経営フォーカス 150

市場縮小への備えが必要

㈱中小企業総合研究所　主席研究員　坂　東　輝　夫

つい最近、2004年の出版市場（出版物の販売額）が拡大に転じたとする出版科学研究所の発表があった。出版物市場、つまり書籍と雑誌を合わせた本の市場はこれまで縮小する一方だったが、昨年の出版物の販売額が8年ぶりに前の年を上回ったというのである。

出版市場の縮小は、それだけ出版社や書店の経営を苦しくするから、その市場の縮小傾向がストップして、拡大に転じたことは喜ぶべきことだろう。理由は「ハリー・ポッター」シリーズや「世界の中心で、愛を叫ぶ」などのベストセラーが相次いだことのようで、ヒット商品が市場を広げるという点では、出版市場も普通の商品の市場と変わらない。

しかし、過去7年間も続いた市場の縮小でいかに多くの出版社や書店（それも中小の）が消えていったことか。倒産や廃業が相次いで、町の書店の減少が著しいのは日常、よく見聞きすることだろう。縮み志向が染みついた出版市場だけに、この拡大もいつまで続くことやら。出版物の中でも、書籍こそ縮小に歯止めがかかったが、雑誌は7年連続の前年割れが続いている。書籍と雑誌の両方を扱う出版社や書店はまだ安心できる状況にない。

ところで、出版市場を例に挙げたのはほかでもない。今、あちらこちらで市場の変動が激しくなっている点を強調したかったのである。ここで言う市場の変動とは市場が拡大したり、縮小したりすることを意味する。

たとえば百貨店とスーパーの売上高（既存店ベース）は2004年で８年連続の前年割れとなった。百貨店の市場（売上高）にいたっては、バブル経済崩壊前の1988年以来、16年ぶりに８兆円の大台を割り込んだという。

市場縮小の一例である。大手中心の百貨店業界は中小企業に関係ないというのなら、地場産業で中小企業の多い輪島塗を例に挙げればいい。ピーク時の1991年には180億円(生産額)だった市場が、2003年にはなんと75億円にまで縮小してしまった。

一方、縮小に次ぐ縮小を重ねていた映画市場（興行収入）は2003、４年の２年続きで過去最高を更新した。2004年の入場者数は1983年以来の高水準だという。洋画に押されていた邦画のシ

ェア回復も目ざましい。出版と並んで、市場が拡大に転じた一例だろう。

縮小にしろ、拡大にしろ、市場の変動が激しいこと自体、産業の多くが激動期にあることを示している。しかし、企業が事業展開する舞台である市場が大きく変動することは、それだけ企業経営に対する負荷を大きくする。市場が広がる分には、それほど問題はないだろう。舞台が広がる分だけ、役者が歌ったり、踊ったりする余地が広がるからだ。

しかし、市場が縮まったら、どうだろう。舞台が小さくなる分、役者の数が限られてしまう。企業競争が激しくなり、整理淘汰を余儀なくされる企業が増える。出版や映画業界で市場から退出していく企業が多いのはそのためだ。

拡大するか、変動のない市場と、縮小する市場とでは、明らかに様相が異なるのである。ところが残念なことに、いまや縮小する市場の方が目立つようになってきた。前に見た出版にしろ、映画にしろ、どん底まで縮んでやっと上昇に転じたのであって、拡大市場とはとうてい言えない。もちろん、IT（情報通信技術）や携帯電話の市場のように伸び盛りの市場もある。しかし、その市場の拡大と縮小のサイクルのいかに激しいことか。

しかしそれ以上に、日本企業が（大小を問わず）注意しなければならないのは、これから日本全体が人口の減少に直面するということである。市場の規模を測るには様々な基準があるが、やはり人口の大きさが基本だろう。総務省の推計では、昨年５月１日時点で日本の総人口が前年同月比でマイナスになったそうで、これは1950年以来のことらしい。人口がいよいよ縮小に向かい、市場縮小時代の幕が切って落とされたのである。

それに対する備えは十分だろうか。少なくとも、拡大するか、一定の規模で安定している市場で通用していた経営手法が、市場縮小時代に当てはまらないことだけは確かだろう。では、どうするか。ヒット商品を出して、市場を拡大できれば、それに越したことはない。しかし、それが難しいから、市場が縮小しているのではないか。

では、縮小する市場から撤退するという手はどうか。拡大する市場への転身だ。それも可能ならば、望ましい。しかし、長年手がけてきた事業を、そう簡単に切り捨てることができるだろうか。それに、拡大する新市場を乗り切るだけの経営資源や経営手法が自社に備わっているのか。そう簡単に転身もできそうにない。

結局、縮小する市場と正面切って向き合っていくしかないのではないか。そこで問われるのは、市場縮小時代に合った経営手法の開発である。ここでも、「経営革新」が期待されているのである。量がさばけないなら、質を売るしかない。質の良さを売りながら、どうして利益を上げるか。その知恵比べこそが、市場縮小時代の勝敗を分けるカギになるだろう。