

模倣の連鎖と脱却（1）

吉 野 忠 男
吉 田 典 敬

1. はじめに
2. オリジナルと模倣
3. 先行研究
4. 事例研究

1. は じ め に

製品は、市場の価値の態様によって様々な商品に転換されていく。今まで存在していなかった商品も、その原点は既に何らかのかたちで製品として存在していることがある。一方で、製品がそのまま商品として登場し、市場で認知され確立していくこともある。前者の例では、記憶媒体であるビデオテープが、CD、DVD、さらにUSBメモリーなど、市場のニーズや価値に基づき、改良や見直しがされる中、新たな記憶媒体として商品、あるいは市場が確立していくのである。もっともこの例は、後者の例が前者の例に代わっていく例であり、多くの製品が一般的に辿る道ともいえなくもない。

Schumpeter（邦訳 1997）は、「新結合、とくにそれを具現する企業や生産工場などは、その観念からいってもまた原則からいっても、単に旧いものにとって代るのではなく、一応これと並んで現れる」¹⁾ことを提示している。新結合は、前述のようにビデオテープが存在する中で、CDそしてDVDが新たに投入され、やがてビデオテープに代わりCDやDVDが記憶媒体として確立していく態様を表している。

こうしたことは、ビデオテープに限らず、様々な分野で見られることであり、オリジナルとなる製品や商品は、既に存在する中で新たな製品や商品が市場に出回り、オリジナル製品や商品との併存関係が成立することになる。しかし、新たな製品や商品は、オリジナルとは全く異質なものではなく、むしろ“似ている”点が少なからず存在している。それは外観や見た目だけではなく、オリジナルに対し本質的な要素、つまり機能や性能を反映した製品や商品である場合が多い。CDやDVDは、記憶媒体という本質的な要素を共有するが、その外観は同じであっても方式は異なり、新たな製品や商品として位置づけられ別物になっている。もっとも近似性や同質性が高くなれば、それは“COPY”であり権利

1) 傍点は筆者。Schumpeterは、企業や生産工場を基点に検討しているが、本稿ではその企業や生産工場で新たに製造された製品も同様に新結合の対象としている。

侵害と認定され、製品化や商品化そのものが不可能となる。オリジナルの機能性は保持されながら、CDやDVDは新たな記憶媒体としてビデオテープと併存し、やがて利便性や価値、コスト、流通性等の諸課題からビデオテープが市場性を失い、新たな記憶媒体としての地位を確立することになる。この地位は、やがてUSBメモリー等の新たな記憶媒体に取って代わられることになる。一方で、ビデオテープも記憶媒体のオリジナルとみれば、それ以前に存在した磁気テープ²⁾が本来のオリジナルといえなくもない。いずれにしてもオリジナルを起源に、その機能性をもとに次々に製品が開発され、既存製品や商品との併存期間を経て、新たな製品や商品としての地位を確立していく。この連続性が技術的革新を背景に引き起こされているのである。

本稿では、こうしたオリジナル³⁾に着目し、その後の製品や商品がどのように展開されていくのか、その関係性を明らかにしていきたい。

2. オリジナルと模倣

市場では、オリジナルに対する尊重と敬意を表する一方で、そのオリジナルの品質や市場性を参考に新製品や新商品を開発、販売している。本稿では、こうした行為を模倣と呼ぶことにする。企業は、その模倣に抵抗なく取り組むことがある。例えば、ライアンエア航空（以下、ライアンエア）の⁴⁾ CEO（最高経営責任者）を務めるマイケル・オリリーは、「私たちがやったことといえば、ハーブ・ケレハー（サウスウエスト航空⁵⁾の創設者の一人）が築いた成功モデルを模倣したことぐらいだ。事実、私たちはサウスウエストのモデルの模倣に成功した唯一の存在であり、そのモデルをより進化させた存在であると言える。しかし、すべてはサウスウエストのモデルからはじまったのだ⁶⁾」と述べている。これに対し、模倣されたサウスウエスト航空（以下、サウスウエスト）のハーバート・ケレハーは、ライアンエアを「私が見てきた中でサウスウエスト航空を1番うまく模倣している⁷⁾」と評価している。サウスウエストにしてみれば、ライアンエアに真似されるほどの成功モデルを有していることと真似したことによってライアンエアが業績を改善できたことは、それだけサウスウエストの成功モデルは水準が高いことを証明したことになる。つまりサウスウエストはその優位性を航空業界はもとより社会に認知させたことになるのである。

このように考えると、オリジナルと模倣は、単に「真似した、真似された」の関係ではなく、真似されたことによる効果が企業に想定外の結果をもたらすこともある。つまり真似された企業は、対外的な企業評価をあげることになるのである。もっともこうした例は、

2) 粉末状の磁性体をテープ状のフィルムに塗布した記録媒体のこと。

3) 本稿では、originalを「原型」との認識にたち、その後の製品や商品との関係に注目している。

4) アイルランド・ダブリンに本社を置くLCC（格安航空会社）

5) アメリカの航空会社LCC（格安航空会社）の生みの親

6) Shenkar (2010) p. 65 参照

7) オーデッド シェンカー／井上達彦（訳）、遠藤真美（訳）（2013）『コピーキャット 模倣者こそがイノベーションを起こす』東洋経済新報社 p. 86

ライアンエアのように、成功モデルという枠組みの問題であって、何らかの製品や商品の模倣ではない。

では、製品や商品の模倣についてオリジナルとの関係から、法的にはどのように解釈されているのであろうか。

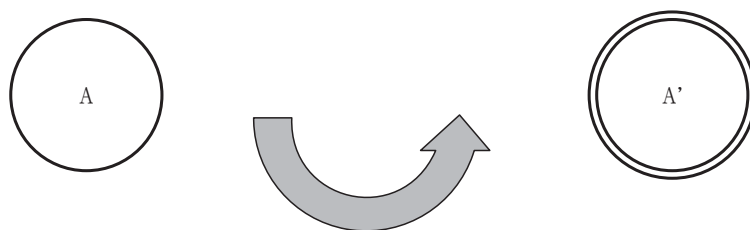
２－１ 不正競争防止法２条１項３号 デッドコピー⁸⁾とオリジナルの定義

不正競争防止法（以下、不競法）２条１項３号は、他人の商品形態を模倣した商品の譲渡行為等を不正競争行為としている。その趣旨は、費用、労力を投下して商品を開発して市場に置いた者について、費用、労力を回収するのに必要な期間、投下した費用の回収を容易にし、商品化への誘引を高めるために、費用、労力を投下することなく商品の形態を模倣する行為を規制することとしたものである⁹⁾と解される。これが、デッドコピーを禁じる所以である。

また、不競法２条１項３号の「模倣」とは、他人の商品の形態に依拠してこれと実質的に同一の形態の商品を作り出すことをいい（同条５項）、同条１項３号がいわゆるデッドコピーを禁止することを目的とするものである。このことから実質的に同一の形態であるといえるためには、作り出された商品の形態が他人の商品の形態と同一であるか、又は、実質的に同一といえるほどに酷似していることを要するという¹⁰⁾。ここで判例のいう「模倣」は、形態が同じや性能が同じものといえる。

さらに、不競法２条１項３号の「模倣する」とは、他人の商品の形態に依拠して、これと実質的に同一の形態の商品を作り出すことをいう（同条５項）。そして、問題とされている商品の形態に他人の商品の形態と相違する部分があるとしても、その相違がわずかな改変に基づくものであって、商品の全体的形態に与える変化が乏しく、商品全体から見て些細な相違にとどまると評価される場合には、当該商品は他人の商品と実質的に同一の形態というべきである。これに対して、当該相違部分についての改変の着想の難易、改変の内容・程度、改変が商品全体の形態に与える効果等を総合的に判断したときに、当該改変

図表１ オリジナルと似たモノ



出所：著者作成

8) 費用を投資することなく容易に真似ること。

9) 平成23年（ワ）第5010号 不正競争行為差止等請求事件 p. 8

10) 平成21年（ワ）第26662号 不正競争行為差止等請求事件 p. 18

によって商品に相応の形態的特徴がもたらされていて、当該商品と他人の商品との相違が商品全体の形態の類否の上で無視できないような場合には、両者を実質的に同一の形態とすることはできない¹¹⁾。

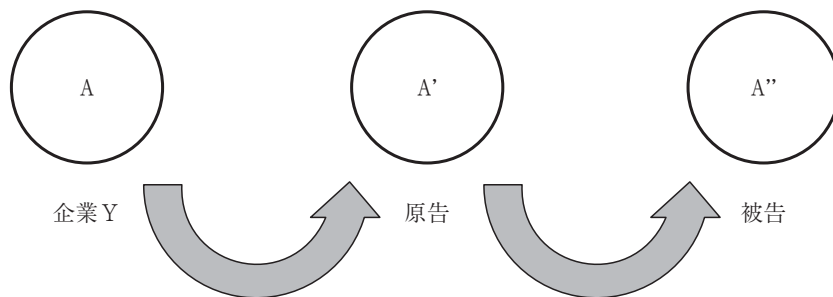
つまり、例えば、図表1のように、AとA'という似た2つモノが存在したとすると、両者の違いがわずかな場合には、この両者は「同じものだ」と判断するが、そのわずかな違いでもそれが必要不可欠の場合は、両者を「別々のモノ」と判断するのである。この結果からわずかな違いであってもそこに「オリジナリティ」¹²⁾があれば「オリジナル」と認められることになる。

2-2 先行商品により「オリジナル」と認められなかった事例

原告は、アパレル商品の企画、製造、卸、販売等を業とする株式会社であり、「COCO LULU」というブランド名（以下、「ココルル」）の商品の企画、販売等を行っている。被告は、総合衣料品の販売等を業とする株式会社であり、「ショッピングセンターしまむら」などの衣料品の販売店舗を全国に展開している。

デザインは、原告商品の製造、販売に先立ち、ジェレミースコットというブランドによって、世界的に著名なコレクションの一つである2008年春夏のパリコレクションにおいて発表¹³⁾されている。また、当時、日本に紹介されていたことが認められるものであり、原告商品の特徴とされる総柄のデニムパンツであるという点や、米国の交通標識を想起させる図柄をパンツの表面に不規則に隙間なく重なり合って配するというデザイン自体は、いずれも、先行商品にもみられるものであって、原告商品独自のものではないと認められる。上記の事情等を総合的に考慮すると、原告商品の形態と被告商品の形態とは、これらが実質的に同一といえるほどに酷似していると認めることはできない。したがって、被告商品の形態が原告商品の形態と実質的に同一であるということとはできない¹⁴⁾。

図表2 被告の考え



出所：著者作成

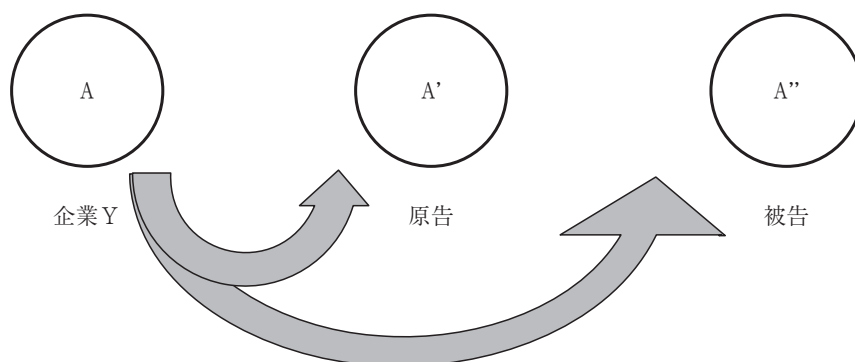
11) 平成23年（ワ）第28857号 不正競争行為差止等請求事件 p. 13

12) Originality「創造性（的）、独創性」の意味。

13) ただし、同ブランドの交通標識様の図柄は、原告商品よりもカラフルなものである。

14) 平成21年（ワ）第26662号 不正競争行為差止等請求事件 p. 20

図表3 裁判所の見解



出所：著者作成

A' と A'' という似た 2 つモノが存在している場合（図表 2 被告の考え），原告が被告に「コピー」されたという前に，既に「オリジナル」が存在していることから，そもそも原告が言う「オリジナリティ」は存在していない（図表 3 裁判所の見解）。原告と被告の間には「コピー」はないことになる。この結果から「オリジナル」とは，それより以前に「無いもの」でなければならないのである。

2-3 「オリジナル」は色や大小ではないと判断された事例

原告は，小物の製造販売を行う株式会社で，原告商品は，電気マッサージ器としても携帯ストラップとしても使用できるものであった。被告会社は，小物の製造，販売，卸を行う株式会社で，平成 22 年 5 月から原告商品の取扱いを中止し，被告商品を販売していた。

被告商品は，電気マッサージ器としても携帯ストラップとしても使用できるものであったため被告商品が，原告商品に依拠して作成されたものであると訴えたのである。

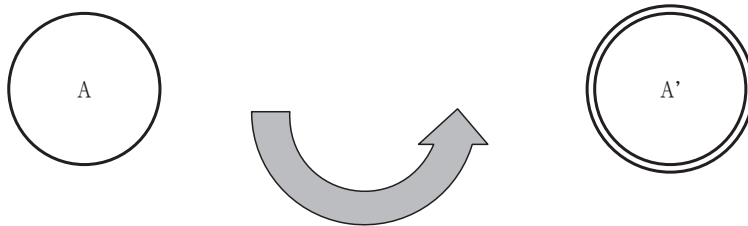
争点 1：原告商品の形態が不競法 2 条 1 項 3 号によって保護される「商品の形態」に当たるかについて当裁判所は，先行商品として「フェアリーポケットミニ」¹⁵⁾ が存在するからといって，原告商品の形態がありふれた形態であるということはできず，他に原告商品のような用途の商品について類似の形態の商品が流布していたことを認めるに足りる証拠もないので，原告商品の形態は，不競法 2 条 1 項 3 号によって保護される「商品の形態」に当たると認められると判断した。

争点 2：原告商品と被告商品の商品形態が実質的に同一であるかについて当裁判所は，不競争法 2 条 1 項 3 号の「模倣する」とは，他人の商品の形態に依拠して，これと実質的に同一の形態の商品を作り出すことをいう（同条 5 項）。そして，問題とされている商品の形態に他人の商品の形態と相違する部分があるとしても，その相違がわずかな改変に基づくものであって，商品の全体的形態に与える変化が乏しく，商品全体から見て些細な

15) マッサージ器

相違にとどまると評価される場合には、当該商品は他人の商品と実質的に同一の形態というべきである。これに対して、当該相違部分についての改変の着想の難易、改変の内容・程度、改変が商品全体の形態に与える効果等を総合的に判断したときに、当該改変によって商品に相応の形態的特徴がもたらされていて、当該商品と他人の商品との相違が商品全体の形態の類否の上で無視できないような場合には、両者を実質的に同一の形態ということとはできないが、被告商品のパッケージには、「ホンモノの電マ（電気マッサージ器）の1／5サイズ!!」とその小ささが強調されていることから裏付けられる。従って原告商品と被告商品との相違は、その相違がわずかな改変に基づくものであって、異なる配色あるいはスケルトンの改変も、商品の全体的形態に与える変化が乏しく、原告がこのような新たな用途の商品として開発するため、小型化のための工夫等を含めて費用・労力を投下したことも、商品全体から見て些細な相違にとどまると評価するのが相当であると判断した¹⁶⁾。

図表4 裁判所の見解



出所：著者作成

AとA'という似た2つモノが存在している場合、A'はAを小さくし、持ち運びを便利にしたものだった。この小さいことこそが「オリジナル」と被告側は訴えたが、裁判所は小さくし持ち運びを便利にしたことに対する労力と費用には一定の理解を示したが、最終的には同一の商品であると判断した。この結果から「オリジナル」は、以前からあるものを大きくしても小さくしても「オリジナル」にはならない。つまり違いを鮮明にすることが「オリジナル」には必要なことである。

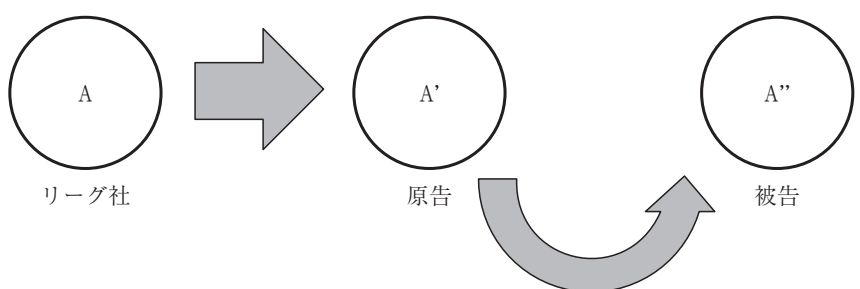
2-5 費用により「オリジナル」と認められなかった事例

原告はA社から注文があった数量だけを製造し、その全数をA社に納入することが予定され、原告が原告商品1をA社以外に販売することは、およそ予定されていなかった。また、デザイン料やプリント加工のための型出し費用といった、原告商品1の開発に要した費用についても、原告が受注した際に新規デザイン分とリピート分とを区別していることに照らすと、商品を発注したA社が、原告への新規デザイン分にかかる代金の支払によって、実質的に負担したと解するのが合理的である。費用と労力を投下して、その形態

16) 平成23年（ワ）第28857号 不正競争行為差止等請求事件 参照

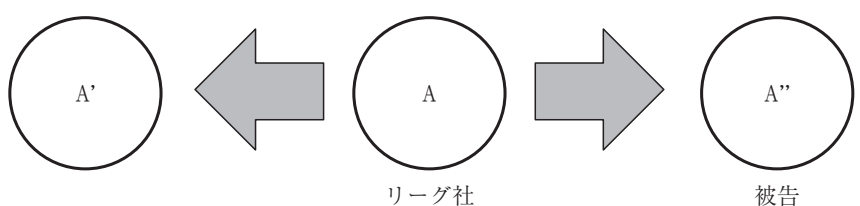
を含め商品として開発したのは A 社であって、原告は、A 社の委託を受けて生地等を調達し、他の業者等にリーグ社の指示を取り次いで、その製造を受託した立場に過ぎず、原告商品 1 の開発主体ということはできない。不正競争防止法 2 条 1 項 3 号該当を理由とする請求は、その余の点について判断するまでもなく、理由がない¹⁷⁾。

図表 5 被告の考え



出所：著者作成

図表 6 裁判所の見解



出所：著者作成

裁判所は、被告が原告の元取締役であったことからいくつかの義務違反があったことを認めながらも、両社間のコピー行為については、費用を投資することなく容易に真似ること（デッドコピー）を禁じるという考えから、リーグ社の物と認め原告の物とは認めなかった。この結果から「オリジナル」が認められるには、「考えること」「生み出すこと」そして、「費用負担すること」が 3 要素として明らかになった。

3. 先行研究

企業（経営者）の認識や裁判事例を分析する中で、実態的な製品や商品に関するオリジナルそして模倣の認識は裁判事例からも理解できるように判断基準が存在し、それに応じて検討がなされている。一方で、成功モデルのように他社が取りまとめた取り組みとその成果を模範として実践することは、企業（経営者）が仮に模倣していると認識していたとしても、それは概念上のことであり裁判事例で出された判断基準ほど厳格なものではな

17) 平成23年（ワ）第5010号 不正競争行為差止等請求事件 p. 11

い。もっとも概念上の模倣を処罰の対象とした場合、あらゆるものがその対象となり、経済活動そのものが成立しなくなる。むしろ「良いところを模倣し、それを社内で取り入れ取り組むことで良い成果を生み出す」ことが優先される。そしてそれを模倣される側も経営事例を公開しているケースさえある。そこには企業間の健全な競争関係を具体化し、より良い製品や商品づくりに貢献する側面も有する。いわば「良い模倣」が存在しているのである。ここでは、研究者の見解を整理し、さらに議論を深めていくことにする。

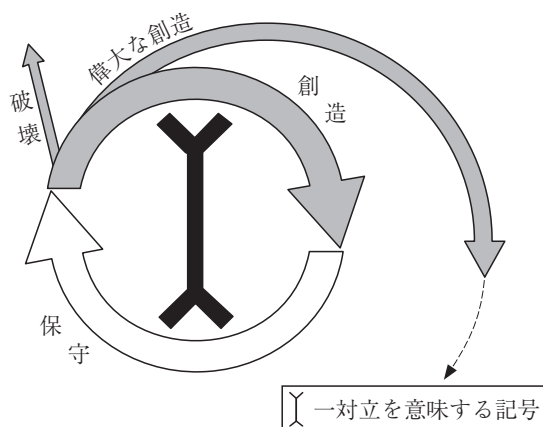
3-1 (オリジナルを) 創造するとは

川喜田(2010)は、創造性とは「現状を打破し、常に新しい状態に変えていくこと」、別の表現では「創造とは問題解決なり」「創造性とは問題解決の能力」と定義している。また、保守性を創造性とは逆の現状を維持することとし、創造の本質は非合理であり合理だけでは成り立たない。保守性を維持するためには少なからず創造性が必要だと主張している¹⁸⁾。

延岡(2011)は、問題解決(ソリューション)を提供する企業は、顧客以上に顧客企業の業務のやり方を熟知し、顧客の立場にならなくてはならないとしている。そのうえで、顧客企業に対してコンサルティングができるだけの能力が求められる。そして、創造するには、現状を維持しようとする人よりも「現状」を理解することが重要と指摘している¹⁹⁾。

川喜田(2010)は、図表7のように創造と保守は互いに矛盾しながらも循環しているので、保守と創造のどちらも、生きていることの両面であということを率直に認めておかなければならない。なぜならば、現実には保守的なことは、すこし放っておくと、あまりにも、のさばりすぎてしまうからであり、その反対に、創造が大事だと言う人のなかには、

図表7 保守と創造の対立関係と循環の関係



出所：川喜田(2010)

18) 川喜田二郎(2010)『創造性とは何か』p. 78

19) 延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社

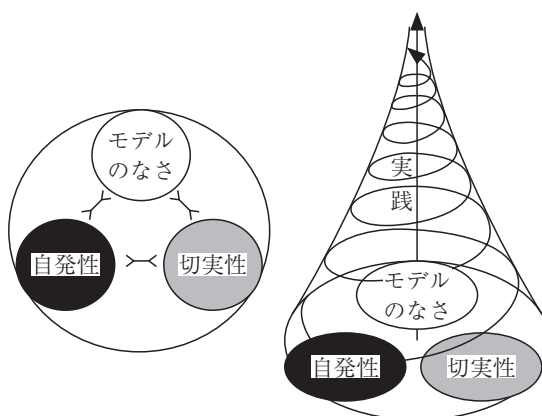
あたかも創造がすべてであるかのように、バラ色に賛美する人がいるからである²⁰⁾ としている。

3-2 創造に必要なもの

川喜田（2010）は、次の3つの条件を高度にそろえることが必要だと説明する。それは①自発性＝仕事を自発的に行っているか。その仕事を自発的に行えば行うほど、そこには創造的と言いたい何かがある。②モデルのなさ＝お手本がない。お手本はなければならないほど、より創造的。③切実性＝冗談や酔狂ではない。自分にとって切実であればあるほど創造的になるとしている。

川喜田（2010）は、図表8で、自発性・モデルのなさ・切実性の3つは、それぞれ矛盾対立しているので、理論的には相交わることはない。交わるような合理的なものは創造ではないとしている。また、この矛盾を解消させるには、実践しかないと指摘している²¹⁾。

図表9 創造的行為の3カ条



出所：川喜田（2010）

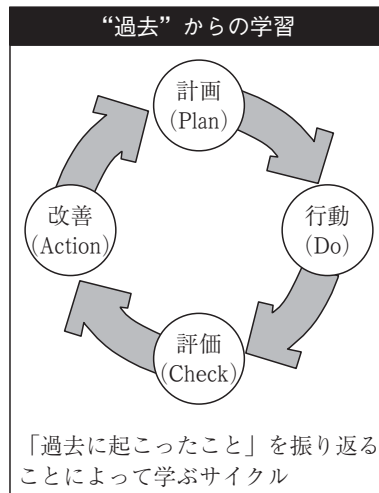
3-3 過去からの学習との違い—PDCA サイクル—

オットー（2010邦訳）は、PDCA サイクルを「過去からの学習」と位置づけている。また、図表10の「過去からの学習」によって行動する時、行動を起こす前から「なぜ、その行動を行なうのか？」という理由や正当性を知っていることになる。オットー（2010邦訳）は、このようなアプローチでは、我々が直面している困難な問題の解決やイノベーションの実現には不十分であると指摘している。なぜなら、頭で考えてひねり出し実現できるくらいの答えであれば、これまでの努力によって問題は解決していてもおかしくはなく、そ

20) 川喜田二郎（2010）『創造とは何か』 pp. 82-85

21) 「切実であればあるほどその仕事をやめるわけにはいかない。また、モデルがなければならないほど、人は尻込みをするものだから二つとも自発性と矛盾して合理的でない。」と講演会で指摘を受けたて即座に答えがでずに後日このように答えを導きだした。

図表10 “過去”からの学習



出所：中土井（2014）

の答えは、イノベーションと称されるほどに「ありそうでなかった」「過去の延長線上にはなかった」ものではない²²⁾ということになる。

3－4（オリジナルを）模倣するとは

井上（2012）は、模倣には「良い模倣」と「悪い模倣」の2つあり、「良い模倣」とは、物事を理解したうえで行う知的な行為とし、「悪い模倣」を「さるまね」と言い物事の本質を理解しないまま、単に外形的なまねをすることと説明している。また、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家本元のモデルを超えて、大規模展開を実現した事業も少なくはない。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ーションを引き起こせているわけでもない。「さるまね」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は、卓越した学習能力を備えていることがある。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。こうしたことを踏まえて、井上（2012）は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」²³⁾と主張している。

3－5 守破離という考え方—模倣からも生まれる創造—

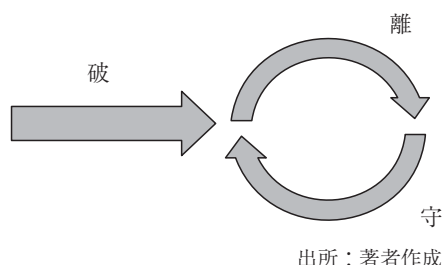
守破離とは、剣道や茶道などで、模倣をする側の考え方で、能・茶道・華道の伝統芸能

22) 中土井（2014）U理論入門 人と組織の問題を劇的に解決する pp. 4-5

23) 井上達彦（2012）『模倣戦略のタイポロジー』早稲田商学第431号 pp. 626-627

によく見られ、修業における段階を示したものである「守」：師や流派の教え、型、技を忠実に守り、確実に身につける段階。「破」：他の師や流派の教えについても考え、良いものを取り入れ、心技を発展させる段階。「離」：一つの流派から離れ、独自の新しいものを生み出し確立させる段階とされている。

図表11 守破離に対するイメージ



3-6 模倣に必要なもの

（１）模倣の種類

井上（2012）は、「良い模倣」には競争への対応とイノベーションの2つに分かれているとしている。競争への対応のための模倣とイノベーションのための模倣とでは目的が異なるので、「何を模倣するか、いつ、どのように、どこのだれから」を模倣するかすべて異なる。Where, What, Who, When, How という4W1H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²⁴⁾。

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）

24) 井上達彦（2012）『模倣戦略のタイポロジー』早稲田商学第431号

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)、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。

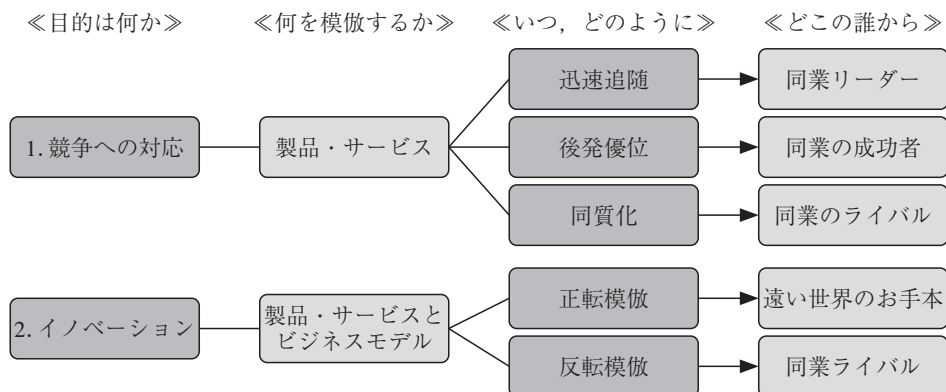
それぞれの戦略には長所と短所があり、自身の置かれている状況によって適切な戦略が異なる。また、それぞれの戦略は自身の模倣能力が必要である。そのため、自身の能力を知ること、もしくは、自分の能力を発展させることのできるポジションにすることが、いつ模倣するのかということを選ぶときに重要になる。

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かわっている。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。

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随すべきか、青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²⁵⁾。

図表12 模倣のプロセス



出所：井上 (2012) 『日経ビジネス2012. 6. 18号』日経 BP 社

25) 井上達彦 (2012) 『模倣戦略のタイポロジー』早稲田商学第431号 参照

3-7 2つの学習

井上（2012）は「良い模倣」の実現に欠かせないものとして、「代理学習」「経験学習」2つを上げている。

図表13 「代理学習」と「経験学習」

	「代理学習」	「経験学習」
長所	コストとリスクが少ない 幅広く学ぶことができる	深い洞察が得られる
短所	学習程度が浅い	コストとリスクが高い 経験に固執すると視野が狭くなる

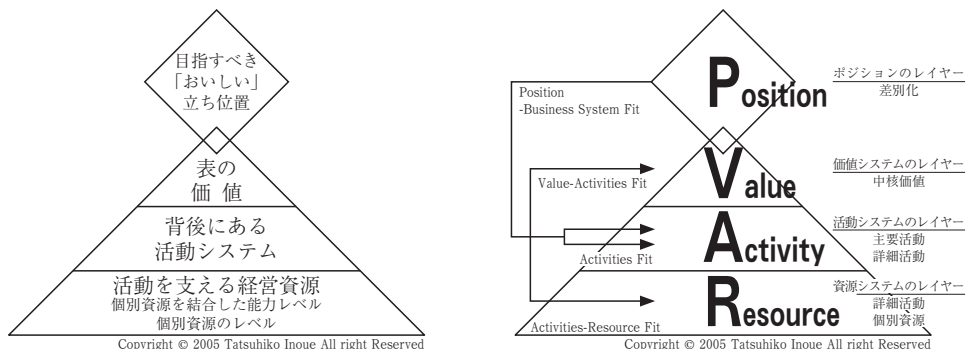
出所：井上（2012）を元に筆者作成

3-8 P-VAR

P-VAR という分析の枠組みは、文字通り、ポジション（Position）、バリュー（Value proposition）、アクティビティ（Activities）、ならびにリソース（Resources）から成るもので、ポジショニングの戦略論とリソースベースの戦略論とを統合したものである。また、ピラミッドに注目すると、三つのレイヤー（層）から成り立っている。最上位は、顧客に提供する価値（Value proposition）のレイヤーで、真ん中にその価値を提供するための活動（Activity）やオペレーションがある。そして、底辺に位置するのが、その活動を支えるための経営資源（Resource）である。このピラミッドによって、何の価値をどのように提供しているかを把握できることになる²⁶⁾。

井上（2010）は、ヘーゲルの弁証法に基づき、Step 1 競合の分析 P-VAR として描き出す。Step 2 逆転の発想 ポジション、ないしはバリューの転換をする。Step 3 展開 理想的なオペレーションと必要な資源を描き出す。Step 4 矛盾の明確化 ビジネス

図表14 P-VAR



出所：井上（2010）

26) 井上（2010）『逆転の発想による事業デザイン—6つの戦略ディメンジョン—』早稲田商学第424号 pp. 34-35

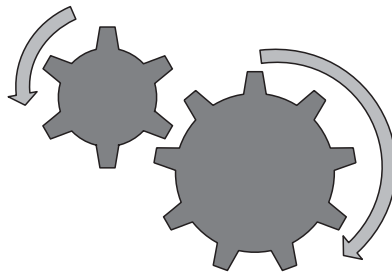
モデル（活動）か資源での矛盾を抽出 Step 5 矛盾の解消 アウフヘーベンして青写真作成の手順を示している。すなわち、既存の支配的なビジネスシステムをテーゼ（命題）、それに対する逆転の発想をアンチテーゼ（対立命題）²⁷⁾として、そこで発生する矛盾を、アウフヘーベン（止揚）するという知識創造の方法にのっとっているである。誰にでも簡単にアイデアが出せるとは限らないが、コツらしきものもないわけではない。一つは、6つの方向の逆転の発想を総動員して、できるだけたくさんの事業デザインを描くことである。たくさんの事業デザインを描いておけば、有望なものも出てくるし、そのうちの一つぐらいであれば、イノベーションを引き起こしてボトルネックを解消できると説明している。

3-9 まとめ

川喜田（2010）は、創造性を問題解決の能力と指摘し、井上（2012）は、模倣を創造性からかけ離れた存在であると同時に、創造性の源泉と指摘している。このことからこの「創造」と「模倣」の間には相互関係があり、相互に補完し合っているものといえる。

オリジナルがあることによって模倣が誕生し存在している。そして、その模倣から新たな何かがまた誕生する。それぞれが独立して存在するのではなく、^{つい}対の関係から新たな関係が生じるのである。

図表15 「オリジナル」と「模倣」の関係のイメージ



出所：著者作成

先行研究よりオリジナルと模倣との間には明確な関係があり相互に補完しあっている。それはあたかも図表15のように歯車と歯車がかみ合うような関係にある。オリジナルの歯車が回るとそれに合わせて歯車と歯車がかみ合うことで、模倣の歯車が回りだすのである。その歯車のかみ合うタイミング、歯車の歯と歯の関係が重要なポイントになる。

27) 加護野（1999）は、伝統的な規模の経済にもとづくビジネスシステムに対するアンチテーゼとして、「スピードの経済」、「組み合わせの経済」、ならびに「集中特化と外部化の経済」にもとづくビジネスシステムが生まれたと述べている（p. 214）。この教材で提案された逆転の発想は、競争におけるこのようなダイナミズムを前提にしたものである。また、山田（2008）は、リーダー企業を脅かす競合を「業界破壊者」、「侵入者」、「挑戦者」の3つに整理して、逆転の競争戦略を体系化している。

しかし、井上（2012）は、模倣の種類の中で、どこから模倣するかを選択肢の中に、ビジネスの世界では同業リーダー、同業の成功者、同業のライバルと同業社が数多く登場する。「模倣する」対象に選んだ同業、いわばライバルと何らかの関係が存在すること、まして補完関係が存在することは考えにくい。考えようによっては、補完関係が成立した段階でライバルではなくパートナーになってしまうことになる。

では、オリジナルから模倣が生じやすい同業社間²⁸⁾で、どのような関係性が存在するのか、企業事例をけんとうする。

4. 事例研究

事例研究は、「牛丼」を主体に事業展開する企業、飲食店が多い中で、「牛丼」を主としながらも共通して全国展開をする「吉野家」「すき家」「松屋」を検討している。そもそも「牛丼」のオリジナルは何か、どこが誕生させたのか、それ以前に「牛丼」あるいはそれに似たような食べ物は存在したのか、あまりにも一般化した「牛丼」を研究対象として調査・分析し、「オリジナル」と「模倣」の関係を明らかにしていく。

4-1 牛丼の「吉野家」から「すき家」そして「松屋」の誕生

吉野家は、昭和53年末まで給与規定もないほど、すべてを社長の松田瑞穂氏（以下、松田）が決めていたようなワンマン社長の会社であった。社員にしても「社長の言うことには間違いない」と松田を絶対視していた。また、吉野家は、職階制なし、定年なし、女性社員は秘書と翻訳担当の2人だけで、吉野家を“松田一家”と呼ぶ人もいたという。当時の吉野家の組織図は、松田がすべてに関わるような組織構成となっていた²⁹⁾。

松田のワンマン社長の吉野家は、昭和55年7月に終焉を迎えることになった。吉野家が倒産したのである。当時「牛丼」は、全国展開するのは吉野家だけであり、「牛丼」を独占的に販売していたものといえる。しかし、この倒産を機に、「牛丼」は新たな展開をみせることになる。吉野家本体は新たに舵取りを任された松田の直属の部下で営業部長等を歴任していた安部修仁氏（以下、安部）であった。安部は再建に向けた取り組みを精力的に行っていた。

一方で、経理部の担当であった小川賢太郎氏（以下、小川）は、昭和55年に吉野家を退職し、後のゼンショーホールディングス³⁰⁾を創業することになる。また、瓦葺利夫氏（以下、瓦葺）は「吉野家」の味に感銘を受け、「吉野家」を研究しサンプリングして「牛めし」を完成させ、後の「松屋」となる松屋フーズ³¹⁾を設立することになる。

28) まねする側は、まねされる側から何らかの形で得た情報を具体化する施設や技術、企業環境を有していることが多い。このことは、まねする側にそれだけまねされる側の内容を保有しているからであり、まねしやすい環境、条件を有しているから「模倣」できるものといえる。

29) 吉田 朗（1988）『吉野家再建』柴田書店 pp.164-167

30) 2011年3月期連結売上高は日本の外食産業トップで、牛丼を中心とする「すき家」（すきや）を含む各種外食チェーンを展開している。

4-2 「牛丼」と「すきやき丼」の戦い

吉野家は、倒産後、フランチャイズ契約解除に基づき、脱退を図るフランチャイズチェーン（以下、FC）が出始めた。その中の1社は、吉野家の商号をそのまま使い牛丼の販売を図ろうとしたが、吉野家側の主張がほぼ全面的に認められた形で和解が成立し、吉野家は継続して「牛丼」の販売を行うことができるようになった。その時の吉野家側からの要求は、①吉野家が存続する限り牛丼類似商品を販売しない。②吉野家の名称を使用しない。③売掛金など8,251万円のうち2,000万円を分割弁済し、残金については後日処理するというものであった。しかし、このFCは店名を「薩摩屋」（以後、薩摩屋）に変え、牛丼も「すきやき丼」と称して販売を始めたため吉野家は商品販売禁止を求める仮処分申請を行った。そして、薩摩屋から牛丼、すきやき丼の調理のために使用した丼や鍋を東京地方裁判所執行官の保管のもとにおき、看板やメニューから牛丼、すきやき丼の表示を撤去させた。契約違反に対しては、厳しい態度で臨んだのである³²⁾。

4-3 株式会社 吉野家³³⁾

そもそも吉野家は、どのような会社なのであろうか。

吉野家は、昭和33年12月に株式会社吉野家が設立された。その10年後、昭和43年12月にチェーン展開による多店舗化を目指し、新橋に「吉野家」2号店を開店し、昭和48年4月フランチャイズ募集開始、「吉野家」フランチャイズ1号店を小田原に開店させている。昭和52年11月には、米国西海岸での店舗展開を目的として、ヨシノヤウエスト・インク（現・連結子会社）を設立し、海外展開も行っている。国内のFC展開とともに全国的な店舗展開を実践し、海外展開の緒についた、その3年後、昭和55年7月に会社更生手続開始申立、決定を受けることとなった。吉野家は、順風満帆とも思えた事業展開が頓挫し、破綻を迎えることとなった。しかし、昭和62年3月には、会社更生手続終結決定、さらに平成2年1月日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録、そして平成11年10月東京証券取引所市場第一部に上場を果たしている。吉野家は、会社更生手続後、およそ10年間で業績を急回復し、事業基盤を確立したことになる。以後、中国への進出、出店、企業の買収を精力的に行い、事業の拡大を続けている。

4-3-1 吉野家の企業理念

吉野家の「うまい、やすい、はやい」の基本姿勢は、経営そのものに一貫して表れている。そこには「うまければ、高くて良いのか」、「やすければ、まずくて良いのか」、「はやければ、まずくて良いのか」いずれの言葉にもそれぞれの意味があり、「うまい、やすい、はやい」の言葉のいずれも欠かすことができない。まして牛丼のような食品業界は、「安

31) 牛丼（牛めし）・カレー・定食などを販売する「松屋」などの飲食店をチェーン展開している企業である。

32) 吉田 朗（1988）『吉野家再建』柴田書店 pp. 100-101

33) 本社所在地、東京都北区赤羽南 1-20-1、資本金 1,000万円。

「かろう、悪かろう」では、顧客の評価を獲得することはできないし、リピーターとして顧客化することは困難となる。したがって継続的な事業性を望めるまでもなく事業存続そのものができなくなるのである。吉野家は、創業当初からこうしたわかりやす企業理念を明示し、牛丼であることに吉野家の思い、考えそして理念を凝縮させていた。

しかし、こうしたわかりやすい企業理念は、企業の行動指針になるとともに目標として役割を負うことになるが、具体的な現場における行動指針あるいは目標になると機能しなくなることが多い。やはり現場の基本行動は、具体的な目標がありその達成のために規定されるが、「わかりやすこと」つまり現場の幅広い解釈を可能とってしまうことから基本行動が散漫になってしまうことがある。例えば、売り上げ目標が100万円となれば、その達成に向けた行動は具体的でなければ達成を図ることはできなくなる。一方で、「うまい、やすい、はやい」では、現場の個々の基準が規定しなければ、それを担当する個人間の格差は拡大し、その解釈の幅とともに行動が緩慢化する。具体的な目標の達成よりも行動指針を遵守することに専念するようになるのである。結果として、目標が達成できない場合の言い訳が多くなり、目標を達成できない状態が固定化してしまうことになる。これでは、事業が成立しないことになるのである。

吉野家の企業理念が、こうした事態を招き会社更生法の適用に至った訳ではないが、わかりやすい企業理念には、その具体化において戦略性と事業革新は不可欠な要素となる。曖昧な企業理念では、組織を一定の方向付けるために戦略は重要であり、それがなければ組織そのものが混乱を来すことになる。また、その混乱を防止するためには、事業革新を具体化しなければ前例踏襲型の事業運営に終始し、やがて事業の鈍化、低迷から破綻することになるのである。

4-3-2 吉野家の「牛丼」

企業理念である「うまい、やすい、はやい」を実現したのが、「牛丼」である。丼ぶりにご飯、その上に一定量の煮込んだ牛肉を盛り付けて提供することは、スピード感を売りにするのにふさわしい料理である。煮込んだ牛肉は、一般的に「すき焼き」がイメージされるが、野菜との調理を考えればスピード感を前面に押し出すことはできない。また、「すき焼き」の場合には、数人の顧客、多くは家族ずれの顧客を想定することから注文から食事の終了までの時間は相当の時間を要する。いわゆる「回転率の悪い」状況を生むことになる。「牛丼」は、1杯の丼ぶりの食事として個人で短時間で食することができることから「回転率の良さ」も際立っている。1杯当たりの丼ぶりの単価も極力低めに抑えることができるのである。つまり吉野家の牛丼は、「うまい」の個人差はあるにしても「うまい、やすい、はやい」を具体化した商品といえる。

また、顧客の側からみても「うまい、やすい、はやい」は、そうした要素を受け入れることができる短時間でリーズナブルに食事をすまず傾向にある労働者に歓迎された。昼時になると短時間でしかも限られた食費にこだわりのあるサラリーマンに受け入れられたことから吉野家の出店は、当初、オフィス街を中心に展開されたことから理解できる。全

国展開を積極的に行う事業の拡大期には、こうしたオフィス街からの脱却と郊外店にシフトすることで、自動車利用者の来店と家族連れを誘引することに成功している。特に郊外店では、カウンター方式を採用しながらも向かい合わせで座れる4人席を設置し家族連れの集客に力を入れていたのである。

このように吉野家は、1杯の牛丼を基本としながら対象顧客を限定し、その顧客の利用頻度を高める場所、例えばオフィス街の出店を促進し、その出店が平準化すると全国展開とともに郊外店の出店を加速させ、新たな顧客の獲得に成功したのである。

4-4 株式会社 ゼンショーホールディングス³⁴⁾ (すきや)

4-4-1 企業概要

株式会社ゼンショーホールディングス（以下、ゼンショー）は、昭和57年6月に設立されている。同年、7月にランチボックス（弁当店）1号店を横浜市鶴見区に開店し、11月にすき家（牛丼店）をビルイン1号店として開店している。事業の拡大とともに平成2年10月に佐野工場（栃木県佐野市）、平成5年12月には、佐野第二工場を新設している。さらに平成9年8月に株式の店頭登録、平成11年9月に東京証券取引所第二部市場に上場を果たしている。ゼンショーは、事業の拡大とともにそれを裏付ける市場の評価を確立し、企業基盤を確かなものにしていった。同時に関連会社の設立や買収を手掛け、ゼンショーグループの体制作りにも尽力している。平成13年9月、東京証券取引所の市場第一部の銘柄に指定されることとなった。ゼンショーは、さらにグループの強化を続け、平成17年3月に(株)なか卯の株式を取得、平成18年3月には(株)ココスジャパン（連結子会社）が分割設立した(株)宝島及び(株)エルトリートジャパンの株式を取得している。平成18年5月には、米国の事業拡大を図るため Zensho America Corporation（当社の連結子会社）を通じ Catalina Restaurant Group Inc. を子会社化している。同年、8月には(株)グローバルフレッシュサプライを設立し、物流の効率化を図っている。

全国の店舗展開は、平成19年7月、すき家（牛丼店）の沖縄県出店（すき家880店舗目）による全47都道府県への出店を達成し、まさに全国規模の牛丼チェーンを具体化した。

4-4-2 企業理念とその実現に向けた取り組み

企業理念は、「世界から飢餓と貧困を撲滅するために日本から『フード業世界一』を目指す」とし、その実現に向けた使命は「世界中の人々に安全でおいしい食を手軽な価格で提供する」「そのために、消費者の立場に立ち、安全性と品質にすべての責任を負い、食に関わる全プロセスを自ら企画・設計し、全地球規模の卓越したマス・マーチャング・システムをつくり運営する」としている。ゼンショーは、世界を視野に世界で通用する食を創造し、それを通じて飢餓と貧困を撲滅するという遠大な理念を有している。そこには「牛丼」はゼンショーにとって一つのメニューであって他の食への事業拡大を推進

34) 本社所在地、東京都港区港南 2-18-1、資本金234億70百万円。

する所以がある。多様な食を展開する企業を買収し、まさに「ゼンショーグループ」を形成しているのである。それは単に事業規模の拡大を意図するものではなく、食の世界的視野が存在しているからに他ならない。ゼンショーの事業展開は、企業理念の実践そのものといえる。

こうした姿勢は、食のみならず従業員教育において始業時の朝礼にも明確に表れている。始業からの10分間は、その日の業務に即座に対応すべく仕事モードへの切り替えが徹底している。朝礼は、大きな声で企業理念を唱和するようなことではなく、「すき家」店内の動きを再現し、現場で働くことを意識そして体に叩き込ませているのである。企業では、「ムリ・ムダ・ムラ」のいわゆる三ム主義を徹底することを指導しているが、「不要な点灯をやめる」など経費の削減からすれば当然のことが中心であり、三ム主義を実践することの意義、意識、姿勢を厳格に推進していないことが多い。企業は、三ム主義を目標としながらも実際のところ形骸化し、むしろ三ム主義を放置していることがある。ゼンショーは、目標を達成すべきことの前にすべきこと、それは従業員の姿勢であったり、意識を刺激し、目標を達成できる従業員を育成することを重視しているのである。

ゼンショーは、世界を視野に入れながらもその世界と対峙していくために何が必要かを、こうした足元の従業員教育に尽力している。「世界に通用するためには」と考えれば、世界的な視野から思考し世界的な規模の企業イメージを先行させるところだが、それを支えるのはやはり従業員であり、従業員教育を徹底することの意義がある。世界に通用する食は、ボーダレスであるが、従業員の質もボーダレスな水準にしなければ世界で通用するサービスを実現することは難しい。ゼンショーの取り組みは、まさに世界を視野に入れ、世界に通用することを意図しており、それが企業理念に表れているのである。他に、「ゼンショーグループ憲章」で社員を徹底管理していることや店舗で1人勤務を指す“ワンオペ”通称ワンオペレーション³⁵⁾など特徴的な取り組み³⁶⁾を実践している。

4-5 株式会社 松屋フーズ³⁷⁾

4-5-1 起業概要

株式会社松屋フーズ³⁸⁾（以下、松屋）は、昭和55年1月に設立されている。創業は、昭和41年6月であった。事業内容は、牛めし定食事業、とんかつ事業、鮎事業³⁹⁾、ラーメン事業⁴⁰⁾、そしてフランチャイズ形態による飲食店業の技術、経営指導である。松屋は、吉野家が破綻した年に設立され、「牛丼」ではなく、「牛めし」を主力商品として事業展開し

35) 一人で店舗を管理運営することから防犯上の問題や加重的な労働負担が問題視されることになった。

36) 日経ビジネス 2010年09月20日号 pp. 22-37

37) 資本金66億5,593万円、従業員数1,344名、店舗数1,042店舗（いずれも平成25年3月末現在）

38) 設立時は、株式会社松屋商事で平成8年10月に株式会社松屋フーズに商号を変更している。

39) 平成18年3月(株)コバヤシフーズインターナショナルと営業譲渡契約を締結し、鮎業態12店舗等を譲受け。

40) 昭和59年新業態ラーメン店として業務受託店の事業展開を行っている。設立間もない頃には、ラーメン事業を本格化する意図があったものといえる。

ている。埼玉県内に工場を設け、物流センターを埼玉県、神奈川県に展開している。全国展開をしつつも主力は、関東圏となっている。吉野家やゼンショー同様に、中国への進出、青島松屋と上海松屋を出店している。そして米国（ニューヨーク）への出店も行っている。

こうした取り組みは、吉野家が先行して海外への出店を行い、「牛丼」に関する市場認知がある程度確立した段階で、順次、ゼンショー、松屋が進出しているかにみえる。丼ぶり文化は、日本の食文化を背景とすることから中華でもなく、ましてや洋食でもない中、評価は別にしても物珍しさから受け入れられたのではないだろうか。もっとも米国が牛肉の消費量が多いこともあり、牛に対する受け入れは容易であったことがうかがい知ることができるが、牛を煮て米飯とともに食することはやはり米国人の日常的な食習慣とは相いれない側面があったと推察される。米国進出は、日本の「牛丼」最大手が展開しているにも関わらず、日本のような政令指定都市の大都市以上の地域には必ずと言っていいほど出店の実態は認められるが、米国の大都市に集中していることは事実である。

事業の拡大とともに平成11年12月、東京証券取引所市場第二部に上場を果たし、平成13年3月に東京証券取引所市場第一部に指定されている。

4-5-2 企業理念

松屋の企業理念は、「店はお客様のためにあり店は会社の姿である」「お客様は儲けさせてくれない店に用はない」「私達が得られる満足の程はお客様が得た満足の程である」とする3つの理念が掲げられている。お客様である顧客を前面に出し、その満足度への配慮と満足を得るための姿勢を示している。

こうした企業理念は、ホームページに経営理念の源として紹介されている。それは「松屋フーズは、昭和41年に一軒のラーメン屋からはじまり、安くて美味しくて、しかもお腹いっぱいになる食事をしてもらって、お客様によるこんでもらおうという思いが、『牛めし』との出会いにつながっていきました。これまでの歴史の中で、社長をはじめ店長や従業員はどんな思いで仕事に取り組んできたのでしょうか。仕事に対する価値観はどうだったのでしょうか。それは『お客様によるこばれる店づくりをめざして、お客様に奉仕する。そのためには、どんな努力も惜しまない』という思いでした。お客様によるこんでいただくことが、働くよろこびでした。このような思いが、代々の店長に受けつがれ、お客様から愛され、お店がその地域になくてはならない存在となり、1店舗また1店舗とお店の輪が広がってきて、今日の松屋フーズがあるのです。まさにこの思いが『経営理念の源』なのです。』⁴¹⁾とお客様を主体とし、その思い、姿勢が歴史的な背景から明らかにされている。顧客を対象にした、いわゆる「客商売」である以上、顧客を主体とすることは当然のことであるが、そうした当然のことがなかなか具体化、実践できないことも事実である。松屋は、事業実績の積み重ねから現在の経営理念を導き出し、同時にそれを具体化、実践する取り

41) 松屋フーズのホームページ (<http://www.matsuyafoods.co.jp/company/philosophy.html>) の「経営理念の誕生」。

組みを行っているのである。

また、テレビ朝日のバラエティ番組「シルシルミシル」では、松屋の誕生とエピソードが紹介されている。それは『松屋』は、瓦葺利夫社長が家庭教師のアルバイトしていた先の中華料理屋が店を閉めるというので、その調理道具を安く手に入れ、1966年中華飯店『松屋』をオープンさせたのが始まり。それから1年半後、雑誌で見た『牛ぶっかけ丼』に影響を受け牛めしの研究をはじめた。さらに、『吉野家』の味に感銘を受け、『吉野家』を研究しサンプリング⁴²⁾して牛めしを作ることを決意。半年間の試行錯誤の末、松屋オリジナルの『牛めし』が誕生し、1968年東京・江古田に『松屋』1号店がオープン。「牛めし」だけでなく中華料理店からやっていた定食も販売した。」とある。さらに「『松屋』のこだわりは味とスピード。そのため、店舗での作業を極力少なくし効率を上げているのだが、なんと723店舗分の材料をたった2つの工場で作っている。埼玉県・嵐山にあるセントラルキッチンには主に肉の加工を行う工場。1日30トンの肉が使用され、様々な商品用に加工されている。各店舗では加工する手間が省けるので、それらを煮たり焼いたりするだけで商品が完成する。さらに1日50トンの米が精米され、ハイパーソーターで未熟米などの色の悪い米を弾き、常に良質のお米を提供している。静岡県・富士山工場では主に野菜の加工を行っている。キャベツやレタスが1日に1万6000個も使われ、葉を手作業でむいている。』⁴³⁾とある。松屋の由来とそれを裏付ける経営体制、こだわり等の基本が示されている。

こうした経営体制やこだわりは、メニューにも反映されている。新メニューは、月1回以上のペースで開発され、そのほとんどが社長のテーマをもとにしている。メニュー開発には、「多くの苦労の中で生まれる新商品の中には不人気だったメニューもあった。『超激辛スープカレー』は辛すぎて不人気に。『ビーフリッチカレー』は普通のカレーより300円以上も高い680円と価格もリッチだったため40日程度で終売に。『黒酢なめこハンバーグ』はあっさりしすぎていたためあまり売れなかった。しかし、社長は『失敗は成功の元、これからもどんどん新商品を開発していきたい!』という。』⁴⁴⁾エピソードが紹介されている。経営者の意向が尊重されているとすれば、組織的なバランスと意思決定の統一感は認められるが、松屋ほどの企業規模となれば経営者のテーマを基に商品開発をすることには限界がともなう。しかし、そうした限界を考慮し回避するために「権限移譲」を行うと、商品構成が崩壊してしまうこともある。やはり経営者が程度の差こそあれ何らかの関与を残しておくことは重要である。松屋の場合、何らかの関与以上に、経営者が指導的な立場を果たすことは経営者本来のあり方といえなくもない。それがまた、松屋が顧客を主体に考える背景であり所以である。まさに経営理念を実践していることに他ならない。

42) 2009年6月3日 (<http://www.tv-asahi.co.jp/shirushiru/>)

43) 2009年6月3日 (<http://www.tv-asahi.co.jp/shirushiru/>)

44) <http://www.tv-asahi.co.jp/shirushiru/contents/bk/0036/>