

## 模倣の連鎖と脱却（2）

吉野忠男  
吉田典敬

4. 事例研究
5. 考察
6. 結論

### 4-6 牛丼業界の市場調査

牛丼業界に関する調査は、(株)マイナビとインターワイヤード(株)がインターネットを利用したアンケート調査を実施している。両アンケート調査の結果をもとに「吉野家」、「すき家」、「松屋」について検討する。

#### 4-6-1 (株)マイナビのアンケート調査

(株)マイナビが運営する女性総合サイトである「マイナビウーマン」は、「吉野家」、「すき家」、「松屋」「なか卯」について「どこが好きですか」と「こだわりの食べ方はありませんか」などアンケート調査（2013年6月実施，707人から回答を得ている）をおこなっている<sup>1)</sup>。

#### (1) 好きな牛丼チェーン店

「好きな牛丼チェーン店」では、「すき家」が245人（33.4%）でトップに立ち、次いで「吉野家」208人（28.4%），そして「松屋」106人（14.5%），「なか卯」<sup>2)</sup> 54人（7.4%）と続いている。上位3社では，559人約8割（79%）を占めている。ちなみに「好きな牛丼屋はない」が94人（12.8%）回答している。また，牛丼チェーンが「好きな理由」については，「吉野家」は「いろいろ食べたけれど，吉野家が一番味付けが絶妙です。他のお店はのどがものすごい渇く。（57歳／男性）」，「味の濃さ，肉の色，コクのある味，そして吉野家の七味が大好きです。（46歳／男性）」，「他のチェーンより肉に脂身が多いのでコクがある気がします。（30歳／男性）」と回答している。「すき家」は，「メニューやセットが豊富なので。トッピングもいろいろあるので飽きない。（28歳／男性）」，「テーブル席もあるので，女性でも行きやすい。（26歳／女性）」，「安いし，味も濃いのでおいしい。個性的過

1) <http://www.news.nicovideo.jp/watch/nw671730/> 参照

2) 2010年3月に(株)ゼンショーの完全子会社となった。

ざるメニューもあるけど、だいたいどれもいける。(31歳/男性)、「ネギ玉牛丼があるだけですき家に行く価値がある。(35歳/男性)」と回答している。「松屋」は、「みそ汁が付いてくるし、それがおいしい。(27歳/男性)」、「どこの駅前にもある気がするので、安心して入れる。(26歳/女性)」、「松屋の牛丼はちょっと甘めの味でおいしいです。(24歳/女性)」と回答している。

## (2) アンケート結果からの示唆

「吉野家」、「すき家」、「松屋」は、それぞれ牛丼や店舗の仕様に特徴や個性を出しているが、顧客はそれらを「好きな理由」として挙げているのではない。牛丼のよう米飯に玉ねぎとともに煮た牛肉をのせる料理は、野菜の種類を変えたり肉質を変えたりする工夫はできるかもしれないが、それほど大きな違いが出せるものではない。また、何らかの特徴や個性を極端に出すと、それはもはや牛丼ではなくなってしまう。牛丼が、牛丼として顧客から認知される“幅”があるとすれば、「吉野家」、「すき家」、「松屋」の牛丼としての“幅”はそれほど大きくはなく、“似たような牛丼”になってしまう。牛丼そのものでは、顧客は3社の牛丼を差がないものと認識しているのではない。「好きな牛丼屋はない」との回答が一定割合存在しているのは、3社を特段のこだわりもなく利用していることの裏付けといえなくもない。それだけに顧客は3社の牛丼をそれぞれの会社の牛丼として明確に分けて捉えているのでは無く、牛丼の「吉野家」、「すき家」、「松屋」と捉えているものと考えられる。

## 4-6-2 インターワイヤード(株)のアンケート調査

インターワイヤード(株)が運営するネットリサーチの DIMSDRIVE<sup>3)</sup> は、2011年2月から

図表16 調査対象者の内訳

| 性別 | N     | %    | 配偶者 | N     | %    |
|----|-------|------|-----|-------|------|
| 男性 | 3,728 | 54.8 | いる  | 4,344 | 63.8 |
| 女性 | 3,077 | 45.2 | いない | 2,461 | 36.2 |

| 年代    | N     | %    | 同居家族人数 | N     | %    |
|-------|-------|------|--------|-------|------|
| 10代   | 58    | 0.9  | 1人     | 1,343 | 19.7 |
| 20代   | 617   | 9.1  | 2人     | 1,626 | 23.9 |
| 30代   | 1,888 | 27.7 | 3人     | 1,658 | 24.4 |
| 40代   | 2,185 | 32.1 | 4人     | 1,410 | 20.7 |
| 50代   | 1,269 | 18.6 | 5人以上   | 768   | 11.3 |
| 60代以上 | 788   | 11.6 |        |       |      |

N=6,805

出所：インターネットワイヤード(株)ネットリサーチ (2011年実施) をもとに著者作成

3) <http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2011/110330/> 参照

3月にかけて DIMSDRIVE モニター6,805人に「牛丼チェーン」についてアンケート調査をおこなっている。この調査結果をもとに、「牛丼チェーン」の状況を整理してみる。

### （1）利用状況及び頻度

アンケートでは、利用者に利用経験の質問をおこない、「吉野家」85.2%、「すき家」64.8%、「松屋」55.7%、「なか卯」41.5%との回答を得ている。しかも「吉野家」、「すき家」、「松屋」の3社いずれかを利用している割合は、89.9%と約9割に達している。しかし、このアンケートは、牛丼チェーンの利用状況を聞いているのであって牛丼以外のカレーその他の料理の購入が考えられることから注意しなければならない。つまり牛丼の購入だけに限った質問ではないことから顧客は牛丼だけを3社の選択基準にしていけないということである。

図表17 利用状況（複数回答可）

| 対象         | %    |
|------------|------|
| 吉野家        | 85.2 |
| すき家        | 64.8 |
| 松屋         | 55.7 |
| なか卯        | 41.5 |
| 神戸らんぷ亭     | 13.0 |
| どん亭        | 3.0  |
| 牛丼太郎       | 2.3  |
| たつや        | 1.1  |
| その他の牛丼チェーン | 0.2  |
| 利用したことがない  | 10.1 |

出所：インターネットワイヤード(株)ネットリサーチ（2011年実施）をもとに著者作成

図表18 利用頻度（単一回答）

| 対象            | %    |
|---------------|------|
| ほぼ毎日          | 0.3  |
| 週3～4回程度       | 1.0  |
| 週1回程度         | 6.0  |
| 2～3週間に1回程度    | 9.0  |
| 1か月に1回程度      | 12.4 |
| 2～3カ月に1回程度    | 17.8 |
| 半年に1回程度       | 15.5 |
| 1年に1回程度       | 10.3 |
| この1年間は利用していない | 17.5 |
| 利用したことがない     | 10.1 |

出所：インターネットワイヤード(株)ネットリサーチ（2011年実施）をもとに著者作成

では、利用頻度は「どの程度利用しているか」であるが、「2～3ヵ月に1回程度」17.8%、次いで「半年に1回程度」15.5%、「1ヶ月に1回程度」12.4%と回答している。そして「1年以内に利用した」との回答は、72.4%であった。この結果から見れば、3社の利用頻度は3ヵ月以内で30.2%の3割程度であり、1週間に何度か利用するような頻繁な利用はしていないものといえる。

## (2) 性別、年代別

利用者の性別、年代別では、「1年以内に利用した」割合は女性が64.6%に対し、男性は78.8%と、14ポイントの開きがあり、男性の方が牛井チェーンの利用頻度が高い。そして「1年以内に利用した」割合で男性の30代で83.4%、20代で83.2%、40代で81.8%と20代から40代にかけて80%を超えている。一方、女性は、20代から40代にかけて60%以上の割合（20代67.1%、30代71.2%、40代63.9%）を示しているが、男性と比較して10ポイントから20ポイントの開きがある。「吉野家」が1980年に会社更生手続きを開始したことや当時のカウンター方式では女性が店内に入ることが躊躇される雰囲気があった。それはサラリーマン専用の飲食店のような趣でもあった。この当時、20代の女性が現在50代とすれば、50代の53.3%、60代の47.5%の水準に止まるのは理解できる割合である。男性の50代の78.6%、60代の65.1%と比較しても20ポイント以上の開きがある。

1980年代以降は、「吉野家」だけではなく、「すき家」「松屋」が開店していることを考えると、「牛井チェーン」の利用は拡大傾向にあったものと推察されるが、「吉野家」の牛井イメージと店舗内の接客方法、価格等の影響から顧客の牛井イメージが形成されたものと見ることができる。これは、若年層には早い時期から「牛井チェーン」のイメージは50歳代以上のイメージとは異なり、サラリーマン専用の飲食店ではなく家族で飲食できるファミリーレストラン化されたことも影響している。「すき家」は、当初からカウンターテーブルだけではなく、4人掛けのテーブルを用意したりメニューにも家族を意識した料理の提供をおこなっている。「吉野家」が創り上げた牛井のイメージから「すき家」は新たな顧客を創造する店舗、商品展開に舵を切ったことになる。

## (3) 利用相手

他に、「どなたと一緒に利用することが多いですか」との質問では、「ひとりで」56.7%、「配偶者と」25.1%、「家族と」24.8%、「友人・知人と」15.6%の回答を得ている。二人に一人は、「ひとりで」牛井チェーンを利用し、しかも複数の場合には配偶者や家族が約25%であり、一人以外では家族の利用が多いことがわかる。年代では、「ひとりで」利用するのはいずれの年代も男性の割合が高く、約8割に達している。女性では20代が33.7%と最も高い割合である。

## (4) 1年以内の利用状況及び利用理由

「吉野家」、「すき家」、「松屋」の「この1年以内に利用した牛井チェーンは」の質問に

図表19 利用相手

| 対象           | %    |
|--------------|------|
| ひとりで         | 56.7 |
| 配偶者と         | 25.1 |
| 家族と          | 24.8 |
| 友人・知人と       | 15.6 |
| 子どもと         | 10.5 |
| 会社の部下・同僚・上司と | 5.0  |
| 恋人と          | 4.6  |
| その他の人と       | 0.2  |

出所：インターネットワイヤード㈱ネットリサーチ（2011年実施）をもとに著者作成

対し、「吉野家」68.2%、「すき家」60.0%、「松屋」39.2%であった。3社の中で「そのうち最も多く利用したチェーン店」の質問に対しては、「吉野家」40.2%、「すき家」35.8%、「松屋」17.5%の回答があった。「吉野家」と「すき家」は利用頻度が「吉野家」がやや高いものの「すき家」と同水準であり、「松屋」が半数の割合に止まっている。3社の中で最も利用した理由については、「安い」44.3%、「おいしい」40.5%、「自宅から近い」31.4%、「行きやすい場所にある」29.8%と続いている。3社を利用する理由は、価格、嗜好、利便性であり、3社の共通の特徴であり、3社それぞれの個別の特徴が利用の理由になっていないことが考えられる。

では、3社の利用理由からみた結果は、「安い」は「すき家」が48.8%、「松屋」47.3%、「吉野家」41.1%と3社ともにそれほど大きな差にはなっていない。「吉野家」は「おいしい」が49.1%と「すき家」「松屋」よりも高い割合になっている。その上で、3社のうち「好きなのは」の質問に、「吉野家」35.1%、「すき家」22.3%であり、さらに「1番おいしい」との質問には、「吉野家」77.2%、「すき家」49.3%、「松屋」38.7%の回答がある。3社の中で「1番おいしい」との評価は、「吉野家」が最も高く、「すき家」よりも約28ポイント高く、「松屋」よりも約40ポイント高くなっている。他を圧倒する評価になっている

図表20 1年以内の利用状況

| 対象     | %    |
|--------|------|
| 吉野家    | 68.2 |
| すき家    | 60.0 |
| 松屋     | 39.2 |
| なか卯    | 22.6 |
| 神戸らんぷ亭 | 2.8  |
| どん亭    | 0.9  |
| 牛井太郎   | 0.5  |
| たつや    | 0.3  |

出所：インターネットワイヤード㈱ネットリサーチ（2011年実施）をもとに著者作成

る。

#### (5) 好感状況

以上のようなアンケートの質問及び結果に対し、「全体的に1番好きなのは」との質問に対し、「吉野家」70.8%（2番目「すき家」6.3%，3番目「松屋」2.6%）、「すき家」60.8%（2番目「吉野家」15.2%，3番目「松屋」4.5%）、「松屋」55.4%（2番目「吉野家」15.1%，3番目「すき家」9.6%）であった。特徴的なのは、「すき家」「松屋」を「1番好き」と回答しても2番目には「吉野家」が入り、3番目とは約5ポイントから約10ポイントほどの差がある。「吉野家」は、2社と比較して総合的に評価が高いといえることができる。つまり「吉野家」の利用者は、利用する際に、当初から「吉野家」で食事することを意図しているものであり、他社と比較して「吉野家」を利用しているといえるのではないかと。店員のサービスが良い」との回答が、「吉野家」44.9%、「すき家」41.0%、「松屋」33.0%と「松屋」とは約10ポイントの差はあるものの「吉野家」，「すき家」のポイント差は大きくなく、店舗を選択する際の判断基準にはサービスに差がないともいえる。また、「この1年以内に牛丼チェーンを利用しなかった理由」との質問が、「牛丼自体が好きではない」19.0%、「近くにお店がない」16.7%、「ひとりで利用しにくい」16.1%、「栄養バランスが良くなさそうだから」10.6%と続き、3社に共通する「利用しない」理由をあげている。つまり「牛丼チェーン」の利用者は、牛丼であれば「吉野家」，「すき家」，「松屋」，「なか卯」の4社を選択し、牛丼の店舗として定着していることが理解できる。一般の飲食店でも牛丼を提供することはあるにせよ牛丼は「吉野家」，「すき家」，「松屋」，「なか卯」の4社、なかでも「吉野家」，「すき家」，「松屋」は牛丼を提供するチェーンとして広く認識されている。そして「吉野家」は牛丼の店として「すき家」，「松屋」と比較

図表21 好感状況（1番好き）

|     | 1番   | 2番        | 3番       | 4番       |
|-----|------|-----------|----------|----------|
| 吉野家 | 70.8 | 6.3（すき家）  | 3.6（松屋）  | 3.3（なか卯） |
| すき家 | 60.8 | 15.2（吉野家） | 4.5（松屋）  | 4.2（なか卯） |
| 松屋  | 55.4 | 15.1（吉野家） | 9.6（すき家） | 3.5（なか卯） |
| なか卯 | 61.6 | 7.2（吉野家）  | 5.2（すき家） | 5.2（松屋）  |

出所：インターネットワイヤード(株)ネットリサーチ（2011年実施）をもとに著者作成

図表22 好感状況（店員のサービスが良い）

|     | 1番   | 2番        | 3番        | 4番       |
|-----|------|-----------|-----------|----------|
| 吉野家 | 44.9 | 9.7（すき家）  | 6.1（松屋）   | 4.2（なか卯） |
| すき家 | 41.1 | 13.0（吉野家） | 4.8（松屋）   | 4.8（なか卯） |
| 松屋  | 33.0 | 13.1（吉野家） | 10.8（すき家） | 5.0（なか卯） |
| なか卯 | 30.4 | 10.1（吉野家） | 6.2（すき家）  | 6.2（松屋）  |

出所：インターネットワイヤード(株)ネットリサーチ（2011年実施）をもとに著者作成

しても認知、利用頻度が高く、存在感を発揮している。

#### 4-6-3 まとめ

##### （1）両アンケートからの示唆

（株）マイナビとインターワイヤード（株）のアンケート調査とその結果は、「牛丼チェーン」と「牛丼」に対する利用者のイメージ、嗜好、利用状況等が理解できる。

「牛丼」は、男女、年代の別はあるにしても男性を中心に一定の利用と評価を獲得している。牛丼の御三家ともいえる「吉野家」、「すき家」、「松屋」は、それぞれの評価、嗜好が認められるものの「牛丼の店」として利用者の間では定着している。なかでも「吉野家」は「牛丼」の老舗として一般に「牛丼」を定着させ外食産業の礎を築いたことは否めない。外食産業の勃興期といわれる1970年代から「吉野家」のスローガンである「安い・うまい・はやい」は、短い食事時間が求められたビジネスマンの間では歓迎され、50代以下の年代層で高い支持を得ている。「吉野家」のこうした取り組みを模範とした「すき家」や「松屋」が、「吉野家」が創造したビジネスマンなどの顧客に対し新規参入した「すき家」や「松屋」の展開は新たな顧客の創造と取り込みをおこなう過程において「吉野家」「すき家」「松屋」は牛丼業界を形成していった。この過程において男女、年代ごとの顧客が形成され「牛丼」に対する一定の評価を獲得している。しかし、「すき家」や「松屋」は、「牛丼（定食）」を販売メニューの主軸としながらも商品バリエーションを多様化することで新たな顧客の開拓と取り込みを積極的に展開した。「吉野家」がビジネスマンから新たな顧客の獲得を課題とする中で、家族連れのいわゆる「ファミリー」を取り込む展開を見せている。当時、すかいらーくやロイヤルホストが「ファミリー」を対象とした「ファミリーレストラン（略称ファミレス）」を中で、その「ファミリー」を顧客として取り込み成果を出し始めていた。「吉野家」が店舗展開においてカウンター方式に徹底することに対し、「すき家」はテーブル席を設置し、複数人の来店を意図する店舗展開をおこなった。「すき家」はこれに合わせてメニューの多様化を拡充し、「ファミリー」に対応できる商品の開発に尽力している。「すき家」は牛丼も単品扱いとせず牛丼さえもバリエーションのある商品展開をし、「ファミリー」の来店頻度をあげる工夫をしている。

両アンケート結果は、牛丼作業が形成されるプロセスにおいて3社の取り組みを反映した顧客からの評価といえる。カウンターを男性ビジネスマンが占める店内で、女性一人が入店することもはばかられたことは想像に難くない。女性の50代以上で利用割合が低下することは、1970年代からの店舗実態を知っていればこそ、現在の利用を控える理由となる。もっとも50歳代以上となれば牛丼への嗜好やカロリー等年代として考慮して控えることも考えられるが、20代から30代で受けた牛丼の印象は、その後の食生活において少なからず影響することも考えられる。その意味では、現在の10代や20代は、親の世代が牛丼に対し一定の利用割合にある40代、50代であることから利用に関する違和感やイメージには影響がそれほど大きくないものと推察され、一定の利用割合は維持されるものと思われる。また、「吉野家の牛丼」で牛丼を受け入れた年代層は、高齢化が進み、牛丼を主軸としなが

らも多様化したメニューを展開した「すき家」は、幅広い顧客を対象とした「牛丼チェーン」として牛丼業界で存在感を発揮してくるものと考えられる。この段階では、牛丼業界としての垣根を越えファストフードやファミリーレストランとの競合関係は一層激化してくることも予想される。

## (2) 「吉野家」, 「すき家」, 「松屋」の整理

3社は、共通するテーマ、内容はあるもののそれぞれの特徴に基づいて展開している。これは企業として事業の出発点となる経営理念の違いが反映されていることでもある。「吉野家」は、牛丼のパイオニアであり、それに「すき家」「松屋」が追隨している様相を呈している。ポジションでは、「吉野家」のビジネスマンに対し、「すき家」はビジネスマンを取り込みながらもファミリーやカップルまで顧客を広げている。「松屋」は、「吉野家」と同一の層を狙いながらも「やすい」を指向する学生の取り込みをおこなっている。他の2社が「味噌汁」を追加すれば料金が上乘せされることに対し、「松屋」は「味噌汁」をセットで提供することで、割安感を提供し、他社の「やすい」との差別化を図っている。提供価値は、「吉野家」のスローガンである「やすい、うまい、はやい」を基本としながら、各社それぞれに特徴を出す展開をおこなっている。収益活動は、適度な回転率の維持が基本であり、また、回転率を低下させることは提供する商品とくに牛丼の性質上、収益を悪化させることになる。1杯の丼ぶりである牛丼は、早く食してもゆっくり食しても、その時間差は個人差を考慮してもそれほど大きなものにはならない。このことが一人あたりの顧客に対して時間を特定できる所以であり、この時間をいかに効率よく回していくかが店舗の運営上、重要なことである。もちろん多種類の商品を発注すれば、それだけ時間はかかるが、牛丼の場合、複数のトッピングをおこなっても滞留時間を大幅にアップさせることはない。「すき家」は、ファミリーを対象としていることもあり滞留時間が他の2社と比較し長くなる傾向はあるが、大幅に長くなるようなことは考えにくい。経営資源は、店舗展開上、重要なポイントとなるカウンター、テーブル席が共通するところであるが、「吉野家」は店舗展開上、サラリーマンの集客効果の高い場所、駅近隣、オフィス街に出店していることもあり駐車場付郊外型店舗は当初少なかった。これに対し「すき家」は、駅近隣にくわえ郊外への出店を展開している。「吉野家」は、1980年代後半からの出店攻勢では、駐車場付の郊外店舗に注力している。

3社は、それぞれに独自の事業形態を有し、事業展開している。事業は、牛丼を主軸とする牛丼チェーンで、3社の基本路線となっている。これ以外は、3社それぞれに独自の事業展開をおこなっており、特徴的な取り組みが認められる。しかし、3社が同一の事業を主軸としながらも競争と共存の関係にあるのはなぜか、考察したい。

## 5 考 察

### 5-1 「オリジナル」と「模倣」

本稿は、Schumpeter (邦訳 1997) の「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、単に古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<sup>4)</sup>をヒントに、新たな事業がどのように生まれ展開されていくのか、先行研究そして事例研究を検討してきた。新結合は、突然のように新しい商品やサービスが生まれてくるのではなく、既に存在している商品やサービスと何らかの関係があるものといえる。また、ハーバート・A・サイモン<sup>5)</sup>の「限定合理性」<sup>6)</sup>という考え方の中では、多くのものが代替が可能であるとしている。本稿では、既に存在している商品やサービスを「オリジナル」ととらえ、「オリジナル」以降の商品やサービスはその「オリジナル」を手本や見本にすることから「模倣」として「オリジナル」との関係を考えてみた。

ライオンエア航空がサウスウエスト航空を「模倣した」と公言するように、何かを新たに創造したり展開したりするためには、何かを見本や手本にしなければ創造することは困難である。このことからすれば、模倣は企業で受け入れられ当然のようにおこなわれていることといえなくもない。しかし、企業が安易に模倣すれば、それは「DEADCOPY」あるいは「FREERIDE」であり、違法性は免れない。不正競争防止法では、模倣を明確に定義し、該当すれば模倣を違法としている。模倣と違法の関係は、厳格であり、「似ている」ということであれば、オリジナルが存在し、そのオリジナルとの相似関係から模倣と判断されることになる。Schumpeter（邦訳 1997）の新結合は、ややもすると模倣を否定するものではなく、模倣から新たな商品やサービスが始まることを許容しているかにみえる。全く同じ商品で（現実的には考えにくい）、販売価格が同じ価格帯となれば、どちらの商品を選ぶであろうか。同じような商品であっても、価格が安く品質が高ければ、自ずと購買対象は決まる。また、自動車といえば、4輪で5人乗りと条件をくわえていけば、ガソリン車か電気自動車かの違いはあるにせよ、全く異なる自動車は製造することは困難である。もちろんデザインやカラー等の顧客の嗜好を反映すれば、形態や価格も変わり、今までとは異なった自動車に巡り合うことができるかもしれない。ただ、自動車はその仕様によって法的な規制が相当影響することもあり、今まで見たこともないような自動車を製造することは現実的ではない。

このように考えてみると、模倣は製品化にどこまで認められるのかという根源的な疑問に帰着する。

井上（2012）は、「良い模倣」というテーマを基に、模倣のプロセスを提示している。また、井上（2012）は、模倣の目的として「競争への対応」と「イノベーション」を掲示し、それぞれに「何を模倣するか」によって、「いつ、どのように」行い、それは「どこ

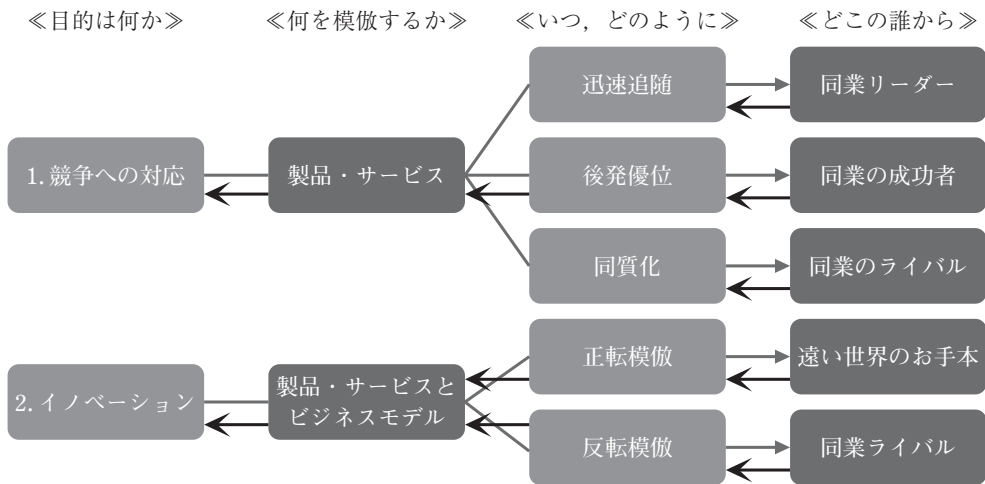
---

4) 傍点は筆者

5) 1978年にノーベル経済学賞を受賞したアメリカの研究者

6) 客観的な合理性とは以下のことを意味している。行動する主体が、(a) 決定の前に、行動の代替的選択肢をパノラマのように概観し、(b) 個々の選択に続いて起こる諸結果の複合体全体を考慮し、(c) 全ての代替的選択肢から一つを選び出す基準としての価値システムを用いることによって、みずからの全ての行動を統合されたパターンへと形づくること。

図表23 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社をもとに著者←印加筆

の誰から」模倣するのか、その体系を示している。この体系は、新たに起業する際に有効であり、同業他社との競争を考えると、思わぬ企業が競争相手になることが考えられ、その競争企業を発見することにも有益である。

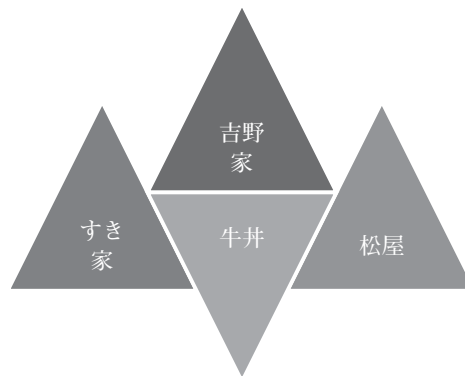
しかし、事例研究で検討をくわえた牛丼業界では、牛丼を市場で認知、確立していた「吉野家」に対し、牛丼を主軸に新規に参入した「すき家」と「松屋」は、牛丼そのものの差別化が困難な状況下において企業の独自性を発揮し、3社の共存関係を形成した。つまり「どこの誰から」は同業リーダーであり、同業ライバルであった「吉野家」しかなく他社を模倣することができなかつたのである。模倣できる対象が特定された場合、しかも1社しかない場合には、迅速な追随者（Shenkar 邦訳 2010）が有効であり、「すき家」と「松屋」はまさに同時期のタイミングで牛丼チェーンを展開している。しかもこの時期は、「吉野家」が会社更生法の適用を受けた時期であり、「すき家」と「松屋」の新規参入は後期といえる時期であった。「すき家」と「松屋」は牛丼業界においてトップの座を「吉野家」に取って代わる可能性があつたのである。「吉野家」が会社更生法の適用を受けたことは、その原因として事業そのものの問題、松田社長のワンマン経営、組織の役割分担・組織体制の未整備等が指摘された。しかし、こうした問題を起こさない経営体制、組織体制を構築できていれば新規参入企業が「吉野家」の取って代わることは可能であつたのだろうか。アンケート調査の結果をみても、牛丼業界における「吉野家」に対する顧客の評価は他社との比較において高い割合にある。会社更生法の適用後、約30年経過する中で「吉野家」の評価が大きく低下していないことは何が原因なのか。「すき家」と「松屋」は、なぜ、「吉野家」の評価を上回ることができないのか改めて考えるべき点がある。

### 5-2 3社間の相互互換と相互補完

牛丼業界のアンケート調査では、「すき家」と「松屋」を頻繁に利用すると回答した中で15%の利用者は「実は吉野家のことが1番好きだ」と回答している。この回答結果は、「すき家」と「松屋」を主に利用しつつも「吉野家」に対し一定の評価をしていることを意味している。これは「吉野家」にしてみれば、他の2社は「吉野家」の利用者に新たな刺激を与え「吉野家」を継続的に利用させる企業として「相互互換」<sup>7)</sup>の関係にあるものといえるのではないだろうか。牛丼は、米飯の上に玉ねぎと牛を煮込み盛り付けただけの料理である。料理としては、シンプルであり他社との差別化が難しい。それだけに利用者は、他の牛丼との食べ比べや3社をローテーションすることで、3社のいずれかを周期的に利用しているのである。アンケート調査でも、牛丼チェーンの利用頻度は、1年以内に一定の水準以上の利用結果が出ている。

3社の牛丼業界における相互互換は、また「相互補完」の関係になっているものといえる。これは、3社の企業同士が意図して結ぶ「相互補完」関係ではなく、牛丼業界を維持する「相互補完」の関係であり、20年以上の歳月をかけて形成されたものと考えられる。また、この3社の牛丼を基点とした「相互補完」の関係が、他の外食産業との競合、あるいは参入の障壁となっているのである。図表24は、3社が牛丼を基点に関係性（相互互換と相互補完）を有し、牛丼業界を形成しているイメージ図である。

図表24 相互互換・相互補完のイメージ図



出所：著者作成

7) ある製品やデータを別のものに置き換えても問題なく使える、という意味の言葉。たとえば「A社のパソコンとB社のパソコンは、互換性がある」といった場合は、A社のパソコンとB社のパソコンで、同じ周辺機器やソフトウェアを利用できる、という意味になる。データの場合は、あるアプリケーションで作成したファイルを別のアプリケーションでも利用できることを「互換性がある」という。製品のバージョンアップなどで機能が向上した場合、旧バージョンと同じ周辺機器やソフトウェアが利用できることを「上位互換性がある」ということもある。また、新製品には対応している機器やソフトウェアが旧製品では使えない場合は、「下位互換性がない」という。

### 5-3 「オリジナル」の本質

「オリジナル」は、模倣されることで「オリジナル」の本質が顕在化する。これは、模倣した商品やサービスをみれば、「オリジナル」の質の高低が明らかになることである。模倣商品の中には、「猿まね」といわれるように「オリジナル」の表面しか模倣していないことから「似て非なる」ものが販売されることがある。商品の中には、その機能が発揮されず中途半端な商品がある。どちらかといえば、「オリジナル」に対し価格的に安く、言わば「安かろう悪かろう」の商品のことである。こうした商品に共通することは、「オリジナル」の市場に参入し、一定のシェア獲得以外に「何を目的に作られたのか」わからないことが多い。とくに料理の場合は、「見よう見まね」で作られると料理として評価できないことがある。

牛丼は、米飯に玉ねぎと牛を煮こみのせたものである。具材の数や料理時間を考えれば、「簡単な料理」といえなくもないが、牛肉の厚さは煮込みの時間を左右すること、あるいは牛肉は煮込む時間を超過すると固くなってしまうなど、煮込みの時間一つをとっても基準が必要であり、それを踏まえ肉を適度な厚さに切断する技術が必要となる。また、牛肉の質においても産地の問題や販売量に応じた牛肉の確保が重要となる。一杯の牛丼には、厳格な品質管理や生産管理、在庫管理等の企業のノウハウ、技術が盛り込まれているのである。したがって牛丼チェーンは容易に設立し運営できるものではない。「オリジナル」の本質をいかに獲得し、それを商品にいかに反映できるかがポイントである。「オリジナル」の本質を修得するためには、井上（2012）が指摘する「代理学習」と「経験学習」が重要である。特に「経験学習」は、料理分野には不可欠であり、本質を修得する上で欠かせない。料理の匂いや色艶、温度などは、数値化が難しく、まさに経験に左右されるものである。

「吉野家」の牛丼が年代ごとに受け継がれ、評価を維持できることは、牛丼の「オリジナル」として本質的な要因が存在していたからに他ならない。年代、性別に共通して一定の評価を得ることは、「吉野家の牛丼」として牛丼の標準化を具体化したということであり、そうした牛丼を開発した技術力、組織体制が確立できていたからである。「吉野家」は牛丼を創造するプロセスにおいて技術や経験を蓄積した結果として「オリジナル」である牛丼を確立したといえるのである。

## 6 結 論

本稿は、模倣無くして新たな商品が創造できるのか、商品は模倣から始まるのではないのか、模倣の仕方にヒントがあるのではないのか、しっかり模倣するということはあるのか、など模倣そのものから模倣する側、模倣の種類まで、多様な議論から始まった。

Schumpeter（邦訳 1997）の新結合は、新たな商品を創造する上で、不可欠なプロセスであり、その出発点には模倣の有無がポイントであることも明らかになってきた。しかし、単に「猿まね」や違法性のある模倣では、顧客の評価を獲得できないことはもちろんのこと権利を侵害して成立する商品やビジネスは考えられない。その中で、「良い模倣」は、

創造を刺激し新たな商品開発をもたらす。「すき家」や「松屋」は、「吉野家」を参考に牛丼を商品化している。その意味では、「良い模倣」をおこない「すき家」そして「松屋」それぞれに独自の牛丼を開発しているのである。ゼンショーホールディングス（HD）の小川賢太郎社長は、吉野家は「プライスリーダー（のすき家）から2周遅れ<sup>8)</sup>」と語っている。「すき家」の牛丼を確立し、さらに極限まで簡素化したオペレーションが功を奏した結果、価格競争力では「吉野家」を上回っている。「オリジナル」を超えたかに思える発言である。しかし各種のアンケート調査を見る限り、顧客からの牛丼の評価は「吉野家」を上回することは難しかった。同様なことは、米国の大手航空会社が、効率性と合理化の名のもとに大量輸送を進めた結果、短距離輸送のLCC（Low Cost Carrier 低価格の運賃で運航サービスを提供する航空会社）のサービスに対応できなかったことと様相は似ている。

本稿では先行研究を基に、事例分析やアンケート調査の結果から以下のような結論に至った。

### （1）模倣の連鎖

模倣は、真似ることにより自社の商品やサービスを強化することにつながる。あるいは自社の商品やサービスに不足している部分や全体を補完することができる。企業はこうしたことから同業リーダーや同業ライバルの商品やサービスの内容を精緻に分析し、自社の商品やサービスに反映させている。これは、単なる模倣ではなく、自社の商品やサービスの品質の向上や改善に他ならず、企業としておこなう一般的な取り組みである。ライアンエア航空がサウスウエスト航空の成功モデルの模倣を公言したことは、企業として当然視されることであって稀なケースではない。しかし、ライアンエア航空がサウスウエスト航空の成功モデルのどこをどのように模倣したかについては詳細なコメントはない。サウスウエスト航空が航空業界において高い業績を上げていることを「成功モデル」として模倣したのであれば、それは「猿まね」の水準でしかなく業績を継続的にあげることはできなかったものと考えられる。

模倣には、経験学習、つまり模倣の対象企業と同様な経験の蓄積が必要であり、その質の高さが模倣の水準を決めることになる。模倣は、外形的な側面を単に真似るのではなく重ねて連続的に真似をする模倣の連鎖が重要となる。一般的に模倣の対象となる部分の模倣だけでなく、模倣を構成する要素も模倣することが不可欠になるのである。つまり模倣に模倣を重ねる模倣の連鎖から「オリジナル」と同質化することが重要となる。

### （2）模倣側の受容性

模倣の連鎖を継続的に展開するためには、模倣する側の企業にそれを受け入れる枠組み、制度、構造、体制となる受容性を考えなければならない。同業リーダーや同業ライバルが展開する商品やサービスは、同業である以上、模倣する側においても同様な技術や設備等

---

8) 日経ビジネス（2010）9月20号 参照

を保有していることが多い。つまりいつでも同じ商品やサービスを展開できるのである。しかし、同業リーダーや同業ライバルが先行した商品やサービスに対抗する新たな展開ができないのである。こうしたことは、設備そのものの使用方法やメンテナンス、点検の方法、さらに人材の育成方法や教育カリキュラムの違いなど、根本的なところに異質性が認められる。模倣するためには、模倣できるだけの受容性がなければならない。模倣の連鎖は、同様な設備や技術を保有していればある程度可能であるが、模倣の成果は模倣を受け入れることができる構造、制度、組織体制を構築しなければならない。少なくとも構造、制度、組織体制の構築は、同時進行でおこなわなければならない。少なくとも構造、制度、組織体制の構築は、同時進行でおこなわなければならない。少なくとも構造、制度、組織体制の構築は、同時進行でおこなわなければならない。「猿まね」で終わることになる。「すき家」や「松屋」が「吉野家」とまったく同じ牛丼や同じ店舗展開をおこなっていたのであれば、それぞれの店舗の独自性はなく、結果として顧客の評価を得ることはできなかったのではないか。「吉野家」「すき家」「松屋」は共存関係となる牛丼業界を構築することはできず、他の外食産業と単独の競合関係から「牛丼チェーン」展開そのものが成立しなかった可能性がある。3社がそれぞれに独立し競争と共存の関係にあるのは、牛丼を主軸としながらもその牛丼の独自性とそれを成立させるための店舗展開をおこない3社が相互互換、相互補完の関係を成立させているからである。顧客のアンケート調査では、3社のうち1社しか利用しないと回答はほとんどなく、3社をそれぞれに定期的に利用していることは牛丼業界が成立しているからであり、3社それぞれに独自性を維持しているからである。模倣側の受容性は、模倣を受け入れながらも独自性をいかに確立するかがポイントとなる。

### (3) 模倣からの脱却

模倣は、模倣の対象となる内容とその構成要素まで模倣することで、オリジナルの本質を認識できる。模倣は、自社の構造、制度、体制まで模倣の成果が出てくると既に模倣ではなくなり、オリジナルと同様に新たな課題に直面することになる。模倣は創造の機会であり、模倣から脱却しなければ新たな創造につながらない。「すき家」のメニューの多様化は、牛丼を基軸にしながらも新たな商品への挑戦の成果といえなくもない。「吉野家」は、牛丼の起源として牛丼にこだわり牛肉を主とした商品開発をおこなっているが、既存商品から新たな商品への展開は挑戦的におこなわれている。しかし、新たな商品は、その模倣先として同業リーダーや同業ライバルを想定することは難しく、それがまた模倣の機会を難しくしている。主軸な商品が明確であればあるほど、模倣の対象となる企業は制限され、場合によっては模倣をさらに困難なものにする。Schumpeter (邦訳 1997) の新結合は、こうした状況下でも可能かどうかは、まだまだ議論の余地がある。外食産業は、総じて新たな商品開発において同様な状況下に陥っているのではないだろうか。顧客は、新しい商品やサービスを渴望しているが、企業はそうした顧客のニーズを満たすことは容易ではない。その意味では、企業は模倣の連鎖の段階から脱却の段階に入っており、それは新たな商人やサービスの創造に他ならない。

以上の3点を提示しているが、こうした取り組みを具体化するのには企業の人材であり、その人材をいかに養成するかが重要なテーマとなっている。人材育成は、いつの時代でも指摘されたことではあるが、これだけ新しい商品やサービスが渴望される現代においては企業の存続を含め、しっかりと議論しなければならないテーマとなっている。

今後は、3点の提示内容が企業内で実際どのように具体化できるのか、アクションリサーチの手法をとりながらさらに事例研究を重ねていきたいと考えている。同時に、どのような人材が必要なのか、どのように育成すれば良いのか、こうしたこともさらに調査し、改めて公表していきたい。

以上

#### お詫びと謝辞

本稿は、大阪経済大学大学院経営学研究科に在籍し研究をおこなっていた吉田典敬氏が修士論文として提出した内容を再構成したものである。事例研究で登場する「吉野家」「すき家」「松屋」は、著者二人がしばしば利用する企業であり、思い入れのある企業である。3社については、ビジネス雑誌や情報誌、ホームページを主としてとりまとめをおこなった。誤認や認識不足は、著者の能力の限界であり、この点をご容赦いただきたい。大学院のゼミでは、本研究について院生に無理な質問や意見をお願いしたにもかかわらず快く対応していただいたことに、著者二人とも心から感謝している。

#### 参 考 文 献

- 泉谷邦雄・井上達彦（監修）（2012）『模倣者としてのサウスウエスト イミテーションから始まるイノベーション』早稲田大学アジア・サービス・ビジネス研究所
- 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
- 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
- 井上達彦（2012）『模倣戦略のタイポロジー』早稲田商学第431号
- 井上達彦（2013）『模倣の経営学—偉大なる会社はマネから生まれる』日経 BP 社
- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 太田一樹（2008）『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略』ミネルヴァ書房
- 大滝精一（1997）「成長の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智（著）『経営戦略』有斐閣アルマ。
- 金井一頼・角田隆太郎（編）（2002）『ベンチャー企業経営論』有斐閣
- 川喜田二郎（2010）『創造性とは何か』祥伝社新書
- 楠木健（2010）『ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件』東洋経済新報社
- 中土井僚（2014）『U理論入門 人と組織の問題を劇的に解決する』(株)PHP 研究所
- 根来龍之（2004）『戦略計画と因果モデル—活動システム、戦略マップ、差別化システム—』早稲田大学 IT 戦略研究所
- 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
- 吉田朗（1988）『吉野家再建』柴田書店
- 吉野忠男（2009）『最低資本金制度撤廃における起業事案の考察—起業家活動の資源獲得の視

点から一』大阪経済大学 中小企業・経営研究所

吉野忠男 (2010) 『戦略要素における機能と関係性—授業支援システムの導入に向けた戦略要素の再検討—』大阪経大論集

吉野忠男 (2011) 『ベンチャー企業 起業の認識と成長プロセス』晃洋書房

吉野忠男 (2011) 『韓国ベンチャー企業におけるアントレプレナーシップ』大阪経済大学 中小企業・経営研究所

吉野忠男・松尾静嘉 (2013) 『B級グルメにおける戦略』大経大論集第64巻第2号

#### 《翻訳》

オーデッド・シェンカー, 井上達彦, 遠藤真美 (翻訳) (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

オッター シャーマー (著), 中土井 僚 (翻訳), 由佐 美加子 (翻訳) (2010) 『U理論 過去や偏見にとらわれず, 本当に必要な「変化」を生み出す技術』英治出版

ケビン・フライバーグ, ジャッキー・フライバーグ, 小幡照雄 (翻訳) (1997) 『破天荒 サウスウエスト航空—驚愕の経営』日経 BP 社

ハーバート・A・サイモン (著) / 二村敏子, 桑田耕太郎, 高尾義明, 西脇暢子, 高柳美香 (翻訳) (2009) 『経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』ダイヤモンド社

Schumpeter, J. A (1934) “The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge” *Harvard University Press*. [塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波文庫]