

## 〔論 文〕

## グローバルニッチ戦略の適用可能性

～白鳳堂の事例から考える～

平 山 弘

## 目 次

- I はじめに
- II グローバルニッチ戦略の方向性
- III 白鳳堂のビジネスモデル
- IV 白鳳堂におけるグローバルニッチ戦略の適用可能性
- V むすびにかえて

## I はじめに

2007年夏以降のアメリカにおけるサブプライムローン問題の顕在化に端を発した世界的な景気後退や不況の流れはほぼ全世界を覆い尽くし、国内外を問わず企業・政府・地域・個人のレベルにまで大きな影響を及ぼしている。

こうした傾向はグローバル経済の名の下で増収増益体制を維持してきた国際的な大企業においても例外ではなく、倒産の危機、事業規模の縮小を絡めた国際的な人員削減やワークシェアリングを呼び起こすことになった。

いわゆる G7（先進国 7 カ国財務相・中央銀行総裁会議）においても 2009 年を通して不況は続くであろうという認識が示されることになったのである<sup>1)</sup>。

企業経営を考えた場合にこれまでの M & A による事業拡大や新規事業部門の設立などに見られる規模の拡大は世界的な同時不況による消費の停滞に加え、国際的な為替リスクの顕在化や金融面での資金調達の難しさから投資意欲も含め減退し、次第に戦略的な面からの企業行動の立て直しが求められている。

そうした場合に必要なのは戦略的マーケティングの観点からの発想<sup>2)</sup>であり、自社の持つキャパシティに対して、これまで拡大しすぎた事業部門をいかに再度収束させ、その企業および企業グループの経営理念やブランド・コンセプトに再帰することの必要性であろう。

このような認識から再度グローバルニッチ戦略を考えるとどのようなことが導かれるのであろうか。グローバル化とドメスティック化の流れも押さえながら、現在生産に関してはほぼドメスティック産業としての位置付けながらも、一方で販売では日本や北米を中心に世界的にその高品質が認められている高級化粧筆製造企業である白鳳堂を取り上げることで、その戦略の拡大と収束についても絡めながら、グローバルニッチ戦略の適用可能性について考えてみることにしたい。

以下次章ではグローバルニッチ戦略の方向性、III章では白鳳堂のビジネスモデル、続くIV章においてはグローバルニッチ戦略の適用可能性について議論することで、最後にインプリケーションとしてのまとめについて指し示すことになる。

## Ⅱ グローバルニッチ戦略の方向性

このような時代背景を踏まえて、あらためてグローバルニッチ戦略のあり方やその方向性を考えることは非常に重要なことと思われる。

すなわち、創業当初から、あるいは何らかの事情によりある特定の分野に特化した企業運営を図ってきたことが、その独自性のある技術力に裏打ちされた信頼価値がその企業へのコーポレート・ブランドとして顧客から支持され、好不況の波をそれほど受けることなく実需が恒常的に存在している状況を切り拓いている、ということの事実である。

このことは、いわゆる数多くのグローバル企業に見られる低賃金の国で工場を建設あるいは契約工場としての関係を結ぶことで、規模の経済性や経験の経済性を達成し、低コストによる低価格製品を、または低コストで高価格製品を世界中に提供してきたというビジネスモデルとは対照的に、あるいは世界的な同時不況による急速な消費の冷え込みに対しては事業規模の縮小や従業員の削減で乗り切るしか有効な手だてがないというビジネスモデルとは異なる戦略展開であると考えられる。

たとえば、高橋(2007)<sup>3)</sup>も指摘するように、欧州のラグジュアリー・ブランドの多くはたとえ高賃金であったとしても自国内で生産しそれに見合うだけの高価格をそのブランドに付加することによって高収益をあげるビジネスモデルとして機能している。いわゆる賃金の安い国で大量生産したものを世界各国に販売するネットワークで成り立つグローバル化とは一線を画しているということである。

具体的には、あるラグジュアリー・ブランド<sup>4)</sup>は皮革製品に関してはほぼ made in France として生産している。ここに先に見たグローバル経済の常套手段でもある売れるためのしくみづくりとは異なる、伝統と歴史という価値が前面に出た、そして一方では販売面においてはグローバルな販売を達成しながらも、いわば生産に関してはブランド価値の創造を重視したドメスティック産業<sup>5)</sup>という位置づけであると思われる。

本研究でいうところのグローバルニッチ戦略とは、「グローバルに同質性があり、かつ、巨大ではない市場を主戦場とする企業が、独占的、あるいは圧倒的な市場シェアをレバレッジとしてプル・マーケティングを確立させる戦略のこと<sup>6)</sup>」であるということになる。

グローバルニッチ戦略を考える場合には、これまで主に独自の技術によるニッチ市場の創設であり、同質性のある国際的市場への進出による市場シェアの圧倒的な獲得であるとしてきたが、そのタイプもいくつかの種類に分けることができると考えられる。

それは、縦軸にグローバルとドメスティックを、横軸に生産と販売を置くことで表現される4つの基軸から導き出されるタイプとその方向性からなっている。

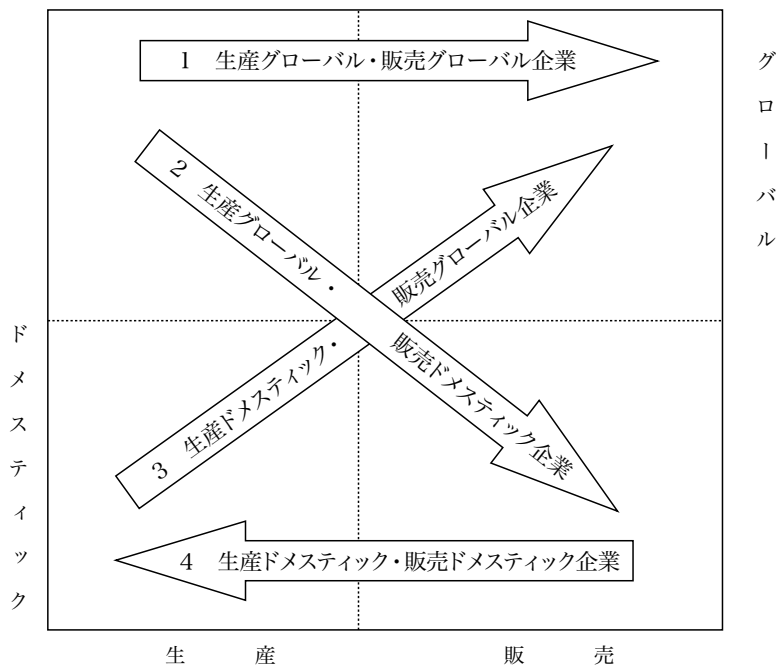
1. 生産グローバル・販売グローバル企業
2. 生産グローバル・販売ドメスティック企業
3. 生産ドメスティック・販売グローバル企業
4. 生産ドメスティック・販売ドメスティック企業

これら4つのタイプは次のように説明される。

### 1. 生産グローバル・販売グローバル型ニッチ企業

これはいわゆる多国籍企業に近いタイプであり、巨大な地球規模の市場をターゲットに自社の最も得意とする製品・部品をあらゆる市場で販売することを目的として海外に生産体制を構築している、生

図1 グローバルニッチのタイプ分類と方向性



※矢印の向きは戦略の方向性を意味している。  
(出所:筆者が作成)

産・販売ともに海外に依存しているグローバル型ニッチ企業である。

**2. 生産グローバル・販売ドメスティック型ニッチ企業**

このタイプの企業は生産はコストの低い海外で生産をおこなうが、販売に関してはほぼ国内に限定した戦略を採用している企業である。いわば日本の国内市場のニーズに合わせて製品づくりをおこなっているといえる。

**3. 生産ドメスティック・販売グローバル型ニッチ企業**

この企業のタイプは生産に関しては多少コストがかかろうとも、自国内で生産することによる製品品質の高さや製造物責任に至るブランドとしての価値を重視した方向性、また海外生産による自社技術の流失の怖れを意識しており、海外での流通チャネルもOEM生産や有力商社の販売網などの利用による、その製品をブランド化した強みでもって他者との差別化を達成しているタイプの企業である。

**4. 生産ドメスティック・販売ドメスティック型ニッチ企業**

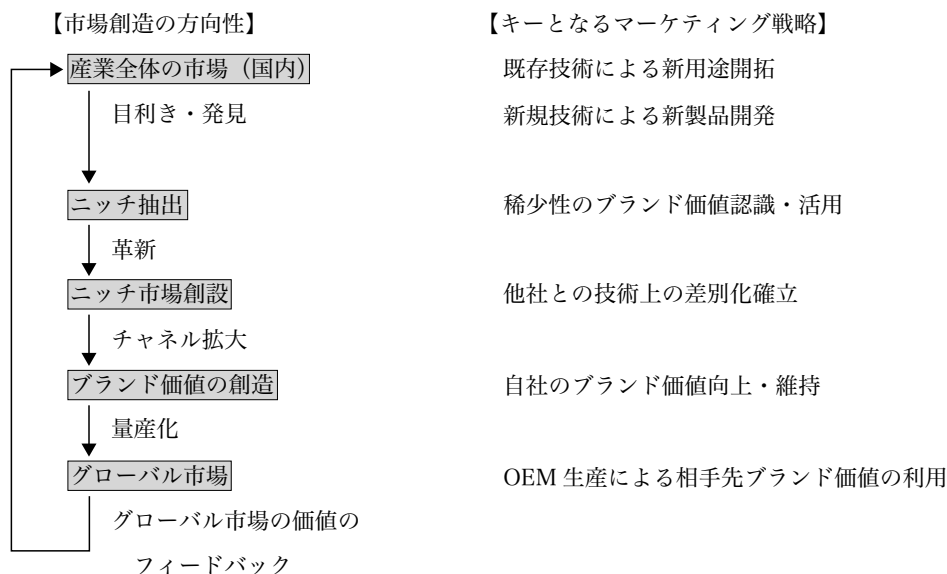
生産・販売ともにドメスティックな志向をしながらも、海外からのニーズの高まりや流行、人気の高さに押されて、顧客が海外から直接その国を訪れて購入していく、ブランド・イメージ型の企業である。その国でしか流通しないドメスティックな製品やサービスが、現在のようなインターネット社会の隆盛により、あらゆる情報がイメージとしてネット社会を流通し、海外の消費者の脳裏に刻印されることで、自国に留まりながらもグローバルニッチを実現できる数少ないタイプの企業となっている。

特にここでは3のタイプの生産ドメスティック・販売グローバル型ニッチ企業の市場戦略の方向性について見ていくことにする。

グローバルニッチ戦略の一つのビジネスモデルのあり方として提示できるのが、図2の市場創造の方向性とそれに対応するマーケティング戦略からなるものである。それは既存産業の主力となっている既存製品では将来性がないと判断した企業が、産業全体の中で使えるものは何かという原点に立ち返った観点から、再度既存技術による新用途開拓や新規技術による新製品開発に見られるような「ある発見」を通して、市場における稀少性のブランド価値を抽出した企業がニッチ市場を創設し、技術上の差別化により自社ブランドの優秀性を認知させることでチャネルを拡大しながら、自社のブランド価値の創造をおこない、量産化も達成しながら、そのブランド価値を維持しつつ、積極的にOEM先ブランドの価値をも利用しながら、グローバル市場でのプレゼンスの拡大を図ることで、そこで得たグローバル市場の価値のフィードバックを、再度国内市場にも循環させる仕組みをつくりあげることで見えてくるニッチの価値を創造する企業であると考えられる。

このような関係性を示したものが、図2の市場創造の方向性とそれに対応するマーケティング戦略である。

図2 市場創造の方向性とマーケティング戦略



(出所：筆者が作成)

また、一方で消費財においては、ニッチな市場で、当初は自国内ですでに百年ほどの時間を経た製品がその歴史と伝統に裏打ちされたブランドとしてドメスティック・ブランドとしての評価を受けていたものが、海外のバイヤーや雑誌の記者・編集者により紹介されたものが一部のリーダー的消費者にその価値が波及し、次第に一般的な消費者にも伝播していくことで、国外からの需要が拡大することで、世界的なブランドとして評価されていくケースの存在も想定されるであろう。

こうして見てきたグローバルニッチ戦略のタイプの分類に関しては、ある企業がそこに至るまでには

技術上や品質上、市場における支持の不確実性などのさまざまな障壁が存在すると思われるが、特に BtoB 企業にとっては自社のポジショニングがどのような技術や品質で立ちえているのか、海外に進出する場合にどのような商社が存在し海外での流通チャネルを獲得できるのかなどの課題を、自らを対象化し自らに投影できるかどうかにかかっていると考えられる。

以下、白鳳堂のビジネスモデルを中心にマーケティングの観点から考察を進めていくことで浮かび上がってくる事実を基に、グローバルニッチ戦略の適用可能性について議論していくことにする。

### Ⅲ 白鳳堂のビジネスモデル<sup>7)</sup>

#### 3-1. 白鳳堂の概要

白鳳堂は120-130年間続く本家から独立した、高本和男代表取締役社長が1974年8月に設立した会社である。事業内容は化粧筆、書道筆、面相筆、和・洋画筆、デザイン筆、工業用筆の製造である。現在資本金は5千万円、従業員正社員80人（内訳：製造（職人）50人、営業・管理30人）にパート70人を加えると、全体で150人ほどになっている。2008年7月期の売上高は15億円、経常利益7,100万円となっており、その売上構成は化粧筆が95%を占めており、残り5%が伝統筆・工業用筆（自動車業界 接着剤用、半導体業界 清掃用筆）から構成されている。

『日経ベンチャー』の1999年10月号によれば、白鳳堂の世界市場に占める高級化粧筆のシェアは推定で60%となっており、世界的な化粧品メーカーやアメリカのメイクアップアーティストたちの支持を得ている<sup>8)</sup>。

ブランドとして登録している商標はブランド名および白鳳堂のロゴ・マーク、本の名前を入れると8種類もあり、それは「白鳳堂」「Misako Beverly Hills」「HAKUHODO」「hakuho-do」「LA MARCH」「magnifica」「ふでばこ（道具の文化を考える自社制作本の名称）」「白鳳堂のロゴ」からなっており、また特許も筆の製法等3件に加え、実用新案多数を取得していることから理解できるように、自社のブランド価値および特許の持つ意味とは何かを把握している、社内外の情報価値を大切にしている企業であるところに、この社の非凡さ・卓越さが表れていると考えられる。

#### 3-2. 自社生産へのこだわり

白鳳堂は現在高級化粧筆の自社一貫生産体制を100%貫いており、これは他には1-2社程度あるくらいで、同業他社の多くはグローバル経済化の流れで中国産の安いものにシフトし、完成品あるいは半製品を輸入したり、現地生産しているのが現状である。

グローバル化の流れを受けて、白鳳堂もかつては1995年に中国深圳に協力工場を設立しており、従業員は何十人規模で委託生産をおこなっていた。しかし、実質的には3年で撤退の判断を下し、4年後には完全に撤退をしている。

その要因について掘り下げると、以下のような事実が浮かび上がってきたのである。それは本質的には「素材に近い産業は中国では浸透しない」ということであり、高級化粧筆のような細かな工程を伴うものは基本的にうまくいかないということであり、生産管理や従業員教育が十分できないことが原因となっている。これは特に中国国内の問題でもあり、より具体的にいえば生産に対する意識の日本人との違いでもあり、生産管理において条件づけマネジメントを導入すれば、ノルマ的管理となり、彼ら従業員はまず数量優先＝品質度外視的な行動となって表れるということであり、従業員がそもそも高級化粧筆をつくるということとはどのような意味があるのかということから従業員が理解していないであろうし、そのための技や知識の蓄積がないため、高品質な化粧筆ができないということである。より詳細に記述

すれば、例として高級化粧筆の原料となるロットの山羊の毛は収穫時期によって重さや分量が違うため、その都度修正を加えたり、量の調節をおこなうことが求められるのであるが、中国の製造工程においてはその違いに気づきがないのである。つまり、日本人の伝えたい「気づきのしくみ」の難しさの壁があり、本来日本人が持っているその感性・感覚が彼ら従業員には伝わらないということであり、いわば日本の製造工程で大切にされる従業員の現場感覚がないということになるのである。

これはおそらく従来型の組立加工工場で生産される製品や部品関係のものとは違い、より川上に近い素材型産業での手作業に伴う現場の仕事でという注釈はつける必要はあるのであるが、こうしたことは今後中国に工場進出を果たそうという企業にとって、重要な判断材料の一つとなることは確かであろう。

加えて、中国に進出した企業の持つ、あるいは進出予定の大企業・中小企業を問わず懸念されることは技術流失の怖れであるといえ、特に中小企業にとっては工場進出による製品のコスト削減効果と引き換えに、虎の子でもある自社技術の委託工場であるとはいえ、その公開は非常に将来的には自社の立場を危くする条件ともなるといえるであろう。

筆者は白鳳堂の1本6千円以上もする高級化粧筆と低価格の中国製化粧筆を実際に手に取り、その触感・見た目・毛の材質・持ち手の軸の部分などを比較したが、圧倒的にその質感の違いなど誰の目にも明らかとなるほどの違いであった。たとえば、白鳳堂の場合は特許も取得している工法で毛先を活かしバランスを考えて作るのに対して、中国製は毛先を束ねてカットするブラシのような形状のため、毛先の断面に柔らかさや滑らかさがなく、わかりやすくいえば対面販売による百貨店で販売している製品レベルと、100円ショップで多数販売されているものの違いである。

### 3-3. 高級化粧筆への進出

これは高本和男社長が伝統的な書道筆からの脱却を図るため、1981年から化粧筆の生産に取組んだものである。1983年から1984年頃には技術的には品質の大元・基本が完成したが、売れるまでには10年の歳月を要したのである。

こうして出来上がった高級化粧筆であったが、技術的にも品質的にも素晴らしいものをつくっても、自社ブランドの流通するしくみがなければ価値がないということであり、そのことは価格がつかないということになっていく。あるいは流通チャンネルに取り上げられれば、化粧品会社の自社ブランド扱いとなり、自社の技術の優秀性を物語ることはならないということである。

一般的な化粧筆の流通は次のようなものである。

メーカー → 化粧品問屋 → 化粧品会社 → 消費者

この白鳳堂における高級化粧筆の製造工程であるが、20-30人のパートでおこなっており、いわゆる職人さんはいるが、パートも現実的には多くの工程のうちの「ある部分のパート」を受け持つことから、パートも職人としての位置づけがなされるというところが、この業界のものづくりの本質的な性格を表していると思われる。

### 3-4. 売れるきっかけ

こうした品質的にも良い高級化粧筆を製造していた白鳳堂であったが、国内企業の反応は鈍く、品質的には評価する企業はあったものの、従来型の流通チャンネルに支配されている状況では自社ブランドの展開はもとより、相手先化粧品メーカーのブランドの付属品としての化粧筆の域からは出ることはな

く、国内市場では閉塞感が漂っていたのである。

このような状況下で1993年高本和男社長がニューヨークへ渡り、ニューヨークで活躍する日本人メイクアップ・アーティストである安藤広美氏の存在を知ることになり、実際に安藤氏に会って自身が作った筆が本当に使えるものかどうかを見てもらいたいという考えに至り、当時高本社長の甥がニューヨークに企業から留学をしていたこともあり、安藤氏とのアポイントメントをとってもらったことになったのである。

そして、安藤氏に会ったときに、彼女のビジネス用の化粧道具箱には白鳳堂の化粧筆がびっしり詰まっていたのであり、そのこと自体はうれしくはあるものの、しかしながらそれらの化粧筆はOEM（相手先ブランド生産）としてつくっていたということの真実であり、やはり最終的にはブランド力の無さや流通チャネルの問題であったことが再認識させられる結果となった。

そこで高本社長は安藤氏の情報からカナダにMACという会社の他に数社があることを教えてもらうが、それは紹介というのではなく、こうした会社があるというニュアンスのレベルであった。

当時の高本社長の日記にはカナダ・トロントの記述があり、そこで出会ったMACの経営者もメイクアップ・アーティストという技術者でもあり、実際に手にとり、一目見てその品質の高さを理解してもらい、技術者同士の信頼感が決め手になって、ここから話が急速に進展し、OEM生産としての直接取引契約をおこなうことになった。当時のMACの化粧筆部門の売上高は15億円程度であり、具体的にはMAC社に対して自社の製品のサンプルをアレンジして、提案していくことになるのである。

こうしたMACとの取引関係がきっかけとなり、海外での白鳳堂の高級化粧筆の評価が高まることで、そうした価値の伝播が国内外にも波及していくことになるのである。

その背景には先の安藤氏を始めとした海外のメイクアップ・アーティストたちの間で、彼らにとっての商売道具である「道具としての筆」が1982・1983年頃から1995年代にかけて評価されるという信頼価値の蓄積期間の重要性も大きな意味を持っていたと指摘できるであろう。

ここではOEM生産としての相手先ブランドと白鳳堂ブランドによる自社生産の製品の比較をおこなうと、表1のように表される。すなわち、技術的にも品質的にもOEMの持つブランド・コンセプトや化粧品そのものの品質に基づくニーズと、自社のブランドのコンセプトでの要求水準が異なるということであり、その意味では十分な差別化が達成されているといえるであろう。

表1 白鳳堂の品質と価格

	OEM生産		自社ブランド
品質		<	○(良い)
価格	(高い)○	>	(適正価格)

さらにいえば、自社ブランドとOEM製品の違いは品質の違いを紹介すれば、MACは色を出すために硬い毛を使用しており、それは動物の家畜の毛（山羊・馬）に人口のナイロンを混ぜることでMACの化粧品を引き立たせる役割を果たすようにつくられているということである。

一方白鳳堂のブランドである「Misako」はさまざまな毛（リス・イタチ・ムジナ）を使用しており、一般には市場に流通していないプロ・リクエストである、職業としてこの毛の筆が必要であるというケースにも対応したものをつくっている。例を挙げると、ネコの毛（たま毛）は非常に技術的には難しいものであり、その密着性からアイシャドーを塗る際に非常にコントロールしやすい仕様となっており、長い毛用としてはカナダリスが使われることになる。

あるときアメリカにきた日本人旅行者が MAC の筆を買ったところから一部の人口コミで知られるようになり、次第にファッション意識の高い消費者にも知られるようになり、それらが実は白鳳堂がつくっていることがわかり、反響を呼ぶようになっていたのである。

ここで重要なことは白鳳堂自身は自社のブランドで流通チャネルを開拓したわけではないのであるが、最も重要なことは OEM 先の MAC の存在であり、欧米においてさまざまな大手高級化粧品業界が競争を激化している市場において、MAC の化粧品は次第に消費者の支持を高めていったことと無関係ではないのである。それは MAC のマーケティング戦略、とりわけ店頭販売においてこの業界で初めて接客の際に「カウンセリング」を取り入れたことが、MAC の製品が売れ続ける鍵となっており、来店客の化粧の色やお顔から判断し実際に販売担当者が MAC のこの化粧品を使ってこの（白鳳堂の）筆で顔を描けば、自宅でも同じように美しい顔だちを再現できるということの証明を店頭でデモンストレーションしたことで、この化粧筆の重要性が急速に消費者に認知されていったこととも関連しているということであり、これは白鳳堂にとっては、MAC との提携による OEM 製品の供給体制の確立は、OEM 製品といえども自社製品の技術および品質の高さを裏付けるエポック・メイキングな出来事となるのである。つまり、化粧品そのものよりも、それまで補助的な付属品扱いであった化粧筆の存在が価値あるブランドとして浮かび上がった瞬間である。

### 3-5. 自社ブランドの本格的展開と OEM の拡大

白鳳堂は OEM 生産の順調な売上高の進展もあり、1981年から自社ブランド商品に開発着手してきたが、さらに自社ブランドの認知を図るために、1996年にアメリカ・ロスアンジェルスビバリーヒルズに自社ブランド Misako を展開することになった。

当時の白鳳堂の売上高が5億円であったことを考えると、この海外への出店に要した費用の1億円という数字は非常に大きな決断であったことがいえると思われる。費用対効果という観点から考えれば、こうした動きが日本の雑誌「DIME」に取り上げられることで評価が高まり、次第にメディアへの露出も高まったという意味では、大変な投資であったにもかかわらず、成功した価値ある投資であったと評価できるであろう。

しかし、現地で採用したスタッフと本社の意思疎通が次第に働かなくなり軋轢を生むようになっていったのであり、その原因は現地スタッフはもっと Misako ブランドを販売したい、そのためには店舗数も拡大していきたいという考えであった。結果としてこの現地スタッフとのトラブル発生により1998年にロスアンジェルスから2年で撤退することになったのである。

このことは白鳳堂にとって海外進出にともなう大きな犠牲、投資した1億円は回収不能となったこともあったが、一方でマネジメント面での学習につながったということで、企業としての組織マネジメントのあり方を再認識させることになった。

それ以上に大きかったことはアメリカにおける自社ブランド「Misako Beverly Hills」というブランドを確立できたことである。

加えてこれ以降、海外高級ブランドの OEM 生産に拍車を加えることになり、すでに提携関係のある MAC を始めとして、その他にもクリスチャン・ディオール、ランコム、ジバンシー、アルマーニなどのブランドにも白鳳堂の高級化粧筆が採用されるようになったことである。

一方、日本国内においても、国内アーティスト・ブランドとも OEM 生産を開始しており、それは三上宏幸、渡辺サブロオ、嶋田ちあき、大橋たか子、トニー・タナカなどの有名ブランドとなっている。

こうして白鳳堂は次第に一般消費者に向けて知名度が上昇することになるのである。



### 3-6. 自社ブランドの強化

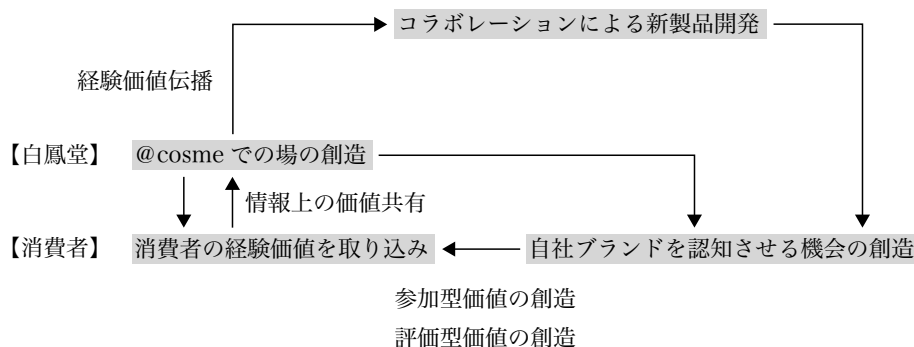
1996年に白鳳堂はアメリカ進出とほぼ同時期にインターネットホームページを開設しており、この業界ではいち早く情報化の重要性に気づいた会社であり、そのための人材も NEC からスカウトして社員として正式に採用している。

ここでも白鳳堂の経営哲学とでもいうべき考え方、すなわち高級化粧筆を「道具」として販売するという考え方、自社の考えが反映されたネット販売のあり方を徹底して追求しているところに、この社のこだわりとでもいうべき、「筆は道具なり」という精神が息づいているということである。

それゆえ、安易に楽天市場などのネット上の商店街には参加しないということ、そこでは楽天の意向が反映される中での難しさ、たとえば売上キャンペーンなどに代表されるネット販売のあり方とは異なるということであり、一線を画しているということである。

大手化粧品会社に先行して、ネットでの直接販売を開始した白鳳堂は次第にさまざまなネット上のノウハウ・知識を蓄積することで、現在ではネットでの売上高は平均500～700万円であり、一年を通して一番売れる時期は11月～12月であり、売上金額としては1,500万～2,000万円でクリスマス需要となっており、反対に6月～8月は売れにくいということで、同じく400万円となっているが、それほどの季節変動はあまりないということである。

図3 場の創造と経験価値の取り込み



(出所：筆者が作成)

白鳳堂のネットでの取り組みとして指摘できる重要なところは、図3にもあるとおりインターネット・コミュニティサイトである「@cosme<sup>9)</sup>」とのコラボレーションによる製品開発をおこなったことである。これは公開してつくるということであり、たとえば「携帯用メイクブラシ」「ブラシポーチ」「メイクブラシ」などであり、白鳳堂にとっては「消費者が、道具として使える化粧筆とは何かを知る機会となった」ということであり、他方消費者にとっても「よい化粧筆を使うことによる化粧の仕上がりの良さ」が体感できたということや筆の心地よさに気づいたということである。

それはいわばコラボレーションによる自社ブランドを認知させる機会を創造し、消費者の参加型価値の創造や評価型価値の創造を生み出すことで、@cosme を通した白鳳堂と消費者の間に情報上の共有が培われたことによる信頼関係の構築および経験価値の取り込みによる新製品開発へと、そうした方向への価値の流れが還流するしくみづくりがおこなわれたということの重要性である。

化粧をするということは化粧筆の良し悪しによって、出来上がった印象が変わってくるということを知った日本の一般的な消費者もわかってきたことが、それまでの化粧品が主であり化粧筆が従であったといった

関係価値を逆転させたという意味で、非常に大きな資産価値をこのコラボレーションによって白鳳堂自身にもたらせたのではないだろうか。

その後この @cosme とのコラボレーションも3年半で終わることになったのであるが、先に見たように白鳳堂にとって学ぶものが見えたということは製品開発力の向上および消費者のニーズに迫れたということ、自社ブランドの強化につながったということになるということである。

### 3-7. 高級化粧筆のブランドとしての考え方

白鳳堂の高級化粧筆の製造工程は全部で80工程から成り立っている。そのおもな工程は以下のとおりである。機械を使用する工程は②混毛の部分であり、この機械の価格は1台300万円から400万円ではあるが、それはあくまでも補助作業のレベルであり、それ以外の工程はすべて手作業による工程となっている。

なお、化粧筆の材用となる原毛は中国およびヨーロッパから輸入している。

①製毛（原毛を企画通りの品質になるまで選別する。櫛をかけ、かみそりをあて、「先のない毛」「曲った毛」「すれた毛」などの品質上問題のある毛を取り除く）

↓

②混毛（商品の質を安定させるため、用途にあった状態にするために毛を均一に混ぜる）

↓

③製穂（穂先をつくる。こまに毛先をそろえてつくる）【独自技術：製造特許取得】

↓

④毛植え（筆の企画を出し、金口と穂を接着する）

↓

⑤軸付け（ハンドルをつける。筆のタイプによってはかしめを入れる）

↓

⑥仕上げ（穂先を整える。天然のフノリを穂に含ませ、糸で絞り形を整える）

↓

⑦検品（検品して出荷。自社ブランドに関しては高本社長が検品する）

白鳳堂の高級化粧筆のブランドとしての考え方は次のようになっている。

「何故このような形になったのかを理解してつくっている」

「道具 いいものが評価される」

これまで画筆づくりで培ってきた技術の応用であるとか、毛筆づくりの「さらえ取り」「織り混ぜ」「糸かけ」といった技の応用などを、化粧筆づくりに生かしながら、新たな技術の開発など、そこには試行錯誤しながらもなぜこのような形になるのかという、筆づくり職人の気質が垣間見えて、そこにはフランスやイタリアの高級ラグジュアリー・ブランドの皮革製品や装飾品に見られるクラフトマンシップに通じる価値の連鎖が息づいているように思われる。

また、白鳳堂は自社ブランドの価値を高めるために、一部製造特許を申請し取得しているが、現在では特許申請をしないことを、ブランド価値の維持のためにおこなっている。それは何を意味するのかといえば、特許を申請することでその技術が外部に知られるという自社のブランド価値の根幹をオープン

化しない、貴重な技術を出さないという、特許市場主義の現代における逆の選択をしているということである。

白鳳堂の製造工程においては常時細心の注意が払われており、原料となる毛についてもその湿気具合をよく見ており、乾燥して毛の重さが変わったりしないよう、あるいは湿気で毛が重くなったりしないように、室内に水蒸気を発生させることで調節している。たとえば、一本の毛の量（重さ）も湿度によって重さが異なるため、製造工程の②の混毛をおこなう際に均等に混ざらなくなるからである。

現在の製造工程にはパート従業員が70名いるが、彼らも「職人」として扱い、上達していくと難しい工程に異動していくが、基本的な考え方はその工程におけるスペシャリストの養成にある。こうした中で技術の優れた人をその部門のリーダーとして管理する役割を持たせることで、給料も作業をする人とは違っており、差をつけている。②の混毛部分のところは機械を扱うため男性が作業しているが、それ以外はほぼ女性・主婦で約9割を占められており、パートの採用に関しても工程で足りないところに入れる中途入社で、年齢もばらばらである。男性については同じ作業が苦手なことから、経営管理部門での仕事が多くなっている。

一日当たりの自社ブランド生産は最大1,000本であり、平均すれば500本から1,000本の間となっている。最終工程の検品作業では職人でもある高本和男社長が検品し、もし不具合があれば、調整が必要な場合はすぐにその場でおこなうことにしている。加えて、工程の不備については職人歴20年以上のベテランを目利きとして養成することで、自社ブランドとしての品質には絶対の自信を持っている。また、最終工程の検品作業についても、現在では後継者養成の観点から、すべての工程を知り、20年以上の経験がある女性職人を抜擢し、技術の伝達をおこなっている。

一方、顧客からの情報提供やクレームについては、「顧客からの感謝の声」として社内を回覧させており、百貨店における自社販売ショップの社員の対応についても同様におこなっている。原則として、白鳳堂社内では電話やメールでの対応に関しては全員で対応する姿勢が貫かれており、「私は知らないでは通用しない」ということで、全員が共通の認識を共有している。

クレーム処理については、品質そのものに関しては誠意をもって対応し、消費者の使用法に問題がある場合はやりわりと理解してもらうことになっている。個人の顧客からの提案に関しては筆の機能に関しては絶対的な自信があるため、それは感覚の範囲内であると見て、参考に止めている。

しかし、パッケージについては白鳳堂のカラーである「紫」が以前使われていたが、地域によっては紫は弔辞を意味するため、現在の Misako ブランドを象徴する朱色に変更した例があり、プロのアーティストからの指摘に関しては仕事としてのプロの意見であるため白鳳堂としても対応している状況となっている。

マス・メディアによる白鳳堂に対する取材は2000年以降露出が増加し、FNN「ブロードキャスター」、2003年 NNN「ドキュメント」（深夜1時間番組）において、品質の高さを訴える姿勢が自社高級筆のブランドとしての価値の高まりとなっていたのである。

こうした高級化粧筆に対する真摯な職人的な取り組みが認められ、これまで白鳳堂が受けた賞は以下のとおりとなっている。

#### 【表彰関係】

2003年 日本文化デザイン大賞

2004年 グッドデザイン賞

2005年 経済産業省推進事業「IT経営百選 優秀企業」認定

ものづくり日本大賞 内閣総理大臣賞

- 2006年 経済産業省「明日の日本を支える元気なものの作り中小企業300社」選定  
経済産業省推進事業「IT 経営百選 最優秀企業」認定
- 2007年 デザイン・エクセレント・カンパニー賞（(財)日本産業デザイン振興会）  
Supplier Excellent Award Winner 2006（ESTEE LAUDER 社）
- 2008年 Supplier Excellent Award Winner 2007（ESTEE LAUDER 社）

### 3-8. OEM 生産の現状と拡大

これまで見てきたように、いち早く白鳳堂の化粧筆の品質の高さを見抜き、OEM 生産による取引の拡大してきた MAC であったが、現在はエステローダーに買収され、その傘下となっている。

しかし、MAC は品質を重視するとともに、取引を大切にす会社であることから、現在もその取引関係は続いており、MAC の白鳳堂以外の取引先はフランスの「ラファエル」であり、ここはもともと画筆が得意な会社である。

ただ、クリスマス期間中は期間限定で中国産を使用しているが、それをスタンダードにする気はないということである。

MAC 以外の会社は、基本的に OEM 生産による白鳳堂の高級化粧筆の品質の良さが、売上増加につながる事が理解できていないため、白鳳堂との取引を取りやめ、品質の劣る中国製にシフトして、次第に市場の支持を落とすということになる。この背景にはすべて短期的な数字で彼らは判断するという、短期的な利益を重視する企業行動がその背景にあると考えられる。

たとえば、ある高級化粧品ブランドの仕入担当者は当初は白鳳堂から仕入れるのであるが、その後低価格中国製品にシフトチェンジすることになるが、しかし消費者は見抜いており、結果として売上減となり、またなぜ売れなくなるのかという理由も理解できない状況となっていく。それから担当者が変更となり、彼は仕入先を再度白鳳堂として取引を再開していく。こうしたことの繰り返しであったが、最近はずいぶん状況は改善されている。

やはりそこには以下のような関係が表示されることになるが、そこでは白鳳堂にとっては絶対的なブランド力の必要性が問われることになるのである。

<b>【質・高価格】</b>		<b>【量・低価格】</b>
高品質の高級化粧筆	<	中国産低価格化粧筆

他にはヨーロッパにおいては高級ブランドのアルマーニと取引をしており、日本国内では化粧といえどブラシと刷毛しかなかったのであるが、現在では白鳳堂からの企画提案により、コーセーと POLA に対して化粧筆の OEM 供給をおこなっている。

白鳳堂においては OEM 生産を重視しており、OEM による生産は最大一日あたり20,000本となっており、平均すれば12,000本から13,000本となっている。

なぜ OEM 生産を大事にしているかということであるが、それは高級化粧筆であるがゆえに、一社だけが頑張っても限界があると見ているからであり、OEM 市場の拡大により自社ブランドの効率化や OEM 生産に伴う工場の職人の技術アップにもつながり、結果として自動的に自社ブランドも売れるからである。特にここで重要なことは、OEM 生産ゆえに大幅なコスト削減につながるということであり、それは自社ブランドの販売とは異なり、販売・管理などの中間人員が不要であるということであり、広告費の負担も一切ないということである。

3-9. BtoB から BtoC へ

すでに見た OEM についても1994年から1995年あたりから直接取引をおこなうことで、それまでの卸経由による取引をやめたことで、白鳳堂は財務的にも利益が拡大していくことになっていくのである。

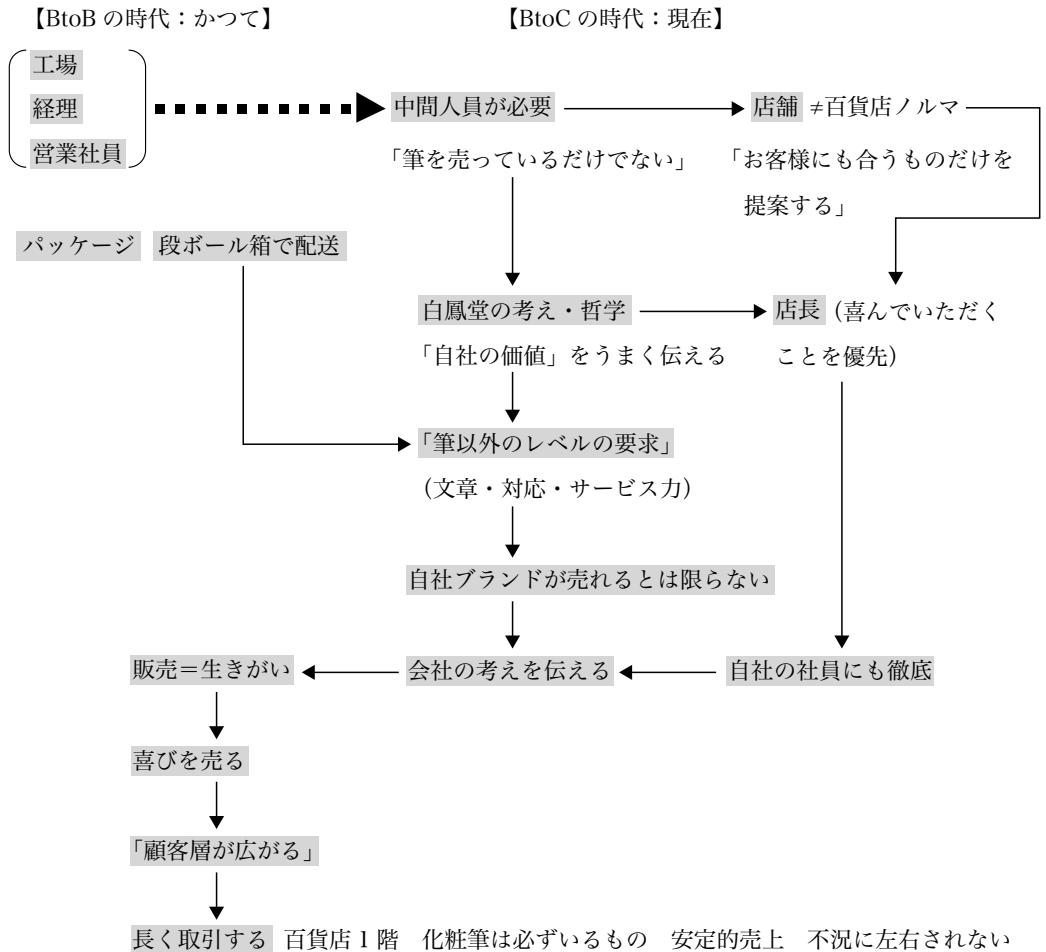
こうした現状に加えインターネット取引による直接消費者への販売をおこなったことも先述したとおりであり、白鳳堂はこの次期以降急速に直接取引の割合を高め、現在ではほぼ直接取引となっている。

図4はBtoBからBtoCへの百貨店における社員のための方向性からまとめたものである。

この図ではかつてはBtoBということで工場の職人、経理、営業社員だけでよかったものが、BtoCの時代では百貨店で消費者に直接販売するために中間人員が必要ということになり、販売における白鳳堂の哲学や販売の意味を伝えることの重要性をまとめたものである。

それまではパッケージについて段ボール箱で配送していたものが、BtoCにおいては箱以外のレベルが要求されるということになり、それは文章であったり対応力・サービス力であったりしているということである。こうしたことはBtoBの時代に考えなくてもよかったことであり、これ以降白鳳堂は道具

図4 BtoB から BtoC へ



(出所：筆者が作成)

としての化粧筆の価値をいかに消費者に伝えるかにシフトしていくのである。

これまで見てきたような白鳳堂の高級化粧筆のブランドとしての価値をまずは百貨店の自社ショップの店長に加え、そうした考えを販売員にも共有してもらうことで、お客さまに合うものだけを提案するスタイルの涵養により、信頼関係を構築することで、顧客層を広げ維持しながら、長期の取引関係を創造しようとしているのである。

道具であるがゆえに、高級化粧筆は景気に影響されることなく必要なものであり、現在の不況においても安定的売上を達成していることは、この白鳳堂のブランドがそれだけブランド価値を高めているということであり、同じフロアにある化粧品会社が急激に売上高を落とす過程で、その存在が逆に存在価値を高めているのである。

百貨店への出店は2008年現在のところ、東急東横店・大阪高島屋店・広島三越店・さっぽろ東急店、福岡三越店に出店している<sup>10)</sup>。

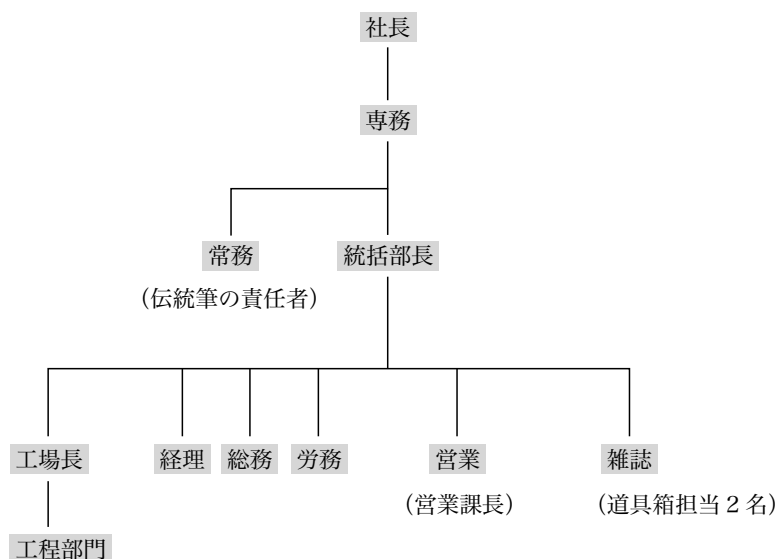
1店舗当たりの出店のためにかかる費用は500万～600万円でそれほど多くはかからないということ、それは改装費・人件費程度からなり、初期費用は少なくて済むということになっている。

### 3-10. 白鳳堂の組織

白鳳堂は基本的に大掛かりな資金が必要でない会社ということもあり、株式上場は必要ないということであり、また株式上場による短期的な要請には相容れないという理由からである。このことは逆に同族会社ゆえの意思決定の早さを重要視していることの表れであり、社長（父）・専務（長男）・常務（母）・統括部長（次男）の家族経営的な良さを残しながらも、これまでの白鳳堂のOEM直接取引の開始やネット販売、@cosmeとの共同開発などを見ると、確かに時代の流れを読んだ化粧品業界に先駆けた取り組みを意思決定できる組織としての戦略の確かさやその行動力の早さは、グローバル企業の意識決定の速さを超えているということも言えると考えられるであろう。

その組織図は図5のとおりである。

図5 白鳳堂の組織図



(出所：筆者が作成)

非常にフラットなイメージであり、管理部門はお互いの顔が見えるように、ワンフロアとなっており、名前を呼ぶ際も「～さん」づけとなっている。

本来は工場・管理棟もすべてワンフロアにしたかったのであるが、所在地の山間部の熊野町の土地柄でいえば平面をとれる場所がないということもあり、工場は別棟となっている。

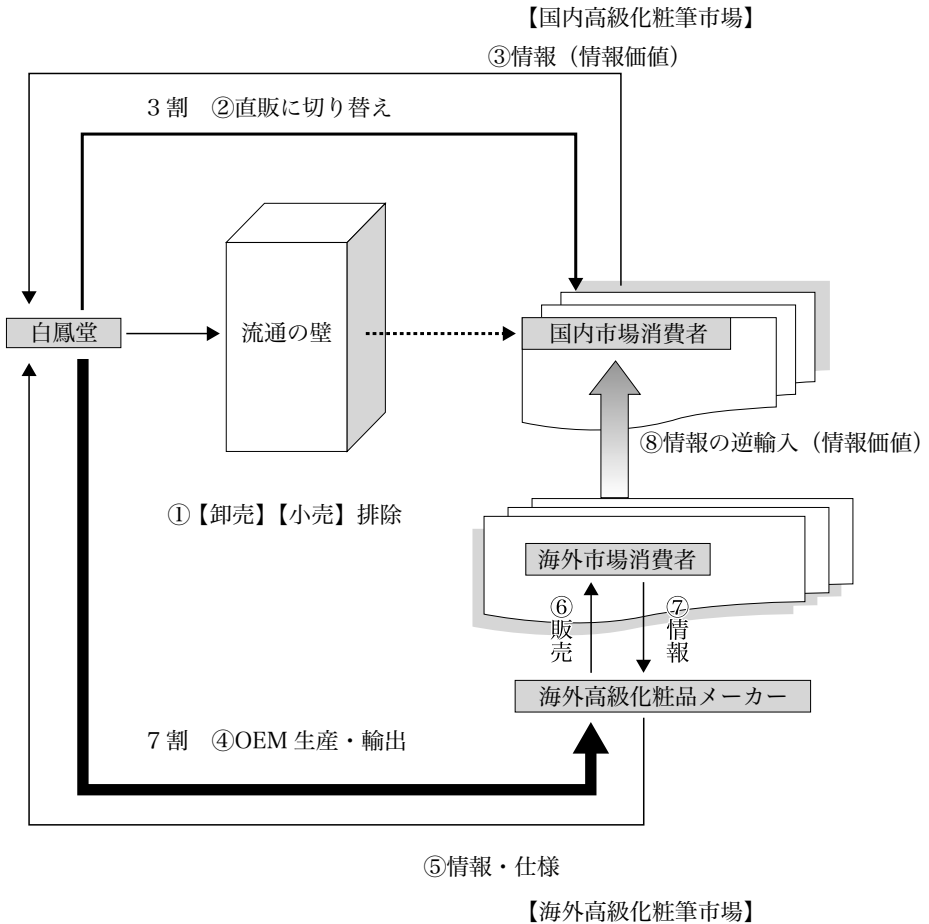
社長・専務・常務・統括部長以外の役職は営業課長だけである。組織的にも一般的には担当者をおくことが普通であるが、白鳳堂では周りの者が無責任になるとの認識から、特に決まった担当者を置かない組織になっている。ただし、対企業取引に関しては担当者を置いている。

3-11. 白鳳堂のビジネスモデルの枠組み

白鳳堂のビジネスモデルの枠組みは下記の図6のようにまとめられるであろう。

国内高級化粧品市場においては卸・小売を排除した上で3割を直販に切り替えをおこない、海外高級化粧品市場ではOEM生産・輸出によって全体の7割に持っていくことで、自社の経営資源および企業体力に見合ったビジネスモデルとなっている。

図6 白鳳堂のビジネスモデル



(出所：筆者が作成)

### 3-12. 白鳳堂の課題

この業界のリーディング・カンパニーとして、立場からの課題を考えると次の4点が挙げられるであろう。

- (1) 山羊の毛（黒色に染色）→ 化粧品リキッド使用 → 色落ち → クレーム → 改善 → 技術革新 → 世界的な課題 完璧ではない（色落ちを防ぐ）

これは従来の化粧スタイルの変革が影響しており、リキッドタイプの化粧品を想定していなかったこともあり、色落ちをいかに抑えるか、技術的な課題として捉えられる事柄である。

- (2) 軸（南洋材 ラワン）→ 間伐材（国内）

メッキの部分 重金属のチェック

昨今の地球にやさしい環境づくりのために、また消費者への健康面からも考えた上での取組みであり、特に軸の部分にも間伐材を使用するなどの方策をおこなっているが、今後ますます環境への配慮が求められるであろう。

- (3) 社長の技術的な部分での伝承・時代への技術の伝承

これが白鳳堂のビジネスモデルを考えた場合に、最も重要なコア・コンピタンスにつながるカギとなる要因である。現在は女性職人で20年以上の全工程を理解している方を育成中ということで、技術の伝承が最も問われている事象である。

- (4) 現在百貨店の出店としては名古屋が空白部分となっている

現在の経済的な不況を考えると、果たして出店することの意味があるのか問われることになる。人材面での余裕があるかどうか、あるいは経験者の採用などの面で、名古屋地域での展開に関しては慎重にならざるを得ないであろうことは十分予想できるのである。一般的に組織が拡大すればするほど、組織の経営管理能力は分散するため、組織の効率的な運用に影響することは事実であるからである。

## IV 白鳳堂におけるグローバルニッチ戦略の適用可能性

以上白鳳堂のビジネスモデルを中心に見てきたが、ここではグローバルニッチ戦略の観点からその適用可能性について検討していくことにする。

### 4-1. 卸排除による新しい流通チャネルの構築

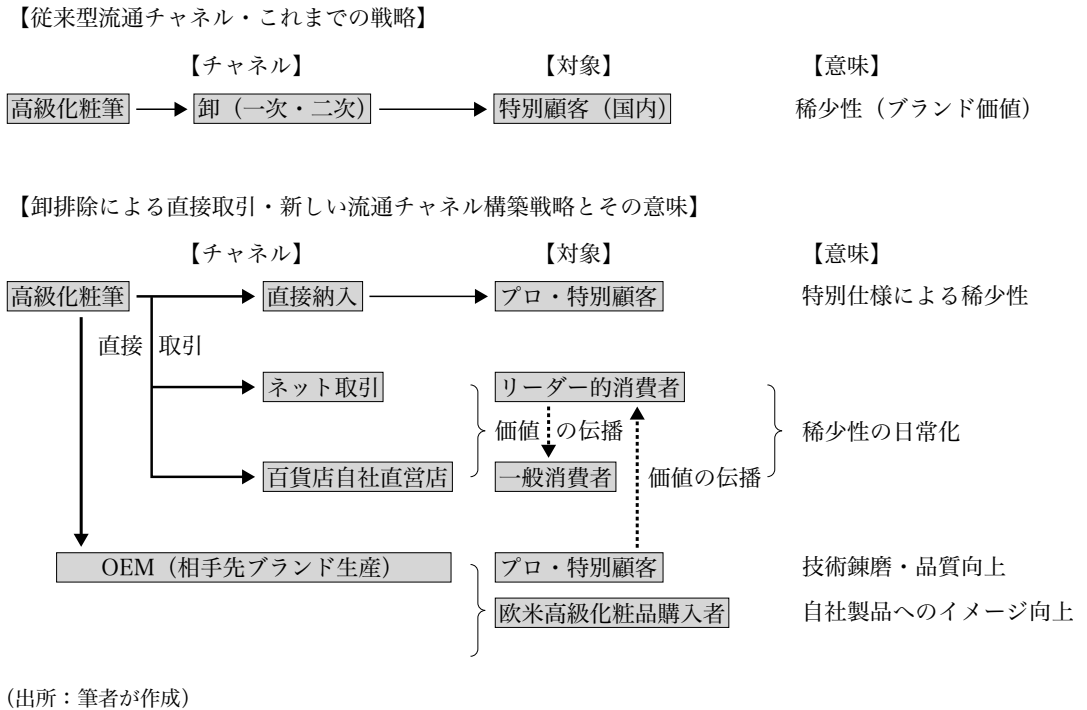
白鳳堂のビジネスモデルの中心はニッチ市場に稀少性を発見し、自らその市場を創設し、チャネル拡大のために卸排除による直接取引や海外有名化粧品メーカーへのOEM生産をおこなうことで、市場を拡大してきたことが挙げられるのではないかと考えられる（図7参照）。

III章で確認したように、最初から海外ということよりも日本国内においていち早く高級化粧筆の将来性に着目し、既存技術の改良や新たな技術の開発による高級化粧筆を開発してきた白鳳堂が、国内市場における閉塞性ゆえに海外へと目を向けたことがきっかけとなり、海外市場での可視化できるプレゼンスの獲得およびその量産化の成功により信頼価値あるブランドとしてグローバル化してきたと見るべきであろう。

特にニッチ企業にとっても流通チャネル拡大の成否は非常に重要な意味を持つ。その際、従来型の製



図7 従来型流通チャンネルと現在のチャンネル



造一卸関係を見直し、ほぼすべて直接取引にシフトしたことが、逆に自ら市場開拓をおこなわなければならない必要性に迫られるとともに、現在では通常の手段となっているeコマースに業界ではいち早く取り組むなど、ニッチ戦略を生かすための手法が数多く盛り込まれ、利益が拡大していくことになったのである。

eコマースへの参入は不特定多数の消費者を対象にするため、そこではさまざまな消費者の求めるニーズや購買情報が情報価値として社内に還流することで、自社にとっても資産として蓄積され利用されることになるのである。

消費者側にとってはファッション雑誌やネット上などで高い評価を受けている高級化粧筆の購入は稀少性の日常化を呼び起こすことになり、一度経験した心地よい価値は周囲やネット上での高評価として価値が伝播されていくはたらきにつながっていくと思われるのである。

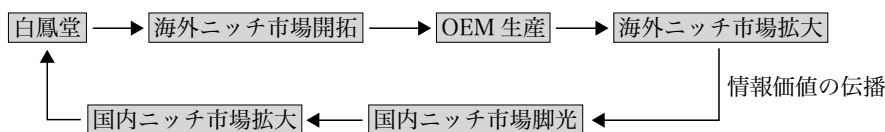
一方でもう一つの柱であるOEM生産という高級有名化粧品メーカーへの自社製品の提供という選択も自社の経営資源および経営体力を考慮すれば、消費者市場に十分浸透している相手先ブランドでの販売は自社のリスクも低下することに加え、社内的にも自社製品が高級ブランド化粧品の販売の一端を担っているというミラー効果は心理的にもプラスの作用をもたらすと考えられるとともに、自社ブランドにも相手先ブランドともに相乗効果のブランド価値を高め、結果としての持続的な競争優位をもたらすことにもなるのである。

#### 4-2. グローバルニッチ戦略の適用可能性

以上見てきたことをグローバルニッチ戦略としてまとめると、以下の図8のようになる。

この事例の場合、白鳳堂の海外ニッチ市場への開拓に向けた動きが OEM 生産へとつながり、その技術力や品質の高さが評価され、海外ニッチ市場の拡大を呼び起こし、そしてその海外での高い評価が情報価値として国内ニッチ市場へ伝播することで脚光を浴びることになり、さらに国内ニッチ市場の拡大につながっていくという図式である。

図 8 グローバルニッチ戦略の流れ（海外ニッチ市場の開拓→国内ニッチ市場の拡大）



（出所：筆者が作成）

この図ではグローバルニッチ戦略の流れが良循環構造となっている状況の体を表しているが、もし海外ニッチ市場拡大のスピードが弱まったり、あるいはその海外市場への拡大が急激すぎた場合には自社製品やサービスについてのブランド価値の平準化あるいは日常化を呼び起こすということにもなり、常にそのブランドが持っている価値そのものの位置づけのための測定基準を持っていなければならないということである。

そうしたことからいえば、国内的には自社の直販部門である百貨店へ出店による対面販売から上がってくる質的な消費者情報およびネット販売による季節性・売れ筋製品・全体の売上高の伸び率など量的な面からの情報の把握、同様に海外ニッチ市場においては特に高級化粧品市場の動向が与える OEM 製品への影響などが測定基準となりうるであろう。

また、既に見た流通チャネルの選択並びにその判断基準の整合性はグローバルニッチ戦略の方向性とも十分合致していると考えられる。

高級化粧品市場における白鳳堂の位置づけは OEM に見られる BtoB 取引の拡大および BtoC 市場での自社ブランドの構築はそのニッチではあるけれども世界的に見れば魅力的な市場になるということから、グローバルニッチ戦略の適用可能性が十分あると考えられるのである。

## V むすびにかえて

これまで本研究で議論してきたグローバルニッチ戦略の企業における適用可能性を考えると、一つには技術上に稀少性を見出される価値を製品化した場合に、自社の製品がそのニッチ市場で支持を得るためには流通チャネルのしくみや課題がクローズ・アップされることになるということであり、そのためには平山（2008）が指摘するようなプル・マーケティングの仕組みである「主に BtoB における組織間取引において価格競争の波に飲み込まれないために、特許や特別な仕掛けのような差別化できる何らかの優位性を保持することができ、同時にそのことは自社製品の指名買いに直結する志向性が同業他社や関連する競争業者および取引先に波及し機能していく<sup>11)</sup>」ことが重要になってくるということになる。

そうした場合に求められるものが BtoC はもとより BtoB におけるブランド化である。その市場において一度製品がブランドとして認知されると、消費者あるいは組織的購買関係者は安心・安定した実績を誇るその製品を選択する可能性が飛躍的に高まるからである。

加えて、戦略的マーケティングの観点からいえば、中小企業も拡大しすぎた事業の将来的な採算面か

らの折り合いが難しくなれば、その分野からの撤退や事業の縮小などをとおして早目の決断が求められることになる。これができるといえるかが、その企業のその後の経営に大きな影響を及ぼすことになる。

戦略的マーケティングは、製品が多様化し、事業が多角化していき、次第に海外市場への進出によって多国籍化していった企業が事業運営の高度化とともに必要となってくるものである。その際重要になってくることは拡大路線そのものが戦略的マーケティングの役割だけではないということであり、むしろキーとしては再度マーケティングの観点からその広がりすぎた戦略の方向性を束ねたりするという戦略転換も含めた意味で、非常に大切な意味合いを持っているということである。

本研究の事例として見てきた白鳳堂は、中国における生産工場の撤退やアメリカ・ロスアンジェルス のピバリーヒルズ店を畳んだ決断力の速さを考えると、まさに戦略的マーケティングの観点からの発想であり、その実行力の高さは非常に評価すべきことであると思われる。

**【謝辞】** 本研究は科学研究費補助金（基盤研究（A）（課題番号（19203020））「グローバルニッチ戦略の研究」（研究代表者大阪大学大学院経済学研究科小林敏男教授）の研究分担者としての研究成果の一部である。記して謝意としたい。また、本研究においてインタビューおよび工場見学をさせていただいた株式会社白鳳堂取締役統括部長高本光氏にも心より感謝の言葉を申し上げたい。

### 注

- 1) 毎日新聞ウェブページ, <http://mainichi.jp/select/biz/news/20090215k0000m020068000c.html>.
- 2) 小西一彦 (2003) 「戦略的経営と戦略的マーケティングの時代～ベンチャー的成功への鍵～」『ひょうご経済戦略』9月号, ひょうご中小企業活性化センター, 5-12ページを参照のこと。
- 3) 高橋克典 (2007) 『ブランドビジネス』中公新書クラレ, 80-85ページ。
- 4) ルイ・ヴィトン・ジャパンの秦郷次郎元社長によれば、今後重要になってくるのは、「アートしての価値とラグジュアリー・ブランドとしての価値とのコラボによる新たな価値の創造である」と喝破している。また、現在のラグジュアリー・ブランド業界のこれまでは異なる厳しい状況に関して、彼は「今こそブランドはブランドの原点に返るべきである」との認識を示している。(いずれも平成21年6月8日における筆者との対話による)。
- 5) これまでの国際マーケティング研究では企業がドメスティックの段階から輸出や現地における販売拠点の確立、生産拠点の確立を経て国際化し、次第に地球規模的な調整・統合が求められるグローバル・マーケティングの段階に進展していくということになると考えられるが、その事例研究としては日本においては比較的規模の大きな資本を持つ企業の海外進出による多国籍企業の進化のプロセスやその方向性、本社と子会社間との調整関係およびブランド・マネジメントの問題などを扱ったものが多いと思われる。ポーター (1986) はグローバル企業にとって、国際的な規模での価値連鎖内の活動をどのように配置し調整するかという問題が競争優位を決定する上で極めて重要になると指摘している (Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 19-71ページ)。加えてポーター (1986) は横軸に活動の配置としての分散型－集中型、縦軸に活動の調整として高一低を置くことで4つの国際戦略のタイプを提示している (前掲書, 34ページ)。また、流通経路の配置面からはトイン&ウォルターズ (1989) が横軸に国別市場内セグメントとして集中化－多様化、縦軸に国レベルの拡張としての集中化－多様化から編み出される地理的拡張戦略の代替案を示している (Toyne, B & P. G. P. Walters (1989), *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, Allyn and Bacon, p.521. および諸上茂登・藤沢武史 (1999) 『グローバル・マーケティング』中央経済社, 133ページを参照のこと)。
- 6) 2007年度科研費研究課題「グローバルニッチ戦略の研究」全体会議補足資料。定義は小林敏男大阪大学大学院経済学研究科教授、同研究科博士後期課程古田武氏 (カネカ相談役) による。またその構想には古田氏の経営者と

しての経験則が反映されている。

- 7) インタビュー調査は平成20年11月13日(木)に株式会社白鳳堂取締役統括部長高本光氏を対象に実施した。その際工場見学およびショールームの見学もおこなった。以下の内容はインタビューに基づき筆者がマーケティングの観点から見出しをつけたものである。所在地は〒731-4215 広島県安芸郡熊野町城之堀7丁目10番9号、TEL082-854-1425である。
- 8) 日経BP社編(1999)『日経ベンチャー』10月号, 日経BP社, 23ページ。しかしながら, インタビュー調査において, 世界での市場シェアを含め, 日本の市場における広島県熊野産筆の市場シェア80%も裏付け資料はないということであった。また, 高本光取締役統括部長の話では熊野産の9割は半製品・完成品も入れて価格の安い中国からの輸入ではないかということであった。
- 9) @cosmeとは化粧品専用の口コミサイトであり, 試してみたい商品の口コミ情報や商品情報を見ることに加えて, オリジナル商品の企画や無料モニターに参加できたり, コミュニティでの情報交換や化粧品と肌に関する悩みの相談もメンバー同士で可能となっている無料登録型の口コミサイトである。2009年でサイト創設10周年を迎えている。<http://www.cosme.net/>を参照のこと。
- 10) 2009年には銀座三越店と横浜そごう店にも店舗を開設している。
- 11) 平山弘(2008)「マーケティング面から見たグローバルニッチ戦略の研究」『OCCASIONAL PAPER』No.35, 2頁, 阪南大学産業経済研究所。

#### 参考文献・資料

- 上原征彦(1999)『マーケティング戦略論』有斐閣。
- 菊池隆(2005)『実践ロジカル・ブランディング』日本評論社。
- 小西一彦(2003)「戦略的経営と戦略的マーケティングの時代～ベンチャー的成功への鍵～」『ひょうご経済戦略』9月号, 財団法人ひょうご中小企業活性化センター。
- 小林哲・南知恵子(2004)『流通・営業戦略』有斐閣アルマ。
- 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(1999)『経営管理』有斐閣アルマ。
- 嶋口充輝(1984)『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社。
- 高嶋克義(1998)『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化』千倉書房。
- 高嶋克義・南知恵子(2006)『生産財マーケティング』有斐閣。
- 高橋伸夫(1993)『組織の中の決定理論』朝倉書店。
- 土居康男(1999)『米国インダストリアル・マーケティング・チャネル—マニュファクチャラーズとディストリビューターを中心として—』同文館。
- 日経BP社編(1999)『日経ベンチャー』10月号, 日経BP社。
- 平山弘(2007)『ブランド価値の創造～情報価値と経験価値の観点から～』晃洋書房。
- 平山弘(2008)「マーケティング面から見たグローバルニッチ戦略の研究」『OCCASIONAL PAPER』No.35, 1-36頁, 阪南大学産業経済研究所。
- 平山弘(2009)「BtoBにおけるブランド化貢献要因に関する研究」『OCCASIONAL PAPER』No.37, 1-15頁, 阪南大学産業経済研究所。
- 古田武・寺川真穂・小林敏男(2007a)「コア・コンピタンスに基づく市場の特定:合成繊維カネカロン事業の再建」『大阪大学経済学』Vol.57, No.1。
- 古田武・寺川真穂・小林敏男(2007b)「コア・コンピタンス形成のための研究開発戦略」『大阪大学経済学』Vol.57, No.3。
- 南知恵子(2006)『顧客リレーションシップ戦略—企業間における関係管理と資源移転—』有斐閣。

Oct. 2009

グローバルニッチ戦略の適用可能性

- 村松潤一 (1996) 『戦略的マーケティングの新展開』 同文館。
- 諸上茂登・藤沢武史 (1999) 『グローバル・マーケティング』 中央経済社。
- 矢作敏行 (1996) 『現代流通』 有斐閣。
- 余田拓郎 (2000) 『カスタマー・リレーションの戦略論—産業財マーケティング再考—』 白桃書房。
- 余田拓郎・首藤明敏 (2006) 『B2B ブランディング 企業間の取引接点を強化する』 日本経済新聞社。
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』 ダイヤモンド社)。
- Bendixen, M., K. A. Bukasa, & R. Abratt (2004), "Brand Equity in the business-to-business market, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, pp.371-380.
- Brennan, R., L. Canning & R. McDowell (2007), *Business-to-Business Marketing*, Sage.
- Davis, D. F., S. L. Golicic & A. J. Maquardt (2008), "Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider?," *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp.218-227.
- Ford, D., L. Gadde, H. Hakansson, A. Lundgren, I. Snehota, P. Turnbull & D. Willson (1998), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons. (小宮路雅博訳 (2001) 『リレーションシップ・マネジメント—ビジネスマーケットにおける関係性管理と戦略』 白桃書房)。
- Gadde, L-E. & H.Hakanzon (1993), *Professional Purchasing*, Routledge.
- Hakansson, H. (1980), "Marketing Strategies in Industrial Markets:A framework Applied to a Steel Producer," *European Journal of Marketing*, Vol.14, No.5-6, pp.365-377.
- Kimmel, A. J. (2005), *Marketing Communication*, Oxford.
- Kotler, P. & W. Pfoertsch (2006), *B2B Brand Management*, Springer.
- Low, J. & K. Blois (2002), "The evolution of generic brands in industrial markets: the challenges to owners of brand equity, *Industrial Marketing Management*, Vol.31, pp.385-392.
- Mudambi, S., (2002), "Branding importance in business-to-business markets Three buyer clusters," *Industrial Marketing Management*, Vol.31, pp.525-533.
- Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』 ダイヤモンド社)。
- Robinson, P., J., C. W. Charles & Y. Wind, (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon.
- Simon, H. A. (1976), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in administrative Organaization*, 3<sup>rd</sup> ed., The Free Press. (初版1947) (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1989) 『経営行動—経営組織における意思決定プロセスの決定—』 ダイヤモンド社)。
- Toyne, B & P. G. P. Walters (1989), *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, Allyn and Bacon.
- Webster, F. & Y. Wind (1972), *Organizational Buying Behavior*, Prentice-Hall.
- Webster, F. E. Jr. (1972), "A General Model of Organizational Buying Behavior," *Journal of Marketing*, Vol.36, No.2, pp.12-19.
- Webster, F. E. Jr. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, 3<sup>rd</sup> ed., John Wiley & Sons.
- @ cosme ホームページ <http://www.cosme.net/>
- 白鳳堂パワーポイント自社資料。
- 白鳳堂ホームページ <http://www.hakuho-do.co.jp/index.html>
- 毎日新聞ウェブページ <http://mainichi.jp/select/biz/news/20090215k0000m020068000c.html>

(2009年 7月 3日掲載決定)