

Title	国内総合PC周辺機器メーカーの二つのニッチ：(周辺という時間と領域)で生きる経営資源の本質とは？
Author(s)	竹内, 稔登; 若林, 秀樹; 田村, 浩道
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 710-715
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19108">http://hdl.handle.net/10119/19108</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 国内総合PC周辺機器メーカーの二つのニッチ (周辺という時間と領域)で生きる経営資源の本質とは？

○竹内稔登 (東京理科大MOT/メルコ), 若林秀樹, 田村浩道 (東京理科大MOT)  
8822105@ed.tus.ac.jp

### 1. はじめに

PCには、拡張性や接続性があり、スタンドアローンから、インターネットの普及に移り変わる中で、ネットワーク性を強めながら、価値を高めてきた。PCの遍歴に付随してPCに接続される、モニターやプリンターなどの周辺機器がある。またそれ以外にも、日本においては、メモリやストレージ、ネットワーク機器など増設機器という製品を供給する、PC周辺機器業界というニッチな業界があり、メルコ<sup>1</sup>、IOデータ機器<sup>2</sup>、エレコム<sup>3</sup>等により市場が形成されている。

しかし、21世紀に入り、スマートフォンの普及などの社会環境の変化とともに、PCのあり方は大きく変容しており、PC周辺機器業界も影響を受けざるを得ず、ニッチが、ニッチでなくなる可能性もあろう。

そこで、日本に独自のニッチなPC総合周辺機器業界について、ニッチの本質を考え、それが何故、日本で形成されてきたのか、また、それを可能にしてきた経営資源とは何か、それが、今後どうなるのかについて考えるにあたり、国内最大手のメルコについて、ケーススタディを行ったので報告する。メルコは、周辺ならでの「時間差」と「空間」の二つのニッチを巧みに活用して成長してきたのではない。そこからニッチ戦略の新たなパターンを示す。

### 2. 総合周辺、ニッチについての定義

#### 2.1. 各業界における「総合」と周辺機器の「総合」

日本においては、「総合××」という業界が存在する。例えば総合電機、総合商社、総合建設業者(ゼネコン)などである。日本では「総合××」は、ある特定企業の代名詞として認識されることが多い。しかし、その場合の「総合」の意味は業界ごとにも異なる。

「総合」の呼び名については、いずれも慣習的な呼び方であり、定義はない(表1)。共通点としては、①取り扱いカテゴリの多様さと網羅性、②売上規模(業界内上位)がある、という点のみである。

表1:「総合」についての業界ごとの比較 (出所:筆者作成)

業界	主な企業	概要	一般的に定義とされている条件	海外企業	英語表記
総合電機メーカー	日立製作所 東芝、三菱電機 パナソニック ソニー シャープ NEC、富士通	電子部品、産業用機器、家電、重電、コンピュータ・オフィス機器、医療機器、電子機器など多くの分野を <b>統合的に</b> 製造・販売。	3つの意味の総合 ①事業領域の広さ(半導体からコンピュータ、家電、重電) ②垂直統合という意味での総合(いわゆるIDM) ③それぞれの事業での総合(ファブレス/ファウンドリーに対する意味での総合) [1]	ゼネラル・エレクトリック(米) シーメンス(独) サムスングループ(韓) ほか ※コングロマリットが大半	Integrated Electronics
総合商社	三菱商事 三井物産 伊藤忠商事 住友商事 丸紅	仲介業務のほか、物流、プラント開発などのサービス、国際資源探索など多角的な事業内容を有し、 <b>多様なバリューチェーン</b> をもつ。	総合の条件 ①取扱商品の総合性、②取引地域の総合性、③取引形態の総合性、④機能の総合性、⑤取引規模の巨大性、⑥国内外に多数の子会社・関連会社をもつ企業グループ、⑦取引仲介ビジネスを中心とする、⑧ビジネスの大半が日本発である、⑨企業集団の中核商社として集団内取引を媒介する [2]	三星物産(韓) LG商事(韓) SKネットワークス(韓) アダニ(印) ほか ※アジアが多い	Sogoshosha
総合PC周辺機器メーカー	メルコ IOデータ機器 エレコム	PCなどにつなぐことで特定の機能を発揮し、本体の機能を補助する「周辺機器」を <b>複数カテゴリに跨り</b> 取り扱う。	<b>※筆者による定義</b> 業界内で幅広いカテゴリを網羅的に取り扱い、かつその業界で売上、シェア共に高い水準を維持している	サムスン電子(韓) シーゲイト・テクノロジー(米) ウェスタンデジタル(米) シスコシステムズ(米) ほか ※網羅性弱く、 <b>専門メーカー</b>	<b>※筆者命名</b> Integrated Peripherals

PC周辺機器では、「総合」は取り扱うカテゴリの多様さと網羅性である。ただ、業界においても、メルコ、IOデータ機器は取り扱いカテゴリも近いが、エレコムは、非通電のアクセサリが多く、やはり、

1 現、株式会社バッファロー(2003年社名変更) <https://www.buffalo.jp/> 本報告ではメルコで統一

2 株式会社アイ・オー・データ機器 <https://www.iodata.jp/>

3 エレコム株式会社 <https://www.elecom.co.jp/>

慣習的な呼び名に過ぎない。

## 2.2. ニッチについて

経営学では、「ニッチ」は、生物学に用語の起源があり、日本でも、経産省の GNT 企業 100 選<sup>4</sup>など、日本では、「総合」と並んで、好かれるキーワードである。

ニッチは、通常は、領域、空間など、ドメインの意味でつかわれるのが通常であるが、生物学あるいは経営学でも、限られた時間や期間を意識した「時間ニッチ」(山田, 2021)もあり、かつてのセブンイレブン<sup>5</sup>等是有名である。当時、スーパーマーケットは朝 9 時開店、夜は 7 時か 8 時に閉まるのが一般的だったのに対し、セブンイレブンは当初、年中無休、朝 7 時から夜 11 時の営業で、早朝、深夜という時間帯のユーザーを獲得した(現在は 24 時間営業に変化)。生物では、カブトムシは、昼間は天敵の鳥がいるので鳥のいない夜を選んで活動しているのである(稲垣, 2020)。また「空間ニッチ」についても、北海道を中心に店舗展開するセイコーマートや、生物では大空という空間を支配した鳥などがある。

そこで、本報告では、以下の二つのニッチを定義することとした。

### ①時間差ニッチ

ここで述べる「時間差ニッチ」とは、従来、ニッチ戦略で考えられている、限られた時間や期間に行う継続的なニッチ戦略では無く、ある限られた期間に参入して成功するための「間隙」に関するニッチ戦略であり、その間隙は一度の機会しか無い状況を示す(図 1)。

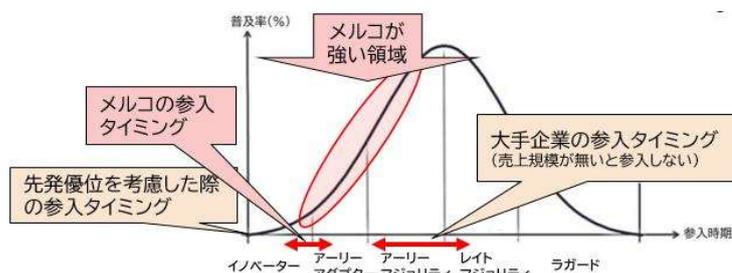


図1：時間差ニッチ(イノベーター理論を元に筆者作成)

・ キーフaktor(参入するための要因)が生まれ、世の中のニーズが顕在化する

例えば、プリンター出力中、PC が使えず不便だという問題にメーカーが気づき対策を始める。

・ 標準規格の成立や規制の緩和、新技術の開発(テクノロジーの変化)、など

例えば、無線 LAN 規格が標準化され、PC メーカーが無線機能を標準搭載してしまう。

※「間隙」とは他社よりいち早く参入し、先発優位が効果的というケースもあれば、後発で参入するケースもあり、参入する製品、既存の技術や市場の成長度によっても参入までの時間差は異なる。

### ②空間ニッチ

本報告では、PC 周辺機器と呼ばれる製品の中でも、PC やその技術を応用した増設機器というニッチな事業領域(エリア)を差す。増設とは、PC で使用する、既にあるものや機能を増やす(拡張する)行為であり、機器と機器をつなぐスペースを活用するつなぐ技術でもある。このため、サプライ(マウス、キーボード)やモニタやプリンターのように接続するだけの製品は除いている。

例えば、メモリはスロットに増設し、容量を増やすことで PC の処理速度を上げる増設機器、であり、無線 LAN 製品は PC と他の製品を無線で接続できるようにする機能拡張(つなぐ技術)、などを意味し、本報告では、PC 周辺機器という事業領域がそのまま「空間ニッチ」ではないことを示しておく。

## 3. 周辺機器市場の動向

PC と周辺機器の関係性について語る上で、まず PC はプラットフォーム型の製品であると言える。PC 自体は製品であるが、未成品であり、ソフトウェアや周辺機器を組み合わせることで初めて、ユーザーの望む形に変化することができる。言い換えれば PC はソフトウェアや周辺機器と組み合わせるとユーザーが価値を享受できない。これは、ネットワーク外部性の間接的効果<sup>6</sup>と呼ばれるものであり、PC が拡張性を持ち、周辺機器を増設することでユーザー独自の完成品として生まれる機能的価値が、PC と周辺機器の優れた関係性と言えるだろう。

ネットワーク製品については、この 5 大装置(入江, 2019)の外にあり、ネットワークという PC と PC、

<sup>4</sup> [https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/gnt100/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/index.html)

<sup>5</sup> <https://faq.sei.co.jp/kb/ja/article/最初から24時間営業でしたか?> セブン-イレブン HP より

<sup>6</sup> ここでは PC が増えるほどに、付随した周辺機器も増え、結果として PC の価値が高まること

あるいはモノをつなぐ機能は、PCの5大装置以上に機能的価値を生み出す可能性がある(図2)。また、PCも登場から約40年が経過し、取り巻く使用環境は変化している(図3)。

具体的にはスタンドアローン(個人)⇒ネットワーク化(共有)⇒無線、インターネット(モバイル化)への変化であり、インターネットの普及はPCからタブレット、スマートフォンへの代替化(端末化)を促している。この変化の流れにおいて、PCを中心とした高機能化の必要性は消失し、つながる先に重要性がシフトしてきているのが、今日のIoTの流れと言える。

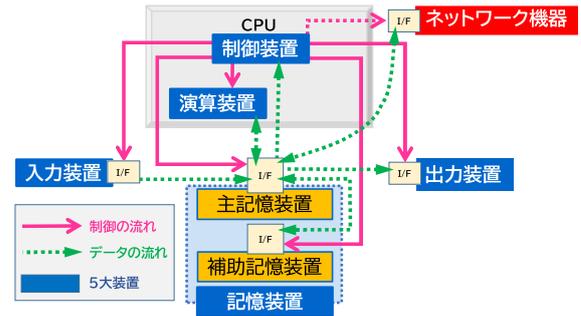


図2：PCの5大装置から見る周辺機器との関係性  
出所：筆者作成

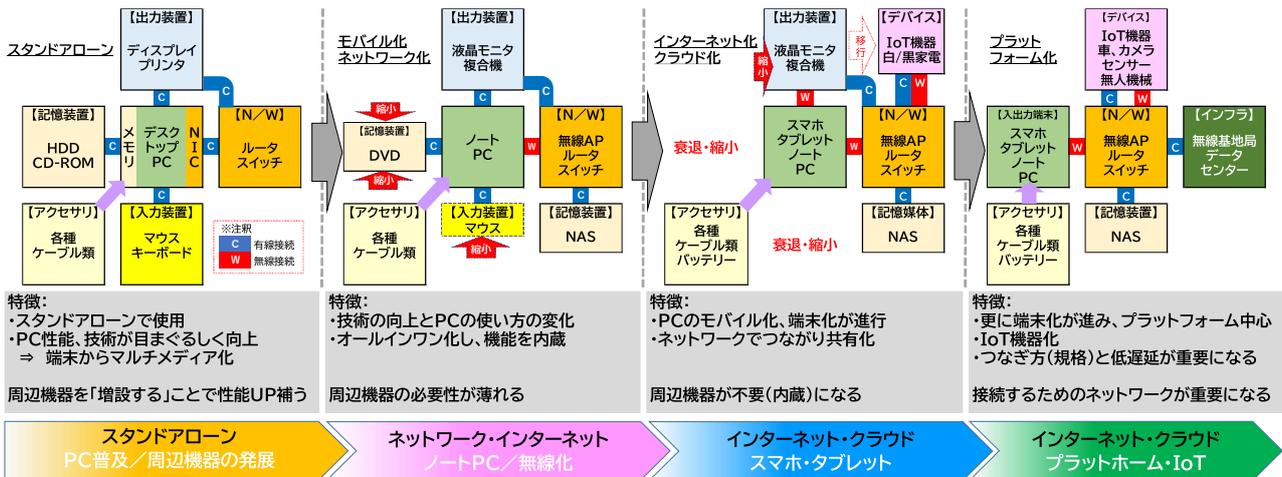


図3：PCの変革と環境変化に伴う周辺機器のつながりの変化  
出所：筆者作成

#### 4. 先行研究

PC周辺機器については、雑誌の記事や特集、調査報告書といったものが数多く存在する。しかしながら、PC周辺機器に絞った先行研究は、ほぼ無い。このため、前項で述べたPCと周辺機器との関係性を考え、日本のPC業界で数多くの先行研究があるNECのPCにおける先行研究(高井, 近能, 2023)をもとに周辺機器の分析を行う。

またニッチについては数多く先行研究はあるが、「時間ニッチ」「空間ニッチ」と分類をして論じたものは少ない。更に筆者がポイントとする、参入して成功するための間隙としてニッチを論じたものは、ほぼ無い。このためPC周辺機器に絞って、PC周辺機器と「時間差ニッチ」と「空間ニッチ」の関係性を論じた先行研究は無く、新規性があると考えられる。

#### 5. 日本だけに存在するPC周辺機器業界では二つのニッチを活用して成長した

なぜ日本にだけPC周辺機器業界が存在し、また二つのニッチを活用し成長していたのでは、ということについては、まずPC周辺機器業界が日本と世界で異なることを説明し、その上で日本のPC周辺機器業界における、「総合」メーカーについて考察を行う。また、二つのニッチをPC周辺機器業界が活用していたかについては、次章で説明を行う。

まず、前章でも触れたとおり、日本の「総合」と呼ばれるPC周辺機器メーカーは、取り扱いカテゴリの多様さと網羅性にある、と考える。また表1に記載したとおり、海外の大手PC周辺機器メーカーは専門メーカーであり、カテゴリの多様性と網羅性はない、と言える。

一方、海外のPC周辺機器メーカーの代表と言えば、サムスン電子(韓国)、シーゲイト・テクノロジー(米国)、ウェスタンデジタル(米国)、シスコシステムズ(米国)などがある。PC自体がデバイスから構成されていることもあり、DRAMやHDDといったデバイスメーカーがそのまま周辺機器メーカーになるケースが多い。しかしながら、いずれのメーカーも単独または少数のカテゴリを扱う専門メーカーであったり、PCメーカー自身が周辺機器を扱っているケースなどであったりする。これらは、競合の

少なさから業界の体を成していない。これは海外特有の雇用や企業形態を基とした水平分業、集中と選択によるものとする。

これに対し、日本においては、PC本体の歴史から海外とは異なる部分が多い。重要なのはNECの存在である。NECは世界標準となったIBMとは異なるPC-98というPCで日本に独自の市場を築き、1980年代半ばから約10年間寡占体制を敷いていた。要因はソフトウェアの日本語対応である。PC/AT互換機、その後のDOS/V機の登場で海外および国内PCメーカーが乱立し、急激な価格競争を行う中で、互換性が参入障壁であった。NECはこの互換性で国内サードパーティー<sup>8</sup>を囲い込み、優位性を確保していたが、この互換性に対応し、補完したのが国内周辺機器メーカーである。PCメーカー乱立による急激なPC価格低下は、ビジネスユースから一般家庭へとPCを急速に普及させ、マルチメディア化による多様化したニーズというニッチを狙って、国内周辺機器メーカーが生まれた、と考える。

また、前章で述べたとおり、ネットワーク外部性の間接的効果から、PCの競争激化による市場の急拡大は、より多くのニーズを生み出し、周辺機器メーカーの急成長と周辺機器業界の構築を促した。その中で網羅的にニーズを取り込み、成長したのが、総合PC周辺機器メーカーである、と考える。

## 6. メルコにおける「時間差ニッチ」と「空間ニッチ」の成功(失敗)事例

次に、PC周辺機器業界は二つのニッチを活用して成長していたのか、を説明するために、業界最大手のメルコをケーススタディとして分析する(表2)。

表2: メルコの製品カテゴリの歴史と「時間差ニッチ」「空間ニッチ」との関連性 (出所: 筆者作成)

成否	発売年	製品・機能	時間差ニッチ	空間ニッチ	ニーズ	対応	以後の展開	衰退	
×	1975年	アンブ	・自らの得意分野での起業	×	—	・音にのみこだわり ・使用する部品も高級品のみ	・ユーザーに評判を聞き、ユーザーニーズの具現化を考える	半年	
×	1978年	糸ドライブプレイヤー	・既存技術の改良 (成熟市場での製品化)	△	—	・モニタとターミナルを別ユニットにし振動が伝わらないよう	—	中堅企業の参入	
△	1981年	P-ROMライター	・マイコンに注目集まり、需要増	○	—	・プログラムを専門店でしか、基盤に書き込めない	・自前で購入できるレベルまで製造コストを大幅カット ⇒以降、PC周辺機器 <sup>9</sup>	数年	
○	1982年	プリンタバッファ	・キーデバイス(プリンタ)の登場 ・プリンタは印刷機能しか無い	○	・プリンタのバッファリング機能追加	・出力作業が終わるまでPCが長時間使えない	・基盤1枚分のスペースを利用 ・DRAMを使い、安く小型化	・DRAM原価低下、より安く提供 プリンターにメモリ搭載	
○	1988年	増設メモリ	・EMS対応ソフトの発売 ・EMSのグローバルスタンダード化	○	・作業領域を増やし、処理を上げる	・画像表示が遅い、できない ・PCの処理能力を上げたい	・標準化技術を国内で初採用 ・SWで設定を楽に	・PC-98、DOS/V、Mac対応 ・JEDEC参加、いち早い製品化	大容量メモリの標準搭載化
○	1992年	CPUアクセラレータ	・PC技術革新の速さ(陳腐化が早い) ・SWの高機能化にHWが追いつかず	○	—	・PCは高価で簡単に買い換えできない	・安い互換CPUで低コスト ・基盤を使った交換技術	・他機種に渡り製品を提供	自作PCブーム 約10年
○	1992年	LAN製品	・商用インターネット普及前 ・高価、設定難で大手企業のみ利用	○	・P2P接続⇒クライアント・サーバ	・複数のPCでファイル共有したい	・簡単設定ツールの無償化	・Hubをコモディティ化させ、LAN製品全体を普及帯価格に	—
○	1994年	ストレージ(HDD)	・技術を学ぶために後発参入	△	・ATA-SCSI交換でコスト大幅削減	・マルチメディア時代での大容量の必要性	・SDAT技術開発 ・コモディティ化にて普及価格へ	・他製品へSDATを応用 ・USB2.0/3.0で世界初製品化	—
×	1996年	ミニコンボ	・どこより早く、安く製品化も、自社だけでは市場構築できず	×	—	—	・部材調達ノウハウにて省スペース、低価格化	・CPU性能上げ、ラインナップ追加も市場反応変わらず。撤退	市場作れず 約3年
×	1998年	液晶ディスプレイ	・TFT液晶パネルの製品化 ・パネルメーカー大量生産	○	—	・モニタが大きく邪魔 (省スペース化)	・部材調達時のコスト削減 (省スペース化)	・製品/ノウハウ無く、主要部材は買い物。コスト競争過熱し、撤退	コスト競争 約10年
○	1999年	無線LAN	・国際標準規格の成立 ・インターネットの家庭への普及	○	・ワイヤレス接続	・ケーブルが邪魔	・いち早く規格に準拠 ・コモディティ化にて市場拡大	・新規格に常に最先端対応 ・視覚化ツールやAOSSで簡単に	—
○	1999年	ポータブルHDD	・iMacの発売	○	・USB/バスパワー駆動	・ノートPCのHDD容量が小さい	・USB/バスパワー駆動化 (ポータブルHDDでは世界初)	・セキュリティ、耐衝撃製品など	—
○	2002年	NAS	・デジカメ、iPod普及(データ量増) ・100MbpsLANの低価格化	○	・HDD(小型サーバ化)とLAN接続	・複数のPCからHDDへアクセスしたい	・無線LANの部材と技術の応用による低価格化	・RAID採用し法人向け製品へ ・DLNA設立し、規制緩和の活動	—
×	2004年	ネットワークメディアプレイヤー	・競合先行し、対抗として参入	×	・PCとTVをつなぎ、デジタルコンテンツ、DVD共有	—	・競合対抗の同質化	・ロットビジネスで在庫リク高 く、市場低迷に伴い、撤退	競争力低下 約6年
△	2004年	サブライ	・他周辺製品とのファンストップ効果を狙い、後発参入	×	—	—	・他周辺機器ノウハウ活用し、シンプル、コストダウンに注力	・競合同等レベルのラインナップ 揃え、同質化徹底	—
△	2008年	地デジチューナー	・2011年の地デジ完全移行	△	—	・アナログから地上デジタル放送への完全移行による(国策)	—	—	TVの地デジ 対応 約3年
○	2009年	TV録画用HDD	・TVのデジタル対応 ・著作権規制の緩和	△	・TVに接続し、デジタル録画	・専用レコーダーが高い	・HDD技術をそのまま活用	・静音対策 ・DLNA設立し、規制緩和の活動	—
○	2011年	デジタルフォトストレージ	・スマホ、SNSの普及 ・地デジ対応に伴う液晶TVの普及	○	・HDMI接続のみ ・リモコン操作	・簡単に写真を見たい ・撮り溜めたデータの整理	・PCLess、自動整理 ・既存技術の組み合わせ	・プロモーション活動によるコミュニティ立ち上げ、EC情報発信	—

※成否については上市後、主要カテゴリ化された、製品ライフサイクルを全うした「○」、途中で撤退「×」、その他(判断不可)「△」での分類。「時間差・空間ニッチ」については、あり「○」、なし「×」、後発「△」を意味する。

1982年、プリンタバッファ<sup>9</sup>を製品化。当時、印刷する際にはプリンターから出力が終わるまで、PCで作業ができないという問題があった。当時はそれが当たり前だったが、不便さから、メルコがプリンタバッファを製品化し、プリンターにつながるデータを貯めることで時間短縮し、大ヒット商品となる。

1999年、無線LAN製品を発売。当時、各社の無線LAN製品は、独自方式の産業用途であり、普及していなかった。早くから無線LAN普及に注目していたメルコは1997年、国際標準規格(IEEE802.11<sup>10</sup>)の成立を機に製品化を加速させ、2年で出荷に漕ぎつける。PCと無線でLAN接続できる安価な製品として一般家庭向けに発売。その後の無線規格の変更、新規格にもいち早く対応することでブランド力を上げ、現在、一般家庭向け無線LAN機器の国内トップメーカーとなっている。

7 ハードウェアやソフトウェアを別のものに置き換えても、同じように動作し、処理が行えること

8 オリジナルメーカーが開発したパソコン・OSや周辺機器に対して、互換性のある製品やソフトウェアなどを販売するメーカー

9 パソコンからプリンターへのデータを一時的に蓄えるメモリ装置

10 無線LAN関連規格の一つ。無線局免許不要で使える。

1996年、ミニコンポは失敗の例である。省スペース PC(本体サイズ：290×225×54mm)を液晶ディスプレイ(当時はDSTN<sup>11</sup>液晶)とセットで、スペックは低いながらも198,000円という価格で発売(1996年 PC 平均単価：243,000円<sup>12</sup>)。当時、PCはデスクトップやタワー型が当たり前で、省スペース PCは他に無い製品だった。しかし、売上が伸びずわずか3年で撤退することとなる。原因は①製品化の時期が早過ぎ、同等製品がなくニーズが伴っていなかったこと、②周辺機器のメルコが異なるドメイン(PC)へ展開したこと、と考える。その後、PCメーカーはTFT液晶<sup>13</sup>をセットにした省スペース PCを中心ラインナップとすることで、省スペース PCは主流となり、市場が形成されることとなる。

メルコの成功には、①テクノロジーが大きく変わる際の「時間差ニッチ」を捉え、②増設(機能拡張)機器「空間ニッチ」を組み合わせ、より素早く、安く(普及価格で)製品化し、市場のイニシアチブを握る、ということがあるのではないか。

事例の成否からも成長につながるヒット製品には、鍵となる「時間差ニッチ」、「空間ニッチ」が存在しており、メルコはそれを上手く捉え、活用し、成長を繰り返していた、と考える。

## 7. 考察～経営理念との関係

メルコの事例からは、成功の際に、常に二つのニッチが存在していることが分かる。これは、前章で述べた、PCと周辺機器の関係性、にあり、このことからPCの性能競争やPCを取り巻く環境の変化が、参入する「時間差ニッチ」を生み出し、ニーズから新たな技術や方法で増設(機能拡張)する機器が生み出される、と考える。単体で存在する製品の場合は、その製品自体で成立するニッチであるため、基本的に一つあれば十分であり、複数のニッチが存在する場合もあろうが、特殊である。PC周辺機器のような二つのニッチの必要性は、ニッチ戦略における一つのパターンである、と考える。

また、メルコにおける経営資源の本質が何かを考えるにあたっては、成功するための二つのニッチをどのように捉えていたのか、という点について関係があると考え。そこで重要なのが、表2に記載の「ニーズ」「対応」及び「以後の展開」の部分であり、その背景にはメルコの経営理念があるのではないかと考える。メルコの経営理念は、メルコバリュー<sup>14</sup>(千年企業、顧客志向、変化即動、一致団結)によって説明されている。この理念は、創業者である牧誠が過去の経験から、抽象的概念として持ち続けてきたものであり、会社の「軸」として明文化し、会社が向かう方向、事業の将来、毎日の細かな仕事の行く末をも社員一人ひとりに共有するために提示したものである(メルコHD, 2014)。

顧客志向の考えの原点は創業時にある。メルコの創業はオーディオで、手掛けた高級アンプも最初は順調だったが、すぐに売れなくなり、牧が自ら全国のお得意様回りで理由を聞いた際に、ひとりのお客様から製品をボロクソに言われる経験をした、と言う。技術者が自信を持って作ったつもりでも、人それぞれでニーズに合っていないければ、独りよがり過ぎない。この経験からもの見方が主観から客観に変わった、と言う。この経験が原点となり、顧客ニーズの具現化は、次の製品である糸ドライブプレイヤーで体現することとなる<sup>15</sup>。

また、デジタル放送への移行により、TV番組はデジタルデータとして保存できるようになった。自宅のレコーダーなどに記録されたデジタルコンテンツを外出先のスマートフォンやタブレットで視聴するのは、IoT時代の今では当たり前の機能だが、2010年当時は、番組録画したTVでしか視聴ができない不便さがあった。そこで、長年の競合メーカーであるIOデータ機器とデジオン<sup>16</sup>の3社で一般社団法人デジタルライフ推進協会(略称DLPA<sup>17</sup>)を立ち上げ、規制緩和を訴える活動を実施する。後に規制を遵守しつつ、NASのリモートアクセスでデータのコピーやムーブをせず、スマートフォンやタブレッ

<sup>11</sup> 当時ノートPCで主に使用されていた液晶ディスプレイの表示方式の一つ。残像が残るなどの問題があり、現在はより性能の優れたTFT方式が採用されている。

<sup>12</sup> <https://ja.wikipedia.org/wiki/パーソナルコンピュータ史> パソコン本体の日本国内出荷動向(出典:JEITA)より引用

<sup>13</sup> 薄膜トランジスタ液晶。現在、液晶ディスプレイや薄型テレビに幅広く使用されている。

<sup>14</sup> <https://www.buffalo.jp/company/philosophy/>

<sup>15</sup> メルコHD, 2014, pp.50-56

<sup>16</sup> 株式会社デジオン <https://www.digion.com/> 2019年よりメルコHDの完全子会社

<sup>17</sup> <https://dlpa.jp/> デジタルライフ(デジタル技術の進歩により可能となる新たなデジタル技術の活用形態)における利用者の利便性を守り、その健全な発展に寄与する目的で設立。初代代表理事は牧誠。

トでも視聴可能にした(斎藤伸介・伊藤司, 2018)。これも顧客志向の継続対応である。

牧はこれまでに数多くのヒット製品を出してきたが、必ずしも先見の明があったわけではない、と言う。変化即動の考えの元には、牧の言葉の「半歩遅れで、3倍速で追い抜き、半歩先に着地せよ」というものがある。周囲より半歩出遅れても、どこより「半歩先に着地」すれば良い。周囲の変化に気付いた人に気付き、その人を追い抜くスピードで対応する。他社が遅れて参入してくれば、競争は厳しくなるが、市場も大きくなりチャンスも広がる、と言い、実はこの「半歩遅れ」が鍵であると説く。<sup>18</sup>

これは「時間差ニッチ」にも通ずる考えである。先行優位はあっても、後からついてくる後発企業が無ければ市場は育たない。これは先に述べたミニコンポの失敗例で説明した通りである。

メルコはPC周辺機器というニッチな業界にいる。そのニッチの中で成長し続けるために、既存の事業を深める「知の探究」と新たな製品を生み出す「知の探索」である「両利きの経営」(A・オライリー、L・タッシュマン, 2019)にも通じる組織、風土を築き上げていた(図4)、と考える。その背景にも、会社の理念であるメルコバリューがある、と考えられる。

## 8. まとめ

今回、PC周辺機器というニッチにおいて、これまでのニッチ戦略には無い新たな時間に関する「時間差ニッチ」を示した。

また国内最大手のメルコをケーススタディとし、周辺ならでの「時間差ニッチ」と「空間ニッチ」があることを示し、そこにはPCと周辺機器の関係性から、二つのニッチを巧みに活用して成長してきたことを証明することで、ニッチ戦略の新たなパターンとその経営資源の本質が企業理念にあることを示した。

しかしながら、現段階ではニッチの新たな一つのパターンについて示したに過ぎない。また2011年以降、成功例が無く、それ以前のもはパターンを示せたが、以降にもまだこのパターンが活かせる機会を見出すにはどうしたらよいか、このパターンについて他の企業でも同様に存在するのか、またPC周辺機器以外の業界でも展開が可能なのか、展開するための条件についても更なる研究を重ねる必要があると考える。

## 参考文献 URLは2023年9月16日アクセス

- [1] 東京理科大 MOT 企業産業分析予測(第5回講義資料), 若林秀樹, 2023 より引用
- [2] 田中隆之, 総合商社 ―その「強さ」と、日本企業の「次」を探る, 祥伝社, 2017
- [3] 山田英夫, 競争しない競争戦略 改訂版 環境激変下で生き残る3つの選択, 日本経済新聞出版, 2021
- [4] 稲垣栄洋, 38億年の生命史に学ぶ生存戦略, PHP 研究所, 2020
- [5] 入江英嗣, 電子情報通信学会「知識ベース」6群4編1章コンピュータのモデル1-1 ノイマン型コンピュータ, 2019, [https://www.ieice-hbkb.org/files/06/06gun\\_04hen\\_01.pdf](https://www.ieice-hbkb.org/files/06/06gun_04hen_01.pdf)
- [6] 高井文子, 近能善範, 日本の初期パソコン市場における競争 NEC PC-98 帝国の誕生から崩壊まで(前), 赤門マネジメント・レビュー 22巻3号(2023年6月)
- [7] 高井文子, 近能善範, 日本の初期パソコン市場における競争 NEC PC-98 帝国の誕生から崩壊まで(後), 赤門マネジメント・レビュー 早期公開(2023年7月)
- [8] 株式会社メルコホールディングス, 理念 BOOK メルコバリュー, ダイヤモンド社, 2014
- [9] 牧誠(監修), 斎藤伸介・伊藤司(執筆), メルコグループ四十年の技術 技術伝承ブック VOL.4 外付けHDD 開発史, 日経 BP 社, 2018, pp.71-76
- [10] A・オライリー、L・タッシュマン, 両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く, 東洋経済新報社, 2019

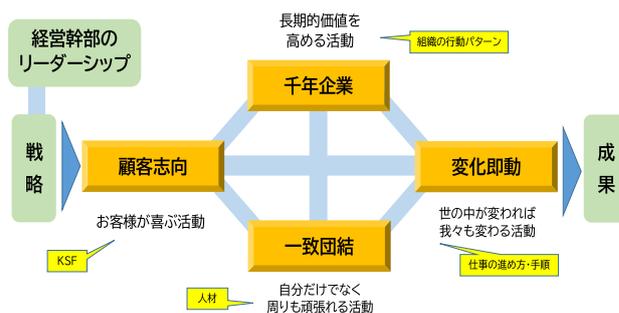


図4: A・オライリー、L・タッシュマンの  
 コングレンスモデルをもとに筆者作成

<sup>18</sup> メルコ HD, 2014, pp.78-83