

【18】ニッチ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

『総力戦略』『創造的模倣戦略』『柔道戦略』という三つの『企業家戦略』は、市場や業界の支配は狙わなくとも、トップの地位は目指す。これに対し、隙間（ニッチ）の占拠を目指す『ニッチ戦略』は目標を限定する。すでに述べた三つの戦略が、大きな市場や業界で支配的な地位を占めようとするのに対し、ニッチ戦略は、限定された領域で実質的な独占を目指す。先の三つの戦略が「競争を覚悟している」のに対し、ニッチ戦略は「競争に免疫になる」ことを目指し、「挑戦を受けることさえない」ようにする。

『総力戦略』『創造的模倣戦略』『柔道戦略』に成功すれば、大企業となり、普通名詞とまではいかなくとも目立つ存在となる。これに対し、ニッチ戦略に成功しても名をあげることはなく実を取るだけである。それらの企業は目立つことなく優雅に暮らす。この戦略のポイントは、製品としては決定的に重要でありながらほとんど目立たず誰も競争しにこない点にある。

『ニッチ戦略』は三つある。そのそれぞれが、特有の条件、限界、リスクを伴う。(1) 関所戦略、(2) 専門技術戦略、(3) 専門市場戦略である。

(1) 関所戦略

(アルコン・ラブラトリーズは、老人性白内障の手術の流れに合わないプロセスを除去することのできる酵素を開発した。開発が終わり特許を取得すると、その酵素は関所の地位を得た。手術に使う酵素小さじ1杯分は、いかに高価であっても、手術費用全体からすればわずかだった。この酵素のコストを調べたことがある眼科医や病院など一つもないだろう。

市場は非常に小さく世界全体でも年間売り上げは5000万ドル程度である。競合品を開発するだけの価値はない。価格を下げて白内障の手術が増えるわけではない。いかなる競争相手といえども、できることはせいぜい世の中のために価格を下げることであって、自ら利益をあげることはできない。

これと似た関所的な地位を長年占めてきたのが、5、60年前に油井の火災防止装置を開発したある中堅の機械メーカーだった。油井の掘削コストは数百万ドルに達する。火災が起これば、油井そのものを破壊し、それまでの投資を無駄にする。したがって、掘削中の油井を災害から守る火災防止装置は、いかなる価格であろうとも、安い保険である。

この場合も、市場は非常に小さく、競争相手となりうる企業にとって魅力はない。と
いって、掘削費用の1%程度に過ぎない火災防止装置の価格を下げて、掘削する油井が増えるわけではない。したがって、競争は価格を下げるだけであって、重要を増やさない。

【18】ニッチ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

『関所戦略』のもう一つの例が、現在、W・R・グレースの一部門となっているデューイ&アルミーの事業だった。同社は、1930年代に、缶詰の缶を密閉するための材料を開発した。缶の密閉は缶詰に欠かせない。欠陥があれば破滅的な事故を起こす。ボツリヌス菌によって一人でも死ねば、缶詰会社は簡単に破産する。したがって、缶詰の腐敗を防止する缶の密閉材料は、いかなる値段でも安いといえる。しかも、一缶当たり一セント以下という密閉コストは、缶全体のコスト、あるいは事故のコストと比べて、ずっと安い。誰も気にしない。問題はコストではない。

この市場も、前述の酵素や火災防止装置の市場よりは大きいが、きわめて限定されている。価格を引き下げたからといって、缶の需要を増やすことにはならない。

①『関所戦略』が成立する条件

このように、関所の地位は企業にとって最も望ましい場所である。ただし、この戦略には厳しい条件がある。第一に、製品が「必要不可欠なもの」でなければならない。第二に、失明させるリスク、油井を失うリスク、缶詰を腐敗させるリスクなどに伴う「コスト」が、製品の価格よりも圧倒的に大きくななければならない。第三に、市場の規模は、最初にその場を占めた者が占拠できるほどの小ささでなければならない。一社だけが占拠でき、しかもあまりに小さく目立たないために、競争相手が現れようのない真に「生態学的なニッチ」でなければならない。

もちろんそのような関所的な場所は簡単には見つからない。通常それは「何かのギャップの中」にある。それは、アルコンの酵素の例のように「プロセス上のギャップ」にあることもある。あるいは火災防止装置や缶詰密閉用の材料のように、機能不全のもたらすコストとその防止のためのコストとの間のギャップにある。

②限界とリスク

そのうえ『関所戦略』には厳しい限界とリスクが伴う。それは基本的に静的な空間である。ひとたび適所を占めてしまえばそれ以上の大きな成長は見込めない。関所の地位を占めた企業が勝手に事業を拡大したり変えたりすることはできない。いかに優れ、いかに安くとも、需要はその製品が組み込まれているプロセスや製品への需要によって規定される。

(このことは、アルコンにとってさほど深刻な意味はない。白内障は景気の影響を受けない。

しかし油井の火災防止装置メーカーは、1973年に石油掘削が急増したときと、1979年に石油ショックが起こったとき、巨額の設備投資を余儀なくされた。ブームが長続きするはずはなかったし投資しても回収できないことは明らかだった。しかし投資はせざるを得なかった。投資しなければ市場を失い、二度と取り返せないかもしれない。

【18】ニッチ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

だがその数年後、現実には石油ブームが去り、年間の油井掘削が80%減少し、それとともに火災防止装置の需要が激減したとき、なす術はまったくなかった。)

『関所戦略』はひとたび目標を達成すればすでに成熟期を迎えている。最終需要者の成長と同じ速さでしか成長できない。

ところが需要の減退は急速に起こりうる。需要を満たすほかの方法が発見されるならば、ほとんど一夜で陳腐化する。デューイ&アルミーは、缶詰の缶が、ガラス、紙、プラスチックの容器にとって代わられたり、冷凍や放射線照射による食物保存の方法が現れても講じるべき対策がない。

しかも、『関所戦略』を取った者は、その独占を濫用することが出来ない。山賊となって、山すその細道や峡谷を通る無防備な旅人を強奪し凌辱することを許されない。独占を濫用して顧客を詐取し、強要し、虐待することはできない。そのようなことをすればユーザーは別のメーカーを招き入れる。あるいはたとえ優れたものでなくとも、他の製品に切り替える。

(正しい戦略は、デューイ&アルミーが、すでに40年以上にわたりとってきた戦略である。同社は、広範囲の技術サービスを提供し、ユーザーの従業員を訓練し、同社の材料を使用する製缶機械や缶詰機械の設計まで行っている。しかも絶えず品質の向上をはかっている。)

関所は難攻不落である。だがその守備範囲は狭い。

(そのためアルコンは、この限界を乗り越えるべく、人工涙、コンタクトレンズ用液、非アレルギー性点眼薬など目に関するあらゆる消費財へと多角化していった。それらの新事業は、スイス系多国籍企業の大手消費財メーカー、ネスレの関心を誘い、巨額の資金で買収されるに至ったというかぎりにおいては成功だった。私の知る限り、アルコンは、『関所戦略』で成功しながら、自らが占拠した関所以外の市場においても成功した唯一の企業である。

しかしアルコンにとって、経験のない競争が激しい消費財市場に多角化したことが本当に利益になっていたかどうかは分からない。)

(2) 専門技術戦略

大手の自動車メーカーの名前を知らない人はいない。ところが、電気系統システムを供給する部品メーカーの名前を知っている人はほとんどいない。それら部品メーカーの数は、自動車メーカーよりも少ない。アメリカではGMのデルコ・グループ、ドイツではロベルト・ボッシュ、イギリスではルーカスなどである。

【18】ニッチ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

例えば、ミルウォーキーのA・O・スミスが、何十年も前から乗用車のフレームを作ってきたことや、ベンディックスが、同じく何十年も前からあらゆる種類のブレーキをつくってきたことを知っている人は、自動車産業の外にはほとんどいない。今日では、これら部品メーカーのすべてが、歴史のある企業になっている。自動車産業と共に育ってきたからである。

これらの部品メーカーは、第一次大戦前の自動車産業の揺籃期にその支配的地位を確立した。たとえばロベルト・ボッシュは、ドイツの自動車産業の先駆者たるカール・ベンツや、ゴットフリート、ダイムラーの友人であって、1880年代に会社を作っていた。

①自らが基準となる

これら歴史のある自動車部品メーカーは、専門技術によって生態学的なニッチにおける支配的地位を獲得し、以来その地位を維持してきた。彼らは優れた技術を開発することによって、かなり早い時期に市場を獲得した。

(A・O・スミスは、第一次大戦からその直後にかけて、自動車のフレームの製造において、今日いうところのオートメ化を実現した。

ドイツのボッシュがメルセデスの軍用車両のために1911年頃設計した電気系統システムは、あまりに先進的であって、高級車においてさえ一般に使われるようになったのは、第二次大戦後だった。

オハイオ州デイトンのデルコは、1914年にGMに合併されるよりも前に、セルフスターターを開発していた。)

これらの部品メーカーは、その専門技術によってあまりに先行しているために、ほかの企業にとっては挑戦する価値がなくなっている。これらの部品メーカー自体が、すでに『技術の基準』となっている。

もちろん、専門技術による『ニッチ戦略』は、製造業に限定されることはない。

(ここ10年間に、主としてオーストリアのウィーンの商社が、かつてバーターと呼ばれ、今日カウナートレードと呼ばれている分野で同じようなニッチ市場を手に入れている。すなわち先進国企業からの機関車、機械、医薬品輸出に対する代金として、ブルガリア産のタバコやブラジル製灌漑用ポンプなど、途上国の輸出品を受け取っている。

さらに昔、ある起業家的なドイツ人が、きわめて専門的な技術によって、今日にいたるも当人の名前をつけた「バーデカー」なる観光用ガイドブックをつくり、大きなニッチ市場を得ている。

②揺籃期でのスタート

【18】ニッチ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

『専門技術戦略』はタイミングが重要である。新しい産業、新しい習慣、新しい市場、新しい動きが生まれる揺籃期にスタートしなければならない。

(カール・ベーデカーは、1828年、蒸気船が中流階級を対象にライン川観光を始めたとき、その最初のガイドブックを発行した。彼は、第一次大戦によってドイツの出版物がほかの国で受け入れられなくなるまで、事実上、欧米の市場を独占した。

ウィーンの商社は、それがまだ例外的な取引だった1960年頃、東欧の小国を相手としてカウンタートレードを始めた(それらの商社がウィーンに多いのもそのためだった)。そして10年後、第三世界が慢性的な外貨不足に陥ったとき、それらの商社は、カウンタートレードの技術をさらに向上させ、その専門家となった。)

『専門技術戦略』を使うためには、どこかで何か新しいこと、付け加えるべきこと、あるいはイノベーションが起こらなければならない。

(ベーデカーの前にも旅行者用ガイドブックはあった。しかしそれらは、教会や風物など文化的な情報に限られていた。

イギリス貴族の旅行者は、実務的な日常の些事、ホテルや馬車の料金、チップの額などは執事に任せていた。しかし新しく現われた中流階級には執事がいなかった。この事実がベーデカーにとって機会となった。しかもベーデカーが、観光客が必要とする情報が何であるかを知り、それらの情報の入手の方法や編集のスタイルを完成させた後では、誰も同じ投資をする気にはなれなかった。彼の編集スタイルは今日でも多くのガイドブックに引き継がれている。)

このように『専門技術による企業家戦略』は、何らかの発展の初期の段階で使わなければならない。例えばアメリカでは、すでに長年にわたって航空機用プロペラを製造するメーカーは2社しかない。いずれも第一次大戦前に設立されている。

③ 不断努力

『専門技術によるニッチ市場』が偶然見つかることはあまりない。イノベーションの機会を体系的に探すことによって初めて見つけられる。企業家は支配的地位を得られそうな専門技術が開発できる分野を探す。

(ボッシュは、生まれたばかりの自動車産業を何年もかけて研究した。アメリカの飛行機用プロペラ・メーカーとして歴史のあるハミルトン・プロペラは、創業者が草創期の航空機産業を体系的に調査して設立した。

【18】ニッチ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

ベーデカーは、新しいタイプの観光客を対象とするいくつかの事業を試みたあと自らの名を高めることになったガイドブックをつくった。)

④戦略の条件

したがって、この戦略の条件として第一に言えることは、新しい産業、市場、傾向が現われたならば、できるだけ早く専門技術による機会を体系的に探さなければならないということである。そのための専門技術を開発する時間が必要だからである。

第二に言えることは、独自かつ異質の技術を持たなければならないということである。

(初期の自動車メーカーは機械の専門家だった。機械や金属やエンジンについては熟知していたが、電気については素人だった。必要とされたのは、彼らが保有せず習得の道も知らない知識だった。)

ベーデカーの時代にも出版社はあった。だが膨大な量の細かな情報を現場で集め、確認し、旅行記者を手配しなければならないガイドブックの編集は彼らの守備範囲ではなかった。

そしてカウンタートレードは、貿易でも金融でもなかった。)

専門技術によるニッチ市場を確立した企業は、顧客と取引先のいずれからも脅威を受けることがない。彼らは、技術的、気質的に異質なものに、敢えて入り込んで来ようとはしない。

第三に言えることは、『専門技術戦略』によってニッチ市場を占拠した企業は、絶えずその技術の向上に努めなければならないということである。常に一步先んじてなければならない。まさに、自らの手によって、絶えず自らを陳腐化していかななければならない。

(初期の自動車組み立てメーカーは、デイトンのデルコやシュツットガルトのボッシュが尻を叩くところばしていたものである。両社はしばしば、当時の自動車の水準をはるかに超え、しかも顧客が必要とし、欲しがり、払えると考えているものさえ超え、さらには、組み立てメーカーが組み立て方さえ見当のつかないような電気系統システムまで提案していた。)

⑤三つの限界

『専門技術戦略』には厳しい限界もある。その第一は、「焦点を絞らざるをえない」ということである。自らの支配的地位を維持していくには、「自らの狭い領域、専門分野だけ」を見ていかななければならない。

(初期の頃は、航空機の電気系統システムも自動車のそれとさして違いはなかった。)

【18】ニッチ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

しかしデルコ、ボッシュ、ルーカスなど自動車の電気屋は、航空機の電気系統には進出しなかった。見向きもしなかった。)

第二は、「他の者に依存しなければならない」ということである。彼らの製品やサービスは部分品である。自動車の電気系統の部品メーカーにとって消費者が彼らの存在を知らないことは強みであるが弱みでもある。

(ルーカスはイギリスの自動車産業が不振となれば同様に不振となる。A・O・スミスは自動車のフレームのメーカーとして繁盛していたが、エネルギー危機のあと、自動車メーカーは同社のフレームを使わない車に転換しはじめた。価格は高くとも、軽く燃費がよかった。A・O・スミスは、いかなる対策も取れなかった。)

第三は、最も大きな危険として、時に「専門技術が専門技術でなくなり、一般化してしまう」ことである。

(第一次大戦前の銀行は、通貨は本来安定しているべきものとしていた。したがって、外国為替が不安定となり、交換不能な通貨が現れ、異なるレートが現われたとき、外国為替を扱うことを嫌った。彼らはその怪しげな仕事を喜んでスイスの専門家に任せた。その結果、スイスの外国為替業者がこの収益性の高い専門技術市場を占めるに至った。

しかるに第二次大戦後、外国為替が日常業務になった。今日では、あらゆる大銀行が外国為替の専門家を抱えている。)

『専門技術戦略』によって得られるニッチ市場には、他のあらゆる生態学的なニッチと同じように、時間的にも領域的にも限界がある。生物学によれば、そのような地位を占有する「種」は外部環境のわずかな変化にさえ適応できない。これは専門技術の「種」についても言える。

⑥その有効性

しかし、そのような限界の枠内では専門技術による地位はきわめて有利である。急速に成長しつつある技術、産業、市場では最も有効な戦略である。

(1920年に存在していた自動車メーカーのうち今日も存在しているものはほとんどいない。これに対し電気系統の部品メーカーの多くは生きながらえている。専門技術による地位は、適切に維持するならば競争の脅威を避けることができる。自動車のユーザーも、ヘッドライトやブレーキのメーカーを気にかけない。

【18】ニッチ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

ベーデカーという名がガイドブックと同義語になったあとでは新規参入者がやってくる気配さえなかった。)

このように、新しい技術、産業、市場においては、『専門技術戦略』は機会とリスクの比が最も有利である。

(3) 専門市場戦略

『専門技術戦略』が「製品やサービスについての専門知識」を中心として構築されるのに対し、『専門市場戦略』は「市場についての専門知識」を中心に構築される。他の点については両者はほとんど同じである。

(西側世界におけるクッキー用およびクラッカー用の業務用オーブンの過半は、北イングランドとデンマークにある二つの中堅メーカーが供給している。業務用オーブンは特に技術上難しいところはない。これら二社のメーカーと同じオーブンをつくれるメーカーは無数にある。しかし、この二社は市場を知っている。世界中の主なベーカリーを知っており、ベーカリーの方もこの二社を知っている。そして、この二社が市場を満足させている限り、彼らと競争したいと思わせるほど市場は大きくなく魅力的でもない。

世界のトラベラーズチェックは、ヨーロッパのトーマス・クックと、アメリカのアメリカン・エクスプレスという二つの旅行代理店が事実上独占していた。それは第二次大戦後、旅行の大衆化が進むまでは特殊な市場だった。両社は、購入者がトラベラーズチェックを現金化するまでの間、時には何ヶ月も現金を預かり、金利を得、大きな利益をあげた。市場は、他の者の参入意欲をそそるほど大きくはなかった。しかも世界的なネットワークが必要だった。両社は旅行代理店としてネットワークをもっていた。ほかにそのようなネットワークをもつ企業はなかった。

①変化による機会

専門市場は、「この変化には、ニッチ市場をもたらすいかなる機会があるか。他に先がけてそれを手に入れるには何をなすべきか」と問うことによって手にすることができる。

トラベラーズチェックそのものはさして大きな発明ではない。信用状の一種にすぎない。何百年も前から存在した。しかし、「誰に対しても発行すること」「紙幣のように何種類かの金種に分けること」「世界中で現金化できるようにすること」だけが新しいことだった。こうしてトラベラーズチェックは、「現金を持ち歩きたくはないが、信用状を発行してくれる銀行はない」という旅行者にとって、大きな魅力となった。

業務用オーブンにも何か特別の機能があるわけではなかった。前述の二社が行ったことは、クッキーやクラッカーが「家庭ではなく工場で焼かれるようになった」という変化を

【18】ニッチ戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

認識しただけのことだった。彼らのオープンは、技術ではなく市場を基盤としていた。技術のほうは、誰でも手に入れることができた。

専門市場の地位にも、専門技術の地位と同じように厳しい条件が伴う。すなわち、第一に、新しい傾向、産業、市場について、常に体系的な分析を行っていないといけない。
第二に、トラベラーズチェックのような小さな工夫にすぎなくとも、とにかく何らかのイノベーションを加えなければならない。
第三に、手に入れた地位を維持するためには、製品とサービスの向上、特にサービスの向上のために休まず働かなければならない。

②最大の敵は自らの成功

専門市場の地位にも、専門技術の地位と同じように限界がある。専門市場の地位にある者にとって最大の敵は「自らの成功」である。専門市場が大衆市場になることである。今日、トラベラーズチェックは日常品となり競争の激しい世界になっている。旅行が大衆市場となったためである。

(ここに香水の例がある。近代的な香水産業を生み出したフランスのコティは、第一次大戦後、化粧に対する世の中の考えが変わったことを認識した。それまではごく一部の女性しか使わなかった化粧品が、まともなものとして受け入れられるようになった。コティは1920年代の半ば、欧米の双方でほとんど独占的な地位を築いた。1929年頃までに、化粧品市場は中流階級以上の女性たちの専門市場となった。

ところが大恐慌のさなかに、この化粧品市場が、専門店で売られる高価格の高級ブランド市場と、スーパーやドラッグストアで売られる低価格の大衆ブランド市場に分化した。数年を経ずしてコティが支配していた専門市場がなくなった。コティは「高級ブランドの道を選ぶか、大衆ブランドの道を選ぶか」を決定できなかった。もはや存在しない市場にとどまろうとした。その後、同社は漂流を続けた。)