

経済経営学類

平成 29 年度 私費外国人留学生入学試験：小論文

資料は、井上達彦『模倣の経営学 偉大なる会社はマネから生まれる』（日本経済新聞社、2015年）の一部を抜粋したものである。ただし、原文中の小見出しは省略している。

この資料を読んで、以下の問題1、問題2、問題3のすべてに答えなさい。

問題1

なぜ「模倣は独創の母」と言われるのか。資料に即して、300字以内で説明しなさい。

問題2

筆者は、独自性を実現するためには、どのような模倣の力が大切だと述べていますか。300字以内で説明しなさい。

問題3

「創造的な模倣」は、あなたの大学生活や大学での学びにどのように活かせると思うか。あなたの意見を600字以内で述べなさい。

(注意)

- ・ 解答は横書きとする。
- ・ 句読点や空白も字数に含める。
- ・ 算用数字およびアルファベットは1マス2字とする。

「模倣は独創の母である」と言われる。

モーツァルトは、他人の音楽を模倣することから始めて、ついには独創的な音楽を生み出したそうである。

芸術的な経営も模倣から始まるのかもしれない。実際、ビジネスの世界で常識を覆して新しい事業を立ち上げた名だたる経営者は、模倣や参照のしかたがとてまうまいように思える。

クロネコヤマトの宅急便のアイデアが、牛井の吉野家から生まれたという事実をご存知だろうか。宅急便を立ち上げた小倉昌男氏は、当時、牛井一筋に絞り込んで成長してきた吉野家を見て、「取り扱う荷物の絞り込み」というアイデアを思いついたと自著『小倉昌男経営学』に書いている。

宅急便を進める上で、モデルとして参照した対象は吉野家だけではない。ニューヨークに業務指導と視察に行ったとき、「四つ角に立つてふと見ると、交差点を中心にUPS（ユナイテッド・パーセル・サービス）の車が四台停まっているのに気がついた」。このとき、集配密度を基軸とする宅配ビジネスの可能性を確信したようである。

セブニーイレブンの生みの親である鈴木敏文氏にも、同じような経験がある。アメリカに視察に行つてセブニーイレブンの看板を見たときに、日本の零細小売店を救う業態は「これだ」と直感したと聞く。多数の小規模店舗を運営するセブニーイレブンの背後に何らかの本質的なシステムがあるとして業務提携を進めたのである。

数々の業態革新を行つた、ウォルマートの創業者、サム・ウォルトン氏も「私がやったことの大半は、他人の模倣である」と言っている。偉大なる会社というのは、模倣から生まれていたのである。

一般には、模倣だとか真似という独自性や創造性とは逆に行くものだと思われがちだ。日本では「猿真似」、欧米ではcopycatなどと言ひ表されるように、洋の東西を問わず、模倣者にはネガティブな意味が込められることが少なくない。寓話の中には、愚かな動物が身丈に合わない模倣をして、結局はひどい目にあつてしまふというような話もある。

これはなぜか。模倣によつて、より少ない時間で楽に追いつかれてしまふからだろうか。あるいは、リスクを取らずに学ぶことができるからだろうか。深読みすると、模倣は脅威であるから、それを戒めていふようにすら思える。

確かに、相手を貶める模倣、たとえば、ライバルの画期的な新商品に対して、類似商品を矢継ぎ早に投入し、そのカテゴリー自体の陳腐化をねらうような戦略は、あまり創造的とは言えない。あるいは、ライバルに差をつけられまいと、顧客の便益を顧みることなく、闇雲に模倣をするという横並びの戦略も創造的とは言えない。

このように、模倣というものは、たとえ正しい選択であつても、どこかズルさを感じさせてしまふのである。

しかし、一説によれば、模倣がよくないことだと思われようになつたのは近世になつてからだそうだ。古来、お手本を丸写しすることは学習の基本として尊ばれていた。ローマ時代には、学徒たちは、暗記や模写から言ひ換えや解釈など、模倣の訓練にいそしんだと言われる。模倣は、独創性や創造性を求める際に不可欠な活動だとされ、慎重に、模倣対象を選ぶように奨励された。

東洋の写経というのと同じようなことであろう。時代をさかのばれば、倣うことは美德以外の何ものでもない。

創造性を重んじる芸術の世界を見てほしい。創造的だと言われる作品の歴史を丹念に調べれば、必ずと言つていふほど、お手本からの学びがあることに気づく。小説、絵画、あるいは音楽などでも、独創的だと評価されるものほとんどは、過去の偉大な作品を参照なり引用なりしている。その上で、差異や独自性を強調しているわけだ。フランスの作家のシャトブリアンは、次のように述べてその本質を言い当てている。

「独自の作家とは、誰をも模倣しない者ではなく、誰にも模倣できない者である」

独自の作風を持った小説家であつても、かけだしの頃には他の作家を模倣している

こともある。模倣と、それに伴ういろいろな試行錯誤を積み重ねるうちに、誰にも真似されないような作風に発展していくものだ。

ビジネスの世界でも同じことが言える。他社からは、なかなか模倣できない仕組みであっても、調べてみると、その仕組みは大なり小なり模倣によって築かれているものだ。模倣できない仕組みが模倣によって築かれるという、「模倣のパラドクス」である。

そうだとしたら、独自性を追求するからこそ、逆に、模倣の力が大切だということになる。われわれは、模倣の作法を会得し、その先にある心得までも身につけて、模倣の能力を高めなければならぬ。

それでは、模倣の能力はどのように高めればよいのだろうか。模倣する力に長けた企業は、一体、いつ、どこから、何を、どのように倣っているのだろうか。単純に、目の前のライバルを模倣すればよいということではなさそうだ。

何をどのように倣すべきか、というのは、きわめて難しい問題である。何のために倣するのか。今の自分の能力はどの程度あるのか。これらを明確に認識していなければ、模倣対象さえも探すことができない。

たとえ優れたお手本を見つけれられたとしても、どの側面をどの程度参照すべきかを見極めるのは単純な行為ではない。模倣は高度なインテリジェンスが必要とされる知的な行為なのだ。

このインテリジェンスこそが独自性の源泉なのである。インテリジェンスこそが、模倣のパラドクスを説く鍵なのだ。

ドトールコーヒーを創業した鳥羽博道氏は、次のように述べている。

「音楽、陶芸、美術、スポーツなど、どんな世界においても、名人、名プレイヤーと言われている人たちは、最初は先人達を見倣うところから出発して、それを乗り越えようと精進を積んでいるのだ。天才画家・ピカソはまだ若かったころ、友人の構図などを参考にして画家としての素養を磨いていたと言われている。悪く言えば盗んだということだ。『ピカソが来ると自分の作品を盗まれるからかなわない』と言って、ピカソが来ると回りの画家が作品を隠してしまったという逸話があるほどだ。あのピカソでさえ、まず最初は真似る、見倣うところから出発したのだ。

だから、われわれだって、優れた人物、優れたものがあつたら、恥じることなく大いに見倣って勉強すべきではないだろうか。私も創業期においては松下幸之助氏、土光敏夫氏、その他大勢の方々がいるが、その人の本を徹底して読み切り、日本を代表する経営者の方々がどういうときに何を考え、どう行動したかまで、それぞれを暗記するくらい読んだ」

「学ぶ」の語源は「真似ぶ」にあるわけだから、当然かもしれないが、深い理解は、徹底的な模倣によっではじめて実現する。資生堂の創業者の福原有信氏は、「見せかけの模倣はダメだ。やるなら徹底的に根本から始める」といって、徹底的に真似することの意義を強調する。

中略

結論を少し先取りすることになるが、私は、世の中には、少なくとも2つのタイプの創造的な模倣があると思っている。

その1つは、自らを高めるために、遠い世界から意外な学びをするという模倣である。ビジネスの世界で言えば、優れたお手本からインスピレーションを得て、独自の仕組みを築いていくような模倣である。

もう1つの創造的な模倣は、顧客の便益のために、悪いお手本から良い学びをするという模倣である。それは、業界の悪しき慣行を反面教師にして、イノベーションを引き起こすことを含む。

たとえば、グラミン銀行は、既存の銀行のシステムでは貧困層に融資をすることができないとして、それを反面教師にしてマイクロファイナンスの仕組みを築き上げた。共存共栄の精神で、顧客や供給業者はもちろん、直接の競合にも迷惑をかけないという意味で、最も美しい模倣だといえる。

アサヒグループホールディングス社長の泉谷直木氏は、ライバルとの競争を通じた模倣関係について、次のような言葉で言い表している。

「競争には勝負の面と学びの面があると思います。ライバルを競争相手としか見ないのでは、お互いに成長しません。敵を鑑として見ることもできるし、反面教師とすることもできるでしょう」

ライバルに限らず、他人の試行錯誤と結果を自らの経験とノウハウにできるといふのは素晴らしいことだ。そもそも、何でもかんでも自分でリスクを取っていても、命がいくつあっても足りない。とくに、他人の経験が顧客の便益や社会のためのイノベーションに向けてるのであれば、模倣は称賛に値するものとなる。

哲学者のモンテーニュが言うように、「愚者が賢者から学ぶことよりも、賢者が愚者から学ぶことのほうが多い」とすれば、われわれは賢者になるべきなのである。

※ 貶める 思ひける。おぼす。

平成29年度入学試験 小論文「出題意図」

(入試情報公開用)

経済経営学類 私費外国人留学生入学試験

資料は、井上達彦『模倣の経営学 偉大なる会社はマネから生まれる』（日本経済新聞出版社、2015年）の一部を抜粋したものである。

問題1では、過去の優れた作品などから慎重に模倣対象を選び、それを模倣するプロセスを通じていろいろな試行錯誤を積み重ねることが、結果的に誰にも模倣されないアイデアや作風に結びつくという本文の内容を読み取り、まとめる力を見ることを意図している（読解力・整理力・表現力）。

問題2では、単に模倣することが独自性に結びつくのではなく、模倣する対象を探し、対象の思考や行動の背景までを深く理解したうえで徹底的に模倣する知性が重要であるという筆者の主張を読み取り、まとめる力を見ることを意図している。（読解力・整理力・表現力）。

問題3では、資料から得られた知識を発展させる応用力や、自分の考えを論理的に表現する表現力を見ることを意図している（思考力・論理構成・表現力）。