

投資を通じたコミットメントと生存戦略:銭湯産業を事例として

花田 真一

概要

本研究は、衰退産業における競争と需要の関係を、東京 23 区の銭湯産業の事例を用いて分析し、衰退期における需要の減少と、市場に残った需要に集中することによる競争に焦点を当て、その中で企業が行う戦略として、投資を通じた先手コミットメントの有用性を考察している。

産業の衰退期においては需要が縮小していくため、競争相手の数が増加したとしてもより需要の高い市場で操業したほうが企業の生存確率は高まる。しかし、現在は一定の需要が確保されていたとしても、いずれ市場が縮小し、現在の企業数を維持できなくなると考えられる。この状況はいずれかの企業が退出すれば他の企業は生存が出来るという意味においてチキン・ゲームと同じ構造を持っており、自企業の生存のための戦略として先手コミットメントが有効になると考えられる。

本研究では、この点について東京 23 区の銭湯産業の事例を用いて分析している。銭湯産業は需要に偏りがあり、高需要地域ほど生存確率が高いが、一方でそうした地域にはある程度銭湯が存在している状況にある。その中で、店舗の大規模な改装という投資を行うことで、他社に対して操業を継続するコミットメントを行い、退出を促す戦略が有効か否かについて分析を行った。

推定手法としては、各店舗を中心とした半径 1km 内の需要や競争環境に関連するデータを用い、閉鎖確率をロジットモデルによって推定して各変数の影響を検証した。

推定の結果、競争店舗の増加による閉鎖確率の増加の効果を需要を取り込むことによる閉鎖確率の低下の効果が上回るため、競争が存在してもなお、需要の高い地域で操業するほうが生存確率を上昇させることが示された。また、周辺に大規模な改装を行った店舗がある場合、直近で改装工事を行っていない銭湯については退出確率が上昇し、直近に改装工事を行った銭湯については退出確率に影響していないことが示された。この結果から、改装を行った店舗の退出確率には影響がないため、店舗の大規模な改装工事という投資が信頼性のあるコミットメントであること、投資を行うことで未だコミットメントを行っていない店舗に対しては退出を促し、当該銭湯の生存確率を（競争相手の減少を通じて）高めること、が示唆された。