

マーケティングにおけるライフサイクル論

疋田 聰

1. はじめに

マーケティングにおけるライフサイクル概念の適用例としては、新製品が市場にあらわれてから消え去ってゆくまでの過程を製品の寿命とみてる製品ライフサイクル理論がよく知られている。

本稿ではまず製品ライフサイクル理論の概要について述べる。ついで、その活用例としてナイロン（市場開拓によるライフサイクルの延命）と今日的话题である「感性」をセールスポイントとするマーケティングのケースをとりあげる。最後に、製品ライフサイクル理論の利点（メリット）とフロンティアについて考察する。

2. 製品ライフサイクル理論

2.1 製品ライフサイクル

製品の売上高と利益額は、時間の推移とともに変化してゆく。製品ライフサイクル理論はこの点に着目し、時間の推移をいくつかの段階に区切って売上高と利益の変動をみようとするものである。これにより、それぞれの段階ごとにマーケティング戦略上、どのような機会がありどのような解決しなければならない問題があるかを知らることができる。その製品の売上と利益は、適切なマーケティング戦略がとられているかどうか大きく依存するからである。

一般に、製品のライフサイクルは図1のようなS字型の曲線を描く。そしてこの曲線は、導入、成長、成熟、衰退の4つの段階に分けられる。導入期は、製品が市場に導入されたばかりなので消費者にはあまり知られていないため売上の伸びがゆっくりとしている時期である。利益も、製品導入のための費用が大幅にかかるため、ほとんど生じない。

成長期では、製品が市場に急速に受け入れられてゆく時期である。利益も大きな改善がみられる。

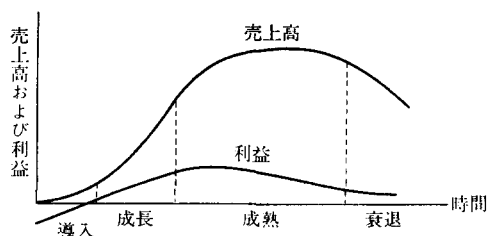


図1 製品ライフサイクル 出所：コトラー（小坂・疋田・三村訳）『マーケティング・マネジメント』第4版、プレジデント社、1983、p.222

次の成熟期は、製品が市場のほぼ全体にゆきわたるために売上の伸びが鈍る時期である。利益はこの時期にピークを迎えるが、市場の成長が低下するのにしたがって競争が激しくなるので、次第に減少し始める。最後の衰退期は、売上が低下し続け、利益も減少してゆく時期である。

製品ライフサイクルは、一般的にはS字型カーブを描くとされるが、もちろんいろいろなタイプが存在しうる。いきなり成長期になる製品や図2のようなものもある。しかし、一般的にS字型カーブを描くとされるのは、次のような理由からである。

新製品が発売されると、すぐ購入する人もいればなかなか購入しない人もいる。新製品の採用時期を基準として人々を分類すると図3のように表わすことができる。人々が新製品の購入について図3のような時間的な動きをみせれば、新製品の普及はS字型カーブを描くことになる。

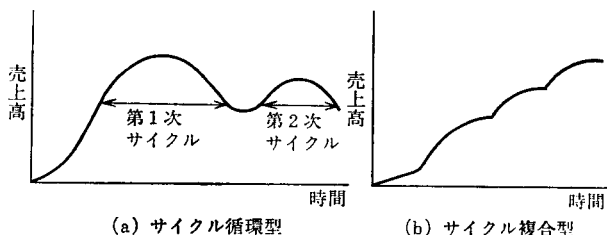


図2 ライフサイクル・パターンの変化形 出所：図1と同じ、p.223

ひきた さとし 東洋大学
〒112 文京区白山5-28-20

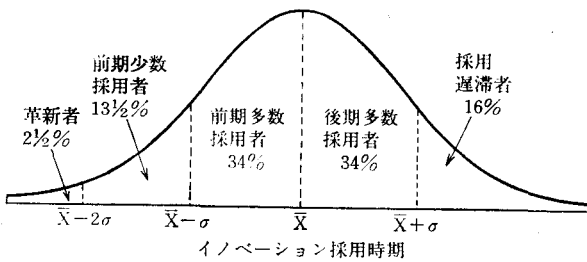


図 3 相対的採用時期を基準とする人々のイノベーション採用タイプ分類 出所：図 1 と同じ。p. 299

2.2 各段階におけるマーケティング戦略の定石

製品ライフサイクル理論は市場環境（競争と消費者）の変化のパターンを類型化し、それぞれにおける望ましいマーケティング戦略の対応にむすびつける。ここでは各段階においてとられる、戦略の定石とでも呼ぶうる要点を整理しよう。

〔導入期〕競争はあってもわずかな時期である。この時期で重要なテーマは、消費者に製品の①存在を知らせ、②試用を勧め、③メリットを理解してもらうことである。そのために、小売店までの流通ルートをつくりあげねばならない。またマーケティング努力は、新製品を早く受け入れる層（たとえば高所得者）に集中され、価格も高めに設定される（スキミング戦略）ことが多い。

〔成長期〕新規に参入してくる競争企業が増え始めるので、自社製品を購入してもらうことが重要なテーマとなる。製品・ブランドの差別化である。多くの消費者を引きつけるため、新しい流通チャネル、価格の引き下げ、製品改良やモデルの追加などが検討される。

〔成熟期〕売上の伸びが鈍化するため、競争は激化する。プロモーション費の増加や製品改良への投資など利益を圧迫するので、競争力の弱い企業は脱落してゆく。勝ち残るためのより一層の差別化がテーマとなり、市場（新しい顧客の開拓、製品のポジショニングなど）や製品（品質や機能改良）、マーケティング・ミックス（価格引き下げや広告キャンペーン）の修正戦略が採用される。

〔衰退期〕競争企業は減少し、売上も低下するからマーケティング費用は削減される。この期は、その製品を売り続けるのか廃棄してより収益性の高い分野に出るかを決めねばならない。もし維持するなら、現状継続か集中（最強市場・チャネルに集中）か、あるいは収獲戦略（費用を削減して利益を上げる）かを採用することになる。生産性をいかに確保するかが中心テーマである。

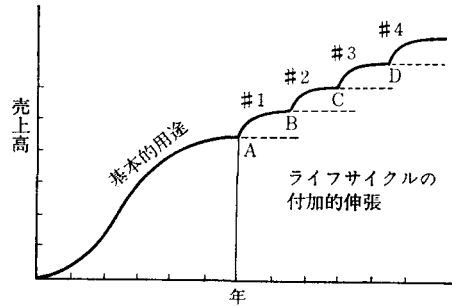


図 4 仮定上のライフサイクル——ナイロン 出所：ケリー、レイザー編（片岡・村田・貝瀬訳）『マネジリアル・マーケティング』下、丸善、1969、p. 425

3. 製品ライフサイクル理論の活用例

3.1 ナイロン

マーケティングでは、いかに需要を創りだすが大きなテーマである。なにも手をうたなければ成熟期から衰退期に入ってしまうであろう製品のライフサイクルを延ばすために、市場を拡大し需要を創り出す方策をみ出す。この典型的な例としてナイロンのケース [1] がよく知られている。

ナイロンははじめ、パラシュートやロープなど軍事向けに使われていた。そして後に丸編みで、女性用ストッキング市場に進出した。この女性用ストッキング市場も、もし、メーカーであるデュ・ボンが成長期・成熟期で何もしなかったなら、その後の成長はなかったろう。デュ・ボンは図 4 に示されているように、A 点で #1、B 点で #2、という行動をとったのである。これら #1~#4 は市場を開拓するマーケティング行動であった。それらの行動は、次の 4 つの方法——市場を開拓し拡大するための一——に整理できる。

- (1) 現在のユーザーの使用頻度や量を増やすこと
- (2) 現在のユーザー間に用途の多様化をはかること
- (3) 新しいユーザーをつくり出すこと
- (4) 新しい用途を開発すること

女性用ストッキングの使用頻度・量を増やすために、デュ・ボンのとった戦略は次のようなものであった。当時アメリカでは軽装化傾向があり、婦人の中でストッキングをはかない風潮が強まりつつあった。この風潮に対し、デュ・ボンは「ストッキングをはくこと」をキャンペーンした。人々のストッキングに対する考え方を変えるように行動したのである。

人々の考え方を変えさせることは、短期間では不可能に近いが、少し長い目でみれば、そして無理のない考え方であるならば可能である。また、その実例も沢山ある。歩きながらハンバーガーを食べることは、15年前にはいけないことだった。家庭でワインやブランディーを飲むことも、海外旅行にでかけることも少し前まではぜい沢なことだった。

ストックングをはくことのキャンペーンは、使用頻度や量を増やすのに貢献したのである。

ストックングの用途の多様化には、次のような戦略がとられた。カラー化と模様化である。ストックングの色を固定的にせず、着ているものや出かける場所などによってさまざまにはき分けるように提案した。こうして、女性はストックングの購入を増やすことになった。

新しいユーザー開拓は、ストックングの場合、ローティーンあるいはこれから10代に入ろうとする女子にストックングをはくことはエチケットであるという広告活動がされた。

新しい用途の開発は、ナイロンの歴史そのものである。パラシュートからストックングへ、さらに女性用ブラウス、男性用ワイシャツ、自動車用タイヤコード、カーペットと新しい用途を見つけてきた。

デュ・ポンは研究開発努力によって、ナイロンの新しい用途を開発してきたが、メーカー自身が開発することは、むしろ例外といってもよい。多くは、ユーザーが新しい用途を見つけ出す。ワセリンを皮膚用軟膏、傷治療薬、整髪剤などに用いることはユーザーの発明であり、はじめはただの機械用潤滑剤だったのである。このことは、その製品はどのように使われているのかという調査や観察が、製品のライフサイクルを延ばすのにいかに重要であるかを物語っている。

3.2 ミシュランのレストランガイド

ナイロンで示された市場拡大の4つの方法は、現代のマーケティングでも基本であり、ライフサイクルの各段階でさまざまに応用されている。ストレートに応用されているケースも多いが、うまく組み込まれた戦略としては、ミシュランの「レストランガイド」をあげることができる。

タイヤメーカーであるミシュランが、なぜレストランのガイドブックを出すのであろうか。今はやりのカルチ

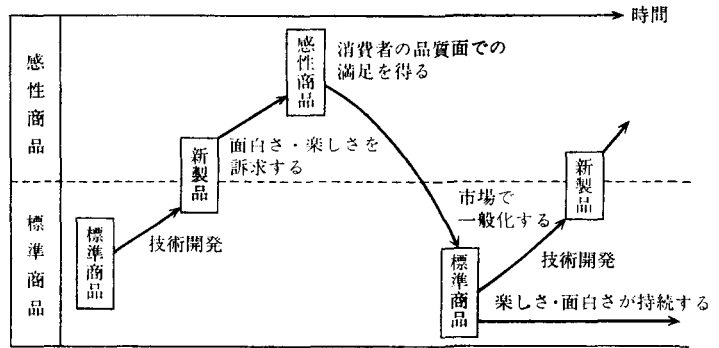


図5 ライフサイクルでの位置づけ 出所：森彰：「感性マーケティングについて」、マーケティング・サイエンス、27号、1986年6月、p.40

ャー戦略という解説は適当ではなかろう。三ツ星のレストランは南仏にあり、パリ市民は遠い南仏にまで食べに行く。往復に車を使えば、長距離を走るからタイヤも減る。ミシュランのねらいは、タイヤの使用頻度・量を増やすことにあった。その手段がガイドブックだったのである。

わが国の「ディスカバー・ジャパン」キャンペーンも同じ考え方である。このキャンペーンでは、都内の博物館見学はいわれないのである。

味の素のピンの穴を大きくする、という有名な話もこの応用である。(もっとも、この話は事実ではなく作り話ということだが)

化粧をしている男性をみかけることがめづらしくなくなったが(新しいユーザー)、われわれの周りにはこのような4つの方法の応用例を沢山みることができる。

3.3 「感性」訴求の商品

商品の豊富な今日、人々はモノの良し悪し(品質や機能)ではなく、好きか嫌いかで商品を選択するといわれている。これは、人々の嗜好が多様化し、個人的になったため、単一あるいは少数の共通基準が通用しなくなったからだと解説される。つまり、人々の価値観が従来のもので大きく変わったからだという理解である。

しかし一方で、品質や機能にセールスポイントが置かれ、かつ売れている製品もある。この場合は、消費者の好き嫌いは購買にあまり影響しない。では、なぜ製品によってこのような違いが生じてくるのであろうか。

これを説明するのに製品ライフサイクル理論を用いると理解しやすい。森の研究[2]によれば次のように説明される。

商品は、そのライフサイクル上のどの位置にいるかによって、訴求されるべき内容が変わると考えられる。

まず、既存の標準商品（一般的な商品）にイノベーションが加えられ新製品が開発される。この新製品の品質はこれまで以上のものをもつが、使用されねば消費者の評価は得られない。そこで、好奇心、都会美、楽しさ、面白さ、といった感性的な訴求を行なうが、その前提として品質の良さが不可欠である。消費者は、その感性に訴えられた商品を購入、使用して、その商品の高い品質に気づき満足する。

やがて市場で一般化すると、高品質は当たり前で、かつ楽しさ・面白さといったイメージも持続している[3]。

製品ライフサイクル理論にしたがえば、各段階ごとの消費者は新製品への対応が異なる。新製品を受け入れやすい層は新しさ・面白さに反応するだろうし、なかなか受け入れない層は面白さよりも品質・機能に反応するだろう。しかし、一般化した面白さは評価する。

「感性」商品はそれ自体変わらなくても、ライフサイクルの段階が進むにつれて次第に標準商品化してゆく。感性がいわれるのは導入、成長期にある製品であるという見方ができそうである。

4. 製品ライフサイクル理論の利点とフロンティア

製品ライフサイクル理論の最大の貢献は、市場環境の変化というダイナミクスをマーケティング戦略にむすびつけたというところにある、と考えられている。いわばマーケティング理論にダイナミクスを持ち込んだ、ということになる。

そして、もうひとつ重要なことは、「最適な行為だけでなく、最適な順序に配慮がはらわれなければならない—たとえば、さまざまなアピールを行なうさいにどんな順序を用いるか、製品の用途を示す場合どんな順序をとるべきか」[4]を教えることであろう。大衆品イメージから高級イメージへの転換はむずかしいのである。

製品ライフサイクル理論はこのように大きな利点もっているが、問題もかかえている。今、どの段階にいるのかを特定するのがむずかしい。事後的にはわかるが、現在ではわからない。導入期と考えて投資をしているう

ちに、実は成長も成熟もしない、ただの失敗だったというケース。また、各段階の時間的長さの予測もむずかしい。

計画策定段階と結果の分析には有効だが、進行中の現在では使いにくいという評価はよくいわれる。成熟期における活用例は前述のように多いが、導入・成長期ではタイミングのズレが生じやすい。いつ市場が成熟するかの予測が、製品ライフサイクルにとって最大のフロンティアといえる。

注

- [1] T.レヴィット：「プロダクト・ライフ・サイクルの活用」，ケリー，レイザー編（片岡・村田・貝瀬訳）『マネジリアル・マーケティング』下，丸善，1969，pp.424-426
- [2] 森彰：「感性マーケティングについて」，マーケティング・サイエンス，27号，1986年6月，pp.29-40
- [3] 同上：pp.39-40
- [4] T.レヴィット：op. cit.，p.43!

事例研究の原稿募集！

ORの特徴は実践にあるといわれています。実際的な応用をぬぎにした理論ということはORでは考えられません。本誌でも以前から会員の皆様からの事例研究の報告をお願いしてきましたが、まだ十分な成果をあげているとはいえません。

もっと気軽に、「この問題はこう処理したが、もっとよい方法はないか」、「やってみただけでなかなかうまくいかない」というような実例や問題提起をどしどししていただきたいと思います。会員同士の知恵の交換というつもりでこの欄へのご投稿をお願いします。

投稿要領：学会原稿用紙36枚（25字×12行）以内
（図・表を含む）投稿先はOR学会事務局OR誌編集委員会宛。

なお、原稿の他コピーを2部添付してください。
（OR誌編集委員会）