

ビジネスモデルの模倣・移転可能性 分析に関する試論

—建設業での小口修繕工事受注を通してみる
ビジネスモデルの模倣・移転について—

清 宮 政 宏

1. はじめに

ビジネスモデルとは、企業が売上や利益を向上させ、経営を維持していくために確立させた「儲けのための仕組み」であるといえよう。我々の身近にあるものでいえば、複写機における枚当りでのサービス課金や、携帯電話の通話料金などが、優れたビジネスモデルを構築したことによって、企業が顧客から定量的に、売上を得られている成功例として見てとることができる。

このような「儲けのための仕組み（ビジネスモデル）」は、それが他社に真似出来ない場合は、圧倒的な競争優位の源泉となり、他社を制して事業収益の維持・向上を目指すものとなるが、それが容易に模倣できる場合には、他社にとっても有益な模範となってしまう、競争会社の参入や競争激化をもまねくものになってしまう。

しかしながらこれまで、個々の事業やその業界で確立されているビジネスモデルの生成過程や、その内的システムについての研究はなされていながらも、それを他の事業や他業界のビジネスに移転することが可能であるのかについての考察は、ビジネスモデルに関する研究の蓄積が浅いこともあって、なされていないのが実状である。

本稿においては、まだ試論の段階であるが、このビジネスモデルを他事業・他業界に移転することが可能かどうかについて、またその分析を進めるためにはどのような研究フレームを構築すべきなのかについて、議論を進めてみたい

と思う。

なお、本稿では、建設企業における新規事業を事例として取り上げ、その事業が企画段階で示唆を得たとされる「コンビニエンス・ストア・システム」のビジネスモデルとの比較を行ないながら、これらについて考えてみたいと思う。

2. ビジネスモデルの定義と捉え方

「ビジネスモデル」という用語は、現在、経営学での企業分析に使われているものの、学術研究の領域だけに限らず、企業の経営に関する評論などでも、広く一般的に使われるものとなっている。しかしながら、その用語の定義は、実はまだ明確には定まっていないといえる。ただ、広く認識され受け入れられている意味合いとしては、冒頭に示したような、企業が効率的に売上や利益をあげるために作り上げた「儲けのための仕組み」であったり、また企業が、製品・サービスなどの提供価値によってどのように顧客から収益を上げているか、という収益の構造という意味で、用いられていると考えてよいであろう。

もちろん、このような広義の意味でビジネスモデルが論じられるばかりでなく、その企業や事業の収益を支える調達・購買・物流・販売などの、事業を構成する1つ1つの内的なシステムとして、狭義の意味で、ビジネスモデルという用語が使われる場合も多々ある。

本稿では、ビジネスモデルを、前者の「事業の収益構造」を成り立たせている「儲けの仕組み」として、広義の意味で捉えるが、そのビジネスモデルが持つ細部の機能や、内的システムに立ち入って比較・検討を行なう場面では、狭義の意味で、分析を行なう予定である。

3. 事例（建設業における新規事業）：前田建設工業「なおしや又兵衛」

本稿において事例として取り上げるのは、2000年秋、前田建設工業・リテール事業部が新規事業としてはじめた、小口建設工事・請負事業「なおしや又兵衛（またべえ）」とその関連事業である¹⁾。

「なおしや又兵衛」は、小口の修繕・建設工事を手軽に頼みたいという顧客

に應えるため、中堅ゼネコン・前田建設工業が始めた、一般住宅・小規模オフィス／店舗向けの小口修繕工事サービスで、個人住宅や小規模オフィス／店舗等の、外壁塗装やドアノブの修理、タオル掛け、棚、電気製品の取付といった小口工事を請負おうとする事業である。この事業が満たす顧客ニーズを具体例であげれば、以下になるであろう。例えば、我々の生活の中で、ふとしたきっかけで壊れた自宅・風呂場のシャワーやタイル、ドアの取手などを直すにあたり、取付け方がわからない場合があるであろう。また部屋の模様替えをしようと資材・道具を買ったものの、やはりできないこともあるであろう。これらは工務店に依頼するほどでないが、もし依頼すれば考える以上の工事を取られそうで、迷っているうちにそのままになっていたりするのでないか。このような小口修繕を依頼しにくくしている理由の1つには、工事に関する取引やその料金体系が不透明なことがあげられる。建設工事に関わる取引や料金体系の不透明さは、過去には外国から批判を受けたこともあり、それを身近に見ている我々にもわかりにくく、簡単な修繕を頼むことさえ気が引けているのが実状である。

このような中で、上記のような顧客ニーズに應えるために、前田建設工業がはじめたのが、小口修繕工事・請負事業「なおしや又兵衛」なのである。

前田建設工業が従来から手掛けてきた大規模建設事業を、流通サービスに例えれば、大規模「百貨店」や「総合スーパー」となるであろうが、この「なおしや又兵衛」を同じ例えでいうならば、街角の「コンビニエンス・ストア」と

1) 前田建設工業は1919年創業で、資本金235億円、平成18年3月期決算では、単独売上高（完成工事高）4,232億円、経常利益70億円である。会長の前田又兵衛氏は、先々代の前田又兵衛氏よりかぞえて第三代目で、「又兵衛（またべい）」という名前は、経営を先代から譲り渡されると同時に、その「名前」も受け継いできている。本稿で取り上げた、小口修繕工事・請負事業「なおしや又兵衛」は、この経営とともに譲り渡されてきた名前に由来する。なお、前田建設工業・リテール事業部と「なおしや又兵衛」の事例については、公開資料をもとに、同社・前田又兵衛会長が、平成12～13年に、筑波大学ビジネス科学研究科内で講演された内容や、同社・総合企画部・新倉健一氏からのヒアリング内容などを加えて記述を行った。同社・前田又兵衛会長と新倉健一氏に深く感謝する次第である。なお、これら事例の記述内容についての責任は、当然ながら執筆者に帰するものである。

なり、小回りのきく、低コストで独立型の事業となる。

請負料金も、一般の顧客にわかりやすいように、作業員1人あたり1時間3,000円を基本とし、30分単位で課金される価格制を採用している。また作業員の服装も、建設職人らしくらぬダンガリーシャツにスタッフジャンパー、チノパンツに帽子として、胸には名札を掲げており、あたかも宅配便の配達員のような一般顧客に親しみやすいものとしている。この事業が目指す顧客への提供価値は「手軽な小口修繕工事」であり、その発想の基点となっているのは「修理のコンビニ」である。サービス地域は限定しているものの、その地域内では出張に伴う費用は基本的に徴収しておらず、工事前に見積もりを出して、見積もり以上の時間がかかっても追加料金は請求しないものとなっている。

顧客に提供されるサービスは、パッケージ化されているものをあげると、蛇口の水漏れ修理（パッキン交換）、トイレの詰り（簡易作業）、スイッチ・コンセント交換などが、1箇所あたり8,000円、また、扉補強（防犯用など）が1箇所あたり20,000～30,000円、さらに襖張替（4枚以上で）が枚当り5,200～6,800円、新畳が1畳当り15,800～18,000円、そして壁紙張替（6畳分）59,000～65,000円、一般フローリング張替（6畳分）が100,000～164,000円などとなっている。なお、パッケージ化されていない工事でも、顧客の要望を聞きながらそれにあわせて修繕工事を行い、その平均的な工事代金は10万円台である。

これらとは別に、小規模オフィス/店舗向けにも、顧客との契約に基づいて、定期的な点検や修繕を行っている。これら小規模オフィス/店舗向けの点検・修繕も、それぞれ工事料金の標準化を行っており、基本的には作業時間にあわせた料金となっている。また、これらに伴い、新たに資材の購入・手配が必要な場合には、使用する資材と作業量に応じた料金を設定し、平方メートルあたりいくらというように、簡単でわかりやすい料金設定を行っている。つまり、従来の建設工事にありがちであった、分りにくい料金体系をなくそうとしているのである。

実際の顧客対応では、営業拠点ごとに6～8人のクラフトマンと呼ばれる多

能工スタッフを配置しており、見積り依頼や受注はコールセンターが一括して受けるものの、クラフトマンがサービスカーで動き回って、顧客からの工事依頼に対応している。この事業を立ち上げた当初は、このクラフトマンは、人材のアウトソーシングサービス会社・日本リガメント（本社・名古屋市）から人材派遣を受けて充当していた。現在はフランチャイズ方式で、この事業の拡大を目指しており、「なおしや又兵衛」というブランドと人材育成を含めた経営ノウハウを、フランチャイズ店（FC店）にも提供して、全国一律でのサービス拡大を進めている。なお、これらFC店での一店舗当りの年商目標は3億円としており、社員5～10人程度の中小工務店とのFC契約を進めている。

また、この「なおしや又兵衛」と前後し、ヤマト運輸の引越事業と提携したサービスもスタートさせた。これは引越に伴うオフィス・家屋の内部工事を、ヤマト運輸と一括で受注しようとするもので、原状回復や引越先の改装のような引越に伴う付加価値を提供し、顧客ニーズに応えようとするものである。

さらに、セブン・イレブン・ジャパンに向けて、コンビニエンス・ストア店舗の定期的な巡回・修繕を行うサービスもはじめた。これも、前田建設工業の技術者がセブン・イレブン店舗を定期的に巡回し補修を実施して行こうとするものである。セブン・イレブン店舗は多くが24時間営業であるため、設備破損も多く、全国の店舗で年間15,000件以上の小規模修繕を行なっているといわれる。これら修繕は、従来、各加盟店が独自に業者に依頼していたものだが、前田建設工業はセブン・イレブン全店舗共通の価格で点検・修繕を請負い、効率的に修繕工事を行なおうとしている。もちろんこれを前田建設工業に発注するかどうかは各加盟店の任意である。なお、セブン・イレブン店舗と同様のサービスは、他に吉野家ディー・アンド・シーや、西武鉄道に対しても行なっており、契約に基づいて店舗や駅施設の点検・修繕を行なっている。

これらの事業の効率的展開を支えているのが、業界に先駆けて積極的に導入されたIT（情報技術）システムである。「なおしや又兵衛」ではクラフトマンが持つカメラ付き携帯電話と、コールセンターで管理するコンピューターシステムを密に連動させており、顧客から依頼を受けると、コールセンターから連

絡を受けたクラフトマンが現場へ直行して、現場到着や修繕完了などを、随時、情報として送れるようにしている。また、クラフトマンが、作業前、作業中、作業後と順に撮影した写真は、それがそのまま報告書として使用できるようにもなっている。このように IT システムを活用することで、全国に散らばるクラフトマンも、集中的に管理できているのである²⁾。

さて「なおしや又兵衛」とその関連事業は、ビジネスモデルという点で、従来の建設業と比べ、いくつかの革新点を抽出することができる。1つは、従来の建設請負事業が、個別受注型のビジネスであったのに対して、請負内容を限定することにより、小口修繕工事の標準化・体系化を行なって、顧客からの修繕工事を量的に請け負えるようにしたことである。要望の多い顧客の依頼内容をタイプ別に分類し、パッケージ化することで、効率的な対応を可能としているのである。また、セブン・イレブン・ジャパン他と契約を結んで行なっている各店舗の点検・補修も、1つ1つは小口ながらも、そのフランチャイズ・チェーンの修繕工事を一括して請負うことで、結果として、量的な受注を受けたのと同様となり、事業としての採算性向上が目指せるものとなっている。つまり、従来は延期 (Alderson, 1957) 的であった建設請負事業を、投機 (Bucklin, 1965) 的に転換させて、規模の経済性を得られるようにしているのである³⁾。

これらの事業は、逆の立場である顧客の視点からみても、革新性があるものといえる。それは、品質の保証された均一的な工事が、信頼できる施工会社から、明確な料金体系のもとで提供されるようになっていることである。つまり、従来の中小工務店では、内容や品質に格差が生じていた小口修繕工事が、「なおしや又兵衛」というブランドのもとでは、標準的・均一的なサービスとして明確な料金体系で、顧客に提供されるようになっているのである。

2) 前田建設工業は、バブル期に建設他社が力を入れていた不動産投資には限度以上に投資せず、これら情報システム化投資や、経営効率化のための TQM 導入などを積極的行なったため、企業としての経営システム改革や、資産・財務面での健全化では、業界他社に大きく先行している。

3) 延期と投機の理論を、流通における現象に応用して説明を行なったものに高嶋 (1994) などがある。

また、経営効率化や協力会社との関係でも、革新性を見いだせるものとなっている。それは下請企業の業務保全と、建設業経営におけるコスト削減という点においてである。通常の建設工事では、元請けの大手建設会社から下請中小工務店・建設職人へ支払われる委託代金は、1つの案件について、その作業が何時間でおわろうとも、一日単位で工事代金が支払われるかたちになっている。つまり、どのような小口の作業でも下請業者には一日単位の代金が支払われ、それらは最終的に、顧客の負担代金となってあらわれる。

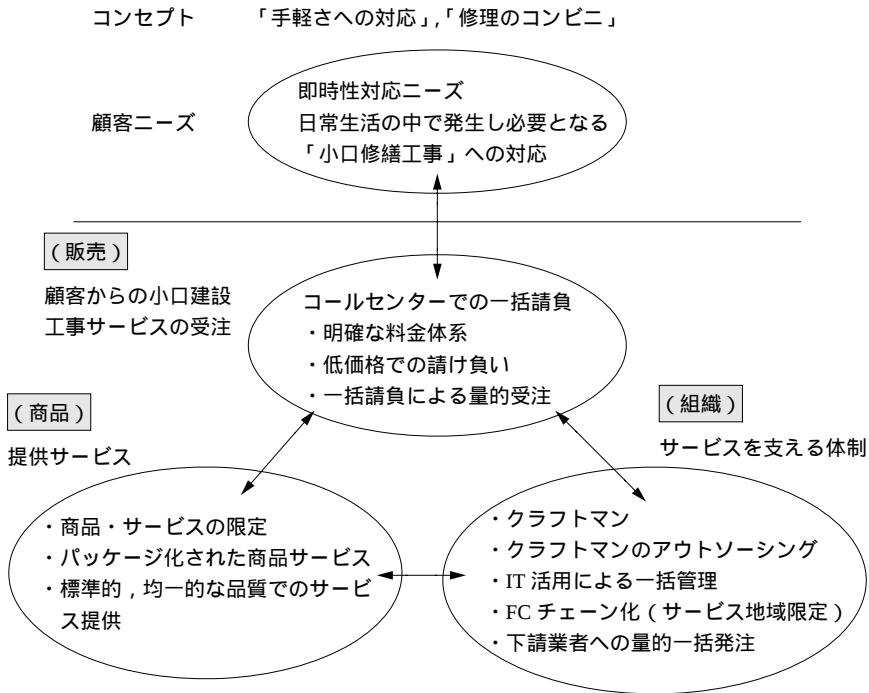
「なおしや又兵衛」が顧客とする一般住宅・小規模オフィス/店舗で受容される価格レベルを実現させるため、そして、下請業者への委託も維持・増大させるため、前田建設工業は、複数の工事案件を同じ下請け先に同時・並行で発注し、一日単位の代金支払いは、従来通りに行なおうとしている。つまり前田建設工業は、中小工務店や職人等への下請委託は維持しながら、複数の案件の工事を効率的に遂行させ、下請委託の保全と、施工のコスト効率化の双方を目指せるようにしているのである。「なおしや又兵衛」における、クラフトマン1人1時間3,000円30分単位という価格体系は、このような前田建設工業の下請への委託維持と施工コストの効率化という、建設業経営における革新性のうえに成り立っているのである。

一般住宅や小規模オフィス/店舗の修繕工事に、このようにゼネコン（総合建設会社）が参入するのは初めてであったといえよう。前田建設工業の「なおしや又兵衛」は、ゼネコンが従来取扱ってこなかった、一般住宅・小規模オフィス/店舗の小口修繕工事という新市場を開拓し、事業化する試みだったのである。そして、手軽な小口修繕工事という顧客への提供価値ではもちろんながら、それを支える商品、販売、組織等の体制でも、建設業での新しいビジネスモデル（儲けのための仕組み）創出を目指すものとなっているのである。この「なおしや又兵衛」のビジネスモデルを図示したのが図—1である。

このようなビジネスモデルを持つ「なおしや又兵衛」とその関連事業であるが、採算面では、'05年に事業黒字化され、これらの効率的な展開をさらに進めるため、'07年4月には、リテール事業部を前田建設工業の本体から切り離し、

株式会社 JM(Japan Management)という別会社として独立させることになった。

図—1 小口建設請負事業「なおしや又兵衛」のビジネスモデル



4. コンビニエンス・ストア・システムのビジネスモデル

さて, 前田建設工業「なおしや又兵衛」が, コンセプトとする「手軽さへの対応」や「修理のコンビニ」で, 模範にしたとされるコンビニエンス・ストア・システム (以下, CVS) のビジネスモデルに目を向けてみよう。

CVS は, 従来の小売業態の中では, 3つのイノベーション (革新) を起こしたとされる (矢作, 1994)。それは, 小売業務, 商品供給, 組織構造の3つである。

小売業務での革新とは, 年中無休・長時間営業や, 多品種少量販売, そして

販売予測・仮説検証の実行であり、商品供給での革新とは、メーカー・卸との商品の共同開発や、短リード・小ロットでの多頻度配送、また組織構造での革新とは、高度な受発注情報ネットワークの構築や、メーカー・卸との同盟関係の構築、そして従来の小売店を活かしたフランチャイズ展開などである(矢作, 1994)。

これらイノベーションを組み合わせたことで、CVS では逐次的に変化する消費者の「即時的消費ニーズ」への的確な対応ができるようになっている。具体的にいえば、米飯、調理麺、惣菜、焼きたてパンなどは、大手 CVS チェーンでは、各店舗の販売予測・発注に合わせて、各店舗向けに日に3回生産され、配送されている。CVS では、各店舗で行なわれる販売予測にあわせて、小刻みで多頻度の発注・納品が行なわれており、またこれにあわせて、異分野商品の小口共同配送、メーカー納入ロットの小口化、などの徹底的な効率化がはかれている。また、在庫や配送納期設定などでも、CVS での販売にあわせた特殊な取引条件設定がなされたものとなっている。CVS では、このような顧客に向けた価値連鎖を持つことによって、品質の高い米飯や惣菜、焼立てパンなどの商品が、時間的にも地域的にも、顧客に的確に提供できるようになっているのである。そして、市場変化や顧客要求の変化にも柔軟に対応できるようになっているのである。

この CVS の顧客への価値連鎖を支えているのが、供給業者（メーカー・卸）による関係特定の投資（CVS 向け専用の生産・物流の設備投資）である。また、供給業者（メーカー・卸）は、セブン・イレブンを例にとれば、日本デリカフーズ協同組合という、CVS 向けの協同組合組織もつくって、食材料の協同仕入れや商品開発も、協同で行なっている。日本デリカフーズ協同組合についていえば、当初はセブン・イレブン・ジャパンの親会社・イトーヨーカドーと従来より取引のあった中小メーカーの集まりとしてはじまったが、ナショナルブランドを持つ大手食品メーカーも後に多数加わって、商品開発力を高めている。なお、他の CVS チェーンでも、同様の協同組合が設立され、顧客提供

価値を高めるための活動を行なっている⁴⁾。

また、CVS 本部とフランチャイズ各加盟店との関係に目を向けると、粗利分配方式という、本部と加盟店とが粗利折半を行なうロイヤルティ課金を行なっており、これによって、本部と加盟店が、より高い利益を生む商品の販売を共通目標として共有できるようにもなっている(金, 2001)。

つまり、CVS では、フランチャイズ本部を中心に、商品供給業者(メーカー・他)の間で、商品開発までもを含む奥の深い共同化が進められており、コンセプトとしての「手軽さ」や、顧客の持つ「即時的ニーズ」に対応するため、開発・生産・物流・販売という流れの中での、顧客提供価値に向けた強固な連鎖が確立されているのである。

このような CVS における組織的ともいべき取引関係は、自動車産業での組立メーカーと部品メーカーとの関係に極めて類似したものといえる。しかし、自動車産業では、親会社の組立メーカーと部品メーカーの間には、協働・協調・調整はありながら、何らかの資本関係があることが多いのに対し、CVS では資本関係は無いにもかかわらず、情報の共有・蓄積・活用が共同的に行われ、開発・生産・物流・販売という流れの中で、顧客への提供価値を高める価値連鎖の構築がなされているのである。

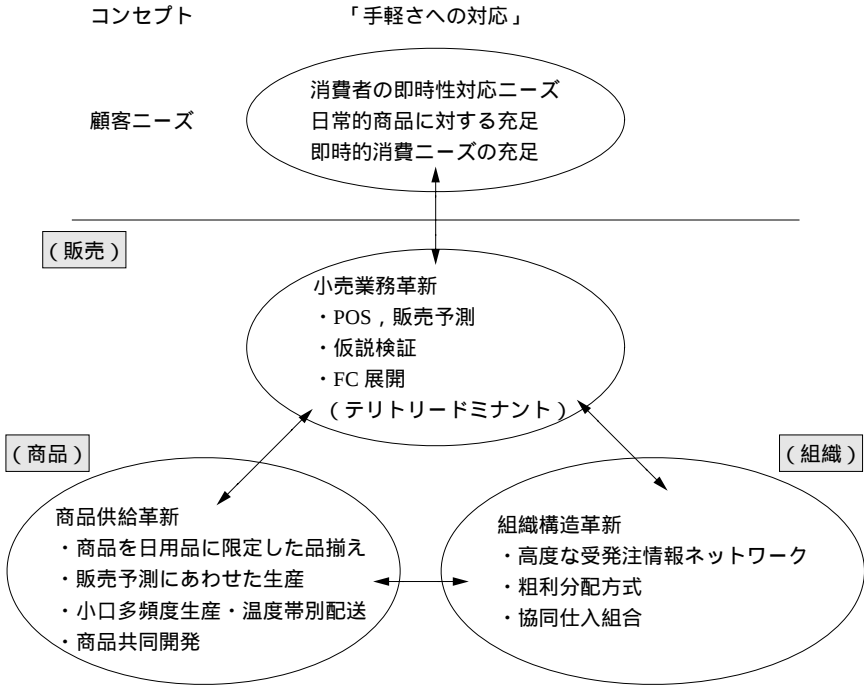
このような強固なビジネスモデルを持つことによって、CVS は事業として大きく成長を遂げているのだといえる(図—2 参照)。

5. 考 察

このように、「なおしや又兵衛」と CVS のビジネスモデルを、それぞれみてもと、「なおしや又兵衛」では、CVS のコンセプトである「手軽さへの対応」や、顧客が持つ「個別的・即時的ニーズへの対応」は模倣できているものの、

4) ファミリーマートでは日本フレッシュフーズ協同組合、サンクスではフード流通システム協同組合などの協同組合があり、活動を行なっている。なお、ローソンではこのような組合を作らず、商品ごとのチームプロジェクト方式を採用している。

図—2 コンビニエンス・ストア・システムの持つビジネスモデル



矢作（1994）をもとに著者が修正

開発・生産・物流・販売という顧客に向けた価値連鎖や、協同組合を通しての
新商品開発という仕組み構築の点では、異業種・異事業のため比較が難しいも
のの、かなり異なったものであるといわざるをえないであろう(表—1 参照)。

もちろん、双方が持っている「手軽さへの対応」というコンセプトや、顧客
が求める「限定された商品・サービスの即時的ニーズの充足」などにおいて共
通点はある、商品・サービス構成や、販売、そして組織構成における革新点な
どでも、それぞれ類似する点があると考えられる。

しかし、開発・生産・物流・販売という供給業者を含めた顧客への価値連鎖
等では、「なおしや又兵衛」と CVS の間には大きな隔たりがあり、構築された
「儲けのための仕組み」という視点でみると、かなり異なるものといわざるを

表—1 CVS となおしや又兵衛の比較

	CVS	なおしや又兵衛
コンセプト	「手軽さ」への対応	「手軽さ」への対応 「修理のコンビニ」
満たそうとする顧客ニーズ	日常的商品に対する充足 即時的消費ニーズの充足	日常的な生活の中で発生し、必要となる「小口修繕工事」への対応
商品・サービス構成における革新点	商品を日用品に限定した品揃え 供給業者を含めた商品共同開発 販売予測にあわせた生産 小口多頻度温度帯別配送	商品・サービスの限定 パッケージ化・限定された小口修繕工事 標準的・均一的な品質・サービスの提供
販売における革新点	POS, 販売予測, 仮説検証 FC 展開	明確な料金体系, 低価格 コールセンターによる一括請負 一括請負による量的受注 FC 展開
組織構成における革新点	開発・生産・物流・販売における価値連鎖の構築 粗利分配方式 協同組合組織 高度な受発注情報システム	クラフトマンのアウトソーシング 受注から官僚までの一括管理 情報ネットワークの構築 下請け業者への量的一括発注

えないと思われる。

つまり、本稿がテーマとして掲げた、ビジネスモデルの模倣・移転に関しては、単純にこの事例を成功事例として受け止めることはできず、ビジネスモデルの模倣・移転という大きな希望は持ちながらも、この事例をビジネスモデルの模倣・移転と考えるならば、理論的な裏付けを構築する必要があるとともに、この後、どのようにビジネスモデルの模倣・移転可能性分析を進めていくかを考えざるをえないといえよう。そして今後も、これらビジネスモデルの模倣・移転について、深く分析を進めて行かざるをえないといえよう。

6. まとめ

本稿をまとめるにあたり、ビジネスモデルの模倣・移転可能性分析を、進めて行くための研究フレームの提示を試みることで、次の研究への橋渡ししたいと思う（図—3 参照）。

ビジネスモデルの模倣・移転可能性分析を進めるにあたって、まず、その事

業（ビジネス）が持つ性質や、顧客への提供商品・価値が、元の事業と同質的なものであるか異質的なものであるかを分ける必要があると考えられるため、これらを分ける「同事業（同質的顧客提供価値）」/「他事業（異質的顧客提供価値）」という軸を設定した。さらに、その事業を支える経営資源に目を向ける必要もあるため、これが同質的であるか異質的であるかを分ける「同業種（同質的経営資源）」/「他業種（異質的経営資源）」という軸も設定した。この二軸を使って研究フレームを構築し、今後、ビジネスモデル模倣・移転可能性分析をどのように進めるべきかについて、試論を提示してみたいと思う。

図—3 ビジネスモデルの移転・移植可能性の分析のための研究フレームワーク

		* 顧客への提供価値・商品	
		同事業 (同質的顧客提供価値)	他事業 (異質的顧客提供価値)
* 経営資源	同業種 (同質的経営資源)	○ 第Ⅰ象限	○ / ? 第Ⅱ象限
	他業種 (異質的経営資源)	○ / ? 第Ⅲ象限	? 第Ⅳ象限

図—3 の第Ⅰ象限にあるような、同業種・同質的経営資源で競争しあっている企業は、同じ事業（同質的顧客提供価値の提供）であれば、そのビジネスモデルを模倣しやすく、ビジネスモデルの移転は比較的容易にできると考えられる。もちろん、模倣しようとする企業の市場地位や経営環境等の与件によっても、参入の容易さは異なると考えられるが、類似の経営資源を持ち、同質的な顧客提供価値を目指す企業は、多少異なる事業においてもビジネスモデルの模倣・移転にその経営資源を十分に転用できると考えられるからである。具体的にいえば、1970年代に相次いで普通紙複写機の生産・販売に参入したカメラメーカーの事例がこれに該当すると考えられる。カメラという画像処理の技術や、それを事業として支えていた経営資源は、文書画像複写という類似の顧客ニーズを満たし、同じ画像処理技術を中核とする普通紙複写機の製造・販売に

も十分それを転用でき、富士ゼロックスが先行していた市場に、キャノン、リコー、さらに小西六、ミノルタ（ともに現コニカミノルタ）などの企業が次々に参入するに至ったといえる。

さて、第 象限にある同業種（同質的経営資源を持つ企業）が、他事業（異質的顧客提供価値の提供）に向けてビジネスモデルの模倣・移転を行なおうとする場合はどうなるであろうか。もともと保有する経営資源をもちいて、第 象限で構築されている「儲けの仕組み」を、ほぼそのまま転用し、異質的な顧客ニーズへの価値提供が実現できるのであれば、ビジネスモデルの模倣・移転は可能であるが、それができない場合は不可能となるであろう。これについてはケース・バイ・ケースであると考えられ、これに該当する事例の収集や、それら事例の精緻な考察が必要と考えられる。この第 象限に該当すると考えられる具体的な成功事例としては、使用枚数で課金される複写機サービスの収益モデルや、レーザープリントの中核技術を転用し、顧客がプリンターを使うほどに、その消耗品供給で顧客から売上・利益が上げられる仕組みを築いている電機メーカーの事例が挙げられると考えられる。複写機の製造・販売で蓄積した経営資源は、コンピュータからのデジタル出力という文書複写とは全く異なるニーズに対して、同じレーザープリントという技術を用いることで対応し、複写機を製造・販売していた多数の電気メーカーが参入して、後には複写機とプリンターとの融合化をも招くことになったといえよう。

さらに第 象限にある他業種（異質的経営資源を持つ企業）が、同事業（同質的な顧客提供価値を目指す）に参入する場合はどうであろうか。他の事業で構築し保有していた経営資源をほぼそのまま転用し、該当事業で収益を上げられる仕組みが構築できるのならば可能と考えられるが、そうでない場合は不可能になってしまうであろう。これについても第 象限と同様に、ケース・バイ・ケースと考えられ、事例収集や精緻な考察が必要と考えられる。この象限に該当し、効果を上げている成功事例としては、写真プリントの市場を、フィルムメーカーや写真ラボから奪い取ってしまった、カラープリンターメーカーの事例が挙げられると考えられる。つまり、従来、写真フィルムの現像から印画紙

へのプリントまでの工程を、顧客から請負って売上・利益をあげていた写真ラボの業務を、プリンターメーカーは、顧客自身に、操作容易で高品質なカラープリンターを持たせることによって、自宅で直接、デジタルカメラから手軽・低価格でプリントできるようにさせてしまい、その消耗品売上で儲かる仕組みを作ってしまったわけである。つまり、プリンターメーカーは、従来のフィルム現像や印画紙への転写とは全く異なる、デジタルプリントの技術やそれを支える経営資源を用いて、顧客ニーズを代替的に満たしてしまい、それまで伝統的フィルムメーカーやその系列ラボが、その市場で築いていた「儲けの仕組み」を奪い取ってしまったといえる。

さて、第Ⅰ象限にある、他業種（異質的な経営資源を持つ企業）が、他事業（異質的な顧客提供価値）を目指す場合に、ビジネスモデルの模倣や転用ができるかどうかについてであるが、これは第Ⅰ象限、第Ⅱ象限での模倣・移転以上に、その可能性分析や評価を行なうのが難しいといえる。本稿で取り上げた「なおしや又兵衛」の小口修繕工事の事例は、まさにこの第Ⅰ象限での事例といえる。この事例では、もちろん顧客に提供する価値として、CVSと同様の、手軽さや、限定された商品・サービスの即時的ニーズへの対応で、模倣が行なえているものの、顧客への提供価値が異なっていることもあるが、その事業の収益構造をかたちづくる方法や、開発・生産・物流・販売という顧客に繋がる価値連鎖、さらにそれらを支えている基盤も大きく異なったものといわざるをえないといえる。冒頭に述べたように、用語としてのビジネスモデルの定義をどのように行なうかによっても、これをビジネスモデルの模倣・移転と呼ぶのにふさわしいかという課題に直面してしまうであろうし、また、この事例の評価も異なってしまうであろう。

これらを鑑みると、今後、このビジネスモデルの模倣・移転可能性の分析を進めていくには、まず、一般的に使用される用語としてのビジネスモデルの意味もさることながら、学術研究におけるビジネスモデルという用語の定義の明確化をはかりながら、研究の範囲をある程度限定することで、図—3で示した、第Ⅰ象限や第Ⅱ象限における事例を数多く収集し、それらの成功例や失敗例、

そしてそれぞれの事例における顧客への価値連鎖や、その内的システムについて分析する必要があるのではないと思われる。そして、それらの分析を下地にしながら、そもそもビジネスモデルの模倣・移転とはどのように考えるべきなのか、また図—3の第 象限における事例についてはどう考えるべきなのかについて、論じていくのが望ましいのではないと思われる。

ビジネスモデルは両刃の剣ともいえ、その「儲けのための仕組み」によって、圧倒的競争優位を築けることもあれば、逆に他社に模倣され、競争激化を招いてしまうこともある。ただ、どちらにしても「儲けの仕組み」を模倣・移転させることは、それを1つの事業で確立させるのと同様に、あるいはそれ以上に、容易なことではないのは確かであるといえよう。用語としてのビジネスモデルは一般的な企業評論でも使われ、その意味合いが独り歩きしているきらいもあるが、本稿での考察を終えるにあたって、実務へ向けた示唆として提示できるのは、これら用語の独り歩きには惑わされず、自社の経営資源はどう活かせるのか、また、顧客に繋がる強固な価値連鎖はどう築き上げるべきなのかを深く考えながら、新規事業参入や、ビジネスモデル模倣・移転は行なわれるべきだということであろうと思われる。

参考文献

Alderson, W. (1957) *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin.

(石原武政他訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房、1984)

Bucklin, L.P. (1965) "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.2 No.3, pp263-274.

石井淳蔵(1998)「流通と営業のシステム革新」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣、pp1-28.

金顕哲(2001)『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣.

小川進(2000)「日本における流通企業起点の製品開発」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房、pp77-96.

尾崎久仁博(1998)『流通パートナーシップ論』中央経済社.

嶋口充輝編(2004)『仕組み革新の時代』有斐閣.

高嶋克義（1994）『マーケティングチャネル組織論』千倉書房．

矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社．

矢作敏行・小川孔輔・吉田健二（1993）『生・販統合マーケティングシステム』白桃書房．

前田建設工業のホームページは、<http://www.maeda.co.jp/>

なおしや又兵衛および株式会社 JM（ジャパン・マネジメント）のホームページは、

<http://www.matabee.com/index.html>