

Title	中小企業によるニッチ戦略に関するノート
Sub Title	A note on niche strategy by small firms
Author	高橋, 美樹(Takahashi, Miki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.55- 65
JaLC DOI	
Abstract	本稿は、ポーター流の競争戦略論の観点から、いわゆる「グローバル・ニッチトップ(GNT)戦略」を整理し、そのような戦略が、①中小企業の存立条件にどのような影響を及ぼすか、②中小企業に競争優位をもたらすのはどのような場合か-を考察することを目的とする。結論として、①安易なGNT戦略の採用は、中小企業の存立条件を悪化させること、あるいは中小企業の存立基盤を脅かす可能性があること、②GNT戦略が競争優位をもたらすのは、価格プレミアムを引き出せる顧客セグメントで、バリュー・チェーンを共有できるニッチ、適合性を強化できるニッチに絞って、事業を展開できる場合に限ることを示す。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0055">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0055</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 中小企業によるニッチ戦略に関するノート\*

高橋美樹

### <要約>

本稿は、ポーター流の競争戦略論の観点から、いわゆる「グローバル・ニッチトップ (GNT) 戦略」を整理し、そのような戦略が、①中小企業の存立条件にどのような影響を及ぼすか、②中小企業に競争優位をもたらすのはどのような場合か——を考察することを目的とする。結論として、①安易な GNT 戦略の採用は、中小企業の存立条件を悪化させること、あるいは中小企業の存立基盤を脅かす可能性があること、② GNT 戦略が競争優位をもたらすのは、価格プレミアムを引き出せる顧客セグメントで、バリュー・チェーンを共有できるニッチ、適合性を強化できるニッチに絞って、事業を展開できる場合に限ること——を示す。

### <キーワード>

中小企業、ニッチ、競争戦略、競争優位、隠れたチャンピオン、相対的企業規模、絶対的企業規模、バリュー・チェーン、アクティビティ・システム

### 1. はじめに

2013年6月に閣議決定された『日本再興戦略——JAPAN is BACK——』には次のような記述がある。

事業再編や事業組換等の取組により収益性を飛躍的に向上させた企業が、果敢に海外 M&A や海外展開を進め、グローバルトップ企業（世界市場におけるクリティカルマスを獲得する企業（グローバルメジャー）や世界的な大企業ではなくとも、特定分野に優れ世界で存在感を示す企業（グローバルニッチトップ）をいう。）となれるよう、金銭面や人材面での集中的な支援を行う（p.29）。

\* 渡部教授からは、筆者の研究について、研究会や学会の場で貴重なコメントをいただいていた。ここに記して謝意を表したい。なお、本稿は高橋（2013）に、加筆・修正を施したものである。

グローバルニッチトップを目指す中堅・中小企業等に対し、海外市場に乗り出す際に必要となる資本金や長期資金を、政府系金融機関等のノウハウを活用して重点的に供給する(p.29)。

中小企業・小規模事業者の海外展開を更に進めるため、点から線、線から面へと支援を拡大することで、海外展開支援の広がりや深化を図り、今後5年間で新たに1万社の海外展開を実現する(p.55)。

このように、『日本再興戦略——JAPAN is BACK——』では、中堅・中小企業の海外展開を支援することが1つの大きな柱となっている。その背後にあるのは、中堅・中小企業は「グローバルニッチトップ」(企業)を目指すべきという発想であろう。

その一方で、2013年版『製造基盤白書(ものづくり白書)』では、「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、企業の具体例として、古くから「グローバルニッチトップ戦略」を掲げる日東電工に加え、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)。

こうしてみると、「グローバル・ニッチ(トップ)」戦略は、企業規模の大小に関係なく有効であるようにみえる。

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で有効な条件と見なされてきたはずである。では、中小企業が「グローバル・ニッチトップ」(企業)を目指すべきという主張には、どのような理論的根拠があるのか。

以下では、まず、Porter(1980)、Porter(1985)、Porter(1996)に代表されるような、ポーター流の競争戦略論の観点から、いわゆる「グローバル・ニッチトップ戦略」を整理する。その上で、グローバル・ニッチトップ戦略が、中小企業の存立条件にどのような影響を及ぼすか、中小企業に競争優位をもたらすのはどのような場合か——を考察することにした。

## 2. グローバル・ニッチトップ企業に関する概念の整理

ここまで、特に説明もせず、「グローバルニッチトップ」などの言葉を用いてきたが、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(以下、GNT)企業という概念は、必ずしも明確ではない。そこで最初に、代表的な文献を用いて、GNT企業に関する概念の整理を行っておきたい。なお、文献によって、「トップ」という言葉の有無、「・」(中黒)の有無や位置に違いがある場合は、引用元の表記方法にしたがうものとする。

比較的早い時点から「グローバルニッチ」企業に言及していた山田(2001)、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 (p.98)。そこには、「グローバル」という言葉は無いものの、「更には世界市場において」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。ここでは、「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パレッジとしてプル・マーケティングを確立する戦略」と定義する。

さらに、細谷 (2014) は、「競争力の高い独自製品や、オンリーワンと称すべき高度な加工サービスを提供する独立性の高い中小・中堅企業」で「特定の狭い市場 (ニッチ市場) で高いシェアを有する」企業を「ニッチトップ (型) 企業 (NT型企業)」と呼び、その中でも、グローバル市場で活躍する企業を「グローバル・ニッチトップ企業」と呼んでいる (p.14)。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」企業が「グローバル・ニッチトップ企業」(GNT企業) と定義される (細谷 (2013))。

各文献を比較すると、①ニッチが「限定された特定の比較的規模の小さい市場・分野・セグメント」を指し、②ニッチを国内市場だけに見いだすのがニッチ (企業) であり、グローバル市場にも見いだすのが、グローバル・ニッチ (企業) である、という認識は共通している。

他方、同じ企業特性を表していると思われる場合でも、説明や用語表記にはブレがある。まず、「トップ」という言葉の有無で違いがある。また、2003年版『製造基盤白書 (ものづくり白書)』のように、「市場でシェア50%以上」と限定するものもある。では、「トップ」をつけること、また、「市場でシェア50%以上」と規定することにはどのような意味があるのだろうか。

さらに、企業規模との関連では、対象を中堅・中小企業に限定する場合 (難波 (2007)、平山 (2009)、細谷 (2013)、細谷 (2014)) と、企業規模と関係なく用いる場合がある (山田 (2004)、山田 (2010) など)。では、企業規模とニッチ戦略やグローバル・ニッチ戦略はどのように関わるのだろうか。

### 3. 集中戦略の前提条件とニッチ企業

#### (1) ニッチ戦略あるいは集中戦略の前提条件

認識が共有されている部分は擱いておくとして、最初に検討すべきは、「トップ」や「シェア50%」にどのような意味があるのか、という点にある（企業規模とニッチ戦略との関連は次節で扱う）。

本稿の問題意識からは、ニッチ戦略は、ポーター流の競争戦略で論じられる3つの基本戦略のうち、集中（focus）戦略に相当する（図1参照）。ニッチ戦略は、図表1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ぬ（Porter（1985）, pp.15-16）。Porter（1980）は、また、戦略グループとの関連で次のようにいう。「もし規模の経済性が大きくなければ、特定の製品ニッチに専門化した小規模企業が、高度な製品差別化や技術進歩を達成し、より多くの製品を扱う大企業よりも、高い利益を上げる可能性がある（more profitable）」（p.146）。集中戦略をとる企業は“focuser”と呼ばれる。

ただし、Porter（1980）やPorter（1985）では、“niche”という概念そのものについてはあまり説明されない<sup>1)</sup>。“niche”という概念がより頻繁に用いられるマーケティング分野では、一般的に、次のように規定される。“niche”は、“市場全体（Full Market Coverage）—複数セグメント（Multiple Segments）—単一セグメント（Single Segment）—個人セグメント（Individuals as Segments）”というセグメントの次元で、単一セグメントと個人セグメントの間に、位置づけられる（Kotler and Keller（2012）, p.233）。そして、“niche”戦略をとる企業は“nicher”（ニッチャー、またはニッチ企業）と呼ばれる。

この点に関連して、Porter（1985）は、マーケティング戦略で行う「市場細分化」（Market segmentation）と、競争戦略で行う「業界細分化」（Industry segmentation）を区別し、後者に、顧客・買い手の分析だけでなく、生産コストや顧客サービスに伴うコストの分析を含めている（pp.231-232）。また、細分化の代表的な基準として、①製品の種類、②顧客・買い手のタイプ、③流通チャネル、④買い手の地理的立地——をあげ、各セグメントの魅力度を決定する要因として、①構造的魅力（＝5つの競争要因の影響度合い）、②セグメントの規模と成長力、③セグメントに対する企業のポジション＝企業の経営資源等がセグメントに対して適合している程度——を

1) Porter（1980）で“niche”（または“demand pocket”）という言葉が最も多く登場するのは、衰退産業において、撤退する過程で採るべき戦略の1つとしてである（pp.267-269）。この点に関連して、マーケティング分野には、ニッチあるいはニッチ・マーケティングに関する多くの研究蓄積があるが（例えば、Toften and Hammervoll（2013）を参照）、本稿では、問題意識に関わる範囲に限って、必要に応じて、言及したい。なお、ニッチという概念は、組織エコロジー研究でも用いられるが（Hannan and Freeman（1989）, pp.50-52, pp.91-116参照）、問題意識との関係で、本稿では取り上げない。

図1 3つの基本戦略と集中戦略  
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), p.12 (邦訳 p.29)。

あげている (pp.237-258)。

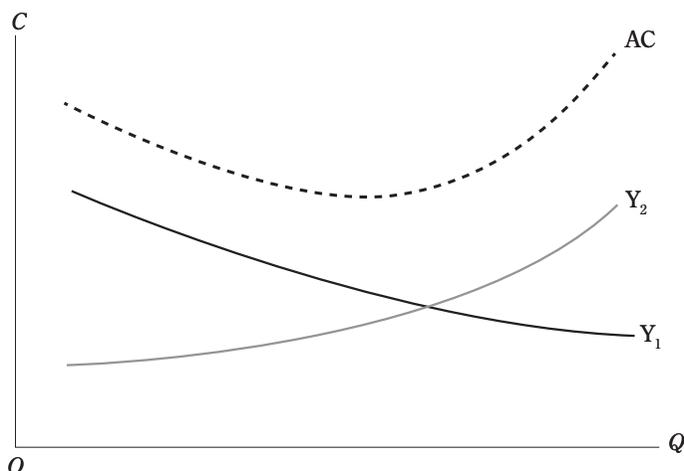
さて、ニッチ戦略あるいは集中戦略が正当化されるのは、ニッチに特化することによって、他社より低いコスト（コスト優位）または差別化（差別化優位）、あるいはその両方が実現できる場合である。

コスト優位については、先にみたように、規模の経済性が大きくないことが前提となる（図2参照）。図2では、市場が相対的に小規模なニッチ・セグメントと大規模なセグメントの2つから構成されると仮定している。 $Y_2$ は、小規模なニッチに特化した場合の平均費用、 $Y_1$ は、大規模なセグメントに特化した場合の平均費用を表す。範囲の経済性がなければ、あるいは、複数のセグメントを扱うための調整コストや妥協コスト（compromise costs：例えば、セールス要員の非専任化など）（Porter (1985), p.259）が範囲の経済性を打ち消すならば、両セグメントを同時に追求した場合の平均費用はACで表されることになる。この場合、ニッチに特化することがコスト優位をもたらすのである。<sup>2)</sup>

差別化については、狭い特定のニッチをターゲットにすることによって、より良く顧客のニーズに応えられることが前提にある（Porter (1980), p.39）。ニッチが発生するのは、他の企業が、特定セグメントに対して、過剰品質のように、ニーズを超えたものしか提供していない場合や、過小品質のように、ニーズを満たせないものしか提供していない場合である。ニッチを対象とする企業は、顧客のニーズにきめ細かく答えることによって、顧客から高い支払意思額、あるいは相対的に高い価格（価格プレミアム）を引き出すことができる（Kotler and Keller (2012), p.234）。

2) 同様の説明は、Porter (1980) にもある (p.245)。

図2 ニッチ（小規模）セグメントの平均費用と大規模セグメントの平均費用



出所) Stigler (1951) より, 修正の上, 引用。

## (2) 「ニッチトップ」戦略の理論的根拠

筆者がみる限り, 海外の研究で「ニッチトップ」という用語は見当たらない。では, なぜ, 日本では, ただの「ニッチ」ではなく「ニッチトップ」なのか。

先にみたように, 2003年版『製造基盤白書(ものづくり白書)』は, 「ニッチトップ」企業を「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」とする。しかしながら, 市場を大きく獲得することは, 規模の経済性が大きくないことを前提とするニッチ戦略をとることと矛盾しないのか。あるいは, 仮にここにいる「市場」がニッチ市場だとしても, ニッチトップ企業に高い利益率をもたらされる理由はどこにあるのか。さらに言えば, 「トップ」という言葉は, 他にも競争相手や模倣者・追随者がいることを暗示するが, そのような状況で, 顧客から価格プレミアムを引き出すことはできるのか。

GNT企業は, しばしば, Simon (1996) や Simon (2009) が指摘した“Hidden Champion”(隠れたチャンピオン(企業))に相当するといわれる(例えば, 福谷(2013), p.6)。隠れたチャンピオンの基準として示されるのは, ①世界市場でシェア1位または2位, あるいは欧州市場でトップシェアをもつこと, シェアがわからない場合には, 最強の競争相手に対して, 市場でのゲームをリードする立場にあること, ②売上高が10億ドル以下の中規模または小規模であること, ③人々に注目されることもなく知名度が低いこと——という3つである(Simon(1996), pp.5-6)。そして, 隠れたチャンピオン企業——そのほとんどは製造業である——の多くは世界市場で50%を超えるシェアをもち, 中には, 70%~90%の企業もあるという(Simon(2009), p.1)。

Simon(1996)やSimon(2009)は, シェアと投下資本利益率の関係について, シェアが高いほど投下資本利益率も高いという(例えば, Simon(1996), p.27)。この点では, Porter(1980)や

Porter (1985) と大きく異なっている。Porter (1980) は、シェアと利益率の関係は、ただ1つに決まるわけではなく (p.44), そもそも、シェアを計算するにあたって、集中戦略をとる企業にのみ狭い市場の範囲を用いるのは、間違いであるという (p.146)。

Simon (1996) や Simon (2009) で主張される関係は、かつて PIMS (Profit Impact of Market Strategy) 研究の中で主張されてきた関係である。そこでは一般に、高いシェアは、規模の経済性 (あるいは経験効果) を経由して、高い利益率に結びつくとされる (Buzzell and Gale (1987))。だとすれば、業種によって規模の経済性 (経験効果) の働き方が違うという実証結果 (Scherer and Ross (1990), pp.111-118, また、植草 (1982), pp.110-111) に鑑みて、「シェアと利益率の関係は、ただ1つに決まるわけではない」という主張の方が説得的である。実際、シェアと利益率は無関係と主張する研究も少なくない (例えば、Jacobson (1988))。

ここまでの議論から明らかなように、本稿の問題意識からすると、「ニッチトップ」の「トップ」という言葉には意味がないと考えられる。ニッチ戦略が正当化されるのは、それが相対的に低いコストや相対的に高い価格 (プレミアム価格) をもたらす場合であり、「トップ」か否かは問われない。逆に、トップを目指すことが、高コストをもたらす、不利益をもたらす可能性さえある。「ニッチトップ」企業や隠れたチャンピオンの基準として、シェア50%という基準が用いられるのは、シェア50%が、当該市場でのシェア1位を保証するからだと考えられるが、シェアと利益率に関連がないのであれば、シェアに注目すること自体が無意味である。

#### 4. 中小企業とニッチ戦略

##### (1) ニッチ戦略と企業の「相対的規模」・「絶対的規模」

すでにみたように、Porter (1980) は、ニッチに特化することで、小規模企業が大企業よりも高い利益をあげる可能性を指摘している (p.146)。Porter (1991) にも同様の指摘があり、集中戦略あるいは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、ホテル業界における観光客用のホテルとビジネスホテルを例にとり示している。「中小企業にとって、通常、実施可能なのは集中戦略」なのである。

マーケティング分野では、ニッチ企業は、リーダー (Market leader) — チャレンジャー (Market challenger) — フォロワー (Market follower) — ニッチャー (Market nichers) という「競争地位別戦略」の文脈に位置づけられる。ニッチャー (ニッチ企業) は、相対的に大規模な企業が手をつ

---

3) もし、GNT企業が隠れたチャンピオン (製造業中心である) に相当するならば、日本における中小企業の現状と比較して、かなり規模の大きい企業が含まれることになる。日本では、2012年度における中小企業 (製造業) の売上高 (中央値) は12億2700万円である (『2014年版 中小企業白書』, p.726)。大企業 (製造業) の売上高 (中央値) が371億8600万円であることを踏まえると、隠れたチャンピオンにはかなり規模の大きい企業が含まれることになる。なお、Simon (2009) では、売上基準が、10億ドルから40億ドルに変わっており、市場の範囲も、「欧州市場でトップ」から「世界市場で3位以内が大陸で1位」に変わっている (p.15)。

けない、あるいは興味を示さないセグメントを扱う企業なのである (Kotler and Keller (2012), pp.299-310)。

これらの指摘で注意すべきは、「規模」という言葉が、市場シェアや売上高との関連で用いられており、また、あくまでも相対的な規模を意味していることである。その意味では、ライターの世界のブランドであるジッポー社 (Zippo Manufacturing Company) も (Kotler and Keller (2012), pp.308-309)、日本において「グローバルニッチトップ」や「エリアニッチトップ」の商標権を持つ日東電工株式会社 (2014年4月1日現在、資本金267億円、従業員数6,069名 (単体) または31,504名 (連結)) も、ニッチ企業である。

先に検討した、GNT企業あるいはNT型企業に関連する文献で言及される企業規模は、基本的に、資本金額や従業員数を基準としており、市場シェアや売上高 (以下、シェア) ではない。では、資本金額や従業員数で表される企業規模 (以下、「絶対的企業規模」と、シェアで表される企業規模 (以下、「相対的企業規模」) は、どのように、ニッチ戦略と関連するのだろうか？

## (2) 中小企業の存立条件とニッチ戦略

企業規模とニッチを結びつける議論は、日本においては、かつて「中小企業の存立条件」論という形で存在した。

末松 (1961) は、かつて、「中小企業が合理的に存立している要因」として、必ずしも固定的なものではなく、工場規模と企業規模は区別すべきと断りながらも、次のような諸点をあげた (pp.37-39)。

- ① 製品に対する需要変動の激しいもの、たとえば流行品のようなものは固定設備の比較的小さい伸縮自由な中小企業の方が割安である。
- ② 製品に特色があって、特殊の市場を有するものは、「市場の不完全性」によって保護されることになる。
- ③ 労働集約的な産業で機械化、標準化の困難なものは、労務費が比較的安い中小企業の形をとりやすい。
- ④ 工芸品のような品質生産は、職人的な緻密な注意と作業を必要とする。
- ⑤ サービスなどのように直接消費者に接触せねばならないもので、需要量が限定されるものは、中小企業の形をとる。
- ⑥ 重要原料が分散していて運送することができないか、または市場が分散しているために製品の輸送が困難なものは、経営の大規模化を制限する。
- ⑦ ある連続する生産工程のうちの一部が小規模でなければならない場合には、その部分がわかれて大規模生産工程のための補足機能を営むにいたる。
- ⑧ いったん大企業の独占または寡占ができあがると、その下にある中小企業は比較的安定した形で放任される。
- ⑨ 人間の管理能力その他からみて、費用的最適規模としての中小工場の存立分野が与えられている。

以上のような要因のうち、②「特殊の市場を有するもの」、③「機械化、標準化の困難なもの」、④「職人的な緻密な注意と作業を必要とするもの」、⑤「需要量が限定されるもの」などは、ニッチ特化・ニッチ戦略につながる議論と言えよう。

末松（1961）が主張するのは、大きく括れば、中小企業は、規模の経済性が発揮できない分野および製品差別化が存在する分野に存立する、ということであろう。前者は、需要が規格化・標準化できない場合、あるいは「需要が小さい、あるいは需要が均質化しない、多様で変化が激しい、それらが組み合わさっている」（渡辺（2013）, pp.77-78）場合とも言える。

末松（1961）の言うように、規模の経済性実現のために、機械化や大きな固定設備が必要だとすれば、ニッチ戦略は、資本金額でみた規模の小ささと結びつく。では、従業員数とニッチ戦略とはどのように結びつくのか。

ニッチ戦略は、売上高あるいは付加価値額を通じて、従業員数の少なさと結びつくというのが、筆者の主張である（詳しくは、高橋（2014）参照）。相対的に多くの従業員数を抱える大企業は、従業員数の少ない中小企業に比べて、より多くの売上高あるいは付加価値を必要とするのである<sup>4)</sup>。この場合、業種特性を踏まえた、企業規模間の相対的な違いが、選択するセグメントの違い、とりわけ規模の違いをもたらすことになる。

## 5. グローバル・ニッチトップ戦略と中小企業の存立条件——まとめに代えて

ここまで、ニッチ戦略と中小企業の存立条件との関連を考察してきた。最後に、GNT戦略が中小企業の存立条件にどのような変化をもたらすかを論じて、本稿のまとめに代えたい。

結論を先取りすれば、安易なGNT戦略の採用は、中小企業の存立条件を悪化させる、あるいは中小企業の存立基盤を脅かす可能性がある。

最初から海外市場のニッチを狙う中小企業はほとんどいないことを踏まえれば、GNT戦略は、複数のニッチを狙うことを意味する。単一のニッチのみに依存することには、①競争相手に模倣される、②需要が無くなる、③セグメント間の違いが無くなる、④競争相手がニッチをさらに細分化する——など、多くのリスクがある（Porter（1985）, p.21）。しばしば、複数のニッチを狙うべきと言われるのは、このためである（Kotler and Keller（2012）, p.309）。大企業ほどの売上高や付加価値は必要無いにしても、国内需要の縮小を受けて、海外に需要を求めなければならない場合もあろう。

しかしながら、安易に、扱う製品や顧客数を増やせば、ニッチ戦略・集中戦略をとることで従来享受していた利益を失うことにもなりかねない。規模の経済性が働かない分野で顧客数や生産量を増やせば高コスト化は避けられず（コスト集中戦略の無効化）、複数の顧客セグメントを対象

4) 日本について言えば、2012年度において、中小企業（製造業）の従業員数（役員含む）は48人なのに対し、大企業（製造業）の従業員数（役員含む）は794人であり、売上高（かっこ内は付加価値）は、それぞれ、12億2700万円（2億5600万円）、371億8600万円（69億8950万円）である。なお、数字は、それぞれ、中央値である（『2014年版 中小企業白書』, p.726）

とすることで差別化上の妥協（品質の規格化等）が生じれば、価格プレミアムを引き出せなくなる可能性がある（差別化戦略の無効化）。

持続的な競争優位をもたらす戦略の条件は5つあるといわれる（Porter (1996), Magretta (2012), pp.149-252）。①自ら選んだ顧客層に対する独自の価値提案，②独自の価値提案——プレミアム価格か低価格（低コスト）か——を実現するために特別に調整されたバリュー・チェーン，③模倣者による追従を許さないためのトレード・オフ＝「何をやらないか」の選択，④バリュー・チェーン全体にわたる，アクティビティ（活動）間の適合性（fit），⑤戦略の継続性（continuity）——である。特定の顧客やニーズにあわせて特別に調整されたバリュー・チェーンあるいはアクティビティ・システムだからこそ，独自の価値提案を可能にし，他社からの模倣を防ぎ，持続的な競争優位をもたらす（Porter (1996)）。

中小企業が，グローバルに，複数のニッチを狙う上で必要なのは，価格プレミアムを引き出せる顧客セグメントで，バリュー・チェーンを共有できるニッチ，適合性を強化できるニッチに絞って，事業を展開することである。それができて初めて，中小企業による GNT 戦略が意味を持つことになる。

本来，「ニッチ企業」と呼ばれるべき企業が，「ニッチト・ップ企業」と呼ばれている現状は，持続的な競争優位の条件——とりわけ③や④が満たされていないことの裏返しとも言える。今，日本の中小企業に求められるのは，政府の支援策にのって短絡的に海外展開を積極化することではなく，まずは，足元のバリュー・チェーンやアクティビティ・システムを見直すことであろう。

本稿では，いわゆる「グローバル・ニッチト・ップ戦略」と中小企業の存立条件・存立基盤との関連について，理論的観点から考察してきた。実証や事例を用いた具体的な検討は，今後の課題としたい。

#### 参 考 文 献

- [1] 植草 益 (1982) 『産業組織論』筑摩書房
- [2] 末松玄六 (1961) 『中小企業成長論』ダイヤモンド社
- [3] 高橋美樹 (2013) 「中小企業によるグローバル・ニッチ戦略の可能性」『中小企業研究センター年報』中小企業研究センター
- [4] 高橋美樹 (2014) 「中小企業の量的成長と質的成長」『三田商学研究』(56巻6号)
- [5] 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)
- [6] 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)
- [7] 福谷正信 (2013) 「第1章 GNT 企業の成長戦略」難波正憲・福谷正信・鈴木勘一郎編著『グローバル・ニッチト・ップ企業の経営戦略』東信堂
- [8] 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)
- [9] 細谷祐二 (2014) 『グローバル・ニッチト・ップ企業論 日本を拓くものづくり中小企業』白桃書房
- [10] 山田基成 [2001] 「中小企業における経営戦略——グローバルニッチ企業と三つのマッチング」『中小企業

研究センター年報』中小企業研究センター

- [11] 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
- [12] 山田基成（2010）『モノづくり企業の技術経営』中央経済社
- [13] 渡辺幸男（2013）「第3章 中小企業とは何か——多様ななかの共通性」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論（第3版）』有斐閣
- [14] Buzzell, Robert D., and Gale, Bradley T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Free Press
- [15] Hannan, Michael T., and Freeman, John (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press
- [16] Jacobson, Robert (1988), "Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect," *Journal of Marketing* 52 (October), pp.68-80
- [17] Kotler, Philip, and Keller, Kevin Lane (2012), *Marketing Management 14<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall
- [18] Magretta, Joan (2012), *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press
- [19] Porter, Michael 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)
- [20] Porter, Michael 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)
- [21] Porter, Michael E. (1991), "Know Your Place: How to Assess the Attractiveness of Your Industry and Your Company's Position in it," *INC* 13 (9), pp.90-93
- [22] Porter, Michael E. (1996), "What Is Strategy?," *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November-December), pp.61-78
- [23] Scherer, F. M., and David Ross (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally
- [24] Simon, Hermann (1996), *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Harvard University Press
- [25] Simon, Hermann (2009), *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer
- [26] Stigler, George J. (1951), "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market," *Journal of Political Economy* 59 (3), pp.185-193
- [27] Toften, Kjell, and Hammervoll, Trond (2013), "Niche Marketing Research: Status and Challenges," *Marketing Intelligence & Planning* 31 (3)