

# 市場の側面から見た リーダー企業が同質化できないニッチ戦略

山田 英夫 \*

## Niche Strategies Difficult for The Market Leader to Imitate: From the Market-Characteristics Perspective

Hideo Yamada

### Abstract

Traditionally, market nichers have been considered to owe their success to resource-based advantages. Previous studies have argued that the market leader is unable to imitate strategies of market nichers because it lacks the specialised skills and assets of market nichers. However, what prevent the market leader from imitating strategies of market nichers are not only the lack of those resources but also the characteristics of the niche market. This article aims to reveal the strategies that the market leader cannot imitate by identifying the characteristics of the niche market and offer the strategic formula for market nichers to stay profitable in the market.

### 要 約

ニッチ企業は質的経営資源に優れる企業と考えられてきたが、リーダー企業がニッチ企業に同質化を仕掛けられない理由として、これまではリーダー企業の持つ経営資源の制約による説明がされてきた。しかしリーダー企業が同質化できないニッチ戦略には、資源の制約だけではなく、市場の持つ特性のため参入できないものもある。本稿では、市場の側面からリーダー企業が同質化しにくい戦略を明らかにし、ニッチ企業が持続的にその地位を維持できる戦略定石を提示する。

## 1. ニッチ戦略への注目

### 1-1. ニッチ企業への関心

ビジネス界で、ニッチ企業への関心が高まっている。コスト・リーダーシップ戦略を武器に、業界1位に位置するリーダー企業が、エネルギー、人件費、土地等のコストが全く違う発展途上国の企業に、グローバル競争で敗退し、その余波が国内事業にも及ぶ例も出てきた。チャレンジャー企業も、目標となるリーダー企業がグローバルで存在を示しえないことから、戦略の再考を迫られている。フォロワー

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

企業は、本来は低価格戦略で攻勢をかけるべきところ、新興国企業の低価格競争に太刀打ちできないケースが多い。

こうした状況の中、限られた市場で、リーダー企業と戦わないニッチ企業の中に、安定的に収益を確保している例が多く、世間の注目も集まっている。ちなみに、日経テレコンによる「ニッチ」関連記事の掲載件数も、2009年～2012年は年間200件未満であったが、2013年以降は、年間200件以上の記事がコンスタントに掲載されている<sup>(1)</sup>。

## 1-2. ニッチとは

ニッチ (niche) という言葉は、ラテン語の「nidus」(巣) を語源としており、当初は花瓶や偶像などを置くために造られた壁の「くぼみ」という意味で使われていたと言われる。

しかし、文献上ニッチという言葉が最初に用いられたのは、生物学・生態学においてであった。ニッチを最初に定義したのは、生態学者の Grinnell (1924) である。彼はニッチを「ある種または亜種が占有する生息地の究極の単位」と定義し、生物学・生態学でニッチという用語が広く使われるようになった。

また生態学者 Hutchinson (1957) は、「ある種が利用する生活資源や環境要因の範囲によって囲まれる領域」をニッチと定義し、ニッチを定量研究する端緒となった。

さらにニッチの概念を個体群生態学 (特定地域の個体全体を対象とする生態学) の分野に広げたのが Hannan and Freeman (1977) であった。彼らは「制約された空間の中の特定の区域」をニッチと定義し、その区域では他のあらゆる個体群に競り勝つことができると述べた。

現在の生物学・生態学では、「ある生物種が生息する範囲の環境」のことを一般にニッチと呼んでいる (稲垣 2014)。

その後、ニッチの概念はマーケティング分野に拡大され、Kotler (1980) は、「大手企業が見過すか、無視している市場」をニッチと呼び、Dalgic and Leeuw (1994) は、ニッチ市場を「似通った特徴やニーズを持った個々のユーザーまたは小さなユーザー郡で構成される小規模な市場」と定義した。

さらに「ニッチ・マーケティング」という言葉も生まれ、Shani and Chalasani (1992) は、「市場の中で未だニーズが満たされていない小さな部分を切り出す過程」を、Stanton, Etzel and Walker (1994) は、「小さな市場に製品やサービスを適合させることで顧客のニーズに応える方法」をニッチ・マーケティングと呼んだ。このようにしてニッチという言葉は、生物学・生態学から、企業の戦略を表わす言葉として展開されてきたのである。

なお、「リーダー企業と異なることを行う」という共通点を持つことから、「差別化」と「ニッチ」は混同されやすいが、「差別化はリーダーと戦う戦略であり、ニッチはリーダーとは戦わない戦略」(嶋口 2000) と区別することができる。ちなみにニッチ戦略は、「競合他社との直接的競合を避け、棲み分けした特定市場に資源を集中する戦略」(嶋口 前掲書) と定義される。

### 1-3. ニッチ戦略と利益率

次にニッチ戦略と企業の利益率の関係について、先行研究を見てみよう。

Porter (1982, 1985) は、産業組織論の考え方をベースに、競争戦略のフレームワークを作った。産業組織論では、産業の集中度が高いと企業に超過利潤が発生し、その高い収益性は望ましくないと考えられてきた。しかし彼はその考え方を逆に用い、どうすれば企業にとって高い収益性を得られる状態を作れるかの研究を行ったのである(浅羽 2001、青島・加藤 2003、沼上 2009など)。完全競争から遠い状態を作り上げる程、企業は高い収益性を享受でき、Porter は「競争しない事」が企業の利益率に良い影響を与えることを示唆したのである。

また Greenwald and Kahn (2005) は、「企業は直接競合が少ないニッチ市場に取り組むことによって、利益率を上げることができる」と述べた。さらに伊丹 (2012) は、企業の戦略と軍事の戦略には類似点が多いと指摘し、その類似点の最大のもは、ともに「競争しないこと」「戦わないこと」を究極の姿として目指すことだと述べた。

このようにリーダー企業と戦わないニッチ戦略は、競争戦略の研究からも、高い利益率を上げられる可能性が示されている。

## 2. 競争地位とニッチ

### 2-1. Kotler の分類と定義

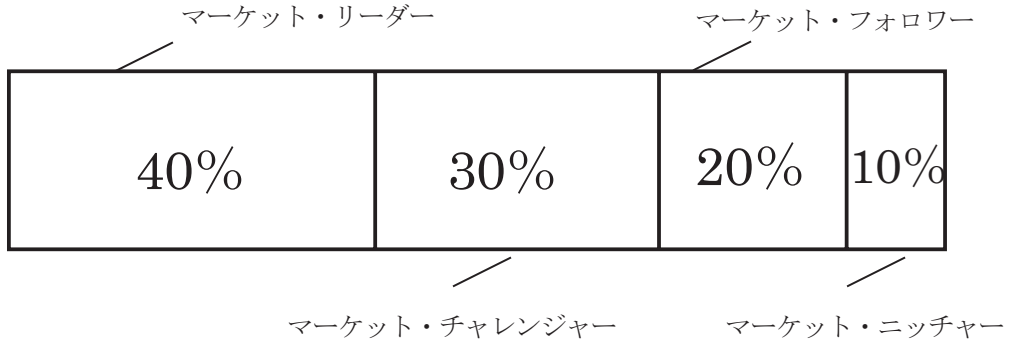
競争戦略を考えるにあたっては、「どの企業にとっても良い戦略」はありえず、例えば競争地位によって望ましい戦略は異なる<sup>(2)</sup>。

市場の地位に関しては、Bloom and Kotler (1975)、Hamermesh, et al. (1978)、Abell and Hammond (1979)、Buzzell and Gale (1987) などに見られるように、リーダーとチャレンジャー (もしくはフォロワー) という2類型を描き、各々の戦略定石を導き出してきた。

例えば Bloom and Kotler (1975) は、リーダー企業の戦略として、やみくもにシェアを増やすのではなく、最適シェアの維持の重要性を示した。また Hamermesh 他 (1978) は、リーダーとフォロワーという競争地位と、製品ライフサイクルを組み合わせ、戦略定石を提起した。そこではリーダーに望ましい戦略として、製品やサービスの標準化の推進、少数の大規模な顧客への集中、パイオニア的参入や特許を保持することを勧めている。他方フォロワーに対しては、リーダー企業の「マーケティング惰性 (筆者注: 昔の成功体験)」(Bonoma 1981) を攻撃したり、品質改善、新製品導入などのマーケティング費用を対象市場の成長率以上に増加させることなどを提起した。

しかし市場にリーダーとフォロワーしかないという構図は、競争を単純化しすぎており、現実にはそぐわない。さらに2位以下の競争業者の異質性を全く無視してしまう危険性もある (Fogg 1974, Hall 1980など)。そこで Kotler (1980) は、業界におけるマーケットシェアの大きさを基準に、市場の40%を握る企業をマーケット・リーダー、30%を握るマーケット・チャレンジャー、20%のマーケット・フォロワー、10%のマーケット・ニッチャー (筆者注: ニッチ企業のこと) の4つに分類し、その各々に望ましい戦略を示した。

図1 想定された市場の構造



出所：Kotler (1980)

マーケット・リーダーは、最大のシェアを誇る企業と定義され、総市場規模の拡大、市場シェアの維持・拡大が望ましい。

マーケット・チャレンジャーは、攻撃的戦術で積極的にシェア拡大を図る企業と定義され、価格引き下げ、高品質高価格、製品拡張、サービス改善、販促強化などによってリーダー企業に攻撃をしかける。

マーケット・フォロワーは、現シェアの維持に主眼を置く企業と定義され、顧客の維持、自社が有利になる市場の明確化、製造コストを下げ、品質・サービス水準を高くすることを示している。

マーケット・ニッチャーは、大企業との衝突を避けながら、特定の市場で事業を行っている企業と定義され、大手企業が見過ごすか、無視しているニッチ（小さな安住の地）を見つけ、そこを市場としている。ニッチャーには、少なくとも以下の10の専門家としての在り方がある。それは、①特定需要専門化、②垂直レベル専門化、③顧客サイズ別専門化、④特定顧客向け専門化、⑤特定地域の専門化、⑥特定製品（ライン）専門化、⑦製品の機能特性別専門化、⑧注文生産専門化、⑨特定品質価格専門化、⑩サービス専門化、⑪チャンネル別専門化、である（Kotler 1991）。

しかしKotlerの4類型は、「厳密な演繹的推論から規定されたものではなく、むしろ現実の市場観察から帰納的に設定されたもの」（嶋口 1986）と言え、どの企業がどの競争地位に該当するかは、明確にはなっていない。

## 2-2. ニッチ企業とニッチ市場

競争地位の4類型で言うと、「リーダー企業」は存在するが、「リーダー市場」というものは存在しない。同様に「チャレンジャー市場」も「フォロワー市場」も存在しない。

しかし「ニッチ企業」の場合は、それに対応する「ニッチ市場」が存在する。すなわちニッチだけが、企業がとるべき戦略と攻略すべき市場が、1（戦略）対1（市場）で対応しているのである。言い換えれば、4類型の中でニッチ企業だけが、リーダー企業とは異なる市場をターゲットとして、リーダー企業とは戦っていないことを示している<sup>(3)</sup>。

ニッチ市場が生まれるのは、市場が発展初期の段階では、大企業が見過ごしている市場（Bantel 2006）であり、成熟市場では、一定数の顧客が存在するが、大手企業に支配されていない市場（Miller

and Washington 2009) だと言われている。

理想的なニッチ市場には、次のような特性が求められる (Kotler 1980)。

- ①利益が出るだけの大きさと購買力
- ②成長の潜在性
- ③大手企業があまり関心を持たない
- ④自社の卓越した能力が効率よく発揮できる
- ⑤大手の参入を防げる暖簾力

また Greenwald and Kahn (2005) は、真に魅力的なニッチ市場として、

- ①顧客の囲い込みが可能
  - ②必要となる固定費の水準に比べて市場の規模が小さい
  - ③用心深い支配的企業が存在しない
- という条件を示している。

### 2-3. 嶋口の分類と定義

その後嶋口 (1986) は、Kotler の 4 類型の名前を借り、図 2 のような経営資源の量と質の 2 つの軸を使って、競争地位を類型化した。

図 2 競争地位の類型化

経営資源		経営資源力 (量)	
		大	小
経営資源 独自性 (質)	高	リーダー	ニッチャー
	低	チャレンジャー	フォロワー

出所：嶋口 (1986)

図 2 でリーダーとは、当該市場で最大の経営資源力を持つ企業で、質的経営資源の独自性も高い。リーダーの戦略定石として、①周辺需要拡大政策、②同質化政策、③非価格対応、④最適シェア維持の 4 つが示された。

次にチャレンジャーとは、リーダーに準ずる経営資源を持ち、リーダーとシェア争いを行いうる地位と意欲を持つ企業であり、戦略定石は差別化である。

そしてニッチャーは、リーダーを直接狙う位置にはないが、独自の経営資源に優れる企業である。最

後にフォロワーは、経営資源の質量共にリーダーを狙う位置にない企業である。

このような嶋口の定義により、日本ではニッチャーは「量的には優れないが、質的には優れる企業」という理解が広まり、ビジネス界だけでなく、アカデミック分野でもそうした定義が支持されてきた（例えば、上田・青木編（2008）、小川（2009））。

### 3. 本稿の目的

前項で述べたように、経営資源の独自性が高い企業をニッチ企業と考える定義があるが、Kotler のニッチャーの定義からは、独自性だけでなく、「大手企業が見過ごすか、無視している市場を占める企業」という側面もあるはずである。

そうであれば、ニッチ企業の戦略を考えるにあたっては、ニッチ企業の戦略を見るだけでは不十分であり、その業界のリーダー企業の戦略とセットで考えなくてはならない。リーダー企業が戦略定石の1つである同質化（模倣）によって攻撃をしかけることができれば、ニッチ企業の存続は危うくなってしまふからである（後述するカンキョーなどが、典型例である）。

そこで本稿では、Kotler の定義に示された「大手企業が見過ごすか、無視している市場」にはどのような種類があるのかを、リーダーが同質化できない要因から探り、ニッチ企業がとるべき戦略定石を提言することに目的がある。

## 4. リーダー企業の直面する市場からのアプローチ

### 4-1. リーダー企業が同質化できない研究

リーダー企業が同質化できない要因に関する研究としては、リーダー企業が持っている経営資源にその根拠を求めるものが多かった。リーダー企業の持つ経営資源の優位性が、下位企業の仕掛けてきた戦略に対抗する時の戦略遂行の足枷になるという説明である。

例えば、

- ・「累積資産の大きなリーダー型企業の場合、失うものが大きいゆえに保守志向になる」（オールウェイズ研究会編 1989）
- ・「競争のルールが変われば、長年築き上げた資産は、天恵というより、むしろ災いになりうる」（Ghemawat 1991）
- ・「競争優位の源泉は競争劣位にあり、逆に競争劣位の源泉の市場は競争優位にある」（原田 2000）
- ・「最大の資産は、しばしば最大の負債になりうる」（Yoffie and Kwak 2001）

などと言われており、これらの説明は総称して「資産の負債化」（山田 2014）と呼ぶことができる。資産の負債化は、主にチャレンジャー企業の戦略として研究されてきたが（山田 前掲書）、リーダー企業が同質化できないという面においては、対ニッチ企業の場合にも同じ事が言える。

上述の研究は、リーダー企業が保有する経営資源に着目したものと言える。戦略論にポジショニング・スクールとリソース・ベースド・ビューという両面の見方があるように、リーダーが同質化できない要因に関しても、リーダー企業の持つ経営資源に着目するだけでなく、リーダー企業が直面する市場

構造から見ることはできないであろうか。

例えば上原（1986）は、「ニッチャーが狙う部分は、需要が小さいために、大きな技術投資等をしてもその回収が困難になることが多い」と、投資と回収の視点からリーダー企業の同質化が難しいことを挙げている。

また赤岡（1992）は、リーダー企業がニッチャーと直接的競合を避ける理由として、表1のようなものを示した。この中で、市場のパイ、顧客ニーズ、選好度などは、リーダー企業の経営資源の話ではなく、市場側の要因と言える。

**表1 リーダー企業がニッチャーと直接的競合を避ける理由**

■リーダー企業にとって魅力的な市場と考えられないケース

- ①市場のパイが小さい場合
- ②顧客のニーズが特殊すぎる場合
- ③市場の不確実性が高い場合

■リーダー企業にとって魅力的だが、参入できないケース

- ①市場が専門化しており、習熟効果が効いている場合
- ②ニッチャーの製品への選好度が確立されている場合
- ③ニッチャーによって原料、技術、チャネル、人的資源などの絶対的費用障壁が築かれている場合

出所：赤岡（1992）より筆者作成

さらに佐藤（2015）は、ニッチ市場と言った場合に、2つの意味が含まれていると言う。1つは、大手企業が採算上（コスト的に）参入できない隙間市場（スモール・マーケット）であり、もう1つは、他の企業が模倣できない特異な戦略をベースにしたニッチ企業によって占められている市場という意味である。ここで後者は、資源面からのニッチの考え方と言えるのに対して、前者は市場面からのニッチの考え方と言えよう。

#### 4-2. リーダー企業の特徴とニッチ企業がとるべき戦略

一般にリーダー企業を持つ特徴として、以下のようなものを挙げることができる。（もちろん、個別の企業にすべてが該当するとは言えないが。）

- 特徴1：売上高は業界最大
- 特徴2：利益額は業界最大
- 特徴3：売上成長志向は高い
- 特徴4：稼働率は高い

まず特徴1と特徴2からは、新規事業に参入する場合、リーダー企業は売上高の大きい事業を選好する傾向が強いと考えられる。もともとの企業規模が大きい場合、新たな事業により得られる売上高があまりに小さいと、社内的にも評価されないし、社外的には企業価値も高まらないからである。

次に特徴2からは、利益率が現在より下がるような新事業には、リーダー企業は参入しにくいと考えられる。株式市場からROEが厳しく問われるようになった今日、利益率の悪化は企業価値にマイナスの影響を与える。

また特徴3からは、成長率のあまり高くない市場には、同質化しにくい可能性が高い。企業の成長率よりも成長率の低い事業に参入すれば、企業全体の成長率は鈍化してしまうからである。

最後に特徴3と特徴4からは、市場の変化率が高い市場（ボラティリティの高い市場）には進出しにくいと考えられる。最大の設備を持つ企業が稼働率を落とせば、一番利益に悪影響があるのはリーダー企業となる。また配当の安定性からも、リーダー企業は、毎年売上高が上下するよりも、コンスタントな企業成長が望まれる。

これらの特徴から、逆にニッチ企業がとるべきニッチ戦略は、リーダー企業ができない表2のような特徴を持つ必要があることが導かれる。

表2 リーダーの特徴とニッチ企業がとるべき戦略

リーダー企業の特徴	ニッチ企業がとるべき戦略
売上高は最大	→ 市場規模をあまり大きくしない
利益額は最大	→ 売上規模をあまり大きくしない
売上成長志向は強い	→ 利益率をあまり高くしない
稼働率は高い	→ 市場成長率をあまり高くしない
	→ 売上の変動を吸収する

以下では、ニッチ企業がとるべき戦略として、①市場規模をあまり大きくしない、②売上規模をあまり大きくしない、③利益率をあまり高くしない、④市場成長率をあまり高くしない、⑤売上の変動を吸収する、の5つについて、企業の事例を含めて説明していこう。

## 5. 市場面から見たニッチ企業の戦略定石

### 5-1. 市場規模をあまり大きくしない

市場規模が小さい場合には、仮に100%の市場シェアがとれた場合でも、その金額は知れており、もともと売上高の大きいリーダー企業の企業価値向上に資する可能性は低い。

例えばトヨタ自動車にとって、同じ車だからと言って、自転車、ベビーカー市場に参入しても、自動車に比べて市場が小さすぎ、企業価値の向上にはつながらない。（ちなみに国内の自動車市場は約54兆



円であるのに対して、自転車は約2,000億円、ベビーカーは約140億円である)

また明光商会は、シュレッダー市場で9割近くのシェアを占めるトップ企業であった<sup>(4)</sup>。シュレッダーは、オフィスの必需品ではあるが、オフィス機器全体から見れば、極めて小さなニッチ市場である。

明光商会は、経済成長期にシュレッダーの拡販を進め、シュレッダー市場がある規模を越えた。それを見て、OA機器の販売力では日本有数のリコーが1982年にシュレッダーに参入してきた。明光商会とリコーが真正面から戦ったら、勝負は明らかであった<sup>(5)</sup>。

ところがリコー参入後にバブル経済が崩壊し、シュレッダー市場も縮小した。その結果2007年に、リコーはシュレッダーから撤退した。この事例は、市場がある規模を超えると、大企業が入ってくる典型的な事例である。

一方リーダー企業を参入させなかった事例として、タマス、ブロンプトン、ノーベルファーマの事例を挙げることができる。

第1にタマスは、「Butterfly」というブランドを擁する卓球用品のニッチ企業であるが、日本での競技人口は水泳が1203万人、ゴルフが924万人に対して、卓球は512万人<sup>(6)</sup>と小さく、アシックス、ミズノというスポーツ用品のリーダー企業は参入してきていない。

第2に、日本の折り畳み自転車の市場は、一般の自転車に比べて極めて小さい。日本の自転車販売店の1店舗当たり年間販売台数が223.8台の中で、折り畳み自転車は6.1台と、わずか2.7%である<sup>(7)</sup>。そのため、ブリヂストン、パナソニック、丸石という大手自転車会社は、折り畳み自転車にあまり力を入れてこなかった。

この折り畳み自転車市場の中で高いシェアを獲得しているのが、英国の自転車メーカー、ブロンプトンである。多くの自転車メーカーが、コストダウンのために外注や新興国での生産をする中、同社はすべて自社開発、自社生産している。自社開発により、小さく畳んで運べる軽い商品が生まれ、輸行を行うサイクリング・マニアの垂涎の商品となっている。

第3にノーベルファーマは、希少疾病用医薬品（オーファンドラッグ）、適応外使用の医薬品、小児用医薬品など、アンメット・メディカル・ニーズ（強く望まれているにもかかわらず、未だ有効な治療法が確立されておらず、医薬品の開発が進んでいない医療ニーズ）の高い製品を中心に、開発・生産・販売を行っている。

同社のミッションは、「必要なのに顧みられない医薬品の提供を通じて、医療に貢献する」ことであり、「規模拡大が目的ではない」と謳い、上場などは考えていない。

希少疾病用医薬品は、患者の数が数えられるような製品もあり、市場規模は極めて小さい。同社は市場規模が小さくても利益が出るように、固定費を徹底的に低く抑え、損益分岐点を低くしている。逆に大手製薬会社は、希少疾病用医薬品は市場が小さすぎ、損益分岐点を越えられないため、参入できないのである。

従来の経営学では、「いかにして市場を大きくするか」については研究されてきた。例えば、市場規模を大きくするには、1社の力だけではなく、「良い競争業者」(Porter 1985)を参入させて規模を拡大する方法があり、特にデファクト・スタンダードを目指す企業ではこのような戦略とられてきた(山

田 2008)。そのためには、技術供与、部品供与、OEM 供給などが有効であるが、逆にニッチを守ろうとする企業の場合には、競争業者を無用に参加させることは、自社でコントロールできる以上に市場が拡大してしまう可能性があるため、慎重に進めるべきである。

例えば、アップルは1994年に、マッキントッシュ互換機の参入をパイオニアやアキアに許可した（iOSの公開）が、その方針は1997年には撤回され、その後はアップル1社で自社規格（iOS）を維持し続けた（山田 前掲書）。その結果、マッキントッシュ市場への「悪い競争業者」の参入はなく、今日においても、市場規模はウインドウズに比べて圧倒的に小さいままであるが、ウインドウズ機よりも単価が高いニッチ市場を維持し続けている。

### 5-2. 売上規模をあまり高くしない

市場規模と売上高は、リンクする場合も多いが、リーダー企業から見た場合、ニッチ企業の売上高は、市場全体の規模よりも把握しやすい。この売上高が十分に大きいと、リーダー企業の社内稟議も通りやすくなり、同質化しやすくなる。

大企業では、「我社の場合、最低××億円ないと事業とは言えない」という言葉がよく聞かれる。この言葉はリーダー企業が参入するには、最低の売上高規模があることを示している<sup>(8)</sup>。

Christensen and Raynor (2003) は、企業の株式時価総額は、予想将来収益の割引現在価値と等しくなるため、例えば「年商4000万ドルの企業が25%成長を達成するためには、翌年の売上高を1000万ドル伸ばすだけでよいが、400億ドル企業が25%成長を達成するためには、翌年には100億ドルの増収が必要となる。」すなわち、「小さな組織が興奮するような機会は、巨大組織にとってはうまみが感じられるほどの規模がない。」と述べ、企業が大規模になるにつれ、規模の小さな市場には参入しなくなると述べた。さらに、「企業の年商が百万ドル単位になると、(中略) 必要な新規事業の規模(中略) もまた百万ドル単位となる。」と述べ、売上規模が拡大するにつれ、参入する市場規模が拡大すると説明している。

売上規模が前項で述べた市場規模と違う所は、リーダー企業内での事業規模の相対的關係から、参入できない場合がある点である。例えば、主力事業が1000億円単位の事業を行っている企業では、売上高10億円の事業への参入は、社内で通りにくい。売上規模は、リーダー企業内での「相対的売上比率」と関係し、その比率が低い事業は、採択されない可能性が高いのである。

### 5-3. 利益率をあまり高くしない

リーダー企業は企業規模が大きい事から、固定費も下位企業より大きい傾向がある。そのため利益率があまり高くない分野に参入すると、その固定費だけで赤字になってしまい、企業全体の利益率は下がる。そのため、利益率の低い分野には同質化をしかけない可能性が高い。

例えば白衣のトップメーカーであるナガイレーベンは、当初は調理師、美容師用の白衣を扱っていたが、競争が激しくなったことから、調理師用から撤退し、医療用白衣に特化した。

医療用に特化したと同時に、当時の白衣は綿が主流であった所、同社はポリエステル製の白衣を発売した。当時ポリエステル製は、綿製の3倍の価格であったが、汚れが落ちやすく、乾きも早く、アイロ

ンの糊付けも不要のため、トータル・コストとしては安くなった。

トータル・コストが安くなる事に納得した大病院には納入できたが、初期費用が高くなるため、中小の病院への参入は難航した。そこで同社は、病院に販売するのではなく、貸し出す仕組みを作り、これを契機に着実に売上を伸ばしていった。そして病院において、5割のシェアを獲得するようになった。

しかし同社にも悩みがあった。白衣は「日本で1番付加価値の低いワンピース」と言われ、利益率が低かった。そこで同社はバブル経済期に、有名デザイナーにデザインさせた DC ブランド白衣を発売し、利益率を高めた。

しかし DC ブランド白衣で利益率が上がったのを見て、アパレルのリーダー企業であるオンワード樫山（現オンワードホールディングス）が白衣業界に参入してきた。

その後バブルがはじけ、DC ブランド白衣の勢いも弱まり、オンワードもナガイレーベンを倒す勢いはなくなった。（現在では、子会社で白衣を担当している）

このように利益率を高めると、もともと固定費の高い大企業でも利益が出るようになり、参入してくる可能性を高めてしまうのである。

他にも大手製薬メーカーは、自社の主力製品が特許切れになった場合、自らが同効品を出してシェア低下を防ぐ方法もあるが、このような方法にはあまり積極的ではない。新薬（先発品）とジェネリック医薬品（特許切れ後の後発医薬品）の間には、利益率に絶対的な差がある。それは新薬には膨大な研究開発費を配慮した高い薬価がつくのに対して、ジェネリック医薬品には安い薬価しかつかないという価格の仕組みがあるからである。（仮に製造原価を先発品より下げられたとしても、価格の引き下げ幅の方が通常大きい。）

このように、みすみす利益率が下がっていく市場には、リーダー企業は同質化をしかけにくい。

#### 5-4. 市場成長率をあまり高くしない

投資の意思決定に際しては、回収期間法、正味現在価値（NPV）法、内部収益率（IRR）法などがあがるが、採算の優劣を比較するのに回収期間法は正しい方法ではない<sup>(9)</sup>。

しかし日本企業においては、未だ回収期間法を用いている企業が多い<sup>(10)</sup>。回収期間法を用いている企業では、初期投資を回収できる期間が早まるため、市場成長率が高い案件の方が採択されやすい。

したがって、ニッチ企業にとっては、市場を急速に立ち上げないことが、リーダー企業の社内の投資基準に合わず、リーダー企業の参入を招かないためには有効である。

市場をゆっくり立ち上げた例として、米国の元祖 LCC と言われるサウスウエスト航空が挙げられる。同社は当初、ダラスーヒューストンーサンアントニオ間に就航し、その後も少しずつ路線を拡大していった。

同社の成功を見て、多くの都市がサウスウエストに就航依頼をしたが、やみくもに依頼を受けると自社で市場がコントロールできなくなり、かつ社内の管理体制がついていけないことから、同社は自社のベースで「抑制された成長」を目指してきた。そのスローペースのため、大手航空会社の LCC への対応は遅れ、それがサウスウエスト航空の成功に繋がってきた。

逆に言えば、市場成長率を高くしすぎると、リーダー企業の社内の投資基準を満たし、リーダー企業と同質化を招く可能性が高い。過去の例として、ベンチャー企業のカンキョーは、1985年にイオン式空気清浄器を開発し、地道に市場を開拓してきた。しかし1995年頃に、子供のアレルギー問題などから空気清浄器の市場は急激に拡大し、大手家電メーカーを中心に200社近くが参入してきた。その後1998年の不況によりこの市場が一気に縮小すると、カンキョーは資金繰りの悪化から、倒産するに至った<sup>(11)</sup>。

最近の例で言えば、英国ダイソンは遠心分離（サイクロン）集塵掃除機を持って日本市場に参入したが、当時サイクロン式はダイソンだけで同社の独占であった（他の日本メーカーは、紙パック式であった）。しかし、吸い続けても吸引力が落ちないというテレビ広告などを多用した結果、サイクロン式の特長が消費者にも知られるようになり、家電売場やメディアもサイクロン式に注目した。その結果、三菱、シャープ、東芝などの大手企業がサイクロン式に一斉に参入し、市場は急拡大し、現在では掃除機売場の半分近くをサイクロン式が占めるに至った。しかしその結果、ダイソンの日本でのシェアは、急落してしまった<sup>(12)</sup>。

#### 5-5. 売上の変動を吸収する

リーダー企業は、ニッチ企業に比べてはるかに大きい規模の設備、従業員を抱えていることから、稼働率が下がると大きな影響を受ける。大きな固定費を回収できなくなってしまうからである。

例えば、日産自動車の電気自動車（EV）「リーフ」用のリチウムイオン電池は、NECが供給してきた。NECは、車載用リチウムイオン電池ではリーダー企業的な存在であった。しかしEVの普及スピードは期待を下回り、販売低迷が長引けば、工場稼働率の低下という形で、NECの利益を圧迫することになった<sup>(13)</sup>。

そのためリーダー企業にとっては、売上が安定し、稼働率が安定している事業に参入する方が選好される。逆に、ニッチ企業として存続し続けるためには、このような売上の変動を吸収する仕組みを社内を持つことが重要である。

例えばLSIメディエンスは、ドーピング検査において日本で圧倒的な地位を占めている企業である。同社は、世界アンチドーピング機構の公認を受けている日本で唯一の検査機関である。通常同社は、年間6000～7000件程の検体の検査をしているが、2020年の東京五輪の年になれば、開催二週間の間に、約1万件の検体を24時間以内に検査しなければならない。

これに対応するために、同社では分析機器を最新機に入れ替え、人員も海外からの応援を仰ぐ体制を作り、ピーク、オフピークを乗り切るノウハウが、同社には蓄積されている。

また棚卸代行業のエイジスも、季節変動をうまく吸収しているニッチ企業と言える。棚卸しは、決算を行なう上で必須の作業であるが、棚卸しをしている間は通常の業務はストップし、店舗であれば、その間閉店するか、深夜作業にならざるをえない。

そうした中登場したのが、エイジスであった。エイジスは、現在では日本の大手流通業の6～7割を顧客としている。同社は、品物を見た瞬間に個数を数えられる「ブロックカウント」と呼ばれる訓練を受けたスタッフと、独自に開発した入力機器を用いて、より早く、より安く、より正確に棚卸しを行っ

ている。

しかし問題は、棚卸し代行業務の繁忙期・閑散期の差である。日本企業は3月期決算が多いため、棚卸し業務も2月・8月にピークが集中する。これに対して同社は、アルバイトを使って対応しているが、逆にこの繁閑差があるからこそ、固定費が大きい大企業の参入は難しくなっている。ちなみに、アルバイトを短期間で戦力化する研修プログラムには、同社のノウハウが凝縮されている。

こうした市場の変動の大きさに着目して起業されたのが、印刷通販業のラスクルである。印刷業界は、仕事の変動量が多く、設備の平均稼働率は5～6割程度と言われている。企業が外部に印刷を依頼する場合、馴染みの業者に発注することが多く、案件ごとに最適な印刷会社に頼めていない現実があった。そこでラスクルは、印刷会社の見積もりをネット上で比較できるサイトの運営を始め、その後印刷通販業に発展した。

ラスクルは2万4千社の印刷会社を会員組織化し、発注者からの依頼を印刷の種類や納期などに応じて印刷会社に割り振る。これによって発注者は、早く、安く印刷ができ、印刷会社は、手余りの設備を使って仕事を受けるため設備稼働率が上がり、ラスクルは仲介手数料を受け取る。チラシやカタログの印刷需要は、繁忙期と閑散期のギャップが大きく、印刷会社にとってもラスクルからの仕事は、稼働率を上げるために有効であった。

ラスクルは、自社が印刷設備を持たないことで、印刷需要の繁閑を吸収するビジネスを構築したのである。

## おわりに

従来、リーダー企業がニッチ企業に同質化をしかけられない研究として、リーダー企業の持つ経営資源に着目したものが多かった。しかし本稿の分析により、リーダー企業が直面する市場側にも、同質化できない要因があることが明らかになった。

ニッチ企業は、①市場規模をあまり大きくしない、②売上規模をあまり大きくしない、③利益率をあまり高くしない、④市場成長率をあまり高くしない、⑤売上の変動を吸収する、という戦略により、リーダー企業が同質化しにくい状況を作り出せるのである。

従来のニッチの研究は、どのような特徴を持つ市場がニッチを形成するのにふさわしいかがほとんどであった。しかし、ニッチ市場は一旦できたら終わりではなく、ニッチ企業としては、常にリーダー企業に同質化されない状況を作り出さなくてはならない。

本稿で述べた市場の側面からの戦略は、ニッチ企業が形成したニッチ市場を持続していくために必要な戦略でもあり、今後は、ニッチ市場を生成・構築する研究と、一旦作り上げたニッチ市場を維持していく研究とを分けて分析していく必要もあろう。

## 謝辞：

本研究は、科学研究費基盤研究（C）15K03689「企業の非競争ビジネスモデルに関する研究」（研究代表者：山田英夫。平成27年度～29年度）の助成を受けたものである。

本稿の執筆に際しては、早稲田大学商学研究科博士課程寺部優君、同修士課程修了生牟田陽子さんから多くの支援を受けた。ここに記して感謝する。

#### 注：

- (1) 日経テレコンを「ニッチ」という言葉で検索した所、新聞掲載件数は、2009年：157件、2010年：191件、2011年：181件、2012年：191件、2013年：220件、2014年：315件、2015年：265件であった。
- (2) 他にも、市場への先発や後発、製品ライフサイクルなどによっても望ましい戦略は異なる。詳しくは、山田(2008)を参照。
- (3) このことも、嶋口(2000)の言う差別化とニッチの違いと対応している。
- (4) 日経産業新聞 1982年1月9日
- (5) リコー(販売は子会社の日本ビジネス・サプライ)の参入によって、1982年のシュレッダーの国内市場規模60億円は、1988年には100億円となった。詳しくは、日経産業新聞 1983年9月2日、日経産業新聞 1989年1月17日を参照
- (6) 総務省『平成23年社会生活基本調査』
- (7) 自転車産業振興協会調査(2013年)
- (8) 印刷業界のリーダー企業である大日本印刷は、極めて例外的に、比較的小規模の事業に多数参入している。その理由として、同社の発祥が「1枚何銭」という印刷事業であり、事業規模の小さい事業に長年従事してきたからだと推定される。(2015年11月5日 大日本印刷株式会社 情報ソリューション事業部副事業部長 沼野芳樹氏インタビュー)
- (9) 例えば千住編(1979)を参照。
- (10) 例えば加登(1989)を参照。
- (11) 原田(2000)を参照
- (12) 2013年の掃除機の国内出荷台数は、①東芝、②パナソニック、③日立、④シャープ、⑤三菱電機の順である(日本経産新聞 2014年7月28日)。
- (13) 日本経済新聞 2012年10月23日

#### 参考文献：

- ・ Abell, D. F. and J. S. Hammond (1979) *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall (片岡一郎・古川公成・滝沢 茂・嶋口充輝・和田充夫訳(1982)『戦略市場計画』ダイヤモンド社)
- ・ 赤岡仁之(1992)「リーダー企業の対チャレンジャー企業戦略」『マーケティング・ジャーナル』第12巻、第2号
- ・ 赤岡仁之(1994)「競争戦略の諸説に関する検討～競争地位別戦略を中心として」『繊維製品消費科学』第35巻、第10号
- ・ オールウェイズ研究会編、青井倫一・矢作恒雄・和田充夫・嶋口充輝(1989)『リーダー企業の興亡』ダイヤモンド社
- ・ 青島矢一・加藤俊彦(2003)『競争戦略論』東洋経済新報社
- ・ 浅羽 茂(1995)『競争と協力の戦略』有斐閣
- ・ 浅羽 茂(2001)「競争戦略論の展開」新宅純二郎・浅羽 茂編『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社
- ・ Bantel, K. (2006) High Tech, High Performance: The Synergy of Niche Strategy and Planning Focus in Technological Entrepreneurial Firms, in Dalgic T.(ed.) *Handbook of Niche Marketing: Principles and Practice*, Haworth Press
- ・ Bloom, P. N. and P. Kotler (1975) Strategies for High Market Share Companies, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. (和田正春訳(2004)「市場シェアのマネジメント」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』Feb.)
- ・ Bonoma, T. V. (1981) Market Success can breed 'Marketing Inertia', *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. (梶岡良之訳(1982)「マーケティング惰性」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Jan.-Feb.)
- ・ Buzzel, R. D. and B. T. Gale (1987) *The PIMS Principles*, Free Press (和田充夫+87戦略研究会訳(1988)『新PIMSの競争原則』ダイヤモンド社)
- ・ Christensen C. M. and R. S. Rosenbloom (1995) Explaining the Attacker's Advantage: Technological Paradigms, Organizational Dynamics, and the Value Network, *Research Policy*, Vol.24, No.2
- ・ Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, (伊豆原 弓訳(2000)『イノベーションのジレンマ(増補改訂版)』翔泳社)

- ・ Christensen, C. M. and M. E. Raynor (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press (玉田俊平 太監修、櫻井裕子訳 (2003) 『イノベーションへの解』 翔泳社)
- ・ Cusumano, M. A. and B. Yoffie, (1998), *Competing on Internet Time*, Free Press (松浦秀明訳 (1999) 『ネットスケープ vs. マイクロソフト』 毎日新聞社)
- ・ Dalgic, T. and Leeuw, M. (1994) Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and some European Cases, *European Journal of Marketing*, Vol.28, No.4
- ・ de Bary, H. A. (1879) *Die Erscheinung der Symbiose: Vortrag gehalten auf der Versammlung Deutscher Naturforscher und Aerzte zu Cassel*. Verlag von Karl J. Trübner
- ・ Fogg, C. D. (1974) Planning Gains in Market Share, *Journal of Marketing*, July
- ・ Foster, R. N. (1986), *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books (大前研一訳 (1987) 『イノベーション』 TBS ブリタニカ)
- ・ Greenwald, B. C. and J. Kahn (2005) *Competition Demystified*, Portfolio (辻谷一美訳 (2012) 『競争戦略の謎を解く』 ダイアモンド社)
- ・ Ghemawat, P. (1991) *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press
- ・ Grinnell, J. (1924) Geography and Evolution, *Ecology*, No.5
- ・ Hamermesh, R. G., M. J. Anderson, Jr. and J. E. Harris (1978) Strategies for Low Market Share Business, *Harvard Business Review*, May-June
- ・ Hannan, M. T and J. Freeman (1977) The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, No.82
- ・ 原田 勉 (2000) 『ケースで読む 競争逆転の経営戦略』 東洋経済新報社
- ・ Hutchinson, G. E. (1957) Concluding Remarks. *Cold Spring Harbor Symposia on Quantitative Biology*. No.22
- ・ 稲垣栄洋 (2014) 『弱者の戦略』 新潮社
- ・ 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理 (第4版)』 日本経済新聞出版社
- ・ 加登 豊 (1989) 『管理会計研究の系譜』 税務経理協会
- ・ Kotler, P. (1980) *Marketing Management: 4th Edition*, Prentice-Hall (村田昭治監修、小坂 恕、疋田 聡、三村 優美子訳 (1983) 『マーケティング・マネジメント』 プレジデント社)
- ・ Kotler, P. (1988) *Marketing Management: 6th Edition*, Prentice-Hall
- ・ Kotler, P. (1991) *Marketing Management: 7th Edition*, Prentice-Hall (村田昭治監修、小坂 恕、疋田 聡、三村 優美子訳 (1996) 『マーケティング・マネジメント 第7版』 プレジデント社)
- ・ Kotler, P. and G. Armstrong (2012) *Principles of Marketing: 14th Edition*, Pearson Education (上川 典子・丸田 素子訳 (2014) 『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』 丸善)
- ・ 丸山謙治 (2008) 『競合と戦わずして勝つ戦略』 日本能率協会マネジメントセンター
- ・ Miller, R. and K. Washington (2009) *Consumer Marketing 2009*, Richard. K. Miller & Associates
- ・ 村山貴俊 (2011) 「ニッチ戦略とは何か？」 『東北学院大学経営学論集』 第1号
- ・ 二塚正也 (1988) 『ニッチ・マーケティング』 源流社
- ・ 西山賢一 (1985) 『企業の適応戦略』 中央公論社
- ・ 沼上 幹 (2009) 『経営戦略の思考法』 日本経済新聞出版社
- ・ 小川孔輔 (2009) 『マーケティング入門』 日本経済新聞出版社
- ・ Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』 ダイアモンド社)
- ・ Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』 ダイアモンド社)
- ・ Prahalad, C. K. and R. A. Bettis (1986) The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.7
- ・ Ries, A. and J. Trout (1986) *Marketing Warfare*, McGraw-Hill (小林薫訳 (1987) 『マーケティング戦争』 プレジデント社)
- ・ 佐藤善信 (2015) 「ケリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングの関係」 『ビジネス&アカウンティングレビュー』 関西学院大学、第15号
- ・ 千住鎮雄編 (1972) 『経済性分析』 日本規格協会
- ・ Shani, D. and S. Chalasani (1992) Exploiting Niches using Relationship Marketing, *The Journal of Services Marketing*, Vol.6, No.4

- ・ 嶋口充輝 (1984) 『戦略的マーケティングの論理』 誠文堂新光社
- ・ 嶋口充輝 (1986) 『統合マーケティング』 日本経済新聞社
- ・ 嶋口充輝・石井淳蔵 (1987) 『現代マーケティング』 有斐閣
- ・ 嶋口充輝 (2000) 『マーケティング・パラダイム』 有斐閣
- ・ 嶋口充輝編著 (2004) 『仕組み革新の時代』 有斐閣
- ・ 新宅純二郎・浅羽 茂編著 (2001) 『競争戦略のダイナミズム』 日本経済新聞社
- ・ Stanton, W. E. J., Etzel, M. J. and Walker, B. J. (1994) *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill
- ・ 手塚貞治 (2014) 『フォロワーのための競争戦略』 日本実業出版社
- ・ 網島邦夫 (1995) 『成功の復讐』 日経 BP 出版センター
- ・ 上田隆穂・青木幸弘編 (2008) 『マーケティングを学ぶ 上』 中央経済社
- ・ 上原征彦 (1986) 『経営戦略とマーケティングの新展開』 誠文堂新光社
- ・ van Beneden, P. J. (1876) *Animal Parasites and Messmates*. Henry S. King, London
- ・ Ward, J. L. and S. F. Stasch (1986), When are Market Leaders most likely to be Attacked?, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.3 No.4, Fall
- ・ 山田英夫 (1987) 「マーケット・リーダーの危機」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 June-July
- ・ 山田英夫 (2008) 『デファクト・スタンダードの競争戦略：第2版』 白桃書房
- ・ 山田英夫 (2014) 『逆転の競争戦略：第4版』 生産性出版 (初版は1990)
- ・ 山田英夫 (2014) 『異業種に学ぶビジネスモデル』 日本経済新聞出版社
- ・ 山田英夫 (2015) 『競争しない競争戦略』 日本経済新聞出版社
- ・ Yoffie, D. B. and M. A. Cusumano (1999) Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Interent Time, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. (有賀裕子・黒田由貴子訳 (1999) 「インターネット時代の競争戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Apr.-May)
- ・ Yoffie, D. B. and M. Kwak (2001) *Judo Strategy: Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage*, Harvard Business School Press (藤井正嗣監訳 (2004) 『柔道ストラテジー』 日本放送出版協会)