

経営行動科学学会第 18 回年次大会

基調講演:「変遷する競争優位のパラダイム:観察と憶測」

司会 星野: 経営行動科学学会の第 18 回記念大会の基調講演を始めたいと思います。私は司会役の愛知大学経営学研究科教授、筑波大学名誉教授の星野です。来年 4 月からは、定年退職で、IPU (環太平洋大学) という大学に赴任することになっています。

本日の小田部正明先生、テンプル大学教授によるテーマは、「変遷する競争優位のパラダイム:観察と憶測」です。

小田部先生の簡単なご紹介をしたいと思います。小田部先生とは、当方が経営行動科学学会の機関誌「経営行動科学」の編集長であったときに、学術誌のインタビューをお願いしたのが最初です。経営行動科学の 1 冊の掲載論文をすべて英文で掲載したいという方針で Vol.19 No.1 (2005 年 12 月) を完全に英語版にしました。その際に投稿論文だけでは、英文での投稿が少ないのですべて英語というわけにはいかない。そこで、国際学会へ行ったときに学術誌の編集長等に英語でインタビューをして文字にお越し、この号をその特集としたわけです。各学術誌の 8 人の編集長等へインタビューをしたわけです。¹⁾ この第 18 回年次大会での座長と論文発表 2 編をした、パキスタンからのハミド・ハッサンはビデオカメラマンとしてインタビューの補助をしてくれました。小田部先生とのインタビューでも同行したわけです。小田部先生は、「Journal of International Management」の編集長をその時にもやっておられたので 10 年以上、現在まで、編集長を精力的にやっておられるということです。先生はテンプル大学の Fox School of Business、フィラデルフィアで教えておられ、この大学は東京、ローマ、パリ、そして北京にもキャンパスがあります。小田部先生は、Washburn Chair の International Business と Marketing 教授で、数年前まで国際経営研究教育研究所長されていました。1997 年-98 年は、AIB の Vice President でもあられ、当時でも、もう 100 ぐらいの一流雑誌に論文を掲載され、非常に圧倒的に優秀で驚くべき業績をあげておられます。ジャーナルは、AIB の機関誌の「Journal of International Business Studies (JIBS)」、「Journal of Marketing」、「Strategic Management Journal」とか、「Academy of Management Journal」等のトップジャーナルに論文を掲載されています。それから、著書もここにありますが 12 冊以上、「Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, Marketing Interfaces」「Global Supply Chain Management」「Global Marketing Management」以下あります。赤で示しているのは、日本語への訳があるということです。「Anticompetitive Practices in Japan」の日本語への訳があり、私も、図書館から借りて見えています。愛知大学の図書館には他のも入れて 4 冊の訳本があります。小田部先生は英語で本を書かれますけれども、日本語への訳は先生ではなく、日本の研究者がされています。愛知大学の先生もその中に入っていますが、私は入っておりませんが、いただいた本ですけども、「国際マーケティング」という比較的新しい第 4 版の訳があります。2 版が訳されて 4 版も訳されている。4 版は、636 頁で 2010

年に、神戸大学の栗木契先生により訳され出版されています。神戸大学のホームページでは、この本の紹介があり、小田部先生は日本生まれ日本育ちで、アメリカを舞台に世界の第一線で活躍しているマーケティング権威者でテキサス大学オースティン校の教授も歴任されていました。

それから他の学術誌「Journal of Marketing」とか「JIBS」もそうですけども、「Journal of International Marketing」とか「Journal of World Business」等の有名な雑誌の編集委員もされておられます。

米国国際経営学会(AIB)のHPでは、小田部先生はPresident-Electです。これは日本流に訳せば次期会長になると思いますが、現会長とそれから1期前の会長の3人で合議制でAIBの意思決定をしているという経営体制であるそうです。ちょっと日本と違う学会の運営の仕方だそうです。

それでは、小田部先生、基調講演をよろしくお願いいたします。

小田部: どうもありがとうございます。小田部と申します。日本に帰って来て、2カ月半ぐらいになるので、日本語は大体話せますけれど、多少、変な表現あると思いますので、その場合、堪忍してください。

今日は、どういう話をするかというと、いろいろ考えて、普通の研究論文に書くような話をして面白くないだろうなど。普通の人が思ってるような話をして、面白くないだろうなど。そういう訳で、タイトルは、「観察と憶測」という形で、英語で言えば **Competitive Advantage** とか、競争優位とか、そういう意味合いがひょっとしたら最近、かなり変わっているのではないだろうかと察知しています。というのは日本の企業がこれだけ技術的に優れているのに、技術もさほどないようなアップルの方がよほど良い市場業績を出してるってのは、何か間違っているなど。その辺から単純な質問から入って、皆さんは資料をもう持ってるので、ここで見せる必要もないのしょうけれども、データをよく見ると、確かに日本の企業はどう見ても素晴らしい。少なくとも、見てくれはとても良い。けれど、市場での業績が出てない。ここで日米比較というような話になってしまいますが、アメリカの企業を見ると、最近、研究開発にあまり力を入れなくなってきているようにみえます。それもデータで示されています。アップルも、それほど思ったほどハイテクではないけれど、結果は素晴らしい。むしろ相関で言ったら、研究開発力を入れれば入れるほど、業績が悪くなっているように見える。教科書の上では、研究開発をして、良い製品を作って独占権というか高い差別化ができれば、お金が儲かるというのは、若い頃に聞いた話ですし、皆さんも、同じような話をよく聞いていると思います。今日は、むしろ逆なんだ。逆の方が今は正しいのではないだろうか、その辺を憶測で、データを持ってお話しします。そして最後に理論的についでいうと、別に新しい理論でも何でもなく、既存の理論で説明できるのではないだろうか、その辺で私の話しを終わりにいたします。

変化し続ける経済環境.

最初の質問は、世界で今、一番大きい国はどこでしょうか。世界の GDP の、正確には去年あたりで 16.2 パーセントの GDP を持った国はアメリカです。これ一昨年、私がこの発表をした時に、アメリカの GDP は世界の 18 パーセントくらいでした。その 1 年前は 20 パーセント、その前は 21 パーセント、22 パーセント。それをずっと過去に戻っていくと、1950 年頃だと、50 パーセントでした。それはそれとして、なぜこの統計を出したかという理由は、後に言います。

二百数十年遡ってみると、世界で経済的に一番大きかった国、世界の GNP の 44 パーセントを持っていた国はどこでしょうか。中国です。皆さんの資料の最後のページに実際のデータを出してあります。いかに中国が大国だったか人目で分かります。中国とアメリカって面積も大きい、人口も多い、だから GDP も高いと何となく想像できます。五十数年前に、ノルウェー、フィンランド、オーストリア、スペインなどよりも、一人当たりの GDP が高かった国は何処ですかと質問すると、皆さんは多少首をかしげることと思います。想像もできないような国が経済的に非常に豊かだったのです。50 年前一人当たりの所得額では、アルゼンチンとベネズエラがヨーロッパのほとんどの国よりも高かったのです。

次に、1980 年代になると、世界レベルでアメリカに対抗し、アメリカを追い越してしまうだろうと思われていた国は、皆さんもご存じの通り、日本です。当時、「Harvard Business Review」みたいなものを読むと面白いのですが、日本人がやってることはすべて正しいと。日本の経営のやり方とか、日本人ご飯を食べるのも正しい、魚を食べるのも正しいと。ジャストインタイム (Just in Time) の生産をするのも根回しの経営をするのも正しいと、そういう時代がありました。皆さんもご存じのように。それが、10 年経って、1994、1995 年以降ですが、いやもう日本は不況に入り経済的に駄目になって、日本から学ぶことは何もないという風潮になってしまいました。日本の経営者方も、今まで立ち上げてきた経営戦略が、ひょっとしたら間違ってたのではないかと懐疑的になってしまいました。その結果、今まで良かったと思われていたものを、捨象するというか否定するというか、日本の経営者が自信をなくしてしまいました。

今思えば、アメリカの企業は 1980 年代後半に駄目になってしまったと思われていたので、「FORTUNE」誌によると、アメリカのフォーチュン 500 社は、ダイイングダイナソー (Dying dinosaurs)、つまり死んでいく恐竜と言われていました。それが 10 年経ち 1990 年代に入ると、日本の企業がだめになって、アメリカの企業はまた世界的に一番良くなってきたように見えてきました。では 21 世紀はどうなるのだろうか。これはインドだ、中国だ、日本だ、アメリカ、何処でも良いですけども、ここでは憶測はしません。

ここで私は何言いたいかというと、皆さんに考えていただきたいのは、日本企業のやり方が良いとか、アメリカ企業のやり方が良いとか、ドイツ企業のやり方が良いとか言うよりも、どの国の企業も良い時もあるけれども、それは必ずしも長期的に長続きするものではないということです。日本企業人の仕事の仕方が 30 年前も今も、対して変わっていない

と思うのです。私が入った頃は、会社を辞めるなんて言語道断だった時代ですが、確かに今、学生が大企業に勤めても転職することがあります。そういう意味では時代の変化を感じますが、日本人をアメリカ人などと比較して見ると、日本人はやはり自分で働いてる会社に非常に忠誠心が高いし、基本的には30年前とそれほど変わってようには見えません。しかし、実際に経済的な業績が10年でごろっと変わってしまったように思われているのは、一体どういうことなのだろうか。色々な答えが考えられるのですが、私から見れば、日本は世界の中で経済的に一流の大国です。よく新聞で言われているのは、1980年代、日本のGDPはアメリカの半分の大国でしたが、今はアメリカのGDPの3分の1に縮小してしまっていることです。また皆さんもご存じの通り、中国の成長は著しく、数年前に日本のGDPを抜き、世界第二の大国になりました。現在の日本のGDPは世界第三位に落ちてしまいました。事実には間違いのないのですが、このような表現を聞くと確かに日本の経済力がかなり落ちてしまったかのように聞こえますが、かなり語弊があります。1980年代、日本のGDPがアメリカの半分だった頃、日本の人口もアメリカの半分弱でした。当時、日本が1億1,000万、アメリカが2億4,000万の人口でした。つまり、一人当たりのGDPで見ると、日本とアメリカの所得は同様でした。今、新聞を読むと、現在の日本のGDPはアメリカの3分の1しかなくなりました。この様に聞くと、アメリカは非常に成長してるけど、日本は成長してないように見えます。過去20・30年間でアメリカの人口がどれくらい増えたか知ってますか。2億4千万から現在、3億2千万、つまり33パーセント増加しているのです。日本は平坦か、目減りかそういう風に考えると、日本とアメリカの一人当たりのGDPは、それほど大きく変わっていません。そういう風に考えると、個人レベルで考えると、人口の増加は無いにもかかわらず、日本は生活の質とか量を維持してきているわけです。何も日本経済が縮小したのではなく、むしろ、これだけ雇用力のある国を維持してきているのは、素晴らしいことではないのでしょうか。これを、新聞などが、非常にネガティブに書いてるのは少しおかしいのではないのでしょうか。今度は具体的に話を進めていきます。

技術力の変遷とその意味。

少し古いデータですがけれども、1999年にマイケル・ポーターとスコット・スターンがアメリカの商務省に依頼されて、将来のアメリカの競争力がどう変遷してきているのかということアメリカの特許を基に調査した政府のレポートを読んだことがあります。アメリカで取られた特許の質と量を計量化したのです。国ごとに誰がどのような特許を持っているかを数と質を基に計測したものです。数は簡単ですね、数えれば良いのですから。質はどうやって評価するかというと、学术论文の評価と同じです。引用が多ければ多いほど、質が高いという仮定で、質と量を計算して、アメリカの特許をどの国の人かどれくらいまとめて持っているかを基に、ランク付けを1999年に発表したのです。アメリカの技術力は2005年をピークに落ち始めているのが伺えます。データは嘘を言いませんから、そのメソッドロジ

一に基づいてこういう結果が出たわけです。私に関心を持ったのは、日本の技術力の変遷です。日本は1995年あたりから、いわゆる長期的な不景気に入って、1999年というのは不景気のだ真ん中でした。日本が不景気になると、確かに企業の売上は減り、企業は困ってしまったわけです。そういう困った状況が1年、2年だったら良いですけど、3年、4年、5年、6年、と10年以上も続いてしまっただけです。皆様がそういう日本の企業の社長さんだったとしたら、生き残るためにどのような手を打ったでしょうか。景気が悪い、つまり日本のお客さんがものを買ってないわけですから、海外に出て海外で売り上げを上げればよいだろうと考える方もいらっしゃると思いますが、実際に多くの日本の企業のお客ベースは日本ですから、現実にはそういう訳にも行きません。ソニーだとかホンダのような海外の売り上げ割合が高い企業もありますが、むしろそういう企業は例外であって、普通の日本の会社、紀文にしても野村証券にしても、基本的にお客さんは日本であって、売上が少ないのですからコストを下げなければならないというのが現実です。これは当たり前の答えで、コストを下げる必要があります。アメリカのコストの下げ方は、まず言葉はいいですけど、リストラクチャリングだとかリエンジニアリングだとか、つまりレイオフですよ。人を解雇するところから始まるけれど、日本では文化的にも社会的にもなかなかそれができないというのが現実です。ということは、人を切ることは難しい、人は切れない、ではどこでコストを下げるかいうと、多分、教科書読めばわかるように、すぐ結果の出て来ないような職場のコストを下げる訳です。例えば、研究開発は何年も成果が出て来ないので、最初に割愛の対称になります。マーケティングの人だったら知ってるように、テレビでの宣伝広告を減らすとか、そういう形で凌ぐのが、教科書の上での対策だと思います。もしそれが事実だとしたら、ポーターとスターンの研究のなかで示されているように、1999年には既に日本がアメリカを抜いて世界で一番の技術力の保有国となっていると結論されていることは素晴らしいですが、一体何を意味しているのでしょうか。

日本は景気が悪い時でも、研究開発に投資し続けていて、その結果が出て来ているんだと結論せざるを得ません。ポーターとスターンの研究では特許データを使った時系列分析ですから、その時系列を追って見ると、アメリカの技術競争力はかなり下がっていきだろうと予測されています。ポーターとスターンのは次のように書いています。アメリカの企業は、今までに蓄えた過去の技術のストックを使って、良いもの造って利益を得ているけれども、新しい技術にあまり投資しなくなってきたため、将来の技術力は悪くなるというのが、彼らの結論でした。私はその結論が間違ってるという逆の発想で考えています。

ポーターとスターンの発想でいくと、日本企業は、景気が良くても悪くても研究開発に投資していけば、当然良い結果、つまり数、質から見てもすごい技術力を蓄積することによって競争力を高めることができると考えていたわけです。ポーターとスターンのレポートと同じ研究がその後無いので同じような評価はできませんが、特許の数のデータを見て下さい。2013年に、日本のGDPはアメリカの3分の1ですが、アメリカの3分の1の日本

が数の上では、アメリカのそれよりも特許の数が多い。特許の質の話はできませんが、日本企業の技術力が非常に高そうなのが想像できると思います。

その次に、同じようなデータですけれども、GDP10億ドル当たりの特許志願数ですが、アメリカはかなり少ないです。つまりそのGDPに対してどれくらいの研究開発に力を入れて特許を出願してるかという、アメリカはかなり少なくなってきた、むしろ日本とか韓国が抜き出しています。韓国はサムスン効果と言って、ほとんどサムスンエレクトロニクスの貢献ですけれども。この場合、日米比較をすると、日本の企業の方がGDP当たりに対する特許出願量はアメリカをはるかに抜いています。これも数でして質のことは言えません。

次に、違うデータですけれども、GDPに対して軍事部分を除いた研究開発投資額で見ると、日本は3.4パーセントほど投資しており、世界で一番です。アメリカは2.6パーセントほどで、下がり始めているようです。ということは日本の方がアメリカより、GDPに対して研究開発に対する投資額は確かに多い。その次に、アメリカで特許を所有しているトップ30の会社のリストです。これは毎年、数年遅れて発表されているリストです。2012年のデータを見ると、IBMが歴史的に、昔から一番です。IBMはアメリカでの特許の数では、多分、1960年以降ずっとナンバーワンで、これが1980年代ですと、二番か最後の30番目ぐらいまで日本企業がかかなり占めていました。2012年度のデータから日本企業だけを取り出してみます。数えてみれば、30社のうち13社は日本企業。それ以外は、基本的にアメリカ企業か韓国のサムソンです。とにかくアメリカで、特許を多数持ってる30社のうち、約半分弱が日本だったこと。今度は会社名を見ていただきたい。アメリカでの特許所有量第3位のキャノンは、確かに事業の業績が良い。ところが4位めのソニーの市場での業績は右往左往してるのが現状ですし、以前のような奇抜さはなく、どちらかと言えばネガティブなイメージがある会社です。5位のパナソニックは、まあ最近良いですけれども、さほど新製品が出ていても思えません。7位の東芝は、株価も半値になり市場で苦勞している会社です。11位の富士通も何かぱっとしない会社ですね。19位のトヨタはうまくいってる。24位のシャープは、ご存じの通り、多分今の形では存続できそうにありません。いずれにしても、このような会社がアメリカで特許所有量が多い日本企業です。この中でアメリカで最も業績が良いアップルは、どこにありますか。22位です。サムスン2位、キャノン3位、ソニー4位と比べると、アップルはハイテク企業には違いないですけれども、かなりローアーテックなわけです。つまり、日本、韓国のトップのエレクトロニクス企業と比べると、アップルはさほど特許を所有していません。

ここで考えていただきたいのは、皆さん、知ってるかどうかわからないけれど、韓国のサムスンとアメリカのアップルがスマートフォンのいろいろな仕組みに関して訴訟を起こし合ったっていうのは5年ぐらい前に始まって、今もう誰も話しをしなくなりました。あ

の訴訟に、サムスンもアップルも 15 億円ぐらいかかったらしいんです。結果は韓国ではサムスンが勝って、アメリカではご存じの通り、アップルが勝って、日本ではサムスンが勝って、ヨーロッパでは国によってまちまちの結果になりました。15 億円とはすごい大金のように感じますが、アメリカのフットボールの試合で、一位を決めるスーパーボウルが 2 月にありますね。そのスーパーボウルでビール会社のバドワイザーなんかが、1 分間のコマーシャルを流します。あれいくらかかるか知ってますか。1 分間、10 億円くらいです。訴訟を起こすのに、15 億円に掛かりました。どっちの方が大きな宣伝効果あると思いますか。宣伝効果っていうか、どちらの方が PR の効果がありますか。訴訟でしょう。訴訟を起こしあうことによって、当時 5 年くらい前にいわゆるスマートフォンという概念が出て来た時に、その仕様がいくつもありました。一番最初がカナダのブラックベリー、そこから始まって、AT&T があって、ドコモがあって、もちろんグーグルの Android (サムスンが主流)、そしてアップルの IOS もあるし、マイクロソフトのスマートフォンと多数の仕様が競合していました。あの訴訟の結果、「Wall Street Journal」にしても、日経新聞にしても朝日新聞にしても、NHK のニュースにしても、サムスンとアップルの訴訟が取り上げられ、多くの方はスマートフォンというとサムスンとアップルだけしか考えないようになりました。マーケティングの人だったら知ってる概念だと思いますが、チョイスセット (Choice set) という概念があります。オプションが沢山あった時に、頭の中でそのオプションを考える時に、出て来なかったらお客さんは絶対買いません。ですから、はっきりしたチョイスセットがなかった時代に、あの訴訟があったことによって、お客さんが、スマートフォンというと、アップルかサムスンのギャラクシーしか考えなくなっちゃったわけですね。そう考えると、あの訴訟は、ものすごく安くて良い効果的な宣伝というか、PR になったものだなと、そういう風に見てください。以前お話したように、どういうデータを見ても日本の技術力はかなり高く、多分、世界で一番高いのではないのでしょうか。日本に帰って来て新幹線に乗っても、3-4 分間に 1 度の割合で行き来し、また必ず正確な時間に到着し、正確な時間に出発し、駅と駅の線路は 2 本しかないのだから、どのようにして一日中の運行計画をしているのだろうかと考えただけで、新幹線の技術的な素晴らしさが分かります。私はフィラデルフィアに住んでいて、「Acela」っていう特急でワシントン D.C. に出かけることがあります。ちょうど、そうですね、東京から名古屋ぐらいの距離ですから、電車に乗って 2 時間くらいでワシントン D.C. に着くのですが、30 分から 1 時間くらい遅れて電車が出発しても到着してもそれが普通ですので、何一つ問題視されません。日本の新幹線の技術の高さを痛感します。ロボットがバイオリンを演奏してるのを聞いたことがあります。多分、コンピュータでプログラムしてあり、自由に動いている訳ではないでしょうが、いずれにしても指をうまく使って、そのトーンにビブラートを入れたりしながら演奏します。それをプログラムするだけでも素晴らしい技術だなと思います。やはり日本に帰って来ると、ハイテクだなというイメージがあります。私の私見ばかりでなく、

データもそれを示してるような気がします。しかし、このように技術力を持った企業が多いにもかかわらず、日本の企業全体としては業績があまり良くないように見えます。

何故そうなのかということを考えてる時に、アメリカの「USA TODAY」という新聞に、マイクロソフトとかグーグルとか、またアップルとかファイザーとかの研究開発費と、それらの会社の売上高を時系列で追ったデータが発表されたことがあります。サンプル数は少ないですが、発表されたデータだけをもとに研究開発と1年後の売上高の相関を時系列で計算してみました。面白いことに、その相関がネガティブで -0.35 なのです。ということは、研究開発に投資をすればするほど、その次の年の売上が低いという傾向にあることを示しています。憶測ですが、何となく私が示唆していることが見えてきているように思いませんか。

その次に、いろいろな会社がいろいろな新製品を作ってきて、ある会社は新製品を作って成功し、またある会社は失敗してきているのは歴史的に当たり前でもあるし、皆さんも良く知っている事と思います。暫く前に、それを簡単な 2×2 のフレームワークで考えたことがあります。最初に、最初に新製品を開発した会社とその模倣版を売り出した会社に分けます。次に、その製品の市場シェアの大きいのが成功しているという仮定で、シェアを多く持つ会社とシェアを小さくしか持っていない会社に分けます。つまり、(新製品開発・高いシェア)、(新製品開発・低いシェア)、(模倣版・高いシェア)、(模倣版・低いシェア)と企業をの4つの分類に分けます。面白いことに、事例数だけで考えていくと、最初に新製品を開発して失敗する(シェアの低い)会社が多いのです。勿論、最初に新製品を開発して成功する会社もあります。その様な会社はカッコいいものですからニュースとなり新聞等でもよく紹介され、また「Harvard Business Review」などで成功例として紹介され、事例やケースとしても良く出てきますけれども、数ははるかに少ないのが現実です。逆に、模倣をして失敗するよりも成功した会社の数が多いのが現実です。もし歴史的に何か必然的な理由、因果関係があるとしたら、新製品を開発する戦略と比べると、物真似して類似品を導入する戦略のほうが市場で成功する可能性が高いという結論、ないしは憶測に達するわけです。

ということは、私達が学んだ **First-Mover Advantage**、つまり日本語で言う先発者優位というのは間違っている概念ではありませんが、むしろ後発者優位の方が数の上から言ってもっと正しいのではないのでしょうか。そうすると、私達が教えてる先発者優位というのは嘘ではないけれども、統計的にマジョリティのところを話してるのではなく、かつこの良い事しか話してないのではないだろうかという懐疑的にならざるを得ません。研究開発をすれば良い製品が生み出せる、そういう機能しかみてないからそういう風に思ってるだけであって、実際はアップルみたいに、さほど技術力が高いわけではないが何か他のことをうまくすることによって企業業績を上げている、と結論した方が、ひょっとしたらもっと事実なのではないだろうかという憶測に達します。他の具体例を考えて下さい。例えばコーラは今、日本の方はあまり飲みませんが、色々な種類のコーラありましたよね。ダイエツ

ト・コーラ（つまり、砂糖の入ってないシュガーフリー・コーラ）だとか、カフェインの入ってないカフェインフリー・コーラとか、色のついてないクリア・コーラ、とか。私は、ジョージア州アトランタにあるコカコーラの本社を訪れた時に、つまらない質問をしたことがあります。ダイエット・コーラは砂糖を入れないで、その代わりにアスパテインとか人口甘味料を入れればダイエット・コーラになるのですかと聞いたら、そんなに簡単なわけではないとバカにされてしまいました。作り方は基本的に全然違うのです。同じように、カフェインの入ってるコーラからカフェイン取り除いてしまうと、味はまさに砂糖水です。ですからそれにコーラの味を出すというのは、まったく別な技術であるとのこと。それくらい難しいのです。ところで、ダイエット・コーラとかカフェインフリー・コーラなどどの会社が新製品として開発したか知っていますか。コーラというと最も代表的なのはコカ・コーラですけれども、これらの新製品を開発したのはコカ・コーラでもペプシ・コーラでもありません。多分皆さんは聞いたことが無いと思いますが、**Royal Crown Cola (RC Cola)**が開発しました。アメリカで一番技術力の高いコーラ会社です。でも、誰も知らない。多くの人がコカ・コーラかペプシ・コーラだと思ってる。これらの新コーラ分野で、物真似をしたコカ・コーラやペプシ・コーラが実質上市場支配しているのが現実です。

もう一つの事例を、ハイテクの分野から紹介します。人体の内部画像を構成する技術、CT スキャンは、昔のビートルズのレコードを作っていた **EMI** というイギリスの会社のある事業部が最初に開発、製造したのです。そこで働いていた二人の研究者はノーベル賞をもらいました。お客さんに売る商品でノーベル賞をもらったのは、歴史的にその人達だけだと思います。ノーベル賞をもらったのですからかなり斬新的な製品だったと思います。**EMI** のその事業部は数年以内で潰れてしまって、実際、その物真似したアメリカの **GE** と日本の東芝と日立と、ドイツのシーメンスが現在、世界で主流な **CT** スキャンのプロバイダーになっています。実はそのようなケース、つまり新製品を開発した会社は市場で成功せず、模倣して成功したというケースは、実際にたくさんあります。もう既にコモドア、アップル、タンディ、オズボーン等のパーソナルコンピュータあった時代に、**IBM** が物真似版を作った結果的には世界中の標準になったのはご存知だと思います。また、パナソニックの **VHS** というビデオカセットテープもその一つです。多くの方はソニーの **Beta** とパナソニックの **VHS** しか知らないと思いますが、実際はオランダのフィリップスという会社が、**V2000** というブランドで最初の一般消費者用のビデオを開発したのです。ソニーは昔からフィリップスと共同で、カセットテープ、**CD**、**DVD** 等の新製品を開発し、世界の標準化に成功してきました。その様な由縁から、フィリップスはソニーと共同で **V2000** を世界に売っていかうと考え、ソニーにその仕様を紹介しました。ソニーの返答は、企業内にある技術で同じようなものが作れるからフィリップスと共同で開発するに当たらないとし、ソニーはその後、**Betamax** を独自に開発しました。ソニーは **Betamax** を世界の標準にするためには、大阪にある松下（現在のパナソニック）と共同で開発するのが良いと思い、パ

ナソニックにアプローチしましたが、パナソニックはうちにも同様な技術があるのでソニーと共同開発する必要はないと結論し、約一年後に VHS を開発してしまいました。当時、ハリウッドの映画はすべてソニーの Betamax で撮られていて、ソニーの Betamax 方がパナソニックの VHS よりもはるかに録画の質は良いというのは知られていました。ところが実際、録画の質のさほど良くなかった VHS が世界中の標準になってしまいましたよね。パナソニックの VHS は先発者ではなく後発者であって、録画の質はソニー Betamax よりも悪いものが世界の主流に成った訳です。そう考えると、経営学の教科書に書いてある先発者優位の話はますます信憑性が欠けてしまうような気がしてきます。

同じようなことが IT の世界でも起こっています。ほとんど Web で使われてる技術というのは、ヨーロッパの研究者が開発したものです。例えば、Web の言語である HTML はスイスにある原子科学研究所 (CERN) の Tim Berners-Lee が作り上げました。また、現在世界の 8 割くらいのコンピュータは Linux というオペレーティングシステム (OS) で稼動しています。その Linux を開発した研究者はフィンランドの Linus Torvalds です。もう一つ主な IT の技術があります。MP3 です。これを開発したのは、ドイツの Fraunhofer IC 研究所です。デジタル録音された音楽のファイルはとても大きく、それを縮小する技術が MP3 です。デジタルファイルはいわゆる 0 と 1 の並びでできています。よく見ると、0 が沢山あり、また 1 が沢山あり、それをその一つ一つ覚えさせると、データポイントが無駄になります。例えば、0 が 10 個続けてあるところがあれば、0 がそこに 10 個あるというシグナルを入れれば、10 分の 1 のデータポイントですむようにしたアルゴリズムを開発したのです。面白いことに、このような IT 関連の技術はヨーロッパで開発されたにもかかわらず、それを利用してビジネスの世界で、金儲けたの誰だと思いませんか。アメリカのドットコム会社です。HTML を利用して、1990 年代に多数のドットコム会社が最初にアメリカで誕生しました。Amazon.com, Google.com, eBay.com, Facebook.com 等がその代表的なものです。まして MP3.com 等は、アメリカ CNET Networks という会社が、ドイツの Fraunhofer IC 研究所がドメイン登録する前にさっさとアメリカでドメイン登録をしてしまいました。つまり MP3 という言葉すら、アメリカの会社に盗まれたというか、登録されてしまったわけです。ということは、何となくこの IT の世界でも、開発した連中よりも、物真似した連中の方がビジネスで成功しているように思わざるを得ません。

このように多数の事例を見てくると、「新製品を開発しても儲からない、むしろ物真似した方が儲かる」という結論に達するわけです。これも憶測です。この論理を将来、学術論文にして書き上げて見ようと思っているのですが、まだそこまで行ってないので、皆様とシェアできるのはこの辺だけですが、新しい理論が必要というよりもむしろ既存する理論で説明できそうです。

競争優位の継続性と維持： 発想の転換。

競争優位とはいったい何だろう。英語で **Competitive Advantage** です。アメリカの MBA の学生が好む概念です。その学生に、では競争優位とは何を意味するのだと聞くと、いろいろな答えが返ってきます。良い商品であるとか、お客さんに至れり尽くせりのカスタマーサービスがあるとか、デリバリーが早いとか、パッケージが良いとか。競合会社よりは自分の会社の方が何かもっと良いことをしている。それをして、競争優位というわけです。これを経済学的に見ると、何ということは無く、競争優位とは独占力のことを示しています。経済学者の教科書を読むと、独占はいつまで続くかのように書いてありますが、独占は永久に続くわけではなく、自分の会社が競合会社よりもっと良いものを提供していると顧客が思っている間だけ独占力、つまり競争力があるわけです。しかし現実には、良いものがあれば、誰か物真似するわけですから、物真似されてしまえば、今までの独占力もなくなる、競争力もなくなります。つまり、現実には独占力のある期間には限りがあります。そこで企業にとって最も基本的な大切なことは、競争会社にとって模倣しづらいもので、お客さんが重宝してくれるものを提供することで、競争力を長続きさせることだと思います。そういう風に見ると、私の言葉ではありませんが、「非模倣性」(**inimitability**) という概念が大切になってきます。

技術知識の非模倣性を合法化するものに特許があります。世界に特許権のシステムが二つあります。アメリカ型を「**First-to-Invent**」原則と言い、アメリカを除く世界型を

「**First-to-File**」原則と言います。アメリカの「**First-to-Invent**」原則を簡単に言えば、技術を作った人が特許の所有者であるという論理です。何か当たり前のような感じがしますが、自分が最初に開発したということを証明できれば、他人が既に特許を所有していても、その特許権の真の所有者として認められ、多額の賠償金が請求できます。裏を返せば、アメリカでは特許に志願しなくても、真の技術の所有者である事が証明できれば特許権がもらえます。アメリカ以外の国（勿論、日本も含めて）の「**First-to-File**」原則の下では、特許を取りたい場合には特許に出願しなければなりません。勿論、特許に出願しなければ、特許権は絶対もらえません。この二つの原則には、もう一つ基本的な違いがあります。アメリカの「**First-to-Invent**」原則のもとでは、アメリカ国内で特許出願すると、非公開原則 (**Secrecy Requirement**) があり、出願中の特許のアプリケーションを見ることは全くできません。ですから、特許出願中の技術は秘密になっている。ところがアメリカを除く世界型の「**First-to-File**」原則のもとでは、特許に出願すると、国によって違いますが、15 から 18 カ月後にその出願中の特許のアプリケーションが公開発表されてしまいます。以前は実際に特許庁に出向いて行って、公開発表された特許のアプリケーションを読むことができたが、現在は **Web** の上で特許庁にサインアップし、特許のアプリケーションを **PDF** ファイルでダウンロードできます。ということは、日本の特許庁にサインアップして、まだ特許権をもらっていない誰のアプリケーションでも読むことができる。特許に出願して 18 カ月内に特許権をもらえる会社はほとんどないですから（普通は 5 年、6 年かかります）、会社が特許を法的な所有権として認められる前に、競合会社を読むことで

きるわけです。アメリカの企業も世界の色々な国で商売するには、世界中で特許を取りますから、また少なくとも、北米自由貿易地域（NAFTA）のカナダとメキシコでは取りますから、アメリカ国内で特許出願中の技術が公開されなくても、「First-to-File」原則のカナダやメキシコでは、アメリカの企業の特許のアプリケーションは公開されてしまいます。私は何を言いたいかというと、現在特許に出願すると、間違いなく特許出願中の技術知識が漏れます。語弊がありますが、特許出願中の技術知識をただで学んで下さい、盗んでくださいというのが、現在のシステムです。そういう世の中ですから、オバマ政権がアメリカの特許原則を 2013 年 3 月 18 日付けで、世界共通の「First-to-File」原則に変えました。しかしアメリカの場合、長さ・重さを表記するシステムを 1975 年にフランスのメトリックシステムに換えたのですが、現実には、未だにマイルとかポンドとか使っています。ということは、多分、これと同じであって、アメリカの特許原則も世界の「First-to-File」原則には本質的にそうすぐには変更しないのではないのだろうかというのが、私の憶測です。

もうあまり時間ないので、ここで紹介しますが、マネジメントを研究されている方は知っているとと思いますが、1970 年代後半に、デビッド・ティース（David Teece）と言う学者が、アプロプリアビリティ（Appropriability）と言う概念を使って、競争力を得るには 3 つの方法があると言うような論文を書きました。一番目は、アプロプリアビリティレジーム、難しい言葉なので私は「法的保護」という言葉に換えました。二番目がドミナント・デザイン（Dominant Design）。三番目が補完的資産（Complementary Assets）、つまり大量生産・マスマーケティングができるかどうかと言う概念です。その概念で説明すると、私がかここで言いたいのは、現在特許のシステムを見ると、特許出願することによって技術が保護されるという法則が無意味に近くなってきていることです。むしろ特許に出願すれば、1 年半もすれば知識は公表され、誰でも学ぶことができ「公共財」になってしまいます。意図的に誤用されることもあり、意図的ではないにしても知らず知らずのうちに利用されてしまうこともあります。と言うことは、Teece の理論の第一の方法であるべき技術の「法的保護」の手段の特許が意味がなくなっていることです。そうになると、競争力をつける、つまり「非模倣性」を高める方法は他の二つしかなくなります。ドミナント・デザイン、いわゆる製品・サービスの世界の標準になることと、大量生産・マスマーケティングをすることです。この二つの概念は時系列的に連関しています。世界の標準とは、企業が私の製品を世界標準にしてくださいと頼めば標準になるわけではなく、最終的には大量生産、マスマーケティングをすることによって多数の顧客が採用してくれれば、実質上、その製品仕様の標準化が達成するわけです。それを一企業でできなければ、パートナー企業と共同で達成するわけです。パナソニックの VHS、IBM の PC、そして最近ではスマートフォン仕様のオペレーティングシステムをグーグルが Android OS を他社にもその使用をオープンにすることによって、共同で大量生産、マスマーケティングを可能にし、多数の顧客が採用し、次第に世界の標準製品となっていったわけです。

今までの競争力という概念は、アメリカの古い考え方に基づいているような気がします。技術の発展・変遷が緩やかであった時代、模倣されるのにも時間がかかり、技術を沢山所有すれば独占力があり、つまり競争力が付くという発想です。現在、日本の企業はこの古い発想に基づいて技術力を蓄えているように見えます。以前話しましたように、日本の企業の保有している技術力は多分世界で一番高いと思います。ところがその技術を持っているからと言って、日本の企業の競争力は高いとは言えませんし、むしろ低下している様子すら伺えます。現在は技術の発展・変遷が著しく速く、技術を所有していてもすぐに模倣されますから、他社に模倣される前に自社で使わなければいけない環境にあります。自社だけで速く利用できないのだったら、パートナー企業と連携して共同で使って速く市場で標準化するように大量生産、大量販売をしていく努力をすることです。現在のアップル見ても分かるように、アップルが技術を大量に開発したから競争力を付けたのではなく、世界中に存在する素晴らしい技術(自社、他社両方含めて)を如何にうまく、また速く利用していったことによるものと思えます。その過程で、合法でライセンスした技術もあるでしょうし、また意図的、非意図的は別にして他社の技術を誤用したこともあるでしょう。とにかく、良い技術を速く利用することによって、新製品を市場に出していつているのです。誤用した技術も1-2年も経てば陳腐化してしまうので、訴訟の対象になっても現実的には損害賠償の対象にもならない、また他の企業も同様なことをしていますから、お互いに訴訟し合っても意味のないような環境になってきています。そういう現実を踏まえたと、自社で技術投資に力を入れるよりも、むしろアップルがしているように、世界に存在する素晴らしい技術を速く利用していったほうが、市場での結果は良くなります。

結論として言えば、現在の競争力のパラダイムの違いというのは、技術のライフサイクルが短縮したことに由来しています。一昔は、そのライフサイクルが長かったため、技術の所有権を持つことによって独占による競争力がつきましたが、現在は、その様な技術を開発・所有していても短期間の間に価値のない陳腐化した技術になってしまいます。ソニー、東芝、富士通、シャープといった、かつて日本を代表するようなハイテクの企業が、大量の技術を抱えているのにもかかわらず、世界での業績が良くない理由が見えてきます。ここで大切なことは、発想の転換と言うか、競争パラダイムの転換が必要になってきています。つまり、技術を開発、所有すること自体は悪いことではありませんが、技術(自社、他社のものを含めて)より速く有効利用していくことの方がより大切だという事が、私の結論です。

<拍手>

星野：時間がほとんど無くなりましたので、こちらから一つ、日本の大学の国際競争力について、特に人事システムについて御意見をお伺いしたいと思えます。

小田部：日本に帰ってきて感じるのは、日本の大学は国立も私立も、文科省の統制下に入っていて、マーケットメカニズムが働いていないことです。ですから、研究成果の高い研

究者を採用したくても、世界レベルでの市場の額を払えない。そして、日本の大学の雇用制度がフレキシブルでなく、世界レベルの学者を3カ月契約だとか何とかで正式に雇うことができない。このフレキシブルな雇用制度はアメリカやヨーロッパでは普通ですので、著名な研究者の中には国を超えて2~3の大学に籍を置いていることがかなりあります。勿論、日本には非常勤、客員教授という形はありますが、全く別（つまり低額）の俸給制度であり、それでは世界レベルの学者を定期的に招待することはできません。最後に、言葉の限界があります。日本語で論文を書いても、読んでくれる研究者が日本人以外、ほとんどいないのが現状です。日本人にとっては運が悪いですけど、やはり英語で論文を発表していかないと海外の研究者に知識が紹介できない。その辺ではないでしょうか。

星野：はい、どうもありがとうございました。じゃあ小田部先生、どうもありがとうございました。

小田部：どうもありがとうございました。

<拍手>

注

- 1) 経営行動科学の特別編集委員である UCLA の Sanford M. Jacoby 教授、Pacific Basin Finance Journal の編集長である S. Ghon Rhee ハワイ大学教授、Review of Quantitative Finance and Accounting と Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies 編集長である C.F. Lee ラトガース大学教授、Journal of International Business Studies の編集長であった Arie Y. Lewin デューク大学教授、Journal of International Business Studies 部門別編集長である Raj Aggarwal ケント州立大学教授、Asia Pacific Journal of Management の編集長であった Andrew Delios NSU 経営大学院教授、International Business Review の編集長の Pervez Ghauri マンチェスター大学教授へのインタビューであった。
- 2) 著書は Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing, Marketing Interfaces (1992), Japanese Distribution System (with Michael R. Czinkota, 1993), *Anticompetitive Practices in Japan (with Kent W. Wheeler, 1996), MERCOSUR and Beyond (1997), Trends in International Business: Critical Perspectives (with Michael R. Czinkota, 1998), Market Revolution in Latin America: Beyond Mexico (with Ricardo Leal, 2001), *Marketing Management, 3rd ed. (with Michael R. Czinkota 2005), Global Supply Chain Management (with Michael J. Mol, 2006, and *Global Marketing Management, 6th ed. (with Kristiaan Helsen, 2014). 等 12 冊である。* は日本語訳があるものを示す。

参考文献

Masaaki, Kotabe and Yasuo Hoshino, Interview with Professor Masaaki Kotabe, Editor of Journal of International Management during AIB 2005 Conference July 9-11, 2005
Japanese Journal of Administrative Science, Vol.10 No.1, pp.39-44, 2005