

## 模倣戦略のタイポロジー

井上達彦

模倣というのは、敬いと蔑み、畏敬と畏怖の二つの顔を持った言葉である。

古来、「学ぶ」の語源は「真似ぶ」にあるとして、模倣は創造の母であるといわれる。しかし、その一方で、「猿真似」と揶揄されるように、独自性から最もかけ離れた言葉のようにも感じられる。模倣は、創造性の源泉であると同時に、創造性からかけ離れた存在なのである。

このような二面性は他にもある。模倣というのは「脅威」を感じさせるものであると同時に、「侮り」の対象でもある。

たとえば、中国、韓国、そしてアジア新興国の企業の模倣行動を考えてほしい。彼らは、すさまじいスピードで模倣していて、模倣をベースにイノベーションを引き起こしている。迷いもなく模倣する企業というのは、まさに脅威以外の何者でもない。しかしその一方で、そういった模倣が失敗して高速鉄道のような大惨事を引き起こすと、「模倣ばかりしているからうまくいかない」と侮られる。

経営学においても、模倣戦略に対する評価は二分される。模倣することのないパイオニアこそが競争優位を勝ち取ることができるという先行者優位の議論。これに対する、模倣によって低リスク・低コストで市場を支配できるという後発優位の議論。両者が対立するという基本構図がある。

もちろん、すでに多くの研究が指摘しているように、模倣と言っても様々である。すべての模倣がうまく行くわけでもないし、全ての模倣が無効であるはずもない。本稿では、「模倣戦略」の先行研究を整理して、どのような場合にどのような模倣が有効であるのかについて検討しよう。

## 1. 模倣研究の論点

### 競争優位についての論点

まず、模倣戦略にかかわる基本的な論点を二つ紹介する。

第一の論点は、模倣は競争優位をもたらすのかという点である。これは、主として競争戦略論において問題にされてきた論点で、先行者のメリット、後発者のメリットという脈絡で研究が進められてきた。

市場競争戦略論においては、マーケティングの大家である Levitte (1966) が、後発者の有利性について言及している。市場が生まれて間もない頃は、先発者を模倣することは比較的たやすく、初期投資も少なくて済む場合が多い。もし、迅速な二番手になることができれば、少ないリスクと限られた投資で一定の市場を獲得することができるという主張されている。

これは裏を返せば、先行者にはリスクが付きものだということでもある。Aaker and Day (1986) も、先行者優位、すなわち、「成長率が高い市場への早期参入が成功をもたらす」という常識に対して、疑問を投げかけている。彼らは、「早期参入者」であったにもかかわらず、成功できなかった企業を例に挙げて分析を行い、「早期参入者」が成長市場に対して間違った「思い込み」を抱いている可能性を示唆した<sup>(1)</sup>。この研究では、その思い込みに潜むリスクと対処法についても述べられている。

Lieberman and Montgomery (1988) は、先行優位と後発優位についての数々の理論者研究と実証研究をレビューして、それぞれのメリットを整理した。これによれば、先行優位のメリットは、(1)技術リーダーシップを発揮でき

る、(2)希少資源を先に占有できる、(3)買い手にスイッチングコストが生まれる、という三つにまとめられる。一方、後発者のメリットは、(1)「フリーライダー(ただ乗り)」が可能、(2)技術や市場の不確実性を避けられる、(3)技術や顧客ニーズの変化に対応できる、(4)既存のプレイヤーの慣性につけこむことができる、などにまとめられる (Lieberman and Montgomery, 1988)。

先発と後発のどちらが有利かというのは、技術や市場の特性にも依存するので、一概に決めることはできない。しかし、一定の条件が整えば、後発である模倣者が優位に立るということは広く認められているといえよう。

### 創造性についての論点

第二の論点は、模倣はイノベーションを引き起こすのか否かである。模倣が創造の母であるというのは、人文・社会科学の分野では、十分に議論されてきており、それを裏付ける十分な研究の蓄積もある。

たとえば、ピアジェをはじめとする発達心理学者が、子供が模倣から多くのことを学ぶことを解明してきた。また社会学では、タルドが、模倣によって、多くの社会現象を説明できることを説得的に論じている。

しかし、模倣が創造の源であるという考えは、経営学では比較的最近になって注目され始めたものに思える。模倣は、むしろ、後発のメリットをいかす競争戦略の一つとして捉えられてきており、創造的な行為とはみなされてこなかったと言っても過言ではない。

模倣を学習の理論の中で位置づけると、代理学習 (Vicarious Learning) となるが、経営学分野のトップジャーナルで、代理学習についての実証研究が行われるようになったのは、1990年代後半になってからである (Greve, 1998 ; Haunschild and Miner, 1997 ; Ingram and Baum, 1997)。

代理学習についての有効性についてはすでに多くの研究によって裏付けられている。とくに新しいプラクティスや技術、戦略を適応するときに、代理学習

がとても重要であることを示唆しており、ときに自身の経験に代替することがあると述べている (e.g., Baum, Li, and Usher, 2000 ; Beckman and Haunschild, 2002 ; Srinivasan, Haunschild, and Grewal, 2007)。

競争戦略の分野でも、模倣とイノベーションについて正面から取り扱った研究が目立つようになったのは、もっと最近であるたとえば、Constantinos 他 (2004) は、Fast Second と呼ばれる二番手でなければ、「急進的なイノベーション」を引き起こすことができないと言う。なぜなら、一部のイノベータに訴求することと、市場として大衆に受け入れられることとの間には「キャズム」と呼ばれる大きな断絶があり、それを越すには二番手の方が有利だからである。実際、携帯電話やオンライン書店といった、顧客の慣習と既存の企業の存在を揺るがすようなビジネスは、二番手が市場を拡大させてきたという歴史がある。

また、Shenkar (2010) は、製品のみならずビジネスモデルにも注目し、模倣がイノベーションの源泉になっていることを見いだしている。彼は、このような現象を「イミテーション (imitation)」と「イノベーション (innovation)」の複合的なものとして捉えられると考へ、「イモベーション (imovation)」という概念を提唱している。

#### 有効性を認めた上での議論

もちろん、これらの研究以前にも、経営学において模倣行動は様々な視角から研究が進められてきている。マネジメントファッション (Abrahamson, 1991; 1996) や新制度学派の模倣的同型性 (DiMaggio and Powel, 1983) はその典型である<sup>(2)</sup>。

経営学において模倣の研究が蓄積されてきたのは、模倣の有効性を認めているからに他ならない。それでは、模倣の有効性を前提にした研究においては、どのような論点があるのだろうか。目立った論点は下記である。

- ・ 何のために模倣するのか、同質化するのか
- ・ 誰が真似されるのか
- ・ 早いほどよいのか

これらの論点を体系的に整理した研究として、代表的なのが、浅羽（2002）、Lieberman and Asaba（2006）、ならびにShenkar（2010）である。それぞれの研究を簡単に紹介しよう。

#### 浅羽らの研究

Lieberman and Asaba（2006）は、広範な文献レビューから、模倣の動機を二つに整理して提示している。

第一は、競合から引き離されないようにするための模倣であり、競合ベースの理論とかかわる。この模倣は競合に引き離されないために行われるのであるが、競争関係を激化させて効率性を高めうる一方で、協調（共謀や結託）を促すというリスクもある。

第二は、他社が情報優位にあると考えるから模倣するというもので、情報ベースの理論とかかわる。この模倣は他社の行動が情報を提供してくれるため、優れたイノベーションを広めるというメリットがある一方で、間違ったものの模倣によって先行者の失敗を拡大するリスクもある（どちらの動機であっても、企業にも社会にもプラスマイナスの効果あり得る）。

もし両社が直接の競合になれば<sup>(3)</sup>、追随者は情報ベースの模倣をしていると考えられる。一般的に、競合ポジション、企業の規模、資源に違いがあるときは、情報ベースの模倣である可能性が高い。たとえば、規模の小さい企業が大企業を模倣したり、成功した企業を模倣したりする場合も情報ベースだといえよう。また、不確実性が高い場合、より権威のある企業の行動を模倣しよう

とするのだが、これも、確かな判断や情報を求めた結果としての模倣だといえよう。

逆に、競合ポジションや規模や資源の面で近い対象を模倣している場合は、競争目的のための模倣である可能性が高くなる。

#### シェンカーのフレームワーク

次に、*Copy Cats* の著者である Odded Shenkar の研究を紹介しよう。彼は、Where, Who, What, When, How という 4 W 1 H の 5 つのポイントから、適切な模倣行動を考察するフレームワークを提示している。

#### ①「どこで」(模倣の対照となる業界や領域)

模倣には、それが適した業界というのがある。たとえば、軽工業、消費材、とりわけプライベートラベルなどは、その典型である。法的規制が緩やかな製品・サービス、あるいはパソコンや DVD といったコモディティ化が進んでいるところも適切である。

実績のある事業を模倣するとき、ビジネスモデルは模倣への規制が弱く、模倣のターゲットとなりやすい。しかし、モデルの全体を模倣することには常に困難が伴うので、模倣がしやすいものとそうでないものを峻別する必要がある。

#### ②「何を」(模倣の対象)

Shenkar (2010) は、製品やプロセスのみならず、ビジネスモデル全体の模倣にも注目している。何を模倣するかについては、戦略的意図や戦略的なトレードオフを十分わきまえた上で判断しなければならない。つまり、自社モデルと導入しようとしているモデルとの間にある矛盾、対立の可能性もまた検討しなければならない。また、単純に、選ばれたモデルの目立った要素に従うの

ではなく、自社の状況に合うようにカスタマイズされなければならない。

③「誰を」(モデルの背後にある本質)

いつも大規模で、華やかで、成功しているプレイヤーを模倣することが最善だとは限らない。むしろ、グローバルな視野から幅広い模倣対象の候補のリストを準備すべきである。遠い土地のものや、一見すると離れた産業から可能性のあるターゲットを探すことが有効である。

④「いつ」(模倣のタイミング)

Shenkar (2010) は、タイミングにかかわる三つの戦略を提示している。それは、(1)迅速な追随者 (Fast Second: パイオニアのすぐ後に迅速に動く模倣者)、(2)後発の追随者 (come from behind: 強力な差別化の要素をもって、最初の参加者の後に続く遅い模倣者)、(3)パイオニア・インポータ (Pioneer Importer: 異なる時、場所で、つまり別の国、別の産業、そして異なる製品市場で最初の模倣者) である。

それぞれの戦略には長所と短所があり、自身の置かれている状況によって適切な戦略が異なる。また、それぞれの戦略は自身の模倣能力が必要である。そのため、自身の能力を知ること、もしくは、自分の能力を発展させることのできるポジションにすることが、いつ模倣するのかということを選ぶときに重要になる。

⑤「どのように」(模倣の型やプロセス)

いかに模倣するかというのは、その企業がおかれた状況や模倣のプロセスとかわかっている。模倣のプロセスは、(i)準備を整える、(ii)参照する、(iii)探索し、焦点を合わせ、選択する、(iv)脈絡を読み取る、(v)深く潜り込む、(vi)実施する、という6つのステップから成り立っている<sup>(4)</sup>。

ビジネスモデルを模倣するとき、概要をつかんだらすぐに追従すべきか、写真の詳細まで描き出してから模倣するのかというのは悩ましい問題である。パイオニアがどのように秘密を保持しようとしているのか明らかにすると同時に、潜在的な模倣者が迅速に動き、独自の強みを手に入れるのを防ぐ必要もある。

## 2. フレームワークの構築

Shenkar (2010) の枠組みは包括的ではあるが、模倣の目的に対して十分な関心が払われていない。そもそもこの研究が、イノベーションのための模倣についてのものなので、それ以外の模倣（たとえば、競争のための模倣）についての検討が十分ではない。

しかし、浅羽らが指摘するように、競争を緩和させるための模倣と競争への対応のための模倣と情報を収集するための模倣とでは根本的に目的が異なる。そして、その目的（Why）によって、どこ（Where）、誰（Who）を模倣すべきかが全く異なる。

そこで、模倣の目的を競争への対応とイノベーションの創造という二つに区別して、統合的なフレームワークを構築することにしよう。模倣の目的としてイノベーションをクローズアップしたのは、一つには、Shenkar (2010) の「イモベーション (imovation)」の考えを取り入れたかったからである。もう一つには、Lieberman and Asaba (2006) の情報ベースの模倣が、イノベーション目的に通ずるものがあると考えられたからである。

実際、このような視点で先行研究を概観し、さまざまな事例を観察すると、模倣の方法についての体系的なフレームワークを構築することができる。

解説をよりわかりやすくするために、全体図を先に提示しておこう。それぞれの目的（Why）について、どこ（Where）、誰（Who）、何を（What）、いつ（When）、どのように（How）模倣すべきかを整理することにしよう。

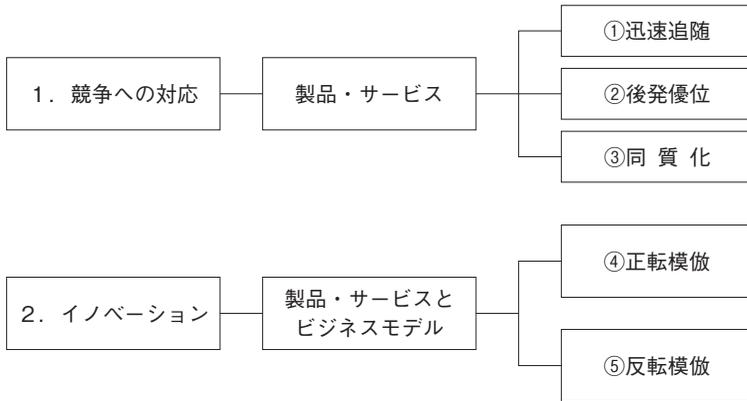


図1 模倣の類型化

### 3. 競争への対応のための模倣

競争への対応のための模倣というのは、競争相手の動きに刺激され、その対応によって動機づけられた模倣である。他社から引き離されないようにするための模倣、あるいは他社を追い越すための模倣で、目の前の競争相手との関係が第一義的に考えられる。

目の前の競争に対応するためには、競合の動きに合わせて迅速に対応しなければならない。時間的余裕からして、仕組みを抜本的に組み替えていくことはできない。それゆえ、モデリングの対象も製品レベルのものにとどまる。もちろん、サービスビジネスの場合はサービスを提供するために仕組みに一步踏み込まなければならないのだが、時間的に仕組みの深い部分に踏み込む余裕はない。それゆえ、既存の資源や仕組みを維持しつつ可能な範囲で対応するというケースが多い。

このような模倣だからモデリング自体は単純である。原則として参照すべき相手は、同業の成功者やリーダー格の企業であり、彼らの動きをそのまま模倣

することになる。

### ①「迅速追隨」

もし、迅速な二番手（Fast Second）<sup>(5)</sup>を目指すのであれば、他社が成功すると思っただけで模倣すべきであろう。模倣の対象は、いうまでもなく、成功しそうな同業他社である。タイミングは基本的に早ければ早いほどよい。というのも、市場の立ち上がりと同時に参入できれば、マーケットシェアのかなりの部分を占めることができるからである。難しいのは、競合の成功を見届ける前に模倣しなければ間に合わないという点であろう。

迅速な二番手は、より少ないコストでより高い可能性を追求できる。そのため、パイオニアの70%程度は獲得できるという調査結果もある<sup>(6)</sup>。とくに、三番手以降の模倣者に対して参入障壁をつくれば競争優位を勝ち取ることも夢ではない。それゆえ、先行者が利益を独占してしまう前に参入しなければならないし、そして、他の新規参入社に先立って模倣することが大切だ。

そのために必要なのは、周到に情報を収集・分析し、模倣を実行するためのリバースエンジニアリング力であろう。さらに、場合によっては、いつでも模倣できるぐらいの下準備ができていなければならない。

### ②「後発優位」

しかし、だからといって競合への対応において、いつも迅速さが鍵になるというわけではない。同じく攻めの姿勢で競争に対応するにしても、じっくり取り組んだ方がよい場合もある。それは、後から挽回するだけの経営資源に恵まれているような場合だ。

後発優位とは、意図的に参入のタイミングを遅らせることでリスクやコストを最小化し、先行者を追い越そうとする戦略である。高い品質、優れたデザイン、ブランド力、販売チャネルなどの経営資源があれば、後発であっても先発

と同等以上のパフォーマンスを上げることができる。模倣の対象はすでに成功を収めた同業他社で、他社の成功を見届けてから巻き返しを図るのがポイントである。

このように、鍵となる経営資源を有した企業であれば、後追いによって、製品開発や市場立ち上げのリスクやコストを回避しつつ同様の成功を収めることができる。先陣を切らなくても、成長期に間に合うタイミングで参入すれば十分なので、他社の成否を見届けて不確実性を減らすことができる。

### ③「同質化」

守りの姿勢で競争に対応するというケースもある。それは、相手を優位に立たせてはならないというときで、このときに「負けないための模倣」が行われる<sup>(7)</sup>。

たとえば、ライバルが顧客にウケそうな新しいタイプの商品・サービスを開発したとしよう。多くの業界で、「とりあえず類似品を出しておこう」という対応がとられる。

これが、横並びである。横並びとは、相対的なポジションを落とさないことを目的にした模倣である。模倣の対象は、基本的には同業他社である。先の二つの模倣と違うのは、たとえ成功が約束されていないとしても、競合や業界リーダーがしていることと同質化するという点である。極端に言えば、「成功しても失敗しても差がつかなければよい」とする考え方である。差を開けられることを極端に嫌い、そのリスクを回避するためにとられる同質化行動なのである。

横並びの中には、他に、競争対応のためだけではなく、正当性を確保するためのものもある<sup>(8)</sup>。横並びで従っておかなければ、世間に対して示しがつかないといった場合である。その典型は、製品・サービスの模倣ではないのだが、企業の社会的貢献というものだろう。創業の理念にとりて、まじめにやっ

るところも多いが、ポーズだけとっているというような会社も多い。

コーポレートガバナンスにしても、人事制度にしても、制度の導入には多少なりともそう言った世間体が作用するものだ<sup>(9)</sup>。このような横並びの場合は、タイミングの重要性は下がる。「お手本」の対象も、直接の競合というよりも業界のリーダーとなることが多い。

#### 4. イノベーションのための模倣

目的を意識するという意味で、もう一つ重要なのがイノベーションである。イノベーション目的の模倣というのは、顧客へ新しい価値を提供したり、自らの経営を抜本的に改善したりすることに動機づけられた模倣である。

この意味で、他社との戦いというよりも、自分との戦いの中での模倣であり、模倣の範囲も製品、あるいは特定の製造プロセスにとどまらないことが多い。「新しい葡萄酒は新しい革袋に入れよ」と言うが、真にイノベティブな製品や製造プロセスであれば、それを最大限に生かす事業の仕組み（ビジネスシステム）も同時に準備すべきなのである<sup>(10)</sup>。

ただし、仕組みというのは、本来、模倣が困難なものでもある。それゆえ、それをモデリングして自分のものにするためには、それなりの工夫が必要とされる。

大別すると、二つの方法がある。一つは、遠い世界からそのままモデリングする「正転模倣」の戦略である。そして、もう一つは、近い世界から反転させてモデリングする「反転模倣」の戦略である。

##### ④「正転模倣」

トヨタ生産システムが、スーパーマーケットからヒントを得て生まれたというところをご存知だろうか。トヨタ生産システムの生みの親である大野耐一氏は、アメリカのスーパーマーケットの仕組みを人づてに聞き、それを自らが目

指すべき「ジャスト・イン・タイム」の生産システムに応用できると考えた。

日本のセブン-イレブンの産みの母が、米国サウスランド社であるということとはよく知られた話かもしれない。スーパーマーケットと地元小売商との共存共栄が可能であることを立証するために、鈴木俊文氏は、アメリカで開発された業態を日本に持ち込んで適応させた。

トヨタは異業種という遠い世界から「お手本」を見つけ、セブンイレブンは海外という遠い世界から「お手本」を見つけた。共に、遠い世界のビジネスを模倣することによってイノベーションを引き起こしたのである。

井上（2012）は、近い世界のビジネスの模倣は、競争に対応するには有効であるが、模倣からイノベーションを引き起こすためには、遠い世界からの模倣の方が有効であると主張している（「遠さ」は、①業種の距離、②地理的な距離、③時間的な距離、から捉えられている）。

遠い世界からの模倣がイノベーションを引き起こした、という事例は枚挙にいとまがない。ドトールはフランスとドイツのカフェを模倣して革新的な喫茶店ビジネスを打ち立てた。スターバックスは、イタリアのエスプレッソバーをモデルにして米国にカフェを根づかせた。ヤマト運輸は、アメリカのUPSから配送密度を倣い、吉野家から絞込みの戦略を倣い、そしてJALパックからサービスの商品化というパッケージングを倣って、宅急便を生み出した。

それでは、遠い世界からの正転模倣にはどのようなタイプがあるのか。少なくとも、三つのレベルがある。それは、①単純にそのまま持ち込む、②状況に合わせて作り替える、そして、③新しい発想を得る、という三つである。

いずれも、ある世界のものを模倣して別の世界に持ち込んでいるが、イノベーションの生み出し方が異なる。

#### 単純に持ち込む

まず、単純に、遠い世界から持ち込んでイノベーションを引き起こすことを

考えてみよう<sup>(11)</sup>。

企業というのは、特定の国や地域の業界において活動を行っている。よそから持ち込まれたものは、たとえ、既に別のところで存在していたとしても、持ち込まれた側にしてみれば新しい。新規性は、自らの世界での一番手となることから生まれるのだ。海外から仕組みを模倣するにしても、異業種から仕組みを模倣するにしても自分の世界では、最初となるわけだから、当然である<sup>(12)</sup>。

このような模倣者は、パイオニア・インポータと呼ばれる。パイオニア・インポータというのは、他の地域や製品市場において、自身を最初の参入者として確立した新参者のことである。たとえば、ローコストキャリア（LCC）と呼ばれる格安エアラインには、いくつかのパイオニア・インポータがいる。アメリカで成功したサウスウエスト航空のモデルをそのままヨーロッパで展開して成功を収めたライアンエア。また、そのライアンエアをモデルにして、LCCをアジアで展開したエアアジアなどがその典型である。

状況に合わせて作り替える

次に、「そのままは持ち込めない」という場合を考えてみよう。もともとの世界と持ち込もうとする世界とが違う場合、自らの世界に合わせて適応させる必要がある。自分で作り込まなければならない要素が増えるのだが、逆に言うとそれが独自性をもたらす。

たとえばセブンイレブンは、骨格の部分については米国のサウスランド社から倣ったのだが、日本でライフコンビニエンスを実現するために、物流システムと情報システムについて一から整備し直さなければならなかった。

ドトールにしても、フランスで出会った「立ち飲みスタイル」を最終イメージとして模倣したが、それを日本で実現するためには、低価格でも収益の上回る仕組みを築かなければならなかった。

これらは、単純模倣というには、あまりにも工夫の余地が大きい。実際、参

照したのも本質的な部分に限られているので、ライアンエアと同じとはいえない。もちろん、自分の国や業界にないものを持ち込むという、パイオニア・インポータ的な新しさはある。しかし、大切なのは、それに加えて、現地化するプロセスでイノベーションが引き起こされるという点だ。異なる世界に持ち込むときに生じる様々な問題を、創造的に解決することによって新規性が生まれる。

### 新しい発想を得る

それでは、地理／空間／時間的距離がさらに遠くなるようになるのだろうか。それは、意外なところからヒントを得るとか、まったく新しい発想を持ち込むということになる。

その典型は、トヨタがスーパーマーケットから、ジャストインタイムシステムのヒントを得たというケースであろう。

あるいは、ヤマト運輸が、絞り込みという戦略について吉野家から、サービスの商品化についてジャルパックから倣ったのも、このようなレベルの模倣だといえるのかもしれない。

コンビニ弁当とファッションアパレルとの間に陳腐化が激しいという共通性を見だし、それに対して、需要と供給がぴったりと一致するサプライチェーンを構築するというのも、このレベルの模倣の一つである。

「新しい発想を得る」というと、よく目につく共通性からアイデアを得ること、あるいは、思いつきで発想生み出すことと思われるかもしれない。しかし、それでは事業は立ち上がらない。このレベルでのモデリングは、抽象化されたレベルで本質を看破するということである。そして、その本質を自らの世界に持ち込んで、仕組みづくりを行うということである。このような「本質の移転」によってイノベーションが引き起こされる。

### ⑤ 「逆転模倣」

自分の国や業界では思いもよらなかった「お手本」から倣うことだけがイノベーションの源泉ではない。優れた教師からだけでなく、悪い教師からも学ぶことはたくさんある。イノベーション目的のもう一つの基本戦略は、近い世界のモデルを反転させるというものである。

逆転模倣には、二つの方法がある。一つは、全体を逆転させるような模倣で、もう一つは、部分を逆転させるような模倣である。

社会学者のガブリエル・タルドは、模倣という行為を常識的な感覚よりも広く捉えている。日常的な言葉遣いからすると、模倣というのは、何かをそのまま真似た場合に限定されるのかもしれない。しかし、タルドは、そのまま受け入れる「模倣」だけでなく、それを否定して受け入れる「反対模倣」も含めている。すなわち、「模倣には次の二通りの仕方がある。つまり、自分のモデルとまったく同じことをするか、まったく正反対のことをするかである」(pp. 15-16) という。

アルフレッド・スローンが、フォードに在籍中、同じ黒い車ばかり生産することの有効性を理解すると同時にそれを否定し、多様な車を作ることを進言した。残念ながらこれは受け入れられず、自分で新しい会社、GMを創立しなければならなくなったのだが、これは、フォードのやり方に強く影響を受けたが故の反対模倣だと言えるのかもしれない。

なお、学習の理論では、反面教師から倣うことについては、代理学習としても研究が進められている<sup>(13)</sup>。たとえば、Kim and Miner (2007) は、同業種の他社の経験、ならびに隣接業種の他社の経験から学ぶことによって倒産を防ぐことができるかどうかについて実証研究を行った。その結果、他社の失敗経験、ならびに他社が失敗しそうになりながらも持ち直した経験から学んで倒産を避けることができるという証左が得られた

イノベーションを引き起こすための逆転のモデリングは、全体を逆転させる

場合と、部分を逆転させる場合の二つに分けられる。いずれも、正転のモデリングとは対照的に、同時代の同業という近い競合をモデリングするのが基本である。

### 全体の逆転

これまで何らかの理由があって、顧客となり得なかった人たちに新しい価値を提供するためには、既存のあり方を抜本的に見直さなければならない。全てにおいて逆転させようと試みなければならないのは、このようなケースである。

たとえば、グラミン銀行は、伝統的な融資のあり方を徹底的に観察して、それを反面教師にした。既存の担保をベースにした融資のシステムは、長年の伝統に裏付けられているだけあって完成度が高い。それを部分的に手直したところで、貧困層に融資できるような仕組みにはならない。対象とする顧客、取引額、担保のあり方、すべてを逆にして、マイクロファイナンスの仕組みをつくり出した。

複写器においても全体逆転のモデリングを見いだせる。ゼロックスは、本体を売るのではなく、それをリースすることによって、大企業や政府に対して高品質のコピーサービスを提供した。そして、キヤノンは本体の最も重要な部分を使い捨てにして、個人や中小企業がセルフメンテナンスできるようにした。

リースや使い捨てという画期的な仕組みなしでは、新しい市場は開拓できなかったであろう。

全体の逆転というのは、ときに現状のビジネスモデルそのものを否定する。そういった場合は、新しく生み出されたビジネスは、既存の事業者にとってやすやすとは手を出せない仕組みとなることが多い。

## 部分逆転

これに対して、部分逆転というのは、既存のビジネスの基本骨格を肯定しながらモデリングを行うものである。問題を引き起こした部分を明確にして、それを引き起こしている根本を否定する。これによって、次代の仕組みを築き上げていくというモデリングである。

たとえば、任天堂はアタリを部分逆転させて、家庭用ビデオゲームの市場を立ち上げた。アタリはハードとソフトを分離して、一台のハードで複数のソフトを楽しめるという価値を提案したが、ソフト開発を完全にオープンにして粗製濫造を招いてしまった。これを見た任天堂は、基本的にはこの分離方式を採用しながらも、アタリを反面教師にしてソフト開発をよりクローズドなものにした。力量のある開発会社とだけライセンス契約を結び、「一発必中」の精神で、少数厳選でソフトを開発した。これによって、「ゲームは面白いものだ」という認識を広め、ビデオゲームの市場を本格的に立ち上げたのである。

こうして市場が立ち上がると、もはや信頼性がこの業界の最大のボトルネックではなくなる。むしろ、より幅広い客層に、さまざまなゲームを数多く提供できる能力が必要とされる。

ソニー・コンピュータ・エンタテインメントは、分離方式やライセンス契約はそのままに、よりオープンな開発体制を整えてプレイステーションを開発した。CD-ROMという技術特性を生かした迅速な生産・供給体制を整えて、任天堂を追撃したのである。

部分の逆転というのは、競合の仕組みのメリットとデメリットを冷静に判断して、自らの仕組みを進化させるようなモデリングである。成果を上げている部分と、至らない部分とを切り分けて整理できるかどうか、モデリングの成否の鍵となる。

### 逆転のロジック

なぜ、逆転の発想のイノベーションが競争優位をもたらすのか。それは、逆転の発想というのが、そもそも既存のビジネスが手を出し難いところを開拓するからである。

どのような会社も目の前に、購買額も利幅も大きい優良顧客がいればそれを大切にするはずだ。そのニーズにぴったりと適合する事業の仕組みを構築し、経営資源を蓄積するというのが合理的な戦略である。

しかし、目の前の顧客のニーズに応えることに専念し、オペレーションに磨きをかけることにもリスクはある。顧客の言いなりになっているうちに品質が過剰になり、収益を悪化させてしまうかもしれないし、事業が成熟して先細りになってしまうかもしれない。顧客のニーズを聞いて努力していくという当たり前のことでも、やり過ぎるとまずいこともある。

仮に、そのことに気づいて事業の仕組みを変えようと思ってもそう簡単にはいかない。一旦その顧客に最適な仕組みづくりをしてしまうと、それを変革するのは難しくなってしまう。とくに、その事業がより大きな成功体験に裏付けられていればいるほど、自己否定による革新は難しくなる<sup>(14)</sup>。

ここに、ライバルがつけ入る隙が生まれる。ライバルは、その会社のビジネスとは対極的なビジネスを立ち上げやすくなるからだ。というのも、対極というのは、その会社が手を出し難い領域なのである。全く異なった経営資源やオペレーションをしなければならなかったり、現在手がけているビジネスと矛盾を引き起こしてしまったりすることが多い。

多くの業界の発展の歴史をみると、ある新しい市場が生まれたあとは、その逆、また逆というような展開で業界が発展してきているのはこのためである。大なり小なりこのような論理によって歴史が繰り返されているとすれば、その論理を前提として事業をデザインすればよい。

## 5. 結びにかえて

ここまで、「模倣戦略」の先行研究を整理して、どのような場合にどのような模倣が有効であるのかについて検討をしてきた。結果、競争に対応する模倣戦略とイノベーションを生み出すための模倣戦略とでは、どこの、誰の、何を、どのように模倣すべきかがまったく異なるということが判明した。

模倣がイノベーションを引き起こすというと、「おやっ」と思われるかもしれない。現代の常識だと、模倣というと独自性や創造性とは逆を行くものだと思われがちだからだ。それゆえ、成功したビジネスというのは、独自発想から生まれると信じきっている人もいる。とくに、イノベーションを引き起こしたようなビジネスはなおさらだ。

しかし、成功したビジネスの成り立ちを追うと、お手本があったということが少なくない。創業者の独創性から生まれたものだと思われていたものでも、「実は、偉大な先輩から倣っていた」ということもある。起業家塾などで師として仰ぐ人がいたり、実際のビジネスで経営幹部に仕えたりしているうちに、いろいろなことを意識的、無意識的に倣うものだ。

このようにして生まれたビジネスのいくつかは、ライバルから模倣され難い仕組みへと発展していく。今となつては、他社からなかなか模倣できないのかもしれないが、もとをただせば、実は大なり小なり模倣によって築かれているはずだ。

さらに言えば、模倣によって生まれた仕組みであっても、そのオリジナルを凌駕することもある。そのルーツになった本国のモデルを超えて、大規模展開を実現した事業も少なくはない。製造業を代表するトヨタにしても、流通業を代表するセブンイレブンにしても、このような傾向が認められる。まさに、「蒼は藍より出て藍よりも蒼し」である。

ただし、誰もが模倣に成功する訳ではないし、ましてや模倣からイノベ-

ションを引き起こしているわけでもない。猿真似に終わる企業もあれば、何かを生み出すことができる企業もある。模倣が、創造性の源泉であると同時に、創造性からかけ離れた存在なのはこのためである。

模倣によってイノベーションを引き起こした企業をみると、実は、卓越した学習能力を備えていることがわかる。模倣に長けた企業には、独特の姿勢や能力があり、そこには共通する作法なり心得が認められる。そういった作法なり心得がなければ、模倣はうまくいかない。

## 謝辞

「早稲田を第二の母校と想ってください」とおっしゃってくださった大谷孝一先生に感謝申し上げます。

- 注(1) 6つの思い込みとは、シェアの獲得が容易、市場占有率の重要性、経験効果による競争優位性、弱い物価圧力、技術による参入障壁、先行者のシグナル、である。
- (2) 彼らは3つの同型性 isomorphism の概念を提示した。社会的、政治的圧力によって生じる強制的同型性 Coercive Isomorphism。正当性の高い組織を模倣することで生じる模倣的同型性 Mimetic Isomorphism。同じような教育を受けて培われた職業的規範によって生じる規範的同型性 Normative Isomorphism である。これら3つの同型性の中で、最も実証研究が盛んなのは模倣的同型性である (Mizuruchi and Fein, 1999)。
- (3) 情報収集のための模倣か、あるいは競争対応のための模倣かは、外部からの観察によって推論可能である (評価のチェックポイントは下記)。
- ・リーダーとフォロワーが、競合として競い合っているか否か。
  - ・同じ製品ラインを持っているか地理的に重なっているか。
  - ・同様の資源、歴史を有しているか。
- (4) Getting ready とは、イノベーションと同様に模倣を受け入れるのみならず、価値付け、促す文化とマインドセットの構築である。Referencing とは、潜在的価値の模倣モデルを特定し、狙う能力のことである。Searching, spotting, and sorting とは、模倣する価値のある製品や工程、サービス、慣習、思想、モデルなどを探し、スポットを当て、選ぶ能力である。Contextualizing とは、関連性のある環境要因の特定と、オリジナルとそれぞれの環境に埋め込まれた模倣の観察をする能力である。Deep diving は、単純な相関分析を超え、複雑な因果関係を捉える深い洞察を導く能力のことである。Implementing は、模倣した要素を早く、効果的にオペレーションの段階まで吸収し、統合し、落としこむ能力である。
- (5) ここでの Fast Second は、Shenkar (2010) の捉え方に沿ったもので、後発者としての文字通りの二番目の参入者である。Fast Second については、他にも捉え方がある。たとえば、Markides and Geroski (2011) の Fast Second は、一般的にはパイオニアに思われているが、実は二番手としての Fast Second であったという企業のことを指している。たとえば、オンラインブックストアのパイオニアはアマゾン・ドット・コムではなく、チャールズ・スタックであり、アマゾンは二番手となる。アメリカで有名なチャールズシュワブも、実はパイオニアではなく、

二番手である。これらの企業は、他の研究ではパイオニアとして捉えられることも多いので注意が必要である。

- (6) Urban, Theresa, Gaskin and Zofia (1986) は、主要な製品の24のカテゴリから82の主要ブランドを選択して、パイオニアになるとどれだけの利益があるのか、そして参入は早ければ早いほど望ましいのかについて調査した。論文のメインメッセージは、パイオニアに利益があり、参入の順番が早ければ早いほど獲得シェアが高いものの、二番目に参入できれば、たとえ、三番手、四番手、五番手、六番手が入ってきても、最初に参入したパイオニアのシェアの約71%を二番目のファーストセカンドが獲得できるという調査結果となっている。
- (7) 同質化については、浅羽 (2002) が詳しい。
- (8) 人気のマネジメントテクニックを取り入れるのは企業のパフォーマンスを高めるのではなく、組織の正当性を高めることでCEOの給与を高めることに繋がる (Staw and Epstein, 2000)。
- (9) なぜ、テクニカルに、必ずしも合理的とは言えない制度や手法が実業界に普及するのか。この問題に一定の答えを出したのがマネジメントファッション研究である。その権威である Abrahamson (1991; 1996) によれば、環境の不確実性が高い場合、業界内のリーダーの行動を倣ったり業界外のコンサルティング会社の提案を採用したりする傾向があるという。マネジメントファッション研究では、流行というのは、このような正当性を求める行動によって生み出されると考えられている。必ずしもテクニカルに合理的でない制度や手法であっても広く社会に普及するのは、「組織は流行に従う」からだと主張される。
- (10) たとえば、ipod がイノベーションなのは、ITMSがあったからである。また、ベネトンの後染め製法にしても、その画期的な製法を活かした事業の仕組みづくりを行ったからだと考えられる。

確かに、加熱した染色液に半完成品である（色がついていない生成りの）セーターやカーディガンを入れて染め上げるというのは製造プロセスのイノベーションである。しかし、このプロセスイノベーションが意味を持つのは、需給に合わせて必要な色を必要なだけ追加生産して、売れ残りのロスと機会ロスを最小化する点にあった。後染めそのものでは大きな意味は持たない。そもそも、この工法の限界として、単一色のものしか作れないというものがあったが、その限界をデメリットとしないように、ベネトンは「United Colors of Benetton」というターゲットを世界の若者に絞り、原色を基調としたカラーバリエーションの商品に絞り込んだ。同時に、若者にアピールするようなマーケティングコミュニケーションも行った。このようなターゲティングやブランド作りが後染め製法を軸に結びつき、一つの仕組みを形成したからこそイノベーションを引き起こすことができたと考えられる。

- (11) Terlaak and Gong (2008) は、観察者がいかに企業間で価値が変わる実践を自社に適用すべきか否かを学ぶのかを調査課題に据え、観察対象を適応者 (adopters) と非適応者 (nonadopters)、遺棄者 (abandoners) と非遺棄者 (nonabandoners) に分類し、どの対象からどういう状況で学べばよいのかを説明している。いずれの場合も、自社との差分を見出しやすいという理由から、関連性の弱い企業を対象とするのがよいと述べている
- (12) これに関連した研究に山田 (1995) と内田 (2009) がある。山田 (1995) においては、業界リーダーを外から脅かす戦略を、業界を維持しつつ逆転する「侵入者」と業界を破壊して代替してしまう「業界破壊者」とを区別して提示している。内田 (2009) は、異業種から持ち込まれたものが、ときに既存業界のプレイヤーにとって脅威となることに注目し、これを「異業種格闘技」として捉えている。
- (13) 代理学習の対象は、事実だけにとどまらない。たとえば、Morris and Moore (2000) は、航空機パイロットの訓練で使用するフライトシミュレータをもちいて、擬似経験からの学習を研究している。

- (14) 過去の成功が戦略的固執 (Strategic Persistence) を生み出し、それがパフォーマンスに負の影響を与える (Audia et al., 2002)。

#### 参考文献

- Aaker, David. A. and George S. Day (1986) "The perils of high growth markets," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 5, pp. 409-421.
- Abrahamson, Eric (1991) "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 586-612.
- Abrahamson, Eric (1996) "Management Fashion," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 254-285.
- 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。
- Audia, Pino G., Edwin A. Locke and Ken G. Smith (2000) "The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following a radical environmental change," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 837-853.
- Bandura, Albert (Eds.) (1971) *Psychological Modeling: Conflicting Theories*, Aldine-Atherton (原野 広太郎・福島脩美共訳 (1975) 『モデリングの心理学—観察学習の理論と方法』金子書房)。
- Baum, Joel A. C., Stan Xiao Li and John M. Usher (2000) "Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisition," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 4, pp. 766-801.
- Beckman, Christine M. and Pamela R. Haunschild (2002) "Network learning The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 1, pp. 92-124.
- Charan, Ram (2001) *What the CEO Wants You to Know: Using Your Business Acumen to Understand How Your Company Really Works*, Crown Business (山岡洋一訳 (2001) 『ビジネスの極意は、インドの露天商に学べ』角川書店)。
- 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.
- Freeman, John, Glenn R. Carroll and Michael T. Hannan (1983) "The liability of newness: Age dependence in organizational death rates," *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 5, pp. 692-710.
- Greve, Henrich. R. (1998) "Performance, aspirations, and risky organizational change," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, pp. 58-77.
- Haunschild, Pamela R. and Anne S. Miner. (1997) "Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, pp. 472-500.
- Ingram, Paul and Joel A. C. Baum (1997) "Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp. 68-102.
- 井上達彦編著 (2006) 『収益エンジンの論理—技術を収益化する仕組みづくり』白桃書房。
- 井上達彦 (2010) 「逆転の発想による事業デザイン—6つの戦略ディメンション」『早稲田商学』第424号, pp. 31-53.
- 井上達彦 (2011) 「ビジネスモデリングによるサービスビジネスの変革—公文香港の原型回帰の事例」早稲田大学アジアサービス研究所ディスカッションペーパー No. 1.
- 井上達彦 (2011) 「コンタクトレンズのサービスイノベーション—(株)メニコンのビジネスモデリング」早稲田大学アジアサービスビジネス研究所ケース No. 1.

- 井上達彦 (2011) 「ビジネスモデル発想による事業の創造と再構築」『早稲田商学』第429号, pp. 125-152.
- 井上達彦 (2012) 『模倣の経営学—偉大なる会社はマネから生まれる』日経BP.
- Kim, Jay and Anne S. Miner (2007) “Vicarious Learning from The Failures and Near-failures of Others: Evidence from The U.S. Commercial Banking Industry,” *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, pp. 687-714.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣.
- 真木圭亮著・井上達彦監修「日本のビデオゲーム産業におけるビジネスモデルの変遷—オンライン化とサービス化に向けて」早稲田大学アジアサービスビジネス研究所ディスカッションペーパー No. 4.
- 鳥羽博道 (2008) 『ドトールコーヒー「勝つか死ぬか」の創業記』日本経済新聞出版社.
- 川辺信雄 (2003) 『新版 セブン・イレブンの経営史—日本型情報企業への挑戦』有斐閣.
- Levitt, Theodore (1966) “The management of reverse R&D or how to imitate your competitor’s products before it’s too late,” *Harvard Business Review*, September-October, pp. 33-37.
- Levinthal, Daniel A. and James G. March (1993) “The myopia of learning,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 95-112.
- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988) “First-Mover Advantages,” *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Special Issue, pp. 41-58.
- Lieberman, Marvin B. and Shigeru Asaba (2006) “Why Do Firms Imitate Each Other?,” *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 366-385.
- March, James G. (1991) “Exploration and exploitation in organizational learning,” *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- Markides, Constantinos C. and Paul A. Geroski (2004), *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*, Jossey-Bass.
- Moore, Geoffrey A. (2002) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers* (Collins Business Essentials), HarperBusiness (川又政治訳 (2002) 『キャズム』翔泳社).
- Morris, Michael W. and Paul C. Moore (2000) “The Lessons We (Don’t) Learn: Counterfactual Thinking and Organizational Accountability after a Close Call,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 4, pp. 737-765.
- Mizruchi, Mark S. and Lisa C. Fein (1999) “The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 4, pp. 653-683.
- 小倉昌男 (1999) 『小倉昌男 経営学』日経BP社.
- Prince, J. T. and Simon, Daniel H. (2009) “Multimarket contact and service quality: Evidence from on time performance in the U.S. airline industry,” *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 2, pp. 336-354.
- Schultz, Howard and Dori Jones Yang (1997) *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, Hyperion (小幡照雄・大川修二訳 (1998) 『スターバックス成功物語』日経BP).
- Schnaars, Steven P. (1994) *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Market from Pioneers*, 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).
- Shapiro, Carl. and Hal R. Varian (1998) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Econ-*

- omy, Harvard Business School Press. (千本倅生監訳・宮本喜一訳 (1999) 『ネットワーク経済の法則—アトム型産業からビット型産業へ...変革期を生き抜く72の指針』IDG コミュニケーションズ).
- Staw, Barry M. and Lisa D. Epstein (2000) "What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 3, pp. 523-556.
- Srinivasan, Raji, Pamela Haunschild and Rajdeep Grewal (2007) "Vicarious learning in new product introductions in the early years of a converging market," *Management Science*, Vol. 53, No. 1, pp. 16-29.
- Tarde, Jean-Gabriel (1890) *Les Lois de l'imitation*, Alcan (池田祥英・村澤真保呂訳 (2007) 『模倣の法則』河出書房新社).
- Terlaak, Ann and Yan Gong (2008) "Vicarious Learning and Inferential Accuracy in Adoption Processes," *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 846-868.
- 谷永強・曹海麗「中国高速鉄道“独自技術”の実態—人命軽視し、やみくもにスピード追求」『日経ビジネス』2011年9月5日号, pp. 93-95.
- 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.
- ムハマド・ユヌス (2009) 「グラミン銀行の軌跡と軌跡—新しい資本主義の形」『一橋ビジネスレビュー』第57巻第1号, pp. 6-13.
- 緒方知行 (2003) 『セブン-イレブン 創業の奇蹟』講談社.
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社.
- Shenkar, Oded (2010) *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press.
- 内田和成 (2009) 『異業種競争戦略—ビジネスモデルの破壊と創造』日本経済新聞出版社.
- 和田一夫 (2009) 『ものづくりの寓話—フォードからトヨタへ』名古屋大学出版会.
- 山田英夫 (1995) 『逆転の競争戦略—リーダー企業の「強み」を「弱み」に変える』生産性出版.
- Yunus, Muhammad and Alan Jolis (1998) *Banker to the Poor: The Autobiography of Mohammad Yunus of the Grameen Bank*, Aurum Press Ltd. (猪熊弘子訳 (1998) 『ムハマド・ユヌス自伝—貧困なき世界を目指す銀行家』早川書房).