

日本経済大学

大学院紀要

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

第9巻

論文

- ユーザー・イノベーションと模倣戦略 — 遺伝子解析ベンチャー企業を事例として —
..... 田中 克昌 (1)
- 組織創発のリーダーシップ — ダイアログ型ストーリーテリングの有効性 —
..... 高橋 宏誠 (17)
- マーケティング・マネジメントにおける製品ライフサイクル理論の適用プロセスに関する研究
..... 李 君在 (41)
- インドICT企業の海外進出と欧米企業のインドへのGIC設置に関する考察
..... 丑山 幸夫 (51)

2021年(令和3年)3月

日本経済大学大学院

マーケティング・マネジメントにおける 製品ライフサイクル理論の適用プロセスに関する研究

李 君在

I. はじめに

近年、技術革新の急速な進展や顧客ニーズの多様化が進み、多くの産業分野において競争が激化し、絶え間ない新製品の開発が行われている。その結果、製品が市場に導入され撤退するまでの期間が短縮化されつつある。このような状況が製品ライフサイクル理論に多くの注目が集まっている主な要因の一つである。特に、製品ライフサイクルの短縮化現象が著しい分野であればあるほど、その段階を確認・予測し、マーケティング戦略を構築していかなければならない。その際には、製品ライフサイクルの分析が先行されなければならない。つまり、製品ライフサイクル理論は、マーケティング戦略を策定するための枠組みを提示している。

製品ライフサイクル理論とは、生物学的原理に基づき、製品が市場に導入され、成長、成熟、衰退のサイクルを経るというものである。ライフサイクルの各段階によってマーケティング環境や市場における製品のポジショニングが異なるため、各段階の特徴を考慮し、適切なマーケティング戦略を立案することにより企業の収益性の向上に大きく貢献することになる。このような製品ライフサイクル理論をマーケティング戦略に利用するためには、特定の製品のライフサイクルのタイプ、そのライフサイクルの平均的な期間、そして製品の集合体レベル（範囲概念）が明確でなければな

らない。また、製品にライフサイクルが存在すること、企業にとって二つの必要性が存在することを意味する。第一に、製品が衰退期に至るまでに代替する新製品の開発、第二に、製品ライフサイクルの各段階の状況に合わせた最適な管理である。企業によって、新製品の開発に重点を置く場合もあれば、既存製品の管理に重点を置くこともある。しかし、いずれにしてもこれらの二つの状況に対応し、バランスを維持することが必要である。このように、市場に導入・販売されている製品がライフサイクルのどの段階にあるかを正確に把握し、マーケティング戦略を策定することが重要である。

したがって、本研究では、まず製品ライフサイクルについて、そして各段階における基本的なマーケティング戦略について解説する。次に、製品ライフサイクル理論をどのように適用し、活用することがマーケティング戦略上最も有用な結果をもたらすのかを考察する。また、実際に製品ライフサイクル理論を適用するときに注意すべき事項について検討を行う。これにより、企業は製品ライフサイクルを正確に把握し、より効果的なマーケティング戦略を計画し、実行することができるであろう。

II. 製品ライフサイクル理論の概念

製品ライフサイクル理論では、製品の寿命は導入期、

成長期、成熟期、衰退期の4つの段階を経るとしている。これらの4つの段階が製品ライフサイクルを構成し、市場のダイナミクスを理解するためのフレームワークである。また、この理論は企業が利益の最大化を達成し、マーケティング戦略や新製品開発戦略を構築するための概念的な枠組みとなる。

明確な概念モデルとして製品ライフサイクル理論を最初に扱ったのは、1950年に Harvard Business Review に掲載されたジョエル・ティーンの "Pricing Policies for New Products" という研究である(Dean, J[1950], pp.45-53)。彼は、特に製品ライフサイクル理論を通じて、常に変動する製造・流通コストや販売促進コストに対し、戦略的に価格調整を行わなければならないと指摘している。即ち、従来のコストの積上げと市場慣行から製品の価格を決定する方法に対し、製品ライフサイクル理論は、変化する市場のダイナミクスに応じ、製品の価格を決定する理論的根拠を提示するものといえる。そして、この理論は外部市場要因をマーケティング戦略に組み入れる方法として受け入れられ、多く

の実証研究が行われている。

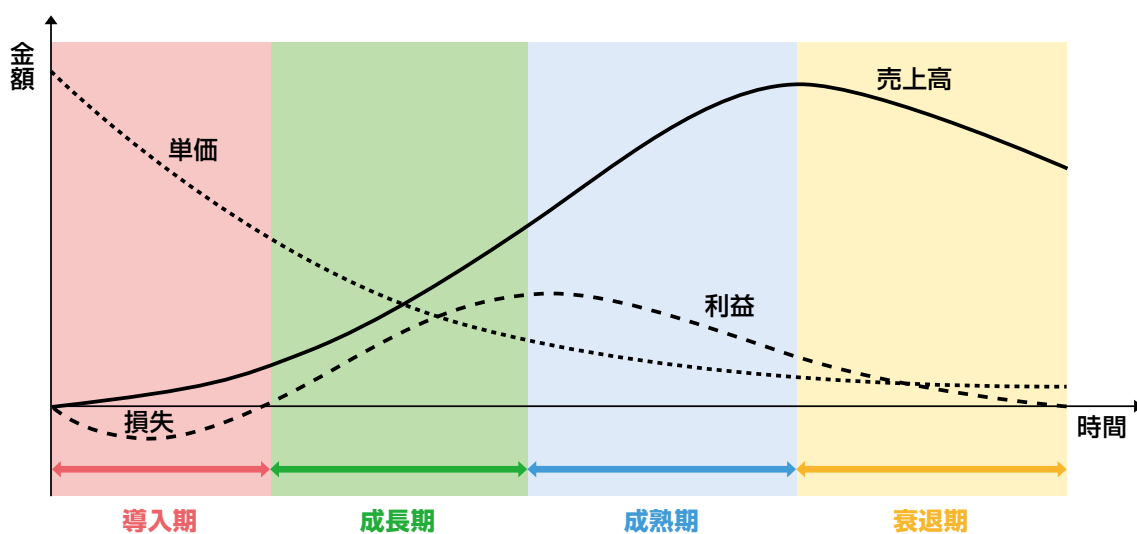
1. 製品ライフサイクルの類型

製品ライフサイクルは、「図1」のようなベルの形をしたロジスティック曲線(S字形の曲線)となり、「導入期」、「成長期」、「成熟期」、「衰退期」の4つの段階に区分され、売上高や利益は図1のように推移していく。

このような製品ライフサイクルは、各段階の定義が明確なため、企業経営に影響を与える要素について正確な分析がなされていれば、企業がマーケティング戦略や製品開発戦略を構築する際に有効的であると考えられている。

製品ライフサイクル理論の大部分は、システムとしてのマーケティング要素が戦略的に組み合わせられており、導入期および成長期の段階での顧客への製品浸透・普及に重点が置かれている。また、各段階における顧客のニーズや態度、競合相手とその数、市場状況は常に変化し続けるので、それぞれの段階にあった戦略立案が必要である。

図1 製品ライフサイクルの概念図



出典：筆者作成

2. 製品ライフサイクルの各段階の概念

以下、「図1」で示した製品ライフサイクルの各段階の概念について説明する。

1) 導入期

導入期とは、新製品を開発し市場に投入するまでの時期である。この時期は、通常売り上げは伸びない。一般に、新製品は長い時間をかけて開発し市場に投入されるため、膨大な時間と資金がかかる。一方、新製品が初めて市場に投入される時は、顧客はその存在すら知らず、また製品の性質や特徴、購入の利点とリスクがまだ十分に理解・判断できないため、顧客から大きな抵抗を受けることになる。その結果、その製品は僅かしか売れないことが多々ある。

2) 成長期

市場投入に成功した企業が大々的に製品とその利点を宣伝することにより、製品は消費者に認知されるようになる。消費者が製品を受け入れるようになると、売り上げは急増する。この急成長、そして新規参入企業の出現が成長期の特徴である。この段階の企業は市場での競争優位性を確保するため、製品およびブランドの差別化を図る。

この時期では需要が供給を上回り、流通・製造レベルでの主要な指標が改善され、市場の成長をさらに促す。その結果、企業の売り上げと利益が急速に伸びるため、競合他社も市場に魅力を感じ改良製品あるいは模倣製品を市場に投入する。そして、競争がより激しくなることに伴い一部の企業は価格競争を始めるようになる。これは成熟段階の始まりを示す兆候として捉えることができる。

3) 成熟期

この段階では、成長段階の利益に引き付けられ多くの企業が市場へ参入するものの、潜在的な顧客の大多数は製品を購入してしまっているため市場は飽和状態となり、売り上げが停滞する。そして、これが顧客の買い替えを促進する要因となる。

成長段階の終わりの兆候は、「図1」で示した製品ライフサイクル曲線の屈折地点で、この地点から成熟段階が始まる。成熟段階が展開されるに従って価格競争は激しくなり、製品の機能や特徴の違いが細分化される。即ち、製品のセグメント化が始まり、市場内のニッチなセグメントへと急速に発展することになる。

4) 衰退期

この段階では業界の構造が激変する。顧客は既存の製品ではなく、より革新的な製品を購入し始めるため、成熟段階に比べ売り上げは急激に減少する。また、過剰生産能力により業界は急反落し、激しい価格競争、合併と買収および倒産によって企業の集中と淘汰が促進される。その結果、生き残った企業は製品・技術を市場から撤退させることを検討する場合もある。

この時期は売り上げが低いレベルで安定したり、若干回復したりする場合もある。この低いレベルで売り上げが安定した状態を硬直段階と呼び第五段階とする研究者もいる (Michael, G. C[1971], pp.88-91)。

III. 製品ライフサイクルの各段階における基本戦略

プロダクト・マネージャーは、製品ライフサイクルに関する理論説明の他に、各段階における具体的な戦略立案ができるように基本戦略を用意しなければならない。即ち、理論の枠組みから、何らかの判断の規範となる基本的なマーケティング戦略を立案するためのシステムを確立しておくことが必要となる。

「表1」は、製品ライフサイクルの各段階における基本的なマーケティング戦略をまとめている。

表1 製品ライフサイクルの各段階における基本的なマーケティング戦略

戦 略	導入期	成長期	成熟期	衰退期
製品	1つだけ	バラエティに富むブランドの構築	ブランド間の競争	衰退
製品の差別化	少ない	模倣およびバリエーションの増加	ニッチ市場の増加により増える	競合他社が衰退するにつれ減少
価格	2つの選択肢： ①製品の導入にかかるコストを相殺するために高くする ②採用者の購入を促すために低くする	2つの選択肢： ①高くする-上澄みをすくう ②低くする-浸透させる	・市場が耐えられる価格 ・価格戦争を避けることができる程度、あるいは企業ブランドを持つ競合が参入できない程度に低くする	売れ残り在庫のリスクを避けるために低くする
需要の価格弾力性	弾力性がない	弾力性が増す	セグメントによっては弾力性がなくなる	・弾力性がある ・買い手の交渉力によって変化する
宣伝	製品属性および初期の採用者に焦点を当てる	大量市場およびブランド属性に焦点を当てる	代替製品とのブランド差別化をはかることに焦点を当てる	在庫をなくすことに焦点を当てる
得意先に対する販促活動	・積極的に行う ・大幅に割引する	販促活動がより激しくなる	棚スペースを確保するために大々的に販促活動を展開する	大規模な販促活動を控え、利益の上がらない流通チャネルを閉鎖する
顧客に対する販促活動	サンプル、クーポンなどを使用し初期の採用者に焦点を当て、販促活動を積極的に行う	顧客への割引などの販促活動は低から中程度に行う	代替製品からのブランド切り替えを促す	特になし
競合企業の垂直統合	少ない	増えている	多い	多い

出典：Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K. (1986). Strategic Management. Reading, MA : Addison-Wesley, p.156より抜粋加工

1. 導入期の基本戦略

製品ライフサイクル理論では、導入期の段階で積極的に広告・宣伝を行うことを推奨している。企業は市場を確立するために、製品の存在を知らせ、それを使用することの利点について消費者を教育しなければならない。そのために大規模な投資が求められる。

この段階におけるマーケティングの主要な目的は、既存製品と比較した新製品の利点を潜在的な初期採用者に知らせることである。また、初期採用者に辿り着く販路を確保することを目指す。そして、製品への投資と開発に費やした資金を回収するために、小売価格は通常より高く設定され、

市場の需要によって調整されるまで大量の固定費の投資を先延ばしするために、法則化された製造戦略が採用される。

この段階での基本戦略は、次の通りである。

1) 上澄みを素早くすくう

製品を大々的に宣伝し高価格で販売する。この戦略は、例えば新車発売の場合のように製品が市場に素早く浸透することを加速させる。

2) ゆっくりと上澄みをすくう

製品を高価格で売るものの宣伝はあまりしない。例えば、音響機器などに多くの例を見ることが出来る。この戦略は激しい競争を招く可能性がある。

3) 急速に浸透させる

製品を大々的に宣伝し低価格で販売する。これは家庭用の消費財でよく用いられる戦略である。

4) ゆっくりと浸透させる

あまり宣伝せず、低価格で製品を販売する。これは中小企業が新製品を市場に投入する際によく見られる戦略である。

2. 成長期の基本戦略

成長段階では、製品の購入者が増え、初期採用者から市場全体の消費者へと顧客ターゲット層が移る。この段階におけるマーケティング戦略は、自社ブランドの確立に集中することになる。販売が伸び、生産能力の限界に到達するので、広告・宣伝は導入期と比べ控える。また、需要が増えるにつれ、多くの販売代理店からの製品取り扱い希望が増える。その結果、企業は増加する需要を支えるため製造戦略をバッチ処理に転換することを検討する場合がある。

この段階で重要なのは価格戦略であり、基本的に企業は「上澄みをすくう」価格戦略か「浸透させる」価格戦略かを選択することができる。

まず、「上澄みをすくう」価格戦略は先発企業の優位性と経済的なポジショニングを確保するため、最初は高い価格を設定する。このような価格戦略の理論的根拠を製品ライフサイクル理論の研究者であるDean(1976)は、以下の5つの項目で簡潔に捉えている。

- 1) 成長段階での消費者の需要に対し価格が弾力的でない場合、また競合他社の品揃えが不足することで需要の交差弾力性が低い場合にはこの価格戦略は保証される。また、製品が新しいために消費者は価値比較ができず高価格を容認することになる。
- 2) 上澄みをすくう価格の浮き「カス」をすくい取る許容範囲は、需要の価格弾力性を段階的なセグメントに分けるこ

とができる市場に対しては有効である。この戦略は、需要の弾力性が低い消費者をまず満足させることにより、限られた製造能力から最大の利益を得ることができる。その後製造能力を拡大することが出来れば、需要の価格弾力性が高い顧客に対しては、埋め合わせるための価格を提供することができる。これは、製品ライフサイクルの過程を通じて全市場の需要の価格弾力性が最も低い共通的な特徴を満たす販売価格よりも利益を上げることができる。

- 3) 新しい市場に対する不確実性の観点から考えた場合には、上澄みをすくう戦略としては拡大できない市場へ製品を投入することのロスとを和らげる可能性が高くなる。
- 4) 浮き「カス」をすくい取る価格政策では、成長段階で必要な積極的かつ集約的な市場戦略の資金調達に有用な方法として考えることができる。
- 5) 全市場のボリュームが比較的小さいと見込まれている、あるいは実際にそうである場合には、競合他社の参入の脅威は低いことになる。

一方、「浸透させる」価格戦略は大きな市場シェアを確保するため、競合他社よりも安く価格を設定することになる。これは、高い生産量で効率が向上することにより、企業は将来的に競争力のあるコスト構造を構築できることを前提としている。つまり、成熟段階までの利益回収の先送りであり、成長段階における市場シェア獲得のためのコストは成熟段階の利益で回収することになる。「浸透させる」価格戦略の理論的根拠として良く知られているのは、次の3通りである。

- 1) 需要の短期的な価格弾力性が高い製品は、市場シェアを確保するために低コストは有効である。
- 2) 初期段階で高い市場シェアを確保すると、企業は経験曲線効果を得るための生産量を確保でき、競争力のあるコスト構造を構築できる。

3) 競合他社の参入リスクが高く、市場の潜在成長力が高い時、将来の経験曲線効果を見越し、低価格戦略を導入することが出来る。また、製品・技術が独占的ではなく簡単に模倣される場合、「浸透させる」価格戦略が最良の場合がある。ただし、いずれの場合も低価格戦略は一時的なもので、最終的な目標は長期的な競争優位を確保することである。

成長期の段階では、新製品が初期購入者に受け入れられると一般消費者は追随する。ここで、市場の将来性と利益に魅了され新規競争相手が参入する。さらに、市場が拡大するにつれ多くの新機能が開発される。価格は安定し続けるか、僅かに下がり、利益幅はピークに達する。

この段階における主要なマーケティング戦略は、新しい市場セグメントの開拓、ターゲット層の一般消費者への移行、製品品質の向上、新機能や新モデルの追加、新しい販売チャネルの開発、価格に敏感な消費者への価格の引き下げなどが有効となる。

3. 成熟期の基本戦略

成熟段階での主要なマーケティング戦略は、市場シェアの拡大ではなく、既存のシェアを保持することである。価格戦略は、顧客価値に見合った価格設定に限定される。この段階で重要なのは、誰も勝つことがない価格競争を引き起こさないことである。価格競争は、顧客が得をするのみで、関係する企業になんら利益をもたらさない。また、企業は成熟段階の始まりを認識し、ブランド力により市場価格を維持する必要がある。つまり、成熟段階における価格戦略は、市場内の広範囲な顧客を獲得し維持するため、低価格を基準とするか、あるいは差別化を追及するかが主な戦略の選択肢となる。

この段階での販促活動は販路を拡大しようとするよりも、大切な棚スペースを確保するために、確立された小売店

に割引を行う販売チャネルに焦点をあてることになる。一方、競争相手は消費者に対し、ブランドの切り替えを促す販売促進を盛んに行うことになる。広告・宣伝はブランドイメージと製品の差別化のみとし、予算を抑える。ここで、コストを低く抑えた結果としてもたらされる利益を得るには、経験曲線効果を最大限に享受できる組み立てラインの製造戦略が採用されることになる。

成熟段階の共通した特徴は、競争の激化による過剰設備であり、さらに以下の3つの成熟市場に細分化することができる。3つの成熟市場とは、成長成熟（流通の飽和のため売り上げが下がり始める）、安定成熟（市場が飽和状態になるにつれ、売り上げが横ばいになる）、衰退成熟（顧客が新しい製品やサービスに移行するため売り上げが下がる）である。今日、多くの企業は細分化された3つの各成熟市場の下で経営されていると言える。

成熟期では次の3つの戦略が考えられる。

1) 市場変更

利用を刺激するための新しい市場や顧客セグメントを探す。この戦略にはブランド・リポジショニングを含む場合がある。

2) 製品の修正

製品を再度売り出すための問題解決や品質改良、製品の機能やスタイルを向上させる。

3) マーケティング・ミックスの修正

価格、宣伝、販売チャネルなどマーケティング・ミックスのいくつかの要素を再検討する。これは、競争相手によってすぐに模倣されてしまうという危険性がある。

4. 衰退期の基本戦略

製品ライフサイクル理論では、衰退段階の戦略で二つの選択肢が提示されている。一つ目は、急速に衰退する市場

で財務損失を食い止めるため、思い切って市場から撤退すること、二つ目は、宣伝などのマーケティングへの投資を控え、できるだけ多くのキャッシュフローを引き出すことである。これには利益を上げることができない販売チャネルの閉鎖や宣伝、ポイント還元プログラム、業者割引などを段階的に中止すること、低価格戦略による不良在庫処分も含まれる。

また、撤退を考えている競合他社を買収し生産量を増やすことを選択することもできる。このシナリオでの製造戦略は、最小限のコスト構造を実現するために連続した無駄のないプロセス（流れ作業）に切り替えることである。

一般に衰退期における製品の売り上げは徐々に減り、やがて市場から撤退することになる。しかし、この段階で問題となるのは企業に衰退製品を管理するための体系的な方針・戦略がないことである。通常、マネジメントは新製品あるいは成熟期に入っている製品に戦略焦点を移してしまい、衰退製品の販売可能性や利用できるマーケティング戦略、製品撤退などの検討を行わない。

多くの経営者の苦悩や心残りを生むのは最後に出現する衰退期での活動である。製品の売り上げが低下していると性急に判断した経営者は、新製品により集中してしまうために、この段階ではよりの確な論理武装と分析が重要な役割を果たす。特に、衰退製品から新製品への切り替えの際に二つの危険に晒されることになる。一つ目は、新製品の導入で多くの経営資源が必要となり、衰退製品への必要な投資が減少してしまう危険である。二つ目は、既存製品のブランドを確立するために費やした大量の投資と価値ある消費者の好意・信用が新製品に受け継がれず、新製品を孤立させてしまいかねない危険である。

IV. 製品ライフサイクル理論を適用するためのプロセス

製品ライフサイクル理論をマーケティング・マネジメントに適用するためには、製品がライフサイクルのどの段階にあるか、そして競合他社の開発あるいは戦略がどのレベルまで来ているかを見極めることが重要である。その際、マーケティングリサーチが果たす役割は大きい。

ここでのマーケティングリサーチとは顧客のニーズや嗜好の変化だけではなく、市場全体の環境の変化や競合他社の動向を測定・分析し、将来のビジネスに役立つ情報に繋げていくことを指す。最近、マーケティングリサーチの考え方が注目されているのは、ITの発展に伴い、利用可能なデータや情報が増大したことにある。その一方で、膨大な情報を処理する中で適切な判断を下しにくく、必要な情報が埋もれてしまうというような事態が生じてきた。情報を的確に処理し、マーケティングに活用していくためには、顧客分析だけではなくその企業の置かれている市場環境や競合他社の動向を分析することが重要である。そのためには情報システムを一元化する必要がある。

以下、企業あるいは競合他社の製品が置かれている段階について、どのような情報に基づいて評価を行うのか7ステップに分けて説明する。

【ステップ1】：潜在的な需要を評価する

製品ライフサイクル理論を適用するときの最初のステップは市場の需要動向を理解することである。顧客セグメントの識別、総需要の評価、嗜好の理解、満たされていないニーズの識別などについて、新たに市場に投入されると思われる代替製品の強さを測定するために市場調査を行う必要がある。また、市場調査では成功するための市場が存在するかどうか、またそれがどこにあるかを知るためにマーケティングリサーチを通じて必要な情報を収集し分

析・評価する必要がある。

【ステップ2】：売りを予測する

顧客価値分析を利用し、製品のライフスパンを通じて製品が与える全てのコストと利益を含む製品の総所有価値を判断する。この顧客価値分析は、競合他社の製品に対しても繰り返し行う。次に、この分析結果を利用することで様々な価格の潜在的な、あるいは既存の製品に対する新製品の相対的な競争力を比較することができる。

【ステップ3】：集合体のレベルを定義する

製品クラス、形状、ブランドなどの集合体レベルを調べることは、製品のライフサイクル分析にとって重要な要素となる。分析を行うことで各レベルの集合体から様々な結果を得ることが出来るが、一般的には理論的な概念より実際の適用状況が優先される。

製品ライフサイクル理論に関する研究では、最高の集合体レベルとして製品の形状を好むという傾向があることが分かっている。製品クラスは異なる製品を多数含んでいるので、一般的には顕著な傾向が認められず長期に渡つての傾向しか明確にされていない。逆に、製品ブランドの周囲を集約しようとしても、変化し易い環境をモデル化して捉えることが難しいために顕著な傾向は無いと言える。この問題を乗り越えるための助けとなる製品の定義としては、「製品とは、特定の技術を応用し、顧客の特定のニーズまたは欲求を満たすものである」と考えることもできる。しかし、最終的には、分析者の判断で集合体のレベルを定義しなければならない。

【ステップ4】：基本的なマーケティング戦略を策定する

対象とする市場セグメントに対し、どのようなマーケティング戦略を策定し実行するかについて、この時点で基本的

な戦略を用意しなければならない。即ち、理論の枠組みから、何らかの判断の規範となる基本的なマーケティング戦略を立案するためのシステムを確立しておくことが必要である。各段階におけるマーケティング戦略を策定するための手引きは、基本戦略について説明している部分でなされており、既に示した「表1」に要約されている。

【ステップ5】：価格帯を決定する

競争力のある小売価格を決定するには、次の2つの方法がある。

1) 専門家に相談する

内部および外部の専門家などに妥当な価格を聞く。エンジニア、オペレーションマネージャー等のテクニカルスタッフに聞けば、技術的にどのような価格帯で製品を作れるか識見を与えてくれる。また、販売チャネルからは競合他社が提供するものと比較の上、提案されている新製品が提供する価値に関する情報を得ることができる。

2) 消費者調査を行う

消費者調査方法としては、バータ同価値分析 (Barter-Equivalent Analysis) 方法がある。この方法は、起こりうるすべての事象をいくつかのグループに分けた上で、各グループから代表値を選ぶ方法である。他にこの種に属する分析としては、デシジョンテーブルと呼ばれる分析方法がある。

【ステップ6】：転換点を予測する

このステップでは、製品ライフサイクル分析と従来のマーケティング戦略の違いが明白になってくる。製品のライフサイクル理論では、各サイクルの段階でとるべき戦略は大きく異なる。したがって、製品のライフサイクル分析の結果として提示される規範的な基本戦略を実施できるかどうかは製品が一つの段階から次の段階に移る転換点をきちんと識別できるかどうかにかかっている。他にもビジネスや経済

を予測するテクニックは多数あるが、これらのテクニックは全て過去のデータから推定が行われている。また、短期間の予測でしかないため、独立した変数の仮定が大きく変わらない時にしか役立たない。したがって、製品ライフサイクル分析は経済活動におけるビジネスサイクルの転換点を予測するのに最も優れた分析だと言える。しかし、製品ライフサイクル分析はミクロレベルでは適切な分析とは言えない面を含んでいる。

要求されているのは転換点を予測するテクニックであるが、これは製品ライフサイクル分析の中でもっとも難しい問題である。転換点を予測する有用な方法として、以下の5つの方法が存在する(Moyer, R[1981], pp.57-61)。

1) 価格の下落

小売価格の値引きや割引の横行などで価格の弱体化が表れる。通常、これらは非公式な交渉として行われる。割引の大きさがいつ大幅に変わるかを予測するための分析方法として転換点分析がある。

2) 在庫の増加

市場の需要が減るとき、多くの場合それよりも前に在庫が過剰に蓄積される。在庫の蓄積に関するマクロ経済学的とも言える評価では、経済成長が緩やかになってきていることを示すが、分析者は市場での在庫の蓄積に焦点を当てなければならない。在庫の増加を見つけるための情報源としては、市場固有の在庫データや政府の在庫データなどがある。

3) 製造工程の共通化

市場が成熟した兆候の一つとして、特定の製造工程を画一的に採用することを挙げることができる。これは、業界全体が経験曲線効果から利益を受けることに、ますます焦点を当てていることを示している。

4) ブランド依存度の低下

弱体化する市場では、消費者のブランドへの依存度が低

下し、需要の交差弾力性がエスカレートする。

5) 市場の飽和

全体の売り上げに対する買い替えの売り上げの比率が高くなる。これは、市場の需要が飽和していることを表している。

【ステップ7】：新しい製品ライフサイクルに注意する

革新的な技術の導入や予期せぬ変化のパラメータは、新たな製品ライフサイクルを促すことがある。この場合、分析の変数を変え、新しい製品ライフサイクル分析を実行する必要がある。

V. むすび

上述のように、製品ライフサイクル理論は、マーケティング・マネジメントにおいて重要な意味を持つ。しかし、製品ライフサイクルを分析するに当たり、問題がないわけではない。例えば、事前に製品ライフサイクルを正確に予測することは難しく、事後的にしか認識できないという潜在的な問題がある。もう一つの問題は、製品ライフサイクルの期間が長い場合には、それに関するデータを獲得することが困難であり、製品が変化していくことでその製品の概念が曖昧になる。また、製品ライフサイクルの段階区分の基準は、一次的な販売量の増加と利益との関係によって決まってしまう。実際、販売量の増減が製品ライフサイクルと全く関係のない一般的な景気の回復や悪化、マーケティング戦略の成功と失敗などにより左右される場合もあるので、ライフサイクルの段階を把握し予測することは非常に困難な問題である。

製品ライフサイクルに関する認識と予測は、類似製品のライフサイクルの傾向と消費者行動を中心とした市場環境の変化を予測した広範囲な内容になるため、一般的に正確

ではないとして度外視すれば、企業は製品に関する販売促進計画に基づいた活動が円滑に遂行できなくなることもあり得る。さらに、製品の導入や成長に及ぼす影響が大きく、ライフサイクルも短縮され、期待するほどの十分な収益を上げることができなくなる場合がある。

企業の持続的な成長を計画するためには、マーケティング戦略を長期的な観点から計画し、長期戦略を策定するためには製品のライフサイクルの変化を予測しなければならない。つまり、企業の存続と成長は当該企業の製品計画活動とそれに関連する製品ライフサイクル、マーケティング戦略にかかっている。

以上のように、製品ライフサイクル理論には、いくつかの限界があるが、長期志向の経営戦略においては、マーケティングの問題を解決するために重要な役割を果たしていることがわかる。したがって、マーケティング担当者は製品ライフサイクルについて研究と分析を継続的に行い、科学的で正確な予測方法になるように注意を払い、マーケティング・マネジメントに適用できるように努力する必要があると考える。

[参考文献]

Cox, W. E [1967], Product Life Cycle as Marketing Models, *Journal of Business*, Oct, pp.375-384.

Day, G. S [1981], The product life cycle: Analysis and applications issues, *Journal of Marketing*, 45(Fall), pp.60-67.

Dean, J [1950], Pricing policies for new products, *Harvard Business Review*, 29, pp.45-53.

Dhalla, N. K. & Yuspeh, S [1976], Forget the product life cycle concept, *Harvard Business Review*, 54, pp.102-112.

Lambkin, M. & Day, G. S [1989], Evolutionary processes in competitive market: Beyond the product life cycle, *Journal of Marketing*, 53(July), pp.4-20.

Levitt, T [1965], Exploit the product life cycle, *Harvard Business Review*, Vol.43, November-December, pp.81-94.

Michael, G. C [1971], Product petrification: A New Stage in the Life Cycle Theory, *California Management Review*, 14(1), pp.88-91.

Moyer, R [1981], Forecasting Turning Points, *Business Horizons*, 24(4), pp.57-61.

Polli, R. and V. Cook [1969], Validity of the PLC, *Journal of Business*, Oct, p.38.

Rink, D. R., & Swan, J. E [1979], Product Life Cycle research: A Literature review, *Journal of Business Research*, 7(3), pp.219-242.

Rogers, E [1962], *Diffusion of innovations*, Glencoe, Ill.: Free Press

Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K [1986], *Strategic Management*, Reading, MA: Addison-Wesley, p.156.

赤羽 淳 [2016],「製品ライフサイクルと価格競争に関する考察」,『赤門マネジメント・レビュー』, 15巻10号, 頁489-508.

石岡 賢 [2001],「製品ライフサイクル対応の製品開発戦略」,『石巻専修大学経営学研究』, 12(2), 頁75-88.

米谷 雅之 [1995],「製品ライフサイクル・モデルの意義と限界」,『山口経済学雑誌』, 44(第1・2号), 頁83-111.

滝沢 茂・大橋 皓介 [1982],「製品ライフサイクル論の問題点と今後の課題」,『慶應経営論集』, 3(第2号), 頁1-21.

『日本経済大学大学院紀要』投稿規程

平成24年4月1日制定

平成27年5月1日改正

1. 『日本経済大学大学院紀要』(以下、本誌と略記する)は、日本経済大学大学院における研究成果を広く内外に公表するために発行する。
2. 本誌は、原則として年1回発行される。
3. 本誌への投稿資格を有する者は、次に示す通りである。
 - (1) 本大学院に所属する教授、准教授、専任講師
 - (2) 本大学院に付属する研究所において研究業務に従事する特任教授／准教授、研究員
 - (3) 上記以外の投稿者で、大学院紀要編集委員会が、投稿の資格と必要性を認めた者
4. 論文の投稿要領は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿者は、所定の「執筆要領」に基づき原稿を作成し、編集委員会が定めた期日までに、本大学院研究委員会内の紀要編集委員会に原稿を提出しなければならない。
 - (2) 投稿原稿は、「執筆要領」に則った様式により、ワープロソフトのWordにて作成されたもので、その電子ファイルを紀要編集委員会に送付するものとする。
これとは別に、出力原稿も3部提出しなければならない。なお、投稿された原稿は、掲載の可否にかかわらず原則として返却しない。
5. 投稿論文の審査および掲載可否の決定は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿された原稿の審査は、別に定める査読規程に従い、編集委員会が選定した査読委員により行う。
 - (2) 投稿された論文の掲載可否は、査読委員による審査の結果に基づいて、編集委員会が決定する。
6. 著作権については、次に示す通りである。
 - (1) 本誌に掲載された論文及び研究ノートの著作権は、日本経済大学大学院に帰属する。
 - (2) 執筆者は、本誌に掲載された論文を他の刊行物に転載する場合、事前に編集委員会に連絡し、許可を得る必要がある。

〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町25番17号
日本経済大学大学院経営学研究科 研究委員会内
紀要編集委員会

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

The Bulletin of the Graduate School of Business

Vol.9 March 2021

Articles

Relationship Between User Innovation and Imitation Strategies

..... KATSUMASA TANAKA (1)

Leadership for Organizational Development

-Effectiveness of Dialogue Storytelling- KOUSEI TAKAHASHI (17)

**Research on application process of product life cycle theory in marketing
management**

KUNJAE LEE (41)

**A Study on the Overseas Expansion of the Indian ICT Firm and GICs of Western
ICT Firms in India**

YUKIO USHIYAMA (51)