OUKA
The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	事業の展開と存続 ： グローバル・ニッチ戦略の重要性
Author(s)	古田, 武; 寺川, 眞穂; 小林, 敏男
Citation	大阪大学経済学. 2008, 58(3), p. 1-19
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/23349
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

事業の展開と存続：グローバル・ニッチ戦略の重要性

古 田　武[†]・寺 川 眞 穂[‡]・小 林 敏 男[‡‡]

1．問題提起

Hamel and Prahalad（1994）において，「顧客に対し他社の真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力[1]」，すなわちコア・コンピタンスが，顧客価値の創造によって形づくられており，事業存続において重要な役割を担うことが指摘されて以降，数々の議論が積み重ねられてきた。確かに事業存続において顧客価値を実現することは重要なことであり，どれほど差別化能力やコスト競争力を持っていても，顧客価値を実現できなければ無意味なものとなることは論を待たない。

しかしながら，現実に事業を存続させていくうえで，コア・コンピタンスの知見を活用しようとすると，いくつかの課題を検討しなければならないように思われる。その１つが，コア・コンピタンスをどのようにして形にしていくのか，という点である。

コア・コンピタンスは自然に形成されるものでなく，経営努力の結果である。研究開発（以下，R&D）の遂行を通じて主要部分を形成し，これに生産，物流，マーケティング，販売などの各機能において集積されてきた経験と知識を加味することによって，「他社の真似のできない自社ならではの中核的な力」を形成することが一般的である。

しかしながら，それは，R&D，生産，物流，販売といった一連のバリューチェーンを時系列的に組み上げていくことによって構成されるものではない。むしろ Moore（1991）の主張するキャズム理論[2]に従えば，「未完成な技術」が「特定顧客」の潜在的なニーズを満たす過程を経て，その技術は補完技術を伴って製品へと姿を変え，やがては他社が模倣しにくいコア・コンピタンスを形成する，ということになる。ここで重要なことは，まず何よりも「特定顧客（ターゲット・カスタマー）」に狙いを定める，というマーケティング戦略にある。特定顧客を発見できれば，それらの間での「口コミ」によって，小さなニッチ市場を保持することが可能になり，その市場を足がかりにこれまでの特定顧客に類似した顧客を掘り起こし，ボーリングのピンが倒れて行くような市場開拓が可能となる。そうなれば，コア・コンピタンスは自ずと形成されていく。

ただ，このようなマーケティング戦略は，あらゆる製品に通用する話ではない。たとえば特定顧客が技術あるいは製品を高く評価するあまり，競合他社への製品提供を拒絶することもある。こうなってしまっては，コア・コンピタンスの成長は留まらざるを得ない。排他的販売条項の契約期限が切れるころには，競合他社がキャッチアップしてきて，否応なく価格競争局面を迎えざるを得ない。Christensen（2000）が主張するように，特定顧客に結びつくあまり，それらにロックインされ，技術の模倣とキャッ

[†] 大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程）
[‡] 大阪大学先端科学イノベーションセンター特任研究員
[‡‡] 大阪大学大学院経済学研究科教授

[1] Hamel and Prahalad（1994）の定義（邦訳12頁）による。

[2] 詳細は，Moore（1991），序章を参照されたい。

チアップに苦労することになり，「破壊的イノベーション」はおろか，コア・コンピタンスどころではなくなってしまう[3]。文字通り，「イノベーションのジレンマ」状況に陥ってしまう。

ではキャズムを超えるための「ニッチ市場の選定」と「イノベーションのジレンマ」をどうすれば，調和・調整させることができるのか，これが本論における問題意識であり，単なるニッチ市場（橋頭堡）から市場全体へ進行していく上での要件を「グローバル・ニッチ」という切り口から明らかにしていきたい。

2．議論領域の設定

コア・コンピタンス形成におけるモデル企業は，キャノンやヤマハといった一般消費財メーカーであった。プリンタ，デジタルカメラ，電子ピアノ等々，商業用ベースでの利用が主流のときに，あえて家庭用にターゲットを絞り，複数の要素技術を組み合わせていくことによってコア・コンピタンスを形作ったというものである。すなわち，それぞれの市場において，家庭用が未開拓（ニッチ）の間にそこに侵攻し，橋頭堡を押さえたうえで，やがては主流の高価格市場へと駒を進めていき，大きな成功をおさめた。

これに対し，イノベーションのジレンマがモデルとする企業は，ハード・ディスク・ドライブ（HDD）といったコンピュータ部品のメーカーである。顧客は完成品としてのコンピュータを製造しているメーカーであり，こうした少数の特定大口顧客の意見を聞くことによって製品開発を行っている。

我々は議論の対象を，素材あるいは部品メーカーに限定していこうと思う。筆者の１人が素材メーカーにて長年経営に携わってきたという背景にも影響されてのことではあるが，加えて経営学への貢献を考えた場合，消費者あるいは顧客と製品を通じて直接対話している，いわゆる完成品メーカーと違って，素材・部品メーカーは，「間接的」な対話しか許されておらず，競争優位を持続させていく事業モデルを構築することは，比較的困難で，それゆえ，コア・コンピタンス論以上の議論が必要になるからである。

素材・部品メーカーが特殊な用途開発から完成品を開発し，それを販売していくことも可能であろうし，あるいは小規模な完成品メーカーを垂直的に統合し，完成品市場に参入することも可能である。しかしながら，このような統合型の市場参入は，大口顧客（＝完成品メーカー）を失う可能性を否定できない。なぜなら既存の完成品メーカーと競合してしまう可能性が高く，既存の顧客基盤を失いかねないからである。

プラットフォーム・リーダーシップ論で有名なインテルにしても，PCI（Peripheral Component Interconnect）バスに関するイニシアティブを遂行していく際には，極めて用心深く，IBM やコンパックなどのセットメーカーとは競合しないように計画を練り，サードパーティ（他の部品メーカー）たちの賛同を得ながら，時間をかけて PCI バス規格を業界標準に仕立てていった[4]。当該規格をプラットフォームにして，サードパーティらの参加を促し，そこでの主宰者という立場を自社の競争優位の源泉にしていった，という経緯がある。

ここで主張すべき点は２点ある。１点目は，素材・部品メーカーとしてのスタンスを大きく変動させることは得策ではないということ，２点目は，その際，プラットフォーム・リーダーシップ戦略は確かに有効な戦略ではあるが，後述するように，あらゆる素材・部品において適用可能なものではない，ということである。とりわけ後者は重要で，プラットフォーム・リー

[3] 詳細は，Christensen（2000），序章を参照されたい。
[4] 詳細は，Gawer and Cusumano（2002），邦訳第２章を参照されたい。

ダーシップ戦略を取り難いような状況においてこそ，グローバル・ニッチ戦略の有効性があり，それが機能する条件を検討することが，本稿の第２の目的である。

3．コア・コンピタンスの形成要件

3－1．対象顧客の選定

古田他（2007–a, b）[5]の論考において指摘してきたように，コア・コンピタンスは，多くの場合，優位性のある技術を特定の顧客に結びつけることによって，顧客価値をともなってはじめて体現する。その特色・優位性を生かせる顧客と結びつかなければ，その価値を実現することはできない。したがって，価値実現が可能となる顧客の発見こそがコア・コンピタンスの始点であり，事業形成の最も重要な段階であるといえよう。

しかしながら，そのような顧客を見つけることは容易ではない。複数の多岐に亘る顧客が存在する可能性がある製品においては，最初の段階では，対象とすべき顧客が特定できないからである。たとえば合成樹脂や合成繊維の場合，通常，主な事業として汎用樹脂と呼ばれるような素材としての樹脂が販売されており，その用途はエレクトロニクス，自動車，建材，包装材料他というように多岐に亘り（図−１），これらの顧客ニーズはさまざまである。そこから顧客ニーズを素材メーカーが絞り込んでいこうとすると，完成品メーカー以上の苦労が待ちかまえている。なぜなら，エンドユーザーのニーズは，すべて完成品メーカーが把握しているからである。たとえ，優位性のある技術を開発できたとしても，完成品メーカーとの共同開発となることが多く，いったん完成品に組み込まれてしまえば，完成品メーカーの販売戦略に埋没してしまう。他方，完成品メーカーからの拘束を受けないようないような市場の場合，往々にして市場規模が小さく，何某かの市場戦略が必要になってくる。

コア・コンピタンスを形成することは容易ではない。現実には，優位性のある技術に顧客を結びつけ，顧客価値を実現するのみならず，その規模においても拡大が望める市場を発見することは長い試行錯誤の結果に他ならない。したがって，顧客の選定，完成品メーカーとの関係，市場規模，これらを考慮した市場戦略が，素材メーカーにとってのコア・コンピタンス形成における要件となってくる。価値を認めてくれる顧客が最初から存在するのではなく，顧客探索において長い試行錯誤を繰り返しても，価値を認める顧客（市場）に巡りあえるかどうかも不確定なのである。

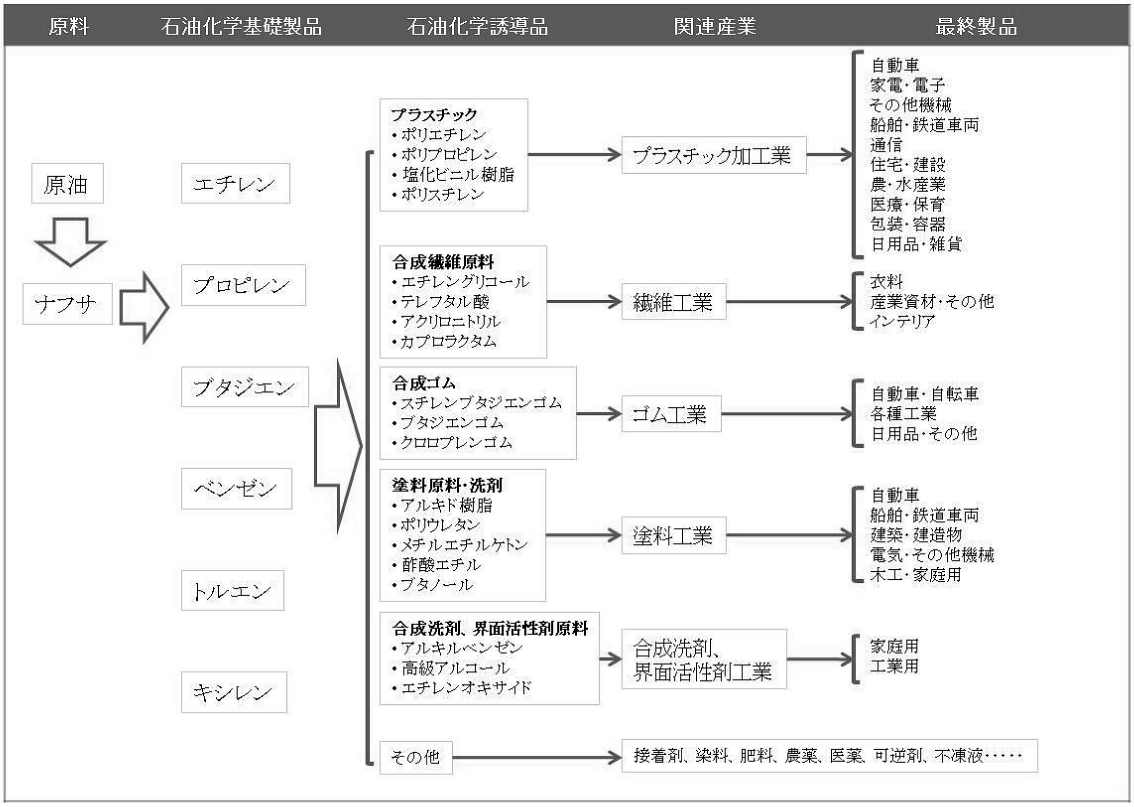
3－2．ニーズ把握の再整備

確かに，グローバルな一般市場において顧客価値を生み出せるような強力な技術・製品というものが存在する。しかしながら，そうした技術・製品は例外であり，ほとんどの技術・製品は限られた範囲の優位性しかもたない。したがって，技術上の相対的な優位性の程度に応じて，顧客価値を生み出すことのできる市場規模も限られたものになるのであり，競争優位の内容に応じた市場の選択が理論的に解明されなければならない。

さらに言えば，技術上の競争優位性は時間とともに変化する。模倣されないと考えていたものが，他のアプローチによる技術革新によって代替されることも十分起こりうる。1991年以降の日本経済の低迷は，このような理由で説明できるものが多い。中国を代表とする東南アジア諸国が急速に発展し，過去には日本でなければと作れないもの，または品質的に日本が優位であるものを基盤として成り立っていた諸産業において，品質的にほとんど変わらないものを作

[5] 詳細は，古田他（2007–a, b），旧鐘淵化学工業株式会社における合成繊維カネカロン，電材事業の例を参照されたい。

図１　石油化学製品と関連産業[6]



り，追い上げてくるようになった。さらにコスト競争において，人件費，インフラ面での低コストから製造コスト面で日本製品が及ばないという結果となると，いくつかの分野で日本産業は敗退することになった。また競争優位の変化は，顧客ニーズの変化によって惹き起こされる。流行の変化によって，顧客の求めるものが変わってしまえば，優位の源泉は無に帰してしまう。

顧客価値を生み出せなくなった技術，製品は，その再生が重要課題となる。なぜならゴーイング・コンサーンを前提とする企業では，設備や従業員を維持するために，技術あるいは製品を再生することにより，事業として存続可能性を探らなければならないからだ。優位性を分析し，新しい価値を認める顧客を再発見することができれば，それまで蓄積された資産を有効に活用する道も開ける。

旧鐘淵化学工業株式会社，（以下，「カネカ」という。）における合成繊維事業カネカロン[7]は顧客探索を行うことによって，事業の再生を図った。カネカの合成繊維カネカロンは，モダアクリル繊維である。モダアクリル繊維として約50％のアクリルニトリルモノマーと約50％の塩化ビニールモノマーの共重合によって合成樹脂が製造され，溶液紡糸法での紡糸工程を経てファイバーになる。広義の意味ではアクリル繊維であり，日本においてアクリル繊維の先陣を切って事業化された。しかしながら，後続のアクリル繊維と比較して品質劣性があったため，市場での優位性を確保できず，他アクリル繊維の中の増量材として安値で買い取られているよ

[6] 株式会社カネカの内部資料をもとに作成。
[7] 詳細は，古田武他（2007-a）を参照されたい。

うな状況であった。この品質劣性とは，①耐熱性が低い，②染色性が悪い，③紡績性が悪い（絡みにくい），という繊維において致命的なものであった。

しかしながら，紡績性が悪いという，繊維としては致命的な劣性に対し，顧客に技術指導をする任務を持った技術員が，ウィッグ（女性用つけ毛）用途に続いてハイパイル（模造毛皮）用途といった絡みにくさを求める用途市場を発見し，新たな顧客価値を創造した。ウィッグ用途でもハイパイル用途で，紡績せずファイバーのまま使用される。人間の毛髪や獣毛の代替製品として絡んではいけない分野に，その特色を見出したのである。さらに塩化ビニールモノマーが約50％含有する合成繊維であるため，素材自体が難燃である。難燃性が要求されるカーテンや寝具関係の市場において，顧客価値を生み出せる可能性もあった。

従来，肌着から洋服生地，毛布，カーペット，布団綿等，あらゆる用途に対する販売が行われていたが，いずれも顧客に価値を認めてもらえていなかった。しかしながら，ウィッグとハイパイル用途において，新しい顧客価値が発見され，隠れていた中核的な力が発揮された。後述することになるが，ニッチな専門的顧客と結びつくことで顧客ニーズが鮮明に把握でき，コア・コンピタンスの再整備のための強力な指針となったのである。

既存事業がその優位性を失って顧客価値を生み出せない場合においても，これまでよりもニッチな顧客に対して顧客価値が出せないかどうかを必死で探せば，新たな競争優位の発見とそれに伴う新価値創造によって，コア・コンピタンスを実現できる可能性がある。

3－3．コア・コンピタンス範囲の把握

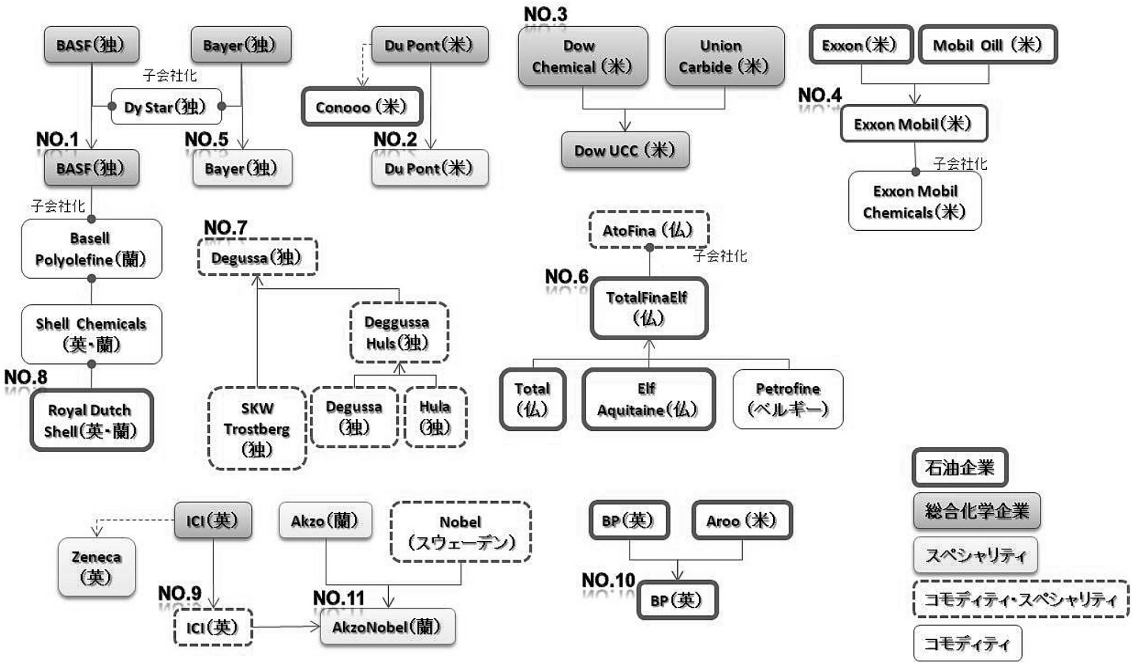
コア・コンピタンスを取り巻く状況も業種によってさまざまであり，コア・コンピタンスと結びつく顧客の範囲に違いがあることを認識しなければならない。グローバルな一般市場で通用する技術であっても，今日の厳しいメガコンペティションの状況では，得意分野を選択し不得意部分を切り捨て売却し，技術上の優位性を最大に発揮できるのみならず，顧客価値を実現できる市場を絞り込む市場戦略が主流をなす。いわゆる「選択と集中」である。

世界規模で化学工業を見れば，統合と分割，M&A による合併等あらゆる手段により，急速に事業内容の変革が進んでいる。特にこの過去20年は，業界の大手による合併が相次いだ（図２）。生産，研究開発の効率化や合理化によるコスト削減だけでなく，スペシャリティ化を狙って，事業合併が進められている。すなわち，グローバル市場において広範な分野に亘り，顧客価値を生み出せる巨大企業が保有する技術集合といえども，よりシャープに自社の中核的な力が最も強い分野に集中する必要が出てきたのである。

通常，コア・コンピタンス論で取り上げられているのは主として，PC，自動車，家電等の最終製品が多い。しかしながら，現実には最終製品以外の多くの分野，たとえば中間部材や素材などが存在する。したがって最終製品を対象とすれば，コア・コンピタンスが結びつく顧客は自ずと決まってくる。たとえば PC はコンピュータの顧客に，自動車は自動車を求めている顧客である。コア・コンピタンスと顧客との結びつきが，ごく自然に結びつくかのように述べられているのは，最終製品を想定しているからではないかと推測する。

もし中間部材・素材の場合，顧客が明確なものもあるが，必ずしも明確でない場合も多い。インテル社の MPU は当然コンピュータを対象としており，自動車用ブレーキ部材は自動車を対象としている。しかしながら，先述の通り，合成樹脂や合成繊維の場合，主な用途だけで何十種と存在し，複数の顧客を対象とすることになる。それぞれの顧客ニーズは異なるが，性能

図２　1990～2007の欧米企業の主な合併[8]



面での評価は，たとえば合成樹脂の場合，耐衝撃性・耐熱性・易加工性というように一般的なものとなり，個別のニーズに対応しない。

このように最終製品の事業の中で考えられていたコア・コンピタンス論を，中間部材・素材事業に当てはめて考えようとすると，何を持ってコア・コンピタンスとすべきか，その定義が難しい。しかしながら，合成樹脂のような複数の顧客を対象としている事業であっても，自動車用合成樹脂というように，顧客を絞った研究開発展開が一般化している。メガコンペティションの中で自社が持つ中核的な力をもって優位に立つためには，より顧客を絞って鮮明な顧客ニーズを把握し，これに対応できるコア・コンピタンスを整備せざるを得ない状況に追い込まれているからである。

[8] 株式会社カネカの内部資料をもとに作成した。ナンバーは当時の化学世界市場における売上高ランクである。

4．事業展開を可能にする戦略的要件

4－1．顧客価値を生み出す市場の探索

以上のように，コア・コンピタンスの形成には，まず顧客の選定が重要であり，自社の強みのある技術・製品と顧客との結びつきが強まるにつれて，コア・コンピタンスとして発展する。コア・コンピタンス，すなわち「企業の持つ中核的な力」のあり方はさまざまである。その「力」はグローバルな一般市場で広く顧客価値を生み出せるものもあれば，ごく限られた顧客しか顧客価値を生み出せないものもある。したがって自社の持つ優位性を判断して顧客選択することが必要となる。

しかしながら，コア・コンピタンスを中心に事業について考える際，コア・コンピタンスの他，検討すべき課題は多い。事業を展開していくためには，何らかの優位性がなければ出発点にはならない。とはいえ，わずかな優位性では，試行錯誤の末，やっと顧客を見つけたとし

ても，それは未だ事業を確立できた，とはいえないのである。それは，事業内容によって異なるとはいえ，事業にはそれぞれ発展可能な経済単位があるためである。以下では，事業展開を可能とする戦略的要件を整理する。

コア・コンピタンスの形成においては，まず顧客探索が必要である。しかしながら，コア・コンピタンスとなりうる優位性のある技術と顧客の結びつきは，結果的に展開される事業そのものの在り方に対して大きな影響を与える。たとえ顧客と結びついても，組織を維持するには小さな市場では，顧客探索の試行錯誤が続くことになる。やがて何らかの市場に結びついて小さな事業として収益性を持って確立されたとき，さらに事業展開を行うことによって次第にさまざまな顧客ニーズを把握できるようになる。そこで認識できていなかった顧客ニーズを認識できたとき，これらの顧客ニーズを満たすようなコア・コンピタンスの選択および改善が求められる。このような対応に合わせてコア・コンピタンスも当初の未熟なものから，漸次洗練され，整ったものになってくる。

コア・コンピタンスの発展は，顧客ニーズに推進されるのであり，したがって，コア・コンピタンスが漠然と顧客に結びつくのではなく，細分化された特殊な顧客に結びつき，ニーズをより詳細に把握しやすくなった状況下において，事業発展を可能にするコア・コンピタンスの成長可能性が生まれるのである。事業の発展に伴い，顧客との結びつきが拡大し，コア・コンピタンスの拡大は，顧客範囲を広げることにつながり，事業としての発展を可能とする。

現実には，最初から優位性のある技術があって，それが顧客と結びついて顧客価値を生み出すという単純な話ではなく，当初は優位性もはっきりしない「とっかかり」程度の技術が顧客と結びついて顧客ニーズを把握することによって，コア・コンピタンスが形成されるというのが実態であろう。事業展開の過程から見れば，萌芽的なものが時間の経過と共に事業の態を示すように発展する。したがって最初の顧客は，ニーズを把握しやすい狭い特定の顧客から始める方が効率的である。弱小の技術であってもニッチな顧客との結びつきにより，顧客ニーズを把握して対応できれば，コア・コンピタンスとして発展していくのである。

以上のように，ニーズの把握のためには，限定された市場（顧客）を選定する必要がある。広く一般市場（顧客）を対象とすると，顧客ニーズが多種多様で曖昧になり，シャープに把握できない。結果としてコア・コンピタンスの範囲を定めづらいのである。合成樹脂等のように，コモディティ市場を対象とする事業の場合では，本来は事業化される合成樹脂の耐熱性，耐衝撃性，コスト予測などにも基づき予め顧客を定め，その顧客と結びつくことを狙ってスタートする。この場合，いくつもの先例の合成樹脂があるので，予めターゲット（顧客）を決められるが，先例のない場合には試行錯誤の顧客探しが必要となる。したがってコモディティ市場を顧客とする合成樹脂であっても，本来は適合できる顧客探しが重要な課題となる。

汎用樹脂と言われる合成樹脂は，各種の用途（顧客）に対応できる性能を持っているがゆえに汎用となっているのである。事業成功において顧客満足が重要であるが，現実の経営において事業を展開する以前に具体的な顧客満足を把握することは難しい。実際に事業を行うなかで，顧客と結びつき，顧客と接触することによって理解できるものであると考えられる。汎用樹脂においてもその用途，顧客業種が特定された場合，たとえば自動車用途においては耐衝撃性を高めるような樹脂を開発することが求められるなど，特定の機能が追及されることによって，用途に合わせた特定の樹脂が作り出され，汎用樹脂に比べて強力なコア・コンピタンスとなりうる場合がある。

樹脂のエレクトロニクス用途を例に挙げれ

ば，プリント基板の基板材料用途がある。この場合，配線の際のフローハンダ付けに耐えうるために，以前から250℃のハンダ耐熱性が求められてきたが，昨今の環境問題意識の高まりから鉛が使えなくなり，さらに270～300℃の耐熱性が要求されるようになってきている[9]。このような耐熱性の要求に応えるには，従来とは異なる樹脂の構造が求められる。また，その他基板構造（構成，接着剤，銅箔，加工条件）に合わせた樹脂を開発することにより，汎用樹脂に比べて顧客とのつながりを強化し，顧客ニーズをさらに把握することができ，結果として，このような特殊樹脂の方が，コア・コンピタンスとして洗練されることになる。

すなわち，コア・コンピタンスが顧客価値を生み出すと同時に，顧客ニーズをより明確に把握できるようにすることで，コア・コンピタンスの一層の強化進展が促進される。これが一層の顧客価値を生み出すという動態的連鎖に他ならない。

このような広範な顧客ニーズを満たすコア・コンピタンスの整備が繰り返されて初めて，他社の追随できないコア・コンピタンスが形成される。たとえば，先の特殊用途樹脂においても，携帯電話・パソコン等に使われるフレキシブルプリント基板（FPC）に用いられるポリイミド樹脂においては，デュポンとカネカが圧倒的なシェアを押さえている。顧客ニーズ，顧客満足は，現実に顧客と結びついて顧客のニーズを把握する努力をし，顧客のどのようなニーズを満足されればよいかが理解される。漠然とした市場を対象とした場合，顧客ニーズは漠然としたものとなる。市場を特定しニッチ市場を対象としない限り，顧客ニーズは把握できない。メガコンペティションの時代におけるビジネス・コンセプトを転換することの重要性は，Hamel（2000）[10]の指摘通りであるが，肝心のビジネス・コンセプトをいかに転換するかについてはより詳細な検討が必要であろう。ビジネス・コンセプトの転換のかけ声によって，新事業が創出されるような単純なことは起こりえない。保有するコア・コンピタンスが新しい顧客価値を生み出せるかどうかの長い試行錯誤を経て，見出された可能性を丹念に育て上げていく努力なしに不可能であろう。

合成繊維カネカロンにおいてはからまない特質が紡績糸としては不利であった。しかしながら，ファイバーを直接使用し，しかもからまない特質が有利と考えられるウィッグとハイパイルに結びついた。とはいえ，それだけで事業が確立されたのではない。ウィッグは欧米の先行製品を参考に，自社でウィッグの研究開発を行い，ウィッグに要求されている顧客ニーズを分析把握し，その情報をウィッグ製作技術やファイバーにフィードバックし，各種のウィッグファイバーの開発研究を行い，各種髪型に対応するファイバーの研究開発を行った。

このように次第に顧客ニーズ把握が深耕され，対応するファイバー開発，及び髪型の研究が進行すると，顧客価値が生成される。このプロセスは，決して一朝一夕で実現されることはない。これらのプロセスを継続した結果として，他社が追随できないコア・コンピタンスが形成され，顧客価値を提供でき，顧客をしっかりととらえることができる。

ハイパイルの場合も同様であった。獣毛代替であるハイパイル事業のファイバー利用，からまないという性質は，カネカロンにとって有利に働くというささやかな乏しい技術的優位性から出発した。しかしながら，より天然の毛皮に

[9] 鉛ハンダは融点が低く，錫63％の共晶ハンダで融点184℃であるが，欧州連合（EU）は2006年から環境問題の観点でプリント基板への鉛ハンダの使用を禁止した。鉛フリーハンダの場合，電子情報技術協会（JEITA）が推奨するSnAgCu系ハンダは融点が220℃であるが，Agの使用はコスト高になるため，より安価なハンダが使われる場合，さらに融点は上がる。

[10] 詳細は，Hamel（2000），邦訳38頁を参照されたい。

近づくという明確なニーズを把握しており，その実現のためにどのような条件が必要であるか，研究が重ねられた。その結果，①天然の毛皮はダウンヘア（細くて短い綿毛）とガードヘア（毛皮の表面を構成する刺し毛）に分かれること，②ダウンヘアも一律ではなく，何段にも分かれていること，③ガードヘアの色は単色では作り出せず，茶色でも黒から灰色，各種茶色，白に至る何十種の色が混じっていること，④ミンク，フォックス，シープなどによって，ガードヘアの感触が異なっている等々，多くの条件が認識された。

ダウンヘアについての延伸倍率の異なったファイバーを提供し，製品化されて熱を加えた際，延伸倍率の程度によって段差を発生させることができた。また，ガードヘアにおいては，多色のファイバーを必要とするため，1 m50cmの紡糸で色が変化できる装置を開発し，何十種類の色を低コストで供給できるようにした。さらにミンクやフォックスやシープの感触を実現するため，ファイバーの断面を色々と工夫した。さらにテイパードされたファイバーがガードヘアに必要であるため，対応できる装置を製作することも行った。このように顧客ニーズを深耕し把握することにより，供給設備も大改革が行われた。

事業展開という見地からすれば，ささやかな優位性を起点としていても，顧客を発見し，顧客の持っているニーズを深耕し，対応できる技術改善を続ければ，コア・コンピタンスを発展させ，事業として一本立ちできる。

4－2．戦略的資源・資産における制約

自社の持つコア・コンピタンスを再吟味し，顧客価値を生み出すことができる市場を必死に探し求めることが重要であるが，事業展開において，優位性のある技術と顧客を結びつける際に考慮しなければならない制約がある。それは，事業展開に要する戦略的資源・資産による制約である。

たとえば，カネカは医薬品製造において優位性のある技術を有しているが，医薬品市場において顧客と結びつくことは不可能である。カネカは戦前から，イースト菌やブチルアルコール，アセトン併産品の醗酵法による製造，石油の中に含まれるノルマルパラフィンを飼化する酵母や細菌で石油蛋白の製造技術（事業化は中止）を持っていた。またイノシン酸，など調味成分をトルーラ酵母の培養醗酵によりその菌体から抽出する等，数多くの醗酵事業を手掛けている。またイースト菌によるコエンザイムQ10の製造もある。そこには醗酵菌のスクリーニング技術，菌種改良技術，醗酵制御技術など，数多くのオールドバイオの技術が集積されている。他方，遺伝子操作などを行うニューバイオ的アプローチについても，P3レベルの研究施設[11]を持ち，抗生物質や抗がん剤などの医薬品の開発研究を行っている。

さらに製造面では，バイオ的アプローチだけでなく合成化学からのアプローチも，合成分野の研究者を中心に展開されている。医薬品は複雑な分子構造を持っているため二次元構造よりも立体的な三次元構造のものが多く，それらは光学的異性体といわれるいわゆる，キラル体である。医薬品の約半数がキラル体といわれている。キラル体の製造について，カネカは不斉合成の技術を持ち，また，バイオによる製造技術も保有している。カネカの持つ医薬品分野に関する技術的優位性は，このようにオールトバイオ・ニューバイオに及んでおり，医薬品の中で大きな比重を占めるキラル体製造技術についても特色を持っている。

カネカの持つこのような製造技術は，医薬品分野の顧客と結びついても当然であると考えることもできるが，実際には戦略的資源・資産

[11] 遺伝子組み換え操作に関連した微生物実験を行う場合に，物理的封じ込めを行うことにより安全確保を行う施設のこと。

上，２つの大きな壁がある。医薬品の研究は，米国ファイザー社が最大の研究開発費をかけているが，これは概ね9,000億円／年である。新薬開発は，１アイテムが数年～10年以上の開発期間が必要であり，その総額の研究開発費も１アイテムで200億円～500億円程度といわれている。概ね10年の研究開発期間と総額300億円の研究開発費がかかるとすれば，１アイテムで年間30億円となる。9,000億円の研究開発費を年間支出できる企業は，300アイテムの研究を行えることになる資金を持ち，高額の研究開発費を支出できる企業に対し，数百億円しか年間支出できない企業では巨大な企業の圧倒的な研究アイテムの数量に圧倒されることになる。

もちろん，研究開発の質的努力によって補われるところもあるが，確率論からいうと，研究開発アイテム数の差が，圧倒的な力の差となってくる。したがって,現在,少なくとも年間1,000億円の研究開発費を支出できるかどうかが製薬企業にとっての存続ラインになる。

他方の制約について言えば，製薬業界における販売には医薬情報担当者（MR: Medical Representative）の体制が必要になる。一般的に医薬品販売において，１社あたり1000名の MR が必要であると言われている。世界を代表する巨大医薬品メーカーは，数千人の MR を抱えている。これをもたない企業では，優れた技術をもって医薬品市場を顧客対象として選択しても，医薬品の販売は難しい。結果として，このような販売体制を持たない医薬品メーカーは，MR を抱え，顧客と結びついて販売できる体制を持っている医薬会社に製品を供給し，販売を委託することになる。この場合，販売先製薬会社に対し，供給先として社名が表示される程度の状況が，望みうる最上の状況となってしまう。

カネカの場合，その R&D および製造における技術力が医薬品の顧客と結びつかず，結果としてカネカの技術的優位性が医薬品事業の形成に至らなかったのは，戦略的資源・資産に欠落があるためである。そのような制約のため医薬品の販売をあきらめ，より制約の少ない医薬中間体の販売を目指して，製薬会社を顧客にする戦略に転換した。グローバルな巨大医薬品メーカーもコスト低減のため，中間体をアウトソーシングに求めるようになり，その市場は拡大した。結果的には，カネカも各種抗生物質の中間体，各種血圧降下剤，緑内障治療薬，HIV 治療薬など，各種の医薬品分野の中間体として世界市場で過半数のシェアを確保した。医薬品ではなくサプリメントとして，コエンザイム Q10 は，世界市場の60％シェアを占めている。ただ，この優位性を存続させることは難しいと考えられる。

4－3．経済単位の検討

顧客価値を生み出すコア・コンピタンスの能力がなくなれば，既存事業は衰退することになる。しかしながら，コモディティ分野，もしくは一般的製品の分野で顧客価値を生み出せなくとも，コア・コンピタンスを再度分析し，より特殊かつ専門的な，ニッチな市場を見つけることができれば，顧客価値を再度生み出すことができる場合がある。このとき，必ず検討しなければならないのは，規模の問題である。従来とは異なるニッチ市場を対象とした場合，事業として維持・発展できる規模であるかどうかの検討が必要になる。

どのような事業においても，供給設備投資を可能とするだけの経済規模が存在する。顧客が特殊であり限定されていても，供給設備投資の経済単位と見合う市場でなければ事業として成り立たない。単一の市場で，供給設備の能力を生かせないのであれば，該当のコア・コンピタンスとその設備投資に対し，複数の市場を配置する必要がある。たとえば，合成繊維カネカロンのコア・コンピタンスは，ウィッグ分野においては大きな顧客価値を生み出すことができ

る。しかしながら，ウィッグ市場が最適の市場であるとはいえ，ウィッグ用の需要のみで膨大な設備資金を必要とする合成繊維の経済単位を満たすことは不可能である。もう１つの市場であるハイパイルが存在することにより，合成繊維としての設備投資に見合う経済単位を支えることができたのである。

このような設備投資は，新規の事業を行うための参入障壁となる。それらの費用を吸収するために，利益率は低くとも大量に販売できる事業があって初めて，利益率は高くとも販売できる絶対量が少ない事業を維持できる。それはまた，同時に該当事業への他社の参入を阻む障壁ともなり，事業展開を考えるうえで重要な要素である。

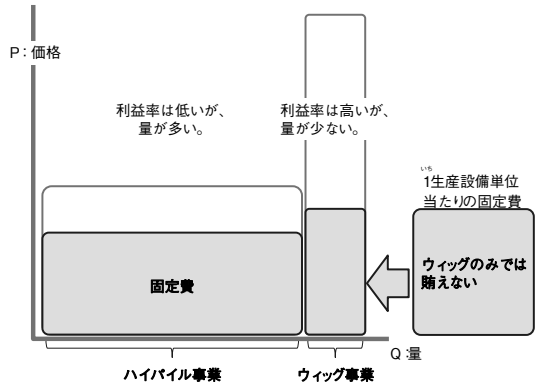
５．事業存続の市場要件

５－１．適正利潤の確保

優位性ある技術が顧客と結びつき，そのニーズを把握することによって顧客価値を生み出す体制を整備することがコア・コンピタンス形成の中心命題であり，これが形成できれば事業存続の可能性は高まる。したがって，この体制を維持できる戦略的資源・資産，および経済単位の条件を検討しつつ，コア・コンピタンスに最も適した顧客を選択しなければならない。

1990年頃を転機とする世界経済のボーダレス化とメガコンペティション化の状況にあっては，顧客価値を生み出しても適正利潤が得られない状況が常態化している。たとえば，薄型テレビは，急速な技術革新と厳しい価格競争によって，トップ企業のみが，大型の新製品によって利益を確保できる状況となっている。現在，それ程技術革新が激しくない業界であっても，大なり小なり同様の傾向が見られる。このように適正利潤を得ることが難しい経済情勢の中にあって企業が存続し続けるためには，適正利潤を確保する戦略が必要になる。Kim and Mauborgne（2005）は，製品のコモディティ化が進み競争が激しさを極める赤い血潮に染まった市場「レッド・オーシャン」から，未開拓の市場「ブルーオーシャン」への転出することの重要性を主張する[12]。Hamel（2000）はビジネス・コンセプトの変更以外に，この熾烈な競争から逃れる方法はないと述べる[13]。

図３　カネカロンによる２事業の固定費回収モデル



グローバルな巨大企業といえども，その得意とする分野に経営資源を集中し，不得意分野を売却ないし廃止するという「選択と集中」を行い，社内の最も強力なコア・コンピタンスによって競争優位を築ける顧客選択をする動きに出ている。

いずれの場合も，メガコンペティションの時代には，抜本的な市場変更の必要性を強調しており，供給者である企業の適正利潤を確保するためには，このような市場の選択は必要不可欠となってきている。しかしながら，一般企業はグローバルな代表的企業と同じ戦略を取れない。一般企業では，より狭い限定された市場と結びついただけでは，メガコンペティションの中で，生み出した顧客価値に見合う自社の適正利潤は得られない場合が多い。それならば一般の平均的な企業は，市場選択をどのように行え

[12] 詳細は，Kim and Mauborgne（2005），邦訳，第１章を参照されたい。
[13] 詳細は，Hamel（2000），邦訳38頁を参照されたい。

ばよいのだろうか。

5－2．市場のイニシアティブを取る

顧客選択の際の検討事項として，「顧客との関係の構築」が重要となる。関係構築の枠組みとして，競争の中で有利な条件を確立するプラットフォーム・リーダーシップ[14]，および製品の間接的な顧客を対象とするプル販売があげられる。

プル販売方式の採用は直接販売する顧客でなく，最終製品を販売している顧客に対し働き掛けて販売するものである。①最終製品を販売している顧客に対しアピールし，自社製品の有用性を理解してもらい，指名購買を直接顧客に指示してもらう方法，②最終製品のメーカーが最も望んでいる性能を具現化し，指名購買を指示してもらう方法，③最終製品のメーカーが最も望んでいる性能を具現できる中間製品を提示して，指名買いをしてもらう方法など，最終顧客の満足を得るための情報を提供する。通常のように，直接顧客のみと対応し，取引条件を決める方式を採用すると，最終的に価格のみが購買時の問題となり，価格競争となってしまう。

プラットフォーム・リーダーシップは，中間素材や中間部材メーカーが最終製品の研究開発において優れた成果を出し，その生産管理技術などのノウハウも確立させ，その業界のイニシアティブをとるというものである。プラットフォーム・リーダーシップを確定できれば，かなり永続的な事業維持発展の基礎ができる。

いずれの枠組みにおいても，顧客にとって必要不可欠の存在になることを目的とする。メガコンペティションの中にあって，企業が適正利潤を得るためには，自社の有する優位性ある技術が特定の顧客ニーズと結合し顧客価値を生み出すのみならず，文字通り，唯一の存在であらねばならない。このような状況を作り出すために，技術と顧客の結合を出発点として，顧客のニーズを徹底的に吸収し，顕在化していないニーズを探り当て，対応することで顧客価値を生み出し，顧客満足度を得る以外にはない。前述のように，Hamel and Prahalad（1994）によるコア・コンピタンスが顧客価値を生み出せる顧客に結びつくという静態的な理解ではなく，「技術的優位性→顧客価値の創造→顧客ニーズの深耕→コア・コンピタンスの整備→顧客価値の創造」というダイナミックな循環を弛まず行うことが求められる。メガコンペティションの結果として，適正利潤を確保が難しいのであれば，一層，他社が追随できない段階まで顧客満足を高めねばならない。

最終製品の場合，供給者と顧客が直接の関係にあり，ニーズを理解しやすいが，中間素材や中間部材の場合，把握が難しい。多方面に存在する顧客から対象とすべき顧客を特定すれば，ニーズの深掘りが可能となる。たとえば，合成樹脂の場合，自動車製造に利用されるのであれば，直接の顧客である加工業者のニーズ把握も必要であるが，さらにその顧客である自動車メーカーと接触し，企画中の自動車に使用される合成樹脂について，求められる機能や価格を把握できれば，用途を特定した個別対応ができる。素材・部材メーカーにとって，このように直接顧客の顧客との関係を密にすることで，直接顧客にとってはずすことのできない存在となるプル販売体制の構築は重要である。

さらに強力な体制は，プラットフォーム・リーダーシップの構築である。インテルはMPUの技術革新を急速に推進すると共に，自社製品のMPUが最大限生かされるように，全体アーキテクチャであるPCから他の部材メーカーの技術まで研究開発を行い，業界でのプラットフォーム・リーダーシップを取っている。

カネカでも前述のカネカロンにおいて，ウィッグ製品，ハイパイル製品，それぞれ個別の研究開発を行い，最終ディーラーへの直接提

[14] 詳細は，Gawer and Cusumano（2002），邦訳，第1章を参照されたい。

案やサンプル提供できる体制を作った。最終製品に求められている顧客ニーズを先取りして，自社の生産するファイバーの改良開発を行い，同時にウィッグやハイパイル製品の製造プロセスについても，自社で研究開発する方式を取っている。カネカロンファイバーの購入が最終ディーラーで決められれば，加工業者に対してカネカロンの使用が指名されることになり，プル販売が実現された。併せて加工業者については，その製造過程の改善を提案し，サポートできる体制を作り上げることにより，インテルとは業界の規模が大きく異なるといえ，プラットフォーム・リーダーシップを確立した。「他社が真似のできない中核的力」が持続的に発展しなくては，メガコンペティションの中にあって適正利潤を得ることは，不可能である。

プラットフォーム・リーダーシップの確立を可能にするためには，いくつかの条件があると考えられる。インテル社の場合，コンピュータ産業においてプラットフォーム・リーダーシップを確立したが，それは IBM がコンピュータ全体について，デザインルールを決め，各部分をモジュールとしてそれぞれの自由裁量による開発を可能にしたという前提がある。この産業構造の改革により，各モジュールの相互活動によってコンピュータ産業全体は急速に発展した。図らずも MPU という中核部門を担当したインテルは，自社製品の利用価値を最大限活用するため，併行する部品を MPU の性能アップに対応できるものとするよう援助を行った。部品メーカーが，コンピュータ産業全体の進展を図る努力を行うことより，業界でのプラットフォーム・リーダーシップを確立している。しかしながら，巨人 IBM が支配するコンピュータ業界でインテルがプラットフォーム・リーダーシップを確立できたのは，ひとえに中核部分の MPU を担当したからであると思われる。インテグラル型とはいえ，同じく巨大企業のひしめく自動車産業で部品メーカーがプラットフォーム・リーダーシップを確立したケースはない。恐らく自動車の中核部分であるエンジンを他社の研究開発に委ねたトップクラスの自動車会社がないからであろう。つまり，製品の中核部分に置いてイニシアティブをとれる状況にある，もしくは取れるだけの強力なコア・コンピタンス，もしくは経営資源を有していなければ，プラットフォーム・リーダーシップの確立は難しい。

他方，カネカのウィッグ業界とハイパイル業界におけるプラットフォーム・リーダーシップの確立は，インテルとは全く異なる。ウィッグ業界もハイパイル業界も，コンピュータ業界からみればスケールは極めて小さい。IBM のような巨大企業は存在せず，加工業者・中間販売店・最終販売店のいずれもが小規模であった[15]。しかしながら，ニッチな限定された市場を選択した結果，カネカは相対的に業界において強力な存在となった。そこで，市場ニーズをくみ取った製品開発・加工技術の研究開発を提供し，最終販売業者の販売促進費を負担することで，カネカロン使用製品のプル販売を構築した。結果的に，最終販売者から得たカネカロン製品の発注を直接顧客であるその加工業者に与え，同時に加工技術を指導することで，ウィッグ・ハイパイル業界でのプラットフォーム・リーダーシップを確立したのである。

このように，一般的市場や業界を対象とせず，自社が既に有するコア・コンピタンスおよび戦略的資源・資産とバランスがとれるニッチ市場を対象とすることで，強力なコア・コンピタンスや戦略的資源・資産による事業展開ではなくとも，強固なプラットフォーム・リーダーシップが確立できる場合がある。逆説的に言えば，自社の有するコア・コンピタンスおよび戦略的資源・資産と対象の市場の規模のバランス

[15] ハイパイルの最終ディーラーは，例外で大企業であるが，その売上高におけるハイパイル比率は少額である。

が取れていなければ，他社の真似できない顧客価値を提供することはかなわない。顧客にとって不可欠の存在となることはできず，したがって適正利潤を得ることはできない。市場においてイニシアティブの確保を前提とした「市場の選定」が重要となる。

6．企業規模に応じた市場戦略

6－1．ニッチ市場の存在

近年の激しい競争の中で，グローバルな巨大企業においても，優位性ある技術が結びつく顧客の選択に関し，得意な分野を限定し，経営資源の集中投資を行うようになっている。したがってより小さな一般企業であればなおのこと，自社が有する経営資源に応じた市場の選択は不可避である。

本稿で述べたとおり，優位性ある技術が顧客と結びつき，事業を展開できたとしても，激しい競争社会の中では顧客価値を生み出せない，もしくは適正利潤を確保できない場合も多い。持続的に事業を維持発展できるかどうかは，コア・コンピタンスを形成できるか否かにかかっている。顧客価値を生み出しつつ，事業存続を可能とする市場を選択する際の留意点は何か。

それは，最も適切に顧客価値を生み出せる分野を特定し，限定された市場のニーズに対応すること，すなわち，ニッチ市場に対応することである。競争のない穏やかな社会であれば，多少弱いコア・コンピタンスでも顧客と結びついて顧客価値を生み出せるかもしれない。しかしながら，現在の競争の激しい社会において生き残れる企業は限られてくる。とはいえ，実際には市場が一握りの巨大企業に占拠されているわけではない。確かにほぼ独占・寡占状態の市場も存在するが，小さな企業がしっかりと存在する市場も多い。このような弱い企業が存在する市場は，経営学上，ニッチ市場と呼ばれてきた。

ニッチ市場について，宮原（2005）では「生態学の分野では，ある生物が現境に適応して棲息していく場所のことをニッチと呼んでいる。もともとは『種の起源』を書いたチャールズ・ダーウィンの言い出した概念だが，英国のチャールズ・エルトンがそれをニッチと呼び換えた。広い概念を短い言葉で示すことによって，その概念は多くの人によって使われるようになる。普通ニッチは「生態学的地位」と訳されるが，その生物があたかも「隙間」や「くぼみ」に寄り添うかのように，特定の場所やそこで得られる食物に適応して独自に生き残ることをいう。（中略）新しいビジネスの概念が生まれてくる市場の隙間や，大きな市場ではあってもその企業にとって得意な市場や得意な場所，いわば生きていける市場の隙間のことをニッチと呼ぶようになった。世の中の流れを変えてしまうようなイノベーションを起こした企業が，もともとはニッチ市場から参入してきた歴史を持っていることはしばしば見られる。」[16]と説明されている。

実務の観点に立てば，この説明は企業にとってのニッチ市場を的確に表しているといえよう。すなわちニッチ市場というのは，単に取り残された小さな市場を指すのではない。ある特定の企業にとって，「特定の場所」であり，「そこで得られる食物に「適応」して独自に生き残る」ことのできる市場である。市場の状況に，既に企業の有する技術・製品の優位性と戦略的資源・資産の規模がぴったりとはまり込み，両者の発展過程のバランスが取れていれば，他社は市場に割り込むことはできない。そのような場所は一般市場と別に存在する離れ小島ではなく，一般的な市場に内在する。一般的なニーズに比べ，より限定的な特殊なニーズを持つ集団として形成された特殊市場は一般市場の中に数多く内在していると考えられる。このような市

[16] 詳細は，宮原（2005），41-42頁を参照されたい。

場を見つけ，「適応」することによって，小さな企業でも巨大企業と同じ市場の中で生きながらえることが可能になる。

6－2．市場の量的差異と質的差異

ニッチ市場が一般市場の中にありながら，簡単には乗り越えられない障壁で守られた特殊な市場として存在しうるのは何故か。その理由として，戦略的資源・資産およびコア・コンピタンスの視点から見た市場の量的差異と質的差異の２つが考えられる。

市場の主流となる中核の分野は，顧客が多いため参入する企業も多く，他社との競争も非常に激しい。このため，相対的にコア・コンピタンスや戦略的資源・資産が劣っている企業は敗退せざるを得ない。市場の中核分野ではない周辺分野においても，中核の分野と質的に近い分野であった場合，中核分野を占める企業はいずれ確実に事業を拡大するため，安定的に市場を守ることは困難である。

しかしながら，同じ市場にあっても質的に異なる何かを要する特殊な分野であれば，事業の拡大において別途新たに投資を行い，対応する必要が出てくる。その場合，第４節で述べたような経済単位の検討が必要となり，戦略的資源・資産の視点から市場規模が企業の要求する規模に満たなければ，対象分野とはされない。世界を代表するような巨大企業といえども，得意分野にその経営資源を集中している今日，同じ市場とはいえ，新たな資源投資を伴う事業拡大の実施は難しい。このように，企業の戦略的資源・資産に大小があるからこそ，それに応じたニッチ市場（顧客）との結びつきが重要となり，企業は自社のコア・コンピタンスに最も相応する市場（顧客）を見つけることが必要となる。すなわち，大きな市場（顧客）の中に存在する何らかの異質性を持ち，かつ一般市場ほどの経済単位を持たない市場（顧客）こそが，ニッチ市場であると考える。

第３節で述べたように，異質なニーズを持つ顧客に対し，その顧客ニーズに真正面から応え，ニーズをより満足させるコア・コンピタンスを整備するプロセスを繰り返すことにより，一般市場では満たすことのできないニーズで構成されるニッチ市場が形成される。ニッチ市場の形成に応じて，コア・コンピタンスが確立されていれば，その市場の中において，第５節で述べたようなイニシアティブをとることができ，このときはじめて，安定的，持続的な事業の展開が可能となる。

たとえばカネカロンの場合，ウィッグ事業やハイパイル事業は，「繊維産業」という非常に大きい一般的市場の中に位置づけて認識される。しかしながら，ウィッグやハイパイルは，他の繊維と異なり，ファイバーを紡いだ紡績糸ではなく，ファイバーを直接使用する特殊な市場である。したがって一般的な繊維市場のニーズとは，かなり異なったニーズが存在しており，これらに応えるためには，ファイバーに関する技術や設備投資の面で高い障壁が存在する。ファイバーとしてのカネカロンのコア・コンピタンスは，繊維としてコモディティ分野や一般市場で全面展開する能力はなかったが，コア・コンピタンスが詳細に検められ，ファイバーの直接利用という特色を発揮できる市場を見つけられたからこそ，事業展開が可能になったのである。

上記のようなニッチ市場の規模は，市場の中核分野を占める事業の経済単位と比較して大小を考慮されることになるため，実際の規模としては小さいものからかなり大きなものまで存在する。

6－3．グローバル・ニッチ市場の重要性

以上のように，ニッチ市場を単なる「規模が極小の市場」ととらえるべきではない。大きな一般市場（顧客）の中にありながら，何らかの独自性をもつために障壁が存在し，その市場

（顧客）の特性に適合するコア・コンピタンスでなければ顧客価値を生み出せない市場，一般市場における異質な市場をこそ，ニッチ市場と呼ぶべきである。ニッチ市場において，その異質性は，極めて重要な要素になる。ニッチ市場は文字通り隙間市場であり，その隙間にはかなり大きな隙間もある。ニッチ市場とは正に一般市場（顧客）の中に存在する異質な市場なのである。

ボーダレス化した今日，ドメスティック市場自体は既にニッチである。かさばるために輸送条件が限定されているプラスティックボトル，発泡ポリスチレン製品，発泡断熱材などの製品，保存や鮮度を保つのが難しく数時間で廃棄される寿命の短い調理済み食品など，海外から持ち込みのできないものは，距離が参入障壁となる。農作物などは，大きな関税障壁が存在する場合もある。しかしながら，これら企業の外的要因に守られたドメスティック市場は，海外からの攻勢により政策的に短期間で消え去ることもありうるため，非常に頼りないものである。企業の視点からでニッチをとらえるのであれば，世界共通，すなわちグローバルなニッチ市場を対象とすべきであろう。繰り返しになるが，ニッチ市場は，一般的市場と分離して存在するのではなく，きわめて大きいグローバルな一般市場の中に存在すると考えるべきである。

このことが，市場の中でさまざまな規模の企業が共存する一つの要因になる。すなわち，ニッチ市場が，一般市場の中に存在する特定のニーズを深耕することによって形成されることは，先に述べたとおりである。このため，ニッチ市場の顧客ニーズによって形成されたコア・コンピタンスは，一般市場においても通用する。一方で，一般市場におけるコア・コンピタンスは，ニッチ市場において通用しない。したがって，企業にとって，ニッチ市場から一般市場への転換は可能であるが，一般市場からニッチ市場への転換は困難になる。

これは，最初に指摘したキャズムを超えるための「ニッチ市場の選定」と「イノベーションのジレンマ」をどのように調和・調整させることができるのか，に対する答えともなる。すなわち，キャズムを超えるための「ニッチ市場」とは，その市場そのものは小さく特殊ではあるが，グローバルな一般市場の中に存在し，グローバルな一般市場のニーズと共通するニーズを持つ。したがって，このようなニッチ市場に対するニーズにのみ集中して対応したとしても，一般市場に通用する部分を持つコア・コンピタンスの形成が可能になるのである。このような市場を我々は，「グローバル・ニッチ市場」と定義する。

一般市場で巨大企業と一般企業が互角に競争するのは難しい。しかしながら，ニッチ市場という根を張った事業展開であれば，ニッチ市場からの高い利益率に支えられ，市場から完全に駆逐されることはない（図−３）。とはいえ，単に「規模の小さな市場」としてニッチ市場をとらえてしまうと，事業自体の規模も小さくとらえることになり，発展可能性を追求することができない。したがって，現時点では小さな市場にすぎないが，企業の保有するコア・コンピタンスと戦略的資源・資産の規模の面でバランスの取れる市場であり，そのニーズに対し最もよく対応できるコア・コンピタンスを発展させ，コア・コンピタンスと市場の一体感を強化できれば，ともに発展し，事業を維持していくことが可能になる。我々は，このような事業展開を，「グローバル・ニッチ戦略」と呼ぶ。現在のグローバルな厳しい競争環境の中で，世界のトップ企業と互角に渡り合っていくためには，市場の中核部分で正面対決をしたとしても，勝算はなく，市場の中で企業の規模に応じたニッチ市場という根をどれだけ張り巡らせられるかが重要になる。したがって，グローバル・ニッチ市場という戦略が必要とされるのである。

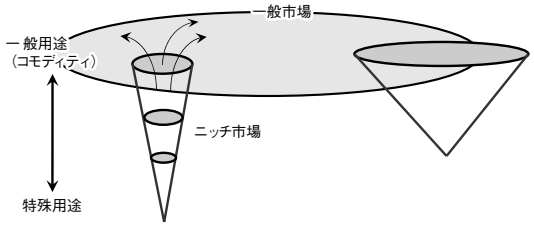
7．終わりに

事業の展開と存続は，企業の持つ他社の真似のできない中核的な力が顧客と結びついて顧客価値を生み出されることによって実現される。経営学の分析においては，事業が既に確立されたの実体から過去に遡って，どのようなコア・コンピタンスが現在既知の顧客に結びついたかという分析が多い。しかしながら，事業展開の現場においては，コア・コンピタンスがどの顧客と結びつくかは，初期の段階で不明であり，そこに明快な解決策などはない。さらにコア・コンピタンスは，他社の能力と相対されることによって，コア・コンピタンスたり得るのであり，世界中の一般市場で顧客価値を生み出せる極めて強力なコア・コンピタンスもあれば小さい特定の顧客にしか顧客価値を生み出せないコア・コンピタンスもあり，正に千差万別である。したがって，コア・コンピタンスに対する「顧客探索」が極めて重大なテーマとなる。

あくまでもコア・コンピタンスは自然と顧客に結びつくものでなく，対象の顧客を選定し，その顧客とのやり取りを経て発展していくものであり，その過程は試行錯誤を繰り返さざるを得ない。加えて，コア・コンピタンスは不変のものではなく，顧客や他社の変化とずれが生じれば，その力を失われる。そして，コア・コンピタンスの再整備や再生ができなければ，事業自体が消滅する。事業の維持・発展を考えるにおいてコア・コンピタンスを静態的に捉えてはならない。顧客と結びつき，その顧客ニーズを吸収し続け，コア・コンピタンスを再整備し続け，その活動を繰り返すことによって顧客価値を増大させ，顧客に対し影響を及ぼすというコア・コンピタンスのダイナミックな循環的展開抜きに，事業は維持できないのである。

とはいえ，コア・コンピタンスに対する「適切な顧客」を選択することは，非常に困難な課題である。結びついた顧客によって，展開される事業は結果として異なったものとなることに留意しなければならない。顧客の選定によって，事業としての発展可能性がある程度決まってくるからである。顧客を幅広くとらえるほどに，顧客ニーズは多岐に亘り，その焦点は定まらず，顧客ニーズの吸収は曖昧なものとなる。本稿では，企業が市場に見合った戦略的資源・資産を持たなければ，事業展開を実現させても短命なものとなる可能性があることを指摘した。したがって，自社の持つ戦略的資源・資産やコア・コンピタンスに適合した規模の顧客選択が求められ，我々はこれに対応する戦略をグローバル・ニッチ戦略として紹介した。

図4　ニッチ市場と一般市場のモデル図



ここで適合する市場を我々はニッチ市場と定義づけているが，その市場の絶対的な量的規模に囚われてはならない。たとえ，小さな市場であっても，同質的な市場であれば，早晩，その市場の周辺に存在するより強力な競争他社のターゲットとなり，追随され，追い越されてしまう。Kim and Mauborgne（2005）[17]が指摘するように，競争のないブルーオーシャンに留まることは困難であり，競争の激しいレッド・オーシャンの中で苦闘することになる。ニッチ市場の選択において必要であるのは異質性であり，弱いコア・コンピタンスにとって，グローバルな一般市場に内在する異質の市場を狙うほうが有利である。異質な市場というのはグローバルな一般市場の中に存在しながらも，一般市場との間に隙間や障壁があり，独自の特性を持ち，

[17] 詳細は，Kim and Mauborgne（2005），邦訳，第9章を参照されたい。

独自性を保つ市場である。一般的なニーズと共通する部分を持ちながらも，より深い先鋭化された特殊なニーズを持っている顧客集団ということになろう。そのような特殊な特別なニーズに対応できる技術があれば，それがささやかなものであっても継続してニーズを洗い出して対応し続ければ，コア・コンピタンスとして発展し，事業の存続が可能になる。

圧倒的な力を持つ一握りのグローバル企業を除き，程度の差こそあれ，以上の事業展開を経なければ事業を存続させ，発展させることはかなわない。

以上のように，ニッチ市場を定義するにあたり，市場の大きさは要素の一つであるが，それが全てではないことを指摘してきたが，このような特殊市場を追求していった場合，企業は，規模が大きくはない特殊市場を対象とする事業を複数抱える事態が往々にして起こりうる。対象とする市場が特殊であればある程，各事業は異なる性質を持ち，そのマネジメントにおいて異なる対応を求められる。そして，これら事業の性質が異なれば異なるほど，これらを束ねる組織のマネジメントは非常に困難であると予想されよう。この組織対応についての考察は，今後の課題としたい。

【参考文献】

Christensen, C. M. (2000), *The Innovator's Dilemma,* Boston : Harvard Business School Press.［玉田俊平太監修・伊豆原弓訳（2001），『イノベーションのジレンマ・増補改訂版』翔泳社。］

Gawer, A. and M. A. Cusumano (2002) *Platform Leadership*, Harvard Business School Press in Boston.［小林敏男監訳（2005）『プラットフォーム・リーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣。］

Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) *Competing For The Future*, Harvard Business School Press in Boston.［一條和生訳（1995）『コア・コンピタンス経営－大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社。］

Hamel, G. (2000) *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press in Boston.［一鈴木主税・福島俊造訳（2001）『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社。］

Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation.［有賀裕子訳（2005）『ブルー・オーシャン戦略－競争のない世界を創造する』株式会社ランダムハウス講談社。］

Moore, G. A. (1991), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High–Tech Products to Mainstream Customers*, Harpercollins.［川又政治訳（2002）『キャズム』翔泳社。］

古田武・寺川眞穂・小林敏男（2007–a）「コア・コンピタンスに基づく市場の特定：合成繊維カネカロン事業の再建」『大阪大学経済学』第57巻，第１号，43–59頁。

古田武・寺川眞穂・小林敏男（2007–b）「コア・コンピタンス形成のための研究開発戦略」『大阪大学経済学』第57巻，第３号，43–59頁。

宮原諄二（2005）『白い光のイノベーション』朝日新聞社。

【参考資料】

株式会社カネカ　ホームページ　http://www.kaneka.co.jp/index.html

株式会社カネカ　広報室編纂（1990）『化学を超えて：カネカ40年の技術水脈』。

Creation and Development of New Business: The Importance of Global Niche Market

Takeshi FURUTA, Maho TERAKAWA and Toshio KOBAYASHI

We suggest a framework of the global niche market which would enable a company to create and develop a new business. A global niche market is a small market which has particular and differentiated needs. There are two advantages to this framework. First, it makes the customers' needs clear and thus companies are able to conform more closely to the particular needs. Second, competition with big companies can be avoided by selecting the appropriate market and business that match with the scale of the company (e.g. smaller scale venture businesses). The company would then be able to sustain its business by using the resources currently available. Here, we illustrate this process of new business creation step by step through a case study.

JEL Classification: L11; L22; L25; L65
Key word: global niche market; new business; venture business