

ニッチ戦略再考

マネジメントコンサルティング事業部 コンサルタント 福本 賢

本稿の目的

「うちの経営戦略はニッチ戦略だから」「どちらかというとニッチャーと思っています」、とは調査やコンサルティングの現場で中堅・中小企業の事業責任者に自社の事業戦略について説明してもらうときによく頂くコメントである。しかし、話を伺っているうちに、大手が進出してきて厳しい、低価格化に巻き込まれている、といったコメントも同時に頂くことが多い。もともと事業規模が小さい、製品ラインナップが少ない、経営資源の乏しさから（対象市場を拡大したいが）地域密着型の事業展開を推進せざるを得ない、等々の事情がある小さな企業が何とか事業継続していくために採用可能な唯一の戦略＝ニッチ戦略——そのような印象あるいは文脈で語られることが多いように思う。

しかし、ニッチ戦略とはそのような消極的な印象や文脈で語られるべき戦略ではない。むしろ、戦わずして競合に勝つという戦略の妙味が最も発揮される、最も戦略らしい戦略であると筆者は考えている。本稿では、ニッチ戦略というコンセプトを今一度概観し、その本質的な意味合いを明確にすることで、中堅・中小企業が自社事業の方向性を考える際の手掛かりを提供することを目的とする。

ニッチの本来的な意味

そもそもニッチ(niche)とは何か。事業戦略の多くのコンセプトが他分野のコンセプトからの援用であることが多い事実を鑑みれば、ニッチもまた同様であり、本来的な意味を知ることが事業戦略としてのニッチ戦略の理解にも役立つであろう。広辞苑によれば、次のような意味がある。

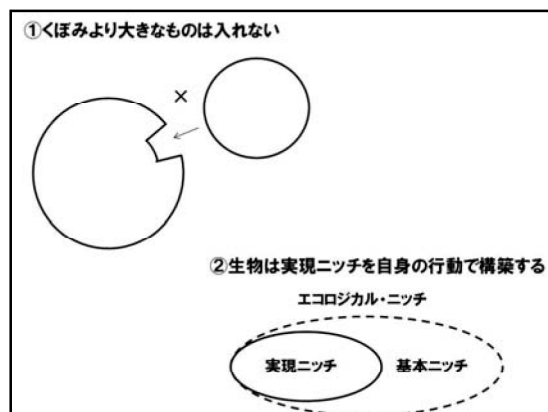
- ① 西洋建築で、壁面の一部をくぼめた龕状（がんじょう）の部分。キリスト教会堂の内壁などに設け、

彫像などを置く。龕壁。

- ② （生）生態的地位のこと。エコロジカル・ニッチ。
③ 市場の間隙。すきま。

①にあるようにもともとは建築用語である。壁の一部をくぼめて小さなスペースを作り出し、活用する。小さなスペースなので、大きなものは入らない。②は進化生態学のコンセプトであり、生態的地位 (ecological niche) とは、生物が進化の過程で見出してきた生息環境や空間といった意味合いである。③は新聞や雑誌、ネットなど様々なメディアを通じて見られるように、ビジネスパーソンには馴染みのある言葉であろう。

①は実際の建築において定着しているものであり、②におけるニッチという概念は、科学的テストによって検証され定義が精緻化されてきたコンセプトである。双方ともに、事業戦略のコンセプトに援用するにあたっての信頼性も高い。特に②のニッチは、基本ニッチ (fundamental niche) と実現ニッチ (realized niche) に分けられる。基本ニッチとは、ある生物が理論上生存可能な空間の集合である。実現ニッチとは、基本ニッチのなかで生存競争や資源最適利用がなされた結果、生物自身によって狭められ、実現した生息空間のことである。詳細は進化生態学のテキストに譲るが、進化の過程のなかでは、広範なニッチに適応可能なジェネラリスト戦略、特定のニッチのみに適応可能なスペシャリスト戦略、2つの大きな生存戦略が生み出されてきたとされる。



ニッチ市場の要件

ところでビジネスの文脈では、先に示したこれらのニッチという概念は、まずは市場を指すものとして使用されている。すなわち、ニッチ市場（niche market）である。では、ニッチ市場とはどのような市場なのか。

直感的には、規模が小さい市場、というのが1つの解答としてありそうである。現に、筆者が話を聞いた多くの事業責任者はそのような意味で使用していた。しかし、確かにニッチ市場の中には規模の小さいものが多数だろうが、先に示した通り、ニッチという概念のなかにはそれ自体の規模の大小という意味は含意していない。①の意味に照らして考えれば、くぼみより大きなものは物理的に入れない、というだけのことなのである。したがって、市場規模が大きなニッチ市場というものは存在し得る。経営学の教科書にはニッチ戦略のケースとしてフェラーリやロールスロイスが取り上げられることがある。フェラーリの2011年通期決算は売上高22億5,100万ユーロ（約2,350億円）と発表されている。プレイヤーの限られる高級スポーツカー市場であるが、この市場規模は果たして小さいだろうか。（無論、自動車市場全体から見れば相対的に小規模市場であるが、ここでは絶対額を考えて頂きたい）。

次に、参入障壁が高く競合が参入したくても参入できない市場、という解答はどうであろうか。これも正しそうである。先の例で考えれば、多くの自動車メーカーはフェラーリやロールスロイスの市場には容易に参入できないだろう。しかし、例えば、トヨタは参入できないだろうか。トヨタの技術力やブランド力を持ってすれば高級スポーツカー市場にも容易に参入できそうであるが、実際はほとんど競合していない。トヨタから見れば高級スポーツカー市場は様々な意味で魅力が低いと言えるのではないか。例えば、ブランドイメージで考えてみると、トヨタの自動車のイメージのコアな部分は、手ごろな価格の性能の良い大衆車、である。決して、一部の人のためのステータスシンボルとなるような高級スポーツカーではない。仮にそういった市場に参入したところで、コアなブランドイメージの強化には全く繋がらない。

ニッチ市場は大手企業にとって鬼門でなければならない。つまり、投資回収効果が低い、事業ポートフォリオに対して様々な観点（技術面、ブランド面など）から悪影響を受けてしまう、といったことである。ニッチには生息空間という意味があることを述べたが、危険な動物の縄張りにわざわざ侵入することはないのである。ニッ

チ市場は大手企業から見ると、参入すれば手痛い火傷を負う市場とも言えるのである。

ニッチ市場は大手企業から見て魅力度が低く参入の対象とならない市場であり、市場規模自体は問題ではない。

①投資対効果が低い

②事業ポートフォリオに悪影響を与える

‘戦わない’ 戦略

事業戦略のコンセプトとしてのニッチ戦略は有名な競争地位別戦略に登場する。すなわち、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの戦略である。

ニッチャーは成長志向を持たないため、大手リーダー企業とのシェア争奪戦を繰り広げることはない

競争地位	市場目標(例)	基本戦略	戦略定石
リーダー	最大シェア維持	全方位戦略 (全顧客対象)	同質化 非価格対応
チャレンジャー	最大シェア奪取	差別化戦略 (対リーダー)	リーダーの定石以外
フォロワー	生存利潤確保	模倣戦略 (リーダー・チャレンジャー追随)	上位企業の顧客と迅速な追随
ニッチャー	名声の確保と維持	集中戦略	特定市場内でのミニ・リーダー

リーダーとは、業界ナンバー1企業であり、スケールメリット活かした低コスト戦略を採用できる唯一の企業である。

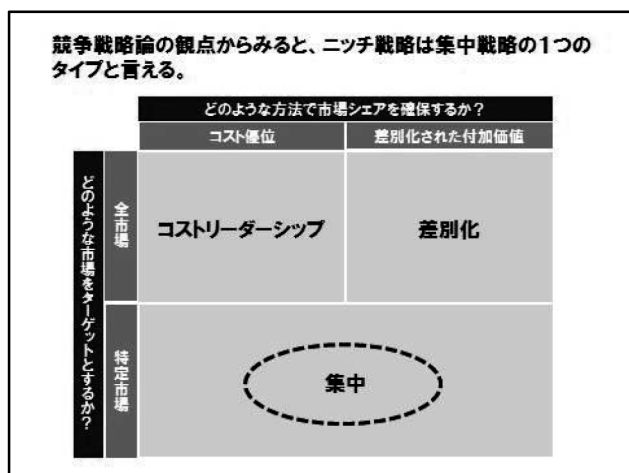
チャレンジャーとは差別化戦略によってリーダーが生み出せない付加価値を顧客に提供しリーダーのシェア（すなわち顧客）を奪取することが目標となる業界の2番手以降の企業である。

フォロワーは、模倣者であり、過剰な投資をせず、生存利潤を手堅く確保していくことが基本戦略となる。チ

チャレンジャーのように対リーダー戦略が明確ではなく、基本的には守りの姿勢を貫く企業である。

ニッチャーはニッチ市場におけるリーダー企業であるが、リーダーやチャレンジャーへ対抗するという姿勢はとらない。したがって、巨大市場へのチャレンジは無く、明確な成長志向（売上高の拡大や従業員規模の拡大など）を持たないため、リーダーやチャレンジャーとの競争は起こらない。

一方、競争戦略論の観点から見ると、ニッチ戦略は特定市場を対象として、コスト優位や高付加価値で競合他社からシェアを奪う集中戦略の1つのタイプと見ることができる。



先に見たように、ニッチ市場は大手競合が参入してくる市場ではなく、ニッチ戦略は自らが大手へのチャレンジャーとなるわけではないので、基本的には競争は発生しないことが望ましい。ただし、自社よりも小規模でより特殊な強みを持った企業の自社市場参入は許すこともあるだろう。その場合は、特定市場内における唯一のリーダー企業として、大手企業がするのと同様なコスト優位の戦略や同質化戦略をしかけることで、新規参入を阻むことは可能であろう。

競合他社と‘戦わない’戦略としてのニッチ戦略の特徴を強調しているが、‘戦わない’戦略として有名なものは他にブルー・オーシャン戦略がある。ブルー・オーシャン戦略は新規需要を創出することで圧倒的な差別優位性を構築する差別化戦略の1つのタイプであると筆者は解釈しているが、特定市場に集中してそれを死守するように戦略を用いるならばニッチ戦略足りえる。ブルー・オーシャン戦略の特徴は、競争戦略（レッド・オーシャン戦略）との比較で次のように整理することが可能であろう。

‘戦わない’戦略という観点からは、ニッチ戦略は、ブルー・オーシャン戦略の1つのタイプと言える。

	ブルー・オーシャン	レッド・オーシャン (競争戦略)
市場の捉え方	主体的に市場を創出	市場は与えられた前提
競争の捉え方	競争は無い	競合他社に勝つ
戦略の焦点	新規の需要を創出	競争優位を構築することで 既存の需要を充足
差別化と低コスト	両立	トレードオフ

大胆に考えてニッチを構築

これまでニッチ戦略の特徴を列挙してきた。再整理しておく以下のようなになるだろう。

ニッチ戦略の特徴

- ①ニッチ市場を対象にする。ニッチ市場とは、大手企業が参入せず、競争が発生しない市場である。
- ②競合他社とシェア争奪戦をしない
- ③非成長志向(大手企業にチャレンジしない)
- ④ニッチ市場に集中し、死守する

各特徴をみると、①はニッチ戦略策定時に課題となることが多く、②～④は戦略の実行あるいは維持をする際に課題となるものである。

ここでは出発点として①のニッチ市場を構築する際に有効であると思われる、アクション・マトリックスの考え方を紹介する(②～④は後述する)。これはブルー・オーシャン戦略策定時に新市場を創出するために使用されるフレームワークの1つであり、ニッチ戦略を構築に特化したツールではないが、極めてシンプルなものなのでブルー・オーシャン戦略策定に留まらず、様々な場面で応用可能なフレームワークである。

加える、取り除く、増やす、減らす、の4つのアクションで買い手の立場から、製品、サービス、市場を大胆に考える。

アクション・マトリックス	
加える これまで提供されていない要素は何か？	取り除く 製品やサービスに備わっているもののうち、取り除くべき要素は何か？
増やす 平均的な製品やサービスと比べて大胆に増やす要素は何か？	減らす 平均的な製品やサービスと比べて大胆に減らす要素は何か？

アクション・マトリックスはそれ自体は難しいものはない。製品やサービスなどを要素分解し、それらの要素を4つのアクションによって様々に動かし、競合他社が存在しえないような、新たな提供価値を見出すのである。（ただし、以下の例は、アクションの理解のためであり、ニッチ市場構築の例ではない）

加える、というのはこれまでは提供されていなかった要素のことで、少し古い例となるが、コンビニエンスストアの営業時間が挙げられるだろう。深夜遅く、24時間営業する小売店舗はそれまでは無かったものである。取り除く、というのは加えるの反対であり、例としては、iPhoneのボタンが分かりやすい。iPhoneには従来の電話機には必須であったボタンが無く、タッチスクリーンが快適な操作性を提供している。増やす、とは平均的な製品やサービスと比べて大きく比重を増やすことであり、例としては、PCが薄く軽くなっていることなどは「軽さ」という価値を増やした結果と言えるだろう。減らす、は増やすの逆であり、例としては、過剰な機内サービスを減らして航空運賃を安く提供したLCCなどが挙げられるだろう。

ブルー・オーシャン戦略構築に使用されるアクション・マトリックスであるが、それをニッチ戦略構築に活用する他の理由は、これらが新需要創出という能動的な取組に有効だからである。既存のニーズあるいは需要をどう充足するかではなく、自らの生息環境すなわちニッチをどのように開拓、構築するかというニッチ本来の意味から見ても、使用ツールとしてはマッチしていると言えるだろう。

付け加えておくと、日本企業は特に、取り除く、減らす、が不得手なように筆者は感じている。生真面目な国民性ゆえといった様々な議論・憶測があるが、とにかく、

アクション・マトリックスを使用する際には買い手の立場になってみて、大胆に発想することが一番大事である。

後はひたすら守り抜く

ニッチ戦略の特徴として①～④を挙げ、①については手掛かりの1つとしてアクション・マトリックスを紹介した。以下では、②～④について若干の留意点を述べておきたい。

どのような戦略もそうであるが、戦略や計画は策定後の実行が最重要であり、また困難を伴うものである。特にニッチ戦略については③の特徴があるため、それに伴う問題も発生してくる。

まずニッチ戦略にとって最も恐ろしいのは外部環境の根本的・構造的な変化、特に自社がコアとしている技術やサービスの陳腐化である。ニッチ市場はその性格上、緩やかな衰退はあり得ず（新規参入者や競合が存在せず代替製品が徐々に浸透してくることは無い）組織に危機意識が醸成されにくい。自社市場に留まらず社会全体の動きとそれらの自社市場へのインパクトを常に考慮しておく必要があるだろう。

次に、成長への誘惑という問題がある。組織としては非成長志向としても、個人は成長しなければならない。その際、適切なチャレンジを設定し社員に提供することができるかどうか。巨大市場への新規参入や新規事業開発などは組織のみならず個々の人材の成長をも促進するが、ニッチ戦略を採用する以上そういったチャレンジは好ましくないとと言えるだろう。

いずれにせよ、ニッチ戦略は維持、死守される性質のものであり、頻繁な変化は好ましくない。

終わりに

以上、ニッチ戦略について概観してきた。自社独自の生息空間、ニッチ市場を開拓、構築し、後はひたすら守り抜く。ニッチ戦略はニッチャー以外の企業にも是非参考にして欲しい戦略である。見える敵（競合）ばかりに囚われず、まだ見えない市場（基本ニッチ）を是非開拓（実現ニッチ）して欲しい。

考えてみればこれほど‘自然な’戦略も無いのかも知れない。生物は繁栄のために無用の競争を避ける。企業も競争する必要は全く無い。何しろ競争しない方が、競争するよりも遥かに儲かるようになっているのだから。