

平成 21 年 6 月 8 日現在

研究種目：若手研究 (B)
 研究期間：2006～2008
 課題番号：18730247
 研究課題名 (和文) 市場再活性化を実現させるイノベーションの研究

研究課題名 (英文) The Innovation for Market Revitalization

研究代表者

小沢 貴史 (OZAWA TAKASHI)
 鳥取大学・産学・地域連携推進機構・講師
 研究者番号：50367132

研究成果の概要：本研究では長期的な製品市場の進化過程の中でも、需要の伸びが停滞もしくは衰退した状態から、何らかの要因が作用したことをキッカケに、再成長の軌道に乗る再活性化現象に注目している。まず企業における V 字回復の条件を参照にして、出荷データからみた製品市場の推移を追跡することにより、再活性化市場の判定を図った。続いて再活性化の原因となる再活性化要因を明らかにするとともに、再活性化メカニズムに関する仮説の導出を試みた。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	1,100,000	0	1,100,000
2007年度	1,100,000	0	1,100,000
2008年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	300,000	3,500,000

研究分野：経営戦略論、経営組織論

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：製品市場、再活性化要因、再活性化戦略、タテの相互作用、ヨコの相互作用、超長期、外的要因による影響、絶えず顧客と向き合うことの意義

1. 研究開始当初の背景

製品市場における進化の過程を時系列で辿ると、製品が導入されてから最終的に消滅するまで、いくつかの寿命段階を経ると考えられている。この考え方に基づけば、製品市場の進化過程は、利害関係者の力を超えた作用により、各寿命段階が事前に決定されるという意味で決定論的なものとなる。もし寿命段階が規定されているならば、その市場が衰退期にあるという理由だけで撤退戦略をとるように経営者に働きかけ、事態を変える努力を削いでしまいかねない。

この決定論的な考えに対して、製品市場の進化過程は企業のマーケティングをはじめとした競争行動の結果の産物であると考えられることもできる。即ち、たとえ進化過程が規定されていたとしても、成熟期や衰退期を乗り越えようとする企業の競争行動やイノベーションの成果によって十分に、そのパターンを変更することが可能であるという形成論的な見解である。このような見解に基づく、市場の成熟・衰退化は、更なる発展段階に到達するための重要なステップであると考えられることができる。

では実際の製品市場における進化過程は、人間の一生のように誕生に始まり、思春期、青春期、壮年期、熟年期、老年期、そして死を迎えるといった、栄枯盛衰が運命論的に定められているのだろうか。それとも企業行動のダイナミズムにより、逆境を好機に変えることが可能なのであろうか。

このような問題意識に基づき、本研究では、製品市場における長期的な進化過程の中でも、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現象、即ち“再活性化現象”に注目した。

2. 研究の目的

本研究では、再活性化現象のみられる製品市場に参入して活動を展開している在来企業群によるイノベーションの群発・連鎖・集成・強化という観点から、製品市場の再活性化メカニズムの解明に臨んだ。

具体的には、次の2点を明らかにすることに努めてきた。

- (1) 市場再活性化を実現させるイノベーション（価値体系を伴った行動パターンの変化）とは、どのようなものか（製品開発・生産改善・販路開拓・供給源獲得・組織強化の内のいずれが奏功したのか）
- (2) そのイノベーションは、参入企業群の競争と協調を通じて、どのような波及効果を創出しているか

本研究では、市場の成熟・衰退という状況を避けて成長の糧を探すのではなく、厳しい状況に向き合う中で再成長を図るイノベーションの創出と、顧客や競合他社への波及効果について議論してきた。またイノベーションを、製品や製造工程の技術革新に限定するのではなく、原材料の組み合わせから市場への供給の仕方までからなるビジネス・システムの革新をも包含し、市場再活性化の原動力に迫った。

3. 研究の方法

研究の方法は、次の通りである。

- (1) 先行研究が、市場の再活性化という現象をどのように捉えているのかを俯瞰した。そして「脱成熟」、「Recovery」、「Renewal」、「Rejuvenating」、「市場進化」等、多様な概念を半ば混同して説明されている再活性化に対する概念の整理を行った。

- (2) 同じく先行研究から、市場の再活性化に関する事例を取り上げ、どのような議論が展開されているのかを俯瞰した。これにより、未開拓な議論の所在を明らかにしている。

- (3) 先行研究の俯瞰により得られた知見から、成熟・衰退化した市場で活動する在来企業群に関する分析フレームワークの構築を試みた。

- (4) 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」の出荷データをもとに、再活性化を遂げた製品市場の抽出と、生起の実態に関する分析を試みた。この工業統計表から、時系列でみて継続的に収集可能な全製品市場を分析対象とした。収集の期間は、1962年から2006年にまで及ぶ。その総数は数量ベースのもので890、金額ベースのもので1,540に上る。

長期のデータをもとに分析を進めるにあたり、分析の方法や分析対象、及び再活性化を判定するための条件を明らかにした。下降傾向にあった出荷データの推移が、上昇傾向に転換する時点を起点として、次のような条件を同時に満たす製品市場を、再活性化を遂げた製品市場と定めた。

- ① 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。
 - ② 起点以後の対前年成長率が、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。
- (5) 定めた条件を基に、1970年代・80年代・90年代に起点を有する再活性化市場を抽出した。そして、抽出された再活性化市場の特徴について分析した。
 - (6) 抽出された再活性化市場について、そこで取引の織り成されている製品カテゴリーが、生産財と消費財のどちらに属しているのかを区分けし、その傾向を探った。そして消費財と生産財に属する再活性化市場ごとに、「その時、何が起こったのか」を追跡した。当該市場に関する新聞・雑誌記事などの分析により、再活性化要因を明らかにするとともに、再活性化メカニズムに関する仮説を探った。

4. 研究成果

(1) 研究の主な成果

まずイノベーションと市場の再活性化がどのように関わりうるのかなどを考察する上での素材を収集し、再活性化に関する視座の構築に向けた検討を行った。視座の構築にあたり、企業と顧客との間におけるタテの相互作用の中でも、製品市場が再活性化する局面に焦点を当てた働きかけとして、4つの再活性化戦略を体系化した。この再活性化戦略は、企業が展開する製品が現製品〔若干の改良を施したモノを含む〕か新製品か、展開する市場領域〔セグメント、市場分野〕が既存の領域か新規の領域かという切り軸によって考え出されたものである。

図1. 4つの再活性化戦略

領域 製品	既存領域	新規領域
現製品	市場浸透戦略	販路拡張戦略
新製品	製品刷新戦略	市場開拓戦略

次に、参入企業群が何を訴求の焦点として市場に働きかけているのか〔同じ焦点か異なる焦点か〕、及び参入企業群が製品展開している市場領域が同じものか異なるものかという切り軸によって、ヨコの相互作用の4態を導出した。そして、タテとヨコの相互作用の兼ね合いを主軸に、視座を構築した。

図2. ヨコの相互作用の4態

領域 焦点	同質領域	異質領域
同質焦点	関ぎ合い	棲み分け
異質焦点	多焦点化	ニッチ集成

本研究で定めた条件（本稿3. (4)）を基に、1970年代・80年代・90年代に起点を有する再活性化市場を抽出した。その結果、起点となった年代を問わず、

3%強を満たさない程度ではあるが、条件を満たす再活性化市場が存在することを確認した。あとの97%程度の製品市場に関しては、大半が停滞・衰退傾向にあるものや、逆にその大半が成長傾向にあるもの、及び成長はするが4年以上連続して成長することがないものなどが見られた。つまり、再活性化を実現させることがいかに困難であるかということが明らかとなった。

再活性化市場の生起数と同年代内での生起率の大小を比較すると、数量ベースに関しては80年代が生起数・生起率をもっとも大きかった。また金額ベースでは90年代に近づくにつれて、生起数と生起率が大きくなる傾向が確認された。

抽出された再活性化市場について、業種別でみると、起点を有する年代を問わず、化学工業に属する製品市場で生起した数が最も多く、ついで一般機械器具と精密機械器具に属する製品市場で多く生起した。また起点の年に注目すると、数量ベースでは1993年に起点を有している再活性化市場が最も多く、金額ベースでは1994年に起点を有している再活性化市場が最も多かった。

続いて、消費財と生産財に属する再活性化市場ごとに、「その時、何が起こったのか」を追跡した。

消費財に属する再活性化市場に関しては、競技人口の変遷やプロ選手の国内外での活躍（野球・ソフトボール用具市場）、新たな流通経路としてのコンビニエンス・ストアの台頭、為替の変動と輸入品の攻勢など、在来企業群では直接制御することのできない外的要因が影響を与えている。在来企業群は、競技人口の増加を図るイベントの企画・参加したり、プロ選手が使用する製品をレプリカや普及版として市場に投入したり、コンビニエンス・ストア向けの新製品（消費者の個食化に対応した製品など）を日に数回投入したり、輸入品の有する訴求点をリファレンス・ポイントにして新製品を市場に投入したりするなど、外的要因を上手く活用した行動を織り成す事により、再活性化に結実させていることが明らかとなった。それは特定企業だけではなく、在来企業群が挙って展開していた。

また生産財に属する再活性化市場に関しては、国内外の景気循環や為替の変動、製品市況、顧客企業の設備投資

状況、顧客企業の展開する製品需要など、在来企業群では直接制御することのできない外部要因に多くの影響を受けていることが明らかとなった。これらの外的要因の影響により、生産財に属する再活性化市場の需要が実質経済成長率よりも大きくぶれ、結果として再活性化市場として判定されたものと考えられる。つまり生産財に属する再活性化市場は、在来企業群による行動も展開されているが、その行動だけで停滞・衰退から再成長に転じるという再活性化を説明できるとは言い切れないと考えられる。

(2) 得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

①学術面

本研究では、再活性化に関する言葉による定義だけでなく、再活性化の起点・終点・持続期間、及び需要の推移が、定めた条件（本稿 3. (4)）をともに満たす製品市場を、マクロ・データの判定上における再活性化市場と定義付けた。言葉とデータ判定双方による再活性化概念の定義は、先行研究に見られない。

また本研究は、先行研究で主に議論されてきた、企業と顧客との間におけるタテの相互作用の要諦だけに終始した議論を展開しているわけではない。企業による市場への働きかけを通じたタテの相互作用を再活性化要因として、在来企業間での競争と協調を通じたヨコの相互作用、すなわち再活性化要因の連動性を明らかにする必要性を説いた点においても、先行研究には見られない。本論では、タテの相互作用とヨコの相互作用の両にらみを利かせた分析を図るべく、再活性化の分析フレームワークの構築を試みた。

更に、1970年代以降における、日本の製品市場（製品カテゴリー水準）の全容をほぼ完全に捉えた中で、再活性化に成功した製品市場の抽出と、生起の実態に関する分析を試みた点にも、大きな貢献があると考えられる。脱成熟などの先行研究による議論では、成熟や衰退期にある研究対象の選定が限定的であったり、恣意的であったりすることが見受けられた。本研究では、「工業統計表」によって公刊された出荷データにもとづき、数量ベースで

890、金額ベースで 1,540 に及ぶ製品市場を分析対象として、生起実態に関する分析を網羅的に行った。その結果、起点となった年代を問わず、3%強を満たさない割合で再活性化市場が存在していた。このことが確認された点は、大きな発見事実である。

本研究では、再活性化市場がなぜ再活性化を遂げたのかについて追跡を試みた。その結果、他の業種からの新規参入企業が既存の体系を破壊するようなイノベーションを再活性化市場に導入することによって、起点後に競争のルールが転換したり、起点以後の再成長を牽引して市場構造が変化したりしたということは確認できなかった。企業のV字回復や組織変革では、低落から成長への転換点、或いは変革の前後において、組織の構造や行動規範、更には価値観などが変化するものと議論されてきた。ところが市場のV字回復である再活性化では、起点の前後で構造の大きな変化は伴っていない。在来企業群が起点の前後を問わず、ほぼ同じモードのタテとヨコの相互作用を、挙ってかつ継続的に織り成していく中で、需要の再成長に結実させている。

消費財と生産財の区別を問わず、在来企業群の多くは、起点前後の時期に狙いを定めて、特定の企業がヒット製品を打ち出すことで市場を牽引し、ひとり勝ちしているというわけではない。この点は、先行研究で議論されてきた再活性化の姿とは異なる。単一企業、或いはごく一部の企業群による破壊的なイノベーションが需要の再成長に結びついたわけではなかった。在来企業群が、起点以前と変わらずに新製品を挙って投入し、挙って用途開発を続けている中で、起点後の再成長を実現させた。更に需要が停滞・衰退している起点以前と、需要が再成長している起点以後で、戦略を変えているわけではなかった。もちろん漫然と同じ戦略を展開し続けていたわけではなく、その中身は状況に合わせて洗練させている。展開する焦点や達成すべき訴求点の水準、製品を通じた価値の創造や供給のあり方など、より顧客ニーズに適合した、或いは顧客の気付かなかった機能や魅力を提案するような戦略を、継続的に展開し続けた。

先行研究では、市場の再活性化において、外的要因の存在と影響力を与えているということが明らかとなった。本研究では、それに加えて、消費財と生産財に属する再活性化市場では外的要因による影響力の大きさが異なるということ、及び外的要因と在来企業群の行動との関わり方が消費財と生産財に属する再活性化市場では異なるということを明らかにした。

②実践面

市場のライフ・サイクルを前提とした成熟期や衰退期の戦略については、先行研究でも議論されており、現代の経営実践の中でも浸透している。本研究では、企業による市場への働きかけを通じたタテの相互作用の重要性を認識しつつも、更に視点を広げることの必要性を説いた。本研究を通して、企業が成熟期・衰退期の戦略を検討する上で、幾許かの検討材料が提供できたと考えられる。その貢献として、ヨコの相互作用の4態を体系化したことが挙げられる。

再活性化の生起数は、起点となった年が1990年代に近づくにつれて、増加する傾向が見られた。「失われた10年」といわれ、他の年代以上に混迷の淵を辿っていた90年代において、4年以上にも及ぶ再成長を遂げている再活性化市場が、他の年代よりも多く存在していることが確認された点は注目すべきである。

また起点以後における再成長の持続期間に注目すると、全体的には4年～5年の間にあるものが多く見受けられた。再活性化の成功による効果は永遠に続くわけではなく、5年も待たないうちに潰えることが多い傾向にある。成熟型経済の下で、需要が再成長することの難しさと、その持続力に限界があることをうかがい知ることができる。しかし、そのような現実の厳しさだけが再認識されたわけではない。実質経済成長率が低い状況にあっても、再活性化市場が約3%程度ながらも確かに存在していることが明らかとなった。

(3) 今後の展望

本研究では、再活性化メカニズム解明の手がかりとなる仮説の導出を試み

た。従って、その仮説の検証は今後の課題となる。

そもそも再活性化を遂げることのなかった97%の製品市場、中でも大半が停滞・衰退傾向にある製品市場が、なぜ再活性化を遂げることができなかったのか。再活性化を遂げることでできた市場と、できなかった市場とを分けるポイントはどこにあったのか。大半が停滞・衰退傾向にある市場において、何年くらい懲りずに・諦めずに顧客と向き合い続ければ再成長に転じることができるのか。競合他社がどのような行動に出れば、再活性化につながるのか。これらの点について議論することは、理論的な意義が高いものと考えられる。本研究では、これらの点にまで具体的な議論を展開することができなかった。その踏み込んだ議論については、今後の課題となる。

再活性化メカニズム解明の手がかりとなる仮説の検証に向けて、まずは再活性化市場の対照群として、停滞・衰退傾向にある市場に注目し、その因果に迫りたい。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 0件)

〔学会発表〕(計 5件)

- ① 小沢 貴史、「製品市場の再活性化」、日本経営学会 第82回大会、2008年9月4日、一橋大学
- ② 小沢 貴史、「製品市場における再活性化の研究」、加護野 忠男 教授 還暦記念コンファレンス、2008年8月23日、神戸大学
- ③ 小沢 貴史、「製品市場の再活性化メカニズムに関する考察」、2008年度 組織学会研究発表大会、2008年6月8日、神戸大学
- ④ 小沢 貴史、「市場再活性化を実現させる企業家行動の考察」、企業家研究フォーラム 2007年度 年次大会、2007年7月8日、大阪大学
- ⑤ 小沢 貴史、「製品市場の再活性化 — その実態に関する考察 —」、企業家研究フォーラム 2006年度 年次大会、2006年7月16日、大阪大学

〔図書〕(計 4件)

- ① 小沢 貴史ほか、共著者多数、千倉書房、
「経営学論集 第79集」、2009(9月に刊
行の予定)、p未定
- ② 小沢 貴史、神戸大学大学院 経営学研究
科博士学位取得論文、「製品市場の再活性
化」、2008、162頁
- ③ 小沢 貴史ほか、共著者多数、鳥取大学 産
学・地域連携推進機構、「2008 鳥取大学
シーズ集」、2008、p78
- ④ 小沢 貴史ほか、共著者多数、千倉書房、
「日本型経営の動向と課題」、2006、
p264-265

〔産業財産権〕

- 出願状況(計 0件)
- 取得状況(計 0件)

〔その他〕

ホームページ等；特になし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

小沢 貴史 (OZAWA TAKASHI)
鳥取大学・産学・地域連携推進機構・講師
研究者番号：50367132

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし