

CEGS

DISCUSSION PAPER SERIES

No. 2015-CEGS-01

イノベーションと戦略的学習との関係についての一考察：

先行研究の視点から

ミハエル マリノフ

横浜国立大学 成長戦略研究センター リサーチャー

2016年3月



横浜国立大学 成長戦略研究センター

Center for Economic Growth Strategy (CEGS)

Yokohama National University

79-4 Tokiwadai Hodogaya-ku
Yokohama 240-8501 JAPAN

CEGS

イノベーションと戦略的学習との関係についての一考察：

先行研究の視点から

ミハイル・マリノフ

1. はじめに

オーストリアの経済学者シュンペーターが始めてイノベーションという言葉を定義した。気候の変動や人口の増加など、企業にとって外的な要因よりも、主要な役割を果たすのがイノベーションのような内的な要因であると、シュンペーターがその著書「経済発展の理論」の中で述べている。また、新しい製品を生産する、または既に開発された製品を新しい方法で生産することはイノベーションであり、組織の改革、資源の供給源の獲得、新しいマーケットの開拓、新製品開発、新しい生産方法の導入など、イノベーションの具体的な事例を挙げている。それに加えて、企業により既存の価値を破壊して、新しい価値を作ること（創造的破壊）が経済成長にとって重要な源泉であると述べている。

イノベーションの発生過程については、リニアモデルと呼ばれた理論では、基礎研究から応用研究まで、そしてそれが具体的な工業化へと展開して最終的な生産に至るまで、知識は直線的に流れていく。それゆえ、すべてのオリジナルなアイデアの起源である基礎研究を支援することは、新たな製品開発と付加価値を生み出すことにより社会に貢献できるというのである。つまり、基礎研究に力を入れることが成功要因として考えられており、成功例として原子爆弾が挙げられる。リニアモデルが米国の成功をもたらすものとされ、科学技術政策の基礎となった。しかし、80年代に入ると、日本の経済成長がめざましく、逆に、基礎研究に力をいれても経済成長につながらない米国のジレンマが始まった。日本は米国の基礎研究を使い、製品開発を次々を行うタダ乗りをしているとされ、米国のジャパン・パニックも始まった。そこで近年、リニアモデル（直線的な流れ）ではなく、研究、開発、設計、製造、販売といった各々の領域が連鎖的に関連し、互いに働きかけながらフィードバックなどが行われるという連鎖モデルで、イノベーションの発生過程を説明することがクライン Kline (1985) により主張されてきた。クラインは科学（研究や知識）とエンジニアリング（市場発見から販売までの流れ）に分け、エンジニアリングでは、特に販売・マーケティングからその他のエンジニアリング・プロセスにフィードバックする仕組みを重視する。すなわち、このモデルは事業の見込みができてから研究に着手すれば良いとするノンリニアモデルである。

新製品のうち、その市場で圧倒的な支配を勝ち取り、事実上標準となった支配的な設計は、Utterback, & Abernathy (1975) によりドミナントデザインと名づけられた。つまり、新しい製品市場において、一気に広がった業界標準の製品設計である。このドミナントデザイン成立までのプロセスは、製品イノベーションと工程イノベーションという考えと合わせて検討される。Utterback, & Abernathy (1975) によれば、ドミナントデザインが決まる過程で、両社のイノベーション発生には時間差がある。すなわち、このドミナントデザインの成立プロセスに応じて、会社の資源を製品技術と製法技術のそれぞれに配分していくことが重要ということである。

製品イノベーションは、市場が形成される時点で発生率が高まり、そこでの主役は、新規企業とされている。そして、製品イノベーションの発生率が低下し、それまでに現れた多様な製品の中で事実上の業界標準といえるドミナントデザインが決まった後に、主に既存企業において工程イノベーションの速度が上がるといわれている。これらのモデルから、生産性を上げようとする、必ず新製品を生み出す革新能力が失われることを、Abernathy (1978) は生産性のジレンマ (Productivity dilemma) と名づけた。革新的な変化を生み出すのに必要な条件は、生産効率を向上させる条件と異なるということである。標準化によりドミナントデザインの新製品を出す企業の数が増えるため、ドミナントデザインの確定後に工程イノベーションが加速化されるのは当然といえる。他方で、製品イノベーションと工程イノベーションでは、主役となる企業が異なる、という点に注目が集まった。

2. イノベーションを発生させる模倣

しかし、他社の製品や工程などを見本としてその仕組みを模倣し、自社のシステムに適合させることにより成功する製品・工程イノベーション、そしてビジネスモデルのイノベーションが創出された事例も複数ある。

その事例の中で特に有名なのはトヨタのカンバン方式であり、それに多数の商品が売れているスーパーマーケットの発想が取り入れられている。かんばん方式は、以前にスーパーマーケット方式ともいわれ、スーパーマーケットを運営する企業からヒントを得て新しく考え出された。量販店やスーパーマーケットにおいては、商品名、置き場所、品番など、商品についての情報が記載されているカードが使われており、そのカードが商品の管理に用いられている。トヨタではそのカードを「かんばん」と名づけられ、生産管理の工程に適合させて使用してきたことから、「かんばん方式」と言われるようになった¹。トヨタにおいては、後工程や前工程の部品調達のために、何が使われたかを相手に伝える仕組みとして、このような「かんばん」が用いられている。

¹ トヨタの公式サイト

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/production_system/just.html 2016年3月16日アクセス

また、クロネコヤマトの宅急便の事業は、アメリカのUPS、吉野家の事業戦略からヒントを得て展開した (小倉, 1999)。戦後の日本では、大量生産、そして大量消費が日本人の生活を囲む時代、大型物流が必要であった。しかし、ヤマト運輸が得意としていたのは都市部を中心とした近距離配送であった。当時の配送業者は、一括で大量の荷物を長距離運ぶことにより儲かっていた。そこで、勝ちそうな見込みがあるとなれば宅配しかない当時の社長が決断した (小倉, 1999)。アメリカには宅配のパール・サービスUPSがあり、日本はアメリカのライフスタイルを追求していることに有利な点を見ただろう。そして、一点に集中することを決断したのは吉野家を参考にしたからだと言われている。食品衛生法でアメリカ産の牛肉を使用しなくなる前の吉野家はメニューが牛丼のみだった。ヤマト運輸も同じく、一点である「宅急便」に集中することを決めたのである (小倉, 1999)。

インテリアの製造・販売で知られている会社のニトリも、アメリカのインテリアのトータル・コーディネートという発想を採用し、自動車会社から学んだ品質管理方法も受け入れている (井上, 2012b)。当時のニトリの社長は、日本の住まいは貧しく、人々は家具やインテリアのデザインやカラー、寸法や形がばらばらで揃っていない空間で生活しているという点に気づき、それは、日本においては、手のかからない価格で家のインテリアをトータルにコーディネートする販売店が少ないから、インテリアの製造・販売の産業はまだまだ売る側アイデアが優先されているからではないかという社長の考えで始まった社長のこの考えは、アメリカの家具視察研修で得た経験に基づくと言われている (井村, 2011)。社長は、カリフォルニアに研修旅行で1週間滞在し、その際、インテリアのショッピング・センターへの訪問や、視察を行い、アメリカにおける生活スタイルなどを学んだ。その研修旅行で、日本人はインテリアを購入している際、色の調和を考えないが、アメリカ人はコーディネートされた布物、家具など、様々なインテリアを同時に購入している事に気づいた。当時の日本においては、インテリアの販売店にはトータル・コーディネートという概念がなかった (井村, 2011)。また、日本人と同様にアメリカ人も最低価格の家具を手に入れようとしているが、アメリカのインテリアは顧客が楽に生活できるようなデザインになっており、そして価格が日本の3分の1であるので、当時のニトリがトータル・コーディネートという概念を導入することになったという (井村, 2011)。

上述の事例は全て成功した対象の仕組みを模倣した事例であるが、模倣の対象は、必ずしも成功した対象のみではない。Bandura (1977) によれば、仕組みの模倣には失敗した対象から学ぶことも含まれている。例えばアップルは、古くからの製品・技術などを変えて新しくする企業としてアメリカで頻りに褒められているが、同じくアメリカの

のコンピューターメーカーで既に倒産したゲートウェイの革新的な直営店舗をモデルで使用し、調整や修正などを必要とするオペレーションに取り組みながら、アップル独特の直営店舗運営を始めた (Shenkar, 2010)。当時のアップルは、アップル・ストアの立ち上げについては周囲から懐疑的な目を向けられていたという。その頃のアメリカの経済は不況にあり、アップルも他の企業と同様に業績低迷に喘いでいた。同じくコンピューターメーカーで、それまで小売店舗を主な販売チャネルで発展してきたゲートウェイも、インターネットを通じてオンライン取引をすることが一般的になっており、小売店舗の販売戦略を修正しようとしていた時期であった。こうした背景から、アップルが小売りに手を出すことに対して、周囲の誰もがそのメリットを見いだすことができなかったのである。実際にゲートウェイの直営店舗（オンライン取引を除く）は、2004年に世界の全市場から撤退した²。アップル・ストアはそのような時代背景と市場環境の中で立ち上げられたのである。

3. イモベーションについて

学術的には Shenkar (2010) が、このように他企業の仕組みを部分的にモデルにしたり、一部を改善・修正することで作り出されるイノベーションに対して、英語のイミテーションとイノベーションを融合させ、「イモベーション」(imovation) という呼び方を提案した。さらに井上 (2012a, 2012b) によれば、模倣はイノベーションと確実に異なる、単なる真似になることもあるが、イノベーションを創出するための、効力と効果のある素材にもなるのである。それに関して、Shenkar (2010) では、ビジネス、イノベーションにおける模倣の重要性が述べられている。模倣は現代のビジネスにおいて無視できるものではなく、うまく用いれば成果を挙げられると Shenkar (2010) が指摘している。大規模な調査の結果から見れば、1948年から2001年に生み出されたイノベーションについて、イノベーターたちは自分が起こしたイノベーションの現在価値の2.2%しか獲得していないこと、そして後発企業に敗れたパイオニア企業は市場の7%しか獲得していないことを示す結果がある (Shenkar, 2010)。イノベーターを刺激しているのは成功から得られる利益ではなく、成功そのものであるとシュンペーターが論じているが、そう考えれば、模倣者の方がイノベーターより明確に大きな成功を収めている。すなわち、イノベーターはイノベーションの利益を全て獲得し、模倣は無視できるという前提があるが、Shenkar (2010) の研究結果は、その前提が現実から大きくかけ離れているものであることを示唆している。企業は、新しい顧客ニーズを満たす新製品を開発すれば立派な成功を手に入れられるという誤った幻想の下で努力しているが、現実には、迅速な二番手はもちろん、遅い三番手でさえ、イノベーターの成果を上回るかもしれない。

模倣の優位性に関して Shenkar (2010) は次のように述べている：

² ITmedia ニュース「Gateway, 全直営店閉鎖へ」

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0404/02/news016.html> 2016年3月15日アクセス

- 模倣者は、後発という優位に立つ点を活かし、先発品の欠点から学んでいる。
- パイオニアは、イノベーションから利益を得る目的で莫大な資金を事業に投下しなければならないが、模倣者はそうする必要がない。そのため、顧客の希望の変化に合わせて先発品に手を加えることもできるし、次世代の技術に本来の順序に踏まないうで速く進むこともできる。
- 模倣のコストの方が明らかに低く、ほとんどの場合はイノベーターが投下したコストの60～75%程度のみである。
- 模倣者は自己満足に陥りにくい。

近年の現状に関して、知識の形式知化の影響を受け、ビジネスのモジュール化・グローバル化が進んだことで、模倣は以前にないほど広まっており、模倣することは著しく容易になり、ペースは急激に上がり、模倣の収益性は明らかに高まったと Shenkar (2010) が指摘している。こうした傾向はこれからも続き、加速していくと見られる。大規模な模倣は社員の移動、提携などにより起こりやすくなり、法的救済、ブランディングなど、模倣を防ぐ方法の効力が弱くなっているという。

他社の仕組みを模倣して大きな失敗をした企業は、自社の既に存在する仕組みと模倣対象の仕組みを両立させようとする、相反するモデルを結合しようとするなど、本物の模倣にならない単純な模倣をしている (Shenkar, 2010)。つまり、他社の仕組みを参照し、自社の仕組みに合わせながらイノベーションを創出することは困難である。他社から平静な心境で学ぶ心組みを身につけることが容易ではないうえに、多数の企業から模倣対象を選び決めることも難しい (Shenkar, 2010)。模倣した仕組みの一部のみを改変すると、その仕組みに基づいたシステムが、全く機能しなくなることも考えられる (Csaszar & Siggelkow, 2010; Zatzick et al., 2012)。場合によっては、成功した仕組みを完全に模倣する方がよいこともあるだろう (Winter et al., 2012)。近年の模倣に関する研究では、対象を模倣・再構築する「完全模倣」と、対象の一部のみを模倣する「部分模倣」、どちらが競争優位を獲得することに役立つかという議論が広がっている (Csaszar & Siggelkow, 2010; Posen et al., 2013; Winter et al., 2012)。Shenkar (2010) は、第一に何 (製品・プロセス・ビジネスモデル全体など) を模倣するかを的確に判断すべきだと述べているが、完全模倣か部分模倣という議論について結論を出していない。また、それ以前に、どのように完全模倣 (あるいは部分模倣) をすればいいのかについての研究が十分とは言えないのである。

4. 経験学習と模倣について (組織学習論の視点)

Cyert & March (1963) が始めて組織学習について、組織は学習する人間と同じ学習過程を経験すると述べている。そして、組織を構成している個人が学習する主体であるとしているミクロ視点の組織学習論と、組織自体が学習する主体であるとしているマクロ視点の組織学習論がある。また、Argote (1999) によれば、組織学習は外部環境の変化へ

の適応やイノベーションなど、競争優位を獲得するための基本的な方法である。さらに、Argyris (1977) は、組織学習を誤りを発見し修正するプロセスと定義しており、組織が現在の方針を続けて行うことや現在の目的を成し遂げることを可能にするプロセスで定義されているシングルループ学習と、誤りを見つけ出すのみでなく既存の目的や前提そのものを疑い、それらも含めて軌道修正を行うダブルループ学習に分類している。そして、Argyris (1977) によれば、組織はシングルループ学習が得意であるが、ダブルループ学習は苦手としており、ダブルループ学習を妨げる原因を取り除くことが研究の中心となっている。そのため、多くの既存研究では、どのように学習すれば組織の業績を最も高くするのが議論されてきた。

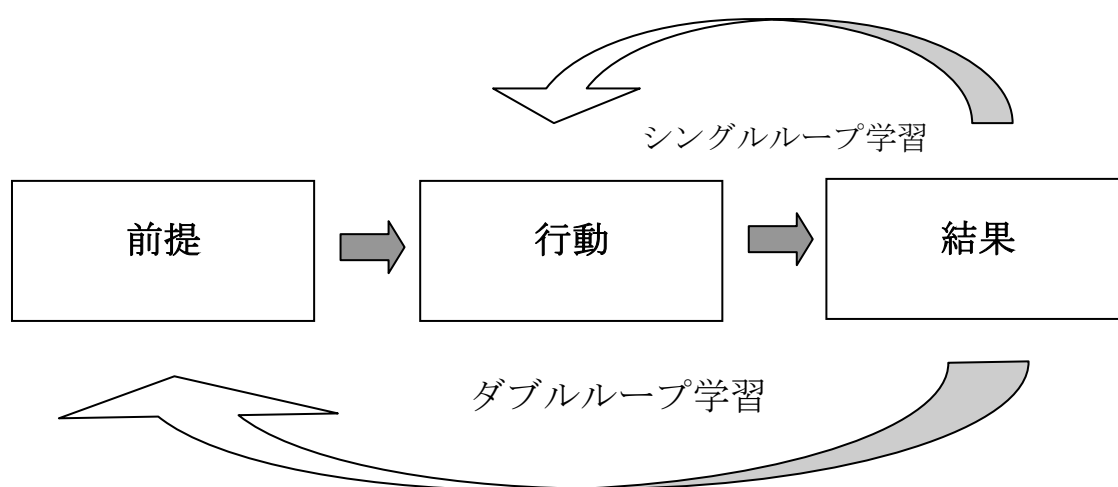


図1 シングルループ学習とダブルループ学習 (Argyris, 1977)

これまで既存研究で考えられてきた学習形態は、次の2つの基準によって分類できるとされている。1つは、学習対象であり、自らの誤りの経験を分析することによる結果から学ぶのか、間接的に他者の経験から学ぶのかという点に焦点を当てる。前者は、学術的には経験学習であり、後者は代理学習であるとされている。もう1つは、学習内容が基準であり、成功からの学習するのか、失敗からの学習するのかという点に焦点を当てる (井上, 2012a)。そして近年の実証研究では、Madsen & Desai (2010) は、学習対象と学習内容を取り合わせ、成功から学ぶ経験学習と代理学習と、失敗から学ぶ経験学習と代理学習という4つの学習形態の効果を比較している。

学習論の観点からすれば、模倣は他社を参照して学習を行う代理学習にあたるものである (Bandura, 1977; Manz & Sims, 1981)。そのため、本稿では模倣を代理学習と同じ意味で扱う。

他社の経験を観察し、その結果を手本にして同じような仕組みを作る代理学習は、

自社が試行錯誤するよりも低いリスク、低いコストで行われる学習形態であるとされている (March, 1991; Levinthal & March, 1993; Haunschild & Miner, 1997)。新しい戦略、方針、技術開発などを実行する際に、代理学習が中心にかかわっていることが既存研究で示唆されており、場合によっては自社の経験に完全に代替することもあると指摘されている (Baum, Li, & Usher, 2000; Beckman & Haunschild, 2002; Schwab, 2007)。また、原発や医学など、業務における失敗が予期できない結果を招く産業では、試行錯誤を実行することが困難なため、代理学習が重大であるとされている (Baum & Dahlin, 2007)。

しかし、他者の観察による学習では十分な価値のある知識を獲得できない可能性もある。すなわち、学びの効果がなくなるのである。その主な理由は、他者を観察しても、その仕組みの中で何が何を引き起こしたり生み出しているのかについての情報が十分に得られないこともあるからである (Denrell, 2003; Levitt & March, 1988; Gino et al., 2010)。そのように、原因と効果を間違えると、失敗したイモベーションが生み出されるのである。

また、代理学習を妨げるもう1つの点は、最適な模倣対象・観察対象を発見することが困難であることにある。イモベーションを狙う企業は、成功を達成した企業、業界でよく知られている企業、自身と同様な製品やサービスを提供している企業などを観察・模倣することが多い (DiMaggio & Powell, 1983; Haunschild & Miner, 1997; Haveman, 1993)。しかし、Staw & Epstein (2000) によれば、そのような企業が必ずしも自社に適切な観察・模倣対象であるとは限らない。不十分な観察、適していない対象を模倣した際には、誤った模倣や、自社に適用できない、失敗を招く模倣になるかもしれない (井上, 2012a)。

では、代理学習が順調に行われるため、どのような対策・取り組みが必要となるのだろうか。上述の代理学習の短所を改良するには、自身が実行する試行錯誤の経験学習を活用することができる。Cohen & Levinthal (1990) によれば、他社を観察して効果的な知見・知識を確保するためには、自社もある程度の能力を持ち、その能力を動かさなければならぬ。能力が不足している状態から抜け、十分な能力を確保することは、コストと時間を必要とするが、試行錯誤による経験学習ができるようになるといえる (Bingham & Davis, 2012; 松尾, 2006)。

しかし、経験学習の結果、つまり経験学習が成功したか失敗したかは、直後に行われる代理学習に大きな影響を与えられ考えられる。また、経験学習が成功し、有意義な経験を得たとしても、代理学習が必ずしも成功するとは限らない (Audia et al., 2000; Baum & Dahlin, 2007)。また、Shenkar (2010)によれば、経験学習が成功すると、自身の能力で必ず有意義な結果を生み出せると解釈してしまい、外部から学ぶことができなくなる可能性がある。さらに、自身が一度成功した行動を何度繰り返しても必ず成功を得ると考えてしまい、代理学習を実行しないこともある (Audia et al., 2000; March, 1991)。逆に、失敗した経験があると、代理学習の実行、外部から学ぶ動機が付くと考えられる

(Sitkin, 1992)。失敗経験は、経験のパターンが間違っていることに対する意識を高めるため、より広い範囲で探索を行おうとするからである (Cyert & March, 1963; March, 1991)。

また、経験学習が失敗に終わり、失敗経験が、役に立つ知見をその経験から得られるとは限らない。一般的には、企業は失敗を正しく見つめないため、実際の原因を明らかにせず、無理のないように見える最も信じられる因果関係で失敗を解釈する傾向があるからである (清水, 2012)。そして、Kim et al. (2009) によれば、近年の研究では成功の経験と失敗の経験、いずれの経験も備えた方が役に立つ知見を生み出しやすいことが実証されている。すなわち、失敗、または成功の経験からのみでは科学的に妥当な因果関係、正確さの高い因果関係を引き出すことができないかもしれない (March et al., 1991)。むしろ、いずれの経験も備えた方がより正しい因果関係を引き出しやすくなる (Kim et al., 2009)。さまざまな経験を持っていることが企業の業績を高めることも実証されている (Hayward, 2002; Zollo & Winter, 2002)。

5. 競争戦略論における模倣の幅

多くの対象の中から最も適したものを選び、そのモデルのどの部分、どのぐらい模倣するかということは模倣の幅 (imitation breadth) と呼ばれ、それに関する議論において、組織学習論よりも競争戦略論の方が模倣の幅を重視している (Csaszar & Siggelkow, 2010)。そして、対象モデルを完全に模倣し、同じものを生み出すことは完全模倣 (perfect imitation) と呼ばれ、対象モデルの一部のみを再現し、あるいは対象モデルをある程度改変・改良することは imperfect imitation、または partial imitation と呼ばれる (Csaszar & Siggelkow, 2010; Posen et al., 2013; Winter et al., 2012)。イモベーションは、目的が模倣対象のモデルを基準として自社に相応しい形態で適用することであるから、部分模倣にあたるだろう。

競争戦略論において、模倣についての研究では、企業の業績を上げることが目的であるから、部分模倣ではなく、むしろ、完全模倣が支持されるが、逆に部分模倣が支持される研究もある (Posen et al., 2013; Winter et al., 2012)。成功した対象のモデルは、改変せずに再現するから成功すると、完全模倣を支持する研究では考えられている (Winter & Szulanski, 2001; Winter et al., 2012)。模倣対象のモデルが複雑な場合、そのシステムを正確に再現するため、完全模倣が適切であると、完全模倣を支持する研究で主張されている (Csaszar & Siggelkow, 2010)。それとは対照的に、模倣対象のモデルを部分的に改変・改良するから、競争優位を生み出す独特の仕組みが形成されると、部分模倣を支持する研究で主張されている (Posen et al., 2013)。

6. 先行研究で残された課題

では、他社のモデルをうまく部分模倣し、どのようにすれば、独特のイモベーション

ンを生み出すことができるのだろうか。これからの研究は、部分模倣を効果的に活かせる鍵として、企業がこれまで行ってきた経験学習に着目すべきだと考えられる。自社が経験して有意義な知見を身につけることで、他社の成功や失敗の経験を自分が経験したように深く学習することができるからである (Gino et al., 2010)。先行研究においても、他社から学習する際には、その知識やノーハウをうまく機能させる能力が不可欠とされており、その能力を獲得するには自身が試行錯誤して得た経験が必要であるとしている (Cohen & Levinthal, 1990; Kogut & Zander, 1992)。本稿で挙げたニトリやクロネコヤマトの事例においても、イモベーションのアイデアが浮かぶきっかけは、当事の社長がこれまでに経た経験に大きく影響されていた。

また、企業は部分模倣を順調に働かせ、イモベーションを生み出すには、どのような経験学習を実行する必要があるのだろうか。既存研究では、企業が部分模倣を実行する際にどのように過去の成功や失敗の経験を役に立たせるかは明確にされていない。そして戦略論において、模倣に関する議論では、自社がこれまで蓄えてきた経験学習の効果については十分に研究されてこなかった。

参考文献

- Abernathy, W.J. (1978). *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Johns Hopkins University Press.
- Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Norwell, MA: Kluwer.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, September-October, 1977, 115-125.
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and laboratory study of strategic persistence following a radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisition. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801.
- Baum, J. A. C. & Dahlin, K. B. (2007). Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18(3), 368-385.
- Beckman, C. M., & Haunschild, P. R. (2002). Network learning: The effects of partners'

heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47, 92-124.

Bingham, C. B., & Davis, J. P. (2012). Learning sequences: Their existence, effect, and evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3), 611-641.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Csaszar, F. A., & Siggelkow, N. (2010). How much to copy? Determinants of effective imitation breadth. *Organization Science*, 21(3), 661-676.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Denrell, J. (2003). Vicarious learning under sampling of failure, and the myths of management. *Organization Science*, 14(3), 227-244.

DiMaggio, P. J., & Powell W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., & Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 102-115.

Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.

Haunschild, P. R., & Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472-500.

Hayward, M. L. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995. *Strategic Management Journal*, 23(1), 21-39.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*. 2(1), 88-115.

Kim, J., Kim, J., & Miner, A. S. (2009). Organization learning from extreme performance experience. *Organization Science*, 20(6), 958-978.

Kline, S.J. (1985). *Research, Invention, Innovation and Production: Models and Reality*, Report INN-1, March 1985, Mechanical Engineering Department, Stanford University.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 95-112.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on

- organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1981). Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 6(1), 105-113.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G, Sproull, L., & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2(1), 1-14.
- Posen, H. E., Lee, J., & Yi, S. (2013). The power of imperfect imitation. *Strategic Management Journal*, 34, 149-164.
- Schwab, A. (2007). Incremental organizational learning from multilevel information sources: Evidence from cross-level interactions. *Organization Science*, 18, 233-251.
- Shenkar, O. (2010). *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*, Harvard Business Press.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organization Behavior*, 14, 231-266.
- Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Utterback, J.M & Abernathy, W.J. (1975). A Dynamic Model of Product and Process Innovation. *Omega* 3(6), 639-656.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.
- Winter, S. G., Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R. J. (2012). Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organization Science*, 23(3), 672-685.
- Zatzick, C. D., Moliterno, T. P., & Fang, T. (2012). Strategic (mis)fit: The implementation of TQM in manufacturing organizations. *Strategic Management Journal*, 32, 1321-1330.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- 井村直恵 (2011) 「ホーム家具メーカーのグローバル戦略：ニトリ VS.IKEA」 *京都マネジメント・レビュー* 19, 61-79.
- 井上達彦 (2012a) 『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.
- 井上達彦 (2012b) 「模倣からイノベーションが生まれる」 『DIAMOND ハーバード・ビ

ジネス・レビュー』8月号, 64-74頁.

清水勝彦 (2012) 『実行と責任—日本と日本企業が立ち直るために—』日経BP.

小倉昌男 (1999) 『小倉昌男 経営学』日経BP 社.

松尾睦 (2006) 『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス—』同文館出版.