

# シナリオとしてのプロダクト・ライフサイクル

大石展緒

---

## キー・ワード

プロダクト・ライフサイクル (product lifecycle)

エントロピー (entropy)

マーケティング・ドラマツルギー (marketing dramaturgy)

カオスの縁 (edge of chaos)

自己組織化 (self-organization)

自己触媒システム (auto-catalysis system)

## はじめに

プロダクト・ライフサイクル (product lifecycle 略して PLC) は、企業のマーケティング活動にとって古くして新しい課題である。本稿では、エントロピー志向のマーケティングという時代性を考慮したコンセプトとマーケティング・ドラマツルギー (marketing dramaturgy) という定性的分析手段を用いることにより、現代的視点から PLC の形成にアプローチを試みたものである。本稿での文脈の骨子は、大別して2つに分断できる。

まず、エントロピー (entropy) の呪縛に焦点を当て、いかにしてこれを内在化するかに言及する。当該アプローチの導入により、PLC は生命的知性と

しての資格を有することになる。

次いで、こうして肉付けされた PLC を企業のマーケティング活動にとってコントロール可能なものに組替えるべく、その一つの試みとして演劇的思考に基づいて PLC のシナリオ化ともいべきテーマを導入している。すなわち、マーケティング・ドラマツルギーという手段の活用により PLC の生成プロセスを再編成する。かかるアプローチは、マーケティング諸計画のシナリオ化、市場の複雑化に対応したドラマ化、カオス (chaos)、その他の創発要因の仕掛け、あるいはシナリオを生かす演出の妙など、演劇的な知識のフル活動に根ざしている。それは、見方を変えれば、戦略的な意思決定プロセスを兼ね備えたシナリオ開発を主導する方法論を、PLC の創造を通して探索するものである。特に、演劇的行動性はマーケティング活動の実践性と相通ずるところがあり、先に述べた生命的知性と相俟って、未来をいかに戦略的に創造するかの多大の知力を提供すると確信している。

## 1 エントロピー呪縛

### 1-1 市場風景の異変

マーケターは四六時中市場の風景に目を配り、その微かな変化の観察の中から未来の重大な異変を読み取ろうとしている。複雑な現在の市場風景の渦中に潜在する重大な異変を見逃すことは彼らにとっては致命的であり、取返しのつかないことなのである。

この異変の意味するものは、20 世紀に生まれた現在のマーケティング活動が、今迎えようとしている 21 世紀の市場には十分機能しそうもないということである。21 世紀に有用なマーケティング活動の模索が急務であるが、市場風景の異変がその手掛りを与えてくれそうである。問題はマーケターがその異変をどう認知するかであるが、本稿はその一つのアプローチにすぎない。以下に述べる 3 つの市場風景は、マーケターに異変の風景として認知されるものである。すなわち、

①「分断」する市場風景

市場要素間の関係性や循環性が断ち切られている状態である。

②「埋没」する市場風景

視覚市場であったものが心象市場へと変貌するような状態である。

③「拡散」する市場風景

市場を構成する各要素が孤立したり並列多様化する状態である。

以上のような市場風景は市場の秩序という観点からは致命的なものであるが、こうした複雑化や無秩序化が日常化しつつある市場こそが、マーケターの心配する異変であり、無秩序の非可逆的進行という意味において、彼らはこれを「エントロピーに呪縛された市場」の風景として認知することができるであろう。因みに風景の認知とは、市場に精通しているマーケターが、その市場の過去から未来へ通じるクレオド（道筋）を読みとれることを意味している。

## 1-2 エントロピーの法則

エントロピー (entropy) とは、エネルギーにかかわる熱力学の概念である。熱力学の法則は、以下の2つから成立っている。

①第一法則

宇宙における全エネルギーの総和は一定である。

②第二法則

全エントロピーは絶えず増大する。(エントロピーの法則)

第一法則はエネルギーが創成されたり消滅することもなく、可能なことは変換されるだけであることを示している。問題は第二法則としてのエントロピーの法則であり、「エネルギーを使用すればするほど、そのエネルギーはより質の低いエネルギーへと変換されていき、ついには使用不可能なものになっ

てしまう」という冷厳たる物理的事実を指摘しているのであり、これは「覆水盆に返らず」という諺に象徴される法則ということができる。<sup>(\*)</sup>

前述のような市場風景の異変は20世紀の成長志向経済の残滓であり、エントロピーの浸透とその法則によって書き換えられつつある市場風景であるといえよう。いまわが国において、企業のマーケティング活動の対象としての市場は、エントロピーという熱力学の法則に左右されて動きがとれず、「ヒート・デス (heat death)」の世界へ引き込まれようとしているのではないか、如何にしてエントロピーの呪縛から脱出することができるか—これがマーケティングに課せられた急務の課題なのである。つまり、われわれは「エントロピー志向のマーケティング」の発想を導入したいのである。呪縛からの脱出とは単にエントロピーの法則を運命づけてしまうことではなく、エネルギーの大転換によって新しい道を切り開くマーケティング努力が不可欠なのである。これは、言わば「ライフサイクル」を取り戻す努力に他ならない。

### 1-3 ライフサイクル的世界観

ライフサイクルは語源的には生物学の概念で、生きものの寿命を周期で捉える考え方として広く知られている。今日では、ライフサイクルの概念は宇宙、地球、国家、産業、企業、製品、ブランドなど多岐に渡り使用されている。企業のマーケティング活動の中での製品ライフサイクルは、製品に市場寿命が存在することを前提として、売れ行きの推移を周期的に辿った社会学的概念のアナロジーといえよう。

マーケティングの関心は、上市される製品 (product) がエントロピーの法則とどう関わり合い、どのような呪縛をかけられているかに向けられよう。製品を物質とみれば、その散逸や汚れの指標がエントロピーである。また製品を情報とみれば、その獲得や伝達はエントロピーの減少や増大と対応している。J. Rifkin は力学的、機械論的思考から低いエントロピーとしての熱力学的思考へのパラダイム転換を強調するが、生物の秩序状態を低エントロピーとすれば、それは生命的世界観といえることができる。

企業のマーケティング活動を生命的行為のアナロジーとしての経済的行為と考えるならば、製品市場を生命的存在としての循環系（ライフサイクル）としてエントロピー指標で捉えることができる。更にプラスのエントロピーを物質やエネルギーとしての製品無秩序化の状態、マイナスのエントロピーをそれら秩序化の状態の測定手段とみるならば、製品市場を秩序と無秩序の相補的關係としてのライフサイクル・プロセスとして捉えることが可能になる。<sup>(\*)2)</sup>むしろ、低エントロピーの維持というマーケティング活動の社会的使命は、プロダクト・ライフサイクル・コンセプトを必然的なものにしていくといえるであろう。プロダクト・ライフサイクル（以下 PLC と呼称する）の概念の導入は、製品市場のマーケティング活動に幾つかの新しい視点を示唆してくれる。例えば、

- ①プロダクトの「寿命」の形成。製品の生産—消費のサイクル・プロセスを秩序と無秩序の関係性としてダイナミックに捉えることができる。
- ②マーケティング活動の役割は、プロダクトの寿命の維持、延命及び再生にある。例えばカオス、複雑系などの仕掛により、より高度な秩序を達成することができる。これは「個」としての製品から「種」としての製品群の進化にも及ぶ。
- ③PLC 志向のマーケティング活動の究極的狙いは、その円環的リサイクルの形成、つまりリサイクル進化による「転生」の達成である。

結局、エントロピー呪縛から脱出するためには、企業のマーケティング活動は、PLC を一つの世界観として確立しなければならないであろう。それは製品市場の直線的成長の幻滅と同時に、エコロジカルな調和や共生に基く、東洋的な輪廻的秩序感と云えるかも知れない。

## 2 エントロピー志向のマーケティング

企業のマーケティング活動にとって、エントロピー呪縛は PLC の生成に有力な手掛りを与えてくれる。PLC を製品の価値形成過程とみるならば、エントロピー呪縛はその形成過程における無秩序の仕掛と考えることができる。したがって、製品の価値拡張過程の形成を目指すマーケティング活動の重要なテーマは、エントロピーを内在化してその製品の PLC を単に生成するのみならず、それに活力やダイナミズムを付与することであり、これを「エントロピー志向のマーケティング」と呼ぶことができよう。この場合、製品価値の形成は、「秩序→無秩序→秩序」という過程を辿ることになるであろう。以上、エントロピー志向のマーケティングに関する3つの局面について言及するが、いずれも価値形成という局面で PLC 生成過程と深い関わりをもつであろう。

### 2-1 製品の生命誌<sup>(\*)</sup>としての PLC

PLC は製品の一生、つまり生と死を綴った歴史的記述であり、その「生命誌」とも云えるものである。それは生命の歴史を多彩なストーリーとして言及するのであるが、同時に死をも視覚に捉えた未来をも含むものである。そのような「生命誌」(バイオヒストリー)を考える場合、「生命」に重点をおけば、それは製品の「寿命」としての PLC となり、「誌」に重点をおけば生命的多様性にもとづく歴史的経路のあり方を示すことになる。この2つの視点は、PLC をエントロピーとの関係としてみると重要な局面を示唆しているように思われる。つまり前者は、製品の寿命とエントロピーの量的環境負荷などとの相対的關係を定めるライフサイクル・アセスの問題になる。これに対し後者は、製品の価値形成過程におけるエントロピー内在化の局面で、価値形成に関わるエントロピーの質的な点が問題になる。これを PLC の生成、つまり市場における製品寿命を左右する価値形成という局面からいえば、前者はエントロピー呪縛の外的要因であり、後者はその内的要因とも云えるであ

ろう。これらは、共に PLC 生成過程におけるエントロピー志向のマーケティング活動にとって重要な課題となる。特に後者において、エントロピーを価値の拡大形成要因として内在化しようとすることは、いわば生命誌としての PLC を内在化した製品化を意味するもので、その製品化自体はエントロピー志向のマーケティングと呼べるであろう。こうしたエントロピーの内在化を市場の枠組みとして外側から規制するものが製品消費による環境負荷であり、ライフサイクル・アセス (LCA) といわれるマーケティング活動指標なのである。

## 2-2 エントロピーの内在化過程

製品が市場に導入されると、それ自体自己組織的に自らを生成していく「自己組織性」は、現代の製品市場のシステム的特性を示す基本的コンセプトである。製品形成のサイドからいえば、現代の製品はこうした「自己組織力」を保有することが必要条件になる。エントロピーという無秩序性を取込み、これを秩序化することによって自己組織化 (self-organization) を実現することはその代表的なパターンである。つまりエントロピーの内在化過程であるが、エントロピー志向のマーケティングの局面としては2つの戦略的発想が考えられる。第一は、製品の「生命誌」としての PLC を彩る発生学的プロセス思考であり、もう一つは、市場における製品の累積的価値拡張過程である。いずれも、エントロピーの無秩序的活力を内在化し秩序化することを志向した発想である。

### (1) 発生学的思考

PLC がどのように生成されるかという問題を、発生学的思考をアナロジーとして考えてみる。個体発生学は形態形成の生成プロセスを対象とするが、その場合、形態生成の選択肢として、河本<sup>(\*)</sup>は次の2点をあげている。

- ①生成プロセスの結果形成されてきたものは、当初の出発時点で、微妙な形で備わっている。あるいは生成プロセス自体を指令するプログラムが備わっている。つまり原基的構造が先在する。
- ②末分化で一様な質料が、生成プロセスそのものにおいて、徐々に秩序だった形態へと形成されていく。

通常、前者は前成説、後者は後成説と呼ばれている。すなわち、前成説の要件は原型の存在と、その影響力の連続ということであり、現代的表現では遺伝子的情報コードに基づいた生成プロセスということができる。これに対し後成説の要件は、生成プロセスの段階ごとに形成される連続的プログラミングと、ある2点間の意味を結びつける関係性とであり、その意味関連の手段として物語が導入されるのである。つまり後成説においては物語による時間の組織化が行なわれるが、その場合、観察者からの物語コードの導入が不可欠の条件になるのである。<sup>(\*)6)</sup>

以上のごとき前成説、後成説という発生学的思考をアナロジーとして製品のライフサイクル生成のあり方を考えようとするのである。つまり製品の生成が原型から生まれるのか、または市場過程から生成されるものなのかということである。企業の場合、原型とはその企業の技術力や歴史などの遺伝性が関連するのに対し、後成プロセスは製品の市場における価値形成過程を意味するとすれば、PLCの形成にとって、前成説と後成説とは二者択一の問題ではなく、両者の統合的発想が必要かもしれない。例えば原型の連続性を物語コードによって補うケースのようなものであるが、遺伝子の継承よりはプロセスにおける自己組織力の創造性を強調するケースにおいては、後成説主導ということになるであろう。特にエントロピー志向のマーケティングにおいては、後成説的市場プロセスにおけるエントロピーの内在化は、エントロピーを無秩序的仕掛とした価値拡張過程として捉えることができる。



## (2) 製品の価値拡張過程

かつて、T. Levitt は製品の差別化を市場における価値拡張概念として捉え、製品をマーケティング管理の問題として取上げた。<sup>(\*)6)</sup> 特に成熟期から衰退期において、その需要の減退分に見合う附加的マーケティング価値をいかに製品に附与するかという問題でもあるが、Levitt はトータルの製品コンセプトとして、次の4つの製品を概念づけている。<sup>(\*)7)</sup>

- ①製品の核となる物質としての一般製品 (generic product)
- ②顧客の期待に沿うべく附加された期待製品 (expected product)
- ③更に差別化要因として製品価値を膨張させた膨張製品 (augmented product)
- ④これらの上に更に潜在的に可能なマーケティング価値を附与した潜在製品 (potential product)

以上の4製品の内、②～④の3製品は、顧客のニーズ（需要）との関連で、マーケティング・ミックス（通常、4P と呼ばれるもの）によって拡張された製品価値を示すものである。つまりここで言いたいことは、PLCの変遷とは、上述②～④のような拡張された製品の形成過程といえるであろう。Levitt の表現を借用すれば、製品とは潜在的顧客にとっての価値満足の複雑な集合体である。企業にとってはそれらの製品が顧客の期待にこたえられる場合でも、あるいは期待を超える場合でも、製品にまつわるエントロピーを、顧客満足を生み出す製品価値として内在化を志向するであろう。製品価値に関わるエントロピーの内在化によって、価値の拡張を積重ねていく、その累積過程がPLCの変遷をもたらすことになるのである。

## 3 ライフサイクル・アセス (LCA)

エントロピーを製品の価値充実への仕掛として内在化を考えた発想に対し、エントロピーを外在的な市場環境との関連、つまり製品の環境負荷を一つの

エントロピー指標として捉え、環境との調和をライフサイクル・スパンとして対応していこうとする考え方もある。これは製品による環境負荷の大きさが製品の寿命に大きな影響を及ぼす時代を背景としたエントロピー・アセスメントの問題であり、環境負荷としてのエントロピーをどう算出するかという問題も含め、エントロピー志向のマーケティングの重要課題となるであろう。

### 3-1 生命的知性としての PLC

エントロピーの呪縛と葛藤する PLC は、常に「死を見つめる」ことを強要され、それゆえに生命現象の厳しさや豊かさを知性として吸収することになる。死を見つめることは「死に至るプロセス」を見つめることであり、無秩序や矛盾だらけのプロセスでの生存を修得しなければならない。さらに、死を見つめるとは同時に「死を越えた世界を見つめる」ことでもあり、常にリサイクルによる再生や転生の道も模索しなければならない。更にいうならば、死を見つめる者が PLC の外部からの観察者なのか、PLC の内部にあっての推進者なのかで知性のあり方も変わってくる。

このように、ひと口に生命的知性といっても極めて多樣的、多元的であり、一応視点を何処に置くかを明確にしなければならない。しかも、本稿の前半は「エントロピー志向のマーケティング」が主題で、エントロピーによる PLC の肉づけを問題としている。後半ではドラマツルギーという演劇的思考を活用し、演出を志向する PLC のシナリオ化のテーマに取り組もうとしている。これらのことを踏まえ、次の3つのキーワードは、全編に対しての筆者の主張にもなるのである。

#### ① 「存在矛盾」の世界

「存在するものは合理的なものである」というプラトンの世界観はヒートデスのような静止状態と変わらない。ヘーゲルの動的変化の社会では葛藤や軋轢などのさまざまな「矛盾」が世界を動かす原動力になっている。PLC は現実においてもドラマの世界においても、矛盾の活力がか

えって存在基盤になるのである。

## ②循環の輪を変える

PLCにとって循環（サイクル）は生命的源泉であり、エントロピーの呪縛を断ち切り、創発（emergence）を志向してハイパーサイクルを駆動せよという意味であり、これは後半の主要テーマの一つでもある。ハイパーサイクルを人間の意識とすれば、これはまさに意識革新の問題にもなるであろう。

## ③掛算的思考

これは加法的思考に対する発想であり、要素還元的から相乗的、創発的思考への転換を意味する。PLCで言えば「リサイクル進化」の発想とも結びついていく。

### 3-2 PLCのシナリオ設計

#### (1) ストーリー・コードの導入

PLCのシナリオをどのように設計したらよいか、これはマーケティング思考の中に演劇的コンセプトの導入を余儀なくすることになる。シナリオ(scenario)という言葉自体、映画やテレビにおける「台本」を意味する日本語と云われているが、<sup>(\*)</sup> 演劇的専門用語としてのシナリオを構成する3要素として、ストーリー（筋）、プロット（運び）及びコンストラクション（箱）を挙げることができる。まず、第1の要素が、ストーリー・コードの導入である。つまりPLCの生成が何を物語るかということである。

「物語る」ことのねらいの一つは「方向性」を明確にすることにある。方向は意味を生むもの<sup>(\*)</sup>といわれるように、ストーリーの導入はある特定の意味的秩序（方向性）をもってPLCの世界を構築しようとするものである。今西進化論ではこの方向性が意味的秩序のコード二つを形成し進化の要因として評価されているが、最近の生物学においても、生成プロセスを方向づける遺伝子が前成説の原型的物語の役割を担っているともいえよう。むしろはっきりしているのは、後成説の生成プロセスを主導するためのストーリーの導

入である。河本は、「物語とは、時間を組織化する隠喩であり、物語をつうじて時間の流れをひとまとまりの事態として経験している」<sup>(\*10)</sup> とし、後成説には観察者によって導入される物語が不可欠であると主張している。彼は、システムの自己組織化の際に組織化の方向を示す物語の代表的なものを3つあげている。<sup>(\*11)</sup>

①複雑化の物語（オーケン，スペンサー）

②反復の物語（ヘッケル）

③個別化の物語（フォン・ベアー）

ところで、現実のストーリーづくりの基本として、有名な「5つのW」(who, when, where, what, why) が必須の条件といわれるが、PLCの物語が日常の市場活動における無数の複雑な事実の中から取捨選択され、特定テーマに対して一貫性、総合性、あるいは完結性をもつようになるためには、それら事実の5Wの間に有機的関連性、つまり一つの因果関係を附与する必要がある。<sup>(\*12)</sup> 物語のストーリー性とは、このようにして醸し出されるリアリスティックな共感と演劇的な魅力のことなのである。

## (2) シーンの劇的構成

シナリオ設計に必要なもう一つの要素は、シナリオの最小単位と云われるシーン(scene)の構成である。厳密に云えば、シーン(個々の場面)の集りが一つのシーケンス(挿話一文節)であり、そのシーケンスが集まって一つのシナリオが構成されることになる。問題は、これらの個々のシーン(またはシーケンス)がいかにか「劇的に」構成されるかである。ドラマの面白さが、これからどうなるかという不安を伴う期待と、多分こうなるのではないかという推測の入り交じった緊張にあるとすれば、ドラマとは、「こうした期待と推測の混合した緊張を、それを見聞きする人々の心の中にかき立てる人間と人間のぶつかり、あるいは人間と社会とのぶつかり」<sup>(\*13)</sup> だという

ことができよう。PLCの生成プロセスにおけるマーケティング諸活動の内面には、こうした劇的シーンやドラマ的面白さが充満しているであろう。問題は、これらの場面を取捨選択して「劇的局面」に再構成することであるが、こうした局面を生み出す境遇（シチュエーションと呼ばれる）が形成されなければならない。例えば、有名な「36局面説」の一部を引用すれば下記の通りである。<sup>(\*14)</sup>

- ①哀願 ②救助 ③復讐 ④近親の復讐 ⑤逃亡 ⑥苦難
- ⑦残酷なまたは不幸な渦に巻き込まれる場合 ⑧反抗 ⑨戦い
- ⑩誘惑 ⑪不審な人物または問題 ⑫目的への努力 など

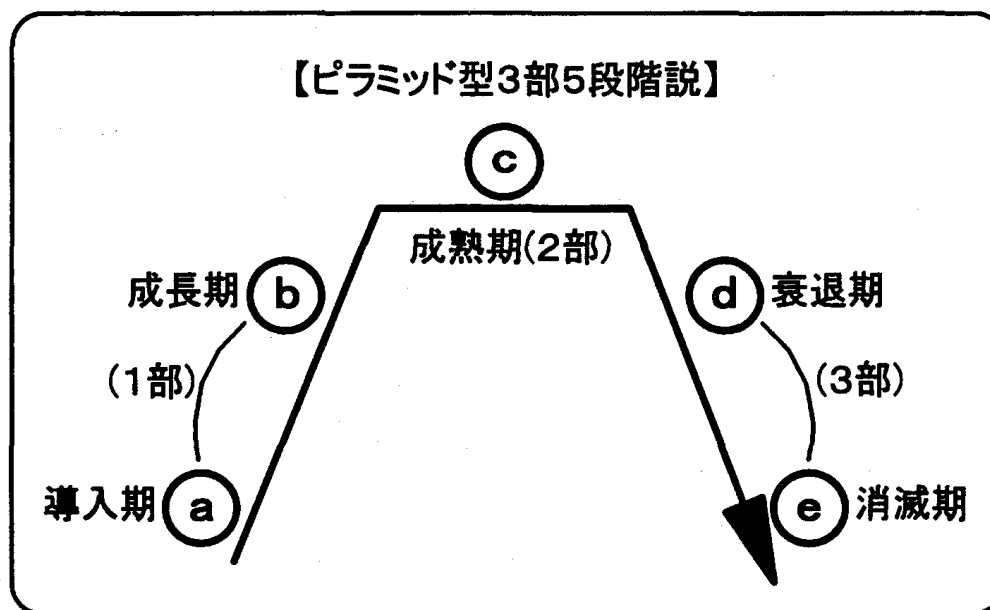
これらの劇的局面を市場におけるエントロピー志向のマーケティングの局面に照らしてみても、そこには何らかの矛盾や対立や葛藤相剋の現実が存在することを認めることができる。換言すれば、現在の市場には「存在矛盾」というのに相応しい現実の局面が存在し、それゆえ、これらの「存在矛盾」の劇的局面をドラマ化することにより、リアルを超えた凄まじいドラマティックな迫力を演出できるのではなかろうか。

### (3) シナリオのダイナミックな流れ —5段階的設計図

シナリオの劇的局面が抑揚をもった時間の流れとして再構成されるとき、PLCにダイナミックな流動性が生まれてくる。それが矛盾や対立の連続であるにせよ、PLCは市場におけるプロローグからエピローグに至る一つの完結したストーリーとして語られるとき、それは段階的構成の方法がとられる。具体的には、論文や作詩における「起承転結」に相当する段階的構成であり、図1に示すような「ピラミッド型3部5段解説」と云われるものである。<sup>(\*15)</sup>

このシナリオの流れ（運び）としての5段階をPLCの変遷として捉えようと、次のようになるであろう。

図1 シナリオとしてのプロダクト・ライフサイクルの五段階



①導入期（導入の部分）

シナリオ（筋）の進展の開始を示す要因が組込まれ、PLCの初期条件として前成説の「原型」の有効性に進点が置かれることになる。

②成長期（上昇の部分）

シナリオの進展は進み、「原型」の普及やクローン化的展開がマイクロからマクロへと進んで行く。

③成熟期（頂点）

シナリオとしてのピラミッドの頂点にあり、PLC志向のマーケティングにおいては個別戦略が強調され、マクロからマイクロへと主体性が進展する。なお、成長期と成熟期にかけて系の複雑性が増大し、これに対する反作用の開始を示す要因が生れてくる。つまり、次期の分岐への兆候が見えてくる。

④衰退期（下降あるいは反転の部分）

シナリオでは反動や反転作用が顕著となり、PLCとしては複雑性の反動としての分岐が進むであろう。それがカオスの縁（edge of chaos）に至ると、創発的現象やリサイクル進化への仕掛けが可能となるであろう。

### ⑤消滅期（破局の部分）

シナリオとしてはエピローグの段階であり、PLCではエントロピーのヒートデスの局面となり、ときには敢てカタストロフィックな仕掛けを行う場合もありうる。

### 3-3 仕掛けとしてのカオス —マーケティング・ドラマツルギー—

PLCのシナリオ化の目的は、PLCに明確な筋道をつけ、その「流れ」をスムーズにすることにある。放置すればエントロピー汚染の可能性が増大し、そのドラマ性を喪失するかも知れないからである。ドラマ性とは製品が市場に巻き起こす興奮や緊張であり、エネルギーの爆発である。こうしたドラマ性を強化するために、シナリオの「流れ」を一時的にせき止めて、強化のための様々な「劇的な仕掛け」を導入するマーケティングがここでの骨子である。われわれは、これを「マーケティング・ドラマツルギー」と呼称し、前述した「エントロピー志向のマーケティング」と連動することにより、PLCの活性化を求めようとするのである。つまり、ドラマツルギーとしては、ドラマ性を一時拒否するような要因の仕掛けが必要になるが、その代表として選択したのが仕掛けとしてのカオスなのである。

よく知られるように、カオス (chaos) とは、あるシステム (系) の振る舞いが非線型の法則によって完全に決定される場合に、その振る舞いが不規則になる現象である。非線型の法則のもとでは、システム (系) の初期条件のわずかな誤差が増幅するために、ごく短期間より先の予測は不可能になる。<sup>(\*16)</sup>

上述の定義からも示唆されるように、カオスは意外性や外見上の無秩序性が特徴として指摘されるが、最もカオスらしい一面といえ、大筋としての決定論的枠組内にありながらも、その挙動の予測不可能性を指摘できよう。つまり、筋の進行に対する期待や推測にドラマ性があるとすれば、カオスは何よりも「反ドラマ的」である。したがってその仕掛けは、シナリオの流れをせき止め、PLCのプロセスを灰色に曇らせる効果をもつであろう。つまり、仕掛けとしてのカオスとは、

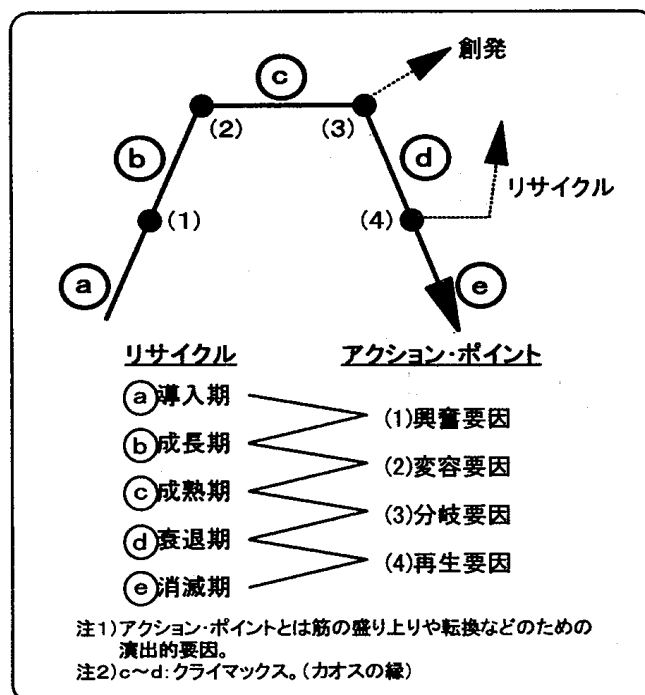
- ①PLC の連続した流れを「分筋化」する
- ②PLC の進行方向を「不明化」する
- ③PLC の進路を「迷路化」する

という反ドラマ的効果を発揮することになる。マーケティング・ドラマツルギーでは、こうしたカオスの仕掛けをシナリオ化の流れの中に導入し、その背反的效果によってより高度な秩序がドラマの底流に見られるようになるだろう。

### (1) 筋の「分節化」の仕掛けに対する架橋的対応

図2に示すように、ドラマをPLCの5つのサイクル期に分断し、分節された各々の期を4つのアクション・ポイント要因で架橋し、全体として一つの連続体にする試みである。4つのアクション要因は、次のように示される。

図2 PLC 段階図とアクション・ポイント





- ①興奮要因：導入から成長へと、一気に興奮を高めていく諸要因を導入する。
- ②変容要因：製品の変容に対しアクションを起こすべき段階であり、その成果は以降のポイントでフォローされる。
- ③分岐要因：製品の変容とは道筋の変化であり、多様な分岐点における選択の問題でもある。
- ④再生要因：分岐の一つであり、特にサイクルの輪の変異を求めて再生への道を選択できるチャンスである。

## (2) テーマの不明化の仕掛けに対するガイドイメージによる対応

特に未知の領域へ向けての PLC のドラマツルギーにおける役割は、顧客サイドのデメリットにつながる不透明感や不安感を、ドラマ性を減少することなく取除くことにある。その場合の武器が、ビジョナリー・ガイドイメージ (visionary guide image) と呼ぶものである。これは PLC における見えない領域、あるいは暗黙知に属する領域で PLC を正しい方向 (ビジョン) へ誘導する精神的な働きを有するものである。ビジョナリー・ガイドイメージは、時には精神的シンクロニシティを活用したり、ミームのような精神文化的遺伝子の力を借用したりして、PLC の方向性を背後で支える貴重な武器になるのである。

## (3) 結末の迷路化の仕掛けに対する多樣的分岐による対応

ドラマの結末に対するさまざまな憶測はドラマの観劇の醍醐味であるが、一方、岐路を迷彩化し迷路化することはカオスの仕掛の本領である。こうしたカオスの仕掛から一本の最適な経路を選び出すことは恐らく不可能なことであり、そのことに血道を上げるよりは、いずれかの複雑な岐路が選択できる多樣的分岐の道を選ぶ方がより賢明であろう。

こうした多樣的分岐の仕掛にとっての条件は、分岐の起きる時期またはサイクルの領域と、分岐の種類 (あり方) にある。まず、時期についてであるが、通常のドラマの場合、結末への岐路が問題になるのはクライマックスの

時点であり、クライマックスは一般にドラマが3分の2程度進展した頃に到達すると言われている。PLCのモデルでは、クライマックスは成熟期の後半から衰退期にかけて起きることになる。この分岐的クライマックスの時期は通常、カオスの縁（edge of chaos）と呼ばれる領域のことで、「マーケティング・ドラマツルギー」においても、この領域の設定が重要な問題になる。なぜならば、そのカオスの縁で生起する多岐的分岐のどの経路を選択するかで、このPLCの運命が決定するからである。PLCの運命を左右する分岐の仕掛は、通常3つのパターンに区分することができる。

#### ①自然分岐

これはPLCに対するエントロピー呪縛が強く、カタストロフィックな作用により、そのまま消滅期（ヒートデス）へと直行する経路である。これにより一つのPLCは消滅して再生することではなく、リサイクルの途も絶たれることになる。ここで特に留意すべきことは、エントロピーの帰結としてのヒートデスがいかなる状態であるかということと、カタストロフィーが量的というよりは質的に捉えようとしている点である。

#### ②計画分岐

カオスの縁にあるPLCの進路を計画的に望ましい方向にセットすることであるが、特にエントロピー呪縛からの脱出を意識的、計画的に推進しようとする仕組みである。具体的には、一つのPLCにおけるサイクルの輪を新しいものに変えていこうとするもので、これを「リサイクル進化」と呼ぶ。ただし、ドラマツルギーの効果から云えば、一気にリサイクルへと進むのではなく、アクション・ポイントから延命（生き残り）戦略の遂行、さらには再生（リサイクル）戦略の導入へと段階を踏んで進めた方がより効果的であると思われる。なぜならば、エントロピーの呪縛によりかなり循環力を失っているPLCのリサイクルには、あたかも「鯉の滝昇り」のように強力なエネルギーを必要とするからである。無論、一つのサイクルから隣接する他のサイクルへのカオスのジャンプ力

を利用することもできるが、この計画的分岐の狙いは、次に述べる創発的分岐と違い、どちらかといえば方向を見据えた定向進化をアナロジーとしているのである。

### ③創発的分岐

マーケティング・ドラマツルギーにおいて、最もドラマティックな局面がこの創発的分岐である。何が起きるか分らない意外性は極めて演劇効果は高く、計画的分岐と違う方向性フリーな突然変異は、枠組に縛られているカオスをも飛び越えてどこまでジャンプするか分らない未知の魅力がある。こうした無方向的創発を有方向的サイクルと結びつけたらどうなるかという問題を次に検討する。

## 3-4 サイクル創発への道

確かに意外性の魅力があるものの、突然変異的な創発を一つの PLC における視野の範囲内で捉え、手中に収めることはできないか、これがドラマツルギーを主導するマーケティングのもう一つの課題である。そもそもドラマツルギーとはシナリオの良さを十二分に生かした演出力のことであるが、例えば前述した PLC における4つのアクション・ポイントによる架橋効果はまさに演出力そのものである。また、無方向性に方向性を附与するのも演出力に負うところが大きいとすれば、本節で取上げる「サイクル創発」の問題もまさにドラマツルギーに相応しいものといえるだろう。つまり、5つのWが定かでなく、したがってシナリオ化が難かしい突然変異的創発現象をどう捕捉するかの問題である。

例えば「カオス遍歴」の動向を円環的動きとみて、特定の回帰点で捉えるのも一つの方法であるが、いずれにしても捕捉の条件が循環性、自己組織性の2つに絞られてくる。つまり、再生産という意味での自己組織性を有するサイクル・システムとして突然変異的現象を捕捉しようとするのである。むしろドラマツルギーとしては、突然変異をこうしたサイクル・システムの領域内で創発するよう仕掛けることである。このサイクル・システムは E. Jantsch の

有名なハイパーサイクル (hypercycle) (\*17) という生命現象のアナロジーとして考えることができるであろう。つまり、サイクル創発という突然変異をハイパーサイクルの自己組織的動きの現象として捕捉できないかということである。ハイパーサイクルの自己組織的 (自己再生産的) 働きを自己触媒システム (auto-catalysis system) の駆動力として説明できるであろうが、以下においてはマーケティング活動の機能の問題として考えてみる。

### (1) 自己触媒システム — PLC 生成における自己組織力

PLC の自己組織力は、そのシステムを支える階層生成の機構に依存する。一般論として、河本は階層生成の機構を3つの基本タイプに分類している。それらは

- ①要素の相互作用による階層生成
- ②円環形成による階層形成
- ③自己触媒システム

の3タイプである。(\*18) ここで問題になるのが、第3の自己触媒システムである。当該システムは、自己を産出する生成プロセスを自ら触媒するものであり、いわゆる自己言及的サイクルである。その最も基本的なパターンがフィードバック・ループであり、もっとも複雑な形態がハイパーサイクルである。触媒というとわれわれは化学物質を連想するが、睡眠中、心地よい眠りの夢が、心地よい眠りを触媒する (\*19) ともいう。つまり自己が二重の機能を果たすところにその特徴がある。これが複雑な種々のハイパーサイクルを形成しており、その典型の一つが企業システムであろう。

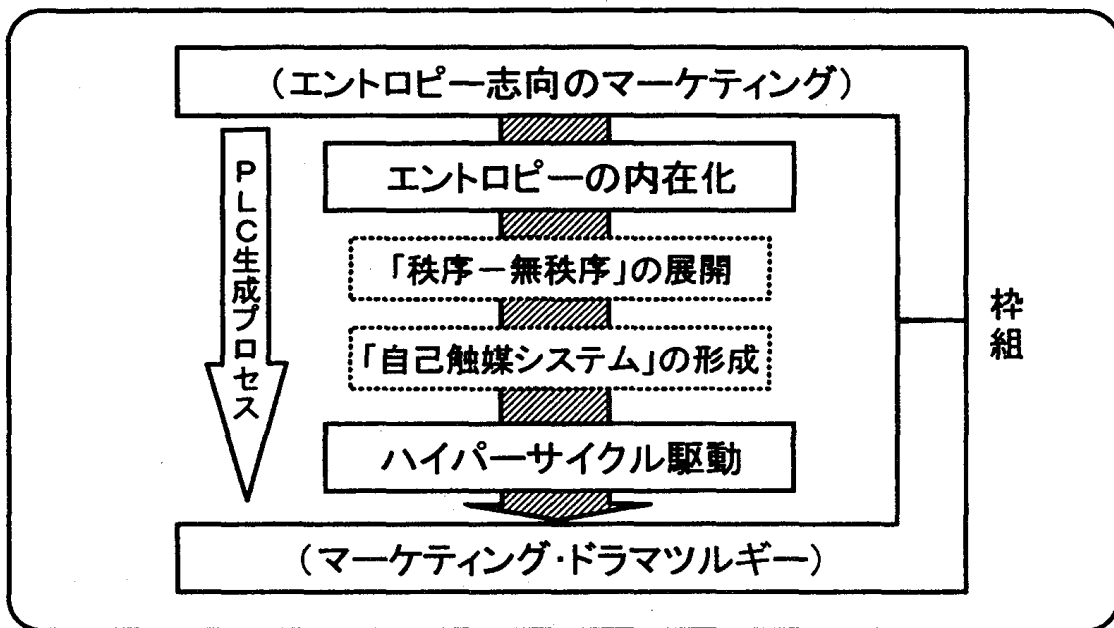
製品の生産 — 販売を通じてPLCを生成する企業システムを一つのハイパーサイクルとみた場合、その階層生成の機構を支える自己触媒とは何か、つまり PLC 生成における自己組織力の源泉となるものは何か、これを「マーケティング・ドラマツルギー」の局面から探る必要がある。結論をいえば、3

つの触媒とその働きは次のようになるであろう。

- ①「内部制度」のダイナミズム (institution)
- ②「精神遺産」によるガイドイメージ (meme)
- ③「歴史的経路」のドラマ化 (chreods)

これらの触媒の頭文字をとって「IMC 触媒」と呼んでいるが、それらの自己触媒システムとしての働きを含め、エントロピーの内在化からハイパーサイクルの形成に至る PLC 生成プロセスを要約すれば図3のようになる。

図3 プロダクト・ライフサイクルの生成プロセス



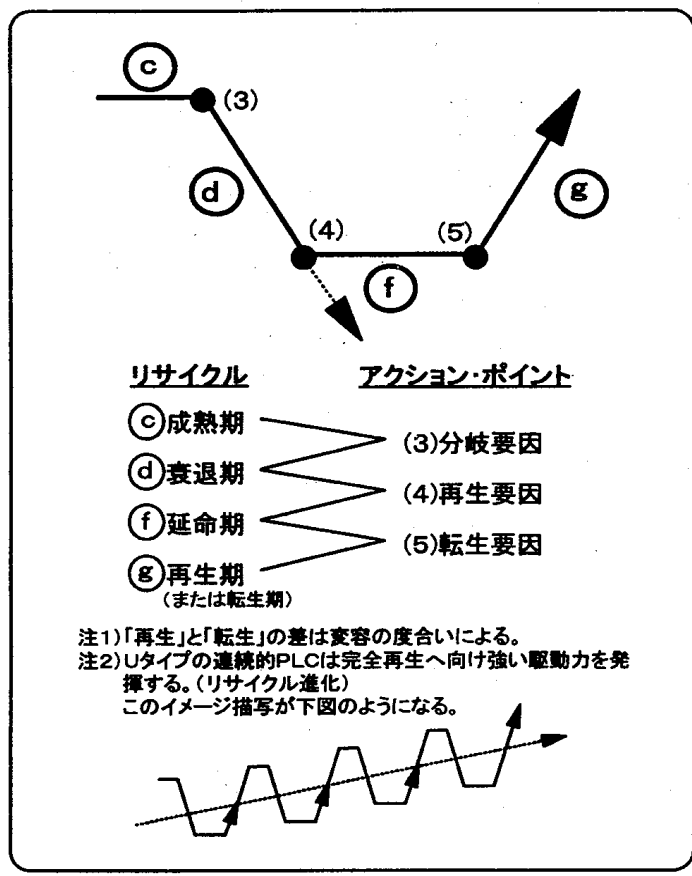
## (2) Uタイプのプロダクト・ライフサイクル

クライマックスまたはカオスの縁における岐路の仕掛として、

- ①自然分岐 (カタストロフィー) — 有方向性
- ②計画分岐 (リサイクル) — 指定方向性
- ③創発分岐 (突然変異) — 無方向性

の3つの分岐をあげたが、ここでの問題は、これらの分岐の「方向性」と考えてみたい。今西進化論を含め、最近における進化論の焦点は、「種の内部に方向性という自己組織化する秩序性があるのか、それともランダムな無秩序性をもつ突然変異が進化を彩っているかの議論である」(\*20)といわれるように、進化の方向性は必ずしも定かではない。種が方向性を内在化するという今西進化論を待つまでもなく、ドラマツルギーの岐路の仕掛けとしては、ガイドイメージによる「有方向性」が基本であろう。無論、ランダムな突然変異の創発性は極めてドラマティックではあるが、これをある枠組みで捕捉するのがシナリオ化の課題でもある。したがって上述した3つの分岐を何れも「有方向性」として捉えるのがドラマツルギーとしてのPLCのあり方になる。つまり、カタストロフィーに至る自然分岐を除き、他の2つの分岐を有方向の「リサイクル分岐」として捉えるのが適切であろう。これを図4のように描写すれば、分岐の部分にUタイプになるが、このことは、ドラマにおける

図4 Uタイプのプロダクト・ライフスタイル



PLC のクライマックス部分（カオスの縁）の駆動が U というリサイクル・ダイナミズムで表現されることを意味する。

かくてわれわれは、こうした U タイプの PLC を認識することにより、次のような有意性を確信することができよう。すなわち、

- ①第 1 に、エントロピー呪縛から脱出できる。
- ②第 2 に、リサイクルへ向け自己触媒が内在化されたハイパーサイクルが駆動する。
- ③第 3 に、ドラマツルギーにより、PLC のシナリオ化が可能になる。

### (3) 企業ブランドの市場導入

U タイプの PLC はリサイクルにおける導入期および成長期の重要性を強調するものであるが、ここでは一例として、PLC の成長期におけるブランドの市場導入の有意性、有利性について言及する。

V. Shankar, G. S. Carpenter, L. Krishnamurthi は、アメリカ合衆国の 6 つの医薬品マーケットにおける 29 ブランドを対象とした経験的分析を通して、その利点を公表している。<sup>(\*)21)</sup>

すなわち、ブランドの売上を市場導入の順位、市場での滞在時間、競合ブランドの普及状況、知覚品質や自社および競合他社のマーケティング投入費用といったマーケティング・ミックス変数との関数とみなして、いわゆる「乗法型の月次ブランド売上反応モデル」を計測している。(計測の詳細は文献を参照されたい)

結論としては、ライフサイクルが成長期にある内に市場導入をはかることの利点が強調されているが、また、パイオニアや成熟期での参入者よりも、その売上高の飽和水準への到達が早い成長期での参入者は、競合相手の普及状況によるディメリットが少いこと、および知覚品質に対する高い反応を享受できるといった点も実証されている。多くの産業で見られるような成熟期での市場導入は極めて不利な状況下におかれる事実も提示されている。特に、

マーケティング投入費用に対して売上高が最も低い反応を示す事実は、経験豊富なマーケターの認識と一致している。

## 4 結 論

PLCのシナリオ化とは、結局、市場における製品の未来をどう見つめるかということになる。つまり、これは未来をどう認知するかの一つのコンセプトを提示するものである。本文では、ドラマツルギーの一環として、特に演劇的思考を強調したため、シナリオそのものの意味や概念の説明に欠けるところがあったのも、事実である。それを捕捉する意味から、以下シナリオの概念について若干言及し、結語としたい。

### ①シナリオの概念

シナリオとは、潜在的な未来の投影 (projections) である。投影とは、「何が起こるか」の推定と、「何が起こりうるか」の仮定とが統合された概念であって、何が生起するかの予測とは異なる。つまり、投影は予言と混同すべきではなく、それは特定の情報と一セットの論理的な仮定にもとづく、未来への視線の一つとして解釈すべきものとする。<sup>(\* 22)</sup>

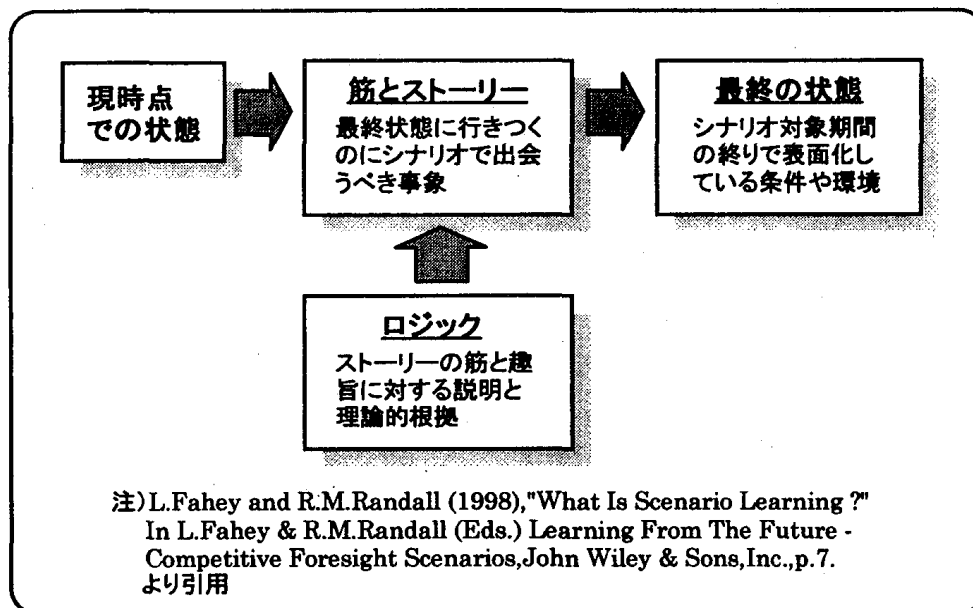
### ②キーとなるシナリオの要素

シナリオは、ドライビング・フォース、ロジック、シナリオの筋 (ストーリー)、そして最終の状態といった多数のキーとなる要素で識別されるが、これらの要素間の関係は図5のように示される。<sup>(\* 23)</sup>

創発する未来 (emerging future) を探求するマーケティング組織のリーダーにとって、これまでに述べたようなプロダクト・ライフサイクルへの新しい発想は組織が直面する代替的未来の選択に有意義な指針を提供するであろう。シナリオが、もっともらしく起こりうる可能性、内容の複雑性や妥当性をもっと確信できるとき、未来への創造のいっぴんを担うであろう。



図5 キーとなるシナリオの要素



### [引用参考文献]

- \* 1 J. Rifkin (1990), "Entropy - Foundation on Economic Trends", Viking Penguin Inc., 竹内均訳 (1990), 「改訂新版, エントロピーの法則—地球の環境破壊を救う英知」, 祥伝社, pp. 45 ~ 46.
- \* 2 西島健男著 (1987), 「カオスの読みかた—無秩序と秩序」, 筑摩書房 pp. 12 ~ 24.
- \* 3 中村桂子著 (1993), 「自己創出する生命」, 哲学書房.
- \* 4 河本英夫著 (1995), 「オートポイエーシス」, 青土社, p. 67.
- \* 5 河本英夫著 (1995), 前出, p. 73.
- \* 6 T. Levitt (1983), "The Marketing Imagination", Macmillan Inc., 土岐坤訳 (1984), 「マーケティング・イマジネーション」, ダイヤモンド社, p. 98.
- \* 7 T. Levitt (1983), 土岐坤訳 (1984), 前出, p. 106.
- \* 8 大木英吉, 鬼頭麟兵, 鈴木通平共著 (1961), 「シナリオハンドブック」, ダヴィッド社, p. 9.
- \* 9 中村雄二郎, 山口冒男共著 (1984), 「知の旅への誘い」, 岩波新書, p. 44.
- \* 10, \* 11 河本英夫著 (1995), 前出, p. 70.
- \* 12 大木英吉, 鬼頭麟兵, 鈴木通平共著 (1961), 前出, p. 25.
- \* 13 大木英吉, 鬼頭麟兵, 鈴木通平共著 (1961), 前出, p. 33.

- \* 14 大木英吉, 鬼頭麟兵, 鈴木通平共著 (1961), 前出, pp. 33 ~ 34.
- \* 15 大木英吉, 鬼頭麟兵, 鈴木通平共著 (1961), 前出, p. 35.
- \* 16 大石展緒, 二宮政彦著 (1998), 「カオスの市場の販売予測—計画立案に役立つニューアプローチ」, 共立出版, pp. 8 ~ 9.
- \* 17 E. Jantsch (1980), "The Self-organizing Universe", Pergamon Press Ltd., 芹沢高志, 内田美恵訳 (1986), 「自己組織化する宇宙」, 工作舎, p. 84.
- \* 18 河本英夫著 (1995) 前出, pp. 117 ~ 142.
- \* 19 河本英夫著 (1995) 前出, p. 128.
- \* 20 西島健男著 (1987) 前出, p. 198.
- \* 21 V. Shankar, G. S. Carpenter, and L. Kriohnamurthi (1999), "The Advantages of Entry in the Growth Stage of the Product Life Cycle : An Empirical Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, May, pp. 269 ~ 276.
- \* 22 L. Fahey and R. M. Randall (1998) "What Is Scenario Learning ? " In L. Fahey & R. M. Randall (Eds.) *Learning From The Future-Competitive Foresight Scenarios*, John Wiley & Sons, Inc., p. 7.
- \* 23 L. Fahey and R. M. Randall (1998), *op. cit.*, p. 10.