

小沢貴史：『市場再活性化のメカニズム』：
(千倉書房, 2021年)

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経済研究会 公開日: 2022-03-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 明石, 芳彦 メールアドレス: 所属: 大阪商業大学
URL	https://doi.org/10.24544/ocu.20220329-006

小沢貴史『市場再活性化のメカニズム』（千倉書房，2021 年）

明 石 芳 彦

I 本書の目的と構成

本書は「長期的な市場の進化の中でも、需要の伸びが停滞もしくは衰退した状態から、何らかの作用により、再び成長の軌道に乗る事象、すなわち、再活性化事象に注目する」（5 ページ）。研究課題として、①日本の製品市場において、実際に、再活性化という事象を確認できる市場は、どの程度存在するのか。②再活性化を遂げた市場は、なぜ、再活性化が実現できたのか、の 2 点を掲げる。

序章「開題」では、本書の目的として「日本の国産品市場における成熟・衰退化の実態を探るとともに、再活性化メカニズムを解明する仮説の導出を図る」（5 ページ）と記載している。また、本書の構成は、序章に続いて、第 I 部「市場再活性化の論点」（第 1 章～第 3 章）で論点を整理し、第 II 部「市場再活性化の実態」（第 4 章～第 5 章）でデータ分析の方法と結果を紹介する。第 III 部「市場再活性化の論理」（第 6 章～第 10 章および終章）では、市場再活性化と、市場規模を示す曲線が大きく変曲する「市場のサドル」に関わる事例を考察しその内容を理論的に検討し、市場再活性化に関する仮説を導出すると述べている。

第 I 部の第 1 章「市場の成熟・衰退化と再活性化」では、先行研究を検討し、市場再活性化と「市場のサドル」の概念を整理する。具体的には、市場の成熟・衰退化と再活性化の実態およびそれらに対する戦略的取組み等の考え方や、現実の市場が成熟・衰退化した後のいくつかの変化パターンが示されている。とくに、市場規模や事業活動が量的に減少した後に増加に反転した状況をその視覚的形狀から「市場のサドル」と呼び、そのメカニズムを検討することの重要性を述べている。そして、先行研究での限界を指摘する。

第 2 章「市場再活性化の視点」では、市場再活性化の論点に即して再活性化の視点を検討し、再活性化の事例や関連要因の論点を取り上げたうえで「動因 - 戦略 - 連動」という再活性化分析フレームワークを提示する。筆者が提示する分析フレームワークは「外的要因／市場環境観 - 市場浸透／用途開発 - 協調／競争」という三段階から構成されている。

第 3 章「競争と協調」では、既存見解の多面的なレビューがなされ、在来企業群間の競争

と協調のダイナミクスやジェネリック・マーケティングという考え方の限界を指摘する。とくに、各企業が市場シェアを獲得しようとする競争はゼロサム型の性格を持つので、成熟・衰退化市場では、それをプラスサムの競争に変えるべきであると述べる。プラスサムの競争とは市場規模拡大に結び付く企業間行動を指し、市場全体の規模拡大となれば、各社が競ってもそれぞれが販売を確保できるので、成長機会の探索と創造が重要と述べている。そのような状況として、購買の選択バラエティを作ると、その動きに対して他企業からの対応や企業同士の対抗的な動きが出てくる、それが市場全体に及べば継続的な購買につながると例示する。言い方を変えれば、在来企業群が新しい製品を市場に投入しあうこと、企業間で協調して顧客需要を維持・創造することにつながると捉えているのである。

他方、新規参入企業の製品が登場する可能性を在来企業群に共通の「脅威」とみなす。そして、それまで既存製品に対して存在していた需要が代替カテゴリーの製品に移ってしまわないように、既存品の販売を競っている在来企業群が自分たちの製品に取って代わりうる新しい製品が登場することに際して、既存品の販売に関わる共同販売や共同開発など、同一または類似した製品・サービスのカテゴリー間での競争に協調して対抗するようなマーケティングを行うこと、「同調的」な対抗行動をとることが望ましいと論じている（筆者は協調的と表現したが、評者は同調的という表現を併用した）。

第Ⅱ部（第4章～第5章）では、製品ライフサイクル（P L C）を通した需要の推移をみて、市場再活性化や「市場のサドル」事象をデータ分析する。第4章「データ分析の方法」では分析方法と分析に用いるデータの性格を説明している。データは『工業統計表』品目編の出荷金額である。それは輸出額を含み、輸入額を含まない。国内市場を分析することが狙いなので輸出を除外したいが、『工業統計表』と『輸出統計』での品目分類基準の摺合せが出来ないため、断念している。国産品の輸出は、競争力を反映すると解釈してそのままとしている。分析期間は1970年～2017年の48年間、品目数は1752である。なお、金額はG D Pデフレーターで割引いて物価変動面を調整している。

第5章「データ分析の結果」において、データ分析の概要を示し、その解釈と研究上の疑問を提示している。加えて、市場再活性化と「市場のサドル」の存否をデータ分析した結果、再活性化の品目数は186（全品目に占める比率10.6%）、「市場のサドル」の品目数は328（18.7%）、再活性化と「市場のサドル」の両方の品目数は45（2.6%）である。また、持続期間に関して「市場のサドル」の再成長は3年と続かず、再活性化の再成長も5年と続かない。さらに、再活性化が生じた品目数、その生起率、再活性化が起こる傾向、業種特性を検討する。加えて、再活性化が起こった時期とその経済的背景、景気変動との関連性も考慮する。その結果、大きく落ち込んだ需要が再成長することは難しいが、再成長する余地はある。とはいえ、その持続力にも限界があると述べている。

第Ⅲ部（第6章～第10章）の第6章「事例分析の方法」では、事例分析の方法が説明される。とくに、生起、連発、連動、持続を形成する論理を考える点、事例分析には『日経テレコン』

を駆使して見つけた記事や資料を用いる点、消費財と生産財を意識する点が述べられる。

第7章「再活性化の生起」は生起に関して、がん具を事例分析し、再活性化した品目と再活性化できなかった品目を比較分析する。第8章「再活性化の連発」では連発に着目し、運動用具を事例として、同じ製品分野に属する品目の中で再活性化が連発した品目と再活性化が単発だった品目を比較分析し、そのメカニズムを分析する。第9章「再活性化の連動」では連動に着目し、金属工作機械を事例として、同じタイミングで連動が形成されたメカニズムを考察し、その論理を分析する。第10章「再活性化の持続」では持続に着目し、光学式測定器を事例として、再成長の持続期間の長短を規定する要因を分析する。

終章「要約と結論」において、先行研究では在来企業群と顧客の相互作用を検討してきたが、筆者が重視している「市場の連動」について従来は不明確であった。本研究では「動因 - 戦略 - 連動」という分析フレームワークにのっとり、それぞれの状況に応じて動態的に分析したと述べている。なお、先行研究でも、成熟・衰退の要因は、市場そのものの問題ではなく、企業の革新性や創造性の欠落に依存するという恩蔵の見解があり、本書で用いられている用語の環境決定論と環境形成論に対して、先行研究では環境要因論と企業行動論という山本の見解はあったと序章（8ページ）で述べていた。それらの考え方を一体化した点が筆者独自の観点と言える。

II 本書の視点と本書が導き出した仮説

本書では、たとえ、独りよがりでも、環境探求的な着眼点をもつことが希望につながるので、顧客に寄り添い、価値提案をし続けることが大事と述べる。また、売手が日常的に訴求する競争手段としての新規性ではなく、素材、技術、製品の開発を通じたまったくの新奇性（真の新しさ）を強調している（240ページ）。つまり、新たな成長ポテンシャルを有する市場領域やセグメントへの進出を視野に入れたリフレーミングが必要であると論じるのである。本書では、在来企業群が市場環境（外的要因）を有利な形に変えること、とくに、顧客の見出す希望を社会化し、実現していくことが有用と論じている。企業が顧客に、現状は変わらうと期待させ、つまり希望を持たせ、顧客を触発させる（啓発する）こと（それを希望触発と名付けている）の有意義性に着目する。他社製品との差異だけを訴求する日常競争における製品差別化やマーケティングの次元ではなく、製品自体の新奇性を強調して、ぜひ欲しいと感じさせることがもっとも重要だと力説する。そして、それを「顧客の希望に適応した、在来企業群による価値提案」と呼んでいる（240ページ）。具体的には「外的要因の変化を上手く活用した戦略的行動を、在来企業群が集合的に行うことが求められる」。この点を基軸として、「当該事業に希望を見出して、顧客に寄り添い、希望触発と新奇開発をし続ける」ことが、市場再活性化に関して筆者が導出した仮説となる（244ページ）。そこでの戦略的行動とは用途開発と市場浸透であり、構成する希望触発と新奇開発の連発、ならびに、顧客

開拓と深耕の連動である。それらが再活性化を導くという見解が、本書を通じて筆者が到達し、提示する仮説である（249 ページ）。

Ⅲ 本書の着眼点・意義と研究の姿勢

多くの文献では新しい製品が市場（需要）を拡大すると安易に表現するが、本書は、市場浸透が一巡した状況において、どのような要因と、企業のいかなる取り組みや戦略が市場需要の拡大に結び付くかを、日本の製品市場に関して、きわめて長期間に及ぶ傾向的分析を通じて確認しようとした地道ながら挑戦的な研究成果である。本書では、技術変化などの外生要因を力説するだけの教科書的な説明ではなく、新奇性など魅力ある製品を提供し状況を打開しようとする企業の取り組みを重視し、真因に迫ろうとする研究姿勢を見て取れる。予定調和の話ではなく、顧客の無関心と感動という反応や、潜在的需要の掘り起こしのあり方などを執拗に問いかけ続け、事業活動の本質に迫ろうとする筆者の問題意識や意気込みを見出すことができる。その意味で、本書は、実証分析や事例研究の体裁をとっているが、実際のところは、市場規模の変動性や動的変容のメカニズムに関わる理論的な分析枠組みの構築に主たる関心と比重があり、理論的な視点からの検討と探索を、本来の目的としていると推察できるのである。

本書の基本的な着眼点は、他社製品との差異を訴求する製品差別化や日常競争におけるマーケティングの次元でなく、製品自体の新奇性を強調して、ぜひ欲しいと感じさせる製品開発に取り組むことを基本とする点である。目先の売上拡大よりも、イノベーションに関わる外部要因を自ら取り込むなどして、顧客の真の「ニーズ」に応えるべく、根源的な活動を行い、「製品世代」を越えた新奇の製品等を提供することが力説されている。「市場の活性化」という言葉の受け止め方にもよるが、製品あるいは産業・経済の活性化を考える際の重要な視点をそこに見いだせるのである。

Ⅳ 若干のコメント

第1に、読後感として、本書は口語調を交えた表現で書かれているので読みやすい側面はある。一方、言葉を選び細かい議論を繰り返す箇所に小見出しや番号振付け等がなく、また本文で論述されている重要要因や要素の間の相互関係が概念図として示されていないため、それらの要因や複雑な関係性の理論的な枠組みを正しく理解しにくい面もある。

第2に、「希望の社会化の実現」、「顧客の見出す希望を社会化し」という哲学的言明は少しわかりにくい。できるならば概説図を交えて、もう少し平易に説明してほしかった。

第3に、筆者は販売先市場を念頭に置き、製品寿命曲線（P L C）を出荷額で測定し、市場規模（事業規模）の変動性という課題に正面から挑んでいる。規模を示す曲線が大きく変

曲する「市場のサドル」という現象には、視覚的にサドルと判別する局面の特徴として、規模減少・増加の全期間（短期のサドル，長期のサドル）や変曲の度合いをいかに判別するかなど分析上固有の特徴と難しさが存在している．統計上の市場規模は単位価格×数量（＝価額）であり，データには各品目の輸出額を含む．関連する要因（変数）が多いのである．

第4に，産業や市場の分析では，対象とする事業規模の拡大や収縮とともに品目のバラエティ増加や等級（グレード）面での分化が生じ，製品の質的変容を伴うならば，市場の範囲をいかに定めるかは，理論的にも統計分析的にも難しい側面がある．

筆者は，企業の各事業を製品市場レベルで捉える視点に立っていると評者は理解した．実際，本書の市場分析は『工業統計表』品目編，産業分類4桁の製品品目ベースに基づいている．一方，企業は複数の事業を行うかもしれず，製品市場，事業単位，全社単位での戦略を持つ．筆者も言及しているアパナシーらは産業としての脱成熟化の視点に立った．また，他にも成熟産業からの脱出という企業レベルと事業レベルでの研究もある．しかし，産業や市場に関わる統計は規模としてまとまりのある事業を「産業の小単位」と捉える．製品品目を集計する基準を小さくすれば個別市場となり，大きくすれば中分類，大分類の産業に近づく．理論を基準として市場を捉えること（理論的次元で捉えた市場変動の理解）と，入手可能な統計を基に市場の盛衰や変動を捉えること（データ分析した内容）の接点と位相をどのように理解するか，そして，市場の範囲と境界（セグメントとデマーケーション）をどのように見るか，である．筆者が重視する新たな成長ポテンシャルを有する市場領域やセグメントへの着眼に評者は大いに同感できるが，新奇性が大きいほど「同一市場」とみなせるかという問題が出てくるのである．新奇の潜在市場やセグメント市場に関するデータを識別可能な形として区分できるか等が実証分析上では課題になるだろう．標準産業分類4桁製品の内実と新奇製品との関連を狙い通りに実証分析できるかどうかは，産業や市場の変動に関わるテーマを扱う研究に共通の課題である．なお，産業組織論は，産業という言葉を用いるが，分析は本書と同じく，産業分類4桁ないし6桁の品目ベースである点も指摘しておく．

（大阪商業大学経済学部）