

小沢 貴史 著

『市場再活性化のメカニズム』

金井 一 頼

青森大学学長・大阪公立大学大学院教授

(1) 本書の特徴

本書は、停滞もしくは衰退した市場が再び成長する現象に注目し、このような再活性化現象がなぜ生起し、現実にどの程度、市場の再活性化現象が観察されるのかといった問題を分析している。

これまで、経営学においては、製品が上市されてから衰退していくまでのプロセスを、導入・成長・成熟・衰退といった製品ライフサイクルの議論を基礎に展開し、その中でも特に成長局面の分析を中心に研究が行われてきた。しかし、経済が成熟局面に入るとともに、理論的にも実践的にも、成熟化した経済からの脱皮を図るべく新しい市場を切り拓くベンチャーや企業家活動の議論とともに、成熟・衰退した市場をどのように再活性化するかといった議論が1980年頃を境に活発になってきた。

本書は、後者の課題に取り組んだ本格的な著作である。市場再活性化の実態と論理を明らかにすべく、工業統計表の出荷データ、新聞や雑誌記事、有価証券報告書、調査報告書等の二次資料を駆使し、先行研究のレビューを通じて独自の分析フレームワークを構築し、分析レベルをクロスカットする要因である外的環境、経営者の視点、各企業の戦略、市場行動（市場を構成する企業群の行動）を関連づけて分析した野心的な著作となっている。

(2) 本書の構成と内容

本書は、全体を大きく分けて3部から構成されている。第Ⅰ部では、先行研究のレビューを通じて、市場再活性化についての著者独自の分析フレームワークを提示している。続く第Ⅱ部は、工業統計表の出荷データをもとに我が国の市場活性化の実態を明らかにしている部分である。そして、第Ⅲ部において、分析フレームワークをベースにした再活性化市場における事例分析を通じて、市場活性化の論理を考察している。以下、各章の内容を紹介していくことにする。

序章となる開題においては、本書の目的が「日本の製品市場において、実際に再活性化事象の確認できる市場は、どの程度存在するか」「再活性化を遂げた市場は、なぜ再活性化が実現したのか」を解明することであると明確に示されている。

第1章では、先行研究のレビューを通じて市場活性化の論理を整理し、「再活性化とは、需要が停滞・衰退している状態であった市場が、何らかの作用により再び活発化すること、すなわち再成長軌道に乗ること」と定義している。また、先行研究において指摘されてきた初期市場における「サドル」現象が、成熟・衰退市場においても観察されるのではないかという疑問を提示し、その実態と論理を考察すると明言している。

第2章は、再活性化要因に関する先行研究のレビューを通じて著者独自の分析フレームワークを提示している部分である。著者は、先行研究をもとに市場再活性化の要因を「動因」「戦略」「連動」に大別している。動因は、再活性化に影響を与える「環境の実体的変化」と、そのような環境変化をどのように意味づけるかという経営者や事業担当者の市場環境への評価を意味する「市場環境観」とによって構成されている。戦略は、先行研究のレビューに基づいて「市場浸透」と「用途開発」に集約されている。需要の停滞や衰退に対応する企業の戦略は、必然的に他企業の反応を引き起こす。その対応は、市場において「競争」と「協調」という連動現象を生起させる。

第3章では、市場の連動現象を理解するために、競争と協調に関する議論が展開され、ジェネリック・マーケティングの考え方が紹介されている。

第II部に該当する第4章と第5章では、超長期のデータをもとに分析を進めるための方法や対象と、再活性化を判定するための条件とが提示され、再活性化市場のデータ分析が行われている。実に1970～2017年にかけて継続的に収集可能な国産品市場1,752市場を対象に、出荷金額の推移が下降から上昇傾向に転換する時点を起点として「起点以前の対前年成長率が、4年以上にわたり、連続して実質経済成長率以下のもの」「起点以降の対前年成長率が、4年以上にわたり、連続して実質経済成長率を上回るもの」を再活性化市場と定義したところ、186市場（10.6%）で再活性化が生起しており、サドルが生起した市場も328市場（18.7%）が存在することが確認できたとしている。また、再活性化とサドルが両方見られる両立事象も45市場（2.6%）存在していたと報告している。

第6章では、第7章から第10章で展開される事例分析の方法と対象についての説明が行われている。

第7章は、「がん具市場」を対象に、再活性

化を遂げた「金属製がん具市場」と再活性化が生起しなかった「空気入りビニルがん具市場」の比較事例分析を行い、再活性化の「生起」に関する論理を探っている。著者は、再活性化の生起における両市場の差異を、経営者の市場環境観の違いを起点とした戦略と連動の差異から説明する。金属製がん具市場の経営者が外的環境の障害や制約にもかかわらずリフレーミングを通じて新たな市場の可能性を見だし、その市場を開拓する戦略を実現するなかで他の企業もその戦略に連動する戦略を実行し、市場を深耕してきたことが再活性化につながったと分析している。金属製がん具市場とは異なり、再活性化が生起しなかった空気入りビニルがん具市場においては、このような市場環境観や戦略、連動が観察されなかったとしている。

第8章では、再活性化の「連発」という現象について比較事例研究が行われている。「連発」とは再活性化が2度生起していることを意味している。著者は、再活性化が連発した「ゴルフ・ホッケー用具市場」と再活性化が1度だけの「野球・ソフトボール用具市場」の比較事例研究を行い、1度と2度の再活性化において要因や連動の違いがあるか、連発と単発では再活性化のメカニズムが異なるのか、といった論点を分析している。著者は、両市場の再活性化の違いを、希望触発のみ（野球・ソフトボール用具市場）か希望触発と新奇開発の両方（ゴルフ・ホッケー用具市場）が実現しているかによって説明している。つまり、新奇開発と希望触発の双方の実現が再活性化の連発へと結びついていると結論づけている。

第9章は、再活性化の「連動」に関して、金属工作機械の「数値制御旋盤市場」「マシニングセンタ市場」「中ぐり盤市場」という代替性のある市場間において、需要を侵食し合うことなく連動して再活性化を実現した事例の分析を通じてその論理を考察している。上記の3つの市場の特徴は、市場間の代替性以外に国際性とモザイク性にある。このことから、全ての市場

が一律に変動するわけではなく、低落と成長のタイミングが異なるという特徴が存在している。その結果、再成長の時期に応じて低価格機、複合機、単体製品というように多様な製品の需要が喚起され、代替競争の圧力を吸収し、金属工作機械に属する市場群で連動した再成長が実現していると主張する。

第10章では、再活性化の持続に関する論理を、通常5年程度の成熟・衰退と再成長を示す平均像に対して再成長期間が12年という光学式測定器市場（光度計、光束計、照度計、屈折度計）に焦点を当てて事例研究を展開している。当該市場も金属工作機械市場と同様に幅広い用途領域で構成されていることから、全体では不況の市場と好況の市場が入り交じったモザイク状の市場となっている。したがって、直面している市場の需要が停滞していても、経営者はリフレーミングによって需要を獲得できる機会が存在するという市場環境観を有しているとする。その際に採用された戦略が用途開発であり、在来企業群が用途開発を巡って競争することで用途開発の連動が生起し、用途領域ごとに顧客の開拓と深耕（市場浸透）も連動するという状況が生まれ、再活性化の持続が可能となったと分析している。そして、この際の用途開発のポイントとなったのが、希望触発と新奇開発であったと主張している。

終章では、これまでの分析で得られた結論を要約し、第2章で提示した分析フレームワークを改訂した再活性化の視座を提示するとともに理論的および実践的インプリケーションと今後の研究課題が示されている。分析フレームワークを改訂した再活性化の視座については、戦略の市場浸透と用途開発を「希望触発」と「新奇開発」とし、連動の協調と競争を「顧客開拓」と「顧客深耕」に改訂することで市場再活性化の視座としている。

(3) 本書の意義と課題

本書の第1の意義は、「日本の製品市場にお

いて、実際に再活性化事象の確認できる市場は、どの程度存在するか」という研究課題に明確な答えを提示している点である。これまで、恣意的に選択した個々の市場あるいは少数の市場に関する再活性化のデータと分析については示されてきたが、本書のように多様かつ多数の超長期にわたる市場再活性化の実態に関する研究はほとんど皆無に等しかった。本書は、先に示したように実に国内の1,752市場を調査し、186市場において再活性化が生起していることを実証している。また、これまで初期市場において議論されてきたサドル現象が停滞・衰退市場においても存在すること、そしてサドルと再活性化の両立事象が見られる市場があることも実証している。

本書の第2の意義としては、先行研究に基づいて独自の分析フレームワークを構築し、実証分析を通じて市場の再活性化の論理を究明し、発見した事実をもとに市場再活性化の視座を提示していることである。先行研究のレビューと分析フレームワークについては、後でコメントとして評者の意見を述べるが、体系的な分析を通じて、これまでの先行研究とは異なる市場活性化についてのあらたな視点を提示していることは理論的かつ実践的意義を持つ研究であるといえることができる。

しかし、本書を読んでいくつか気になる点も存在するので、コメントという形で指摘しておくことにする。

第1に、再活性化現象に関する先行研究についていくつか言及されているが、分析フレームワーク構築において活用されているのは主としてマーケティング分野の研究である。その結果として、技術が市場に与える影響に関して説得的な議論が展開できていない。例えば、W. I. アバナシー等の脱成熟の議論は、市場と技術を統合して捉える分析フレームワークを提示することで、マーケティング的視点では見えなかった市場活性化についての新たな知見を提供した。本書の市場の活性化についての見方は、こ

のような洞察とどのような関係にあるのであろうか。先行研究のレビューが、マーケティング偏重であるために著者の分析フレームワークには、このような技術を組み入れた先行研究の知見が十分に活かされていないと考えられる。

第2のコメントとしては、第1のコメントとも関係するが、本書で議論している市場再活性化と脱成熟化とは、停滞・衰退している市場の需要が再び活発化し、成長軌道に乗せるという点で現象的には同じではあるが、違う概念で捉えるべき現象なのかもしれない。例えば、著者は市場再活性化の要因として、アパナシー等が主張する製品イノベーションではなく工程イノベーションをベースとする低コスト化と価格訴求製品に求めているが、著者が市場活性化の鍵としている新奇開発によるダントツの差は、工程イノベーションによって実現可能なものなのであろうか。この点を明らかにするためには、ダントツの差を生む新奇開発の内容を、基本的機能に関わるものか、付随機能、価格、主意主観的機能に関わるものかについて詳細に検討する必要がある。新奇開発によってもたらされるダントツの差の内容によっては、著者が指摘する工程イノベーションではなく、製品イノベーションが重要となる可能性がある。

以上、蛇足的な課題を指摘したが、本書は市場再活性化という理論的にも実践的にも困難な経営学的課題に対して果敢に挑戦し、緻密なデータ解析と事例研究によって市場活性化の実態を明らかにするとともに、再活性化のメカニズムを分析するための視座を提出した野心的な研究である。市場活性化に関心のある研究者や市場活性化で悩んでいる実践家には是非熟読していただきたい著作である。

(千倉書房, 2021年3月, 264頁, 3,400円+税)