

成熟市場への概念的接近

田 中 利 見

はじめに

“市場が成熟している”と感じているビジネスマンが多くなってきている。彼等の直観といえるかもしれない、この認識は、今や、彼等にとって払拭しえない共通の確信に近くなってきているようだ。

かつて多くの原理の発見がそうであったように、ここでも、直観が論理に先行している。十分な経験と豊富な知識を蓄積した“したたかな”マーケッターの洞察力は、過去、幾多のイノベーションを生み、あるいは危機を克服してきた。

直観は、決して偶然や思いつきの産物ではない。問題解決のためのアンテナを四面に張りめぐらしながら、試行錯誤を続けた結果、直観が生まれてくるのである。これは必然である。問題解決をしようとする持続的意志なくして直観は誕生しない。卓越したマーケッターとはこのような直観を発する人である。

“成熟市場 (Mature Market)”はその言葉とは裏はらにまだ、未成熟な概念であり、共通の認識を土台にしながらも、その意味あいには多面にわたる。まして、そのマーケティング戦略的側面になると、ますます混迷を深めている。

成熟市場を最も素朴な意味でとらえて、市場が飽和期に達していると想定したとしても、そこにおけるマーケティング戦略の方向は幾つかに分かれる。

限ぎられたパイの競争という視点から、マーケットシェア戦略に力点を置く人もあれば、今こそ技術的に“真の革新 (Innovation)”と提唱する人

もいる。あるいはソーシャルマーケティングの可能性を指摘する声も少なくない。

いずれにせよ、この戦略的混乱あるいは多面的解釈は、成熟市場のもつ多面的意味あいと無関係ではないように思える。そこで、まず、市場における“成熟”の意味を明確にし、次いで、成熟市場の構造と動態的展開の方向を予測してみたい。最後にそれが<マーケティングにとって意味するものは何か?>を考えてみたい。

1980年も後、数年である。戦後の成長経済の中で、アイデンティティを確立したいいわゆる“戦争を知らない子どもたち”もやがて35才—中年への分水嶺一を、若干のヤング志向とヤングへの“老婆心”を保ちながら、成熟期へと前進していく。しかも年々、多くの消費者が、この安定的なステージに入ってくるのは確実である。

成熟市場のマーケティング機会と問題は、実は、このような状況において生じているのである。

I 市場と成熟

(1) 成熟市場の意味

成熟 (Maturity) とは、生物が十分に成長してしまうことをいうけれども、成熟市場といわれた場合、その意味あいには必ずしも明確にはなっていない。

しかし、ここでは、3つの意味を区別しておいた方がわかりやすい。第一の考え方は、ある商品のプロダクトライフサイクル (PLC) の成熟段階をいう。第二は多くの商品が PLC の成熟段階にあるような市場状況を意味する。第3は、経済の量的成長から質的成長へと転換しつつあるよう

な社会における市場をいう。

マーケティング戦略の視点からいえば、第1は、成熟商品の問題であり、第2は、成熟経済の問題であり、第3は、成熟社会の問題である。

しかし、これは、全く、別個な現象とは、いいきれない。第3の状況には、常に、1、2の状況が含まれるからである。成熟社会において、もしモノとしての商品の限界効用がゼロに近づいていくとすれば、当然それは、多くの商品のPLCが成熟段階にあることを意味するからである。

だが、現実のマーケッターの感覚は恐らく第2の成熟経済、つまり、次々と、商品が成熟段階に入り込み、売上鈍化が生じはじめている状況に直面し、それへの対応をせまられている、マーケティングの手詰り状況から発生しているに違いない。

いったい成熟市場のマーケティングとは、成熟商品のマーケティングで十分なのか、それとも成熟社会の新しい意味あいを前提にマーケティングを行なう必要があるのか、賢明なマーケッターでも悩んでいる。

恐らく、成熟市場とは、その両方の意味を含み、両方のマーケティングを平行的に進行していかざるを得ないであろう。

歴史的にみれば、成熟商品のマーケティングが

早くから問題になった。しかし、現在では、一商品といえども、その売上成長が鈍化していく背景に、成熟社会の影響を考えないわけにはいかない。

(2) PLCマーケティング

予じめ、PLCの基本的フレームワークを説明しておくことにする。

製品や利益にも生物と同じように、寿命があり、一般に、誕生、成長、成熟、老衰、死亡のような曲線的過程を持つという直観は、ビジネスマンの間に古くから信じられていたに違いない。

例えば、デュボンは、1937年の年次報告において、同年度の売上の40%が実は過去10年間に導入された新製品のうちの6種目だけで達成されていることを報告している。

古い製品が衰退し、新しい製品が成長していく、この平凡だが根本的な事実は、経営者にPLCを強く認識させることになる。

しかし、マーケティング研究においてPLCがマーケティング戦略の基本的フレームワークとして脚光を浴びるようになったのは、第二次大戦後である。J. Deanは、PLCを想定し、価格戦略を論じた。彼によれば、市場における競争の減退にはサイクルが見られること、そして、その減退のスピードは、①技術変化②市場の製品受容の比率③市場参入の容易さによって左右されること、

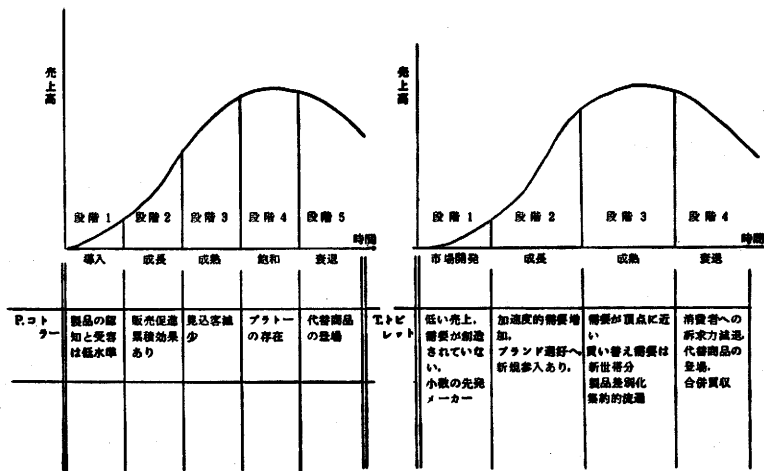


図1 PLCのステージ

したがって製品の成熟とは、(1)技術の成熟(2)市場の成熟(3)競争の成熟を意味する。PLCにおけるステージの考え方が、ここで登場してきている。

ところで、PLCのステージについていえば、現在のところ、4段階説と5段階説が二大主流になっている。図IはPLCのステージについての代表的な見解を整理したものである。

見解の相違は、飽和期を設けるか否かにある。売上の横這い状態——プラトーが長ければ、意味があるが、ファッションサイクルのファドのように成熟からあまり長くない時間に消費者の関心が急減するようであれば、飽和期を設ける戦略的必要はない。

しかし、それ以上に、マーケティング戦略上の問題からいえば、買替需要だけの飽和期に達する前に、成熟期をいかにして長く引き延すかの方が重要である。飽和期というのは、その努力が行き詰まり状態になった時であり、自然発生的に生じるものではない。

したがって、飽和期におけるマーケティングといっても戦略からいえば、成熟期のマーケティングの延長であるといえる。製品の特性、競合状況、代替商品の出現などを考えて、4段階説、あるいは5段階説でもいいが、問題の重要性は圧倒的に成熟商品にあることを繰返し述べておく。マーケットにとって、売上増加はいかなる状況においても課題であって、横這い状態を長びかせるのは結果であるからである。

因みに、E. J. McCarthy は4段階説、Kelly は5段階説を採用している。

(3) PLC と成熟

PLCが成熟へ達するのは何故か。J. Dean のいうように、成熟には、前述のように、技術の成熟、市場の成熟、競争の成熟の3つの側面がある。新しい技術が普及すること、市場に後期多数受容者が参入してくること、(図2参照)、競合メーカーとの差別性が後退してくることなどが、市場に成熟をもたらすといえる。

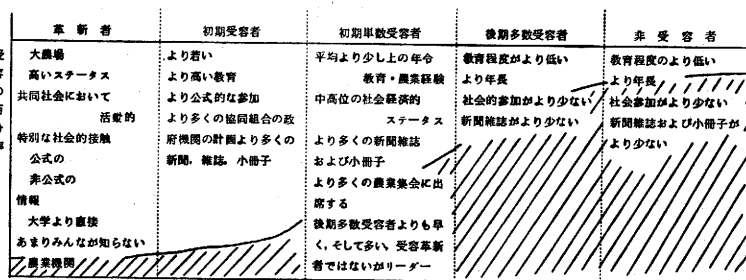
しかし、多くの商品が成熟期になるという意味での市場の成熟は、大枠において、成熟社会の影響ということが考えられる。

(4) 成熟商品のマーケティング

PLCの成熟期にある商品のマーケティングについての研究は1950年代に花々しく展開された。まず、J. Dean は、成熟商品の特徴として①ブランド選好が弱まること、②競合商品との物理的差異が少なくなること、③プライベート商品と競合すること、④市場の飽和⑤生産方法の安定化を指摘し、そこでの価格戦略は寡占のそれに近いと論じている。

また、W. Forester は、PLCにインダストリアルダイナミックスを適用し、PLCと広告との関係を明確に図式化し、成熟商品の広告戦略の特徴は製品差別化にあると指摘した。(図3)

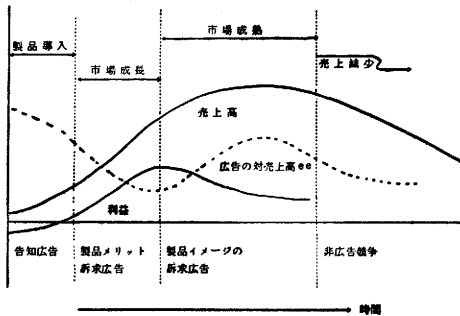
さらに、Mickwitz は PLC の各ステージにおけるマーケティング用具の弾力性を前提に、マ



時間

出所：G. Zaltman 著「行動科学とマーケティング」1971 P53
 オリジナルは、G.M. Beal and J.M. Bohlen, "The Diffusion Process"
 Special Report No. 8 1962

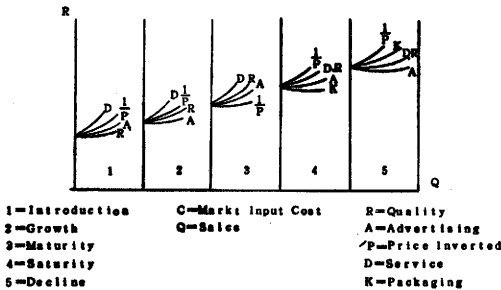
図 2 受容曲線と時間範疇の要約



出所: W. Forester "Advertising: A problem in Industrial Dynamics" HBR XXXVII No2 (March-April, 1959) 104

図3 広告と製品ライフサイクルとの関係

マーケティング戦略の展開図を示し、成熟期においては、価格に対する需要の弾力性が高く飽和期では低くなると分析した(図4)



出所: P. Kotler (Marketing Decision Making) 1971, P.53 ただし original H. G. Michlitz, Marketing and Competition, 1959

図4 PLCの各ステージにおけるマーケティング用具の弾力性

しかし、これらの研究は、どちらかというと、まだ、製品の売上高の成長曲線の変化に対応して、マーケティング戦略がどのように変化していくかという関数的分析であった。

これに対して、T. レビットは、知られているわりあいには使われていないというPLCを競争戦略の効果的な用具として用いるための戦略的提案を行なった。その中において彼ははっきりと意識して、PLCの成熟段階にある製品、すなわち成熟商品のマーケティング問題を重要視している。

T. Levitt の成熟商品のマーケティング戦略は

一口でいうと、延命成略 (Extension Strategy) である。彼によれば、それには4つの戦略がある。

- 1, 現在のユーザーの間で、今まで以上に製品の使用回数を増すように宣伝する。
- 2, 現在のユーザーの間で、今まで以上に多目的に製品を使用させる方法を開発する。
- 3, 市場をひろげて、製品の新しいユーザーをつくり出す。
- 4, 製品の新しい用途を発見する。

T. Levitt はデュボンのナイロンの例を引きながら1~4の戦術をいかに展開したかを説明している。例えば、使用回数を増すために靴下を常時をはくことが、人なかに出る場合当然のことという訴求を繰返し行なった。また、多目的に使用させるためには、靴下のカラーを豊富にして、衣裳に合わせて靴下の色を変えるように訴求した。さらに、新しいユーザーとして、子どもが靴下をはくことをあたりまえのことで訴求した。また、ナイロン原糸の新用途として、敷物、タイヤなどの市場を開発していった。

T. Levitt の製品延命戦略は確かに、成熟商品のマーケティング戦略のひとつの方向を示唆している。しかし、それぞれの戦略とも多額の資金をもってマーケティング努力を続ける必要がある。所詮、無限の成長がありえないとするならば、限られた市場の中で効率よくマーケットシェアを高める戦略も当然重要になってくる。

しかしながら、熾烈なマーケットシェア競争を続けながらも、明日の「スター商品」を創造するマーケティング機会を失なっては、企業の長期的成長は見込めない。成長商品を持たない企業の成長は不可能に近いからである。

現実のマーケッターの悩みは、実は、このところにあるのだ。今まで以上に使用回数を増したり多目的に使用したり、新しいユーザーをつくったり、製品の新しい用途を開発することが金をかけたわりあいには成功しない、状況に直面しているのである。マーケティングのゆきづまりともいえる。

ひとつには、経済成長ともなって人間の欲望

が無限に拡大し、他方でその欲望を満たすだけの財が安価に提供されるような状態が資源不足や環境汚染によって不可能になってきたこと、また、他には、豊かな社会の下で既存のテクノロジーに基づく新製品にあまり魅力を感じなくなってきたこと。つまり、物財一般に対する限界効用が0に近づきつつあることなどがいわれている。

いずれにせよ、脱工業社会、情報社会などといわれているように、経済が成熟状態に入ってきたこと。成熟商品の延命戦略にせよ差別戦略にせよ、この成熟経済の新しい意味合いを前提にしなければ不成功に終るだろう。

II 成熟経済の意味

(1) W. W. Rostow の成熟経済

さて、経済に“成熟(Maturity)”を特別の意味合いを持って採りあげた最初の人は、私の知るかぎりでは、W. W. Rostow である。

彼は、「経済成長の諸段階」において離陸がはじまってから60年後(離陸が終ってから40年後)に成熟期と呼ばれる段階に到達するのが普通であると指摘した。

彼によれば、「成熟期とは、経済が、その離陸に力を与えた最初の産業を乗り越えて進みうる能力を誇示する段階であり、それはまた経済が、(当時における)近代技術の最も進んだ果実を吸収し、かつそれを資源のきわめて広い範囲にわたって——全範囲ではないが——有効に適用することができる能力を誇示する段階である。⁽⁹⁾

そして、20世紀に社会が成熟期に到達したとき二つのことが起こった。一つは一人当りの実質所得が上昇して多数のひとびとが基礎的な衣食住を超える消費を自由に行なえるようになったことであり、一つは、労働力構造が変化し、単に全人口中に占める都市人口の比率が増加しただけでなく、事務労働者や熟練工場労働者一成熟した経済が産み出した、消費財を意識しそれを獲得したいとねがう一の比率が増加したことである。この時期を、彼は、高度大衆消費時代と命名し、離陸からそれまでの時間を成熟への前進期とした。

こうしてロストウの経済成長段階説は、(1)伝統的社会(2)離陸のための先行条件(3)離陸(4)成熟への前進(5)高度大衆消費時代の五段階に分かれる。

ロストウの成熟概念はステージよりもポイントであり、それ以前を成熟への前進期以後を高度大衆消費時代と呼んでいる。後者は、技術的成熟と一人当り実質所得の一定水準を達したときに社会が選ぶとする一つの発展方向をあらわすものである。彼によれば、この成熟社会においては三つの目標の方向が考えられる。①対外的な勢力と影響力とを国家的に追求すること、②福祉国家すなわち、自由市場機構によっては、達成されなかった人間的・社会的目標(余暇の増大もそれに含まれる)に到達するために国家の諸権力が用いられること。③消費水準を基本的な衣食住を超えて拡大することであった。それは単に衣食住の改善といったものにとどまらず、⁽¹⁰⁾20世紀の成熟経済が提供することのできる耐久消費財やサービスの大衆消費にまで及ぶものである。

以上がロストウの成熟経済の骨子である。彼の成熟についての分析で特徴的な点を指摘するとすれば、次の点である。

- (1) 経済的成熟の前提条件として技術的成熟を設けていること。
- (2) 何故に経済は成熟化するかについての説明に、時間的成熟を要することを指摘している。彼によれば、時熟を要する原因として資本ストックの複利計算的增加と成長期待下での三世代にわたるブッデンブローク家的価値観の推移が指摘されていること。⁽¹¹⁾
- (3) 成熟経済の展開方向として、対外勢力の強化、福祉社会志向、サービス経済のような、より、人間的あるいは社会的価値の方向を指摘していること。

以上の3点以外にも特徴とすべき点は多いが、やや独断的、断片的な知識からの指摘といえなくもない。しかし、経済が成熟へ前進し、そして突入することを動的に、しかも段階的にドラマチックに引き出している点でその後の未来論的経済発展説の先駆的業績といえるだろう。

ロストウの経済成長段階説が経済成長のための離陸 (take-off) に主要な関心があり、その後は時熟するように高度大衆消費時代という成熟経済へ到達していく。そこでの成熟経済は経済成長のひとつの理想像に描かれているきらいがないでもない。成熟経済における人間の問題や苦悩が欠落しているからである。

(2) Daniel Bell の成熟経済

このような成熟経済自体の問題と可能性を本格的にとりあげたのは、D. ベルである。彼は 1959 年夏オーストリアのザルツブルグ・セミナーで行なった一連の講義において、はじめて、工業社会 (ロストウの言葉でいえば、成熟への前進——技術的成熟) 以後の成熟の中の経済を「脱工業化社会」(Post-Industrial Society) と名付けた。⁽¹²⁾

彼の脱工業化社会は、決してロマンチック⁽¹²⁾ではない、むしろリアルに見つめている。「歴史的な過程において、格好よく独創性を主張できるような華やかな理論を展開することはやさしい。今日においてはとくにそうである。しかし結局、現実の試練を受けると、それは漫画と化する。30年前のジェームズ・バーナムの経営者革命理論、C・ライト・ミルズのパワー・エリート概念、またはW・W・ロストウの経済成長の諸段階はそのたぐいだ。」と厳しく批判している⁽¹³⁾。もっともロストウの影響を認めてはいるが。

彼の図式によれば、脱工業化社会の構成要因は次の五つである。

(1) 経済部門

財貨生産経済からサービス経済への変遷

(2) 職業分布

専門職・技術職階層の優位

(3) 中軸原則

技術革新と政策策定の根幹としての理論的知識の社会にとっての中心性

(4) 将来の方向づけ

技術管理と技術評価

(5) 意思決定

新しい「知的技術」の創造

経済部門に限定して考えるならば、脱工業社会

においてはサービス経済が創造されるという命題はそれほど新しいものではない。ロストウも高度大衆消費時代におけるサービス需要の増大に十分な注意を払っている。が、それ以上に、この命題は、コーリンクラークが「経済進歩の諸条件」の中で指摘したW. ベティの法則に他ならない。(同様のことはアービンフィッシャーによっても説明されている。)つまり、クラークによれば、経済進歩においては産業部門の構成変化が、第一次部門(主として、農業)から第二次部門(製造業)へさらに、第三次部門(サービス)へと比率を高めていくという周知の命題である。部門別の生産性の違いと国民所得の増加に対する需要の弾力性の違いから、サービス需要が増加していくと彼は論じた。

例えば、現在アメリカは、サービス部門が就業人口全体の半分以上、国民総生産(GNP)の半分以上を占める世界で唯一の国である。サービス経済そのものである。しかもこの割合は1980年までに70%に達するであろうといわれている。

しかし、サービスといっても、①対個人サービス(小売店、クリーニング店、ガレージ美容院)②ビジネス(銀行や信用、不動産、保険)③運輸、通信、公共事業④保健、教育、研究、政府、とあるが、ダニエルベルは最後のカテゴリーのサービス部門が脱工業社会において重要な位置を占めると論じている。

しかも、それらのサービス部門に従事する人々は、脱工業社会のエリートでもある。「その社会の主役は過去のように、企業家、実業家および産業経営者ではなく、『新しい主役』は科学者、数学者、経済学者、社会学者であり、コンピュータ^{インテレクトチュアル・テクノロジー}の使用を通じて生まれる新しい『知的技術』者達である。」⁽¹⁴⁾

いささか知的サービスの側面を強調しすぎたきらいがないでもないが、成熟社会の特徴的側面を描いてはいる。しかし、成熟の経済的側面となると、彼の主たる関心が経済の生産構造とりわけ労働者の就業構造にあるために、消費者の需要構造は、かなり単純化されている。

「脱工業社会はサービスに基礎を置いている。したがって、それは人と人のゲームである。重要なのは、生身の筋力でもエネルギーでもなく、情報である。…中略…もし工業社会が、生活水準の基準として、財貨の量によって定義されるものであるとすれば、脱工業社会は、今やあらゆる人々にとって望ましく、可能であるとみられているサービスと楽しみ——保健、教育、レクリエーション、芸術——を尺度とする生活の質によって定義される」⁽¹⁵⁾。

「国民所得が増加するにつれて、19世紀後半のドイツの統計学者クリスチャン・エンゲルの法則にあるように、家庭で食物に費やされる貨幣の割合が減少し始め、限界の増加分はまず耐久財（衣服、住宅、自動車）に、そして次に贅沢品、レクリエーションのようなものに使われるという現象が見られる。こうして第三の部門、すなわち個人的サービス部門が拡大し始める。すなわち人々の視界が広がり、新しい欲求と嗜好が拡大するにつれて、レストラン、ホテル、自動車サービス、旅行娯楽、スポーツが盛んになってくる。しかしここで新しい意識が介入し始める。社会が約束したよい生活への要求は、そうした生活にとっての基本的な二つの領域—保健と教育—に集中するようになる」⁽¹⁶⁾。

引用が長くなったが、ダニエルベルは、成熟経済における市場の動向を上記のように、保健と教育の二大カテゴリに集約されている。

このような需要分析は、基本的に W. ペティの法則の上に、エンゲルの法則を加味した域を出ていない。

この成熟経済における需要の分析に対して単純ではあるが、基本的フレームワークを設定したが、ハーマン・カーンとアンソニー・J・ウィナーの共著（紀元2000年）である。HカーンとA・J・ウィナーは脱工業化を、ロストウの大量消費時代の後に置く。

ロストウの高度大衆消費時代では、耐久消費財とサービスの現代的意味合いが明確に区別されていなかったし、また、そうした経済的側面と福祉

表 1

紀元2,000年における1人当たり所得と産業発展の5つの水準

産業水準	1人当たり所得 (ドル)
1. 工業化以前	50~200
2. 部分的工業化	200~600
3. 工業化	600~1,500
4. 大量消費または高度工業化	1,500~4,000
5. 脱工業化	4,000~20,000

出所) H. カーン, A. J. ウィナー共著

井上勇訳「紀元2,000年」時事通信社1967

志向や国際的発威の問題が混在していた。その意味で彼等の区分は、所得水準の高さに基づくものの、成熟経済における市場の展開方向を明確に打ち出している。

しかし、成熟経済を動かすのは市場—需要であり、需要が人間の欲望の発露であるかぎり、人間の欲望の成熟についての理解を前提にして成熟市場の意味を考えるべきである。

(3) D. Gabor の成熟経済

この点、デニス・ガボールの成熟社会の分析はかなり示唆に富んでいる。もっとも、EQ (Ethical Quotient) 倫理指数⁽¹⁷⁾などという肩の張った概念を持ち込みかなり人間に入れ込んである面も少なくないが。

彼によると、成熟社会とは人口および、物質的消費の成長はあきらめても、生活の質を成長させることをあきらめない世界であり、物質文明の高い水準にある平和なかつ人類 (homo sapiens) の性質と両立しうる世界である。⁽¹⁸⁾

それでは、そのような成熟社会が人間に提供するものは何か。デニス・ガボールは、希望、遊戯、多様性の三つを挙げる。希望とは個人的価値である。希望の設計を行なえる機会が提供される必要があるという。また、ヨハン・ホイジンガのホモルーデスの方向に、すでに非常に進んできている事実を指摘している。

しかし、彼はまた、「経済的欠乏が緩和されて自由な時間とエネルギーが生まれた時、それらが

すべて愛と遊戯のために使われなかったら、人間の破壊本能がそれに代ることだろう」とも警告している。

⁽²⁰⁾成熟社会の人間の特徴の第三は多様性である。ブルタリスティックソサエティ
多元的社会と呼ぶ世界では、「非協動的な価値観を持った人たちでも、自由に趣味を生かせるばかりでなく、自分達の夢を実現しようと、同好の人々と自由に提携するようになるのである。」⁽²¹⁾そうではなければ、⁽²¹⁾退屈と欲求不満が生じる。

しかし、現在の段階は、提携よりも非協調が目立ち、対立、と緊張が生じていることは各種の社会運動からもあきらかである。しかし、それぞれ別個の価値観なり趣味を抱いた、つまり多様なサブカルチャーがその存在を主張し、コンフリクトを生じさせながらも、社会的に容認されつつある、若者のライフスタイル、ウーマンリブ、被差別者、その他、諸々のマイノリティが多元的に存在し始めてきている。

デニスガボールの成熟概念は多分に、理想主義的で空想的なきらいが多いが、成熟経済という視点からみた場合、個人つまり、人間の価値、あるいは文化といったエネルギーを中心に設定している点で、経済における成熟の意味をダイナミックにとらえているといえる。

しかし、成熟社会における希望、遊戯、多様性にしろ、それらは多分に思いつきのであり、(それはデニスガボールだけでなく、ダニエルベル、ロストウについてもいるが)それらの三つの概念の相互関連なり、あるいは成熟前後におけるそれらの概念の展開については不明瞭である。いきなり成熟社会の人間が形成されるわけではなく、それ以前の社会における価値観なり信念なりの継承によってできあがってくるはずである。成熟社会は、人間の成熟の上に来あがってくるであろう。

(4) 人間の成熟

人間の成熟について、G. W. オルボートは次のような6つの基準を提示している。⁽²²⁾

①自己意識の拡大

人は、経済、教育、政治、家庭、趣味、仕事、

研究、その他の様々の領域に人間的な関心を持っている。これらのいずれの領域にも自律的な関心が発達していなければ、成熟した人間とは呼べない。

②自己が他人への暖い関係をもつこと。

通常、この型の暖かさは<共感>と呼ばれる。

③情緒的安定(自己受容)

これは、断片的な動因に関係する事柄に過度な反応を行なうことを避ける能力を指す。成熟した人は欲求不満に耐え、時には自罰的になったり、時を待ったり、障害を回避したり、必要ならば、運命に身をまかせたりする。もちろん、いつも冷静おだやかというわけではないが、元へ戻すということも学んでいる。

④現実的知覚技能および課題

これは、認知がほぼ真実であり、かつ正確で現実的であると同時に、客観的な問題解決能力を有し、完成すべき課題をもつことをいう。経済的成熟(自分と自分の家族を養えるようになる)は成熟を知るためのチェックポイントのひとつである。

⑤自己察観視:洞察とユーモア

自分自身を知ること、それと、人(自分も含む)が愛しているものを笑い、またそれでもそれらを愛することができる能力—ユーモアを持つこと。

⑥人生を統一する人生哲学

成熟には、知的な理論としての人生の目的に関する明瞭な了解が必要である。要するに、何んらかの形の人生に統一を与える人生哲学をいえる。

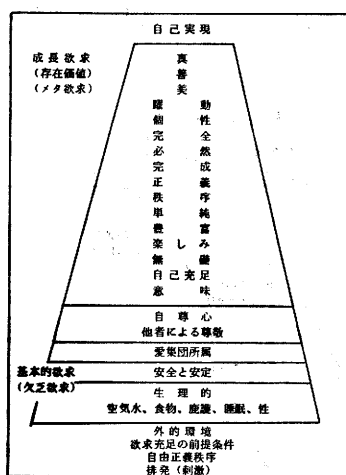
まとめていえば、成熟したパーソナリティとは①広く拡大された自己意識をもつ②直接あるいは非直接的な接触において自分を他者に暖かく関係づけることができる③基本的な情緒的安定をもっており、自分を受容している。④外的な現実に従って喜こんで知覚し、思行し、行為する⑤自己察観、視洞察とユーモアの能力がある。⑥統一を与える人生観と調和して生活する。

以上の成熟したパーソナリティについてのオルボートの説明は、いささか、倫理的すぎて、中国哲学の君子像を想像させるが、成熟した社会における人間の行動あるいは心理の方向性を確かめる

ことができる。

成熟したパーソナリティとして、マズローの自己実現欲求もまた、成熟経済における需要の方向を示唆してくれる。(23)よく引用されるので、ここでは詳述しないが、人間の基本的欲求をマズローは次の5つに分けている。

- ①生理的欲求②安全の欲求③所属と愛の欲求④承認の欲求⑤自己実現の欲求(図5参照)



出所 P. G ゴーブル小口訳
「マズローの心理学」P 83

図5 A・H・マズローの欲求の階層

成熟した人間は自己実現欲求を充足することに主要な関心が移る。これは、人の自己充足への欲望ですなわち、その人が本来潜在的にもっているものを実現しようとする欲望を意味する。この傾向は人がより自分自身であろうとし、なりうるすべてのものになろうとする欲望とも言いうるであろう。そして、この欲求は通常、前の欲求が満たされてはじめて明確に意識されてくるという。

Ⅲ 成熟経済の方向

成熟経済の意味については、いまだにあいまいなどころが多い。何しろ人間が初めて経験する社会であり、しかも始まったばかりなのだから。

私なりの解釈も入ってくるが、ここで、成熟経済について少し整理しておくことにする。

①成熟の概念には、人格のレベルと社会のレベルとがあるが、ここでは、人格もひとつのシステムとみなし、成熟とは、特定のシステムが健康又は健全な状態へ達し、その成果を生み出して行くことをさす。

②システムとして、技術、経済、社会、文化を想定する。したがって、私達は、ここで技術的成熟、経済的成熟、社会的成熟、文化的成熟といった区別を行ないたい。他に政治システムが考えられるが、これは、技術、経済、社会、文化の各システムが成熟して始めて成熟すると思われる。ここでは、当面、除外しておく。

③ロストウは経済的成熟と技術的成熟を同一時期にとらえたが、ワットやフォードシステムのような動力による大量生産のシステムが健全な状態に入っていくのは、ケインズ革命によって経済が成熟をむかえるよりも早い。ただし、ここでいう経済的成熟とは、オルポートのいう、自分と家族を養なえるようになるという意味を国民経済的に拡大解釈して、非自発的の無状態を指すことにする。

④経済的成熟に到達後、私達はいわゆる豊かな社会に入る。消費が他人の消費に影響を受けたり、(デモンストレーション効果)、過去の最高消費水準以下に下がりにくかったり、(ラチェット効果)あるいは又、消費が生産(メーカーのマーケティング努力)によって創出されたり(依存効果)する中で、物質的拡大が環境汚染、社会福祉の立ち遅れ、資源枯渇などの社会問題を引き起したことは、すでに周知のことである。現在、こうした社会問題あるいは社会的アンバランスは解決の途を求めて努力の最中である。やがては、社会システムも健全な状態に戻ってくるであろう。(図6参照)

④社会的成熟の次には、文化的成熟の問題が生じてくるであろう。デニスガボールの指摘したように、多様なパーソナリティの人間が共存する社会とは、お互いがお互いのグループのサブカルチャーを認めあう多元的社会の形成が達成されてくるであろう。現在は、ヤング、ウーマン

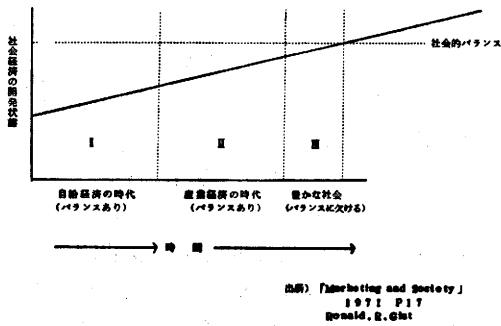


図6 社会的バランスと経済的成熟

リップを中心に、少しずつであるが、サブカルチャーの主張がみられる。

⑤成熟社会の特徴は、多くの人間が、マズロウの言う自己実現欲求、あるいはオルポートのいう成熟したパーソナリティを目指す社会であり、「成熟」が共通の価値になる。

以上の基本的仮説をもとに成熟社会に至る過程を図示すれば、次のようになる。極めてリスクな展開ではあるが、成熟社会における真の成熟は文化的成熟を伴うことを指摘しておく。

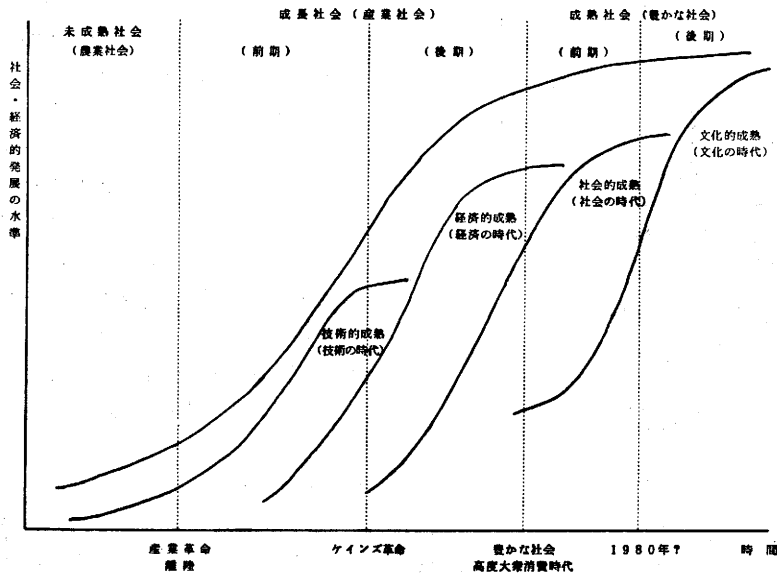


図7 成熟社会の展望

IV 成熟市場のマーケティング戦略の展開

(1) 成熟市場の指標

これまでに検討してきた、W.ロストウ以下の成熟社会における欲求の方向を整理すれば、次の表のようになる。

さらに、これらの中から成熟社会における人間の基本的欲求を次の7つの要因に想定することができる。

- ①サービス②福祉③生活の質④成熟(自己実現)
- ⑤多様性⑥希望⑦遊戯である。

これらを成熟市場の基本的要求とした場合、その市場は主として4つに分かれる。(図8参照)

- A:「健康と美」のマーケット
- B:「レジャー」のマーケット
- C:「文化」のマーケット
- D:「コミュニティーサービス」のマーケット

成熟市場の成熟たる特徴は、成熟への意志であるといつてよい。高い成熟を求める要求は、肉体に向かい、「健康と美」のマーケットを形成する。また、全暇時間に向けられ、レジャー市場を生活空間へ向けられ、コミュニティーサービス市場

表 2 成熟経済の欲求

W. W. Rostow	D. Bell	D. Gabor	Allport/Maslow
	脱工業社会	成熟社会	成熟したパーソナリティ
サービス経済 福祉志向 国際的威信	サービス経済 (特に知的サービス) 生活の質 (保健 教育 レクリエーション 芸術)	希望 遊戯 多様性	成熟(自己実現欲求) (自己意識の拡大 共感 情緒安定 現実的感覚と目的とその ための実技 人生哲学)

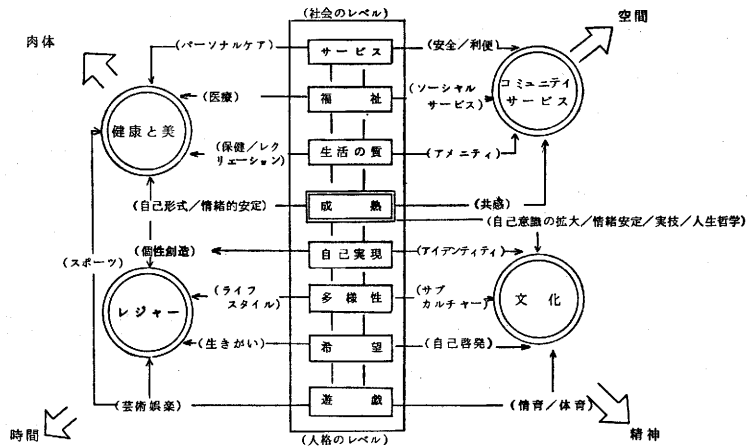


図8 文化的成熟と市場

を、人間の精神に向けられ文化市場を、それぞれ創出する。

成熟市場における市場の発展は、さらに、これらの基本的な要求の組合せによって派生してくる。例えば、表3のように、スポーツおしゃれ、医療、娯楽、公園、教育などの市場が大きな意味を持つようになる。

表3 成熟市場の発展

レジャー	スポーツ		
文化	おしゃれ	娯楽	
コミュニティサービス	医療	公園	教育
	健康と美	レジャー	文化

(2) 成熟市場のマーケティング戦略の展望

成熟市場のマーケティング機会は、大別すれば2つになる。ひとつは、健康と美、レジャー、文化、コミュニティサービスの各市場の開発機会である。他のひとつは、成熟商品をそれらのプロダクトコンセプトにポジショニングする、コミュニケーション機会である。いずれも、製品の文化的成熟度を高めることになる。

まず前者の市場開発戦略についての展望をポジショニング戦略について述べることにする。(後者について次回にゆづりたい)

さて、成熟経済の市場機会は、健康と美、レジャー、文化、コミュニティサービスであるが、これらへのマーケティング戦略の方向は、表4のようにそれぞれライフスタイルマーケティング、レジャーマーケティング、カルチャーマーケティング

グ、ソーシャルマーケティングである。

表 4 成熟経済における市場機会とマーケティング戦略の方向

市場機会	マーケティング戦略の方向 (プロダクト→サービス)
健康と美	ライフスタイルマーケティング
レジャー	レジャーマーケティング
文化	カルチャーマーケティング
コミュニティサービス	ソーシャルマーケティング

各々のマーケティング戦略についての説明は次回に行うことにして、最後に、それぞれに共通な方向であるサービスについて述べることにする。⁽²⁵⁾ というのは、例えば、健康と美のマーケットでは医療あるいは美容のサービスが最近では大きな事業機会になっているし、文化でもコミュニティサービスでもますますサービス志向になってきているからである。

成熟経済とはサービス経済といわれているようにその役割は重要であるが、それは、製品と同様に手段であって、その使い方を間違えると、企業は行き先をあやまる。

さて、先ほどの4つの市場においては、製品とサービスのウエイトが様々である。

しかしながら、大別すると、製品とサービスの関係に2通りあって、有体的製品(例えば、レジャーマーケットにおけるカメラ)があって、その付滞的サービスとしてDPEがある場合と、サービス(例えば治療)があって付带的に有体的製品の薬品が提供される場合である。

G. L. Shostack は前者をプロダクトマーケティング、後者をサービスマーケティングと区別し、これらは互いに相対する性格を持つので、混同してはいけなくと指摘している。例えば、プロダクトマーケティングは、⁽²⁶⁾ 具体的な財そのものが価値の証拠になるので、どちらかというマーケティングは、抽象的なイメージの訴求に戦略機会を見出す。これに対して、サービスマーケティングは、サービスが抽象的な存在になるので、逆に、

具体的な証拠の訴求に戦略機会を求める。ことになる。前者はイメージ広告が戦略の中心になるが、後者では、サービスが提供される環境(売場、POPユニフォーム従業員他)が戦略の鍵になる。そして何よりもサービスマーケティングでは、サービスのリアリティを顧客に感じさせなければならない。このことは、また、郊外レストランで急成長を遂げているすかいらーくの社長の次の言葉によって十分に裏づけられるであろう。

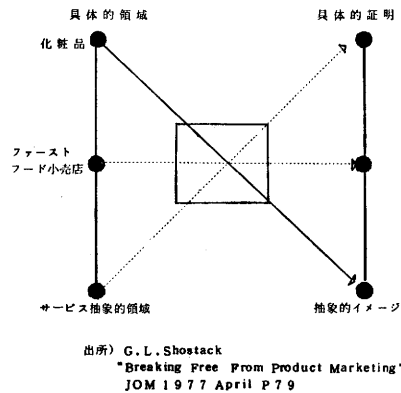


図9 マーケットポジショニング強調の原則

「食事するにしてもお茶を飲むにしても、まずお店に入った時のふんいきに注目します。二番目がでて来られる経営者なり店長なりがどんなパーソナリティを持っているか、つまり温かい気分で迎えてくれるかどうかです。そして、食事を済ませたあとで考えます。味にしても値段にしてもお店全体がとにかく一生懸命やっているという感じがあればいいお店です。」⁽²⁷⁾ サービスマーケティングの真髄は店、人間、味、値段等の具体的証拠によって顧客にリアリティ感じさせることである。

サービスマーケティングについては、まだまだ、今後の検討余地がある。

成熟市場におけるマーケティングは、市場製品戦略にせよ、コミュニケーション戦略にせよ、〈健康と美〉〈レジャー〉〈文化〉〈コミュニティサービス〉の影響を披きにしては考えられない。そして、それらの意味を最も深く掘りさげるのはサービスであることは、繰返していうまでもないことである。

(この研究は電通、吉田秀雄記念事業財団の援助による。)

(注)

- (1) D. M. Phelps Planning Product 1947.
- (2) J. Dean "Pricing Policies for New Product" HBR January 1951 p. 28.
- (3) P. Kotler 「Marketing Management」 1967. は5段階の PLC ステージ
T. Levit "Exploit the Product Life Cycle" HBR 1965 は4段階の PLC ステージ
- (4) E. J. McCarthy 栗屋監訳 「ペーミックマーケティング」 p.167
- (5) E. J. Kelly 「Marketing Planning and Competitive Strategy」 p. 85.
- (6) J. Dean 「Managerial Economics」 1951 p. 425.
- (7) T. Levitt 土岐訳 「発展のマーケティング」 1975 p. 240
- (8) B. Catry and M. Chevalier "Market Share Strategy and the Product Life Cycle". JOM Vol. 38 October 1974.
- (9) W. W. Rostow 木村他訳 「経済成長の諸段階」 1961 p. 14
- (10) W. W. Rostow 同上書 p. 99—98
- (11) W. W. Rostow 同上書 p. 17においてトーマスマンの小説から、ブッデンブローク家では、最初の世代は金を求めた、第二の世代は金持の家に生まれたために社会的市民的地位を求めた。第三の世代は安楽な生活と立派な家柄に生まれついたために音楽の生活に憧れた。
- (12) Daniel Bell 内田他訳 「脱工業社会の到来」 [上] 1975 p. 51
- (13) D. Bell 同上書 p. 24
- (14) D. Bell 同上書
- (15) D. Bell 同上書 p. 173—174
- (16) D. Bell 同上書 p. 174
- (17) D. Gabor 林訳 「成熟社会」 1973
- (18) D. Gabor 同上書 p. 5
- (19) D. Gabor 同上書 p. 256
- (20) D. Gabor 同上書 p. 252
- (21) D. Gabor 同上書 p. 256
- (22) G. W. Allport 今田訳 「人格心理学」 (上) pp. 360—376
- (23) A. H. Maslow 小口訳 「人間性の心理学」 1971 pp. 89—101
- (24) F. G. Goble 小口訳 「マズローの心理学」 1972 p. 83
- (25) ライフスタイル・マーケティングについては、M. Hanan 「Lifestyled Marketing」 カルチャーマーケティングについて拙著 「サントリオールド創造のマーケティング」 ソーシャルマーケティングについては、W. Lazer 「Social Marketing」 を参照
- (26) G. L. Shostack "Breaking Free From Product Marketing" JOM 1977 April pp.73-80.
- (27) 日経流通新聞 1979. 3. 27