



マーケット・シェイピング戦略 : 概念的特徴と市場における成果

南, 知恵子

(Citation)

国民経済雑誌, 227(6):15-28

(Issue Date)

2023-12-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100485859>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100485859>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

マーケット・シェイピング戦略
——概念の特徴と市場における成果——

南 知恵子

国民経済雑誌 第227巻 第6号 抜刷

2023年12月

神戸大学経済経営学会

マーケット・シェイピング戦略

—— 概念的特徴と市場における成果 ——

南 知恵子^a

社会構造的な視点に基づく市場観を背景として、マーケット・シェイピング研究が活発化してきている。マーケット・シェイピングとは、焦点となる企業が市場を自ら望む方向へと形作り、駆動することを指し、企業間の相互依存的な行為により資源の新しい連結が起こり、アクターの再配置が起こることとしてそのプロセスが説明される。本稿は、マーケティング・シェイピングに関する先行研究論文のレビューを行うことで、マーケット・シェイピングの概念、構成要素とケイパビリティ、アクターの役割を整理し、マーケット・シェイピングがもたらす市場での成果と戦略的な指針を明らかにすることを目的とする。さらに今後望まれる研究を展望する。

キーワード マーケット・シェイピング、アクター、資源、
バリュー・プロポジション

1 はじめに

マーケティング研究分野においては、市場内で起こる企業や顧客の行動を主たる研究対象としながら、意外にも市場の変化や創出を理論的、実践的に捉えようとする研究は長らく行われてこなかった。しかしながら近年では、イノベーションの創出や価値共創が求められる環境下で、市場の変化や創出を理論化し、企業に戦略的指針を与えることを意図したマーケティング・シェイピング研究が活発化している。

マーケット・シェイピングとは、焦点となる企業が市場を自ら望む方向へと形作り、駆動していくプロセスを指し、企業間の相互依存的な行為により市場は構築されていくとする、動態的かつ社会構造的な視点に基づく市場観が理論的な支柱となっている。

マーケット・シェイピングの例としてライドシェア・サービス市場の出現を挙げることができる。ウーバー・テクノロジーという一企業が、リアルタイムでドライバーと乗客とをマッチングできる配車アプリを開発・導入したことにより、それ以前のタクシー会社による

a 神戸大学大学院経営学研究科, cminami@kobe-u.ac.jp

配車サービス市場から、異なる人的資源（地域の登録ドライバー）、技術資源（クラウド上のリアルタイムの需給マッチングや決済システム）を結合し、ユーザーにとってより柔軟な地点間移動や決済方法を可能にするという価値を実現した。またドライバーにとっても時間の有効活用と効率的な顧客獲得という価値が実現した。配車市場において、構成する資源やアクター（行為者）を再構築することで市場を新たに形作っていった例である。

本稿では、マーケティング・シェイピングに関する先行研究論文のレビューを行い、マーケット・シェイピングの概念、構成要素とケイパビリティ、アクターの役割を整理し、さらにマーケット・シェイピングがもたらす市場での成果と戦略的な指針を明らかにすることを目的とする。

2 マーケット・シェイピング概念の生成

マーケット・シェイピングとは、「焦点となる企業が、(1) 新しい方法でステークホルダー間を結合する潜在的な価値を発見すること、(2) 新しい資源の結合を形作れるよう様々な市場特性における変化を誘引すること、(3) 既存の資源を新しい利用のために開放すべく関連するステークホルダーを動かすこと、これらを意図的に行うプロセスとして定義される (Nenonen, Storbacka & Windahl 2019, p. 619)。また、「価値のある新しい資源の結合の意図的な発生と伝搬であり、いかにアクターたちが市場を望む方向へと操縦しようとするかを表すもの (Kleinaltenkamp, Karpen & Kleinaltenkamp 2022, p. 145)」としても定義される。Nenonen et al. (2019) は、マーケット・シェイピングの目的について、市場で価値を創り出すこと、ステークホルダーのために価値を実現していくこととしている。ここで価値の創造とは資源が新しく組み合わせられること、資源は結合や統合されて初めて資源となることを強調している。

マーケット・シェイピングは、焦点となる企業が市場を意図的に駆動する、つまり市場のドライビング行為である点により特徴づけられるが、それを新しく資源を結合すること、資源結合の新しい方法で行うこと、結果として新しい価値を創り出すことにより強い主張がある。また当該の焦点となる企業から見た、顧客企業との関係のみならず、ステークホルダーやネットワーク全体における相互作用が強く意識されている（例えば Nenonen, Möller & Storbacka 2017）。

マーケット・シェイピング概念が急速に台頭した背景には、マーケティング研究において「市場」は所与であり、既に存在しているものとして、研究の対象とされてこなかったことに対し、「市場」それ自体への研究上の関心が高まっていることにある。少なからず従来のマーケティング研究の市場概念が、新古典派経済学の影響を受け、需要と供給の均衡する場としての市場の捉え方をしてきたことに対するアンチテーゼがある（例えば Johanson &

Vahlne 2011, Hillebrand, Driessen, & Koll 2015)。またマネジリアル・マーケティング分野では、市場とは製品を需要する顧客を意味し、売り手と買い手との交換の場として捉えられてきた。つまり、従来の市場観では、売り手と買い手とのダイアディック（二者間）な関係が想定され、市場が既に存在するものとして捉えられてきた。これに対し、近年では従前とは異なる市場観が示され、ビジネスのネットワークとしての市場（Johanson & Vahlne 2011, Nenonen et al. 2017）、動的なシステムとしての市場（Baker et al. 2019）、アクター間の配置（configuration）としての市場（Storbacka & Nenonen 2011a, 2011b）、可塑性（plasticity）に特徴づけられるものとしての市場（Nenonen et al. 2014）が主張されている。ここでネットワークとは、ビジネス関係のつながった組み合わせとして捉えられ、知識とコミットメントにおける相互作用がこれらの関係やネットワークの発展を牽引するものとして捉えられる（Johanson & Vahlne 2011）。

Storbacka & Nenonen（2011a, 2011b）は、市場を複数のアクターが配置して活動している構成物として捉え、アクターのメンタルモデル、アクターのビジネスモデル、市場での個々の実践を構成要素として示している。これらの要素が相互依存的に働きかけ合い、資源、ケイパビリティ、価値共創の密度を高めていくと捉える。さらに彼らは単一のアクターによる現状の市場の構成物を変えるための意識的な活動をマーケット・スクリプティングとして概念化している。これは、市場の構成を積極的に変えることができるものであり、市場のビジョンを創り出し、目的とする活動にアクターを関わらせ、市場における価値提案をすること、メンタルモデルとビジネスモデルを変えさせることと主張している。

市場を構成するアクターが二者間からネットワークへ、また均衡状態から動的な構成物へと市場観が変化していることに加え、注目すべきは、市場内で交換されるものが財に限定されず、資源（Tóth, Biggemann & Williams 2022, Kleinaltenkamp et al. 2022）それ自体であること、アクターのメンタルモデルや、ビジネスモデルが相互依存的にやりとりされ（Storbacka & Nenonen 2011a）、社会的に構築されていくという、構築主義的な市場観を持っていることである。Nenonen et al.（2017）は、市場は、社会的に構築された、人間の行為や認知的フレームの結果としてできる人間の構造物という主張をしている。

マーケティング研究における市場が、製品を購入し得る顧客層として固定的で特定化されるものではなく、資源の連結やアクターのネットワークであるという認識を持つことは、市場が構成員による主観的なものであるという認識になる。この認識に基づき、マーケット・シェイピング研究においては、センス・メイキング論に依拠した研究もある（e.g. Mele, Pels & Storbacka 2015, Kleinaltenkamp et al. 2022）。センス・メイキングとは、ものごとについて意味付けを行い了解することであるが、Kleinaltenkamp et al.（2022）は、市場を形づくろうとする企業が、新しい資源の連結をいかに発生させ、伝播させようとするのかを、セン

ス・メイキング, さらにセンス・ギビング (意味づけに影響を与える具体的な形), センス・ブレーキング (意味づけを促進させるために既に確立された理解が脅かされること) という概念を用い, マーケット・シェイピングのプロセスを説明している。

3 マーケット・シェイピングの構成要素とプロセス

3.1 マーケット・シェイピングに必要なケイパビリティ

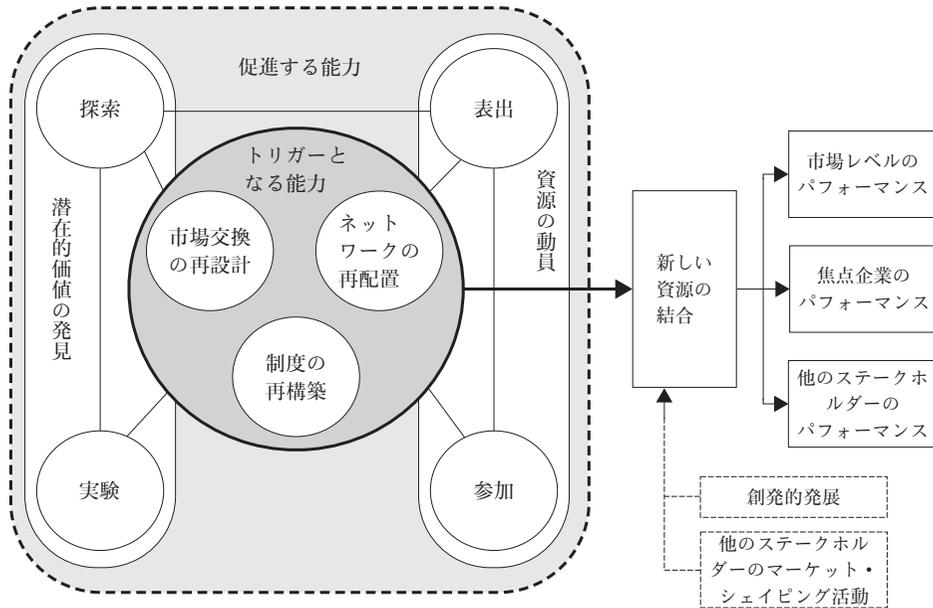
企業が市場を望む方向へと駆動することや, 他のアクターを巻き込んで資源を結び付けていくうえで, それを可能にする企業にはどのようなケイパビリティが必要となるかは重要な研究上の関心事となる。

Nenonen et al. (2019) は, 様々な業界に属するケース企業21社を理論的サンプリングに基づき抽出し, 合計82名の対象者に探索的な手法に基づくインタビュー調査を行っている。結果として, 新しい資源の結びつきを誘引するつまりトリガーとなる能力のそれと促進する能力との2つのケイパビリティを識別した。トリガーとなる能力とは, 市場交換 (製品や価格政策等) を設計し直す能力, 供給サイドと顧客サイドとのネットワークを再構築する能力, さらに規範などの制度的なものを再形成する能力を指す。これらの能力がトリガーとなる。それらの能力を促進するケイパビリティとして, 潜在的価値を発見することに関わる, 探索や実験できる能力, 資源を活性化することに関わる, 表出することや参加することの能力が概念化されている。これらのケイパビリティが新しい資源を結合させ, 結果として市場レベルでのパフォーマンス, マーケット・シェイピングを行った当該企業のパフォーマンス, 他のステークホルダーにとってのパフォーマンスに繋がるという概念枠組みを提唱している (図1参照)。

技術に関わる資源やケイパビリティに注目するのが Karrtemo & Nyström (2021), Werner et al. (2022) 研究である。Werner et al. (2022) は, 既存企業がいかにして新しいテクノロジーによりマーケット・シェイピングを行うかに焦点を当て, ディーゼル燃料のトラックに対する電子制御のトラックと液化ガスのトラックの事例分析により, サステナビリティ移行での市場における相互作用を明らかにし, 企業がシステムレベルでの資源の再構成を行い, そのような再構成が企業レベルをいかに変化させるかを記述している。

技術資源はマーケット・シェイピングに重要であるものの, 焦点となる企業が必ずしも先端的な技術を開発するわけではない (Karrtemo & Nyström 2021, Ruiz et al. 2020)。Karrtemo & Nyström (2021) は新しい技術として新世代通信ネットワークの5Gを対象とし, ヘルスケア産業への5G導入による市場変化についてヘルスケアと5Gの各専門家へのデルファイ調査を行っている。ヘルスケア産業と5Gの専門家による技術と市場予測のそれぞれの異なる結果から, 市場への新しい技術的な提供 (例えばロボットやAI) とプラットフォームと

図1 マーケット・シェイピング—ケイパビリティと成果



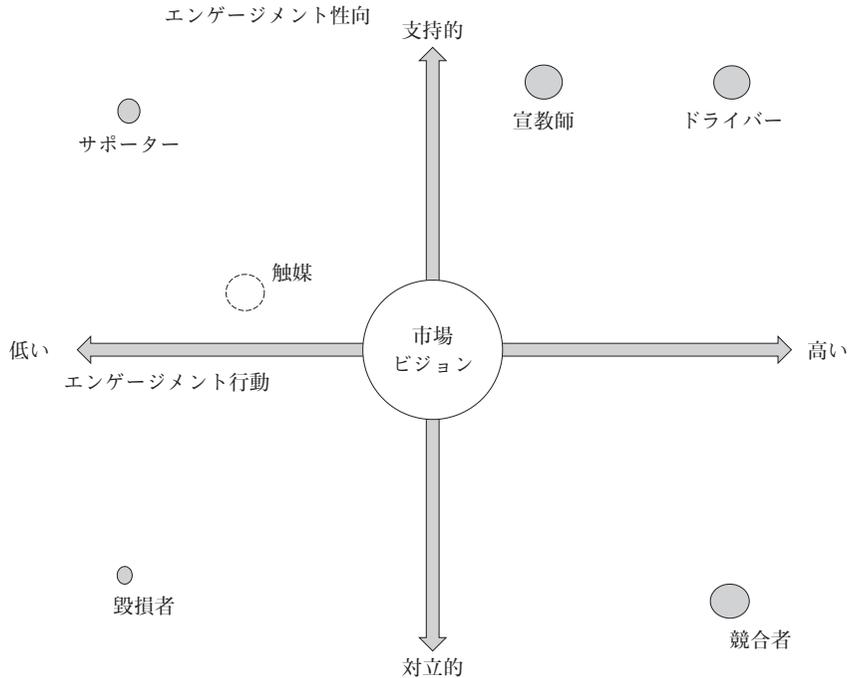
Nenonen et al. (2019, p. 623, Fig 2) を翻訳

しての技術 (5G) とは区別され、5G はマーケット・イノベーションの要素ではなく、リモートでのヘルスケアサービス提供など、ヘルスケア市場において供給ネットワークに影響を与えるものとして認識されていることを明らかにしている。すなわち市場創出の技術とマーケット・シェイピングのプラットフォームとしての技術とは区別すべきことが強調され、マーケット・シェイピングを行う企業が補完的技術に依拠して資源を統合し、価値を共創する新しい方法を可能にすることを主張している。

3.2 アクターの役割と類型化

マーケット・シェイピングにおいて、焦点となる企業のみならず、市場を方向付けていくプロセス上でアクターたちの役割も研究上の関心を集めてきた。Baker & Nenonen (2020) は、マーケット・シェイピングのプロセスにおける、アクター企業による集合的な実践に焦点を当て、編成され、目的に沿った協働行為としてシェイピングのプロセスを捉えている。彼らは2000年代初めにニュージーランドの高級ワイン業界で、NZSWSI (ニュージーランド・スクリュエキャップ・シール・イニシアチブ) が設立され、伝統的なコルク栓から代替的にスクリュエキャップ栓が広まったプロセスを対象とし、関係者へのインタビューと保存記録資料に基づく定性的な研究を行った。結果として、個々の小規模ワイナリーがそれぞれ不良コルク問題に憤り、解決すべく共通の目標をもったこと、スクリュエキャップ栓を代替

図2 エンゲージメント次元による役割ベースのマトリックス



Flaig & Ottosson (2022, p. 80) を翻訳

的な技術として普及させることを意図したこと、クレア・ヴァレーやメルボルン地域のワインメーカーがイベント等を通じて、それぞれの地域に留まらず集合レベルで実践し、共通の目標をもつことでスクリュウキャップの普及に正当性を与えたこと、最終的に、ディストリビューターや輸入業者、世界的な小売量販店を巻き込む影響力を行使した過程をマイクロからメゾ、マクロへの段階的な実践と成果として記述している。

アクターたちの役割に注目する他の研究では、Flaig & Ottosson (2022) のスウェーデンの液化ガスの市場が形成された事例を対象とする研究がある。スウェーデンでは、ディーゼルに代わる、より環境にやさしい車両用燃料として、液化天然ガスと液化バイオガスの市場が2017年以降に急速に形成された。このマーケット・シェイピングにおいて、焦点となる企業がまず、将来あるべき姿としてビジョンを持ち、マーケット・ドライバーとしての役割を果たしたことで、液化ガス燃料のトラック製造業者や、技術ソリューションを提供する企業がマーケット・サポーターとしての役割を果たしたことで、業界団体がマーケット・宣教師の役割、さらに流通企業が触媒の役割を果たしたことを関係者へのインタビューに基づく定性的な研究で明らかにしている。さらに代替されてしまったマーケット・競合者、ビジョンに対し何の資源も割けない抵抗勢力としてのマーケット・毀損者の存在も識別している。これらの役割は

アクターたちのエンゲージメントの性向と行動の2軸でマトリックス化され示される(図2)。

3.3 マーケット・シェイピングとバリュー・プロポジション

マーケット・シェイピングが資源の結合や他のアクターを駆動していくプロセスを指し、焦点となる企業と市場レベルにおいて価値を共創していくという点において、バリュー・プロポジション(顧客価値提案)とマーケット・シェイピングとの関係に注目する必要がある。

バリュー・プロポジションは、企業がターゲット顧客に対して行う、自社の価値について効果的に伝えるための戦略的なツールとして捉えられる。バリュー・プロポジションとは、ターゲット顧客に対するコミュニケーション用具であり、資源と資源の共有とを強調すること、価値をパッケージとして表現し、競合他社よりも優れた価値を提供することであると概念化されている(Payne et al. 2017)。

マーケット・シェイピングにおけるバリュー・プロポジションの役割は、いかに焦点となる企業が、アクターたちを動かし、資源の統合を高めることにより価値を生み出すかについて、効果的に説明できるかにある。マーケット・シェイピングにおけるバリュー・プロポジションは、マーケットシステム内の複数アクターたちの資源統合を編成し、アクターたちを資源統合の活動に携わるよう動員することにより、新しい資源統合を可能にする戦略的なものとして位置づけられる(Storbacka & Nenonen 2011a, Nenonen et al. 2020)。

4 マーケット・シェイピング戦略

4.1 マーケット・シェイピングにおける戦略性と意図

マーケット・シェイピング概念の背景にあるのが、市場をアクター間の相互作用により資源が再配置されていくものとする、すなわち社会構築的な視点である点は既に述べた。市場が再構築されていく上でのシェイピングのプロセスに研究上の関心が高いものの、焦点企業やアクターによるシェイピングへの意図にも関心が集まっている。

マーケット・シェイピングにおいて、焦点企業の能動性を強調するのがマーケット・スク립ティング概念である。この概念では、マーケットを方向付け、形づけようとする意識性に注目し、またマーケット・シェイピング概念自体が焦点となる企業の目的性を重視する傾向にある。その一方で、焦点となる企業の目的性、意図の有無に注目する研究も存在する。Tóth et al. (2022) は、むしろマーケット・シェイピングにおける当該企業の意図の無さに注目する。ニュージーランド、オーストラリア、UKの、先住民族や動物信仰といった非西欧社会の文化を扱った巡回展ビジネスの複数事例研究をもとに、市場がどのように形成されていくかについて分析を行っている。彼らの研究では、最初の市場の状況では当初の個々の

目的に沿って、巡回展に関する美術館としてのメンタルモデルがあるが、それぞれの巡回展の集客力の増加や知識の展開により、新しいアクターと資源が発展し、相互作用による市場が発展し、さらに意図的な努力や役割遂行により、市場が新しく広がり、市場が形づくられていることを分析している。

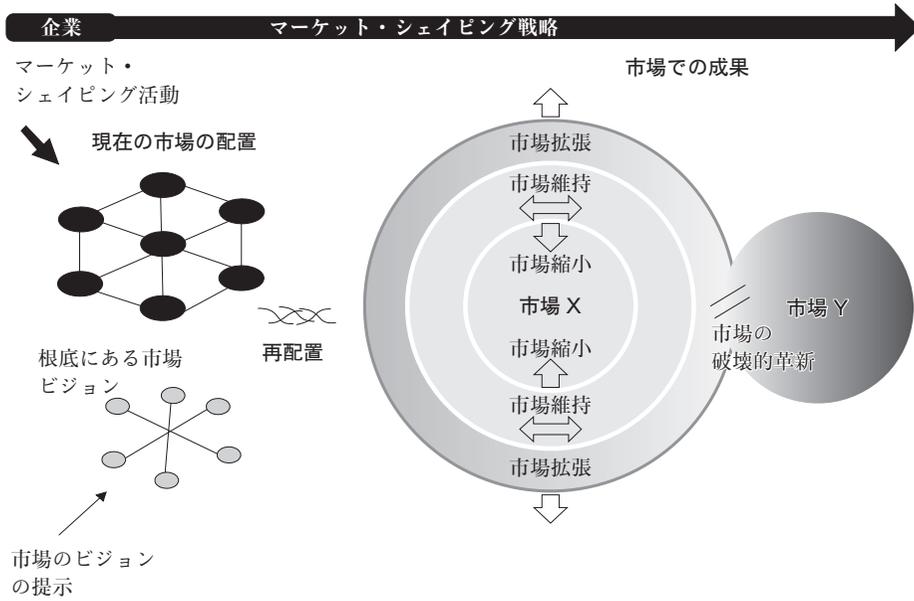
また、焦点企業の意図よりも、マーケット・シェイピングが社会的な制度という埋め込み関係の中で形成されてくることを重視する研究もある (Baker, Storbacka, & Brodie 2019, Mattsson & Junker 2023)。Baker et al. (2019) は、制度的実践 (institutional work) の概念枠組みに基づき、北米において伝統的なサーカス市場が崩壊する一方で、新しいサーカス・エンターテインメント市場を作り上げたシルクドソレイユをマーケット・シェイピングの事例として取り上げ、社会的なプロセスによりサーカス市場が変化し、新しい市場が形成された経緯を論じている。

マーケット・シェイピングの意図に注目する研究として、Hawa, Baker & Plewa (2020) の研究では、シェイピングの意図について時期的な点 (現在か将来における意図) と、メンバーシップ形態 (単一のアクターかグループのアクターか) の2つの軸から検討し、4つのマーケット・シェイピングについて音楽ジャンルのアナロジーを用いて概念的な類型化を行っている。単一の焦点となる企業が将来志向の意図を持ち、他のアクターに働きかけるのは、指揮型のマーケット・シェイピングとされる。また複数アクターにより、一つの将来志向のビジョンを持ち、目的を持った行動をしていくのは合唱型とされる。これらに対し、焦点となる企業が現在志向で機会を捉え、反応していく、楽器の練習型のマーケット・シェイピングがあり、さらに複数アクターが現在志向の意図を持ち、相互作用や動的に共有された実践や期待に追随することや、コントロールすることでマーケットを形作るという、即興演奏型のマーケット・シェイピングがあることを主張している。

一方で、マーケット・シェイピング行動について戦略的な示唆を意識した研究もある。Flaig, Kingström & Ottosson (2021) の研究では、マーケット・シェイピングに関して意図を攻撃的なものと防御的なものとに区別し、また市場に対する知覚を安定的なもの不安定なもの知覚するかによって分け、これらの2軸による4象限の概念モデルを提示し、市場における戦略性と市場に起こる成果とを説明している。

攻撃的な意図を持つマーケット・シェイピング戦略においては、市場を安定的なもの知覚する場合に、市場拡張ひいては市場成長が起こるとし、攻撃的意図でかつ市場を不安定なもの知覚する場合の戦略では、市場における破壊的変革が起こり、新市場が出現するとする。また、防御的意図を持つマーケット・シェイピング戦略では、市場を安定的と知覚する場合は、市場維持が起こり、市場へのレジリエンスが起こるとする。防御的意図を持ち、市場を不安定なもの知覚する場合には、市場の縮小化行動が起こり、結果として市場独占化

図3 マーケット・シェイピング戦略の可視化



Flaig et al. (2021, p 256, Fig. 2) を加工

が起こるとする。これら焦点企業によるマーケット・シェイピング活動により、市場により再配置が起こり、どのように市場における成果（維持や縮小、拡張や新市場創出）が起こるかについて、示したものが図3である。

4.2 アクターたちによる集合的行動とレジリエンス

マーケット・シェイピングにおける焦点企業の戦略性を議論する研究がある一方で、シェイピングのプロセスに関わる他のアクター企業に焦点を置く研究群にも注目する必要がある。

Machiel & Fischer (2020) は、マーケット・シェイピングという概念を用いたわけではないが、米国のクラフト・ビール市場形成において、複数企業による集合的な市場形成プロセスをインタビューとアーカイブデータを用いて分析している。単一のアクターが市場を駆動する場合は、ゼロサム的な市場で自己の目的を実現するための他のアクターへの働きかけが行われるのに対し、複数企業による集合的な市場を駆動させようとするプロセスでは、共有された大義を持ち、緊密なアクター間の、あるいは消費者との結びつきを制度化することが重要な働きをしたこと、資源が不足する企業も集合的な資源へと転換していけることを論じている。

焦点となる企業がマーケットを望む方向性に形成しようとするれば、当然ながら攻撃を受け、排除される企業群もある。Cova, Ivens & Spencer (2021) は、マーケット・シェイピングの

負の側面に注目し、ルーマンの包摂と排除の理論枠組みを用いて、二次データによる事例研究をもとにマーケット・シェイピングが起こる際の、他のアクターたちにとっての置かれた状況を類型化し、なすべき反応行動について論じている。例えばマーケット・シェイピング行動により元の市場から排除される場合にはビジネスを変え、新しい顧客市場のための新しい価値提案をすべきこと、シェイピングされた市場で元の中心的なポジションを奪われている場合には、元の市場、別の市場での価値提案を探ることなどが実務的示唆として主張されている。

Beninger & Francis (2021) は、ミャンマーにおける食品市場を対象に、外資小売業の市場への投資拡大に晒されながら、小規模店舗が市場を維持していることに注目し、帰納法的な定性的手法に基づく調査を実施した。結果として、地域の小規模食料品店が、それぞれ競合関係にあったのが、外資の脅威に際し、協同的にマーケット・シェイピングに対するレジリエンスを行ったことを分析している。レジリエンス行為として、元来競合関係にあった者らによる緊密な関係の構築と維持、資源の協働レベルでの構築、関係に基づく共有資源の利用という行動が起こったことが主張されている。

4.3 マーケット・シェイピングによる成果

マーケット・シェイピングの成果については、焦点となる企業における成果と、市場レベルでの成果に分けて捉えられる (Nenonen et al. 2019, Stathakopoulos et al. 2022)。Nenonen et al. (2019) は、マーケット・シェイピングのケイパビリティに注目した概念枠組みを提唱する中で、マーケット・シェイピングの成果として、当該の焦点企業レベルと市場レベルでのパフォーマンスとともに価値共創を成果として捉えている。

Stathakopoulos et al. (2022) は、欧州でオンラインでの質問紙調査を実施して構造方程式モデルにより分析を行い、結果としてマーケット・ドライビング戦略の企業レベルの成果として、財務的および顧客での成果の直接的な効果、さらに組織的な評判、持続的競争優位の媒介効果を検証している。さらに急進的および漸進的な製品イノベーションがマーケット・ドライビング戦略の契機となること、漸進的な製品イノベーションと組織的な評判は財務的成果と正の関係があることを実証している。

また、マーケット・シェイピングの結果としてマーケット・イノベーションを捉える立場もある (Kaartemo & Nyström 2021, Storbacka & Nenonen 2015, Storbacka 2019)。マーケット・シェイピング研究ではプロセスに関心が高まるものの、マーケット・イノベーション研究では、プロセスとアクターが引き起こしたマーケットの変化という市場成果への関心が強いことが指摘されている (Nenonen et al. 2021)。Storbacka (2019) は、マーケット・イノベーションを、市場における資源結合を創出し、制度化することと捉え、結果として市場に

おける価値創造が行われることと捉えるが、アクターのエンゲージメントがマーケット・イノベーションの中心的役割を果たすものとして強調する。

マーケット・イノベーションはマーケット・シェイピングの結果として捉えられる一方で、より広範な概念を持つものとしても捉えられる。Sprong et al. (2021) は、「マーケット・イノベーションを、顕著に新しいあるいは変化した市場形態を結果として引き起こす、市場のステークホルダーによる目的的な行為」(Sprong et al. (2021) p. 450) として定義するが、計量書誌学アプローチにより、1956年から2018年までの出版物を対象に分析を行い、マーケット・イノベーションに関連する研究群を6つのクラスターに分類している。それらクラスターは、イノベーション・システム、マーケット・ドライビングとマーケット・パイオニアリング、実践としてのマーケット、領域の創造、マーケット・システム・ダイナミクス、イノベーションの商業化として概念化されている。さらにマーケット・イノベーションのプロセスの捉え方に関して、縮小化から創出への注目、中心的なアクターから分散型のアクターへのシフト、線形的なプロセスから非線形的なプロセスへのシフトが研究動向において見られることを主張し、今後の研究の展望を行っている。

5 結 論

本稿では、先行研究レビューを行い、マーケット・シェイピングの概念的な特徴として、市場を動的な、社会構造的な視点から捉え、アクター間の資源の再結合として市場の変化や創出を捉えることを明らかにしてきた。アクターには焦点となる企業と、協働する企業、様々な役割を果たす企業があり、またシェイピングを誘引する能力や促進する能力、結果としてもたらされる市場成果と企業における成果についても明らかにしてきた。

研究動向としては、マーケット・シェイピングが比較的長期にわたる市場の変化であるため、クロスセクショナルな実証研究より、レトロスペクティブな定性的研究が主流であることが特徴である。長期的なケーススタディもしくは複数事例研究手法を用い、関係者へのインタビューと記録資料に基づき、時期毎にアクターがどのように関わり、集合的に市場を変化させていくかの過程を記述し、解釈を加え、概念的枠組みを構築している研究成果が見られる。その一方で、資源の新結合という点でイノベーション創出といった市場成果や、ビジネスモデルの変化による市場成果への牽引といった成果に関する知見がまだまだ本研究領域においては蓄積が少ないことが指摘される。

さらに焦点企業と他のアクターにとっての戦略的指針に繋がる研究がまだまだ少ないことも指摘される。Ruiz et al. (2020) 研究では、外部環境分析枠組みとして主流である、Porter (2008) の Five-Forces 分析及び Aguilar (1967) の PEST 分析といった当該企業の外部環境をスキニングする分析枠組みでは、他社によるマーケット・シェイピング行動を予測する

には不十分であるとしている。彼らは外部環境をスキャンしようとする分析枠組みは市場を静態的なものと捉えており、市場をシェイプしようとしている焦点となる企業が他のアクターをいかに動かそうとしているか、またその目標は何であるのかを知ることが実務的には重要であることを主張している。

複数企業の複眼的な意図や成果を明らかにしていくことには意味があるが、市場における個々の主体となる企業にとって、いかに市場のアクターとそれらの持つ資源に働きかけ、戦略的な策定を行い、施行していくか、そもそも複数アクターの動きをいかに把握し、戦略的行動を採るべきかについての示唆を与える研究がこの研究領域においてさらに望まれていくことになるだろう。

参 考 文 献

- Aguilar, Frances J. 1967. *Scanning the Business Environment*, Macmillan, NY.
- Baker, Jonathan J., and Suvi Nenonen. 2020. "Collaborating to Shape Markets: Emergent Collective Market Work." *Industrial Marketing Management* 85: 240-253.
- Baker, Jonathan J., Kaj Storbacka, and Roderick J. Brodie. 2019. "Markets Changing, Changing Markets: Institutional Work as Market Shaping." *Marketing Theory* 19, no. 3: 301-328.
- Beninger, Stefanie, and June N.P. Francis. 2021. "Collective Market Shaping by Competitors and Its Contribution to Market Resilience." *Journal of Business Research* 122: 293-303.
- Cova, Bernard, Björn Sven Ivens, and Robert Spencer. 2021. "The Ins and Outs of Market Shaping: Exclusion as a Darkside?" *Journal of Business Research* 124: 483-493.
- Flaig, Alexander, and Mikael Ottosson. 2022. "Market-Shaping Roles – Exploring Actor Roles in the Shaping of the Swedish Market for Liquefied Gas." *Industrial Marketing Management* 104: 68-84.
- Flaig, Alexander, Daniel Kindström, and Mikael Ottosson. 2021. "Market-Shaping Strategies: A Conceptual Framework for Generating Market Outcomes." *Industrial Marketing Management* 96: 254-266.
- Hawa, Joelle, Jonathan Baker, and Carolin Plewa. 2020. "Composing Markets: A Framework of Intentionality in Market-Shaping." *Journal of Business Research* 121: 47-57.
- Hillebrand, Bas, Paul H. Driessen, and Oliver Koll. 2015. "Stakeholder Marketing: Theoretical Foundations and Required Capabilities." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43: 411-428.
- Johanson, Jan and Jan-Erik Vahlne. 2011. "Market as Networks: Implications for Strategy-Making." *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 484-491.
- Karrtemo, Valtteri, and Anna-Greta Nyström. 2021. "Emerging Technology as a Platform for Market Shaping and Innovation." *Journal of Business Research* 124: 458-468.
- Kleinaltenkamp, Mickael, Ingo O. Karpen, Moritz J. Kleinaltenkamp. 2022. "A Sense-Based Perspective on Market Shaping: Theorizing Strategies for the Origination and Propagation of New Resource Linkages." *Industrial Marketing Management* 100: 145-156.
- Maciel, Andre F., and Eileen Fischer. 2020. "Collaborative Market Driving: How Peer Firms Can De-

- velop Markets Through Collective Action.” *Journal of Marketing* 84, no. 5: 41-59.
- Mattsson, Lars-Gunnar and Sven-Olof Junker. 2023. “Market Shaping for a Fossil-Free Economy: Institutional Work to Change Market Practices of Public Procurement.” *Industrial Marketing Management* 108: 23-34.
- Mele, Cristina, Jaqueline Pels, and Kaj Storbacka. 2015. “A Holistic Market Conceptualization.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 43: 100-114.
- Nenonen, Suvi, Hans Kjellberg, Jaqueline Pels, Lilliemay Cheung, Sara Lindeman, Cristina Mele, Laszlo Sajtos, and Kaj Storbacka. 2014. “A New Perspective on Market Dynamics: Market Plasticity and the Stability-Fluidity Dialectics.” *Marketing Theory* 14, no. 3: 269-289.
- Nenonen, Suvi, Kristian Möller, and Kaj Storbacks. 2017. “Market Innovations: Renewal of Traditional Industrial Networks.” *Innovating in Practice*, T. Russo-Spena et al. eds. Springer International Publishing, Switzerland: 59-81.
- Nenonen, Suvi, Kaj Storbacka, and Charlotta Windahl. 2019. “Capabilities for Market-Shaping: Triggering and Facilitating Increased Value Creation.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 47: 617-639.
- Nenonen, Suvi, Kaj Storbacka, Alexey Sklyar, Pennie Frow, and Adrean Payne. 2020. “Value Propositions as Market-Shaping Devices: A Qualitative Comparative Analysis.” *Industrial Marketing Management* 87: 276-290.
- Nenonen, Suvi, Julia A. Fehrer, and Roderick J. Brodie. 2021. “Editorial: JBR Special Issue on Market Shaping and Innovation.” *Journal of Business Research* 124: 236-239.
- Payne, Adrian, Pennie Frow and Andreas Eggert. 2017. “The Customer Value Proposition: Evolution, Development, and Application in Marketing.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 45: 467-489.
- Porter, Michael. 2008. “The Five Competitive Forces that Shape Strategy.” *Harvard Business Review* 86, no. 1: 78-93.
- Ruiz, Carlos A. Diaz, Jonathan J. Baker, Katy Mason and Kieran Tierney. 2020. “Market-Scanning and Market-Shaping: Why are Firms Blindsided by Market-Shaping Acts?” *Journal of Business & Industrial Marketing* 35, no. 9: 1389-1401.
- Sprong, Niels, Paul H. Driessen, Bas Hillebrand, and Sven Molner. 2021. “Market Innovation: A Literature Review and New Research Directions.” *Journal of Business Research* 123: 450-462.
- Stathakopoulos, Vlasis, Konstantinos G. Kottikas, Grigorios Painesis, Ioannis G. Theodorakis, and Efthymia Kottika. 2022. “Why Shape a Market? Empirical Evidence on the Prominent Firm-Level and Market-Level Outcomes of Market-Driving Strategy.” *Journal of Business Research* 139: 1240-1254.
- Storbacka, Kaj. 2019. “Actor Engagement, Value Creation and Market Innovation.” *Industrial Marketing Management* 80: 4-10.
- Storbacka, Kaj and Suvi Nenonen. 2011a. “Scripting Markets: From Value Propositions to Market Propositions.” *Industrial Marketing Management* 40: 255-266.
- Storbacka, Kaj and Suvi Nenonen. 2011b. “Markets as Configurations.” *European Journal of Marketing*

45, no. 1/2: 241-258.

Storbacka, Kaj and Suvi Nenonen. 2015. "Learning with the Market: Facilitating Market Innovation." *Industrial Marketing Management* 44: 73-82.

Tóth, Zsófia, Sergio Biggemann, and Martin Williams. 2022. "Unintentionality in Market Shaping: A Multiple Case Study of Touring Exhibitions from New Zealand, Australia and the United Kingdom." *Industrial Marketing Management* 103: 117-129.

Werner, Viktor, Alexander Flaig, Thomas Magnusson, and Mikael Ottosson. 2022. "Using Dynamic Capabilities to Shape Markets for Alternative Technologies: A Comparative Case Study of Automotive Incumbents." *Environmental Innovation and Societal Transitions* 42: 12-26.