

ツーリズムを活用したイノベーション創発に関する研究  
－ツーリズムの新たな効用の示唆－

鮫 島 卓\*

A study on innovation emergence utilizing tourism: An implication of  
new tourism utility

Taku SAMEISHIMA\*

Abstract

There have been many cases where entrepreneurs found business opportunities when traveling overseas and achieved innovation. With this in mind, this research (a) precisely looks at three cases, (b) analyzes their innovation process, and (c) clarifies the mechanism of the innovation emergence which makes good use of tourism. As the consequence of investigation, this paper argues that the innovation process taking the tourism process into consideration has the following five steps. Step 1: People involved have an awareness of their business issue. Step 2: They have intellectual curiosity and carefully observe business environment. Step 3: They live in a place for a while, explore the cause and effect relationship between facts and business background, and break down the fixed ideas of the business. Step 4: They create their own vision and plan their schedule based on how many days they have until the deadline. Step 5: Employers and employees share their vision and achieve innovation success. Furthermore, this paper also suggests that travel agents should organize study tour programs to create innovation, which includes the required conditions on not only on a trip but also before and after trip. This shows the utility of tourism.

キーワード：イノベーション、ツーリズム、視察旅行、ドトール、ニトリ、JINS

1. はじめに

(1) 研究の背景

昨今、世界中でイノベーションの必要性が多くの分野で叫ばれている。企業経営においては、従来から新規事業開発の必要性は言われてきたことである。しかし、これまでの議論と違うの

は、Google、Facebook、Amazon、Uber など短期間に時価総額1000億円以上のユニコーン企業<sup>(1)</sup>が誕生したように、新しい参入者によるリーダー企業の交代劇がこれまでにないスピードで起こっているからである。

従来の競争概念では、競争相手は同業者との

---

\*人文学部 国際文化学科

対抗関係でしかなかったし、模倣者をいかに防ぐのかというのが競争戦略の議論の中核であった。Porter (1995)、Barney (2003) も模倣困難な経営資源を蓄積することを競争戦略論として展開している。

しかし、Christensen (2000) が『イノベーションのジレンマ』で指摘しているように技術世代が変わるごとに顧客(市場)が変わり、既存企業がいくら想像を巡らせてもその想像内に「未来の顧客」、「未来の市場」は入ってこない。また、Evans と Wurster (1999) は、インターネットという情報技術が新しいマーケティングの武器として登場することで、従来の事業定義が破壊し再編成される事態を「デコンストラクション」と呼び、既存の企業や業界にとって破壊的状况を生み出すとしている。Evans と Wurster は自動車ディーラーを例に挙げ、インターネット社会において消費者は自動車購入の際に新車情報はメーカーのホームページあるいは消費者情報誌から仕入れ、メーカーのホームページが充実すれば見積もりと購入ができ、クレジットカードローンもインターネットで条件の良い融資先を探し、修理や車検も修理屋チェーン店でもっと安価で質の良いサービスを受けられるとし、また試乗もレンタカー会社が対応可能であるとしている。少しドラスティックすぎる表現ではあるが、方向性としては理解できる。

同様のことは旅行産業でも説明可能である。現在の世界の旅行産業の取扱高トップ3はExpedia、Booking Holdings、Ctripのいわゆるオンライン・トラベル・エージェント(OTA)であり、Expedia、Booking Holdings共に1996年創業で、Ctripは1999年創業であり、短期間でTUI、Thomas Cook、JTBなどレガシー企業を凌駕している。また、宿泊手配専門のBooking Holdings傘下のBooking.com、民泊手配専門のAirbnb、タクシー・ライドシェア

手配専門のUberなど特定市場における専門として短期間にグローバル展開したカテゴリキング<sup>(2)</sup>の台頭により、旅行産業は「デコンストラクション」のプロセスにあると説明できる。

インターネットが普及した世界では、旅行会社が現在抱えている様々な観光サービスの束を抱え続けることは困難を極めることになる。店舗販売を基本とした従来型の旅行会社は激しい競争にさらされ縮小均衡または代理店手数料ビジネスからソリューション型フィービジネスへの転換が叫ばれているが、暗中模索の渦中にあると言ってよい。このように短期間でのリーダー企業の交替、業界の解体と再定義は様々な業界で起こっており、これが多くの企業でイノベーションの必要性が叫ばれる背景である。

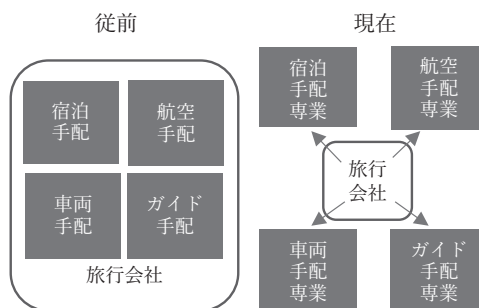


図1 旅行産業におけるデコンストラクション

## (2) 研究の目的

しかし、いざイノベーションを創出しようとしても、経営者のリーダーシップの才能、メーカーの創造力の高さやセンスといったように、経営者、メーカー、技術者の属人的な資質に帰属させて議論しては再現可能性が低い。こうした中で、イノベーションが特定の天才とパイオニアの資質によって実現した発明ではなく、実は模倣によってイノベーションを実現しているとする経営研究がある。

Shenkar (2010) は、企業が生き残って繁栄

する上で、模倣はイノベーションと同じくらい重要であり、イノベーションそのものを生み出す不可欠な要素であると主張している。模倣とはうわべだけの真似とは異なり、因果関係を推し量る知的な行為であり、創造性の源であるとする。さらに実際に生産性を大きく向上させるのは、イノベーションそのものではなくその後の改良であり、オリジナルを開発したコストよりも模倣コストが低いことは明らかであるとしつつ、しかし模倣は高い知的能力が求められるもので、サウスウェスト航空のローコストキャリア・ビジネスモデルを模倣しようとして失敗したデルタ航空・コンチネンタル航空の事例を挙げて、誰もが実現できる稚拙な行為ではないとする。

また Shenkar は革新的なイノベーターと言われるアップルも既存の技術や素材を使い、それを再結合して新しい技術を生み出すアセンブリ・イミテーションの達人であると評し、P&G の元最高技術責任者 G・ギルバード・クロイドのインタビューの「独自性を生み出すのは新しい要素ではなく、その組み合わせ方にある」とする発言を紹介し、模倣による要素の組み合わせ方にこそ知的創造性があるとしている。他社の優れた点を模倣してイノベーションを補完する企業をイノベーションとイミテーションを融合する「イモベーター」として新しい概念を提起している<sup>(3)</sup>。

また井上(2015)は、イノベーションの本質は、新しい結びつきによって新しい価値を生み出すことにあるとし、意外なものをお手本にして模倣し、それを自分の世界に結びつけることであり、その持ち込みが最初である限り、要素と場の新結合は実現すると模倣に依拠したイノベーションの原理を述べている<sup>(4)</sup>。

これまで経営研究において模倣に対して肯定的に向き合う研究は少なく、後発優位やベンチ

マーキングという用語を使い、また模倣の活用というマネジメント志向というよりはなぜ模倣が生まれるのかというネガティブなメカニズム解明を志向している。しかし、Shenkar や井上 が指摘するように、過去の事例を振り返ると、画期的、独創的な製品やサービスの多くは、その誕生のプロセスにおいて経営者や技術者の新たなモデルとの偶然の出会いとその模倣によってイノベーションが実現された事例は多い。

マクドナルド創業者の Ray Kroc は、ミルクセーキ用のミキサーの営業のため立ち寄った町で、マクドナルドの原型となるハンバーガーレストランに出会った。トヨタ自動車の経営陣は、アメリカのスーパーマーケットを見て、商品が自動的に補充され顧客が自ら商品を手にとっていく仕組みからジャスト・イン・タイムという生産システムを編み出した。ヤマト運輸の小倉昌男は業務視察のため訪れたニューヨークで、マンハッタンの交差点の四つ角それぞれに UPS (ユナイテッド・パーセル・サービス) の集配車が停まっているのを見て、そこから個人宅配ビジネスの宅急便のビジネスモデルを編み出した。イトーヨーカドーでレストラン事業デニーズのライセンス契約のためにアメリカを訪れた鈴木敏文は、偶然訪れたセブン・イレブンを見たことをきっかけに、日本版コンビニエンスストアを事業化した。家具製造販売のニトリも経営危機の最中、起死回生のために参加した視察旅行で目にしたアメリカの家具業界にヒントを得て、現在のニトリのビジネスモデルを事業創造した。コーヒーショップのドトールコーヒーを創業した鳥羽博道は、視察で訪れたフランスやドイツのカフェに衝撃を受けたことをきっかけに、それまでの退廃的な喫茶店とは異なる新たなコーヒーショップ事業を立ち上げた。展示会視察のために訪れたイタリアで立ち寄ったエスプレッソバーに影響を受け、それを模倣

して Howard Schultz がアメリカで創業したのが STARBUCKS である。メガネの製造小売業で成長した JINS を創業した田中仁は、友人と訪れた韓国で偶然立ち寄ったメガネ屋から、日本でのメガネの製造小売業の創業のヒントを得た。

これらの事例にあるように、イノベーションはまったくのゼロから事業が発明されたというよりは、当事者が国内の同業他社ではない旅行先の遠くの国の他社から優れた点を模倣し取り入れていたことは興味深い。

しかし、遠くの国に旅行をすれば、必ずイノベーションが起こるということではない。そこには何かしらメカニズムが機能していることが想定される。

以上の問題意識をふまえて、本稿では、企業の新事業の誕生において、経営者が旅行先で模倣する対象となる青写真を得てイノベーションを創出していることに着目し、各事例におけるイノベーションプロセスから共通点を抽出し、ツーリズムがイノベーションに与えるインパクトのメカニズムとその要件を明らかにする。また得られた知見により、ツーリズムを活用したイノベーション創出のための視察旅行プログラムの要件提示を行い、新たなツーリズムの効用を考察する。

## (2) 用語の定義

イノベーションは日本語において「技術革新」と訳されることが多かったが、近年では「新しい技術や製品が生まれる」だけでなく、それにより新たな生産・流通・サービス等が創出され、更に大きな雇用が生まれて、その普及により人々の生活がそれまでとは大きく変化するような社会現象を指す。本稿でもこの定義を使用する。

## 2. 研究の対象と方法

### (1) 事例研究の対象と研究方法

本稿においては仮説の単純化をするために創業者一代で東証一部上場を達成した日本企業を調査対象とした。さらに調査対象を絞り込む条件として、イノベーションのプロセスを検証可能とするために経営者自身の著作や公開資料のある事例に絞って調査した。創業者自身の視点で描かれた著作から、どのようにして新しいビジネスの着想を得たのか、またイノベーションを実現するのにツーリズムによるどんな影響があったのかという点に着目して、イノベーション誕生のプロセスを明らかにした。調査は下記の3社の創業者の著作を中心に調査対象として行った。

- ① ドトールコーヒー創業者の鳥羽博道(2008)『ドトールコーヒー「勝つか死ぬかの創業記」』日本経済新聞出版社
- ② ニトリ創業者の似鳥昭雄(2015)『運は創るもの－私の履歴書』日本経済新聞出版社
- ③ メガネの JINS 創業者の田中仁(2014)『振り切る勇気 メガネを変える JINS の挑戦』日経 BP 社

また著作で足りない点は各企業へのインタビューによって補った。

### (2) 体系化に援用するフレームワーク

これらの著書の記述から、ツーリズムのフローに沿って分析していくために、旅行前、旅行中、旅行後という3つのステージ毎に対象者の行動、思考・判断を拾い上げていった。その上で3つの事例からイノベーションプロセスの共通点を抽出し、ツーリズムのフローに沿ったイノベーションのメカニズムの体系化を行った。

その際に Shenkar (2010) が示した6つの模

倣によるイノベーションプロセスを援用して、筆者独自にツーリズムのフローを考慮したイノベーションプロセスの体系化を試みた。

Shenkar によるイノベーションプロセス

- ① 模倣の心構えを万全にする
- ② 模倣対象を参照する
- ③ 情報を探索、標定、選択する
- ④ 対象の脈絡を理解し自らに適用する
- ⑤ 対象に深く潜り込む
- ⑥ 模倣を実践する

ここで「模倣」という言葉を使う理由は、当事者の主観性を重視したためである。観察者の立場で客観的にその取り組みを拾い上げるという意味では、「移転」「参考」「拝借」「類推」などが適当であるかもしれない。しかし、当事者の主観的な視点からみた現実の動きを理解することで、当事者の追体験をすると同時に、偶有性を丹念に記述する狙いがある。それにより実効性を伴った効果的な処方箋を導くことを意図しているからである。

### 3. ツーリズムとイノベーションの系譜

#### (1) ドトールコーヒーのイノベーション

##### ①あらすじ

ドトールコーヒーの創業者は、鳥羽博道である。鳥羽は高校中退後、18歳で東京のコーヒー豆の焙煎・卸業の会社に勤務する。その後、当時20歳で単身ブラジルへ渡り、コーヒー農園で3年間働いた後、帰国。その翌年の1962年にコーヒーの焙煎・卸会社のドトールコーヒーを設立する。1971年にフランス・ドイツへ視察旅行に出かけ、コーヒーショップ事業の青写真を描く。翌年には現在の中核事業となるコーヒーショップ経営に進出し、「カフェコロラド」のチェーン展開を開始する。その後1980年に喫茶革命と

言われたセルフサービスの「ドトールコーヒーショップ」の第1号店を原宿に開店し、全国チェーンへと拡大していく。2018年2月期までに売上高は単独で約800億円、ドトールコーヒーやエクセルシオールカフェなど国内に1,300店舗を超える大企業へと成長した。

鳥羽が起こしたイノベーションとは、それまで退廃的で不健康なイメージのあった喫茶店を健康的で安らぎのコーヒーショップへと再定義し、欧州の立ち飲みコーヒースタンドを模倣して嗜好品であったコーヒーをより多くの人々が楽しめる低価格の必需品として進化させたこと点である。

株式会社ドトールコーヒー（単独）の概要

|      |   |
|------|---|
| 設立   | 1962年   |
| 事業内容 | コーヒーの焙煎加工並びに販売、食品の仕入販売及び輸出入、飲食店の経営、フランチャイズチェーンシステムによる飲食店の募集及び加盟店の指導 |
| 資本金  | 111億41百万円   |
| 売上高  | (連結)1,311億8,200万円<br>(単独)822億9600万円                                 |
| 従業員数 | 875名  |
| 店舗数  | (国内)1345  |

2018年2月決算資料より作成

※2007年10月に日本レストランシステム株式会社と経営統合し、株式会社ドトール・日レスホールディングス（連結）を設立したが、傘下の事業が異なるためドトール単独で掲出した。

##### ②旅行前

コーヒーの焙煎・卸売業の会社を設立した鳥羽は2つの問題に直面していた。1つは1960年代の高度経済成長期に入り、コーヒー原価、人件費、原材料、家賃などすべての物価が上昇し、高騰により顧客が離れていくのではないかと不安であった。そんな中で、鳥羽は経営を安定化させるために喫茶店経営の進出に挑戦するが、店舗物件の購入時にトラブルに合い、断念

する。一方で、1960年代の日本の喫茶店は、水商売や風俗産業と言われるような退廃的で不健康なイメージが蔓延したこともあり、鳥羽にとっては将来の理想像を描けない不安と危機感があった。

### ③旅行中

1971年夏に鳥羽自身も人生を左右するほどの機会だったと述べるフランス・ドイツ・スイスへの視察旅行に出かける。喫茶業界団体が主催する視察旅行で、鳥羽は3つのカルチャーショックと教訓を得た。

1つは、欧州ではコーヒーが特別なものではなく、日々の生活に根付いたものであることを発見する。最初に訪れたパリのカフェでは、出勤前のビジネスマンで賑わい、カウンターで立って飲むというスタイルに衝撃を受ける。その光景を見て「まるで雷に打たれるかのように、全身に強い衝撃を受けた」と述べている。

2つ目は、ドイツのコーヒーショップでは、店先で必ずコーヒーの挽き売りをしていることだった。デュッセルドルフのチボーという世界的有名なコーヒー店を訪れ、不運にも休みで他の参加者はその場をすぐ立ち去ったが、鳥羽は、店内を食い入るように観察しながら「日本ではレギュラーコーヒーは高級品で、一部のデパートでしか売っていないが、日本も豊かになればコーヒーの挽き売りが当たり前になるに違いない」と確信した。

3つ目は、スイスで訪れた焙煎工場が色とりどりの草花が咲き、緑の芝生で敷きつめられた美しい工場であったことだった。ブロックやストレートの屋根の作業場としての一般的な日本の焙煎工場との大きなギャップを感じ、社員が働きたくするような新たな焙煎工場のイメージを鮮明なものにした。

### ドトールコーヒー創業者の略歴

| 西暦   | 出来事                     |
|------|-------------------------|
| 1954 | 高校中退後、飲食店や喫茶店で勤務        |
| 1956 | コーヒーの焙煎・卸会社に入社          |
| 1958 | 単身ブラジルへ渡航し、コーヒー農園で働く    |
| 1962 | 帰国1年後にドトールコーヒー設立（焙煎・卸業） |
| 1971 | フランス・ドイツ・スイスへ視察旅行       |
| 1972 | カフェコロラドを開業、チェーン展開       |
| 1980 | ドトールコーヒーショップ1号店開業、全国展開へ |
| 1991 | ハワイ島に直営農園「マウカメドウス」を開設   |
| 1999 | エクセルシオールカフェ開業           |
| 2000 | 東京証券取引所一部上場             |
| 2004 | ドトールコーヒー1000店舗          |

### ④旅行後

3つの想定外の出会から、鮮明なイメージを得て帰国した鳥羽は、翌年に「健康的で明るく老若男女ともに親しめる店」というコンセプトに基づいた「カフェコロラド」を開業する。ドイツのコーヒーショップを模倣して、それまでの喫茶店になかった生産国別のコーヒーをメニュー化し、コーヒーの挽き売りも開始した。一般的な喫茶店が6回転と言われる中で、コロラドは多い時で12回転もあり、多くの客層に届けていった。その後、フランチャイズ方式の導入により10年間で280店舗を達成し、急成長を



ドトール1号店となった現在の原宿店  
立ち飲みとセルフサービスの欧州スタイルを導入し狭い間口・床面積でもコーヒーショップを実現  
(筆者撮影2018年10月)

遂げていく。

また1980年には、パリのカフェを模倣した立ち飲みスタイルで低価格のドトールコーヒーショップの1号店を原宿に開業する。これまでのコロラドの郊外型立地と異なり、駅前など都心部を立地特性とし、小さな床面積でもセルフサービス、機械化による労働生産性の向上、立ち飲みのカウンターによる高い回転率を達成できる新しいコーヒーショップのビジネスモデルを創出した。

ドトールコーヒーショップの開業に当たり、ヨーロッパ視察旅行で得られたモデルから模倣した商品が、ジャーマンドッグである。鳥羽が視察旅行でドイツを訪れている時にたまたま立ち寄った屋台のソーセージの味に衝撃を受けて、本物のソーセージの味を日本にも広げるためにドイツのソーセージメーカーから輸入を模索するが、肉類の病気の影響による輸入制限のため断念する。しかし、鳥羽はあきらめず、探し当てた栃木のハムメーカーと試行錯誤の上、日本でドイツ並みのソーセージ製造を実現した。またジャーマンドッグに使うパンにもこだわり、日本のパンメーカーと共にフランス、ドイツを再度訪れ、多くのパンを集めて日本へ送り、研究を重ねて本場のソーセージに合うパンを開発した。

このように鳥羽は、フランス、ドイツで出会ったカフェを模倣して、日本でコーヒーショップビジネスを創出していった。しかし、そのプロセスにおいて、単純模倣で実現したものではなく、実際には様々な障害が立ちはだかり、現実への適応や対応づけがなされていた。

## (2) ニトリのイノベーション

株式会社ニトリホールディングスの概要

|      |   |
|------|---|
| 設立   | 1967年   |
| 事業内容 | 家具・インテリア用品（ホームファニッシング商品）の企画・販売、新築住宅のコーディネート、海外輸入品・海外開発商品の販売事業 |
| 資本金  | 130億3,700万円   |
| 売上高  | 5,720億6,000万円   |
| 従業員数 | 10,366名   |
| 店舗数  | (国内) 467 (海外) 56  |

2018年2月決算資料より作成

※株式会社ニトリホールディングスはと連結子会社23社で構成され、すべて事業が家具・インテリア用品の販売としているため連結で掲出した。

### ①あらすじ

ニトリの創業者は、似鳥昭雄である。似鳥は、大学卒業後、家業の似鳥コンクリート工業に入社するも、家出し、東京や札幌で職を転々とした後に再び家業の似鳥コンクリートに再入社した。しかし、社長であった父親が将来性を考えて会社を清算し、その後似鳥は自ら所有していた土地で家具店を起業する。

1969年に家具販売1号店となる似鳥家具卸センター北支店を札幌市内に開業した。その後、2号店開業後の経営危機の最中、米国視察旅行に参加し、新しい家具販売ビジネスの青写真を描く。翌年には、米国視察の影響を受けた低価格戦略の3号店を開業。プラザ合意後の円高の進行に伴い、国内製造から海外直輸入を本格化させ、1997年にはインドネシアに自社工場を稼働させた。

また1993年、茨城県ひたちなか市に本州初出店、さらに1998年東京都町田市での出店を起爆剤に郊外型大型店の全国チェーン展開を図っていった。2017年2月期までに売上高約5,700億円、国内外に500店舗を超える巨大家具インテリア販売チェーンへと成長した。

似鳥が起こしたイノベーションは、それまで箱モノの陳列と高価格であった家具販売を、高いコストパフォーマンスと、新しい生活をイメージできるトータルコーディネートという発想を日本で初めて実現したことである。またその後、家具・インテリア分野の製造小売業（SPA= speciality store retailer of private label apparel）としてビジネスモデルを確立した。

ニトリ創業者の略歴

| 西暦   | 出来事                     |
|------|-------------------------|
| 1966 | 似鳥コンクリート入社              |
| 1967 | 似鳥家具店を創業                |
| 1969 | 家具販売店1号店を開業             |
| 1972 | 株式会社似鳥家具卸センター設立         |
| 1972 | 米国視察に参加                 |
| 1973 | 3号店麻布店をニトリ家具として開業       |
| 1978 | 社名をニトリ家具に変更             |
| 1986 | 海外商品直輸入化、社名をニトリに変更      |
| 1989 | シンガポール現地法人設立            |
| 1993 | 本州1号店を茨城県ひたちなか市開業       |
| 1997 | インドネシア自社工場が稼働           |
| 1998 | 南町田店を開業（関東初進出）全国展開の足掛かり |
| 2000 |                         |
| 2002 | 埼玉県白岡市に関東物流センターを稼働      |
| 2004 | 東京証券取引所一部上場             |
| 2009 | ベトナム工場設立・国内200店を達成      |

## ②旅行前

2店目の出店後間もなく、そこから500m離れた場所に1200坪の自社より大きな競合店が出店した。ニトリの業績は急激に悪化し、金融機関からの融資が止まるほどの経営危機に直面した。そんな中で、家具業界のコンサルタントから米国の家具業界の視察旅行を勧められたことをきっかけに米国を訪れた。似鳥は当時の心境を「懐事情を考えると厳しかったが、苦境を脱するため藁にもすがる気持ちだった」と述べている。

## ③旅行中

1972年に似鳥は米国を訪れた。そこで2つの教訓を得る。

1つは、展示法と商品構成の違いだった。日本の家具店はメーカーが作った商品を並べているだけだが、アメリカの百貨店「シアーズ」や家具専門のチェーンストア「レビッツ」は、新しい生活をイメージしやすいトータルコーディネートを採用していた。洋服タンスや整理タンスなど箱物家具を陳列するだけでなく、タンスをクローゼットの中に組み込み、食器棚、テーブル、食器など色やデザインがコーディネートされたダイニングや、カーテン、テーブル、ソファなど調和のとれた美しいリビングなどライフスタイルを提案するショールームとしての店舗に衝撃を受けた。また商品構成もタンスや食器棚だけでなく、カーテン、寝具類、食器など多岐にわたっていた。

2つ目は高品質で低価格の高いコストパフォーマンスの商品である。視察した家具店の価格は、日本の価格の約3分の1程度で、品質や機能も優れていた。他の参加者は「米国と日本は全く違う世界だ」と言ったが、似鳥は「同じ人間がやっているのだから、日本人も便利さや安さを求めるはずだし、価格も3分の1に下げられることはできるかもしれない」と似鳥は確信し、「まずは米国の真似をして、顧客のニーズを先取りすることで競合店との競争に勝とう」と考えた。米国視察旅行で得たことが、その後のチェーンストア・オペレーションと製造小売業の新しいニトリの青写真になった。





似鳥が米国視察で影響を受けたトータルコーディネート展示のある田無店（筆者撮影2018年10月）

#### ④旅行後

帰国後、似鳥は米国視察旅行で出会った企業から2つの点を模倣した。まず低価格戦略を採り、チェーンストア・オペレーションを目指した。「5店舗以上出店すると目が行き届かずつぶれる」のが常識と言われた当時の業界慣行とは対照的な戦略を採ることを決意した。問屋を通さず、メーカーからの直接仕入れを開始し、コストダウンを図る一方で、店舗数を増やすことで販売力を強化していった。

その後、国内家具メーカーを買収し、さらなるコストダウンを図るが、米国並みの3分の1の価格を実現するために、海外自社生産へとシフトしていった。1997年にはインドネシア、2004年ベトナムに自社工場を設立し、現在の高いコストパフォーマンスを実現した。この際、国内工場を閉鎖し退路を断ち、家具の品質管理を向上させるためにホンダ関連会社の社長であった杉山清をニトリへ迎え入れ、自動車メーカーで長年培ってきたノウハウを模倣して品質管理を向上させていった。

もう1つは、家具以外の商品を柱にする「ホームファニッシング」によるトータルコーディネートについても模倣を重ねていった。しかし、それを実現するのは簡単ではなかった。当初「家

をトータルコーディネートして楽しくする」と社員に伝えても、なかなか理解してくれなかったと述べている。また、当時の日本では、メーカーごとに別々の色やデザインをした家具が作られていたので、単純に寄せ集めるだけでは魅力ある売り場を作れない。価格を下げつつも一貫したコーディネートを実現するために、自ら商品を企画・デザイン・製造を行う必要が出てきた。それが、国内メーカーの買収や海外自社工場の設立の動機となっていった。

このように似鳥は、これまでの家具業界の常識ではあり得ない低価格・高品質のバリュー・イノベーションを実現した。この仕組みは、ゼロから作られたものではなく、イノベーションを生み出すプロセスにおいて、模倣を有効な手段として活用していったと言える。

### (3) JINS のイノベーション

株式会社ジズ（連結）の概要

|      |   |
|------|---|
| 設立   | 1988年                                       |
| 事業内容 | アイウエア（メガネ）の製造小売業、雑貨の製造販売                    |
| 資本金  | 32億247万円                                    |
| 売上高  | （全事業）504億5,000万円<br>（アイウエア事業）474億900万円<br>※ |
| 従業員数 | 3,749名                                      |
| 店舗数  | （国内）323 （海外）107                             |

2017年8月決算資料より作成

※株式会社ジズは主力のアイウエア事業の他、雑貨事業があり、アイウエア事業は国内売上・海外売上合計額を算出している。

#### ①あらすじ

JINSの創業者は、田中仁である。当初田中は、24歳の時に雑貨の企画制作会社を個人事業として群馬で創業した。エプロンやバッグなどの雑貨の生産販売を行っていたが、2000年友人と共にかけた韓国のソウルで偶然訪れた南大門市

場のメガネ屋で1本3,000円の低価格のメガネに出会う。帰国後メガネ業界について調査を行い、韓国と日本のメガネの価格差から商機を見出し、翌年にはメガネ販売事業を開始する。

2001年韓国からフレームとレンズを仕入れ、メガネ一式5,000円を銘打ったJINSの1号店を福岡市にオープンした。しかし、その後、同じような韓国製のメガネを使った競合店が3ヶ月で20店舗誕生し、激しい競争にさらされ業績は急落した。それに対し田中は、事業を雑貨事業からメガネ事業へ集中を決意し、自らデザインから生産を行い、チェーンストア・オペレーション展開を行う本格的な製造小売業を開始し、2009年にはオールインワンプライス制として追加料金なしの価格の提供を行った。

その後、商品責任者が上海の展示会で見つけたスイス製の医療用ナイロン樹脂素材を使った軽量メガネの「Air frame」を2009年発売。2011年パソコンのブルーライトをカットする「JINS PC」と保湿ができる「JINS Moisture」の機能性アイウェアを発売し、2017年8月期までに売上高約500億円、国内外に計400店舗を超える大企業へと成長し、アイウェアという新たな市場を創造した。

田中が起こしたイノベーションとは、それまで1人ひとつの視力を補正する高価格なメガネの定義を、服を着るように場面や機能に合わせ、1人が複数のメガネを持つアイウェアとして再定義し、メガネの製造小売業とチェーンストア・オペレーションにより低価格を実現したことである。

## ②旅行前

田中は、雑貨の企画販売事業において低価格のエプロン販売で順調に事業を軌道に乗せていたが、浪費で赤字転落を経験していた。その後、中国でのバッグ生産で業績は回復したものの、

直後に類似品の競合が現れる状況に危機感を募らせていた。「今のうちに次のチャレンジをしなくてはと思っていた」とその時の心境を田中は述べている。

## ③旅行中

2000年、田中は友人と仕事ではない韓国旅行に出かけ、南大門市場で散策している時にメガネとの出会いを経験した。「メガネ1本3000円、15分でお渡しします」という日本語のポスターを見たその友人がメガネ屋に立ち寄り、田中本人はメガネをかけた経験もなかったが、ついて行った。その際に、日本では一般的にメガネは価格が1本約3万円して、メガネを選んでから受け渡しまで3日から1週間もかかる日本のメガネ業界の常識を初めて知る。友人が1本3,000円のタイプの違うメガネ2本6,000円分を購入したことで、服やバッグのように気分やシーンによってかけ替えができるアイウェアの発想を得た。

JINS 創業者の略歴

| 西暦   | 出来事   |
|------|---|
| 1987 | 雑貨の企画制作を行う個人事業開始  |
| 1988 | 有限会社ジェイアイエヌ設立   |
| 1993 | 化粧ポーチがヒットし売上4億円を突破  |
| 1998 | 経常利益が約2000万円赤字転落  |
| 1999 | 中国でバッグ生産し、翌年7億円突破   |
| 2000 | 韓国旅行でメガネと出会う  |
| 2001 | 福岡天神にJINS 1号店オープン   |
| 2006 | 大証へラクロス上場   |
| 2007 | JINS ONLINE SHOP 開設   |
| 2009 | 軽量メガネ「Air frame」を発売   |
| 2011 | シリコンバレー・スタンフォード大学を訪問  |
| 2011 | 機能性アイウェア「JINS Golf」「JINS Sports」「JINS PC」「JINS Moisture」を発売しヒット |
| 2013 | JINS PC 累計販売数200万本突破  |
| 2013 | 東京証券取引所一部上場   |
| 2017 | 株式会社ジンスに商号変更  |



メガネをアパレルのようにシーンや機能に合わせて使い分けるアイウェアを販売するデザイン性を重視した JINS 原宿店（筆者撮影2018年10月）

#### ④旅行後

帰国後、早速メガネ業界の調査を開始した。多額多額の間接中間マージンがあるメガネ業界のサプライチェーンに疑問を持つ。韓国でみた低価格なアイウェアを実現できれば、次の柱になるという確信を得た田中は、実現に向けて動き出した。

1本5,000円を想定販売価格として当初は国内メーカーと交渉を続けるが、相手にしてくれないところはなかった。田中はそれでもあきらめず、自分が出会った韓国を再び訪れ、想定価格に見合うフレームとレンズのメーカーを探し当てる。日本人がなぜわざわざ韓国で買うのか怪しまれたそうだが、10軒目で現金取引を条件に仕入を実現できた。

韓国旅行に同行した友人が福岡のファッションビルの店長をしていたこともあり、その店内で JINS 1号店を2001年に出店した。韓国のメガネ屋を青写真として模倣して、メガネ一式5,000円と8,000円のツープライス制の低価格と当日引渡しをうたい、発売したところ、予想以上の反響を得て事業は軌道に乗った。

しかし、数ヶ月後には類似品の競合店の出現により業績が悪化する。その際、メガネ事業へ

集中し新たな手に打った。フレームの色やデザインのバリエーションを拡げて顧客の選ぶ楽しみを増やし、自身のファッション業界の経験を活かしたデザイン性の高い店舗を多店舗化して、多品種大量販売の基礎を構築した。「ヒントになったのは、1998年から2000年かけて大ヒットしたユニクロの低価格フリースだ」と田中は述べている。高いデザイン性と多品種大量生産をチェーンストア・オペレーションで実現していたユニクロをモデルにメガネの製造小売業を目指した。

その後、オプションの追加料金なしの低価格を訴求する一方で、大量仕入れによって原価低減をしつつ、店内の受付・視力測定・会計・受取りの動線を最適化するなど店舗運営の効率化を実現して低価格でも持続可能な業態を維持していく。

2009年には、当時の執行役員が上海の展示会で見つけてきたスイス製の医療用ナイロン樹脂を使った軽量型アイウェア「Air frame」を発売。さらに2011年ブルーライトをカットする「JINS PC」や目の保湿をする「JINS Moisture」など視力低下や目の病気を防ぐ機能性アイウェアを発売し、ヒットさせた。

JINS が実現したイノベーションとは、田中自身が韓国で出会ったメガネショップでの体験をもとに、洋服のようにシーンに合わせて機能別に使い分けるアイウェア市場を創造したことである。

#### 4. イノベーションを創発するツーリズムの効果と要件

3つの事例のプロセスの共通点を Shenkar が提示した模倣によるイノベーションのステップを援用して、ツーリズムのフローを考慮した5つのステップのメカニズムの体系化とその要件を考察した。

### ①問題意識と希望を持つ（旅行前）

3つの事例の創業者に共通しているのは、旅行前に問題意識や危機感があることである。

鳥羽は、既存事業への不安から喫茶店開業を目指すが悪く資金をだまし取られてしまい、存亡の危機に直面した。また、高度成長期のコスト上昇や喫茶業界の退廃的・不健康なイメージの浸透に対して問題意識を持っていた。似鳥は、2店舗目の出店後、競合の出現により経営危機を迎えていた。また田中は、既存事業であった雑貨事業の相次ぐ競合の出現に危機感を持っていた。

こうした危機感による理想と現実のギャップに気づく問題意識がイノベーションを創発する要件となっている。その欠乏感が、遠くの国や異業種にまで知の探索を行う主体的な行動につながり、お手本の存在を気づかせた可能性が高い。特に鳥羽と似鳥のケースでは、業界団体の視察旅行に多くの同業者が参加していたにも関わらず、実際に新規事業の行動を興したのは自分自身だけであったと述べていることから、自社の事業環境に対する問題意識や危機感がイノベーションのバネとなっていると考えられる。

### ②自らの現状を分析し、知の探索する（旅行前）

旅行前の3つの事例の共通点は、旅行先で得た経験によって創業したのではなく、既存事業での試行錯誤の最中に旅行先で新たな青写真となるビジネスと遭遇している点である。

ドトールの誕生前に鳥羽はコーヒーの焙煎・卸売業を行っており、新規事業として喫茶店事業を模索していた。似鳥は、前身の似鳥卸売センターの2号店出店後の競合対策として新たなモデルを渴望していた。また田中は、雑貨の企画制作を主力とした既存事業に疑問を持ち、次の事業を検討していた。

3社共に先行する既存事業の試行錯誤の途上にあり、自社の強み・弱み・機会・脅威など競争環境を理解していた。その上で、模倣の対象を広く探索する行動として、海外旅行を選択したと考えられる。

### ③対象に棲み込み、固定観念を脱却し、創造的瞬間を起こす（旅行中）

#### a) 創造的瞬間

旅行中に新規事業のモデルを発見した3事例の共通点はその偶有性である。いずれも旅行前から参照すべきお手本を想定したわけではなく、いずれも旅行先において想定外の気づきと創造

表1 ツーリズムのフローを考慮したイノベーションプロセスと要件

| Step | 旅行段階 | イノベーションステップ                | 要件  |
|------|------|----------------------------|---|
| 1    | 旅行前  | 問題意識と希望を持つ                 | 理想と現実とのギャップを認識し、問題意識を持つ                                   |
| 2    | 旅行前  | 自らの現状を分析し、知の探索をする          | 既存事業があり、自社の強み・弱み・機会・脅威を理解し、遠くの対象を参照する                     |
| 3    | 旅行中  | 対象に棲み込み、固定観念を脱却し、創造的瞬間を起こす | モデルとなる対象の立場になって観察し、その背景にある全体像を理解する<br>価値判断はせず、ありのままを受け入れる |
| 4    | 旅行後  | 理想と現実のギャップを逆算する            | ビジョンを明確化し、逆算して計画を立て、短期間に実現可能な初動に移す                        |
| 5    | 旅行後  | 変革を実行する                    | 原体験を共有させ、実行メンバーを納得させた上で実行する                               |

的瞬間が起きている。

創造的瞬間とは、森（1997）によると「時間流れが一瞬止まり、ある空白の時間が流れた後、今まで自分を縛り付けていたフレームの力が弱まり、逆に内的な創造性や連想力が活性化される瞬間」であるとしている。いずれのケースでも、創造的瞬間を認識した表現をしている<sup>(5)</sup>。

フランスのカフェを観察していた鳥羽は「人生を左右するほどの経験」「目から鱗が落ちる思い」であったとし、視察旅行で確かな手応えを得た。「立ち飲みスタイルのコーヒーショップ、コーヒー豆の挽き売りについては、いつの日か必ず自分の手で実現してやろうと、そして早く工場に行きたくて社員が思えるような美しい工場をつくらうと、帰りの機内で密かに自分の心に誓っていた」と表現している。

似鳥はコンサルタント会社が主催した視察旅行で訪問した際に、アメリカの百貨店の家具売り場や家具専門チェーンストアを見て「私は間違いなく覚醒した」と述べ、その影響の大きさを表現している。米国のような豊かな生活を日本で実現するという新たなビジョンと長期計画を帰りの機内でメモに書き、決意した。

田中は韓国でのメガネ屋での出会いについて「視力がよく、それまでメガネをかけたことがなかった僕は、メガネ1本3000円、15分で渡しますポスターを見ても何とも思わず、通り過ぎようとしたところ、日頃からメガネをかけている友人がすごい勢いでそのポスターに食いついた」とし、友人との会話の後でメガネ業界の構造を根本から揺るがすような事業を立ち上げる手応えを得た。

石井（2009）は、「ビジネスモデルを生み出すインサイトが、もし経営者に閃かなければ、今あるビジネス自体が世の中に存在しないことは十分にあり得る」とし、「イノベーションが偶然と必然の重なり合いの上で成立している」

と述べている<sup>(6)</sup>。その意味では、旅行前の問題意識という必然の下で、当事者にとっての「想定外の気づき」が、イノベーションの新奇性とその後の行動力へと影響していることがわかる。

#### b) 対象への棲み込み

当事者の「創造的瞬間」の背景には、これら当事者がビジネスの表層的な部分でなく、背後にある全体構造や因果関係を発見していることが見て取れる。

鳥羽はバリのカフェで、立ち飲みカウンターとテーブル席でコーヒーの値段が違うことから、カフェの提供価値をコーヒーの味だけでなく時間価値にあることを見抜いた。似鳥はアメリカの家具店の値段が日本の3分の1程度に低価格で提供できるのは、200店舗を超えるチェーンストア・オペレーションあることを見つけた。JINSの田中は、韓国のように日本のメガネが安くないのは、日本のメガネ業界の多重多額の間接マージンに支えられたサプライチェーンにあることを発見したのである。

背景にある全体構造・因果関係の発見こそが、その後のイノベーション誕生の明暗を分けている。3つの事例すべてにおいて、当事者以外にも同じ対象を見ている人物が他にもいた。鳥羽と似鳥は業界団体の視察旅行であったし、田中も友人と旅行中であった。気づいた当事者と、気づかなかった他の人たちの違いは何であったのか。

Polanyi（2003）は、「眼前にある対象に棲み込むという契機を経て、その背後にある意味ある全体を見通す。」と述べている。つまり、模倣すべき対象の立場になりきって物事を考えるということである。鳥羽はフランスのカフェで観察した時の様子をその著作で下記のように描写している。

地下鉄の駅から吐き出されたビジネスマンたちを目で追っていると、次から次へとコーヒーショップへ足を運んでいる。つられて入ってみて私は思わず目を見張った。カウンターのところに幾重にもなって立ってコーヒーを飲んでいる人がいるではないか。外のテラス席も店内のテーブル席も空いている。彼らはなぜ立ってコーヒーを飲んでいるのか疑問に思い、店内を観察していると驚いたのは、外のテラス席は150円、店内で飲むと100円、カウンターで飲むと50円だった。さらに観察すると、日本ではすべてレジで勘定するがパリのカフェは給仕がテーブルで勘定をする。だから場所によって異なる料金でも請求することができるわけだ。そうだ、これだ。この立ち飲みスタイルこそ喫茶業の最終形態になるだろう<sup>(7)</sup>。

似鳥は、アメリカでの視察旅行の様子について「他の参加者は生活も文化もアメリカと日本は全く違う世界だねと口々に言っていたが、私は同じ人間がやっているのだし、日本人もこの便利さや安さを今以上にきつと求めるはずだと確信した」と述べている。

製品、店舗、広告など目に見える表層的な部分だけを観察するのではなく、ビジネスモデルや事業構造などの背景にある因果関係や事業構造の発見こそが、創造的瞬間を起こした要件であると考えられる。

3つの事例から、当事者が固定観念を一旦取り外し、その対象に棲み込んだ観察によってなされていることがわかる。だからこそ、これら当事者は、強い確信をもって自分の目を見た鮮明なイメージと合わせて青写真を描くことができたのである。

#### ④理想と現実のギャップを逆算する（旅行後）

旅行後における共通点は、理想からの逆算型の計画と実行のプロセスを歩んでいることである。現実を起点に計画実行しているのではなく、あるべき理想をビジョンをとして掲げ、理想までの道程を現実とのギャップを埋める計画として考えて行動している。旅行前の当事者とは明らかに異なる飛躍した初動を短期間のうちにとっている。

鳥羽は、ヨーロッパ視察旅行後「健康的で明るく老若男女ともに楽しめるコーヒー専門店」をビジョンとして掲げ、すぐに喫茶店開業の準備に着手する。1年後にはドイツのコーヒーショップを模倣して生産国別コーヒーとコーヒーに挽き売りを提供するコロラド1号店を川崎にオープンした。

似鳥は、米国からの帰国後、「欧米並みに豊かな生活を日本や世界の人々に提供する」というビジョンと60年の長期目標を立て、直ちに当時の年間売上の半分近い相場よりも高い地代で購入し、3号店を開業した。当時の家具業界は5店舗が限界と言われているなかで、10店舗を目指して行動を起こした。

田中は、帰国直後にメガネ業界の調査を行い、翌年にはメガネをファッションと同じようにシーンによって使い分けるアイウェアというコンセプトを掲げてJINS 1号店をオープンした。

#### ⑤変革を実行する（旅行後）

イノベーションを実現していくプロセスでは、次々と直面する障害を乗り越える行動力も3事例の共通点である。

鳥羽は、ドトールの開業にあたり低価格でも利益を生み出すためのあらゆる企業努力を行う。未熟練スタッフでも提供するコーヒーの品質を維持するために徹底した機械化を行い、高価なドイツ製コーヒー抽出機を導入した。納得の味

を実現するために自ら機械を分解して原因究明と調整を行ったが、納得できず大手電機メーカーと独自のコーヒーマシンを開発するなど、理想的な味を求めて妥協することをしなかった。

似鳥は3号店の物件購入資金の調達の際に「銀行に3回断られたが、米国での話をしながら説得を重ねて4度目にようやく融資を同意してくれた」と述べている。

田中は、多くの人々にメガネ業界への参入を反対され、国内メーカーからの仕入にも失敗したが、あきらめずに行動し、韓国で仕入れ先を獲得できた。

このようにイノベーションの実行プロセスにおいては、アイデアの新奇性や創造性だけではなく、直面する障害を乗り越える突破力が必要である。この要件として、旅行先での原体験があると考えられる。小林(2002)によれば、原体験とは、身体を用いて事物や現象に直接触れる活動を通して意識化される直接体験のうち、視覚・聴覚・触覚・嗅覚・味覚の五感を通して直接事物や現象に触れる活動を通して意識化す

る体験のことである<sup>(8)</sup>。原体験が人間に与える効果には、実物や現象に触れてからそれに関する知識を学ぶとより理解が深まるとされている。身体的な移動を伴うツーリズムによって原体験に裏打ちされた知識や概念が、当事者の固定観念を壊し、間接的に得た知識以上に理想像の鮮明なイメージ形成を促し、それが確信ある行動力に影響を及ぼしていると考えられる。

ニトリでは2013年から2年目社員を対象としたアメリカの視察旅行を毎年実施している。これは似鳥自身が27歳の時にアメリカでの視察旅行の体験から大きな刺激を受けたように、若い社員にも同様な体験をしてほしいという思いから行っている。この視察旅行の意義は、多くの従業員にビジョンの浸透を促している側面があることも明らかになった<sup>(9)</sup>。

経営者が素晴らしいビジョンを掲げても、実行していく関係者や従業員に納得性がなければ多くの障害を乗り越えて変革を実現することはできない。ニトリでは、従業員にも視察旅行を体験させ、原体験の共有化を図りながら実行メ

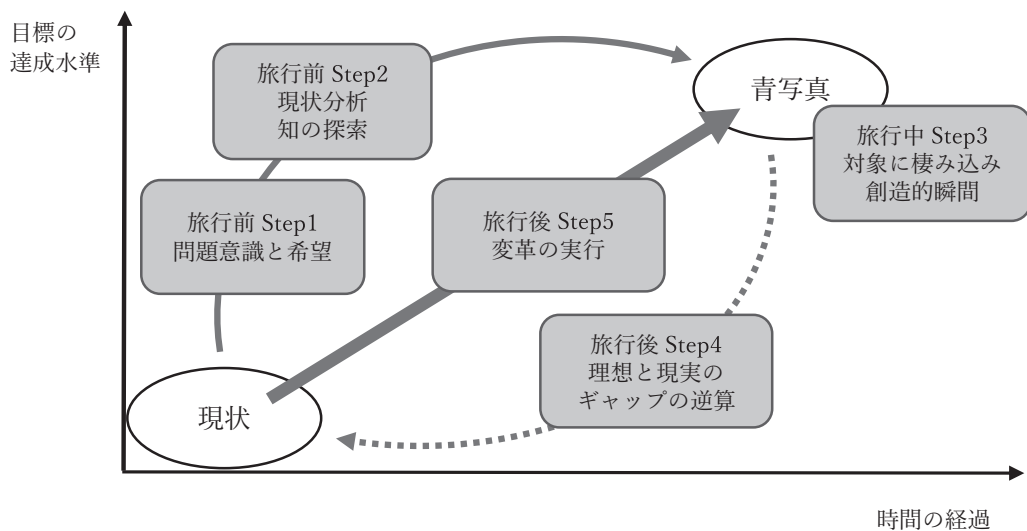


図2 ツーリズムを活用したイノベーションの5ステップモデル

ンバーの納得性を高めていた。

## 5. 考察と課題

本研究では、ツーリズムを通じて新事業を創出した3つの事例の共通点からイノベーションプロセスの体系化を行うことで、ツーリズムのフローにおけるイノベーションのメカニズムとその要件を明らかにした。

Shenkar が提示した模倣によるイノベーションのステップを援用して、独自の体系化を行い、5つのステップを明示した。

まず旅行前において、当事者に明確な危機感や問題意識があることがわかった。新しい競合の登場、事業環境の変化、経営危機などに直面し、経営者自らが問題を意識化していた。これが知の探索へとつながり、遠くの国の対象をお手本にする模倣の心構えとなっていた。

2つ目は、旅行中に見つけたモデルから創業したわけではなく、いずれも既存事業から脱皮するイノベーションであった。既に経営者としての経験があり、自社の事業環境と自社の強みと弱み、機会と脅威を理解していた。

3つ目の共通点は、旅行前に予め対象となるモデルを認識していたわけではなく旅行中に想定外の出会いがあり、対象となるモデルに棲み込んだ観察をしたこと、そしてビジネスの背景にある全体像や因果関係を認識したことである。また固定観念を取り外して、あるがままに観察していることがわかった。

4つ目の共通点は、旅行直後に理想とするビジョンとそこに至るまでの逆算型の計画を立てていること、そして1年以内の実現可能な初動を起こしていたことである。旅行前とは明らかに異なる飛躍したビジョンを策定していることが分かった。

5つ目の共通点は、変革の実行におけるプロセスにおいて、青写真を単純模倣したわけでは

なく、幾多の障害を乗り越えて対応づけを行ったことである。この背景としてツーリズムによる原体験が、ビジョンの鮮明なイメージ形成と確信ある実行を促している可能性が高いことがわかった。また、ニトリの事例では、従業員の視察旅行を通じてビジョンの浸透を行っており、原体験の共有化により実行メンバーにイノベーションの納得性を図っていることが明らかになった。

このようにツーリズムのフローでイノベーションのメカニズムを体系化することで、今後イノベーション創発を目的とした視察旅行のプログラム化など新たなツーリズムの効用を提示できるのではないだろうか。現在、旅行会社が提供している視察旅行は、旅行中の企画内容を中心としたプロダクトとなっていることが多い。しかし、本研究で明らかのようにイノベーション創発を促すには、旅行中のビジネスシーズの発見機会の提供だけでなく、旅行前から旅行後までのイノベーションの要件を考慮した一連のメカニズムを考慮したプログラム提示が有効ではないだろうか。

今回の対象とした企業は、旅行後に起業したケースではなく、既存事業脱皮型のイノベーション企業であった。その意味では、多くの企業に有益な研究と言えるが、一方で調査対象とした企業は、いずれもチェーンストア・オペレーションを実現した企業であり、一定の偏りがある。また経営者の個人的な資質をできるだけ排除して、イノベーションのメカニズムの体系化を考察したが、この有効性を立証する研究は別の機会に譲りたい。

## 【注】

- (1) 『月刊事業構想』2018年11月号 p.18
- (2) Ramadan, Peterson, Lochhead (2017) p.32-48



- (3) Shenkar (2013) p.16-19
- (4) 井上 (2017) p.4
- (5) 森 (1997) 第25巻12号
- (6) 石井 (2009) p.55-57
- (7) 鳥羽 (2008) p.80-81
- (8) 小林 (2002) p.14-18
- (9) ニトリでは毎年入社2年目の全社員を対象に米国視察旅行を実施しており、その研修旅行に参加したニトリ社員にインタビューを実施した。2018年10月13日
- 問題解決学習のモデル化に関する研究」兵庫教育大学紀要
- Jay B. Barney (2003) 『企業戦略論』岡田正大 訳、ダイヤモンド社
- 田中仁 (2014) 『振り切る勇気 メガネを変える JINSの挑戦』日経BP社
- 鳥羽博道 (2008) 『ドトールコーヒー「勝つか死ぬか」の創業記』日本経済新聞出版社
- 似鳥昭雄 (2015) 『運は創るもの-私の履歴書』日本経済新聞出版社
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社

### 【参考文献】

- Al Ramadan, Dave Peterson, Christopher Lochhead (2017) 『カテゴリーキング』長谷川圭訳、集英社
- Angela Duckworth (2016) 『やり抜く力 GRIT』神崎朗子訳、ダイヤモンド社
- 石井淳蔵 (2009) 『ビジネスインサイト』岩波新書
- 井上達彦 (2017) 『模倣の経営学』日経BP社
- Oded Shenkar, *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press, 2010
- Oded Shenkar (2013) 『コピーキャット』遠藤真美訳、東洋経済新報社
- 大野耐一 (1978) 『トヨタ生産方式——脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社
- 小倉昌男 (1999) 『小倉昌男経営学』日経BP社
- 緒方知行 (2003) 『セブン-イレブン創業の奇蹟』講談社
- Clayton M. Christensen (2011) 『イノベーションのジレンマ』伊豆原弓 訳、翔泳社
- Kevin & Jackie Freiberg 『破天荒！サウスウェスト航空-驚愕の経営』小幡照雄訳、日経BPマーケティング
- 小林辰至 (2002) 「原体験を基盤とした科学的
- Haward Schultz (1998) 『スターバックス成功物語』小幡照雄ほか訳、日経BP社
- Markoff, J. (1989) "Xerox vs. Apple: Standard 'dashboard' is at Issue," *New York Times*, Dec.20.
- Michael Polanyi (2003) 『暗黙知の次元』高橋勇夫訳、ちくま学芸文庫
- Michael Porter (1995) 『競争の戦略』土岐坤訳、ダイヤモンド社
- 森俊夫 (1997) 「未来の起想」、『現代思想』第25巻12号
- Ray Kroc (2007) 『成功はゴミ箱の中にレイ・クロック自伝』野崎稚恵訳、プレジデント社
- 米倉誠一郎編 (2005) 『ケースブック 日本のスタートアップ企業』有斐閣

