

た人は、今さらなんだと思うかもしれない。しかし、先ほどから書いているように、この理論を決して馬鹿にしてはいけない。

というのは、今日の経営戦略論の多くは、プロダクト・ライフサイクルの考え方を包含しているが、暗にそれを前提にしていることが多いのである。なぜそれが重要かといえば、事業や製品がプロダクト・ライフサイクルの段階を進むにつれて、市場での競争の形態が変化していき、そこで競合に打ち勝つかも移行していくからだ。

市場が導入期や成長期の初期にあれば、外部からの参入はらくである。当方にとつてもらくだし、競争相手にとつてもらくである。この時期は製品内容による優位性がカギである。製品の信頼感が確立していない段階で価格差を強調しても、その効果には限りがある。

やがて成長期に入つてどこの企業も似たものを出せるようになると、営業体制やアフターサービス網など、いわゆる「面」展開での蓄積に勝負の決め手が移る。

そしてその先には、価格差による戦いが待っている。サービスを提供することによって価格競争から免れようとしても、この段階では限界がある。価格を下げる競争はコストを下げる競争である。そのためには販売量を増やさなければならない。かくして競争は、ますます面展開や量的拡大の競争に移っていく。それは資金量の戦いでもある。

ライフサイクルの最終段階では「複合的優位性」が支配する。この段階で競争上の地位(マーケットシェア)はほとんど固定する。新しい優位性を打ち出す余裕は少なく、互いにもう攻めどころがない。「いったい何が要因なのかはつきりしないのに、とにかく差がついたままだ」というのが実状だ。逆に言えば、それがトップ企業の「勝ちパターン」な

プロダクト・ライフサイクルの典型的競争パターン

