

長男より次男が有利という話

11月5日(木)5限
日直 上田(次男)

本日のお題

先発企業 VS 後発企業

目次

- 1 はじめに
- 2 立論の提示
- 3 論証
- 4 結論
- 5 事例紹介

1. はじめに

テーマの確認と目標

特定市場に参入する場合、後発企業と先発企業のどちらが競争優位を獲得・維持できるのか。
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主張する。

用語の定義

先発企業

- ・ 競合他社に先立って市場に参入する企業。
- ・ 「市場開拓者」(Golder and Tellis, 2001)
- ・ (例) コーラ市場におけるコカ・コーラ社

後発企業

- ・ 競合他社が市場を開拓したのちに市場に参入する企業。
- ・ (例) 携帯音楽機器市場におけるアップル社

2. 立論の提示

- 立論1** 後発企業は「市場の変化を味方にする」!!
- 立論2** 後発企業は、先発企業より「低コスト」!!
- 立論3** 後発企業は、先発企業より「柔軟な適応力」がある!!
- 立論4** 後発企業は、先発企業より「低リスク」!!

3. 論証

- 立論1** 後発企業は、「市場の変化を味方にする」!!

論拠1 現代の市場は超競争状態である。

D'Aveni, R (1994)
「家電から航空業界、またコンピューター・ソフトウェアからスナック商品にいたる幅広い業界において、年を追ってより速いスピードで競争優位の源泉が作られ、そして浸食されている。」

論拠2 創造的破壊の発生。

Shumpeter (1955)
「どんな市場にも、先発企業が経済利益を得る、比較的穏やかな期間があるが、そうした平穏な期間は、古くなった強みの源泉を破壊し新しいものと取り替える根源的な『ショック』または『不連続』によって、中断されることになる。」
この『ショック』が生み出す機会を活かす後発企業は、次の平穏な期間に利益を獲得できる。

立論2

後発企業は、先発企業より「低コスト」!!

論拠1 後発企業の低い研究開発費。

Mansfield, Schwartz and Wagner (1981)

化学薬品、医薬品、電子技術、機械工業の48の製品イノベーションに関する調査を実施。

「後発企業が模倣製品を市場導入するために費やす研究開発の時間は先発企業の70%であり、研究開発費は65%である。」ということが判明した。

<後発企業の研究開発費が低くなると考えられる理由>

イノベーションのアイデアを公にするものである特許申請を監視できる。

科学者やエンジニアが出席する専門的・学会議の文書やプレゼンテーションを利用できる。

転職した技術者やマーケティング担当者が内部情報を持ち出し、無意識に、又は故意にその情報を広める場合を通して互いの新製品開発プロジェクトについて知ることができる。

論拠2 後発企業の低い消費者教育費。

Schnaars, S.P. (1991)

「市場開拓者は、新製品の利点を消費者に伝え、納得させるために、多額の出費を強いられる。消費者になじみのない飛躍的なイノベーションの場合は特にそうである。多数の消費者が購入するようになるまでの長期間、先発企業は新技術を温めておかなければならない。その間、コストは高く、収益は低くなってしまふ。」

先発企業が高いコストを払って消費者教育を行った市場に、後発企業は参入するため消費者教育費は低く済む。

論拠3 余剰から大量のプロモーションに費用を回しシェアを奪取できる。

低い研究開発費

低い消費者教育費

} 費用の余剰分をプロモーション費へ回すことができる!!

Robert Cooper (1982)

200の企業の新製品開発について調査。

「マーケティング・リソース*は新製品開発の成否を決める最も重要な要素である。」

*マーケティング・リソース...マーケティング活動に必要な予算や人材。

浮いた研究開発費、消費者教育費をプロモーション費に回せる後発企業は支配的ポジションを築きやすい。

立論 3 後発企業は、先発企業より「柔軟な適応力」がある!!

論拠 1 後発企業には既存企業の慣性*が働かない。

既存企業の慣性...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体質のこと。

<既存企業に慣性が働いてしまう理由>

既存企業には**埋没費用 (sunk cost)効果**が起こるから。

埋没費用
事業に投資した資金のうち、事業の撤退・縮小を行ったとしても回収できない費用のこと。

Porter, M. E. (1985)

「すでに特定の技術にコミットしてきた先発企業は、その技術に特殊で他の技術に乗り越えたら価値がなくなる経営資源とケイパビリティに投資を行ってきたために、既存の技術や製品コンセプトに固執してしまい**埋没費用効果**が起こる。」

先発企業には既存の技術に固執する惰性がある。

特定の技術にまだ取り組んでいない後発企業は代替技術のすべてのコストを比較することできるので、先発企業と異なり、ある1つの技術に固執することはない!!!

= 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!!

論拠 2 後発企業は取替効果**によりイノベーションを起こす動機が強い。**

Arrow, K. (1962)

「現在市場を独占している先発企業と新規参入する後発企業が同じ革新的なケイパビリティを持つと仮定すると、イノベーションの機会を高めるためには、新規参入する後発企業のほうが先発企業に比してより多くのケイパビリティを費やす**取替効果**現象が起こる。」

= 利益の最大化を求める独占的先発企業は、後発企業に比べて、イノベーションを起こすインセンティブが弱い。

<取替効果が起こる理由>

イノベーションの成功が起こると...

既存の独占的先発企業 } 独占企業となる!!
新規参入する後発企業 }

しかし!!

の先発企業はすでに独占企業であるので、イノベーションから獲得する利益は の後発企業に比べて少ない。

イノベーションによって、後発企業は独占的先発企業に取って代わることができるが、独占企業は自分自身に取って代わるにすぎない。

立論4

後発企業は、先発企業より「低リスク」である!!

論拠1 市場に受け入れられる可能性のない製品を回避。

Golder, P. N. and G. J. Tellis (1993)

50の製品分野における先発企業と後発企業のパターンを調査したところ、

「開拓企業の47%が失敗している。」ということを見。

新しい、未知の市場の開拓には大きなリスクが伴う。

Porter, M. E. (1985)

「市場の採算性が明らかになって初めて後発企業は参入し、経営を成り立たせるリード、さらには圧倒的なリードを手にすることができる。」

時間と金をかけた製品の需要が実はなかったという失敗のリスクを後発企業は避けられる。

論拠2 先発が獲得していない新規顧客、市場の潜在顧客を獲得できる。

Porter, M. E. (1985)

「新規参入者である後発企業は、市場に入ってくる初めての顧客を奪う場合にはなんら不利はない。」

そのような顧客に対する消費者学習費用は先発企業も後発企業も同様にかかる。

Klemperer, P. (1987)

「もし既存の先発企業が新規顧客開拓のために価格を下げたとすると、現顧客の販売利益率を下げることになる。これに対し、後発企業は既存の固定客が存在しないために、何も犠牲にしなくて済む。」

確立された先発企業は新規参入の後発企業に比べ、価格競争に消極的である。

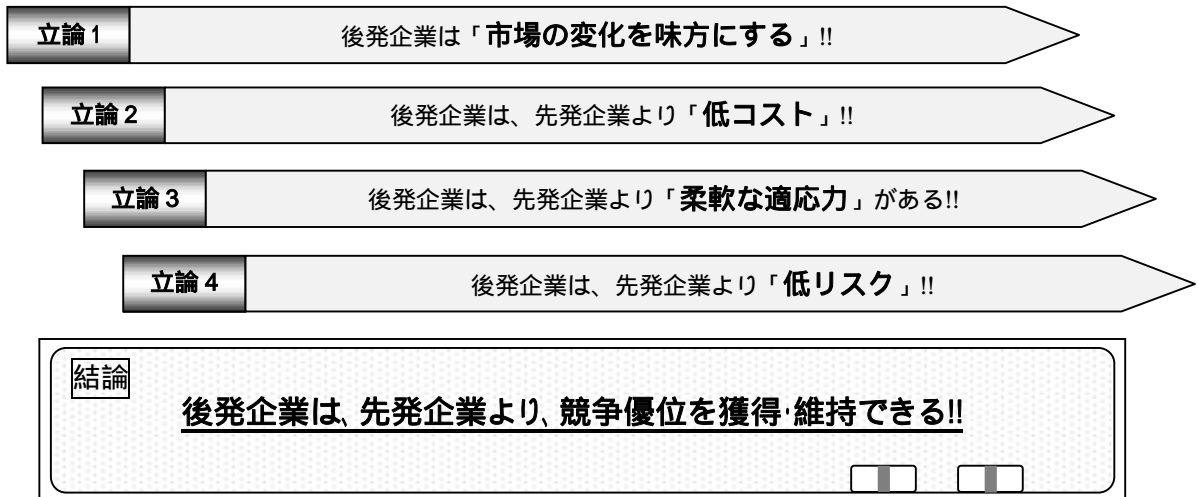
論拠3 消費者のニーズに対応できる

Abell .(1987)

「消費者のニーズの変化も先発企業が警戒しなかったり、また反応できなかったりするのであれば後続参入者にとって大きなチャンスが生まれる。」

先発企業は消費者のニーズの変化に気がつかない可能性がある。後発企業は先発企業が新製品を投入して形成された新たなニーズを捉えてから参入することが可能である。

4. 結論



5. 事例紹介

事例1 「超競争」
 わずか15年の間に技術革新が起り続けた携帯電話市場



事例2 「先発企業に慣性が働いた場合」
 ソニーは「ウォークマン」で、携帯音楽プレーヤーの分野を開拓したパイオニア企業であったが、デジタル・オーディオ・プレーヤーではアップルの後塵を拝している。
 理由・・・ソニーは主流になりつつある音楽圧縮方式のMP3ではなく、MD用に独自開発したATRAC3に固執したため。



事例3 「ニーズ潜在化後の後発企業の参入事例」
 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が、録画時間を2倍にして参入してきたVHSが標準改革となった。その後、ベータ・マックスの規格で販売していた他社もVHSの規格となった



参考文献

- Arrow, K. (1962), "Economics Welfare and the Allocation of Resources for Inventions", *The Rate and Director of Inventive Activity*, Princeton, NJ: Princeton University Press
- D'Aveni, R.(1994), "Hypercompetition:Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", New York: *Free Press, Pages8-12.*
- Edwin Mansfield, Mark Schwartz and Samuel Wagner. (1981), "Imitation Costs and Patents: An Empirical Study", *The Economic Journal*, Vol. 91, No. 364 (Dec., 1981), pp. 907-918
- Jay, B. Barney. (2002), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition", *Pearson Education*, 岡田正大訳(2003), 『企業戦略論【中】事業戦略編 競争優位の構築と持続』, ダイヤモンド社。
- Klemperer,P.(1987), "Markets with Consumer Switching Costs", *Quarterly Journal of Economics*, 102, pp.375-394
- Peter Golder and Gerard Tellis. (1992), "Do pioneers really have long-term advantages?: a historical analysis", *Marketing Science Institute*, Report Number 92-124, September, Cambridge MA
- 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 一気に高業績を持続させるか』, ダイヤモンド社。
- Robert Cooper(1982), "New Product Success in Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, July, pp.215-23
- Schumpeter, J.(1942), "Capitalism, Socialism, and Democracy," New York: *Harper & Row*, 邦訳(1955) 『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社。
- 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。
- 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。

やっぱり長男より次男がいいよね (上田)



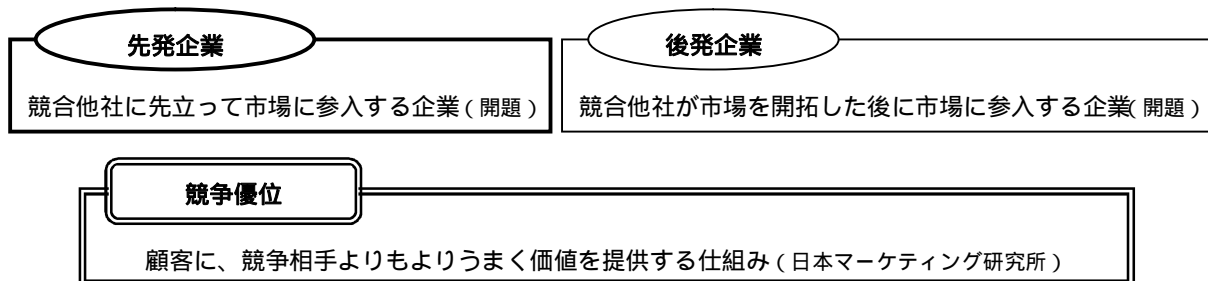
先発は三文の得

〔先発派〕市村 岸本 中川 白石 氏田

1. はじめに
2. 立論の提示
3. 論拠
4. 結論
5. 参考文献

《1. はじめに》

定義

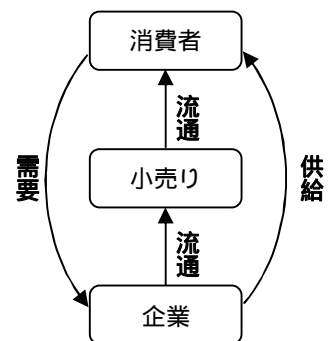
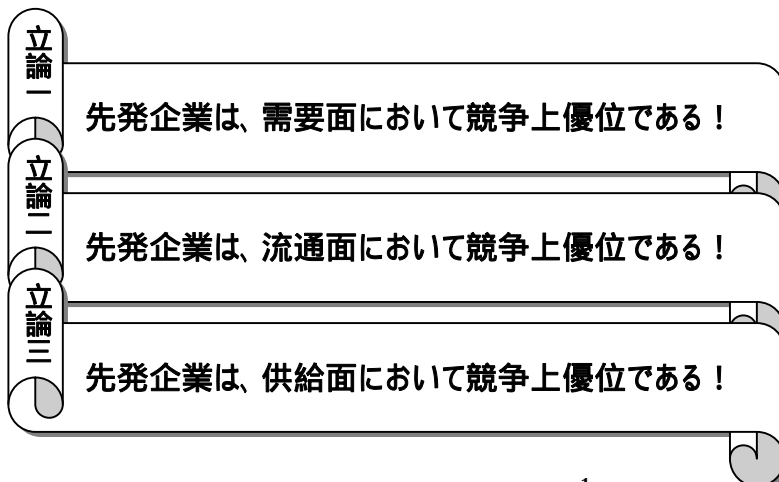


主張



先発企業は後発企業よりも
競争優位を確立・維持できる！！

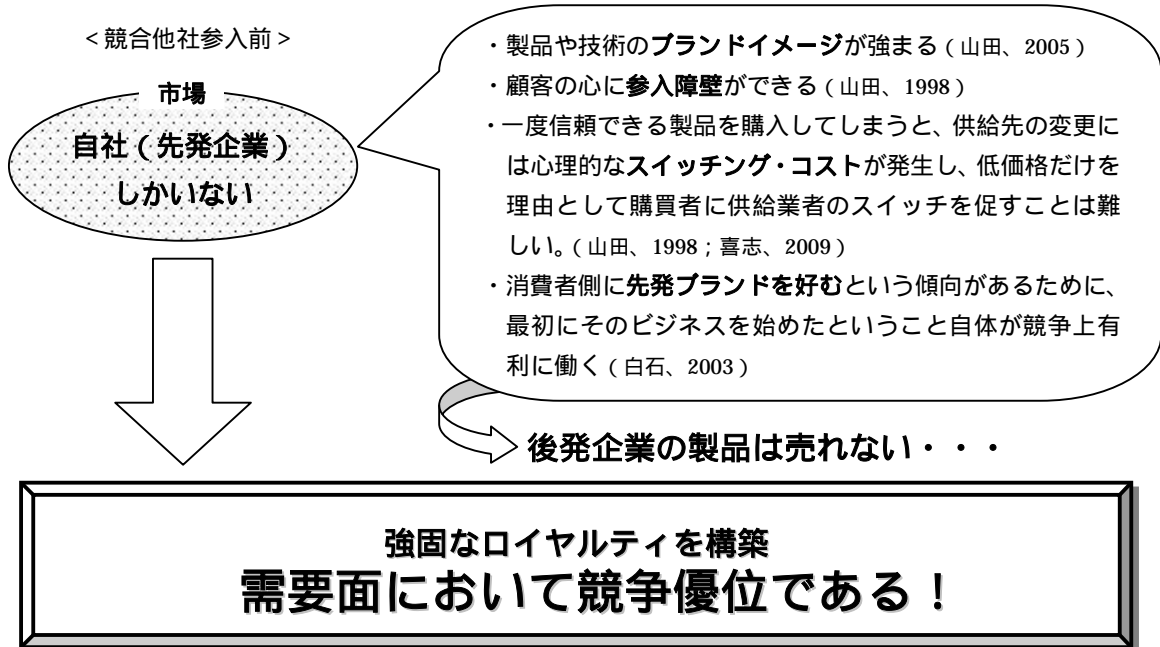
《2. 立論の提示》



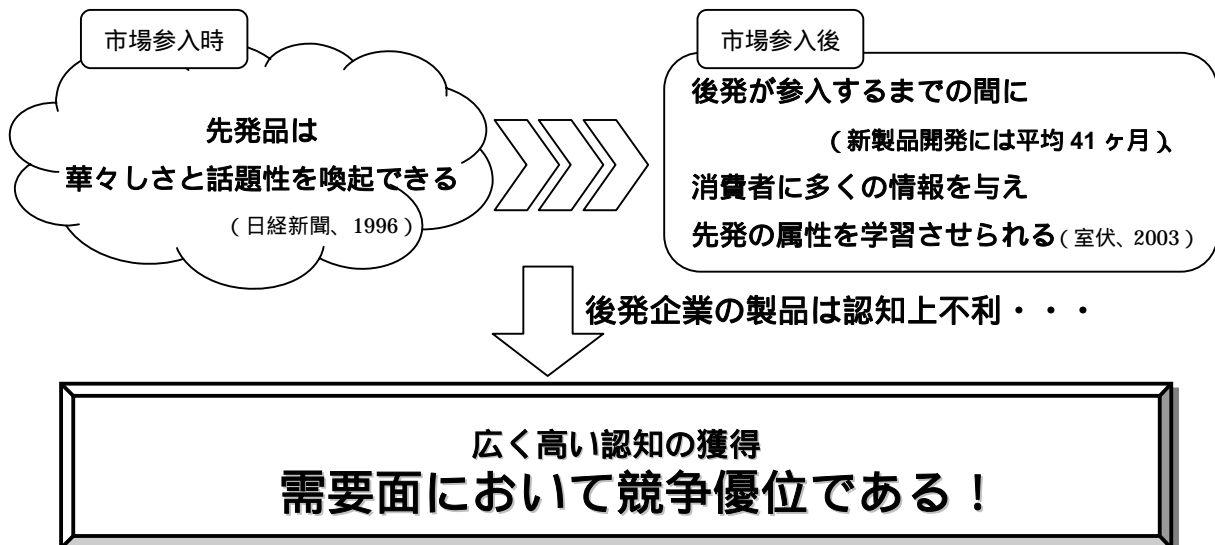
《3. 論拠》

立論1: 先発企業は、需要面において競争上優位である。

論拠1: 消費者の強固なブランド(製品)・ロイヤルティを構築できる。



論拠2: 広く高い消費者認知を獲得できる。



立論 2: 先発企業は、流通面において競争上優位である。

論拠 1: 原料調達のための流通網を掌握できる。

先発企業は...

・希少資源を先取りできる
(山田、1998)

・原材料の供給先や流通網を
いち早く押さえられる(日経新聞、1996)

↓
後発企業は資源が得られない・・・

原料調達のための流通網を掌握
流通面において競争優位である！

論拠 2: 小売りの売り場面積を占拠できる。

先発だと...

・流通業者の先発ブランドに対する態度
は好意的であり、店頭においても後発
ブランドより先発の方が優遇されや
すい(室伏、2003)

・1つのブランドで成功すると、ブラン
ド拡張すればよく、このことによって
小売りにおける売り場面積を確保し
続けられる(恩蔵・坂野、1997)

ex.) ドリンク剤市場
先発のリボビタミンD



↓
後発企業には売り場がない・・・

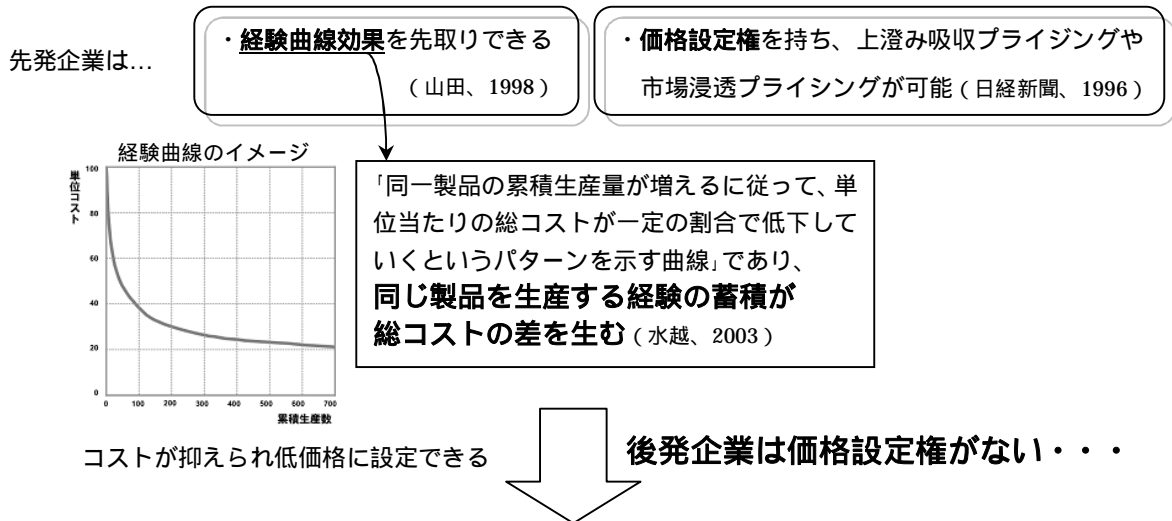
流通網の掌握
流通面において競争優位である！

立論 3: 先発企業は、供給面において競争上優位である。

競争優位を得るためには、他企業よりも優れた製品を提供しなければならない。
 その方法には、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略がある。(Porter, 1982)

論拠 1: コスト・リーダーシップ戦略がとりやすい

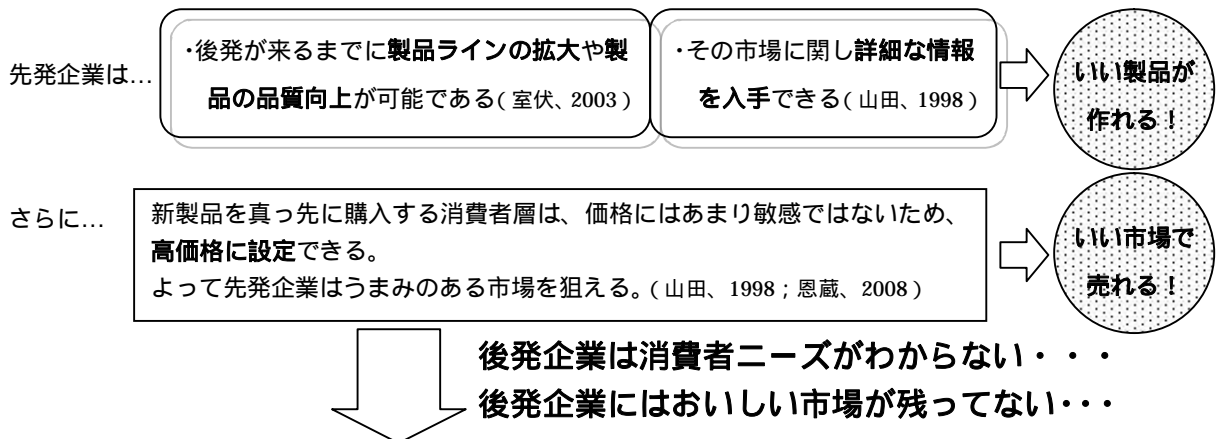
コスト・リーダーシップ戦略: あらゆる市場セグメントにおいて低価格を提供する方法(松隈, 1999)



**コスト・リーダーシップ戦略がとれる
 供給面において競争優位である！**

論拠 2: 差別化戦略がとりやすい

差別化戦略: 他企業の製品よりも優れた機能を持つことにより、自社の製品を差別化する戦略 (Porter, 1982)



**差別化戦略がとれる
 供給面において競争優位である！**

●.....《4. 結論》.....●

先発企業は...

立論 1 より

需要

立論 2 より

流通

立論 3 より

供給

**全ての面で
競争優位である**

●.....《5. 参考》.....●

参考文献

- 伊豆村房一（2002）「意志とビジョン」、東洋経済新報社。
- 喜志奈央子（2009）「コスト意識の高さ・信頼性・研究開発の多様性 スパッタリング装置のケース」
東京大学ものづくり経営研究センター。
- 水越豊（2003）「BCG 戦略コンセプト 競争優位の原理」、ダイヤモンド社。
- 松隈久昭（1999）「ベンチャー企業のマーケティング戦略 競争と技術のマネジメント」
大分大学経済学系。
- 室伏良信（2003）「競合品と後発品対策」、日経バイオビジネス。
- 恩蔵直人、坂野友昭（1997）「米国企業による日本市場への参入と参入順位効果」、早稲田商学第373号。
- Michael E. Porter（1982）土岐坤訳、「競争の戦略」、ダイヤモンド社。
- 白石弘幸（2003）「ポジション優位の経営戦略」、金沢大学学術情報リポジトリ。
- 山田英夫（1998）「規格競争における後発逆転の戦略」、研究・技術計画学会。
- 山田英夫（2005）「デジタル時代の後発優位論」、日経ビズテック。
- 和田充夫（2005）「マーケティング用語辞典」、日本経済新聞社。

参考資料

日本経済新聞朝刊 1996年11月14日

参考 URL

- 日本マーケティング研究所 <http://www.jmr-g.co.jp/index.html> （2009年11月5日最終ログイン）
- 恩蔵直人「市場参入戦略の枠組み」 <http://onbiz.yahoo.co.jp/> （2009年11月5日最終ログイン）