

平成 30 年 5 月 28 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03689

研究課題名(和文) 企業の非競争ビジネスモデルに関する研究

研究課題名(英文) Research on Non-Competitive Strategies Business Model

研究代表者

山田 英夫 (YAMADA, Hideo)

早稲田大学・商学大学院(経営管理研究科)・教授

研究者番号：20220395

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、競争を避けるために考案されてきた企業のニッチ戦略及び協調戦略に関して、新たな軸による類型化を試みた。その結果、ニッチ戦略については、質的コントロールと量的コントロールの2つの軸によって、分類できることが明らかになった。また協調戦略については、競合企業のバリューチェーン(開発・生産・販売という企業内の価値連鎖)の中に入り込み、機能を追加する戦略と、機能を代替する戦略があり、近年それらが、増加していることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：We tried to categorize niche strategies and corporative strategies in this research.  
In conclusion, we could categorize niche strategies using qualitative axis and quantitative axis.  
About corporative strategies, it is increasing the strategies of introducing functions to competitors' value chain.

研究分野：社会科学

キーワード：ニッチ戦略 協調戦略 バリューチェーン

### 1. 研究開始当初の背景

研究代表者は競争戦略論を専門とし、過去デファクト・スタンダード及びビジネスモデルの体系的な研究を蓄積してきた。近年デファクト・スタンダードを取っても利益が出ない事例が急増しており、企業が持続的発展をするためには、マーケット・シェアではなく、最初から利益を上げる仕組みを持つ事が重要である。

企業の利益率に関しては、過去ポーター (Porter M.E.) (1985) が5つの競争要因を用いて説明してきたが、競争しない状況を作り上げた場合に、企業は高い利益率を享受できるのである。競争しない戦略というと、一般的には業界のリーダー企業と競争しないニッチ戦略が想起されがちであるが、ニッチ戦略以外にも有効な戦略があるのではないかという仮説を持つようになった。

### 2. 研究の目的

企業活動にとって競争は、メリットとデメリットの両側面を抱えている。本研究では、「企業が持続的・発展的活動を行っていくためには、競争をしない戦略を採用すべきではないか」という仮説のもとに、これまで競争を避けるために考案されてきた企業のニッチ戦略を類型化し、さらにニッチ戦略以外の「非競争のビジネスモデル」を探り、統合的なモデルを構築することを目的とした。

本研究では特に2つの視点を明らかにすることを特徴としている。第1に、従来言われてきたニッチ戦略に関して、そのニッチの探し方について、より多くの視点を提示すること、第2に、近年増えてきた「業界に参入したが、業界の競合他社とは戦わない」戦略に関して、そのパターンを示していくことである。

### 3. 研究の方法

日本企業を中心とした多くの事例研究を積み重ねることで、演繹的に「競争しない競争戦略」のバリエーションを示した。そのためにまず、競争のメリット・デメリットと利益率との関係を精査した。そして従来言われてきたニッチ戦略に関する文献レビューを行い、その特徴と持続的成長の限界を明らかにした。その上で、近年増えてきた「業界に参入したが、業界の競合他社とは戦わない戦略」に関して事例を整理し、そのパターンを示した。

「競争しない」ビジネスモデルを探究する際に、まず「競争しない」とはどのような状況を指すのかを定義しておく必要がある。他社と競争しないためには、特許により他社の参入を防ぐ、許認可により他社の参入を防ぐなどの方法がある。製薬、金融、放送、かつてのエネルギー業界などは、これによって高い利益率を得てきた。さらには、談合やカルテルなど企業同士で手を組み、競争を実質的に減らすこともある。

しかし本研究では、こうした特許や許認可によって競争が制限される状況や、合法でない方法による競争の排除は対象とせず、あくまでも、企業が主体的に競争した結果、競争しなくてもよい、競争が極めて少ない状況を「非競争」の状況と定義し、この状況を作り上げていく戦略に焦点をあてた。

本研究は、競争しないビジネスモデルを提言することを目的としたが、実は競争しない戦略は、相手があって初めて成り立つものである。その意味では、業界のリーダー企業が追随したくても、追随できない状況が必要であり、競争をしかける企業の戦略だけでなく、業界リーダーの戦略の分析も同時に行う事になった。

### 4. 研究成果

第1のニッチ戦略の探し方に関しては、多様な企業を調査した結果、以下のように量的コントロールによるニッチ戦略と、質

的コントロールと量的コントロールを掛け合わせたニッチ戦略に大別されることが明らかになった。

(1) 量的コントロールによるニッチ戦略

従来ニッチと言うと、小さいながらも質の高い技術を持っている企業と理解されてきたが、「質が高い」だけがニッチ企業ではない。量的コントロールをして、大手企業がその市場に入れないようにする戦略もある。

量的コントロールには3つの方法がある。まず第1に、市場規模をあまり大きくしない事である。大手企業が市場に参入する場合には、市場の最低規模がある。その規模を越えないように、市場をコントロールする方法である。第2に、利益率をあまり高くしない事である。大手企業は中堅・中小企業に比べて固定費が高いため、あまり利益率の低い業界には入れない。第3に、市場の成長率を高くしない事である。成長率を低くすることによって、回収期間が長くなり、大手企業は参入しにくくなる。

(2) 質的コントロール×量的コントロール

ニッチを守り、成長させていくためには、質的コントロールと量的コントロールの両方の組み合わせがある。

(a) 技術ニッチ：世間で最も知られているニッチ戦略であり、絞り込んだ領域で、日本一、世界一の技術を磨き、大手を寄せつけない戦略である。

(b) チャネル・ニッチ：あるチャネルを徹底しておさえ、大手企業の参入を許さない戦略である。

(c) 特殊ニーズ・ニッチ：業界の人にしかわからないニーズに特化し、大手企業と戦わない戦略である。

(d) 空間ニッチ：ある空間だけに事業を特化する戦略である。

(e) 残存ニッチ：最後まで撤退せず、製品・

サービスを提供し続ける戦略。製品ライフサイクルの衰退期に入っても、必要とされるニーズがある限り、提供し続ける戦略である。

(f) ボリューム・ニッチ：市場規模を拡大しない戦略。市場規模があまり大きくないと大手企業は参入しにくいからである。

(g) カスタマイズ・ニッチ：顧客ごとに製品・サービスをカスタマイズすることによって、高いロイヤリティを獲得する戦略。単一製品を量産するという大企業の論理とは相入れない戦略である。

次に第2の「業界に参入したが、業界の競合他社とは戦わない」戦略について、協調戦略のパターンを整理した。

従来協調と言うと、お互いが弱い資源を補完する提携が多かった。技術・生産に強い会社が、販売が強い会社と手を組むケースがこれにあたる。しかし最近増えているのは、競合企業のバリューチェーン（価値連鎖）の中に入り込んでしまう戦略である。

これまで企業は、バリューチェーンを全部自社内に持つ事が普通であった。規制の厳しい金融、製薬などでは、全部揃っていないと、そもそも企業として認可されなかった。

しかし技術革新や規制緩和により、すべての資源を抱えず、他の企業にバリューチェーンの一部を委ねる例が増えてきた。規制の厳しかった製薬企業でも、開発を専門に請け負うCRO、生産の専門会社、MRの人材派遣、市販後調査の専門会社などが生まれてきている。

そうした環境の中、競合企業のバリューチェーンに入り込み、相手企業のバリューチェーンの一部を代替する戦略と、相手企業が持っていなかったバリューチェーンを追加する戦略の2つが増えてきた。機能の一部だけを担当するため、経営資源が少ない中堅企業でも、この戦略を採る事が可能

である。すなわち、協調戦略を類型化すると次の2つになる。

(a) 相手企業のバリューチェーンの一部を代替する戦略。

(b) 相手企業のバリューチェーンの機能を追加する戦略。これは、従来相手企業が持っていなかった機能を追加する事によって、相手との win-win 関係を構築する戦略である。

このような2つの協調戦略は、相対的に多くの経営資源を持ってきた大手企業に対し、「ある事しかやらない」中堅・中小の企業が入り込む戦略と言え、技術革新や規制緩和が進む中、今後益々増えていくであろう。

本研究では、「非競争のビジネスモデル」を類型化し、統合的モデルを構築することを目的とした。研究の過程においての発見は、ビジネスモデルの構築において、見える部分は他社に同質化されやすいが、外部からは見えにくい所にこそ、成功の鍵が隠されているのではないかという点である。そのポイントは、コスト優位と競争優位であり、ビジネスモデルの構築にあたっては、最初から他社に同質化されない仕組みを考えておく必要があるのではないかと考えられる。今後の研究課題として、この部分の研究を発展させていきたい。

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計28件)

1. 山田 英夫、AbemaTV が営業赤字 200 億円でもインターネットテレビの雄を狙う理由、ダイヤモンド・オンライン、査読無、2月、2018、pp.1-8

2. 山田 英夫、成功の鍵は見えないビジネスモデルに、オムニ・マネジメント、査読無、27号、2018、pp.2-7

3. 山田 英夫、三菱電機のエレベーター 強固な保守ビジネスを支える見えないハイテク、ダイヤモンド・オンライン、査読無、7月、2018、pp.1-4

4. 山田 英夫、フィットネスのカーブス 幽

霊会員を作らず収益を生む逆転の発想、ダイヤモンド・オンライン、査読無、6月、2018、pp.1-5

5. 山田 英夫、常識を覆す「1日10円」通信サービス 小さな巨人ソラコムの新勢力、ダイヤモンド・オンライン、査読無、4月、2017、pp.1-5

6. 山田 英夫、異業種からの移植が生む新しいビジネスモデルの作り方、図解ビジネスモデル大全、査読無、4月、2017、pp.108-111

7. 山田 英夫、他社と競争しないビジネスモデル、季刊ひょうご経済、査読無、第135号、2017、pp.2-5

8. 大木 裕子、BBC Proms の顧客育成と音楽ビジネスへの影響に関する一考察、ライフデザイン学研究、査読無、第12号、2017、pp.1-20

9. 山田 英夫、寺部 優、競合企業のバリューチェーンに入り込む企業提携、早稲田国際経営研究、査読無、第48号、2017、pp.27-41

10. 山田 英夫、同質化競争の不毛を超えて健全でおもしろい企業間競争の未来、PHRONESIS、査読無、第16号、2017、pp.32-35

11. 山田 英夫、戦わずして勝つための競争しない競争戦略、Value Competency、査読無、52号、2017、pp.2-9

12. 山田 英夫、成田空港を支える非航空系事業の知られざる収益力、ダイヤモンド・オンライン、査読無、12月、2016

13. 山田 英夫、エプソンが大容量インクタンク搭載プリンタでジェットモデルに投げた一石、ダイヤモンド・オンライン、査読無、7月、2016

14. 山田 英夫、ソニー損保の自動車保険に優良ドライバーが年々溜まっていく仕組み、ダイヤモンド・オンライン、査読無、6月、2016

15. 山田 英夫、セブン銀行「無敵のATM戦略」はこうして生まれた、ダイヤモンド・オンライン、査読無、4月、2016

16. 山田 英夫、市場の側面から見たリーダー

一企業が同質化できないニッチ戦略、早稲田国際経営研究、査読無、第47号、2016、pp.23-38

17. 山田 英夫、競争しない競争戦略、Voluntary Chain、査読無、第77号、2016、pp.6-10

18. 山田 英夫、異業種に学ぶ『競争しない競争戦略』、JAGAT info、査読無、11月号、2015、pp.17-23

19. 山田 英夫、見える差別化、見えない効率化、月刊事業構想、査読無、11月号、2015、pp.68-71

20. 山田 英夫、成長のヒントは海外の「異業種」にあり、Forbes Japan、査読無、第12号、2015、pp.49-51

21. 山田 英夫、リーダー企業とチャレンジャー・ニッチャー・フォロワー、100万社のマーケティング(宣伝会議別冊)、査読無、9月、2015、pp.58-61

22. 山田 英夫、価値連鎖を解体し、事業を創出、月刊事業構想、査読無、9月号、2015、pp.88-89

23. 山田 英夫、「顧客の経済性」に新事業のヒント、月刊事業構想、査読無、8月号、2015、pp.62-63

24. 山田 英夫、ビジネスモデルのヒントは異業種に、日本政策金融公庫 調査月報、査読無、6月号、2015、pp.38-43

25. 山田 英夫、「顧客価値は何か」が変革の起点、月刊事業構想、査読無、7月号、2015、pp.64-65

26. 山田 英夫、「顧客は誰か」を問うことが原点、月刊事業構想、査読無、6月号、2015、pp.64-65

27. 山田 英夫、ビジネスモデルを見抜く方法、月刊事業構想、査読無、5月号、2015、pp.62-63

28. 大木 裕子、Strategy of Takarazuka Revue、32nd Pan-Pacific Conference. Proceedings、査読無、2015、pp.198-200

〔学会発表〕(計6件)

1. 大木 裕子、Who is the Winner in the Piano Industry?、AIMAC 14th International Conference on Arts and Cultural Management、2017

2. 大木 裕子、Creating Commodities Based

on the Design Thinking、12<sup>th</sup> Annual, Business, Economics, Political, Social and Cultural Aspects、2017

3. 大木 裕子、The Strategies of Piano Manufacturers: Crafts, Industry and Marketing、The IAFOR International Conference on Arts & Humanities、2017

4. 大木 裕子、Steinway and Yamaha、ESA 国際学会、2016

5. 大木 裕子、The Game for Growing the Top Stars of the Theater Company、ESA2015 (国際学会)、2015

6. 大木 裕子、Business model of Takarazuka Revue、The International Journal of Arts & Sciences (IJAS) (国際学会)、2015年

〔図書〕(計2件)

1. 山田 英夫、ダイヤモンド社、成功企業に潜むビジネスモデルのルール、2017、272ページ

2. 大木 裕子、文真堂、産業クラスターのダイナミズム～技術に感性を埋め込むものづくり～、2017、172ページ

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山田 英夫 (YAMADA, Hideo)

早稲田大学・商学大学院(経営管理研究科)・教授

研究者番号: 20220395

(2) 研究分担者

大木 裕子 (OKI, Yuko)

東洋大学・ライフデザイン学部・教授

研究者番号: 80350685