

商品寿命の短縮化とマーケティングの基本概念

流通科学大学商学部 教授 チェ・サンチョル 崔 相 鐵

商品ライフサイクルの短縮化傾向

市場で大成功を収めた商品が、いつの間にか売れなくなる事態が度々起きる。「作ったものを売るのではなく、売れるものを作るべきだ」というマーケティングにおける普遍的真理を踏まえ、綿密なリサーチを通して市場に出した商品が辛うじて顧客に受け入れられ、これまで投資した経営資源を回収し、これからたっぴりと儲かろうと思ったところで、ばたっと売れ行きが止まってしまうのだから、困ったものだ。

もちろん、たとえヒットした商品であってもいつかは売れ行きが鈍ってくることは、経験則で皆さんも分かっていることだ。難儀なのは、当該商品の発売から売上げのピークに至り、間もなく成熟・衰退する期間、すなわち商品の寿命がますます短くなることである。

「ライフサイクルの短縮化」と呼ばれるこの現象の背景としては、従来、生産側による「計画的陳腐化」が挙げられた。機能的にはまだ何ら問題もない商品について、メーカーが計画的にデザインやパッケージなどを変え、従来の商品を意図的に時代遅れにするもので、古典的戦略の一環である。競争相手も同じ戦略を採る場合、計画的陳腐化の具合は一層激しくなり、その分、商品ライフサイクルは短くなる。

しかし、高度成長期が終わり、低成長期を経てマイナス成長期を迎えた今日、大手メーカーであっても、むやみに計画的陳腐化を推し進めることができるほどの経営資源の余力は乏しい。にもかかわらず、商品のライフサイクルは、益々短縮化へ途を辿る。その理由は消費者嗜好の激しい変化にある。従来、生鮮食品に求められた旬や鮮度が、今やデジタル関連の商品からファッション商品に至るまで、鍵概念になりつつあるからだ。

Whom/What/Howのマーケティングの基本への回帰

商品ライフサイクルの短縮化傾向は、企業の体力を蝕む。経営資源に余裕のある大手企業ならば、新たに消費者のニーズをリサーチし、莫大な開発コストを注ぎ込むことで、いわゆる革新的な新商品を市場に出すことはできる。しかし、不確実の時代を迎え、商品のヒットがますます難しくなる中で、たとえ大手企業であっても、安易に新商品の開発に取り組むことができるはずもない。だからといって、消費者に向かって、「飽き性から抜けだし、浪費的な旬や鮮度は求めないでくれ」とは言えないものである。マーケティング戦略を主導すべきメーカーの悩みは増すばかりだ。

商品ライフサイクルの短縮化という、のっぴきならない難題の解決は確かに難しい。しかし、難

局に直面した時こそ、マーケティングの「基本に戻れ!(Back to the Basic!)」である。それは、「誰に、何を、どのように」売るかを原点から見つめ直すという単純なことである。

改めて言うまでもないが、「誰に(Whom)」とは、市場のどの部分(セグメント)をターゲットにするかであり、「何を(What)」とは、訴求する内容(コンセプト)のことについてである。重要なのは、やはり「どのように(How)」で、いわゆる4Pをどう展開するかで

- * 商品 (Product)
- * プロモーション (Promotion)
- * 流通 (Place)
- * 価格 (Price)

マーケティングの4P

ある。4 Pとは、顧客に満足してもらえるような便益の束として、商品の中身 (Product) をどうするか、どの媒体を使ってプロモーション (Promotion) をかけるか、商品売る場所 (Place) としてどの店舗を想定するか、顧客に納得してもらうためにどのレベルの価格 (Price) が良いかのことを示す。それぞれの英語の頭文字が “ P ” で始まるので、一般に 4 P と呼ばれる。

繰り返すがマーケティングの基本とは、Whom/What/How を重視すること、言い換えれば誰に何を売るかを定めた上で、この 4 P を環境の変化に合わせた形で、しっかりと整合性がとれるように使い分けて実行することである。冒頭のライフサイクルの短縮化という悩ましい難題においても、これで解決の糸口が見つかるかもしれない。その格好の例がエスエス製薬の「ハイチオールC」のリニューアルである。

「ハイチオールC」のリニューアル事例

1998年7月、大衆薬を主に生産する大手メーカーのエスエス製薬は、主力商品の「ハイチオールC」のリニューアルを断行した。同商品は、1972年に発売したロングセラーとして、「強肝解毒効能」のある「L-システイン」を主成分とするビタミン含有保健剤に属するもの。なお、リニューアル以前は年間20億前後の売上高で推移しており、ライフサイクルにおける典型的な成熟化市場の気配を呈していた。



当時の同社は、とりわけ二つの環境変化に注目した。一つは、肌の美白に対する若い女性達の関心の高まり。それまでは、健康的なイメージの褐色の肌が好まれたが、紫外線による肌へのダメージが注目され、美白ブームが沸き上がった。もう一つは、薬品の販売ルートとしてドラッグストアの存在感の増大。特にマツモトキヨシの店舗に若い女性が群がる「マツキヨ現象」は、ドラッグストアを一気に流通経路の主演とさせる契機となった。

このような環境変化を踏まえ、エスエス製薬はライフサイクルの成熟期、そしていよいよ衰退期に陥ってしまう恐れのあるハイチオールCのリニューアルに取り組んだ。その構図は至ってシンプルで、マーケティングの基本、すなわち Whom/What/How に立脚した再成長戦略の実施であった。以下、この基本原理に基づき、リニューアル以前と以後を比べよう。

当初ハイチオールCは、働き盛りの「30～50代の男性」をターゲットとし、「疲れや飲み過ぎに効くこと」を強くアピールした。それにしがたい、4Pの実行に際して、二日酔いと全身倦怠の改善に役に立つ効能を、薬局や薬店の薬剤師を通して顧客に勧めるようにし、標準小売価格として1瓶3,800円にしていた。

一方、リニューアルに際しては、美白ブームとマツキヨ現象の主演である「若い女性」に照準を合わせ、「敏感な肌のトラブルを解決すること」に訴求点を絞った。その結果、4Pの実行のために、まずはリニューアル前までは副次的な位置に過ぎなかった「しみ、そばかすを体の内側から治す効能」を前面に出した。次に流通経路としては、ドラッグストアや総合スーパーを中心にした。それゆえに店頭販促に加え、テレビ・新聞などの一般媒体を通じた広告を積極的に行う形に変えた。さらに価格としては、新ターゲットの若い女性の財布事情を考慮し、2,200円に設定し従来の約35%も下げた。とりわけ価格引き下げは、若い女性が継続的購買を行ってこれなければ、売上高や利益の低下をもたらす恐れがあったが、エスエス製薬は彼女らの反復購買を期待し、難しい判断を下したことになる。

以上のようなマーケティングの基本に基づいた戦略転換は、ハイチオールCをライフサイクル線上の再成長期へ導く成功をもたらした。実際に売上高は、1999年に前年比倍増した。現在も年間約60億円が売れる同社の定番商品として君臨している。

ハイチオールCの再生の成功は、ライフサイクルにおける成熟期を迎えた商品であっても、マーケティングの基本原則に基づき、地道に取り組めば、ライフサイクルの再創造が可能であることを語る。ライフサイクルの短縮化、言い換えれば成熟期の早期化に悩むものの、莫大なコストのかかる新商品の開発までは決断できない経営者は、敢えてマーケティングの基本に立ち戻り、打開策を模索すべきだということをハイチオールCの再生事例が雄弁で語っている。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」138号（2010.5.25発刊）に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いている。