

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

先発企業

競合他社に先立って市場に参入する企業(開題文)

後発企業

競合他社が市場を開拓した後に市場に参入する企業(開題文)

競争優位

競合他社が模倣できない、あるいは模倣しようとしにくい方法を実践する能力 (Kotler and Keller, 2008)

主張



先発企業は後発企業よりも
競争優位を確立できる！！

2. 立論の提示

立論一

先発企業は、後発企業よりも消費者との密接な関係を構築できる！

立論二

先発企業は、後発企業よりも優れたサプライ・チェーンを形成できる！

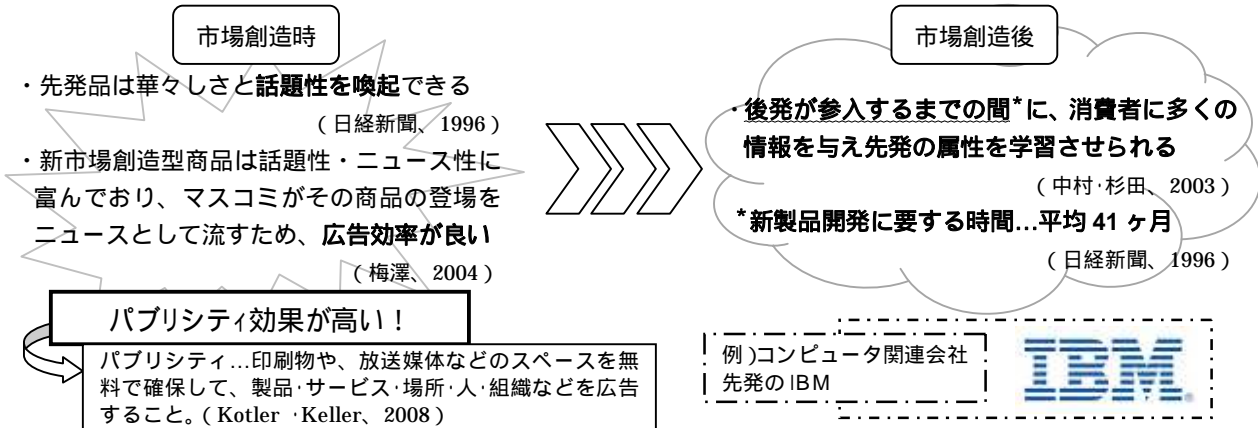
立論三

先発企業は、後発企業よりも自社の利益を最大化することができる！

3. 論拠

立論1: 先発企業は、後発企業よりも消費者との密接な関係を構築できる!

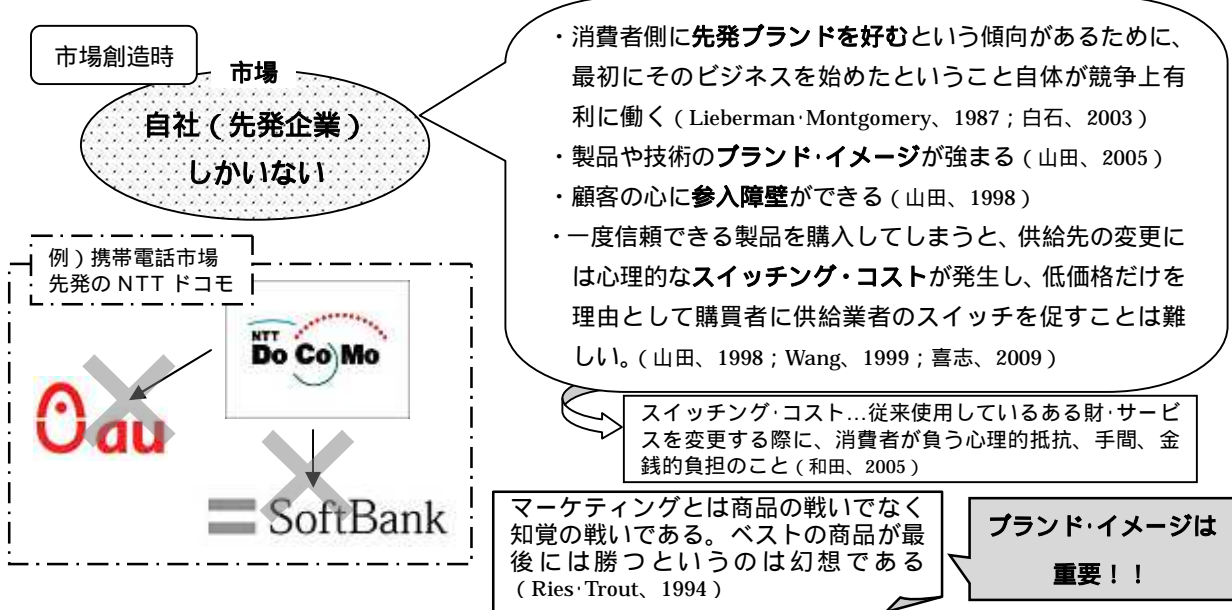
論拠 1: 広く高い消費者認知を獲得できる。



**広く高い認知の獲得
消費者との密接な関係を構築できる!**

論拠 2: 消費者の強固な製品(ブランド)・ロイヤルティを構築できる。

ロイヤルティ...他の製品サービスへのスイッチを引き起こす可能性のある状況的影響やマーケティング努力が存在するにもかかわらず、将来もまたその製品サービスを再購入や再利用しようとする強力なコミットメント (Kotler・Keller, 2008)



**強固なロイヤルティを構築
消費者との密接な関係を構築できる!**

立論 2: 先発企業は、後発企業よりも優れたサプライ・チェーンを形成できる！


サプライ・チェーン...原材料の調達から、生産・流通段階を経て最終消費者に至るまでの
 商流、物流、情報流に関わる全活動（和田、2005）

論拠 1: 原材料調達が有利である。

先発企業は...

- ・希少資源を先取りできる
 （山田、1998）
- ・原材料の供給元を
 いち早く押さえられる（日経新聞、1996）

例）ダイヤモンドの採鉱・流通・加工・卸売会社
 先発の De Beers



**原材料調達が有利
 優れたサプライ・チェーンを形成できる！**

論拠 2: 流通網を掌握できる。

先発だと...

- ・その市場に関し詳細な情報
 を入手できる（山田、1998）
- ・後発が来るまでに製品ラインの拡大や製
 品の品質向上が可能である（中村、1994）

後発だと...

- ・消費者は調査場面や人前では本音を
 隠して建前やウソのニーズをより多
 く発信する（梅澤、2004）

正しいニーズが
 把握できない...


いい製品を
 作る！

さらに！

- ・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）
- ・小売業のバイヤーは、それが店の
 売上に上乗せする可能性が高い
 ことを知っているため、新市場創
 造型商品を積極的に取り扱って
 くれる。（梅澤、2004）
- ・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
 後発ブランドより先発の方が優遇
 されやすい（中村、1994）
- ・後発商品は、既存市場の中で
 喰い合いが生ずる可能性が
 あるため、扱いには慎重にな
 りがちである。（梅澤、2004）

ブランド拡張*...企業が、確立されたブランドを利用して
 新製品を導入すること（Kotler・Keller、2008）

例）ドリンク剤市場
 先発のリポビタンD



**流通網の掌握
 優れたサプライ・チェーンを形成できる！**

立論3: 先発企業は、後発企業よりも自社の利益を最大化することができる!

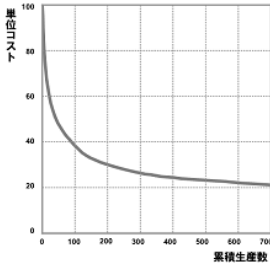
論拠1: 低コストを実現できる

先発企業は...

・経験曲線効果を先取りできる
 (山田、1998)

・販売コスト(販促・広告費)
 が安くつく(梅澤、2004)

経験曲線のイメージ



「同一製品の累積生産量が増えるに従って、単位当たりの総コストが一定の割合で低下していくというパターンを示す曲線」であり、**同じ製品を生産する経験の蓄積が総コストの差を生む**(水越、2003)

後発品では...

・類似品を作り出している従来型の新商品開発で、長期間シェア一位を続けられるような商品を開発するにはべらぼうなコストと期間がかかる(梅澤、2004)

例) 衛生陶器メーカー
 先発の TOTO



**低コストを実現できる
 利益を最大化できる!**

論拠2: 価格設定権がある

先発企業は...

・価格設定権を持ち、市場浸透プライシングや上澄み吸収プライシングが可能(日経新聞、1996)

市場浸透プライシング...市場への急速な浸透を図り、製品の市場導入期に低価格を設定するもの

上澄み吸収プライシング...製品の市場導入期における利潤最大化を目的とし、導入期に高価格を設定するもの

(MBA用語集)

論拠1より、コストが低いため低価格で販売できる = **市場浸透プライシングが可能!**

さらに...

・新製品を真っ先に購入する消費者層は、価格にはあまり敏感ではないため、**高価格に設定できる**。よって先発企業はうまみのある市場を狙える。(山田、1998; 恩蔵、2008)

= **上澄み吸収プライシングが可能!**

外部環境は...

現代の市場は超競争状態である。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、そして侵食されている。(D'Aveni、1994)

先発企業は、継続期間の最も長い「競争優位の源泉」を持つことができるため有利!

例) カップ麺市場
 先発のカップヌードル



袋入りインスタントラーメンの約3倍の値段で発売

**価格設定権がある
 利益を最大化できる!**

4. 結論

先発企業は...

立論 1 より

消費者との関係構築

立論 2 より

サプライ・チェーン形成

立論 3 より

利益の最大化

競争優位である
全ての面で

「マーケティングの基本的な課題はあなたが先頭を切れる分野を創造することである。
他に優っていることよりも先頭を切ることの方が大切なのだ。」(Ries・Trout、1994)

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 .
- Kotler, Philip, Kevin Lane Keller (2008) 恩蔵直人訳、「コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版」, ピアソン・エデュケーション .
- Lieberman, Marvin B., David B. Montgomery (1987) “First-Mover Advantages,” Stanford Business Library .
- 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」, 大分大学経済学界 .
- 中村博、杉田善弘 (1994) 「日本の消費財における先発優位の経験的一般化」, マーケティング・サイエンス、Vol. 3、No. 1・2、pp. 42-52 .
- 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 .
- Ries, Al, Jack Trout (1994) 新井喜美夫訳、「マーケティング 22 の法則」, 東急エージェンシー出版部 .
- 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 .
- 梅澤伸嘉 (2004) 「ヒット商品開発 MIP パワーの秘密」, 同文館出版 .
- 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 .
- Wang, Pon-Kam (1999) “National Innovation Systems for Rapid Technological Catch-up: An Analytical Framework and A Comparative Analysis of Korea, Taiwan and Singapore” .

参考資料

日本経済新聞朝刊 1996年11月14日

参考 URL

MBA 用語集 <http://gms.globis.co.jp/dic/> (2009年11月9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9日最終ログイン)

長男より次男が有利って話

11月9日(木)オープンゼミ
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

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

競争優位

競合他社が模倣できない、あるいは模倣しようとしにくい方法を実践できる能力のこと。

(Kotler & Keller, 2009)

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、先発企業より「低コスト」!!

立論2

後発企業は、先発企業より「改善力」がある!!

立論3

後発企業は、先発企業より「顧客獲得力」がある!!

立論1

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。」

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・学術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。

Schnaars (1991)

論拠2 後発企業の低い消費者教育費。

Schnaars (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。

よって、余剰コストからマーケティング活動費に回しシェアを奪取できる!!

低い研究開発費 } 費用の余剰分を
低い消費者教育費 } マーケティング活動 (プロモーション費やチャネルの開拓費など)
へ回すことができる!!



マーケティング活動の必要な箇所を選択して
コストをつぎ込むことができる後発企業は支配的ポジションを築きやすい。

立論2

後発企業は、先発企業より「改善力」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 (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・・・既に投資しているので既存の技術に固執する。

後発企業・・・これから参入する後発企業は代替技術のすべてのコストを比較して最良のものを
選択できる!!



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 先発企業をもとに製品を改善することができる。

Golder and 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。

「開拓企業の47%が失敗している。」

先発企業・・・製品が失敗すると多額の費用がムダになる。

後発企業・・・先発企業をもとに自社製品を改善することができ、製品の成功率が高まる!!



後発企業は「リスクを回避」して参入することができる!!

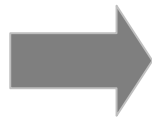
立論3

後発企業は、先発企業より「顧客獲得力」がある!!

論拠1 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 (1985)

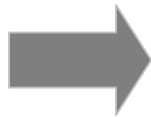
新規参入者である後発企業は、市場に入ってくる初めての顧客を奪う場合にはなんら不利はない。



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 (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2 消費者ニーズの顕在化後に参入

Porter (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に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。

4. 結論

立論1 後発企業は、先発企業より「低コスト」!!

立論2 後発企業は、先発企業より「改善力」がある!!

立論3 後発企業は、先発企業より「顧客獲得力」がある!!

結論
後発企業は、先発企業より、競争優位を獲得・維持できる!!

参考文献

- 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
- Kotler, P. and Keller, K. (2006), *Marketing Management: Twelfth Edition*, 月谷真紀訳 (2008), 『コトラー&ケ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。
- 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 いかにも高業績を持続させるか』, ダイヤモンド社。
- 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。