

【論文】

後発優位性を生かす市場創造戦略— 長期存続企業の事例を中心に

Market creation strategy with latecomer advantage —
a focus on case studies of long-lasting companies

高 井 透
TAKAI Toru

目次

序.

1. コア技術の強さと脆さ
2. 長期存続と企業の変革
3. 先発優位と後発優位の効果
4. 本論文の目的と分析枠組み
5. 既存研究に対する位置づけと方法論
6. 事例研究
 - (1). イシダの事例—異業種参入を強みに変える
 - (2). ライオンの事例—業界のポジションを優位性に変える
 - (3). スクレットティングの事例—グローバル基準を優位性に変える
7. ディスカッション
 - (1). 独自の資源を市場の出口へつなげる
 - (2). 事実ベースの理論的解釈—コンテキスト概念の援用
8. 終わりに—今後の課題

(要旨)

長期存続企業は、長い事業展開を通じて独自性の高い資源を構築する。しかし、その資源を新しい製品・事業分野に活用することは、簡単なことではない。老舗という伝統の資産が新しい市場の出口を見つけにくくするからである。しかも、競争企業への対応にも目配せしながら、意図した新しい製品・事業分野への参入を考えなくてはならない。

このような課題を克服しながら、どのように長期存続企業は後発での市場参入に成功しているのか。その成功ロジックは、時間軸をベースとする既存の後発参入研究の発見とは、どのような点が異なり、共通しているのかを複数事例研究を用いることで解明する。競争・市場構造が極端に異なる複数事例を取り扱うことで、後発参入における新しい要因や概念を発見したり、

さらには、既存理論の妥当性を分析したりすることが可能になるからである。

序.

5 G時代の到来など、最近の企業を取り巻く競争・市場環境は劇的に変化している。この変化をうまく捉えて成長している企業がある一方、その変化に適応できずに衰退していく企業も多い。実際、アメリカの大企業500社のうち、過半数が20年以内に消滅していると言われて¹⁾いる。日本においても¹⁾、長期存続企業のシンボルである老舗の倒産件数は、2011年から30%以上で推移している。これらの数字からも、企業が長期存続を実現することは簡単なことではない。

確かに今日のような技術と市場がダイナミックに変化する環境においては、一つの製品開発に成功してリーディングポジションを獲得しても、そのポジションを長期的に維持することは難しい。実際、後発で市場参入してくる企業に、先発企業が簡単に競争ポジションを奪われることも多い。そのため、後述するが、先発優位は単なる競争優位の一つの要因にしか過ぎないとも言われている。

しかしその一方で、企業によっては市場参入の先発優位性を生かして持続的に競争優位性を構築している企業もある。先発と後発のどちらが優位になるかという議論については、すでに数多くある。本稿では長期存続企業²⁾の後発参入について議論することにする。長期存続企業は、その分野では圧倒的なブランドを有する企業が多い。その知恵とブランドを生かして、長期存続企業ならではの後発参入における市場戦略を探ろうというのが、本稿の狙いである。

1. コア技術の強さと脆さ

企業が持続的競争優位性を構築するためには、いかに競争相手からの模倣を防ぐかが重要である。模倣を防ぐ鍵が経営資源である。周知のとおり経営資源には、無形資源と有形資源がある。とくに目にみえない技術やブランド、組織文化などの無形資源で創られる優位性は持続性が高い。というのも、企業の経営資源は戦略の実行を通じて長期的に蓄積されていくものであるため、同じ資源とスキルを獲得したり、同じ組織文化を創り出す企業は二つとないからである (Collis and Montgomery 1995)。事実、長期的な戦略展開を通じて蓄積された経営資源には、非常に強い独自性が培われる。とくに、老舗企業は連続的に変化する環境に適応しながら長期存続を遂げているため、競争企業が簡単に模倣できない資源を蓄積している。例えば、味の素というブランドは、長い年月を要して築き上げられたブランドである。いくら競争企業が多額の研究開発費を投じて似たような新製品を開発し市場に投入しても、消費者が味の素に抱くロイヤリティまで獲得することはできない。

ブランドだけではなく技術開発についても同じことが言える。例えば、光学ガラス分野で競争優位性を構築しているオハラの強みは、技術の模倣不可能性にある。競争企業がまったく同じ材料や設備を利用して製品を模倣しようとしても、オハラと同一の製品を製造することはできない。なぜなら、開発の核となるノウハウは、事業展開を継続的に実行することでしか蓄積できないからである。つまり、開発のプロセスでさまざまな問題に直面し、それを一つ一つ解決していくことでしか蓄積できない知識が存在するからである。

このような知識は、競争企業が単に物的資源を同じにして製品の開発、製造に着手しても、短期間に獲得することができない知識であるため、持続的競争優位性の源泉になる。つまり、蓄積した経営資源がその企業に特殊なものであればあるほど、競争企業の模倣が困難なために、持続的競争優位性が生み出されることになる。とくに、長期存続企業の場合は、コア技術を中核に持続的競争優位性を構築している企業が多い。例えば、カゴメはトマトを加工する技術をベースとしてコア事業の飲料事業から食品事業、乳酸菌事業、生産野菜事業など、多様な事業分野に多角化することで持続的成長を遂げてきている。

しかし、コア技術を持つということは、その技術を究めるということでもある。そのため、コア技術を否定するような革新的な技術が台頭すると、その技術革新に乗り遅れることにもなる³⁾。というのも、特定のコア技術で優位性を持つことが、後に大きな技術革新を捉えることを難しくするという、イノベーションジレンマ⁴⁾が発生するからである。富士フィルムは、デジタル化でフィルムが市場から淘汰されるということが、かなり前からわかっているにもかかわらず、新規事業分野に着手することが遅れてしまったことは有名である。

また、コア技術という知識資源に関連して、もう一つ成長の源泉となる新規事業を阻む要因がある。それが活用と探索の問題である。そもそも組織が持続的に成長するには活用と探索という二種類の活動が必要になる(March,G.1991)。活用とは、蓄積した知識や技術をさらに効果的に使うことで、生産性などを高める作業である。一方、探索とは従来の領域とは異なる知識や技術を探り、新たな事業機会を見つけ出そうとする作業である。難しいのは、活用と探索という二種類の活動は、業務の進め方やプロセス、評価基準など多くの点で異なるということである(柴田2016)。活用を重視する戦略をとると、新

規事業創造の活動は阻害され、探索を重視しすぎると収益性の低下につながる。多くの組織では、このバランスをうまく取ることができないために、シナジーを創り出せないだけでなく、新規事業の創造が停滞することになる。

分析機器メーカーの老舗である島津製作所の小谷崎眞氏(元島津ジーエルシー社長、現(株)島津製作所常勤監査役)は、この課題について次のように述べている⁵⁾。「当社はこれまで、分離分析や質量分析といった当社が持つ技術をベースにそれを深掘りしながら、高速、高感度、高分解等の機能を顧客視点から徹底的に追求し、次々と新製品を世に送り出してきました。もともと当社にはそうした技術の知の蓄積があり、既存の中核事業で『知の深堀』をしていくことで、比較的短期間に効率的に成果を出すことが出来ました。ただその結果、何が起きるかという、従来から有する既存の知に新たな知を探索・創造し組み合わせ、新たなイノベーションを起こしていくという『知の探索』活動が、ややもすると疎かになってしまうのです。『知の探索』にはどうしても相応の時間がかかり、ましてや今日のような事業環境が不透明・不確実な時代にあっては、いつその成果が出るかもわかりませんし、それが本当に事業として成り立つのか、ヒットするのかもわかりません。要するにコストも時間もかかるため、組織では『知の探索』に対する活動がどうしても疎かになる傾向があるというのが、本質的・構造的な課題として存在します。」

小谷崎の言葉から改めてわかるのは、知の探索と活用の重要性であり、難しさである。さらに新規事業創造を阻む壁となるのが、資源の解釈である。つまり、本社が既存資源の持つ応用可能性をどの程度、認識できているのかということも重要な問題である。というのも、コア事業の成熟化と、技術などを含めた経営資源の成熟化を同一と捉えることが多

く、しかも資源の見方そのものが固定化する傾向をもつからである⁶⁾。そのため、事業が成熟化すれば、資源が本来もつであろう競争優位性を見失うこともありうる。

2. 長期存続と企業の変革

特定のコア技術をベースに持続的競争優位性を構築することは諸刃の剣である。その技術的優位性が、コア能力の硬直化をもたらすことになるからである。しかし、技術だけで持続的競争優位性が構築されるわけではない。「日常にあったらいいな」というキャッチフレーズをコピーに、毎年、高い新製品開発率を維持することで持続的競争優位性を構築しているのが、老舗企業の小林製薬である。小林製薬は、むしろ独自性の高い技術を有していない。だからこそ、卓越したマーケティング力と、新製品開発のアイデアを生み出す組織的な仕組み、換言するならば、新製品を生み出す事業の仕組み⁷⁾で持続的競争優位性を創り出している。

実は、技術をベースに競争優位性を構築している企業も、結局、技術を生かせるようなサービスを付加する事業システムで差別化している。つまり、技術力で高い優位性を構築している企業ほど、その技術を生かすようなソフトの仕組みを構築している企業が多い。例えば、半導体切断装置で世界一のディスコは、ミクロン単位で切る砥石の技術が目される。しかし、顧客が持ち込む材料によって切るタイミング、砥石を回す回転速度などが異なってくる。そのため、最適な切り方を顧客とともに自社のアプリケーションルームで試行錯誤することになる。砥石というハードだけではなく、ハードを生かすソフトな仕組み、換言するならば、事業の仕組み²⁾を設けることで持続的競争優位性を構築していると言える。

実際、持続的競争優位性を構築している企

業ほど、製品だけではなく背後の事業の仕組みで競争優位性を構築している企業が多い。企業の競争優位性は、当然のことながら、競争・市場環境の変化に合わせて、つくり変えていかななくてはならない。いったん競争優位性を生み出す事業の仕組みも、長期的には環境変化によって、その適合性が失われてくるからである。

コア技術やマーケティング、それらを背後から支える事業の仕組みを構築しても、結局、持続的競争優位性を構築するには、競争・市場環境の変化に合わせて、常に企業は自己変革しなくてはならない。単一事業を何百年にも渡って続けている老舗企業も、その歴史を紐解けば、歴史の節目、節目で大きな変革を行ってきていることは、学術研究でも明らかになっている⁸⁾。しかし、そのような研究の多くは、長期存続の要因として事業継承、理念、暖簾の効果など、組織内部の要因を調査する研究が多かった⁹⁾。

しかし、長期存続企業に関する研究は、コアの強みにフォーカスされることはあっても、その強みを生かして新しい分野に参入したり、新しい事業を創造するという点に関しては、研究の対象になることは少なかった。中堅・中小の老舗企業であれば、そもそも単一事業で長期存続を実現していることから、敢えて新規事業に分析のフォーカスを当てるよりも、事業継承などの組織内部の分析にフォーカスを当てた方が、長期存続の主要な要因を見つけやすかったと考えられる。実際、特定のニッチ分野で長期存続を遂げている企業は、先発で入り、その分野で圧倒的なブランド力を構築して持続的競争優位性を構築している。虎屋のように和菓子の単一の事業を、何百年も続けている老舗企業はまさにこの例にあたる。

とはいえ、長期存続企業も企業の規模を拡大していく中で、新しい事業、製品分野に参入していくことも多い。そのプロセスでは、

後発で参入していくことも当然でてくる。例えば、繊維メーカーの老舗であるグンゼは、繊維の技術をベースに医療分野からプラスチック分野までと多様な分野に進出することで持続的競争優位性を構築してきた。その事業展開では、プラスチック分野や医療分野においても、後発で入りながら一定の市場シェアを獲得している。

それでは、老舗企業は長期に渡って構築した特定の分野での強みを、どのように生かすことで、後発参入に成功するのであろうか。当然のことながら、先発優位か後発優位かというのは、業界によってもかなり異なってくる。そこで改めて、既存研究をベースにして、先発優位と後発優位のメリットについて議論してみよう。

3. 先発優位と後発優位の効果

先発で市場参入し、その分野でブランドを構築すれば、製品名が業界を代表するような知名度を確立することができる。例えば、ヤマトの宅急便事業などのように業界が製品で表されているケースもある。宅配業界をはじめ、後発で参入し、それなりに成功しても顧客の記憶にはなかなか残らないというのが現状であろう。リスクを取って新しい分野に参入し、成功を収めるメリットは大きい。

実際その他にも、先発参入することは他に多くのメリットをもたらすことになる。例えば、早く参入することでユーザーの声を反映させて製品を開発しやすくなる。かつてソニーなどは、競合他社の模倣を考慮し、多様な製品を早く市場投入し、その投入した製品の中から反応の良い製品を次のデザインに生かして、すぐにまた市場投入するというビジネスの好循環の仕組みを構築していた。その他に、先発企業ゆえにデファクトスタンダードを獲得するような競争では有利¹⁰⁾になり、また、早く参入することで経験効果や顧客の

スイッチングコストを高めることができる。さらに、いち早く稀少資源を先取りすることが可能になるなどのメリットを享受¹¹⁾することができる。例えば、眼鏡が曇らないマスクを開発した白元（現白元アース）の戦略は、日本で数社しかない原材料メーカーをいち早く押さえることで、他のメーカーが模倣することを困難にした。

しかし、必ずしも先発企業がいつでも競争優位性を構築できるわけではない。今日のようなデジタル化時代には、技術進歩が速いため、先発企業といえども競争優位性を維持することは難しい。とくに、市場の変化が激しい場合には、ターゲットとする顧客ニーズの変化も激しいことから、初期の経験の蓄積が生かされないことも多い。事実、通信システム事業でリードしていたエリクソンを、ファーウェイがキャッチアップできたのは、後発優位の利点を単に取り入れたからではない。エリクソンとは異なる差別化された技術を開発したからである（Joo, etc 2016）。

学術研究においても、近年では先発優位性は企業の成功や競争優位を築くことを可能にする数ある要因のうちの1つに過ぎないということが指摘されてきている（Lieberman & Montgomery, 2013）。事実、後発者が先発者を超える事例が多数存在し、先発者やバイオニア企業の優位性が絶対的なものではないことが明らかになっている。とくに、経営資源的に優位な立場にあるリーダー企業が、先発参入したチャレンジャー企業の創造的な戦略を模倣することで、市場シェアを奪うというのはよくある事例である。

後発企業の優位性とは、模倣戦略¹²⁾によってのみ創り出されるわけではない。すでに先発企業によって市場が確立されているために、少ない開発費やプロモーションコストで市場の浸透を図ることができるだけでなく、需要の変化を見極めながら参入することが可能になる¹³⁾。例えば、洗濯機のドラム

式は、東芝の方が早く市場参入し、技術開発的にはリードしていたが、パナソニックが「斜めドラム」という俗に業界用語で言う「一撃トック」のプロモーションによって一気に市場での認知度を高め、ドラム式はパナソニックというイメージを市場で構築した。

確かに後発での市場参入は、製品の技術的開発という点では有利な側面があるのも事実ではある。しかし、既存の業界の常識を覆すような製品を開発して市場参入する場合には、後発の優位性を簡単には享受することはできない。例えば、鼻のあぶらとり紙の事例を考えてみよう。あぶらとり紙のトップブランドといえば、京都の老舗企業である。この店の製品を購入するために長蛇の列ができることは有名である。しかし、紙というのはフィルムと比べれば、皮脂の吸収率や、肌を傷つけないという点において劣っていた。実際、ゆで卵を6時間程度、フィルムのアブらとり紙で包んでも、卵の表面に傷がつくことがない。フィルムの方がはるかに機能的には優れているが、感性軸¹⁴⁾が支配しているあぶらとり紙の市場では、簡単に市場シェアを覆すことはできない。

この感性市場に科学的知識をベースに切り込んでフィルム市場を開拓したのが住友スリーエム（現スリーエムジャパン。以下、スリーエム）である。スリーエムはフィルムの持つ吸収力を科学的データで裏付けることで、この分野に参入した。しかし、紙で顔を拭く時代に、フィルムというのは簡単に顧客に受け入れられることは難しい。製品が革新的過ぎるからである。そのため、顧客だけではなく、販売する大手化粧品メーカーも取り扱うことに二の足を踏むことになる。そこで、スリーエムは顧客層を変え、新しい製品に抵抗感が少なく、しかも、マザーグッズを否定する傾向にある女子高生にターゲットを絞り込んだ。販売も大手化粧品メーカーに売り込むのではなく、この分野へ新規参入を意

図していたニッチメーカーと連携することでプロモーションを行った。その結果、見事に日本市場においてフィルム市場の開拓に成功する¹⁵⁾。

4. 本論文の目的と分析枠組み

スリーエムの事例からも、また、前述した既存研究からも明らかなように、企業が参入するタイミングだけで、企業の成功要因のすべてを説明することはできない。そもそも、時間は不連続である。参入のタイミングと、それによってもたらされる成果だけの関係を分析しても、競争者や顧客などの時間以外の要因が成果に大きな影響を及ぼす可能性がある。換言するならば、参入のタイミングだけで、原因と結果に介在する因果メカニズムを解明することは難しい（兒玉 2013）。また、統計的な実証研究も多くはあるが、説明変数と従属変数の範囲、さらには、先発優位の時間軸の問題などがあり、実証研究の成果としては、十分な合意が得られているわけではない。つまり、企業がどのタイミングで参入したかはもちろん重要な要因ではあるが、必ずしもすべての企業が自動的に後発優位のメリットを享受できるわけではない。市場参入後に、どのような戦略を展開するかが、競争優位性を構築する上で重要な鍵になると考えられる。

しかし、戦略といっても、多様な変数を考慮しなくてはならなくなる。企業の内部環境としての資源や組織に関連する変数、企業の外部環境としての市場・競争環境など、みるべき変数は数多くある。そこで、本稿では内部環境としての経営資源に対して、市場のニーズをどのようにフィットさせるのか、ということに分析の軸を置いて後発参入における戦略を概観していくことにする。

とくに、資源という要因にこだわるのは、本稿が長期存続企業を研究対象にしているか

らである。長期存続企業は、長い事業展開を通じて独自性の高い資源を構築するが、その資源を新しい製品・事業分野に活用することは、簡単なことではない。伝統という資産が市場の出口を見つけにくくするからである¹⁶⁾。換言するならば、資源の活用は可能にしても探索を困難にするからである。しかも、競争企業への対応にも目配せしながら、意図した事業分野への参入を考えなくてはならない。

このような課題を克服しながら、どのように長期存続企業は後発での市場参入に成功していくのか。そのロジックは、既存の研究から導かれたインプリケーションとは異なるものなのか。そして、長期存続企業の後発参入の特徴は、どのようなものなのかを解明することが、本稿の主要な課題である。本稿では、今までの議論をベースに、次のような分析枠組みで事例を捉えることにする。

まずは長期存続企業が持つ独自の資源である。その独自資源をどのように活用し、市場の成果として結実させるのか。つまり、市場の出口につなげるのか。そして、それはどのように競争相手の行動を視野に入れながら行われているのか。このような三つの要因をベースに事例を記述、分析していくことを通じて、実践的なインプリケーションを導き出す。その後、各事例の現象をできる限り一般化して説明できる概念の抽出を試みる。そのためには、説明しようとする個々の事例対象の固有の要因に注目するだけでなく、より広く各事例に共通して存在する要因を見つけ出さなければならない。つまり、各事例から導き出されたインプリケーションを、どのように抽象化のレベルを上げた概念で説明できるのか、ということである。個別の観察をしっかりと踏まえた上で、抽象化することは理論的説明への第一歩である（久米 2013）。

もちろん独自の資源、市場の出口、競争への対応などの関係をベースに分析するにして

も、長期存続企業のタイプには、単一の事業を何百年も継続している企業もあれば、多角化している企業もある。そこで、本稿の事例対象企業としては、コア事業の割合が高い企業と、多角化した企業の両方の事例を研究対象としている。さらに、競争・市場構造が異なる産業での後発参入の事例を取り扱う。規模や事業構成、さらには産業が異なるタイプの長期存続企業の後発参入事例をみることで、時間軸とは異なる多面的な視点から後発参入に関するインプリケーションを引き出すことが可能になるからである¹⁷⁾。

まずは、異業種からの後発参入の事例を取り上げる。既存研究では同一産業内での先発、後発参入の研究は多いが、異業種からの後発参入についての研究は少ないからである。異業種参入の事例としては、秤分野の老舗で食品事業分野での事業割合が高い（株）イシダを取り上げる。もう一つの事例は、日用品メーカーの老舗企業（株）ライオンである。ライオンは言わずと知れた、この分野での多角化企業である。ライオンは、既存研究で蓄積がみられる同一産業での後発参入である。しかし、ライオンが後発参入したボディソープ市場は、先発企業の市場シェアが高く、価格競争も激しいコモディティ市場である。既存のような時間軸のタイミングの問題だけで、業界内での市場シェアを高めることはできない。その意味で、参入後の戦略の良し悪しが、成果に非常に強い影響を及ぼす業界である。

最後は、外資系メーカーのスクレッティングの事例を取り扱う¹⁸⁾。スクレッティングは、世界的な養殖飼料メーカーの老舗である。ライオンと同様、同一産業での後発市場参入ではあるが、日本市場の場合、社会的な取引コストが高いため、海外ではかなり著名でも、国内である程度のブランド力がなければ、外資系企業が後発で入ることはかなり困難な市場である¹⁹⁾。スクレッティングは世界的なメーカーではあるが、日本の養殖業界は一部

の企業を除き、圧倒的に地元の中小企業が多い。そのため、世界的企業ではあるが、中小企業が多い国内市場では知名度が低かった。つまり、この業界も参入後の戦略のユニーク性が、競争優位性構築に大きく影響することになる。

5. 既存研究に対する位置づけと方法論

改めて既存研究に対する本研究の位置づけを明確にしよう。今までの議論からもわかるように、既存の研究では、同業種での先発優位と後発優位に関しての研究の蓄積は厚い。つまり、図表1の第Ⅰと第Ⅱ象限についての研究はかなりの蓄積が進んでいると言える。しかし、第Ⅲ、第Ⅳ象限の研究については、十分な研究が進んでいるとは言えない。第Ⅲ象限の場合は、事業創造の研究に分類されると考えられる。第Ⅳ象限のような異業種からまったく新しい事業を作り出すという研究や、異業種から後発で参入することで市場シェアを高める事例についての研究も多くはない。もちろん、異業種参入の成功要因を捉えた事例研究²⁰⁾は存在する。しかし、それらの研究は必ずしも、後発という視点で個々のケースを捉えているのではなく、多角化の成功事例として分析している。

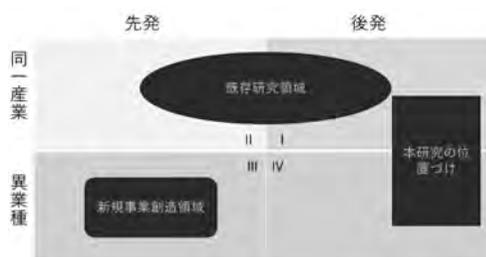
本稿の特徴は、老舗という長期存続企業が、既存の事業分野と新規事業分野で、どのように既存の資源を活用することで後発からの市場参入に成功したのか、ということを競争の視点も取り込みながら事例研究をベースに分析することである。本稿では、複数事例研究を用いることにする。複数の事例を取り扱うが各事例とも後発参入の理論カテゴリーに入る事例である。

前述したように、本研究は競争・市場構造が極端に違う多様な産業分野での後発参入の複数事例を分析することで、既存研究の後発参入の時間軸をベースとする発見とは、どの

ような点が異なり、共通しているのかを解明することを意図している。また、著しく異なる業界での企業の戦略行動の分析を通じて共通な特徴を導き出すことができれば、事例研究からのインプリケーションにより深みを持たすことが可能である。さらに、事例研究でも、ある程度のサンプル数があれば、実証研究としても活用できる (Eisenhardt,1989)。つまり、競争・市場構造が極端に異なる複数事例を取り扱うことで、後発参入における新しい要因や概念を発見したり、さらには、既存理論の妥当性を分析したりすることが可能になる。

情報の収集は、各事例企業の関係者に非構造化をベースとしたインタビュー調査を1時間から2時間程度、数度に渡り実施した²¹⁾。さらに、得られた情報が正しいのかどうかを確認するために、内部資料や既存の二次データなどを活用しながら分析を行った。つまり、客観性を保つために情報収集の三角測量を実施しながら事例を記述、分析している。

図表1. 本研究の位置づけ



6. 事例研究

(1). イシダの事例—異業種参入を強みに変える

(株)イシダ(以下、イシダ)は1893年(明治26年)、行政からの衡器の製造、販売の依頼を受け、社会の発展に寄与することを意図して創業した。その後、大正、昭和、そして

現在に至るまで製品技術の開発を進め、時代を代表する計量機器を創り出すことで、産業、経済を支えてきた。とくに、イシダの名を世に知らしめたのは、世界初となる組み合わせ計量システムの発明である。質量や形の異なる計量物も、設定された質量に最も近い組み合わせを選ぶことで、秤自動計量を実現した。この組み合わせ計量という発想が、計量分野において日本のみならず世界に大きなインパクトを与えることになった。今やイシダの秤は、世界の産業界のスタンダードとなっており、製品販売のネットワークは世界100カ国にまで広がっている。

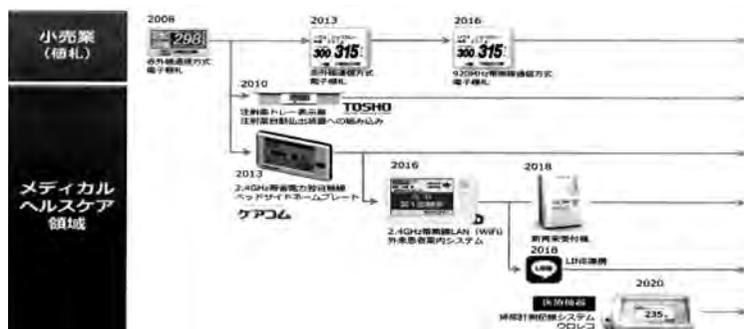
世界企業へと発展していくプロセスで、組織の変革とともにイシダの持続的競争力を支えてきたのが技術のイノベーションである。その分野で技術的にトップの企業は、後発企業のイノベーションに遅れを取るというイノベーションジレンマにも、イシダは陥ることがなかった。というのも、イシダは自らの強みであるコア技術の否定をもちとわなかったからである。事実、イシダはこの分野のリーダー企業でありながら、計量のデジタル化にもいち早く取り組み、日本を代表する計量メーカーとしての地位を確立している。今日では、これまで培ってきた計量技術を核にして、包装、検査、表示、情報システムなどの新たな周辺技術を生み出してきている。これらの技術をベースに、イシダは食品分野だけ

ではなく、工業分野から医療分野までと多岐にわたる業界に事業展開している。

現在、イシダは組み合わせ計量機器では世界シェアの6割弱を握っている。ただし、売上げの多くが食品関連機器で占められている。そのため、現社長の石田隆英が就任してから、二つの戦略的な目標を掲げている。一つは食品事業の海外比率の割合を5割にすることと、もう一つは食品事業に次ぐ第二の柱の事業を開拓することである。この新しい分野としてイシダが目指したのが医療機器分野の参入であった。医薬品分野の場合は、とにかく実績が重んじられる世界のため、異業種から後発で参入することはかなり難しい分野である。しかし、医療機器業界の場合、難しい分野ではあるが、既存の製品技術よりも便益性が高まれば、後発企業でも市場参入できる可能性があった。

イシダは後発で参入するに当たり、まずは自社の強みを生かせる分野を考えた。強みを生かせる分野として選択したのが、食品分野で蓄積した技術を応用できる外来患者案内システムであった。もともとイシダは小売分野で導入されている赤外通信方式の電子値札の技術を蓄積しており、その技術を応用できると考えたからである。また、外来患者の診察待ち時間に対する不満は、どのような病院でも大きな課題であった。そのため、市場成長の可能性としては大きかった（図表2）。

図表2. 医療分野へのイシダの事業展開



しかし、この分野への進出に対して社内の反応は芳しくなかった。というのは、技術的にはシナジーが効いたとしても、外来患者案内システムは将来的にスマホに取って代わられる可能性が高いのではないかと、という懸念が社内にはあったからである。事実、案内用紙を院内に張り出して、スマホで院内の呼び出しを確認できるというプロモーションを実施している病院もあった。そこで、開発を担当していた國崎嘉人（医療事業企画室室長）は、実際にスマホ活用の呼び出しシステムを導入している病院を訪問することになる。確かにスマホで呼び出しが可能な仕組みではあったが、案内のマニュアルが長く、とても高齢者が一人でマニュアルをスマホに取り込むことは難しかった。

國崎は、既存の大手先発メーカー4社が出している製品の市場調査を実施することで、購買決定要因（以下、KBF）を洗い出した。そうすると三つのKBFが明らかになった。その三つのKBFとは第一が「患者が見やすく、わかりやすいこと」、第二が「スタッフが製品を取り扱う上で楽であること」、第三が「wi-fiの環境が整っていること」であった。

KBFも時代によって変化することになる。先発メーカーの製品を調査すると、薄くて小さい携帯の受信機が多かった。かつては、「小ささ」と「携帯性」が購入の鍵になっていたからである。しかし、今はスマホもある程度の大きさが許容されて、使いやすさが重んじられてきている。その意味で、競合他社の製品は時代のニーズとズレが生じてきていた。そのため、イシダは徹底的に第一のKBFである患者の「見やすさと、わかりやすさ」を重視した開発を行った。例えば、画面を4.2インチにして見やすくし、ボタン一つで音を止めたり、予定を見られるようにした。さらに、外国人も扱えるように多言語の対応も可能にした。また、再来受付自動発行機でも、

高齢者から車椅子の患者まで、すべての人が操作しやすいユニバーサルデザインを取り入れている。

第二のKBFについては、病院スタッフの不足にいかに対応するかということが大きな課題であった。というのも、継続して新人スタッフの教育ができないからである。そのため、新しい製品を導入する場合、いかにその製品に関連する業務を減らしていくかということが大きな課題であった。先発メーカーの製品で大変なことは、スタッフが製品の充電作業をしなくてはならないことであった。しかも、充電時間に8時間ほど要していた。それに対してイシダの製品は、再来受付機に補充するだけで急速充電が可能となり、スタッフが今までのように充電作業に時間を割かれることがなくなった。

また、今までは機械にトラブルなどがあった場合の対応のために、自動受付機の前にはスタッフが常駐するのが常識であったが、イシダの商品は患者モードとスタッフモードにボタン一つで切り替わることから、自動受付機にトラブルが発生した場合には、すぐにスタッフに知らせることができる仕組みになっている。そのため、今までのようにスタッフが自動受付機の前に常駐する必要性はなくなった。さらに、機械にトラブルが生じた場合には、復旧するための手順が写真と絵で出てくるような仕組みになっていることから、新人のスタッフでもマニュアルを開くことなく修復することが可能となっている。

第三の要因については、病院内の無線LANにアクセスできるようにすることで顧客の利便性を高めている。単にアクセスできるだけではなく、受信機にお財布ケータイのフェリカも搭載している。しかも、イシダの外来患者案内システムは、スマホと連携ができる仕組みになっており、患者が受付時に、受信機かスマホのどちらかを選択できるようになっている。スマホとの連携は、小さい子

供を連れた保護者には高いニーズがあった。患者にとっては、院内での感染を恐れるため車や他の場所で待ちたい人や、使い慣れている人は、LINEで呼び出してもらえる方が楽だからである。

メリットは患者だけではない。病院スタッフにとってもメリットが大きい。例えば、LINEに支払いを移行することで、次の更新では受信機の数減らすことも可能になるし、患者に院外でもメッセージを送ることができるからである。しかも、将来的には医療費の支払いをLINE Payに移行できるなどの発展可能性も持っている。

KBFを見つけて、それらの要因を製品レベルに落とし込んだイシダは、後発でこの分野に入りながらも、2年間という短期間に主要な大手病院への参入に成功している。後発参入からのハンデを顧客の視点に立つことで克服し、さらに新しいKBFを見つげるところに、長期存続企業の知恵があると言える。

イシダは現在新たな成長分野として医療機器への本格的な参入を意図している。その第一弾が、泌尿器系疾患の入院患者の尿や血尿の度合いを自動計測する国内初の装置の開発である。この装置は、2020年を目途に、日本と米国で販売が予定されている。外来患者案内システムでの成功は、医療機器分野でのイシダの事業展開をさらに加速化させているのである。

(2) ライオンの事例—業界のポジションを優位に変える

ライオンといえば、言わずと知れた洗剤、石鹸、歯磨き粉などを手がける日本の大手生活用品メーカーである。また、創業から120年以上経過する日本を代表する老舗メーカーでもある。事業分野もオーラルケア事業、ビューティケア事業、薬品事業、ファブリックケア事業など、多分野に渡っている。

しかし、ライオンが主力事業とする生活関

連用品の事業分野は、新製品を開発してもすぐにコモディティ化の波に飲み込まれる典型的な分野である。そのため、毎年、新しい製品が開発されては消えるというのが、この業界の特徴となっている。ロングセラー商品も一部にあるとはいえ、持続的な差別化がきわめて難しいのが、この生活関連用品の分野である。

このような差別化の難しい業界にあって、発売以来、順調に業績を伸ばしているのが、昨年、ライオンが満を持して発売したボディソープのハダカラである。洗浄料にもかかわらず、保湿成分(カチオン性高分子)が洗い流されないというユニークな差別化の軸を打ち出すことで、市場で高評価を得ている。実はこのハダカラという製品は、一昨年末まで販売されていたバストロジーの後継製品である。今でこそ泡で洗浄するというのは別に珍しいわけではないが、この泡で洗浄という概念のバイオニア的な製品がバストロジーであった。

ハダカラが後発参入にもかかわらず、割と市場に短期間で受け入れられたのは、バストロジーの製品効果の遺産を受け継いだからである。バストロジーは入浴剤とボディソープの二品から構成されていた。入浴剤とボディソープというのは、もともと別製品として取り扱われており、小売りでの店頭の棚割も異なっている。そもそも異なった分野の製品を同時に出すことすら、この業界では稀なケースであった。しかも、価格競争が激しいこの分野において、バストロジーは価格も競合他社の製品よりも高めに設定されていた。まずは、このような常識を覆す製品がいかなる方法で開発されたのかを改めてみてみよう。

ボディソープの市場では、先発製品のビオレ、ダヴ、ナイーブの三大ブランドで市場シェアの6割を取っていた。また、入浴剤も同じような構造で、既存製品のバブ、バスクリン、バスロマンでやはり市場シェアの6割を占め

ていた。両市場とも三大ブランドの市場シェアが高いため、かなり高度な差別化を図らなければ市場参入が困難であった。

この市場に後発で参入して市場のポジションを獲得したのが、2005年に市場に出されたライオンのバストロジーである。後発で参入するに当たり、ライオンでは市場調査によって肌の乾燥という課題を消費者が抱えていることを知る。入浴活動は体を洗う、お湯に浸かるという二つの行為からなるが、この二つの行為の中に乾燥する要因が存在していた。つまり、お湯に浸かることで、肌の潤い成分が抜け、また、肌を手ではなくタオルなどで洗うことで、さらに肌の潤い成分が抜けることを突き止める。しかし、入浴剤市場では温浴効果が、ボディソープ市場では低刺激なものが製品差別化のポイントの主流を占めており、乾燥については大きな課題として捉えられていなかった。

そこで、体を洗うという行為と入浴という行為、それぞれに対応することで乾燥問題が解決できるというニーズを見つけ出すことで、市場参入に成功したのがバストロジーであった。しかも、明確に肌ケアの意識の高い顧客層をターゲットにした。そのために、肌を良質な泡で、手で洗うということも積極的にプロモーションすることで市場に浸透していった。ライオンはバストロジーの成功により、三大ブランドが市場を制するボディソープと入浴剤市場で、ある一定のポジションを確立していくことになる。

ライオンはさらなる市場の拡大を目指すために、資源の集中化を行う。今までの入浴剤とボディソープの二つの市場へ資源を分散するのではなく、よりボディソープ市場に開発資源を投入することを決める。より顧客層を拡大する可能性があったからである。つまり、特定の顧客層から家族みんなでも使用することのできる製品の開発である。

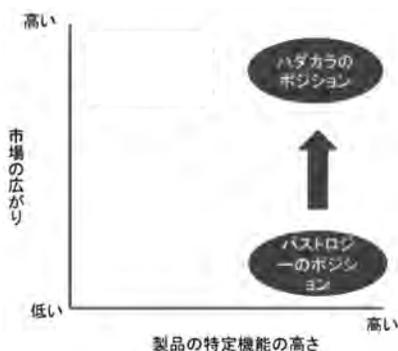
従来、ボディソープは衣料用洗剤などと同

様に家族単位で購入・消費される製品である。しかし、近年、嗜好の細分化などにより、家族のメンバーがそれぞれ自分だけで使うボディソープを持つとする傾向が強まっていた。もともとボディソープの市場は、自分のために製品を買うという層がいる。この層は女性に多く、しっかりと肌を保湿したいというニーズを持っていた。その一方で、家族が使うものと共有化している層がある。つまり、ボディソープ市場は、大きくパーソナルユースとファミリーユースに分けられる市場で、この両方の市場ニーズを満たすような製品が市場の隙間として存在していた（図表3）。

この隙間市場で、ライオンが差別化のポイントとして狙ったのが保湿性である。ライオンが実施した市場調査によると、女性の6割がボディソープに求める機能として保湿効果と答えている一方で、現在、使っているボディソープの保湿効果に満足している人は、半数以下にとどまっていた。

これまでの競合他社の製品は、さまざまな保湿成分を含んでいるが、洗った後に水で流す際に、保湿成分の多くが泡と一緒に洗い流されてしまっていた。もともと保湿効果というのは、バストロジーを開発した時の差別化のポイントであった。バストロジーは、技術的にはアミノ酸系の界面活性剤を利用して、肌から水分が抜けないようにする製品であっ

図表3. ハダカラの市場ポジション



た。しかし、その効果は男性が使用した場合には、風呂上がりの「サラッ」とした感じが出せず、逆に「重い」という感触があり、この市場の開拓は難しかった。

肌のケアを特に重視する層からファミリー層に広げることが、バストロジーの後継製品としての狙いであることから、洗った後の「重い」という感触は絶対に解決しなくてはならない技術的な課題であった。つまり、肌に保湿成分を残しつつ、「重い」感じから「サラッ」とした仕上がりにするということが、技術的に大きな差別化を創り出すことになるからである。

この課題解決のヒントになったのが、リンスインシャンプーであった。リンスインシャンプーは、洗浄成分とコンディショニング成分が複合体を形成して髪に残り、しっとりさせる。ホディソープに配合できる保湿成分と洗浄成分は約100種類あったが、その中から、同じように複合体を作る成分を選び抜いた。しかし、問題は薬事法の関係で「保湿が可能とか」、「潤いを残すとか」を表現することができなかった。そこで、バストロジーの時のように泡で洗うというコンセプトはそのまま引き継がれ、良質の泡をたくさん出すというポンプも、ハダカラに引き継がれることになる。

この泡立てるという行為が、この製品の良さを引き出すポイントであった。というのも、泡立てることで、保湿成分が肌に吸着しやすい保湿成分複合体に変化するからである。そのため、洗い流す時は、肌の汚れはしっかり落としてさっぱりした感じはするが、保湿成分複合体は肌に吸着するので洗い流されないことになる。

この「保湿効果」と「さらさら仕上がり」という難しい課題を両立させることで、ハダカラは発売当初から市場で評価され、今日まで確実に市場シェアを拡大してきている。

(3) スクレッティングの事例—グローバル基準を優位性に変える

スクレッシング (Skretting Co. Ltd.) は1999年ノルウェーのスタバンガーでの創業を起源とする、世界的な養殖飼料メーカーの老舗である。設立当初は家族経営の小さな会社であり、水産業界向け飼料や機器の販売を手掛けていたスクレッシングではあるが、今や水産養殖飼料の製造販売を手がけるグローバルリーダーとしてのポジションを確立している。現在はオランダにグループ本社を置き、日本では福岡に日本法人スクレッシングを設立して事業を展開している。

スクレッシングの使命は、イノベーションに基づく最適な栄養飼料と持続可能な生産と経済性を実現することである。スクレッシングでは、早い段階から持続可能性ということを経営の重要な使命として位置づけていた。この持続性という概念が、後発参入した日本法人スクレッシングの市場開拓における戦略の鍵であった。

事実、近年、食の世界でも持続可能性という点が重要な戦略的課題になりつつある。しかし、日本の食料自給率は1960年以降、低下し続けており、現在の食料自給率は40%を割り込んでいる。この数字は、他の先進国と比較してもきわめて低い数字になっている。しかも、食料自給率のなかでも、他の品目に比べて高い自給率を誇っている魚介類についても、限りある資源としてマグロをはじめ、世界的に規制の対象になりつつある。その意味でも、限りある天然資源をいかに有効に活用し、また生産するかということが、日本の食料自給率を上げるうえで重要な課題となってきた。

そのため、近年、注目を集めてきているのが、近大の養殖マグロで一躍脚光を浴びた養殖事業のイノベーションである。しかし、養殖事業のイノベーションも、水産資源を安定的に創り出す有効な方法ではあるが、養殖魚

に与える餌を、イワシなどの小魚の天然資源に頼れば、新たな資源枯渇という問題も生じてくる。実際、養殖事業が成功するかどうかの鍵は、魚の品質を決めるだけではなく、コストの半分以上を占めることになる餌の問題を解決することにある。

日本の養殖業界の場合、餌は天然資源の小イワシなどをベースとした魚粉を使用するというのが、業界の常識であった。この常識を打ち破ったのが、日本法人スクレッティング (Skretting Co. Ltd. 福岡、以下、スクレッティング) である。スクレッティングは、持続可能性とイノベーションをグローバル戦略の中核としているため、日本の市場参入当初から、日本の競合他社とは異なり、小魚の含有量が少ない低魚粉の販売を主力としていた。

現在、日本の養殖業界は大きな再編期にあり、規模の経済性を生かすべく業界再編が進んでいるとはいえ、依然として中小企業が多数を占める業界である。その多くを占める中小企業の経営者が、餌を購入する場合の決め手としていたのが、魚粉の比率が高いことであった。事実、魚粉の比率が高ければ、確かに栄養素が高く、養殖魚の成長率が高い。とくに、冬場の寒い時期は、魚の代謝も悪くなるので、魚粉の比率が高ければ効率的に栄養を摂取することが可能である。日本では餌イコール高魚粉というのが定着していた。とくに、その常識が強く根付いていたのが、中小の養殖企業であった。

そのため、競争企業は餌の中に何パーセントの魚粉を入れて価格を設定するかということが常識であった。例えば、200円の餌であれば、餌の中に魚粉が何パーセント入っているのかということ、競合企業は差別化の軸として競争を展開していた。その一方で、餌の栄養成分それ自体には、競争企業も顧客も関心が薄かった。後発で市場参入し、顧客から支持を獲得するためには、低魚粉でも、高魚粉と同じように養殖魚が成長するという効

果を証明しなくてはならなかった。

この業界の常識を打破するために、スクレッティングは科学的データを用いることで、低魚粉の成果を市場にアピールした。しかし、低魚粉の成果を把握するためには、養殖の生け簀をある程度の規模で持っていることが必要条件であった。というのも、養殖事業の場合、赤潮や海水温などの外的要因に影響を受けることが大きいので、生け簀の保有台数が少ない中小企業の場合、その成果を統計的に検証することが難しく、養殖魚の成長が悪い場合には、すべて低魚粉が原因であると判断されがちであった。低魚粉イコール悪という常識が定着している業界ではいたしかなかった。

そこでスクレッティングは大規模な企業と、中小でも既存のパラダイムに縛られていない若い経営者が経営する企業を主要なターゲットとした。とくに大手企業の場合、生け簀を数百台規模で持っており、餌の効果を科学的に測定することが可能であるだけでなく、現場での餌の管理にも長けていた。しかも、大手企業の餌に対する評価は、効果が変わらなければ魚粉の比率は問題がないという認識であったため、スクレッティングとの取引が開始される。

確かに大手企業との取引は、製品の認知度を高めるということに関しては大きな効果があった。その一方で、スクレッティングには危機感があった。というのも、大手企業は餌の効果だけを注視しており、持続可能性という点には必ずしも関心が高いわけではなかったからである。しかし、スクレッティングの戦略に追い風が吹くことになる。ASCが日本でも導入されたからである。ASCとは、養殖水産物の生産、加工、流通が適切に管理されていることを示す国際認証であり、欧州ではすでにメジャーになっていた。ASCでは、当然、環境に影響を与えることになる餌のレベルまでの管理が要求されることにな

り、スクレッティングが掲げる低魚粉による養殖事業の持続可能性という戦略は、まさにこの認証に適合するものであった(図表4)。

日本でも東京オリンピックからは、ASCのマークが入っている魚を提供することが奨励されている。そのため、日本水産などはASCを日本でもいち早く取得している。その影響は川上だけではなく、川下の大手小売企業に及んでおり、イオンなどでもASCのラベルのついた魚をすでに販売している。間違いなく日本の食品業界にも、持続的可能性という概念が徐々にではあるが定着しつつある。

世界的にみても、きわめて早く養殖事業の持続可能性という概念を掲げて、世界市場の開拓に挑んできたスクレッティング。参入する当初から単に日本市場に適合する戦略を実行せず、常に国際市場を視野に入れた戦略を展開してきた。現地適応をどこまで進めるのかというのが、グローバル戦略では常に議論されることになる。しかし、その前に、世界市場を視野に入れながら、どこまで自らが掲

げる戦略的な理念に拘ることができるのか、ということの重要性を改めて教えてくれるのが、スクレッティングの後発市場参入戦略である。

7. ディスカッション

既存の後発市場参入理論は、あくまでも参入のタイミングからもたらされる競争優位性の要因が多い。確かに、後発参入理論の指摘どおり、後発企業のメリットとして考えられる市場動向を睨んでの参入のメリットは、事例企業も確かに享受している。しかし、事例企業からわかることは、市場参入に対しての差別化軸を、必ずしも競争相手にフォーカスして創り出しているわけではない、ということである。顧客の立場にたって新しい差別化の軸を創り出している。もともと長期存続企業の強みの一つは、顧客との関係性構築である。

顧客の立場に立つことは当然のことと考えるかもしれない。しかし、そう簡単なことで

図表 4. 世界で養殖される対象魚の5%がASC取得

(2019年1月)



	認証養殖場数	認証水産物量(t)	世界養殖量に占める割合	審査中養殖場
アワビ	17	780	0-1%	0
ニ枚貝	139	147,166	0-1%	72
パンガシウス	45	235,810	10-11%	0
サケ	261	886,916	34-35%	82
ブリ	9	12,534	6-7%	3
エビ	231	160,072	2-3%	166
ティラピア	43	155,063	2-3%	3
マス	54	37,123	4-5%	8
合計	799	1,635,264	4-5%	333

はない。競争・市場環境の変化が激しい業界ほど、競争相手の動きばかりに注意を払い、顧客の視点が抜け落ちることが多いからである。換言するならば、自社の資源で「できる」ことと、「競争優位」を創ることとは別であるということである²²⁾。競争優位とは、顧客から競争相手との差として認識される必要がある。つまり、顧客が望むような差でなければならない。長期存続企業の事例は、この差をうまく顧客の視点から創り出している。それでは、三社の事例からどのようなインプリケーションを導き出せるかを、次に議論してみよう。

(1). 独自の資源を市場の出口へつなげる

本稿では分析枠組みをベースに、競争対応を視野に入れながら、独自の資源を市場の成果へと結びつけるための、次のような4つの実践的なインプリケーションを導き出している。第一のインプリケーションは、顧客のKBFの変化を見つけることである。イシダの参入事例では、患者と病院という二つの顧客のニーズを同時に考えている。先発企業は長く市場で優位性を構築していることが多いため、市場のKBFが以前のニーズとずれていることに気がつかなくなる。異業種からの参入は一見すると不利にみえるが、業界の常識に縛られないという強みを持つ²³⁾。

技術の進化は、確かに顧客に大きな便益をもたらす。しかし、すべての顧客層に平等に便益をもたらすわけではない。技術が高度化することで、逆に顧客層を狭めるということもある²⁴⁾。そのため、技術の進化によってメリットを受けられる顧客層と、そうでない顧客層を見極めるという視野の広さが後発企業には要求されてくる。とくに、BtoB企業の場合、イシダの事例からもわかるとおり、病院という顧客と同時に患者という顧客を考えることで新しい顧客のKBFを見だし、後発参入に成功している。

イシダの事例だけではなく、後発参入の場合、市場のKBFの変化を見極めることが重要である。事実、ライオンの事例では肌の乾燥や保湿、スクレッティングの事例では低魚粉という先発企業とはまったく異なるKBFを見つけ出すことで市場のポジションを獲得している。長期存続企業は、長い事業展開を通じて顧客との関係性を構築する卓越したスキルを持っている²⁵⁾。もともと長期存続企業の強みは、顧客の立場になり、素人のように考えて考え抜くことで、新しい差別化の軸を見出す能力にあるとも言える。この強みが、新しいKBFの発見にも生かされている。

第二のインプリケーションは、第一のインプリケーションと密接に関連するが、三社の事例とも、後発参入を生かして顧客の購買プロセス全体を捉え直していることである。ライオンの場合、入浴中、入浴後という顧客の行動プロセス全体を捉え直すことで、そのプロセスに潜む乾燥という新たな課題を見つけ出し、市場のポジションを獲得している。先発の三大ブランドメーカーは、体を洗ったり、お湯に浸かったりする場合、顧客は別々のニーズを持っていると考えていた。そのため、入浴剤市場では温浴効果が、ボディソープ市場では低刺激性が製品差別化のポイントとして主流を占めており、入浴後の乾燥という課題についてはまったく把握していなかった。つまり、入浴剤とボディソープは別々の市場と捉えている限り、皮膚の乾燥という顧客が抱える問題を見つけ出すことは不可能であった。

イシダの事例でも、顧客の購買プロセスを多角的に分析したからこそ、競合他社が気づかなかつた3つの要因を見つけ出すことができたと言える。スクレッティングの事例でも、餌という視点からだけではなく、養殖事業の持続可能性という視点から顧客の購買プロセスを捉え直して、生餌の比率を下げる製品を開発、販売し日本市場への参入を成功させて

いる。

第三のインプリケーションは、自社の能力を的確に評価できる顧客を探し出すということである。スクレティングが後発参入で成功したのは、低魚粉の有効性を科学的なデータで証明したからである。しかし、その場合、その能力をきちんと評価できる顧客を探し出すことが重要である。後発で参入して、競合他社よりも自社の強みが優れていても、その強みが適切に評価されなくては市場への参入は難しい。後発参入の場合、自社の強みが本当に新しい分野で通じるかどうかを客観的に評価する能力が必要であると同時に、その強みをきちんと評価できる顧客を探すことが重要になる。

事例企業の参入当初の顧客をみても、スクレティングは自社の能力を適切に評価する大手水産企業と、先進的中小企業をターゲットにしている。イシダの場合も、参入当初は、技術進化のメリットを享受していない高齢者層および事務処理の合理化を課題としている病院が、イシダの製品を高く評価している。また、ライオンの場合も、まずは肌のケアを特に敏感に感じる層にバストロジーを売り込んだ後に、より大きなファミリー市場にハダカラで切り込んでいる。つまり、自社の能力を適切に評価できる顧客層を捉えている²⁶⁾。

自社の能力に適合する顧客を見つけるには、参入当初から大きな市場規模を狙わないことであろう。事実、事例企業は参入に成功した当初は、他の事業、とくにコア事業と比較すれば、市場規模は大きいものではなかった。そもそも、事例企業は最初から大きなヒットを狙ったわけではない。もし最初から大きなヒット製品を狙ったのであれば、組織内の資源配分の問題もあり、組織的なコンフリクトが生じていたかもしれない。事例企業は、「小さく入って大きく育てる」という新規事業の基本に忠実であったことが、市場に適合する戦略を展開できた大きな要因でもあ

ろう²⁷⁾。

第四のインプリケーションは、後発で参入する場合、いかに既存の業界のルールを顧客の視点から変えられるか、ということである。業界のルールは概ね、先発企業が作り出すものである²⁸⁾。そのため、そのルールは非常に業界特有で、また国内だけの特殊なルールであることに気がつかないケースも多い。今日のように多様な業界でグローバル化が進んでくると、今までの国内基準のルールが一気に国際基準に変わる可能性もある。例えば、ASCという国際基準のルールが日本市場でも適用されたことで、スクレティングの持つ科学性が一気に強みへと転換している。イシダの事例でも、先発企業は技術の進化に目配せをしていたが、その進化を享受し生活に生かす顧客には目が届いていなかった。だからこそ、イシダは「見やすく、わかりやすい」という新しい開発のルールを作り出すことができたのである。ライオンの事例でも、入浴剤とボディソープを別々に捉えるというのは、この業界をリードしてきた先発企業のロジックであり、ルールである。ライオンも、業界のルールを顧客視点に立って改めて捉え直すことで、乾燥という新しい開発のルールを生み出すことに成功している。

(2) 事実ベースの理論的解釈—コンテクスト概念の援用

前節では、現実のファクトをベースに4つの実践的なインプリケーションを導き出した。それでは、3つの事例からどれだけ一般的な説明が可能であろうか。本稿では、既存の競争・市場戦略ではあまり用いられていないコンテクスト²⁹⁾という概念を援用して説明してみる。コンテクストという概念については、認知科学、エスノメソロジー、異文化コミュニケーションなどの分野から、さまざまな定義がなされている。しかし、本稿でのコンテクストとは、既存の他分野の理論的

定義とは異なり、コンテキスト本来の持つ意味を生かしたビジネスシーンの前後関係、文脈としてシンプルに捉えている。

我々がコンテキストに注目する理由は、既存の後発優位に関する研究が、前述したように、市場参入の時間的な先行によってもたらされる優位性に議論の重きが置かれているからである。しかも、模倣戦略やプロモーションコスト削減などの、製品に関連する項目での優位性が議論されている。先発優位か後発優位かというのは、取り得る戦略によって大きく異なってくるはずである。事実、3社の事例でも、既存理論によって説明できる事象もあるが、顧客ターゲットの変更など、他の異なった要因でも後発優位性が生み出されている。しかも、製品に関連する変数だけではなく、資源の評価や顧客との関係性、さらには競争対応など、多角的な視点からさまざまな変数を考慮することで後発参入を成功させている。換言するならば、製品の背後にあるコンテキストを視野に入れながら戦略を生み出している。このことは、コンテキストという概念を取り入れることで、後発優位のメリットを新しく捉え直す可能性を持っている。

コンテキストを戦略的に活用するためには、因果関係のコンテキストを読み解く能力が要求される。因果関係のコンテキストとは、モノゴトの関係の背後に存在する原因と結果の関係性のことである。因果の関係性を理解すると、モノゴトがどのようにつながっているのかを構造として理解し、原因となる要因を的確に把握することができる（内藤・杉野2009）。そして、原因となる要因をコントロールすることによって、クリエイティブな戦略を創発することが可能になる。

しかし、現実のビジネスは複雑である。さまざまな関係が入り組み、時間の経過とともに変化する。そのため、これが原因だと思っても、実はそれほど大きな影響力を持たない場合もあり、気づいていない他の原因によ

て結果が引き起こされていることも少なくない。しかも、物を見るというのは知覚と解釈の相互作用である。したがって、私たちが見るものはしばしば「見たいもの」に左右される。個人も組織も目の前のタスクに集中するあまり、環境の重要な変化を見逃すことがある。そのため、競争・市場環境が変化し、既存のビジネスモデルの競争優位性が失われてきているにもかかわらず、変革することができずに衰退していく企業が多い。本稿で取り上げた事例でも、先発企業が顧客の購買要因が変化することに気がつかなかったことが、事例企業の後発参入を可能にしている。

現実のビジネスの世界では、結果に影響を与えると考えられる多様な要因を並列に列挙する単純な思考方法ではコンテキストの因果関係を捉えることはできない。各要因間の時間的な展開や、各要因間の結びつきの強さなどを複眼的に考慮することが必要である。この意味は、人々の意図や行為・相互作用を視野に入れ、各要因間の関係を考えるということが重要であることを示唆している（沼上2009）。

例えば本稿の事例で言えば、イシダは競合他社と異なり技術の進化がスマートフォンという一つの製品に凝縮するという単純の因果関係を想定せず、むしろその技術進化が市場の隙間を生み出すという複眼的な視点で技術進化を捉えていた。ライオンも顧客の乾燥という課題を、スクレティングは低魚粉の普及という課題を、複眼的な視点から捉え直すことで、競合他社に先駆けて課題の解決策を突き止めることができた。すなわち、製品に関連するコンテキストの因果関係を読み解き、戦略をうまく活用するには周辺視野の広さが要求される。

ここでの周辺視野³⁰⁾の広さという意味は、自社のコアな製品や事業にだけフォーカスするのではなく、ビジネス全体の関係性に目配せし、新しいビジネスチャンスを見つけ出す

能力のことである。もし三社が周辺視野の広い企業でなければ、既存の常識に縛られて既存の後発優位理論のように、製品に関連する差別化に戦略のフォーカスが向けられていた可能性が高い。

本来であれば、業界の常識に従わず競争に挑めば、敗退は免れない。しかし、業界の常識に打ち勝つことができたのは、三社とも既存の業界のリーダー企業とは異質なポジションにいたことが大きい。例えば、イシダの場合は異業種から参入したからこそ、常識の罠に陥らなかつたと考えられる。スクレッシングの場合は、日本市場という世界のルールとは異なる市場に参入したからこそ、逆に日本市場を客観的な視点から捉え、既存のルールに従わなかつた。ライオンの場合は、業界のルールを創り出す上位企業にいなかつたからこそ、既存のルールに縛られない戦略を展開できたと考えられる³¹⁾。つまり、既存の業界パラダイムに縛られないポジションにいたことが、顧客の購買行動を含む、製品周辺の関係性コンテキストを読み解くことができた大きな要因であろう。

しかし、業界の異質なポジションにいれば、すぐに競争優位性が構築できるわけではない。この異質なポジションを生かすには、市場環境、競争環境、製品開発環境など、一つ一つのコンテキストを理解するだけでなく、異なるコンテキストを関係づけるメタコンテキストのような能力の高さが要求されてくることになる。事実、イシダでも顧客の顧客という異なるコンテキストを関連づけている。ライオンも、顧客の入浴と体を洗うというコンテキストを、スクレッシングは国内競争と国際環境という異なったコンテキストを関連づけることで後発優位の競争優位性を生み出している。

チェスの世界などでは、大局観という言葉が用いられているように、全体像を捉える視点を持つことが勝敗を左右すると言われてい

る。ここで提起した周辺視野の広さと相通じるものがある。環境変化に応じてコンテキストを生かした戦略を展開するには、まさに、コンテキスト間を関係づけるメタ能力が要求されるということであろう。

8. 終わりに—今後の課題

先発企業の場合、成功するために必要な要因がすべてその時点で揃っていなくても、戦略行動を通じてその不足している資源を蓄積することで競争優位性を構築することが可能である。しかし、後発参入の場合、後発ならではの優位性があるとはいえ、できる限り参入時に成功要因を事前に確保するか、または、既存企業とは異なる新たな差別化要因を創り出すことが必要になる。

しかし、事例からもわかるとおり、決して後発で参入して新しい差別化の要因を見つけ出すことは、難しいものではない。パソコンのモニター業界に後発参入し、今や世界的なブランド力と技術力を有する EIZO (株) 社長の実盛祥隆は、昔からよく我々のインタビュー調査で「小さな差別化こそ重要」ということをよく言う³²⁾。この意味は、技術力というのは思ったほど競合他社に対して大きな差を生み出すわけではなく、むしろマーケティングなどの面で小さな差別化を創り出すことこそが、結局、持続的競争優位性につながるということである。この小さな差別化を積み上げていくには、結局のところ、市場のちょっとした変化を見つけ出す能力が重要になる。微弱な市場環境の変化はもちろんのこと、一見すると関係性のないと思われる他の業界や製品との関係、ターゲット顧客以外の顧客、提供する製品やサービスとの補完関係など、製品に関連する環境を幅広くウォッチする必要があるからである。まさに周辺視野を広くし、異なったコンテキストを関係づける能力が要求される。

そのため、今後の本稿の課題としては、より一層、事例を積み上げながら提起したメタコンテキストがどのような要因から形成されるのかを見いだすだけではなく、その要因がどのように組み合わされている場合、市場を創り出す上でもっとも効果的なのかを解明することが必要となろう。

『謝辞』

本稿を作成するにあたっては、上野誠一氏((株)イシダ専務取締役)、國崎嘉人氏((株)イシダ医療事業企画室室長)、三原国彰氏((株)イシダ総務人事部・総務課・CSR活動推進室長)、景山晶子氏(ライオン(株)コーポレートコミュニケーションセンター主任部

員)および研究開発本部ビューティケア研究所、濱崎祐太氏(スクレッティング(株)プロダクトマネージャー)、小谷崎真氏(元鳥津ジーエルシー社長、現(株)鳥津製作所常勤監査役)、実盛祥隆(EIZO(株)代表取締役社長)等に貴重な情報を提供して頂いた。ここに記して感謝の意を表したい。なお、インタビュー協力者の役職は、2020年3月時点でのものである。

また本研究は、文部科学省科学研究費(研究課題/領域番号17K03965)の採択テーマ「長期存続企業の革新を通じた持続的競争力構築に関する国際比較研究」から支援を受けて行われた研究成果の一部である。

(注)

- 1) 帝国データバンク調べ。2019年度
- 2) 本稿での長期存続企業の定義は、創業から100年以上を経過している企業として定義している。
- 3) 企業は、特定の知識に優れると、その知識のレベルを上げるために、新しい環境に適応するための知識の開発を怠る傾向にある。つまり、特定の知識領域で優れているゆえに、外部にある新しい知識探求の機会を失うのである。詳しくは、次の文献を参考のこと。Leonard-Barton, D. (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-126.
- 4) コア技術のもつ課題であるイノベーションジレンマについては、次の文献を参考のこと。Christensen, C. M. and M. E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, 2003. (玉田俊平田監修 櫻井裕子訳『イノベーションへの解』

翔泳社, 2003年)

- 5) インタビュー調査 2018年6月20日
- 6) 多くの企業は事業が成熟化すると、既存の事業とまったく無関係な新規事業に走ることが多い。詳しくは次の論文を参考のこと。高井透・神田良(2017)「長期存続企業から学ぶ新規事業創造」『商学研究』
- 7) 事業の仕組みと競争優位性の関係については、加護野忠男(1999)『事業優位のシステム』PHP選書を参照のこと。
- 8) 老舗企業のダイナミズムを解明した研究としては、今までにも多くの研究蓄積がある。代表的な研究としては、次の文献を参考のこと。加藤敬太(2011)「存続ダイナミズムとサステイナブルな戦略」『組織科学』Vol.45 No.1.PP.79-92.
- 9) 長期存続企業に関する個別的な事例研究についても、今日まで多くの蓄積がある。また、個別的な老舗企業研究を体系化しようとした研究としては、前川洋一郎・末包厚喜(2011).『老舗学の教科書』同文館を参照のこと。老舗企業について、質問票調査を活用して数量的に老舗企業の戦略行動を解明

- した研究としては神田良・岩崎尚人 (1996) 『老舗の教え』日本能力協会マネジメントセンター、野中郁次郎監修 (2010) 『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社、神田良・高井透 (2010) 「第2章. 老舗企業の強さを読み解く」『老舗企業の生きる知恵』中央商工会議所 pp.12-138などが参考になる。
- 10) 技術の標準化競争では、先発企業が市場シェアの数パーセントをとることで雌雄を決すると言われている。詳しくは次の文献を参考のこと。山田英夫 (2008) 『デファクト・スタンダードの競争戦略 (第2版)』白桃書房
 - 11) 先発優位によってもたらされる要因については、次の文献を参考のこと。山田英夫・遠藤真 (1998) 『先発優位・後発優位の競争戦略』生産性出版
 - 12) 模倣戦略の創造性と有効性については、次の文献を参考のこと。井上達彦 (2012) 『模倣の経営学』日経BP
 - 13) 後発優位によってもたらされる要因については、次の文献を参考のこと。山田英夫・遠藤真 (1998) 『先発優位・後発優位の競争戦略』生産性出版。また、資源ベースの視点から後発優位性を詳細に調査したものとしては、次の論文を参考のこと。John. Mathews (2002), “Competitive Advantage of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies”, *Asia Pacific Journal of Management*, 19, pp.467-488
 - 14) 感性軸と機能軸を市場ニーズに適合させて転換する方法については、『ブルーオーシャン戦略』に詳しく書かれている。
 - 15) スリーエムは現在でもこの事業をグローバルレベルで展開している。しかし、現在、スリーエムでは、OEM 事業については外部への情報は公表していない。この事業の創造プロセスについては、次の文献に書かれている。高井透「第1章-革新的製品は周辺市場に活路を見いだせ-住友スリーエムの事例」江夏健一・高井透・土井一生・菅原秀幸編著 (2008) 『グローバル企業の市場創造』中央経済社
 - 16) 多くの老舗企業が、新規事業の探索においてコア事業分野から脱却ができずに業績を悪化させる企業が多い。例えば、DOWA や富士フィルムなどは、かなり以前からコア事業分野が衰退することがわかっているも新規事業へ参入することが難しかった。
 - 17) 本稿では、競争・市場構造が極端に違う事例の後発参入を取り扱っているが、選択している基準は、簡単に後発優位の利点を享受できないことである。つまり、技術や市場戦略でかなりの独自性を高めない限り、既存市場への参入が困難なマーケットであることである。
 - 18) 外資系企業を取り扱う理由は、本稿の事例選択基準に合致することもあるが、将来的に長期存続企業の国際比較も視野に入れているからである。
 - 19) 日本市場の場合、世界的にすでにブランドが確立し、日本でも知名度がある企業は参入に対する取引コストは低くなる。しかし、世界的な企業と言えども、国内での知名度が低いと取引コストが高くなり、市場参入が難しくなる。とくに、知名度の低い海外の中堅・中小企業にとっては、日本市場への参入障壁は高くなる。詳しくは、日本市場への参入を取引コストの視点から分析した次の文献を参考のこと。田村正紀 (1986) 『日本型流通システム』千倉書房
 - 20) 異業種参入の事例研究については、次の文献を参考のこと。山田英夫・手島友希 (2019) 『本業転換』Kadokawa。高井透・原田保・山田敏之 (2013). 『コア事業転換のマネジメント』同文館出版。
 - 21) 本研究の事例研究に対する調査期間は、2019年1月から6月の間に半構造化インタビューをベースに行われた。
 - 22) 顧客視点からの競争優位性構築については

- 次の文献を参考のこと。伊丹敬之(2007)『経営を見る眼』東洋経済新報社
- 23) 既存の業界パラダイムに縛られないことが、新しい戦略を生み出すきっかけになるというのは多くの研究によって明らかにされている。代表的な研究としては、加護野忠男(2011)『組織認識論』千倉書房
- 24) 例えば、ゲーム機器業界の競争では、機能が高度化することで一般的な顧客が離反することにつながった。
- 25) 老舗企業の強みの一つが顧客の関係性構築にあることは、多くの既存研究からも指摘されていることである。
- 26) 中央区の老舗研究会が実施した大量サンプル調査でも、長期存続企業の特徴として顧客との関係構築力の高さが発見されている。詳しくは神田良・高井透(2010)「第2章・老舗企業の強さを読み解く」『老舗企業の生きる知恵』を参考のこと。
- 27) 三社の事例からもわかるように、参入時には市場規模を含めて、非常に参入が困難な市場である。事実、外部データの参入が難しいネガティブ情報が多かった。しかし、新規事業の創造や新規市場参入においては、このネガティブ情報が重要なことは多くの既存研究の事例からも示唆されている。ネガティブ情報の有効性を簡潔にまとめたものとしては、次の文献を参考のこと。高井透「本業と異業種とのキワをねらって組織を活性化すべし」『そだとう - SBIC Management Review』2018年10月号 pp.16-17
- 28) 競争のルール変更と競争優位性の関係については、次の文献を参考のこと。山田英夫(2014)『逆転の競争戦略』日経BPを参考のこと。
- 29) 経営学分野でコンテクストを多面的な側面から研究しているものは少ない。その中で、寺本は、コンテクスト戦略を主体転換、関係転換、価値転換などのマルチコンテクストの視点から捉えている。詳しくは次の文献を参考のこと。寺本義也(2005)『コンテクスト転換のマネジメント』白桃書房。
- 30) 戦略における周辺視野の広さを多角的な視点分析したものとしては、次の文献を参考のこと。George S. Day and Paul J.H. Shoemaker, *Peripheral Vision*, Harvard Business School Press, 2006。(三木俊哉訳『強い会社は「周辺視野」が広い』ランダムハウス講談社 2007年)
- 31) 主要な競争ポジションにいないことが、逆に新しいルールを生み出せる可能性が高いことを競争戦略の視点から分析したものとしては山田英夫(2015)『競争しない競争戦略』日本経済新聞社。また、組織認識論の視点から分析したものとしては、前述した加護野忠男(2011)を参照のこと。
- 32) 最新のインタビュー調査は9月4日2018年

(参考文献)

- 伊丹敬之(2007)『経営を見る眼』東洋経済新報社。
井上達彦(2012)『模倣の経営学』日経BP
江夏健一・高井透・土井一生・菅原秀幸編著(2008)『グローバル企業の市場創造』中央経済社
尾田基・江藤学(2019)「先行者による新市場理解の相違：電動アシスト自転車の構造化プロセスを事例に」『組織科学』Vol.52.No.3.pp.33-46
加護野忠男・山田幸三編著(2016)『日本のビジネスシステム—その原理と革新』有斐閣
加護野忠男(2011)『組織認識論—企業における創造と革新(新装版)』千倉書房
神田良(2011)「長期存続中小企業のサステナビリティ・マネジメント—中小企業総合研究機構の調査

- より』『経済研究』(144), pp.47-68.
- 神田良・高井透 (2012)「非老舗と比較した老舗経営の特質」『情報科研究』(21), pp.71-91.
- 神田良・高井透 (2010)「第2章.老舗企業の強さを読み解く」『老舗企業の生きる知恵』中央商工会議所 pp.12-138
- 加藤敬太 (2011)「存続ダイナミズムとサステイナブルな戦略-八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析」『組織科学』Vol.No1,pp.79-92
- 久保文克(2016)「後発企業をめぐる経営史的考察:マクロ分析と分析フレームワークの構築」『商学論纂』第57巻第5・6号, pp.457-513
- 久米郁男 (2013)『原因を推論する』有斐閣
- 兒玉公一郎 (2013)「先行者と後発者の相互利用」『組織科学』Vol.46.No.3,pp.16-31
- 柴田友厚 (2015)「イノベーションの法則性」中央経済社
- 十文字拓也 (2018)「仕組み構築力の先発優位性—クラウドソーシング業界における後発企業の隠された先発性」早稲田大学大学院商学研究科修士論文
- 杉野幹人・内藤純 (2009)『コンテキスト思考』東洋経済新報社
- 田村正則 (1986)『日本型流通システム』千倉書房
- 高井透・原田保・山田敏之 (2013)『コア事業転換のマネジメント』同文館出版
- 高井透 (2013)「コア事業転換による成熟分野からの脱却」『化学経済』60 (10) pp.63-71.
- 高井透・斉藤泰造 (2014)「新規事業は隠れた資産を生かせ」『化学経済』61 (11) pp.59-65.
- 高井透 (2015)「第5章 第1節 事例から学ぶ異業種参入の成功要因」『新規事業テーマの選び方、探し方、そして決定の条件』技術情報協会, pp.285-292.
- 高井透 (2016)「第6章 脱コモディティ化のマネジメント」『マネジメントの現代的課題』学文社, pp.108-126.
- 高井透・神田良 (2017)「長期存続企業から学ぶ新規事業創造」『商学研究』33号 pp.59-91
- 高井透 (2018)「本業と異業種とのキワをねらって組織を活性化すべし」『そだとう - SBIC Management Review』10月号 pp.16-17
- 高井透 (2018)「製品の無形要素を引き出すマネジメント」『リスクマネジャー』7月号 pp.23-25
- 田村正紀 (1986)『日本型流通システム』千倉書房
- 田村正紀 (2006)『リサーチデザイン』白桃書房
- 田村正紀 (2016)『経営事例の物語分析』白桃書房
- 寺本義也 (2005)『コンテキスト転換のマネジメント』白桃書房
- 原田保・三浦俊彦・高井透編著 (2012)『コンテキストデザイン戦略』芙蓉書房
- 前川洋一郎・末包厚喜 (2011)『老舗学の教科書』同文館
- 沼上幹 (2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞社
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2016)『マーケティング戦略-第5版』有斐閣アルマ
- 山田英夫・遠藤真 (1998)『先発優位・後発優位の競争戦略』生産性出版
- 山田英夫・手島友希 (2019)『本業転換』Kadokawa
- 山田英夫 (2014)『逆転の競争戦略-第4版』日経BP
- 山田英夫 (2015)『競争しない競争戦略』日本経済新聞出版社
- 山田英夫 (2008)『デファクト・スタンダードの競争戦略-第2版』白桃書房
- Charles A.O'Relly and Michael L.Tushman (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's*

- Dilemma*, Stanford Business books. (入山章栄監訳・渡部典子訳『両利きの経営』東洋経済新報社 2019)
- Christensen, C. M. and M. E. Raynor (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, (玉田俊平田監修 櫻井裕子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003 年)
- Dong-Sung Cho, Dong-Jae Kim and Dong Kee Rhee, (1998), "Latercomer Strategies: Evidence from The Semiconductor Industry in Japan and Korea", *Organization Science*, Vol.9, No4, July-August., 489-505
- Eisenhardt, K. M., (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14(4), 532-550
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M.E. (2007). "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges". *Academy of Management Journal*, Vol.50(1), 25-32.
- George S. Day and Paul J.H. Schoemaker, *Peripheral Vision*, Harvard Business School Press, 2006. (三木俊哉訳『強い会社は「周辺視野」が広い』ランダムハウス講談社 2007 年)
- James, G. M. (1991). "Organizational Consultants and Organizational Research". *Journal of Applied Communication Research*, Vol.19, 20-31
- John Mathews (2002). "Competitive Advantage of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.19, 467-488
- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1998). "First-Mover Advantage Retrospective and Link with the Resource-Based View" *Strategic Management Journal*, Vol.19, 111-1125.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (2013). "Conundra and Progress: Research on Entry Order and Performance". *Long Range Planning*, Vol.46(45), 312-324.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, 111-126.
- Si Hyung, Joo., Chul, Oh., and Keun Lee. (2016). "Catch-up Strategy of an Emerging form in an emerging Country: Analyzing the Case of Huawei vs. Ericsson with Patent Data", *International Journal of Technology Management*. Vol.72. Issue1-3, 19-42
- Suarez, F. F., & Lanzolla, G. (2007). "The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory". *Academy of Management Review*, Vol.32(2), 377-392.
- W.Chan Kim and Renee Mauborgne (2015). *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press (入山章栄監訳 有賀裕子訳『新版ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社, 2015).
- Zachary, M. A., Gianiodis, P. T., Payne, G. T., & Markman, G. D. (2015). "Entry Timing: Enduring Lessons and Future Directions", *Journal of Management*, 41(5), 1388-1415.