

ビジネスモデル発想による 事業の創造と再構築

井 上 達 彦

はじめに

事業の創造や変革というのは、本当に天才の閃きでしか生まれないのか。あるいは、試行錯誤のプロセスの中での偶然の賜物なのか。はたまた、最初からストーリーとして語れるぐらいに明確で、それを実現すればよいだけなのか。諸説様々であり、疑問は尽きない。

ただ、いずれの成功物語も、尋常ではないことを強調するという点では共通している。そして、卓越した才能や尋常でない努力、あるいはよほどの強運がなければ事業は生み出せないという印象を与えている。大学教育の現場にいて感じるのは、多くの学生にとって「起業」は職業選択の枠の外であること、そして、すでに職を得ている者でも、「社内企業家的な行動は自分にはとても無理だ」と決めつけてしまう場合が多いことである。

業界の慣行をも打ち破る成功物語それ自体は素晴らしいものであるが、それが事業創造の神話となり、挑戦意欲を必要以上に減退させてはならない。ゼロベースで創り上げるだけが起業ではない。実際には、他社を参照したり、模倣したりということが日常的に行われており、事業の創造や変革においても一定の成果を収めている。有名な成功物語の中にも、参照したビジネスモデルが登

場することもある。

このような実態を省みると、モデリングのパワーや有効性がもっと強調されてもいいようにも思える。有効なモデルは、事業創造のよき出発点になるから、そのようなモデルを見つけることが大切だというメッセージが投げかけられれば、起業や事業変革がもっと身近に感じられるようになるかもしれない。

しかし、「モデルがあればうまくいく」という考えは、さすがに短絡的なのだろうか、模倣戦略のための模倣を除いて、真剣に議論されているとは思えない。成功物語においても、モデルとなった対象がことさらにクローズアップされることは少ない。おそらく、成功物語を伝える段階になると、参照・模倣が独自性の欠如というネガティブな印象を与えかねないとして、引っ込められてしまうからであろう。モデルというのは、これから事業を立ち上げようとするときには人を引きつける一方で、立ち上げて成功した暁には遠ざけられてしまう不思議な言葉である。

もっとも、クローズアップされようがされまいが、モデルは事業創造において一定の役割を果たしているのは確かである。学習の基本は模倣にある。すべての創造物は既存のものの新しい結合であり、原理上、参照なしに創造することはできない。守破離の考え方をもち出すまでもなく、倣うという行為は敬うべき姿勢なのである。

そこで、本稿では、モデリング＝模倣という行為を広く積極的に捉えて事業の創造や再構築の方法を議論する。そのときのカギ概念がビジネスモデルである。まず、ビジネスモデルの定義を確認しながら、その本質を「倣うべき対象」として捉えられることを示す。次に、モデルという語感の力を解明すべく、モデリングの有効性の根拠となる学習理論を紹介する。その上で、誰からどのように模倣をするのか、そのモデリングの方法の大枠を示すことにする。

1. ビジネスモデル

言葉の定義

ビジネスモデルというのは、経営学において、もっとも偉大な流行語（BUZZ WORD）の一つである。その意味内容が曖昧だという批判を受ける一方で、人々を引きつけるような語感をもっている。とくに、これから事業を立ち上げようとする者を魅了する。お手本として、参照・模倣すれば自社も同じような収益性が得られると期待されるからである。

しかしその一方で、事業がうまく立ち上がった暁には、用済みのものとして遠ざけられ、その存在感は小さくなる。一つには、単に模倣したと思われたくないからなのかもしれない。あるいは、模倣していたとしても、それを自己流にアレンジしているうちに、モデルとして意識されなくなるからなのかもしれない。極端に言えば、モデルというのは人気者であると同時に、嫌われ者でもあるといえよう。

このような二面性をもった言葉であるが、一般的には、そういったモデル独特の語感は表立って意識されることは少ない。それゆえ、ビジネスモデルとは単純に「儲けるための仕組み」と定義される。当初は、ネットビジネスやIT関連の文脈のみで語られることが多かったが、最近は、収益の上げ方全般に使われるようになった。実務の世界では、ビジネスモデルは収益の上げ方、課金の部分などお金の流れに限定して捉えられることが多い。一方、学術的には、収益の源泉の原理的な説明にまで遡って、有利なポジションや独自の資源・能力なども含めた事業の仕組み全体をさす（加護野・井上、2004；井上、2006）。

この違いをディスカウントストアについて考えてみよう。たとえば、ウォルマートとKマートのビジネスモデルは、共に、ディスカウントストアの典型だと言う点では同じである。つまり、両社とも、本部による一括仕入れによっ

て購入コストを下げ、標準店舗におけるセルフサービスなどによってオペレーションコストを下げている。

しかし、同じようにやっているようで、ウォルマートはKマートよりも利益率が高い。その理由は、出店政策の違いにある。Kマートがどちらかといえば大都市に出店しているのに対し、ウォルマートは小さな街にしか出店しない。このような街は市場が限られているため、先に抑えておくと、他の大企業が新規参入することはない。それゆえ地域独占によって利益を上げられるわけだ。

ビジネスモデルを狭く定義すると、このような出店政策は戦略の問題として切り分けられる。ビジネスモデルは、「儲ける仕組み」と定義され、ディスカウントストアの収益モデルだけに焦点が当てられる (Magretta, 2002)。

一方、ビジネスモデルをより広く定義すると、ウォルマートの地域独占の出店政策はその一部として含めて議論される。また、固有の経営資源なども収益性の高さを説明するものとしてビジネスモデルに含められる。このスタンスからビジネスモデルを定義すると、戦略的な要素も含めて定義される。すなわち、ビジネスモデルとは、「誰にどんな価値を提供するか、そのために経営資源をどのように組み合わせ、その資源をどのように調達し、パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、いかなる流通経路と価格体系のもので届けるか、というビジネスデザインについての設計思想」(國領, 1999) と定義されるのである。

言葉の本質

日本企業の場合、21世紀に入って収益性の低さが大きな問題となり、「儲ける仕組み」としてのビジネスモデルに大変な関心が寄せられた。とりわけ製造業においては、「日本企業が利益を上げられないのは、技術の問題ではなく、それを収益化する仕組みが悪い」と言われるようになった。そして、「モデル

となる仕組みを参照・模倣して、仕組みを作り直せば、再び高いパフォーマンスを上げることができる」という期待を、ビジネスモデルという言葉は抱かせたのである。

ここで視点を変えて、ビジネスモデルという言葉を「ビジネス」と「モデル」に分けてその意味を考えてみよう。ビジネスという言葉は、本来、事業として捉えられるべきである。しかし、辞書には「利益の追求のみを目的として進める仕事」（『大辞泉』）とも記されている。当時の時代背景もあって、利益追求の側面のみが注目されてしまったのかもしれない。

一方、モデルというのは、もう少し多様な意味を持つ。(1)模範・手本または標準となるもの。また、今後の範とするために試みられたもの。(2)模型。また、展示用の見本。(3)ある事象について、諸要素とそれら相互の関係を定式化して表したもの。(4)美術家・写真家が制作の対象とする人や物。(5)小説・戯曲などの題材となった実在の人や事件（『大辞泉』）。

書き連ねると多様に見えるかもしれないが、その本質は、単純化して参照する対象であり、模範すべき対象だという点に集約される。そう考えれば、ビジネスモデルの定義において、収益モデルに限定するか、顧客セグメントや資源なども射程に入れるかはさほど重要ではないのかもしれない。目的にあわせて、モデルとして参照する範囲を定めればよい。

ビジネスモデルという言葉は、確かに収益を上げる仕組みを意味するが、その本質はそれだけに留まらないように思われる。むしろ、そのような仕組みを設計・構築するときに、参照対象として単純化されている点が重要なのではないだろうか。

2. 学習と創造のための模倣

社会を支える模倣

ビジネスの世界に限らず、モデルの存在というのは大きい。大学教育の現場

においても、研究とは何かがわからない学生達に、しっかりした姿勢で研究と向き合い、アウトプットとして出すことを指導するのに、もっとも効果的なのが先輩や仲間によるモデリングである。研究論文とは何かの説明、真摯に向き合う風土、教員や仲間からの評価基準なども大切であるが、適切なモデルを準備することの方が遥かに効果的である。

こう言う「教育と事業は違う」とお叱りを受けるかもしれない。しかし、企業家のように立ち振る舞う上司や同僚の中に放り込まれれば、誰もがそのような行動をするはずだ。実際、リクルートのような企業では、つぎつぎに新しい事業が生まれ、独立していつている。

組織文化と言ってしまうまでもであるが、もっと突き詰めていうと、モデルこそが大切だと感じる。参照対象があれば、事業の創造や変革をもっと身近に感じることができる。ゼロからの創造という強迫観念から解放され、模倣の力を積極的に活用することができる。

そのためにも、まず、模倣という行為がいかに広く社会に流布し、創造に結びつくのかを説明しておこう。模倣ということで必ず引き合いに出されるのが、フランスの社会学者であるガブリエル・タルドである。彼は、「発明」、「模倣」ならびに「闘争」という3つのカギ概念から社会現象を解き明かそうとした。

まず、大なり小なりの発明が世の中にあったとしよう。これらの発明はさまざまな形で模倣され、いくつかの流れを生み出す。ある発明と別の発明が結びつくと、「論理的結合」によって、新しい発明が生み出される。ある発明と別の発明が反発し合って闘争すると「論理的決闘」を通じて、どちらの発明が優れているのかが明確になる。科学にしても芸術にしてもビジネスにしても、創造の背後には模倣があり、模倣があるから社会が成り立っていると考えられている。

タルドは、模倣というのは常識的な感覚よりも広く捉えている。日常的な言

葉遣いからすると、模倣というのは、意識的に何かを真似た場合に限定されるのかもしれない。しかし、タルドの研究では、意識的な模倣だけではなく、無意識的なものも模倣に含められている。ビジネスの現場でも、ことさらに意識していたわけではないのに、いつの間にか影響を受けていたことは珍しくはない。幼少の頃の丁稚奉公の経験から、事業の本質を理解し、後に大成功を収めたという成功物語もある。これも一種の模倣だと捉えられる。

また、タルドは、そのまま受け入れる「模倣」だけではなく、それを否定して受け入れる「反対模倣」も含めている。すなわち、「模倣には次の二通りの仕方がある。つまり、自分のモデルとまったく同じことをするか、まったく正反対のことをするかである」（邦訳 pp. 15-6）という。アルフレッド・スローンが、フォードに在籍中、同じ黒い車ばかり生産することの有効性を理解すると同時にそれを否定し、多様な車を作ることを進言した。残念ながらこれは受け入れられず、自分で新しい会社、GM を創立しなければならなくなったのだが、これは、フォードのやり方に強く影響を受けたが故の反対模倣だと言えるのかもしれない。

モデリングの意義

タルドの考え方は後の時代の社会心理学者達によっても引き継がれ、「モデリング」として概念化され、数々の実験から精緻化されていった。モデリングとは、「モデルの行動や特性を観察することによって、自らの行動を変容させる学習の一種のことで…別の表現をすれば模倣行動」（『新社会学事典』1423頁）である。モデリングとは、誰が何をしたかという行動と、それが引き起こす結果とを観察し、その状況に見合った適切なパターンを学び、それを模倣することによって、不適切な行動パターンを棄却して学習していくというプロセスのことなのである。本研究では、モデリングと模倣を同じ意味を示す言葉として使うことにする。

実は、モデリングという考え方が登場するまでは、学習は賞罰によって引き起こされると考えられていた。つまり、学習というのは、ある刺激 (Stimulates) が与えられ、それに反応 (Responds) するという形で単純に進むと考えられていたのである。しかし、子供はこういった賞罰が与えられる前から親兄弟から見倣っている。言い換えれば、観察学習をするのに、必ずしも賞罰は必要とされない。実験の結果から、モデリングによる社会的学習は、賞罰をベースとする強化理論を凌駕するまでの地位を確立していった。

モデリングによる学習には少なくとも二つのメリットがある。一つは、モデリングによってリスクを軽減できるという点だ。もし、自分で全て試行錯誤しなければならなかったら、そのコストは計り知れないものになる。生死に関わる危険な行為を試行錯誤的に学習するというのでは命がいくつあっても足りない。ビジネスにおいてもリスクが高い場合は、たった一つの試行が致命傷となることも少なくはない。こういう事業であればあるほどモデリングによる観察学習が有効である。

もう一つのメリットは、モデリングによって学習時間を短縮できる点である。先人達の行動とその結果をみれば、自分自身は時間をかけずに学ぶことができる。状況さえ類似していれば同様の結果を短期間で導くこともできるし、その成果を仮の出发点として踏み台にもできる。アイザック・ニュートンの「私がさらに遠くを見ることができたとしたら、それはたんに私が巨人の肩に乗っていたからです」という言葉はあまりにも有名である。

モデリングによる創造

この意味においてモデリングは猿真似を超えたものであり、創造的学習を促すものである。「模倣は創造の唯一の母である」ともいわれるが、創造のポイントは、少なくとも二つある。一つは、組み合わせによる創造で、もう一つは、背後にある原理の抽出と原理の応用である。

まず、組み合わせというのは、部分模倣の組み合わせのことをさす。観察者はさまざまなモデルを観察して参照すべき主要モデルを選ぶ。ただし、それは一つであるとは限らず、複数であることもある。モデリングの権威であるバンデューラも、「観察者は、さまざまなモデルの諸行動を統合して比較的新しい反応を習得する傾向がある（邦訳42頁）」という（Bandura, 1971）。

ビジネスの世界でも、モデルの組み合わせが創造をもたらしている。たとえば、日本で1990年代初頭に経済産業省（当時通産省）が、繊維 QR（Quick Response）と称して日本型のビジネスモデルを推進したとき、日本のアパレルメーカーはさまざまなモデリングを行った。同業で進んでいた米国のリミテッド社や GAP 社はもちろん、異業種のセブンイレブンからも学び、より複雑なファッション衣料においても追加生産・追加補充の仕組みを築き上げていった。結果的に、先行していた米英企業よりも高度なものになったと言われる。

もう一つの創造のロジックは、モデリングによる原理の抽出である。モデリングの基本というのは、ある状況に適合する行動様式をパターンとして観察学習し、同じ様式で模倣することにある。しかし、その一方で、抽象モデリングによって、観察者はモデルの個々の行動様式の背景にある原理を抽出することもできる。これによって、実際に自分が見たり聞いたりしたことを超えた新しい行動を創り出すことができる（邦訳6頁）。先に説明したウォルマートの事例で言えば、大きな市場で熾烈な奪い合いをするよりも、限られた市場で独占する方が競争を回避して利益率を高められるという原理を抽出できる。この原理を違う形で応用できれば、見聞きしたことを超えた行動を生み出せる。

3. 模倣の対象と方法

モデリングの類型

さて、モデリングが有効だとわかっても、何をどのように模倣するのが問

	肯 定	混 合	否 定
自 己	原点回帰	弁証法的止揚 創造的模倣	自己否定
中 間	横展開		反面教師
他 者	単純模倣		差別化

図1 模倣の対象と方法

題である。自身の事業が置かれた状況や、達成しようとする目的によって参照すべき対象は違う⁽¹⁾。そしてまた、模倣の方法も違うのである。たとえば、業界を先導するリーディングカンパニーが同業他社から模倣するのは難しいはずだ。異業種からであれば模倣することに意味があるかもしれないが、同業であれば、競合の反転模倣をするなどの工夫が必要かもしれない。ここでは、模倣の対象と方法に注目して基本的な分類を行い、変形マトリックスとして提示する。

まず、模倣の対象を、自己にするか他者にするかという基本的な選択がある。自己から倣うというのは、模倣としてありえないことに思えるかもしれない。しかし、かつて成功をもたらした自分の行動をモデル化して、別の状況で転用するのはどうだろうか。たがが緩んだときに、自分の行動を見つめ直し、理想的な状態に原点回帰することもある。これらは、いずれも自己のモデリングだといえる。

その対極が他者であるが、自己に近い他者という存在も大切である。喩えて言えば、親、もしくは兄弟姉妹であり、具体的には、自社の中の他事業のことを指す。自己とは切り離された存在なのでその意味では他者であるが、ずっと身近で、情報も正確に得やすい対象であるという点では自己に近い。自己と他者の双方の側面を持ち合わせた存在なのである。これを中間とする。

次に、模倣の方法として、素直に模倣するか反対に模倣するかという基本選択がある。基本的には、素直に模倣の方が効率的で影響力も強い。しかし、成功のモデルが見つけれない場合は、反面教師的なモデルから学ぶしか方法がない。ただし、反対模倣する場合は注意が必要である。モデルの通りやれば失敗するとわかっている、やみくもにその反対をしたからといって、必ず成功するとは限らないからだ。反対といってもさまざまな反対があり、成功をもたらす反対を特定する必要がある⁽²⁾（井上，2010）。

もっとも、実際には、純粋な肯定や否定で有効なモデルが得られるとは限らない。むしろ、肯定と否定を行ったり来たりしてモデルを描き出すことも多い。ここでは、このような往復運動を混合として示すことにする。否定を通じた肯定（弁証法）、ならびに肯定の中の否定（創造的模倣）がここに含まれる。

自己をモデルにする

まず、意識すべきは誰をモデルにするかである。自己、すなわち自分の事業そのものを肯定的にモデルにするというのはどのような場合であろうか。その典型は、原点回帰である。原点回帰というのは、自社事業を参照するのだが、時間的に遡ってそのルーツなり原型を明確にして参照するというモデリングである。

原点回帰がもっとも効力を発揮するのは、既存の事業のたがが緩んできたときである。自社の提供する価値が普遍的である場合、ビジネスモデルの原型というのは有効であり続ける。ところが、事業規模を拡大したり、長い時間が経過したりするうちに、事業のたがが緩んでしまうこともある。原型をうまく移転・伝承できず、本来の仕組みが仕組みとして機能なくなることもある。このようなときは、藁をもすがる思いで、ついつい他者に目が向きがちだが、他社を模倣するのがよいとは限らない。問題は自分自身にあるわけだから、流行の経営手法などを真似るはもっての他であろう。このような状況で有効なのが

原点回帰である。

たとえば、(株)吉野家ディー・アンド・シーは、1973年からの急速な店舗数の拡大に、人材の育成、原材料の確保、資金の調達が追いつかず、1980年に会社更生法を申請している。ここから再起するときに行ったのが原型回帰なのである。店舗数を適正規模に減らし、うまいものを早く提供することに徹し、自らのルーツである築地の卸売市場のときの原型に立ち戻った（太田、2005）。

原型回帰をより積極的に捉えたと、それによってこれまでの垢を落とし、仕組みをリセットするという効果も期待できる。リセットできれば、新しい環境（時代や地域）にあわせて、新しい可能性を模索できる。実際、吉野家は、わずか7年で更生手続きを完了し、倒産以前よりも大規模に事業展開するに至っている。狂牛病の危機があっても、うまいものを安くという原型を活かしながらも巧みにメニュー展開して、乗り越えている。

逆に、同じく自己をモデルにするにしても、それを否定すると自己否定となる。すなわち、既存の事業の限界を感じて、これまでとは逆の発想で参照モデルを描くという方法である。そもそも、自社の事業を否定するというのは、既存の仕組みの不具合が顕在化したときに行われるものである。多くの場合、その不具合は、市場環境、競争環境、技術環境の変化によって引き起こされる。既存の仕組みの完成度や成熟度が高ければ高いほど、そして、過去の実績が大きければ大きいほど、不具合の認識は遅れる傾向にある。

それでも業界についての知識や自社の事業についての知識は十分にあるため、腹をくくり、大胆に自己否定することができれば、有効なモデルを描くことができる。たとえば、IBMは、ずっとハードウェアの売上に依存してきたが、1990年代以降、既存のビジネスモデルを自己否定して、サービスやソリューションで収益を上げるモデルを掲げ、それを実現したのである（Gerstner, 2002）。また、人材派遣会社のスタッフサービスは、当初、業界の伝統的な仕事の進め方で事業の仕組みを構築していたが、これを自己否定して独特の仕組

みを築き上げた。それまで時間をかけて丁寧なマッチングが行われていたのだが、一般事務派遣の場合は、一定のスキルさえ持っていれば迅速に紹介する方が大切だとして2時間で人選する仕組みを築き上げたのである（井上、2004）。

このように、自己否定の特徴は、まさに自分の事業を否定して、当該事業そのものを変革するという点にある。うまくゆけば大黒柱の改革を一気に進めることができるが、このアプローチによって大黒柱を変革するというのは困難なことが多い。変革している最中は事業の通常の運営ができないため、収益源を確保するのが難しくなるからである。喩えて言えば、それは、自分の家に住みながらその家を大胆に改築するようなものである。既存部門を残したまま、付加的に事業を立ち上げる方法ではないので、よりリスクが高く、自己矛盾を抱えやすい。

ときに、このような矛盾が、肯定と否定の往復運動によって解消できることもある。その典型は弁証法的止揚と呼ばれるものであるが、これについては後で説明することにしよう。

社内の他事業をモデルにする

次に、自己に近い他者をモデルにすることを考えてみよう。自己に近い他者という、曖昧に聞こえるかもしれないが、その典型は、社内の他事業や関連会社のことである。純粋な他者よりも、ずっと身近で情報も得やすく、置かれた状況も類似している。その肯定的な模倣が、横展開と呼ばれているものである。

横展開というのは、社内で成果を上げた事業の仕組みをモデルにして他の事業部門や海外などの異なる市場に移転することである。文脈が近いため、ビジネスモデルをそのまま移転しやすい。海外の市場などに移転する場合は、文脈がかなり違うので、当事者としては、そのまま移転している感覚はないかもし

れないが、それでも異業種から創造的に模倣するよりも移転できる要素は多いはずだ。

それゆえ、横展開される参照モデルは、組織変革においてきわめて重大な役割を果たす。先鋭的な事業創造とその横展開というのが組織変革を可能にするからである。このような変革は、「一点突破と全面展開」と言い表されている。すなわち、既存の思考様式や慣行にとらわれないように、あえて距離を置くようなかたちで半自律的な小集団をつくり、そこに事業創造を委ね、成功モデルにして全社に広めるというアプローチである（加護野，1988）。

この変革アプローチにおいて社内の成功モデルが大切なのは、それがあれば、自分たちにもできるという感覚が芽生えるからである。そもそも、他社のモデルというのは、詳細がわかりにくい。また、文脈が離れば離れるほど、仕組みの原理まで立ち返らなければ参照できなくなる。たとえ、苦勞して事業の仕組みがわかったとしても、「他社とは状況が異なる」として、受け付けられないこともある。

しかし、社内の成功モデルだと、詳細まで知ることができるし、移転される側も受け入れやすい。言い換えれば、「状況が異なるから同じようにはできない」という言い訳もしにくいのである。部分模倣をつぎはぎすることなく、代理学習、観察学習が可能で、モデリングの効率性を素直に追求できるのである。たとえば、ファッションアパレルメーカーの(株)ワールドは、1990年代前半に、週単位で企画・生産する新しい事業の仕組みによって OZOC というブランドを立ち上げて、それを次々と横展開して行った。ガールズファッションから、女性キャリア向けブランド、ミセスブランドへと、基本的には同じビジネスモデルを移転していったのである（井上，1998）。

もちろん、このような横展開は、創造に寄与する割合が低い。文脈が類似していればいるほど、移転はスムーズに運ぶが、ビジネスモデルの進化は望めない。ワールドの場合、このビジネスモデルをファッション衣料だけではなく、

ファッション雑貨など異なる文脈の業態にも展開して進化させていった。このような進化は、創造的模倣と言い表せるが、これについては後で説明することにしてしよう。

一方、社内の他事業を否定してモデルにするのが反面教師である。社内の他事業を否定するというモデリングには、単純な自己否定や単純な他者否定とは違う、独特の作用をもたらす。

反面教師というのは、毛沢東の演説からきた言葉である。毛沢東は、組織内に間違った行いをする者がいたら、除外するのではなく、組織内で悪い見本として見せしめて役立てるべきだと言う。反面教師をモデルとして共有することによって、組織内に類似の望ましくない行動が出ることを防ぐことができるからである。

反面教師は、自分たちの一部であるが、自己とは相対的に独立させて参照できる対象である。近い文脈で相対的に独立しているからこそ、自己の改善がしやすくなる。メリットは二つある。一つは、大黒柱を継続させたまま事業創造できることである。先に説明した自己否定というのは、その大黒柱そのものを変革するというアプローチであるため、変革はどうしても難しくなる。これに対して、反面教師というのは、社内の既存の部門を他部門として残したまま、自らは新しい事業の仕組みを立ち上げることができる。これまでとは逆の発想で参照モデルを描くにしても、大黒柱をそのまま継続させ、別部隊が反対模倣によって新事業を立ち上げるわけだ。

もう一つのメリットは、複数の反対模倣を同時進行できることである。自己否定の場合、反対模倣で変革できるのは一つであり、決め打ちとならざるを得ない。これに対して反面教師であれば、いくつものモデルを描いて、それぞれ試行錯誤できる。先にも述べたように、反転にはいくつもの方向があるため、どの反転方向が有効なのかがわかりにくい。資源さえ十分にあれば、反面教師的なモデリングによるアプローチの方が有効であろう。

先に紹介したワールドにおいても、社内の模範となる OZOC を立ち上げるプロセスで、反面教師的なモデリングが同時並行的に行われた。既存の高品質ミセスブランドのあり方を否定して、ヤングファッションのモデルだけではなく、高齢者向けのモデルなども同時に検討された。スポーツブランドや紳士ブランドを実験的に先行させて店頭の売上情報を企画に活かす方法が模索されたのである。

他者をモデルにする

最後に、他者をモデルにするということについて考えよう。他者といっても、近く感じる他者と遠く感じる他者がいる。一般的には、同業であれば近く、異業種であれば遠いと思われるかもしれないが、それだけではない。たとえば、自社の事業がフランチャイズであれば、異業種でもフランチャイズビジネスをしている会社に親近感を覚えるかもしれない。単純な業種よりも、モデルとしての類似性の方が大切だと考えるべきであろう。

さて、他者を肯定するというモデリングの典型は、単純模倣である。単純模倣とは、文脈が近い同業他社のビジネスモデルをそのまま真似ることである。単純模倣は、競争戦略論においても同質化戦略や模倣戦略として議論されてきた (Schnaars, 1994; 浅羽, 2003)。その目的は、市場開拓や技術開発の投資を抑えつつ、競争に追いつくことである。同業であるが故に同じような仕組みを築けば、一定の水準まで近づけることができるし、他社と同じことをする限り負けなくても済むという状況ではとても有効である。もちろん、コピー (複製) そのものを目的にしている限り、オリジナルを越すことは難しいが、自らが同質化することによって競争の利益の一部を奪うことはできるかもしれない。このように割り切るのが単純模倣のモデリングである。

一方、他者の否定というのは、競争との違いを鮮明にすることによって自らを際立たせるというモデリングのことである。実務の世界では、差別化の一環

として行われることが多い。すなわち、競合との違いを鮮明にすることによって自らを際立たせることができるという前提で、「他者の逆＝望ましい自分の姿」というモデリングを行うわけである。

このとき、異業種の他社を反転させたとしても、自社とまったく関連のないモデルができる可能性が高い。それゆえ、通常、反転は、同一業種での他社について行われる。また、反転のモデリングにおいて、特徴の際立ったものを反転させると、際立ったモデルが描ける。その反面、コンセプトが明確でない事業を反転させても曖昧なものしか出てこない。同様に、総合と名のつくものを反転させても、どの領域の専門に行けば有効なのかが示されないため、明確なモデルは得られない。

差別化が有効なのは、外から業界を眺めたとき、その発展が、逆またその逆で広がっていく傾向が認められるからである。たとえば、かつて腕時計といえば、スイスの機械式時計が正確な時を刻むということで支持されていたが、技術的にその逆を行った日本のクォーツメーカーに打ちのめされた。スイスの機械式腕時計は一時期危機的な状況に陥ったが、今度は、アクセサリとして機械式の美しさを売りにして巻き返すに至った。

オートバイにおいても同様のパターンがみられる。かつて北米では、ハーレーダビッドソンなどのオートバイは、レザージャケット族という限られた人たちのためのものでしかなかったが、ホンダは、一般の人が乗るシティコミューターとしてのオートバイという逆転の発想を提案し、広く受け入れられた。一時期、ハーレーも業績を落としたが、再び、逆転の発想で「ハーレーのある生活」というライフスタイルを打ち出すことでトップの地位を奪還した(水口, 2008)。

外から見てこのような法則が成り立つとすれば、それを前提として、あえて同業他社の逆を行く形でビジネスモデルを描くことに合理性が生まれる。他者を参照しつつ、それとは違う自分を概念的に研ぎ澄ますというのが、ここでの

モデリングなのである。

弁証法的止揚と創造的模倣

先に説明した差別化というのは、他者の否定を通して自己のあり方を問い直し、理想的な姿を描き出すというものである。ただし単純に否定して理想像を描いても、自社の現状とかけ離れているためにそれを実現できない場合もある。このような場合は、逆転の発想をさらに一歩進めるようなモデリングが求められる。

このような方法は、弁証法的止揚として表現することができる。現状の逆を行くあるべき姿を他者との関係から描き出し、その理想と現状の間にある矛盾を顕在化し、それを高い次元から解消するというモデリングである。ヘーゲルの弁証法的な止揚にしたがって表現すると、業界のテーゼ（命題）としてのモデルを明確にし、それにあえてアンチテーゼ（対立命題）としてのモデルを描き、さらにそれらの矛盾をアウフヘーベン（止揚）によって解消してシンテーゼ（統合命題）を導くわけである。

たとえば、複写機業界において、かつて支配的であったのは、熱転写式や湿式のコピー機で、価格も安かったが品質も劣悪であった。そこで、ゼロックスは、そのアンチテーゼとして高品質コピーを実現するゼログラフィを開発した。ところが、この技術を利用すると本体の価格がそれまでの6倍にも達する。これまでのように本体でも消耗品でも儲けるという事業が成り立たなくなってしまうわけである。この矛盾を解消するために、エンジニア達は、本体をリースして消耗品とサービスで回収するというビジネスモデルを考案した（Chesbrough, 2003）。単純な逆転の発想を超えた高次の問題解決によって、新しいビジネスモデルを描き出したわけである。

このように、弁証法的止揚というのは、否定を通した肯定、より正確にいえば否定の否定による新次元の肯定を導くといった運動（野中・紺野，2003）を

備えたモデリングだといえる。イノベーションを引き起こすためには、単純な肯定、もしくは単純な否定からスタートしても、それに完結しないことが大切である。このようなモデリングには、弁証法の他にも、いくつか考えられる。ビジネスモデルという意味で特に重要なのは、肯定に始まりその一部を否定するモデリング、すなわち創造的模倣なのである。

創造的模倣とは、文脈が遠い異業種他社のビジネスモデルを抽象化して、自社の業界の文脈にあうように適応させて真似ることである。たとえば、電機メーカーの系列販売チャネル方式を化粧品メーカーが枝葉を捨象しながら模倣するというのは、これに該当する。いわば、肯定の中に否定を見いだし解消するというようなモデリングである。

創造的模倣は、学習戦略としてのビジネスモデルにとってとても重要である。安室（2003）は、ビジネスモデル分析の目的は、「業種やドメインを超えた共通性」を見つけることだという。すなわち、業種やドメインを超えた、『『共通するパターン』を発見し、抽出し、個別の『価値創造・課金システム』として『モデル化』すること』だとしている。たとえば、ファッション衣料と日用雑貨とでは産業そのものは異なるが、ともに陳腐化しやすい商品を扱っており、短サイクル補充型のモデルが適合する。ビジネスモデル分析は、このような共通性を見出し、適用することだといわれる。仕組みを成り立たせているいくつかの要素を、業種などの文脈から切り離して抽出し、他の文脈に適用するというスタンスである。

それでは同じ文脈ではなく、他の文脈に適応するというモデリングのプロセスが、イノベーションにとっても重要なのはなぜだろうか。それは、ある文脈から別の文脈に適応するとき、ビジネスモデルのこれまで気づかなかった側面が見えたり、新しい結合が生まれたりするからである。海外でビジネスモデルを鍛える意義は、まさにこの点にあり、異なる文脈に持ち込むことによって、原理の応用範囲を広げることができる。海外に展開することによって、原理を

純化して抽出する機会が得られ、かえって応用の方法が見つけやすくなるのである。

このような新結合は、知の創造におけるメタファーやアナロジーの効用に通じるものがある (Ghyczy, 2003)。メタファーの語源はギリシャ語であり、meta=「～を越えて」と phor=「運ぶ、もって行く」が合わさったものである。すなわち、説明対象である「標的領域」を解釈用のレンズである「源泉領域」を持ち込むことによって理解を深めるわけだ。一般的なメタファーというのは、馴染みがないものを馴染み深いものによってわかりやすく説明するが、逆に、馴染み深いものを、あえて意外なものを通して眺めるという方法がある。これを認知メタファーというが、意外な組み合わせによって、これまでとは異なる学習や理解を触発する。

レンタルビデオの TSUTAYA は、当初、レンタル事業を証券業に喩えた。当時高価であったビデオを仕入れるときには、リスクを分散するためのポートフォリオ発想が重要であること。そして金融では考えられないほどの高価な利率でビデオを貸し出しており、その回転率をマネジメントするのが大切であることを明確にできた。

なお、創造的模倣には、同業他社のビジネスモデルを工夫して違う文脈に位置づけるというような模倣も含まれる。その典型は、先に紹介したウォルマートである。ウォルマートは一般的なディスカウントストアの収益モデルを模倣しつつも出店政策を工夫して、地域独占できるようにした。

4. モデリングの作法

これまでの議論で、ビジネスモデル発想の学習戦略において、何をどのように参照すべきかの大枠はわかっていただけだと思う。お手本が外にあるのか否か。緩んだたがを締め直せばよいのか。自らはリーディングカンパニーなのか。自らが置かれた状況をさまざまな観点から判断し、適切な対象を選んで、適切

な方法でモデリングすればよい（どのような状況でどのようなモデリングが有効かの適合関係は、機会を改めて論じたい）。

しかし、モデルとして選ぶ対象を間違えると元も子もないし、模倣の心得がわかっていないと、おかしいことが起こる。ここでは、いかなる場合でも肝に銘じておかなければならない模倣の心得を三つ述べておく。

1. 大きな潮流を見極めて対象を選ぶ（業界）。
2. 対象に棲み込むことで模倣すべき部分がわかる（相手）
3. 経験を積み、いつも意識していれば、一部を見て全体がわかる（自分）

流れを掴む

一つめは、流れを掴めというもので、業界観察の心得である。観察者は、自分を取り巻く環境について高所対局から理解し、大きな潮流を見極めてから、モデルとして参照する対象を選ぶ必要がある。創造的模倣の場合、異業種でも、自社と同じような文脈に置かれていたところが参考になる。一方、逆転の発想の場合は、逆転させる方向が、自社が進むべき方向と適合しているかが大切である。業界における大きな流れを理解し、逆は逆でも正しい方向に舵を切らなければならないのである。

ワールドは、ビジネスモデルを探索するときに、ある歴史観をもっていた。それは、業界の主導権が、川上の繊維メーカーから川中の製造卸、そして川下の小売りというように、消費者に近づいていくという考えであった。ワールドはもともと製造卸であったのだが、この歴史観から、次代のモデルは、小売業で市場情報をうまく扱っている事業だと考えた。そこで、セブンイレブンをはじめとする先進的企業を参照モデルとして、製造小売りとしてのSPA型の事業の仕組みを作り上げていった。

また、ある人材派遣会社は、人材派遣がこの先もっと活発になると考えて事

業を起こした。その背景にあったのは、産業における長い歴史の中で、人を人として扱うか人をものとして扱うか、という対立であった。その起業家は、時代時代によって揺り戻しがあり、少なくとも向こう10年間は、人をもののように扱う傾向にシフトすると考え、逆転の発想でビジネスモデルを思い描いた。

このような潮流というのは、至る所で見いだせる。たとえば、半導体業界というのは、シリコンサイクルと言われるように、好況と不況が振り子のごとく反復する業界である。TVで放映されるアニメというのは、性質上、ヒットするか否かが不確実であるため、リスクの削減方法を高度化させてきたという歴史を持つ。次代のモデルを見極めるためには、このような潮流を歴史観として感じ取り、提案内容がその潮流に沿っているか確認しておく必要がある。

内なる声に

二つめは、内なる声に耳を傾けろということである。これは、モデルへの接し方にかかわる心得で、どのレベルで模倣すれば意味があるのかという問題である。優れたアーティストは、外から見ている感覚で他の作品を真似るが、それを越えた偉大なアーティストは、中に入っていく感覚で他の作品を盗むと言われる。観察者は、対象となるモデルに入れ込んで、そこに「棲み込む」(石井, 2009) 必要がある。

そもそも、本稿で言いたいことは、単純に、「モデルをパターンとして学ぶこと」、「形式論理的に逆転させること」、あるいは「各種の発想法で組み合わせたりすればよい」ということではない。確かに、このような手順によって興味深いアイデアは生まれるかもしれない。しかし、そうやって出されたモデルが、実務の局面で本当に有効であるとは限らない。発想法だけだとどうしても限界がある。

それはなぜか。事業の創造や変革というのは一大事である。投資が必要な上に、失敗すれば事業の基盤を揺るがすというリスクも伴う。一定の成果を収め

たとしても、事業の仕組みが変われば、仕事の進め方が根本から変わってしまう。この点で、定例的な製品開発とは違うし、ましてやアイデア勝負の広告企画とは別世界である。

それゆえ、面白そうだからという発想で進めるわけにはいかない。心の底から信じられるもの、あるは、自分だけの気づきが不可欠である。

そして、このような気づきを得るためには、外から眺めてはならないのである。当事者の立場でそのモデルを深く理解しなければならない。「これだ」と心の底から思えるほどの閃きが、内面からわき上がってこなければ、とても実行に移す気になれない。そのためにも、模倣する場合は、形だけを上辺だけをなぞるような猿真似に終わってはならない。逆転させるにしても、単純に、外から眺めて、面白い発想をすればよいというものではない。

一を聞いて十を知るという閃き

三つめは、常に自分の問題を意識せよというものである。これは、モデルを参照する自分自身についての心得であり、経験を積み、常に、自身のフィールドを意識することの大切さを説いている。

まず、常に自分の事業を意識していれば、普段の生活においても、本来モデルとはなりにくいものでもモデルとなる。新商品開発の担当者が、家族でショッピングしていて目にしたものや、観劇して感じたものを、すべて自社の商品と結びつけるというのはよく耳にする話である。かけ離れたものからヒントを得ると「さすが目のつけどころが違う」などと言われるが、本人としてはいつもそのことを考えているので当然だとも思っていたりもする。

さらに、自分の事業を深く理解していれば、模範となるモデルの一部をみることで、その事業の仕組みの全体を感じ取れるようになる。先に、対象に入り込まないと自分のモノにできないと述べたが、実は、中に入って移入するためには、自分のフィールドと経験が必要とされる。

フィールドを持っていると、同じような事業について、できること、難しいこと、できないことが体感できるようになる。そこで、もし、自分が不可能だと思っていたことができていたらどうなるだろうか。その背後の仕組みまで立ち入って、モデルとして思い描こうとするだろう。たとえば、ヤマト運輸の小倉昌男氏は、ニューヨークに業務指導と視察に行ったとき、「四つ角に立ってふと見ると、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4台停まっているのに気がついた」（小倉，1999）。このとき、集配密度を基軸とする宅配便のビジネスモデルの可能性を確信したようである。

鈴木敏文氏も、米国に視察に行ってセブンイレブンの看板をみたときに、地域の零細小売店を救う業態は「これだ」と直感したという。当時、小売業では、アメリカの店舗運営をモデルにして学ぶということが行われていたが、多数の小規模店舗を運営するセブンイレブンの背後に何らかのシステムがあるとして研究に着手したのである（川辺，2003）。

ヤマト運輸、セブンイレブンもある種のモデリング、すなわち、一部を見て全体をイメージするというモデリングを行っている。何かのきっかけで、他者の仕組みの一部を見たとき、その全体が眼前に浮上する、内なる声としてでてきたものが「閃き」ではないのか。これは、機械的に逆転させたり組み合わせたりするものではない。これまで体験したものが深いレベルでパターン化されて、血となり肉となっているからこそ、成し得ることなのである。

結び

仮に、友人に「起業しようと思う」、あるいは「社内で新事業を創造するつもりだ」と相談をもちかけられたら、あなたはどのように助言するだろうか。その友人がそれなりに有能であっても、思い切って背中を押すことをためらうのではないだろうか。「余程の才能か運がないかぎり難しい」と助言するかもしれない。

もちろん、友人のたをを思っの助言ではあるが、その前提には、創造とは無から有をつくることで、従来にないものを創り出すことだという固定観念があるのではないか。これまでの議論から、むしろ、0から1が作れなくても創造はできるということはわかった。全く新しいビジネスでなくても、事業として立ち上げることはできる。そう考えると、天才にしか起業できない、という考えこそが神話である可能性も否めない。「ぴったりのモデルを見つけて、うまく模倣することが大切じゃないかな」と言っあけてられるかもしれない。

確かに、模倣するにしても、対象を間違ったり、その骨格を捉えきれなかったりすると失敗するであろう。また、時には、模倣対象の事業の仕組みを一つひとつの要素に還元して、原理を抽出しなければモデルが構築できないという場合もあるはずだ。誰もが要素還元アプローチができるとは限らないわけだから、やすやすとは起業を勧めるべきではないのかもしれない。

しかし、ここではあえて誇張して、創造の基本は模倣であり、天才でなくても起業はできると言っておきたい。そこで決定的に重要なのは、よいモデルを探すことで、よいモデルさえみつければ、成功の確率は上がる。楽観的に考えれば、必ずどこかに自分が参照すべき対象があり、ぴったりのモデルさえ見つけることができれば、全体のシステムをモデリングできるということである。ユニクロで、大成功を収めた柳井正氏も次のように語っている。

「ユニクロは斬新な成功モデルといわれますが、私のアイデアは別に斬新なわけではありません。事実、1980年代に、米国ではリミテッドやギャップ、英国ではネクストのような、新しい形態の衣料事業が台頭してきており、それを見て日本でも同じようなことを考えた人はたくさんいたのではないしょうか。でも、私たちだけが実現できたのは、“実行力”の差でしょう。」
(菅野、2005)

もちろん、そっくりそのままの模倣が通用するとは限らない。しかし、その場合でも、よいモデルを見つけることができれば、そこを一応の出発点にしてビジネスモデルを思い描くことができる。1を2にするような肯定や、あるいは1をマイナス1にするような反転ができれば、一つひとつの要素に還元してモデルを組み合わせる手間もなく、有効なモデルを描けるわけである。

たとえば、マイクロファイナンスで有名なグラミン銀行の創設者であるムハマト・ユヌス氏は、自らが銀行業務を知らなかったが故に、既存の銀行のあり方を否定するようなビジネスモデルを描くことができたと振り返る。同氏によれば成功の理由は、「これまでの銀行がやってきたこととまったく正反対のことをやったからだ」（ユヌス、2009, p. 8）と言う。

さらに、そうして生まれたグラミン銀行は、多くの金融機関のモデルとなる。インドのマイクロペイメントの先駆はマドゥラ銀行であるが、その会長であったティアガラジャン博士は、グラミン銀行のやり方を模倣して「農村開発プログラム」を策定した（Prharad, 2010）。後に、マドゥラ銀行はICICI銀行と合併して、この事業を創造的模倣のレベルにまで引き上げて、その拡大に成功している。このように考えると、ICICI銀行も、そのルーツをたどればグラミン銀行をモデルにして、発展させたと言えるのである。

ビジネスモデル発想における模倣は、単純な模倣にとどまるものではないし、競争戦略論における模倣戦略とも異なる。ビジネスモデルの本質は、模倣戦略のための模倣ではない、モデリングをベースにした学習戦略にある。模倣のための模倣にとどまることがない、創造のための模倣なのである。

【付記】

本稿は早稲田大学の重点領域機構であるアジア・サービス・ビジネス研究所（所長：太田正孝教授）の調査プロジェクトの一環として、研究助成を受けて行われたものである。

注(1) この点についてはいくつかの研究が参考になる。Abrahamson (1996) や Bikhchandani et al. (1992) は、ファッションリーダーやトレンドセッターに追随すると言う。ここで、ファッショ

ンリーダーというのは、イノベーションの先端にいとと言われる競争や特定の領域で能力のある競争のことで、市場についてより優れた知識があると考えられている企業である（Abrahamson, 1991; 1996）。また、Lieberman and Asaba（2006）によれば、模倣には大別して二つの説明原理があると言う。一つは、競争ベースの模倣と言って、主に、競争の相対的な地位を現状維持するために行われるものである。もう一つは、情報ベースの模倣と言って、他社が情報優位にあると考えるから行われる模倣である。この分類において、情報ベースの模倣では、成功した企業や評価の高い企業規模が模倣の対象となる。Semadeni and Anderson（2010）は、競争の組織レベルの革新度が高いほど情報優位にあると認識され、模倣の対照となりやすいこと、また、同様に、提供する商品・サービスの関連度が高いほど、その競争は情報優位にあると認識されやすく、模倣の対象になりやすいことを実証した。緊密に関連した商品サービスを提供すれば、その特定の市場について優れた情報をもっているというシグナルになるからである（Bikhchandani et al., 1998）。

- (2) 井上（2011）は、逆転の方向を前後／左右／上下に喩えて、事業提案の発想法を提示している。前後は垂直方向の前方統合と後方統合を意味し、垂直統合している企業にとっては水平展開が、水平展開しているものにとっては垂直統合が逆転の発想に該当する。同様に、左右というのは、競争と補完を意味し、それぞれ逆転の発想を行うことができる。上下は、新規市場創造と破壊の技術によるローコストオペレーションを意味し、逆転の発想によって異なる次元の市場へと展開することができる。

参考文献

- Abrahamson, E. (1991), Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review*, 16: 586-612.
- Abrahamson, E. (1996), Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21: 254-285.
- 浅羽茂（2002）『日本企業の競争原理：同質的行動の実証分析』東洋経済新報社.
- Bandura, A., eds. (1971), *Psychological Modeling: Conflicting Theories*, Aldine Artherton, Inc.（原野 広太郎・福島脩美共訳）『モデリングの心理学：観察学習の理論と方法』金子書房、1975年）
- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., and Welch, I. (1992), A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Information Cascades. *Journal of Political Economy*, 100: 992-1026.
- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., and Welch, I. (1998), Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades. *Journal of Economic Perspectives*, 12(3): 151-170.
- Chesbrough, H. (2003), Open Innovation, Harvard Business School.（ヘンリー・チェスブロウ著、大前恵一郎訳『オープンイノベーション』産業能率大学出版部、2004年）
- Ghyzcy, T. V. (2003) "The Fruitful Flaws of Strategy Metaphors," *Harvard Business Review*, 81(9): 86-94.
- Gerstner, L., (2002), Who Says Elephants Can't Dance?: Inside IBM's Historic Turnaround, Harper Press.（ルイス・ガースナー、山岡洋一・高遠裕子訳『巨象も踊る』日本経済新聞社、2002年）
- 井上達彦（1998）『情報技術と事業システムの進化』白桃書房.
- 井上達彦（2004）「競争優位のシステム分析：（株）スタッフサービスの組織型営業の事例」RIIM working paper No.11 2005年4月『早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー』
- 井上達彦（2006）『収益エンジンの論理：技術を収益化する仕組みづくり』白桃書房.
- 井上達彦（2010）「逆転の発想：6つの戦略ディメンジョン」『早稲田商学』第424号.
- 井上達彦（2011）「海外におけるサービスビジネスモデルの変革：公文香港の原点回帰の事例」『早稲田大学アジアサービス研究所ディスカッションペーパー』
- 石井淳蔵（2009）『ビジネスインサイト：創造の知とは何か』岩波文庫.

- 加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房。
- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略：事業の仕組みと競争優位』有斐閣。
- 川辺信夫（2003）『セブンイレブンの経営史：日本型情報企業への挑戦』有斐閣。
- 菅野寛（2005）『経営者になる経営者を育てる』ダイヤモンド社。
- Lieberman, M., B. and S. Asaba (2006), "Why Do Firms Imitate Each Other?", *Academy of Management Review*, 31(2): 366-385.
- Magretta, J., (2002), "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, May. (In *Harvard Business Review on Business Model Innovation*, Harvard Business Press, 2010.)
- 水口健次（2008）『なぜハーレーだけが売れるのか：理論を超えた現場マーケティング』日経ビジネス人文庫。
- 野中郁次郎・紺野登（2003）『知識創造の方法論：ナレッジワーカーの作法』東洋経済新報社。
- 小倉昌男（1999）『経営学』日経 BP。
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur, (2010), *Business Model Generation*, Johon Wiley & Sons, Inc.
- 太田理恵子（2005）「Case7 吉野屋ディー・アンド・シー」（米倉誠一郎編『ケースブック 日本のスタートアップ企業』有斐閣所収）。
- Prahalad, C. K., (2010), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Revised and Updated 5th Anniversary Edition*, Wharton School Publishing. (C. K. プラハラード著, スカイライト・コンサルティング訳『ネクスト・マーケット：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版.)
- Schnaars, S. P., (1994), *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Market from Pioneers*, Free Press. (S. P. シュナーズ著, 恩蔵直人・坂野友昭・嶋村和恵訳『創造的模倣戦略：先発ブランドを超えた後発者たち』有斐閣, 1996年)
- Semandeni, M. and B. Anderson (2010), "The Follower's Dilemma: Innovation and Imitation in the Professional Services Industry", *Academy of Management Journal*, 53(5): 1175-1193.
- ガブリエル・タルド（池田祥英・村澤真保呂訳）（2007）『模倣の法則』河出書房新社（Jean, -Gabriel Tarde: *Les lois de l'imitation* Paris: Alcan 1890; 2^eéd. 1895）
- 安室憲一（2003）『中国企業の競争力：「世界工場」のビジネスモデル』日本経済新聞社。
- ムハマド・ユヌス（2009）「グラミン銀行の軌跡と軌跡」『一橋ビジネスレビュー』57巻1号。