

# 先発と後発、 どちらが競争優位を有するか。

## 先発企業

競合他社に先だって市場に参入する企業。

## 後発企業

競合他社が市場を開拓したあとに、市場に参入する企業。

## 競争優位とは:

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を有していること。

成功した先発企業・先発製品  
ってこんなにあるんだよ♪



### 立論1

先発企業は、後発企業より**多くのシェア**を獲得し・維持できる！

### 立論2

先発企業は、後発企業より**優れた販売網**を保持できる！

### 立論3

先発企業は、後発企業より**優れた条件下で製品**を生産できる！

立論1、立論2、立論3より  
先発企業は、後発企業には

# 模倣できない優位性

を獲得できる！

## 立論1 先発企業は、後発企業より多くのシェアを獲得し、維持できる。

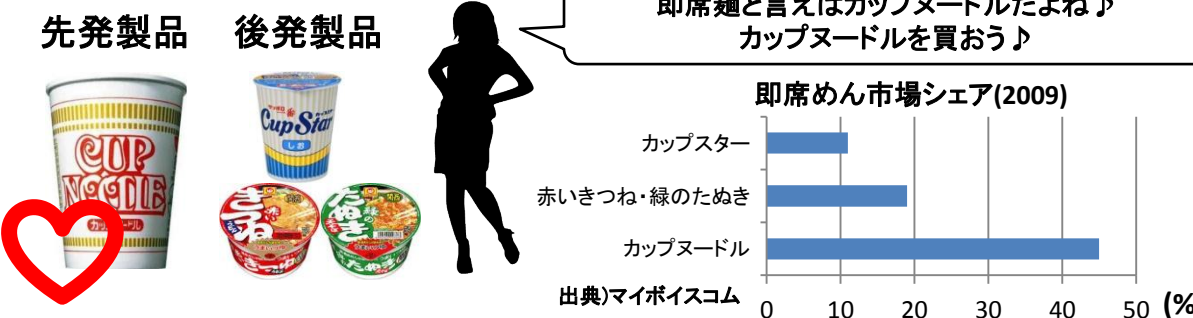
### 論拠1 消費者を獲得できる。

先発ブランドが後発ブランドより消費者の想起集合に入りやすく、選択確率が高くなる。

(Kardes et al., 1993)

先発者はその市場におけるパイオニアあるいはリーダーという評判を獲得でき、企業のイメージに関して長期的便益を獲得できる。

(Kotler and Keller, 2008)



カテゴリーの代表ブランドとなり、消費者の記憶に残るので、

## 先発製品は購買されやすい！

### 論拠2 消費者を維持できる。

#### ロイヤルティ

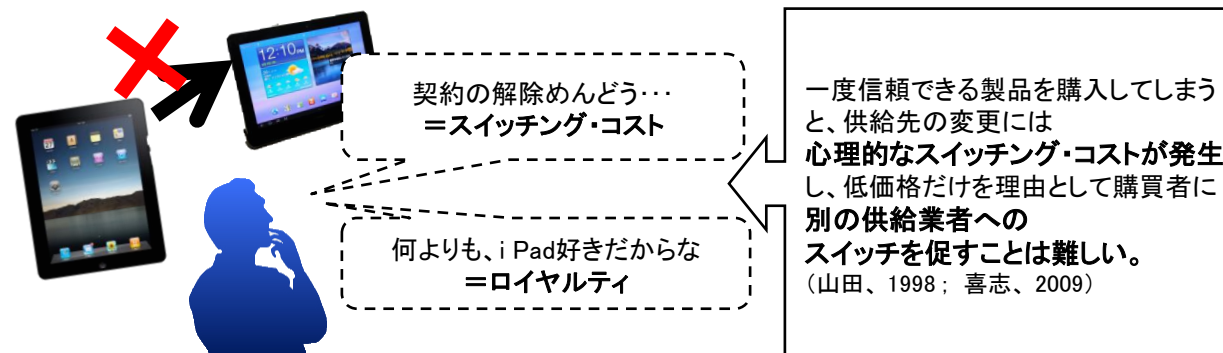
将来もまたその製品サービスを再購入や再利用しようとする強力なコミットメント。

(Kotler and Keller, 2008)

#### スイッチングコスト

ある供給業者の製品から、別の業者の製品に乗り換えるとき、買い手に発生するコスト  
例) 携帯電話における契約解除にかかる手間。

(Poter, 1980)



先発企業は、ロイヤルティを構築し、スイッチング・コストを利用することで

## 後発ブランドへの乗り換えを防ぐ！

以上より、先発企業は、後発企業よりも  
多くのシェアを獲得し、維持できる。

## 立論2 先発企業は、後発企業より優れた販売網を保持できる。

### 論拠1 小売業者は、後発製品より先発製品を好む。

後発製品は、既存市場の中で食い合いが生ずる可能性があるため、(小売業者は)扱いに慎重になりがちである。(梅澤, 2004)

小売業の先発製品に対する態度は後発製品に対する態度より好意的であり、新製品の参入順序は、小売業のバイヤーの新製品採用の意思決定に影響する。(Alpert, Kamins and Graham, 1992)

「ヘルシア緑茶」は十分売れてるし、消費者になじみもある。

「カテキン緑茶」は置くのこわいなあ

小売業者は、後発製品より、**先発製品を好んで販売する!**

### 論拠2 小売店舗における販売スペースを確保し続けられる。

先発は、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)

ブランド拡張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)

「ヘルシア緑茶」はよく売れてるし似た製品のヘルシアシリーズも売れるだろうからさっそく棚に並べよう

小売業者は、後発製品よりも、**先発の新たな製品を優遇する!**

以上より、先発企業は、後発企業よりも**優れた販売網を保持できる。**

## 立論3 先発企業は後発企業より、優れた条件下で製品を生産できる。

### 論拠1 後発企業よりも、効率的に製品を生産することができる。

製品の実質コストは、累積生産量が2倍になると20~30%低減する。これは、経験曲線効果と呼ばれる。(Boston Consulting Group, 1977)

仕事慣れた先発企業

仕事慣れしていない後発企業

経験で勝る先発企業は、効率的な作業が可能であり、製品単位当たりのコストが低下する。

経験曲線効果のイメージ

生産単位コスト

後発

先発

累積生産時間

豊富な経験によって、コストを下げ、**効率的に製品を生産できる!**

### 論拠2 より優れた知的財産を保有できる。

基本的な部分に関する規格・仕様の決定や知的財産権の確保により、競合企業に対する相対的優位性を確保できる。また先行することによって一定期間利益を独占したり、より多くの経験を積んだり、特許を取得できる。(Kotler and Keller, 2006)

タッチスクリーンの特許権  
デザインの商標権

継続的な特許権使用料の支払い  
世界各地で販売差し止めの仮処分

先発企業は後発企業より先に特許を取得でき、制度上の障壁を築くことができる!

**技術上のリーダーシップや特許は、先発優位性の源泉となる。**

(Kotler and Keller, 2008)

以上より、先発企業は、後発企業よりも**優れた条件下で製品を生産できる。**

アベグレン+ポストン・コンサルティング・グループ編著(1977)、『ポートフォリオ戦略』プレジデント社。

Alpert, F.H. and Kamins, M.A. (1995), "An Empirical Investigation of Consumer Memory, Attitude, and Perceptions toward Pioneer and Follower Brands", *Journal of Marketing*, Vol.59, No.4, pp.34-45

Kardes F.R., G. Kalyanaram, M. Chandrashekar, R.J. Dornoff (1993), "Brand Retrieval, consideration set composition, consumer choice, and the pioneering advantage," *Journal of Consumer Research*, Vol.20, pp.62-76.

Michael E. Porter (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, London: Collier Macmillan Publishers, 土岐坤訳(1982), 『競争の戦略』, ダイヤモンド社。

マイボイスコム, <http://www.myvoice.co.jp/voice/>, 最終アクセス2011/11/06。

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。

Philip Kotler and Kevin Lane. Keller (2006), *Marketing Management, 12th Edition*, New Jersey: Prentice Hall, 月谷真紀訳(2008), 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』, ピアソン・エデュケーション・ジャパン。

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

後発はスマートに、そして確実に。

競争優位とは

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を有していること。  
 Kotler and Keller (2006)



別に1位になることが目的じゃないんだよ。  
**確実に成功する**ことが大事なんだよ。

つまり、後発は**成功率が高い**んだよ。  
 これって先発には真似できないよね。

立論1 後発企業は、低コストを実現できる。

**論拠1 後発企業は、先発企業より、研究開発コストが低い!**

【前提として…先発、後発に限らず】

研究開発費	純利益
トヨタ 7,303億円	528億円
武田薬品 2,889億円	2,479億円
SONY 4,268億円	-2,595億円

出典：EDINET「各社有価証券報告書(2010)」

**研究開発費は莫大である!!**

つまり 研究開発費を削減できる=その分が企業にとって**利益**となる!!

後発は、先発製品を**見本**にすることで…

- 研究開発費↓ 先発企業の **65%**
- 研究時間↓ 先発企業の **70%**
- 人件費↓

Mansfield, Schwarz and Wagner(1981)

後発企業は、先発に**ただ乗りし、低コストを実現できる!**

立論2 後発企業は、先発企業より明らかに低リスクである。

**論拠1 後発企業は、確実に需要のある市場に参入できる。**

新製品開発には莫大な金銭的リスクが伴っている。 Schnaars (1994)

50の種類の製品カテゴリーで先発と後発のパターンを分析した結果…  
 47%の先発者が失敗していた。さらに、先発者がリーダーシップを維持できたのはわずか11%だけであった。 Golder and Tellis (1992)

【先発が失敗した場合】  
 めちゃくちゃ時間も、お金もかけたのに、需要ないんだ(T\_T)

【先発が成功した場合】  
 成功したけど、コスト回収する前に、後発が参入してくる!

参入しない! 無駄な投資はしないよ。

売れる見込みがある! よし、参入しよう!

さらに

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。 Porter (1985)

後発参入者は、先発者の製品を模倣し、改良する機会を数多く有している。 Schnaars (1994)

立論3 後発企業は、市場の変化に柔軟な対応ができる。

**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」とは?  
 既存企業が、すでに投資したものや、それまでに気付いた関係などのあらゆるものが無駄になることを恐れて、**新たな投資や製品改良に踏みきれない体質**のこと。  
 Lieberman and Montgomery (1988)

先発者が最初の試みですべてを成功させることはまずできない。 Schnaars (1994)

パソコン買いたいけど、**高い**んだよなあ…

先発のIBM  
 中抜きしたいけど、今までの小売りが怒りそうだしなあ…

後発のDELL  
 安くするために、必要な機能だけにして直販で売ろう!

後発企業には「既存企業の慣性」が働かず、市場の変化に対し、**柔軟に対応ができる!**

**論拠2 後発企業は、短期間で投資を回収できる。**

革新的製品が本格的に普及するためには、日本において約5.4年間かかる。 Chandrasekaran and Tellis (2008)

先発【Apple2】 初年度7000台  
 5年間でも、60万台販売…

後発【Windows1.0】 わずか2年で、**100万台販売!**

後発企業は、投資を**短期間で回収でき**、回収した分を他のことに回すことができるので、市場の変化に対し、**柔軟な対応ができる!**

論拠2 後発企業は、商品が売れる環境を整備するコストが低い!

例えば…コンテンツの整備、小売とのつながり、消費者や小売の教育費など

【電子書籍】

先発 大日本印刷 docomo

後発 SoftBank au by KDDI

電子書籍プラットフォーム開発!  
**莫大なコスト**

お、ラッキー♪  
 こっちでもそのプラットフォーム使おう♪

※プラットフォームとは…例えば、iPodにおけるiTunes!

後発企業は、先発企業が整備した環境に**便乗**することで、**低コストを実現できる!**



後発企業は、**確実に需要のある市場**に参入できるので、先発企業よりも**低リスクである!**

コストが低い結果として…

※1930年～1985年 後発企業の収益性の調査結果

産業財市場	投資収益率は先発企業より	4.27%	高い!
消費財市場		3.78%	

Boulding and Christen (2001)

Boulding, William, and Christen, Markus (2001), "First-Mover Disadvantage," *Harvard Business Review*, Vol. 79, Issue 9, p. 20.  
 Chandrasekaran, D., and Tellis, G. J. (2008), "Global Takeoff of New Products: Culture, Wealth, or Vanishing Differences?" *Marketing Science*, Vol. 27, No. 5, pp. 844-860.  
 Kotler, Philip and Keller, K. L. (2006), "Marketing Management," 12th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 月谷真紀訳(2008),『コラー&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・ジャパン.  
 Lieberman, Marvin B., and Montgomery, David B. (1987), "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 41-58.  
 Mansfield, E., Schwarz, M. and Wagner, S. (1981), "Imitation Costs and Patents: An Empirical Study," *The Economic Journal*, Vol. 91, No. 364, pp. 907-918.  
 Michael E. Porter (1980), "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors," London: Collier Macmillan Publishers, 土岐坤訳(1982),『競争の戦略』,ダイヤモンド社.  
 Michael E. Porter (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—いかに高業績を継続させるか—』,ダイヤモンド社.  
 Peter Golder and Gerard Tellis (1992), "Do pioneers Really Have Long-Term Advantages? A Historical Analysis", *Marketing Science Institute*, Report no. 92-124  
 Schnaars, S. P. (1986), "When Entering Growth Markets, Are Pioneers Better Than Poachers?" *Business Horizons*, Vol. 29, Issue 2, pp. 27-37.  
 Schnaars, S. P. (1994), "Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers," Free Press, 恩蔵直人, 坂野友昭, 嶋村和恵訳(1996),『創造的模倣戦略—先発ブランドを超えた後発者達—』,有斐閣.  
 —参考文献—  
 Apple社, <http://www.apple.com/jp/>, 最終アクセス2011/11/6  
 EDINET, <https://info.edinet-fsa.go.jp/>, 最終アクセス2011/11/6  
 Microsoft社, <http://www.microsoft.com/ja-jp/default.aspx>, 最終アクセス2011/11/6  
 東洋経済, <http://www.toyokeizai.net/>, 最終アクセス2011/11/6

参考文献