

# 関東十ゼミ討論会

レジャー・観光班

## 21世紀のマーケティング

### テーマパークの未来像

2001年度関東十ゼミ討論会 Project  
慶應義塾大学 商学部  
小野晃典研究会 第1期



# 21世紀のマーケティング

## テーマパークの未来像

2001年度関東十ゼミ討論会  
慶應義塾大学 商学部  
小野晃典研究会 第1期

2001年度関東十ゼミ討論会プロジェクト

## 目次

<b>第1章 序論・現状分析と論文の構成</b>	<b>.....1</b>
1-1. はじめに	
1-2. テーマパークについて	
<b>第2章 製品戦略：Product Strategy</b>	<b>.....4</b>
2-1. テーマパークの代替物 ～ブランド・カテゴライゼーション～	
2-2. テーマパークの価値 ～テーマパーク 対 遊園地～	
<b>第3章 価格戦略：Price Strategy</b>	<b>.....15</b>
3-1. 参照価格論 / 順応水準理論・品質シグナルとしての価格の心理	
3-2. セット販売法 対 単品販売法 ～補完財プライシング～	
<b>第4章 立地 / 流通戦略：Place Strategy</b>	<b>.....21</b>
4-1. 都市型 対 遠隔地型 ～小売吸引法則～	
4-2. チケット流通 ～最寄店流通 対 専門店流通～	
<b>第5章 プロモーション戦略：Promotion Strategy</b>	<b>.....29</b>
5-1. 広告内容の選択：情報提供型広告 対 イメージ型広告	
5-2. 広告媒体の選択：情報提供型広告 対 イメージ型広告	
5-3. 口コミの重要性	
<b>第6章 結論 ～最適化戦略の適用とまとめ～</b>	<b>.....40</b>
6-1. まとめ	
6-2. おわりに	

## 第1章 序章：現状分析と論文の構成

### 1-1. はじめに

今回の関東十ゼミ討論会の参加にあたり、われわれ慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第1期 関東十ゼミ討論会班は、本討論会の冠テーマである『21世紀のマーケティング』のもと、業界：「レジャー・観光」の中でも特に、テーマパークにおける最適化戦略を提案することを本論文執筆の目的とする。また、各章ではそれぞれ4P戦略について論述し、章ごとに最適化戦略について述べて、第6章の結論においては、それら各章で論述された最適化戦略を用い実際のケースにあてはめて、個別事例分析を実施して最後に総括をすることとする。

## 1-2. テーマパークについて

テーマパークはサービス業であり、余暇・娯楽産業でもある。さて、テーマパークの始まりはいつごろであったのだろうか。その始まりは1955年ロサンゼルス郊外に開業したディズニーランドであった。その世界初のテーマパークは内部が5つの区域に分かれており、各区域は各「テーマ」をもとに総合的に演出され展開されるという新しいコンセプトのテーマパークであり、大成功を収めた。その後、こうしたテーマパークは世界中に普及し、日本においても1965年に愛知県犬山市に明治村ができ、1983年東京ディズニーランドがオープンした。

テーマパークを簡単に述べるなら、テーマパークとは、「特定のテーマに基づいて各種の遊戯・レクリエーション施設などを組み合わせて構成、演出された大型レジャーランド、遊園地」である。また根元(1990)は、テーマパークを「テーマパークとは特定のテーマを持っており、非日常的であり、一定の空間を持っており、施設、運営ともにそのテーマに基づいており、その基づき方が統一的かつ排他的であるもの」と定義している。

日本でのテーマパークの例を挙げるなら、ディズニーランドではディズニーのキャラクターを中心に構成された一種の街を構成しているし、サンリオピューロランドでは、サンリオのキャラクターをモチーフにされた遊戯施設を構成する。また、ワイルドブルーヨコハマは、1年中、南国の気分が味わえるプール施設であり、新横浜ラーメン博物館はその敷地全体がラーメンという1つのテーマのもと形成されている。

このように、その敷地に足を踏み入ると非日常的な空間を楽しめるのがテーマパークの魅力であり、それが最大の特徴である。したがって、テーマパークは日常と切り離された特別な空間を提供しているのだ。

しかしながら、これらのテーマパークは、1990年ごろのバブル崩壊による不景気のおりを受けて、1990年代後半、経営不振状態に陥ったものもいくつかある。テーマパークは人間の快樂欲求を人工的に充たすことが課題となるから、人間欲求の根源を各側面にわたり追及し、それに合致した雰囲気演出に務め、器具・設備・施設についても物理的摩損以前に取り替えたり革新をはかったりすることが肝要である。

しかし他方では、アメリカのウォルト・ディズニー社は顧客満足を一番実践している会社と言われ、テーマパーク業のみならず、産業界全体の手本とされつつある。このようにテーマパーク業は未知なる可能性を秘めた業種であり、またその栄枯盛衰も明らかである。では、なぜこのような差が出るのか？また将来のテーマパーク業のあるべき姿とは何か？そこでわれわれはテーマパーク業の抱える様々な問題を明らかにし、その問題、現状を踏まえたうえであるべきテーマパークの未来像を提案していく。

### 参考文献

- 井原哲夫（1992）,『サービス・エコノミー』,東洋経済新聞社.
- 飯盛信男（1993）,『サービス産業論の課題』,同文館出版.
- 伊藤元重（1998）,『日本のサービス価格はどうか決まるのか?』,NTT出版.
- 村上世彰（1999）,『市場「淘汰」されるサービス業 顧客「選択」されるサービス業』,ダイヤモンド社.
- 根元祐二（1990）,『テーマパーク時代の到来 魅力ある地域創造のニュービジネス』,ダイヤモンド社.
- 大橋昭一・渡辺朗（2001）,『サービスと観光の経営学』,同文館出版.
- 高橋秀雄（1998）,『サービス業の戦略的マーケティング（第2版）』,中央経済社.
- 田内幸一・浅井慶三郎（1994）,『サービス論』,調理栄養教育公社.

## 第2章 製品戦略：Product Strategy

### 2-1. テーマパークの代替物 ～ブランド・カテゴライゼーション～

余暇・娯楽産業の1つであるテーマパーク産業は、余暇の過ごし方を提案する財・サービスのなかで消費者が想起されるもの全て（例えば、ドライブ、TVゲーム市場、DVDやレンタルビデオ市場など）が、テーマパークの代替物であり、競争相手である。インターネットや家庭用ゲーム機などの加速度的な発達を背景として、家にいながらにして十分な娯楽を満喫できるようになった現在、実際に足を運んで体験しなくては其の効用を得ることのできないテーマパークは、このような競争相手の進歩に大きな痛手を負わされる可能性があると考えられる。このような状況下において、テーマパークはいかなる効用を消費者にもたらしており、また、テーマパークの競争相手である余暇・娯楽産業に比しての競争優位はどこにあるのであろうか。本節では、手段-目的連鎖研究を基礎として、これらの問いに解答することを目指す。なお、より広い競合関係を考察するために、テーマパークと遊園地を区別せずに2つをまとめた概念であるアミューズメント・パークという名称を導入することにする。

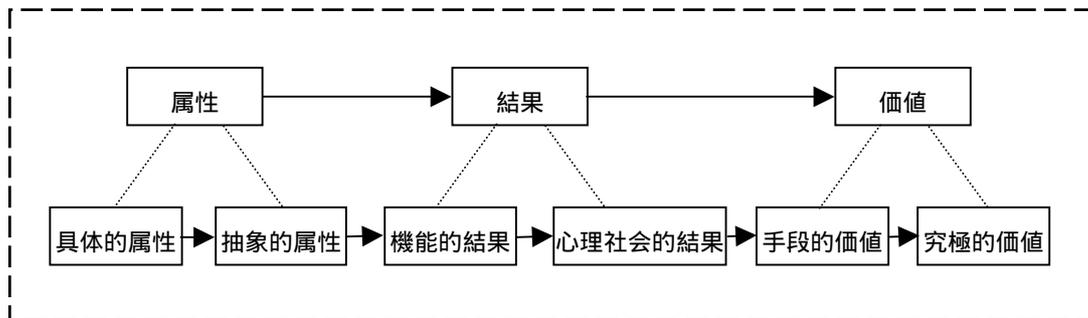
Peter & Olson (1987) を紐解くならば、彼らは「消費者は製品について属性や結果、そして価値についての知識を持っている。製品に関するこれらの意味内容は、3つの異なる抽象化レベルを表層している。そして、何人かの研究者達は、消費者の持っているさまざまなレベルでの製品に関する意味内容を結合するところの知識構造についての概念モデルを開発してきた。論者によって異なった用語が用いられているけれども、各々のモデルは、属性、結果、および価値という先に識別された消費者は製品知識の3つの基本的構成要素を含んでいる」と述べている。こうして、彼らは消費者行動研究に始めて「手段-目的連鎖」というアイデアを採用した。

また、彼らによれば、手段-目的連鎖のアイデアは、階層化された製品知識のシェーマを提示しており、それは属性レベルでの製品に関する意味内容から製品使用のより高次のより抽象的な結果、更には価値にまでわたる広がりを持っている。（中略）すなわち、属性は、その製品ないしはブランドがより抽象的な結果（すなわち、目的）を提供する際の手段であり、目的は結果としての便益ないし価値である（Peter & Olson, 1987）。この考え方を表したのが、下記の図表2-1 および図表2-2である。

Peter & Olson 自身が列挙した手段-目的連鎖の有用性は、このモデルをわれわれが採用する理由である。すなわち、まず、製品ないしブランドに関する消費者の知識構造を明確化することによって、マーケティングに直接的に多様な示唆を与えらるであろう。そして、消費者の製品知識に関するより詳細な分析が可能となり、メーカーは製品の属性や結果に関して消費者が持っている意味内容についてのより深い理解を得られるであろう。さらに、様々な抽象化レベルにおける意味内容間のリンクを識別することにより、メーカーは、属性や結果について考えるときに消費者が何を「意味する」のかをより明確に見

ることができるであろう、という点である (Peter & Olson, 1987)。

図表 2-1. 具体的レベルと抽象的レベル



(出典：Peter & Olson, 1987)

図表 2-2. 消費者の製品知覚についての手段 - 目的連鎖

抽象化レベル	例	説明
究極的価値	自己尊重	より好ましい目的状態 製品使用の極めて抽象的な結果
手段的価値	注目の的となる	より好ましい行動様式 製品使用の抽象的な結果
心理社会的結果	周りの人が私を特別視する	製品使用の心理的（どう感じるか）および社会的（他者が私についてどのように感じるか）結果
機能的結果	扱いやすさ	当該製品は想像した通りのものをもたらすか？ 適切に機能をしているか？
抽象的属性	品質の良さ	いくつかのより具体的な属性をあらゆる抽象的ないしはチャンク。主観的で直接的には測定できない。直接的に知覚できない。
具体的属性	価格	製品の物理的特性についての認知的表象。 直接的に知覚できる。

(出典：Peter & Olson, 1987)

ここで、実際にリサーチを行って手段 - 目的連鎖を適用することによって、余暇・娯楽産業においてアミューズメント・パークに競争優位が存在しているか否かを分析することにする。われわれは8人（小野ゼミ生：男6人、女2人）に対してグループ・インタビューを行った。このとき、まず「余暇・娯楽について思いつくものは？」という質問がなされた。この質問によって挙げられた9種類の余暇・娯楽の各々について、「それを消費して

得られるものは？」、さらには「それを得ることによって得られるものは？」という質問が繰り返された。9種類の余暇・娯楽とは、すなわち、アミューズメント・パークに行く、ドライブをする、カラオケをする、テレビゲームをする、スポーツ観戦をする、スポーツをする、アウトドア/キャンプをする、1日中インターネットをする、クラブに行く、の9つであった。この調査の結果は、図表2-3および2-4に示されている。

図表2-3. グループ・インタビューの結果

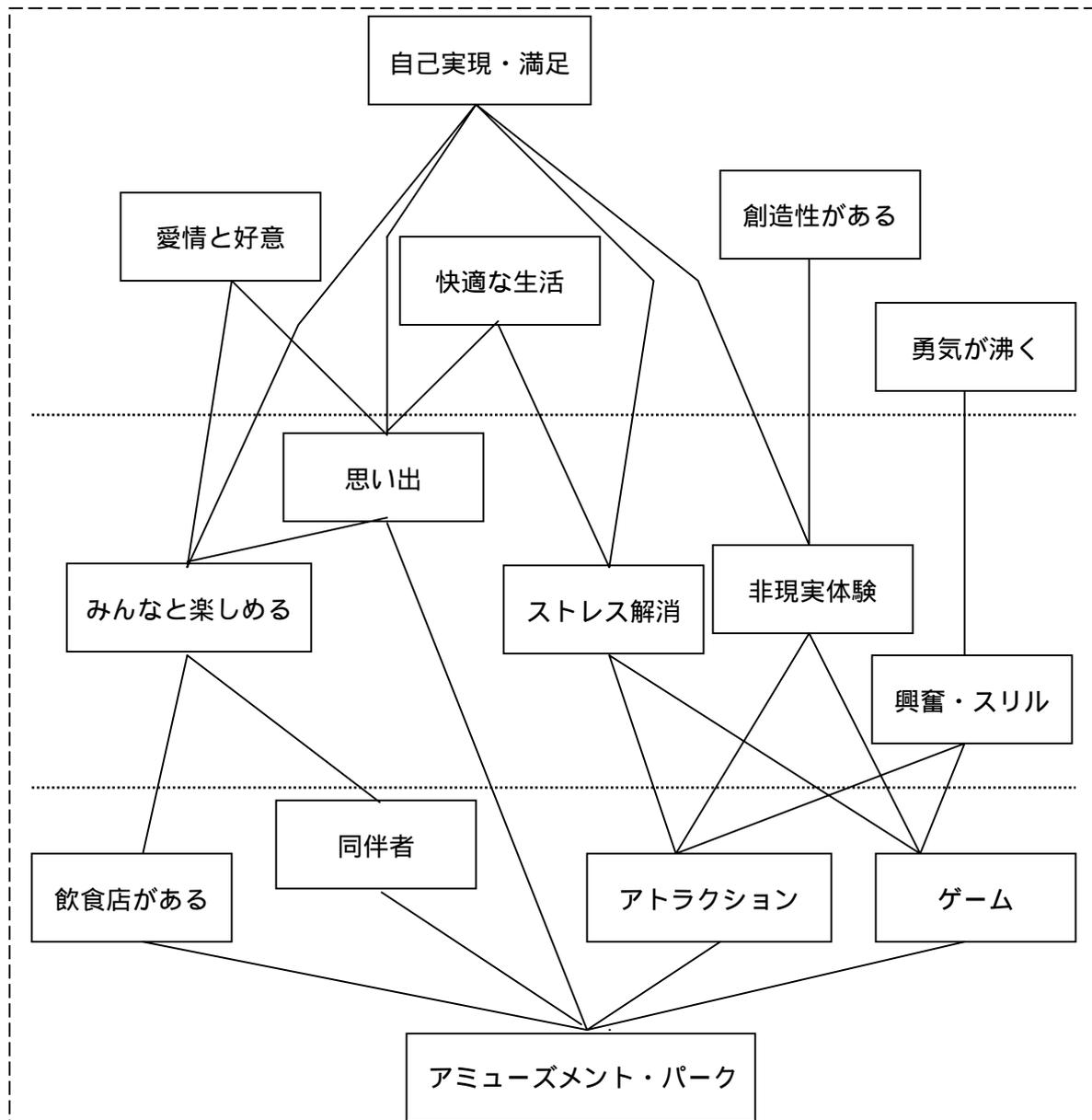
業界名	アミューズメント・パーク	ドライブ	カラオケ
	非日常の体験 思い出になる うきうき感 興奮 同行者との時間共有	壮快感 気分転換 車自慢 暇つぶし 自己満足 思い出に残る ストレスを発散 運転技術の向上 相手に注目されたい	ストレス発散 ワイワイ楽しい(騒ぎたい) 歌手になれた気分 歌の練習 ご飯を食べることができる お酒を飲むことできる
業界名	テレビゲーム	スポーツ観戦	スポーツをする
	達成感 仮想体験 時間つぶし むなしくなる 流行にのる 気分転換	ストレス発散 同じ話題を共有する 興奮する 趣味を満喫 気分転換 人づきあい	運動不足解消 自己実現 プロポーションの維持 人との交流を深める ストレス解消 体力をつける 達成感 爽快感
業界名	1日インターネット	アウトドアキャンプ	クラブに行く
	知的欲求充足 情報探索 交流を深める 暇つぶし 趣味に没頭 欲しいものを探す	気分体験 日常性を脱却したい のんびりと ストレス発散 交流を深める 喧騒を逃れる	ストレス発散 騒ぎたい 気分転換 趣味にぼっとう 人付き合い 流行にある

同図に示されているとおり、インタビューによって得られた結果を見てみると、その類似点の多い「ドライブする」という産業が、「アミューズメント・パークに行く」と最も緊密な競合関係にある産業であることがわかる。

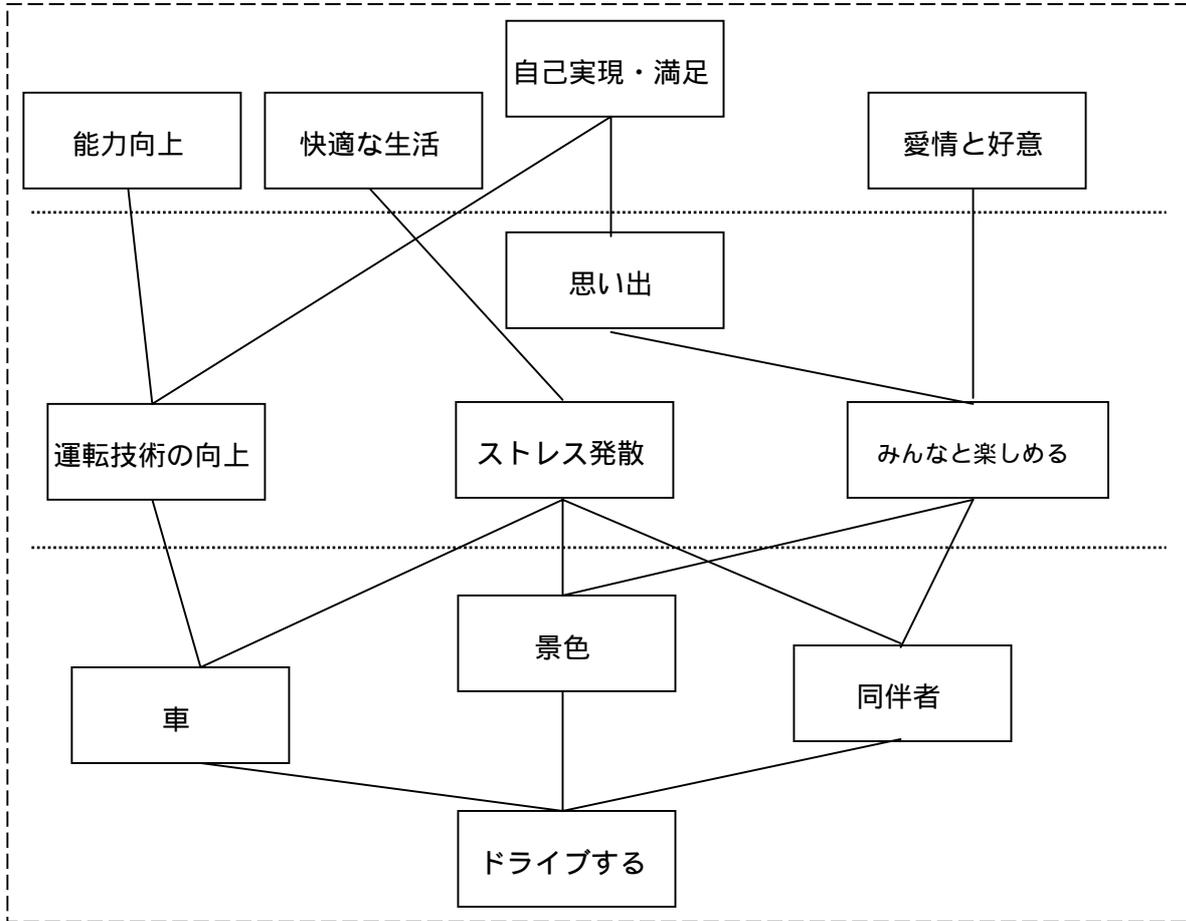
ここで、手段 - 目的連鎖を採用して詳しく分析していくに際して、議論の単純化のために、「アミューズメント・パークに行く」と「ドライブする」以外の7つの中から、家の外でするものを考え、結果に同伴者がいることを考慮に入れて、「アミューズメント・パークに行く」と「ドライブする」に加えて、「カラオケに行く」を入れた計3つに関して論じることにした。

手段 - 目的連鎖に基づく分析を行うに際して、属性、結果、価値という3つの製品知識に分類することが重要である。しかし、グループ・インタビューによって引き出された単語は、属性と価値に関する項目が少なかったため、われわれインタビュアー4人でさらに突き進めて考えてみた。その結果によって階層的価値構造マップを樹形図で表したものが、以下の図表2-4である。なお知識構造マップを創り出すために、特異な概念は削除した。

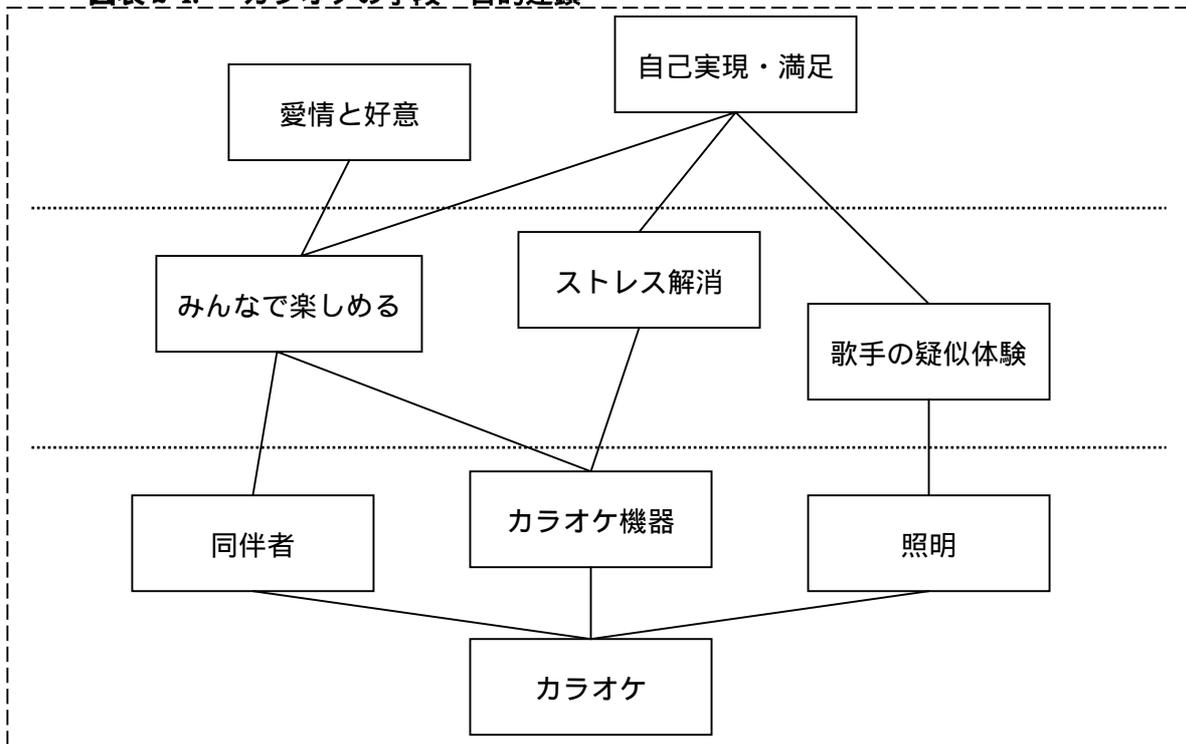
図表2-4. アミューズメントの手段 - 目的連鎖



図表 2-4. ドライブの手段 - 目的連鎖



図表 2-4. カラオケの手段 - 目的連鎖



この図 2-4 から の 3 つの手段 - 目的連鎖を階層的価値構造マップ化した樹形図を見ることで明らかになることは、「アミューズメント・パークに行く」が「ドライブする」や「カラオケに行く」に比して上位の価値概念をより多く含んでおり、さらにそのネットワークを形成に関してより緊密なネットワーク形成をしているということである。このことから、アミューズメント・パークは競合物に比して、価値への到達レベルが高いということがわかる。

以上の議論を考慮に入れて結論づけるならば、アミューズメント・パーク（テーマパーク、および遊園地）は、他の余暇・娯楽産業の中で手段 - 目的連鎖においてもっとも高い抽象度を有する「価値」について、もっとも競争優位を持つ余暇・娯楽産業であると提言したい。次節ではさらに、テーマパークと遊園地のどちらがより競争優位であるのかを検討していくことにする。

## 参考文献

- 井原哲夫（1992）,『サービス・エコノミー』,東洋経済新聞社.
- 飯盛信男（1993）,『サービス産業論の課題』,同文館出版.
- 伊藤元重（1998）,『日本のサービス価格はどうか決まるのか?』,NTT出版.
- 村上世彰（1999）,『市場「淘汰」されるサービス業 顧客「選択」されるサービス業』,ダイヤモンド社.
- 大橋昭一・渡辺朗（2001）,『サービスと観光の経営学』,同文館出版.
- Peter, J. P. & J. C. Olson (1987), *Consumer Behavior : Marketing Strategy Perspectives*, Homewood, Richard D. Irwin, Inc.
- Laaksonen, P. (1994), *Consumer Involvement : Concepts and Research*, Routledge, 池尾 恭一・青木幸弘訳（1998）,『消費者関与 概念と調査 』,千倉書房.
- 杉本徹雄（1997）,『消費者理解のための心理学』,福村出版.
- 高橋秀雄（1998）,『サービス業の戦略的マーケティング（第2版）』,中央経済社.
- 田内幸一・浅井慶三郎（1994）,『サービス論』,調理栄養教育公社.

## 2-2. テーマパークの価値 ~テーマパーク 対 遊園地~

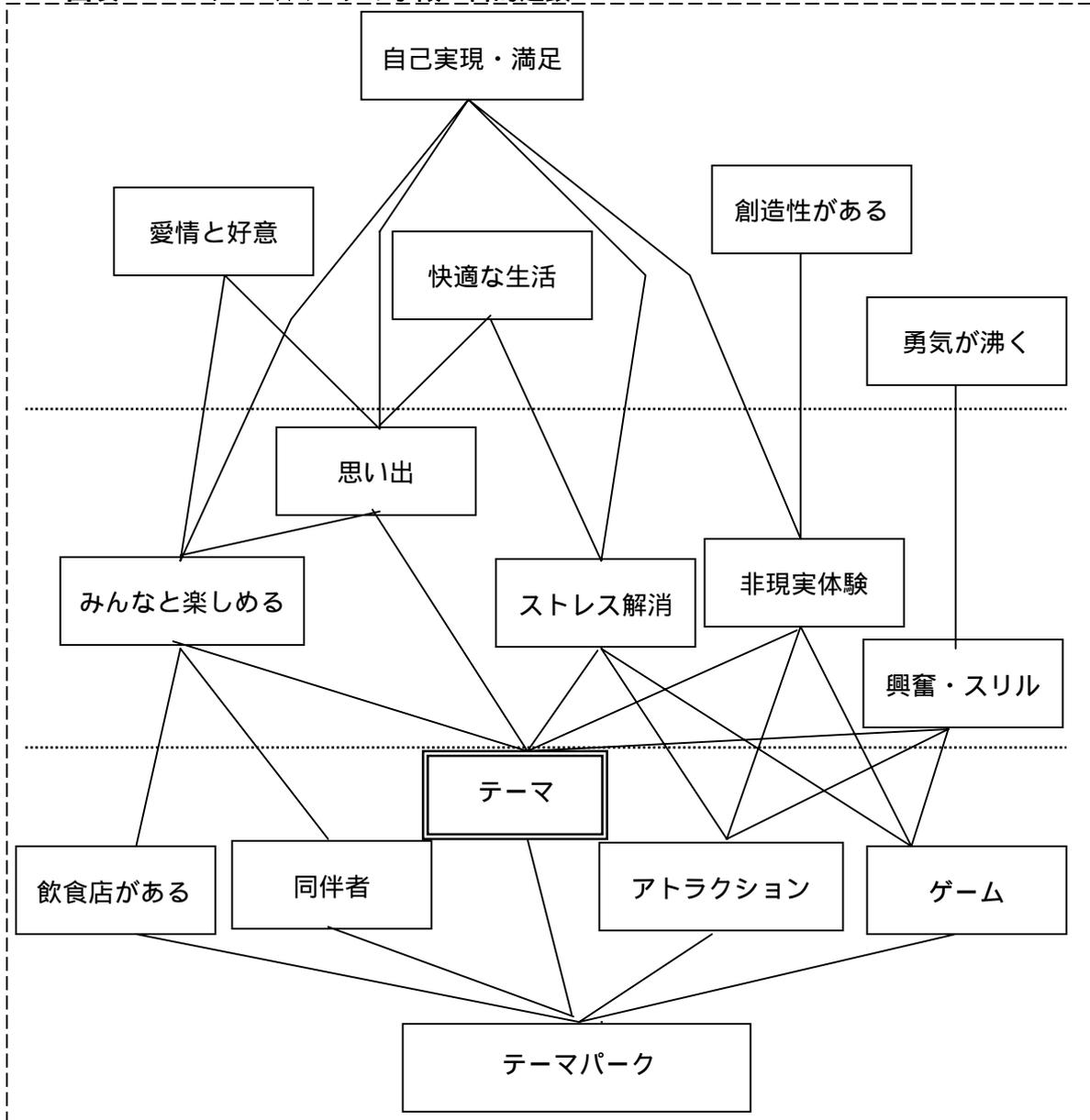
前節で述べたように、余暇・娯楽産業の中で、アミューズメント・パーク（テーマパークと遊園地）は他の余暇・娯楽産業に比して競争優位を持っていると考えられうる。本節では、テーマパークが他の一般の遊園地と決定的に異なるポイント、つまりテーマパークの根底に存在するコンセプトである「テーマ」の重要性に着目し、第1に、テーマパークと遊園地を比較することでどちらが競争優位を持っているのかを検討していく。これらの問いに解答する際、本節でも前節と同様に手段 - 目的連鎖を基礎とする。第2に、「テーマ」がどのようにテーマパークに機能しており、そのテーマの持つ可能性から、競争優位を獲得するためにどういった戦略を取り得ることが可能であるかを検討する。

まず、テーマパークと遊園地を比較することで競争優位をどちらが持っているであろうかを検討する。テーマパークおよび遊園地に対して、前節のように手段 - 目的連鎖を援用して階層的価値構造マップの樹形図を作成した。その結果は下記の図表 2-5 に表されている。

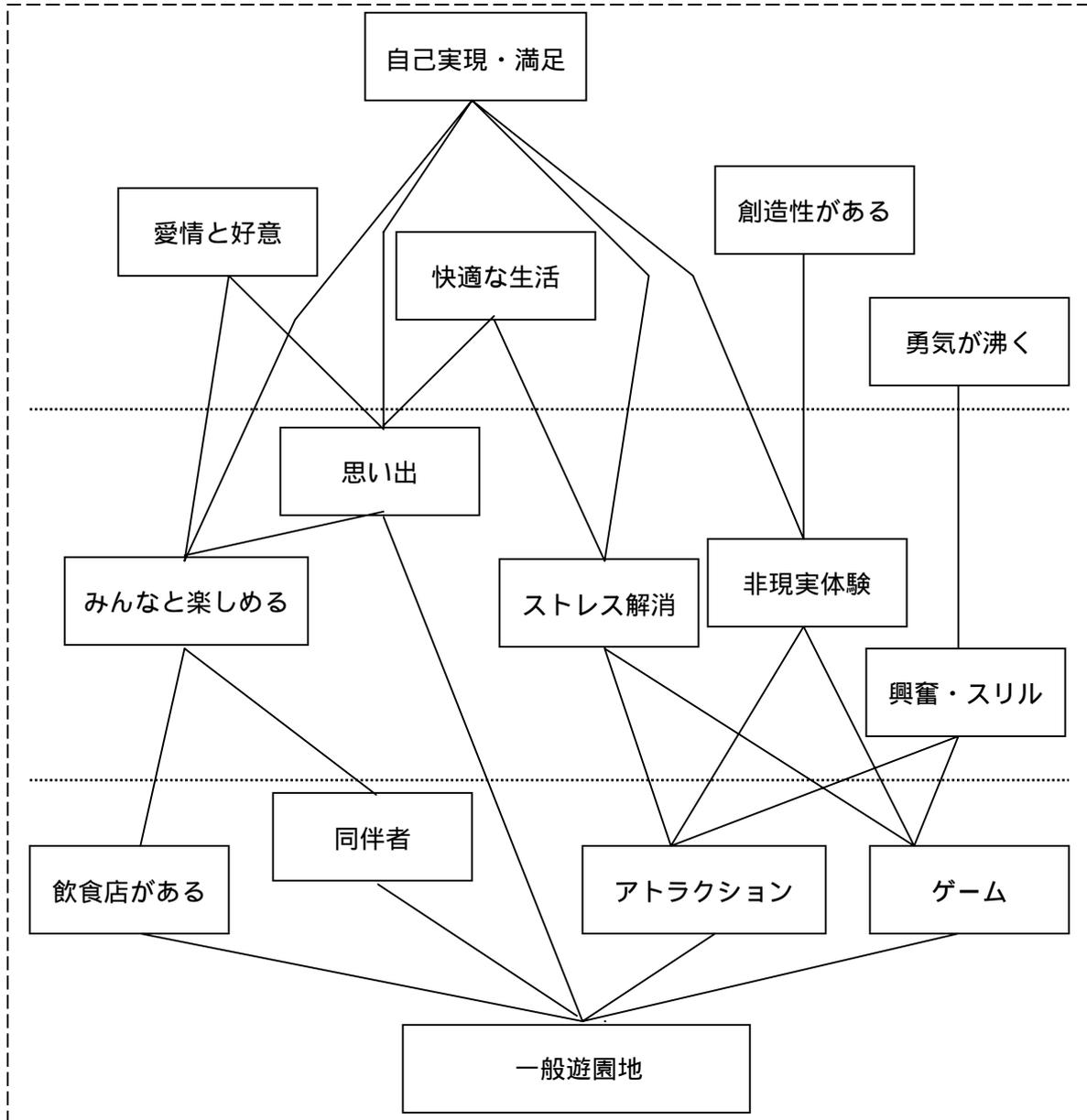
この図表 2-5 と の手段 - 目的連鎖を階層的価値構造マップ化した樹形図を見ることで明らかになることは、アトラクションなどの施設はテーマパークと遊園地には等しく存在しているため、属性、結果、価値という製品知識の3つの分類の中にでてくる概念にはほとんど隔たりがないわけであるが、やはり大きく違う点は「非日常体験」という概念への鎖の数がテーマパークのほうがより多く存在しているということに着目する必要がある。さらに、「非日常体験」への鎖の数に目を向けてみると今度は、「テーマ」からの鎖が多いことがわかる。このことから、前節と同様に考えると、テーマパークは一般の遊園地に比して、最も抽象度の高い「価値」への到達レベルが高いということがわかる。

以上のことから結論付けると、まず第1の問題に関しては、予想どおり遊園地よりテーマパークがより大きな競争優位を獲得しており、その理由は「テーマ」の確立という部分が大きな位置をしめている。

図表 2-5. テーマパークの手段 - 目的連鎖



図表 2-5. 遊園地の手段 - 目的連鎖



次に、このテーマがどのようにテーマパークに機能しており、そのテーマの持つ可能性から、どういった戦略を取り得ることが可能であるかを考えてみる。先ほど「テーマ」の確立が大きく作用していると述べたが、どちらも「非日常性」を体験できるという点では何ら変わりはない。しかし、テーマの存在が、ただアトラクションを楽しむだけでなく、そこに「テーマ」がストーリーを規定していることが両者の差異となっている。

例えば、東京ディズニーランドに97年4月にできた「マイクロアドベンチャー！」が一番顕著な例として挙げられるだろう。このアトラクションでは、観客はスクリーンに映るものすべてが立体的に見えるよう工夫された専用のめがねをかけ、シアター型のアトラクシ

ョン施設に着席する。ここで、一般の遊園地と異なる点は、スクリーンで展開されるストーリーはディズニー映画「ミクロキッズ」と「ジャイアントベビー」に導かれたストーリーが存在しており、両映画とも、天才科学者であって、おっちょこちょいというキャラクターのウェイン・ザリンスキー博士が引き起こす騒動を面白おかしく描いた内容である点である（藤井, 1997）。これはまさにディズニーランドという「テーマ」にそった内容を映画に付加することで、ただ立体映画を見る場合とは違って、アトラクションの中に映画の内容とはまた別のストーリーを存在させている。

このように、テーマパークと呼ばれるアミューズメント・パークはいずれも何かしらの「テーマ」を持っているといえる。そして、この「テーマ」によって機能的属性が高められることによって、価値創造が「テーマ」を持たないアミューズメント・パークとは大きく異なっていると考えられるであろう。

さらに、このテーマも細分化をするなら大きく2つに分けられるだろう。1つは、先ほどの東京ディズニーランドのようなキャラクター（映画やアニメなど）に基づいた「テーマ」を有するテーマパークであり、もう1つは、長崎のハウステンボスに代表されるような、旅行（外国への旅行、時間旅行など）に基づいた「テーマ」を有するテーマパークである。前者には他の例として最近開園したばかりの大阪のUSJ（Universal Studio Japan）や、吉祥寺のジブリ美術館、そして、もうすぐ開園予定の手塚治博物館も含まれ、後者には、最近閉園してしまった、鴨川シーワールドなどが含まれるであろう。

ここでわれわれは、より大きな競争優位を獲得可能とする、最適な製品戦略となりうる「テーマ」を確立するためにはどういった戦略であるかを考える必要がある。この問題を解決するためのツールとなりうるものは、ブランド戦略ということになる。つまり、テーマを確立することが結果的に、ブランドを確立することになり、そのブランド確立によって、よりテーマを規定していくといった相乗効果を生むことになるからである。しかし、ブランドを確立するための最適戦略は、製品戦略以外の3つのP戦略（価格戦略、流通戦略、およびプロモーション戦略）に大きく依拠する部分があり、製品戦略のみに限定される論題ではないため、本節においては結論を下すことを避けておくこととする。

**参考文献**

- 藤井剛彦（1998）, 『東京ディズニーランドの魔法商法』, エール出版社.
- 井原哲夫（1992）, 『サービス・エコノミー』, 東洋経済新聞社.
- 飯盛信男（1993）, 『サービス産業論の課題』, 同文館出版.
- 伊藤元重（1998）, 『日本のサービス価格はどうか決まるのか?』, NTT出版.
- 村上世彰（1999）, 『市場「淘汰」されるサービス業 顧客「選択」されるサービス業』, ダイヤモンド社.
- 大橋昭一・渡辺朗（2001）, 『サービスと観光の経営学』, 同文館出版.
- Peter, J. P. & J. C. Olson (1987), *Consumer Behavior : Marketing Strategy Perspectives*, Irwin.
- Laaksonen, P. (1994), *Consumer Involvement : Concepts and Research*, Routledge, 池尾恭一・青木幸弘訳, (1998), 『消費者関与 概念と調査』, 千倉書房.
- 杉本徹雄（1997）, 『消費者理解のための心理学』, 福村出版.
- 高橋秀雄（1998）, 『サービス業の戦略的マーケティング（第二版）』, 中央経済社.
- 田内幸一・浅井慶三郎（1994）, 『サービス論』, 調理栄養教育公社.

## 第3章 価格戦略：Price Strategy

### 3-1. 参照価格論／順応水準理論・品質シグナルとしての価格の心理

価格はマーケティング・ミックスにおける唯一の収益産出要素であり、価格プレミアムはブランド認知やブランド連想を構築する上で最も重要な手段の1つである。価格決定は企業行動の成果である利益を獲得する手段であり、マーケティング・ミックスとして極めて重要な手段であるとして、最近になって一部のマーケティング研究者から注目を浴びようになっている（Keller, 1998）。それでは、既存の研究成果に照らして、テーマパークはいかなる価格に価格設定するのが最適であると言えるであろうか。これが本節の課題である。

価格を決定するのは通常、売り手であるが、買い手である消費者の価格に対する意識を理解することは重要である。価格と消費者心理の関係を議論するとき頻りに用いられる用語として参照価格（reference price）がある（Gijbrecchts, 1993）。消費者が事前に記憶のなかに蓄えている当該商品に対する価格イメージは内的参照価格と呼ばれ、消費者はその価格と実際に観察された外的参照価格とを比較して知覚価格水準を形成するというアイディアが存在する。

他方、それに似たアイディアで、順応水準理論（adaptation-level theory）がある（Helson, 1964）。これによると、消費者は過去の刺激レベルを自身の記憶内に採用しており、新たに刺激をその採用レベルと比較して意思決定を行うという。すなわち、消費者は、価格を判断する上で係留（アンカー）となるような価格参照点ないし順応水準を記憶しており、新たな商品の価格が提示されると彼らは、保持していた順応水準と比較して、最終的な意思決定を下すということである。

ところで、消費者の（少なくとも我が国の消費者の）心の中にはテーマパークの適正価格、すなわち内的参照価格が、過去の経験に基づいてすでに存在しているかもしれない。上記の既存理論を援用するならば、消費者の意思決定は、この内的参照価格と実際のテーマパークのチケット代（ないしは外的参照価格）を組み合わせることによって行われるため、実際の価格が消費者の心の中に存在する内的参照価格を逸脱しない限りその価格は受け入れられると言いうるであろう。

他方、消費者行動論における別のアイディアを援用することも有用である。消費者行動論には、制約ないし犠牲としての価格と、品質シグナルとしての価格という2次元から価格を捉える観点が存在する（上田, 1995）。制約ないし犠牲としての価格は、消費者にとって製品代価というコストに言及したものであり、負の影響を購買意図に及ぼす概念である。他方、品質シグナルとしての価格は、製品品質の水準を価格水準から類推しようとする消費者行動に言及したものであり、正の影響を購買意図に及ぼす概念である。後者は、一般的に価格以外に品質を判断する尺度がない場合に、消費者は価格をもとにした品質の判断を行う、という状況を念頭に置いている。

例えば、ディスカウント戦略は、消費者の品質評価に直接的に負の影響を及ぼし、テーマのブランド価値を引き下げるであろう。また、割引は、それを行う動機が来場者数の減少にあることを消費者に想起させるであろう。このことは、経営状態が悪いことを証明し、あるいは、そのテーマパークが消費者たちの支持を得ていないという評価、言い換えれば、社会的規範から逸脱した、あるいは、流行遅れのテーマパークであるという評価に帰着するかもしれない。それゆえ、成功的なテーマパークには実際、割引を行っているテーマパークが少ない。例外的にありうる割引戦略としては、団体割引や特別な日における割引が挙げられる。これらの割引は、上記のような消費者評価を伴うことなく実行することが可能であり、経済学が単純に語るとおりに代価が下がった分だけ来園者が増えるというメリットを享受することができるため、テーマパークにとっては見逃せない機会と断言するであろう。

逆に、高価格な価格設定は、当該テーマパークの価値の高さのシグナルとして貢献するであろう。より価値あるテーマを持つテーマパークは、消費者がそれに対してより多額の支払いを行ってくれるであろうという意味において、プレミアム価格を設定することが可能であるが、逆に、価値あるテーマは、プレミアム価格の設定を強要されるかもしれない。価格の高低が価値の高低のシグナルとなる限り、価値というシグナルが、テーマが持つ価値の高さと整合性を保っていなければならないからである。低価格化によって低価値というシグナルが発信されたとき、消費者は、テーマが持つ高い価値との間に不整合を知覚し、場合によっては、テーマの価値を低く修正して見積もるかもしれない。

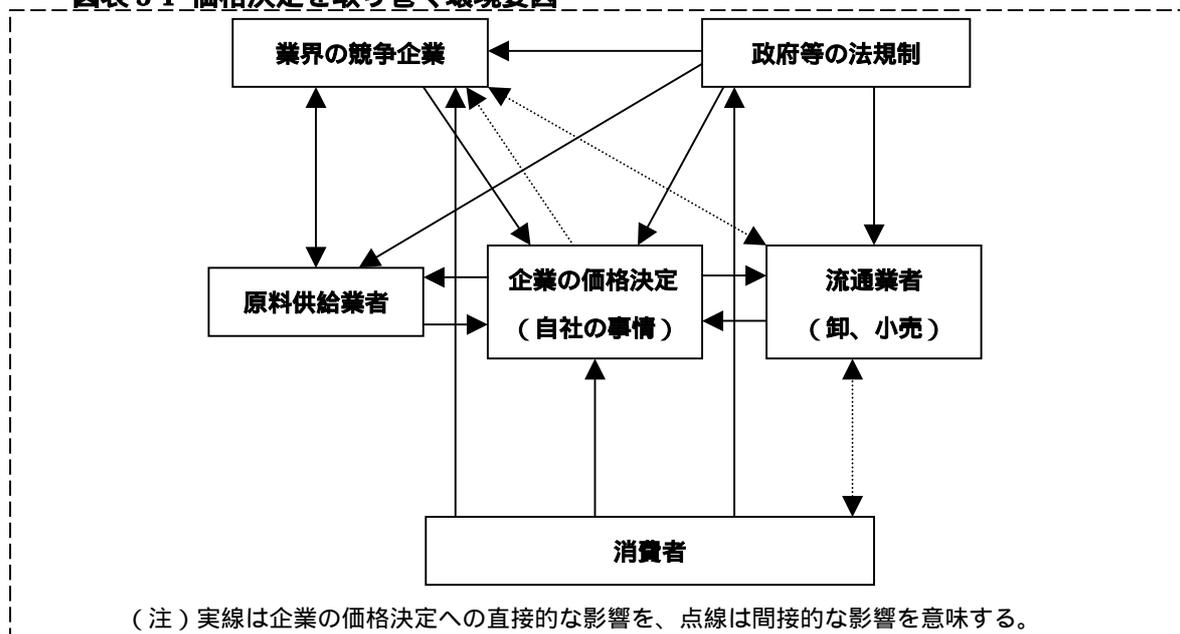
### 参考文献

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity ; Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, 陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 (1994), 『ブランド・エクイティ戦略』, ダイヤモンド社
- McGoldrick, E. (1993), "Prices and Pricing Research in Consumer Marketing: Some Recent Developments," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.10.
- Helson, H. (1964), *Adaptation-Level Theory*, Harper & Row.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, 恩蔵直人・亀井昭宏訳, (2000), 『戦略的ブランド・マネジメント』, 東急エージェンシー.
- McGoldrick, P. J. (1987), "Shoppers' Awareness of Retail Grocery Prices." *European Journal of Marketing*, Vol.21 No.3.
- 上田隆穂 (1995), 『価格決定のマーケティング』, 有斐閣.
- \_\_\_\_\_ (1999), 『マーケティング価格戦略』, 有斐閣.

### 3-2. セット販売法 対 単品販売法 ～補完財プライシング～

テーマパークの価格設定に関する顕著な問題は、入園料とアトラクション料金を別個に支払うか、それともセットとしてパスポートなど一括で支払うかという二者択一問題である。テーマパークにとって、自らの利得を勘案しつつも、消費者の反応を優先して、最適な価格設定を行うことが重要となる。テーマやブランドと価格との関係性を考慮した上で、いかなる価格設定ないしチケット販売が最適であるかについて論じることが、本節の課題である。

図表 3-1 価格決定を取り巻く環境要因



（出典：上田，1995，p.66）

企業は一般に、価格を決定するに際して、消費者だけでなく、競争企業、流通業者、原料供給業者をも含んだ経営環境を総体的に考慮に入れなくてはならない。しかし、無形財たるサービスを販売するテーマパークにおいては、販売が生産と同時に起こるという有形財にない特徴を有するため、価格決定に影響を及ぼす環境から流通業者や現在供給業者を除外して考えることができ、それゆえ、消費者の重要性が相対的に増すことになる。

テーマパークにおいては、入園料やアトラクション料金のチケットがそれぞれ個別に売られている場合と、入園料とアトラクションの乗り放題券がセットになったパスポートやフリーパスといったチケットが併売されている場合がある。ここで議論すべきことは、単品ないしセットという形態に対して、消費者がいかなるメリット/デメリットを知覚するであろうかという点である。図表 3-2 には、後者、すなわちフリーパスやパスポートの、考えられうるメリットとデメリットが要約されている。同表のとおり、入園料とアトラクション料金をセットにするという料金形態は、2 者が補完財であることによって成立して

おり、そのメリットは多種多様なベネフィットを消費者にもたらしうる。

**図表 3-2 フリーパスやパスポートのメリットとデメリット**

メリット	デメリット
購入時の手間が省ける	混雑時には損をした気分になる
一定の価格でいくらでもアトラクションに乗れる	払い戻しが効かない
金額を気にすることによって テーマパーク内で現実に引き戻されなくて済む	長時間遊ばないと元が獲れない
長時間遊べる	

他方、セットという形態のデメリットは、すべて割高感という苦い思いを舐めさせられるかもしれない将来に対する知覚リスクに由来している。ここで注記すべきことは、消費者にとって、価格は一般的に安ければ安いほどよいと思われがちであるが、必ずしも低価格が成功に繋がるわけではないという知見である。消費者にとって価格は商品価値のシンボルであり、購買者自我意識に関連する機能を持つ。また、消費者は価格についての標準的イメージがある。これらをも考慮した上で価格を設定される必要があるだろう。特に品質に関する情報が十分でないとき、消費者は価格を品質のバロメータにすることが多いため価格の低下は消費者にマイナスの反応を呼び起こすことがある（例えば、McGoldrick *et al.*, 1987）。とりわけテーマパークにおいて、テーマがもたらす付加価値という観点から考えた場合、そのテーマがもたらす付加価値に合致したより高い価格を設定する必要があるだろう。また、そのとき、払い損になってしまうかもしれないアトラクション料金を事前に支払うことに対する上記のデメリットは、チケット料金の正統な高さによって、消費者心理のなかで緩和されるかもしれない。実際、入場料とアトラクション料金をセットにしたフリーパスやパスポートを導入しているのは、成功的なテーマパークである。

それでは、成功的なテーマパークにおいて、単品という料金形態は不要であろうか。セットという料金形態がいかに一般の消費者（およびテーマパークの双方）に利益をもたらすといっても、なかには価格感応的でフリーパスを好まない消費者も存在するであろう。また、子供連れの家族はアトラクションに全員で乗ろうとは考えていないかもしれない。すなわち、子供に伴って来園した複数の大人たちのうち、個々のアトラクションに乗る子供に伴うのは1人の大人でよい、ということである。そのとき、残りの大人は、フリーパスの購買よりもむしろ、入場チケットのみの購買を選好するであろう。これらのタイプの消費者をも考慮することは、テーマパークがリピーターを確保するためには重要であり、入場チケットの単独発売は（それゆえ、アトラクション乗車用チケットの単独販売も）必要不可欠であると思われる。

以上の議論より、われわれは、入園料とアトラクション料金を別個に支払うか、それともセットとしてパスポートなど一括で支払うかという二者択一問題に対して、後者のベネフィットを認めてその採用を主張しつつも前者の不採用を拒否するという結論、要するに、

両者を併用するという価格戦略を提言したい。

テーマパークの価格戦略について、われわれは、これまでの議論において焦点として扱わなかった幾つかのトピックを残している。以下、それらについて少しだけ触れて本章を終えたい。

まず、プリペイドカード方式という戦略オプションについて言及したい。プリペイドカードには、上記のフリーパスと類似したメリットが存在する。しかしプリペイドカードが必ずしも有用とは言いきれない。プリペイドカードの残高が“ゼロ”に達したとき、消費者は新たなカードを購入しなくてはならない。このとき、セットという料金形態に似たメリットの1つは、プリペイドカードとともに失効するのである。ただし、これは単品という料金形態に似たメリットが浮上したと考えることもできる。セットと単品という2つの形態の中庸型という点で、プリペイドカードの考察は今後の課題として残されるであろう。

他方、プリペイドカード方式ないしフリーパスとは逆の発想で、退園時一括清算方式という戦略オプションを提案することもできる。この方式は、テーマパーク内における全ての購買（レストランや売店でのご購入も含む）を園内専用カードに記録させ、テーマパーク退園時に一括清算するという方式である。入園時にすでに入園料が記録されているカードを来園者に渡し、来園者はアトラクションに乗車したり買い物をしたりするときそのカードを提示する。カードには、アトラクション料金や土産物の購買金額が逐次加算させるが、アトラクションの乗車回数が一定の回数を超えた場合、フリーパスと同様の扱いとなって加算されない仕組みを採るとよい。このようなシステムならば、上述の議論におけるセットと単品という2形態各々のデメリットの多くを解消してより多くのメリットを享受することができるかもしれない。ただし、このシステムにおいては、後に支払うべき金額に対して消費者がより大きな不安感を抱くならば、それが「非日常性」を売るテーマパークにおいて最大のデメリットとなるであろう。その点が解消されるならば、ここに提案された退園時一括清算方式は、今後の検討対象として有用であろう。

**参考文献**

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity ; Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, 陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 (1994), 『ブランド・エクイティ戦略』, ダイヤモンド社.
- McGoldrick, E. (1993), "Prices and Pricing Research in Consumer Marketing: Some Recent Developments," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.10.
- Helson, H. (1964), *Adaptation-Level Theory*, Harper & Row.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, 恩蔵直人・亀井昭宏訳, (2000), 『戦略的ブランド・マネジメント』, 東急エージェンシー.
- McGoldrick, P. J. (1987), "Shoppers' Awareness of Retail Grocery Prices." *European Journal of Marketing*, Vol.21 No.3.
- 上田隆穂 (1995), 『価格決定のマーケティング』, 有斐閣.
- \_\_\_\_\_ (1999), 『マーケティング価格戦略』, 有斐閣.

## 第4章 立地/流通戦略: Place Strategy

### 4-1. 都市型 対 遠隔地型 ~小売吸引力法則~

サービスは無形財であるため有形財のように流通させることができない。それゆえ、サービスを受容するためには、消費者はサービスの生産される場所 すなわち、テーマパークの場合にはそれが立地している場所 まで出向かなくてはならない。ここに消費者にとってのコストが発生し、彼らはそれを勘案して意思決定を行うため、立地戦略の最適化は、テーマパークにとって最も重要な課題の1つとして浮上することになる。立地戦略についてテーマパークが採りうる選択オプションを単純化すると、都市型と遠隔地型の2者択一問題の構図を得ることができる。本節では、これら2つの立地戦略について、「小売吸引力法則」のアイデアを援用し、テーマパークの立地戦略においてより有効な選択オプションは都市型と遠隔地型のいずれかということを検討していく。

小売吸引力を測定するためのモデルは、これまで様々な研究者によって生み出されてきた。その中でも、W. J. Reilly (1929) とそれを応用した P. D. Converse (1949) によって開発された Reilly-Converse モデルと、D. L. Huff (1962, 1963) によって発案された Huff モデルは、現在でもその修正型ないし拡張型のモデルが消費者空間行動研究の主流となっているところの先駆的なモデルである。

ここでは、Huff モデルについて見ていきたい。中西 (1983) によれば、Huff は、個々の消費者の買物場所選択行動を説明するモデルの開発を行おうとして、心理学者 R.D. Luce (1959) の「個人選択公理」のアイデアを援用した。個人選択公理は、個人がいくつかの代替案の中から1つを選択する行動を確率的に規定したもので、買物場所の選択について消費者が買物トリップに出かける際の目的地選択が確率的であると想定し、その確率値は「ある消費者が目的地  $j$  の効用を、選択可能な全ての目的地の効用の和で割ったものに等しい」(Huff, 1962) と表現しうる。

ここで、Huff はさらに、効用について以下のように規定されるものとモデル化した。すなわち、ある目的地の効用はその地点にある小売施設の規模に比例し、消費者がその目的地に到達するのに必要な旅行時間(の乗)に反比例するとした。

この2つのステップにより得られた次式は、Huff が「消費者行動空間の確率モデル」と呼び、一般には「Huff モデル」と呼ばれているモデルである。

$$(4-1) \quad \pi_{ij} = \frac{S_j T_{ij}^{-\lambda}}{\sum_{i=1}^J S_j T_{ij}^{-\lambda}}$$

ただし、 $\pi_{ij}$ : 起点  $i$  に住む消費者が目的地  $j$  にある小売施設で買物をする確率  
 $J$ : 選択可能な目的地の数  
 $S_j$ : 目的地  $j$  における小売施設の規模

$T_{ij}$ :	起点 $i$ と目的地 $j$ 間の旅行時間
:	買物行動に対する旅行時間の影響を示すパラメータ

図表 4-1. Huff モデルの発展

発展経路	選択公理	効用の規定	Huff モデル
モデル式	$\pi_{ij} = \frac{u_{ij}}{\sum_{i=1}^J u_{ij}}$	$u_{ij} \propto S_j T_{ij}^{-\lambda}$	$\pi_{ij} = \frac{S_j T_{ij}^{-\lambda}}{\sum_{i=1}^J S_j T_{ij}^{-\lambda}}$
文字の設定	<p><math>ij</math>: 起点 <math>i</math> に住む消費者が、目的地 <math>j</math> にある小売施設で買物をする確率</p> <p><math>u_{ij}</math>: 起点 <math>i</math> に住む消費者に対する目的地 <math>j</math> の効用</p> <p><math>J</math>: 選択可能な目的地の数</p>	<p><math>S_j</math>: 目的地 <math>j</math> における小売施設の規模</p> <p><math>T_{ij}</math>: 起点 <math>i</math> と目的地 <math>j</math> 間の旅行時間</p> <p><math>\lambda</math>: 買物行動に対する諸候時間の影響を示すパラメータ</p>	
モデル発展の説明	Luce の「個人選択公理」の引用	Huff 自身の考えを根拠に、効用を規定した。	の式を の式に代入することによって得られた。
モデルの説明	ある消費者が目的地 $j$ を選択する確率は、その消費者に対する目的地 $j$ の効用を選択可能なすべての目的地の効用の和で割ったものに等しい。	ある目的地の効用は、その地点にある小売施設の規模に比例し、消費者がその目的地に到達するのに必要な旅行時間(の乗)に反比例する。	

ここで、これらの既存研究からの知見を援用して、テーマパークにおける立地戦略の選択オプションの最適化について考察していく。

小売吸引力の法則は、小売店舗や小売業者の「魅力」と消費者との「距離」がどのように買物場所選択行動に影響をするかを説明するモデルである。もともとこのモデルは買物場所選択行動に示唆を与えるモデルであるが、このモデルを援用することで、テーマパークにおける来園場所選択行動に示唆を与えることもできるだろう。小売施設の規模と旅行時間は各々、上記の「魅力」と「距離」に対応している。小売施設ではなくテーマパークに示唆を与えるためには、「 $S_j$ : 目的地  $j$  における小売施設の規模」を「 $B_j$ : 目的地  $j$  にお

けるテーマパークのブランド・エクイティ」と置き換え、また、「 $\pi_{ij}$ : 起点  $i$  に住む消費者が目的地  $j$  にある小売施設で買物をする確率」を「 $\pi_{ij}$ : 起点  $i$  に住む消費者が目的地  $j$  にあるテーマパークに来園する確率」と置き換えることによって、小売吸引力をテーマパーク吸引力と読み替えて考えることが可能となる。すなわち、

$$(4-2) \quad \pi_{ij} = \frac{B_j T_{ij}^{-\lambda}}{\sum_{i=1}^J B_j T_{ij}^{-\lambda}}$$

ただし、 $\pi_{ij}$ : 起点  $i$  に住む消費者が目的地  $j$  にあるテーマパークに来園する確率

$J$ : 選択可能な目的地の数

$B_j$ : 目的地  $j$  におけるテーマパークのブランド・エクイティ

$T_{ij}$ : 起点  $i$  と目的地  $j$  間の旅行時間

$\lambda$ : 来園行動に対する旅行時間の影響を示すパラメータ

テーマパークのブランド・エクイティの大小と、テーマパークへの旅行時間の長短で、テーマパーク分類しようとする、以下の4つに分類できるであろう。すなわち、

- (1) ブランド・エクイティが大きく、旅行時間の長いテーマパーク
- (2) ブランド・エクイティが小さく、旅行時間の長いテーマパーク
- (3) ブランド・エクイティが大きく、旅行時間の短いテーマパーク
- (4) ブランド・エクイティが小さく、旅行時間の短いテーマパーク

(1)と(2)は、遠隔地型のテーマパークと呼ぶことが可能で、(3)と(4)は、都市型のテーマパークと呼ぶことが可能である。

このうち、遠隔地型テーマパーク(1)および(2)を比較すると、(2)は(1)に比して、ブランド・エクイティが小さいために、(4-2)式より、来園確率が低い。それゆえ、(2)は、テーマパークの立地戦略における最適戦略ではない。他方の(1)は、遠隔地型という競争劣位を持ちながらも、ブランド・エクイティが大きいという競争優位を持っているため、最適戦略となりうる立地戦略である。

また、都市型テーマパーク(3)および(4)を比較すると、(4)は(3)に比して、ブランド・エクイティが小さいため、(4-2)式より、来園確率が低い。それゆえ、(4)は、テーマパークの立地戦略における最適戦略ではない。他方の(3)は、都市型という競争優位に加えて、ブランド・エクイティが大きいという競争優位をも持っているため、最適戦略となりうる立地戦略である。

それでは最後に、遠隔地型テーマパーク(1)および都市型テーマパーク(3)を比較すると、いずれが最適であろうか。(4-2)式から判断すると、(3)のテーマパークのほうが、ブランド・エクイティという「魅力」が同一で、なおかつ、旅行時間という「距離」がより小さいために、より最適であると言いうるのである。事実、遠隔地型テーマパークに来

園する消費者には多額の金銭的・時間的コストの支払いが強いられ、それゆえ、遠隔地型テーマパークはたとえ魅力あるテーマパークであっても都市型テーマパークより相当に不利な競争環境に置かれている。それゆえ、都市型立地戦略が、遠隔地型立地戦略より最適な戦略オプションであると考えられるであろう。

ただし、遠隔地型立地戦略には、上記の議論には含まれていない2つの付加的な価値が存在していることが、注記されるべきであろう。

第1に、遠隔地型テーマパークは、ブランド・エクイティに加えて、当該地域のその他の観光スポットのエクイティを、消費者を当該テーマパークに吸引する「魅力」として利用することができる、と指摘可能である。事実、大概の遠隔地型テーマパークへの旅行者は、そのテーマパークだけでなく、その他の観光スポットを楽しもうとするであろう。当該地域の総体的な魅力がテーマパークの「魅力」に付加されるならば、遠隔地型テーマパークの消費者来園確率は上記の議論より高く見積もる必要があるかもしれない。

第2に、遠隔地型テーマパークにとって劣位と見なされた「距離」は、旅の道程の楽しさを増すという点で、コストであるとともにベネフィットでもある、と指摘可能である。このようなアイデアは、Ingene (1928) とそれを応用した高橋 (1999) によって提唱されている。高橋は、「消費者は買物出向において購入した商品の効用のみならず、買物それ自体から様々な心理的・社会的な効用を得る。ただし、こうしたベネフィットを得るためには、何らかの精神的エネルギーが支払われているはずである。したがって、心理的・社会的ベネフィットの効果は、この精神エネルギーを差し引いたものとして捉えることができる」(高橋, 1999, p.24) と述べて、「買物の楽しさ」(高橋, 1999, p.24) という概念を導入している。この概念を遠隔地型テーマパークに援用すると、消費者は、来園したテーマパーク(および、その他の観光スポット)の効用のみならず、旅行それ自体(例えば、飛行機に乗るという行為)から様々な心理的・社会的な効用、とりわけ「旅行の楽しさ」とも言うべきベネフィットを獲得しうると考えられるかもしれない。

以上、テーマパークの立地戦略に関する議論をまとめるならば、第1に、まずは立地を議論する以前の前提条件として、ブランド・エクイティが高いことが必要であろう。第2に、ブランド・エクイティを一定とするならば、遠隔地型立地戦略は、距離に伴う圧倒的な金銭的・時間的コストを補うだけの、当該地域魅力度、あるいは、旅行の楽しさが存在しなければ最適戦略とはなりえない。それゆえに、第3に、都市型立地戦略が、最適な戦略オプションとして採用するのが得策であると提言したい。

### 参考文献

- Converse, P. D. (1949), "New Laws of Retail Gravitation", *Journal of Marketing*, Vol.14 (October).
- Huff, D. A. (1962), *Determination of Intra-Urban Retail Trade Areas*, Publication of Real Estate Research Program, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- \_\_\_\_\_ (1963), "A Probabilistic Analysis of Consumer Spatial Behavior," in W. S. Decker, ed., *Emerging Concepts in Marketing*, American Marketing Association.
- \_\_\_\_\_ and R. R. Batsell (1974), "Conceptual and Operational Problems with Market Share Models of Consumer Spatial Behavior," in M. J. Schlinger, ed., *Advances in Consumer Research*, Vol. , Association for Consumer Research.
- Ingene, C. A. (1984), "Productivity and Functional Shifting in Spatial Retailing : Private and Social Perspective," *Journal of Retailing*, Vol.60.
- Luce, R. D. (1959), *Individual Choice Behavior*, Wiley.
- 中西正雄 (1983), 『小売吸引力の理論と測定』, 千倉書房.
- 高橋郁夫 (1999), 『消費者購買行動 小売マーケティングへの写像』, 千倉書房.

#### 4-2. チケットの流通 ~ 便宜店流通 対 専門店流通 ~

無形財であるテーマパークはそれ自体流通不可能であるが、そのチケットは有形財であるため流通可能である。このため、テーマパークの最適化戦略を述べる上で、有形財であるチケットをいかなるチャンネルで流通させるかが課題となってくる。この課題を単純化するならば、「便宜店流通」、「買廻店流通」、もしくは「専門店流通」の3つの中から1つ選ぶという構図を得ることができるだろう。この節では、チケットの流通においてより有効な戦略オプションについて検討していく。

L. P. Bucklin (1963) の見解を紐解くならば、彼は「M. T. Copeland (1923) が消費財を、買廻品、便宜品、専門品の有名な分類に関する自身の有名な議論を公表したとき、彼の意図が、製造業者がマーケティング戦略を開発する際に用いる指標を作りだすところにあったことは、明らかであった。彼の議論は小売業者と小売業の双方に関わるものであったが、その目的は、いかにして消費者の購買習慣が、製造業者が採用すべき流通チャンネル・タイプおよび販促戦略に影響を与えるのかを示すことにあったのである。彼の分類に関する論争はいまだ収束してはいないが、そのような指標を生み出すという点において Copeland が納めた成功は、何年もの間、彼の考えを取り込むことのないマーケティング・テキストがほとんど現れることがなかったという事実にも表われていた」と述べている。

ここで、Copeland による3つの消費財クラスに関する定義を概観すると、以下のようになる。

便宜品：容易にアクセス可能な店舗で習慣的に購買される財

買廻品：消費者が購買時に価格、品質、スタイルを比較したいと希望する財

専門品：消費者をとりわけ吸引する財であり、価格以外で、それを販売する店舗を訪問し、  
買い廻ることなく購買を行う特別な努力を行いしめる財

また、Bucklin は、Copeland の消費財における以上の3つの定義を引用し、また AMA (America Marketing Association) が1948年にこの分類体系に関して採用した定義や、Holton (1958) の定義を問題解決の概念として用いて、消費者購買努力を2つの広いカテゴリーに分類した。そのカテゴリーとは、買廻品と非買廻品であった。そのなかで、Bucklin は、Bayton (1958) の選好マップの概念を引用した。

選好マップとは、消費者が自分の必要を減足させてくれる可能性を持つと捉える様々な種類の製品が持つ相対的な望ましさを、大まかにランキングしたもののことを指す。現在の目的に鑑みれば、2種類の基本的な選好マップを心に描くことができる。1つのタイプは、望ましさという点で既知の製品選択肢全てを等しくランクづけるものである。もう1つのタイプは、最終的にある消費者が自分自身の必要に対する唯一の解であると信ずるほど特定の製品が他の全ての典品よりも優れているというような形である特定の製品をランクづけるものである (Bucklin, 1963)。

こうしてさまざまなアイデアを援用することで、Bucklin は買廻品を便宜品と専門品に区別して、消費財の分類を以下のような3つの分類に再定義した。すなわち、

便宜品：消費者が自分の必要が喚起される前に、特定の製品を購入するのに必要となる追加的努力を行うよりも、既知である多数の代替財のうちいずれかを購買するほうを喜んで行うということを示す選好マップを持っているような財

買廻品：必要が喚起される前に、完全な選好マップを消費者は所有していないために、購買前にそのようなマップを構築することが必要となるような財

専門品：消費者が自分の必要が喚起される前にすでに選好マップを有しており、その選好マップがより容易に入手できる代替財を購買するよりも最も選好される商品を購入するために必要となる追加的努力を行うことのほうを喜ぶということを示しているような財

上で構築された商品概念の分類を、次に、小売流通に拡張しよう。

ここでも、Bucklin のアイデアを引用して、商品分類を小売業分類に応用することにする。すなわち、便宜品は便宜店流通、買廻品は買廻店流通、そして専門品は専門店流通である。各流通は以下のように定義される。すなわち、

便宜店流通：ある製品に対する必要が喚起される前に消費者が選好マップを有しており、その選好マップは最もアクセスしやすい店舗から喜んで購買することを示しているようなものとなっているような店舗

買廻店流通：消費者が、自身が購買したいと思っている製品に関する完全な選好マップを作り上げていないがために、購買前にそのようなマップを構築するための探索を行うことが必要となるような店舗

専門店流通：消費者がある製品に対する必要が喚起される前に選好マップを有しており、その選好マップが、たとえ最もアクセスしやすい店舗でなかったとしても、ある特定の店舗から当接商品を購入することを喜んで行うということを示しているような店舗

ここで、これらの既存研究からの知見を援用して、チケット流通の戦略オプション群の適性について考察を展開していくことにする。

消費者がテーマパークに行くということは、第2章でも述べたとおり、余暇配分の中からテーマパークに行くことを積極的に意思決定されている状態である。つまり、消費者がチケットを購入する際には、消費者は様々なテーマパークの中からある1つのテーマパークに行くことを予め決定しているため、消費者はチケットに対する必要が喚起させる前に選好マップを有している。そのため、購買前にそのようなマップを構築するための探索を

行なう必要がないので、買廻店流通ではなく、便宜店流通か、もしくは専門店流通のどちらかを選択することが良いということになる。

それでは、便宜店流通と専門店流通のどちらかを選択するのがよいのだろうか。便宜店流通では、アクセスが簡単に行えるため、消費者の接触機会が増え、そのため消費者の時間的コストは節約できる。一方、専門店流通ではチャンネルコントロール力が強い反面、チャンネルの幅は狭くなる。これらを考えると、便宜店の方がチャンネルが広く、それゆえ、一見するとメリットが大きいと結論づけられるかもしれない。しかし、テーマパークのコアな製品特性である「非日常性の体験」というものを考えると、接触機会の多い便宜店流通ではそのコアを傷つけるという大きなデメリットが浮上する。

以上の議論を考慮に入れて結論づけるならば、テーマパークのコア・ベネフィットである「非日常性」を傷つけることない、「専門店流通」というチケット流通戦略をより最適な戦略オプションとして採用するのが得策であると提言したい。

## 参考文献

- Copeland, M. T. (1923), "Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods," *Harvard Business Review*, Vol. 1.
- Bucklin, L. P. (1963), "Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 27.
- Holton, R. H. (1958), "The Distinction Between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 24.
- \_\_\_\_\_ (1959), "What is Really Meant by Specialty Goods?," *Journal of Marketing*, Vol. 24.
- Luck D. J. (1959), "On the Nature of Specialty Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 24,.
- Bayton J. A. (1958), "Motivation, Cognition, Learning, Basic Factors in Consumer Behavior," *Journal of Marketing*, Vol. 22.

## 第5章 プロモーション戦略：Promotion Strategy

### 5-1. 広告内容の選択：情報提供型広告 対 イメージ型広告

広告は、消費者に対して自社テーマパークを認知させ、また来場を促進する役割を果たすであろう。広告の定義として、例えば Frey (1954) は、「広告は企業、組織、個人によって各種の媒体により、人々の中に広められた非人的な視覚、聴覚的メッセージから成る。そのメッセージは直接的/間接的に製品の援助となるという目的、または、メディアと立場を受け入れさせるという目的、その両方、という3つのいずれかを目的にしている。広告主はメッセージの内容と同一者であり、一定の料金が広告に支払われる」と述べている。また、広告はそのような役割だけでなく、需要を喚起する役割をも担う。Sandage & Flyburger (1963) は「広告は消費者の必要と欲求に関して、商品、サービス、アイデアなどによって欲求を充足させる方法を説明する機能を果たすものである」と解釈している。

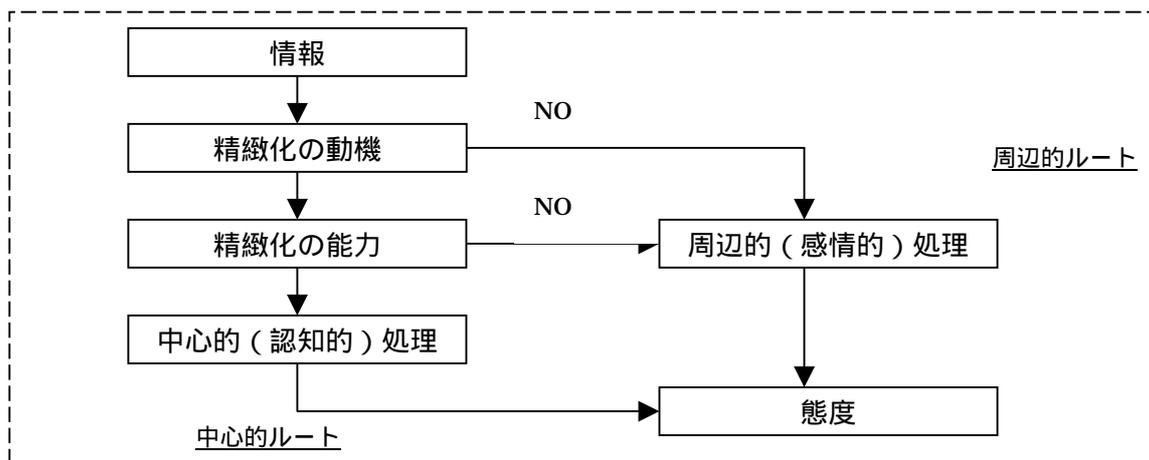
さて、ここでわれわれが考えなければならないことは、テーマパークという製品の特性に合致した広告形態とはどのようなものであろうか、ということである。広告の最大の目的は自社製品を消費者に対して、まず、認知をしてもらい、購買(来場)の意思決定を促し、実際の行動に結びつけるという動機付けの手段となりうることである。ここで、われわれはこのような動機付けとなりうる広告についての内容を、イメージ型広告と情報提供型広告の2タイプに大分し、両者の比較により、どちらがテーマパークの広告として適切かを検討する。

ここで両者の定義について軽く触れると、イメージ型広告は、自己の企業、商品などに対してより好ましいイメージを持ってもらうために行われる。イメージ形成期において消費者は、企業からの刺激以外の多種多様な要素の影響を受けることがある。企業は広告によって、企業自身にとって好ましいイメージを消費者に抱かせるように誘導し、方向づけようとする。これがイメージ型広告の機能であるといえる。それに対し、情報提供型広告は、直接的に購買を決定づける手段的な広告が望まれる。より具体的な製品属性における顕著性を訴えかける広告である。この情報提供型広告は消費者に対して商品を印象づけることによって当該商品の購買に結びつけることを目的とするため、消費者欲求と広告における訴求とが一致していなければならない。そこで、当然のことながら、当該製品に対する消費者欲求を正しく把握し、分析することが必要である。

次に、消費者行動論の観点から考察をしてみると、消費者の態度形成は、情報処理の水準の偏りにより、2通りの態度形成のプロセスがあることが考察される。事実、Bettman (1979)らの研究以降、消費者の心理過程に対する広告メッセージの説得効果に関して、情報処理の水準(さらには仕方)が消費者の関与度の差異に伴って異なると指摘されている。このようにして注目を浴びた認知的に低関与な消費者のためのモデル、より正確には、感情的関与を有する消費者の購買意思決定プロセスを描写しようとしたモデルとして、Petty & Cacioppo (1986)の精緻化見込モデルを援用することが有用であると考えられる。

このモデルにおいて、商品の選択について考える動機や能力が当の消費者にある場合、（広告のメッセージの本質である）基本的性能や価格などの製品属性に関する情報を受けやすいとされ、逆に商品の購買について考える動機や能力がない場合には、（広告のメッセージとはあまり関係のない）イメージ的／パロディ的選好を受けやすいとされている。図表 5-1 は、精緻化見込モデルのアイデアを図示している。

図表 5-1. 精緻化見込モデル



（出典：Petty & Caccioppo, 1986）

この精緻化見込モデルでは、消費者の態度形成には 2 通りあると考えられている。1 つは、先ほど論述したような情報提供型広告によって態度形成がなされているというもの（中心的ルート）で、もう 1 つは、先ほど論述したようなイメージ型広告によって態度形成がなされるというもの（周辺のルート）である。では、いくつも内容を選択できない広告においてテーマパーク会社はどちらを選択しなければならないだろうか。

無形財（テーマパーク）は有形財と違って、製品の試用が不可能である。それゆえ、テーマパークにおける広告は、消費者の不安感ないし知覚リスクを削減しなければならない。しかし、生産が消費と同時にされる無形のサービスであるテーマパークにおいて、情報提供型広告は、虚偽広告、誇大広告、マイナス内容を不表示にする広告のリスクを消費者に知覚させるために不適切であり、かえって消費者が感じる不安感を拡大する可能性さえ指摘されるであろう。また、テーマパークの中心的属性である「非日常性」というイメージは、現実的な情報提供型広告によって損なわれる恐れが考えられる。逆に、イメージ型広告を打つことによって期待を膨らませることに成功したならば、消費者の足をテーマパークに向かわせるよう仕向けることができるであろう。

以上の議論より、企業が発するマスメディア媒体を通じた広告として、イメージ型広告が情報提供型広告より最適であると提言したい。

### 参考文献

Frey, A. W. (1954), *Advertising*.

Sandage, C. H. & V. Fryburger (1963), *Advertising, Theory and Practice*, 6<sup>th</sup> ed., p.5.

木地節郎 (1987), 『広告論』, 世界思想社.

Bettman, J. R. (1979), *An Information Processing Theory of Consumer Choice*.  
Addison-Wesley.

清水聰 (1999), 『新しい消費者行動』, 千倉書房.

Petty, R. E. & J. T. Cacioppo (1986), *Communication and persuasion : Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, Springer.

田内幸一・浅井慶三郎 (1994), 『サービス論』, 調理栄養教育公社.

## 5-2. 広告媒体の選択：情報提供型広告 対 イメージ型広告

前節において主張されたイメージ型広告は、いかなる広告媒体において行われるのが最適であろうか。まず、清水（1999）によってまとめられたマスコミ4媒体の特性を援用して、実際のテーマパークの広告戦略の有用性について考察する。

図表 5-2. 各広告媒体（マスコミ4媒体）の特性

電波媒体	TV 広告	テレビとは映像と音声からなっており、視覚と聴覚に訴えるので、オーディエンスを画面から引きつけるという強みがある。
		映像は色と動きをつけることができ、同時に音声も加えられるので、オーディエンスの印象を高め、記憶されやすい。
		同時性があるので、事態の変化に対応できる。
		マス・カバレッジの力がある。
		反復露出により、認知率を高めるのに最適な媒体である。
	ラジオ広告	ラジオの大きな特色は手作業や車の運転をしながら聴けるという唯一の「ながら媒体」である。そのため、CM が抵抗なく受け入れられやすい。
		孤独な個人と外界を結ぶパーソナル・メディアである。
		聴覚のみに訴えられるので、受け手に独自のイメージを抱かせ、それだけにインパクトも強い。
		CM 制作が簡単なのでタイムリーな広告ができ変更も容易である。
		スポット料金は安いので、大量のスポットが打てる。
文字媒体	新聞広告	ラジオやテレビ CM は瞬時に消えてしまうが、新聞は印刷物であるため、保存し、読みたいときに読むことができる。
		スペースによっては詳細な説明が可能なので説得力がある。
		不明な点があった場合、同一広告物を繰り返して読む事ができる。
		殆どが宅配による定期購読者なので閲読が安定している。
		スペース、回数、掲載日時に融通性がきく。
	雑誌広告	雑誌はクラス媒体であるから、見込み客への到達率が高い。
		カラーが使えるので、注目率、理解率が高い。
		全国広告に最適。
		寿命が長いので広告の反復性が強く、解読率の高い。
		銘柄媒体の信頼性が広告に影響する。

（出典：清水, 1999）

図表 5-2 に要約されているとおり、広告媒体間には消費者に与える影響に差異が存在す

る。例えば、電波媒体であれば、反復露出され、かつ目にする機会が多くなりうるため、消費者に迅速に製品自体を周知させることが可能である。それに対して、文字媒体であれば、スペースの余裕により詳細な説明が可能であるため、具体的な製品属性を伝達することが可能となる。これをテーマパークに置き換えて考えるならば、電波媒体（テレビ・ラジオ）は、新規開園時にそのことを多くの消費者にすばやく周知させることに役立つ、そして既存のテーマパークでも、新設のアトラクション施設、遊戯施設等を数多く消費者にすばやく周知させたり、テーマパークへの再来園を促したりすることに役立つであろう。他方、文字媒体（新聞・雑誌）による広告は、到達範囲がテレビ・ラジオと比較すると狭くなるものの、テーマパークの料金、開園と閉園の時間、アトラクション、エンターテインメント、ゲームの内容や特徴とそれらの施設、イベント、ショッピング、レストラン、宿泊施設、利用交通機関や交通の便などについてのより詳細な情報提供に役立つものと言いうるであろう。

このことから、前述のようなイメージ型広告の媒体としては、電波媒体を選択して、消費者の認知段階に訴えかけるような広告を制作することが求められるであろう。なお、この際、何回露出されるかという広告頻度の問題を考えなければならない。まず、ネーミングを確実に覚えてもらう必要があると考えられるので、広告頻度を多くすることによって広告を反復し、印象を強化することも必要であろう。

それでは、文字媒体がテーマパークの広告において役割を果たす余地はないのだろうか。ある程度テーマパーク自体に興味と言うものを抱き、詳細情報を必要としている消費者もいると考えられる。そのような消費者に情報提供を行うのが文字媒体の役割である。次節の論題と関連するが、ある程度、テーマパークにイメージが湧いている消費者というのは二次的情報を必要とし、またその情報を次なる消費者に伝達するという働きを果たす。この点の詳細は次節に繰り越すとして、ここでは文字媒体による広告の代わりとして働くパブリシティを見ていきたい。

パブリシティとは、例えば浅井（2000）によると、マスコミなどの媒体が自主的な取材によって新製品や新サービスの紹介を行うことであり、それらの製品やサービスを提供する企業から、広告料、その他の支払いを受けない形の情報伝達をいう。パブリシティは媒体が第三者の立場で、読者の利益のために取材するから、広告と比べて客観性が高いと考えられている。しかし、ここで考えなければならないことは、その客観性により、悪い情報はそのまま伝えられてしまうという危険性である。ただし、あくまでもここは広告についての章であるから、その点についてはあえてふれないこととする。

それでは、パブリシティとして2大媒体に自社を取り上げてさせるには、どうしたらよいのだろうか。その戦略的配慮の第1として考えなくてはならないことは、話題性のあるサービスの創案であろう。媒体は、常に視聴者・読者にとって興味をひかれる問題を求めている。つまり、ニュース性の有無が、パブリシティとしての採用基準であると考えられる。そこでテーマパーク会社としては、ニュース性・話題性に富んだサービスの創案を考えなければならない。具体的には、その都度企画するイベント、フェスティバル、ショー等

の内容やスケジュールが適宜に伝達されるように配慮する必要があると考えられる。

他には媒体との接点の管理があげられる。サービスに関するハード・ソフト両面の話題は、時宜を失することなく媒体に伝達されなければならない。テーマパーク会社は、媒体とのリレーションを維持する努力を必要とするであろう。

パブリシティは、第三者の客観性の眼から伝達するという役割により、消費者に対して絶対的に信頼を寄せることができ、不安感なく、来場をさせることができるという利点がある。他の利点として、消費者がそのような記事を読むことにより、実際に来場したような仮想体験ができるという点があるだろう。

以上を踏まえ、最終的な結論として、ここで提言すると、有形財と形態の異なる無形財（テーマパーク）は、その不可視性その他の特性があるため、広告の果たす役割がいろいろと限定される。消費者はテーマパークについてのイメージ形成に際して、広告以外の多種多様な情報および情報源に依存せざるをえない状況になる。そのような状況下、テーマパーク会社は利用する広告媒体の選択とその組み合わせを適切に決定する必要がある。具体的には、テレビ・ラジオを通じ、消費者の知覚の中によいイメージを植え付けて、その反面、現実的・具体的な属性を伝えるのは、マイナス効果であるので避けるとか、自社の主張に寄らない文字媒体で特集を組んでもらう（例えば、情報雑誌において、「クリスマスに彼と過ごしたいテーマパーク厳選」）ことが有用であると考えられる。

ところで、次節では、消費者のテーマパークへの来場はあくまでも自身の主体的判断だけによらない。同行者があって来場することについて触れる。つまりは、来場への意思決定が相対的であることが大いにありうるということである。よって、同じ入場料を払っている人間でも、その来場意思の大小には、大きく差が有るが、企業側にとってみれば、同じ収入が得られる顧客には変わらない。次節では、そのような来場意思の大きい顧客がもたらす派生効果とその有用性について考察する。

## 参考文献

- 浅井慶三郎（2000）,『サービスとマーケティング - パートナーシップマーケティングの展望』, 同文館.
- 高橋秀雄（1998）,『サービス業の戦略的マーケティング（第二版）』, 中央経済社.
- Kotler, P.（1996）, *Marketing Management*, 小坂恕・疋田聡・三村優美子訳, プレジデント社.
- 清水公一（2001）,『広告の理論と戦略（第10版）』, 創世社.

### 5-3. 口コミの重要性

人は一人で生きているのではなく、周囲の人、集団などと情報や財の交換を行いながら生活している。このため人間の相互依存／相互作用にともなう現象も、極めて多くの局面において生ずる。つまり、テーマパークに行くという行為は、一人ではなかなかしないことであり、実際の来場経験者や行為を共にする帯同者が来場（消費購買）に大きな意味をもつであろう。ここでは浜岡（1993）の「消費者間相互依存／相互作用」において包括的なレビューが行われている口コミ研究の領域を参照しつつ、口コミ効果の有用性について考察することにする。

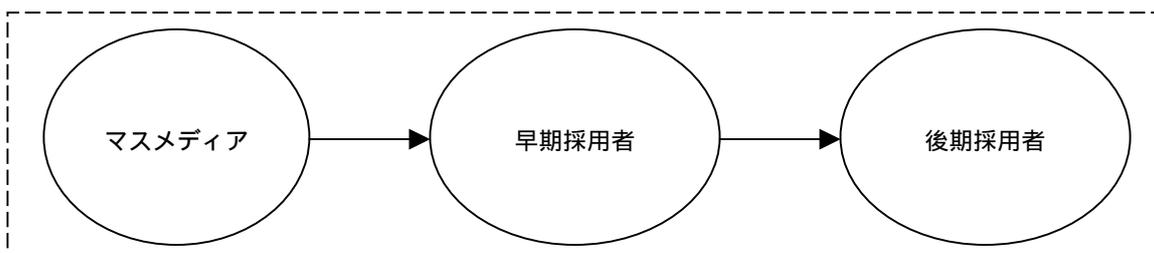
テーマパークは仲間と一緒に消費するタイプのサービスである。よって、消費者個人が所属するであろう準拠集団の影響を強く受けることが推測される。このとき、準拠集団とは「個人の行動に顕著な影響を与える人もしくは集団」と定義され、これが個人に対して与える影響は、「行動への基準を与える、もしくは追従を求める規範的な影響」、「情報を伝達し不確定性を減少させる情動的影響」、「他人との違い、ステータスを追及する価値表現的影響」の3つに分類される。また、Childers & Rao（1992）は準拠集団を友人・同僚と家族に分けて、友人・同僚は公的な商品、家族は私的な商品の採用について強い影響を与えることを示している。テーマパークは公的な商品であるため、友人・同僚の影響を強く受けると考えられるであろう。

他方、さらに熟慮をすべき点として、このような消費者間の相互作用として、「多くの人と同じ商品を所有することに喜びを見いだす消費者」、「逆に人が所有していない商品を保有することに喜びを見いだすマニアックな消費者」の双方が存在するということがあげられる。Leibenstein（1952）は、経済分析から前者のような同じ商品を持っている人が多いほど、効用が増加する場合を正の外部性が発生するとし、バンドワゴン効果と呼び、後者のように効用が低下する場合を負の外部性が発生するとし、スノップ効果と呼んだ。われわれが考えるテーマパークの最適化広告においてはバンドワゴン効果を発生させることを補助するための認知手段でなければならないであろう。

では、どのような広告体系がバンドワゴン効果を誘発し、実際の来場に対しての動機付けとなりうるのだろうか。この核心部分に触れる前にわれわれは「オピニオン・リーダー」と呼ばれる口コミの先導者について触れる必要があるだろう。かつてはマスメディアの絶対的影響力というものが存在し、それは消費者に対して、皮下注射針を打つように直接作用し、態度を改変させるという理論が支配的であったとされる。しかし、Lazarsfield, Berelson & Gaudet（1944）は、1940年の大統領選挙におけるキャンペーンの効果を分析することによって、選挙キャンペーンによって事前の態度を変えたものの割合が低く、マスコミュニケーションの効果がそれほど強くないことを示した。逆に、パーソナルコミュニケーションによって態度を改変した者が多かったことから、個人が情報の伝達によって不確定性を低下させ、さらには、受け手たる別の個人の態度の改変などの「影響」を与える現象が「パーソナル・インフルエンス」、影響を与える情報源たる個人が「オピニオン・

リーダー」と呼ばれて注目されることとなった。マーケティング戦略を実行する上でオピニオン・リーダーを見出すことが重要であることは言うまでもない。Feick & Price(1987)は Market Maven (マーケット通) という新しい概念を提示し、「オピニオン・リーダー」を「複数」の商品カテゴリー、小売店などについてよく知っており、話を自ら主導すると同時に、人から情報源として頼りにされている消費者と定義している。さらには Sheth (1971) は、ステンレス刃剃刀の採用者のうち、パーソナルコミュニケーションによって採用したものが、さらに別の消費者に伝達していることや、後期採用者と比べて早期採用者においてパーソナルコミュニケーションの影響を受けた者の割合の方が高いということを示した。Sheth の研究は早期採用者がマスメディアからの情報、後期採用者は早期採用者からの情報によって採用を決定するという、人から人へと至る「コミュニケーションフローの2段階説」が存在するという Lazarsfeld らの仮説を実証した。この仮説を図示すると図表 5-3 のようになる。

図表 5-3. コミュニケーションフローの2段階説



同図が示唆するように、マスメディアやパブリシティから正の影響を受けた消費者（早期採用者）は、前述のようにテーマパークが公的な商品であるため、自身の同僚や友人の消費者（後期採用者）に正の情報をもたらす。他方、負の影響を受けた早期採用者は、負の情報を後期採用者にもたらすことが予想され、このことはテーマパークの来場者を減らすものとして、大きな影響を与えるものであろうことがおおいに予想される。

口コミによって伝達される情報は、商品に対して好意的な正の 口コミ と、非好意的な負の 口コミ、どちらにも分類されない中立的な 口コミ に大別される。このうち正の 口コミ より負の 口コミ の影響が大きいことについて Mizerski (1982) は、消費者が負の情報についてより大きなウエイトをおくという仮説を提示し、実証に至っており、また、Richins (1987) は、負の情報は発生機会自体がより少ないため、発生自体のインパクトが大きいという論拠を挙げている。さらに、Bristor (1990) は“個人間の結びつき”を考慮した論文の中で、負の 口コミの方が関係をより強力にし、負のメッセージの方が再伝達されやすく、負のネットワークの方が拡大するとし、強さ、同質性、信頼性が同じならば、負の 口コミの方が行動への影響が大きいと述べている。

それでは、テーマパーク会社は 口コミ というものを危険なものとして警戒しなければならないのだろうか。そもそも 口コミ というのは企業側が期待や操作して発生するものでは

なく、企業活動に対し自然的に発生するものである。つまりは、製品特性が優れていればよい口コミが発生し、消費者全体に浸透する。よって、本節においてテーマパーク会社における、良い口コミを発生させるにはどのように消費者に認知を促していかなければならないかを提言する必要がある。

無形財（テーマパーク）のように利用しなければ製品自体の評価が不可能な場合には、特に口コミの重要性が増し、商品・サービスの不確定性が高い場合、消費者間の相互依存性の影響が強くなる。その理由としては、消費者は企業が直接的に発するメッセージに対しては不信感を持ち、他方、知人などが直接的に体験したメッセージに対しては、逆に信頼感を抱くということが挙げられるだろう。

ここで、テーマパーク会社は上記の図表 5-3 にある、早期採用者と後期採用者のターゲットに分けた広告戦略を策定せねばならないと考えられる。なぜ後期採用者に対しても広告メッセージを当てなければならぬかということ、事前の評価や態度というものがあ程度は形成されていることが予想され、そのうえで早期採用者の口コミを受けることになると思われるので、ある程度いいイメージを植え付けたほうが直接的な来場にに至らせることができると言える。すなわち、後期採用者は抽象的に興味を持てる分野の話であれば、早期採用者の話に対して、耳を傾け、興味深く聞くであろうからである。

ここでわれわれは、後期採用者に対してはテーマパーク会社は、マスコミ媒体によるイメージ型広告を打たなければならぬと提言する。というのも、本章第1節で述べた通り、具体的な情報提供型広告であると消費者が感じる不安感を拡大するであろうことが予想されるからである。ところでこのときイメージ型広告は、広告の本数が少なかったり、消費者がイメージにも残らないような広告を打っても、意味がないと思われる。つまりは、広く消費者に対して、自社のブランド名ぐらいは事前に知ってもらう必要があるということである。

そして、早期採用者に対しては、もちろん、そのようなイメージ型広告も目にはするであろうが、必要としていることは、具体的な情報に関してであろう。ここでは、先に述べたようなパブリシティの有効活用が最適であると考えられる。よって、よい口コミが発生する広告とは、パブリシティにおける自社製品の紹介である。

ここでも、テーマパーク会社はこのような広告戦略の使い分けが肝要であると提言する。図表 5-4 は、テーマパーク会社の広告戦略に関し、整理したものである。誰に対し、どのような媒体を使い、どのような広告にすべきか、その点をイメージ型広告、パブリシティの有効活用というおおまかに2つの軸に分け、記したものである。このような広告戦略がテーマパークの最適広告戦略であるとわれわれは考える。

図表 5-4. テーマパークの最適広告

	イメージ型広告	パブリシティ
どのような消費者に当てるか	広く消費者全般	特にテーマパークに対して興味をもつ消費者
どのような媒体を使うか	テレビ・ラジオで回数も多く	新聞・雑誌の特集 (信頼性の点から選択は慎重に)
どのような広告にするか	非日常性のイメージを簡単に分かってもらう	事細かに自社の売りを前面に出し、これを読まない消費者に対しても口コミが利くように企画を立ててもらう

テーマパークは、あくまでも“非日常性におけるテーマ”ということが製品属性の核であり、広告戦略はこの製品属性と消費者を1つにつなげるパイプの役割を果たしている。しかしながら、このパイプに不純物が入ったり、詰まったりしてしまったり、せつかくの双方の相互交流が図れないまま、消化不良の結果に終わってしまう。互いの競争価値を高めていくためにも、このパイプの果たす役割は重責なものであると考えられる。よって、広告内容の是非により、消費者に受け入れられないまま、経営が苦しくなっていくことさえ考えられるのである。テーマパークにおいての広告戦略は慎重にならざるを得ず、難しいものではあろうが、何もしなくては消費者に対して需要喚起を促すことは不可能なのである。

#### 参考文献

- 浜岡豊 (1993), 「消費者間相互依存 / 相互作用」, 『マーケティング・サイエンス』, Vol.2.
- Childers, T. L. & A. R. Rao (1992), “The Influence of Familial and Peer-Based Reference Groups on Consumers Decisions,” *Journal of Consumer Research*, Vol.19.
- Leibenstein, H. (1952), “Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumer's Demand,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol.64, pp.183-207.
- Lazersfeld, P. F., B. Berelson & H. Gaudet (1944), *The People's Choice Third Edition*, Columbia University Press.
- Feick, L. F. & L. L. Price (1987), “The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information,” *Journal of Marketing*, Vol.57.
- Sheth, J. N. (1971), “World of Mouth in Low-Risk Innovations,” *Journal of Advertising Research*, Vol.11, No.3.

- Mizerski, R. W. (1982), "An Attribution Explanation of the Disproportionate Influence of Unfavorable Information," *Journal of Consumer Research*, Vol.9 (Sep.) pp.183-194
- Richins, M. L. (1987), "Word of Mouth Communication as Negative Information," *Advances in Consumer Research*, Vol.14.
- Bristor, J. (1990), "Enhanced Explanations of Word of Mouth Communications : The Power of Relations," *Research in Consumers Behavior*, Vol.4.
- 嶋口充輝 (1995), 「関係性時代のインタラクティブ・マーケティング」, 『季刊マーケティング・ジャーナル』, 第57号.

## 第6章 結論 ～最適化戦略の適用とまとめ～

### 6-1. まとめ

本論文において、われわれは各章で4P戦略についての2つ、ないし3つの節でそれぞれテーマパークにおける戦略を検討することで、テーマパークにおける最適化戦略を考察してきた。本章ではそのまとめとして、改めて各章での最適化戦略を振り返ってみたい。

テーマパークはサービス業であり、余暇・娯楽産業でもある。その中で、第2章では製品戦略として、消費者の製品知識構造を理解するために手段-目的連鎖を援用することで、1節でテーマパークの代替物と比較して、テーマパークと遊園地を含めたアミューズメント・パークの競争優位を発見することに成功した。2節では、同じように手段-目的連鎖を援用し、テーマパークと遊園地を比較してテーマパークに競争優位があることがわかった。このことから、テーマパークは他の余暇・娯楽産業の中で手段-目的連鎖において最も高い抽象度を有する「価値」について、もっとも競争優位を持つ余暇・娯楽産業であった。

次に第3章では価格戦略に関して、「参照価格論/順応水準理論・品質シグナルとしての価格の心理」と「セット販売法 対 単品販売法 ～補完財プライシング～」について述べた。価格を設定する上で消費者は参照価格や順応水準理論を基準として意思決定を行うことを重要視すると、消費者のなかにあるテーマパークの適正価格が内的参照価格から逸脱しない限り、テーマパークの価格は消費者に受け入れられる。そのためにはより価値のあるテーマの構築が必要であり、それが社会に受け入れられることが価格の設定における基準となることがいえる。われわれは、消費者にとってだけでなく経営環境を総合的に考慮に入れ、価格の機能を理解した上で最適な価格設定を行い、セットと単品という2形態各々のデメリットを解消するチケット販売ないし園内専用カードシステムの導入による、退園時一括清算方式という戦略オプションを提言する。

第4章では立地/流通戦略について考えた。ここで重要になるのが、テーマパークそれ自体は無形財であるため流通することができないが、チケットは有形財であり流通させることができるという点である。これを考慮に入れて、「都市型 対 遠隔地型 ～小売吸引力法則～」と「チケットの流通 ～便宜店流通 対 専門店流通～」について検討した。その結果、第1に、まずは立地を議論する以前の前提条件として、ブランド・エクイティが高いことが必要であろう。第2に、ブランド・エクイティを一定とするならば、遠隔地型立地戦略は、距離に伴う圧倒的な金銭的・時間的コストを補うだけの、当該地域魅力度、あるいは、旅行の楽しさが存在しなければ最適戦略とはなりえない。それゆえに、第3に、都市型立地戦略が、最適な戦略オプションとして採用するのが得策であると提言したい。さらに、テーマパークのコア・ベネフィットである「非日常性」を傷つけることない「専門店流通」というチケット流通戦略を、より最適な戦略オプションとして採用するのが得策であると提言したい。

最後に第5章の広告戦略についての検討を振り返ってみる。広告内容の選択として情報提供型広告とイメージ型広告を比較すると、企業が発するマスメディア媒体を通じた広告として、イメージ型広告が情報提供型広告より最適であると提言したい。しかし、イメージ型広告がより最適な広告戦略であるとはいえ、情報提供型広告が必要でないわけではない。有形財と形態の異なる無形財（テーマパーク）は、その不可視性その他の特性があるため、広告の果たす役割がいろいろと限定される。消費者はテーマパークについてのイメージ形成に際して、広告以外の多種多様な情報および情報源に依存せざるをえない状況になる。そのような状況下、テーマパーク会社は利用する広告媒体の選択とその組み合わせを適切に決定する必要がある。具体的には、テレビ・ラジオを通じ、消費者の知覚の中によいイメージを植え付けて、その反面、現実的・具体的な属性を伝えるのは、マイナス効果であるので避けるとか、自社の主張に寄らない文字媒体で特集を組んでもらうこと（特にパブリシティの有効活用）が有用であると提言する。また、どのような広告体系がバンドワゴン効果を誘発し、実際の来場に対しての動機付けとなりうるのだろうか。この課題を考えるためには、口コミの重要性が確認された。

以上のような示唆から、実際のケースに当てはめることで個別事例分析をすることとする。

## 事例 ディズニーリゾート（東京ディズニーシー）

**1. 現状** 東京ディズニーシーは、2001年9月、「海にまつわる冒険とロマンス、発見と楽しさにあふれるイマジネーションの世界」をコンセプトに東京ディズニーランドに併設されてオープンした。園内は、それぞれ7つの時代、場所の異なったテーマポートで分けられており、従来のようなアトラクション、レストラン、ショップで構成されている。

東京ディズニーランドとの顧客のカニヴァリゼーション（共食い）が懸念されたが、従来以上のホスピタリティ施設の強化などにより、ディズニーリゾートは更なる反響を呼んでいる。ディズニーリゾートの経営母体であるオリエンタルランドは、2000年3月期の決算ではテーマパーク産業では唯一、売上高が1,000億円を突破し、テーマパーク産業では一人勝ちの状況が続いている。

**2. 製品** では、そのようなテーマパークの手本ともなろうディズニーリゾートはどのようなマーケティング戦略を展開しているか、われわれの論文と照らし合わせてみよう。

まず、テーマに関してはディズニー映画がテーマの源泉となっていると言えるが、ミッキーマウスやドナルドダック、熊のプーさんなどキャラクターそのものが一つのシンボルとして君臨しつつあり、そのテーマの確立は強固たるものである。よって、ディズニー＝ブランドという構図が消費者の知覚の中で出来上がり、テーマパーク＝ディズニーランドといっても過言ではないような構図が出来上がっている。また、非日常性という点においては、徹底を極めており、そのような点も再来園を促す理由の1つであろう。

**3. 価格** 次に、価格設定に関してだが、価格体系はセット販売と定義したフリーパスによる支払いのみを受け付けている。価格も 5,500 円と決して安いものではないが、消費者の意識の中では「まあこれくらいディズニーならしょうがないか」と思わせるプレミアム価格の設定を可能としている。また、ディズニーシーとディズニーランドのパスポートの併用はできず、それも一種のセット販売法と言えよう。なお、ディズニーシーは時間帯価格設定を行っていない。

**4. 立地/流通** そして、立地戦略に関してディズニーリゾートは完全にブランド・エクイティの高い都市型テーマパークと言えることが可能である。そのため、隣接施設として別の観光施設の併設は必要としていない。しかしながら、現実にはイクスピアリと呼ばれるショッピングモールが併設して、また地方来園者に関してもホテル施設が充実しており、モノレール、直行バスなど交通施設に関してもぬかりがない。チケット流通に関しては直接、入り口で購入する消費者が多数であろう。地方在住者向けに旅行代理店でツアーを組んでいることも見受けられるが、その場合の宿泊は関連施設とバックにしており、非日常性の体験を傷つけてはいない。

**5. 広告** 広告に関しては、マスメディアを通じた広告は資料がない上、あまり記憶に残らないものではあるが、テレビ広告ではよく目にするものであるという印象がある。しかし、これはテーマパークの広告戦略の意図とするものであり、よく目にはするが説得力の強いものではないため非日常性という製品特性を大事にしたものである。あと、東京ウォーカーなど若者向け情報雑誌でディズニーランドの実体験の記事をよく目にするところがある。これはまさにパブリシティの有効活用である。

**6. まとめ** 以上のようにディズニーリゾートはわれわれの最適化戦略にほとんど該当するものであり、よって今日の成功を生み出したものではなかろうかと考える。そして、裏を返せば、われわれが提唱した戦略は成功へ結びつく鍵である事も示されたであろう。

## 事例 レオマワールド

**1. 現状** レオマワールドは異国情緒の漂う中四国最大規模のテーマパークであった。「森と湖のあるアミューズメント&リゾート」をテーマに 5 つのゾーンで構成され、タイの寺院などアジアの文化にふれながら、最新のアトラクションが楽しめ、また世界各国の絵画や陶磁器などが収められている大西美術館やリゾートホテルが存在した。ところが、レオマワールドにはテーマパークとして最大の欠陥が存在した。何が確固たるテーマなのかよくわからないという点である。これにより、何がウリなのか消費者にとってわかりにくく、結局は 2000 年 9 月休業に追い込まれた。当時売上高は 50 億を越え、テーマパーク産業としては 9 番手を追走するものであっただけに、地方の大型レジャー施設への逆風を強く感

じるものであった。われわれはこの原因について考えなければならない。

**2. 製品** まずレオマワールドは、テーマが希薄であるというテーマパークとして大きな欠陥を抱えていた。そもそも経営体制がワンマン体制であったという難点もあり、パーク内の構成が主観的でバラバラと調和の取れないものであった。具体的には、パーク内にて香川県名産の讃岐うどんと東南アジア料理店が建ち並ぶといった具合だ。テーマパークは確固たるテーマの支えの下、他のマーケティング戦略が成り立つ。これでは、プレミアム価格設定などできるはずがない。

**3. 価格** そして価格設定だが、体系としては2通りのパターンがある。入場料+アトラクション代の単品販売法とフリーパスによるセット販売法である。前者は入場料大人で2,000円、後者は大人で4,300円。ディズニーランドと同等の規模を考えれば、お値打ちの価格であろうが、やはり、その認知度上、逆に、安っぽいイメージが出来上がるという悪循環が生まれる。しかし、高価格設定をすると消費者は寄り付かないであろうし、まさにどうしようもない状態であった。

**4. 立地/流通** 立地に関して所在地は香川県の中でも最寄り駅から直行バスで30分。遠隔地型の中でも指折りの遠隔地である。そして、ブランド・エクイティということを考えれば、レオマと聞いて「どこ?」というのが大多数の答えであろう。よってブランド・エクイティは存在しているとは言い難い。レオマワールドへのツアーパックというのも聞いたことがない。このような場合であったら、便宜店流通すべきであるかもしれない。

**5. 広告** レオマワールドの広告というのはいはっきりいって目にしたことはない。われわれは研究に差し当たり、はじめて聞いたテーマパークであった。

**6. まとめ** このように、テーマというものに話題性、一貫性がなければ、マーケティング戦略がすべてうまく成り立たないという証拠を提示してくれたが、このレオマワールドである。景気の悪化などに伴い、地方の大型レジャー施設は更なる苦戦を強いられている。生き残る鍵としては、全国区の知名度がなければいけないというのがまず第1なのであろう。

## 事例 ハウステンボス

**1. 現状** ハウステンボスは、1992年長崎県佐世保市にオランダの街を再現するものとして建設された遠隔地型大型テーマパークである。園内にはショップ・レストラン・商業施設・博物館・運河をはさんでオランダの街を再現した分譲別荘地まであって、既に1つの街として形成されている。

テーマパーク産業の中では400億の売上を上げ、業界2番手である。しかしながら、今年10月隣接する長崎オランダ村は閉業に追い込まれるなど、地方大型レジャー施設への逆風は深刻で、ハウステンボスの再建計画は正念場を迎えている。

**2. 製品** ハウステンボスにとって最も大きな強みは非日常性空間の徹底である。152万平方メートルにもものぼる広大な敷地にオランダ色が凝縮されている。さらに「ハウステンボス町」と町の名前にもなるほどその知名度、そして地域への密着度は絶対的なものである。

**3. 価格** 価格に関しても、入場料で大人4,200円、フリーパスで5,800円と高めの設定ではあるが、ほとんどの来場者が泊りがけであることを考えれば、納得せざるを得ない点もあるであろう。

**4. 立地/流通** アクセスは首都圏などからは飛行機での移動をやむなくされるが、ツアーパックが多く組まれており、旅行代理店との強い密着が多く来場者を促していることが考察できる。

**5. 広告** 広告はさすがにマス媒体を通したものは多く見受けられないが、テレビ番組での企画などは多く見受けられ、実際への来場を促すものとして成り立っているといえるであろう。

**6. まとめ** しかしながら、そのようなハウステンボスでも今日では、経営不振という苦境にたたされている。今後は、「さらなる地域密着型の経営」を鍵に大きな柱として地元密着を掲げ、県民の無料招待、夜間入場料の引き下げ、地元大学との連携など数々の対策を進める方針である。

## 6-2. おわりに

以上のようにわれわれ小野晃典研究会「レジャー・観光班」は、テーマパークにおいて21世紀のマーケティングを提案するために、4P戦略それぞれについて最適化戦略を述べた。さらに、前節のように実際のケースを使って個別事例分析を行なっても、われわれの提言する最適化戦略は実際のケースにおいても成功と失敗を分ける要因として働いていることが確認された。このことによって、本論文執筆に関して色々と反省すべき点は多々あったものの、これまでの大変だった日々も少しは報われるような気がする。

最後に、今回の論文の作成にあたって、お忙しい中的確なアドバイスをしてください、合宿まで開いてくださった小野晃典先生と、十ゼミ担当外にもかかわらず執筆を手伝ってくれた他研究生に、この場を借りて小野晃典研究会十ゼミ担当一同より心からお礼申上げたい。



## 執筆者紹介

井川 倫士

西村 信一

辻 要

柳川 政人

---

テーマパークの未来像 21世紀のマーケティング 』

---

2001年11月21日 第1版

2002年4月16日 第2版

2003年1月16日 第3版

< 編集者 >

井川倫士 (2001年度関東十ゼミ討論会 Project 代表)

西村信一 (2001年度関東十ゼミ討論会 Project 渉外)

辻 要 (2001年度関東十ゼミ討論会 Project 総務)

柳川政人 (2001年度関東十ゼミ討論会 Project 企画)

---

Copyright © 2001. Prof. Akinori Ono's Seminar of Marketing,  
Department of Business and Commerce, Keio Univ. All rights reserved.

URL: <http://news.fbc.keio.ac.jp/~onosemi/>

ONO Seminar Since 2001

