

オープン
カレッジ

近年、特定の領域で圧倒的なシェアを握るニッチ戦略への注目が再び高まっている。フジクラやディスプレイなど、ニッチ戦略によって企業価値を近年大きく高めてきた企業も少なくない。ニッチ戦略は、戦略論の古典的概念だが、金利のある世界への移行や原材料高のなかで、その強みである強い価格決定力があらためて評価されている。

経営戦略論におけるニッチ戦略は、マイケル・ポーターの提示した集中戦略、すなわち特定の顧客層や地域、特定の製品セグメン

古典的経営戦略を再訪

なく、「大企業がカバーしきれない、独自の需要が存在する特定の市場空間を独占・防衛する戦略」と定義される。

このニッチ戦略が有効になる条件は何だろうか。一つ目の条件は、当たり前に見えるかもしれないが、ニッチに固有の参入障壁(厳密には移動障壁という)や組織能力を構築していることである。単に市場がニッチであること自体が利益を生むのではなく、これらの防御手段が媒介することで、初めて高いパフォーマンスにつながることを、実証研究は示している。

例えば、小規模企業が限られた資源を特定領域に集中させることで、大企業には真似(まね)できないニ

論理を示している。寡占化された大企業は最大公約的なマス市場に特化せざるを得なくなり、結果として周辺部分に多様な独自の需要が生まれ、この需要に特化して応えていく小規模企業の生存率が高まる。

米国のワイン産業や新聞業界では、実際に企業の集約が進む際に、独自のこだわりを持つニッチ企業(地ビールやブティックワイナリー、特定専門紙などの生存率が逆に高まったという実証研究がある。日本市場においても、アパレル産業を対象にした研究で、同様のメカニズムが機能していることが実証されている。

ニッチ戦略が

有効になる条件は？



教授 山田 泰生
山田 泰生
山田 泰生

トに経営資源を集中させる戦略に源流がある。現代では、ニッチ戦略は単に「小さな市場で戦うこと」では

ツチ向けのマーケティング能力や技術的優位性を構築できる。あるいは、規模の経済などに根差した参入障壁が存在することもある。ニッチに他社が入ってこれない場合、この戦略は格段に有効になる。

二つ目の条件は、少し逆説的だが、横に強い寡占企業があることである。この領域の代表的な組織理論である資源分割理論は、大企業による寡占化が進んだ時にニッチ戦略が重要になる

もちろん、ニッチ戦略は万能ではない。自動車産業を対象とした研究では、ニッチの幅や特化度が狭すぎると、顧客好みの変化や法規制の導入など、環境が少し変化しただけで一気に必要な要素が消失し、企業の倒産・撤退率が跳ね上がるということが確認されている。また、ニッチ市場における優位性が、大企業の「あえて参入しない」という意思決定に依存している場合もあり、市場環境が変われば容易に業績が悪化するリスクがある。

ニッチ戦略を実行するためには、戦略が機能する条件やリスクを考え抜いた上で、大胆に資源を集中していく必要がある。この戦略を採用できるかどうか、経営者の力量と大胆さが問われるのかもしれない。

すぎやま・やすお 専門はイノベーション経営、国際経営論、新規事業創造。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士(経済学)。