、子供を含めた広い顧客層を意識したものであり、劇団四季はむしろ、超高関与のブロードウェイ・ミュージカル・ファンの20代の女性を特に意識した戦略は実行していない。むしろ男性客の動員などに注力している。

劇団四季の顧客戦略は、超高関与顧客である20代女性をリピート客として重視するのではなく、演目の使い分けによって男性や子供達を含んだ広い顧客層の獲得に向けており、逆に超高関与観客のイメージを薄めようとさえしている。

宝塚歌劇のファン層はさまざまである。但し、ここに愛宝会、大人会、ファン・クラブといった超高関与の顧客層が存在する。但し、愛宝会や大人会は余り目立った存在ではなく、入待ち出待ちを行なうファン・クラブの存在が極めて顕在的である。ちなみに宝塚歌劇のヘビー・ユーザーとされるこれらの人々は、年間にどれくらい観劇するのだろうか。現在の5組体制で宝塚大劇場での各組2公演と考えると、最低年間10回の観劇となるだろう。

宝塚歌劇のヘビー・ユーザーはそんなものではない。愛宝会の典型的な観劇パターンは、1組の公演について、初日、新人公演、一般公演、千秋楽と4回にわたるから、かける5で20回となるだろう。愛宝会や大人会は余り顕在的ではないから、ファン・クラブの存在がユーザー・イメージを決めてしまうということになる。

ファン・クラブは各組の特定のスターのための組織である。男役トップス

ターのファン・クラブの場合には1,000人を超える規模になるともいわれる。これらファン・クラブの活動は何かと言えば、主に公演チケットの購入であり、この規模はファン・クラブによっては年間1億円を超えると言われていいる。ファン・クラブはまた、宝塚歌劇スターの全体的な支援を行なうわけであるから、公演中稽古中にかかわらず、入待ち出待ちという行為であり、これはかなり顕示的であり、多くの人がファン・クラブはこういうものであろうというイメージを抱いてしまう。ここで問題となるのは、BMWであれ劇団四季であれ、宝塚歌劇であれ、強力なユーザー・イメージが出来上がってしまうことである。

以上の議論をまとめると、BMW の場合には、同社ドイツ本社の幹部も自称するように、ニッチ戦略である。しかもこのニッチは人口動態的なものではなく、ライフスタイルによるニッチである。乗用自動車市場では、軽自動車という分類を除けば、いかに各社が市場セグメントを形成しようともそれは人口動態変数の域を超えることは出来ず、品質・機能での差別化となる。従って、BMW のニッチ戦略の実行は極めて稀なことと言わざるを得ない。特に BMW の場合には供給者側が積極的に提案した戦略であり、自らの市場を限定的にすることを承知の上での戦略であり、乗用自動車市場の規模の大きさによって初めて成立する戦略である。

一方、劇団四季や宝塚歌劇の場合には提供者側が積極的に超高関与消費者を誘導したことはなく、結果としてユーザーの集中化が発生しユーザー・イメージが出来てしまったということになる。劇団四季の場合には、20代の女性に集中してしまう顧客に対して、ブロードウェイ・ミュージカルの中を広げるなど、特定セグメントへの顧客集中を回避しようとしている。近年の公演演目の「サウンド・オブ・ミュージック」などはその典型的な例である。宝塚歌劇の場合には、衛星放送の強化とか駅中ポスターの継続的な提示はあるものの、特に顧客集中あるいは顧客拡大などについてそれほど積極的な対応はしていない。問題は、宝塚歌劇の愛宝会や大人会、そしてファン・クラブの存在が顧客拡大にどのような影響を持つかということになる。特に分散

市場の場合には特に競争対抗戦略をとるわけではなく、ひたすら自らの需要を拡大するということが課題となるから、劇団四季にしる宝塚歌劇にしる、超高関与消費者の存在がどのような影響を持つかということになる。

結語

本論文の最初の主張は、製品ライフサイクル論や競争対抗戦略が現実との対応において全く機能しておらず、例えば、最近のケイタイを中心とした市場発展は明らかに製品ライフスタイル論とは別の形であり、正規分布を前提とする製品ライフサイクル論はありえないということになる。一方、競争対抗戦略フレームにしても、ニッチ市場を形成することは非常に難しく、特殊な技術分野やBMWのようなユーザー・イメージとなる。BMWのようなユーザー・イメージの形成はファッション分野でも可能である。但し、このレベルでのファッション分野は分散市場である。

第二の主張は、繰り返しの購買を続けるヘビー・ユーザー層あるいは超高関与の消費者の形成が当該製品やサービスの需要拡大をさまたげるということである。つまり、BMWやアルマーニのようなニッチ市場の形成は、その前提として高付加価値製品分野でありニッチ市場の規模でも十分な利益をえることができるということである。従って、日用雑貨品や食品などの付加価値の低い製品分野ではニッチ市場の形成は収益性という点で無理がある。

劇団四季や宝塚歌劇の場合には、演劇が分散市場であるがゆえに、ユーザー・イメージが形成され市場がニッチ化することはない。劇団四季の場合には、四季の会という組織を作りながらも、演目の調整などによって超高関与消費者層の形成を防ぎ、全国展開することによって幅広い顧客層を獲得した。それが年間観客動員数200万人という実績である。一方、宝塚歌劇の場合には相変わらずの宝塚パターンなのである。従って自社製品の品揃えの拡大によって観客数を拡大するという努力はしていない。宝塚歌劇で問題なのはファン・クラブという存在である。彼らの入待ち出待ちという顕在的な行為が、一般顧客の間で極端な超高関与消費者のイメージを作り出してしまふ。宝塚歌劇も

宝塚友の会という組織を作ってはいるが、会員の規模は劇団四季に及ばない。ファン・クラブ組織は劇団公認の組織ではないが、そのチケット販売力は絶大である。その観客動員力が絶大であるがゆえに、歌劇団としても公認してはいないものの黙認してしまっている。そして、このことが一般顧客を歌劇から遠ざけてしまっており、小林一三の言う国民劇というコンセプトを変えてしまっている。

結語として、製品ライフサイクル論はもはや現実に沿わないこと、競争対抗戦略の前提はあくまでボリューム市場であるから、リーダー企業チャレンジャー企業を問わず総需要の拡大を目指すこと。ニッチ戦略はさまざまな前提条件があって初めて形成可能であること、分散市場では自らの需要を拡大することが一義的であるから、それをさまたげる超高関与消費イメージの形成を避けること。これらのことがさまざまな市場への認識として必要なのである。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

参考文献

- 和田充夫他「マーケティング戦略」第4版 有斐閣 2012
堀田治「アートにおける超高関与の消費者行動とコミュニケーション」日経広告研究所報
265号 October/November/2012
和田充夫「関係性マーケティングと演劇消費」ダイヤモンド社 1999