

ニッチ戦略とは何か？

村山 貴 俊

【要旨】

本稿では、企業行動としてのニッチ戦略の意味を問い直す。そのため、まず生態学でのニッチの意味を考察し、生物の特性に適合する局所環境と理解されていることを確認する。次いで経営戦略としてのニッチ戦略が、一般的には、狭い市場や特定の事業領域への集中と理解されていることを確認する。しかし、生態学では、生物に適合的な局所環境が狭い範囲や領域（スペシャリスト）だけを指すとは考えられておらず、より広い範囲（ジェネラリスト）を指す場合もある。すなわち、生物の特性に適合する居場所がニッチであり、その空間の広さや特性は多様であると理解される。そのような生態学のニッチ理解に則して企業行動としてのニッチ戦略を捉え直すと、企業が独自の資源や体制に適合する市場や事業領域を選択しないし構築する行動と捉えられる。結論として、ニッチ戦略のみならず経営戦略を考える際に、企業の独自性と環境との適合性を強く意識することが重要であると指摘する。

Key Words: ニッチ戦略, ニッチ, 独自性, 適合性, 多様性

1 はじめに*

「ニッチ戦略」(niche strategy) は、どのような企業行動を意味するのか？ そもそも「ニッチ」(niche) は、何を意味するのか？ これまでのニッチ戦略の一般的理解は、妥当なのか？ 仮にこれまでの理解に何らかの修正を加える必要があるとすれば、そこから何を学ぶべきなのか？ こうした疑問に一定の解答を付していくことが、本稿の狙いとなる。

まず、一般の辞書を使ってニッチの意味を調べてみると、例えば『広辞苑』(第5版)には、「①西洋建築で、壁面の一部をくぼめた龕状の部分。キリスト教会堂の内壁などに設け、彫像などを置く。壁龕。②〔生〕生態的地位のこと。エコロジカル・ニッチ」と簡潔に記されている。次に、英語の“niche”であるが、『ランダムハウス英和大辞典』によれば、その語源は、「巣を作る」という意味のフランス語“nicher”に由来し、さらにラテン語“nidicula”にまで遡れるという。同辞書には、英語“niche”の意味が、名詞で「1. ニッチ, 壁龕(へきがん): 像・花瓶などを置くために壁などに設けた装飾のなくぼみ。2. (人・物に) 適した地位, 適所。3. 〔生態〕生態的地位: 生物社会で個体の占める位置またはその果たす機能。4. 〔経営〕ニッチ: (収益可能性の高い) 特定市場分野, (経営戦略の) 集中領域, 市場のすき間。5. 〔医学〕ニッシェ: 胃などの内壁の X 線像に

*本稿は、文部科学省科学研究費補助金若手研究(B)(課題番号21730312)による成果の一部である。

見えるくぼみ；潰瘍（かいよう）などの診断に使う」、さらに他動詞で「1. 〈像などを〉壁龕に収める。2. …を（奥まった場所や目立つ位置などに）置く、安置する、落ち着かせる。3. 壁龕にする、壁龕を設ける」と記される。さらに『ロングマン現代アメリカ英語辞典』（*Longman Advanced American Dictionary*）で、英語“niche”の現代的意味を調べると、「1. 自分が有する技能、能力、性格などに最適な仕事や活動、2. ニッチ市場、市場ニッチ、特定の製品を購入したり、特定のサービスを使ったり、あるいは今後それらを購入したり使ったりしそうな集団の一部、3. 壁にある小さなくぼみ、そこには彫像がよく置かれる」と記される。

以上のような意味を有するニッチであるが、語源は「巣を作る」というフランス語に由来するとされ、その語源を重視しながら意味を把握すると、例えば「生態的地位：生物社会で個体の占める位置またはその果たす機能」、もしくは生物と巣の関係からの類推として「(人・物に) 適した地位、適所」などと捉えられよう。他方、現代英語では、経営学用語としての「(収益可能性の高い) 特定市場分野、(経営戦略の) 集中領域、市場のすき間」あるいは「特定の製品を購入したり、特定のサービスを使ったり、あるいは今後それらを購入したり使ったりしそうな集団の一部」という意味が定着していることが分かる。加えて、英語・日本語それぞれにおいて建築用語として「壁面の一部をくぼめた龕状の部分」、あるいは「壁龕（へきがん）：像・花瓶などを置くために壁などに設けた装飾のなくぼみ」という意味が定着していることも分かる。

なお本稿の構成は、以下の通りである。まず2節では、「ニッチ戦略」は何かという問題を検討する前に、そもそも「ニッチ」が何を意味するのかを考察する。ここでは語源に近いと思われる「生態的地位」という意味でのニッチが、生態学や生物学の研究のなかで、どのように捉えられているかを確認する。次いで3節では、経営学において「ニッチ戦略」が、どのような企業行動と捉えられているかを考察する。特にここでは、経営戦略論やマーケティング論における一般的な定義や理解を明らかにしたうえで、生態学と経営戦略論でのニッチの捉え方の共通点や差異点を見出す。4節では、ニッチ戦略をどのように理解すべきか、という問題を考察するが、特にここでは生態学のニッチの捉え方に則してニッチ戦略の再解釈を進める。最後に、そのようにニッチ戦略を再解釈することで、経営戦略研究にどのような意味や意義がもたらされるかを検討する。

2 ニッチとは何か

まず、生態学や生物学の既存研究において、語源「巣を作る」の意味に比較的近いと考えられる「生態的地位」としてのニッチが、どのように捉えられているかを確認していきたい。なお、ここでの理解は、主にOdling-Smee, F.J. *et al.*, *Niche Construction: The Neglected Process in Evolution*, Princeton University Press, 2003（佐倉統ほか訳『ニッチ構築—忘れられていた進化過程』共立出版, 2007年）およびMayhew, P., *Discovering Evolutionary Ecology: Bringing Together Ecology and Evolution*, Oxford University Press, 2006（江副日出夫ほか訳『これからの進化生態学—生態学と進化学の融合』共立出版, 2009年）という文献を参考にする。

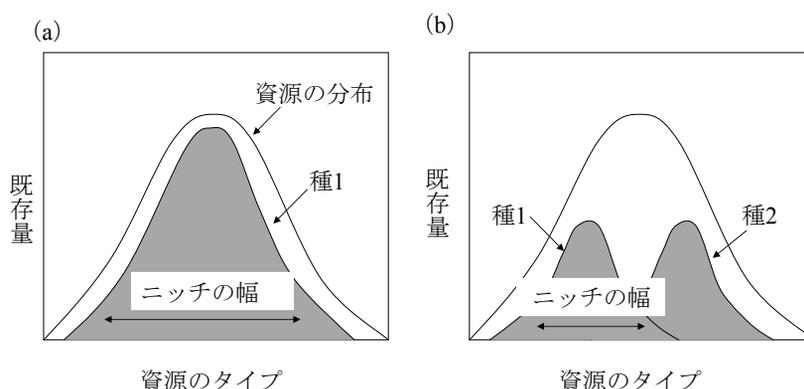
2.1 ニッチ

ニッチとは、生物が生息する環境や空間と理解されよう。これら環境や空間は、「局所環境」(local environments) (Odling-Smee *et al.*, 2003, p.1; 邦訳書, 1頁) ないし「選択的環境」(selective environments) (*Ibid.*, p.1; 7頁) と呼ばれ、具体的には「巣, 穴, 隠れ場, 網, 蛹殻, 化学的環境」(*Ibid.*, p.8; 1頁) などとなり、また生物の「アドレス」(住所) (address) (*Ibid.*, p.40; 34頁) と表現されることもある。すなわち、ニッチは、地球規模で広がる全体環境のなかで、生物が自らの居住のために選択した部分環境を意味する。

さらに、生態学では、それら部分環境としてのニッチを、「基本ニッチ」(fundamental niche) と「実現ニッチ」(realized niche) に区別する。基本ニッチは、「ある種が正の生殖率 (positive growth rate) を維持できる〔つまり理論上存続できる〕環境の集合」(Mayhew, 2006, p.95 ; 120頁) (なお引用文中の〔 〕は筆者による加筆。以下、同様) であり、実現ニッチは「基本ニッチよりも小さい範囲であり、野外で実際にその生物が占めている基本ニッチの部分集合」(*Ibid.*, p.95; 120-121頁) である。すなわち、生物が理論上存続できる環境が基本ニッチであり、そのなかで実際に生物が生息する環境が実現ニッチとなる。このことから、実現ニッチは、基本ニッチの部分集合となるのが一般的である。

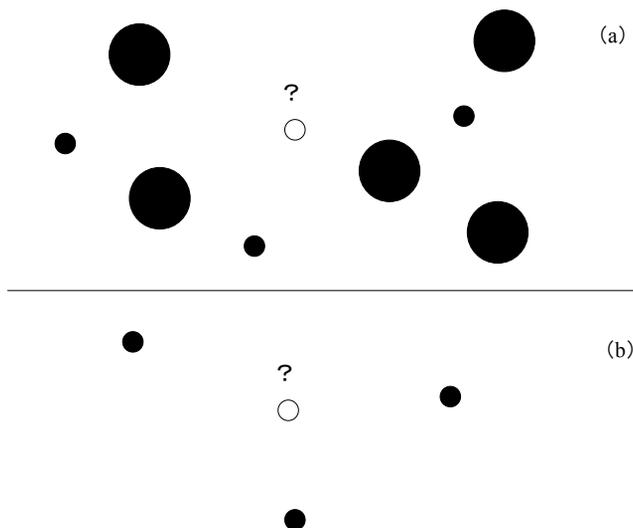
生物が自らの生息空間を基本ニッチから実現ニッチへ狭める理由は様々であるが、例えば「種間の競争」や「資源の最適利用に関する生物の意思決定」が考えられるという。図1では、種間競争に起因するニッチ縮小が描かれており、(a) のように「1種だけが存在しているときは、種のニッチは種内競争下で最も環境収容力が大きくなるように進化する」(*Ibid.*, p.100; 124頁) が、(b) のように2種が存在し基本ニッチが重複するときは「競争種が先住種に置き換わり、先住種のニッチ幅を縮小する傾向がある」(*Ibid.*, p.100; 125頁) ことを示している。競争によって先住種がニッチを縮小し (すなわち、理論上存続できる環境の一部を放棄し)、競争種と棲み分けをおこなうことを意味する。

図1 種間競争とニッチ選択



(注) 原図をみながら筆者が書き直したため、原図とは大きさや形がやや異なることを断っておきたい。
(出所) Mayhew (2006), p.101 (邦訳書, 125頁) のFig.9.2を転載。

図2 最適餌選択



(注) 原図をみながら筆者が書き直したため、原図とは大きさや形がやや異なることを断っておきたい。
 (出所) Mayhew (2006) , p.102 (126頁) のFig.9.3を転載。

図2では、資源最適利用の意思決定によるニッチの縮小が示されている。ある生物が低質の資源（小さな○）に出会ったとき、その生物はその資源を利用すべきか、より高質な資源（大きな●）を期待して他に移動すべきか、という選択を迫られる。(a)のように「〔他に〕価値の高い資源が豊富にあるときには、そこにとどまることによって良い資源に出会う機会が失われるため、移動する方がよい」(Ibid., p.102; 126頁)ということになる。その際、生物は、理論上利用できる低質な資源（小さな○）、すなわち基本ニッチの一部を放棄することになる（基本ニッチからの縮小を意味する）。しかし、(b)の場合は、他に良い資源が乏しく、最初に出会った低質な資源に「とどまることによって失うものはない」(Ibid., p.102; 126頁)ので、最初の場所にとどまり、その低質な資源が利用されることになる。つまり生物は、当該資源を放棄しない。このように資源の分布状況と生物の最適化行動により、(a)のように理論上利用できる資源の一部が放棄されることになる。ただし同説明では、生物が自らを取り囲む環境資源の分布状況を正確に把握していることが前提になっており（経済学の完全情報下で最大化の意思決定をおこなう経済人モデルに近い）、こうした前提が現実的なのか、という疑問が残ることも付言しておこう。

以上のように、ニッチは、生物が生息する局所環境を意味する。また、基本ニッチと実現ニッチという2つのニッチがあり、ある生物が理論上存続できる環境が基本ニッチと呼ばれ、競争や資源最適利用によって生物は自らの生息範囲を狭めることがあり、このように実現された居住環境が実現ニッチと呼ばれる。

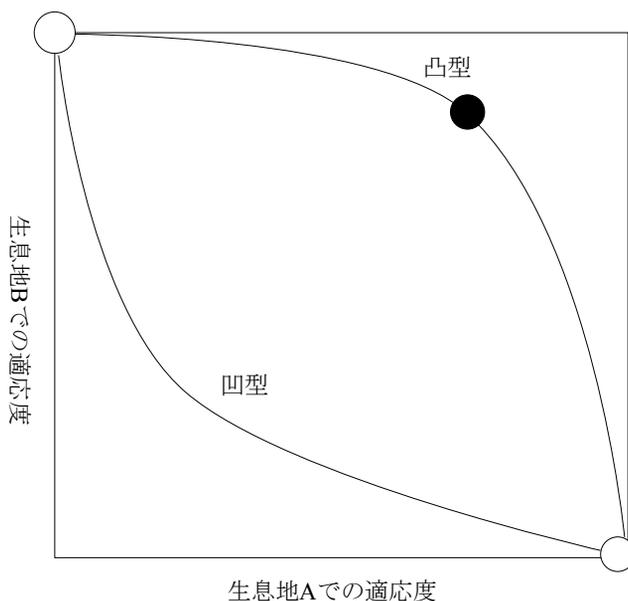
2.2 ジェネラリストとスペシャリスト

環境への適応度の違いが、生物に「ジェネラリスト」(generalist)と「スペシャリスト」(specialist)という2つの型の進化を生み出す。「2つの生息地における生物の適応度は、生息地Aでの適応度が高ければBでの適応度が低く、その逆も同様であるというようなトレードオフによって決まって」(Ibid., p.98; 121頁)くるとされ、図3のように、適応度のトレードオフが認められる場合は凹(すなわち、生息地Aに適応した生物は生息地Bに適応できない。その逆も同様)、トレードオフが緩やかな場合(すなわち、生息地Bに適応した生物が生息地Aにも適応できる)は凸の曲線となる。

それでは、ある生物が「この環境全体での適応度を最大化したい」(Ibid., p.98; 121頁)とすると、曲線のどの位置が最適になるのか。生態学の研究でも未だ十分に検証が進んでいないことから「解はかなり直感的」(Ibid., p.99; 121頁)になるとされるが、トレードオフがある凹型では、最もありふれたタイプの生息地(すなわち、生息地の頻度が $A > B$ であればA、 $A < B$ であればB)への適応を最大化するスペシャリストの進化が促されるという(図3の両端の○のいずれかが選択される)。他方、トレードオフが緩やかな凸型で、またAとB両方の生息地がそれなりにありふれている場合は、AとBの生息地をうまく利用するジェネラリストの進化が促されるという(すなわち●が選択される)。しかし、トレードオフが緩やかであっても、生息地の分布状況に偏りがみられる場合、例えば生息地Aに比して生息地Bが極端に少ない環境下では、生息地Aに特化するスペシャリストの進化が促されることがあるという。

以上のように、環境適応度のトレードオフや生息地の分布頻度によって、生物にジェネラリス

図3 ジェネラリストとスペシャリスト



(注) 原図をみながら筆者が書き直したため、原図とは大きさや形がやや異なることを断っておきたい。
(出所) Mayhew (2006), p.98 (122頁) のFig.9.1を転載。

トとスペシャリストという2つの異なる型が生み出される。また同分析は、生物の生息地（すなわちニッチ）の幅や広さだけでなく、生物の生き残り戦略も示しているといえよう。つまり、生物は、自らを取り囲む外部環境の有り様、すなわち環境間のトレードオフや環境の分布頻度により、ジェネラリスト、スペシャリストという生き方を選択させられるのである。

2.3 ニッチ構築

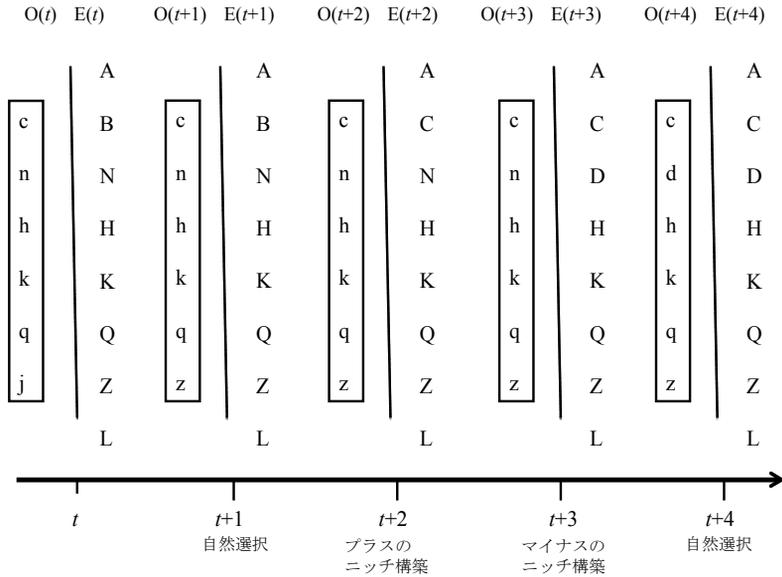
実は、前項までの議論において、生物と環境の関係は、環境が生物に選択圧をかける関係（すなわち環境⇒生物）として捉えられていた。確かに図2で示された最適餌選択モデルには、生物による最適化の意思決定が含まれていた。しかし、そこでの生物による最適化の選択は所与とされ（すなわち生物に他の選択肢は与えられていない）、とどまるか、移動するか最終結果は、やはり生物を取り囲む資源の分布状況（高質な資源が他にどれほどあるか）に依存する、という環境決定論的な考え方であった。また、ジェネラリストとスペシャリストというニッチの広さや生き残り戦略の類型についても、生物の適応力の差によってどちらかが選ばれるという考え方ではなく、むしろAとBという2つの生息地の環境の有り様（すなわち環境間のトレードオフや環境の分布頻度）が生物の行動に差をもたらし、それによって生物の生息地（ニッチの広さや内容）や生物の生き方（ジェネラリストとスペシャリスト）が決定されると捉えられていた。すなわち、いずれの議論においても外部環境こそが生物の生息範囲や行動を決定すると捉えられ、「この〔環境の〕役割はほとんどの進化理論の基盤」（Odling-Smee *et al.*, 2003, p.1; 1頁）になってきたとされる。

しかし、「生物は環境とも相互作用をして」（*Ibid.*, p.1; 1頁）おり、「環境からエネルギーや資源を取り込み、環境のマイクロやマクロの生息場所を選び、環境のなかで加工物を構築し、デトリタス（detritus）を排出し、死ぬ。そして、そのような行為によって、自身の局所環境やたがいの局所環境の自然選択圧に、少なくともある程度の変更を加える」（*Ibid.*, p.1; 1頁）ことになるという。すなわち、環境から生物へと一方向的に自然選択圧が加わるだけでなく、生物が局所環境を変化させ、それにより環境の自然選択圧が変容することになる。そして、環境⇒生物という関係は「自然選択」（natural selection）（*Ibid.*, p.1; 1頁）、生物⇄環境の相互作用は「ニッチ構築」（niche construction）（*Ibid.*, p.1; 1頁）と呼ばれる。

生物によるニッチ構築は、当該生物の局所環境を変化させたり、また直接的ないし間接的に関係を持つ他の生物の局所環境を変化させたりすることで、環境から生物にかかる選択圧を変容させ、その結果として当該生物や他の生物の特性の変化、すなわち生物の進化に影響を及ぼしていく。さらに、「その場合の環境は、気温、湿度、塩分濃度といった物理的に静止した標準的な要素を通して自然選択の『実行者』としてふるまう存在ではなく、生物のふるまいのために、みずからが選択的に働きかける生物とともに変化し、共進化する（coevolving）存在とみなされる」（*Ibid.*, p.2; 2頁）のである。

それら生物と環境との共進化の過程を単純に図解したものが図4である。そこでは「各時点の生物体はそれぞれ両眼視、樹上生活、果実食などに関係する1セットの特徴ないし特性であるも

図4 ニッチ構築による生物と環境の共進化



(出所) Odling-Smee *et al.* (2003), p.49 (41頁) のfig. 2.1.を転載。

のと仮定する。このような各生物体の特性は、一連の小文字 (c, n, h, k, q, j) で示されている。同様に生物の環境も、たとえば局所の気温、木の存在、捕食者の存在などの因子に分解できると仮定する。これらは大文字 (A, B, N, H, K, Q, Z, L) で示され」(*Ibid.*, p.48; 40頁) ている。また、文字の一致により生物の特徴と環境因子の適合が示され、文字の不一致により不適合が示される。

時刻 t では、($n-N, h-H, k-K, q-Q$) が適合、($c-B, j-Z$) が不適合になっている。時刻 $t+1$ では、自然選択が働き、特徴 j を持つ個体が犠牲になり、特徴 z を持つ個体が選好されている。その結果、 $z-Z$ という適合が生み出され、生物と環境の適合がより進んだことを意味する。時刻 $t+2$ では、プラスのニッチ構築がおこなわれ、生物が環境因子 B を C に変更し、 $c-C$ の適合が生み出され、生物と環境の適合が促進されている。例えば「集団が、環境中の食物の欠乏 (B) を、もっと多くの食物 (C) がある新たな環境に移住して相殺する場合」(*Ibid.*, pp.49-50; 40頁) などである。しかし時刻 $t+3$ では、生物がマイナスのニッチ構築を通じて環境因子 N を D に変更したため $n-D$ という不適合が発生している。これは「巣穴を掘る哺乳類の集団で、巣穴が排泄物で汚染されて居住できなくなる程度にいたってしまったというような場合」(*Ibid.*, p.50; 41頁) を意味する。時刻 $t+4$ では、先の環境変化を受けて、特徴 d をもつ個体が選好され特徴 n をもつ個体が犠牲になるという自然選択がおこなわれている。例えば「上記の哺乳類の例で言えば、巣穴から離れた排泄場所に糞をする個体が自然選択によって選好されるようになった」(*Ibid.*, p.50; 41頁) ことを意味する。時刻 $t+1$ では自然選択によって生物の特徴が変更され、時刻 $t+2$ では生物がプラスのニッチ構築 (移住) を通じて自らに有利な環境を作り出している。しかし、時刻 $t+3$ では生物自らがマイナスのニッチ構築 (排泄による巣穴の汚染) を通じて環境との不適合を生み出した結果、時刻

$t+4$ では環境からの自然選択圧によって生物の特徴（巣穴から離れた場所での排泄）が変更されている。すなわち、環境による自然選択、生物によるニッチ構築という相互作用のなかで、環境と生物とが共に変化（共進化）していく様子が描き出されている。

また、生物のニッチ構築は、表1のように4つの相互作用に分類されるという。まず、「生物がニッチの環境因子や自身に作用する選択圧を変化させる方法には、攪乱と移住の2つがある」（*Ibid.*, p.44; 37頁）という。「攪乱」（perturbation）とは、生物が特定の場所や時間において環境内の1つまたは複数の因子を能動的に変化させることである。すなわち、生物は、自らの局所環境のなかで「化学物質を分泌し、資源を利用し、加工物を構築する」（*Ibid.*, p.44; 37頁）ことにより局所環境の特性を変更する。「移住」（relocation）は、生物が方向、距離、時刻を選んで空間を能動的に移動することである。生物は、移住を通じて、「さまざまなときに、代替的な生息場所にみずからをさらし、したがってさまざまな環境因子にみずからをさらす」（*Ibid.*, pp.44-45; 37頁）ことになる。

加えて、生物が攪乱や移住を通じて環境因子に変化を起こす場合は、「起動的（inceptive）ニッチ構築」（*Ibid.*, p.45; 38頁）と呼ばれる。他方、「すでに変化の途上にあるか、変化しおえたばかりの環境因子について、生物がその変化を妨害したり打ち消したりする場合」（*Ibid.*, p.46; 38頁）があり、これは「対抗的（counteractive）ニッチ構築」（*Ibid.*, p.46; 38頁）と呼ばれる。横軸に攪乱と移住、縦軸に起動的ニッチ構築と対抗的ニッチ構築を配置することで4つのセルが成り立つわけだが、「ニッチ構築の事例はすべて、起動的な攪乱、対抗的な攪乱、起動的な移住、対抗的な移住のいずれかにあてはめることができる」（*Ibid.*, p.46; 39頁）という。

さらに、それら4つのニッチ構築には、生物と環境の適応度を増加させる「プラスのニッチ構築」（*Ibid.*, p.47; 39頁）と、適応度を減少させる「マイナスのニッチ構築」（*Ibid.*, p.47; 39頁）が存在する。例えば、前掲の図4において、自らの排泄物で巣穴が汚染され居住できなくなるという $t+3$ 段階があったが、上記のニッチ構築の4分類に従えば、生物が自ら引き起こした局所環境（巣穴）

表1 ニッチ構築の4つのカテゴリー

	攪乱	移住
起動的	生物が、周辺の事物に物理的な変更を加えることによって、選択的環境内にある変化を起動する。 例：テトリタスの排出	生物が新たな場所に移入あるいは生育することによって、みずからを新しい選択環境にさらす。 例：新たな生息場所への侵入
対抗的	生物が、周辺の事物に物理的な変更を加えることによって、環境内の先行する変化に対抗する。 例：巣の温度調節	生物が、より適した場所に移入あるいは生育することによって、環境内の変化に反応する。 例：季節的な移動

（出所） Odling-Smee *et al.* (2003) , p.47 (39頁) のTable2.1.を転載。

の変化であり、しかもその変化によって生物の適応度が減少することになるため、これは起動的かつマイナスの攪乱となる。また、 $t+2$ 段階では、食物の欠乏という先行する環境変化に対抗し、より多くの食物が存在する環境へと生物が移住していたが、これは対抗的かつプラスの移住となる。

このように、ニッチ構築とは、生物が自らの局所環境の変更を通じて環境の選択圧を変化させ、さらに（当該種および他種の）生物の進化にも影響を与える、という生物と環境との共進化の相互作用を意味する。以上では、生態学の既存研究に依拠して、ニッチの意味、ニッチの広さや生物の生き方、さらに生物とニッチの相互作用などについて確認してきた。

3 ニッチ戦略とは何か

次に、経営戦略論やマーケティング論の既存研究に依拠して、「ニッチ戦略」がどのような企業行動と捉えられているかを確認する。

3.1 企業のニッチ戦略とその優位性

Dalgic, T.(ed.), *Handbook of Niche Marketing; Principles and Practice* (Haworth Press, Inc., 2006) (『ニッチマーケティング・ハンドブック—原理と実践』) 所収のBantel (2006) “High Tech, High Performance: The Synergy of Niche Strategy and Planning Focus in Technological Entrepreneurial Firms” (「ハイテク、好業績—技術的起業家企業におけるニッチ戦略と計画視野の相乗効果」) という論文では、ニッチ戦略が次のように説明されている。

ニッチ戦略 (niche strategy) は、特定の製品や特定の市場セグメントなど、より狭い範囲に集中することである。… (中略) …見逃された市場セグメントに照準を合わせた特殊化された高品質の製品でもって、既存の大企業が優位性を発揮する市場において価格競争を回避していくというのがニッチ戦略の合理性である。ニッチ企業は、狭い市場に競争相手よりもより良く〔製品やサービス〕供給でき、さらに高業績に繋がる高い市場占有率を達成できる、特殊化された専門能力や知識を発展させる。特に産業発展の初期段階のように他の成長機会が豊富に存在する時に、競合企業は、高度に特化した企業がうまく顧客満足を引き出している狭隘なセグメントをしばしば見逃す。

ニッチ・アプローチは、明確で一貫した企業ビジョンの創出を通じて、事業活動のなかに何を取り込み、何を取り込まないかをはっきりと定義づけることを意味する。特に〔企業成長の〕初期段階では、単眼的に1つのビジョンを追及していくことが、企業の長期存続にとってしばしば重要となる (Bantel, 2006, p.131)。

次に、マーケティングの視点として、Miller and Washington (2009), *Consumer Marketing 2009* (『消費者マーケティング2009年版』) の“Ch. 30 Niche Marketing” (ニッチ・マーケティング) では、“Niche Markets” (ニッチ市場) が以下のように説明されている。

ニッチ市場とは、主流の供給者達 (mainstream providers) がおよそ対応することがない市場、すなわち広いセグメントの中にある特殊領域となる。ニッチ市場に製品を供給することで得られる幾つかの優位性がある。

- ・マーケティングでは、狭く限定された潜在的な消費者群がしばしば標的となる。
- ・大規模な売り手 (mass merchandisers) からの価格競争圧力がないため、規模の経済性が発揮できない小規模企業でも〔大企業と〕競争できる。
- ・〔市場の〕潜在性が乏しいことから、大企業はニッチ市場を無視ないし過小評価するため、競合の度合いは低くなる

理想的なニッチ市場とは、既に成長を経験し、ゆえに接近可能な顧客基盤があり、しかも強い供給業者 (established suppliers) によって支配されていない市場である。

ニッチ市場とは集中化された市場である一方、必ずしも規模が小さいということにはならない。多くのニッチ・ブランドの年商は数百万ドルにも相当する。これは一部には人口成長の当然の結果である。アメリカ人口の1%に訴求する製品・サービス市場を獲得すれば、これは非常に大きな量になる (Miller and Washington, 2009, p.133)。

すなわち、ニッチ戦略やニッチ・マーケティングは、自社が提供する市場、顧客、製品を狭い領域に絞り込むことである。特化した市場や顧客に対して製品やサービスを提供することで、大企業からの競争圧力を回避する戦略行動といえる。また、それは自社の事業や活動の範囲 (すなわち事業ドメイン) を明確化することでもあり (何を事業に取り込み、何を取り込まないか)、事業のドメインを狭い領域に絞り込むことを意味する。

このニッチ戦略の優位性とは、具体的に何か。例えば、Bantel (2006) は以下のように説明する。

ニッチ戦略は、非常に効率的な経営資源の利用に結びつき、それは起業家的で資源制約的な企業 (entrepreneurial, resource-constrained firms) にとって重要となる。特殊化 (specialization) は、狭い製品ラインや流通システム、そして特化された生産能力を含む。企業の評判と自社が特化した製品や市場領域が明確に整合するように、広告活動では、かなりの的を絞ったイメージやメッセージを発信する。経営の複雑性は低く、相対的に簡潔かつ素早い意思決定と内部調整が進められることから、努力の重複 (duplication) は極小化される。このような特性が〔企業の〕業績

を向上させる。Hambrick, MacMillan and Day (1982) は、市場占有率で成功を収めた企業が狭い事業ドメインを持つことを発見した (Bantel, 2006, pp.131-132)。

ニッチ戦略の優位性は、製品、流通システム、生産、広告などを特定領域に絞り込むことによる資源の節約にある。これにより、資源制約を抱える企業でも、特化した狭い領域内では競合他社との競争を有利に進められる可能性がある。例えば、広告では、狭い顧客層に対して明確なメッセージを発することが可能となり、さらに事業や製品が絞り込まれるため、事業間や製品間の調整の必要性（経営の複雑性）が低下し、意思決定も迅速化され、また活動や努力の重複も回避できるという。

それら優位性に対し、Bantel (2006) は、ニッチ戦略のリスクについても次のように説明する。

広い範囲を狙うアプローチを擁護する立場として、ニッチ企業が広く積極的に参入しないということは、競合企業の広い範囲へのアピールには到底及ばないということを実感することであるとの議論がある。攻撃的な競争相手は、ニッチ企業が対応できないより優れた製品、例えば低価格の〔同質〕製品を提供することで、これまで無視されていた市場セグメントを狙うという決定を下すかもしれない。ニッチ内の技術や買い手の選好が変化することで、〔ニッチ企業の〕売上や利益の獲得可能性が低下し、〔ニッチ〕企業の成長が脅かされるかもしれない。ニッチ企業の差別化を生み出す基盤が浸食され、顧客に対して十分な価値を提供できなくなるかもしれない。また特化 (specialization) が、ニッチ企業が1つの市場セグメントから素早く簡単に撤退し、新しい市場に参入することを困難にする (*Ibid.*, p.132)。

ニッチ戦略の追求によって広範囲の市場や顧客への訴求を捨て去ることになるが、それに伴うリスクは、概して環境変動への脆弱性にあるといえる。攻撃的な企業の新規参入、技術や消費者ニーズの変化などにより、ニッチ企業がこれまで手掛けてきた製品や事業を取り巻く状況が変容し、既存の優位性が急激に失われることがある。しかも、ニッチ企業は狭い領域に特化して資源や能力を蓄積してきたため、新たな市場や製品への参入が難しくなる。つまり、特定の市場や顧

客向けに蓄積されてきた資源や能力が、環境変動への対応力を失わせるのである¹⁾。

さらにBantel (2006) は、「狭い範囲への参入と広い範囲への参入のトレードオフは、より確立された大企業のことを考察することで最も理解される」(p.132) とし、「広範囲戦略」(broad strategy) (p.132) を追求する大企業のリスクを次のように説明する。

確立された大企業 (large, established firms) であっても広範囲戦略の追求にはリスクが伴う。戦略の範囲の広さは、必要とされる内部能力を開発し維持するために大量の資源の利用を必要とする。多くの製品品種の取り扱い、製造、製品開発、広告への出費を増加させる。広範囲戦略を追求する企業は、多数の活動を包含するために、イメージや評判のいっそうの拡散 (more diffuse image and reputation) に苦しむ。すなわち、一貫性や独自性の欠如こそが深刻な欠点となるだろう。沢山の活動のことを考えなければならず、意思決定はより複雑になり、それによって意思決定の速度が低下する。同時に何種類もの活動を実施することから、調整の必要性和努力の重複が増える。資源が非常に薄く広く配分され、各領域の掘り下げが不十分になることが、いつも問題となる (*Ibid.*, p.132)。

広範囲戦略のリスクは、必要とされる資源量 (ないし出費) の大きさにある。また、ニッチ戦略は明確なイメージが伝え易いのに対し、広範囲戦略はイメージの拡散さらに一貫性や独自性の欠如に苦しむ。広範囲戦略では、意思決定が複雑化し、内部調整の必要性や努力の重複が増える。資源に恵まれた大企業であっても、複数の市場や事業を扱うことで、資源配分が広く薄くなり各領域を深掘りできないという問題に直面する。

以上でみたように、ニッチ戦略とは、市場、製品、顧客などを狭い範囲に絞り込むこと、すなわち特定領域や特殊領域への集中を指し、特に資源制約を抱えた企業が、資源が豊かな確立された企業との競争に対峙する際に有効な方策となる。どのような市場や製品に絞り込むのが有利かといえば、例えばBantel (2006) は、産業発展の初期段階にあり有望な成長機会を追求する大企業が見過ごす市場を挙げ、Miller and Washington (2009) は、成長を一度経験した成熟市場で一定数の顧客が存在していることが明白であるが大きな供給業者に支配されていない市場を挙げ

1) ただし、Hannan and Carrol (1992) は、「ある時期と次の時期の環境条件が類似する場合は、変化の速さに関係なく、ジェネラリスト型の組織形態が最適となる。対して、環境条件が著しく異なる場合は、最適な組織形態は、変化のスピードに依存して決まる。この場合、緩やかな変化はジェネラリズムを促進し、速い変化はスペシャリズムを促進する」(p.159)、また「資源分割モデル」(resource-partitioning model) によれば「市場集中度が低い時は、市場集中度が高い時のように、スペシャリストの組織形態が出現しないだろう」(*Ibid.*, p.160) とし、ジェネラリストとスペシャリストが出現する様々な環境条件を特定しようと試みる。そして、彼らの研究結果を踏まえれば、スペシャリストが必ずしも環境変動に脆弱とは言い切れなくなる。他方、Porter (1985) では、Bantel (2006) と同じく、特定領域への集中は環境変動に脆弱であると指摘されている。

表2 ニッチ戦略と広範囲戦略の対比

	ニッチ戦略	広範囲戦略
特徴	特定の製品や市場など狭い範囲に特化。 事業ドメインを絞り込む。 資源制約を抱えた企業に適する。	多くの製品，多くの市場を取り扱う。 広い事業ドメイン。 資源が豊富な大企業が採用可能。
利点	資源の節約。 明確なイメージと評判の確立。 内部調整が容易。 意思決定が迅速。 活動や資源の重複が少ない。	環境変化への対応力。 技術や消費者のニーズの移行に対してある程度 の柔軟性を有する。 範囲の経済性の利用*。
欠点	環境変化への脆弱性。 特化した能力や資源が柔軟性を失わせる。	イメージの一貫性や独自性の欠如。 資源を大量消費。 内部調整の複雑さ。 意思決定が遅くなる。 活動や資源が重複する。 各領域を深掘りできない。

(注) *が付されている「範囲の経済性」は，下記の文献内で明確な言及はないが，広範囲戦略の1つの重要な利点と思われるため筆者が加筆した。

(出所) Bantel (2006) を参考に筆者作成。

る。

なお，これまで述べてきたニッチ戦略と広範囲戦略の利点と欠点は，表2のように要約できるだろう。

3.2 対比

次に，これまでみてきた経営戦略論やマーケティング論の「ニッチ戦略」と，生態学における「ニッチ」や「ニッチ構築」を対比させ，両者の共通点と差異点を明らかにしていきたい。

まず共通点を見る。生態学によれば，ニッチは，全体環境のなかで生物が自らの居住のために選択ないし構築した部分環境である。それら部分環境は，具体的に，巣，穴，隠れ場，網，蛹殻，化学的環境などとなる。またニッチ構築という考え方では，環境や競争からの選択圧によって生物がそれら部分環境を受動的に選択させられるという関係（自然選択，環境⇒生物）だけでなく，生物自らが環境に能動的に働きかけることで自らに適合的な環境を作り出したり，逆に自らの働きかけにより環境との適合を破壊する，という生物と環境との相互関係（ニッチ構築，すなわち環境⇔生物）が強調されていた。

経営戦略論やマーケティング論では，広い経営環境や全体市場のなかから特定の市場や特定の

事業に集中する行動がニッチ戦略と捉えられていた。資源制約を抱えた企業が、競合企業の圧力に対峙しながら自らの存続のために特定領域に集中するという行動は、まさに環境の選択圧や他種との競争などによって生物が自らの居住空間を受動的、能動的に選択したり構築するという生態学のニッチの捉え方に類似する。当然、そこでは、資源制約を抱えた企業（内部資源）と集中化された特定・特殊市場（外部環境）との適合関係が意識されている。

つまり、生態学でも、経営戦略論でも、ニッチが、全体環境のなかの生物や企業に適合した部分環境としての居場所（address）を示す、という点で一致している。そして、それら居場所の具体的形態は、生態学では生物が暮らす巣や穴、経営戦略論では企業が活動する市場や事業領域となる。

一方、生態学と経営戦略論では、ニッチの捉え方に異なる内容がみられた。その違いは、部分環境の広さや大きさに関する両者の考え方にある。生態学では、全体環境のなかの部分環境ということで確かに全体環境よりも狭い範囲を指すわけだが、その部分環境はかなりの広がりを持つこともあれば、狭くなることもあると捉えられていた。例えば、環境間のトレードオフが緩やかで生物の適応力が高く、また種間競争が緩やかな場合などは、生物はかなり広い範囲に生息することがある。他方、トレードオフがあり、また種間競争が激しい場合などは、生物の分布はかなり狭い範囲に限定されることになる。前者のように広い範囲に分布する種はジェネラリスト、後者のように制限された範囲に分布する種はスペシャリストと呼ばれる。そして生態学では、広い範囲、狭い範囲の部分環境いずれもが生物のニッチ（居場所）と捉えられていた。すなわち生態学では、生物が生息する部分環境の広さや大きさに関わりなく、まさに生物の特性に適合した部分環境がニッチと捉えられているといえる。

他方、経営戦略論やマーケティング論のニッチ戦略では、企業が自らの市場、製品、事業、活動を狭い範囲に特化ないし特殊化することが強調されていた。すなわち、企業行動としてのニッチ戦略は、生態学でいうところのスペシャリストの行動を指すことになる。多くの市場に対して多数の製品を展開する大企業はジェネラリスト、限られた製品や活動に集中することで限られた資源を効率利用する企業がスペシャリストとされ、経営戦略論やマーケティング論では、そのスペシャリストの行動をもってニッチ戦略と捉えられていた。

以上の議論を要約したものが表3である。すなわち、生態学でも、経営戦略論でも、ニッチが、生物や企業の特徴に適合する居場所と理解されていた。しかし、その居場所の広さ、大きさについては、両者に考え方の違いがみられた。生態学において、それら生物の居場所としてのニッチは、環境間のトレードオフ、生物の適応能力、資源の分布状況、他種との競合などによって、広くもなるし、狭くもなる捉えられていた。すなわち生態学では、ジェネラリスト、スペシャリストいずれの行動も、ニッチを選択し構築する行動と捉えられていた。他方、経営戦略論やマーケティング論では、自らの活動範囲を特定・特殊領域へと絞り込むスペシャリストの企業行動がニッチ戦略とされ、そこではニッチがかなり狭い範囲の居場所（例えば隙間市場など）と捉えられていた。

表3 共通点と差異点

	経営戦略論	生態学
共通点	企業の位置。 市場、製品、事業、活動など。	生物の居場所。 巣、穴、隠れ場、網、蛹殻、化学的環境。
差異点	狭い範囲への集中。 スペシャリストの行動を指す。	広い範囲、狭い範囲、どちらもニッチである。 ジェネラリストとスペシャリストがある。

(出所) 筆者作成。

4 ニッチ戦略の再解釈

さて、以上の考察を踏まえ、ニッチ戦略をどのように理解すれば良いか、という問題を検討していきたい。この問題に取り組むに際し、大きく分けて、原語の意味(巣を作る)に近いと考えられる生態学のニッチ概念に則して経営戦略論のニッチの捉え方を見直すという立場と、経営戦略論で独自のニッチ概念が既に定着しているので修正をおこなう必要がないとする立場があるだろう。本稿では前者の立場からニッチ戦略の内容や意味に再解釈を加えていくことになるわけだが、そこには、その作業を通じて経営戦略論に新しい視点が付加できるのではないか、あるいはニッチ戦略さらに経営戦略の本質を改めて確認できるのではないか、との狙いがある。

4.1 どのようにニッチ戦略を理解すべきか

まず、生態学のニッチは、生物の特性に適合的な部分環境ないし居場所であったが、この考え方を企業行動としてのニッチ戦略に適用すると、自社の経営資源に適合した市場や事業領域を選択し、自らが存続ないし成長できる場所を選択ないし構築していく行動となろう。例えば、資源の豊富な企業はより多くの市場や事業で活動することで環境変動への柔軟性を確保しようとするかもしれないし、資源制約を抱える企業はより狭い範囲の市場や事業に限られた資源を集中投下することで生き残りを図ろうとするかもしれない。また、後発企業は先発企業がまだ参入を果たしていない領域、いわゆる隙間市場を発見し、そこへの参入を狙うかもしれない。生態学による生物の特性に適合する居場所というニッチの捉え方に則して考えると、広い市場や多数の事業、狭い市場や単一の事業、そして隙間市場はすべて、企業が自社の資源や体制との適合を目指して選択ないし構築した部分環境、すなわちニッチとなる。このようにニッチを理解すると、ニッチ戦略は、自社の資源や体制が最も活かせる領域や場所に自社を位置づける行動と捉えられる。

では、なぜ、経営戦略論やマーケティング論において、ニッチを狭い領域(市場、製品、事業、活動)や隙間市場と捉え、ニッチ戦略をそれら狭い領域や隙間への特化や特殊化と捉えることになったのか。推測の域を出ないが、ニッチが全体環境のなかの部分環境(部分集合)を指し、さらに生物が基本ニッチ(理論上生息できる範囲)から実現ニッチ(実際に生息する範囲)へと生息地を狭め

ることがあるため、狭い領域への特化という見方が導き出されてきたのかもしれない²⁾。確かに生態学でも、「大抵の種は、少なくともある意味ではスペシャリストだろう」(Mayhew, 2006, p.97; 120頁)と主張されることがある。この文のなかの「ある意味」とは、大部分の生物は、全体環境すべてに生息できるわけではなく、自らの特性に適合した部分環境を選び、そこに居住する、という点でスペシャリストになるという意味であろう。しかし繰り返し述べてきように、生態学では、部分環境としての空間は広くなることもあれば狭くなることもあり、さらに実現ニッチも狭い範囲になることもあれば広い範囲になることもあると捉えられていた。

そこで本稿では、生態学のニッチの捉え方(すなわち「生態的地位」)に則し、ニッチ戦略を、自社の資源や体制さらに外部環境の有り様や他社との競合関係をみながら、自社に適合した場所や領域を選択ないし構築する行動と理解する。それは企業と外部環境とのより良い適合関係を追求することであり、まさに経営戦略論の基礎になる考え方ともいえよう。さらに、その場合、各社が多様な資源や体制を有し、それら多様な資源や体制を有効に活用できる領域を適切に選択していくことになれば、全体環境のなかで多様な企業が多様な戦略のもとでうまく相互依存(競争・協調)しながら棲み分け、という状況が作り出されることにもなる。それは、自然界において多様な生物が競争・協調しながら巧みに棲み分けをおこなう、いわゆる健全な生態系の有り様に類似することにもなる(*cf.*, Iansiti and Levine, 2004, p.76)。

4.2 戦略多様性への視点

生態学のニッチ理論は、多様な生物の多様な生き方、すなわち「生物多様性」(biodiversity)(Hubbel, 2001)を説明するための論理でもある。他方、ニッチ戦略を狭い範囲や領域への集中化行動と限定的に捉えてしまうと、ニッチ本来の意味から乖離するだけでなく、成功や存続に向けた企業行動を1つの型(すなわち集中や特化)に嵌めることを意味し、もって企業の多様な生き方を否定することに繋がるのではないだろうか。対して、ニッチ戦略を企業の資源や体制にあった市場ないし領域の選択と、それによる外部環境との適合を追求する行動と捉えるならば、適合を生み出すための戦略の内容は多様となり、もって企業行動や戦略の多様性を認めていくことになるのではないか(*cf.*, Aharoni, 1993)。

実は、社会学の組織論のなかに、組織や企業の多様性の説明を目的とした「組織生態学」(population ecology of organization)(*cf.*, Hannan and Carrol, 1992)という考え方がある。そのアプローチの出発点にある問題意識は、「なぜ、これほど多くの異なった種類の組織が存在するのか?」(Why are there so many different kinds of organizations?)(*Ibid.*, p.4)にあるが、そこでのニッチの捉え方は、生態学のそれにほぼ一致する。同アプローチの代表的論者Hannan and Carrol(1992)は、組織のニッチを説明するにあたり基本ニッチと実現ニッチの概念を用いており、例

2) 建築用語としてのニッチ、すなわち「像・花瓶などを置くために壁などに設けた装飾的なくほみ」の「広い壁のなかのくほみ」を「小さな隙間」とみることで、「ニッチ=隙間市場」と捉えられるようになったという可能性も否定できない。その場合、建築用語としてのニッチが、いつ、どこで、どのように、使われるようになり、経営学にどのように影響を与えたかを調べる必要がある。

えば生物の基本ニッチは「生物個体群が成長、そして少なくともその数を維持できる全ての環境条件の集合体」(p. 28)であるが、「それを拡大解釈すれば、ある組織形態の基本ニッチ (fundamental niche of an organizational form) は、その形態を与えられた組織が自らの役割を維持できる社会的、経済的、政治的な状況」(p.28)と理解できると述べる。また、同じく組織論の研究者Aldrich and Ruff (2006) は、組織生態学の考え方を批評するなかで、ニッチ概念を「個体群を支える独特な資源〔環境〕の組み合わせ」(p.35)と説明する。組織生態学では、ニッチが、組織や組織群を取り巻く社会的、経済的、政治的状況あるいは組織群を支える資源環境、すなわち特定の組織群が存続や成長を維持できる状況、環境、場所と捉えられ、狭い領域や隙間市場などと限定的に捉えられていない。

またHannan and Carrol (1992) は、生物と同じく組織にもジェネラリストとスペシャリストがあり、「ニッチが多様かつ豊富な資源を基礎とし、組織個体群が多様な資源のもとで生き残れる時に、その個体群はジェネラリストの性質を持つ。特殊な形態を有する組織が狭い範囲の資源に依存している時、それらはスペシャリストの性質を持つ」(p.159)と述べている。すなわち、様々な「ニッチの幅」(niche width) (*Ibid.*, p.159)が存在し、広いニッチもあれば狭いニッチもあり、また広いニッチで活動するジェネラリストの組織もいれば狭いニッチで活動するスペシャリストの組織もいるということであり、まさに生態学のニッチの捉え方に一致する。

繰り返しになるが、本稿では、ニッチ戦略を、企業の資源や体制に適した市場や事業領域を選択ないし構築し、それにより内部資源と外部環境との適合を追求する行動と捉える。その場合、企業が選択ないし構築する領域は様々な幅と広さを有し、また環境との適合を生み出すためのニッチ戦略の内容も多様となる。ただし、多様な戦略の存立可能性があるとはいえ、資源や体制の似通った企業同士はどうしても同じような戦略を追求することになるため、当然、現実のビジネスにみられるような激しい同質的競争が発生することになる。とはいえ、生態学の研究テーマの1つが生物多様性の解明にあるように、生態学のニッチの意味に則しニッチ戦略を捉え直すことが、これまで経営戦略論研究者が余り目を向けてこなかったとされる「現実の〔ビジネス〕社会の豊かさ」(Aharoni, 1993, p.42)、すなわち多様な企業による多様な戦略の追求可能性、言い換えれば戦略の多様性や企業行動の多様性を把握する第一歩となるのではないか。

5 むすびにかえて—そこから何を学ぶのか

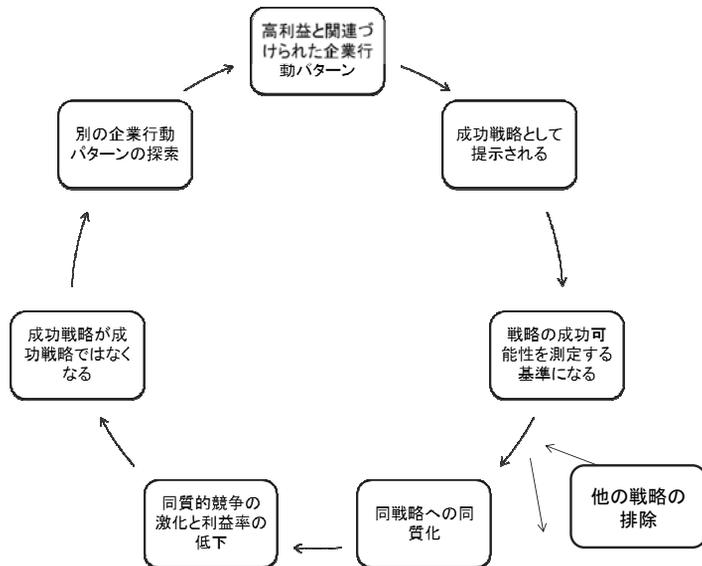
最後に、以上のようにニッチ戦略を捉え直すことが、経営戦略論やマーケティング論にいかなる意義や意味をもたらすかを検討する。

例えば、Aharoni (1993) は、“In Search for the Unique; Can Firm-specific Advantages be Evaluated?” (「独自性の探究-企業特殊優位は評価できるのか?」) という論文のなかで、「多くの〔経営戦略〕研究が、これまで重大な見過ごしをおこなってきた。理論構造やデータ特性が、時にわずかな選択肢しか許されていない企業だけを選び出すという決定論的パラダイム (deterministic paradigms) の環境下で行動する、いわゆるマーシャル流『代表的企業』(representative firm) の

説明に関心を向かわせた。僅かな研究のみが平均的かつ代表的な企業の対局にある（最高あるいは最低の業績を有する）異端企業（outlier）の調査をおこなってきた。…（中略）…結果、我われは、起業家からユニークな戦略（unique strategy）を提案されたとしても、その成功可能性を予見する適切な道具さえ持ち合わせていない。一体、どれだけの数の戦略論研究者が、新規で独自のアイデアの成功可能性を判断しなくてはならないベンチャー・キャピタリストの成功率の向上に参与してきたのであろうか？ 不幸な結果は、事業戦略の核心をなす戦略の独自性に関する研究が依然として未開拓であるということである。…（中略）…科学的厳密性を達成する試みのなかで、戦略研究は、自らの重要な存在理由ともいべき独自性への探究（the search for the unique）を放棄してしまった。…（中略）…〔今後の〕戦略研究は、競合他社が採用していない新しい戦略を構築する方法に目を向けるべき」（p.34）であると、既存の戦略論研究の問題点を指摘する。すなわち、Aharoni（1993）は、企業の経営戦略の核心は他社が採用していない独自戦略を策定し実行することにあるにもかかわらず、戦略論研究者はその独自性を評価する適切な道具を持たないし、また独自性に関する研究も未開拓なままであると指摘する。そして、Aharoni（1993）は、そのような問題を生み出す原因が、既存の経営戦略研究の「理論構造やデータ特性」（p.34）、あるいは「社会科学の研究者が、まったくランダムで特異と見られる企業行動の研究を避け、そして特定の企業の行動ではなく集団としての企業を研究するように訓練されている」（p.34）ことにあるという。

残念ながら、Aharoni自身は、既存研究の「理論構造やデータ特性」（*Ibid.*, p.34）にいかなる問題が認められ、またそれによって、なぜ、独自戦略への評価や探求が困難になるのか、という点

図5 成功戦略の悪循環



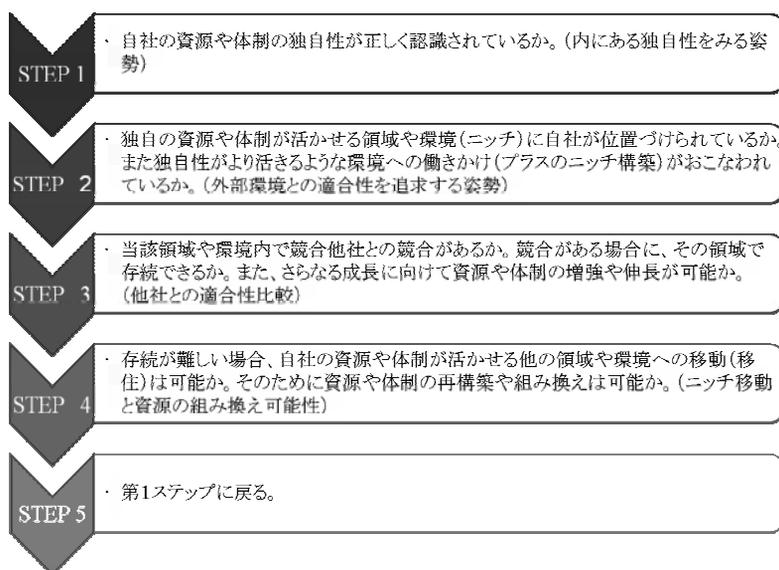
（出所）筆者作成。

について詳細な議論をおこなっていない。しかしあえてそれら問題に関して推論してみると、例えば、Aharoniが指摘する既存研究の理論構造やデータ特性とは、企業行動に関するデータを大量に収集し、そこにみられる幾つかの企業行動のパターンを導き出し、さらにそれら行動パターンと利益率（例えばROI）との相関を確認する作業を通じて成功法則へと一般化していくという構造ないし手順を意味しているのではないか。なかでも高利益率との高い相関が確認された企業の行動パターンは、成功戦略の1つとして提示されることになるだろう。そして次に、この成功戦略の内容こそが他の戦略の成功可能性を評価する基準となり、この戦略内容から逸脱した新規の戦略は成功可能性の乏しい戦略とみなされるだろう。このように新規かつ独自の戦略の成功可能性が詳細に検討されなくなるばかりか、成功戦略と位置づけられた戦略内容への戦略の同質化が促される。戦略の同質化は同質的競争そして競争激化による利益率低下へと繋がり、もって成功戦略は成功戦略としてのライフサイクルを終える。すなわち、図5にみられるような成功戦略の悪循環ともいえるべき状況へと陥るのではないだろうか。

それでは、Aharoni自身は、独自戦略の成功可能性をどのように評価するのが良い、と主張するのか。実は、彼は、多国籍企業論の研究者は以前から「企業特殊優位」(firm-specific advantages)という企業独自の強みの存在に注目していたと主張するのみで、議論の本質ともいえるべき、企業の独自戦略の評価方法に関する独自の見解を提示していない。既存理論の批判を通じて、独自性の見過ごしという経営戦略研究の本質に迫るような問題を指摘したことは高く評価できるが、彼自身は少なくとも上記“In Search for the Unique”の論文内で、自ら提起した問題を深く探求しているとはいえない。やはり独自戦略の評価方法や構築方法に関して、彼自身の所見が提示されて然るべきであった。

そこでAharoni (1993)による「独自性への探究を放棄してしまった」(Ibid., p.34)という指摘が経営戦略研究の陥穽をうまく捉えていると認めたい。本稿で提示されたニッチ戦略の再解釈、すなわち企業が有する資源や体制に合った領域の選択や構築と、それによる環境との適合関係の追求という考え方に依拠して、あくまで1つの試論に過ぎないが、図6のように戦略の独自性を評価するための枠組みを考えてみたい。自社の資源や体制が正しく把握され、そこに存在する独自性が正しく認識されているかが第一の評価ステップとなる。次に、自社の資源や体制を最大限活かせる領域（すなわちニッチ）に自社が位置づけられているか、また自社の資源や体制をより活かせるような外部環境（ニッチ）への働きかけ、すなわちプラスのニッチ構築がおこなわれているかが第二の評価ステップとなる。さらに、自社が位置する領域や環境のなかに競合他社が存在する場合、その領域内で競争を生き残ることができるのか、また存続するために資源や体制の増強や伸長が可能なのか第三の評価ステップとなる。すなわち、それは、競合他社よりも自社の方がその領域や環境に適合しているか否か、という適合性比較分析を意味する。仮に他社の方がより適合しているとなれば、自社の資源や体制を活かせる他領域や環境（ニッチ）への移動（プラスの移住）の可能性はあるのか、さらに移動のために資源や体制の再構築や組み換えが可能なのか第四の評価ステップとなる。そして、再構築や組み替えの可能性がある場合は、再構築さ

図6 ニッチ戦略再解釈に基づく戦略独自性の評価について



(出所) 筆者作成。

れる資源の独自性の評価作業が第五のステップとなる。すなわち、ここで資源や体制の独自性を評価する第一ステップへと戻ることになる。

なお、上記の評価ステップでは、どのような内容の資源や体制が独自性を有するのか、どのような領域(製品、事業など)や環境(広さ、大きさ、地域など)で成長が望めるのかという戦略の内容に関する事前の判断はおこなわれない。そこで評価されるのは、自社の資源や体制のなかに独自性を見つけ出そうとする姿勢、自社の資源や体制を最大限に活かせる領域を発見・選択しようとする姿勢、内部資源と事業領域や環境との適合を追求しようとする姿勢である。つまり、上記の考え方の特徴は、内容ではなく姿勢を評価することにあるわけだが、良い資源や体制の内容、また成功確率の高い事業領域や環境の内容を指し示すことこそが、そこへの同質化を促し、企業行動や経営戦略の多様性を阻害する要因になると本稿では繰り返し述べてきた。成長が期待できると喧伝される市場や事業領域、また流行りのビジネス・モデルに無批判に飛びつくことこそが、「競争の大混雑」(competitive overcrowding) (Aarker, 2001, p.90) を発生させ、企業や事業の短命化を加速させているのではないだろうか。

生物は、特に誰からも指示されずに、全体環境のなかで自らの居場所を見つけ出し、それによって生態系の多様性や全体バランスを維持している。ここに人間が余計な手を下すことで意図せず生態系のバランスが崩れ(例えばハブの天敵であるマングーズの移入)、時に生物の多様性が損なわれることがある(マングーズによるヤンバルクイナやアマミノクロウサギなど希少在来種の捕食)。企業の経営戦略では、各経営者が自らの資源や体制を精査しそこに独自性を見出し、それら独自性に適合する領域(市場や事業)を自ら適切に判断し選択していくという姿勢がまず重要となり、さ

らにより良い適合関係を目指して資源や体制の高度化や環境へのプラスの働きかけをおこなうという姿勢こそが、企業による独自戦略の追求と、それによる企業と戦略の多様化を生み出す力になると考えられる³⁾。これに対して、第三者（コンサルタント、アナリスト、研究者）が有効な戦略内容や有望な領域を指し示し、それを企業経営者が無批判に受け入れることが、意図せず、企業や戦略の多様性を損なわせる原因となってしまうことがある。

本稿では生態学の知見を参考にしながら企業のニッチ戦略の再解釈を進めてきたわけだが、ここではニッチ戦略ばかりか経営戦略の基礎ともいえるべき、企業内部の資源や体制に独自性を見つけ出す姿勢、そして独自性に適合する場所や領域を選択し構築する姿勢、すなわち「独自性」(uniqueness)と「適合性」(fitness)の重要性が改めて確認されることになった。

【参考文献】

- Aarkar, D.A., *Developing Business Strategies (6th edition)*, Wiley & Sons. (今枝昌宏訳『戦略立案ハンドブック』東洋経済新報社, 2002年)
- Aharoni, Y., In Search for the Unique; Can Firm-specific Advantages be Evaluated? *Journal of Management Studies*, vol.30, 1993, pp.31-49.
- Aldrich, H.E. and Ruff, M., *Organizations Evolving (2nd edition)*, Sage, 1999.
- Bantel, K., High Tech, High Performance: The Synergy of Niche Strategy and Planning Focus in Technological Entrepreneurial Firms, in Dalgic, T.(ed.), *Handbook of Niche Marketing: Principles and Practice*, Haworth Press, Inc., 2006.
- Hannan M.T. and Carrol, G.R., *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation, and Competition*, Oxford University Press, 1992.
- Hubble, S.P., The Unified Neutral Theory of Biodiversity and Biogeography, Princeton University Press, 2001. (平尾聡秀ほか訳『群集生態学—生物多様性学と生物地理学の統一中立理論』文一総合出版, 2009年)
- Iansiti, M and Levien, R., Strategy as Ecology, *Harvard Business Review*, March 2004, pp.69-78.
- Mayhew, P., *Discovering Evolutionary Ecology: Bringing Together Ecology and Evolution*. Oxford University Press, 2006. (江副日出夫ほか訳『これからの進化生態学—生態学と進化学の融合』共立出版, 2009年)
- Miller, R. and Washington, K., *Consumer Marketing 2009*, Richard K. Miller & Associates, Sep. 2009.
- Odling-Smee, F.J. et al., *Niche Construction: The Neglected Process in Evolution*. Princeton University Press, 2003. (佐倉統ほか訳『ニッチ構築—忘れられていた進化過程』共立出版, 2007年)

3) ただし、このように企業や戦略の多様性が実現されることによって、よりマクロの視点から経済全体や社会全体の資源利用の効率性にどのような影響が及ぶかを考察していく必要があるだろう。例えば、棲み分けによって企業間での競争が緩和されれば資源の効率利用が阻害される可能性もあるわけだが、逆に、多様性によって消費者の選択肢の幅が広がるとすれば消費者の効用が向上する可能性もある。