

# 書評：小沢貴史著『市場再活性化のメカニズム』

(千倉書房, vi + 264頁, 2021年)

西村友幸

## 1. はじめに

私の記憶では——記録ではなく記憶にすぎないのでかなりあやふやだが——、私が本書の著者である小沢貴史氏を知った契機は、氏の論文が『日本経営学会誌』第12号(2004年9月発行)<sup>1)</sup>に掲載されたことである。論文のタイトルは「市場再活性化論のメバエ」。旧仮名を用いた「メバエ」の三文字のほうに思わず目を奪われてしまいがちだが、氏は当時から「市場再活性化」論の伝道者だったわけである。

氏の論文は『日本経営学会誌』第14号(2005年7月発行)にも掲載されている。そのときのタイトルは「市場再活性化の視座に関する考察」。見てのとおり、「メバエ」に続いて市場再活性化をテーマとした作品である。タイトルのインパクトは前作と比べると低下したようにも思える。しかし、前作からさほどインターバルを置かず論文が掲載されたことで、氏の名前が私の記憶に定着したのではないだろうか。単発より連発、そして間隔はなるべく短く。これが、氏の若き日の功績から得られる教訓である。

---

1) 『日本経営学会誌』を編集する日本経営学会は、1926(大正15)年に創立された学術団体である。以来、同学会は原則として毎年、その前年に開催された全国大会での報告を『経営学論集』と題する年報にまとめて発行してきた。しかし、査読付き機関誌『日本経営学会誌』の立ち上げには時間を要し、創刊号がようやく発行されたのは学会創立から70年以上が経過した1997年4月のことであった。

## 2. 市場再活性化とは

小沢氏の著書『市場再活性化のメカニズム』（英語タイトル：Mechanism of the Market Revitalization）では、「再活性化」を以下のように定義している。

「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。」（23頁）

ここで市場（製品市場）とは、「複数の売り手が競争をしながら、複数の買い手と製品の取引を行う場のことを指す。また、製品を製造・販売している在来企業群に対する顧客の集まりとも考えられる」（1頁）。

よって、本書における「市場再活性化」は、「市場規模の再拡大」と同義である。非常に明快な定義であり、操作化も容易に見える。しかしその反面、せっかく用いた「(再)活性化」という語のニュアンスが失われてしまっている感もある。

「活性化」はもともと化学用語である。小学館の『日本語大辞典』第一版(1973年発行)によれば、活性化とは「物質の機能や反応が活発になること」であり、具体的には

- ①原子、分子、イオンなどが、光やその他のエネルギーを吸収して化学反応を起こしやすい状態になること。
- ②触媒や酵素などによって、化学反応が活発になること。
- ③不活性酵素が他の酵素や試薬などの作用によって活性に変化すること。

を指す。ところが、『日本語大辞典』第二版（2001年発行）では、「物質の機能や反応が活発になること」という説明文は削除され、代わりに上記①～③はそのまま

④一般に物事の活動が盛んになること。「文化の活性化」  
という説明文が追加されているのである。

いずれにしても、活性化という現象自体はプロセスであって結果ではない。「市場規模の再拡大」は結果と見なしうるから、「市場再活性化」にはこれとはまた別の、よりプロセス重視の理論的定義を与えるべきであったと思われる。

### 3. 本書の問題意識

本書では、「再活性化」は今述べたとおり「再拡大」と同義である。もう少しポピュラーな表現を用いると、これは「V字回復」ということになる。実際、本書にも以下のような記述がある。

再活性化事象を視認すると、それはあたかも製品市場がV字回復している様子を垣間見ることができる。本書では、この再活性化という概念をもとに、製品市場がV字回復を遂げる事象に迫り、その本質を追求する。そして不況に喘ぐ企業に対して、光明となりうるヒントの導出を試みる（25頁）。

V字回復という言葉は一般に、特定企業の業績の急回復を指して使われる。ところが、本書で小沢氏は特定企業ではなく、氏の用語を借りると「在来企業群」、平たく言えば「業界」のV字回復に焦点を合わせそのメカニズムを解明しようとした。なぜだろうか。

小沢氏の問題意識は、現実の「業界」に身を置く大部分の人々の関心を反映しているのではないかと私は考える。大部分の人々とは、中小企業の経営者または従業員である。小沢氏も指摘するとおり（20頁）、日本において大企業数は全企業数の0.3%にすぎない。従業員数を見ても、大企業に勤める人の割合は全体の3割強しかいないのである。

おそらく、大企業が所属する業界では、他社も対抗上それなりの規模を持ち、市場の寡占化が進んでいるであろう。例えば日本のビール業界は、主だった事業者の名前を列挙するのに全然苦労しないほど集中度が高い。一方、ビール業界とは対照的に、日本酒業界には千数百社もの事業者がひしめいており、そのうちの99%以上は中小企業である<sup>2)</sup>。

本書第3章には、日本酒（清酒）業界の共同販促に関する短めだが丹念な事

2) 国税庁「清酒製造業の概況」。https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seishu/02.htm（最終アクセス2022年4月4日）。

例分析がある。それによると、日本酒蔵組合中央会は、10月1日を「日本酒の日」に制定し、記念イベントを開催している。取り組みの理由について、同会の会長は次のように語っているという。

「それだけ、日本酒業界が危機感を持っているのです。イベントを通じて、なんとか需要を拡大したい。」(62頁)

小沢氏の著書は、実務家のこういった切なる思いに寄り添おうとするものである。どうすれば、状況を好転させてパイ（需要）を再拡大できるのだろうか。懸命の努力もむなしく、日本酒の出荷額は減少傾向が続いている。きっと何か足りないか、反対に過剰なはずである。その「何か」とは何か。これが本書の二番目の研究課題であり、

●再活性化を遂げた市場は、なぜ再活性化が実現したのか。

という問いが立てられる。本書は、事例分析という方法でもってこの問いに答えようとする。

しかしその前に、業界のV字回復はどれほど頻繁に起きているのだろうかという疑問が湧いても不思議ではない。個別企業のV字回復と違い、業界レベルのV字回復がニュースとして取り上げられることは稀である。実態を把握すべく、

●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、どの程度存在するのか。

という問いが立てられる。これが本書の一番目の研究課題である。本書は、1970～2017年までの工業統計表の出荷データの分析でもってこの問いに答えようとする。

#### 4. 本書の構成と概要

本章は3部構成となっている。以下の3つの小見出しにカッコ書きして示す

とおり、本書にはナンバリングした章が全部で10章ある。第10章の後に終章が付く。また、第1章の前に「開題」と題した序章がある。

## 第I部「市場再活性化の論点」(第1章～第3章)

第I部において、この書評では未だ言及していないが特に重要と思われる事柄は、第2章で提示される分析フレームワークである。フレームワークは、市場(業界)に参入して事業展開する在来企業群の①動因、②戦略、③連動という3つのレイヤーで構成されている(36頁)。各レイヤーは2つの要素からなるので、要素は全部で6つある。それぞれが正六角形のボックスに収納され、正六角形同士は秩序立って並んでいる。このため分析フレームワークはハニカム・ラックみたいな形である。

少し後戻りすると、小沢氏は第1章で、需要の伸びが停滞・衰退する市場における戦略として、(1)撤退戦略、(2)刈り取り戦略、(3)投資保留待機戦略、(4)拠点確保戦略、(5)勝ち残り戦略、の5つが知られていると述べる。しかし、これらは個別企業が採る戦略であり、必ずしも「市場規模の再拡大」をもたらしものではない。そこで次のような見解に至る。すなわち、「成熟・衰退している市場が、何らかの要因により活性化し、再び成長すると、在来企業の持続的な生存も可能となる。企業の行動による何らかの要因、これこそ第6の戦略としての再活性化戦略である」(21頁)。

かくして、停滞・衰退する市場における第6の戦略に「再活性化戦略」が位置づけられたわけだが、この場合の「戦略」概念と第2章の分析フレームワークにおける④「戦略」概念とでは内包や外延が同一なのだろうか。

本書によると、市場を再活性化させるための「戦略」のモード(このモードという言葉は終章230頁で用いられている)あるいは求められる要素は「市場浸透」と「用途開発」の2種類に集約される。セオドア・レビットやフィリップ・コトラーの所論を整理すればそうなるという。だが、レビットはナイロン市場の再活性化をデュボン社一社の行動に沿って説明し(32頁)、コトラーも歯磨き粉市場の再活性化をプロクター・アンド・ギャンブル社の行動のみで

説明している (31頁)。

小沢氏は先行研究のこうした点に不満を覚えて、「市場の再活性化に関する分析フレームワーク」(36頁)を構築した。そうであれば、主として市場浸透と用途開発の2種類からなる「戦略」は既存研究の域を出ないものであり、小沢氏が構想する「再活性化戦略」と比べて射程が短いのではないかと考えられる。さらにいえば、分析フレームワークのレイヤーの1つである㉞「連動」は、㉞「戦略」とは区別されているけれども、「再活性化戦略」の一部なのではないだろうか。連動とは、「在来企業間での競争と協調を通じた相互作用」(44頁)のことである。

「戦略」にまつわる不明点がもう1つある。繰り返しになるが、本書の分析フレームワークにおける「戦略」の要素は市場浸透と用途開発の2種類である。ところが、「戦略」に関して、本書では「市場浸透と用途開発」だけでなく「駆動する製品展開」「顧客の深耕と開拓」という項目も設けて解説がなされているのである。こういう書き方だと、「駆動する製品展開」や「顧客の深耕と開拓」も「戦略」の要素にも見えてしまうのだが、分析フレームワークではそのような扱いになっていない。「戦略」の要素でないとするれば、これらは一体何の要素なのか。

## 第Ⅱ部「市場再活性化の実態」(第4章～第5章)

第Ⅱ部は、本書の一番目の研究課題、すなわち

- 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、どの程度存在するのか。

の解明へのチャレンジである。

そのために用いるデータは、「経済産業省経済産業政策局調査統計部編、工業統計表 品目編」から収集された。小沢氏は、何と1970～2017年までの工業統計表をチェックし、日本産(Made in Japan)の製品の出荷金額の推移を捉えた。各年の出荷金額はGDPデフレーターによって補正され、すべて2011年時点の貨幣価値に換算された。

分析期間の長さもさることながら、分析対象市場の数も要注目である。工業統計表の「市場」の分類は、日本標準産業分類に基づいたものである。本書の分析対象の範囲は、日本標準産業分類の大分類E「製造業」のみである。それでも、製造業に属する21業種（中分類）の計1,752市場が網羅されているのである。大変根気のいる作業に当たられたことに、敬意を表さねばならない。

さて、先ほど再活性化とはV字回復のことであると述べたが、正確さを期するために以上をもって撤回させてほしい。小沢氏は、出荷金額（GDPデフレーターで調整済み）が4年以上減少した後に、4年以上増加した製品市場のみを、「再活性化」を遂げた製品市場と判断した（よって、氏は最低でも8年間の推移を見て物事を判断したことになる。V字回復について語る人は、おそらくもっとショートサイテッドだ）。だが、一口に増加といっても、前年比20%増の場合もあればわずか0.1%増の場合もある。そこで氏は、出荷金額の増加率が実質経済成長率を上回るときのみを、真の「増加」と見なすこととした。同様に、出荷金額の減少率が実質経済成長率を下回るときのみを、真の「減少」と見なすこととした。

データ分析の結果、1970～2017年の間に、全1,752市場のうち、186市場で再活性化が生じたことが分かった。

なお、本書では再活性化と類似の現象である「市場のサドル」についても分析しているが、紙幅の関係で評論を省略する。

### 第三部「市場再活性化の論理」（第6章～第10章および終章）

第三部は、本書の二番目の研究課題、すなわち

#### ●再活性化を遂げた市場は、なぜ再活性化が実現したのか。

の解明へのチャレンジである。そのために事例分析という方法が用いられる。

具体的には、第II部の分析で再活性化の生起が確認された市場をクローズアップし、「その時、何が起こったのか」「在来企業群は、市場の成熟・衰退、および再活性化に対して、何に注目したのか」「その認識を受けて、どのような競争上の違いが生じたか」「在来企業群の注目点や競争上の焦点は、時間的

展開に伴って、どのように変遷したか」などについて、新聞・雑誌記事、業界・市場の動向および関連統計からなる公刊データをもとに追跡している。

以上のような予備的議論を第6章で済ませ、第7章～第10章で事例分析を展開する。各章の事例分析では、まず事例を密に記述し、その後第2章で提示した分析フレームワークに沿って考察するというスタイルが採られている。先ほど、本書第3章には日本酒業界（あるいは市場）に関する短めだが丹念な事例分析があると述べた。これとの対比でいえば、第7章～第10章の事例分析はどれも長くて丹念な労作である（最長は第8章で、47頁もある）。各章の執筆には相当の時間を要したと推測される。

第7章「再活性化の生起」は、データ分析の期間（1970～2017年）中に2度の再活性化を遂げた金属製がん具市場と、この市場に隣接しているという意味で条件は似ているものの、再活性化を遂げられなかった空気入りビニルがん具市場の2つの市場を取り上げ分析している。

第8章「再活性化の連発」は、期間中の序盤に1度の再活性化を遂げた野球・ソフトボール用具市場と、中盤以降に2度の再活性化を遂げたゴルフ・ホッケー用具市場の2つの市場を取り上げ分析している。

第9章「再活性化の連動」は、同じ業種で同じ製品分類に属する複数の製品市場が、ほぼ同時期に再活性化を遂げた事例として、数値制御旋盤市場、マシンニングセンタ市場、中ぐり盤市場の3つの市場を取り上げ分析している。

第10章「再活性化の持続」は、光度計・光束計・照度計・屈折度計からなる光学式測定器市場を取り上げ分析している。先述のとおり、市場規模の実質的拡大が4年以上続かなければ、本書では再活性化と見なされない。この基準をクリアできた市場であっても、大多数は基準ギリギリの4年、あるいはせいぜい5～6年で再拡大を終えている。そんな中、光学式測定器市場は12年もの長きにわたり再拡大を持続できたため、注目すべき例外として分析対象に選ばれたのである。

再活性化に対する以上のような多面的検討の結果を踏まえて、終章では第2章の分析フレームワークを修正した「市場再活性化の視座」という名の図が提

示される（227頁）。ボックスの中のラベルが変わっただけなので、図の形状はハニカム・ラックのまま。

ラベルは、2つのレイヤー×2つの要素＝4つのボックスで貼り替えられた。まず④「戦略」のレイヤーに着目する。原版では、「戦略」の要素は「市場浸透」と「用途開発」であったことは既述した。一方、改訂版では、「希望触発」と「新奇開発」となっている。市場、特に消費財市場を再活性化させるには、顧客が希望や憧憬を見出すようなイメージ、情景といったものを在来企業群が提示する必要がある。これが「希望触発」である。また、特定の焦点における既存製品とのダントツの差を生み出すべく、「新奇開発」が行われることも重要である。

次に⑤「連動」のレイヤーに着目する。ただし、ここでは各要素に立ち入って評論を加える代わりに、「連動」に関する小沢氏の印象的な語り口を引用することにしよう。

希望触発と新奇開発について、少数の在来企業によって展開されているだけでは、その企業の業績に貢献するに過ぎない。特に新奇開発は在来企業群が挙って展開することで、その新奇性の露出度は上がり、顧客の目に留まるようになる。希望触発と新奇開発は、多くの在来企業が挙って着目し、展開していくことで、再活性化に結実する（233頁）。

在来企業群による、国内外で成長性の高い市場領域やセグメントへの同質的な進出と、新奇開発を巡る闘ぎ合いといった同質的な競争が、同質的な顧客の開拓と深耕を促す。これらことから、企業間の協調のような作用を市場に及ぼしていると考えることができる。あくまで「協調のような」ではあるが、このような同質的な競争による疑似協調によって、希望触発に際する情景提示の露出度や多様性が高まったり、新奇開発に際する新奇性の露出度や属性値が高まったりすることで、市場の再活性化に結実する（235頁）。

## 5. 結びにかえて

本書の分析から、1970～2017年の間に、製造業に属する1,752市場のうち、186市場で再活性化が1回以上生じたことが分かった。生起割合は $186 \div 1,752 = 10.6\%$ である。小沢氏は「10.6%に過ぎない」と述べている（100頁）けれども、私はむしろ、意外と多いのだなという感想を持った。しかも、直感に反して、再活性化の生起は近年になって増えているという。もっともこれには、小沢氏も指摘するとおり、日本の実質経済成長率がかつてと比べて低下し、その分だけ再活性化要件の「ハードル」が下がったという事情が関係している。とはいうものの、再活性化が決して遠い過去の出来事ではないという本書の発見事実は、再活性化を目指して日々奮闘する人々に希望と勇気を与えるのではないだろうか。

私が本書の書評執筆を引き受けたのは、私自身も再活性化に強い関心を持っているからである。関心は、理論的というよりも実践的である。そして、非常に具体的である。私は、日本標準産業分類（平成25年10月改訂）の分類コード8244の市場を再活性化できたらどんなに素晴らしいだろうかと、長い間思い続けているのである。

そんな私に対して、本書はさまざまな示唆を与えてくれるが、製品カテゴリー全体を複数社が共同でアピールする「ジェネリック・マーケティング」が再活性化に寄与していないという本書の知見をとりわけ強く銘記したいと思う。ジェネリック・マーケティングの不成功の一例として、本書の第3章で記述されている日本酒市場の共同販促をただちに挙げることができよう。ただし小沢氏は、ジェネリック・マーケティングそのものが無効とは考えていない。実務の世界における、ジェネリック・マーケティングに対するリテラシーの欠如こそが問題であると踏んでいる。そうであれば、こうした現状を改善するためにも、ジェネリック・マーケティング研究のさらなる進展が望まれる。