

マーケットの空白に挑む小企業の経営戦略 —事例に学ぶ競争から抜け出すためのアプローチ—

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

青 野 一 輝

要旨

わが国の人口は減少局面を迎えている。多くの分野で国内需要の伸びは期待しにくく、すでに縮小しつつあるマーケットも存在する。主に国内の企業や個人を相手に事業を営む小企業にとって、売り上げを維持し続けることは容易ではない。企業間の競争が激しさを増すなか、小企業が生き残るためには、豊富な経営資源を有する大企業と同じ土俵で戦うのではなく、自身の強みを生かせる領域を見つけ出し、展開していくことが求められる。

本稿では、マーケットに生じる「空白」、すなわち買い手のニーズが存在するにもかかわらず、それに応える売り手がいない領域に着目した。競争が激化し、多くの売り手が効率を優先するようになると、そこからこぼれ落ちる買い手が出てくる。例えば、需要が小さかったり、個別の対応が必要だったりするケースなどでは、スケールメリットが働かないため大企業は手を出しにくい、必要とする人は確かに存在している。そうした領域は、小企業にとって魅力的な収益源になり得る。

本稿の構成は次のとおりである。第1節では、小企業を取り巻く環境を概観し、マーケットの空白に目を向けることの意義を示した。第2節では、空白がなぜ生まれ、どこに存在するのかを考察した。空白の所在については、買い手からみて顕在ニーズか潜在ニーズか、売り手からみて既存領域か新規領域かという切り口をもとに、四つのセグメントに分けている。

第3節以降は、12社の事例分析の結果である。第3節では、セグメントごとに3社の事例を取り上げ、それぞれがどんな空白を、どのようにして埋めたのかを紹介した。第4節では、売り手が空白を発見して事業化するまでのプロセスを三つに整理したうえで、各プロセスにおけるポイントを抽出した。最後の第5節では、空白が満たされたときに、売り手と買い手、そしてマーケット全体にもたらされる変化を考察した。

規模や資源の制約を抱えながらも、ほかの企業が見つけていない、あるいは見過ごしているニーズに向き合い、事業として成立させた事例には、小企業が持続的な成長を実現するためのエッセンスが詰まっている。

1 事業機会としてのマーケットの空白

（1）厳しい経営環境に置かれている小企業

国内マーケットの縮小や、既存のマーケットの成熟などに伴い、企業間の競争は激しさを増している。大企業に比べて体力の劣る小企業にとって、競合ひしめく環境で生き残っていくのは容易ではない。中小企業庁編（2025）で、総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」に基づく企業数¹の推移をみると、2012年2月時点で約334万者であった小規模企業²の数は、2021年6月時点で約285万者にまで減少している。この間の減少率（14.6％）は、大企業（同2.2％）や中小企業（同12.7％）に比べて高い。経営不振や後継者難などを理由に、事業継続が困難になるケースが少なくないとみられる。

経営者に尋ねた景況感からも、小企業が楽ではない状況に置かれていることが読みとれる。図－1は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」と、日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、動向調査）から、企業規模別の業況判断DI（業況が「良い」と回答した企業割合－「悪い」と回答した企業割合）を示したものだ。いずれの企業規模においても、コロナ禍の影響で2020年4-6月期にかけて大きく落ち込んだのち、経済活動の再開に伴い緩やかに持ち直している。DIの方向性はおおむね一致している一方、水準には差がある。DIは規模が大きい企業ほど高く、大企業を中心にプラス圏で推移しているのに対し、小企業はマイナス圏にとどまっている。

小企業の業況が停滞している要因の一つが、売り上げの減少である。当研究所が四半期ごとに実施している動向調査では、経営上の問題点について択一式で尋ねている³。その結果をみると、1991年10-12月期以降、常に「売上不振」の割合が最も高く、足元でも全体のおよそ3分の1を占めている。景気後退期に限らず、多くの小企業が売上不振に悩まされ続けている背景には、人口の減少という、わが国の構造的な問題がある。

総務省「人口推計」によれば、わが国の総人口は2008年をピークに減少を続けている（図－2）。中小企業庁編（2024）によると、小規模事業者の主な商圏範囲は「同一市区町村」（58.0％）など国内が大多数を占め、「海外」は1％に満たない⁴。国内を主戦場とする小企業は、常にマーケットの縮小の危機にさらされているといえる。

他方、経営上の問題点として近年目立つのが、「原材料高」と「求人難」である。背景には、円安の進行などを受けた物価高や、人手不足などを受けた賃金上昇がある。売上不振に加え、コスト高が小企業の業況の重石となっている。

詰まるところ、業況低迷の要因は「売り上げの減少」と「コストの増加」に大別される。このうち、後者についていえば、企業はこれまで、長らく売上不振のなか不断のコスト削減に取り組み、生き残りを図ってきた経緯がある。また、多くの小企業はもともと限られた経営資源で事業を営んでおり、これ以上の削減の余地はそう大きくないはずだ。加えて、近年の物価や賃金、金利の上昇の背景には、日本経済の構造的な問題があり、コスト高の短期的な収束は見込み難い。業況の改善には、売上不振からの脱却が欠かせない。

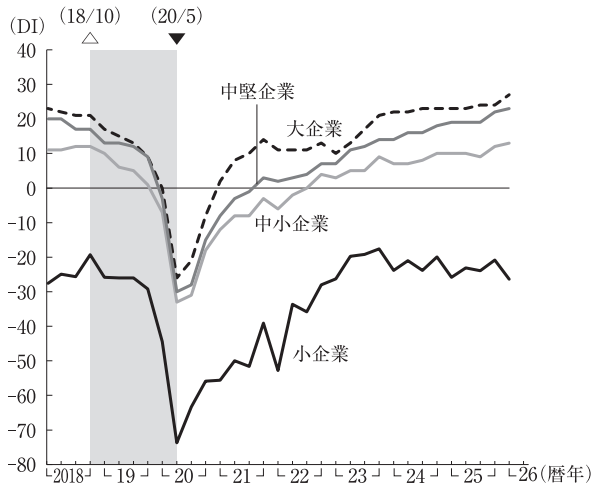
¹ 農林漁業を除く、非一次産業について集計。企業は、会社及び個人事業者を指す。

² 卸売業、小売業、サービス業は従業者規模5人以下、製造業、建設業、運輸業その他の業種は従業者規模20人以下の企業。

³ 当面の経営上の問題点について、「売上不振」「利益減少」「原材料高」「求人難」「設備老朽化等」「代金回収条件の悪化」「代金支払条件の悪化」「借入難」「その他」「特に問題なし」の選択肢で尋ねている。

⁴ そのほかの選択肢は、「近隣市区町村」（17.7％）、「同一都道府県」（11.2％）、「近隣都道府県」（8.4％）、「国内遠隔地」（4.5％）、「海外」（0.2％）。

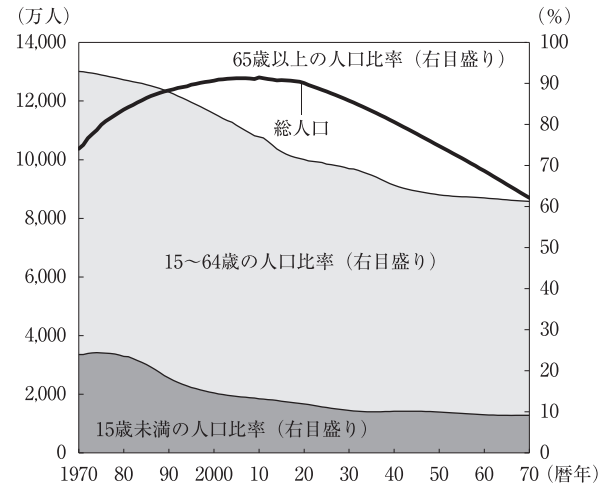
図－１ 業況判断DIの推移（企業規模別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」

- (注) 1 業況判断DIは、業況が「良い」と回答した企業割合－「悪い」と回答した企業割合。
2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。
3 大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1億円以上10億円未満、中小企業は資本金2千万円以上2億円未満の企業（全国企業短期経済観測調査）。小企業は原則従業員数20人未満の企業（全国中小企業動向調査・小企業編）。

図－２ 総人口と年代別人口比率の推移



資料：総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

- (注) 1 2024年までは「人口推計」、2025年以降は「日本の将来推計人口（令和5年推計）」による。
2 将来推計人口は、出生中位・死亡中位のもとでの推計。

（２）小企業が目指すべきマーケット

とはいえ、売上不振からの脱却も、事はそう簡単ではない。先に述べたとおり、わが国の人口は減少し始めており、総じていえば、国内マーケットが拡大する見込みは薄い。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」によれば、総人口は今後も減少の一途をたどり、2050年代には1億人を割り込む見通しだ（図－２）。図示していないが、都道府県別では東京都を除くすべての道府県で人口が減少し、三大都市圏以外の地方圏で特に減少割合が高くなると予想されている。市区町村単位で見れば、2050年の総人口が2020年比で半数以下になる自治体が全体の約2割に上るといふ。そうした環境下で、企業は限られたパイを奪い合うことになる。

人口構造の変化に伴い、需要の量だけでなく質も変わる可能性がある。図－２のとおり、年代別で65歳以上の高齢者の人口比率が高まり、64歳

以下の人口比率が低下する見通しである。また、非婚化による単身世帯の増加など、世帯のあり方も変化している。消費の主役がシフトした場合、従来のビジネスモデルで、これから先も安定して売り上げを確保できる保証はない。

では、小企業はどのようなマーケットを目指すべきか。目に留まりやすいのは、規模が大きいマーケットや大きな成長が見込まれているマーケットだが、需要が見込める分、競争相手も多くなる。そこに真正面から飛び込んでも、大企業に比べて体力の乏しい小企業は、競争に巻き込まれて疲弊するケースの方が多くなるだろう。競争、とりわけ価格競争は小企業の得意とするところではない。

一方、大企業が目をつけていないマーケットも確かに存在する。十分な市場規模が見込めないために見過ごされていたり、特殊なニーズであるがゆえに見落とされていたりするマーケットである。小さいがために、あるいはその偏在性から気づかれていないために、売り手が存在せずニーズが満たされていない。そうした「マーケットの空白」といふべき領域こそ、小企業が目指すべきマーケットではなかろうか。

2 マーケットの空白の発生要因と所在

（1）マーケットの空白の定義

目指すべきマーケットの空白を考えていくうえで、最初にその定義を整理しておこう。そもそもマーケットは、売り手と買い手が集まり、モノやサービスのやりとりが行われる場である。売り手と買い手、どちらかが欠けるともう一方のニーズが満たされず、両方が欠けるとマーケット自体が成り立たない。本稿では、「買い手のニーズが存在するにもかかわらず、それに応える売り手がない領域」をマーケットの空白と定義する。

（2）空白を生む六つの要因

では、なぜ空白が生まれ、手つかずのままになっているのか。マーケットのメカニズムが十分に機能すれば、買い手の需要があるところには、それを満たすべく、供給者である売り手が現れ、需給のバランスがとれていくはずである。しかし現実には、必ずしもそうはなっていない。これは単なる偶然や売り手の怠慢ではなく、さまざまな要因が積み重なった結果ではないだろうか。考え得る要因を挙げよう。

① 需要の空間的・時間的な偏在

特定の場所や時間に買い手が偏ると、需要を満たそうと売り手も集中する。すると、それ以外の場所や時間において買い手のニーズが置き去りになってしまう。まずは、空間的な偏在である。小売店を例に挙げると、一般に、規模の大きいチェーンストアなどは、人口が多い、あるいは人口密度が高いエリアを中心に出店する。規模に見合う集客が見込めるうえ、一括仕入や配送の効率化によってコストを抑えられるからだ。一方で、過疎地域や離島などでは、そうしたビジネスモデル

が成り立ちにくい。生活に必要なものをまとめて購入できる店舗が近くになれば、利便性が損なわれ、不満を抱く買い手も出てくるだろう。

次に、時間的な偏在である。一日のなかの時間帯、あるいは一年のなかの時期や季節で繁閑の差が激しいと、多くの売り手は繁忙期に集中して事業を展開する。ランチタイムとディナータイムの間に店を閉める飲食店などが一例である。売り手からみると、固定費に見合う売り上げが期待できなければ、閑散期に事業を展開するメリットは乏しい。他方、買い手からすると、欲しいものが欲しいタイミングで手に入らないケースが出てくる。

② 需要の衰退

モノやサービスがマーケットに導入されてから、寿命を迎えて衰退するまでの一連の過程を表すプロダクトライフサイクルというモデルがある。

このモデルには、導入期・成長期・成熟期・衰退期の四つのフェーズがある。導入期においては、売り上げは限られ、ほとんど利益を生まない。その後、マーケットで広く認知されるようになると、成長期に入って売り上げと利益が伸長し、成熟期にはそれぞれピークを迎える。しかし、競争相手が増え、マーケット内の買い手にひととおり行き渡ると、売り上げや利益は頭打ちになり、やがて減少に転じる。そうして最後に迎えるのが、衰退期だ。このフェーズでは、流行の移り変わりや技術革新による代替品の登場などを背景に、売り上げが継続的に減少する。一方で、事業を維持するためのコストはかかるため、マーケットから撤退する売り手が出てくる。売り手の論理によって撤退が進むと、最終的には残された買い手のニーズを満たしきれなくなる。

③ ニーズの多様化・高度化

買い手の趣味や嗜好^{しこう}、価値観が多様化する、あるいは求める水準が高くなってくると、すでに

マーケットに存在するモノやサービスでは満たしきれないケースが出てくる。売り手である企業は、買い手のさまざまな要望に応えるかたちで新たな商品を開発したり、既存の商品を改良したりと、企業努力を重ねている。それでも、細分化したニーズを対象にしようとすればコストや手間がかかるうえ、個々の買い手に最適化された商品は、ほかの買い手には受け入れられない可能性がある。スケールメリットを生かせるだけの生産量が確保できず、特に大企業では参入するインセンティブが働きにくい。

④ 認識の欠如

買い手が自身のニーズを自覚していないという場合もある。Apple社を立ち上げ、IT業界に大きなイノベーションをもたらしたスティーブ・ジョブズは、「iMac」の開発に関するビジネス誌のインタビューで次のように答えている（Jobs, 1998）。

“A lot of times, people don't know what they want until you show it to them.”

日本語に訳すと「多くの場合、人々は形にして見せられるまで自分が何を欲しているかわからない」、つまり、売り手が買い手に何が欲しいのかを尋ねても、認識していない、あるいはそもそもマーケットに存在しないものについては答えようがない。実際にモノやサービスが提示されて初めて、買い手は真に求めるものを認識できるのである。

⑤ 情報の非対称性

買い手がニーズを自覚していても、その解決策がまったく想像もしていないような業界にある、という場合もある。逆もしかりだ。売り手からみて、自分たちの技術がまったく違った分野で役に立つとは思ってもいなかった、ということもあるだろう。こうしたすれ違いの原因は、情報の非対称性にある。

売り手が買い手のニーズを正しく認識できてい

ない、売り手の技術や商品について買い手の理解が不十分、といったように、売り手と買い手の間で保有する情報に格差があると、需要と供給が適切に結びつかず、不均衡が生じる。ここでの非対称性とは、単に優位に立つ方が恩恵を受けるというものではない。いずれの場合でも、買い手は求めるものが手に入らず、売り手もまた機会損失を被ることになる。

⑥ 社会性と事業性のジレンマ

社会的課題の解決などの意義はあるものの、収益面がボトルネックとなって売り手が満足に事業を展開できないことをいう。松本（2020）によれば、社会課題を解決するために行動してこうとする社会性と、事業体として収支を均衡させて経営基盤を安定させてこうとする事業性は、両立が難しいジレンマのようなものとされている。

代表的な例が、ソーシャルビジネスの分野である。ソーシャルビジネスの定義は国や研究者によって異なるが、竹内（2015）は、「社会的問題の解決をミッションとしていること」と「商業活動により自ら収入を稼ぎ出していること」の両方を満たすことを、定義として挙げている。具体的には、医療・福祉支援や空き家対策、地域活性化などの取り組みが該当する。これらは社会や買い手に便益をもたらす一方で、取り組む売り手のなかには、補助金を含めない事業収入のみでは赤字である、というケースが少なくない。費用対効果が低く、収益の最大化を主目的とする企業にとっては参入しにくい領域といえるだろう。

ニーズが存在しないからではなく、これらの要因が買い手のニーズを満たすうえでの制約となり、マーケットの空白が生まれる。すなわち、経済合理性という物差しで企業経営を考えたとき、売り手にとってそのニーズに応えることは必ずしも理にかなっているとはいえず、見過ごされてしまうのである。

図－3 空白の所在の分類

		売り手の視点	
		既存領域	新規領域
買い手の視点	顕在ニーズ	A 顕在ニーズ×既存領域	B 顕在ニーズ×新規領域
	潜在ニーズ	C 潜在ニーズ×既存領域	D 潜在ニーズ×新規領域

資料：筆者作成（表、図－4 も同じ）

（注） 買い手の視点は、買い手自身がニーズを認識している場合を「顕在ニーズ」、認識していない場合を「潜在ニーズ」とした。売り手の視点は、買い手とそのニーズが売り手の属するマーケットの内側に存在する場合を「既存領域」、外側に存在する場合を「新規領域」とした。

（3）空白の所在をとらえる二つの視点

次に考えるべきは、マーケットの空白がどこに存在するのかという点である。本稿では、満たされないニーズの所在に着目し、買い手と売り手それぞれの視点から整理する。

① 買い手の視点 ～顕在ニーズと潜在ニーズ

まずは、買い手の視点だ。ニーズの所在が意識の内側か外側か、すなわち買い手が自身の欲求や課題を認識しているか否かで区別する。「○○が欲しい」「○○がなくて困っている」など、何が欲しいか、なぜ欲しいのかを具体的に認識している場合を「顕在ニーズ」とする。多数の買い手が認識していれば、買い手の行動を通じてニーズがマーケットに表出するため、売り手にとっては比較的に見つけやすい。

他方、買い手がニーズをはっきりと認識していない場合を「潜在ニーズ」とする。「何となく不便や不満を感じている」とか「困り事はあるが解決策が存在すると思っていない」といったケースが考えられる。このとき、仮に売り手が買い手に対して何が欲しいのかを尋ねても、明確な答えは得られない可能性が高い。また、ごく少数の買い手

しか認識していない場合も、顕在化しているとは言い難い。これを満たすためには、まずはニーズを掘り起こす必要がある。

② 売り手の視点 ～既存領域と新規領域

そして、売り手の視点だ。売り手からみて、買い手とそのニーズがマーケットの内側に存在する場合を「既存領域」、外側に存在する場合を「新規領域」とする。既存領域とは、言い換えれば、普段相手にしている買い手が抱えているニーズである。例えば、スーパーマーケットであれば食料品や日用品を買いに来る一般消費者、自動車部品製造業者であれば納品先である自動車メーカーや部品の卸売業者などがこれに当たる。これらは売り手にとって想定し得る買い手のニーズであり、既存のビジネスモデルの範疇^{はんちゆう}で満たせる可能性が高い。

反対に、新規領域は、売り手がこれまで接点のなかった、あるいは想定していなかった買い手のニーズである。先の自動車部品製造業の例でいえば、自動車以外の完成品メーカーや一般消費者など、普段直接取引することのない買い手がこれに当たる。何に困っていて、何を求めているのかを知るのは容易ではなく、ニーズを把握できたとしても自社の既存のビジネスモデルでは満たせない。そのため、自動車とは異なる用途の部品をつくる、あるいは製造業以外の新たな事業を展開してアプローチするといった、マーケットの枠を超える発想や取り組みが求められる。

③ 空白が所在する四つのセグメント

買い手と売り手の二つの視点を軸としてマトリクスをつくると、ニーズの所在は大きく四つのセグメントに分けられる（図－3）。

第1に、「顕在ニーズ×既存領域」（象限A）である。買い手はニーズを認識しており、売り手との接点もある。にもかかわらず空白が生じてしま

表 事例一覧

事例番号	空白の所在	企業名	事業内容	創業年	従業員数	所在地
1	象限A	(有)ショッピング	食品スーパー・レストラン・学生食堂・体験ファームの運営	1970年	30人	徳島県海部郡海陽町
2	顕在ニーズ × 既存領域	(株)丸高工業	耐震補強等のリニューアル工事業・サイレントシステム事業	1921年	74人	東京都品川区
3		OuchKINEMA ㈱	映画館の運営	2017年	2人	茨城県那珂市
4	象限B	(株)マエダモールド	石膏型製造・エビテーゼの製作販売	1954年	12人	愛知県常滑市
5	顕在ニーズ × 新規領域	(株)ワン・ステップ	イベント遊具の企画・レンタル・販売及び防災設備の開発・販売・レンタル	2000年	37人	宮崎県宮崎市
6		(株)アルファータック	小径精密部品の外径研削加工	1989年	43人	神奈川県横浜市
7	象限C	(株)ぼちぼちいこか	自転車の洗車・コーティング	2014年	7人	大阪府豊中市
8	潜在ニーズ × 既存領域	(株)ロブストス	農業機械の特注部品製作	2011年	5人	群馬県みどり市
9		(株)ハートコンピューター	コンピューターソフトウェアの開発・販売	1988年	36人	滋賀県長浜市
10	象限D	(株)F・Link	データヘルス事業・出張保健指導	2018年	14人	大阪府大阪市
11	潜在ニーズ × 新規領域	(株)KLC	不動産引き取りサービス・フィールドマッチングの運営	2014年	4人	東京都港区
12		(株)A-Co-Labo	事業者と研究者をつなぐ共創支援サービスの運営	2020年	1人	東京都港区

うのは、そのニーズを拾い上げることの経済的合理性が乏しいからだ。先述した発生要因でいえば、「需要の空間的・時間的な偏在」や「需要の衰退」はこれに当たる。利益を生みにくい状況にあるため、ニーズはあると売り手はわかっているものの、手が出せないのである。

第2に、「顕在ニーズ×新規領域」(象限B)である。買い手はニーズを認識しているが、売り手は気づいていない、もしくは気づいていてもそれに応えるためには新たな商品やバリューチェーン、ビジネスモデルが必要となり、手を出せていないパターンである。発生要因には、「情報の非対称性」や「社会性と事業性のジレンマ」が考えられる。

第3に、「潜在ニーズ×既存領域」(象限C)である。売り手にとって既存の顧客層が潜在的に抱えているニーズである。先述した発生要因でいえば、「ニーズの多様化・高度化」や「認識の欠如」がこれに当たる。

第4に、「潜在ニーズ×新規領域」(象限D)である。買い手がニーズを認識していないうえ、売り手にとって、その買い手は普段接点のある顧客でもない。お互い普通に過ごしている限りは、そんなところにマーケットが存在するとは思ってもよ

くない、といったケースである。この象限の発生要因は、「認識の欠如」や「社会性と事業性のジレンマ」などが考えられる。

このように、二つの視点を組み合わせたフレームワークを用いれば、ニーズがどの辺にありそうか当たりをつけることができるだろう。

3 12社の事例にみる

マーケットの空白への事業展開

前節では、マーケットの空白を発生要因と所在の観点から考察した。本節では、前節で示した象限Aから象限Dの四つのセグメントごとに事例を3社ずつ取り上げ、それぞれがどのようなアプローチで、どんなニーズを満たしたのかを解説する。なお、各事例の概要は表のとおりである。

(1) 顕在ニーズ×既存領域 (象限A)

(有)ショッピング(岩崎致弘社長、徳島県海部郡海陽町、事例1)は、食料品や日用品を販売する食品スーパー「ショッピング大黒」を運営している。徳島県の最南端に位置する海陽町の人口は約8,000人で、高齢化率は4割を超える。過疎化が深

刻な海陽町には、規模に見合う需要が見込めないこともあり、総合スーパーなどの大型店は展開しにくい。とはいえ、高齢化が進む地域の住人にとって、生活に必要なものをそろえるために遠方の大型店まで出かけるのは負担が大きい。そんななか、同社は1970年の創業以来、地域に根差した食品スーパーとして人々の生活を支えてきた。

2020年に同社を引き継いだのが、東京都から移住してきた社長の岩崎致弘さんだ。店の利用者の大半は地域の住人で、人口減少に伴って売り上げは減少傾向にあったが、食料品は日々の生活に欠かせない。町からこの店がなくなれば、住人の買い物の選択肢が減ってしまう。そう考えた岩崎さんは、事業を持続させるために二つの取り組みを行った。一つは、ラインアップの拡充である。自ら全国各地に足を運んで仕入れを行い、品質にこだわったオーガニック食品など、これまで地域では買えなかった商品をそろえた。買い物の幅が広がったことで、客単価が上がっただけでなく、常連客以外も来店するようになったという。

もう一つの取り組みは、事業の多角化である。レストランや学生食堂などの運営に乗り出し、新たな収益源をつくって経営の基盤を固めた。地域の食を幅広く支えることで事業を立て直すと、店を必要とする人々のニーズを満たし続けている。

（株）丸高工業（たか ぎ かずまさ高木一昌社長、東京都品川区、事例2）は、商業施設やオフィスなどの改修工事を専門に手がける建設業者である。騒音や振動を伴う改修工事は、多くの場合、施主の希望で、施設で働く人や利用者への影響が少ない夜間や休日に行われる。ただ、ホテルや病院など、24時間365日稼働する施設ではそうはいかない。休日はなく、夜間の工事は利用者からのクレームにつながるおそれがあるため、施主は工事のために一定期間営

業を休止、縮小するか、営業時間の合間を縫って少しずつ工事を進めてもらう必要がある。そうした非効率を避けようと工事そのものを先延ばしにしたり、あきらめたりするケースも少なくない。

そこで同社が編み出したのが、「サイレントシステム」である。サイレントシステムは、作業時に発する音を低減したドリルやドライバーなどの「消音工具」と、音を外に漏らさないようにするための防音パネル「サイウォール」を組み合わせた工法で、工事の騒音を気にならない、あるいは聞こえないレベルにまで抑えられる。作業を行う最小限のエリア以外に施設の営業を止める必要はなく、施主は機会損失を抑制しつつ、希望するタイミングで工事を実施できるというわけだ。実際に、宿泊者のいる部屋の上下のフロアで修繕工事を行ったケースもあるという。さらに、夜間や休日という作業時間の制約がなくなったことで、工期の短縮や工事費の抑制にもつながっており、施主に多くのメリットをもたらした。

同社が満たすのは、施主や施設関係者のニーズにとどまらない。夜間や休日に工事が集中すると、現場の職人にとっても負担が大きく、主な離職理由の一つとなっていた。そこで、サイレントシステムの導入により工事の時間の偏りをなくし、労働環境を改善すれば、人手不足の解消が期待できる。ノウハウを自社で独占するのではなく、同業他社にも導入を促し、普及させることにより、建設業界全体の利益向上に貢献している。

OuchKINEMA（同）（おうちやすし大内靖代表、茨城県那珂市、事例3）は、映画館「あまや座」を運営している。一つの施設内に複数のスクリーンと多くの座席を有するシネマコンプレックス、いわゆるシネコンでは、大手の映画配給会社のメジャーな作品を中心に上映する⁵。一方、小規模な映画館はスク

⁵ シネマコンプレックスについて、一般社団法人コミュニティシネマセンター『映画上映活動年鑑2025』では、「一つの建物・施設に5スクリーン以上を有する映画館」とされている。また、ミニシアターについて、全国生活衛生営業指導センター「生活衛生営業実態調査」では、「観客席数が300席以下の映画館で、芸術性などに特化した作品を上映する」とされる。いずれも、統一された定義はない。

リーン数が限られ、座席数もそう多くない。とりわけミニシアターと呼ばれる映画館では、大衆向けの作品や話題性のある作品に限らず、各館が独自に選んだ作品を上映する傾向が強く、シネコンでは見られない多様な作品に出合えるのが特長だ。

ただ、小規模な映画館を取り巻く環境は楽ではない。一般社団法人コミュニティシネマセンター『映画上映活動年鑑2025』によれば、2000年と2025年で全国の映画館のスクリーン数を比べると、シネコンが増加した一方、ミニシアターなどの小規模映画館は3分の1以下に減少している。インターネット動画配信サービスの普及で家にいながら気軽に映画を見られるようになったことも追い打ちをかけ、利用者が減って閉館を余儀なくされるケースが出てきている。

茨城県では、かつて水戸市などにあったミニシアターがなくなって以降、長らくミニシアターが存在しなかった。そんななか、代表の大内靖さんは、那珂市で閉店したスーパーの駐車場跡地にあまや座をオープンさせた。地域で唯一のミニシアターとはいえ、商圏人口はそれほど多くなく、ミニシアターを取り巻く環境を鑑みれば需要は限られる。ただ、必要としてくれる人には応えたい。そこで、大内さんは事業として成立させるため、無理なく続けられる規模で始めることを決めた。あまや座のスクリーンは一つ、座席数は31と規模が小さい分、光熱費などの固定費を抑えられるうえ、最小限の人員で運営できる。さらに、閉館した別の映画館から座席を譲り受けたり、閉店したスーパーの看板を有効活用したりして、初期投資を抑えた。

長期的に売り上げを確保するため、集客にも力を注ぐ。上映作品によって客足にばらつきはあるが、大衆向けの作品とマニアックな作品を組み合わせたプログラムをつくり、幅広い客層に訴求している。また、監督や俳優を招いて舞台あいさつやトークショーなどのイベントを頻繁に行ったり、

独自にパンフレットをつくってあまや座や映画の魅力を広く発信したりと、今いるコアな映画ファンを逃さないだけでなく、これまでミニシアターに縁がなかったようなライト層を取り込むための工夫も行っている。

あまや座には年間1万人以上が訪れる。映画を見たいと思ったときに気軽に立ち寄れる場所として、また、シネコンや動画配信サービスでは見られない映画に出合える場所として、変わらずミニシアターを必要としてくれる人のニーズに応えている。

（２）顕在ニーズ×新規領域（象限B）

（株）マエダモールド（^{まえだしげおみ}前田茂臣社長、^{とこなめ}愛知県常滑市、事例4）は、常滑焼の石膏型^{せっこう}のほか、建築材料や機械部品の型の製造を手がけてきた。近年、新たに取り組んでいるのが、人工乳房の製作販売である。これまでまったく接点のない業界だったが、人工乳房の成形にも石膏型が使われていることを知った社長の前田茂臣さんと妻が、自社のもつ技術や設備を応用できないかと考えたのがきっかけだった。

開発を始めた当時、人工乳房のマーケットでは高価なオーダーメイド製品が主流であった。安価な既製品もあったが、質感や見た目などの再現性は十分とは言い難い。同社は、人工乳房の販売業者や患者、医療従事者に話を聞くなかで、二つの気づきを得たという。一つは、手頃な価格と一定の品質を兼ね備えた製品がなく、経済的な理由から利用したくてもできない人がいること。もう一つは、体に完璧にフィットするものでなくても、使用感に不自然さがなく、左右のバランスさえ整っていれば利用したいという人が多いということだ。

そこで、あらかじめ数種類の型をつくり、そのなかから利用者を選んでもらう、セミオーダー方式を取り入れた。オーダーメイド製品と比べて手

間やコストがかからない分、販売価格を抑えられる。さらに、大きさや色などは複数のパターンを用意することで、それらの組み合わせによって幅広いケースに対応できる。製造に当たっては、複雑な形状の型をつくってきた職人の技術と、3Dスキャナーなどの先端技術を融合させることで、精巧な仕上がりを実現した。既存の製品で満たされていなかったニーズを的確にとらえた製品は、新たなマーケットで受け入れられ、順調に販売数を増やしている。

(株)ワン・ステップ^{やまもとひろゆき}（山元洋幸社長、宮崎県宮崎市、事例5）は、エア造形の販売やレンタルを行う。エア造形とは、送風機で空気を送り込み、膨らんだ形状を維持する造形物を指す。必要なときに空気を入れればすぐに使えるので、建物や設備をつくるよりも時間とコストを抑えられるうえ、必要がなくなれば空気を抜いて保管し、ほかの現場で再利用できるのが特長だ。事業の柱の一つが、ショッピングモールや遊園地で行われるイベント向けにエア造形の滑り台やトランポリンなどを貸し出すエア遊具事業である。もう一つは、2021年に開始した防災事業だ。被災地で医療活動を行うためのテントや避難所向けのパーティションなど、自然災害や感染症といったさまざまな状況に対応するエア造形を企画している。

防災事業に展開したきっかけはコロナ禍だった。室内の気圧を下げ、新型コロナウイルスが外部に流出することを防ぐのを目的としたテント型の陰圧室が中国で使われていることを知り、エア造形で陰圧室をつくって販売したのだ。遊具とは畑違いの領域だが、使われる場面がスポット的に現れる点は共通している。いつ起こるかかわらず、ひとたび起これば迅速な対応が求められる防災設備の分野において、エア造形のノウハウが生きたのである。

新規領域の買い手には防災へのニーズがあったものの、その解決策がエア遊具という異なる領域

にあるとは思ってもいなかった。しかし、同社がエア造形の技術や、それを応用した新製品の開発・納品実績をホームページなどで発信するなかで、同社の事業がこれまで接点のなかった買い手の知るところとなり、問い合わせや注文が増えている。

(株)アルファテック^{おおのかずみ}（大野和実社長、神奈川県横浜市、事例6）は、金属などの素材を研削加工し、ピンやワイヤーといった小径精密部品を製造する。同社の最大の強みは、製品の「細さ」にある。最小加工サイズは、太さが均一なストレートピンと呼ばれるもので直径0.03ミリメートルと、髪の毛よりも細い。同様の加工を手がける企業の多くは直径2～3ミリメートル以上のピンを主に製造しており、ここまで細い製品を量産する企業は極めて少ないという。加工には特注の工作機械や熟練の技が必要となる一方、製品の用途が限られ、大きな需要が見込めないからだ。

創業当初はドットプリンターに使われるピンの製造が中心であったが、ピンを使わないプリンターの普及に伴い需要が激減するなか、社長の大野和実さんはコア技術を生かせる異分野への事業展開を決断。現在は半導体や自動車、医療などさまざまな分野で、細さを生かしたものづくりによって買い手の不満を解消している。例えば、医療分野では、カテーテル用のワイヤーが主力製品だ。ワイヤーの材料にはニッケルチタンが適しているが、強度が高く加工が難しいとされている。さらに、血管のなかを通すため、極めて細く、かつ長いものをつくる必要がある。医療機器メーカーが加工を行える企業を模索するなか、業界とは無縁であった同社の技術がそうしたニーズとマッチした。新たなマーケットで実績を積むなかで同社の技術力が知れ渡ると、さまざまな要望が舞い込むようになり、医療分野は同社の売り上げの柱の一つとなった。一つ一つの分野の需要は大きくなくとも、複数の分野に展開することで一定の需要を確保し、業績を伸ばしている。

(3) 潜在ニーズ×既存領域 (象限C)

(株)ぼちぼちいこか(福井響^{ふくい ひびき}社長、大阪府豊中市、事例7)は、自転車の洗車・コーティングを専門に手がける。社長の福井響さんがかつて整備士として所属していた自転車のロードレースのプロチームでは、自転車の洗車は当たり前、かつ日常的に行われていた。表面の汚れを落とし、傷やへこみなどの車体トラブルを発見しやすくするためである。しかし、当時、一般に自転車の洗車を請け負う店はなかった。そもそも、日常的に自転車を使う人の大半は、お金を払って自転車を洗ってもらうという考えにすら至っていない。福井さんはそこにまだみぬニーズが眠っていると踏んで、事業を立ち上げた。

自転車の洗車やコーティングはこれまでにない新しいサービスだが、販売や整備を手がける既存の販売店と同様に、対象とするのは自転車に乗る人である。福井さんは、まず、ロードバイクに乗る人をターゲットにした。比較的高価なロードバイクなら、自動車と同じように手入れをしたいという人がいるかもしれないと考えたのだ。イベントに出店してデモンストレーションを行ったり、販売店と連携したりするなかでサービスが認知されると、利用者は少しずつ増えていった。最近では普段使いの自転車を持ち込む人も増えており、裾野が広がっている。自転車を「きれいに保ちたい」「長く使いたい」という買い手の漠然とした要望に対し、洗車やコーティングという解決策を提示することで応えたのである。

(株)ロブストス(高垣達郎^{たかがきたつろう}社長、群馬県みどり市、事例8)は、農機具のカスタマイズや廃番部品の修復をオーダーメイドで請け負っている。カスタマイズは、農作物の種類や気候などに応じて、純正の農機具や部品を加工するものだ。そのままでも使えなくはないが、より使いやすい形に加工することで、作業効率の向上や負担の軽減などが見

込める。従来、廃番部品が壊れた場合は機械ごと買い替えなければならなかったが、修理すれば長く使うことができる。一般に、こうした個別対応にはスケールメリットが働かないため、大企業は手を出しにくく、買い手もそこまでやってもらえると期待していないケースが多い。しかし同社は、買い手である農家がつも多種多様な困り事に向き合い、期待を上回る解決策を提示している。

それを可能にしているのは、群馬県を中心に全国に約100社ある協力工場の存在だ。同社は、切削や熱処理、研磨など、各工程のスペシャリストといえる工場と連携している。つくるものによって工程を分け、同社が設計図を作成したうえでそれぞれ最適な技術をもつ工場に割り振ることで、コストを抑えつつ全体の生産効率を高めた。工場も受注の増加につながるので、持ちつ持たれつの関係といえる。

さらに、同社は農家と接するなかで聞き出したさまざまな困り事をもとに、農機具を自社開発した。開発の過程では試験的に使ってもらい、反応をもとに改良を重ねてもいる。多くの困り事を解消するうちに同社の知名度は高まり、今では農家のほかに大手農業機械メーカーなどからも受注があるそうだ。

(株)ハートコンピューター(平井正公^{ひらい まさひと}社長、滋賀県長浜市、事例9)は、酒造メーカー向けの製造管理・販売管理システムなどの開発を手がける。開発のきっかけは、およそ30年前にさかのぼる。もともと汎用的なシステムを開発する企業として創業したもの、競争相手が多く売り上げが伸び悩んでいたという。そこで社長の平井正公さんは、汎用的な製品ではカバーしきれない分野に特化することで、取引先を獲得しようと考えた。

さまざまな分野を模索するなか、目をつけたのは日本酒だった。酒造業界は独特な商習慣や製造のサイクルがあるため、当時はシステム化が十分に進んでいなかったそうだ。例えば、酒税の計算

は複雑で、つくり始めてから製品として出荷するまでの各工程を数値化して計算しなければならない。平井さんは、これをシステム化できれば省力化につながると踏んだ。酒造業界には家族経営の小規模な事業所が多く存在することも、同社にとって好都合だった。限られた人員でも導入後のサポートなどきめ細かい対応が可能なおうえ、1件当たりの売り上げがそれほど大きくない分、大手のシステム会社は手を出しにくい。

同社は製造管理システムを皮切りに、販売管理システムや品温モニタリングシステムを展開するなかで、業界内で支持を集めていった。また、リリース後はユーザーの声をもとに改良を重ね、日本酒だけでなくワインやビールなどの製造にも対応できるようにしたことで、今では日本の酒造メーカーの半数近くが同社のシステムを導入しており、その多くは従業者数10人以下の小規模事業者だという。多様な買い手のなかの一部に特化し、そのニーズに応えることにリソースを集中させたからこそ、高いシェアを獲得できたのだろう。

(4) 潜在ニーズ×新規領域 (象限D)

(株)F・Link^{ふりんく わかいなみ} (若井奈美社長、大阪府大阪市、事例10) は、企業や自治体に出向いて保健指導を行う「ほけん室」事業を手がける。とりわけ、産業医や産業保健師のいない中小企業や、近くに医療機関のない中山間地域などの、支援の行き届きにくい人々を対象とするのが同社の特徴だ。それを可能にしたのは、キャンピングカーを改良した「移動ほけん室」である。車内で保健指導や簡単な検査が実施できるので、車を止められる場所さえあれば、そこが保健室になる。保健師以外に看護師やケアマネジャー、管理栄養士など多様な資格をもつスタッフが所属しており、幅広い相談事に対して専門的なアドバイスを行うことができる。

健康でありたいという思いは誰もがもっているはずだが、そもそも保健指導を受ける機会がなけ

れば、自身の体の状態も何から始めればよいかも、わからないだろう。そのうえ、「買い手に来てもらって」「病気を治療する」という既存のビジネスモデルでは、ニーズを満たせない層が存在する。そこで同社は、「売り手が出向いて」「病気を未然に防ぐ」という、別の角度から働きかけることで利用者のニーズを掘り起こした。これまでサービスを利用してこなかった人には有用性が伝わりにくく、当初は苦戦したものの、量的なデータと質的な情報をまとめた「事業報告書」をつくって指導の成果を見える化したり、健康に関するイベントに参加したりして、サービスを普及させている。

(株)KLC^{こばやしひろのり} (小林弘典社長、東京都港区、事例11) は、「負動産」を専門に取り扱う不動産業者である。負動産とは、活用するのも売却するのも難しく、持っているだけで維持管理のコストがかかる空き家や空き地といった遊休不動産を指す。なかなか買い手が見つらず、売れたとしても単価が低いため、進んで扱う不動産業者は少なく、放置された負動産の増加は社会問題にもなっている。同業他社の多くがビジネスにはならないと考えるなか、同社は二つの仕組みをつくることで事業化に成功した。

一つは、物件の持ち主からお金をもらって引き取るサービスを始めたことだ。一般的な取引では、不動産業者が持ち主にお金を払って買い取る。しかし同社は、お金を払ってでも手放したいという人が一定数いると考え、逆に引き取り料をもらうことで収益を確保した。もう一つは、物件をオンライン上で売買するマッチングサービス「フィールドマッチング」を構築したことだ。負動産を買い手が限られるなか、全国から募ることで商圏を広げ、販売件数を増やしている。また、物件の持ち主がフィールドマッチングを介して売却する場合、手続きは自身で行う必要があるが、引き取り料はかからない。費用をかけてでも早く処分したい人は引き取りサービス、時間や手間がかかっても費用を抑えたい人はフィールドマッチン

グというように、選択肢を用意することで2種類のニーズを満たしている。

(株)A-Co-Labo (原田久美子社長、東京都港区、事例12) は、研究者と、その専門的な知見を必要とする企業をつなぐサービスを運営している。具体的には、買い手である企業が抱える悩みや課題をヒアリングし、業務委託先として登録している研究者のなかから最適な人材を紹介する。企業が新規事業を立ち上げたり研究開発を進めたりする際、社内に適した人材がいなければ、新たに雇い入れるのが一般的だろう。しかし、専門人材を自力で探すには手間もコストもかかる。大学や研究機関などとのパイプがあればよいが、そうした企業ばかりではない。その点、同社のサービスを使えば、労力を抑えつつ、必要なときに必要な人材を確保できるうえ、契約期間などの条件も柔軟に設定できる。

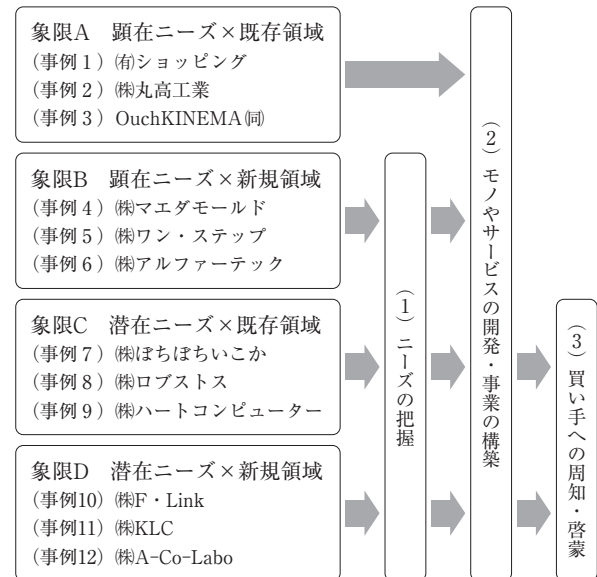
一方、研究者は自身の知見を研究室の外で生かして報酬を得られるだけでなく、かかわったプロジェクトが成功すればキャリアアップにもつながる。同社がサービスの内容やメリットをSNSやホームページなどで情報発信したり、「研究者」や「副業」といったキーワードで検索エンジンにヒットしやすくなるよう工夫したりするうちに、登録してくれる研究者が増え、その数は今や300人を超える。研究分野は自然科学から社会科学まで幅広く、さまざまな課題に応えられる体制が整った。企業と研究者の交流を活発化させるビジネスモデルは双方の支持を集め、創業からおよそ5年間で支援したプロジェクトは170件に上る。

4 空白に展開するプロセスと

成功要因の考察

前節では、事例企業がどんな空白を、どのようにして埋めたのかを紹介した。では、なぜ空白を見つけ、そこに事業を展開できたのだろうか。取

図-4 空白に展開するプロセス



り組みをひも解くと、事例企業は「ニーズの把握」「モノやサービスの開発・事業の構築」「買い手への周知・啓蒙」という、最大で三つのプロセスを経て、事業として成立させたことがわかった(図-4)。本節では、象限Aから象限Dのセグメントごとに、売り手が取り組む際のポイントを帰納法的に抽出することを試みる。

(1) ニーズの把握 (象限B／象限C／象限D)

まずは、ニーズの把握である。象限Aのように、ニーズが明確であるのに放置されている、という場合は別として、買い手のニーズを見つけ出すのはそう簡単なことではない。象限Bと象限Dのようにマーケットの外側に買い手がいる場合は、普段の事業活動のなかで不満や悩みを把握するのは困難だろうし、象限Cと象限Dのようにそもそも買い手が自覚していなければ、尋ねたところで明確な答えが返ってくるとは限らないからだ。

ニーズをとらえるためのヒントとなるのが、仮説思考と呼ばれる考え方である。もっている情報や自身の経験などから、こんなものがあれば欲しい人がいるはずだ、と仮説を立て、それに基づいて行動する。やみくもに動き出すのではなく、

指針となる仮説をあらかじめ設定することで、効率的に情報を集めたり、意思決定のスピードを早めたりできる。その後、集めた情報や買い手の反応などから真偽を検証していくのである。では、何をもとに仮説を立てればよいか。事例から読みとることができたのは、三つの「見方」であった。

① 深い「視点」で掘り下げる

表面的な事象だけをみていては、隠れたニーズはとらえきれない。そこで重要になるのが、深く掘り下げる視点だ。いきなり広い範囲に目を向けるのではなく、まずは自身の周りに焦点を絞るのである。事例企業のなかには、経営者自身の過去の経験などから「本当は何に困っているのか」「なぜそうなっているのか」といった問いを重ね、深掘りすることで、仮説を立てたケースがみられた。

(株)ぼちぼちいこか(事例7、象限C)の福井さんは、自転車のロードレースのプロチームでの経験と、周囲の状況とのギャップをヒントに仮説を立てた。プロの世界では基本中の基本といえる洗車だが、一般の人が自転車を洗っているのはほとんど見たことがなく、周りにサービスとして行う店もない。そうした状況から、「自分で洗おうにもやり方がわからない、あるいは洗ってもらうという選択肢がそもそも存在しないのではないか」と考えるようになったという。

(株)A-Co-Labo(事例12、象限D)は、研究者と企業の間に生じる人材のミスマッチに着目した。社長の原田久美子さんは、大学卒業後にメーカーで研究開発に携わり、出産を機に退職した後、再び大学で研究者として働いた経験をもつ。そのなかで、大学では研究者が専門知識を身につけてもそれを発揮できる機会が少なく、一方の企業では専門人材の確保に苦労している、という現状を目の当たりにする。両者が出会う場をつくることでミスマッチを解消できるのではないかと考え、事業を立ち上げた。

また、身近な買い手と交流を重ねるなかで不満や悩みを聞き出し、そこから本人が自覚していないようなニーズをつかむところまで掘り下げたケースもある。(株)ロブストス(事例8、象限C)では、農機具販売店などからの受注であっても、できるだけ農家とじかにコミュニケーションをとるよう心がけている。実際に使う人の生の声を吸い上げ、サンプルをつくってはテストしてもらって改良する、といったことを繰り返すうちに、農家自身も気づいていないニーズを引き出せるようになったと、社長の高垣達郎さんは言う。そうして見つけたニーズをもとに、現在はオリジナル商品の開発にも取り組んでいる。

② 広い「視野」で見渡す

深い視点だけでは、探せる範囲は限られてしまう。そのため、自身とその周囲に仮説を立てるための材料が見つからなければ、マーケットの外側へと視野を広げていく必要がある。具体的な手立ての一つが、異分野・異業種との交流である。

(株)マエダモールド(事例4、象限B)では、前田さんの妻が、エピテーゼの販売業者が一般向けに開催している製作教室に参加した。そこで販売業者や参加者と交流するなかで、価格の高さを理由に利用を諦めてしまう人がいると聞き、自社の技術を応用して価格を抑えた製品をつくることができれば、喜んでもらえるはずだと考えたのである。

(株)アルファテック(事例6、象限B)の大野さんは当初、畑違いである医療分野のニーズを測りかねていたが、医療機器メーカー向けの展示会に出展したことが転機となり、カテーテル用のワイヤーなどを手がけるようになった。メーカーの技術者たちと関係を築くうちに、相手から「今使っているワイヤーは性能がもの足りない。細いピンをつくる技術でもっと良いものにできないか」といった相談が寄せられるようになったという。展示会に来る人は、何らかの課題を抱えているはず。

そう考えるようになった大野さんは、それ以来、毎年展示会に参加しては関係者と交流して課題を吸い上げ、製品開発に生かしている。

③ 高い「視座」で俯瞰する

社会全体を俯瞰することで、まだ顕在化していないニーズにつながる情報が得られることがある。情報源はテレビや新聞、SNSといったメディアのほか、取引先との日常会話などさまざま。偶然に左右される面は否定できないが、目的意識を明確にもち、普段からアンテナを高くすることが、ヒントとなる情報を逃さないためのポイントの一つといえる。

(株)ワン・ステップ（事例5、象限B）の社長の山元洋幸さんは、少子化などを背景に、いずれエア遊具の売り上げが頭打ちになることを危惧して、ノウハウを生かせる新しい事業に挑戦しようとしていた。そんなとき、エア遊具の取引先との会話のなかで、中国で新型コロナウイルス感染症の拡大防止のためにテント型の簡易的な陰圧室が使われていることを知る。その後、日本の病室に合うように大きさや形状を改良した試作品を開発してホームページで公開したところ、複数の病院から問い合わせがあり、必要とする人がいるはずだと考えるようになった。

(株)ハートコンピューター（事例9、象限C）の平井さんは、システム開発でシェアを獲得できる分野を求めて、全国各地のさまざまな業界について調べたという。そこで目に留まったのが、比較的アナログの業務が残る酒造業界だった。既存の汎用的なシステムでは対応しきれない何らかのボトルネックがあるはず。それさえ解消できれば入り込める余地があるのではないかと考えた。

また、(株)KLC（事例11、象限D）は、空き家や空き地の増加という社会課題に着目して買い手のニーズを押し量った。これらの物件には、相続の複雑化や管理責任をめぐるトラブルなど、さまざま

なリスクが潜む。加えて、数が増えると景観や治安の悪化を招き、ひいては周辺地域の資産価値をも下げるおそれがあるため、適切に管理する、あるいは管理できる人に引き渡す必要がある。社長の小林弘典さんは、大手住宅メーカーのグループ会社で不動産関係の仕事をしていたとき、顧客から負動産についての悩みを耳にしたが、当時所属していた会社では扱えなかった。悩みに応えられなかったこと、そして、不動産業者でも扱えない物件があるという悔しさから、課題を解消するための仕組みをつくろうと決意したそうだ。

深い視点、広い視野、高い視座を使い分け、時には組み合わせて物事を観察することで、これまでみていなかったニーズを発見するための手がかりを得られるのである。

（2）モノやサービスの開発・事業の構築 （象限A～象限D）

買い手のニーズを把握したら、次のプロセスは事業化である。ここでの事業化とは、ねらう買い手を定めて、ニーズに合わせたモノやサービスを生み出したり、バリューチェーンを最適化したりと、持続可能な事業として成り立たせるための仕組みを構築することを指す。このプロセスは大きく三つに分けられる。

① ターゲットを設定する

第1に、ターゲットの設定では、どのマーケットのどんな買い手に応えるのかを決める。不特定多数ではなく、満足させられる可能性の高い層に絞ってアプローチすることで、多くの売り上げは得られないかもしれないが、コストやリスクを抑えられるうえ、小さな企業ならではの小回りの良さも生かせる。何をもって、どの程度絞り込むかは企業によってさまざまだが、ここでは事例企業の取り組みから、三つのパターンに分けた。

まずは、地域や業界といった買い手の属性で

ターゲットを絞り込むパターンである。例えば、OuchKINEMA(同)(事例3、象限A)は那珂市と周辺の市町村に暮らす人々をターゲットとした。身近な人のニーズに応えたいという経営者の思いが背景にあるが、それだけではない。地域を限定して事業を展開することで、初期投資や固定費といったコストを抑え、持続可能性を高められる。しかも、ほかに映画館がない、あるいは少ない地域での営業は、同業他社との競争を避けることにもつながっている。

(株)ハートコンピューターは、酒造業界に特化し、業界特有の課題を解決するためのシステムを開発した。狭い業界に絞り、リソースを集中させれば、規模の小さい企業でも対応できる。また、開発当時、酒造業界に特化したシステムを扱う企業はいなかった。こうした先行者利益をねらうことも、ターゲットを定める決め手の一つである。

次に、買い手の志向性をもとにターゲットを定めたパターンである。(株)ぼちぼちいこかは、自転車を使う人のうち、日常的にメンテナンスしてきれいに保ちたいと考える層を対象にサービスを始めた。自宅ですら洗うだけでは落としきれない汚れを、複数の溶剤やブラシを使い分け、隅々まで洗って落とす。専用のライトを当てて、目視できない小さな傷まで見つけては研磨して消し、汚れが付かないようにコーティングを施す。そうしたプロの技術を求める、とがったニーズに応えようと考えた。

(株)ロブストスは、農家のなかでも、利便性や効率性にこだわる層に焦点を当てた。求めるものは多種多様で、量産品をつくるよりも手間やコストがかかる分、応えられる売り手はそう多くない。それでも、同社の強みである協力工場とのネットワークと図面作成のノウハウを生かせば、対応できると踏んだ。

最後は、製品やサービスの利用シーンを起点にターゲットを決めたパターンである。(株)丸高工業

(事例2、象限A)は、工事が行われる時間に着目した。休日がなく、夜間に工事を進めることも難しい施設において、日中に営業を続けながら工事を進めたいと考える施主に応えようと考えたのだ。従来の工法では、騒音や振動を伴う工事は営業に支障を来したり、利用者からクレームが入ったりするおそれがあり、建設業者は手を出しにくかった。しかし、同社が開発したサイレントシステムであれば、そうしたリスクを抑えつつ、施主の要望に応えられる。

(株)ワン・ステップは、事業化に当たってエア造形の利点について改めて整理した。そして、空気の出し入れで簡単に設営・撤去できる、さまざまなサイズや形状の構造物を安くつくれる、といった利点を生かせる分野を探すなかで目をつけたのが、防災設備のマーケットだった。災害への備えは必要だが、設備投資を行い、維持していくにはコストがかかるうえ、一度導入すれば撤去したり運んだりするのも容易ではない。その点、平時に管理しやすく、有事には迅速に対応できるエア造形ならば、そうした課題を解消できると踏んだ。

② ポジションを設定する

第2に、ポジションの設定である。数ある売り手のなかから自社を選んでもらうためには、競合他社との差別化を図り、マーケットにおける立ち位置を定める必要がある。取り組みを分析するに当たって、自社を取り巻く競争環境によって三つのパターンに分けた。

まずは、進出するマーケットに比較対象となる別の売り手が存在するパターンである。それらが提供するモノやサービスに対して、一つでも優位性を示すことができれば、選ばれる可能性が高まる。例えば、もっていた技術やノウハウの応用や転用をすることで、それまでマーケットになかった価値を提供したのが、(株)マエダモールドである。従来の人工乳房のマーケットでは、高価なオー

ダーメード製品と、付け心地や見た目などの面でやや劣る安価な既製品が主流で、両者の間を埋める製品がなかった。そこで、陶器のほかに機械部品など複雑な形状の型をつくる技術を応用して、精巧な仕上がりを実現した。同時に、石膏型の製造に使っていた3Dスキャナーやマシニングセンタを活用して生産効率を高めることで、価格と品質のバランスのとれたセミオーダーの製品を開発したのである。

次に、比較対象は存在するものの、単純比較が難しいパターンである。価格や品質など提供する価値そのもので違いを打ち出しにくいときは、買い手と信頼関係を築き、選ばれる理由をつくるのも有効である。(有)ショッピング(事例1、象限A)は、岩崎さんが先代から食品スーパーを引き継いだ当初、常連客の多くが離れてしまった。よかれと思って品ぞろえを拡充したり、商品の配置を変えたりしたことで、今までとは違う店になってしまったと受け取られたのかもしれないと、岩崎さんは振り返る。そこで、常連客を訪ねては、何気ない会話を重ねて互いのことを知り、ラインアップを増やした意図などを丁寧に説明した。日常的にコミュニケーションをとり、一人ひとりと関係を築くうちに、常連客は再び足を運んでくれるようになったという。買い手との距離感が近い小企業ならではの取り組みが実を結び、今も地域になくはない存在として町の人たちの支持を得ている。

そして、比較対象が存在しないパターンもある。その場合は、ユニークなモノやサービスを提供すること自体が差別化要因になり得る。事例企業でいえば、(株)A-Co-Laboがその一例である。研究者と企業を効率的に引き合わせるため、近年広く普及しているシェアリングエコノミーの仕組みを取り入れた。その際、ただ両者を仲介するだけでなく、円滑な取引を手助けするための工夫を行っている。登録する研究者全員と面談を行い、それ

ぞれの得意分野や働き方に関する要望を事前に把握することに加えて、一方の企業にもプロジェクトの内容や求める人材についてヒアリングを行い、それらを踏まえて同社が最適な研究者を選定することで、マッチングの確率を高めている。さらに、マッチング後は同社からプロジェクトマネージャーを派遣し、コミュニケーションのサポートや進捗管理などの伴走支援を行うことで、単なる人材派遣とは一線を画する事業に仕立て上げた。

③ 収益構造を設計する

第3に、収益構造の設計である。誰にどんな価値を提供するのかが決まっても、そのままでは収益につながりにくい場合もある。無理なくニーズを満たし続けるには、収益を確保し、事業として成り立たせるための仕組みをつくる必要がある。事例企業の取り組みを整理していくと、「多角化」というキーワードが浮かび上がってくる。詳しくみていこう。

多角化とは、既存の事業で培った技術やノウハウ、経営資源を活用し、新たな事業を展開する経営戦略である。収益の増加が見込めるだけでなく、事業間の相乗効果を生み出したり、一つの事業に依存するリスクを軽減したりする効果が期待できる。多角化にはいくつかのタイプがあり、ここでは、既存事業との関連性が高い「水平型多角化」と「集中型多角化」を取り上げる。

まずは、水平型多角化である。自社のもつ技術やノウハウを生かしたモノやサービスを、既存の買い手に対して投入する。(有)ショッピングは、食品スーパーを軸に、レストランや学生食堂の運営に乗り出し、地域の人々の買い物以外のニーズにも応えた。さらに、食に関する分野で複数の事業を展開することで、限られた商圈のなかでも顧客層を広げるとともに、事業を横断して食材などの仕入れを行うことで、経営効率を高めている。

(株)丸高工業は、製品化した消音工具や防音パネ

ルを自社の工事に導入するだけでなく、ほかの建設業者に対して販売・レンタルしたり、サイレントシステムを用いた工事計画に関する助言や技術指導を行ったりして事業の幅を広げた。また、同社は主に改修工事を手がける「リニューアル事業部」と、サイレントシステムの研究開発と普及を進める「サイレントシステム事業部」の事業部制を敷く。現場でニーズを吸い上げ、それをもとに消音工具のラインアップを増やしたり、改良を加えたりと、より効率的な工具の研究に役立てる。そして、試作した工具を現場で使用し、フィードバックを受けてブラッシュアップする。二つの事業部が連携することで、経営基盤をより強固なものにしているのである。

一方、集中型多角化は、自社のもつ技術やノウハウと関連するものを、これまでとは異なる買い手に向けて投入する。複数の収益構造を組み合わせ、リスクを分散させつつ、全体の収益性向上をねらうのである。(株)アルファテックの場合、コア技術を生かした製品を半導体や自動車、医療といったそれぞれ異なる分野の買い手に供給している。外部環境の変化などによって各分野の受注には波があるが、相互にカバーすることで経営の安定化が図れるという。加えて、各分野でさまざまな要望に応えるうちに、加工技術や知名度が向上したことも多角化の成果である。

(株)F・Link (事例10、象限D) は、主に中小企業や個人を対象とするほけん室事業とは別に、データヘルス事業を行っている。自治体や健康保険組合から請け負うもので、地域住人や組合員の健康診断やレセプトの情報を集計、分析したり、その結果をもとに保健指導計画を作成、提案したりする。データヘルス事業で一定の売り上げが確保できていた分、ほけん室事業の普及に集中できたと、社長の若井奈美さんは言う。また、二つの事業は買い手こそ異なるものの、無関係ではない。集計したデータに基づいた保健指導を行うことで説得

力を高める一方で、現場で得た生の声をデータの分析や指導計画の作成に生かしている。

もちろん、多角化が必須というわけではない。一つの事業に経営資源を集中させることで、より深くニーズを満たしている事例も存在する。ただ、そうした事例においても、OuchKINEMA(同)のように大衆向けの作品とマニアックな作品を組み合わせ、幅広い客層を集客したり、(株)A-Co-Laboのように研究開発だけでなく組織開発を支援するサービスを始めたりと、収入源を増やすための工夫を行っている。いずれにせよ、収益構造に厚みをもたせることは、外部環境が変化するなかでも安定して事業を続けるための有効な方法の一つであるといえそうだ。

(3) 買い手への周知・啓蒙 (象限C／象限D)

売り手がニーズを把握し、それを満たすモノやサービス、ビジネスモデルなどが整ったら、最後のプロセスは買い手への周知・啓蒙である。顕在ニーズ (象限A／象限B) の場合は、買い手自身が、何が欲しいのか、なぜ欲しいのかを認識しているので、マーケットに投入すれば購入してもらえる可能性は高い。他方、潜在ニーズ (象限C／象限D) の場合は、それだけでは不十分である。購買行動につなげるためには、売り手の提供するものを買い手に届け、それが自身の不満を解消したり、満足を高めたりするものだとして認識してもらわなくてはならない。

① 買い手の共感を糸口にする

モノやサービスを利用した買い手が、その価値を周囲に伝えることで、潜在的な買い手の興味をひき、認知を広げたり、購買を促進したりする効果が期待できる。口コミや信頼できる人からの紹介は、時にメディアや広告などで宣伝するよりも効果的である。なじみのないモノやサービスならなおさらだろう。

(株)ロブストスは、接点をもつ農家や農機具販売店から直接話を聞くなかで困り事を見だし、それをもとに農機具をカスタマイズしたり、オリジナル商品を開発したりしてニーズを満たした。すると、実際に使っているところを見た別の農家からも、仕事が舞い込むようになったという。また、同社の評判が広まると、農業協同組合や大手農業機械メーカー、さらには業界の枠を超えて林業機械メーカーなどの目にも留まるようになり、活躍の場を広げている。

(株)F・Linkは、中小企業に保健指導の出張サービスを利用してもらおうと、経営者にアプローチした。しかし、中小企業においてはあまりなじみのないサービスで、コストもかかるため、最初はなかなか受け入れてもらえなかったという。ただ、一度利用して気に入ってもらえると、経営者同士の口コミを通じてサービスが広まり、契約先が増えていった。定着率も高く、これまで途中で解約した企業はないそうだ。

② 橋渡し役の協力を仰ぐ

経営資源が潤沢とはいえない小企業にとって、新しい事業を浸透させるには、一企業の力だけでは難しいこともあるだろう。そんなときには、買い手と深いつながりをもつ企業や有識者など、外部の力を借りることが重要だ。既存領域ではより効率的な販促活動が可能になるだろうし、新規領域ではお墨付きを得ることで、マーケットの外側から来た売り手に対する買い手の不安を払拭する効果が期待できる。

(株)ハートコンピューターの平井さんは、より多くの酒造メーカーにシステムを使ってもらおうと、瓶やケースなど酒造メーカー向けの資材を販売する企業の力を借りた。多くの酒造メーカーと付き合いのある企業に代理店になってもらうことで、全国に販売を広げた結果、今では国内の酒造メーカーの半数近くが同社のシステムを導入している。

(株)KLCが扱う負動産は、一般的な不動産に比べて所有者が限られるため、テレアポなどで不特定多数に営業するのは効率が悪い。そこで同社は、税理士や司法書士などとのパイプをつくった。相続などで負動産の扱いに困った人が、最初に相談するのではないかと考えたのだ。買い手と接点をもつ士業の人たちにサービスを周知してもらうことで、知名度が向上し、コンスタントに相談が入るようになったという。

③ 売り手同士で連携する

同じマーケットのなかで、売り手同士でネットワークを構築し、相互に送客したり、連携して認知を広めたりすることも有効である。自転車販売店との提携を進めた、(株)ぼちぼちいこかの取り組みがその一例だ。販売店は自転車を買いに、あるいは修理を依頼しに来た顧客に同社を紹介する。逆に、同社で洗車やコーティングを行う過程で車体トラブルが見つかった場合は、紹介状をつくって顧客に渡し、販売店に行ってもらう。自転車ユーザーをターゲットとする企業同士で紹介し合うことで、サービスの知名度を高めている。

(株)KLCは「不動産有料引取業協議会」を立ち上げた。サービスを利用してもらう以前に、まずは負動産のビジネスについて多くの人に知ってもらおうと、セミナーなどでの情報発信に力を注いでいる。

売り手同士の連携は、なじみのないモノやサービスの認知を広げる局面では効果が見込める半面、やみくもに数を増やせばいずれ顧客の奪い合いになり、自らを追い詰めることにもなりかねない。スクリーニングを行ったり、ネットワーク内で決まり事をつくったりと、進め方に留意する必要がある。

空白が発生する要因はさまざまで、本節で挙げたポイントは必ずしもすべてのケースに共通するような絶対条件とはいえない。ただ、空白に展開

するための足がかりとして、取り入れてみるとよいだろう。

5 充足が生み出す変化と新たな空白

ここまで、マーケットの空白で活躍する事例企業に着目し、展開するためのプロセスや成功に導くポイントを紹介してきた。空白が満たされたとき、売り手と買い手、そして両者を取り巻くマーケットにはどのような変化がもたらされるのだろうか。

まず、売り手にとっての変化の一つは、競争の回避である。12社の事例企業は競合他社が見つけていない、あるいは見過ごしているニーズに応え、独自のポジションを築き上げた。自転車の洗車サービス専門店を手がける(株)ぼちぼちいこか(事例7、象限C)や、負動産の売買に特化したサービスを展開する(株)KLC(事例11、象限D)のように、ユニークなモノやサービスを生み出したケースばかりではない。過疎地で食品スーパーの営業を続けている(有)ショッピング(事例1、象限A)や、逆風下でミニシアターを立ち上げたOuchKINEMA(同)(事例3、象限A)のように、提供する価値そのものは定番のものであっても、特定の買い手にとってなくてはならない存在となり、競争優位性を高めたケースもある。競合他社と異なる競争軸をもてば、単純な価格競争に巻き込まれずに済む。外部環境が変化するなかでも売り上げを確保し、生き残る可能性を高められる。

もう一つの変化は、新たなニーズの発見である。(株)ワン・ステップ(事例5、象限B)は、新規領域に展開するなかで自社の取り組みが広く知れ渡ると、防災の枠を越えて、想定していなかった買い手からも問い合わせや注文が入るようになった。例えば、自動車の衝突試験や自動ブレーキの性能評価試験などで使われる車両ダミーをエア造形でつくってほしい、というものだ。実際の車両より

も安くつくれるうえ、繰り返し利用できる点などが評価され、今では複数の大手自動車メーカーと取引しているという。(株)アルファテック(事例6、象限B)の大野さんは、「できない理由を考えるのをやめる」という姿勢の下、どんなに難しい仕事でもまずは話を聞いて、試行錯誤するなかで突破口を見つけようと真摯^{しんし}に向き合ってきた。そうした積み重ねが同社の技術を高め、各方面で認知された結果、ビジネスチャンスを生んだ。一つの空白を埋めたことが、今まで満たされていなかった買い手のニーズをあぶり出したことで、さらなる事業領域の拡大につながるという波及効果があったわけだ。

次に、買い手の変化である。最も大きいのは、選択肢が増えることだろう。(株)マエダモールド(事例4、象限B)が人工乳房のマーケットに進出した結果、患者はコストパフォーマンスに優れた製品を購入できた。(株)A-Co-Labo(事例12、象限D)が提供する研究知のシェアリングサービスによって、企業は雇用とは異なるかたちで専門人材を招き入れ、双方の間をとりもち円滑にプロジェクトを進めるためのサポートまで受けられる。選択肢がない、あるいは既存の選択肢のなかで妥協せざるを得ず、これまで「仕方がない」と受け入れていた不満や不便に対し、新たな解決策が提示されたことで、買い手は真に欲しいものを手に入れられるようになった。

また、(株)ロブストス(事例8、象限C)が農家の声をもとにオリジナル商品を生み出したように、売り手との関係性が深まり、自分が何を求めているのかに気づくなかで、一消費者から価値を共創するパートナーへと変わっていくケースもみられた。フィードバックや口コミを通じて事業の成長に影響を与える存在となったのである。

最後に、マーケット全体について考える。売り手と買い手にとどまらず、業界や地域社会など、広く波及効果をもたらした事例もあった。(株)丸高工業

(事例2、象限A)の社長の高木一昌さんは、サイレントシステムを自社の専売特許にするのではなく、むしろ他社にも積極的に取り入れてもらいたいと考えている。サイレントシステムによる改修工事を、業界のスタンダードにするのがねらいだ。消音工具やサイウォールはほかの工事業者に販売・レンタルし、使い方に関する助言や技術指導も行う。さらに、自ら「リニューアルイノベーション協会」を立ち上げ、参画した工事業者や工具メーカーとともに普及に力を注ぐ。そうした取り組みが実を結び、少しずつ導入する工事業者が増えているそうだ。作業時間の偏在が解消され、労働環境が改善すれば生産性が上がり、人手も集まりやすくなる。夜間や休日の作業が当たり前だった業界に、新しい風を吹き込んでいる。

(株F・Link(事例10、象限D))は、健康に関する地域のイベントにも積極的に参加している。産官学民が連携して地域の課題解決を目指すプロジェクト「共創ラボ@YAMATEDAI」への参画がその一例だ。高齢化が進んでいるが、近くに病院はなく、交通の問題もあって気軽に医療機関を受診できない。そうした地域の人々のために同プロジェクトが開催する「山手台健康フェスタ」において、同

社は定期的に健康相談会を行っている。移動ほけん室のフットワークを生かした活動が、地域社会にも好影響を及ぼしている。

このように、マーケットの空白への展開は多方面に恩恵をもたらす。一方で、忘れてはならない現実もある。最初は小さなマーケットであっても、マーケットが広がり、一定の規模に成長すれば、大企業や中堅企業が参入してくる可能性が高くなるということだ。そうなれば、再び激しい競争の渦に巻き込まれるのは避けられない。だからこそ重要なのは、次なる空白を探し続ける姿勢である。空白は一度見つけて埋めれば終わるものではない。人口構造の変化や技術革新、価値観の多様化などに伴って、新たな空白が生まれる可能性は常に存在する。同時に、すでに満たされたと思っているところにも、まだ気づかれていないニーズが潜んでいるかもしれない。そうした空白を見つけ、事業機会に変える力を磨くことで、環境が変化しななかでも持続的な成長を実現できるはずだ。

小さな企業だからこそみえるもの、届けられる価値があると、12社の事例企業は教えてくれた。買い手の満たされない思いに向き合う。その積み重ねが、新たなマーケットを切り拓く鍵となる。

<参考文献>

一般社団法人コミュニティシネマセンター(2026)『映画上映活動年鑑2025』

竹内英二(2015)「わが国ソーシャルビジネスの『社会性』と『事業性』」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第27号、pp.1-19

中小企業庁編(2024)『中小企業白書 小規模企業白書 2024年版④』日経印刷

———(2025)『中小企業白書 小規模企業白書 2025年版④』日経印刷

松本祐一(2020)「NPOにおける社会性と事業性のジレンマ克服に関する事例研究」多摩大学『多摩大学研究紀要』No.24、pp.119-126

Jobs, Steve(1998) “Steve Jobs: There’s Sanity Returning.” *Bloomberg Businessweek*, May 25