

『慶應マーケティング論究』
第10巻 (Spring, 2014)

マーケット・リーダーの最適反応戦略モデルの構築 ——2つの模倣戦略に着目して——

中村 世名

模倣戦略に関する既存研究は、市場シェアの奪取という目的に基づいて、「創造的な模倣戦略」の有効性を強調してきた。しかし、既存市場における新製品へのマーケット・リーダーの反応戦略としては、市場シェアの維持という目的によって、「純粋な模倣戦略」や、「既存製品を用いた防御戦略」、あるいは「現状維持戦略」が最適である状況も存在するであろう。そこで、本論は、マーケット・リーダーが4つの反応戦略を使い分ける様子を描写した概念モデルを提唱する。

第1章 はじめに

1-1 問題意識

多くのマーケティング研究者は、新製品開発における「イノベーション」の重要性を強調してきた。しかし、現実の市場を俯瞰すると、市場の創造および成長がイノベーションのみによって実現した事例は稀であり、むしろ、既存製品の模倣および改良の積み重ねによって実現した事例の方が一般的である (cf. Schnaars, 1994)。このような、競合他社の製品の模倣による新製品開発戦略、すなわち、「模倣戦略」は、現実の企業にとって、最も一般的な新製品開発戦略であり (Shenkar, 2010; Luo, Sun, and Wang, 2011)、近年、多数のマーケティング研究者や競争戦略研究者によって、その有効性が再検討されている (e.g., Shamsie, Phelps, and Kuperman, 2004; Ethiraj and Zhu, 2008; Lee and Zhou, 2012)。

模倣戦略は、参入順位別戦略における後発企業の戦略という位置づけの下で、研究が行われてきた (Lee and Zhou, 2012)。したがって、模倣戦略に関する既存研究は、先発企業によって創造された新市場に後から参入し、先発企業の市場シェアを奪うことを目的とする後発企業を前提としている (e.g., Schnaars, 1986; Golder and Tellis, 1993; Shamsie, *et al.*, 2004; Zhou, 2006; Lee and Zhou, 2012)。そして、そのような前提に基づいて、既存研究は、先発企業の製品を単純に模倣するだけの戦略、すなわち、「純粋な模倣戦略」を批判し、先発企業の製品の模倣および改良を同時に行う戦略、すなわち、「創造的な模倣戦略」のみを採用すべきであると主張してきた (Schnaars, 1994; Shankar, Carpenter, and Krishnamurthi, 1998; Zhang and Markman, 1998; Ethiraj and Zhu, 2008; Shenkar, 2010; Luo, *et al.*, 2011)。

しかし、既存市場に差別化された新製品が登場し、その製品に対する反応戦略として模倣戦略が採用されるという状況においては、同一市場に既存製品が存在するため、模倣者が既にその市場で望ましい成果をあげているマーケット・リーダーであるか、そうではない下位企業であるかによって、目的に違いが生じ

るであろう。その違いによって、マーケット・リーダーは、市場シェアの維持を目的とした防御的な模倣戦略と、市場シェアの奪還を目的とした攻撃的な模倣戦略を使い分けるのではないかと考えられる。前者は、既存研究が想定していない目的による模倣戦略であると指摘でき、このような場合には、必ずしも時間をかけて競合他社の製品を上回るような製品開発を行う「創造的な模倣戦略」が、既存研究が主張するように最適な反応戦略であるとは限らないであろう。また、マーケット・リーダーにとって、既存市場に差別化された新製品が登場した際の反応戦略として、模倣戦略ではなく、「既存製品を用いた防御戦略」や「現状維持戦略」を採用することが最適であるという状況も存在すると考えられる。そこで、本論は、マーケット・リーダーが、市場の状況に応じて、これら4つの反応戦略、すなわち、「純粋な模倣戦略」、「創造的な模倣戦略」、「既存製品を用いた防御戦略」、および「現状維持戦略」を、使い分ける様子を描写した概念モデルを提唱する。

第2章 競争地位別戦略

2-1 競争地位の分類

Kotler (1980) は、市場における企業の競争地位が異なれば、最適なマーケティング戦略も異なると主張した。このような企業の競争地位によって異なる最適戦略は、「競争地位別戦略」と総称される。彼は、市場シェアを用いて、競争地位をマーケット・リーダー、チャレンジャー、フォロワー、およびニッチャーの4類型に分類した。具体的には、40%の市場シェアを獲得している企業はマーケット・リーダー、30%の市場シェアを獲得している企業はチャレンジャー、20%の市場シェアを獲得している企業はフォロワー、10%の市場シェアを獲得している企業はニッチャーであるという。その後、嶋口 (1986) は、現実の市場の観測から帰納的に設定された基準であるという点に対して、Kotler (1980) の分類基準を批判し、分類基準の精緻化を試みた。彼は、競合他社と比較したその企業が持つ経営資源の相対的な量や質によって、競争地位は規定されるべきであると主張し、市場シェアではなく経営資源の量および経営資源の質の2×2のマトリックスを用いることによって、競争地位を分類した (図表1)。

図表1 相対的経営資源による競争地位の分類

		経営資源の量	
		大	小
経営資源の質	高	マーケット・リーダー	ニッチャー
	低	チャレンジャー	フォロワー

(出所) 嶋口 (1986), p. 99.

2-2 マーケット・リーダーの戦略定石

競争地位別戦略の要点は、市場における競争地位が異なれば、企業の目標、基本方針、および戦略定石も異なるという主張にある。マーケット・リーダーは、最大市場シェアや、最大利潤、名声、およびイメージの確保を目標にして、全方位型戦略を採用することが、その基本方針であると主張されている (Kotler, 1980)。そして、これらの目標を達成するためにマーケット・リーダーが採用すべき戦略定石は、「周辺需要拡大戦略」、「同質化戦略 (=模倣戦略)」、「非価格競争戦略」、および「最適市場シェア戦略」の4つであるという (嶋口, 1984, 1986)。周辺需要拡大戦略とは、総市場の拡大を目指す戦略である。新規需要の獲得に伴って最も大きな利益を享受できるのは、最大の市場シェアを有しているマーケット・リーダーである。したがって、マーケット・リーダーにとって、新規顧客の獲得、新しい使用意図の提案、および使用頻度の促進を積極的に行っていくことが重要であるという。同質化戦略とは、成長が見込まれる競合他社の新製品に対して、積極的に模倣することを目指す戦略である。マーケット・リーダーは、経営資源の量・質共に優れているため、模倣者として参入しても、模倣対象の製品に勝利することができる。したがって、マーケット・リーダーにとって、徹底的な模倣によって相対的な競争地位を維持することが重要であるという。非価格競争戦略とは、市場全体の収益構造を守ることを目指す戦略である。マーケット・リーダーが価格競争に巻き込まれると、下位企業は追従せざるを得ず、市場全体の収益率が低下してしまう。したがって、マーケット・リーダーにとって、価格競争に安易に応じないことが重要であるという。最適市場シェア戦略とは、最大の収益率が得られる市場シェアを確保し、それを維持することを目指す戦略である。最適市場シェアを超える市場シェアを誤って目指してしまうと、新たな市場シェアの獲得に高いコストを要するため、収益率が低下する可能性がある。したがって、マーケット・リーダーにとって、自社の最適市場シェアを見極めることが重要であるという。また、獲得していた市場シェアを維持しきれずに失ってしまうと、製品1単位当たりのコストが上昇し、膨大な経営資源が利益率に負の影響を及ぼす可能性がある。したがって、マーケット・リーダーにとって、競合他社の動向をよく観察し、素早く対応することによって、市場シェアを維持することが重要であるという。

第3章 模倣戦略

3-1 イノベーション戦略と模倣戦略

企業が先発参入を目指す際に採用する新製品開発戦略は、「イノベーション戦略」と呼称される。イノベーションは、新製品開発における最も重要なキーワードの1つとして、多くのマーケティング研究者によって研究の対象として取り扱われてきた (e.g., Robinson and Fornell, 1985; Lieberman and Montgomery, 1988; Carpenter and Nakamoto, 1989; Kerin, Varadarajan, and Peterson, 1992)。しかし、イノベーション戦略は、企業に継続的な R&D への投資を必要とするにもかかわらず、その投資が成果をもたらすか否かは不確実であるという、非常にハイリスクな戦略である (Schnaars, 1994)。それにもかかわらず、多くの企業がイノベ

ーション戦略を採用する理由は、先発企業として市場を創造することが、ハイリスクである一方、ハイリターンでもあるためであろう。具体的には、規模の経済性や経験効果によるコスト面での優位性 (Robinson and Fornell, 1985) や、技術面における持続的な優位性 (Kerin, *et al.*, 1992)、市場における希少な資源や最適なポジションの専有可能性 (Lieberman and Montgomery, 1988)、消費者の選好ブランド形成プロセスにおける優位性 (Carpenter and Nakamoto, 1989) などが、先発企業のメリットとして挙げられている。

一方、イノベーション戦略とは逆に、企業が後発参入を目指す際に採用する新製品開発戦略は、「模倣戦略」と呼称される。模倣戦略は、イノベーション戦略に比して注目を浴びることが少ないが、最も一般的な新製品開発戦略である (Shenkar, 2010; Luo, *et al.*, 2011)。模倣戦略にも多くのメリットが存在する。最も大きなメリットとしては、イノベーション戦略に比してコストおよびリスクが小さいということが挙げられるであろう。Mansfield, Schwartz, and Wagner (1981) によると、模倣戦略による新製品開発コストは、イノベーション戦略による新製品開発コストの 65%、模倣戦略にかかる時間は、イノベーション戦略にかかる時間の 70%に過ぎないという。また、Golder and Tellis (1993) によると、先発企業が早期に市場から撤退する割合が 47%であるのに対して、後発企業が早期に市場から撤退する割合はわずか 8%であるという。さらに、新製品開発にかかるコストだけではなく、新製品を消費者に教育するコストも、模倣による後発参入であれば、先発企業の努力にタダ乗りすることができる (Schnaars, 1994)。加えて、Urban, Carter, Gaskin, and Mucha (1986) は、市場シェアに対して、広告やポジショニングの方が、市場への参入順位より強い影響を及ぼすということを見出している。この結果は、後発企業が、新製品開発において節約したコストをプロモーションや製品改良に対して積極的に投資することによって、先発企業の優位性を打ち砕くことができるということを示唆している。

3-2 模倣戦略の成果と外的要因・内的要因

前節で概観したとおり、先発企業と後発企業にはそれぞれメリットが存在し、現実の市場においても、先発企業と後発企業の成功例は混在している。そのため、参入順位のみで新製品の成果が決まるわけではないという批判が起こった (e.g., Urban, *et al.*, 1986; Golder and Tellis, 1993)。このような批判を受けて、先発企業によるイノベーション戦略の成果に関する研究は、早くから、どのような外的要因 (市場の状況) や内的要因 (先発企業の性質) が優位性の創造および維持に貢献するのかという課題に関心を寄せるようになった (e.g., Carpenter and Nakamoto, 1989; Fershtman, Mahajan, and Muller, 1990; Golder and Tellis, 1993) が、後発企業による模倣戦略の成果に、外的要因や内的要因の影響を考慮した研究が登場したのは、ごく最近のことである (Shamsie, *et al.*, 2004)。

例えば、Zhou (2006) は、Voss and Voss (2000) が主張した、新製品の成果に特に影響を及ぼす 3 つの外的要因、すなわち、需要、供給 (技術)、および競争に着目し、イノベーション戦略および模倣戦略の成果との間に関係性を見出そうと試みた。中国のメーカーを対象とした分析の結果、需要の不確実性が高い場合、技術の変化のスピードが速い場合、および市場の競争圧力が高い場合には、模倣戦略の方が、イノベーション戦略に比して新製品の成果が高いということを見出した。また、Shamsie, *et al.* (2004) は、後発企業による模倣戦略の成果を高める外的要因および内的要因を探究した。彼らは、外的要因として参入

時点においてその新市場に既に参入している企業数に、また、内的要因として経営資源の保有量および新製品に対する経営資源の適合性に、それぞれ着目した。米国の家電メーカーを対象とした分析の結果、既に参入している企業が少数である場合、また、経営資源の保有量が多く、新製品に対する経営資源の適合性が高い場合には、模倣戦略の成果が高いということを見出した。彼らの貢献は、これらの要因を見出した点に加えて、既存研究が後発企業を一括りにし、先発企業との比較のみによって模倣戦略の成果を議論してきたという限界を克服して、後発企業によっても成果が異なる理由の説明を試みた点にあると考えられる。

3-3 模倣戦略の成果と模倣戦略の種類

模倣戦略の成果の差異に関する説明として、Shamsie, *et al.* (2004) のように模倣戦略の成果に影響を及ぼす外的要因や内的要因を探究した研究の他に、模倣戦略は2つに分類することができ、どちらの模倣戦略を採用するかによって成果が異なると主張する研究が存在する。例えば、Shankar, *et al.* (1998) は、模倣戦略を「非創造的な模倣戦略」と「創造的な模倣戦略」に分類し、「非創造的な模倣戦略」に伴って開発された新製品は、低い市場シェアしか獲得できない一方、「創造的な模倣戦略」に伴って開発された新製品は、先発企業に比して普及スピードが早く、高い市場シェアを獲得できるということを見出した。その他にも、模倣戦略を、「非創造的な模倣戦略」、すなわち、「純粋な模倣戦略」および「創造的な模倣戦略」に分類し、「創造的な模倣戦略」の有効性を強調する一方、「純粋な模倣戦略」を劣悪な模倣として批判する研究は多い (e.g., Zhang and Markman, 1998; Schnaars, 1994; Shenkar, 2010; Luo, *et al.*, 2011)。しかし、「創造的な模倣戦略」の有効性のみを強調するこれらの研究は、「純粋な模倣戦略」と「創造的な模倣戦略」が企業にとって常に選択可能であるという非現実的な状況を暗黙裡に想定しているという点で問題を抱えていると考えられる。「創造的な模倣戦略」は、「純粋な模倣戦略」に比して多くの時間的コストを要するため、新製品の発売から間もない段階での模倣戦略は、「純粋な模倣戦略」にならざるを得ないであろう (Ethiraj and Zhu, 2008)。

他方、「純粋な模倣戦略」と「創造的な模倣戦略」の両方にメリットがあると主張する例外的な研究も存在する。Lee and Zhou (2012) は、「創造的な模倣戦略」に伴って開発された新製品は、それまでにない付加価値によってプレミアム価格でも消費者に購買してもらえる可能性が高い点から、「純粋な模倣戦略」に比して収益性が高く、長期的な企業の財務業績に貢献する一方、「純粋な模倣戦略」に伴って開発された新製品は、低コストで生産することが可能であるため、低価格で販売ができる点、かつ先発企業の製品との類似性が高いため、先発企業のマーケティング努力にタダ乗りできる可能性が高い点から、「創造的な模倣戦略」に比して普及スピードが早く、短期的な市場シェアの獲得に貢献するということを見出した。それ以前の研究が、「純粋な模倣戦略」を「創造的な模倣戦略」に比して劣った戦略と見なしてきたのに対して、彼らの研究は、「純粋な模倣戦略」の方が、「創造的な模倣戦略」に比して優れているという状況が存在する」と指摘した点で、大きな貢献をなしたと言えるであろう。

しかしながら、Lee and Zhou (2012) を含めてこれまで概観してきた模倣戦略に関する既存研究は全て、模倣戦略は後発企業の戦略であるという前提の下で行われてきたため、先発企業によって創造された新市

場から後から参入し、先発企業の市場シェアを奪うことを目的とする後発企業を念頭において議論が進められてきた。しかし、現実の市場では、既存市場に差別化された新製品が登場し、その製品に対する反応戦略として模倣戦略が採用されるという状況も考えられる。このような状況においては、同一市場に既存製品が存在するため、模倣者が既にその市場で望ましい成果をあげているマーケット・リーダーであるか、そうではない下位企業であるかによって、目的に違いが生じるであろう。その違いによって、マーケット・リーダーは、市場シェアの維持を目的とした防御的な模倣戦略と市場シェアの奪還を目的とした攻撃的な模倣戦略を使い分けるのではないかと考えられる。後発企業の戦略としての模倣戦略が攻撃的な模倣戦略と同様の概念であると見なすならば、防御的な模倣戦略は、模倣戦略に関する既存研究の見過ごししている領域であると指摘することができると考えられるのである。

第4章 企業が模倣を行う要因

4-1 競争的要因による模倣行動

浅羽（2002）および Lieberman and Asaba（2006）は、企業が模倣を行う要因に関する既存研究を2つに大別した。1つは経営資源が類似した企業同士が、競争的要因によって行う模倣行動に関する研究群、もう1つは経営資源の乏しい企業が、情報および正統性を獲得するために行う模倣行動に関する研究群である。前者は、マーケット・リーダーの反応戦略を扱う本論の関心と合致するであろう。浅羽らによると、競争的要因による模倣行動は、さらに「競争の緩和」および「リスクの最小化」という2つの目的に分類できるという。ただし、ここで言う競争的要因による模倣行動と、前章で概観した模倣戦略とは、想定している企業の目標に大きな相違がある。すなわち、後者が、模倣戦略によって市場シェアを奪うことを目標とした企業を前提としているのに対し、前者は、模倣行動によって現在の市場シェアや競争地位を維持することを目標とする企業を前提としているのである。

競争の緩和を目的とした模倣行動とは、企業間の競争を制限し、暗黙的な共謀を維持するために行う模倣を指す（浅羽，2002；Lieberman and Asaba，2006）。例えば、Klemperer（1992）は、競争を緩和するために、競合している企業同士は、製品ラインを重複させるような新製品開発を行う傾向があると指摘した。彼によると、製品ラインを重複させることによって、既存顧客を自社で囲い込むことができるため、消費者が新製品について比較することが少なくなり、その結果、品質や価格などの競争が起りにくくなるという。

一方、リスクの最小化を目的とした模倣行動とは、非共謀関係の企業同士が、相対的な市場シェアや競争地位が変動することに伴うリスクを最小化するために行う模倣を指す（浅羽，2002；Lieberman and Asaba，2006）。例えば、Knickerbocker（1973）は、競合他社の行動の成否によって自社の相対的な市場シェアや競争地位が変動することに伴うリスクを最小化するために、企業は、成功するか否かが明確ではないうちに競合他社の行動を模倣する戦略を採用すると主張した。彼によると、企業Aが何らかの新しい行動を起こした際に、同じ市場で競合している企業Bが何も行動を起こさなければ、企業Bの業績は、企業Aの成否に大きく依存して変動する。言い換えると、企業Bにとって、何も行動を起こさないという選択肢は、

企業 A との業績差の分散が大きいという意味でリスクが高い選択肢である。それに対して、企業 B が企業 A と同じ行動をとった場合には、企業 A が成功すれば、企業 B も企業 A と同程度業績が向上し、企業 A が失敗すれば、企業 B も企業 A と同程度業績が低下する。したがって、企業 B にとって、企業 A を追随することは、企業 A との業績差の分散が小さいという意味でリスクが低い選択肢である。このように、模倣行動は、競争において自社の相対的な市場シェアや競争地位を維持するための合理的な行動であると言える。

4-2 制度的な要因による模倣行動

現実の市場を俯瞰すると、模倣行動が真に合理的や効率的ではないにもかかわらず、多くの企業が同質的な行動を採用するという現象が観察される。それは、合理性や効率性ではなく、社会的な正統性の確保を目的として同質的な行動を採用する企業が存在しているということを示唆している。このような企業の同質的な行動は、「制度的同型化」と呼称され、主に、経営組織論における研究の対象として取り扱われてきた (e.g., Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983)。

Meyer and Rowan (1977) によると、制度的同型化とは、ある特定の環境内において正統性を確保した「制度的ルール」が、その環境内の組織行動を強く制約および支援することによって、組織の同型化を促進するメカニズムであるという。また、彼らは、正統性を確保した制度的ルールを組織に取り込み、正統な組織と認められなければ、存続に必要な資源が安定的に確保できないと主張した。DiMaggio and Powell (1983) は、この制度的ルールが適応される組織の集合体を「組織フィールド」と呼称し、組織フィールドの構造が形成されていくにつれて、制度的ルールに同調する圧力、すなわち、「制度的圧力」が形成され、このフィールドに属する組織の同型化が進むと主張した。また、彼らは、そのような圧力には 3 つの種類が存在し、同型化のプロセスも「強制的同型化」、「模倣的同型化」、および「規範的同型化」の 3 つに分類できると主張した。強制的同型化とは、法律などの公式的な圧力や、他の組織への依存および社会からの期待などの非公式的な圧力によって生じる同型化であり、模倣的同型化とは、不確実な環境で、多くの組織が成功している組織や大きな組織を模倣することによって生じる同型化であり、規範的同型化とは、専門職化することによって、組織を超えた専門化ネットワークを形成することによって生じる同型化である。

Meyer and Rowan (1977) は、従来の環境観である技術的環境と制度的環境の関係性に関しては、言及していないが、後に、Scott (1987) は、技術的環境の強弱および制度的環境の強弱の 2×2 のマトリックスによって、産業および組織を 4 つの類型に分類している。そのように、組織は、技術的環境および制度的環境の両方の環境に直面しており、それぞれの環境が組織の行動に及ぼす影響は、産業ごとに異なると言えるであろう。また、マーケット・リーダーの目標として挙げられている名声やイメージの確保を正統性の確保と同様の概念であると見なすならば、マーケット・リーダーに対する制度的圧力は、下位企業に比して強いと考えられるであろう。

以上のように、前章で概観した模倣戦略に関する既存研究、本章で概観した競争的な要因による模倣行動に関する既存研究、および制度的な要因による模倣行動に関する既存研究は、それぞれの想定している模倣者の目的が異なる。その結果、それぞれの研究潮流の知見は、統合されているとは言い難い。しかし、

最大市場シェアや、最大利潤、名声、およびイメージの確保を目標にして、全方位型戦略を採用することが、その基本方針であるマーケット・リーダーの模倣戦略を考える際には、全ての既存研究の知見を網羅的に援用した包括的な概念モデルが必要不可欠であろう。

第5章 概念モデルの提唱

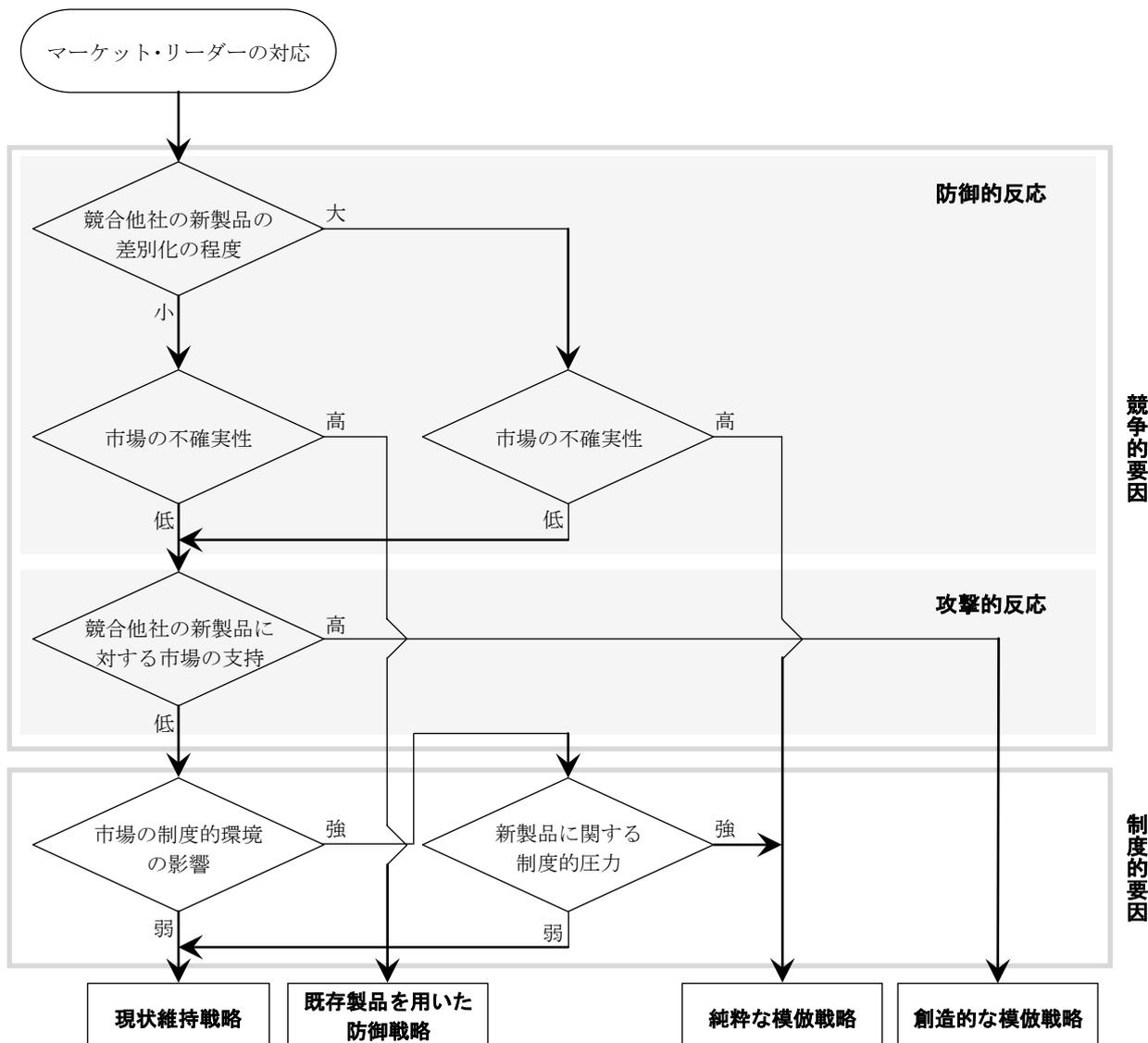
5-1 マーケット・リーダーの最適反応戦略モデル

模倣戦略は、参入順位別戦略における後発企業の戦略という位置づけの下で、研究が行われてきた (Lee and Zhou, 2012)。したがって、模倣戦略に関する既存研究は、先発企業によって創造された新市場に後から参入し、先発企業の市場シェアを奪うことを目的とする後発企業を前提としている (e.g., Schnaars, 1986; Golder and Tellis, 1993; Shamsie, *et al.*, 2004; Zhou, 2006; Lee and Zhou, 2012)。そして、そのような前提に基づいて、既存研究は、「純粋な模倣戦略」を批判し、「創造的な模倣戦略」のみを採用すべきであると主張してきた (Schnaars, 1994; Shankar, *et al.*, 1998; Zhang and Markman, 1998; Ethiraj and Zhu, 2008; Shenkar, 2010; Luo, *et al.*, 2011)。

しかし、既存市場に差別化された新製品が登場し、その製品に対する反応戦略として模倣戦略が採用されるという状況においては、同一市場に既存製品が存在するため、模倣者が既にその市場で望ましい成果をあげているマーケット・リーダーであるか、そうではない下位企業であるかによって、目的の違いが生じるであろう。その違いによって、マーケット・リーダーは、市場シェアの維持を目的とした防御的な模倣戦略と、市場シェアの奪還を目的とした攻撃的な模倣戦略を使い分けるのではないかと考えられる。前者は、既存研究が想定していない目的による模倣戦略であると指摘でき、このような場合には、必ずしも時間をかけて競合他社の製品を上回るような製品開発を行う「創造的な模倣戦略」が、既存研究が主張するように最適な反応戦略であるとは限らないであろう。加えて、既存市場に差別化された新製品が登場した際に、模倣製品を市場に投入する反応戦略以外にも、自社の既存製品を用いた反応戦略が採用される場合が考えられるであろう。したがって、本論は、まず、マーケット・リーダーの防御的な反応戦略と攻撃的な反応戦略の使い分けに着目し、マーケット・リーダーが、「現状維持戦略」、「既存製品を用いた防御戦略」、「純粋な模倣戦略」、および「創造的な模倣戦略」の4つの反応戦略を、どのような状況において採用するかを描写した、図表2のようなフローチャートを提唱したい。

まず、反応戦略を決定する上で重要なことは、競合他社の新製品のポジショニングであろう。模倣戦略を採用する場合には、自社の既存製品に対する「競合他社の新製品の差別化の程度」によって、新製品のポジショニングが決定される。したがって、「競合他社の新製品の差別化の程度」によって、新製品を市場に投入するか否か、すなわち、競合他社の新製品に対する反応戦略の場合には、模倣戦略を採用するか否かが決定されると考えられる。

図表2 マーケット・リーダーの最適反応戦略意思決定フロー



また、マーケット・リーダーの戦略定石に関する既存研究は、相対的な競争地位を維持するために、競合他社の新製品に対して積極的に模倣戦略を採用することや、既存製品の市場シェアを維持するために、競合他社の動向をよく観察し、素早く対応することの重要性を主張していた (Kotler, 1980; 嶋口, 1986)。ここで言う「素早く」とは、模倣者の中での1番手や2番手を狙うという意味ではなく、「市場の不確実性」が高い段階、すなわち、競合他社の新製品が成功するか否かが明確でないうちにという意味であると考えられる。Knickerbocker (1973) が主張するように、成功するか否かが明確ではないうちに競合他社の行動を模倣する戦略は、その行動の成否によって自社の相対的な市場シェアや競争地位が変動することに伴うリスクを最小化するために行われる。したがって、このような反応戦略において重要なことは、自社の模倣製品が競合他社の新製品に勝つことや、競合他社の新製品を含めた新製品群の市場シェアが拡大することではなく、むしろ、万が一のリスク、すなわち、新製品群に対する需要が拡大し、現在の競争地位が変動

することに伴うリスクを回避することである。

以上の議論を踏まえると、まず、「競合他社の新製品の差別化の程度」が大きい場合には、既存製品の売上や市場シェアへの直接的な影響は小さいが、既存製品では新製品群に対する需要の拡大に対応できないため、自社の相対的な市場シェアや競争地位の維持という目的においては、リスクが高い状態であると言いうる。したがって、「競合他社の新製品の差別化の程度」が大きい場合、かつ「市場の不確実性」が高い場合には、直ちに新製品を市場に投入し、リスクを最小化することが最適な反応戦略であると考えられるであろう。また、その際には、「市場の不確実性」が高いうちに反応する必要があるため、時間をかけることができない点に加え、新製品群が早期に市場からの撤退してしまう可能性があるため、時間的および金銭的なコストのかかる「創造的な模倣戦略」ではなく、「純粋な模倣戦略」が採用されると考えられるであろう。一方、「競合他社の新製品の差別化の程度」が小さい場合、かつ「市場の不確実性」が高い場合には、既存製品を用いて対応が可能のため、競争地位の維持という目的においては、リスクが低い状態であると言いうる。したがって、カニバリゼーションの危険を犯したり、新製品開発のコストをかけたりしてまで行う模倣戦略ではなく、既存製品を用いた対応、すなわち、「既存製品を用いた防御戦略」が、最適な反応戦略であると考えられるであろう。

次に、「市場の不確実性」が小さい場合（あるいは、時間の経過と共に「市場の不確実性」が小さくなった場合）には、「競合他社の新製品に対する市場の支持」が高いか低いか、すなわち、競合他社の新製品がマーケット・リーダーにとって脅威となりうるか否かによって、マーケット・リーダーの最適な反応戦略が左右されると考えられる。競合他社の新製品に対する市場の支持が高いということは、マーケット・リーダーが有する既存製品では対応しきれない消費者ニーズが存在し、そのようなニーズを競合他社の新製品が満たしていることを意味する。したがって、「市場の不確実性」が低い場合、かつ「競合他社の新製品に対する市場の支持」が高い場合には、差別化の程度にかかわらず、既存製品を用いた対応だけでは不十分であり、マーケット・リーダーは、模倣製品によって競合他社の製品を攻撃する必要がある。このような攻撃的な模倣戦略を行う場合には、既存研究が主張するとおり、「純粋な模倣戦略」ではなく、「創造的な模倣戦略」が、最適な反応戦略であると考えられるであろう。一方、「競合他社の新製品に対する市場の支持」が低い場合には、制度的環境によって、マーケット・リーダーの最適な反応戦略が決定されると考えられる。売上や利益に結びつかなかったとしても、制度的環境に従わなければ、マーケット・リーダーの目的である名声の維持やイメージの確保を達成することができず、市場の中で生き残っていくことも困難となる。したがって、「市場の制度的環境の影響」が強い場合、かつ「新製品に関する制度的圧力」が強い場合には、模倣製品を市場に投入することが、最適な反応戦略であると考えられるであろう。ただし、ここで重要なことは、制度的環境に適合したという事実であり、模倣に高いコストをかける必要はない。したがって、その際の模倣戦略には、「純粋な模倣戦略」が、採用されると考えられるであろう。

最後に、「競合他社の新製品に対する市場の支持」が低い場合、かつ「市場の制度的環境の影響」が弱い場合、または「新製品に関する制度的圧力」が弱い場合には、その新製品がマーケット・リーダーの競争地位や名声の維持という目的に照らして重大な脅威ではなく、それ以上の対応の必要はないため、「現状維持戦略」が、最適な反応戦略であると考えられるであろう。以上の市場の状況に応じたマーケット・リーダーの最適反応戦略は、図表3に要約されるとおりである。

図表3 マーケット・リーダーの最適反応戦略モデル

		競合他社の新製品の差別化の程度			
		大		小	
市場の不確実性	高	純粋な模倣戦略		既存製品を用いた防御戦略	
	低			新製品に関する制度的圧力	
				強	弱
		市場の支持	高	創造的な模倣戦略	
	低	純粋な模倣戦略		現状維持戦略	

5-2 概念モデルから得られる学術的示唆

競争地位別の最適戦略を探究する研究は、Kotler (1980) 以降、マーケティング戦略論の中心的な枠組の1つであった。競争地位別戦略に関する既存研究は、マーケット・リーダーが採用すべき戦略定石として、同質化戦略(=模倣戦略)を挙げ、競合他社が新製品を市場に投入した際、マーケット・リーダーは積極的な模倣戦略を採用し、競争地位を維持することが重要であると主張してきた(e.g., 嶋口, 1984, 1986)。そのような戦略は、競争地位が変動することに伴うリスクを最小化するために行う、防御的な模倣戦略と言い換えることができるであろう。しかし、競争地位別戦略の既存研究は、そのような防御的な模倣戦略と同様の目的で採用される、「既存製品を用いた防御戦略」を考慮してこなかった。そもそも、模倣戦略を一括りにし、既存研究が主張する模倣戦略の種類も考慮してこなかった。その点において、本論は、模倣戦略と「既存製品を用いた防御戦略」を採用する基準として、マーケット・リーダーの既存製品に対する「競合他社の新製品の差別化の程度」という概念を導入し、「競合他社の新製品の差別化の程度」が大きい場合には、マーケット・リーダーは模倣戦略を採用し、「競合他社の新製品の差別化の程度」が小さい場合には、マーケット・リーダーは「既存製品を用いた防御戦略」を採用すると主張した。さらに、この場合の模倣戦略は、競合他社に素早く対応することが重要であるため、「純粋な模倣戦略」が最適な反応戦略であると主張した。

また、模倣戦略に関する既存研究は、先発企業によって創造された新市場に後から参入し、先発企業の市場シェアを奪うことを目的とする後発企業を前提としてきた(e.g., Schnaars, 1986; Golder and Tellis, 1993; Shamsie, et al., 2004; Zhou, 2006; Lee and Zhou, 2012)。そして、そのような前提に基づいて、多くの既存研究は、単純に先発企業の製品を模倣するだけの戦略、すなわち、「純粋な模倣戦略」を批判し、先発企業の製品の模倣および改良を同時に行う戦略、すなわち、「創造的な模倣戦略」のみを採用すべきであると主張してきた(Schnaars, 1994; Shankar, et al., 1998; Zhang and Markman, 1998; Ethiraj and Zhu, 2008; Shenkar, 2010; Luo, et al., 2011)。しかし、これらの既存研究は、既存市場に登場した差別化された新製品に対する反応戦略として、模倣戦略が採用されるという状況を考慮していない。その結果、市場シェアの維持を目的とし

た防御的な模倣戦略と、市場シェアの奪還を目的とした攻撃的な模倣戦略を使い分けるマーケット・リーダーの反応戦略を十分に説明することができていなかった。その点において、本論は、「市場の不確実性」という概念および「競合他社の新製品に対する市場の支持」という概念を導入し、「市場の不確実性」が低い場合、かつ「競合他社の新製品に対する市場の支持」が高い場合のみ、「創造的な模倣戦略」が最適な反応戦略である一方、「市場の不確実性」が高い場合には、前述のとおり、「純粋な模倣戦略」や「既存製品を用いた防御戦略」が最適な反応戦略であると主張した。

さらに、競争地位別戦略に関する既存研究は、名声やイメージの確保をマーケット・リーダーの目標に挙げていながら、マーケット・リーダーの地位を維持するために、制度的環境に適応することの重要性を考慮していない。また、制度的要因による模倣行動に関する既存研究は、競争的要因以外に企業の模倣行動を促す要因として制度的環境を捉えるに留まり、どのような場合には、競争的要因の影響によって企業が模倣を行い、どのような場合には、制度的要因によって企業が模倣を行うのかという問いに対して回答を与えてはこなかった。また、その際の模倣の種類も考慮してこなかった。その点において、本論は、「市場の制度的環境の影響」および「新製品に関する制度的圧力」という概念を、「競合他社の新製品に対する市場の支持」が低い場合に考慮される要因として導入し、「競合他社の新製品に対する市場の支持」が低くても、「市場の制度的環境の影響」が強い場合、かつ「新製品に関する制度的圧力」が強い場合には、マーケット・リーダーは模倣戦略を採用すると主張した。さらに、この場合の模倣戦略は、模倣製品を保有しているという事実が重要であるため、コストがかからない「純粋な模倣戦略」が最適な反応戦略であると主張した。

以上のように、本論が提唱した概念モデルは、各研究潮流の課題を克服し、マーケット・リーダーの最適な反応戦略を詳細に描写したことに加え、マーケット・リーダーの戦略策定に影響を及ぼすと考えられる競争的要因と制度的要因の両者の影響を組み込むことに成功したと主張できるであろう。加えて、本論が提唱した概念モデルによって、単純に競合他社の製品を模倣するだけの戦略を批判し、競合他社の製品の模倣および改良を同時に行う戦略のみを採用すべきであると主張してきた既存研究に対して、「純粋な模倣戦略」の方が、「創造的な模倣戦略」に比して有効であるという状況が存在し、それゆえ、1つの企業が「純粋な模倣戦略」と「創造的な模倣戦略」を状況に応じて使い分ける可能性を考慮する必要があると指摘できるであろう。

5-3 概念モデルから得られる実務的示唆

競争地位別戦略に関する既存研究は、マーケット・リーダーの戦略定石の1つとして、同質化戦略(=模倣戦略)を挙げ、積極的な模倣戦略を推奨してきた。しかし、本論が提唱した概念モデルに基づけば、模倣戦略は、限定的な状況におけるマーケット・リーダーの最適な反応戦略であると指摘できる。したがって、マーケット・リーダーは、同質化戦略を採用する際に、自社の既存製品に対する「競合他社の新製品の差別化の程度」を見極め、まず、新製品を用いて対応するのか、既存製品を用いて対応するのかを検討する必要があるであろう。また、「純粋な模倣戦略」を採用することに否定的な企業は多いが、本論が提唱した概念モデルに基づけば、「純粋な模倣戦略」の方が、「創造的な模倣戦略」に比して有効である場合が存在すると指摘できる。したがって、マーケット・リーダーは、市場の状況に応じて、「純粋な模倣戦略」の採用

を検討する必要があるであろう。さらに、本論が提唱した概念モデルに基づけば、マーケット・リーダーが最適な反応戦略を検討する際に、売上や市場シェアなどの競争的要因だけではなく、制度的要因も判断の基準として用いることが必要であると指摘できる。したがって、マーケット・リーダーは、最適な反応戦略を検討する際に、「市場の制度的環境の影響」や「新製品に関する制度的圧力」にも着目する必要があるであろう。

また、本論が提唱した概念モデルは、下位企業に対しても有益な貢献をなすと考えられる。下位企業の新製品に対して、マーケット・リーダーが何らかの反応戦略を採用することには、下位企業にとってデメリットばかりしかないとは限らない。市場のライフサイクルに関する既存研究によると、既存市場においては、マーケット・リーダーが参入することによって、新製品群全体の信頼性が高まり、ニーズ、ひいては売上が拡大するという (cf. de Figueiredo and Silverman, 2007)。したがって、下位企業にとっては、マーケット・リーダーの反応戦略を予測しながら新製品開発を行うことが、極めて重要であると考えられる。そのようなマーケット・リーダーの反応戦略を予測する際に、本論が提唱した概念モデルは、有益な示唆を与えるであろう。

5-4 今後の課題

本論が提唱した概念モデルは、以下のような課題を残している。まず、本モデルは、1つの代表的な製品や、類似した製品群をマーケット・リーダーの既存製品として想定しているが、マーケット・リーダーの中には、既存市場において、差別化された複数の製品を保有している企業も存在する。今後、本モデルは、このようなマルチ・プロダクト戦略を採用しているマーケット・リーダーの多様な製品ポートフォリオを考慮した反応戦略モデルに拡張していくことが望まれるであろう。また、本モデルは、「既存製品を用いた防御戦略」を一括りにし、防御戦略が多様でありうるという点を捨像している。今後、Hauser and Shugan (1983) によって提唱された防御戦略モデルとその後続研究による知見を本モデルに統合し、モデルの拡張を試みる事が望まれるであろう。最後に、本モデルが現実を正しく描写したモデルであるか否かを吟味するために、マーケット・リーダーの市場シェアに関する時系列データを用いて実証分析を行うこともまた、望まれるであろう。

(記) 本論の執筆に際し、様々な形でお力添えいただいた方々にこの場を借りて御礼を申し上げたい。慶應義塾大学商学部小野晃典先生には、テーマの案出から論文の完成に至るまで、何度もご相談に乗って頂き、その度に貴重なご助言を賜った。先生に、丁寧に添削して頂いた一言一句を血肉とし、今後も精進していきたい。また、慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程の千葉貴宏さん、菊盛真衣さん、白石秀壽さん、および同修士課程の竹内亮介さんにも、数多くの有益な助言を頂いた。皆さんのような先輩を目指して、勉学に励んでいきたいと思う。最後に、互いに励まし合いながら卒業論文に取り組んできた、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第10期の皆がいなければ、本論を最後まで執筆することはできなかったであろう。特に、笹本理乃さんには、本文の添削以外にも、様々

な場面で支えてもらった。ここに記して、心から深い感謝の意を表したい。

参考文献

- 浅羽 茂 (2002), 『日本企業の競争原理 ——同質的行動の実証分析——』, 東洋経済新報社.
- Carpenter, Gregory S. and Kent Nakamoto (1989), “Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 285–298.
- De Figueiredo, John M. and Brain S. Silverman (2007), “Churn, Baby, Churn: Strategic Dynamics Among Dominant and Fringe Firms in a Segmented Industry,” *Management Science*, Vol. 53, No. 4, pp. 632–650.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147–160.
- Ethiraj, Sendil K. and David H. Zhu (2008), “Performance Effects of Imitative Entry,” *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 8, pp. 797–817.
- Fershtman, Chaim, Vijay Mahajan, and Eitan Muller (1990), “Market Share Pioneering Advantage: A Theoretical Approach,” *Management Science*, Vol. 36, No. 8, pp. 900–918.
- Golder, Peter N. and Gerard J. Tellis (1993), “Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?” *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 158–170.
- Hauser, John R. and Steven M. Shugan (1983), “Defensive Marketing Strategies,” *Marketing Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 319–360.
- Kerin, Roger A., Rajan P. Varadarajan, and Robert A. Peterson (1992), “First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions,” *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp. 33–52.
- Klemperer, Paul (1992), “Equilibrium Product Lines: Competing Head-to-Head May be Less Competitive,” *American Economic Review*, Vol. 82, No. 4, pp. 740–755.
- Knickerbocker, Frederick T. (1973), “Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise,” *International Executive*, Vol. 15, No. 2, pp. 7–9.
- Kotler, Philip (1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 4th Edition*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 村田昭治・小坂 恕・疋田 聡・三村優美子訳 (1983), 『マーケティング・マネジメント第4版 ——競争的戦略時代の発想と展開——』, プレジデント社.
- Lee, Ruby P. and Kevin Z. Zhou (2012), “Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors,” *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 3, pp. 1–16.
- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988), “First-Mover Advantages,” *Strategic Man-*

- agement Journal*, Vol. 9, No. S1, pp. 41-58.
- and Shigeru Asaba (2006), “Why Do Firms Imitate Each Other?” *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 366-385.
- Luo, Yadong, Jinyun Sun, and Stephanie L. Wang (2011), “Emerging Economy Copycats: Capability, Environment, and Strategy,” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25, No. 2, pp. 37-56.
- Mansfield, Edwin, Mark Schwartz, and Samuel Wagner (1981), “Imitation Costs and Patents: An Empirical Study,” *Economic Journal*, Vol. 91, No. 364, pp. 907-918.
- Meyer, John W. and Brian Rowan (1977), “Institutionalized Organizations: Formal-Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Robinson, William T. and Claes Fornell (1985), “Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 3, pp. 305-317.
- Schnaars, Steven P. (1986), “When Entering Growth Markets, are Pioneers Better than Poachers?” *Business Horizons*, Vol. 29, No. 2, pp. 27-36.
- (1994), *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York, NY: The Free Press, 恩藏直人・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たち——』, 有斐閣.
- Scott, W. Richard (1987), *Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Shamsie, Jamal, Corey Phelps, and Jerome Kuperman (2004), “Better Late than Never: A Study of Late Entrants in Household Electrical Equipment,” *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 69-84.
- Shankar, Venkatesh, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi (1998), “Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 1, pp. 54-70.
- Shenkar, Oded (2010), “Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge,” *Strategic Direction*, Vol. 26, No. 10, pp. 3-5.
- 嶋口充輝 (1984), 『戦略的マーケティングの論理——需要調整・社会対応・競争対応の科学——』, 誠文堂新光社.
- (1986), 『統合マーケティング——豊饒時代の市場志向経営——』, 日本経済新聞出版社.
- Urban, Glen L., Theresa Carter, Steven Gaskin, and Zofia Mucha (1986), “Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications,” *Management Science*, Vol. 32, No. 6, pp. 645-659.
- Voss, Glenn B. and Zannie G. Voss (2000), “Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment,” *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1, pp. 67-83.
- Zhang, Shi and Arthur B. Markman (1998), “Overcoming the Early Entrant Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 4, pp. 413-426.

Zhou, Kevin Z. (2006), "Innovation, Imitation, and New Product Performance: The Case of China,"
Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 3, pp. 394-402.