

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 11 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530481

研究課題名(和文)後発企業効果に関する長期的分析 戦略的意思決定をめぐる資源ベースアプローチ

研究課題名(英文)Long-run Analysis on Latecomer's Effect: RBV Approach by Strategic Decision Making

研究代表者

久保 文克(KUBO, Fumikatsu)

中央大学・商学部・教授

研究者番号：00256017

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,800,000円

研究成果の概要(和文)：後発企業効果の可能性のある約120の市場をピックアップし、一次資料に遡って直近データを補いつつマーケットシェアのグラフを作成し直した。そして、後発企業効果が確認された63市場に関してマクロ定量分析を施し、業種別分布、市場参入の年代別分布、逆転の年代別分布、逆転に要した年数、停滞期を除くキャッチアップ年数について検討を加え、以下の事実を発見した。

業種別には製薬、家電、食品が多く、制約条件の到来期に逆転が多い。停滞期を除くと10年以下のキャッチアップが多く、技術力、経営資源(技術者、販路、資金)、消費者、ブランドの4つの壁の克服が不可欠であり、内部資源活用型の後発企業には有利となる。

研究成果の概要(英文)：I picked up about 120 potential markets for latecomer's effect and remade each chart of market share by original source. Consequently, I analyzed 63 markets where the effect was confirmed and I found out important fact-findings as follows.

1) Latecomer's effect was abounding in medicine manufacture, consumer electrics, and food industry. 2) There were many effects during constrains period. 3) A lot of catching up period was less than 10 years without during slow-moving season. 4) It was indispensable for carrying out the effect to conquer four "walls", that is, wall of technical capabilities, wall of resources such as engineers, marketing channels, and financial muscle, wall of consumer (switching cost), and wall of first mover's brand. 5) It was advantageous to latecomers which had internal resources to carry out the effect.

研究分野：経営史、戦略論

 キーワード：後発企業効果 資源ベースアプローチ 戦略的意思決定 首位逆転 キャッチアップ 停滞期 トップ
 企業 後発企業

1. 研究の背景

そもそも後発企業効果なる概念を着想した当時、アジアをはじめとした発展途上国が経済発展していくプロセスにおいて、当該国内の企業間競争、なかでも当該国の後発企業が先進国先発企業をキャッチアップしていくことがいかなる影響を及ぼすのか、という問題関心があった(久保[2005])。

その後、宇田川・橘川・新宅編[2000]への執筆参加を機に企業間競争への興味は深まっていき、経営史学と戦略論・組織論とのコラボに強い関心を抱いていく。こうした問題関心の深まりが、本研究の出発点をなしている。

2. 研究の目的

本研究においては、後発企業効果を「後れて市場参入した後発企業がトップ企業をキャッチアップし、ついには逆転を成し遂げることによって、当該市場の企業間競争を活性化させ、さらなる市場の拡大を可能にする効果」と概念規定したい。なお、後発企業によるトップ企業の逆転は当該市場のマーケットシェアによって確認することとし、対象市場は国内市場に限定する。

ここで、後発企業をめぐる先行研究について整理しておく、山田[1995]、シュナース[1996]、山田・遠藤[1998]、恩蔵[1999]、原田[2000]、テリス、ゴールドー[2002]、山田[2004] [2007]など多岐にわたるが、一連の先行研究には2つの共通点が指摘できる。1つが、テリス、ゴールドー[2002]、シュナース[1996]を除くと、先発優位の視点から企業逆転を論じる傾向が強く、後発優位について論じる場合も先発優位との関連で論じている。

そして、この第1の共通点は第2の共通点と大きく関連している。すなわち、先発の優位性、後発の優位性という論点を初めて世に問うた後発企業研究の金字塔とも言える Lieberman and Montgomery [1988]をすべての先行研究が踏まえている点であり、こと後発企業の視点に関する限り、いずれの先行研究も同研究を踏襲するレベルにとどまっている。

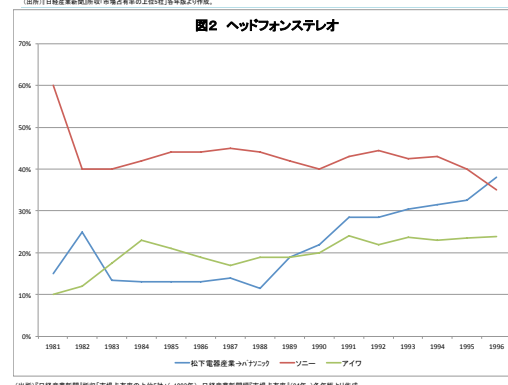
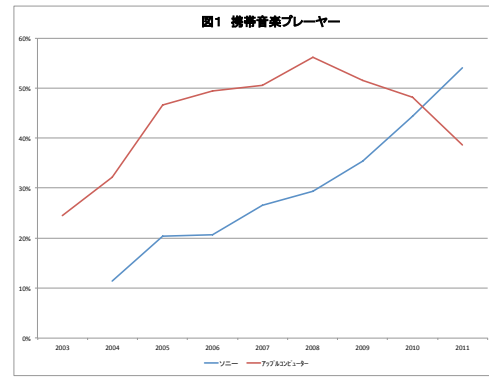
そこで、本研究がベンチマークする最大の先行研究を Lieberman and Montgomery[1988]と定め、同研究の先発優位、後発優位を後発性のデメリット、後発性のメリットと言い換えることで、まずは先行研究との対話を試みておきたい。まず後発性のメリットとしては、①ただ乗り効果、②不確実性の解消、③経営環境の変化、④先発企業の慣性の4点が、また後発性のデメリットとしては、⑤技術的リーダーシップ、⑥希少資源の先取り、⑦買い手のスイッチング・コストの3点である

(Lieberman and Montgomery [1988] pp.41-49)。

以上7点の後発企業ゆえの特性を念頭に、後発企業効果をめぐるマクロ定量分析を実施した。具体的対象とは、後発企業効果の対象企業の業種別整理、後発企業が市場参入した年代別分布、後発企業がトップ企業を逆転した年代別分布、その逆転までに後発企業が要した年数、停滞期間を除く逆転までのキャッチアップ年数である。

3. 研究の方法

マクロ定量分析に入るに先立って、後発企業効果が発揮されたと認定されるまでの手順について確認しておきたい。約820の市場のマーケットシェアを整理しグラフ化した田淵[2009]によって、ほぼすべての市場における後発企業効果の大量観察をまずは行った。その結果、後発企業効果が発揮されたと目される約120の市場をピックアップしたが、これらの市場について一次資料に遡り入手可能なデータをすべて確認し、直近5年間のデータを補いつつ、メインプレイヤー(上位3-5社)を対象を絞りマーケットシェアを作成し直した。



そのうえで、対象企業の業種分布、参入年代の分布、逆転年代の分布、逆転に要した年数、停滞期間を除く逆転までの年数について以下マクロ定量分析を行っていく。その際、時代的背景やマクロの経営環境の変化との関係にも着目しつつ、今後戦略的要因を考える準備作業としたい。定量分

析に入るに先立って、まずは後発企業効果のイメージを明確なものとするため、2つの市場について具体的に概観しておきたい。

具体例として掲げたのは、近年激烈な企業間競争が展開されているデジタル家電において後発企業効果が確認された図1 携帯型音楽プレイヤーと図2 ヘッドホンステレオである。図1によって後発企業効果を確認しておく、注目すべきポイントは2時点である。1つが後発企業の市場参入年であり、図1では後発企業であるソニーが2003年に参入しているの、04年からとほぼその通りの結果を同図は示しているが、参入時点のマーケットシェアの低さから必ずしもグラフにあらわれているとは限らない。いま1つが逆転年、すなわち、後発企業効果が確認できる年であり、図1では10年から11年にかけて逆転しているの、後発企業効果は11年に発揮されたとする。

後出の図6において確認されるように、後発企業効果までに要する年数は5年以下と31年以上に最も多く存在するが、こうした短期と長期の二極化をいかに理解したらよいのか、前もって考えておきたい。図1は10年以下の短期パターンであり、一方、図2は11-20年の中期パターンに属するが、両図を比較するとき重要な点に気づく。図2のヘッドホンステレオをよく見ると、1998年までの停滞期を除くと、96年まで8年で後発企業効果を発揮したことになり、実際のキャッチアップに要した年数は短期パターンに分類されるという事実である。要は、停滞期を除いた逆転までのキャッチアップ年数だけを見ると意外に短く(図7参照)、短期パターンと中長期パターンとの違いをもたらすものは停滞期の有無であることが多いのである。言い方を換えるならば、中長期パターンは漸進的パターンと停滞期を経るパターンに分かれるものの、後者のパターンが多数を占めるという事実が明らかにされる。

4. 研究成果

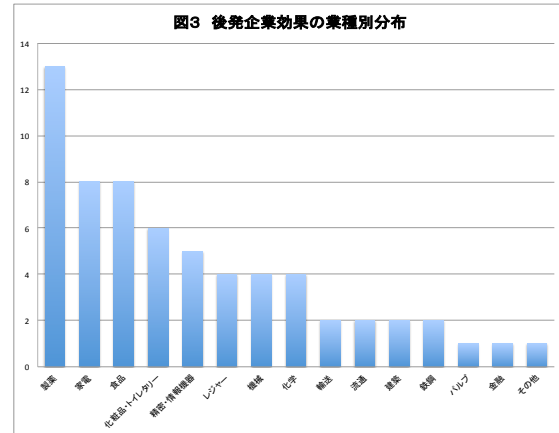
(1) 後発企業効果の対象企業

ピックアップされた約120の市場のグラフを再作成し精査した結果、後発企業効果が確認された対象市場は63存在することが判明した。表1はその対象市場一覧を整理したものであるが、約15と幅広い業種にわたっているのみならず、個々の業種のなかでも多岐にわたっていることが確認できよう。業種別の分布をあらためて図3に見ていくと、製薬13を筆頭に家電、食品8の3業種が多く、化粧品・トイレタリー6、精密・情報機器5が続いている。

表1 後発企業効果の対象市場

製薬	13	高脂血症治療剤、冠血管拡張剤、マイオトロンキラー、インターフェロン製剤、酸欠去痰剤、不整脈治療剤、制ガン剤、抗炎症剤、制吐剤、脳代謝賦活剤、消化性通痛剤、糖尿病治療剤、電磁誘導剤
家電	8	携帯電話機、普通紙複写機、CDプレーヤー、ヘッドホンステレオ、携帯音楽プレーヤー、テレビゲーム機(家庭用)、テレビゲームソフト、デジタルカメラ
食品	8	即席保冷、ウスターソース、レトルトカレー、ビスケット類、缶コーヒー、風味調味料、発酵乳、味噌
化粧品・トイレタリー	6	シャンプー、リンス、スカルブケア、リップカラー、コンタクトレンズ、大人用紙おむつ
精密・情報機器	5	腕時計、一眼レフカメラ、プリンター、ハードディスク、MP3
レジャー	4	様式ミニスカット、ゴルフクラブ、ゴルフボール、パチスロ機
機械	4	プラスチック射出成型機、産業用ロボット、ATM、ステッピングモーター
化学	4	工業用硝安、肥料用硝安、アクリロニトリル、フタジエンゴム
輸送	2	軽便輸送車、航空輸送
流通	2	スーパーマーケット、冷凍倉庫
建築	2	システム建材、システムキッチン
鉄鋼	2	棒鋼(小形)、バーインコイル
バルブ	1	色紙板
金融	1	消費者金融
その他	1	インターネットプロバイダ

そこで、表1をいま一度見比べると、製薬には薬局等で販売されている市販薬剤ではなく、長年の研究開発を要する病院での処方薬剤が大部分を占めていること、家電の多くがデジタル家電であること、化粧品・トイレタリーでは化粧品は少なく、トイレタリーが多数を占めている。



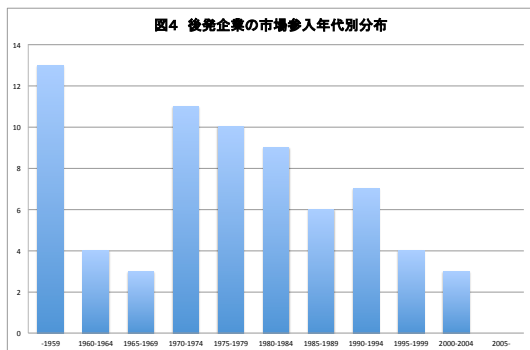
なお、トップに追いつくが逆転には至らない市場も少なからず存在したことは興味深い。なぜなら、後発企業の猛烈なキャッチアップを受けつつも、逆転されることなくトップの地位を堅持したという意味で、トップ企業側の動向にも重きを置いた激烈なる企業間競争の対象として考察を深めることができるからに他ならない。

(2) 後発企業参入の年代別分布

後発企業効果に関するマクロ定量分析の手始めに、後発企業が市場参入した年代分布を整理した図4に検討を加えていくが、同図はあくまでもトップ企業を逆転した後発企業の参入年を示すものであって、すべての後発企業の参入年を示すものではない点に注意したい。

図4が示すように、後発企業の市場参入で最も多いのが1950年代までの13社で、そのなかには戦前の3社も含まれている。それに次ぐのが高度経済成長期から安定成長期への移行期に当たる70-74年の11社、安定成長期の75-79年、80-84年の10社、9社とそれぞれなっており、高度経済

成長期に当たる 60 年代の市場参入は少ないことがわかる。戦後復興から高度成長、高度成長から安定成長と移行期に多いことから、経営環境なかでも消費者ニーズが大きく変化する時期に後発企業の市場参入にとってビジネスチャンスが到来したことを物語っている。



続いて、業種別に参入年代分布を整理した表 2 を見ていくと、まず製菓が各年代に分布していることに気づく。時代背景との関係では、食品、レジャー、化学、輸送では高度経済成長期の市場参入が多いのに対し、化粧品・トイレタリー、精密・情報機器（高度成長期とともに）、機械は安定成長期、（デジタル）家電は 1990 年代前半にそれぞれ多くなっており、2005 年以降に市場参入した後発企業で逆転した企業は存在しない。

表2 業種別にみた後発企業市場参入の年代別分布

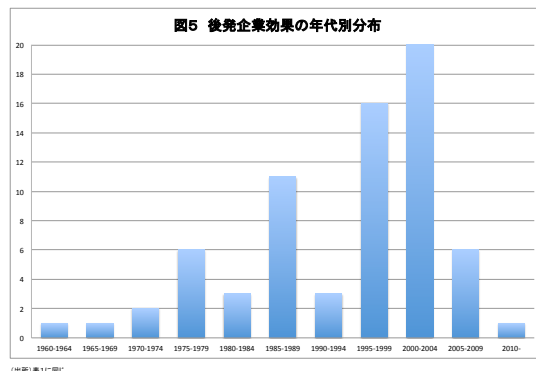
業種	1959	1960-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005	計
製菓	13	1	1	2	2	2	4	2	2	1		18
家電	8			1	1	1		3	1	1		8
食品	6	4	1	2	1							8
化粧品・トイレタリー	6		1		2		1	1		1		6
精密・情報機器	5	2		1		2	1					6
レジャー	4		1		2		1					5
機械	4				2	2	1					5
化学	4	1	1		2							4
輸送	2	3										3
医薬	2	1		1	1							2
繊維	2	1		1								2
パルプ	1	1										1
金融	1				1							1
その他	1							1				1
合計	63	13	4	3	11	10	8	7	7	4	3	70

なかでも注目すべきは、参入企業数が少ない高度経済成長期に参入した企業の業種であり、即席袋麺のサンヨー食品（1964 年）、風味調味料の味の素（70 年）、レトルトカレーのハウス食品（71 年）の食品 3 企業は食の多様化、西欧化という高度成長期という時代を反映しているし、軽四輪乗用車の鈴木自動車（55 年）とダイハツ工業（58 年）、航空輸送の ANA（53 年）の輸送 3 企業もまた輸送手段の発展という同時期ゆえの特徴を反映したものとなっている。

（3）後発企業効果の年代別分布

次に、後発企業効果が確認された年代別分布を整理した図 5 を検討していくと、最も多いのが 2000-04 年 20 社と 1995-99 年 16 社の「失われた 10 年」期であり、それに次ぐのが 85-89 年の 11

社と 75-79 年 6 社の安定成長期となっており、表 2 の参入年代とは異なる傾向を示している。マクロの経営環境の変化との関連で見ると、オイルショック、円高不況、バブル崩壊＝右肩上がり成長の終焉と制約条件の到来期に多くの後発企業効果が確認できる。



その一方で、参入の年代別分布に見られた以上に高度経済成長期が少ないのは、市場参入からキャッチアップ期間を要するといえ意外である。市場の拡大著しい同期は先発企業に優位に機能するため、後発企業にとっては市場参入とともにトップ企業を逆転するまでのビジネスチャンスとしては機能しなかった可能性が高く、事例研究による詳細な考察によって確認される必要がある。

表3 業種別にみた後発企業効果の年代別分布

業種	1960-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010	計
製菓	1	12				7	5	4	5	1		16
家電	4						2	5	1	1		8
食品	2	1		1	1	1	2		1			6
化粧品・トイレタリー	6							2	2	4		6
精密・情報機器	5			1		1	2	2				6
レジャー	4							1	3	1		5
機械	4								3	2		5
化学	4		1	1	1		1					4
輸送	2				2		1					3
医薬	2						1		1			2
繊維	2							1	1			2
パルプ	1				1	1						1
金融	1									1		1
その他	1										1	1
合計	63	1	1	2	6	3	11	3	16	20	6	70

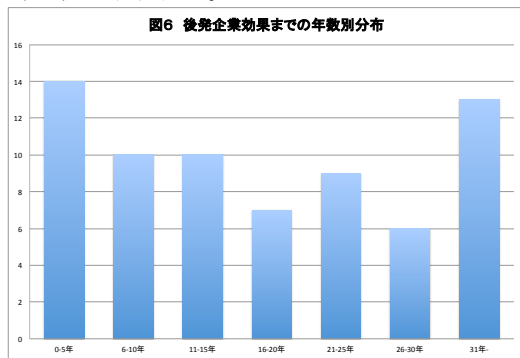
このような年代別分布は業種別にはいかなる傾向を示しているのかを表 3 に確認していきたい。まず 4 社と数少なかった高度経済成長期については食品、化学に集中しており、同期の食の多様化・西洋化とともに重化学工業化を象徴した結果となっている。また、1990 年代後半から 2000 年代前半にかけての「失われた 10 年」期においては、製菓、（デジタル）家電、化粧品・トイレタリー、レジャー、機械といった業種に逆転が集中しており、長年の研究開発がこの期に至って製品化した製菓分野を除くと、消費者ニーズの多様化と連動して進行していったモジュール化、コモディティ化の動きが少なからぬ市場で影響を及ぼしている。かたや、高度成長期に家庭に普及していった家電や輸送といった耐久費材部門では、安定成長期以降に後発企業の逆転が起きている。当初の普及プロセスではもっぱら先発企業に優位に働いたも

の、買い換え需要の二巡目、三巡目となってようやく後発企業にビジネスチャンスとして機能したと考えると納得のいく結果ではある。

(4) 後発企業効果に要する年数

後発企業効果が発揮された年代に続いて検討を加えていきたいのが、トップ企業の逆転まで要した年数分布をまとめた図 6 である。同図から明らかのように、5年以下の14社と31年以上の13社が最も多い両極化傾向にあり、6-10年と11-15年の10社がそれに次ぐとはいえ、さほど大きな差異は確認できない。5年以下に代表される短期パターンの多さは、差別化商品を準備して市場参入する後発企業が多いことを物語っているし、11-15年以降の中長期パターンは参入後の差別化商品のタイミングによると考えられる。

ここで着目すべきは、5年以下と31年以上の両極化、とりわけ31年以上が2番目に多いことをいかに理解するかである。図 2 において言及したように、徐々にキャッチアップしていく長期パターンもあるであろうが、むしろそれ以上に停滞期間の有無が関係するのではないかと、停滞期間の長さによって中長期パターンの違いも生まれるのではないかと考えてみたい。そして、この仮説を検証すべく停滞期間を除いたキャッチアップ年数について次節で考察する。



(出所)表1に同じ。

表4 業種別に見た後発企業効果までの年数別分布

	市場数	0-5年	6-10年	11-15年	16-20年	21-25年	26-30年	31年+	計
製薬	13	6	4	4				1	16
家電	8	2	2		1				5
食品	8	2	1	1				4	8
化粧品・トイレタリー	6	2		1		1	1	1	6
精密・情報機器	5	1	1	1	1			1	5
レジャー	4				2	1	1	1	5
機械	4				2	2	1		5
化学	4	1	1			1		1	4
輸送	2				1	1	1		3
流通	2							2	2
建築	2					2			2
鉄鋼	2		1					1	2
パルプ	1						1		1
金融	1						1		1
その他	1			1					1
合計	63	14	10	10	7	9	6	13	69

(注) 計が市場数を上回っている業種は、同一市場で複数後発企業によるトップ企業の逆転が確認されたことを意味する。

(出所)表1に同じ。

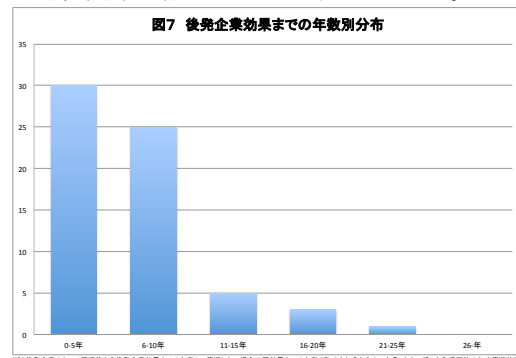
トップ逆転までに要した年数を業種別に整理した表 4 に検討を加えていけば、製薬と家電は10年以下、化粧品・トイレタリーは5年以下とそれぞれ短期パターンが多い。食品は5年以下とともに31年以上も多く、先の二極化傾向を象徴する

業種となっているし、レジャーと機械では16年以上と21年以上の中長期が多い。また、流通、建築ではそれぞれ31年以上、21-25年の長期が多くなっており、業種ごとの産業特性が逆転までの年数とどのような関係にあるのか、次に確認する停滞期間との関係も踏まえ、事例分析によってさらなる考察を深める必要がある。

(5) キャッチアップに要する年数

後発企業効果に関するマクロ定量分析の最後に、中長期パターンの停滞期間を除き逆転までに要した年数を算出し、停滞期間を経ることなく逆転に至った年数と合算したうえでその年代分布を検討していきたい。なお、本論文における停滞とは、下位のマーケットシェアで横ばいにある状態と位置づけたい。

図 7 は停滞期間を除いた分も含めた逆転までのキャッチアップ年数の分布を示したものであるが、5年以下と31年以上に二極化していた図 6 とは大きく異なり、5年以下30社、6-10年25社という具合に短期パターンが全体の実に85.9%を占め、5年以下だけでも46.9%を占めている。後発企業がキャッチアップを開始しトップ企業を逆転するに至る年数は短期間であることを示しており、前節で見られた前期パターンと中長期パターンとの違いは停滞期間の有無の違いに他ならない。



(注) 後発企業のシェア停滞後から後発企業効果までの年数に、停滞しない場合の逆転までの年数(表4)を加えたものである。なお、データ入手不能のため停滞期間が特定できないものは除外している。

(出所)表1に同じ。

では、市場参入後スムーズにキャッチアップをスタートできた後発企業と停滞期を迎える後発企業との違いは何か？停滞期間を経ることになった後発企業が、停滞から脱しキャッチアップを開始できたポイントは何か？経営環境(消費者ニーズ)の変化か？革新的な差別化商品の誕生か？事例研究に向け興味深いリサーチクエッションが想起される。

最後に、停滞後を含む後発企業効果を発揮するまでに要した年数を業種別に整理した表 5 に検討を加えると、5年以下の逆転が76.2%を占める製薬、食品はじめ、家電、化粧品・トイレタリー、

精密・情報機器、レジャー、機械、輸送、鉄鋼といった業種で10年以下の短期パターンが目立っている。それぞれの事例研究に際して、ヒットし逆転の起爆剤となるような差別化商品をいかに誕生させることができたのか、短期の後発企業効果を実現させたポイントとして注目される点である。

表5 業種別に見た停滞後を含む後発企業効果までの年数別分布

市場数	0-5年	5-10年	11-15年	16-20年	21-25年	26-年	計
製菓	13	11	3	1(鎮咳去痰剤)			15
家電	8	3	4				7
食品	8	5	1	1(お好み焼)	1(ウスターソース)		8
化粧品・トイレタリー	6	2	3	1(リンス)			6
精密・情報機器	5	2	1	1(MRI)	1(腕時計)		5
レジャー	4	1	3				4
機械	4	2	3				5
化学	4	1	1		1(工業用硝安)	1(ブタジエンゴム)	4
輸送	2		2				2
流通	2	1	1				2
建築	2	1	1				2
鉄鋼	2		2				2
バルブ	1						0
金融	1	1					1
その他	1			1(ブタジエン)			1
合計	63	30	25	5	3	1	64

(注)別に同じ
(出所)表1に同じ。

その一方で、表5では11年以上の中長期パターンとなっている9企業に注目したい。なぜなら、例外性、意外性ある事例を深く考察することこそが経営史的アプローチの醍醐味に他ならないからである。具体的には、製菓の鎮咳去痰剤、食品のレトルトカレーとウスターソース、トイレタリーのリンス、精密機器のMRIと腕時計、化学の工業用硝安とブタジエンゴムである。

(6) 総括

表6 後発企業効果をめぐる事実発見

①業種別	製菓、家電、食品が多い	④停滞期を除く	キャッチアップ期間は10年以下
②市場参入	消費者ニーズの変化期が多い	⑤後発企業効果	4つの壁の克服が不可欠
③逆転	制約条件の到来期が多い	⑥内部資源活用型	4つの壁は低く短期の逆転が目立つ

後発企業効果が確認された63市場に関してマクロ定量分析を実施した結果、表6のような事実を発見した。とりわけ重要となるのは、以下の点である。

業種別には製菓、家電、食品が多いこと。制約条件の到来期に逆転が多いこと。停滞期を除くと10年以下のキャッチアップが多いこと。技術力、経営資源(技術者、販路、資金)、消費者、ブランドの4つの壁の克服が不可欠であること。そして、内部資源活用型の後発企業には有利となること、である。

<引用文献>

- ・宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編[2000]『日本の企業間競争』有斐閣
- ・恩蔵直人[1999]『競争優位のブランド戦略-多元化する成長力の源泉-』日本経済新聞社
- ・久保文克[2005]「アジア経営史における創造的適応-後発性の利益の内部化と後発性の不利益の克服との連動モデル-」中央大学企業研究所
- ・S.P.シュナース[1996]『創造的模倣戦略-先発ブ

ランドを超えた後発者たち-』有斐閣 (Steven P.Schnaars [1994] *MANAGING IMITATION STRATEGIES: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, The Free Press)

- ・田淵泰男[2009]『日本の主要産業における企業のシェア変動-長期時系列調査-』税務経理協会
- ・G.J.テリス、P.N.ゴルダー[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 (G.J. Tellis and P.N.Golder[2002] *WILL and VISION: How Latecomers Grow to Dominate Markets*, The McGraw-Hill Companies, Inc.)
- ・原田勉[2000]『ケースで読む 競争逆転の経営戦略』東洋経済新報社
- ・山田英夫・遠藤真[1998]『先発優位・後発優位の競争戦略-市場トップを勝ち取る条件-』生産性出版
- ・山田英夫[1995][2004][2007]『逆転の競争戦略-競合企業の強みを弱みに変えるフレームワーク-』『同 新版』『同 第3版』生産性出版
- ・Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery [1988] "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal*, 9
- ・『日経産業新聞』所収「市場占有率の上位3社」、「市場占有率の上位5社」各年版
- ・日経産業新聞編『市場占有率』(~2011年版)、『日経シェア調査』(2012年版~)各年版
- ・日刊経済通信社調査部編『酒類食品産業の生産・販売シェア-需給の動向と価格変動-』各年版

5. 主な発表論文等

[学会報告] (1件)

久保文克「後発企業効果をめぐる経営史的考察-マクロ分析を中心に-」(経営史学会50周年記念全国大会自由論題報告、2014年9月11日(木)於文京学院大学)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

久保文克 (KUBO, Fumikatsu)

中央大学商学部教授

研究者番号: 00256017