

特定分野でナンバー1

顧客から強く求められる企業に



ふくなが まさゆき
福永 雅文

(ランチエスター戦略コンサルタント)

ニッチとは小さな市場のことである。語源はラテン語の「**巣**」である。建築用語のニッチは壁の小さな窪み^{くぼみ}を示す。西洋建築では壁や柱をくりぬいて、彫刻や花瓶を飾ることがある。脇役だが、建築の意匠として欠かせない。

生物学用語のニッチは生き物の生息地を示す。生き物にはそれぞれ生息地がある。イワナとヤマメは同じ川にいても、生息地が異なる。イワナは水が冷たく澄んだ上流を好み、ヤマメは中流が生息地である。地球環境を安定させ、社会を安定させたうえで経済を発展させようとする思想がSDGsの思想である。生物の多様性を守り、生態系を維持するとは生物それぞれの生息地、すなわちニッチを尊重することである。

巣、小さな窪み、生き物の生息地が、経営用語で小さな市場を示すようになった。

隙間市場ともいう。小さな市場で高いシェアをもつ企業のことをニッチヤーという。はじめは隙間市場だったが巨大市場になることもある。かつてヤマト運輸が宅配便をはじめたとき、リクルートが求人情報誌をはじめたとき、隙間産業といわれた。両社は市場を創造し、拡大させ、自らは大企業となった。

そういったニッチもあるにはあるが、多くのニッチは小さなままである。壁の窪みのように、山の中の細い川のように小さな市場なので、大企業が参入してこない。だから生存し続けられる。例を示そう。

「漫画の単行本を立ち読みする人が多くて困っている。手垢がついて売りモノにならなくなることも」との書店主の話聞いて、漫画の単行本を透明フィルムで包装する機器を開発し販売した会社がある。東京の板橋区にあるダイワハイテックス(以下ダイワ社)という。無料でお試ししてもらい、よければ購入してもらおうモニター企画で何台かを販売した。立ち読みさせたほうが売れるのか、させないほうが売れるのか。意見が分かれるところだった。そこで、書店に実験してもらった。立ち読みさせないほうが一五%売れた。このことがきっかけとなって漫画の包装機器は売れ始めた。

その後、大手の包装機器メーカーが参入してきたが、長続きしなかった。理由はダイワ社の差別化戦略に太刀打ちできなかったことと、市場規模が大手には小さす

ぎたことである。ダイワ社は大手書店五千五百店に納入し、シェアは九〇%以上、年商は十億円となった。十億円強というニッチ市場をほぼ独占した。

しかし、そのニッチ市場だけでは自社は衰退することが明らかとなった。それは書店市場が衰退していったからだ。生態系が崩れるように、市場も成長もすれば衰退もするものである。ダイワ社は書店の衰退を食い止めることに貢献する製品開発と、二つ目の事業の柱をつくる新分野への進出に取り組んだ。製品開発は書店の万引き防止システムなど。新分野は図書館向けの書籍の表紙に傷がつかないように加工するコーティング機器など。様々な製品開発、市場開拓、事業開発に取り組んだ。

そのなかで事業の大きな柱となったのが、小さな通販会社向けの発送システムである。きっかけは漫画の包装機器を納入した書店から「書籍の通販を始めて、仕事が増えてきた。その発送業務を人海戦術でやるのはそろそろ限界。自動化したい」との話を聞いたことである。発送物を仕分けし、包装し、梱包し、ラベルを貼る作業を自動化する機器を開発した。

通販の発送システムは昔からある。大きな通販会社は皆、導入している。三千万円以上する産業機器である。大手の包装機器メーカーが作り、販売会社が消耗品を売りながら販売している。その分野に小さなダイワ社が参入しても勝ち目はない。

ダイワ社が狙ったのは、三千万円未満の小型の通販システムを必要とする企業である。楽天やアマゾンでコンタクトレンズを売っているベンチャー企業や大手でも通販事業に進出して間がない段階の企業である。

通販の発送システムの市場は小さくはない。だが、その市場を括り直してニッチにしたことがポイントである。ダイワ社はこの事業だけで十四億円を売り上げ、経営規模を倍増させた。

コンサルタントの筆者が指導原理としているランチエスター戦略とは企業間競争の勝ち方の理論と実務体系である。その結論はナンバー1になることである。大きな会社は大きな市場でナンバー1を目指す。小さな会社は小さな市場や、市場を小さく括り直して特定分野（地域や顧客層や商品）でナンバー1を目指す。

自社の武器を活かし、顧客から強く求められる存在感を築くことができる市場を見出し、ナンバー1になることで自社を繁栄に導く。それには顧客のお困りごとを解決する。顧客に喜んでいただく。顧客の喜びの先に社会の喜びがある。社会を少しでもよくする一助となろう。企業間競争は、ただ勝てばよいわけではない。

「社会をよりよくすることと競争に勝つことを一体的に取り組むことで企業は永続的な繁栄を遂げられる」との筆者の哲学を本誌で一年間連載してきた。今回で終了する。読者の係わる企業に少しでもお役に立ったのなら幸いである。