

後発企業が勝つ！

目次

- I. はじめに
- II. 立論の提示
- III. 論証
- IV. 結論

I. はじめに

i. テーマの確認と目標

先発企業と後発企業のどちらがより優位なのだろうか。  
開題意図を踏まえ各用語を的確に定義し、後発企業の優位性を立論する。

ii. 用語の定義

- 先発企業  
…ある製品を市場に導入し、しかも初めて販売上の成功を収めた企業 (Schnaars, 1994)
- 後発企業  
…先発企業が成功を収めた後に、市場に参入する企業 (Schnaars, 1994)

## II. 立論の提示

### —立論壱—

後発企業は、先発企業に比べ「コストが低く」、優位である！

### —立論弐—

後発企業は、「顧客ニーズを把握してから参入」できるため、優位である！

### —立論参—

後発企業は、「市場の変化に対応」しやすいため、優位である！

## III. 論証

### —立論壱—

後発企業は、先発企業に比べ「コストが低く」、優位である！

#### i. 後発企業の低い研究開発費と消費者教育費！

● 後発企業は、以下の2つのコストが先発企業より低い！

##### ① 研究開発費

…企業が新たに市場に投入しようとする製品作りにかかる費用

←「後発企業模倣戦略の研究開発に費やす時間は先発企業の70%であり、研究開発費は65%である」(Mansfield, Schwartz and Wagner, 1981)

##### ② 消費者教育費

…企業が新たに市場に投入した製品の存在や使い方を消費者に伝えるための費用

←先発企業にとって必然的に必要な費用

ii. 先発企業の経験曲線効果を無効化する！

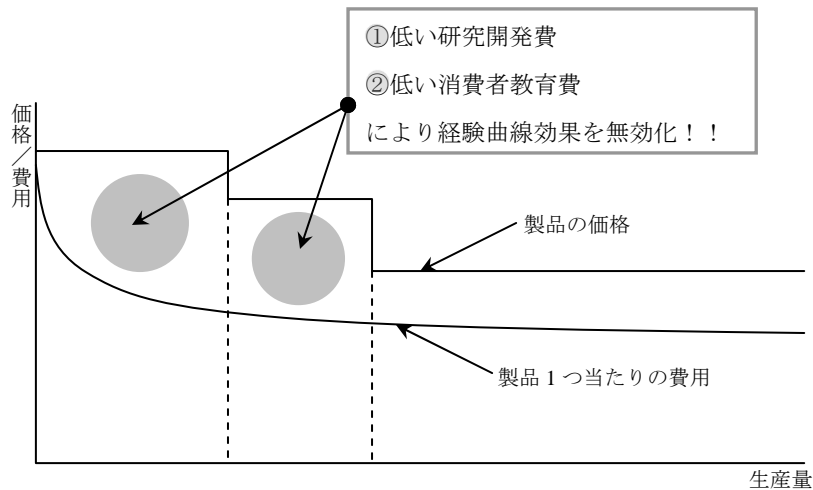
※経験曲線効果とは

…同一製品の累積生産量が増えるに伴い製品1つ当たりの費用が低下すること  
 (先発企業は、下図の丸の部分から大きな利益を得ようとしている)

●後発企業は、低い研究開発費と消費者教育費により先発企業の経験曲線効果を無効化することができる！

=後発企業は、先発企業が得ようとする下図の丸の部分の利益を打ち消すことができる！

【図： 経験曲線効果の無効化】



iii. 余剰からのより多くのプロモーション！

●経験曲線効果無効化からさらにコストを削減できる場合…

すなわち、

①研究開発費  
 ②消費者教育費

→ これらに余剰が生じた場合…

→後発企業は、先発企業より多くのプロモーションを行える可能性が生じる！

— 立論式 —

後発企業は、「顧客ニーズを把握してから参入」できるため、優位である！

● ニーズ顕在化後の参入 ●

先発企業が新製品を投入し、新たな基準を消費者に提示する！



消費者が新たなニーズを形成する！



後発企業がその新たに形成されたニーズを捉える！

たとえば…

【ベータ・マックス vs. VHS】

先発企業として新規参入時のベータ・マックスは成功していた



録画時間を2倍にして参入してきたVHSが標準的な規格となった



ベータ・マックスの規格で販売していた他社もVHSの規格にせざるを得なくなった

— 立論参 —

後発企業は、「市場の変化に対応」しやすいため、優位である！

i. 後発企業は、「既存企業の慣性」が働かない！

※「既存企業の慣性」とは

…既存企業が市場リーダーを維持するための新たな投資や製品改良に踏み切れないこと

←「もし利益の極大化を求めれば、先発者にとって最善の戦略は安定的な収穫になることを考えてみよう」(Lieberman and Montgomery, 1988)



● 後発企業には「既存企業の慣性」が働かず、市場の変化に的確に対応できる！

● ii. 後発企業は、参入の段階でカニバリゼーションの危険がない！ ●

※カニバリゼーションとは

…自社の商品が自社の他の商品を侵食してしまう「共食い」現象のこと

- 後発企業は、市場に参入する段階で自社製品をまだ市場に出していないため、カニバリゼーションが生じない！

● iii. 後発企業は、参入の段階で設備変更の必要がない！ ●

● 先発企業の場合

…市場の変化や技術革新によって設備変更（工場の機械等）のコストがかかる！

● 後発企業の場合

…市場の変化や技術革新に適応した設備で参入することができる！

● IV. 結論 ●

— 立論者 —

後発企業は、先発企業に比べ「コストが低く」、優位である！

— 立論式 —

後発企業は、「顧客ニーズを把握してから参入」できるため、優位である！

— 立論参 —

後発企業は、「市場の変化に対応」しやすいため、優位である！



後発企業が勝つ！

(参考文献)

- Golder, P. N. and G. J. Tellis (1993), "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 158-170, 恩蔵直人訳 (1996), 「先発優位性：マーケティングの基本原理解か伝説か」, 『流通情報』, 第 326 巻, 21-25 頁, 第 327 巻, 22-29 頁。
- (2002), *Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*, The McGraw-Hall Companies, Inc, 伊豆村房一訳 (2002), 『意志とビジョン——マーケットリーダーの条件——』, 東洋経済新報社。
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management: Millennium Edition*, Prentice-Hall, 月谷真紀訳 (2001), 『コトラーのマーケティング・マネジメント』, ピアソン・エデュケーション。
- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery (1988), "First-Mover Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue, pp. 41-58.
- 恩蔵直人 (2006), 「コモディティ化市場における戦略の枠組み」, 『組織科学』, 第 39 巻第 3 号, 19-26 頁。
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985), 『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか——』, ダイヤモンド社。
- Schnaars, S. P. (1994), *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneer*, The Free Press, 恩蔵直人・坂野友昭・嶋村和恵訳 (1996), 『創造的模倣戦略——先発ブランドを越えた後発者達——』, 有斐閣。
- Schnaars, S. P. (1991), *Marketing Strategy*, The Free Press, 内田学訳 (2004), 『マーケティング戦略——顧客を知り、競争に勝つ——』, PHP 研究所。
- 庄司真人 (2000), 「市場参入順位と競争地位に関する一考察」, 『高千穂論叢』, 第 35 巻第 1 号, 43-57 頁。
- 山田英夫 (2004), 『デファクト・スタンダードの競争戦略』, 白桃書房。