

ビジネスモデル間競争の戦略定石

山田 英夫*

Principles for Competition Among Different Business Models

Hideo Yamada

Abstract

It is necessary for market challengers to have strategies which market leader cannot imitate according to past researches.

This article focuses on the effectiveness of such principles under the competition among different business models.

As a conclusion, although the principles are effective under the competition among different business models, alliance strategies which are utilized as a part of existing value chain of market leader are also important.

要 約

競争戦略の戦略定石の研究からは、チャレンジャー企業は、リーダー企業に追随されない差別化戦略をとることが必要と言われている。この定石は、ビジネスモデルの異なる企業同士の競争である「ビジネスモデル間競争」においても有効な戦略であろうか。本稿は、ビジネスモデル間競争においてもリーダーに追随されない戦略は有効である事と同時に、競合企業のバリューチェーンの中に入り込むことによって、より同質化されにくい戦略があることを示した。

1. 競争戦略の戦略定石とリサーチ・クエスチョン

競争戦略とは、「企業が競争市場内において全体的姿勢を明確にし、最大の投資リターンを目指して競争優位な地位に経営資源を投入し、展開する方法と方向の決定」(嶋口 1986)と定義される。過去の競争戦略の研究は、普遍的に求められる基本戦略(ジェネリック・ストラテジー)を抽出しようとする研究と、企業の置かれた状況に応じた望ましい戦略を探究しようとする研究に大別される。

前者は、Porter (1980) や Hall (1980) に代表されるが、示された基本戦略は、実務的には抽象度がやや高い。後者の研究は、古くは Bloom and Kotler (1975)、Hamermesh 他 (1978) Abell and Hammond (1979)、嶋口 (1984、1986)、Buzzel and Gale (1987)、Kotler (1988)、恩蔵 (1995)、山田・遠藤 (1998) などがあげられ、主にマーケティング分野で研究されてきた。これらは、市場地位別戦略や先発・後発別戦略を提起している。

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

この中では、市場地位別戦略として、Kotler、嶋口らの4類型（リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワー）の理論は、実務面でも大きな影響を及ぼしてきた。そこではリーダー企業の戦略定石として、①周辺需要拡大、②同質化政策、③非価格対応、④最適シェア維持の四つが示されている（嶋口 1986）。この中で、日本の多くの業界で観察される戦略として同質化政策が挙げられるが、これは、下位企業と同じ事を行えば、経営資源の量・質共に優れるリーダー企業が最終的には競争に勝つという理由による。

逆に、チャレンジャー企業もしくは新規参入企業にとっては、「リーダーが同質化できない差別化戦略をとる」（嶋口 前掲書）ことが必要である。リーダー企業に同質化されない、あるいは追随されない戦略としては、表1のような研究が挙げられる。

表1 リーダー企業に追随されない戦略

●Kotler (1988) : 「チャレンジャーがとり得る戦略」
①価格引き下げ
②大衆価格製品
③高品質高価格
④製品拡張
⑤製品イノベーション
⑥サービス改善
⑦流通イノベーション
⑧製造コスト低減
⑨広告・販促強化
●Porter (1985) : 「リーダーの報復を封じる手段」
①戦略の矛盾
②リーダーの反撃コストの高さ
③財務上の優先順位の相違
④ポートフォリオ戦略上の制約
⑤規制圧力
⑥盲点
⑦価格設定の誤り
⑧紳士的競争
●Ward & Stach (1986) : 「リーダーが転落しやすい条件」
①政治的变化
②予期しない大災害
③新技術・代替技術による攻撃
④異端企業による攻撃
⑤強力な二位企業の不在
⑥リーダーが高価格戦略
⑦新しいポジショニング、差別化、セグメンテーション
⑧リーダーが比較的小規模
⑨二位企業の地域的拡大
⑩リーダーがマーケティングに積極的でない
⑪リーダーが重要な戦略上の弱みをもつ
⑫リーダーの重要なチャネルを攻撃

●嶋口（1986）：「リーダーが同質化できない仕組み」
①製品上の差別化
②価格上の差別化
③流通上の差別化
④販売上の差別化
●織畑（1990）：「追随者の戦略」
①差別化
②首位企業の“虚”をつく
③自分の強みを築けるセグメントに集中する
④“競争の原理”を変える
●山田（1995）：「リーダーが同質化できない戦略」
①企業資産の負債化
②市場資産の負債化
③論理の自縛化
④事業の共喰化

表1をまとめると、チャレンジャーの差別化戦略によって、リーダー企業の相対的優位な経営資源がサンク・コストになる場合に、リーダー企業の同質化政策が難しくなることがわかる。

それでは、このようなチャレンジャーの「リーダーが追随できない差別化」は、最近増えてきたビジネスモデル間の競争においても有効な戦略なのであろうか。本稿はこうしたリサーチ・クエスチョンに対して、日本のサービス業の事例研究を通じて究明することを目的とする。

2. ビジネスモデル間競争における戦略

2-1 ビジネスモデル間競争とは

ビジネスモデル間競争とは、「ビジネスモデルの異なる企業同士が同一の製品・サービスをめぐって競争すること」⁽¹⁾を言う。近年、ビジネスモデル間競争が増えてきた背景には、規制緩和、非連続的技術革新などがあげられる。

第1に規制緩和によって、企業の経営資源の持ち方の自由度が高まった。例えば医薬品業界では2005年に薬事法が改正され、製造承認から製造販売承認へ移行した。これによって、医薬品企業は必ずしも自社で生産する必要がなくなった。これを機に、生産のアウトソーシングに積極的な企業（例：アステラス製薬）と、自社生産にこだわる企業（例：エーザイ）に分化してきた。

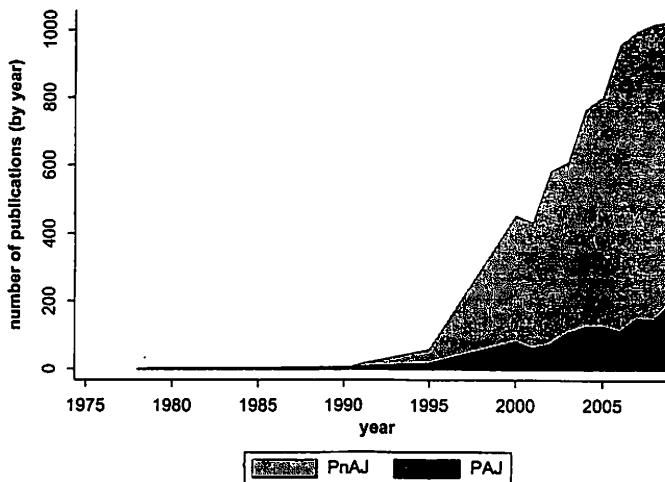
また、現在は航空機の整備は、当該機をもつ航空会社が責任を負う仕組みであるが、仮に規制緩和され、整備事業の完全アウトソーシングが可能になれば、ハブ空港以外でのアウトソーシングが進み、さらにはアウトソーシング専門企業が生まれる可能性もある。

第2に、非連続的技術革新によって、完成品を組み立てる企業よりも、原材料・部品やサービスに特化した企業の利益率が高くなる“スマイルカーブ”現象が生じてきた。例えばエレクトロニクス分野では、デジタル技術を背景にモジュール化が進み、EMS（Electronics Manufacturing Service）と呼ばれる電子機器の委託生産会社が隆盛してきた。また1つの技術を確立するための臨界投資金額も高くなってきたことから、あらゆる分野に満遍なく投資すると、1つもコア・コンピタンスに育たない。

そこで限られた分野に資源を集中投下し、それ以外は大胆に外部資源を活用する例も増えてきた。例えば NEC は、パソコン事業をレノボに譲渡し、携帯電話はカシオとの合弁事業に切り替え、B to C 事業の資源を B to B 事業へシフトした。

2-2 ビジネスモデルの事例の抽出

本稿では、ビジネスモデル間競争においても、チャレンジャーの戦略定石が有効であるかを、事例研究による帰納的方法で検証する。事例の抽出にあたっては、Zott 他 (2011) の研究を参考にした。彼らは、アカデミックと非アカデミックの両方の論文・記事を含む EBSCO host データベース⁽²⁾を用いて、「ビジネスモデル」を検索ワードとして1975年から2009年までの論文・記事を抽出した。その結果は、**図1**のように1995年以降に記事数は増加し、特に非アカデミックな論文・記事が急増していることが明らかになった。



Note: This area graph shows trends in the number of business model articles. PnAJ = articles published in non-academic journals; PAJ = articles published in academic journals.

Source: Business Source Complete, EBSCOhost database, January 1975–December 2009.

出所：Zott 他 (2011)

図1 経営分野におけるビジネスモデルの論文・記事

Zott 他の研究結果を踏まえ、日本でも非アカデミックな論文・記事の中にビジネスモデルの事例が多く含まれると考え、そうしたデータベースの検索から事例を抽出することにした。

なお対象事例を選定するにあたっては、①国内／海外、②B to C／B to B、③製造業／サービス業などの区分があるが、情報へのアクセスし易さ、事業内容の理解し易さ、競合企業の把握し易さ、という点から、国内、B to C、サービス業の事例を抽出することにした。また本稿では、リーダー企業と同質化政策の有無も分析するため、既存企業が存在する業界に、新規企業が参入した事例を取り上げた⁽³⁾。

まず直近のビジネスモデルの事例を抽出するために、「ビジネスモデル」を検索ワードとして、日経

テレコンによる新聞検索を行った。それによれば2012年1年間で、当該検索ワードに該当する記事は、日本経済新聞（朝刊）で256件、日経産業新聞で324件、日経 MJ で105件であった。しかしこれらの新聞記事を精査すると、必ずしもビジネスモデルの中味が紹介されているのではなく、「儲ける仕組みを変える」というような場合に、ビジネスモデルという言葉が多用されていることがわかった。

そこで事例の内容についての情報を集めるために、紙幅が十分ある書籍を検索対象とすることにした。書籍に関しては、国立情報学研究所が提供する CiNii Books と WINE（早大学術情報検索システム）⁽⁴⁾ を用い、1995年から2012年までに出版された書籍で、①国内の事例が紹介されている確率の高いもの、②特定の業種に特化していないもの、③市販されているもの、の3点から抽出した。その結果、計12冊の書籍が抽出された⁽⁵⁾。

しかしこの検索でも、網羅性は保証されないことがわかった。CiNii Books の登録は、書籍を所蔵している図書館の判断により行われており、基準はあるものの、実際の登録は各図書館の判断に委ねられている⁽⁶⁾。すなわち、書籍にどのような検索ワードを付けるかに関しては、属人的要素が大きいためである。その証左として、ビジネスモデルの企業事例を多数掲載し、版を重ねている楠木（2010）や井上（2012）は、CiNii Books において、ビジネスモデルという検索ワードでは抽出されなかった。そこで本稿では、事例数を確保するために、上記データベースから抽出した書籍に、楠木（2010）、井上（2012）も含めて事例抽出の母集団とした。この14冊に関して、2ページ以上にわたって事例が記載されたものが表2である。

表2 書籍から抽出されたビジネスモデルの事例

楽天トラベル
リクルート
アスクル
ヤマト運輸
ドトール
公文教育委員会
しまむら
スター・マイカ
ガリバー
QB ネット
カーブス
西松屋
ソニー損保
リブセンス
セブン銀行
ブックオフ
スタジオアリス
スーパーホテル
テイクアンドギヴ・ニーズ

2-3 同質化できない理由と既存企業との連携

表2で抽出された事例に関して、掲載された書籍における分析を下に、リーダーが追随できない差別化戦略をとっているか、リーダー企業は同質化政策をとっているかを分析した⁽⁷⁾。それによれば、ほとんどの企業が、リーダーに簡単には同質化されない差別化戦略をとっていることがわかった。

ただし表3で(☆)をつけた事例のように、リーダー企業も子会社における展開などで、同質化政策をしかけているものもあった。しかしリーダーは豊富な経営資源を保有しているが故に、全社的に新しいビジネスモデルに転換している訳ではなかった。

表3 リーダーが同質化できない理由

新規参入企業	リーダー企業が同質化できない理由
楽天トラベル	店舗網、営業マン (☆:JTB)
リクルート (無料誌)	取次会社との関係
アスクル	小売チャネル、外商ルート (☆:コクヨ)
ヤマト運輸	大口、長距離、法人が利益源 (☆:日本通運)
ドトール	客単価が下がる
公文教育委員会	「教える教育」の否定
	講師保有、教材の標準化の難しさ
	学校教育とのリンクが主流
しまむら	委託販売制度
	物流アウトソーシングが主流
スター・マイカ	仲介の方が高収益、長期間資金が寝る
	スター・マイカと仕入れ関係 (*)
ガリバー	C to B to C の方が利益大
	ガリバーは他社の仕入先 (*)
QB ネット	客単価が下がる
カーブス	客単価が下がる
西松屋	売上の減少
ソニー損保	保険料収入が減る (☆:東京海上)
リブセンス	掲載料収入がなくなる
セブン銀行	銀行の収益モデルが崩れる
	セブンの ATM と提携 (*)
ブックオフ	熟練が不要になる
スタジオアリス	熟練が不要になる
スーパーホテル	客単価が下がる
テイクアンドギヴ・ニーズ	館占有のため回転率が落ちる

さらに、新規参入企業の戦略を精査すると、ビジネスモデル間競争の場合には、前述の差別化戦略以外に、既存企業との連携を行っている事例 (*) が3社抽出された。これは、従来の競争戦略の戦略定石にはなかったものであり、ビジネスモデル間競争に特有に見られる現象と考えられ、以下ではこの3事例についてより詳細な事例分析を行う。

3. ビジネスモデル間競争に特有の事例分析

3-1 スター・マイカ

スター・マイカは、「オーナーチェンジ」に特化した不動産業であり、2006年にジャスダックに上場した。オーナーチェンジとは、賃借人に住宅を貸したままで、不動産の所有者が変わる不動産取引である。従来不動産業ではオーナーチェンジは敬遠されてきたが、同社はこれに特化して成長してきた。

(1) 社長のキャリア

スター・マイカの創業者水永政志氏は、商社に4年勤務した後 UCLA ビジネススクールに留学し、帰国後はボストン・コンサルティング・グループを経て、ゴールドマン・サックス証券に勤めた。ゴールドマンの報酬は高額であったが、翌年同額をもらえる保証もなく、水永氏は個人的にマンション投資を始めた。

その後2000年に REIT の会社を設立したが、ネットバブルが崩壊し、資金調達が困難となり、同社を売却し事業撤退した。この時の経験から、「潰れない仕組み」を持つことの重要性を悟った。

(2) スター・マイカのビジネスモデル

水永氏は2001年に、捲土重来を期して「スター・マイカ」を設立した。スター・マイカのビジネスモデルは、「オーナーチェンジのマンションを買い集め、賃借人が退居した後にリフォームし、それを売却して利益を上げる」モデルである。水永氏が、このビジネスモデルを思いついた契機は2つある。

第1に、ゴールドマン時代に自ら不動産投資を行ない、毎月入ってくる賃貸料収入が安定的であるという事を、肌で感じたからである。

第2に、金融の経験がある水永氏から見ると、金融と不動産は似ているが、不動産には価格の歪みがあり、そこにビジネス・チャンスがあると考えた。すなわち金融分野で行われている「裁定取引 (Arbitrage)」が、不動産分野でも成り立つのではという仮説があった。

賃貸中のマンションの価格は、空室マンションに比べると平均25%安くなる。賃貸中のマンションはすぐに住めない上、投資目的とされ、金利の安い住宅ローンが使えない。そのため購入者が極端に少なく、空室に比べると価格が安くなっていた。しかし買い取った後、賃借人が退居すれば、空のマンションと同じ価格に戻り、そこには確実な利鞘がある。日本では借地借家法で賃借人の権利が強く保証されており、追い出すことは難しい。賃借人が何年住み続けるかは、確率でしか判断できないが、保有数が多くなれば「大数の法則」がはたらき、毎年一定数の退居者を予測できる。

このモデルが成り立つためには、一定の物件数と、売却まで不動産を保有できる資金が必要であった。水永氏は元ゴールドマンの肩書きを生かし、海外の投資ファンドから資金を集めた。

こうして、賃貸中は家賃収入 (インカムゲイン)、退去後は売却益 (キャピタルゲイン) が得られるハイブリッドな戦略が生まれた。これは、賃借人がすぐに退居すれば売却益が、なかなか退居しなくても家賃収入があるという、どっちにころんでも「潰れない仕組み」を具現化したものであった。

表4 スター・マイカの事業別売上、売上総利益率

(単位：百万円、%)

年	賃貸売上	売買売上	賃貸売上総利益	売買売上総利益	賃貸売上総利益率	売買売上総利益率
2007.11	1,330	8,634	904	1,036	68.0	12.0
2008.11	1,567	10,568	1,054	1,246	67.3	11.8
2009.11	1,527	10,746	1,010	1,163	66.1	10.8
2010.11	1,414	10,025	983	1,443	69.5	14.4
2011.11	1,649	10,184	1,194	1,518	72.4	14.9

(3) ビジネスモデルが回る条件

スター・マイカのビジネスモデルが回る第1の要因は、良い物件が多数集まることである。これに関しては、三井不動産リアルティや東急不動産等と提携し、彼らから物件紹介を受けることにした。これにより、彼らに物件価格の3%を払うことになるが、彼らにとっては、これまで扱いたくなかった物件をスター・マイカに紹介するだけで、3%の収入を得られることになり、お互い win-win の関係と言えた。スター・マイカでは、賃借人退居後の売却も同一の不動産会社に扱ってもらう方針であり、これによって、不動産会社は合計6%の収入を得られることになる。

第2は、買い取るマンションは、億ションのような高額物件は買わず、3,000万円前後のファミリータイプを対象としている。これらは実需があり、リフォーム後の買い手がつきやすい。

(4) 具体的なビジネスの流れ

スター・マイカのビジネスの流れは、以下のようになる。

① 約1,000戸を220億円で購入

スター・マイカは、首都圏の様々なエリア、築年数、価格のマンションを買い取るようにし、災害、価格変動、退居までの期間をポートフォリオ運用することで、リスクを分散させている。このビジネスは、大数の法則が成り立つまで物件数を増やす必要があり、現在は1,000室を運用している。1,000戸買い取るためには、一戸平均2,200万円とすると220億円必要である。またスター・マイカは財務体質が評価され、銀行から金利1%台で借入ができる。金利を1%台で借りられる不動産会社は限られ、普通の不動産会社では簡単に追随できない。

スター・マイカは取引事例をデータベース化し、独自ノウハウを蓄積している。査定と実際の誤差比率は、過去3年平均マイナス2%であった。マンションは地域、階数、向き等をデータベース化すれば、ほぼ正確な査定が可能であると考えている。

② 値下がりリスクへの対応

賃貸中の不動産の値下がりリスクに対しては、仮にマンション価格が年率2~3%で下落したとすると、6年間12~18%の下落となる。一方年間家賃収入は年率約7%なので、6年間で42%は回収できる。インカムゲインの方が、不動産下落率を上回るため、ここに「負けない法則」がある。

③ 出口戦略

年間のインカムゲインは、16億円（利回り約7%）から販管費12億円を差し引いた4億円の黒字である。1,000戸所有していると、年間で350～400戸は賃貸人が退居する。それらを60日以内にリフォームし、それを2～3週間で売却すれば、退居後3カ月程でキャッシュが手に入る。直近では、キャピタルゲインが約15%あり、金額に換算すると12億円となる。販売ルートは、大手不動産会社に委託するものと、販売子会社による直販の2つのルートがある。

なおリフォームに関しては、物件タイプに応じて品質・コストを定型化し、それを大量発注でコストダウンしている。

(5) なぜ競合企業は同質化をしかけてこないか

スター・マイカのビジネスモデルは、資金さえあれば追随・模倣が可能である。既存の不動産会社であれば、業者間のネットワークや信用力もあり参入しやすいが、同じビジネスモデルで参入してきている企業は、ほとんどない。それはスター・マイカのビジネスモデルが、不動産業界では“非常識”なものばかりだからである。

第1に不動産業では、「不動産の保有期間は短い程良い」と言われている。不動産を買い取ると、そこに資金が“寝る”ことになり、運転資金が多くなる。そのため、仲介や手離れのよい物件が歓迎される。特に中小の不動産会社では、物件を数年寝かしておくだけの資金力がない。また、スター・マイカより安い金利で資金調達できる企業も限られている。

第2に不動産業では、売買価格を査定するには、長年の経験に裏打ちされた“目利き”が必要である。一方スター・マイカのビジネスでは目利きは不要であり、豊富なデータベースをもとに科学的査定を行っている。

第3に不動産業では、賃借人のいる物件を買い取った場合には、賃借人を退居させるために様々な費用をかけており、費用のかかる物件を進んで購入することは避けたい。一方スター・マイカは、追い出しはせず、追い出し費用はゼロである。逆に賃借人の居住中には、安定的な家賃収入を得ることができる。

第4に、不動産業では売買の手間はほとんど同じなので、投資規模が大きい方が好まれる。その究極がデベロッパー事業であり、不動産業の究極的な夢は、三井不動産のような企業になることである。一方スター・マイカはデベロッパー事業には手を出さず、ビジネスモデルも変えていない。

以上のような点から、競合の不動産業はスター・マイカのビジネスに同質化政策をしかけてこないのである。

表5 スター・マイカの業績

(単位：百万円)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	8,096	12,809	14,084	13,310	12,403	12,719
売上原価	6,032	10,144	11,410	11,053	9,772	9,691
売上総利益	2,063	2,665	2,675	2,257	2,631	3,028
販売費及び一般管理費	532	799	1,019	880	1,021	1,171
営業利益	1,531	1,866	1,656	1,377	1,610	1,858
経常利益	1,326	1,236	1,083	859	1,157	1,318
税引前利益	686	1,122	1,088	675	1,159	1,318
当期純利益	403	656	632	359	651	741

3-2 ガリバーインターナショナル

(1) ガリバーのビジネスモデル

伝統的な中古車業は、車を売りたい消費者から業者が買い取り、展示場に並べ、車を買いたい消費者に販売するというビジネスモデルであった（C to B to C）。買い取り資金が投下されるため、できるだけ安く購入し、できるだけ早く高く売りさばくことが収益の鍵であった。しかしこれを消費者から見ると、「愛車が安く買い叩かれる」という、損した印象を持たれていることも確かであった。

羽鳥兼市氏は1975年に「東京マイカー販売」を設立し、伝統的なC to B to Cのビジネスモデルで中古車を販売していた。しかしある地方の顧客から、「売った車を、店頭の最前列に並べないで欲しい」と頼まれたことを契機に、ビジネスモデルを変えた⁽⁸⁾。狭い地域の中で、自分の乗っていた車に安い価格がついているのを、他人に知られなくなかったのである。

そこで1998年にガリバーインターナショナル（以下ガリバー）を設立し、「買取り専門」という独自の戦略を打ち出し、ビジネスモデルをC to B to Bに切り換えた。消費者から買った車を、中古車販売業者が集まるオークションで業者に売るモデルを、全国展開したのである。この事業は急成長し、2003年には東証一部上場を果たした。

また98年には「ドルフィンネットショップ」のフランチャイズ展開を始めた。これは、ガリバーが買い取った車を、オークションへの出品前の2週間だけ、衛星通信を利用して、画像だけで小売りしようというものである。当初は全国のガソリンスタンド200店と組んでフランチャイズ展開したが、結果的には失敗し、撤退した。ガソリンスタンドは「銭」の商売をしている中、中古車販売は「万」の商売であり、単位の桁が違いすぎて、ガソリンスタンド側が慎重になりすぎてしまったからであった⁽⁹⁾。また中古車販売業者ならともかく、一般の消費者が現物を見ず、試乗もせず中古車を購入する事には無理があった。

その後ドルフィンネットは、中古車販売業者や整備業者などを会員として、会員限定でオークション出品前の7～10日間だけ販売するシステムに転換した。

(2) ガリバーのビジネスモデルの特徴

C to B to Bのビジネスモデルに転換したことによって、以下のような変化が生まれた。

まず第1にガリバーでは、年式、走行距離、装備、事故歴など、査定を根拠を明確にし、査定作業を本部で一元管理し、どの店に行っても買取り価格が同じになるようにした。これによって、価格の透明性を向上できた。

第2にガリバーでは、データベースに基いたオークションでの売却可能価格をもとに買取り価格を設定するため、消費者から買い叩く必要がなくなった。一般の中古車業者は、展示場での販売価格に販売コストとリスクを上乗せしなくてはならないので、買取り価格は安目に設定される。一方ガリバーでは、オークションでの売却価格にマージンを乗せた価格が買取り価格となるため、一般の中古車業よりは高目に買い取れる。

このように売却する消費者にとっては、価格が透明、かつ他の中古車店よりも高目、迅速に買い取ってくれるメリットがあった。

第3にガリバーは、買い手となる消費者を探す必要はなく、買ったならオークションで売却するため、在庫回転率は一般の中古車業に比べて高くなった。一般の中古車業の在庫回転期間が平均2～3ヶ月なのに対し、ガリバーの買取りから販売までの期間は7～10日間である⁽¹⁰⁾。

表6 ガリバーの売上と在庫回転月数

(単位：百万円、月数)

年	売上高	売上原価	売上総利益	棚卸資産、商品	在庫回転月数
2006.2	182,649	139,371	43,278	4,659	0.40
2007.2	182,166	140,228	41,937	4,668	0.40
2008.2	190,592	147,032	43,559	7,294	0.60
2009.2	163,669	124,072	39,596	8,169	0.79
2010.2	148,853	109,934	38,918	10,351	1.13
2011.2	142,038	105,565	36,473	7,004	0.80
2012.2	132,881	99,892	32,989	8,640	1.04

しかしガリバーのC to B to Bのモデルにも、難しさがあった。ガリバーが仕入れた車を買いたいという顧客が現われた場合、それでもオークションに出すかという問題であった。これは、ガリバーのビジネスモデルが成立するか否かを分ける“誘惑”であった。車1台の利益は、消費者に売った方がオークションよりも高くなるからである。しかしガリバーはビジネスモデルを確立するために、やらないと決めた事には手を出さず、今日のビジネスモデルの確立に至った。

ガリバーが中古車業界の未経験者を積極的に採用しているのは、C to B to Cの利益率の高さをいったん味わった経験者であると、消費者に売らない“痩せ我慢”に耐えられず、ビジネスモデルが維持できないという理由もある。

このような戦略の結果、ガリバーは中古車業界では後発にもかかわらず、独立系中古業者では2位を大きく引き離してトップを維持している。

(3) 競合企業が同質化をしけない理由

ガリバーに対して、競合企業が同質化をしけない第1の理由は、中古車ビジネスにおいては、

小売りの粗利益が1番大きいからである。ガリバーの戦略は、「粗利の大きい小売りをせずに、すぐにオークション会場で卸売りしてしまうので、中古車業界からは全く意味不明で理解できないこと」⁽¹¹⁾であった。

第2に、中古車業者は、営業、仕入れ、査定、在庫管理、売却などの専門知識が必要であり、彼らはこのノウハウで勝負している。ガリバーのモデルは、熟練を不要にするモデルであり、熟練者を多く抱える中古車業者は、同質化できなかった。

第3に、既存の中古車業者にとっては、ガリバーは良質な車でオークションに出品してくれる「良い仕入れ業者」であった。従来から中古車のオークションはあったが、出品される車は、長期間展示場で売れ残った魅力のない車ばかりであった。それに対してガリバーから出品される車は、買い取ったばかりの良質な車が多く含まれていた。

このような理由から、有力な競合企業ほど、ガリバーに同質化政策をしかけてこなかったのである。

3-3 セブン銀行

(1) セブン銀行の設立

セブン-イレブンでは、1987年から公共料金収納代行サービスを始めたが、これが顧客に好評で、店舗内にATMを置けば、顧客の利便性をもっと高まると考えた。そこで当初は、銀行各社とATM共同運営会社を作る構想を考えた。しかし手数料で各行と利害が合わず、共同運営会社ではATMは銀行の出張所扱いとなり、IYグループがリーダーシップが取れないことが分かり、独自に銀行免許の取得に転換した。

このような経緯を経て、2001年にIYグループを出資母体としてアイワイバンク銀行が設立された。同行はATM手数料を収益の柱に据え、基本的に融資等を行わない決済専門銀行という構想で設立された。当時金融業界では、「収益源がATMだけで成り立つはずがない」⁽¹²⁾と囁かれていた。

しかし設立3年目の2003年度には、表7のように、経常利益、当期純利益共に黒字となった。また2005年には、同行はセブン銀行に改称した。

同社の収益源は、セブン-イレブン等に置かれたATMで、他行のキャッシュカードで現金を引き出す時に発生する手数料が中心である。表8のように、セブン銀行のATMは出金が8割であり、ここに手数料が発生する。

表7 セブン銀行の業績と ATM

年	経常収益	経常利益	当期純利益	ATM 設置台数	ATM 1日1台当たり 平均利用件数
2002.3	19	△121	△121	3,657	24.9
2003.3	115	△ 81	△ 81	5,250	46.8
2004.3	291	30	50	7,804	67.5
2005.3	479	100	108	9,981	76.6
2006.3	646	194	105	11,484	88.2
2007.3	754	250	126	12,088	97.8
2008.3	836	246	138	13,032	109.0
2009.3	898	287	169	13,803	114.3
2010.3	888	304	179	14,601	114.4
2011.3	839	274	160	15,363	112.3
2012.3	883	295	172	16,632	112.6

出所：セブン銀行『ディスクロージャー誌』2012

表8 セブン銀行の ATM 利用内訳（2011年度）

出 金	80%
入 金	19%
振 込	1%

出所：セブン銀行『ディスクロージャー誌』2012

(2) セブン銀行の収益源

2012年3月期のセブン銀行の経常収益（一般企業の売上高に相当）883億円のうち、838億円が ATM 手数料である。同期の ATM 設置台数は16,632台、ATM 1日1台当たりの利用件数は112.6件となっている⁽¹³⁾。

同銀行が ATM 手数料だけで、黒字になった理由として、以下の3点を挙げることができる。

第1に、セブン銀行専用の低コストの ATM を調達できたことである。過去一般の銀行が調達していた ATM は、1台1千万円程していた。しかしセブン銀行の ATM は、通帳無し小銭無しと、構造を単純にしたため、1台300万円程に抑えられた。このため、一般の銀行では1日百件の決済を下回ると、その ATM は不採算と言われていたが、セブン銀行の ATM では、1日70件でも採算がとれるようになった⁽¹⁴⁾。

第2に、特にセブンイレブン内での ATM では、夜間でも店員が事実上ガードマンの役割をしており、無人 ATM 店舗に比べて、安心して現金を引き出すことができた。

表9 セブン銀行のATMの設置場所（2012.3 現在）

（単位：台）

セブン-イレブン	15,129
イトーヨーカ堂	300
その他グループ内店舗	176
グループ外商業施設	298
金融機関店舗	508
駅・駅ビル・空港・サービスエリア	117
オフィスビル	40
その他	64

出所：セブン銀行『ディスクロージャー誌』2012より作成

そして第3に、自前でATMを持つコストを重荷に感じていた銀行が、セブン銀行と提携する事によって、自前のATMから撤退したり、さらにセブン銀行のATMを利用して事業エリアの拡大をしている。福岡銀行、スルガ銀行、静岡銀行などが先陣を切り、今では大手銀行もセブン銀行と提携している。ちなみに経営再建途上にある新銀行東京は、2011年にすべての自行ATMを廃止し、セブン銀行のATMを利用することにした。

セブン銀行のATMで利用されるキャッシュカードは、表10のように、96%がセブン銀行以外の金融機関のものであり、この手数料収入がほとんどである。

表10 セブン銀行で利用されるキャッシュカード内訳（2011年度）

提携金融機関	87%
その他提携金融機関(*)	9%
セブン銀行	5%

(*)：証券、生保、クレジット会社、信販会社等

注：四捨五入の関係で、合計は100にならない。

出所：セブン銀行『ディスクロージャー誌』2012

以上のようにセブン銀行は、一般の銀行が持つバリューチェーンを保有しておらず、ATM事業だけを銀行のバリューチェーンからアンバンドリングし、それに特化した事業を行っている。そして、そのATMをコア・コンピタンスとし、他行とwin-winの関係（他行はATMから撤退でき、セブン銀行はATM業務を委託する）を構築しているのが、他行から攻撃されないポイントとなっている。

4. 事例研究の結論とインプリメンテーション

以上の3事例を分析すると、同一ビジネスモデル間の競争にはなかった、ビジネスモデル間競争におけるチャンレンジャー／新規参入企業に特有の戦略を発見することができた。それらをまとめると、

次の3つになる。

4-1 競合企業のバリューチェーンの中に入り込む

同一ビジネスモデル間競争の場合は、保有する経営資源が競合企業間で同質的である。しかしビジネスモデル間競争の場合には、保有する経営資源が競合企業間で同一とは限らない（内田 2009）。むしろ、異なっているケースの方が多い。一般に新規参入企業は、事業のバリューチェーンのすべての資源を持っていないケースが多く、既存企業のバリューチェーンの一部に入り込むことが可能である。

例えばスター・マイカに関しては、マンションの仕入れ、売却に関しては、既存の不動産会社と提携しており、ガリバーもオークションの売却先は、本来競合である既存の中古車販売会社である。さらにセブン銀行に関しても、本来は競合する銀行、金融機関と ATM 提携をしており、相互補完関係を築いている。

以上の例のように、ビジネスモデル間競争の場合には、競合企業の事業のバリューチェーンの中に、新規参入企業が入り込むという特徴を見ることができる。

4-2 競合企業との win-win 関係

バリューチェーンの中に入り込める理由を分析すると、バリューチェーンの中に新規参入企業を取り込む既存企業側にとっても、当該企業を入れることによって、win-win 関係を築くことができる。

スター・マイカに関しては、既存の不動産会社は、スター・マイカに物件を紹介するだけで、合計 6% の手数料収入が得られる。今まで捨てていた物件が純増 6% となるため、スター・マイカを上手く利用する方が得になる。

ガリバーに関しては、中古車のネットオークションでは、従来は長期間に展示されて売れ残った車が出品されてきたが、ガリバーが出品する車は、購入後間もない、新鮮で良質な車がたくさん含まれていた。良い車がないと商売が成り立たないのは、どの中古車会社でも同じであり、その意味で、既存の中古車会社にとって、ガリバーを攻撃して潰してしまうよりも、「良い仕入業者」として活用した方が得となっている。

最後に、セブン銀行に関しては、セブン銀行の ATM と提携することによって、コストをあまり増やさずにサービス水準の維持・向上ができるだけでなく、自行の ATM を撤退している例も見られる。従ってセブン銀行の ATM とは、コスト面で win-win の関係になっているのである。

4-3 “痩せ我慢” の必要性

新しいビジネスモデルを構築した企業においても、伝統的なビジネスモデルへの誘惑は少なくない。伝統的なビジネスモデルの方が、商売が楽な場合もある。

例えばスター・マイカの場合、購入したマンションにすぐに買い手がつけば、わざわざ保有してリフォームして売却するよりも、即座に仲介した方が資金は寝ない上、すぐに仲介手数料が入る。ガリバーでも、買い取った車をすぐに個人に売却した方が、1 台当たりの利益額は大きくなる。セブン銀行に

関しても、銀行業の免許をとっている以上、個人から預金を集め法人融資という伝統的な銀行が行っている収益源は残されている。

しかしながら、今回の事例研究した3企業は、こうした伝統的なモデルに手を出さない“痩せ我慢”を続けている。(なおセブン銀行は2010年から、個人向けローンを始めたが、通常の銀行が行っている企業向け融資は行っていない。)

これは、そうした伝統的ビジネスに手を出すことは簡単であるが、それをやってしまうと、苦勞して確立しようとしているビジネスモデルの土台が骨抜きになり、通常同質的競争に陥り、既存のリーダー企業の経営資源の大きさに、負けてしまうからと考えられる。

4-4 インプリメンテーションと今後の課題

本稿では、従来の競争戦略の研究から導かれたリーダー企業が追従できないチャレンジャーの差別化戦略が、ビジネスモデル間競争でも有効な戦略であるかを事例研究によって検証した。それに加えて、競合企業のバリューチェーンの中に入り込み、win-winの関係を築く戦略は、リーダーに同質化されない上で、より有効な戦略であることがわかった。これは、資源の持ち方の違うビジネスモデル間競争故に生じる戦略と言えよう。

ビジネスモデル間競争の研究は、未だ緒についたばかりである。今後はビジネスモデル間競争を抽出する方法をより精緻化し、事例研究の数を増やし、より体系的な分析を積み上げていく必要があろう。また新しいビジネスモデルの企業と既存企業との協調戦略についても、今後一層の研究が求められる。

注：

- (1) 山田 (2008b) の定義に、「サービス」という字句を追加挿入した。
- (2) 学術雑誌論文を中心とした文献を検索できる世界最大のデータベース。本社はアメリカ。
- (3) 例えば川上 (2011) には、田沢湖スキー場の事例が示されているが、これは同地域で直接競合する既存企業がないことから、対象外とした。
- (4) WINE に関しては、キーワードに関して Most relevant titles entries と Highly relevant titles entries の書籍を対象とした。
- (5) 抽出された12冊は以下の通りである。
太田進一他編著 (2006) 『ビジネスモデルと企業政策』晃洋書房、梅沢昌太郎 (2006) 『ビジネスモデルの再生』白桃書房、安室憲一編著 (2007) 『ビジネスモデルシンキング：ケースブック』文真堂、中田善啓 (2009) 『ビジネスモデルのイノベーション』同文館、内田和成 (2009) 『異業種競争戦略』日本経済新聞出版社、寺本義也他著 (2011) 『ビジネスモデル革命 第3版』生産性出版、渡部俊也編 (2011) 『ビジネスモデルイノベーション』白桃書房、川上昌直 (2011) 『ビジネスモデルのグランドデザイン』中央経済社、石川昭他編著 (2011) 『桁違いの経営戦略：新製品新事業のビジネスモデル創造』芙蓉書房出版、野中郁次郎他編著 (2012) 『ビジネスモデルイノベーション』東洋経済新聞社、平野敦士カール (2012) 『カール教授と学ぶ成功企業31社のビジネスモデル超入門』ディスカヴァー・トゥエンティワン、山田英夫 (2012) 『なぜ、あの会社は儲かるのか？ビジネスモデル編』日本経済新聞出版社
- (6) 国立情報学研究所への取材による (2013年1月11日)。
- (7) これらの事例分析にあたっては、リーダーの逆転事例を扱った山田 (2007) も参考にした。
- (8) 村田育生 (2012) 「経営参謀の思考法・行動力 第4回参謀の経営ノウハウ」『Think!』No.43、東洋経済新報社
- (9) 村田 (前掲書)
- (10) 楠木 (2010)

- (11) 村田 (前掲書)
- (12) 鈴木敏文 (2008) 『挑戦 我がロマン』日本経済新聞出版社
- (13) セブン銀行『ディスクロージャー誌』2012
<http://www.sevenbank.co.jp/corp/disclosure/pdf/2012073101.pdf>
- (14) 山田 (2007)

<参考文献>

- Abell, D. F. and J. S. Hammond (1979), *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, (片岡一郎・古川公成・滝沢茂・嶋口充輝・和田充夫訳 (1982) 『戦略市場計画』ダイヤモンド社)
- Afuah A. and C. L. Tucci (2003), *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill
- Afuah A. (2004), *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill
- 青島矢一・武石 彰 (2001) 「アーキテクチャという考え方」、藤本隆宏・武石 彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣
- 浅羽 茂・新田都志子 (2004) 『ビジネスシステムレポリビューション』NTT 出版
- Bonoma, T. V. (1981), Market Success can breed 'Marketing Inertia', *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. (梶岡良之訳(1982) 「マーケティング惰性」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、Jun.-Feb.)
- Bloom, P. N. and P.Kotler, (1975), *Strategies for Hight Market-Share Companies*, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
- Casadesus-Masanel R. and J. E. Ricart (2010), *How to Design A Winning Business Model*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb. (中島聡子訳 (2011) 「優れたビジネスモデルは好循環を生み出す」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 Aug.
- Chesbrough H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press (東原 潔訳 (2007) 『オープンビジネスモデル』翔泳社)
- Christensen C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (伊豆原 弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ (増補改訂版)』翔泳社)
- Foster, R. N. (1986), *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, (大前研一訳 (1987) 『イノベーション』TBS プリタニカ)
- Hall, W. K. (1980), *Survival Strategies in a Hostile Environment*, *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. (中村元一、矢島 茂訳 (1981) 「8業種にみる逆境下の生き残り戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Jan.-Feb.)
- Hamermesh, R. G., M.J.Anderson, Jr.and J. E. Harris, (1978), *Strategies for Low Market Share Business*, *Harvard Business Review*, May-June
- 原田 勉 (2000) 『ケースで読む競争逆転の経営戦略』東洋経済新報社
- 井上達彦 (2010) 「逆転の発想による事業デザイン」『早稲田商学』第424号
- 井上達彦 (2011) 『模倣の経営学』日経 BP 社
- Johnson M. W., Christensen C. M. and Kagermann H., (2008), *Reinventing Your Business Model*, *Harvard Business Review*, Dec., (関 美和訳 (2009) 「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 Apr.)
- Johnson M. W., (2010), *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press, (池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ)
- 加護野忠男 (1999) 『競争優位のシステム』PHP 研究所
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣
- 梶川裕矢・松島克守 (2007) 「ビジネスモデルに関する研究動向の調査」『ビジネスモデル学会論文誌』第4号
- 川上昌直 (2011) 『ビジネスモデルのグランドデザイン』中央経済社
- 国領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社
- Kotler, P. (1988), *Marketing Management: 6th Edition*, Prentice-Hall
- 楠木 建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, *Harvard Business Review*, May. (村井章子訳 (2002) 「ビジネスモデルの正しい定義」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 Aug.)
- Markides C. C. (2008), *Game Changing Strategies*, John Wiley & Sons

- Mayo M. C. and Brown G. S., (1999), Building a Competitive Business Model, Ivey Business Journal, No.63
- Morrisa, M., Schindehutte, M. and Allen, J., (2005), The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective, Journal of Business Research, No.58
- 恩蔵直人 (1995) 『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社
- 織畑基一 (1990) 『情報世紀への企業革新』日本経済新聞社
- オールウェイズ研究会編、青井倫一・矢作恒雄・和田充夫・嶋口充輝 (1989) 『リーダー企業の興亡』ダイヤモンド社
- Perry L. T. (1990), Offensive Strategy, Harper Business, (恩蔵直人・石塚 浩訳 (1993) 『攻撃戦略』ダイヤモンド社)
- Porter M. E., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press (土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Shenkar O. (2010), Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge, Harvard Business School Publishing
- 嶋口充輝 (1984) 『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社
- 嶋口充輝 (1986) 『統合マーケティング』日本経済新聞社
- 嶋口充輝編著 (2004) 『仕組み革新の時代』有斐閣
- Slywotzky J. A. and D. J. Morrison, (1997), The Profit Zone: How Strategic Business Design will Lead You to Tomorrow's Profits, Time Books (恩蔵直人・石塚 浩訳 (1999) 『プロフィット・ゾーン経営戦略』ダイヤモンド社)
- Slywotzky J. A. (2002), The Art of Profitability, Warner Business (中川治子訳 (2002) 『ザ・プロフィット』ダイヤモンド社)
- Teece.D.J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, Vol.43, Issue 2-3
- 内田和成 (2009) 『異業種競争戦略』日本経済新聞出版社
- Ward, J. L. and S. F. Stasch, (1986), When are Market Leaders Most Likely to be Attacked? The Journal of Consumer Marketing, Vol.3, No.4, Fall,
- 山田英夫 (1987) 「マーケット・リーダーの危機」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 June-July
- 山田英夫 (1995) 『逆転の競争戦略』生産性出版
- 山田英夫・遠藤 真 (1998) 『先発優位・後発優位の競争戦略』生産性出版
- 山田英夫 (2007) 『逆転の競争戦略：第3版』生産性出版
- 山田英夫 (2008a) 『デファクト・スタンダードの競争戦略：第2版』白桃書房
- 山田英夫 (2008b) 「課金と利益の視点から見たビジネスモデルの考察」『早稲田国際経営研究』第39号
- 山田英夫 (2012) 『なぜ、あの会社は儲かるのか? ビジネスモデル編』日本経済新聞出版社
- Zott C., R. Amit and L. Massa (2011), The Business Model: Recent Developments and Future Research, Journal of Management, Vo.37, No.4