

マーケティング 第4回 講義ノート

M. O.

November 4, 2025

Contents

1	講義資料整理：製品ライフサイクル（PLC）各段階の戦略的含意と現代的課題	2
1.1	はじめに	2
1.2	主要な概念と論点	2
1.3	応用と事例分析	3
1.4	深層背景と教訓	5
1.5	結論	6
1.6	重要キーワード一覧	6
1.7	理解度確認クイズ	7
2	導入期・成長期のマーケティング 1	8
2.1	はじめに	8
2.2	主要な概念と論点	8
2.3	応用と事例分析	8
2.4	深層背景と教訓	9
2.5	結論	11
2.6	重要キーワード一覧	11
2.7	理解度確認クイズ	11
3	導入期・成長期のマーケティング 2	12
3.1	はじめに	12
3.2	主要な概念と論点	12
3.3	応用と事例分析	13
3.4	深層背景と教訓	13
3.5	結論	15
3.6	重要キーワード一覧	15
3.7	理解度確認クイズ	15
4	成熟期・衰退期のマーケティング 1	16
4.1	はじめに	16
4.2	主要な概念と論点	16
4.3	応用と事例分析	17
4.4	深層背景と教訓	18

4.5	結論	19
4.6	重要キーワード一覧	19
4.7	理解度確認クイズ	20
5	成熟期・衰退期のマーケティング 2	21
5.1	はじめに	21
5.2	主要な概念と論点	21
5.3	応用と事例分析	22
5.4	深層背景と教訓	22
5.5	結論	23
5.6	重要キーワード一覧	23
5.7	理解度確認クイズ	23

1 講義資料整理：製品ライフサイクル（PLC）各段階の戦略的含意と現代的課題

1.1 はじめに

市場は静的なものではなく、常に変化する動的な存在である。ある時点で有効であった市場分析や戦略が、時間の経過とともに陳腐化することは避けられない。この市場の変化を予測し、体系的に対応するための枠組みとして「製品ライフサイクル（Product Life Cycle: PLC）」の概念は、マーケティング戦略論において中心的な役割を担ってきた。本講義ノートは、製品が市場に導入されてから撤退するまでのプロセスを「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4段階に分類し、各段階における市場環境、競争、消費者の特徴、そして企業が取るべき戦略的対応について深く理解することを目的とする。

1.2 主要な概念と論点

1.2.1 製品ライフサイクル（PLC）の定義

製品ライフサイクルとは、製品カテゴリ（あるいはブランド）が市場に登場してから姿を消すまでの売上と利益の推移を、生物の生涯になぞらえてモデル化したものである。このモデルは、時間を横軸に、売上高と利益を縦軸に取ったS字型のカーブで表現されることが多い。

- **I. 導入期（Introduction）**：製品が市場に導入された直後の段階。売上の成長は緩やかで、製品認知度の低さや高い生産コスト、多額のマーケティング投資（特に市場開拓費）により、利益はマイナス（赤字）であることが多い。
- **II. 成長期（Growth）**：製品が市場に受け入れられ、売上が急速に拡大する段階。規模の経済や経験効果が働き始め、利益も増加する。しかし、市場の魅力が高まるため、競合他社の参入が活発化する。
- **III. 成熟期（Maturity）**：市場の成長率が鈍化し、売上が横ばい（飽和状態）となる段階。需要は主に買い替え需要や反復購入が中心となる。競争は最も激化し、価格競争やシェア争いが常態化する。多くの企業が寡占状態を形成する。
- **IV. 衰退期（Decline）**：技術革新による代替品の登場や消費者の嗜好の変化により、売上と利益が恒常的に減少していく段階。市場から撤退する企業が増加する。

1.2.2 PLCの変動要因：企業側と消費者側

PLCのS字カーブが形成される背景には、企業側と消費者側の双方の変化が関与している。

■企業側の変化（競争と技術）

- **企業数の変化**: 導入期（独占）→ 成長期（参入増）→ 成熟期（淘汰・寡占化）→ 衰退期（撤退増）と、産業構造が変化する。
- **技術革新の焦点**: 導入・成長期には製品の性能を高める**垂直的差別化**が中心となる。特に、産業初期の多様な技術が特定の標準設計に収斂していく「**ドミナント・デザイン**」が確立されるまでは、技術革新の競争が活発である。一方、成熟・衰退期には、生産プロセスの革新（コストダウン）や、デザイン・機能の多様化といった**水平的差別化**が中心となる。

■消費者側の変化（知識と採用層）

- **製品知識の蓄積**: 導入期には製品の新鮮さがあるが、時間が経つにつれて社会的に知識が蓄積され、消費者は何が重要な属性か（例：携帯電話のカメラ性能）を理解するようになる。
- **消費者層の変化**: PLCの進行に伴い、製品を購入する消費者層が変化する。これはイノベーター理論として説明される。

1.2.3 イノベーター理論（新製品購入のタイミング）

新製品が市場に普及していくプロセスは、採用者の属性によって5つのグループに分類される。

- **革新者（Innovators）**: 導入期のごく初期に採用。新しさを追求し、リスクを恐れない。情報感度が高く、マニア層。
- **早期採用者（Early Adopters）**: 導入期後半から成長期初期。地域のオピニオン・リーダー的存在で、周囲への影響力が大きい。
- **前期多数派（Early Majority）**: 成長期に採用。比較的慎重だが、早期採用者の動向を見て追随する。市場の過半数を占める「橋渡し」役。
- **後期多数派（Late Majority）**: 成熟期に採用。保守的で、周囲の大多数が採用してから採用する。
- **遅滞者（Laggards）**: 衰退期（あるいは成熟期末期）に採用。最も保守的で、伝統を重んじる。

1.3 応用と事例分析

各段階において推奨される戦略は異なる。

1.3.1 導入期の戦略

市場規模は小さく、成長は遅い。ターゲットは革新者と早期採用者である。

- **市場開拓と先行者利益**: 製品カテゴリ自体の認知と需要を喚起することが最優先（例：エコカー市場の初期）。技術革新を先行し、**経験効果**（累積生産量の増加に伴いコストが低下する現象）を早期に獲得することを目指す。成功すれば、製品カテゴリの代名詞（例：カップヌードル）となり、**先発優位性（First mover advantage）**を享受できる可能性がある。
 - Carpenter and Nakamoto (1989) の研究によれば、アメリカ市場において1923年時点で

リーダーであったブランドの多くが、60年後もリーダーであり続けたとされ、この優位性の持続性が示唆されている。

- － ただし、**Golder and Tellis (1993)** は、単なる「発案者 (inventor)」や「製品開拓者 (product pioneer)」ではなく、実際に市場を形成した「**市場開拓者 (market pioneer)**」であることが、長期的な優位性を持つ条件であると指摘している。

- **価格設定戦略:**

1. **上澄み吸収戦略（スキミング戦略）:** 高価格を設定し、革新者などの価格弾力性の低い層から早期に開発コストを回収する戦略（例：PS3の初期価格）。
2. **浸透戦略（ペネトレーション戦略）:** 低価格を設定し、一気に市場シェアを獲得する戦略。価格がボトルネックの場合や、規模の経済が強く働く場合に有効。

1.3.2 成長期の戦略

売上が急増し、市場の不確実性が減少するため、後発企業の参入が相次ぐ。ターゲットは前期多数派へと移行する。

- **市場シェアの拡大:** 市場全体が拡大するため、競合の参入があっても売上は伸びるが、市場シェアの維持・向上が重要となる。
- **製品差別化の重視:** 競合との違いを明確にするため、**垂直的差別化**（性能向上）や、広告・チャネルによる差別化が求められる。
- **採用促進要因の訴求:** 前期多数派は革新者より実利的であるため、新製品の採用を促す要因（**Kotler, 2003; Shoemaker and Shoaf, 1975** らが指摘）をマーケティング・コミュニケーションで訴求する必要がある。
 - － **相対的優位性:** 既存製品より優れていること。
 - － **互換性:** 既存のシステムや価値観と適合すること。
 - － **単純性:** 理解・使用が容易であること。
 - － **観察可能性（伝達可能性）:** 便益が他者から見て分かりやすいこと。

1.3.3 成熟期の戦略

売上の成長が鈍化し、需要は買い替えが中心となる。競争は激化し、価格競争が起こりやすい。ターゲットは後期多数派である。

- **需要の多様化への対応:** 消費者の選好が多様化し、性能（垂直的属性）よりも「好み」（水平的属性）が重視される傾向が強まる（例：ポストイットの多様な色や形）。
- **市場セグメントの開拓:** **市場細分化（セグメンテーション）**を強化し、新たなニッチ市場を開拓することで、PLCの成熟期を延命する（例：ポッキーの多様なフレーバー展開や高級版「バトンドール」）。
- **競争戦略:** コスト優位性を追求するか、特定のニッチ市場に特化する戦略が中心となる。

1.3.4 衰退期の戦略

技術革新（例：液晶テレビによるブラウン管テレビの代替）やライフスタイルの変化により、市場が縮小する。

- **撤退（ハーベスト）:** 投資を最小限に抑え、徐々に市場から撤退する。ただし、**退出障壁**（例：流通

業者との関係性)の存在に留意が必要。

- **コア・ユーザーへの集中:** 高いブランド・ロイヤルティを持つユーザー層に焦点を絞り、事業を継続する。競合他社が撤退すれば、残存者利益を得られる可能性がある。
- **再ポジショニング:** 製品の新たな使用目的や市場を見出すことで、PLC をリセットする (例: 駄菓子屋からコンビニへと販路を拡大し、新たな顧客層を獲得した「うまい棒」)。

1.4 深層背景と教訓

本講義で触れられた自転車の例 (ミショー型 → ペニー・ファージング型 → ビシクレット型) は、**ドミナント・デザイン**の概念を象徴している。産業初期には多種多様な設計思想 (技術) が乱立するが、イノベーションを繰り返すうちに、市場に最も受け入れられる特定のデザイン (例: 現代の前後輪がほぼ同サイズでチェーン駆動の「安全型」自転車) に収斂していく。このドミナント・デザインが確立されると、競争の焦点は製品自体の革新から、生産プロセスの革新や水平的差別化へと移行する。これは PLC の成長期から成熟期への移行と強く連動している。

PLC が進むにつれて購入者層が変わる (革新者 → 遅滞者) という事実は、マーケティング・コミュニケーション戦略の変更を要求する。講義で示唆された PC 広告の変化 (1990 年代前半の詳細な製品仕様の羅列 → 現在のタレントを起用したイメージ CM) は、この典型である。導入期・成長期には製品知識が豊富な層 (前期多数派まで) に技術的優位性を訴求する「情報提供型広告」が有効だが、成熟期には情報処理能力が比較的低いとされる層 (後期多数派) にも分かりやすい「情緒的なブランド・イメージ広告」が効果的となる。

経験効果 (累積生産量の倍増に伴い単位コストが一定率で低下する現象) は、PLC の導入期・成長期におけるシェア拡大戦略の理論的支柱である。先行して大量生産を実現し、競合他社よりも早くコストカーブを下降できれば、圧倒的なコスト優位性を築くことができる。これが「市場シェアの大きさが低価格と高品質 (同品質の場合) を実現する」というメッセージにつながり、浸透戦略 (ペネトレーション戦略) の正当化にも用いられる。

1.4.1 AI による補足: 重要論点の拡張

本講義では PLC の基本的な枠組みと各段階の戦略が詳細に解説された。ここでは、PLC を実務で適用する上での重要な注意点と現代的課題を補足する。

- **自己成就的予言 (Self-Fulfilling Prophecy) の危険性:** PLC は「予測モデル」であるが、これを「規範 (こうあるべき)」として経営者が信じすぎると、危険な罠に陥る。例えば、自社製品が成熟期に入ったと「診断」した途端、経営陣が研究開発費やマーケティング投資を削減し、衰退期への移行を「自ら早めてしまう」ケースである。PLC は運命ではなく、企業の戦略的行動 (イノベーションや再ポジショニング) によって、その形状や期間は能動的に変更可能である。
- **デジタル時代における PLC の変容:** 講義でもゲームソフトのように導入期をスキップする例が挙げられたが、特に現代のソフトウェア、SaaS (Software as a Service)、あるいはプラットフォームビ

ビジネスにおいて、伝統的な PLC は当てはまらないケースが増加している。

- **ネットワーク効果**: 利用が増えるほど価値が増す製品（例：SNS）は、導入期を突破すると爆発的な成長（ハイパーグロース）を見せ、伝統的な S 字カーブとは異なる急峻な立ち上がりを示す。
- **継続的アップデート**: 物理的な製品と異なり、ソフトウェアやサービスは頻繁なアップデートによって「成熟」や「衰退」を回避し、半永久的に成長期を維持しようと試みる。PLC が「製品」ではなく「バージョン」ごとに発生する、あるいは全く新しいカーブを描く可能性がある。
- **「製品」の衰退と「顧客ニーズ」の存続**: PLC はあくまで「製品カテゴリ」のライフサイクルである。しかし、その製品が満たしていた「顧客の根本的なニーズ」は、製品が衰退した後も存続することが多い。例えば、「音楽を聴きたい」というニーズは、レコード → CD → 音楽配信 → ストリーミングと、それを満たす製品（技術）が衰退と再生を繰り返している。衰退期にあると判断された製品でも、その根底にある顧客ニーズを再定義できれば、新たな市場を創造できる可能性がある。

1.5 結論

製品ライフサイクル (PLC) は、市場の動的な変化を捉え、企業のマーケティング戦略（製品、価格、チャンネル、プロモーション）が、時間の経過とともにどのように変化すべきかを示す強力な指針（フレームワーク）である。導入期の市場開拓から、成長期のシェア拡大、成熟期の差別化と効率化、衰退期の撤退や再ポジショニングに至るまで、各段階で直面する課題と戦略的焦点は明確に異なる。

しかし、本講義および「AI による補足」で詳述した通り、PLC を機械的に適用することにはリスクが伴う。PLC は「決定された運命」ではなく、企業の戦略的な意思決定とイノベーションの「結果」として形成される側面が強い。特にデジタル化が進む現代市場においては、伝統的な S 字カーブが当てはまらないケースも増加している。

MBA 学習者にとっての実践的な教訓は、PLC の各段階の特徴を理解し、自社が現在どの位置にあるかを客観的に分析する「診断ツール」として活用しつつも、その「呪縛」に囚われないことである。PLC の形状（特に成熟期・衰退期）は、戦略次第で能動的に変形・延長させることが可能であり、常に顧客ニーズの再定義とイノベーションの可能性を模索し続ける姿勢こそが、持続的成長の鍵となる。

1.6 重要キーワード一覧

Carpenter、Nakamoto、Golder、Tellis、Kotler、Shoemaker、Shoaf

製品ライフサイクル (PLC)、導入期、成長期、成熟期、衰退期、ドミナント・デザイン、垂直的差別化、水平的差別化、経験効果、先発優位性 (First mover advantage)、革新者 (イノベーター)、早期採用者 (アーリーアダプター)、前期多数派 (アーリーマジョリティ)、後期多数派 (レイトマジョリティ)、遅滞者 (ラグード)、上澄み吸収戦略 (スキミング戦略)、浸透戦略 (ペネトレーション戦略)、相対的優位性、互換性、単純性、観察可能性 (伝達可能性)、ブランドロイヤルティ、市場セグメント、プライベート・ブランド、退出障壁、再ポジショニング

1.7 理解度確認クイズ

1. 製品ライフサイクルにおいて、売上が急速に拡大し、競合他社の参入が最も活発になる段階はどれか？
2. 市場に製品を導入した直後、多額の初期投資により利益がマイナス（赤字）であることが多い段階はどれか？
3. 製品ライフサイクルにおいて、競争が激化し、売上成長が鈍化・横ばいとなり、需要が主に買い替え中心となる段階はどれか？
4. イノベーター理論において、新製品を最も早い段階で採用する、リスク選好性の高い消費者層を何と呼ぶか？
5. イノベーター理論において、地域社会のオピニオン・リーダー的存在とされ、その後の多数派への普及の「橋渡し」役となるとされる層はどれか？
6. 産業初期に多様な技術やデザインが乱立した後、市場の標準となる特定の設計思想に収斂していく現象、またはその設計を何と呼ぶか？
7. 製品の性能や品質といった客観的な優劣で差別化を図ることを、特に何と呼ぶか？
8. 累積生産量が増加するにつれて、製品一単位あたりのコストが低下していく現象を何と呼ぶか？
9. 製品導入期において、高価格を設定し、価格に鈍感な富裕層や革新者層から早期に投資回収を図る価格戦略を何と呼ぶか？
10. 製品導入期において、低価格を設定し、急速な市場シェアの獲得と競合の参入障壁構築を目指す価格戦略を何と呼ぶか？
11. 成熟期において、消費者の「好み」や「イメージ」といった水平的属性に対応し、多様な製品ラインナップを展開する戦略の基盤となる概念は何か？
12. ブラウン管テレビが液晶テレビに代替されたように、技術革新によって市場が縮小する段階はどれか？
13. 新製品が既存の製品やシステムと組み合わせて使用できる度合いを示し、採用を促進する要因となる概念は何か？
14. 衰退期において、特定の事業から撤退しようとする際に、それを困難にする要因（例：流通業者との関係、処分困難な設備）を総称して何と呼ぶか？
15. 衰退期にある製品の新たな使用方法やターゲット市場を発見し、再び活性化させる戦略を何と呼ぶか？

解答一覧

1. 成長期、2. 導入期、3. 成熟期、4. 革新者（イノベーター）、5. 早期採用者（アーリーアダプター）、6. ドミナント・デザイン、7. 垂直的差別化、8. 経験効果、9. 上澄み吸収戦略（スキミング戦略）、10. 浸透戦略（ペネトレーション戦略）、11. 水平的差別化（または市場細分化）、12. 衰退期、13. 互換性、14. 退出障壁、15. 再ポジショニング

2 導入期・成長期のマーケティング 1

2.1 はじめに

本講義の目的は、マーケティングにおける基本的なモデルの一つである**製品ライフサイクル (Product Life Cycle: PLC)** について学ぶことである。市場は常に変化するという前提のもと、製品が市場に導入されてから姿を消すまでの典型的なパターンを理解することは、企業が変化を予測し、適切な戦略を立案する上で不可欠である。本講義では、PLC を**導入期、成長期、成熟期、衰退期**の4段階に分け、それぞれの段階における市場環境の特徴と、企業が取るべきマーケティング活動について概観する。

2.2 主要な概念と論点

製品ライフサイクル (PLC) とは、ある製品が市場に登場してから、最終的に市場から撤退するまでの売上と利益の推移を、時間の経過とともに示したモデルである。これは、生物が誕生、成長、成熟、衰退というプロセスを経ることに喩えられる。

PLC は一般的に以下の4段階で構成される。

導入期 (Introduction) 製品が市場に初めて投入される段階。売上の伸びは緩やかで、製品の認知度を高めるための**多額のマーケティング投資**（特にプロモーション費用）が必要となるため、利益はマイナスであることが多い。

成長期 (Growth) 製品が市場に受け入れられ、売上が急速に拡大する段階。口コミやマーケティング努力が実を結び、消費者が増加する。**新規参入企業 (競合)** もこの時期に増加し始める。利益もこの段階で最大化されることが多い。

成熟期 (Maturity) 売上の成長が鈍化し、安定または飽和状態に達する段階。市場参加者の多くが製品を一度は購入・使用しており、**再購買**やブランド間の乗り換えが中心となる。**競争が最も激化**し、価格競争や差別化のための投資が続くため、利益は減少し始める。

衰退期 (Decline) 市場の需要が減少し、売上と利益が継続的に低下する段階。代替技術の登場や消費者の嗜好の変化が主な原因である。企業は**撤退**や**収穫 (ハーベスティング)**を検討する必要がある。

PLC モデルの重要な示唆は、市場環境が段階ごとに異なるため、企業は**各段階の特性に合わせてマーケティング戦略を動的に変更**し続ける必要がある、という点にある。

2.3 応用と事例分析

講義では、PLC の各段階における市場の変化を理解するために、いくつかの事例が挙げられた。

2.3.1 ドミナント・デザイン (自転車)

市場の変化要因として、技術革新のパターンが挙げられた。製品の導入期には、多様なデザインや機能を持つ製品が各社から提案される（例：初期の自転車における前輪と後輪の多様なサイズ比）。しかし、イノ

バージョンが繰り返される中で、市場（消費者と生産者）がある特定の設計に収斂していく現象が起こる。これを**ドミナント・デザイン (Dominant Design)**と呼ぶ。ドミナント・デザインが確立（例：現代の標準的な自転車の形態）されると、競争の焦点は製品の根本的な設計から、**生産プロセスの効率化**（低コスト化）や、より細かな**水平的差別化**（例：色、デザイン、用途特化）へと移行する。これは成長期から成熟期への移行期によく見られる現象である。

2.3.2 主要機能への収斂（携帯電話・家電）

消費者の変化も市場を動かす。導入期において消費者は製品知識が乏しいが、市場が成熟するにつれ、製品カテゴリーに関する知識を蓄積する。その結果、多様な機能が搭載された製品（例：初期の多機能携帯電話）の中から、消費者が「**実際に利用する主要機能**」（例：メール、カメラ、ネット速度）が明確になっていく。企業は売れ行きデータからこの傾向を把握し、主要機能を強化した製品開発に注力するようになり、結果として製品機能が収斂していく。

2.3.3 広告戦略の変化（パソコン）

PLC の段階が進むにつれて、ターゲットとなる消費者層も変化する。例えば 1990 年代のパソコン市場（成長期）では、製品の機能や仕様を詳細に説明する広告が主流であった。これは、当時の主要な消費者層が、ある程度の製品知識を持ち、情報処理能力が高い層であったためである。しかし、市場が成熟期に入り、普及率が非常に高くなると、主なターゲットは**保守的で情報処理能力が必ずしも高くない消費者層**（例：高齢者層、IT に関心が薄い層）へとシフトする。その結果、現代の広告では、詳細な機能説明よりも、タレントを起用したイメージ CM など、感情に訴えかける（あるいは安心感を醸成する）手法が主流となっている。

2.4 深層背景と教訓

本講義の核心は、PLC のカーブ自体を覚えることではなく、そのカーブを生み出す「**市場の変化要因**」を理解することにある。

PLC の進行に伴い、**産業構造**が変化する。導入期は開発企業による**独占状態**であるが、成長期には市場の魅力を確認した**競合他社が多数参入**する。成熟期に入ると、競争の結果、優位に立つ少数の大規模企業と、特定のニッチ市場を狙う小規模企業への**二極化**が進む。衰退期には多くの企業が市場から撤退していく。また、技術面では、導入期・成長期には製品の性能や機能を高める**垂直的差別化**が中心となるが、ドミナント・デザイン確立後は、生産プロセスの効率化や、消費者の多様な好みに対応する**水平的差別化**（デザイン、ブランドイメージ等）へと競争の軸足が移る。

PLC の進行は、製品を採用する消費者層が時間とともに変化していくプロセスでもある。これは**イノベーター理論**によって説明される。

- **革新者 (Innovators)**: 導入期に真っ先に製品を購入する層。新奇性を重視し、リスク許容度が非常に高い。マニアやオタク層が含まれる。

- **早期採用者 (Early Adopters):** 成長期の初期に採用する層。流行に敏感で、他の消費者への影響力を持つ**オピニオンリーダー**としての側面を持つ。
- **前期多数派 (Early Majority):** 成長期中盤から採用する層。早期採用者の動向を参考にし、比較的慎重に採用を決める。市場の過半数を占める最初の大規模な層。
- **後期多数派 (Late Majority):** 成熟期に採用する層。保守的であり、周囲の大多数が採用していることを確認してから（社会的圧力などにより）採用する。
- **遅滞者 (Laggards):** 衰退期に差し掛かってから採用する、最も保守的な層。伝統を重んじ、変化を好まない。

講義で指摘されたように、導入期・成長期に購入する層（革新者・早期採用者）は、リスク許容度が高く、製品知識の収集に積極的である。一方、成熟期・衰退期に購入する層（後期多数派・遅滞者）は、**保守的で**リスクを強く認知し、複雑な情報処理を好まない傾向がある。企業は、自社製品が PLC のどの段階にあり、**現在の主要顧客がどの層であるか**を認識し、マーケティング戦略（特に広告やコミュニケーション）を適合させる必要がある。

2.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

本ノートでは、PLC の概要と市場変化の要因に焦点が当てられていた。MBA の学習として、以下の 2 つの論点を補足する。

1. 各段階におけるマーケティング・ミックス（4P）の典型的な戦略 PLC の各段階で戦略を変える必要があるとは述べられたが、具体的に何をどう変えるのか。マーケティング・ミックス（4P: Product, Price, Place, Promotion）の観点から整理する。

- **導入期:**
 - － 製品 (Product): 基本的な製品（無駄な機能は省く）
 - － 価格 (Price): 初期投資回収のための高価格（スキミング戦略）or 市場シェア獲得のための低価格（ペネトレーション戦略）
 - － 流通 (Place): 限定的、あるいは協力的なチャネルに集中
 - － 販促 (Promotion): 製品認知度と試用を促すための集中的な広告・販促
- **成長期:**
 - － 製品 (Product): 品質の改良、機能の追加、製品ライン（バリエーション）の拡充
 - － 価格 (Price): 競合参入により価格を維持またはやや引き下げ
 - － 流通 (Place): 流通チャネルを急速に拡大
 - － 販促 (Promotion): 認知度向上から**ブランド選好**の構築へと重点をシフト
- **成熟期:**
 - － 製品 (Product): ブランドとモデルの**差別化**、製品改良
 - － 価格 (Price): 競争激化により価格競争が本格化。価格の維持または引き下げ
 - － 流通 (Place): 最大限の流通網を構築・維持
 - － 販促 (Promotion): ブランド・ロイヤルティの維持（リマインド広告）、シェア維持のための販促
- **衰退期:**
 - － 製品 (Product): 不採算製品の整理・縮小（ラインの単純化）
 - － 価格 (Price): 価格維持（ニッチ層向け）または在庫処分
 - － 流通 (Place): 採算の取れるチャネルに限定
 - － 販促 (Promotion): 最小限に縮小

2. PLC モデルの限界と問題点講義冒頭で「モデルの問題点」に触れるとあったが、本文中では具体的に言及されなかったため補足する。PLC は有用な概念である一方、その利用には注意が必要である。

- **予測ツールとしての限界:** PLC は、多くの場合、製品が辿った「結果」を記述するのには適しているが、将来の売上や各段階の「時期」や「長さ」を正確に予測するツールとしては信頼性が低い。
- **自己成就的予言の危険性:** 最も注意すべき点である。経営者が「自社製品は衰退期に入った」と PLC に基づき判断し、投資の引き揚げ（広告費削減、R&D 停止）を行うと、その**戦略的決定自体が原因**となって、本当に製品の売上が衰退してしまう可能性がある。
- **すべての製品に当てはまるわけではない:** 製品カテゴリによっては、PLC が当てはまらない（例：ファッションの流行り廃り、長期間安定する基礎的製品など）場合がある。

2.5 結論

製品ライフサイクル (PLC) は、製品の売上と利益が時間と共に変化するパターンを 4 つの段階（導入・成長・成熟・衰退）で捉える枠組みである。

本講義で学んだ重要な教訓は、この PLC のカーブが、売り手側（産業構造、技術競争）と買い手側（消費者知識の蓄積、採用者層の変化）の**動的な相互作用**によって生み出されるということである。

実践において経営者は、PLC を「避けられない運命」として受動的に受け入れるべきではない。AI による補足で指摘した通り、PLC は企業の戦略行動の結果でもある。したがって、自社製品が現在どの段階にあるかを冷静に分析し、その段階の消費者層や競争環境に合わせた**マーケティング・ミックス (4P)** を**能動的に変更・実行**し続けることが、製品の寿命を最大化し、企業の利益を確保する鍵となる。

2.6 重要キーワード一覧

（本講義で登場した人名）該当なし

（本講義で登場した普遍的な概念）製品ライフサイクル (PLC)、導入期、成長期、成熟期、衰退期、マーケティング・ミックス (4P)、産業構造、ドミナント・デザイン、垂直的差別化、水平的差別化、市場細分化、イノベーター理論、革新者（イノベーター）、早期採用者、前期多数派、後期多数派、遅滞者（ラガード）、リスク認知

2.7 理解度確認クイズ

1. 製品ライフサイクルの「導入期」に特徴的な市場状況として、最も適切なものは次のうちどれか？
2. 「成長期」における企業の主要なマーケティング目的として、最も優先度が高いものは何か？
3. 「成熟期」に価格競争や差別化競争が激化する主な理由は何か、簡潔に説明せよ。
4. 「衰退期」において、即時撤退以外の戦略として講義で示唆されたもの（あるいは一般的に知られるもの）は何か？
5. 製品ライフサイクルの典型的な S 字カーブは、主に何の推移を示しているか？

6. 多様な製品設計が試された後、特定の設計に市場が収斂していく現象を何と呼ぶか？
7. ドミナント・デザインが確立された後、企業間の競争の軸は、製品の根本的な技術革新から何に移行しやすいか？（2点挙げよ）
8. 製品の品質や性能など、客観的な優劣で評価できる軸での差別化を何と呼ぶか？
9. 製品の性能差が小さくなり、デザインやブランドイメージなど、消費者の主観的な好みによる差別化が重要になるのは、主にどの段階か？
10. イノベーター理論において、新奇性を最も重視し、リスクを顧みず製品を採用する層を何と呼ぶか？
11. 市場全体への普及において、オピニオンリーダーとして機能し、「キャズム（深い溝）」を超えるための鍵となるとされる消費者層はどれか？
12. 市場の過半数を占めるが、採用には比較的慎重で、他者の動向を参考にする2つの消費者層を挙げよ。
13. イノベーター理論における「遅滞者（Laggards）」が、最終的に製品を採用する主な動機は何か？
14. 導入期において、企業が直面する最大の財務的リスクは何か？
15. PLCモデルの限界の一つとして指摘される「自己成就的予言」とは、どのような危険性を指すか、簡潔に説明せよ。

解答一覧

1. 低い売上と認知度、投資先行による赤字、限定的な競合、 2. 市場シェアの最大化、 3. 市場の飽和と成長鈍化により、既存のシェアを奪い合う競争になるため、 4. 収穫（ハーベスティング）戦略、特定ニッチ市場への集中、 5. 売上高、 6. ドミナント・デザイン、 7. 生産プロセスの効率化（コストダウン）、水平的差別化、 8. 垂直的差別化、 9. 成熟期、 10. 革新者（イノベーター）、 11. 早期採用者（Early Adopters）、 12. 前期多数派、後期多数派、 13. 伝統的な代替手段がなくなる、あるいは周囲からの同調圧力、 14. 製品が市場に受け入れられず、多額の初期投資（開発費・マーケティング費）を回収できないまま撤退すること、 15. 経営者が「自社製品は衰退期だ」と判断し投資を縮小すること自体が、製品の衰退を決定づけてしまう危険性

3 導入期・成長期のマーケティング 2

3.1 はじめに

本講義は、製品ライフサイクル（PLC）の前半二段階、すなわち**導入期**と**成長期**に焦点を当てる。製品が市場に投入された直後の不確実性が高い時期と、市場が急速に拡大する時期では、直面する課題とターゲットとなる消費者層が根本的に異なる。本ノートの目的は、これら二段階の市場特性を理解し、企業がとるべき価格戦略、製品戦略、プロモーション戦略の相違点を明確にすることである。

3.2 主要な概念と論点

製品ライフサイクル（PLC）は、製品の売上と利益の推移を時間軸で追跡するモデルである。本講義では特に以下の二段階を扱う。

導入期 (Introduction) 市場規模が小さく、売上の成長が遅い。消費者は**革新者 (Innovators)** と**早期採用者 (Early Adopters)** に限られる。市場の不確実性が高く、競合は少ない。多額の初期投資に対し売上が伴わないため、利益はマイナスであることが多い。

成長期 (Growth) 市場が製品を受け入れ、売上が急速に拡大する。**前期多数派 (Early Majority)** が新たな消費者層として加わる。市場の魅力が高まることで**競合他社が多数参入**する。

この移行期において、企業は2つの主要な価格戦略の岐路に立たされる。

- **スキミング戦略 (上澄み吸収戦略)**：初期に高価格を設定し、価格弾力性の低い革新者・早期採用者層から高い利益を確保する戦略。
- **ペネトレーション戦略 (市場浸透戦略)**：初期に（時にはコストを下回る）低価格を設定し、急速な市場シェア獲得と**経験効果**によるコストダウンを目指す戦略。

3.3 応用と事例分析

3.3.1 先発者優位性 (First-Mover Advantage) の神話

導入期に市場参入する先発者は、**経験効果**（生産プロセスの習熟によるコスト低下）や、製品カテゴリーの「代名詞」としての地位（例：日清のカップヌードル）を築く**先発者優位性**を得られるとされる。しかし、この優位性は絶対ではない。**Golder and Tellis (1993)**の研究によれば、多くの市場で先発者は後発者に逆転されている（例：表計算ソフト市場における**Lotus 1-2-3**は、後発のMicrosoft Excelに敗れた）。先発者が優位を維持するには、単に「早い」だけでなく、特許を持つ「製品開拓者」や、販売チャネルを確立した「市場開拓者」である必要がある。

3.3.2 価格戦略の実例 (PlayStation 3)

スキミング戦略の典型例として、2006年に発売されたPlayStation 3が挙げられる。発売当初の価格は約6万円と高額であったが、これは技術的優位性を持ち、価格弾力性が低い革新者・早期採用者層（熱心なゲームファン）をターゲットにしたためである。市場が成熟するにつれ、価格は3万円程度まで引き下げられ、より広範な消費者層に浸透していった。

3.3.3 市場拡大期のプロモーション (ハイブリッドカー)

導入期から成長期への移行期におけるプロモーションは、個別のブランド差別化よりも、**製品カテゴリー自体の需要拡大**が優先される。例えば、ハイブリッドカー（エコカー）の導入初期、広告は「トヨタのプリウス」の個別機能の優位性を訴求するよりも、「ハイブリッドカーが如何に環境に優しいか」という**問題意識の共感**や**カテゴリーの啓蒙**に重点が置かれた。

3.4 深層背景と教訓

導入期の主要顧客である**革新者 (Innovators)**と**早期採用者 (Early Adopters)**は、しばしば混同されるが、その動機は異なる。革新者は、技術的な知識を持ち、純粋な個人的趣味や関心から購入する。一方、早期採用者は、コミュニティ内での**オピニオンリーダー**であり、他者に情報発信すること自体に価値を見出す。このため、成長期への移行（口コミの喚起）には、早期採用者の取り込みが極めて重要となる。

企業が導入期ではなく、あえて成長期に参入するのには合理的な理由がある。

1. **不確実性の低下**: 市場の成長性や、技術標準（**ドミナント・デザイン**）が導入期に比べて明確になるため、投資リスクが低下する。
2. **投資規模の算定容易性**: 市場の変動や先発者の動向を分析できるため、生産規模や設備投資額の計算精度が上がる。
3. **マーケティング効率**: 先発者が既に多額のコストをかけて市場（消費者）を教育しているため、後発者はその成果に「タダ乗り」できる。消費者の反応を分析し、より効率的なマーケティング計画（例：先発者が見落としたセグメントへの訴求）を立てることが可能になる。

独占状態の先発者（ブランド A）の市場に後発者（ブランド B）が参入すると、消費者の**多様性希求 (Variety-Seeking)** バイアスにより、先発者のシェアは（たとえブランド力が強くても）自然と低下する。講義での説明によれば、ブランド A から B へのスイッチ率が低く（例：p%）、B から A へのスイッチ率が高くても（例：30%）、A の母数が 100% であるため、流出する絶対数は大きくなる。これにより、先発者はシェア低下を抑えるための**ブランドロイヤルティ**向上策が必須となる。

3.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

本ノートでは、導入期・成長期の市場特性と企業戦略が中心であった。MBA の学習として、この移行期における最大の障害である「**キャズム (Chasm)**」の概念を補足する。

キャズム理論 (Crossing the Chasm): イノベーター理論において、**早期採用者 (Early Adopters)**と**前期多数派 (Early Majority)**の間には、深く断絶した溝（＝キャズム）が存在するという理論である（ジェフリー・ムーアが提唱）。

- **溝の発生要因**: 講義で触れられたように、早期採用者（オピニオンリーダー、ビジョナリー）は「新しさ、革新性」を動機として購入する。しかし、前期多数派（実利主義者）は、「実績、安心感、導入事例、周囲の評判」を重視し、リスクを嫌う。
- **戦略的示唆**: 早期採用者に受け入れられたからといって、同じマーケティング手法が前期多数派に通用するとは限らない。企業は、導入期から成長期へ移行する際、「新しさ」の訴求から、「**実用性**」「**信頼性**」「**導入実績**」の訴求へと、マーケティング・メッセージと戦略を根本的に転換する必要がある。この転換に失敗した製品（特にハイテク製品）は、キャズムを越えられず市場から消えていく（＝成長期を迎えられない）。

3.5 結論

本講義ノートでは、PLC の導入期と成長期に焦点を当て、各段階の市場環境、消費者特性、および企業の対応戦略（特に価格戦略と競争戦略）を分析した。

導入期は、市場の不確実性が高く、革新者・早期採用者という特殊な層を相手に、**カテゴリー自体の啓蒙とリスクの低減**が求められる。一方、成長期は、市場の魅力が明確化し、多数の競合が参入する中で、**前期多数派**という実利的な層をいかに取り込み、**市場シェアを確立**するかが問われる。

実践的な教訓として、企業は「先発者優位性」に安住してはならない。Golder and Tellis の指摘通り、後発者は先発者の市場教育コストにタダ乗りし、より効率的な戦略で市場を奪取しうる。先発者は、成長期に参入してくる競合（特に優れた技術を持つ大企業）に対抗するため、**垂直的差別化**による技術的参入障壁の構築や、**ブランドロイヤルティ**の強化を怠ってはならない。

3.6 重要キーワード一覧

（本講義で登場した人名）Carpenter、Nakamoto、Golder、Tellis

（本講義で登場した普遍的な概念）製品ライフサイクル（PLC）、導入期、成長期、革新者（イノベーター）、早期採用者、前期多数派、オピニオンリーダー、先発者優位性（First-Mover Advantage）、経験効果（Experience Curve）、スキミング戦略（高価格戦略）、ペネトレーション戦略（市場浸透戦略）、価格弾力性、相対的優位性、適合性（両立性）、単純性、観察可能性、ドミナント・デザイン、後発企業の優位性（Follower Advantage）、ブランドロイヤルティ、垂直的差別化、キャズム

3.7 理解度確認クイズ

1. 製品ライフサイクルの「導入期」において、企業の利益がマイナスになりがちな主な理由を2つ挙げよ。
2. イノベーター理論において、「革新者」と「早期採用者」を購買動機の観点から区別して説明せよ。
3. 累積生産量の増加に伴い、製品単位あたりのコストが低下していく現象を何と呼ぶか？
4. 新製品の導入時に初期高価格を設定し、高収益を狙う価格戦略を何と呼ぶか？
5. 上記の戦略（問4）が有効なのは、ターゲットとする初期の消費者層がどのような特徴を持つ場合か？
6. 新製品の導入時にあえて低価格を設定し、急速な市場シェアの獲得を目指す価格戦略を何と呼ぶか？
7. 「成長期」において競合他社が多数参入してくる主な理由を、市場の魅力（利益機会）以外で2点挙げよ。
8. Golder and Tellis (1993) が指摘したように、市場の「先発者」が必ずしも優位を維持できないのはなぜか。後発者の視点から簡潔に説明せよ。
9. 消費者が新しい製品・サービスを採用する際の促進要因として、イノベーションの普及理論が挙げる5つの特性のうち、3つを挙げよ。
10. 「成長期」において、先発企業が直面する最も大きな脅威は何か？
11. 製品の性能や機能といった客観的指標に基づく差別化戦略を何と呼ぶか？

12. 「成長期」において、先発企業が後発企業の猛迫に対抗し、市場シェアを維持するために高めるべき消費者の心理的資産は何か？
13. 導入期のプロモーション戦略が「製品カテゴリーの啓蒙」に重点を置くことが多いのに対し、成長期のプロモーション戦略は何に重点を置くべきか？
14. ジェフリー・ムーアが提唱した「キャズム」とは、イノベーター理論におけるどの消費者層とどの消費者層の間に存在する断絶を指すか？
15. なぜ「キャズム」の克服は困難なのか。両層の価値観の違いに着目して簡潔に説明せよ。

解答一覧

1. 多額の初期投資（研究開発費、設備投資）の発生、製品認知度向上のための多額のマーケティング費用、2. 革新者は技術的関心や新奇性自体を動機とするが、早期採用者は他者への影響力（オピニオンリーダーシップ）の発揮やビジョンの実現を動機とする点、3. 経験効果（Experience Curve）、4. スキミング戦略（上澄み吸収戦略）、5. 価格弾力性が低い（価格が高くても需要が減退しない）特徴、6. ペネトレーション戦略（市場浸透戦略）、7. 市場の不確実性の低下、技術標準（ドミナント・デザイン）の確立、8. 後発者は先発者の失敗（や成功）から学び、より優れた製品や効率的なマーケティング戦略で市場に参入できるため（後発者の優位性）、9. 相対的優位性、適合性（両立性）、単純性、試用可能性、観察可能性（のうち3つ）、10. 競合他社の参入による急速な市場シェアの低下、11. 垂直的差別化、12. ブランドロイヤリティ、13. 自社ブランドの優位性（ブランド選好）の構築、14. 早期採用者（Early Adopters）と前期多数派（Early Majority）の間、15. 早期採用者は「革新性」を重視するのに対し、前期多数派は「実用性・安心感・導入実績」を重視するという、価値観が根本的に異なるため。

4 成熟期・衰退期のマーケティング 1

4.1 はじめに

本講義は、製品ライフサイクル（PLC）の後半二段階、すなわち**成熟期**と**衰退期**に焦点を当てる。市場の成長が鈍化し競争が激化する段階と、市場が縮小し撤退が視野に入る段階では、企業が直面する課題と取るべき戦略が根本的に異なる。本ノートの目的は、これら二段階の市場特性（例：水平的差別化、価格競争、退出障壁）を理解し、企業が持続的な利益を確保する、あるいは損失を最小化するための戦略的選択肢を分析することにある。

4.2 主要な概念と論点

製品ライフサイクル（PLC）の後半戦は、市場の「飽和」と「縮小」という2つの異なる局面として理解される。

4.2.1 成熟期 (Maturity Stage)

売上成長率が鈍化・停止し、売上高自体は高水準で横ばい（または微増減）となる段階。

- **消費者:** 主な購買層は**後期多数派 (Late Majority)** および**遅滞者 (Laggards)** となる。成長期に購入した層による**反復購買**も売上を支える。
- **市場環境:**
 - － **過剰生産能力:** 多くの企業が成長期の予測を基に過剰な設備投資を行った結果、供給過剰に陥りやすい。
 - － **競争激化:** 過剰な生産能力の消化と市場シェアの奪い合いのため、**価格競争**が激化する。
 - － **PB の台頭:** 小売企業の**プライベートブランド (PB)** が強力な競合として登場し、ナショナルブランドの利益を圧迫する。
- **市場構造:** 競争劣位の企業が撤退し、高いブランド力、コスト競争力、または技術力を持つ少数の大企業による**寡占市場**が形成される。その周囲を、特定のニーズに応える**ニッチ企業**が取り巻く構図となる。

4.2.2 衰退期 (Decline Stage)

製品クラス全体の売上が急速かつ継続的に減少する段階。

- **主な原因:**
 - － **技術的代替:** より優れた新技術や代替品が登場する（例：ブラウン管テレビから液晶テレビへ）。
 - － **ライフスタイルの変化:** 消費者の嗜好や習慣が変化し、製品カテゴリー自体への需要が失われる（例：森下仁丹の需要変化）。
- **企業側の課題:** 売上減少による利益率の低下、生産量の減少に伴う単位あたりコストの上昇、在庫調整や価格調整の負担増加など、製品の維持自体が経営の負担となる。
- **主な戦略選択:**
 - － **撤退 (Withdrawal):** 市場から完全に手を引く。
 - － **集中 (Focus):** ブランドロイヤルティの高い特定のニッチセグメントに集中する。
 - － **再ポジショニング (Re-positioning):** 製品に新たな意味や用途を与え、異なる市場で再生を図る。

4.3 応用と事例分析

4.3.1 成熟期の延命戦略 (ポッキー)

成熟期における戦略は、**水平的差別化**と**市場細分化**の強化である。これは、技術革新（垂直的差別化）の余地が少なくなる一方で、多様化する消費者の嗜好（特に情報処理能力が必ずしも高くない後期多数派）に対応する必要があるためである。

- **事例 (ポッキー):** 江崎グリコのポッキーは、定番の成熟商品であるが、「デコポッキー」（デコレー

ション用)や「プレミアムポッキー」(高級志向、百貨店限定)といった新ラインを展開した。これは、既存の「お菓子」という用途を超え、「手作りホビー」や「高級ギフト」といった新たなニッチ市場を開拓し、製品の成熟期を意図的に延長させる戦略である。

4.3.2 衰退期の原因（ブラウン管テレビ、森下仁丹）

- **事例（ブラウン管テレビ）**：テレビを見るという需要自体は存在し続けたが、液晶テレビやプラズマテレビという代替技術の登場により、ブラウン管テレビという製品クラスは急速に衰退した。これは**技術的代替**の典型例である。
- **事例（森下仁丹）**：（講義での言及に基づき）清涼剤としての需要が、ガムや他のタブレット製品の普及、およびライフスタイルの変化により減少し、市場が縮小した。

4.3.3 衰退期の再ポジショニング戦略（うまい棒）

衰退期（あるいは成熟末期）の製品でも、新たな価値を付与することで延命が可能な場合がある。

- **事例（うまい棒）**：主なターゲットは子供であるが、近年ではコンビニエンスストアなどで「懐かしさ」を求めるサラリーマン層（かつての子供）が購入するケースが増えている。これは、製品の機能的価値（味）ではなく、**情緒的価値（ノスタルジア）**を訴求することで、新たなターゲット層に**再ポジショニング**した例と言える。ただし、こうした市場はニッチ市場になりやすい。

4.4 深層背景と教訓

成熟期における重要な変化は、競争の軸が「性能（**垂直的差別化**）」から「好み（**水平的差別化**）」へ移行することである。成長期までに技術的な優位性は出尽くし、各社の品質は同質化する（ドミナント・デザインの確立後）。その段階で企業が投資を続けるのは、新技術開発ではなく、消費者の多様な（時には些細な）好みの違いに対応するための製品ライン拡充（市場細分化）となる。

講義では、衰退期における「見えざるコスト」として、営業担当者の負担増が指摘された。売上が減少し利益率が圧迫される中で、企業は頻繁な価格調整（値下げ）と在庫調整（廃棄・処分）を迫られる。この管理コストとオペレーションの疲弊が、財務諸表に現れる赤字以上に、企業内部から製品の撤退を早める圧力となる。

衰退期にある製品からの**撤退 (Withdrawal)**は、単純な経営判断では行えない場合がある。その最大の要因が**退出障壁 (Exit Barriers)**である。特に重要なのが、流通チャネル（小売店）との関係性である。仮にある製品が自社にとって不採算であっても、その製品が小売店（特に小規模店舗）の売上の柱である場合、一方的な供給停止はその小売店との関係を著しく損なう。もし自社が他の主力製品もその小売店に卸し

ている場合、関係悪化は全製品の取引停止に発展しかねない。このように、チャネルとの関係性が「人質」となり、赤字製品からの撤退を困難にするケースは多い。

4.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

本ノートでは、衰退期の戦略として「撤退」「ニッチ集中」「再ポジショニング」が挙げられた。しかし、MBA の戦略論において、もう一つ重要な選択肢が欠けている。それが**ハーベスティング（収穫）戦略**である。

ハーベスティング戦略 (Harvesting Strategy): ハーベスティングとは、衰退期において、意図的に追加投資（マーケティング費用、研究開発費など）を最小限に抑制し、短期的なキャッシュフローを最大化する戦略である。

- **目的:** 即時撤退するのではなく、市場が完全に消滅するまでの間、残存する**ブランドロイヤルティの高い顧客層**から「収穫」できる限りの利益を確保する。
- **講義との関連:** 講義で触れられた「ブランドロイヤルティが高いユーザーだけに絞る」戦略は、このハーベスティング戦略の一部、あるいはその前提条件と言える。
- **適用条件:** この戦略が成功するには、価格感応度が低く、代替品にスイッチしない忠実な顧客層が一定数存在すること、そして市場の縮小スピードが比較的緩やかであることが望ましい。

衰退期の戦略は、「即時撤退」か「延命（再ポジショニング）」かという二択ではなく、この「ハーベスティング（収穫）」や、他社への「事業売却（Divestment）」を含めた多角的な検討が必要となる。

4.5 結論

本講義では、PLC の成熟期と衰退期における市場の動態と企業の対応を学んだ。成熟期は、市場の飽和と過剰生産能力を背景に、価格競争と水平的差別化が主題となる。ここでは、**市場細分化**を徹底し、ニッチな需要を掘り起こす（例：ポッキー）ことで、高止まりした売上を維持し、競争を回避する知恵が求められる。

衰退期は、単なる「終わりの時」ではなく、経営資源の最適配分が問われる「管理の時」である。本講義の「深層背景」で強調されたように、**退出障壁（特にチャネル関係）**の存在が、撤退の意思決定を複雑にする。したがって、企業は単純な撤退だけでなく、**再ポジショニング**（例：うまい棒）によるニッチ市場での再生や、AI による補足で示された**ハーベスティング戦略**によるキャッシュの最大化など、状況に応じた「賢明な縮小」戦略を実行する必要がある。

4.6 重要キーワード一覧

（本講義で登場した人名）該当なし

（本講義で登場した普遍的な概念）製品ライフサイクル（PLC）、成熟期、衰退期、後期多数派、遅滞者（ラグード）、反復購買、価格競争、プライベートブランド（PB）、ニッチ戦略、水平的差別化、垂直的差別化、市場細分化、技術的代替、ライフスタイルの変化、退出障壁、再ポジショニング、ハーベスティング戦略

4.7 理解度確認クイズ

1. 製品ライフサイクルの「成熟期」において、価格競争が激化する主な要因を2つ挙げよ。
2. 大手小売業者が自社で企画・開発する「プライベートブランド (PB)」が、メーカーにとって最も大きな脅威となるのは PLC のどの段階か？
3. 成熟期において、製品の基本機能での差別化が困難になった企業が取べき典型的な差別化戦略は何か？
4. 「後期多数派 (Late Majority)」の消費者特性を、「早期採用者 (Early Adopters)」と比較して簡潔に述べよ。
5. PLC の「衰退期」を引き起こす、企業の外部環境要因の典型例を2つ挙げよ。
6. 企業が不採算事業から撤退しようとする際に、それを妨げる要因の総称を何と呼ぶか？
7. 講義で挙げられた「流通チャネルとの関係性」は、退出障壁の中でも特にどのような性質を持つ障壁か？
8. 衰退期にある製品のターゲット市場や用途を根本的に見直し、新たな意味を付与することで再生を図る戦略を何と呼ぶか？
9. 衰退期において、追加投資を最小限に抑え、短期的なキャッシュフローを最大化しようとする戦略を何と呼ぶか？
10. 上記の戦略（問9）が成功するための前提条件となる顧客ベースの特徴は何か？
11. 市場全体が衰退しているにもかかわらず、特定のセグメントに経営資源を集中する戦略を何と呼ぶか？
12. 「垂直的差別化」と「水平的差別化」の根本的な違いを、消費者の評価基準の観点から説明せよ。
13. 成熟期に市場が少数の寡占企業と多数のニッチ企業に二極化する理由を簡潔に述べよ。
14. 企業が成熟期の売上減少を食い止めるために行う「市場細分化」の目的は何か？
15. 衰退期にある製品を即時撤退させることの、財務諸表 (P/L) 以外の潜在的リスクとして、講義で示唆されたものは何か？

解答一覧

1. 市場成長の鈍化（シェア奪い合い）、過剰な生産能力、2. 成熟期、3. 水平的差別化、4. 後期多数派は保守的でリスク回避的（実利性・安心感を重視）であるのに対し、早期採用者は革新的でリスク許容的（ビジョン・新奇性を重視）である。、5. 技術的代替（代替品の登場）、消費者のライフスタイルや嗜好の変化、6. 退出障壁 (Exit Barriers)、7. 戦略的退出障壁（他の事業部門やブランドとのシナジー、チャネル関係の毀損リスク）、8. 再ポジショニング (Re-positioning)、9. ハーベスティング（収穫）戦略、10. 価格感応度が低く、ブランドロイヤルティが非常に高い顧客ベース、11. ニッチ戦略（または集中戦略）、12. 垂直的差別化は性能や品質など客観的に優劣がつく軸での差別化であり、水平的差別化はデザインや味など主観的な好みで評価が分かれる軸での差別化である。、13. 大企業は規模の経済でコスト優位を追求し、ニッチ企業は特定のニーズを持つ小規模セグメントに特化するため。、14. 多様化する消費者のニーズにきめ細かく対応し、新たな需要（または反復購買）を喚起すること。、15. 流通チャネル（小売店）との関係悪化が、他の現行製品の販売にも悪影響を及ぼすリスク。

5 成熟期・衰退期のマーケティング 2

5.1 はじめに

これまで製品ライフサイクル（PLC）の4つの段階（導入期・成長期・成熟期・衰退期）について学んできた。しかし、このモデルは万能ではなく、多くの限界と問題点を抱えている。本講義の目的は、PLCモデルが必ずしも典型的な形状をとらない実態を理解し、モデル自体の構造的な問題点（段階移行の曖昧さ、集計水準の問題）を批判的に検討することである。その上で、このモデルの限界を認識しつつ、いかにして実践的なマーケティング戦略に活用できるかを考察する。

5.2 主要な概念と論点

本講義では、PLCモデルの理論的な限界点と、それを踏まえた応用方法について議論する。

5.2.1 PLCモデルの形状に関する限界

PLCの売上推移は、必ずしも典型的な**S字カーブ**を描くとは限らない。

- **導入期・成長期の欠如**: 近年、市場が**コモディティ化**している製品カテゴリでは、市場投入と同時に多数の競合が存在するため、導入期や成長期を経ずに、いきなり**成熟期**からスタートするケースが見られる。
- **衰退期からの再成長（リバイバル）**: 衰退期に入ったと見られる製品でも、効果的なプロモーション活動や新たな価値の提案（再ポジショニング）によって需要が再喚起され、再び成長期のような売上の伸びを示すことがある。
- **時間経過以外の変動要因**: 売上の変動は、時間の経過という受動的な要因だけでなく、企業の戦略的なマーケティング活動（例：大規模な広告、新チャネル開拓）によって能動的に引き起こされる可能性があり、モデルの単純な適用を難しくしている。

5.2.2 PLCモデルの運用に関する限界

- **段階移行の曖昧さ**: モデルは4段階の存在を示すが、「いつ」「何を基準に」導入期から成長期へ移行したと判断するのか、その明確な基準が存在しない。
- **集計水準の問題**: PLCは、分析対象とする**集計水準（Aggregation Level）**によって、その形状や段階が全く異なってくる。
 - － 産業レベル（例：自動車産業全体）
 - － 製品カテゴリーレベル（例：高級車、ハイブリッドカー）
 - － ブランドレベル（例：特定の車種）

現実の市場競争を分析する上では、個別の「ブランド」レベルよりも、競合環境が定義しやすい「製

品カテゴリー」レベルで PLC を捉えることが、戦略立案上有効であるとされる。

5.3 応用と事例分析

PLC モデルの限界を認識した上で、それを実践にどう応用するかが重要である。

5.3.1 導入期をスキップする事例（ゲームソフト）

ゲームソフト市場では、典型的な PLC の導入期が見られないことが多い。これは、企業が発売前から SNS や広告を通じて大々的なプロモーションを行い、消費者の期待を最大化させる戦略をとるためである。その結果、製品は発売された瞬間に爆発的な売上（成長期のピーク）を記録し、その後は徐々に売上を落としていく（成熟・衰退）という、導入期・成長初期をスキップした形状を描く。

5.3.2 成熟市場における新ブランド導入（缶コーヒー）

PLC の「集計水準」を戦略的に活用する事例として、缶コーヒー市場が挙げられる。

- **製品カテゴリー（缶コーヒー）の分析:** 「缶コーヒー」という製品カテゴリー自体は、長年にわたり多数の企業が参入し、市場が寡占化され、消費者の製品知識も非常に豊富な、典型的な**成熟期**にある。
- **個別ブランド（新製品）の戦略:** この成熟市場に、ある企業が「新ブランド」の缶コーヒーを投入する場合を考える。市場（カテゴリー）は成熟期だが、その「ブランド」は紛れもなく**導入期**である。
- **戦略の示唆:** したがって、企業は「成熟期だから価格競争だ」と短絡的に考えるのではなく、自社ブランドの段階（導入期）に合わせた戦略、すなわち、製品の認知度向上、製法や味の独自性の訴求、試飲会やサンプル配布による**リスク低減**といった、典型的な導入期戦略を実行する必要がある。

5.4 深層背景と教訓

講義で強調されたように、PLC は「すべての製品が辿る運命を予測する」ツールではない。むしろ、現在自社が置かれている市場環境（競争状況、顧客特性）が、PLC のどの段階の典型的な特徴と一致するかを「診断」するためのフレームワークである。この診断結果に基づき、適切な戦略オプション（例：導入期なら認知度向上、成熟期なら差別化）を導き出すことにこそ価値がある。

衰退期からの再成長（リバイバル）があり得るとの指摘は重要である。これは、PLC が不可避の運命ではなく、企業の能動的な戦略的行動によって、その形状や期間が変化しうることを示している。経営者は PLC の段階を受動的に受け入れるのではなく、マーケティング努力によって PLC を望ましい形にコントロールしようと試みるべきである。

5.4.1 AI による補足：重要論点の拡張

本ノートでは、PLC の限界点として形状の非普遍性や集計水準の問題が指摘された。しかし、MBA 教育において最も重要視される PLC の危険性、すなわち「**自己成就的予言 (Self-Fulfilling Prophecy)**」についての言及が漏れていたため、これを補足する。

PLC モデルを運用する上での最大の危険性は、経営者がこのモデルを「決定論的な予測」として誤用することにある。例えば、経営陣が「自社製品は PLC に基づき衰退期に入った」と診断したとする。その結果、その製品への R&D 投資や広告宣伝費を削減し、経営資源を引き揚げるという合理的な（衰退期向けの）戦略を実行する。しかし、この「**投資の引き揚げ**」という**戦略的決定自体が原因**となり、実際にはまだ需要があったかもしれない製品の売上を人為的に急落させ、本当に衰退させてしまう。これが PLC の自己成就的予言である。PLC はあくまで状況診断のツールであり、戦略を自動的に決定するものではないという認識が不可欠である。

5.5 結論

製品ライフサイクル (PLC) モデルは、すべての製品に当てはまる S 字カーブを描くわけではなく、段階移行の基準も曖昧であり、分析の集計水準によっても姿を変えるという多くの限界を持つ。

しかし、本講義で学んだように、PLC は「万能の予測モデル」ではなく、「**強力な診断・説明モデル**」である。実践における教訓は、このモデルの限界を理解した上で、自社の「製品カテゴリー」がどの段階にあるかを診断し、競争環境や顧客特性を分析する枠組みとして活用することである。

特に「缶コーヒー」の事例で示されたように、「**市場（カテゴリー）の段階**」と「**自社製品（ブランド）の段階**」を分けて考える視点は極めて重要である。これにより、成熟市場にいながらも導入期の戦略を取る、といった柔軟な戦略立案が可能となる。PLC を決定論的な運命としてではなく、戦略的行動によってコントロール可能なものとして捉え直すことが、MBA 学習者には求められる。

5.6 重要キーワード一覧

（本講義で登場した人名）該当なし

（本講義で登場した普遍的な概念）製品ライフサイクル (PLC)、S 字カーブ、コモディティ化、成熟期、導入期、成長期、衰退期、集計水準、製品カテゴリー、ブランド、リバイバル（再成長）、自己成就的予言

5.7 理解度確認クイズ

1. 製品ライフサイクル (PLC) モデルが必ずしも典型的な「S 字カーブ」を描かない理由の例を 2 つ挙げよ。
2. 衰退期に入った製品の売上が、企業のマーケティング努力によって再び増加に転じる現象を何と呼ぶか？
3. 講義で指摘された、PLC モデルを運用する上での根本的な問題点（限界点）を 2 つ挙げよ。
4. PLC を分析する際の「集計水準」とは何か。講義で挙げられた 3 つのレベルを挙げよ。

5. 戦略を立案する上で、なぜ「ブランド」レベルの PLC よりも「製品カテゴリー」レベルの PLC が重視されるのか？
6. ゲームソフトの PLC が、典型的な導入期・成長初期をスキップする主な理由は何か？
7. 「缶コーヒー」市場のように、製品カテゴリーが「成熟期」にある市場に、あえて「新ブランド」を投入する場合、そのブランドはどのようなマーケティング戦略を取るべきか？
8. PLC モデルを「予測」ではなく「診断」モデルとして捉えるべき理由を簡潔に説明せよ。
9. PLC モデルの「自己成就的予言」とはどのような危険性を指すか、簡潔に説明せよ。
10. 「コモディティ化」した市場に製品を投入する場合、PLC のどの段階からスタートする可能性が高いか？
11. PLC の形状や期間は、企業の戦略的行動によって変更可能か、それとも不可避の運命か？
12. PLC の各段階（導入、成長、成熟、衰退）を明確に区分けすることは容易か、困難か？ また、その理由はなぜか？
13. 「産業」レベルの PLC（例：自動車産業）と「製品カテゴリー」レベルの PLC（例：電気自動車）では、現在位置する段階は同じか、異なるか？
14. 成熟市場において、新ブランドが試飲会やサンプル配布を行う戦略的意図は何か？
15. PLC モデルを学習する実践的な意義は、未来を正確に予測することにあるか、それとも別のところにあるか？

解答一覧

1. 導入期をスキップしていきなり成熟期から始まる製品がある（コモディティ化）、衰退期から再成長（リバイバル）する場合がある、2. リバイバル（または再成長）、3. 各段階への移行基準が曖昧であること、集計水準（産業・カテゴリー・ブランド）によって形状が異なること、4. 産業レベル、製品カテゴリーレベル、ブランドレベル、5. 個別ブランドの売上変動よりも、製品カテゴリー全体の競争環境や市場特性の方が、戦略立案の基盤として安定しているため。、6. 発売前のプロモーション（広告、SNS）によって、発売と同時に需要が最大化されるため。、7. 市場は成熟期だが、ブランドは導入期であるため、認知度向上や試用促進（サンプル配布、製法の説明など）といった導入期戦略を取るべき。、8. 将来の売上や移行時期を正確に予測するツールではなく、現在の市場環境を診断し、適切な戦略オプションを導き出すためのツールであるため。、9. 経営者が「衰退期だ」と判断し投資を削減するという戦略的決定自体が、製品の売上を本当に衰退させてしまう危険性。、10. 成熟期、11. 企業の戦略的行動によって変更可能である。、12. 困難である。明確な移行基準や境界が存在しないため。、13. 異なる（例：自動車産業は成熟期だが、電気自動車カテゴリーは成長期であるなど）。、14. カテゴリー自体は成熟しているが、新ブランドに対する消費者の認知リスクや購買リスクを低減させるため。、15. 別のところにある（現在の市場環境を診断し、段階に応じた適切な戦略的選択肢を導き出すこと）。