

《日本が再び競争力を回復するために》

Samsung 限界説の真偽を問う 模倣はイノベーションの原動力



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

「ファースト・フォロワーであるSamsungの戦略はもはや限界」と言われている。しかし、模倣とは複雑で希少な能力であり、イノベーションの原動力である。また、創造とは2つ以上の事柄を統合することであり、無から有を生み出すことではない。つまり、Samsungとは創造的模倣の達人企業と言える。かつて日本も、創造的模倣を得意としていた。ところが、頂点に立った瞬間から失速し、エレクトロニクスは大崩壊した。日本が再び競争力を回復するためには、一度捨ててしまった創造的模倣能力を取り戻す必要があると考える。

絶好調のSamsung Electronics

韓国Samsung Electronicsの快進撃が止まらない。1994年から約20年間の推移を見ると、売上高は17倍以上になり、営業利益も11倍を超えた（図1）。2012年通期では、前年比22%増の売上高は201兆500億ウォン（約14兆700億円）、営業利益は何と前年比86

%増の29兆100億ウォン（約2兆300億円）いずれも過去最高を記録した。

この営業利益額は、トヨタ自動車（2008年3月期）に記録した最高の営業利益2兆2703億円で匹敵する。2012年の世界企業時価総額ランキングではトヨタの26位を上回る20位にランクし、企業ブランドランキ

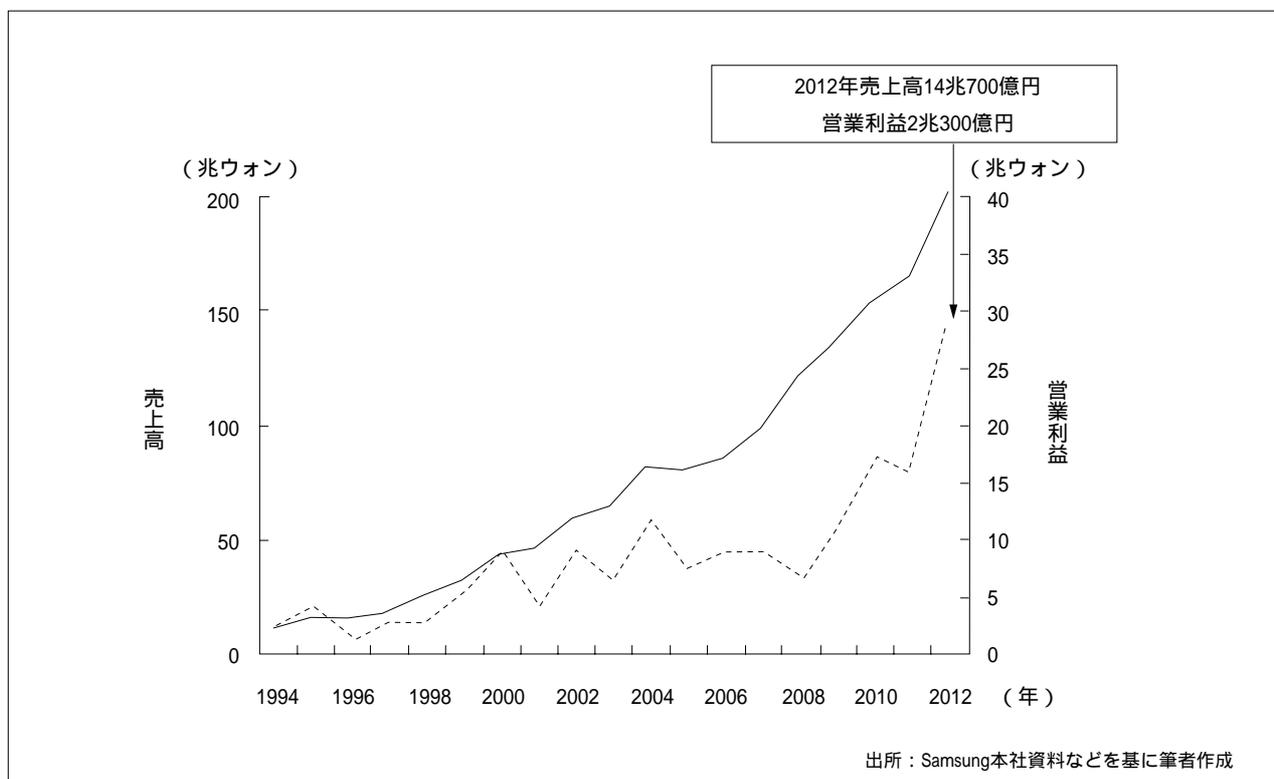


図1 Samsungの売上高および営業利益

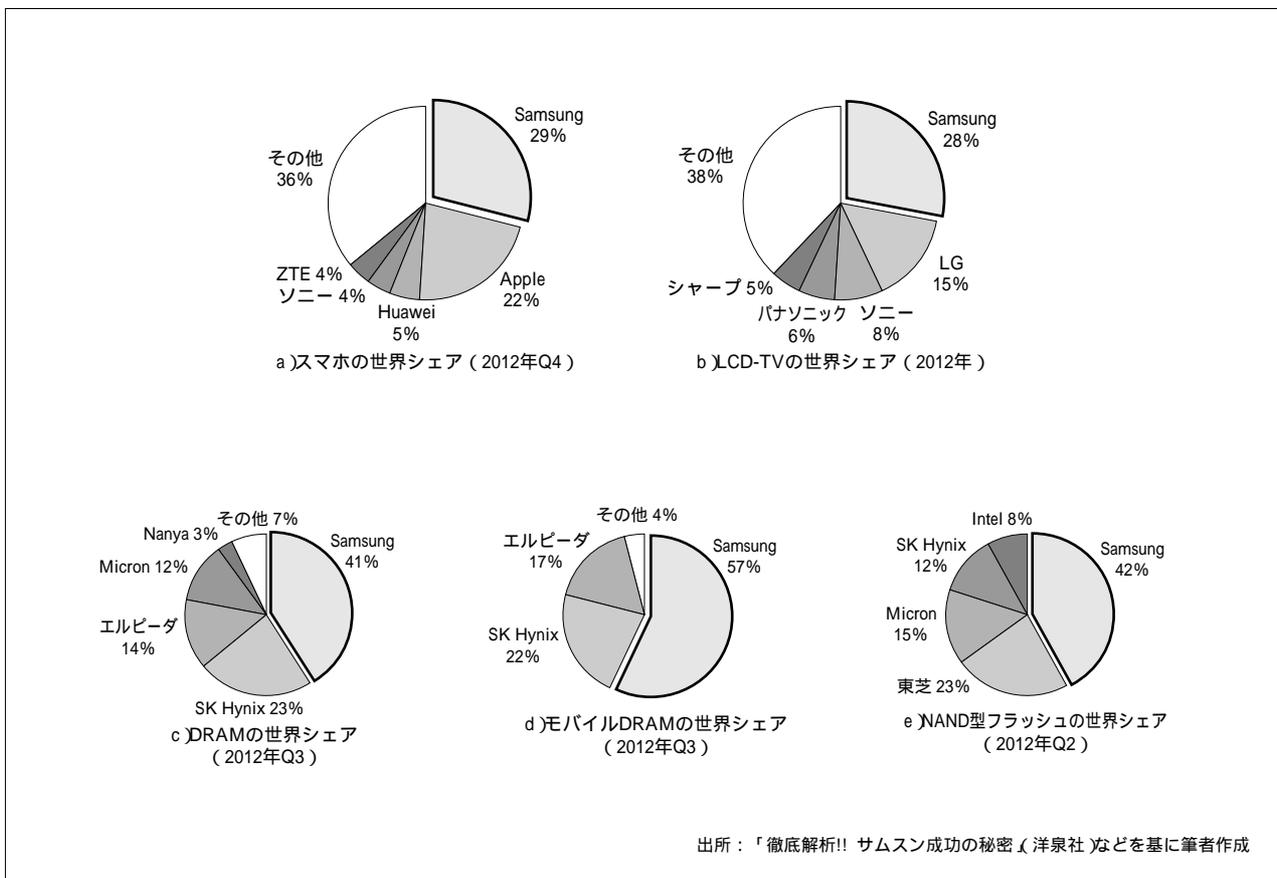


図2 Samsungが世界トップの製品

ングでもやはりトヨタの10位を上回る9位にランクされた。Samsungがトヨタの営業利益最高額を超えるのは時間の問題かもしれない。

Samsungの現在の好調な業績を支えているのは、まずは何と言ってもスマートフォンだろう。2012年第4四半期では米Appleの22%を抑えて、Samsungが29%でシェアトップに立った(図2)。SamsungはAppleに対抗する高価格帯の制覇に留まらず、100ドルを切る低価格帯の機種でインドネシアやインドなどの新興国におけるシェアを拡大している。スマホ以外にも、Samsungには世界シェアトップの製品が多数ある。LCD-TV(28%)、DRAM(41%)、特にモバイル用DRAMシェアは57%と圧倒的、NAND型フラッシュメモリ(42%)などである。今後、タブレットでもトップシェアを獲得するかもしれない。

Samsung限界説

Samsungは、自分自身を“ファースト・フォロワー”だと言っている。そのことから世間では、

Samsungの戦略は限界であると論じる者が多い。トップに立ってしまったから、もはやフォローするものがないということである。また、Samsungの製品や技術はすべて模倣であり、自ら創造することができないため、Samsungの成長には限界があり、いずれ凋落していくと論じる者も多い。

果たしてそうなのだろうか？ 私はそうは思わない。ファースト・フォロワーとなるのは効率的な経営戦略であり、模倣には高度な能力が必要だからだ。また、Samsungに製品や技術を創造する能力がないと論じる者は、“創造”の意味を誤認識している。

本稿では、模倣と創造の意味と意義について論じる。その上で、日本のエレクトロニクスが再浮上するには、かつては日本も得意であったはずの創造的模倣能力を取り戻す必要があることを導く。

ここで一言断っておくと、私はSamsungを賛美する信者ではない。Samsungが限りなくブラックに近いグレーなことを行っていることも承知している。

しかしそれでもなお、Samsungには学ぶべき点が多いと思うからこそ、このような記事を書くのである。

模倣するとはどういうことか？

“模倣”にはネガティブなイメージがつきまとう。「お前は模倣している」などと面と向かって言われたら、怒り出す人もいるだろう。しかし、米国オハイオ州立大学フィッシャー・カレッジ教授のオーデッド・シェンカー氏は、「模倣とは複雑で希少な能力であり、イノベーションを生み出すのに不可欠な要素である」と論じている¹⁾。

シェンカー氏によれば、模倣の対象やその形態は非常に幅が広く奥が深い。

模倣の対象には、製品、プロセス、慣行、ビジネスモデルがある。

原型を丸ごと模倣することもあるし、変化させたり対応させる模倣もある。

細部に至るまで精密にコピーした模倣から、インスピレーションを得たという大まかな模倣もある。

本能的な刷り込みによる模倣から、完全な模倣まで多岐にわたる。

模倣者が優位に立つ

模倣が成功すれば、研究開発費を大幅に抑えることができる。商品が市場に拒否され、事業が失敗するリスクも小さい。

現在、模倣によって成功した企業例は枚挙にいとまがない。たとえ、現在は創造的企業と見られているとしても、どこかで模倣をしている。例えば、米IBMはメインフレームで米Remington Randに遅れを取ったが、模倣により4年で市場を支配した。また、Appleを模倣して「IBM PC」を開発し、経営学者のピーター・ドラッカー氏をして「世界一の実績を持つ創造的模倣者」と言わしめた。

任天堂は、米ATARIが75年に発売した家庭用ゲーム機「ポン」を模倣した75社のうちの1社だったという。しかしその後、任天堂のゲーム機は世界標準となっていく。

Webブラウザでは、「Spry」を米Netscape Communicationsが模倣、さらに米Microsoftがこれを模倣して「Internet Explorer」により市場を独占した。

半導体産業でも、Intelが発明したDRAMを日本が模倣して世界市場を独占し、これをその後、韓国(特にSamsung)が模倣して日本を撤退に追い込んだ。

シェンカー氏は、Appleですら模倣者だと言う。例えば、「Macintosh」の技術のほとんどはAppleが開発したものではない。Macのビジュアルインターフェースは、スティーブ・ジョブズ氏が米XEROXのPalo Alto Research Center (PARC研究所)を訪問した時に着想を得たものだという。また、「iPhone」についても、既存の技術を模倣し、斬新な発想で再結合することに創造性を使っている。いわばAppleはアセンブリイミテーションの達人だと論評している。

米国における調査によれば、1948～2001年までに生み出されたイノベーションについて、イノベーター達は、自ら生み出したイノベーションの現在価値の2.2%しか獲得していないという驚くべき結果が明らかにされている。すなわち、価値のほとんどの97.8%は、模倣者が得ているのである²⁾。つまり、模倣は極めて効率的な経営戦略なのだ。

創造とは何か

“創造”と言うと、まったくの無から何か新しいものを創り出すことだと思っている人が多いのではないか。これは間違っている。創造とはこのようなものではない。

例えば、科学における創造とは「2つまたはそれ以上の事実または理論を統合すること」と定義されている³⁾。企業における新製品の創造もまったく同じである。新製品とは、「2つまたはそれ以上のすでに存在する製品や技術を組み合わせること」である。すなわち、“統合”することである。

前出のジョブズ氏自身が、「創造とは物事を結ぶこと (Creativity is about connecting thing)」と述べている。AP通信の記者Barbara Ortutay氏は、「ジョブズ氏は、“芸術と技術”、“デザインとエンジニアリング”、“美しさと機能”を結合した」と言っている。つまり、創造には、模倣の要素が多分に含まれていると言える。

模倣で成功するためには

模倣すれば誰も彼も成功するわけではない。模倣で成功した企業には共通点がある。それは、オリジ

ナルをしのぐ解決策を見つけ出しているということだ。そのために前掲のシェンカー氏は、次のプロセスが重要だと論じている。

模倣の心構えを万全とする

模倣は悪いことだという考えを改め、模倣に対してしっかり向き合うことが必要である。製品のサイクルは加速度的に短くなりつつある。だから、先例から教訓を学ぶ姿勢が必要である。その際、「かつて日本は世界一だった」という奢りは百害あって一利なし。学ぶ態度は謙虚でなくてはならない。

模倣対象を参照する

遠い世界から意外なお手本を探すことが大切だ。例えば、トヨタの「ジャスト・イン・タイム」を生み出した大野耐一氏は、米国のスーパーマーケットの仕組みにヒントを得たという。また、クロネコヤマトの宅急便は、牛井の吉野家を見て、「取り扱う荷物の絞り込み」のアイデアを得たという。

情報を探索し、標定し、選択する

「お、ねだん以上のニトリ」で知られる似鳥氏は、最初は「良いと思ったものはすべて丸呑みにして徹底的に模倣する」という。過去の自分の経験で判断すると失敗する。そこで、まず完全な模倣（デッドコピー）をするのである。

対象の脈絡を理解して深く潜り込む

模倣が猿真似に終わらないようにするためには、模倣した製品の設計思想や脈絡を深く理解する必要がある。似鳥氏曰く「まず山があって森がある。森を作って木を作って枝と葉っぱとなる。そういう順序を心得ないと成功しない」。つまり、様々な部品が、目に見えない相互作用も含めて全体システムにどのように組み込まれているか、そのアーキテクチャまで解読するのである。

自らに適用し、実践する

以上のプロセスによって得た情報を基に、創造的模倣を行い、自らの技術、製品、ビジネスモデルへと発展させるのである。

日本とSamsungの差とは？

そもそも日本人は創造的模倣に優れている民族であった。シェンカー氏の本の監訳を担当した早稲田大学商学部教授の井上達彦氏が「日本語版へ

の序文」¹⁾に記載しているように、日本は遣隋使・遣唐使の時代から近隣諸国から様々なアイデアを模倣してきた。単に真似るだけでなく、自国に適合するように工夫を加えながら。

明治維新の際には、欧米列強のアイデアやモデルを広範囲に探索し、可能な限り自国の状況に合わせた形に最適化して積極的に模倣し導入した。

第2次大戦後は、米国をお手本に自動車、家電、半導体産業を創造的に模倣し、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われるまでになった。

ところが頂点に到達した瞬間から失速し始め、昨年は電機も半導体も大崩壊するに至った。井上氏が指摘しているように、日本人は「キャッチアップは終わった。これからは日本人が創造する時代になった」と認識した。しかし残念なことに、前述の通り、日本人はその“創造”の意味を誤認識しているのである。

Samsungも日本を模倣することからDRAM事業を立ち上げた。その後、LCD-TV、NAND型フラッシュと、模倣を続けた。スマホもAppleを模倣した。

Samsung限界説を唱える者は、この模倣を単なる猿真似と見なしている。ところが、これまで説明してきたように、模倣で成功するためには、複雑で希少な、高度な能力が必要なのだ。Samsungは創造的模倣の達人企業なのだと思う。そして、Samsungが日本と異なる点は、DRAM、NAND型フラッシュ、LCD-TV、スマホでトップに立った後も、一向に手綱を緩めず、より一層、創造的模倣に邁進していることである。

日本のエレクトロニクスが競争力を回復する唯一確実な方法とは、自ら捨て去ってしまった創造的模倣能力を、もう一度、取り戻すことではないか。

参考文献

- 1) オーデッド・シェンカー：コピーキャット、東洋経済、(2013)
- 2) Nordhaus, W.D : Schumpeterian Profits in the American Economy: Theory and Measurement, Discussion Paper 1457, Cowles Foundation (2004)
- 3) 赤祖父俊一：知的創造の技術、日経プレミアシリーズ (2013)