

KDDI 総研 R&A 誌は定期購読（年間 27,468 円）がお得です。お申し込みは、KDDI 総研ブックオンデマンドサービスまで。既刊の PDF 無料ダウンロードの特典もあります。

(<http://www.bookpark.ne.jp/kddi/>)

製品・サービスの普及理論と  
情報通信サービスの変遷



— 数字で見る通信市場の動向 —

## 製品・サービスの普及理論と情報通信サービスの変遷

🕒 記事のポイント

### サマリー

TVやVTRなど多くの製品／サービスは、ほぼS字の曲線を描いて普及率が伸び、家庭や個人に浸透していった。このように製品やサービスの普及にはある程度一定の規則性が見られる。本稿では、製品普及過程モデルの理論的背景をもとに、情報通信サービスの普及状況を分析したうえで、さらに個々の情報通信サービスが置かれた状況を「製品ライフサイクル」の4つの段階（導入期、成長期、成熟期、衰退期）に分類し、各段階での基本的課題と今後通信事業者が取るべきマーケティング戦略を考察する。

主な登場者 内閣府 総務省 E.M.Rogers

キーワード 固定電話 IP電話 携帯電話 インターネット 普及率 新製品の普及過程モデル  
普及率 製品ライフサイクル ネットワーク外部性

地域 日本

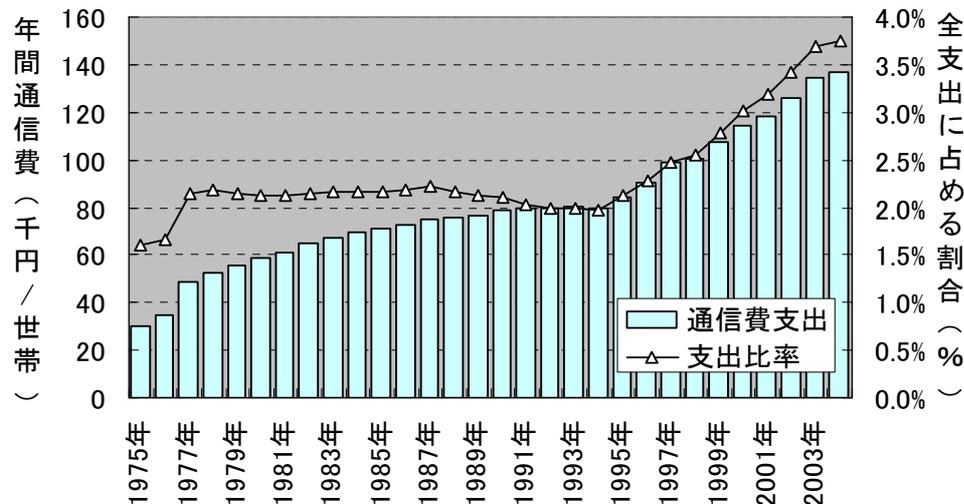
執筆者 KDDI総研 市場分析G 森口 泰行 (ya-moriguchi@kddi.com)

### 1 情報通信サービスの急速な発展と普及

1890年（明治23年）東京—横浜間で開通した加入電話にはじまる日本の情報通信サービスは、近年になって携帯電話、インターネット（ダイヤルアップ、ブロードバンド）、IP電話など新サービスの目覚ましい発展により、家庭にとってなくてはなら

ないものとなっている。これを証明するかのように、総務省の家計調査<sup>☞</sup>([脚注1](#))によると、家庭に占める情報通信支出の割合は、ここ数年上昇の一途である(【[図表1](#)】参照)。特に1977年頃から15~6年ほどほぼ一定であった通信費の割合が上昇しはじめた1995年頃というのは、携帯電話やインターネットの本格的な普及が始まった時期であり、これらのサービスがその後広く家庭に広まってきていることが窺える。

【図表1】家計に占める年間通信費と支出比率



(総務省『家計調査年報』各年版をもとにKDDI総研で作成)

実際にこの間の家庭への情報通信サービスの普及状況を普及率で示したのが、【[図表2](#)】である。インターネット<sup>☞</sup>([脚注2](#))の世帯普及率<sup>☞</sup>([脚注3](#))は1995年頃から急上昇し、更に1999年頃からADSLに始まるブロードバンドの本格的な普及により2004年度末には約77%の世帯に浸透している。携帯電話も1995年頃から本格的に普及し、



☞ (脚注1)

総務省により毎月発表されている全国の消費者世帯の収入・支出・資産・負債に関する調査。全国168市町村から約9,000世帯をサンプルとして抽出して、その家計の動向を調査している。

☞ (脚注2)

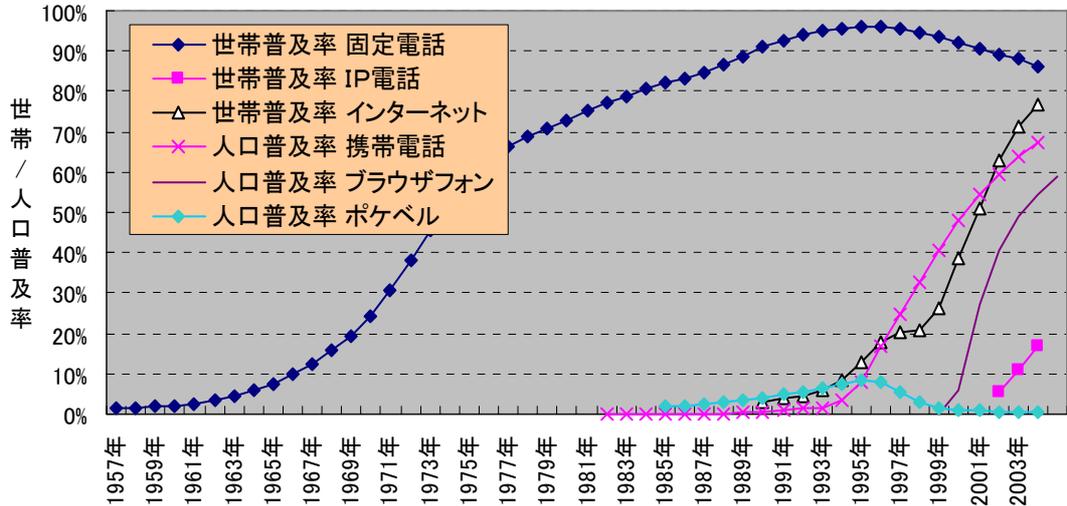
ここではパソコン通信 (NiftyServe, PC-VANなど) を含めて考えている。

☞ (脚注3)

総務省ホームページで毎月発表される「インターネット接続サービスの利用者数等の推移」のFTTH、ADSL、CATVインターネット、ダイヤルアップの加入数を合計し、国立社会保障・人口問題研究所が推計する世帯数で除して算出している。

2004年度末には約67%<sup>①</sup>の個人が所有していることになる。その他IP電話の世帯普及率は約17%<sup>②</sup>、ブラウザフォンの人口普及率は約60%<sup>③</sup>となっている。

【図表2】 情報通信サービスの普及率（対世帯、対人口）



(総務省公開データなどをもとにKDDI総研で作成)

## 2 一般的な製品の普及段階と普及過程モデル

【図表3】において、代表的な家庭用製品の普及率推移をみると、製品によって多少の違いはあるものの、どの製品もその普及率の変遷には、およそ共通したS字形が見られることがわかる。加えて、どの製品でもほぼ一様に10%程度前後から、曲線の勾配が急となり普及が加速する一方で、50~80%前後に達すると曲線の勾配が次第に緩和してゆき、最終的にはほぼ横這いに近づく傾向が見られる。



① (脚注1)

個人名義の携帯電話契約数の公式な統計が存在しないため、この場合の携帯電話の普及率には、法人名義の契約を含む。また分母は世帯ではなく国立社会保障・人口問題研究所の推計する国内総人口で除して算出。

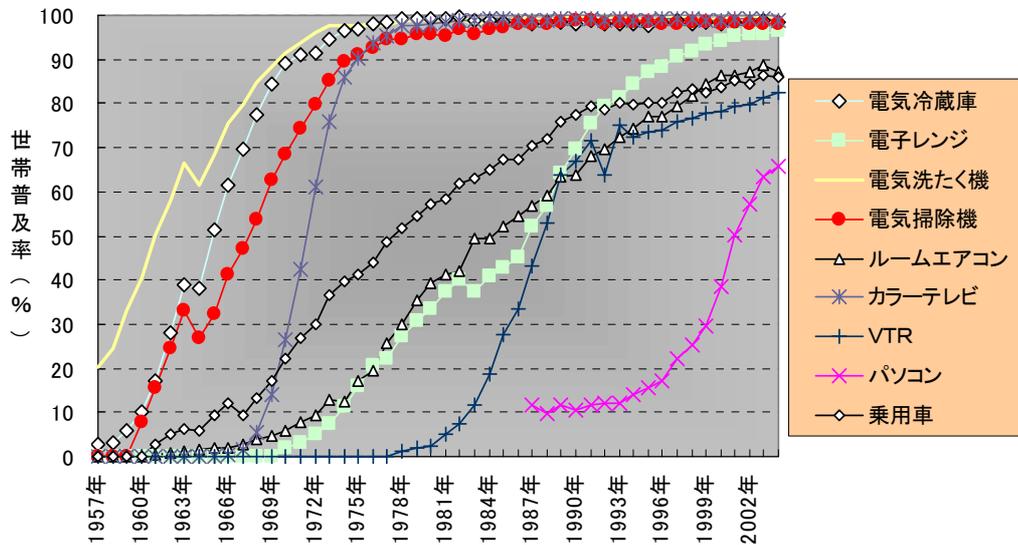
② (脚注2)

KDDIが実施する消費者定期基礎調査（2004年4月実施、n=3,006）による。

③ (脚注3)

iモード、EZweb、Vodafone Live!の契約している携帯電話を、国内総人口で除して算出。

【図表3】 主要耐久消費財の世帯普及率



(内閣府「消費動向調査」をもとにKDDI総研で作成)

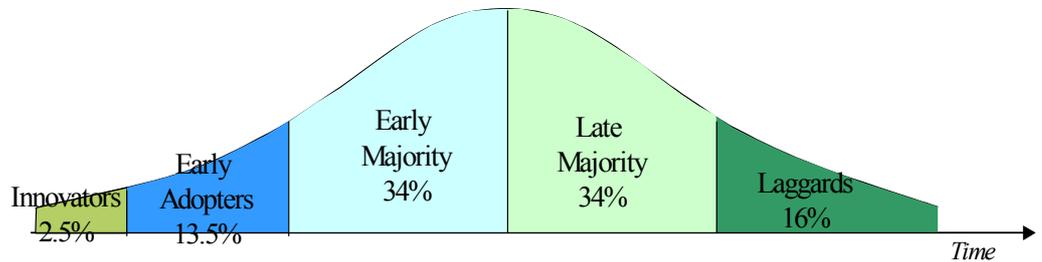
これらの点が共通する理由を、E.M.Rogers(1962)<sup>④</sup>(脚注)らは「新製品の普及過程モデル」を提示して説明している。それによると、消費者はその購買時期によって5つの層に分類されている。新製品はまず情報感度の高い「Innovators (革新的採用者：上位2.5%)」に購買され、その後、社会のなかで尊敬を受けている「Early Adopters (初期採用者：13.5%)」に広まり、その後このユーザ層に影響を受けた社会の平均的な「Early Majority (前期大衆：34%)」の購買が始まり、次に購買に慎重な「Late Majority (後期大衆：34%)」と続き、最後には変化を好まない「Laggards (採用遅滞者：16%)」までもが購買して、普及段階が終了するとされている(【図表4】参照)。



④ (脚注)

Stanford大学で農村社会学者だったE.M.Rogers教授は、新しい肥料の普及など多くの実際の普及研究に基づいて、このモデルを提案した。製品だけでなく、アイデアや習慣の普及など応用可能な分野は非常に広い。

【図表4】新製品の普及過程モデル



(出典) E.M.Rogers [1962] 「イノベーション普及学 (Diffusion of Innovations)」

それゆえ、製品の特質により多少の違いこそあれ、「Early Adopters (初期採用者)」層が新規購買の中心となる普及率10%前後で急激に普及速度が速まり、「Late Majority (後期大衆)」層が新規購買を開始する普及率50%以降に普及速度が緩和され、徐々に普及が緩やかに推移するという変化をたどるものと考えられている。また、ここで他人の購買に影響を与える「オピニオン・リーダー」的性格は、「Innovators (革新的採用者)」よりも、むしろ次に購買する「Early Adopters (初期採用者)」が最も強いと考えられている。

なお、家庭用製品の普及率のS字曲線からも分かるように、各製品によってその普及速度には違いが見られる。これは、「Innovators (革新的採用者)」層ユーザを魅了して購買させるその製品自身のイノベーター (革新) 度合いと、その後の各層が真似て購買してゆくイミテーション (模倣) 度合いが、製品によって程度の違いがある為と言われている。

### 3 情報通信サービスの普及状況とあるべき戦略

情報通信サービスに話を戻せば、通信事業者のマーケティング担当者は、自社の製品市場のイノベーター (革新) 度合いやイミテーション (模倣) 度合いがどの程度のものであるのか、またその結果、製品普及がどの程度のスピードで進行すると予想されるのかを、まず押さえる必要があるであろう。そして、他人の購買に影響を与え、製品普及の歯車を回す役割を果たすオピニオン・リーダーを他社に先駆けて早期に把握し、時にはそれを積極的に演出していく<sup>④</sup> (脚注) ことも重要であろう。

近年の情報通信サービスでは、固定電話は【図表4】の新製品の普及過程モデルで



④ (脚注)

都市部に住む若い独身女性などは、一般的に購買力と先進性を兼ね備えているといわれ、企業が新製品の試供品を彼女らに街頭配布する行動などは、まさにこの典型例といえるだろう。

言えば、既に「Laggards (採用遅滞者)」へも普及済みであり、一方でIP電話は「Early Adopters (初期採用者)」に普及してきている最中で、正にこれから急速に拡大し、固定電話からの代替が始まろうとしている段階といえるであろう。事業者にとっては、IP電話のオピニオン・リーダーがどういったユーザ（年齢、職業、趣味、収入、住居形態、etc.）であるのか早急に把握し、必要なマーケティング戦略をこれらユーザ層に対し、重点的に実施すべき時期にあるといえる。

またインターネットと携帯電話は「Late Majority (後期大衆)」層にまで普及してきており、新規購入者をめぐる事業者間の争奪戦はいよいよ熾烈さを増しつつある段階と言える。事業者は、今後の少ない新規需要の獲得を目指すよりも、自然と既存顧客を他社から奪取することによるシェア拡大を目指す戦略へ傾注しがちになり、安易な値下げ競争で利益が圧迫される時期に入ってゆく危険性がある。今後は、これらサービスに関連する新たなサービスの開発<sup>☞(脚注)</sup>とその普及拡大が、重要となる時期と言える。



☞ (脚注)

過去の携帯電話でいうとNTTドコモの「iモード」が良い例であろう。

## 4 情報通信サービスの普及状況の推移

### 4-1 サービス別普及状況の変遷

固定電話の本格的な普及開始以降の家庭における情報通信サービスの普及状況は、3ページの【図表2】に示したとおりである。

長い間代表的な通信手段であった固定電話<sup>①</sup>については、1960年代中頃の高度成長期に普及が急加速して多くの家庭に広まっていったが、1970年代後半には普及速度がやや鈍化し、携帯電話の普及が本格的に始まる1994-95年頃にはピークを迎えている。ここ数年はIP電話への切替えという要因も重なり、減少傾向が顕著となってきている。

また、1980年代後半頃からブームとなったポケットベルは、1995年頃に普及のピークを迎えその後は急速に衰退している。これなどは、携帯電話の普及に取って変わられた様子が明確に表れていると言えよう。

携帯電話<sup>②</sup>は、1994年の携帯電話端末売切制<sup>③</sup>を契機に、急激に身近で便利な通信手段としての地位を確立し、普及率も急上昇していったが、既に3人に2人の割合で持つ時代を迎えたため、2001年頃から普及速度にやや鈍化の兆しが見える。

またインターネット<sup>④</sup>は、1994年前後の商用インターネット開始期と1999年頃の定額サービス開始期に、普及が拡大する傾向が見られる。70%以上の世帯に



① (脚注1)

ここでの固定電話はNTT東西地域会社の加入電話とISDNを指しており、その普及率はNTT東西発表の契約数を、国立社会保障・人口問題研究所の日本の総世帯数推計で除することにより算出している。

② (脚注2)

個人名義の携帯電話契約数の公式な統計が存在しないため、この場合の携帯電話の普及率には法人名義の契約を含んでいる。また分母としては国立社会保障・人口問題研究所の推計する国内総人口で除して算出している。

③ (脚注3)

それまで端末のレンタルが基本であった携帯電話サービスであるが、1994年4月に端末を個人が買い取って所有する方式が解禁された。

④ (脚注4)

ここでは過去のパソコン通信（Nifty-Serve、PC-VANなど）を含めて捉えている。

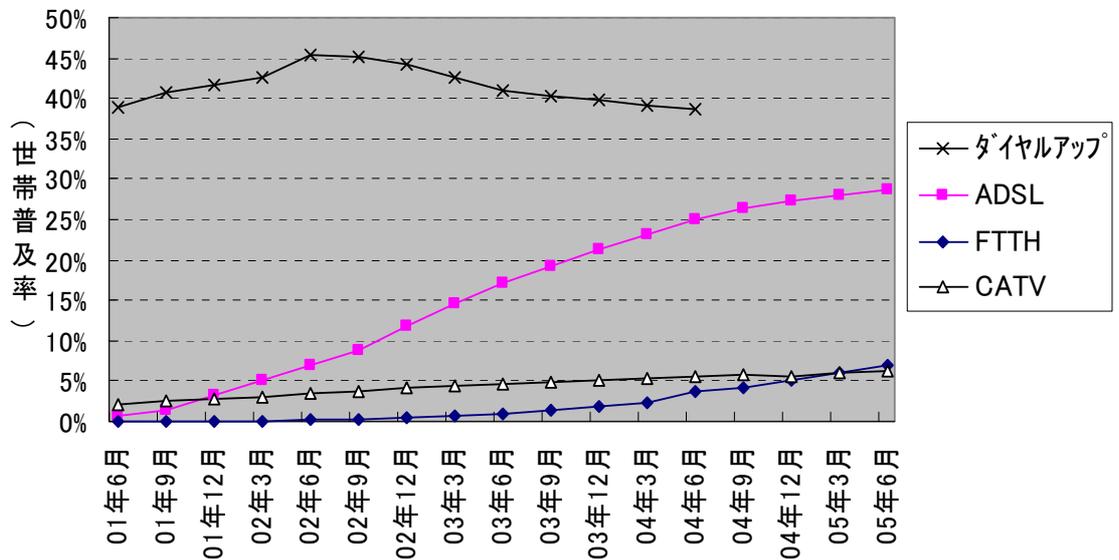
普及していることになる現在も、その普及スピードは衰えていないように見える。

以上のように各サービスの普及の変遷を概観すると、古くは電報・電信から電話に切り替えられていったように、情報通信サービスの中でも技術革新など、時代の流れとともに栄枯盛衰があることが分かる。

#### 4-2 サービス内での普及状況の変遷

普及状況には、一つのサービス内でも栄枯盛衰が見られる。例えば、インターネットに関しては、【図表5】にあるように回線の種類別に普及の変遷を見ることができる。これを見ると、インターネットはダイヤルアップ型<sup>※</sup>(<sup>脚注</sup>)によって家庭に順調に普及してきたが、2001年頃にADSLが開始されるとその普及速度は鈍化傾向が見られ、ADSLが世帯の10%を超えて普及を始める2002年中頃以降は普及率の減少が見られる。またADSLも2001年中頃から急速に普及率が上昇しているが、FTTHが徐々に普及の兆しを見せてきている2003年に入ってから、その普及率上昇速度がやや鈍ってきている。

【図表5】 インターネットの普及率推移（対世帯）



(総務省公開データをもとにKDDI総研で作成)



※(脚注)

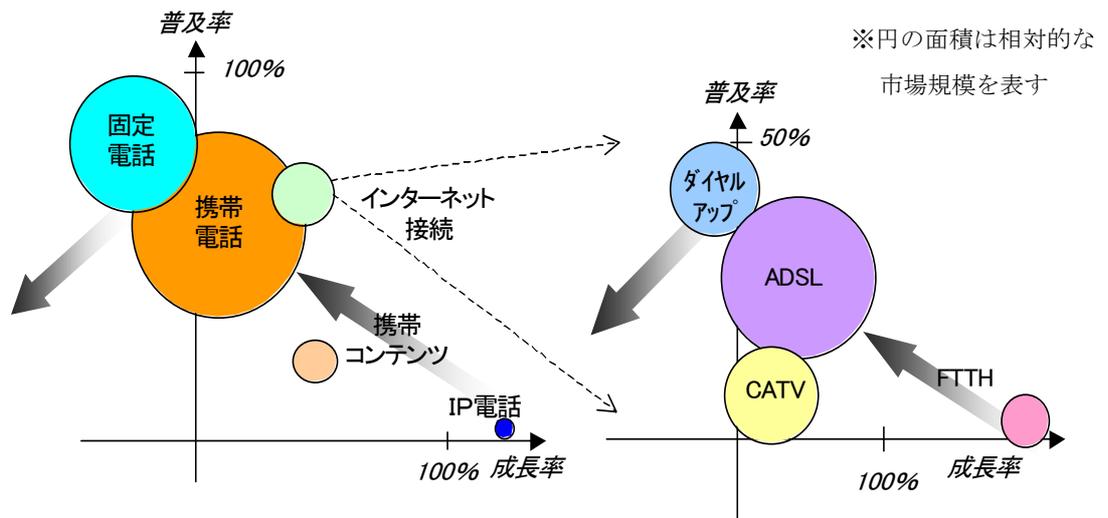
ここではISDNによる接続も含めてダイヤルアップ型としている。

### 4-3 普及率と成長率の関係とその動向

次に、各サービスの普及と成長の状況を、2004年度末時点の普及率を縦軸に、2004年度の売上の成長率を横軸に、市場規模を面積としてイメージで図示したのが【図表6】である。これから分かるように、各サービスは普及の初期段階でグラフの第1象限からスタートし、徐々に左上方向に面積を拡大しながら移動してゆくが、第2象限に入った頃から徐々にその左下方向に移動し、サービスとしての成熟から衰退段階を迎えてゆくことが分かる。

またこの図からは、従来型の情報通信サービス市場は広範に普及して成熟したサービスがかなりを占めており、規模は小さいがこれから成長を迎えるサービスが、不足してきていることが窺える。

【図表6】 2004年度末の主要通信サービス市場の成長率と普及率



(総務省および各社報道資料などをもとにKDDI総研作成)

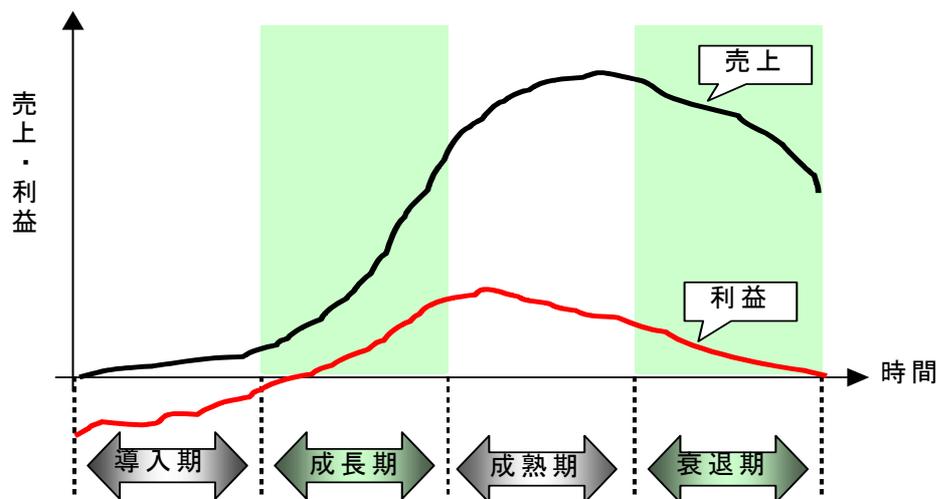
## 5 製品ライフサイクル理論と情報通信サービス

次に、製品の普及段階とその特徴を説明した一つのマーケティング的概念である「製品ライフサイクル (product life cycle)」理論を参考に、現在の情報通信各サービスのおかれる状況を再度見てみたい。

### 5-1 製品ライフサイクルの理論とは

マーケティング研究の分野では、製品の普及段階も人間と同様に、生まれそして死ぬ運命にあるという、「製品ライフサイクル (product life cycle)」の考え方がある。その理論によると、製品（またはサービス）には一般的に「導入期 (introductory stage)」「成長期 (growth stage)」「成熟期 (maturity stage)」「衰退期 (decline stage)」と4段階あり、時間とともにその売上と利益は、一般に【図表7】のように変遷してゆくとしている。

【図表7】製品ライフサイクルの段階



(出典)「マーケティング戦略」(和田・恩蔵・三浦) P.177より

#### <導入期 (introductory stage) >

- ・多くの消費者はその新製品の便益や使用方法はもとより、存在すら知らない
- ・市場規模はまだ小さく競合製品も少ないので、競争はそれほど激しくない
- ・売上高は低いが、開発費とプロモーション費が多額にかかるので、一般的には赤字

#### <成長期 (growth stage) >

- ・売上が伸び、市場規模が急拡大する
- ・多数の企業がマーケティング機会を察知し、類似製品の提供を開始する
- ・競争激化で、段階の後半には売上の伸びにも係わらず、一般的に利益はピークに

## &lt;成熟期 (maturity stage) &gt;

- ・売上の伸びが鈍化し、飽和点を迎える
- ・新規購入よりも、買い替えや買い増し需要が主流となる
- ・各社売上増大のためには、他社からの奪回を目指し、益々競争が激化する

## &lt;衰退期 (decline stage) &gt;

- ・売上と利益が急速に減少する
- ・価格や品質面でより消費者ニーズに合致した代替製品に取って代わられる

**5-2 情報通信サービスのライフサイクル**

前節の理論を前提に、主な情報通信サービスの現在の位置付けを考えると、概ね次のとおり言えるのではないだろうか。

## 導入期；

⇒ 携帯電話およびインターネット上のコンテンツなどで、ジャンル別に見てまだまだ世間一般には認知されていないものがあるが、それらがこの導入期に属するだろう。また、携帯電話の付加的なサービスと言われるカーナビ向け通信やお財布ケータイ（決済機能）などもこの時期になるだろう。

## 成長期；

⇒ IP電話はアンケート調査などで既に10%を超える普及率を示し、着信メロディなどの携帯コンテンツやインターネットのFTTH、ADSLなども、既に数多くの企業が市場に参入して市場が活性化する段階にあることから、成長期に該当していると言えるであろう。ただし、同じ成長期でもFTTHは初期段階、ADSLは成熟期間近の段階にあると言えるだろう。

## 成熟期；

⇒ 携帯電話は1994年頃から急速に普及し始めたが、既に7割に迫る人口普及率によって、普及率や市場の成長率には鈍化が見られ、端末販売においては機種変更による買い替え需要が多数を占めることなどから、成熟期に入っていると言えるだろう。

## 衰退期；

⇒ 固定電話やポケットベル、インターネットの中でもダイヤルアップなどは、それぞれIP電話や携帯電話、常時接続系インターネットサービスなどの代替サービスへの切替えが進んできており、既に契約数、売上ともに減少傾向を示している。今後よほどインパクトがある技術革新や料金政策を実施したとしても、再び成長軌道に回復することは困難と見られ、衰退期に該当していると言えるであろう。特にポケットベルなどは衰退期でもほぼ末期を迎えている。

## 6 ライフサイクル別のマーケティング戦略

### 6-1 ライフサイクル段階別の基本的戦略

製品やサービスに前項のような一定のライフサイクルがあるとするれば、各段階にあるサービス毎にどのような戦略をとることが、企業にとって利益の最大化につながるのだろうか。マーケティング戦略研究の大家P.Kotler教授<sup>☞</sup>([脚注](#))によれば、各段階ごとにとるべき基本的な戦略は【図表8】のようになるとしている。

【図表8】 ライフサイクル段階別の特徴・目的・戦略

		導入期	成長期	成熟期	衰退期
特徴	売上	低	急成長	ピーク	低下
	コスト	高	平均	低	低
	利益	マイナス	上昇	高	低下
	顧客	革新的採用者	初期採用者	大衆	採用遅滞者
	競争者	ほぼ無し	増加	安定	減少
マーケティング目的		知名と トライアル	シェアの最大化	利益最大化と シェア維持	支出削減と ブランド収穫
戦略	製品	ベーシック製品	製品拡張、サービ ス、保証	多様なブランド、モ デル	弱小アイテムの カット
	価格	コストプラス法	浸透価格	競合者対応	価格切下げ
	チャネル	選択的	開放的	より開放的	選択的： 不採算整理
	広告	初期採用者とディ ャーラーへの知名	大衆への知名と 関心喚起	ブランドの差別的 優位性の強調	コア顧客維持必要 水準までの削減
	販促	トライアルを めざし集中実施	消費者需要が 大きいため削減	ブランドスイッチ をめざし増加	最小限に削減

(出典) “Marketing Management, 8<sup>th</sup> ed.” (P. Kotler)、p.373より



☞ (脚注)

Northwestern大学Kellogg経営大学院のInternational Marketing担当教授。著書に、世界中のビジネス・スクールで最も広く用いられているマーケティング教科書である『マーケティング・マネジメント』や、『マーケティング原理』『コトラーのマーケティング入門』など多数がある。

#### <導入期の基本的戦略>

- 新製品の知名度向上が最大目的であることから、マス広告を打ったり、流通業者に自社製品を取り扱わせるよう働きかけるなど、広告と販促に力点を置きつつ、ベーシックな製品で入り込めるチャンネルから徐々に展開してゆく必要がある。

#### <成長期の基本的戦略>

- 多数の企業が売上機会を察知して類似製品を送り込んでくることから、規模の経済性 (economy of scale) <sup>☞ (用語解説)</sup> を享受するためにも、シェアの最大化が目的となる。そのため、より多くの顧客へ拡販する必要があり、世間一般に浸透するような価格水準を設定するとともに、販売チャンネルの拡大が急務となる。

#### <成熟期の基本的戦略>

- 成長率が鈍化して売上拡大が困難となり、技術的にみた他社製品との差異も次第になくなっていくことから、市場において独自のポジションを確保し、シェア維持と利益を最大化することが目的となる。そのためには、製品を多様化して様々な顧客層のニーズに対応しつつ、ユーザの目を惹き付けて行かなければならない。したがって、広告・販促を増やして個々の製品のブランド力を高める必要がある <sup>☞ (脚注)</sup>。

#### <衰退期の基本的戦略>

- 支出削減と利益の刈り取りが目的となる。そのため、追加投資をせずに最低限の製品維持コストを除いて、あるゆるコスト削減を行う必要がある。

## 6-2 個々の情報通信サービスの段階とその戦略

前節の考え方と情報通信サービスの現状を比較して見れば、各サービスで取るべき戦略は概ね次のようになるのではないだろうか。

まず導入期にあるサービスとは、既に年間8兆円弱程度に拡大しているものの今後の高成長が望めない携帯電話市場や、年間4兆円を割り込んで今後も対前年度比で2桁減が継続するであろう固定電話市場を代替し、遠い将来には情報通信市場を牽引してゆく可能性があるサービスである。これに該当するまだ馴染みの薄い「デジタ



#### ☞ (用語解説)

規模の経済性とは、生産量の増大につれて平均費用が減少する結果、利益率が高まる傾向を言う。同じ意味で、規模に関する収穫逓増、費用逓減といわれることもある。

#### ☞ (脚注)

例えば家庭向け乗用車などで言えば、高級車から低価格車まで様々な製品ラインナップを揃え、それぞれの製品毎にTVコマーシャル等で広告宣伝を行うなどして、個々の製品のブランドイメージ向上に努めている。

ルコンテンツサービス」などは、如何により幅広いユーザ層に利用方法とその便益を知らしめるかが、次段階の成長期に繋がる鍵を握っていると言える。そのためにも、普及促進のためのプロモーション活動費用などによる当面のコスト高に辛抱強く耐える必要があるとともに、成長期に繋がらない（様々な理由から導入期のレベル以上の普及率に至らない）可能性も覚悟しつつ取組む必要があるだろう。また、失敗に終わるサービスへの投資・販促を可能な限り減らすためにも、前編で紹介した普及過程モデルの理論<sup>☞(用語解説1)</sup>にあるように、それぞれのサービスでこういったユーザが「初期採用者 (Early Adopters)」かを、綿密に調査した上でアプローチするなど、事前準備を十分に行っておくことが重要と考えられる。

次に成長期にある「IP電話」、着信メロディなどの比較的普及している「携帯コンテンツ」、「ADSL」「FTTH」などは、如何にこの時期に大きなシェアを獲得できるかが、将来に渡って得られる利益を決定すると言えるだろう。特に情報通信サービスは通常の消費財などとは違って、ネットワークの外部性<sup>☞(用語解説2)</sup>が働きやすく、一度大きなシェアを握ったプレーヤーは、自然と相対シェアが高くなる傾向があると一般的に言われる。このことから、とにかくシェアを押さえる政策が優先されるべき時期と言える。一方、普及過程モデルでは「前期大衆 (Early Majority)」に浸透が開始する時期であることから、一般に普及できるような価格水準を如何に早期に設定できるかが1つの鍵になるだろう。また使いすぎに対する安心感のある定額制や、お得感を醸成できるパッケージ料金<sup>☞(用語解説3)</sup>など、ユーザに対する価格の見せ方に関する工夫も有効な戦略になる。更に、販路の拡大がユーザ獲得機会を確実に捉えることになるため、従来から存在する販売経路のみならず、これまでの常識を多少



## ☞ (用語解説1)

普及過程モデルの理論とは、消費者はその購買時期によって5つの階層に分類され、新製品はまず情報感度の高い「Innovators (革新的採用者: 上位2.5%)」に購買され、その後「Early Adopters (初期採用者: 次の13.5%)」→「Early Majority (前期大衆: 34%)」→「Late Majority (後期大衆: 34%)」→「Laggards (採用遅滞者: 16%)」と購買の連鎖が起こって普及段階が終了するというマーケティング理論。Stanford大学のE.M.Rogers教授らが提唱した。

## ☞ (用語解説2)

ネットワークの外部性 (Network Externality) とは、特に対話型通信サービスに顕著であるが、同じ製品・サービスを消費する個人の数が多ければ多いほど、その製品・サービスの消費から得られる効用が高まる効果をさす。よって一度加入者を集めることができれば、その後は自然に加入者が加入者を呼ぶ傾向が生まれ易い。

## ☞ (用語解説3)

パッケージ料金とは、サービス単品ではなく、様々なサービスを組み合わせて1セットにしてユーザに提供すること。料金も個々の合計金額よりも安く、またわかりやすい値付けとするケースが多い。米国ではここ2~3年主流のサービスとなってきている。詳しくは、『KDDI総研R&A』2003年7月号「BellSouth、SBC およびCingular による固定・携帯電話の料金統合サービス登場 - 全米初の分数パッケージ」を参照。

逸脱しても、成長期のユーザ層を効率的に捉える販売手段を積極的に検討・開発する必要があるだろう。

成熟期には、現在では情報通信市場の最も大きな市場となった「携帯電話」が、差し掛かってきていると言えるだろう。3人に2人の水準まで浸透した結果、年々少なくなる新規契約と、それに伴って激しくなる既存パイの奪い合いもあり、成熟期での更なる料金競争が展開される可能性は大であろう。こういった料金競争を避けるためにも、サービスの独自性<sup>7</sup> (脚注) が求められるとともに、多様なユーザニーズに沿った製品を展開する必要がある時期である。日本の携帯電話においては、既にあらゆる世代に普及しつつある割には、画一的な端末形態やサービスとなっており、個々のユーザニーズに適した端末やサービスが提供されているとは言い難い面もある。今後はこのユーザニーズの更なる追及が成熟期の戦略の原点になるかと思われる。その為には、導入期同様に様々な調査や分析を通じて、ユーザニーズの的確な把握が不可欠であることは言うまでもない。

最後に衰退期の代表は、永らく情報通信サービスの骨格を支えてきた「固定電話」であるが、ここ数年は携帯電話とIP電話が代替手段として登場し、文字通り契約数も減少傾向が顕著である。このような状況のもとで、可能な限りの利益の刈り取りを実現するためにも、採算に合わない機能や付加サービスの廃止、不採算の販売チャネルの整理統合、広告宣伝活動はコア顧客維持のための必要最低限に限定する、などの支出削減が言うまでもなく不可欠である。さらに代替サービスへの誘導など、サービスからの完全撤退に向けたシナリオ策定も重要となる。

### 6-3 情報通信市場全体を通じた戦略

以上のように、製品・サービスにはライフサイクルが存在するため、個々の段階に応じた基本的戦略を取ることは重要なことである。また、ライフサイクルがあるということは、即ち成長著しいサービスもいずれは遅かれ早かれ衰退期を迎えるということであり、企業としては各サービスのライフサイクルを考えつつ、利益が長期間に渡って維持または増大してゆくような、最適なサービスバランスを考えることも、一方では非常に重要な戦略であると言える。

情報通信サービスでは、前述のとおり既に成熟期および衰退期に入ったサービスが、市場全体の大部分を占めていることから、今後導入期から成長期を迎えるサービスを、如何にユーザニーズを掘り起こしながら育てることができるかが、非常に重要な課題である。



<sup>7</sup> (脚注)

NTTドコモが「i-mode」、Vodafone (旧J-Phone) が「写メール」、auが「着うた」を契機に加入者数を伸ばしたのは、サービス独自性を梃子に成功した良い例であろう。

## 【コラム】カルピス食品工業の事例

カルピス食品工業は、1980年代にそれまでのカルピスの強さに安住し、それに次ぐ新しい製品開発を怠ってきたため、カルピスの売上減少によって経営に大きな打撃を受けていた。無敵のカルピスといえども、健康志向などの時代の変化とともに、売上が減少する時代が到来したためであった。そこで同社は1989年に機能性飲料「オリゴCC」を市場に導入し、主力商品に育て上げることによって、製品間のバランスを回復する戦略を取った。このように基幹製品が利益を生み出している間に、そこで得た利益をもとに新製品を導入・育成してゆくことが、企業の永続的成長のために非常に重要な戦略となる良い例である。

## 📖 執筆者コメント

情報通信サービスのライフサイクルは、規制緩和と技術革新スピードの向上により、ここ10年で急速に短縮されたのは疑いの余地がないだろう。今は成長期のサービスがであっても、数年先には衰退期に入っている可能性が否定できない時代となっている。このように、動きが速い中で新たな収益源を求めるからには、失敗を恐れず常に新しい市場、新しいユーザニーズを追い求める姿勢が不可欠であろう。

特にインターネットにより、製品・サービスに関する情報が速く、また広範囲に広がるようになった昨今では、オピニオン・リーダー層がどういう特徴の人物かを早期に見分け、彼らを早期に囲い込むことは、E.M.Rogersらが新製品の普及過程モデルを提唱した頃よりも、事業者の優劣を決する要素として、その重要性を増してきていると言える。

## 📖 出典・参考文献

- 『マーケティング戦略』（和田・恩蔵・三浦） 有斐閣 2000年9月  
総務省ホームページ <http://www.johotsusintokei.soumu.go.jp/index.html>  
内閣府ホームページ <http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/menu.html#shohi>  
『マルチメディア経済』（三友仁志 編著） 文真堂 1998年5月  
『ネットワーク経済の法則』（C.Shapiro/H.R.Varian） IDGコミュニケーションズ 1999年6月