







**(2)ニッチ戦略 (A)関所戦略**

- ・ プロセス上のギャップ、何らかのギャップを見つけたか？
- ・ プロセス上、必要不可欠な製品を見つけたか？それは小さく目立たないか？

**【実例】**

例) アルコン・ラボラトリーズは、老人性白内障の手術で手術時間がかかる原因となっていたプロセスを取り除く酵素を開発した。手術で使う酵素はいかに効果であっても手術費用全体からすればわずかだった。市場は小さく、競合品を開発するほどの価値はない。価格を下げてでも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、価格を下げることであり、自ら利益をあげることはできない。

例) 正しい戦略は、デューイ&アルミーがとってきた。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などの設計まで行っている。絶えず品質の向上を図っている。

**【目指す地位】**

- ・ ニッチ戦略は隙間(ニッチ)の占拠を目指し、限定された領域で実質的な独占を目指す。
- ・ 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。
- ・ ニッチ戦略に成功しても名をあげることはなく実をとるだけである。

**【やるべきこと】**

- ・ 「製品はどのように必要不可欠なものか？」

- ・ リスクに伴うコストが、製品価格よりも圧倒的に大きくなければならない。  
「コストは製品価格と比べてどのくらい大きいのか？」

- ・ 市場の規模は、最初にその場を占めた者一人だけが占拠できる大きさでなければならない。  
「市場の規模はどのくらいの大きさか？」

- ・ この戦略のポイントは、製品として決定的に重要でありながら目立たず誰も競争しない点にある。  
「小さく目立たないために、競争相手が現れようのない、生態学的なニッチか？」
- ・ 「それらは何らかのギャップの中に見つけたか？プロセス上のギャップで見つけたか？」

- ・ 独占を乱用して顧客を搾取し、強要し、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。  
「正しい戦略は何か？」

**【リスク】**

- ・ ひとたび適所を占めてしまえばそれ以上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。最終需要者の成長と同じ速さでしか成長できない。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、一夜で陳腐化する。  
「この戦略によって、具体的にどのようなリスクを負うか？」

**(2)ニッチ戦略 (B)専門市場戦略**

- ・ 新しい傾向、産業、市場で、支配的地位を得られそうな、市場の専門知識は何か？

**【実例】**

- 例)トラベラーズチェックは二つの旅行代理店が事実上独占していた。第二次世界大戦後、旅行の大衆化が進むまでは特殊な市場だった。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。両者は旅行代理店としてネットワークをもっていた。
- 例)トラベラーズチェックそのものは大きな発明ではない。信用状の一種にすぎない。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が新しかった。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もっていないという旅行者にとって、大きな魅力となった。
- 例) 今日、トラベラーズチェックは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。

**【目指す地位】**

- ・ ニッチ戦略は隙間(ニッチ)の占拠を目指し、限定された領域で実質的な独占を目指す。
- ・ 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。
- ・ ニッチ戦略に成功しても名をあげることはなく実をとるだけである。

**【やるべきこと】**

- ・ 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。  
「市場についてのどのような専門知識を、この戦略に活用するか？」

- ・ 新しい傾向、産業、市場について、常に体系的に分析を行っていかなければならない。  
「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」  
「他に先がけてこの機会を手に入れるには何をなすべきか」

- ・ 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、何らかのイノベーションを加えなければならない。  
「どのような小さな工夫によって、イノベーションを加えるか？」

- ・ 手に入れた地位を維持するには、製品とサービスの向上をしなければならない。  
「どのような製品とサービスの向上をはかるか？」

- ・ この戦略のポイントは、製品として決定的に重要でありながら目立たず誰も競争しない点にある。  
「小さく目立たないために、競争相手が現れようのない、生態学的なニッチか？」 Y・N

**【リスク】**

- ・ 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。  
「この戦略によって、具体的にどのようなリスクを負うか？」

**(2)ニッチ戦略 (C)専門技術戦略**

・ 急速に成長しつつある技術、産業、市場で、支配的地位を得られそうな、専門技術は何か？

**【実例】**

- 例) ベーデカーは、1828年、中流階級向けの蒸気船によるライン川観光が始まるや、最初のガイドブックを発行した。第一次世界大戦まで事実上欧米の市場を独占した。
- 例) ベーデカーの前にも旅行者用ガイドブックはあった。イギリス貴族の旅行者は、実務的な日常の些事などは同行の執事に任せていた。しかし新しく現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。ベーデカーは、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方法や編集のスタイルを完成させた。
- 例) 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。
- 例) 第一次世界大戦前の銀行は、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いたった。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。

**【目指す地位】**

- ・ 優れた技術を開発することによって生態学的なニッチにおける支配的地位を獲得する。
- ・ その専門技術が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る。このメーカー自体が技術の基準となる。
- ・ 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。

**【やるべきこと】**

- ・ 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。新しい産業、市場、傾向が現れたならば、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。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。  
「新しい産業、市場、傾向の中にどのような専門技術の機会を見つけるか？」

- ・ 「独自かつ異質の技術として、どのような技術を持たなければならないか？」  
「どのような優れた技術を開発することで、生態学的なニッチにおける支配的地位を獲得できるか？」  
「専門技術戦略を使うに、どこに新しいこと、つけ加えるべきこと、どこにイノベーションを起こすか？」

- ・ 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。「この戦略にとって、タイミングは適切か？」 Y・N
- ・ 「この戦略は、製品として決定的に重要であるか？」 Y・N 「目立たず誰も競争しないか？」 Y・N

- ・ 専門技術戦略によってニッチ確保に成功した企業は、たえずその技術の向上に努めなければならない。「どのように自らを陳腐化するか？どのように技術の向上に努め、常に一步先んじるか？」

**【リスク】**

- ・ 新しい技術、産業、市場において、専門技術戦略は機会とリスクの比が最も有利になる。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。
- ・ 生物学によれば、こ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も適応できない。
- ・ 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。
- ・ ほかに者に依存しなければならない。彼らの製品やサービスは部品である。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。
- ・ 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。  
「この戦略によって、具体的にどのようなリスクを負うか？」

**(3)「ゲリラ戦略」すなわち「弱みへの攻撃」(A)創造的模倣戦略**

- ・ 先行者が導入した新しい製品、新しいサービスで何か欠けているのを見つけたか？
- ・ 放っておかれている市場を見つけたか？

**【この戦略に適したイノベーション】**

- ・ この戦略はハイテク分野で最も有効に働く。市場志向がほとんどなく、技術志向だからである。
- ・ 市場の支配を目指すかゆえに、完結した製品、工程、サービスについての戦略に適している。  
「われわれが行うイノベーションは完結した製品、工程、サービスについての機会か？」 Y・N

**【目指す地位】**

- ・ 創造的模倣戦略は、トップの地位を目指す。

**【この戦略に適した条件】**

- ・ すでに存在している需要を満たすのであって需要そのものを生み出すのではない。  
「最初にイノベーションを行った者が、放っておいた市場は何か？」

**【やるべきこと】**

- ・ この戦略は模倣である。企業家はすでに誰かが行ったことを行う。  
「誰が行ったイノベーションを模倣するか？」
- ・ 最初にイノベーションを行った者よりもそのイノベーションの意味をより深く理解するがゆえに、より創造的となる。「最初のイノベーションよりも、どのように創造的イノベーションにするか？」

- ・ 誰かが新しいものを完成間近までつくりあげるのを待ち、そこで仕事にかかる。短期間で顧客が望み、満足し、代価を払ってくれるものに仕上げる。直ちに標準となり市場を奪う。  
「われわれが行うイノベーションのどこを顧客が望み、どこに満足し代価を支払うか？」  
「どのタイミングで仕事にかかるか？どのくらいの期間で仕事を仕上げるか？」

- ・ 創造的模倣戦略は製品やサービスを発明しない。製品やサービスを完成させその位置づけを行う。  
例) スイスの時計メーカーはクォーツ時計を開発した。彼らは、新製品を贅沢品として位置づけた。セイコーはクォーツ時計を普及品として売り出した。セイコーの腕時計は世界のベストセラーとなった。  
「完成させる製品やサービスに、どのような位置づけを行うか？」

- ・ 新しい製品やサービスは市場に導入されたままの形では何か欠けている。  
1 「いくつかの特性を追加する必要があるか？それは何か？」 Y・N  
2 「少しずつ違う市場向けに少しずつ違うものが必要とされているか？」 Y・N  
3 「製品やサービスを細分化することが求められているか？それは何か？」 Y・N  
4 「市場で正しい位置づけを行うことが求められているか？それは何か？」 Y・N

**【リスク】**

- ・ 総力戦略と比べ、リスクははるかに小さい。動き出す頃には、市場は確立している。
- ・ 意味のない市場の動きを創造的に模倣してしまう危険がある。  
「模倣しようとしている機会は、意味のない市場の動きではないか？」 Y・N

**(3)「ゲリラ戦略」すなわち「弱みへの攻撃」(B)柔道戦略**

- 市場や産業が急速に変化している中で、先行者の間違っただけの商習慣、怠慢さ、市場のいいとこ取り、価値の誤解、高価格の維持、多機能の追求を見つけたか？

**【先行者に共通してみられる五つの悪癖】**

先行者に共通してみられる五つの悪癖が、新規参入者にトップの地位を獲得させる。

- 1) "自分たちの発明(設計)でない"という態度、傲慢さがある。
  - 既に地位を確立しているトップ企業が予期せぬ成功や失敗を取り上げず、見過ごしたりしている。
- 2) 市場のいいとこ取りがある。
  - 最も利益のあがる部分だけを相手にするという間違いをしている。
- 3) 価値についての誤解がある。
  - 製品は生産が難しく金がかかることに価値があると考えている。
  - 顧客は自分にとって有用なものに価値を払うと気づいていない。
- 4) 創業者利益なる錯覚がある。
  - 競争相手が価格を下げる前に自らの製品の価格を下げないでいるか？
  - 競争相手ではなく自らの手によって新製品を導入し自らの製品を陳腐化しないでいる。
- 5) 「みなを満足させる」ということは、「誰も満足させられない」ものになる。
  - 多機能の追求がある。
  - 市場の成長に伴い、一つの製品やサービスによってすべてのユーザーを満足させようとしている。

**【この戦略に適したイノベーション】**

- 「新規参入者として、少なくともトップ企業が挑戦を気にしたり、脅威と見なしたりする分野で競争しようとしていない。」 Y・N

**【目指す地位】**

- 柔道戦略もトップの地位を目指し、やがて支配権をねらう。しかしトップ企業と正面切って戦うことはしな
- 新規参入者はすべて柔道戦略を使った。

**【この戦略に適した条件】**

- 「市場や産業が急速に構造変化しているか？」 Y・N

**【やるべきこと】**

- 「トップ企業の特に間違っただけの商習慣、経営政策は何か？」
- 「市場を調べ、この戦略に対する抵抗が最も小さく成功しそうな分野はどこか？」

- 「新規参入者として、既に地位を確立しているリーダー企業と同じものを安い価格や優れたサービスで提供するだけでは十分ではない。どこに、どのような若干の差別化をおこなうか？」

- 「新規参入者として最大化ではなく、どのような最適化をはかるか？」
- 「それぞれの市場向けにどのような最適の製品やサービスを設計するか？」
- 「それによって、どのように市場の一部を確保し、やがて、どのように市場全体を確保するか？」

**【リスク】**

- 市場において支配的地位の獲得を目指す戦略のうち、最もリスクが小さく最も成功しやすい戦略である。
- 「この戦略によって、どのようなリスクを負うか？」

**(4)「総力戦略」すなわち「総力による攻撃」**

- ・ 見つけた新しい知識、発明発見は、新しい産業、新しい市場、新しいシステムを創造するような機会か？

**【実例】**

デュポンは、最初の合成繊維であるナイロンの開発に成功すると、総力をあげて大工場をつくり、大々的に宣伝し新たな化学産業を生み出した。

**【この戦略に適したイノベーション】**

- ・ この戦略は大きなイノベーションにしか使うべきではない。多くの場合は、ほかの戦略をとるべきである。それはリスクの問題ではない。必要なコスト、努力、資源に見合うほど大きなイノベーションの機会がそれほどないからである。  
「他にどのような戦略をとることができるか？」

**【目指す地位】**

- ・ 企業家はこの戦略によって、市場や産業の完全支配は無理としてもトップの座を得る。自らが創りだした産業において支配的な地位を目指す。最初から永続的なトップの地位を狙う。  
「この戦略によって、どのような新しい産業や市場そのもの、新しいシステムを創造することを目指すか？」

**【この戦略に適した条件】**

- ・ この戦略は真に新しいものを創り出すことを目指しているため、この戦略に限ってはおそらく門外漢のほう有利である。彼らは通念を知らず、したがって何が不可能とされているかを知らない。  
「われわれは、どのような通念に縛られ、何を不可能としているか？」

**【やるべきこと】**

- ・ 「全エネルギーを集中しなければならない明確な目標を一つだけ掲げるとそれは何か？」
- ・ リーダーシップを握った以上、これまでよりも速く走り、イノベーションの努力をさらに大規模に続けなければならない。開発費もイノベーションに成功した後でこそ増額しなければならない。新しい製品の利用法を開発し、新しい顧客を発掘し、新しい製品を試してもらわなければならない。  
「成果が出始めるやさらに資源を大量投入できるか？」

- ・ この戦略によって成功した企業家として、  
「どのように競争相手よりも先に自らの手で製品やプロセスを陳腐化させていくか？」

- ・ 高価格を維持することは競争相手にやる気を起こさせるだけである。  
「価格をどのように計画的に下げていくか？」

**【リスク】**

- ・ 4つの企業家戦略の中でも最もギャンブル性が強い。強い意志がなければ失敗する。
- ・ この戦略は必ず命中させなければならない。チャンスは一度しかない。
- ・ この戦略では成功よりも失敗のリスクのほうが大きい。  
「この戦略によって、どのようなリスクを負うか？」