

中小企業によるグローバル・ニッチ戦略の可能性

慶應義塾大学商学部教授

高橋 美樹

1. はじめに

本年6月、東京都は平成25年度の新規事業として「グローバルニッチトップ助成事業」として、「世界規模での事業展開が期待できる技術や製品を有する中小企業等に対して、知的財産権の取得等に要する費用を助成し、知財戦略の策定から実施までを継続的かつ強力に支援すること」を発表した。同様の施策は、京都市の「京都型グローバル・ニッチトップ企業育成補助金交付」事業にもみることができる。

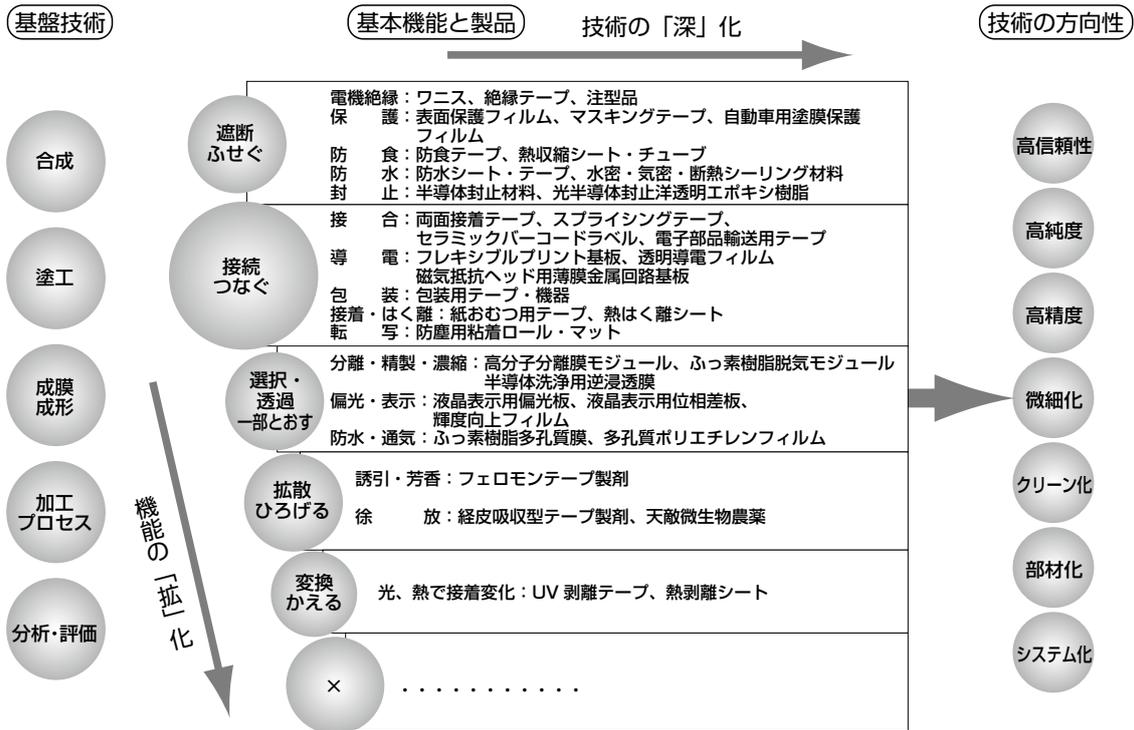
それ以前にも、経済産業省近畿経済産業局は、平成23年度・平成24年度「地域新成長産業群創出事業」として「ニッチな市場を獲得し、国際的に活躍する“グローバル・ニッチトップ企業”への飛躍」を掲げ、「オンリーワン技術やナンバーワン技術を有する中小・中堅企業のイノベーションを加速し、ニッチトップ企業、さらに国際市場で活躍するグローバル・ニッチ・トップ企業の輩出を支援」している。

その一方で、日東電工のように、古くから「グローバルニッチトップ戦略」を掲げ、「新用途開拓」「新製品開発」「新需要創造」から構成される「三新活動」に基づき、技術の「深」化と機能の「拡」化（図表1参照）で成長を図る大企業も存在する（『日東電工技報84号』（41巻）、2003年）。最新の、2013年版『製造基盤白書（ものづくり白書）』でも、「我が国ものづくり産業復活の方向性」として「グローバルニッチ」企業の創出・育成が主張され、企業の実例として、上述の日東電工に加え、ダイセル、ミネベア、堀場製作所という大企業（だけ）が取り上げられている（pp.174-179）。

ここまでの説明からは、「グローバル・ニッチ（・トップ）」戦略は、企業のイノベーション創出と密接に関わっており、企業規模の大小に関係なく有効であるように見える。

しかしながら、後述するように、従来、ニッチ特化は、中小企業が存立する上

図表1 技術の「深」化と機能の「拡」化



出所：『日東電工技報84号』（41巻）、2003年、p.3

で有効な条件と見なされてきたはずである。

本稿は、「中小企業によるグローバル・ニッチ戦略」という観点から、「グローバル・ニッチ」戦略が中小企業の存立条件にどのような影響を及ぼすかを試論的に考察することを目的とする。

なお、本稿では、イノベーション創出能力を、広く、「自社や顧客が抱える問題を解決する過程で生まれるイノベーション—①新しい財貨の生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現（独占的地位の形成あるいは独占の打破）—によって、利益を獲得する能力」とする。言い換えれば、ここでいうイノベーションとは、「潜在的なニーズを掘り起こして開発機会を自ら創造し、新製品・新サービス（以下、新製品）や新技術によって新たな顧客を獲得して利益拡大をはかること」であり、そこには、新製品の開発・販売、新規事業展開、下請企業の取引先多角化、いわゆる「脱下請」など、多様な形態が含まれることになる。

2. グローバル・ニッチ戦略の内容とその理論的裏付け

2. 1. グローバル・ニッチ企業とはどのような企業か

これまで、グローバル・ニッチ企業あるいはグローバル・ニッチ・トップ企業という言葉の特に定義することなく用いてきた。だが、実のところ、グローバル・ニッチ企業あるいはグローバル・ニッチ・トップ企業という概念は、必ずしも明確ではない。

当センターの年報で比較的早い時点にグローバルニッチ企業に言及していた山田（2001）、あるいは、その後の山田（2004）、山田（2010）は、「使用する技術や生産する製品としては極めて限られた分野であり、市場規模としてはそれほど大きなものではないが、その限られた市場でのトップシェアを目指し、ただし市場の地理的または空間的な広がりにおいては地球規模にまたがる分野で事業を営む企業」をグローバルニッチ（Global Niche）企業と呼んでいる（山田（2010）、p.199）。

また、2003年版『製造基盤白書（ものづくり白書）』は、「厳しい経営環境の中で、優れた技術や、顧客ニーズへの細やかな対応などにより、市場を大きく獲得し、あるいは、自ら新規市場を創出して、高い利益率を実現している中小製造業」として、「ニッチトップ企業」を取り上げている。そこでは、ニッチトップ企業が「限定された特定分野ではあるが、国内市場、更には世界市場において高いシェアを有する」企業とされ、具体的には、「個別のニッチ市場でシェア50%以上を獲得している製品」が「ニッチトップ製品」、同製品を持つ中小企業が「ニッチトップ企業」とされる。さらに、「比較的小規模な企業でもニッチトップを確立することが少なくなく、ニッチトップ企業を目指す場合、企業の規模が必ずしも成否を左右する問題とはなっていない」とされる（pp.98）。そこには、「グローバル」という言葉は無いものの、「世界市場において」という表現から、「ニッチトップ企業」の中に、グローバル展開をはかる企業が含まれることがうかがえる。

近年では、難波（2007）が、「世界ニッチトップ」に成長した中小企業を取り上げている。そこでは、「世界ニッチトップ」が「特定の商品または技術において、世界のトップグループのポジションを占める企業」と定義される。また、平山（2009）は「グローバルニッチ戦略」を「グローバルに同質性があり、かつ、

巨大ではない市場を主戦場とする企業が、独占的、あるいは圧倒的な市場シェアをレバレッジとしてプル・マーケティングを確立する戦略」と定義する¹。

さらに、細谷（2013）は、「競争力のある独自の製品を保有し一定の市場シェアを確保している独立型の製造業中小・中堅企業」を「ニッチトップ型企业」、その中でも「特に製品開発能力が高いなど優れたパフォーマンスを示す企業」をグローバル・ニッチトップ企業とよんでいる。具体的には「競合他社が国内に少ない、独自の製品」が「ニッチトップ製品」と定義され、「ニッチトップ製品を複数保有し、そのうちの少なくとも一つは海外市場でもシェアを確保しているニッチ型企业」がグローバル・ニッチトップ企業と定義される。

最新の2013年版『製造基盤白書（ものづくり白書）』には次のような記述がある。「部素材分野を中心に市場規模は小さいものの、特定企業の市場シェアが非常に高い『グローバルニッチ』と呼ばれる領域が存在する。『グローバルニッチ』は市場規模が小さかったり、求められる技術が高度であり容易に参入できなかったりすることから、新規参入が少ない。そのため、一旦高い市場シェアを獲得すると、後発企業の参入が乏しいため、顧客が求める技術やサービスに応じ続けられればシェアの維持が可能であり、高い収益を確保でき得る」。そして、同白書は、我が国企業の進むべき方向として「企業規模を問わず、自社の技術を活かすことで勝てる事業領域の選択を通じて、『グローバルニッチ』市場で高い競争力を有するトップ企業“グローバルニッチトップ”を目指すことが重要である」と主張する（p.174）。

以上で見てきたように、同じ企業特性を表していると思われる場合でも、用語表記にはブレがある。また、「トップ」という言葉の有無でも違いがあり、さらに、「トップ」をつける意味も、必ずしも明らかにされていない。同じ「トップ」でも、多くの企業がひしめいている場合のトップと、数社しかいない場合のトップでは大きな違いがあろう。その意味では、「市場でシェア50%以上」という限定には一定の意味があると思われるが、なぜ（例えば、70%や40%ではなく）50

¹なお、平山（2009）は、グローバルニッチ企業を、1）生産グローバル・販売グローバル企業、2）生産グローバル・販売ドメスティック企業、3）生産ドメスティック・販売グローバル企業、4）生産ドメスティック・販売ドメスティック企業——という4つに分類しているが、最後の分類（顧客が海外から訪れて購入するケース）を「グローバル」というのは、やや無理があろう。

%なのかは、不明である。

他の次元でも、難波（2007）、平山（2009）、細谷（2013）は、ニッチあるいはグローバル・ニッチ企業を中小・中堅企業に限定している。これに対し、例えば山田（2004）は「ニッチ企業については、従来は大企業よりむしろ中小企業が探求すべき戦略とされてきたが、市場が地球規模に拡大してメガ・コンペティションを前提とする現在のモノづくりにあっては、この考え方が企業規模と関係なく普遍的に通用するように思う」（p.66）という。2013年版『製造基盤白書（ものづくり白書）』に収録されている事例も、先にみたとおり、すべて大企業の事例である。

本稿では、後に見るように、理論的な観点から、「ニッチ」をターゲットとされる「市場における特定のセグメント——買い手（ニーズ）、製品の種類、地域等」を意味するものとし、「グローバル・ニッチ」を、技術、ニーズ等なんらかの形で共通点を持つ複数のニッチの結合体とする²。また、この場合、各々のニッチにおいて、少なくとも最初は、市場支配力（＝価格決定権）を行使できるポジションにあることを前提とする³。このようなポジションになれば、ニッチを選択する意味がないからである。

では、以上のような定義を踏まえた場合、結局のところ、ニッチを追求する戦略、またGNを追求する戦略は、中小企業向きの戦略なのか、それとも企業規模の大小を問わない戦略なのか。また、「限られた市場」「限定された特定分野」「特定の商品または技術」「世界のトップグループ」「巨大ではない市場」という場合、その限界、つまりニッチの範囲はどのように考えればいいのか。以下では、ニッチ戦略あるいはGN戦略と密接に関連する理論を手がかりに、このような疑問への答えを探ってみたい。

2. 2. ニッチ戦略の理論的基礎

（1）競争戦略論における「集中」（focus）戦略

ニッチ戦略は、競争戦略論における「集中」（focus）戦略に相当する。

²なお、文献から引用する場合は、「グローバルニッチ」「グローバル・ニッチ」「グローバル・ニッチ・トップ」等の表記は、引用元の表記方法にしたがうものとする。

³これは、「トップ」であることの意義を考慮している。

Porter (1982) あるいはPorter (1985) では、企業の競争（事業）戦略として、3つの基本戦略が示されている（図表2参照）。3つの基本戦略それぞれに、組織的要件があり（図表3参照）、リスクがある（図表4参照）。

図表2 3つの基本戦略

		競争優位	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	1. コスト・リーダーシップ	2. 差別化
	狭いターゲット	3A. コスト集中	3B. 差別化集中

出所：Porter (1985)、邦訳 p.16

図表3 基本戦略の要件

基本戦略	必要な熟練と資源	必要な組織のあり方
コストのリーダーシップ戦略	長期投資と資金源探し 工程エンジニアリングの熟練 労働力の綿密な監督 製造を容易にする製品設計 低コストの流通システム	厳密なコスト統制 コントロール報告は頻度多く詳細に組織と責任をはっきりさせる 厳密に定量的目標を実現した場合の報償制度
差別化戦略	強力なマーケティング能力 製品エンジニアリング 創造的直観 基礎研究力 高品質またはテクノロジー主導という評判 業界内の歴史が古くまたは他の事業経験からの熟練の独自の組合せ 流通チャネルからの強い協力	R & D、製品開発、マーケティングのうまい調整 定量的測定よりも主観的測定による報償 高熟練工、科学者や創造的人間を惹きつける快適さ
集中戦略	上記の政策を特定のターゲットに適合するように組み合わせ	上記の政策を特定の戦略ターゲットに適合するように組み合わせ

出所：Porter (1982)、邦訳 p.63

図表4 基本戦略のリスク

コスト・リーダーシップ戦略のリスク	差別化戦略のリスク	集中戦略のリスク
持続力を失う ・競争相手が模倣する ・技術の変化 ・コスト・リーダーシップの他の土台が崩れる	持続力を失う ・競争相手が模倣する ・差別化の土台が買い手にとって魅力を失う	模倣される ・ターゲットとしたセグメントが構造的に魅力を失う ・構造が崩れる・需要がなくなる
差別化で大差をつけられる	コストで大差をつけられる	広いターゲットを狙う競争相手が自社のセグメントを席卷してしまう ・他のセグメントとの差異が小さくなる ・多い品数の優位が増す
コスト集中戦略をとる他社が、セグメントにおいてさらに低コストを実現する	差別化集中戦略をとる他社がセグメントにおいてさらに大きな差別化を実現する	新しい集中戦略をとる他社が業界のセグメントをさらに細分化する

出所：Porter（1985）、邦訳 p.29

ニッチ戦略は、図表2の3Aまたは3Bに相当する。集中戦略をとる場合、ターゲットとされたセグメントは、「特異なニーズを持つ買い手がいるか」（差別化集中の場合）、そうでなければ「そのセグメントに最も適した製造方法や流通システムが、業界内のその他のセグメントのそれとまったく異質であるか」（コスト集中の場合）、どちらかでなければならない（Porter（1985）、邦訳p.21）。

3つの基本戦略について、Porter（1991）は、「中小企業にとって、通常、実施可能なのは集中戦略である」という。そして、集中戦略（＝ニッチ戦略）の最大の利点が「大企業は、簡単には中小企業の領域に参入できない」（The big boys cannot easily move in on your turf.）ことにあることを、ホテル業界を例にとって示している。ホテル業界においては、観光客を主なターゲットとする一泊80～120ドルのホテルチェーンと、ビジネス顧客を主なターゲットとする一泊38ドルの簡易ホテルチェーンが棲み分けられているのである。

（2）中小企業の存立条件とニッチ・マーケット

ニッチと中小企業を結び付ける議論は、日本においても、かつて、「中小企業の存立条件」論という形で存在した。イノベーションとの関連で中小企業の存立条件を検討する際、その代表的なアプローチは、最適規模論アプローチと競争論

的アプローチに見いだすことができる⁴。両アプローチに共通している概念は、本稿でいう「ニッチ」を含む「競争の不完全性」である⁵。

E.A.G.ロビンソンやペンローズの議論を踏まえた最適規模論的アプローチの代表例である末松 [1965] では、次のように論じられる (pp.64-77)。①不完全競争下では「最大収益規模 (最適経営規模)」（市場条件を考慮に入れた上で利益額ないし付加価値額のもっとも大きい経営規模）と「最大能率規模」（平均費用、利益率など能率を示す基準で測定して最大になる規模）が乖離し、「最適地帯」が最大能率規模 (=最適規模として中小企業の存立の根拠) と最大収益規模 (成長の到達目標) の間に存在する。②「差別化され細分化された市場」のように、「市場が異質的で競争が不完全」である場合には経営規模の拡大が妨げられる。③技術革新という面では、根源的な創意発明を担う中小企業と、中小企業による新しいアイデアを基礎として細部の革新の役割を演じる大企業との間で役割分担がある。

他方、スタインドルらの議論を踏まえた「競争論」的アプローチの一例である佐藤 [1976] では、次のように論じられる (pp.35-39)。①「同一産業内において大企業 = 寡占的核と、中小企業 = 競争的周辺とが競争し、競争上差別化され、しかも『共存』する」というとき、多くの場合「商品サービスの品質・性能・プライス・顧客クラス等において相違、つまり『製品差別化』ないし『独占的競争』が存在するであろう」。②新製品や新技術をもとに生成・活動する小企業・産業は「既存中核大企業」が支配する産業の「異部門ないし亜種部門として発生するもの」であり、「産業の成長性に応じて、既存大企業の参入」(内製等を含む) が生じれば、「やがてこの新産業は既存産業に吸収され、埋没していき、『同一部門』となる」。

なお、佐藤 [1976] にも部分的に引用されるSteindl [1947] では、中小企業が根強く生き残り大企業と共存する理由が次のように示されている (pp.59-62)。

①中小企業の犠牲の上に成り立つ大企業の発展は漸進的なものであり、中小企業

⁴他にも「企業成長論」的アプローチや、「社会的分業 (垂直的分化、同一市場内での棲み分けを含む) 論」的アプローチが考えられるが、ここでは、広い意味で、最適規模論的アプローチや競争論的アプローチに含まれるものとして扱っている。

⁵末松 [1965] の論述中にも見られるように、最適規模論と競争論的アプローチとの間には論争があるが、この点では、意見の一致を見せている。

の衰退には時間がかかる。②製品の差別化等に基づく不完全競争⁶が、中小企業の市場を保護する。③寡占的な産業において「独占が存在していないというカモフラージュ⁷」のために、大企業が中小企業の存続を保証する。④非常に低い報酬で異常に高い危険を引き受けるという意味で「賭博的」な中小企業家の態度（‘gambling’ attitude of small entrepreneurs）が、不断の新規参入を招く。

2. 3. 「ニッチ」あるいは「差別化」優位の消滅とグローバル・ニッチ戦略

(1) 「ニッチ」あるいは「差別化」優位の消滅

末松 [1965] や佐藤 [1976] の議論では、「差別化」と「ニッチ（集中）」の相違は説明されていない。しかしながら、本稿の問題意識からすれば、これらの議論は、いずれも、のちにPorterが「差別化」あるいは「集中」として扱った議論と見なすことができよう。

結局、「中小企業の存立条件」論からも、Porterの議論からも、「ニッチ」（＝市場の特定のセグメント）特化や「差別化」が、中小企業存立の有力な条件となっていることがわかる。これを逆にみれば、「ニッチ」の消滅や「差別化」優位の消滅は、中小企業の存続を困難にするということである。では、ニッチや差別化優位の消滅は、なぜ起こるのか。

その一般的な説明は、図表4の中に見いだすことができる。しかしながら、「中小企業の存立条件」の変化という観点からは、次のような理由が考えられよう。

まず、「ニッチ」の消滅が起こる理由は大きく2つ考えられる。ひとつは、「ニッチ」の拡大に伴って、ライバル企業が参入して来る場合、もう一つは、同じような機能をもたらす代替財の出現によってニッチそのものが衰退する場合である。前者の例には、グローバル・ニッチを追求する企業の増加や既存大企業による“FAST SECOND”戦略⁸をあげることができ、後者には新興国からの安価な製品の輸入なども含めることができよう。

⁶スタインドルは、不完全競争の構成要素に労働市場の不完全性を含めているが、三井 [2011, p.15] も言うように説得力に欠けるため、ここでは取り上げない。

⁷佐竹 [2008] による表現である (p.92)。

⁸このような戦略は、「安泰度の主観確率」を踏まえた、効率効果、直接効果という文脈でも論じることができる (高橋 [2007a] などを参照)。

他方、「差別化」優位消滅の理由は、製品ライフサイクルの進行に伴う「ドミナント・デザイン」あるいは「イネーブリング技術」（個々の製造工程で生まれた工夫や開発を、多数結びつけて生まれた主要設備のイノベーション等）の確立によって、設計競争から工程の漸進的改善への転化が生じ、また、製品アーキテクチャのモジュール化（＝完成品間の魅力の差異の縮小）が進むためである⁹。これらによってコモディティ化が進めば、競争のウエイトは、差別化競争から価格競争へとシフトし、中小企業には不利な状況となる。

では、このような「ニッチ」あるいは「差別化」優位の消滅とGN戦略はどのように関わるのだろうか。

（2）グローバル・ニッチ戦略の一般化による「中小企業の存立条件」の変化

図表5は、『中小企業白書』（2013年版）から、製造業について、中小企業と大企業の主要財務・損益状況と財務指標（中央値）を引用したものである。一見してわかるように、大企業と中小企業との間には、売上高や付加価値額に大きな差がある。これは、業種や企業規模によって、従業員を雇用し、企業を存続させるために必要とされる売上高・付加価値額が異なることを示唆している。Porter（1982）も指摘するように、集中（ニッチ）戦略は「収益性をとるか売上高をとるか」と迫られると、売上高を犠牲にせざるをえない」。このような観点からは、必ずしも多くの売上高を必要としない中小企業にとってこそ、集中戦略をとることの利点があるといえる。だが、ひとつの企業が複数のニッチを狙うことになれば、集中戦略の利点は失われかねない。

先にも説明したように、グローバル・ニッチ戦略が前提とするのは、複数のニッチをもつことである。これは、とりもなおさず、グローバルにみて、ニッチが拡大することを意味する。そしてこの場合、ニッチを結合することによって、規模の経済性や範囲の経済性を発揮する余地が生まれることになる。それは、例えば、日東電工が、古くから「グローバルニッチトップ戦略」を掲げながら（図表1参照）、同時に、多くの売上をあげ（連結：6,756億円（2013年3月期）、単体：4,751億円（2013年3月期））、多くの従業員を抱えていることから明らかであ

⁹山田 [2010]、pp.47-101

ろう（連結：30,382名、単体：6,163名）。

グローバルにニッチを結合することによって範囲の経済性を発揮しやすい典型は、個々のニッチでは市場規模が小さい特定の部素材が、グローバルに需要される場合—B 2 Bの場合—である。これに対し、規模の経済性を発揮しやすい典型は、個々のニッチでは市場規模が小さい特定の製品が、グローバルに需要される場合—B 2 Cの場合—である。

以上の議論からも明らかなように、グローバル・ニッチ戦略が一般化することは、従来指摘されていた「中小企業の存立条件」が変化することを意味する。中小企業は、否応なく、大企業、さらには同じようにグローバル・ニッチ戦略をとる海外企業との競争にさらされるのである。では、このような条件変化のもとで生き延び、成長を続ける中小企業にはどのような特徴があるのか。以下では、グローバル・ニッチ戦略をとりながらも成長を続ける中小企業の事例を通して、今日的な「中小企業の存立条件」を考えてみたい。

3. 中小企業によるグローバル・ニッチ戦略の成功事例

3. 1. B 2 Bの事例

今日、街中のスーパー、コンビニ、ATM、航空機の手荷物入れなど、日常生活の至る所に業務用の鏡が設置されている。鏡には「一般用商品（個人向け）」と「業務用商品（法人向け）」があるが、B社（埼玉県、資本金2,000万円）は、後者の中で、“気配りミラー”の開発・製造・販売に特化することでグローバルにニッチを獲得している（売上高約5億円）。

街の看板屋さんとしてスタートしたB社が、業務用ミラーの会社へと事業転換するきっかけとなったのが、「JAPAN SHOP '78」という展示会への出展であった。出展したのは、凸面鏡をサンドイッチにし、中に電池とモーターを入れて回るようにした回転看板（「回転ミラックス」）である。関心を集めたものの、当初は、ほとんどが、1～2個の注文だったという。そんな中、スーパーから、30個という大量の注文が入る。

気になったB社社長がユーザーの使用現場へ出向き、使用方法を尋ねたところ、スーパー店頭では、万引き防止用として利用されていた。以来、回転ミラックスは、万引き防止用として、ロングセラーとなっている。

製品に意見を寄せてくれるユーザー（B社では「有能ユーザー」とよぶ）に育てられたというB社社長は、「使用現場を訪ねてみて初めて、真のユーザーは誰か、どんな使い方をしているかがわかる」という。B社では（購買部の仕入担当などの）“CS”ではなく、“US（Users’ Satisfaction）”とよび、「なぜ売れないか？」ではなく、「なぜ買ってくれたか？」を聞くことで、ユーザー・ニーズの把握を実現し、販促活動や市場創造に役立てているのである。三菱重工業などの名だたる大企業に並んで、エアバスA380等、世界中の航空機に採用され、累計出荷台数10万台以上を誇る、同社の「FFミラーエア」（米国・欧州特許取得済）も、乗客や客室乗務員のニーズを徹底的に考えた上で開発・提案したという。

B社は、また、社外の力も積極的に活用する。例えば、“Mirror Competition”を主催して、建築に携わる大学院生や実務家から鏡の新しい使い方の提案を受けて、鏡の用途開発を進めているのである。先述のFFミラーエアを米国大手航空機メーカーに売り込む際にも、航空会社の客室マネージャーの推薦を受けている。

以上のようなB社の取り組みは、「企業規模を大きくすることに興味はない。限られた獲物を争ってとる『狩猟民族』ではなく、限られた場所で種をまきじっくり育てる『農耕民族』的企業でありたい。他社が競争に向けるエネルギーを、創造に向けたい」というB社社長の考えに裏付けられている。ちなみに、「多様な出会いが創造のベース」というB社社長は、新たな出会いを求め、世界中で“共通の話題”が持てる場として「国際箸学会」まで設立している。

言うまでもなく、B社の成功は、ニーズ把握に成功したからだけではなく、ニーズをみたすための技術的な裏付けがあったからである。それは、「なぜ買ってくれたか？」（購入現場）「どう使われているか？」（使用現場）に加え、「作り方にバラツキはないか？」（製造現場）にも細心の注意を払うという、B社の姿勢にも現れている。

3. 2. B2Cの事例

B2Cの分野で、グローバルにニッチを追求して成功を収めている一例として、ソレノイド（電磁力を直線運動に変換する磁気アクチュエーター）と視覚障害者（VIP）向け機器（点字セル・点字〔点図〕ディスプレイなど）を事業の2

本柱とするケージーエス（埼玉県、資本金1億2,000万円）のケースがある。

国内初のソレノイド専門メーカーとして国内シェアNo.1の地位にあった同社が、点字用部品の開発・販売を行うようになったのは、工業技術院（現・産業技術総合研究所）からの依頼を受けて、触覚研究用の装置を納入したのがきっかけだったという。ソレノイドに強い企業ということで来た依頼だったが、開発を続ける過程で、ソレノイドには発熱などの点で問題があることがわかり、ソレノイドを圧電素子で代替させることで装置を完成させている。

圧電素子を用いるというアイデアは特許情報を調べて見つけたというが、この圧電（ピエゾ）アクチュエーターの応用として開発されたのが点字セル（ユニット部品）である。それまで考えてもいかなかった点字セルへの応用は、感覚代行シンポジウムなどで知り合った先生方からのアドバイスを受けてのことだったという。同社は、共同研究や学会への参加を通じて、すなわち、社外知を活用して、ニーズとシーズの両方を学びながら、顧客の問題を解決する能力（＝イノベーション創出能力）を向上させているのである。

現在、ケージーエスは、点字セルで世界シェアの7割を占めるまでになっている。それは、ライバルよりも長い保証期間を提供し、また毎年出す新製品で世界最小最軽量の記録を自己更新しながら、さらに低コストを追求しつづけるという努力の結果であろう。同社は、顧客へのアフターサービスを充実させるために直販体制をとる一方で、自ら立ち上げた視覚障害者向けの総合イベント「サイトワールド」を毎年開催して、ユーザーとメーカーが直に双方向のコミュニケーションをとれる機会を設けている。このようなユーザーの立場にたったニーズ把握と、積極的な社外知の活用があいまってこそ、持続的な成長が可能になっていると言えよう。

4. 事例からの示唆——まとめに代えて

ごくごく限られた事例ではあるが、2つの事例は、いくつかの示唆を与えてくれる。以下では、その内容を簡潔に指摘して、本稿のまとめに代えたい。

第1に、B社の事例から明らかのように、ニッチ戦略を追求することの利点は、他社との競争を回避できることにある。その場合、適切な市場セグメント規模の選択がポイントとなる。例えば、B社の売上は約5億円であり、大手が参入

できる規模ではない。この場合、規模の選択は、従業員数でみた企業規模の選択と密接に関わっていよう。

第2に、グローバル・ニッチを狙う場合は、個々のニッチの規模ではなく、結合されたニッチの規模で考える必要がある。B社の場合、業務用というセグメントの中に、ユーザー・ニーズに応じていくつかのニッチ製品を持つが、5億円という売上は、すべてのニッチをあわせたときの数字である。

第3に、ニッチ戦略あるいはグローバル・ニッチ戦略の前提には、ニーズを満たすための高度な技術的な裏付けが不可欠である。B社の場合、航空機に採用される上では、安全面等で高度な基準をクリアすることが求められており、ケーシングの場合、ソレノイドや圧電アクチュエーターに関して、高度な技術的裏付けがある。

第4に、他社との競争を回避する上で、特許取得等の知財戦略は一定の意味を持つ。だが、より重要なことは、不断にイノベーションを創出し続けることである。そのためには、普段からシーズやニーズ・ウォンツ（潜在的ニーズ）の把握につとめる必要があり、そのための仕組み作りが重要となる。

最後に、ニーズやシーズを把握する上では、積極的に社外の力を活用することが有効である。

かつて、ドラッカーは『現代の経営』の中で「企業の目的として有効な定義は一つしかない。すなわち、顧客の創造である」(p.46)と唱え、(イノベーションによって)「企業の行為が人の欲求を有効需要に変えたとき、初めて顧客が生まれ市場がうまれる」(p.46)と論じた。

仮に、適切な市場規模の選択によって、ある時点で成功を収めたとしても、それが永久に持続することはない。結局、ニッチ戦略やグローバル・ニッチ戦略で重要なのは、常日頃からニーズやシーズの把握に努めながら、顧客の創造、市場の創造を続けることにあるといえよう。

[参考文献] (本文中に名前をあげたものを除く)

- 佐竹隆幸[2008]『中小企業存立論』ミネルヴァ書房
- 佐藤芳雄[1976]『寡占体制と中小企業』有斐閣
- 末松玄六[1961]『中小企業成長論』ダイヤモンド社
- 末松玄六[1965]「現段階における最適経営規模論の意義」中小企業金融公庫調査部『調査時報』(7巻1号)
- 高橋美樹[2007]「イノベーションと中小・ベンチャー企業」『三田商学研究』(50巻3号)
- 難波正憲[2007]「グローバル・ニッチトップ企業へのイノベーション戦略」研究・技術計画学会『年次学術大会講演要旨集』(22)
- 平山 弘[2009]「グローバル・ニッチ戦略の適用可能性～白鳳堂の事例から考える」『阪南論集 社会科学編』(45-1)
- 細谷祐二[2013]「日本のものづくりニッチトップ企業の実態と経営戦略について—アンケート調査結果を中心に」『商工金融』(63巻8号)
- 三井逸友[2011]『中小企業政策と「中小企業憲章」』花伝社
- 山田基成[2001]『モノづくり企業の技術経営』中央経済社
- 山田基成[2004]「モノづくりのマネジメント再考」日本経営学会『グローバル化と現代企業経営』(経営学論集74集)千倉書房
- 山田基成[2010]『モノづくり企業の技術経営』中央経済社
- Porter, M.E.[1980] *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press (ポーター (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳) [1982]『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Porter, M.E.[1985] *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press (ポーター (土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳) [1985]『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Porter, M.E.[1991] “Know Your Place: How to Assess the Attractiveness of your Industry and your Company’s Position in it.” *INC* 13(9)
- Robinson, E.A.G.[1931] *The Structure of Competitive Industry*. Nisbet &Co.Ltd
- Steindl, J.[1947] *Small and Big Business*, Basil Blackwell

図表5 (a) 中小企業と大企業の主要財務・損益状況と財務指標 (中央値)

項目		規模		中 小 企 業			大 企 業		
		年度		2009	2010	2011	2009	2010	2011
財務・損益	売上高			122,100	137,400	125,100	3,373,000	3,728,800	3,676,250
	総資産			126,800	135,250	125,500	3,703,250	3,681,200	3,765,800
	付加価値額			24,000	29,900	27,700	629,000	745,900	720,700
	(うち人件費)			22,700	24,050	22,300	519,500	526,700	528,450
	(うち支払利息)			400	300	200	7,550	6,100	5,600
	従業員数 (役員含む)			53	54	50	799	794	788
主要財務指標	当座比較			104.2	103.3	107.8	90.4	90.8	91.2
	自己資本比率			32.2	33.8	34.0	47.1	48.2	48.0
	総資本営業利益率			0.8	2.1	2.2	2.0	3.5	3.0
	売上高経常利益率			0.8	2.0	2.1	2.4	3.8	3.7
	総資本回転率			1.0	1.1	1.1	0.9	1.0	0.9
	借入金利率			1.6	1.5	1.3	1.5	1.4	1.3
	付加価値率			23.5	24.6	25.0	20.1	21.4	21.2
	労働生産性			482	534	545	791	914	901
	労働装備率			623	613	594	1,161	1,107	1,075
	固定長期適合率			59.6	58.2	57.0	65.1	63.5	62.9
	債務償還年数			12.5	9.1	8.9	4.2	3.2	3.3

図表5 (b) 小企業の主要財務・損益状況と財務指標 (中央値)

項目		規模		小 規 模 企 業		
		年度		2009	2010	2011
財務・損益	売上高			9,088	9,000	8,717
	総資産			9,700	10,500	10,200
	付加価値額			2,284	2,400	2,500
	(うち人件費)			2,597	2,400	2,300
	(うち支払利息)			4	0	0
	従業員数 (役員含む)			7	7	7
主要財務指標	当座比較			124.2	117.8	120.3
	自己資本比率			20.7	20.4	20.0
	総資本営業利益率			▲2.5	▲0.4	0.0
	売上高経常利益率			▲0.9	0.0	0.5
	総資本回転率			1.0	1.0	1.1
	借入金利率			1.0	0.8	0.7
	付加価値率			27.2	27.8	28.7
	労働生産性			331.0	347.5	360.0
	労働装備率			234.2	250.0	269.0
	固定長期適合率			54.0	54.3	53.8
債務償還年数			56.0	28.3	21.1	

売上高・総資産・付加価値額 (うち人件費、支払利息等)・労働生産性・労働装備率は万円単位。従業員数 (役員含む) は人単位。債務償還年数については年単位。その他財務営業比率については%表示している。

出所：『中小企業白書』(2013年版)