



Nagoya City University Academic Repository

学位の種類	博士（経済学）
報告番号	甲第1708号
学位記番号	第67号
氏名	松井 義司
授与年月日	平成31年3月25日
学位論文の題名	新興国発事業革新と本社・現地販社のダイナミズム：エプソン・インクタンク導入事例から
論文審査担当者	主査： 出口 将人 副査： 河合 篤男, 下野 由貴

新興国発事業革新と本社・現地販社のダイナミズム
ー エプソン・インクタンク導入事例から ー

平成 30 年度 博士論文

提出日 平成 31 年 2 月 13 日

名古屋市立大学経済学研究科

経営学専攻

学籍番号 153651

氏名 松井 義司

目次

序章	1
1. はじめに	1
2. 新興国市場の拡大とその特徴	1
3. 問題意識	2
4. 本研究の構成	3
第1章 先行研究と分析枠組	4
1. 新興国発の事業革新で着目すべき要素	4
2. 先行研究レビューの留意点	4
3. 先行研究レビューの手順	5
3.1 「標準化・適応化」議論の変遷と今日の課題	5
3.2 本社・子会社の関係の視点	6
3.3 相互作用の視点	7
3.4 先行研究レビューのまとめ	7
4. 分析枠組の導入	8
第2章 分析方法	10
1. 研究目的と方法論	10
2. 分析単位	10
3. データ収集の方法	11
4. 概念上の分析枠組と事例上の事実の対応関係	12
5. 用語・概念の定義	13
6. 本研究の可能性と制約	13
第3章 事例	15
1. はじめに	15
1.1 インクタンクとは	15
1.2 プリンター市場の概要	16
1.3 互換インクの地域別普及状況	18
1.4 新興国市場での各社の試み	18
1.5 まとめ（インクタンクの立ち位置）	19
1.6 事例の全体像	19
2. 第1段階：先進国でジレットモデルが定着（1990年代～）	20

3.	第2段階：新興国での互換インク普及（2003年頃～）	21
3.1	互換インクの普及	21
3.2	互換インク問題への対応（2003年頃～）	21
3.3	新たな製品導入の取組み	21
4.	第3段階：新興国でジレットモデルを否定（2008～2009年頃）	22
4.1	互換インクの利便性向上（2003年～2008年頃）	23
4.2	互換インク対策の限界（2008～2009年頃）	23
4.3	新興国におけるIJP事業採算の深刻化（2008～2009年）	23
4.4	長期計画の策定（2009年）	24
5.	第4段階：調査活動とインクタンクの仮説形成（2009～2010年頃）	25
5.1	インクタンクプロジェクトの特徴	25
5.2	本社事業部とインドネシア販社による協働調査	27
5.3	顧客像の変化と仮説の構築	27
5.4	ユーザーの課題把握に基づいた開発プロジェクト	29
6.	第5段階：インドネシアでインクタンク導入と訴求（2010～2012年頃）	30
6.1	マスターディーラーの反応	30
6.2	販売店の反応	30
6.3	同業他社の反応	31
6.4	インドネシアでの訴求活動と販売状況	31
7.	第6段階：新興国各国での展開と製品拡充（2011年～）	32

第4章 発見事実

34

1.	ジレットモデルの有効性を否定	34
1.1	既存事業モデルの否定に繋がる要因	34
1.2	他社との違い	35
1.3	代替案を探る試み	36
2.	調査活動とインクタンクの仮説形成	36
2.1	インクタンクの仮説形成に繋がる要因	36
2.2	顧客の再定義	37
2.3	協働調査で隠された問題を明示化	38
2.4	仮説形成に関わる3つの側面	38
2.5	関係者の動機付け	39
3.	インドネシアでのインクタンク導入と訴求	39
3.1	導入と訴求活動の開始	39
3.2	本社と現地の成功を捉えるタイミングのズレ	39
3.3	トリガーとしての「一定の成功」	40
4.	新興国各国でのインクタンクの展開と製品拡充	40
4.1	各国展開の開始	40
4.2	初期モデル導入後の状況	41

5. まとめ	41
5.1 3つのトリガー	41
5.2 トリガーの形成過程	42
第5章 考察	43
1. 相互作用の活性化について考察	43
1.1 本社・子会社関係の動態的变化	43
1.2 各プレイヤーの役割	46
1.3 本社の意思決定スタイルの特徴	48
1.4 活発な相互作用による動機付けの形成	48
2. まとめ	49
終章	52
1. 分析枠組の再確認	52
2. 事業革新の形成と相互作用の活性化	53
3. 政策的含意	53
4. 研究上の貢献	55
5. 本研究の限界、残された課題と展望	55
参考文献	57
参考資料	61

序章

1. はじめに

「これからの日本企業のパラダイム転換をもたらす範例は、おそらく日本ではなく海外で誕生するであろう。」これは『企業のパラダイム変革』（加護野忠男, 1988a）のエピローグに書かれた、日本の将来を予言するかのような一節である。ゼロックスの小型複写機という事業革新が、本国（アメリカ）ではなく日本の子会社から生まれた事例を受けての一節である。

「企業のパラダイム変革」から 30 年が過ぎた現在は、まさにそういう時代といえる。日系企業のグローバル化が進み、事業革新の起点は日本だけでなく欧米へも広がり、更には新興国も起点となる時代となっている。本研究はそういった時代背景の中で、日系グローバル企業が新興国発の事業革新を、いかに進めるかに関する研究である。

さて、本研究の目的は、日系グローバル企業による新興国発の事業革新過程について、「本社と子会社の関係」を通じた「企業と顧客の相互作用」の 2 軸視点から分析し、「事業革新の形成」と「相互作用の活性化」の関係を解明することである。

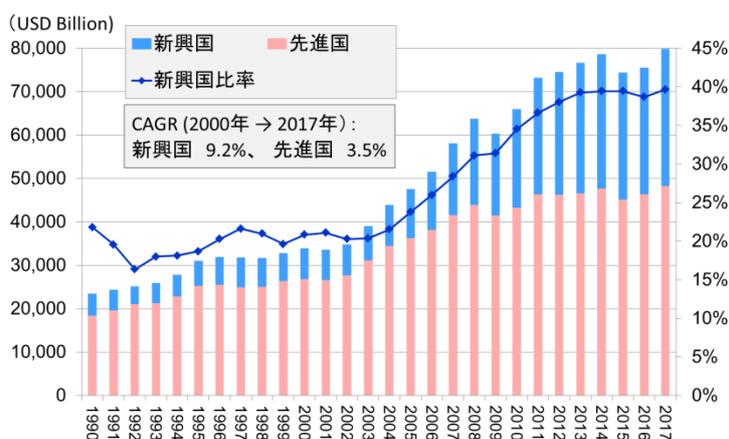
完成型の事業モデルの合理性や、創発型戦略の偶発的で事後的に形成される側面ではなく、事業革新過程での、本社と子会社の関係を通して行われる「顧客との相互作用を活性化させる工夫」に、焦点をあてた研究である。換言すれば、創発型戦略の、相互作用の活性化という企業の意味で「事前の操作が可能な側面」に焦点をあてた研究である。

本章では、この研究を行うに至る背景と研究の概要について説明を行う。

2. 新興国市場の拡大とその特徴

今世紀に入り新興国の経済規模が急速に拡大した。これは国際経営において新たな潮流である。図 1 は世界の GDP に占める新興国の比率の推移である。

図 1 世界の GDP と新興国比率の推移



(出所: IMF World Economic Outlook Database, April 2018)

表 1 1人当たりのGDP比較

1960年	米国	日本		
GDP/人	\$2,912	\$478		
米国 = 1	1	1/6		
1980年	米国	日本		
GDP/人	\$12,576	\$9,466		
米国 = 1	1	3/4		
2010年	日本	インド	インド ネシア	中国
GDP/人	\$44,674	\$1,423	\$3,178	\$4,524
日本 = 1	1	1/34	1/14	1/10

(出所: 同左)

新興国の比率は、1990年代までは約2割で推移していたが2013年以降は約4割に拡大した。この傾向がさらに進むと考えられている。更に特徴的なのは、日本とは所得格差が大きく、環境が異なる新興国市場が急速に拡大したという点である。表1は、1960年、1980年、2010年における1人当たりGDPの比較である。2010年のインドは日本の1/34、インドネシアは1/14、中国は1/10であり、1960年の日本のGDP/人が米国の1/6と較べても大きな開きがある。

1970年代から1980年代にかけて米国企業が日本市場に参入する際には、消費者や流通の違いからさまざまな困難があった(角田, 1991)。しかし、今日の日本とインドやインドネシアとの経済格差は、当時の米国と日本との格差の比ではない。日系グローバル企業にとって、これらの国への適応が極めて難しい課題と考えられる。

このような新興国市場の拡大に伴い、「新興国」という用語も頻繁に使われるようになった。しかしその定義はあいまいであり、時代とともに変遷している。IMFは旧ソ連圏、東南アジア、中東アフリカ、中南米の23か国を新興国(emerging markets)と定義しているが、世界銀行は2016年以降に先進国・途上国の区分けを取止めている。時代の変遷とともに、発展途上国、NIEs、BRICs、新興国などさまざまな用語が使われており、今後「新興国」という用語が固定化するかの確証もない。

そういった中で、本研究が対象とする新興国市場とは、中国、インド、インドネシアなど、急速な成長を遂げ市場規模が大きいものの、経済格差(1人当たりの購買力)などに起因した市場特性の違い¹から、先進国企業にとって市場適応が難しい市場のことである。

3. 問題意識

国際経営研究では、「グローバル標準化」と「ローカル適応化」のバランスが重要とされて来た(Limなど, 2006)。その前提として、先進国を中心としたグローバル市場の拡大があった。しかし今世紀に入り、先進国と市場特性が大きく異なる新興国市場が拡大した。それは、標準化・適応化のバランスの取れた事業運営が困難な市場が拡大するという、日系グローバル企業にとって新たな課題の登場でもあった。

「リバーズイノベーション」(Govindarajan & Ramamurti, 2011)で主張されるように、先進国向け製品のマイナーチェンジで市場適応が困難な場合には、新興国発の事業革新が重要な戦略となる。しかし、日系グローバル企業が新興国発の事業革新で成功した事例が限られているため、このあり方を問うことは重要な研究テーマである。これが本研究を始めるに至った理由である。

¹ 新興国への参入を難しくする要因についてさまざまな議論がある。ゲンマワットは新興国市場の特徴を、文化・制度・地理・経済の距離(違い、格差)から捉え、耐久消費財は経済格差が特に重要としている(Ghemawat, 2001, Reprint R0108K, p.5)。ゴビンダラジャンとトリンブルも、中国やインドなど米国との経済格差(1人当たりのGDP)が大きい巨大市場の出現に着目し、日米欧を念頭に開発した製品をこれらの国で訴求することの難しさを指摘している(Govindarajan & Trimble, 2012, pp.193-194)。一方、カナとパレブは、先進国ではあたりまえに存在する制度面の不備(制度の隙間: Institutional void)に起因した、参入の難しさを指摘している(Khanna & Paleru, 2010)。制度の隙間とは、市場情報の欠如、不明確な規制環境、非効率な司法制度などが不備なことである。本研究では、ゲンマワットやゴビンダラジャン・トランプの主張に従い、主に経済格差(1人当たりの購買力)に起因した市場の特殊性に着目する。

4. 本研究の構成

本研究の構成は、以下のとおりである。

1章（先行研究と分析枠組）では、標準化・適応化や本社・子会社関係といった国際経営の視点に加え、事業革新・起業研究（特に相互作用の議論）の先行研究レビューを行う。初めに、これら3つの先行研究について、本研究への意義と課題の整理を行う。それに基づき、日系グローバル企業の新興国発の事業革新過程という特殊な状況やその難しさを概念的に構造化し、本研究の分析枠組を導入する。

2章（分析方法）では、研究目的に適合した方法論を採用した上で、分析単位を設定し、分析方法の検討を行う。エプソン「インクタンク」という新興国モデルの導入過程が、事例研究の分析単位である。概念上の変数と事例上の事実との対応関係が明確な分析方法の導入が課題となる。

3章（事例）の冒頭では、分析単位の立ち位置を明確にするために、業界の概況、互換インクの普及状況、新興国での他社の試み、について説明を行う。次に、分析方法（第1章）に従って、一連の過程を6段階に分けた記述を行う。この章は、拙著（松井, 2017b）に加筆修正したものである。

4章（発見事実）は、分析枠組（第1章）と分析方法（第2章）に従い、事例（第3章）を整理したものである。ここでは、事業革新の形成の確認を行う。

5章（考察）では、事例の整理と事業革新の形成の確認（第4章）を踏まえた上で、既存研究での主張と対比させながら、本事例での相互作用の活性化についての工夫や方策についての考察を行う。

終章では、本論文の結論となる政策的含意を述べた上で、研究内容の貢献、研究の限界、及び研究課題と展望を提示する。

第1章 先行研究と分析枠組

1. 新興国発の事業革新の研究で着目すべき要素

それでは、日系企業が新興国発の事業革新を進めなければならない状況とは、どのような状況なのであろうか。本研究の導入として、この点について整理をしておきたい。

初めに着目したいのは時間経過の要素である。マイナーチェンジでは市場適応ができないという状況には、そこへ至るまでに各種の段階があったはずである。最初に標準品を導入して見て適応ができないことが判り、次に更にそのマイナーチェンジを導入しそれでも市場適応が困難であることが判明し、事業革新が必用になる、という時間的な経過である。ここでの適応とは、顧客に受け容れられる製品（事業モデル）を、企業として採算を確保でき、継続的な参入を可能にすることである。採算を度外視した廉価版の導入で顧客の受容性を高めたり、採算を重視して顧客に受け容れられない導入では、継続的な参入ができないためである。

次は、事業革新の起点に関連した点である。通常は、本国で確立した事業を他国へ（当初は他の先進国、更には新興国へ）導入して行く流れの、バーノン型²の事業展開が一般的である。しかし、日系企業の新興国発の事業革新の起点は、従来と異なり、本社がある日本（又は事業の中心を成して来た先進国）ではなく、新興国である。そのため、標準化の知見を持つ本社と適応化の知見を持つ現地が、協働で事業革新を進めて行く状況が考えられる。

最後は、不確実性やリスクとどう向き合うかについてである。マイナーチェンジでも適応が困難な場合、次に行く戦略は更に難しくなる。急速に拡大した市場のため、市場情報の知見に制約があるという問題もある。また、本国以外の新興国から事業革新を進める難しさもある。更に、先進国との経済格差（1人当たりの購買力）などを背景とした先進国との市場特性の違いもある。このような不確実性が高い状況では、無理をせずに時間をかけ、慎重に市場適応を進めるのが理想的かも知れない。しかし急速な市場拡大を背景に、性急に市場適応が必用な場合は、大きなリスクがあっても戦略実施が必用となる。

つまり、日系企業が新興国発の事業革新を進めなければならない状況では、「本社・新興国子会社の関係」のあり方、「不確実性」との向き合い方、時間経過の中での「動的」な動き、の3つの要素が重要と考えられる。

2. 先行研究レビューの留意点

本研究の目的は、日系グローバル企業による新興国発の事業革新のあり方を問うことである。そのためには、標準化・適応化の議論に加えて、この事業革新の難しさに関係した3つの要素（「本社・新興国子会社の関係」のあり方、「不確実性」との向き合い方、時間経過の中での「動的」な動き）への配慮が必用である。

本章では、これらの配慮を踏まえながら先行研究のレビューを行い、新興国での事業革新の課題を構造化し、その上で分析枠組と分析方法を導入する。

² Vernon (1966)。

3. 先行研究レビューの手順

本節では、本研究の分析枠組を導入するために、3つの視点の先行研究レビューを行う。それを通して、各視点に関して、本研究への意義、本研究で用いる場合の問題点、本節での検討項目、について整理を行う。

標準化・適応化のバランスが取れた事業運営の困難な新興国市場が急速に拡大し、それが日系グローバル企業の新たな課題となっているため、国際経営論の標準化・適応化の各種議論を最初に取り扱いたい。

本社・子会社関係は、国際経営論の重要な研究分野である。しかも、日系企業が新興国向けの事業革新を起こすというコンテキストでは、本社と現地子会社関係が重要な要素である。そのため、この分野のレビューを2つ目に取扱う。

日系企業が新興国向けの事業革新を進める上では、「不確実性」とどのように向き合うかが重要である。そのため、不確実性を重要課題として取り扱う事業革新と起業研究が、3つ目のレビューである。

3.1 「標準化・適応化」議論の変遷と今日の課題

先進国のグローバル企業は、新興国の市場参入に際して、従来の先進国を中心とした市場展開と比べ、標準化と適応化の両立が難しいという課題がある。この問題に対してはさまざまな議論が行われている。

適応のために標準化から逸脱した新たな資源構築を必用とする場合、戦略実施には大きなリスク（天野, 2010; 臼井・内田, 2012; 元橋, 2013, p.229）を伴うという課題がある。これを天野(2010)は、「非連続型戦略」とよんでいる。この非連続性に伴うリスクを克服するためには、李(2018)は創発型アプローチの重要性を指摘している。しかし、創発型アプローチの視点からグローバル企業の新興国への参入戦略を詳細に分析した実証研究が限られていると思われる。

Govindarajan & Ramamurti (2011) は、インドや中国のように先進国と市場状況が異なる大市場が出現したため、先進国向け製品のマイナーチェンジによる市場適応には限界があるとの指摘している。そしてその対応として、新興国発の事業革新³の推進を提唱している。その方策としては、経営トップ直轄のLGT (local growth team)を現地に創設し、LGTへ大幅な権限を委譲し、LGTがグループ企業内資源を有効利用⁴できるような経営トップの配慮することが、重要としている。

新興国で標準化・適応化のバランスが取れた参入が困難な場合、その対応が国際経営の新たな課題となっているという問題提起は、重要な指摘と言える。しかし、その成功事例が限られており、その処方箋について各種研究が行われているが有力な主張も限られている。

³ 新興国発の事業革新は、将来的には先進国でも普及する事業革新となり得る可能性があり、先進国から途上国へと普及が進む従来型の事業革新とは逆向きのため、彼らは「リバースイノベーション」とよんでいる。

⁴ 代表事例として彼らは、GEヘルスケアがインドで開発した心電計を取上げている。購買力・電源事情などインドの特殊事情に対応するため、安価で携帯型心電計の開発が不可欠であった。医療機器用の部品を使うと高額になるため、LGTはGEがグループ全体で扱っている主要部品の中から安価な汎用部品を活用することができた。

以上をまとめると、標準化・適応化が国際経営における重要な視点である一方で、市場が拡大する新興国においてそのバランスを取ることが困難な状況が、国際経営の新たな課題となっている。この問題をどのように解決して行くかについての分析を行う枠組と方法の構築が、本節では重要な課題である。

3.2 本社・子会社の関係の視点

多国籍企業を、1つの階層型組織の塊 (hierarchical monolith) としてではなく、組織間ネットワーク (interorganizational network) という組織間の関係性として捉えた (Birkinshaw & Hood, 1998) ことは、Ghoshal & Bartlett (1990)の貢献がある。また彼らは、国際経営における集権化と分散化の利点を補完し合う体制として、トランスナショナル企業を提唱している (Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1990)。その本社・子会社関係の特徴は、分散化・専門化をしながら相互依存をする関係と、本社と子会社が相互依存しながら協働で知識を開発しグローバルで共有する点にある。

本国以外の新興国で事業革新を進めるといふ特殊な状況を分析するためには、グローバル企業を1つの塊ではなく、本社と子会社とが相互依存の関係性として捉える視点には、重要な意義があると考えられる。

一方、本社・子会社関係を動的に分析すべきとの主張もある。梶山 (2009, p.p 104-107 & 188-189) は、現地知識活用戦略を動的に分析する枠組の理論構築を提唱している。現地適応策の試行錯誤を通して戦略を進化させて行くという視点である。また、本社・子会社関係を伴うグローバル標準化と現地適応化の問題について、馬場(2004; 2007)は、「事前の戦略策定だけでなく、結果のフィードバックを通じた柔軟な戦略調整」(馬場, 2004, p.296) や「事前の戦略的意思決定のみならず環境変化に対応し続けるような事後的な能力」(馬場, 2007, p.124) という、動的な分析視点の重要性を指摘している。

梶山と馬場が主張するように、本社・子会社関係を動的に分析することが、本研究にも有用と考えられる。Bartlett & Ghoshal (1989)は、本社と子会社との関係において、中央集中型と分散型の功罪を補完し合う柔軟な組織関係 (トランスナショナル企業) を提唱している。それはグローバル組織の一般化した静的なあり方についての提唱である。そのため、もしも時間経過の中での本社・子会社関係の動きを分析ができれば、両者のより詳細な関係を明らかにできる可能性がある。

しかし、この動的な分析枠組には残された課題も多い。「概念上の測定や変数間の関係の特定のしかたなどの実証方法」の開発が課題となっている (梶山, 2009, p.189)。また、質問票調査は動的・長期的変化の検証には不向きのため、代表事例を発掘し事例研究を行う必要があるが、こうした能力を企業外部から調査することが困難である (馬場, 2004, p.297 より筆者要約)。

つまり、事業革新という時間経過の中で変化して行く本社・子会社関係の分析には、グローバル組織のあり方を一般化した視点を、そのまま使うことが困難である。そこで、この分析には馬場 (2004; 2007) や梶山(2009)が指摘するように、長期に渡る動的な変化を詳細に分析する事例研究が望ましい。そのためには、1社事例の長期過程を観察する調査の実施と、概念的枠組 (変数) と事例上の事実との対応関係が明確で実証可能な分析方法の導入が、どうしても

必用となる。しかも、その分析枠組と実証方法の考案は、馬場・梶山が指摘するように困難ではあるが、本研究には重要な課題である。

3.3 相互作用の視点

3つ目のレビューは、事業革新や起業研究の視点として頻繁に登場する相互作用についてである。

戦略形態を大きく2つに大別すると、計画型と創発型がある (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg など, 邦訳 2013; 沼上, 2009; 網倉, 2009; 伊丹, 2012)。計画型は戦略の実施結果の不確実性が低い状況で有効とされる形態で、創発型は不確実性が高い状況で有効とされている。創発型戦略では、偶発的な出来事やフィードバックとの相互作用で、戦略が事後的に形成されて行くとする考え方である (加護野, 1988b; 石井, 1993; 沼上, 2009)。また、製品 (事業モデル) は、導入をしながら環境との相互関係で形成されるので、そもそも事前には最適解が存在しないとする考えである。

一方、起業研究においても同様の指摘がある。起業リスクと相互作用 (Ries, 2011; Blank, 2013) に着目した研究が行われている。起業は不確実性を伴うので、リスクの緩和には、小規模な市場導入から始めて「導入→検証・学習→修正」のループを速く回すことが重要としている。

相互作用の視点は、本研究に2つの意義がある。1つ目は、不確実性が高い状況で事業革新を進めるには、市場環境との積極的な相互作用を通じた戦略形成が必用であるとする点である。また、不確実性が高く最適解が事前に存在しない (あるいはそれを見つけることが困難な) 状況では、リスクを伴う大型投資を初めから行うよりも、小規模な導入から始めて市場との相互作用を行いながら徐々に事業規模をスケールアップすることで、戦略実施に伴うリスクを最小限に抑える可能性があるという点である。ただし、相互作用を重視する創発型戦略にも課題がある。創発の偶発性だけに依存すれば戦略とは言い難い。創発型戦略における、事後的な (あるいは偶然の) 成果ではなく、企業が意思や創意工夫によって事前に操作可能な側面が何か、という疑問が残る。

2つ目は、この相互作用が、事業革新過程を分析する上で有効な視点となりうる点である。この一連の過程には、さまざまな段階が存在する。既存環境 (先進国) と異なる環境への参入、そこへの適応戦略 (例えば既存製品のマイナーチェンジ) の実施、既存品のマイナーチェンジで適応が困難と判明、新たな製品の探索、新たな製品の創造、その訴求、などの各種段階である。そのような性格が異なる各段階において、企業と市場 (顧客) 間の相互作用を詳細に確認することで、事業革新過程についてより詳細な示唆が得られる可能性がある。

ただし、本社・子会社関係の課題と同様に、1社事例の長期過程を観察する調査の実施と、概念的枠組と事例上の事実の対応関係を明確にして実証可能な分析方法の導入が、重要な課題となる。

3.4 先行研究レビューのまとめ

標準化・適応化が国際経営の重要な視点であり続けて来た。しかし、市場拡大が目ざましい

新興国では、そのバランスを取ることが困難な状況があり、これが国際経営の新たな課題である。この課題が本研究の出発点であり、その解決についての分析枠組と方法の構築が本節の課題と言える。

日系企業の新興国における事業革新の戦略形成を解明する上で、本社・子会社関係が重要な研究視点である。しかし、この事業革新過程における本社・子会社関係は、一般化した静的な関係ではなく、時間経過の中での変化して行く関係と考えられるため、それを分析する枠組と方法の導入が課題である。そのためには、1 社事例について事業革新の長期に及ぶ過程の調査を実施する必要がある。更には、概念枠組と事例の事実の対応関係が明確で実証可能な分析方法の考案が、難しいが重要な課題である。

事業革新論や起業研究では、事業の不確実性を背景として、企業が市場（顧客）と積極的に相互作用を行う創発型の戦略プロセスを重視している。日系企業による新興国発の事業革新は不確実性が高い状況下での戦略策定であるため、この視点を本研究の分析視点に援用すべきと考える。

ただし、それには2つの課題がある。相互作用を伴う創発型戦略では、偶発的・事後的に戦略が形成される側面が強調されているが、これでは戦略性が乏しい。相互作用による創発の、企業が意思と創意工夫により事前に操作可能な側面の解明が、1つ目の課題である。

事業革新過程における、企業と市場の相互作用を詳細に確認することで、この解明ができそうである。しかし、上述の本社・子会社関係の課題と同様に、概念的枠組と事例上の事実との対応関係を明確にし、実証可能な分析方法の導入が必用である。これが2つ目の課題である。

4. 分析枠組の導入

先行研究レビューを通してまとめた本研究への意義と課題を踏まえ、本節では分析枠組の導入を行う。日系企業による新興国発の事業革新過程について、以下3つの状況や特徴を設定することで、その過程を概念的に構造化し、本研究の分析枠組を導入する。

1つ目は戦略形態の特徴についての設定である。予測可能性が低い状況では、事業戦略の最適解が計画立案時には存在しないので、情報量やその処理能力の拡大⁵に頼った計画型の戦略策定には限界がある。むしろ、企業が市場環境との度重なる相互作用を通して戦略が事後的に形成されて行くという、創発型の戦略形成の設定である。

2つ目は相互作用が行われる特徴である。標準化・適応化のバランスを考慮しながら本国以外の新興国での事業革新を行う状況では、企業と顧客（市場環境）の相互作用は、本社と子会社の関係を通じて行われる、という設定である。

3つ目は、創発における戦略性についてである。つまり、相互作用を伴う創発において、企業が意思と創意工夫によって事前に操作が可能な側面が、どこにあるかという点である。予測可能性が低い状況での事業革新過程では、企業は合理的な戦略（最適解）を事前に意図することが難しい。しかし、本社・子会社関係の工夫により、戦略形成を促すための「相互作用の活

⁵ Galbraith (1973, 邦訳 1980)は不確実性を「職務を完遂するために必要とされる情報量と、すでに組織によって獲得されている情報量とのギャップ」と定義している。一方、本研究で取扱う予測不可能性とは、情報量の量的なギャップではなく、そもそも最適解やそれに必要な情報が事前にはわからない状態である。Galbraith (1973, 邦訳 1980)が定義する不確実性と分けるために、本研究では「予測可能性が低い」と表現している。

性化」を、企業が事前に意図・操作することが可能であるという設定である。

本研究では、以上の3つの設定を分析枠組として、日系グローバル企業による新興国発の事業革新過程のダイナミズムについて、「本社と子会社の関係」を通じた「企業と顧客の相互作用」に焦点をあてた分析を行う。換言すれば、日系グローバル企業の事業革新過程における、本社・現地販社関係を通じた企業・市場間の相互作用に焦点をあてた分析をし、「事業革新の形成」と「相互作用の活性化」の関係を明らかにすることが、本研究の目的である。

本研究の特徴は、完成型の事業モデルの合理性に関してではなく、そこに至る過程の中での、本社と子会社の関係を通して行われる「顧客との相互作用を活性化させる工夫」に焦点をあてる点にある。つまり、創発型戦略の、偶発的で「事後的に形成される側面」ではなく、相互作用の活性化という企業の意思や創意工夫で「事前の操作が可能な側面」に焦点をあてた研究である。

次章では、この研究を進める上での分析方法の導入を行う。

第2章 分析方法

1. 研究目的と方法論

本研究の目的は、日系グローバル企業の事業革新過程を、本社・現地販社関係を通じた企業・市場間の相互作用に焦点をあてた分析をし、「事業革新の形成」と「相互作用の活性化」の関係を明らかにすることである。そのためには、長期に渡る事業革新過程における、本社・現地販社関係や、それを通じた顧客（市場）との相互作用についての動態的な動きや変化を、注意深く調査・分析する必要がある。

そこで分析方法としては、多数企業への質問票調査の方法を採らず、1社事例を詳細に調査し分析を行う、質的データ分析（佐藤，2008）の方法を採ることとする。

また、日系グローバル企業の事業革新過程という状況の中での、相互作用の活性化策については、具体的な仮説の設定が困難であり、要因が複数ある可能性もある。そのため、一定の分析枠組に従って、1社事例の長期に渡る過程を詳細に分析し、そこから含意を見出して行く仮説発見型の、帰納的事例研究(inductive case study⁶)の方法を採用する。

2. 分析単位

事例研究の分析単位は、エプソン本社、エプソンのインドネシア販社とその顧客を対象とする。また、分析単位の期間は、エプソン「インクタンク」の導入過程であり、新興国で既存製品の有効性を否定し新たな事業モデルの探索をインドネシアで始めてから、それを導入し、インドネシアで訴求の目途がつくまでである。つまり、本社・インドネシア販社・インドネシア顧客との関係を通じて、新興国での課題（互換インクの問題）を解決したインクタンクという製品（事業モデル）がインドネシアで目途がつくまでの、最も困難な過程が分析単位である。

本研究は、本社と子会社を通じた顧客との相互作用に着目した研究であるため、本社、インドネシア子会社、その顧客の3つのパースペクティブから分析を行う方法を採用した。

1社事例のみの研究に偏る問題を補強するために、事例（3章）の冒頭で、業界全体の動向や各社の新興国モデルの試みについて触れることにする。

「インクタンク」とは、エプソンの新興国専用のインジェットプリンタ（IJP）の総称である。初代モデルは2010年にインドネシアで導入された。その後、インクタンクは新興国各国でヒット商品に成長し、新興国各国で既存製品から順次インクタンクへ置き換えが行われた。しかし、インドネシアで目途が着いた後の、インクタンク販売の新興国各国での成功の過程は、本研究の分析単位ではない。

この事例を選定したのは、以下3つの理由からである。第1の理由は、日系企業による新興国発の事業革新の事例が限られている中で、成功事例の一つである点である。プリンターメーカー各社が、さまざまな新興国専用モデル導入の試みを行って来た。しかし、それらの販売は短命に終わるか拡大傾向を示していない。その中でインクタンクは、新興国での販売が継続的

⁶ 一社による事業革新の長期に渡る過程について、一定の視点から詳細な分析を行う、帰納的な研究スタイルは、Tripsas & Gavetti (2000, p.1149)によるボラロイド社の研究を参考にした。

であり、しかも拡大傾向を示す代表的なインクジェットプリンター（事業モデル）であるという点が、第2の理由である。また、日系企業の本社と現地販社が取り組むことで実現した事業革新である点が、第3の理由である。

3. データ収集の方法

1 社事例を詳細に調査し分析を行う本研究では、インタビュー調査による豊富な質的データの収集が不可欠である。調査対象期間の状況を知る関係者にインタビューを行い、可能な限り多面的な調査を試みた。

インタビューの対象者は、エプソン関係者（5組）、インドネシアのエプソンディーラー（7組）、プリンター業界に詳しい関係者（2組）である。（表2参照。）

表2 インタビューリスト

インタビューの時期・場所		氏名・所属(その時期)
2017年2月8日	セイコーエプソン豊科事業所	平崎道也（2008年4月～2012年3月にエプソンインドネシア販社社長）
2017年2月25日	松本市内	遠藤綱一（2003～2009年にセイコーエプソンのIJP設計部長、事業部長、業務執行役員・情報画像本部副本部長など、2009～2015年に業務執行役員・エプソンシンガポール社長を歴任）
2017年4月11日	エプソンインドネシア販社、ジャカルタ市内	清水智哉（2016年～、エプソンインドネシア販社取締役）
		エプソンインドネシア販社、マーケティング担当者（社歴10年）
		エプソンインドネシア販社、営業担当者（社歴12年）
2017年4月12日	ジャカルタ市内	ジャカルタのエプソン・マスターディーラー（2社）： Indo Bhakti Utama社、Multi Berkat社
2017年4月13日	エプソンインドネシア販社スラバヤ支店（スラバヤ市内）	エプソンインドネシア販社 営業担当者（社歴12年）、営業担当者（社歴14年）、サービス担当者（社歴7年）
2017年4月13日	スラバヤ市内	スラバヤのエプソン・マスターディーラー（5社）： Epson Gallery社、Toko社、Sky Print社、3D Store社、ACK Store社
2017年6月23日 2018年10月3日	インターウォッチ社（東京、神田）	野村哲夫（インターウォッチ社代表）、 岩田治信（マーケティングマネージャー）
2017年6月22日	東京都内	大河原克行（ジャーナリスト、『究め極めた「省・小・精」が未来を拓く』の著者）
2017年9月14日	東京都内	エプソン関係者（匿名）

松井(2017b)に加筆

インタビュー形式は、半構造化面接法⁷（鈴木, 2005）を用いた。

収集データの信頼性を確保するために、複数関係者のインタビューなど各種データを照合しダブルチェックするトライアングレーション⁸の手法を用いた。また、内容についての調査者（著者）の誤解や理解不足を減らすために、各インタビューの後には、収集した内容（データ）のメモを作成し、インタビューに協力した方々に確認をして頂いた。

インタビューデータが主な情報ソースではあるが、セイコーエプソン社の公開データ、新聞雑誌、調査会社のデータを補完的に活用した。

⁷ 事前に作成した質問票に基づいてインタビューを行うが、回答者のコメントの流れに従う形で、事前に作成した内容以外についてもコメントを貰う。

⁸ トライアングレーション（Eisenhardt, 1989）。

4. 概念上の分析枠組と事例上の事実の対応関係

概念上の分析枠組と事例上の事実との対応関係を明確にし、実証可能な分析方法を考案することが、先行研究レビュー（1章）では、本研究の課題であることが判明した。しかし、相山（2009）が指摘するように「概念上の測定や変数間の関係の特定のしかたなどの実証方法」が難しい課題なので、本節ではその検討を行う。

この課題に対応するには、分析方法を導入する際に、以下3点の克服が必用と考えられる。

- ① 概念上の2変数（事業革新の形成、相互作用の活性化）と事例上の事実とが密接に関連している。⁹
- ② 「事業革新の形成」は、事例上の発見事実から特定化し易い事実である。
- ③ 事例上の発見事実から「相互作用の活性化」について考察がし易い。

これら3つの課題を克服しつつ、本社・子会社関係を通した顧客との相互作用を分析するために、以下の手続きで研究を進めて行く。

(1) 事業革新過程の段階化（3章）

一連の事業革新過程を、1つではなく、複数の段階として捉える方法を採用。また、各段階での出来事や行動は、その前後の段階と密接に関連していることから、事業革新過程（分析単位）のみではなく、その前後の過程についても調査範囲に加える。¹⁰

事例（3章）では、一連の事業革新過程を段階化した上で、各段階の行動と出来事については、いつ（どの段階で）、だれが（本社、子会社、顧客）、どのように（指示、移譲、協働）、何をしたか（行動や意思決定、それらの変化）に、注意を払いながら記述を行う。

(2) 発見事実の整理（4章）

本社・子会社関係を通した顧客との相互作用についての事例上の事実（出来事、行動や意思決定）を、確認しやすくするために、3章で記述した事例を、4章では本社・子会社・顧客に分けて整理を行う。

(3) 各段階でのトリガーの特定化（4章）

事業革新の形成という概念モデル上の変数は、事例上で特定し易いものでなければならない。そこで、事業革新過程を複数に段階化した上で、各段階でのトリガーに着目する。ここでのトリガーとは、各段階での各種の出来事や行動の中で、これが無ければ次の段階に進まない（反実仮想¹¹）ような重要で確認しやすい行動のことである。また、各段階での『次の段階へ進むトリガーとなる行動』を、概念モデル上の「事業革新の形成」に相当するものとして定義する。つまり、概念モデル上の事業革新の形成とは、事例上では、各種の行動や出来事によって次の

⁹ 概念モデルと具体的データとの対応関係が、質的研究では重要である（佐藤, 2008）。

¹⁰ 各段階の行動（意思決定）は、以前の段階の相互作用（あるいはそれらの蓄積）に影響を受ける可能性があるため。問題解決の過程を分析する上で、問題解決だけでなく、問題発生 の 起 点 となる出来事からの説明が必用（田村, 2016, p.47）。

¹¹ 反実仮想による焦点の設定（田村, 2016, p.p.85-86）。

段階へ進むトリガーが形成されることである。

(4) トリガーの要因となる行動・出来事の確認 (4章)

各段階のトリガーを特定化した後に、各トリガーの要因になっている各種の行動（意思決定）・出来事の確認を行う。その際、本社・子会社関係を通じた顧客との相互作用の視点で、それぞれの行動（意思決定）・出来事を確認する。

(5) 相互作用の活性化を考察 (5章)

4章で確認したトリガーの要因となった各種の行動（意思決定）・出来事が、どのような工夫や行動によって促されたか、そして、そこには何らかの規則性がないかを検討することで、事業革新の形成に繋がる相互作用の活性化について考察を行う。

5. 用語・概念の定義

一部繰り返しにはなるが、誤解を避けるために、本研究で用いる用語の定義を以下に記すことにする。

「本社・子会社の関係」とは、本社から子会社への指示、子会社から本社への提案、子会社の自主的な行動、両者の協業などである。

「予測可能性 (predictability) が低い」¹²とは、戦略策定時に成果の予測が困難な状態である。

事例上で特定化し易い重要な事実として、事業革新の形成過程で「次の段階へ進むトリガーとなる行動」を、本研究では事業革新の形成と定義する。

「相互作用」とは、本社・子会社関係を通じた、企業の顧客への働きかけ、顧客から企業への働きかけ（フィードバック）である。顧客への働きかけとは、新たな製品の導入、新たな販売政策の展開、販売店やユーザー調査などである。また、顧客からの働きかけとは、新たな製品導入や新たな販売政策の展開についての市場からのフィードバックであり、それらを確認することである。それらの働きかけは、意図や予期したものだけでなく、予期しない偶発的な出来事やフィードバックも含める。

相互作用の活性化とは、活発な相互作用が行われるための、本社・子会社関係や意思決定上の工夫などである。トリガーの要因となった各種の行動（意思決定）・出来事が、どのような工夫や行動で促されたかを検討することで、事業革新の形成に繋がる相互作用の活性化について考察を行う。

「ダイナミズム」または「動的」とは、時間経過の中での、本社・子会社関係を通じた企業と顧客との、相互作用の連続的な動きや変化のことである。

6. 本研究の可能性と制約

本章の最後に、研究上の特徴を背景とした可能性と制約について、まとめておきたい。

¹² 本研究では、不確実性の代わりに予測可能性という用語を用いている。第1章4節の脚注を参照。

日系グローバル企業の事業革新過程を、本社・現地販社関係を通じた企業・市場間の相互作用に焦点をあてた分析をし、「事業革新の形成」と「相互作用の活性化」の関係を明らかにすることが、本研究の目的である。本社・子会社関係という伝統的な国際経営の分析を踏まえつつ、時間経過での動的な視点と、顧客との相互作用の視点を加えたことが、本研究の特徴である。そのためには、多数の関係者の調査を行い豊富な事実（行動や出来事）を収集し、長期に渡る事業革新過程を深く掘り下げて行く、単一事例の研究を行う必要がある。

これらの特徴により、本社・子会社関係の既存研究では見逃されて来た含意を導き出す可能性がある。しかし、単一事例のため、普遍的な論理を見出すことは困難であり、あくまで帰納的に仮説を発見して行く研究である。

第3章 事例¹³

1. はじめに

本研究の対象は、エプソンのインクタンク（新興国モデル）であるが、研究の意図は、その製品や事業モデルの合理性を問うことではない。その事業革新過程における、本社と子会社の関係を通して顧客との相互作用を行うプロセスにおける合理性に焦点をあてた研究である。本章では、このプロセスについての分析を行う。

この事業革新過程のプロセスを記述する前に、プリンター業界や新興国市場拡大の状況を説明することで、インクタンクの立ち位置を明らかにしておきたい。そのため本節では、インクタンクとは、プリンター市場の概要、互換インクの普及、新興国市場での各社の試み、の4点についての説明をしておきたい。

1.1 インクタンクとは

インクタンクとは、エプソンが初代モデルを2010年から導入した、インクジェットプリンターの新興国専用モデルの総称である。新興国では一般的に低価格品がボリュームゾーンとされている。しかし、インクタンクはエプソンの既存製品と比べ製品価格を2倍にし、当初は顧客の抵抗があったものの、その後、新興国各国でヒット商品に成長した。

表3 既存製品とインクタンクの比較

主要項目	詳細	既存製品	新興国製品
想定顧客・用途	主要市場	先進国	新興国
	主要顧客	家庭用ユーザー	業務用ユーザー (中小事業所)
	印刷量	少量	大量
代表モデル	IJP複合機	Stylus TX121	L200
価格	本体価格	¥8,400	¥15,900
	インク代(黒印字1枚)	¥4.20	¥0.20
機能	印字速度(黒印字の枚数/分)	28	27
	消耗品の印字枚数	200枚	4,000枚
	インクの保管と供給方法	カートリッジ型 (カートリッジをインクヘッドに 取付ける方式)	据置型 (大容量インクタンクからチューブで インクをインクヘッドに供給する方式)
性能・品質の 見直し	大量印刷	なし	あり
	インクの長期使用	なし	あり
	埃っぽい環境	なし	あり
製品保証	保証条件	互換インクの使用で失効	純正インクを使う限り有効

(インドネシアでの小売価格。円換算は2010～2011年の平均レート(IDR107/¥)を使用。)

出所) 拙著(松井, 2017b, p.15) より。

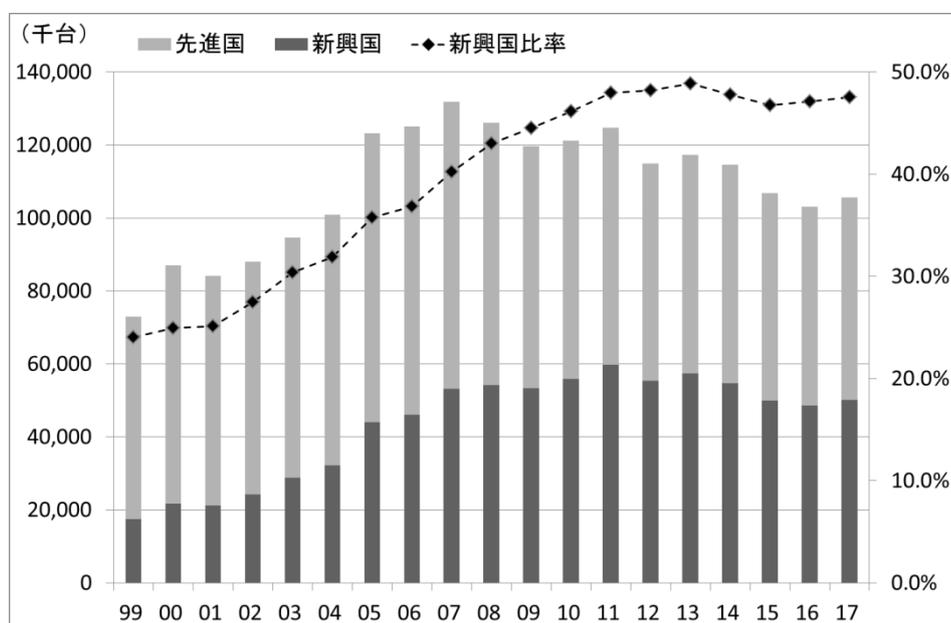
¹³ 本章は拙著(松井, 2017b)を修正したものである。第1節にインクタンクに関連する概要(製品内容、プリンター市場全般、互換インク普及)を加え、本研究の分析方法に従い事例研究を6段階に分類した。また5.4を追加した。

表3は、インクタンクの主な特徴を既存製品と代表モデルで比較したものである。互換インクとの対抗上、インク代（1枚あたり）を既存モデルの1/20にし、1回の消耗品の容量を20倍にし、その代り製品価格を2倍にしているのが特徴である。また、大量印刷に関わる製品の信頼性向上や新興国特有の環境への対応が行われている。互換インクの普及で純正カートリッジが売れず、エプソンは新興国での事業採算に問題があったが、この製品が新興国で受け容れられたことにより、事業採算の改善に繋がった。

1.2 プリンター市場の概要

図2は、プリンターの年間市場規模（全世界、全印字方式、単機能・複合機合計）の推移を示したものである。また図3はそのページプリンター（トナー方式）、図4はインクジェットプリンターの推移である。

図2 プリンターの市場規模と新興国比率の推移



出所：JEIDA(2000 - 2018)の推定資料から筆者作成

2000年から2007年にかけて、世界的にプリンター市場が急速に拡大した。中でも新興国の数量・比率の拡大が顕著であった。全世界に占める新興国の比率は、2000年頃の1/4程度であったのが5割弱に拡大した。新興国での販売数量は、2000年の約2千万台が2011年には約6千万台に拡大した。

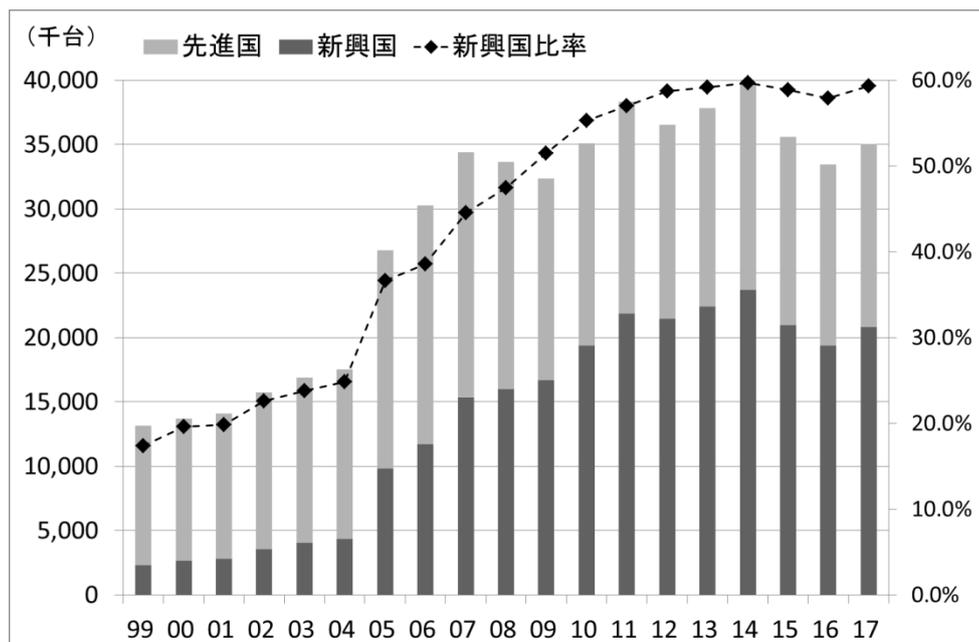
ページプリンターでも新興国の拡大が著しく、270万台（2000年）から21百万台（2015年）に15年間で8倍に拡大した。また2008年以降、新興国の比率が5割を超えている。

インクジェットプリンターの全世界の市場規模は、2007年まで拡大したが、2007年の9千5百万台をピークに2015年の6千8百万台まで3割減少している。これは市場規模の減少というより販売政策の変更の意味合いが大きい。¹⁴ 2007年頃までは先進国の量販店を中心に、

¹⁴ 複数の関係者の説明。

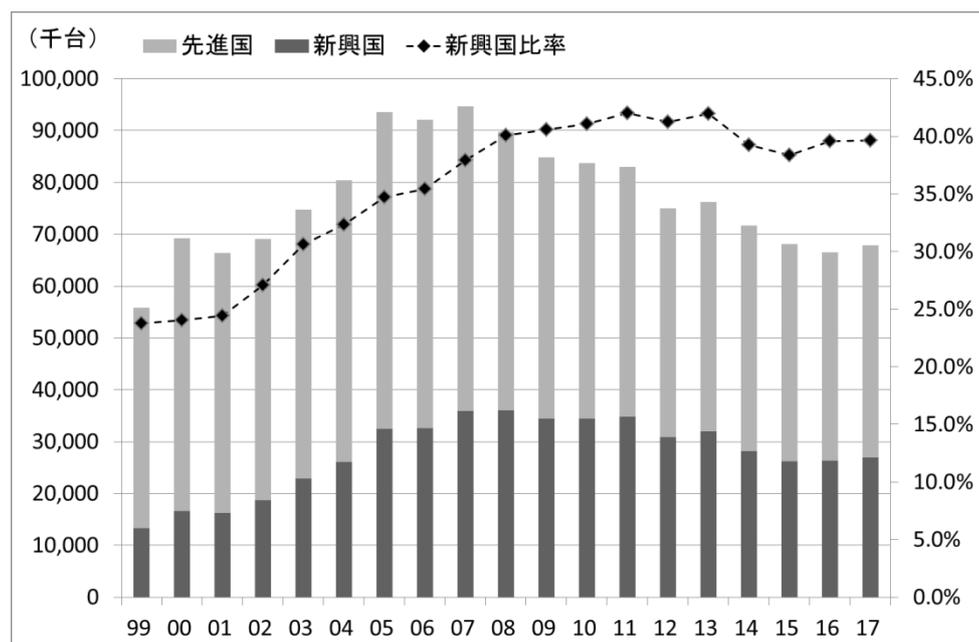
低価格インクジェットプリンターはパソコンの販促品として無料提供（バンドルプリンター）が頻繁に行われていた。しかし、これらのプリンターはあまり使われず消耗品販売が限定的であり、不採算の販売活動であった。そのため、こういった販売活動が減少し、2007年以降の規模減少に繋がっている。新興国の比率は、2000年の24%から2015年の38%に拡大している。しかしその数量は、2008年の36百万台から2015年の26百万台に減少している。互換インクの普及で純正消耗品の販売が困難なことから、低価格プリンターを積極的に販売できなくなったことが背景にある。

図3 ページプリンターの推移



出所：同上

図4 インクジェットプリンターの推移

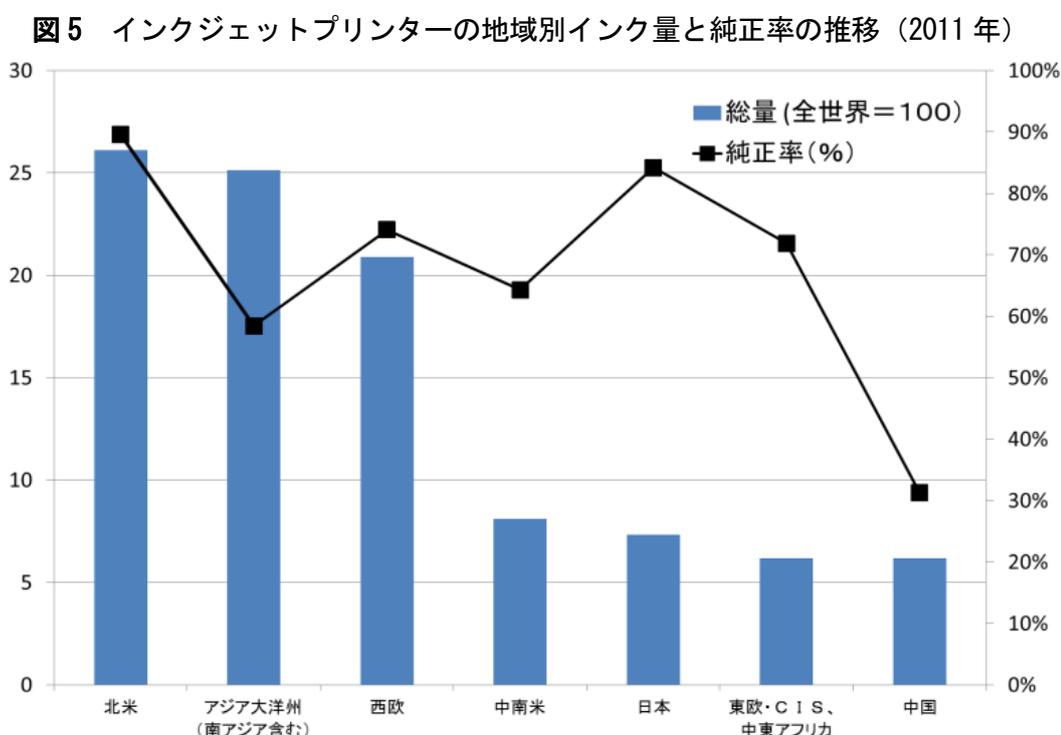


出所：同上

1.3 互換インクの地域別普及状況

ページプリンター、インクジェットプリンターともに、新興国では互換消耗品（互換トナー、互換インク）の普及で、純正消耗品の販売が困難であった。特に、インクジェットプリンターが深刻であった。

図5は各社IJPの消耗品として使用されるインク量（純正インク＋互換インク）の地域別推定規模（世界全体を100とした場合）と、地域別の純正率（純正インクの推定使用率）をまとめたグラフである。北米・西欧・日本の純正率は比較的高い傾向にある。中国は約30%と低い純正率である。アジア大洋州の純正率は約60%であるが、この中には純正率の高いオーストラリアなども含まれている。一方、インド・インドネシアの純正率は推定20～30%、タイ・フィリピンは比較的高いと言われている（インターウォッチ社説明）。



出所：インターウォッチ（2012）より。

1.4 新興国市場での各社の試み

新興国のプリンター市場は急速に拡大や、互換インクの普及による純正消耗品の販売不振の問題などを背景に、プリンターメーカー各社は、新興国市場向けのページプリンターとインクジェットプリンターについて、さまざまな試みが行われた。

パナソニックは、KX-MB1500（ページプリンター、複合機）を先進国を含めた全世界で2012年から販売を行っていた。また、インドなどの特定国では、純正カートリッジの供給に加えて、純正リフィルトナー¹⁵を供給する試みが行われた。互換トナーより品質も良く、製品保証の対

¹⁵ 純正のトナー粉のみを供給することで、トナーカートリッジのトナーを使い切った後に、そこに純正トナー粉を

象であったので、純正リフィルトナーはこの製品のセールスポイントとされていた。しかしその後、純正リフィルトナーの継続的な供給がされなくなった。

新興国では、富士ゼロックスやリコーなどが、さまざまな廉価版のページプリンターを導入する試みを進めた。単機能プリンターだと USD100 を切るような価格設定であった。代表機種は、富士ゼロックスの DocuPrint P205b (2010 年から導入)、リコーは SP-100 (2012 年から導入) などであった。リコーの SP-100 は、本体を低価格にするだけでなく、消耗品の低価格化も行われた。低価格の純正リフィルトナーが用意され、互換のリフィルトナーの顧客を取り込む試みであった。両モデルとも導入当初は積極的な販売が行われた。しかしその後、これらの機種は新興国で持続的な販売拡大が行われているとは言えない。

HP は 2016 年に新興国向けのページプリンター導入の試みを行った。代表機種は Ultra M106w と Pro M104w である。Ultra と Pro の両シリーズの機能は同等であるが、Ultra の本体価格は Pro の約 1.5 倍に設定し、その代わりに、Ultra は Pro よりもトナー寿命を長くし印字コスト (1 枚) を約 1/3 に抑えた。しかし Ultra シリーズは、企業ユーザーのごく一部を除き訴求があまり進んでいない。

ページプリンターではさまざまな試みが新興国で行われて来たが、インクジェットプリンターの試みは限られていた。エプソンは 2010 年にインクタンク (新興国専用のインクジェットプリンター) を導入した。このモデルの普及が進み、エプソンは新興国で従来モデルからインクタンクへの置き換えを進め、売上と採算改善に寄与させている。また、次々とラインアップを拡充し後継機種の導入も行っている。

他社がインクタンクに追従し、ブラザーが 2015 年、キヤノン・HP が 2016 年に同等のインクジェットプリンターを導入している。インクタンクと同等製品はその後、新興国では拡大傾向を示しながら継続的な販売が続けられている。

1.5 まとめ (インクタンクの立ち位置)

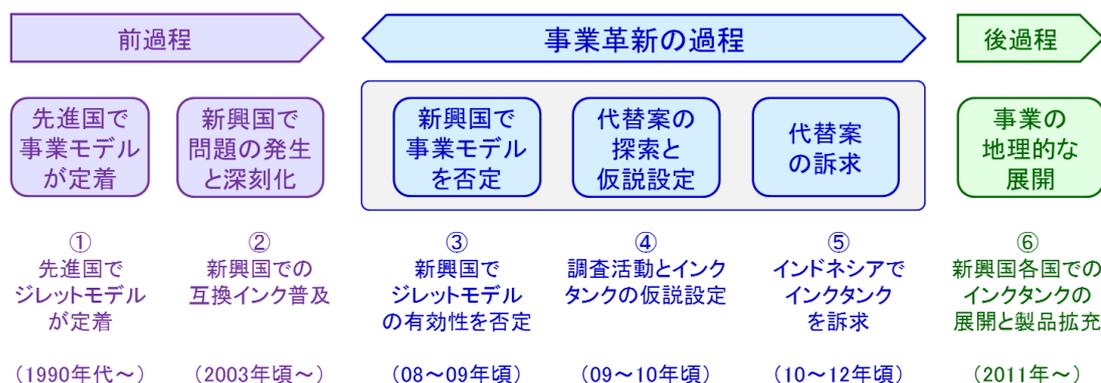
新興国市場の急速な拡大を背景に、プリンターメーカー各社はさまざまな新興国専用モデルを導入した。しかしそれらの多くは、結果的には単発的な導入であり、導入当初は積極的な販売活動が行われたものの、その後は受容性や採算性などの理由から、販売が継続的に行われる製品や事業にはなり得ていない。そういった中でエプソンのインクタンクは、拡大傾向を示しながら販売が継続的に行われている。しかも他社 (3 社) の追従も行われた。そのため、エプソンのインクタンクは、新興国向け専用モデルとしては、特異な存在と言える。

1.6 事例の全体像

事例 (本章 2~7 節) の全体像について説明をしておきたい。インクタンク導入という事業革新の進行過程を、分析方法 (2 章 4 節 (1)) を踏まえて 6 つの段階に区分した。(図 6 参照)。

第1段階は、先進国でジレットモデル¹⁶が定着するまでの過程である。第2段階は、それが原因で新興国での互換インク問題が発生・深刻化するまでの期間である。第3段階は、新興国で既存の事業モデルを否定に至る過程である。第4段階は、インクタンク導入に向けたインドネシアでの導入前調査や、新たな事業モデルの仮説を構築する過程である。第5段階は、販売店やユーザーの理解が難しい製品の訴求過程である。最後の第6段階は、インドネシアで一定の成果が確認できた後の他の新興国での展開である。

図6 6段階に分類した事業革新過程



出所：著者作成

2. 第1段階：先進国でジレットモデルが定着（1990年代～）

新興国での互換インク普及の問題が深刻化する元の原因として、IJP市場が成長した経緯について触れておく必要がある。ヒューレット・パッカード（HP）が1988年に米国で1,000ドルを切るDeskJetを導入してからIJP市場が急速に拡大した。これが引き金となり、キヤノン、エプソンなど他メーカーも追従をする形でIJPの低価格化が進行した。それと共にIJPの事業モデルは、1990年代～2000年代を通じて、本体を安く売り消耗品で儲けるジレットモデル化が、各社の間でも定着していった。¹⁷

エプソンが1984年に初めて導入したインクジェットプリンター（IP-130K）の国内販売価格は49万円と高額であった。その後ヒット商品となる1993年に導入されたMJ-700V2Cは10万円を切る価格となり、2000年代には1万円を切る製品も登場している。本体価格の価格破壊が更に進み、極端な例としては、Lexmarkが2010年に本体価格US\$ 29.99のインクジェットプリンター（Z2300）を導入している。

¹⁶ ジレットモデルとは、製品本体を低価格で販売することにより市場での設置台数を拡大し、その代わり、消耗品の粗利率を高く設定することで、市場に多数設置した製品から得ることができる消耗品の販売で、利益を得る事業モデルのこと。英語ではRazor/Blade Business Modelとも言われる（Teece, 2010）。

¹⁷ ジレットモデル化の前提は、先進国での高い純正率（純正消耗品の使用比率）であった。北米・西欧・日本の純正率（推定）は75～90%（インターウォッチ, 2012）である。

3. 第2段階：新興国での互換インク普及（2003年頃～）

3.1 互換インクの普及

純正インクカートリッジの使用が一般的な先進国では、ジレットモデルは有効な事業モデルであった。しかし新興国においては、2000年代に入り互換インクの普及が進み、その事業モデルの有効性が徐々に失われていった。ただし、この問題は先進国と新興国とを明確に二分できるものではなく、しかも新興国の中でも少しずつ異なっていた。（本章 1.3 図5 参照。）

先進国では、IIP を低価格で販売しても純正カートリッジ販売が期待できるので、ジレットモデルが事業採算上成立し易いと考えられる。先進国で IIP を安く販売する限りは新興国で大幅な製品価格の値上げは困難である。しかし、純正率が低い新興国（特に中国、インド、インドネシア）では純正カートリッジの販売が期待できない。その結果として新興国では製品からも消耗品からも利益を得ることができず、事業採算上でジレットモデルの成立が難しいと考えられる。

皮肉にも、中国、インド、インドネシアなど今後も成長が期待できる新興国市場ほど、純正率が低い傾向にある。このように市場の将来的な潜在力の高さと事業採算の悪さという矛盾が、新興国における IIP の事業革新が必要となる背景である。

3.2 互換インク問題への対策（2003年頃～）

このような互換インク普及に対して、本社主導でエプソンは純正カートリッジの啓蒙・販促活動を新興国で積極的に展開した。エプソンのインドネシア販売は2000年の設立以来、IIP 販売が順調に成長した。しかし、互換インクを使用するユーザーが大半であり、インクカートリッジの販売が不振であった。インクタンク導入前の純正率（推定）は約20%であった（エプソンインドネシア販売）。

純正インクカートリッジの啓蒙と販売拡大を進めるために、2003年頃からさまざまな施策が行われた。ユーザーに対しては、Epson Happy Return Program（ギフトポイント制度）や Project Tiga（純正カートリッジ二つ購入で三つ目が無償となるキャンペーン）などである。販売店に対しては手厚いリベート政策が導入された。また技術面では、純正インクの品質面の啓蒙活動、互換インクを使う場合の製品保証の除外、海賊版対策として法的対応などが行われた。さまざまな新興国でも同様の施策が行われた。

3.3 新たな製品導入の取組み

また、この時期には二つの新たな取組みが行われた。一つ目は自社製の CISS¹⁸（インクタンク）付のプリンターである。2007年までには互換インクの入ったペットボトルをチューブで既存モデルに繋ぐ方法が普及した。その頃には既存モデル（Stylus シリーズ）を設計変更し自社インクタンク製品を導入するべきであるという提案が、複数ディーラーからエプソンインドネ

¹⁸ 本章 4.1（互換インクの利便性向上）を参照。

シア販社に寄せられていた。しかし、当時のエプソン本社やインドネシア販社は、本体価格の大幅値上げはユーザーや販売店に受け容れられないという見解を持っていた。そのため当時の検討は、本体価格の大幅な値上げを避ける形で、インクタンクを取り付けてインク代を大幅引き下げする、という考え方であった。それは事業採算の改善に繋がる方策ではなかったため、その導入が何度か見送られた。

遠藤鋼一（2003～2009年にセイコーエプソンのIIP設計部長や事業部長を歴任）は、次のように後述している。

エプソンのIIPは据置型（大型カートリッジからヘッドへチューブで繋げるタイプ）で始まり、ピエゾヘッドは大量印刷に適した技術であった。そのため、現地販社や事業部担当者からは、互換インクで大量印刷するユーザーを取り込みたいという思いもあり、（据置型のインクタンクの）導入について、何度も経営層へのエスカレーションがあった。大容量インクタンクのプロトタイプもつくられていた。しかし（事業性、顧客価値、ピエゾ技術の強みを両立させる方法が見つかり）インクタンクを導入するまでには随分と時間を要してしまった。

二つめはCE-01の導入である。EC-01は大容量インクパックを取り付けたプリンターである（国内販売価格が約6万円のプリンター専用機、8,000枚印字のインクが内蔵）。これは本社主導の製品導入であり、主に先進国のビジネス機器ルート中心に導入された（欧州、台湾、中国で2008年、国内で2010年に導入）。本体価格を大幅に値上げし大容量インクを内蔵する方式を採用し、既存製品を活用し開発工数を抑えた製品導入であった点は、¹⁹ インクタンクと共通している。EC-01は先進国を中心とした複数の国に導入され、既存モデルと並売をする形で、新たな事業モデルを受け容れる顧客や用途の調査が行われた。

4. 第3段階：新興国でジレットモデルを否定（2008～2009年頃）

事業革新に向けた探索を始めるトリガーは、ひとつの出来事ではなく、複数の出来事の連続と蓄積であった。1) 2000年代初めから新興国で互換インクの問題が顕在化の中でさまざまな施策を継続したにも関わらず効果がないことが判明し、2) 互換インクを使う方法の利便性がますます向上し、更には、3) 2008年にはエプソンのグループ全体の収益が悪化し、新興国での純正消耗品の販売不振がその主因のひとつであった。

「ベイトソンのゆでガエル寓話」（桑田、田尾、1998）に例えるならば、1)と2)は鍋の温度が徐々に上がるゆでガエル状況であった。しかし、3)は競合他社よりも極めて緊急性の高い深刻な問題であった。急に入った熱湯から急いで飛び出るかの如く、新興国での既存事業モデル（ジレットモデルと純正カートリッジの販促）の有効性が否定された。2008～2009年には、インクタンク導入という新たな事業モデルへの本格的な探索活動が始まった。

¹⁹ EC-01はプリンター専用機であるが、既存製品の複合機の筐体が使われ、スキャナーの代わりに大容量インクパックが置かれている。インクタンクは既存のStylusシリーズと多くの部分が同じ製品であったが、外付けのインクタンクが取り付けられ、そこからヘッドへインクを送るチューブが取り付けられている。

4.1 互換インクの利便性向上（2003～2008年頃）

2000年代初めの新興国では非純正の消耗品の普及が深刻化した。互換カートリッジやスポイトによる互換インクの補充などによるものであった。²⁰ また、海賊版（counterfeit）²¹ カートリッジが市場に出回ることも大きな問題となった。

新興国において、互換インクの方法も進化を遂げていた。本来は大量印刷をするユーザーは純正カートリッジを大量に消費する顧客であるが、特に彼らに対して互換インクの利便性が向上し、新興国における IJP のジレットモデルはいつそう難しくなった。

以前は、互換カートリッジ²² やスポイトでの互換インク注入²³ が中心であったが、2004～2005年頃にはペットボトルに補充インクを入れカートリッジにチューブを繋ぐ方式（後述 CISS の原型）が登場し、その後 2008 年までには、CISS が急速に普及した。CISS（Continuous Ink Supply System）とは IJP の改造キットであり、通称ビックタンクやインクタンクと呼ばれている。大容量インクタンクを IJP に取り付けて、そこからカートリッジにチューブで繋ぎ、互換インクを供給するキットである。また互換インク関連の販売店や修理店が充実²⁴ し、互換インク利用の利便性向上に追い打ちをかけた。

4.2 互換インク対策の限界（2008～2009年頃）

互換インクの普及に対して、2003年頃からさまざまな対策が行われた（3章 3.2）。新興国の中ではタイやフィリピンなど一定の効果を上げた国もあった。しかし、中国・インド・インドネシアなどでは効果が決して上がらなかった。「あらゆる策を講じたものの、目に見える成果を上げることはできず、2008～2009年頃には、これ以上方策を拡充しても効果が期待できず、既存製品の販売に行き詰まりを感じていた」（エプソンインドネシア販売）。

また、そういった販促策にはマイナス面もあった。販売店が実力以上にカートリッジを購入すると、在庫を売り切るまでに時間がかかりカートリッジの賞味期限に近づいてしまうので、販社への苦情にもなっていた。

4.3 新興国における IJP 事業採算の深刻化（2008～2009年）

こういった状況に、2008～2009年のエプソンの業績悪化が追い打ちをかけた（表4参照）。リーマンショックという特殊要因があるにせよ、それでも当時のエプソンの採算の悪化は競

²⁰ インドネシアでの複数のマスターディーラーからの説明。

²¹ 海賊版（又は模造品）とは、純正カートリッジに形状やブランドを似せたカートリッジ。純正カートリッジと外見が類似しているが、プリンターメーカーが品質を保証している製品ではない。また、商標や特許などで違法の商品である。

²² 純正カートリッジは、IJP メーカーが供給するメーカーブランドのカートリッジ。互換カートリッジは、IJP メーカーではなく第三者が供給するカートリッジであり、互換インクが使われている。カートリッジのブランドは、第三者のブランドかノーブランド品である。

²³ 使用済の純正カートリッジに穴を開けてスポイトで安価な互換インクを注入する方法。互換カートリッジより更に安価に互換インクが使える一方、注入時に手を汚す問題もある。新興国の場合、使用済のカートリッジを持って行くとスポイトで互換インクを安価で補充してくれる専門店もある。

²⁴ ネットワーク外部性。

合他社と比較しても深刻なものであった。2008年度（2009年度）のエプソンの営業利益率が-0.1%（1.8%）に対して、キヤノンは12.1%（6.8%）、ブラザーは4.1%（6.0%）であった（会社四季報より、参考資料参照）。

表4 セイコーエプソン社の業績推移

単位：百万円

年度	売上	営業利益	営業利益率	対前年成長率
2004年度	1,479,794	90,967	6.1%	
2005年度	1,549,568	25,757	1.7%	4.7%
2006年度	1,416,031	50,343	3.6%	-8.6%
2007年度	1,347,841	57,343	4.3%	-4.8%
2008年度	1,122,497	-1,588	-0.1%	-16.7%
2009年度	985,363	18,227	1.8%	-12.2%
2010年度	973,663	32,709	3.4%	-1.2%
2011年度	877,997	24,624	2.8%	-9.8%
2012年度	851,297	21,255	2.5%	-3.0%
2013年度	1,008,407	79,549	7.9%	18.5%
2014年度	1,086,341	131,380	12.1%	7.7%

出所：会社四季報（参考資料参照）より筆者作成。

デバイス部門、先進国での消費者向け低価格インクジェットプリンター（IJP）、新興国向け IJP の三つが採算悪化の主な要因（インターウォッチの説明）であった。エプソンの IJP 事業部長であった遠藤鋼一は、次のように後述している。

2003年頃には、IJP 事業部の中では、事業モデルについて懸念を感じ始めていた。アジアでは海賊版やコンパチ品（互換カートリッジ）が出回るようになってきた。この流れは東欧ロシアや中南米でも起きていた。こういった新興国での状況は、逐次経営層の間でも共有されていた。また純正消耗品のさまざまな啓蒙販促が行われたが、目に見える効果が出なかった点も共有されていた。元々エプソンが当初開発した IJP は、据置型²⁵ で業務用に使う製品であった。また、ピエゾ技術は印字枚数が多いユーザーに適した技術である。カートリッジ型 IJP²⁶ で本体を安く売って消耗品で儲ける事業モデルが一般化した。しかし（経営層の間では）ピエゾ技術の特徴やユーザー視点からすると、おかしいのではという疑問が常にあった。CISS方式の互換インク利用が普及したことは、大量印刷に適したピエゾ方式には脅威であった。また、2009年に入り新興国では、互換インク普及などにより、純正カートリッジ販売が想定以上に落ちていることが判明し、社内では大きな問題となった。これは世界的な傾向ではなかったが新興国では顕著な現象であった。しかし、早晩先進国にも影響が出るのではという危機感があった。事業部の営業・開発だけでなく経営層も含めて、現行の事業モデルはこのままでは本当にヤバイという共通の認識を持つに至った。

4.4 長期計画の策定（2009年）

グループ業績の悪化の中で、この時期には長期ビジョンの策定が行われた。その過程では、

²⁵ 大型インクカートリッジからチューブでヘッドにインクを供給する方式。

²⁶ ヘッドに小型カートリッジを取付けた方式。

新興国における IJP の採算性改善が緊急性の高い急務であることが、本社及び新興国子会社で共有された。セイコーエプソン関係者の説明をまとめると、以下のような状況であった。

確井社長が 2008 年 6 月に就任し、リーマンショックなどの厳しい環境の中、社内で長期ビジョンについて検討が進められた。競争への行き過ぎた追従が当時の業績悪化の背景の 1 つであり、その反省から、競争ではなく、強みを活かして唯一無二の製品を出して行く議論が行われ、2009 年 3 月に SE15（事業構造改革の長期計画）が打ち出された。時計製造の歴史のあるエプソンは省エネ・小型化・精密加工技術を強みとしており、ピエゾ・センサーなどのコア技術など強みを活かせる分野に集中する方針となった。一方、ディスプレイ部門などは売却された。IJP 事業では新興国市場やビジネス分野の強化が 2 つの柱となり、新興国市場へは地域適合製品の創造とコスト競争力が重要施策となった。またこの長期ビジョンは、基本方針の決定までの前工程だけでなく、社長が各部門を回って関係者に説明や議論をし続けるという後工程も重視された。

5. 第 4 段階：調査活動とインクタンクの仮説形成（2009～2010 年頃）

以上の複数の要因から、エプソンは新興国での既存事業モデルの有効性を否定し、新たな事業モデル構築に向けた活動を始めた。

5.1 インクタンクプロジェクトの特徴

インクタンク導入過程の特徴を解明する上で、インクタンク導入に向けた活動の説明の前に、このプロジェクトや当時の状況を特徴付ける四つの点について言及しておきたい。

(1) 先進国向け EC-01 プロジェクトとの違い

EC-01（前節 3.3）は、先進国を中心とした多数の国で既存製品と並売をすることで反応を見るやり方であった。それに対しインクタンクは、新興国の一カ国（インドネシア）だけを対象に、本社と現地販社が協働で販売店とユーザーの事前調査をし、それに基づいて製品開発を行うプロジェクトであった。また、導入後は訴求活動も行い、既存製品の互換インク使用からインクタンクへの置き換えを、インドネシアで確立させるプロジェクトであった。

(2) ジレットモデル²⁷からの脱却

互換インク普及を背景として新興国ではジレットモデルからの脱却が急務であった。事業採算上は本体価格を上げて消耗品価格を抑えることであった。しかし「それが顧客へいかに受け入れられるか」に最大の難しさがあり、経営トップを含めた関係者の関心はそこに集中していた。また、インドネシアで新たな事業モデルが確立できれば、他の新興国にも展開できることから、インドネシアでのインクタンク導入は、経営トップの強い関心事でもあった。

経営層の関心が高いプロジェクトではあったが、既存モデルからの置き換え以外は特に細かな指示もなく、現場に全て任せくれた。突貫工事のようなプロジェクトで、設計面では既存モデル

²⁷ 製品本体を安く販売し市場での設置台数を増やし、消耗品で儲ける事業モデル。

をできる限り活かしてインドネシアで早期導入を図り、そこから学んで行こうというプロジェクトであった（平崎道也、導入当時のインドネシア販社社長）。

次世代のモデルが導入される 2012 年までには、一部の特殊用途を除いて既存モデルからインクタンクへの置き換えがインドネシアで完了している。

EC-01 のように既存モデルとの並売であれば、販売上で無理の無い導入ができたはずである。しかしインクタンクについては、次の理由から、既存モデルから置き換えが進められることになった。1) インドネシアのような消耗品の純正率が低い国々では IJP の事業採算が悪く、2) その改善策の雛形をつくるために一カ国だけでもインクタンクへの置き換え方法を確立させたかった。また、3) 既存モデルに CISS を付けて互換インクを使うよりインクタンクの方が安心して使えることが訴求ポイントであったため、既存モデルの販売を継続して市場で CISS と互換インクが使われることを容認しながら、インクタンクの訴求を進めることに無理があった。

(3) なぜインドネシアから始めたか

既存製品からの置き換えは、販売上大きなリスク²⁸を伴う実験であった。また、ユーザーと販売店へ訴求活動を進め、それが受け容れられるか慎重に確認しながら、置き換えを進める必要があった。そのため当初はインドネシア一カ国に限定した事前調査と導入が行われた。

インドネシアが導入国に選ばれた理由として、1) 8 割のユーザーが互換インクを使っていたので新興国では最も事業採算の悪い国のひとつである、2) 1994 年からプリンターの主力工場があり経営者・設計者ともアクセスが多い市場である、3) 各種製品のエプソンのシェア²⁹ が高く新たなコンセプトの製品に対して販売店とユーザーの理解が得やすい、といった点が挙げられる。

(4) 導入についての関係者の捉え方

インクタンクの導入は、決して勝算があった訳ではなかった。事業採算の改善には既存モデルからインクタンクへの置き換えが望ましいが、それが可能かどうかは導入しなければ判らない状況にあった。

既存製品の販売は採算的に難しいと聞かされていたが、大半のユーザーは互換インクを使っていたし、販売店は互換インクやそのキット販売の利ザヤが大きかったので、インクタンクが市場で受け容れられるか分らず、(事業採算と市場の声の板挟みで) 複雑な心境であった (エプソンインドネシア販社のジャカルタスタッフ)。³⁰

インドネシアでの既存製品の販売は (事業採算上) 限界に来ていた。本社としては、どこかの国で事業モデルの転換の実験が必要なことも理解していた。しかも事前調査からは、互換インク

²⁸ 従来型の製品に慣れ親しんだ販売店とユーザーに、売れるか判らないインクタンクを説明し、従来製品からインクタンクへ販売を切り替えることが困難であった。

²⁹ 製品別の台数シェアは、ドットマトリクスプリンターが 9 割、POS プリンターが 6 割、インクジェットプリンターが 3 割 (エプソンインドネシア販社)。

³⁰ インドネシア販社の社長 (平崎道也) を通して、互換インクの普及によるインクジェットプリンターの事業採算の悪さとインクタンク導入の必要性について現地スタッフが十分に説明を受けていた。そのため、導入の重要性和顧客からの不満 (製品価格の大幅値上げ) の 2 つの立場の間に挟まれて複雑な心境であった。

による品質問題やその修理費用でユーザーが困っていることが明らかになってきたので、本体価格が上がっても安心して使える製品を導入すれば受け容れられるはずとは考えていた。しかし、売上を落さずにインクタンクへの置き換えが果たして可能なのか、導入前に判らなかつた（平崎道也）。

当時は成功するかどうか誰も判らなかつた。しかし、新興国での現状の事業モデルへの危機感があり、既存製品に互換インクを使うことで品質問題が起きていたので、ユーザーの不満を解消する事業モデルになるという期待もあり、その打開策を見出す実験を早急に進めたいという経営判断があつた。インドネシアでの事業モデルの置き換えは、現地販社には大きなリスクを伴つたが、そういうことが思い切つてできた。失敗ができる企業風土でなければそこまでやれなかつた（遠藤鋼一、導入時はセイコーエプソン業務執行役員、兼エプソンシンガポール社長）。

5.2 本社事業部とインドネシア販社による協働調査

2008～2009年に、本社事業部の設計者や営業担当者、インドネシア工場のエンジニア、インドネシア販売会社の営業やサービススタッフなど関係者が動員され、現地人と日本人の複数グループが販売店とユーザー訪問を行う形で調査が進められた。

インドネシアでの調査を通じて、さまざまなユーザーの特徴と、互換インク使用でユーザーが抱えている問題が解つて来た（インドネシア販社のジャカルタとスラバヤのスタッフ、平崎道也）。

推定で8割のユーザーがCISSで互換インクを使つていた。ユーザーの大半は大量印刷をする中小事業所であり、チラシやオファースHEETなどの印刷で月1,000～2,000枚を印字するユーザーも少なくなかつた。他社IJPのサーマル方式と較べると、ピエゾ方式のエプソンは（互換インクを使つて）大量印刷をするユーザーに評判が良かった。キヤノンはカメラ販売が強い関係で家庭用ユーザーが多かつた。HPは大手企業でも広く使われ、競合他社と較べて純正カートリッジを使うユーザーが多かつた。

互換インクを使うユーザーが抱えている各種問題も明らかになってきた。CISSからは互換インクが漏れるので、手や紙が汚れる問題があつた。互換インクの影響によるヘッド詰りの修理は正規サービス店が扱っていないので、ユーザーがどこで修理をするか探すのに手間がかかつていた。ヘッド詰りの回復のためには、ヘッドの清掃で大量の互換インクを無駄に使う必要があり、インクのロスも大きかつた。ヘッド清掃でも回復できない場合、ヘッド交換が必要となるが、（保証対象外なので）修理代が嵩むため、製品を買い替えるユーザーも多くいた。また、互換インクの使用に起因した品質問題への対処には時間がかかり、その間に業務が止るという問題も大きかつた。

5.3 顧客像の変化と仮説の構築

インドネシアでの導入前の調査が進むに従い、ユーザー像の捉え方が大きく変わった。1) 着目する対象顧客、2) 互換インク使用の状況、3) 価格に対する考え方、三点についての変化である。

以前は純正カートリッジを購入する顧客が重要顧客とされてきたが、8割近くを占める互換インクのユーザー（中でも大量印刷をするユーザー）に着目するようになった。「以前は互換インクばかり使い純正インクを買ってくれない嫌な顧客と思っていたが、大事な顧客であることが徐々に分ってきた」（エプソンインドネシア販社の営業担当スタッフ）。³¹

また、互換インクを使うユーザーは安い印字コストに満足している、というのが元々のユーザー像であったが、彼らの困りごとが見えてきた。互換インク使用による故障や修理費用の問題が体系的に整理されていくに従い、彼らは「安物買いの銭失いをしている」可能性があり、しかも「彼らがそのことにすら気づいていない」可能性がある点も、明らかになっていった。

我々はアジアでは低価格品しか売れないと信じていた。しかし（事業部とインドネシア販社が行った調査の結果を通じて）、ピエゾ技術の強みを活かせる大量印刷するユーザーに対して、安価な純正インクの使用で製品の品質が安定するので、安心して使える製品と保証体制を提供できれば、本体価格の大幅値上げが受け容れられるのでは、という仮説の構築に至った（平崎道也）。

インクタンクの製品と消耗品価格の設定について当時検討された計算根拠については、関係者から証言を得ることはできなかった。しかし、インドネシア販社やインドネシアのディーラーから入手した小売価格情報（既存モデルとインクタンクの本体・消耗品、互換インク・CISSキットなどの価格）から、当時検討された状況を伺い知ることができる。表5はそれをまとめたものである。

2機種（複合機とプリンター）の既存製品とインクタンクで本体と消耗品の価格比較を行った。小売価格は円換算したものである。当時はインドネシアルピアの対円レートが乱高下していたので、ルピアからの円換算は2010～2011年の2年間の平均レートを使用した。

表5 既存製品・既存製品+互換インク・インクタンクのコスト比較

既存製品 + 純正インク		複合機 (Stylus TX121)	プリンター (Stylus T20E)
	本体価格 ケース①	¥8,400	¥6,100
インク代(1枚あたり)	¥4.20	¥4.20	

既存製品 + CISS + 互換インク		複合機 (Stylus TX121)	プリンター (Stylus T20E)
	本体価格	¥8,400	¥6,100
	CISSキット	¥2,800	¥2,800
	合計金額	¥11,200	¥8,900
	ヘッド修理費用 ケース②	¥4,500	¥4,500
インク代(1枚あたり)	¥0.05	¥0.05	

インクタンク + 純正インク		複合機 (L200)	プリンター (L100)
	本体価格 ケース③	¥15,900	¥12,200
インク代(1枚あたり)	¥0.20	¥0.20	

注) インドネシアでの小売価格、インク代は黒インクで比較。インドネシアルピアから円換算は、2010年1月～2011年12月の平均レート（IDR 107/¥）を使用。

インクタンク導入前の状況としては、約2割のユーザーが既存製品に純正インクを使っていた（ケース①）。しかし、約8割のユーザーは、既存インクにCISSを付ける改造をして互換イ

³¹ 大河原（2015, p. 132）にも、確井捻（セイコーエプソン社長）のコメントとして同様の記述あり。

ンクを使っていた（ケース②）。インクタンクの本体価格は既存製品の約 2 倍となったが、大容量のインクタンクにインクボトルから補充する方式を採ることで、インク代は既存モデル（カートリッジ式）と較べて 1/20 となった（ケース③）。

互換インクの影響により一年でヘッドが故障し、ヘッド交換、又は製品を買い替えるユーザーも多く存在していた。仮に本体コストにヘッド修理費用を加えた場合（ケース②）の総コストは、インクタンク（ケース③）と大きく変わらない。

インクタンクの純正インク価格は、既存の純正カートリッジの約 1/20 であるが、互換インクの 4 倍であり、互換インクの方が未だ割安である。しかし CISS で互換インクを使う場合、インク漏れ、インクヘッドの修理に要すインクの消耗、頻繁な修理による業務の停滞の問題から、純正インクの価格は互換インクの価格に対して妥当なレベル³² まで調整できたと考えられる。

5.4 ユーザーの課題把握に基づいた開発プロジェクト³³

上記（5.3）では、インクタンク導入の価格の見直し（製品の値上げと消耗品の値下げ）に焦点をあてた。同様に重要な側面は、製品の市場適応についてである。目標とする顧客像や用途の見直しを受けて、インドネシアで大量印刷をするユーザーが安心してインクタンクを使用するための技術的課題が、調査を通じて洗い出された。

「安心して使える」という点を、インドネシア販社は受容性の視点から「ハッスルフリー」と表現し、後の訴求活動ではハッスルフリーキャンペーンを展開した。

一方、協働調査に参加した本社設計者は、それを「(CISS で互換インクを使う) プリンターが顧客のビジネスの邪魔をしている」と露骨な表現をしている。

インドネシアの顧客（ユーザーと販売店）での聞き取り調査を通じて、新興国固有な製品の信頼性の課題についての確認が行われ、顧客が抱えて来た数多くの課題が明らかになった。インク漏れ、インクヘッドの詰り、廃液タンクがインクで溢れる³⁴、チューブ外れ、印字品質の不良、インクの信頼性、埃でカバーが閉まらなくなる、補充の際にインクで手が汚れる、互換インクによる故障はメーカー保証外なので修理に困る、などの問題である。そして、1) これらの課題を解決しプリンターの信頼性を高める（顧客がビジネスに専念できるプリンターにすることで製品を引き上げる価値が生まれる）、2) 現地が受容できるコスト内での製品の変更を行う、3)（既存製品を大幅に活用しながら）通常の商品導入の約半分の日程で開発する、の 3 つの目標が本社で決まり、開発プロジェクトが発足した。

プロジェクトは、通常の事業部プロジェクトとして扱われた。しかしその進め方は、他のプロジェクトと異なる点がいくつかあった。開発プロジェクトでは「常識を外す」が、メンバー内のモットーとなっていた。使用環境が先進国と遥かに異なっているためである。また、変更項目の多さやコスト・納期の制約が多い中で、今までの常識と異なる使用環境に対応するため、さまざまな担当の設計者（ファームウェア、メカ、インクなど）が頻りに話し合いながら、課題

³² 純正インク（インクタンク）と互換インクの価格差の妥当性については、インドネシアの販売店からも同様のコメントあり。

³³ エプソン本社の関係者の説明より。

³⁴ 家庭用を想定していた製品が、中小事業所で大量印字されるため、廃液タンク内の吸収パットがインクで溢れてしまう。

を共有し、自分の担当以外の分野にも注文をつけながら開発が進められた。このような進め方の中でインクタンク完成時には、実売が未だであったが、従来にない製品を皆で作り上げたという実感を共有した。

本節をまとめると次の通りである。本社とインドネシア販社が協働による新たな事業モデルの探索が行われた。その結果、大量印刷を行うユーザー特有の使用環境に適応した性能や品質の見直しをすることで、既存製品に CISS を付けて互換インクを使うより、安心して使える製品と安価な純正インクを提供できれば、製品価格の値上げが可能という、という仮説設定が検討されたと考えられる。

6. 第5段階：インドネシアでインクタンク導入と訴求（2010～2012年頃）

2010年10月にインドネシア中の主要マスターディーラー³⁵ 約40社がジャカルタに招かれ、インクタンクの製品発表会が盛大に行われた。しかし、本体価格の大幅値上げにより「売れるはずがない」という反応が大方であった。

6.1 マスターディーラーの反応

発表会でエプソンインドネシア販社が、インクタンクの販売に関心があるかについて、マスターディーラーに挙手を求めたところ、手を挙げたのは40社中で4～5社に過ぎなかった。最終的にはマスターディーラー約10社が、インクタンクの取扱いを始めることになった。

次のような理由から、大半のマスターディーラーは販売に消極的であった。1) 販売店からの需要が無い、2) 販売価格が大幅に上がったが大容量タンク以外は従来モデルと同じ機能である、3) 製品本体は販売店間の競争で薄利であるが CISS 設置は販売店の利ざやが大きく、販売店には互換インクの方が魅力的である、などの点である。

発表時の反応は思わしくなかったが、一部のマスターディーラーが関心を示した。これは暗中模索の中での微かな光であり、エプソンインドネシア販社の関心事であった。そのためその特徴については、どの関係者からも同様のコメントを得ることができた。³⁶ 1) 販売店への卸売に加えて自前販売店やサービスセンターを持っているので、卸売専門店と比較すると、既存モデルに互換インクを使うユーザーの不満についての感度が高く、インクタンクの価値（ハッスルフリー、安心感）が理解できた、2) 純正消耗品の取扱いが多く、インクタンクを売れば純正消耗品の販売拡大に繋がると感じていた、3) 導入時の手厚いリベート（販売奨励金）に魅力を感じた、などの点であった。

6.2 販売店の反応

マスターディーラー（2次顧客）と販売店（3次顧客）を合計すると、エプソンはインドネシア全土に約500の販売店を擁していた。ただしインクタンクに当初関心を示したのは、500

³⁵ ナショナルディストリビューター（一次顧客）、マスターディーラー（各都市の卸店、二次顧客）、各種販売店（三次顧客）の三層構造であり、販売の中核はマスターディーラーが担っている（エプソンインドネシア販社）。

³⁶ エプソンインドネシア（ジャカルタ、スラバヤ）と平崎道也の説明。

店中で 80 店に過ぎなかった。しかもそこからユーザーへの販売が鈍かった。事前調査の仮説上は受け容れられるはずであったが、販売店とユーザーは既存モデルで互換インクを使うことに長年慣れ親しんで来たので、考え方が大きく異なるインクタンクの価値を理解することが難しかった。

6.3 同業他社の反応

2010 年のインクタンク導入に対する競合他社の反応は、こんなもの売れるのかという印象であった。彼らにとっては、「コンセプトがイレギュラーというか、純正消耗品の販売が順調な国では、(ジレットモデルにより収益を上げることができるので)自分で自分の首を締める製品のようなであった」(インターウォッチ)。当時はそう言った反応であったが、その後、ブラザーは 2015 年に、キヤノンと HP は 2016 年に、新興国でインクタンクを導入している。

6.4 インドネシアでの訴求活動と販売状況

インクタンクは戦略モデルの導入であり、新たなコンセプトの訴求が必用であった。しかし、新聞雑誌やインターネットなどのメディア広告に注力されることはなかった。また、インクタンクを取扱う販売店の数を早急に拡大する措置も取られなかった。

インクタンク導入は、従来モデルのモデルチェンジと事情が全く異なっていた。既存モデルに CISS を付けて互換インクの使用に長年慣れ親しんで来た販売店とユーザーに対して、インクタンクの価値と本体の大幅値上げを、いかに納得して貰えるかが鍵であった。

メディア広告や販売店数の量的な拡大より、インクタンクのコンセプトを理解して貰える顧客を地道に増やすことが重要であった。そのため、関心を示した 80 店に限定し、店頭デモによる訴求活動をエプソン販社スタッフが繰り返し行い、インクタンクを訴求できる販売店の育成とその拡大の方針が採られた。

インク漏れ・印字不良・ヘッド故障の心配なく安心して使える(ハッスルフリー)と 1 年保証(ヘッド無償交換含む、純正インクを使う限りは)を、ユーザーへの訴求ポイントとし、信頼性を訴えるために 2 万枚の連続印字のデモがインドネシア各地の店頭で行われた。³⁷ 互換インクを使い品質面で実際に問題を抱えるユーザーが多かったため、店頭デモを重ねることで販売が次第に増え、それが販売店の理解にも繋がり、³⁸ インクタンクを扱うマスターディーラーと販売店が次第に増えて行った。また、既存製品に互換インクを使って品質問題を抱えていた大手銀行から、インクタンクの大口商談が獲得でき、販売に弾みがついた。

インクタンクの導入と同時に、根強い人気の既存製品の販売を減らして行ったため、インドネシアでの販売数量は低迷した。既存モデルを売っていた時の台数シェアが 3 割あったが、2011 年 1~3 月は約 2 割、2011 年 4~6 月は 15%まで低下した。しかし既存製品より単価が高く、

³⁷ 当初の製品デモ活動は、外注をせず主に現地スタッフが行った。当初はスタッフがデモに消極的だったので販社の社長もデモを行った。現地スタッフは、上位方針に従う形で半信半疑で訴求活動を始めた。しかし、大量印刷をする一部のユーザーが理解を示し、目前で売れて行くため、訴求活動を通じてインクタンクに対する自信が徐々に深まった。(インドネシア販社スタッフ、平崎道也)

³⁸ ジャカルタとスラバヤの複数ディーラーからの説明。

大口注文をたまたま受注³⁹できたことなどから、販売金額は従来レベルの維持ができ、「2011年1～3月頃にはインクタンクの『一定の成功』が確認できた」（平崎道也）。このことは事業部と経営層とも共有された。

新興国は市場が拡大する一方で、互換インクが普及し事業採算上の問題を抱えていた。インクタンク導入で台数シェアが半減したにせよ、1) 事業採算を改善しつつ売上額が維持でき、しかも、2) インクタンクを受容する販売店とユーザーが見つかり、3) 彼らへの有効な訴求方法も判って来たので、事業革新の過程の中で「一定の成功」には大きな意義があった。

インドネシアでの「一定の成功」を本社が確認できたことで、インクタンクを新興国各国へ段階的に導入し、既存モデルからの置き換えるという意思決定を本社が行った。

ただしその時点の現地スタッフは、（顧客からの要望が根強い既存製品の販売を減らしながら、不人気なインクタンクの販売に注力していたので）「不安な日々であり、決して成功とは感じられなかった」（エプソンインドネシア販社のジャカルタ・スラバヤスタッフ）。

7. 第6段階：新興国各国での展開と製品拡充（2011年～）

2010年の初代インクタンク導入と同時に、インドネシア販社と事業部は、導入後の調査を行ない、さまざまなフィードバックを収集した。価格が倍なのに印字速度が遅い、インクの補充方法が面倒である、補充の際に手が汚れる、ラインアップが少ない、などの課題である。中には新興国特有の問題もあり、現場でじっくり見聞きして初めて納得できることもあった。例えば、購入後の輸送時のインク漏れの問題である。⁴⁰

2012年にはインドネシアで、モノクロ印字専用の2モデルを含めて6モデルの次機種インクタンクが導入され、その時には初代モデルの各種課題が改善されていた。また、それまではA4サイズのプリンター・複合機の導入であったが、A3サイズに対応したプリンターも導入された。

2010年の初代モデル導入時から進められてきた訴求活動の蓄積に加え、2012年の次期モデルの導入では、初代モデルから各種改善が図られたので、インドネシアでの台数シェアが従来の3割に漸く回復した。また単価が高い分だけ、従来よりも販売額は大きく拡大した。2012年頃には、大半のマスターディーラーと販売店がインクタンクを積極的に販売するようになり、インドネシア販社スタッフも「漸くこれなら売れる」という確信に至った。また、一部の特定用途を除いて、既存製品からインクタンクへの置き換えがこの時期までに完了した。

インドネシアでのインクタンクの「一定の成功」（2011年1～3月当時の状況）は、エプソンの他の新興国販社へも伝えられ、アセアン各国、インド、ロシアなどの新興国販社の関係者が

³⁹ 互換インクによる品質問題で困っていた大手銀行（Mandari Micro Finance Bank）からの大口商談があり、インクタンクの評判が上がるきっかけになった。

⁴⁰ インドネシアでは、ユーザーがIJPを購入する際、インクの補充などの初期設定を店頭で店員が行うのが一般的である。販売店は初期設定後にバイクでユーザーの元に届けることも頻繁に行われている。店員の人件費が先進国と比べて安いので、販売店はそういったサービス行うことが可能である。クルマの配達ならばIJPの箱は横置きにするが、バイクであれば荷台に縦置きにしてバンドで止めるのが一般的である。そのため、インク補充の初期設定をした後に縦置きにした状態でバイク輸送され、先進国であれば起きないようなインク漏れも起こりうる訳である。新興国ならではの対策としてそういった配慮も必要となった（エプソンインドネシア販社と、平崎道也の説明）。

インドネシアを訪問している⁴¹。また、価格と機能を比較する伝統的な製品導入の考え方からは理解し難い取り組みであったので、顧客価値がどこにあり、価値をどのように顧客に訴求するかについては、実地で理解する必要があった。

2011年1-3月にはタイ、フィリピンなどで販売が始まり、その後インド・中国・中南米・ロシアなども加わり、2011年度には約30カ国、2012年度には約90カ国、2015年度には約150カ国で年間500万台近くのインクタンクが販売されるようになった。⁴²

しかし、インクタンクが一本調子に全ての新興国市場に浸透できた訳ではなく、エプソンの他の新興国販社の反応には差異もあった。中国は互換インクとCISSを世界中に供給する生産地でもあり、中国国内の互換インクやCISSの流通網が強固であったため、流通網の反発が強く、インクタンクの導入や置き換えは他国より時間を要した⁴³。

また、インクタンクは新興国だけでの導入に留まらず、EcoTankという商品名で北米（2015年）と日本国内（2016年）にも導入され、⁴⁴ 先進国においてもインクタンクの新たな顧客層の探索が始まっている。更には、2017年後半から日本国内で、エコタンクは主力製品として販売が始まっている。

⁴¹ エプソンインドネシア販社の説明。

⁴² セイコーエプソン、2016年7月6日ニュースリリース（セイコーエプソン株式会社、2016c）。

⁴³ エプソンインドネシア販社、平崎道也、インターウォッチの説明。

⁴⁴ セイコーエプソン、2015年度第2四半期決算説明会資料（セイコーエプソン株式会社、2015）、2016年1月12日ニュースリリース（セイコーエプソン株式会社、2016a）、2015年度決算説明会資料（セイコーエプソン株式会社、2016b）。

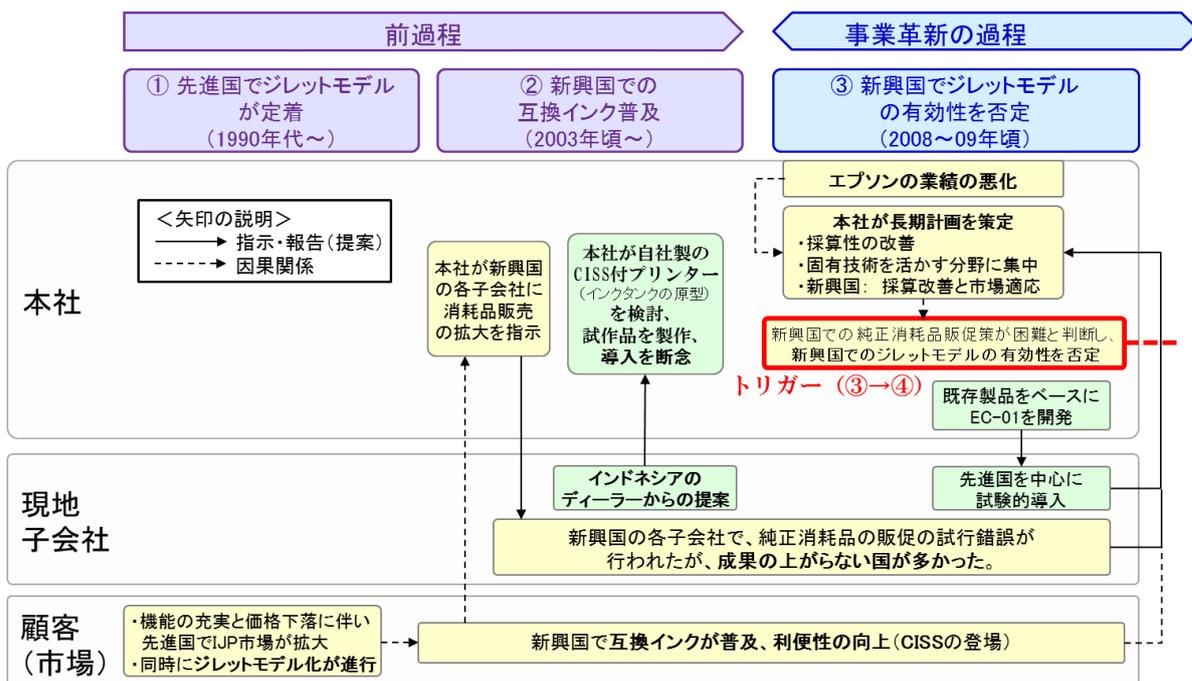
第4章 発見事実

本研究の目的は、日系グローバル企業の事業革新ダイナミズムを「本社と子会社の関係」を通じた「企業と顧客の相互作用」の視点から分析を行うことで、「事業革新の形成」と「相互作用の活性化」の関係を解明することである。本章では、事例（第3章）の結果を分析枠組と分析方法に従った整理を行う。そして、事業革新の各段階での「事業革新過程で次の段階へ進むトリガーとなる行動」を特定し、トリガーの要因となるさまざまな行動（意思決定）や出来事の確認を行う。

1. ジレットモデル⁴⁵の有効性を否定

既存事業モデル（ジレットモデル）の新興国での有効性を本社が否定したことが、重要な意思決定の変化であり、この否定が新たな事業モデルの探索に着手するトリガー（③→④）（図7参照）となっている。

図7 事業革新過程と本社・販社・顧客の関わり(1)



出所：筆者作成

1.1 既存事業モデルの否定に繋がる要因

4つの複合要因が、この否定に繋がっている。(1) 新興国での互換インク普及と利便性向上、(2) 純正消耗品の販促策に成果が出ないことの判明、(3) グループ業績の悪化、に加え、これら

⁴⁵ ジレットモデルとは、製品を安く販売して設置台数を増やし、そこから得られる消耗品の販売で収益を確保する事業モデル。Razor-razor blade model とも言う (Teece, 2010)。

を踏まえた(4) 長期計画の策定による課題の明示化、の4点である。(図7参照)

(1) 新興国での互換インク普及と利便性向上

2003年頃から新興国では互換インクの普及が進む一方で、その利便性も向上した。特に2008年までに登場したCISS⁴⁶は、大量印刷をするユーザーの利便性を向上させる互換インクの利用方法である。新興国でのCISS普及は、本体を安く売り純正インクカートリッジ販売で利益を確保する事業モデルへの脅威であるだけでなく、エプソン本社にとっては、大量印字を持ち味とするピエゾ技術に対する脅威という特別な意味合いがあり、既存事業モデルへの危機感を増幅させた。

(2) 成果が出ない純正消耗品の販促策

互換インクの普及は2003年までに顕在化していたことから、本社の指示で新興国の各国販社がさまざまな純正カートリッジの販促策を行った。一部の新興国では成果が出たものの、中国・インド・インドネシアなどでは、各種の販促策の効果が上がらないことが2008年までに判明し、本社でも同じ理解に至った。

(3) グループ業績の悪化

追い打ちをかけるように、2008～2009年にはセイコーエプソンのグループ業績が悪化した。その中で本社が長期ビジョン策定を進め、採算性や自社の固有性を度外視した事業拡大を背景とした採算悪化の反省から、a) 強みとなるコア技術を活用できる分野への集中と、b) 不採算部門の見直しの方針が打ち出された。中でも新興国でのIJP（インクジェットプリンター）の採算改善が急務である点が、本社・新興国子会社の間で共有された。

(4) 長期計画の策定

グループ業績の悪化の中で長期ビジョンの策定が行われた。グループ全体としては、固有技術を活かす分野への集中と事業採算の改善が重点方針となった。新興国については、IJPの採算性改善が緊急性の高い急務であった。またこれらの方針は、社長が各部門で説明を行う活動などを通じて、グループの国内海外の各部門で共有と方針の浸透が行われた。

1.2 他社との違い

ここまでの状況について他社との比較を行いたい。新興国での互換インク普及と利便性向上、成果が上がらない純正消耗品の販促策は、プリンターメーカー各社共通の問題であった。また、新興国での採算性改善の必要性も各社共通の課題であった。

ただし、CISSの登場への敏感な反応⁴⁷はエプソン固有なものであった。また、グループ業績の悪化は特にエプソンに深刻な問題であった。固有技術を活かす分野への集中は、既存製品

⁴⁶ CISS：互換インク利用の改造キット。

⁴⁷ CISSは互換インクの改造キット。大容量のタンクが付きインク補充も容易なので、純正カートリッジよりも大量印刷をする際の利便性が向上した。エプソンのピエゾヘッドは特に大量印刷に適していたので、CISSの登場に敏感に反応した。第3章（事例）第3節参照。

の否定とは直接関係がないが、代替案を探索する次の段階での行動に重要な役割を果たしている。

1.3 代替案を探る試み

この時期と前後して、既存事業モデル（ジレットモデル）の代替案を探る2つの試みが行われたが、どちらも成功とはいえない。

1つ目は、インドネシアディーラーの声を販社から本社に提案し、それを本社が検討した自社製 CISS 付プリンターである。IJP 販売後のユーザーの苦情が提案の背景であった。これはインクタンクの原型であり、本社で試作品をつくり検討がされたが、本社・販社とも大幅値上が困難であるという判断から事業化を断念した。2つ目は本社主導で進められた EC-01⁴⁸ の導入である。先進国中心に試験販売されたが、目に見える販売成果を出すことがなかった。

2つの試みは、既存モデルの否定や有力な代替案には繋がらなかったが、その後行われる新たな探索活動の下地となった。また、新たな技術や大型投資を要する製品導入ではなく既存技術・既存製品を活用しながら早期導入を図り、そこから市場の反応を見たいという姿勢は、2つの試みに共通した特徴である。

2. 調査活動とインクタンクの仮説形成

2.1 インクタンクの仮説形成に繋がる要因

既存事業モデル（ジレットモデル）の新興国での有効性が否定され、それが新たな事業モデル（インクタンク）の探索を始めるトリガー（③→④）（図7参照）となった。

グループ損益が悪化する中、新興国での IJP 販売の採算改善は急を要するものであった。勝算がない探索活動であったが、以前に断念した自社製 CISS 付プリンターの再検討を踏まえ、1) 本社と現地販社による協働調査、2) 既存モデルを活用した早期導入、3) 既存モデルからの置き換え、インドネシア1ヵ国だけの導入、の4つの意思決定が本社で行われた。（図8参照）

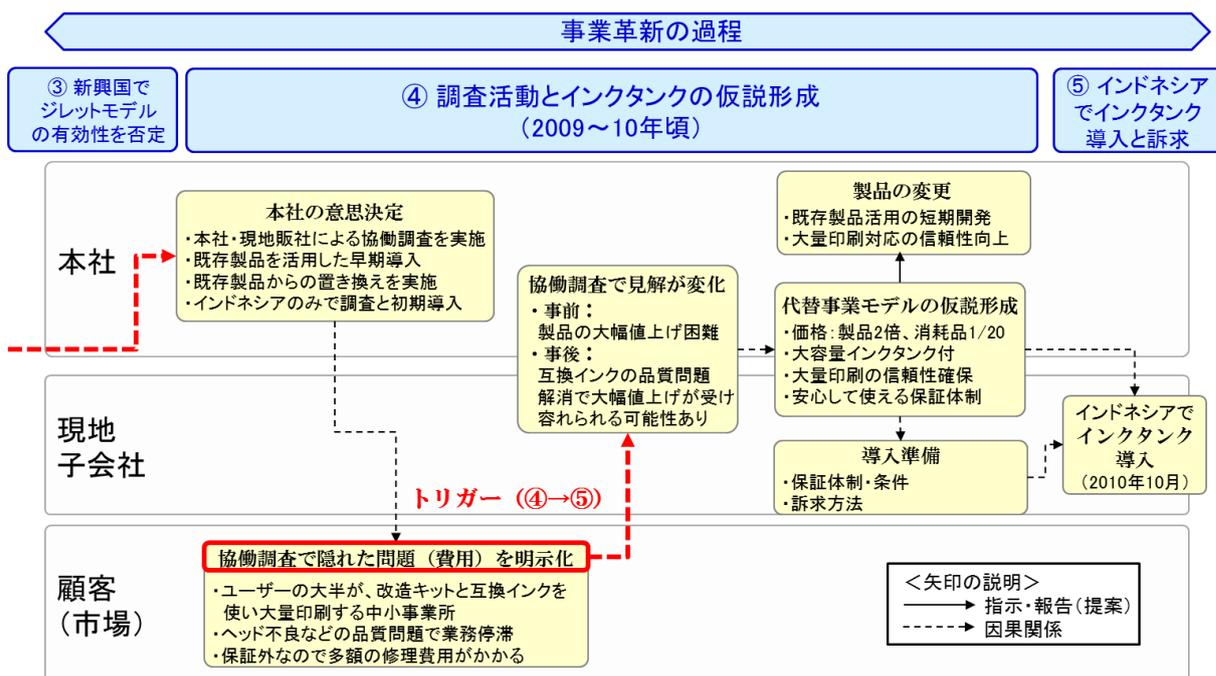
(1) 本社と現地販社による協働調査

言葉の問題、技術上の課題の把握、ユーザー・販売店の微妙なニュアンス、製品の使用方法・使用環境の固有性などから、現地を良く知る販社スタッフと技術情報を持つ本社設計者などの協業が必用であった。

インドネシア販社の社長は、本社と販社の仲介者の役割を果たし、ユーザーや販売店訪問時の調査項目やチェックシートの作成、現地スタッフへの調査趣旨の説明などを行った。

⁴⁸ EC-01：大容量インクパックを内蔵し8000枚印字が可能なIJP。先進国を中心に導入し既存モデルと並売した。

図8 事業革新過程と本社・販社・顧客の関わり(2)



出所：著者作成

(2) 既存モデルを活用した早期導入

根本から見直す製品開発には期間・費用を要することから、既存のモデルや技術を活用した早期導入の本社方針が採られた。

(3) 既存モデルからの置き換え

事業採算の早期改善を図るには、既存モデルとの並売の中で時間をかけて新規モデルを訴求して行くよりも、リスクを伴う新規モデルへの置き換えが不可避であった。⁴⁹

(4) インドネシア1カ国だけの導入

また、導入リスクを抑えるために、本社が1ヶ国だけでの導入と置き換えを進める決定であった。互換インクの普及率が高く(約8割)、自社製CISS付プリンター導入は元々インドネシアのディーラーからの提案であり、各種製品のシェアが高いことから売り難い製品の導入と訴求を図るには最適な市場である、1994年からプリンター主力工場がありそこへの本社経営者・設計者のアクセスが多い、などの理由からインドネシアで、調査・導入・訴求活動を進めることになった。

2.2 顧客の再定義

本社とインドネシア販社による協働調査を通じて、顧客についての再定義が結果的に行われた。既存の事業モデルを否定するまでは、顧客とは、純正カートリッジの使用率が高い約2割

⁴⁹ 大幅値上を伴う売り難い新モデルを、既存モデルとの並売では訴求が難しいことが、EC-01導入で実証済みであった。

のユーザー（大手企業など）であり、そこへ製品とカートリッジを供給する販売店であった。互換インクの使用は保証対象外であり、純正カートリッジの販促のためにも互換インクに起因した品質問題に対応する訳には行かなかった。従い、本社だけでなく現地販社としても、それまでは互換インクを使用する顧客・使用状況・それに起因する問題への関心が薄く、むしろ純正カートリッジを使わない「敵対する顧客や使用状況」と捉えていたので、情報が不足していた。

しかし両者の協働調査を通して再認識された顧客とは、問題を抱えながら互換インクを使う約8割のユーザーであり、彼らに製品を販売した後に苦情を受ける販売店であった。特に、互換インクと CISS を使って大量印刷をする中小事業所は、ピエゾヘッドの持ち味を理解する一方で、互換インクに起因したヘッド故障などの品質問題を抱え、それにより業務の停滞がする、という新たな顧客像であった。

2.3 協働調査で隠れた問題を明示化

本社とインドネシア販社が協働で行った調査活動の中で、互換インク使用による品質問題とそれによる業務停滞が明らかになった。今まで見逃されて曖昧であったユーザーの問題（費用）を明示化することが、インクタンク導入のトリガー（④→⑤）（図8参照）となった。互換インクに起因する問題（費用）を解決できれば、本体価格を大幅に値上げし消耗品販売の利益に頼らない製品導入が可能かも知れないという仮説の構築ができ、それがインクタンク導入へと繋がって行った。

2.4 仮説形成に関わる3つの側面

この仮説形成には3つの側面がある。1つ目は、本社が進める事業採算の改善である。本体価格をどこまで値上すれば消耗品に頼らない製品になるかという、本社から販社への算術的な提案である。

2つ目は、ユーザーが抱える問題の費用化と、それを価格に上乗せした場合の受容性である。本社・販社協働の顧客調査で把握した問題点（高額な修理費を要すヘッド故障など）と、1つ目の算術的提案を基にして、仮に「問題が起こらずに安心して使える製品」なら、どこまでの値上げなら受け容れられるかの検討が本社・販社間で行われた。

インクタンク導入は、本体と消耗品の価格バランスの見直しに注目が行きがちであるが、3つ目が更に重要な点である。協働調査では、インドネシアでの IJP（インクジェットプリンター）の主な使われ方と使用環境が、先進国向けの低価格 IJP と大きく異なることが判明した。埃っぽい環境、業務用の大量・連続印字など、新興国ならではの環境・使用状況への信頼性と機能面の対応がなければ、たとえ純正インクを使い続けても「問題を起さず安心して使える製品」にはならない（つまり大幅値上げが受け容れられる）という課題があった。限られた納期の中で、本社の設計者は信頼性や機能面の見直しを進めた。

2.5 関係者の動機付け

先が見えない困難な状況下で事業革新に携わる関係者の、動機付けに⁵⁰についても触れておきたい。現地スタッフにとっては本社との協働調査は初めての経験であり、自分たちの市場のために日本から設計者などが大挙して調査してくれたので、喜んで調査に参加するという姿勢であった。本社の設計者は、使用環境の理解や製品上の課題を把握するにつれて、今までにない使用環境や事業モデルの開発を行っていることが、強い動機付けとなっていた。

3. インドネシアでのインクタンク導入と訴求

3.1 導入と訴求活動の開始

インクタンクは2010年10月にインドネシアで導入されたが、当初は販売店の反応が極めて不評だった。本体価格が従来の2倍なので販売店の反応は「売れるはずがない」との見方であった。

訴求活動は販社主導⁵¹で行われ、理解を示す一握りの顧客から始まった。先進国で行われるようなメディア広告をせずに、協働調査の結果を踏まえ、販社スタッフによる2万枚連続印字のデモを重視し、互換インクでは得られない信頼性を訴える活動しながら訴求方法を作り込んで行った。当初は製品デモを業者任せにせず、販社の社長を含めたスタッフが対応した。これには別の効果もあった。販売店だけでなく販社スタッフも当初半信半疑であったが、製品デモにより目前でインクタンクが売れて行くので、製品への自信を次第に深めて行った。

3.2 本社と現地の成功を捉えるタイミングのズレ

販売店とユーザー層が徐々に拡大し、2011年1～3月には数量が半減したが売上金額は従来レベルを辛うじて維持ができ、これを本社が「一定の成功」と捉えた。しかしインドネシア販社スタッフが成功と捉えたのは、2012年後半であった。(図9参照)

既存モデルからインクタンクへの置き換えは、市場の反応を見ながら段階的に行われ、2012年までに完了した。また2010年の導入直後には、本社・販社が協働で初期モデルの導入後調査が行われ、初期モデルの問題点は後継モデル導入時に改善がされた。

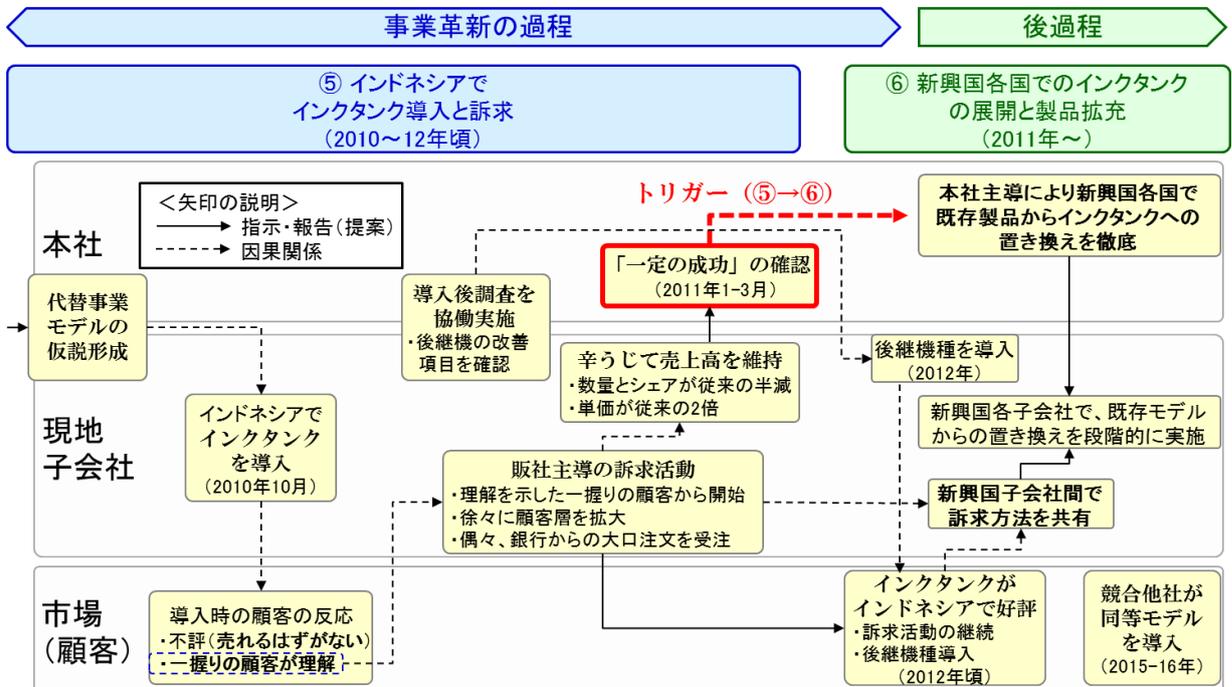
成功と捉えるタイミングが異なったのは、置かれている立場の違いによるものである。本社のインドネシアでの導入目的は、新興国での事業採算を改善のために、消耗品収益に頼らない事業モデルを、机上の推論ではなく、例え一ヶ国だけでも実地で検証することであった。それに基づき他の新興国への展開が容易になるので、「一定の成功」は戦略上極めて重要な出来事であった。しかしその時点のインドネシア販社は、顧客の不満の矢面に立ち数量シェアが減少していたので、成功とはいえない状況にあった。大半の販売店での理解が得られ、数量シ

⁵⁰ 日系企業が新興国発の事業革新を進める上で、担い手（エンジニア）の動機付けを巡る問題があるとの指摘あり（榊原, 2012）。

⁵¹ 「経営層の関心が高いプロジェクトではあったが、既存モデルからの置き換え以外は特に細かな指示もなく、現場に全て任せられた。」（3章、5.1, 平崎道也）

フェアが回復し、初期モデルを改良した後継モデルが 2012 年に登場することで、始めて成功と捉えることができた。

図 9 事業革新過程と本社・販社・顧客の関わり (3)



出所：著者作成

3.3 トリガーとしての「一定の成功」

本社と現地では成功のタイミングにずれがあったものの、2011年の「一定の成功」は、本社が各国展開をその後進める上での重要なトリガーとなった。それまでインクタンクの有効性は、協働調査に基づいた仮説であり、実売の検証はされていなかった。しかも、販売店は2倍の値上げでは売れるはずがないと懐疑的であり、インドネシア販社スタッフも販売に自信を持っていなかった。しかし、数量シェアの低下など問題があるにせよ、また、たとえ一ヶ国であるにせよ、新興国で採算改善ができるモデルを導入し、従来の売上額を辛うじて保つ可能性があることを実地で検証できたことは、新興国でのインクタンクへの切替えという戦略についての予測可能性が飛躍的に向上し、その新興国各国展開を推し進めて行くトリガーとなった。

4. 新興国各国でのインクタンクの展開と製品拡充

4.1 各国展開の開始

「一定の成功」がトリガー (5→6) (図9参照) となり、インクタンクへの置き換えが、本社主導で2011年から新興国各国で段階的に進められた。当初はアセアン各国、その後、インドや他の新興国各国でも進められ、その後インクタンクはヒット商品へと成長していった。

置き換えは全ての国で順調に行った訳ではない。互換インク関連の供給地である中国では、置き換えが難航した。

訴求方法は、インドネシア販社が中心となり各国の販売会社に共有された。インドネシアの実地活動で考案された販促物は他の販売会社でも共有された。今までにない製品であり、しかも「高いモノが売れない」とされている新興国で価格を従来の倍にしたので、文書での説明が困難なため、アセアン各国をはじめ多くの新興国販社の関係者がインドネシアを訪問し、実地で訴求方法を確認した。

4.2 初期モデル導入後の状況

インドネシアでの次世代モデル導入は2012年9月であり、初期モデル導入から僅か2年後であった。更にその改良版（3世代目のモデル）が2015年8月に導入された。初期モデルの導入がされてから以降は、本社・現地の協働調査によるフィードバックに基づき、信頼性と使い勝手の向上、印字速度の向上、製品数の拡大などが、次世代・3世代目で改良された。ただし、先進国のモデルチェンジで一般的な外観の刷新は行われず、モデルチェンジ後も初期の外観がそのまま使われた。

他社（ブラザー、キヤノン、HP）が同等の製品を導入したのは、インクタンクの3世代目が導入される前後の2015年から2016年にかけてであった。

5. まとめ

5.1 3つのトリガー

本章では、本社・販社関係やエプソンと顧客との相互作用に注意しながら、事例（第3章）の整理を行った。また、事業革新過程の各段階で、特に次の段階へ進む重要な行動（トリガー）に着目し、各段階でのトリガーの形成を事業革新の形成と捉えることにした。そしてこの整理を通じて、3つのトリガーを確認することができた。

最初のトリガーは、新興国でのジレットモデルの有効性を否定するという本社の判断であった。これが次の段階④（調査活動とインクタンクの仮説形成）へと繋がった。

2つ目は、本社とインドネシア販社の協働調査で今まで隠れていた顧客の問題（費用）を明示化できた点である。これが新たな事業モデルの仮説形成の基礎となり、次の段階⑤（インクタンク導入）に繋がった。

3つ目のトリガーは、本社が「一定の成功」を認識した点である。インドネシアでのインクタンク導入当初、インクタンクは不評であったが販社主導の訴求活動を通じて、シェア・数量が半減したものの以前の売上額を辛うじて維持できることが判明した。これを本社が「一定と成功」と捉えた。つまり、事業採算の改善とピエゾ技術の活用する新たな事業モデルの有効性が、一ヶ国（インドネシア）ではあるが不完全ながら実証ができたので、本社が次の段階⑤（新興国各国への展開）へと進めることができた。

5.2 トリガーの形成過程

これら3つのトリガーは、事業革新を形成する上で重要な要素であるが、それまでのさまざまな行動や出来事の積み重ねにより生じたものである。言い換えれば、本社とインドネシア販社との関係を通じたエプソン（企業）が顧客（インドネシアの販売店とユーザー）とのさまざまな相互作用を積み重ねがあったからこそ、各トリガーが結実できた。

1つ目のトリガー（新興国でのジレットモデルの有効性を否定）が形成されるまでには、さまざまなやり取りがあった。市場での互換インクの普及や利便性向上に対して、本社の指示の下で新興国販社が純正消耗品の各種販促活動を行い、それでも成果が上がらないことが判明し、抜本的な事業革新が必用となった。その時期には、成功には至らなかったが、自社製 CISS 付プリンターや EC-01 の検討や導入の試みが行われた。

2つ目のトリガー（今まで隠れていた顧客の問題・費用の明示化）の形成についても同様である。本社と子会社との関係を通じた顧客とのさまざまなやり取りの結果であった。本社がインドネシアのみで調査と導入をするという決定をした。本社とインドネシア販社の協働調査を通じて顧客の課題を把握し、それがインクタンク導入の仮説形成へと繋がった。またその下地となったのは以前に本社と販社で検討して導入を諦めた自社製 CISS 付プリンターであった。

3つ目のトリガー（本社による一定の成功の確認）も、さまざまなやり取りの結果であった。インドネシアでのインクタンク訴求については現地販社に権限が委譲されていた。大半の顧客が批判的であったのに対し、現地販社は関心を持った一握りの顧客への訴求活動を通じて、訴求方法と販売網の拡充を図った。それが一定の成功に繋がった。

インクタンク導入は、事前に練られた綿密な戦略計画の実施により実現したと言うより、創発的に形成された事業革新である。しかし、偶発性のみで形成された事業革新とは考え難い。むしろ企業が意思を持ち、本社と子会社の関係を通して顧客との相互作用を促進させる各種工夫が行われたからこそ、つまり事前の操作があったからこそ、実現ができたと考えられる。この点については次章で考察を行いたい。

第5章 考察

本研究の目的は、日系グローバル企業の事業革新ダイナミズムを「本社と子会社の関係」を通じた「企業と顧客の相互作用」の視点から分析を行うことで、「事業革新の形成」と「相互作用の活性化」の関係を解明することである。換言すると、創発型戦略の偶発的側面だけではなく、相互作用の活性化という、創発性における企業の意味で事前に操作が可能な側面に、焦点をあてることで、相互作用を活性化と事業革新の形成との関連を問う研究である。

4章（発見事実）では、第3章（事例）を分析枠組に基づいて整理し、事業革新の形成に重要な3つのトリガーと、それに至る本社と子会社の行動や出来事の確認を行った。

これらの確認に基づき本章では、事業革新の形成と相互作用の活性化を促す方策や工夫との関係についての考察を行う。つまり、トリガーに至るさまざまな本社・子会社を通じた相互作用が、どのような工夫や方策によって促され、そして、そこには何らかの規則性がないかを検討することで、事業革新の形成に繋がる相互作用の活性化について考察を行う。

4章（発見事実）から明らかなように、インクタンク導入は、主に本社主導で行われた事業革新と考えられる。本社主導が現地適応の弊害となる場合がある一方で、本事例での本社主導はむしろ事業革新の形成を後押しと考えられる。そこで終章では、本章の考察を踏まえながら、新興国発の事業革新における本社主導のあり方について検討を行いたい。

1. 相互作用の活性化について考察

本節では、本社・子会社関係を通して行われる相互作用の活性化要因について、本事例での特徴と先行研究の主張とを対比させながら考察を行う。

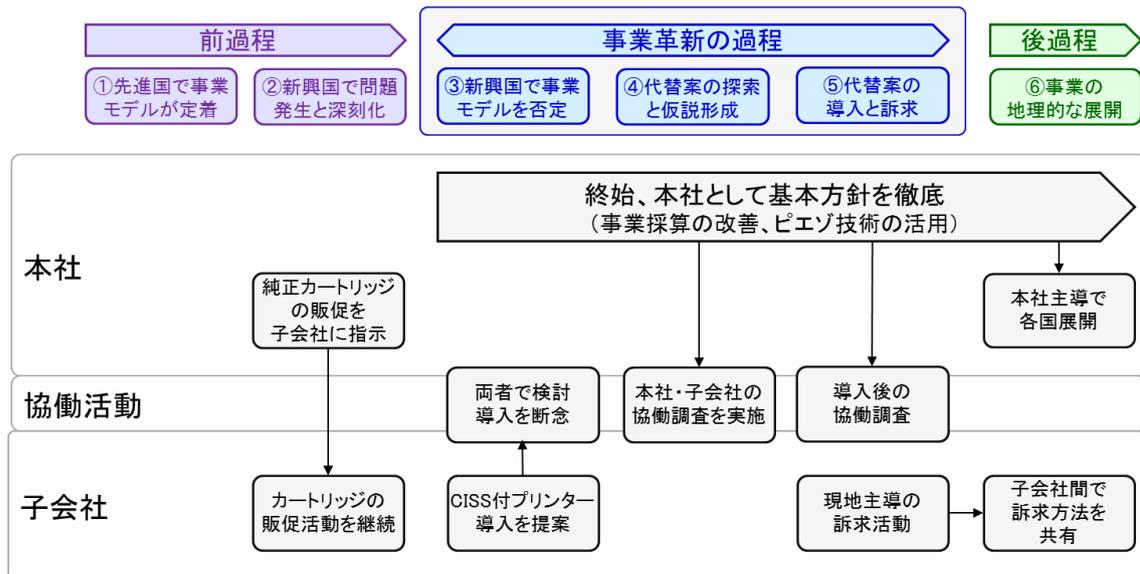
1.1 本社・子会社関係の動態的变化

Bartlett & Ghoshal (1989, 邦訳 1990) は、本社と子会社との関係における、中央集中型と分散型の功罪を補完し合う柔軟な組織関係（トランスナショナル企業）を提唱している。しかし、これはあくまでグローバル組織における静態的なあり方としての提唱である。本研究では、日系企業の新興国発事業革新について、時間経過を伴う本社・子会社関係の動きや変化の分析を行った。

本事例の事業革新における本社・子会社関係は、全般的には本社主導であったと言える。しかし、時間的な経過の中では、不変な部分と柔軟に変化する部分があった。本社の基本方針の徹底は終始貫かれ不変であった。一方、それ以外の本社・子会社関係は、時間軸の中で柔軟に変化していた。

図10は一連の過程での本社と子会社（インドネシア販社）の関係をまとめたものである。本社・子会社関係の時間軸での動きを着目しながら説明を行いたい。

図 10 本社・子会社関係の時間的な展開



出所：著者作成

(1) 不変な部分 (2つの基本方針の徹底)

新興国での採算性の改善、ピエゾ技術（自社技術の強み）を活かした製品導入という本社方針の徹底は、本社と子会社が行動すべき枠組を明確にし、その枠組内で柔軟な本社・子会社関係を進めることで、顧客との相互作用をむしろ促進したと考えられる。

結果的には成果が上がらない国が多かったが、新興国各国では本社の指示により、互換インク普及の対応策として様々な純正カートリッジの販促策が行われた（4章 1.1 (2)）。

2008～2009年にグループ業績が悪化する中で、本社主導で長期ビジョンの策定が進められた。そこでは、ピエゾ技術など強みとなるコア技術分野への集中と、不採算部門の見直しの方針が打ち出された、新興国はIJP（インクジェットプリンター）の採算改善が急務となった（4章 1.1 (3)）。そして、この方針に基づき、新たな事業モデルを探索するプロジェクトが本社主導で始まった（4章 2.1）。また、新興国でのIJPの採算改善が急務であったため、インドネシアにインクタンクが導入される際には、本社から現地販社へは、既存モデルからの置き換えが徹底された（4章 2.1 (3)）。

これらの本社主導や本社方針の徹底は、結果として、本社から現地販社へ（あるいはそこから市場へ）と一方通行なものではなく、市場からのフィードバックを誘発するものであった。

CISS（互換インク改造キット）が登場した際には、他社よりも敏感に反応している。CISSは大量印刷をする互換インクユーザーの利便性を向上させるキットのため、大量印刷の信頼性を強みとするピエゾ技術への危機感であったためである（4章 1.2）。

また、本社と現地販社が協働で調査活動をした際も、CISSを使い大量印刷をする中小事業所が抱えているエプソンのプリンターに対する二面的な評価を的確に捉えている。大量印刷に適したピエゾヘッドの持ち味をユーザーが理解する一方で、互換インクに起因した品質問題と業務の停滞という課題である（4章 2.2）。

インドネシアでのインクタンク導入の際には、販売店の「売れるはずがない」という反応の中でも、本社方針として既存モデルからインクタンクへの置き換えという、厳しい指示が打ち

出された。販社は逃げ場がないので、理解を示す一部の顧客に製品デモをすることで訴求活動を始め、そこで販売できると販社スタッフは次第に自信を深め、顧客層を広げて行った（4章 3.1）。

（2）柔軟に変化する部分

本事例では、基本方針の徹底は本社主導で一貫性を持って進められたが、それ以外の点については、状況に応じて本社・子会社関係が柔軟に変化していた。

長期計画の策定やインクタンクプロジェクト開始よりも前の時期から、本社が現場の意見に耳を傾けている。インドネシアディーラーの声を現地販社が本社に提案し、本社が自社製 CISS 付プリンターの試作品を製作し検討も行った。しかし、消耗品価格を下げるために大幅に製品値上をしては売れないという本社と現地販社の判断から、導入には至らなかった（4章 1.3）。

新興国での互換インクの普及と利便性向上、グループ業績の悪化、長期計画の策定などを背景として、新興国でのインクジェットプリンターの事業採算を改善するプロジェクトは、本社主導で始まった（4章 1.1）。

本社とインドネシア販社の協働活動により、導入前には機能や信頼性に関わる調査と価格の検討、初期導入後には次期機種へのフィードバックのための導入後調査が進められた。技術上の課題の把握、顧客の説明の微妙なニュアンス、固有な使用環境などの点から、現地を良く知る販社スタッフと技術情報を持つ本社設計者などの協業が必用であった（4章 2.1（1））。また事業採算の改善と、どこまでの値上げが顧客に受け容れられるかについては、本社と現地販社間での検討が重要であった（4章 2.3、2.4）。

インドネシアでの初期導入と訴求活動は、現地主導で行われ、本社は見守る姿勢であった。（4章 3.1）。本社からの厳しい指示は既存モデルからの置き換えのみで、それ以外は現地任せの活動であった（3章 5.1（2））。

また、初期モデル導入後には、本社と現地販社が協働で導入後の調査を行い、課題を短期間に改善して次期モデルの早期導入を図った（4章 4.2）。

インドネシアで「一定の成功」（インクタンク導入で数量シェアが落ち込んだが辛うじて売上額が維持）が現地で確認できた直後からは、本社主導で、新興国各国での既存モデルからインクタンクへの段階的な置き換えが進められた（4章 4.1）。

ただし、インドネシア販社が実地で考案した訴求方法と販促物は、インドネシア販社が中心となり新興国の販社間で情報共有が行われた。訴求方法は、文書では他国へ説明が難しかったので、他の新興国関係者がインドネシアを訪問して実地で確認をした（4章 4.1）。

このように本事例では、基本方針の徹底は本社主導で一貫していた。その一方で、基本方針以外は状況に応じて本社・子会社関係が柔軟に使い分けられていた。この一貫性と柔軟性の二面性が、相互作用の活性化に役立ったと考えられる。つまり、本社による基本方針の徹底は、本社と子会社が行動すべき枠組を明確にし、その枠組内で柔軟な本社・子会社関係を進めることで、顧客との相互作用を促進したと考えられる。

1.2 各プレイヤーの役割

(1) 本社の役割

ローカル適応には、柔軟性や現地主導が重要とされている（Bartlett & Ghoshal, 1989, 邦訳 1990）。また、日系企業は本社主導であり過ぎるとの批判も多い。経営トップ直属タスクフォースを現地に設置し、現地への大幅な権限移譲を行うことが、新興国発の事業革新（リバーシノベーション）には重要とする主張もある（Govindarajan & Ramamurti, 2011）。

しかし本事例では、一貫性と柔軟性の両面を備えた本社・子会社関係が特徴的である（本章 1.1）。そういった関係の中で、1) 基本方針の明確化と各部門への浸透、2) 相互作用を活発化・効率化させる枠組の設定、3) 関係者の思い切った行動への配慮、の 3 つが重要な本社の役割であったと考えられる。

1 つ目に重要な本社の役割は、基本方針（事業採算の改善、ピエゾ技術の活用）の明確化に留まらず、各部門へその浸透を十分に行った点である。2008～2009 年にグループ業績が悪化する中で、本社が長期ビジョンの作成を行い、IJP（インクジェットプリンター）の事業採算の改善とコア技術（ピエゾ技術）を活用できる分野の育成の方針が打ち出され、中でも新興国での IJP 採算の改善が急務となった（4 章 1.1 (3)）。長期ビジョン策定だけでは不十分であった。内外の各部門へのその共有と浸透に力が入れられた。社長が各部門で説明を行う活動が続けられた（4 章 1.1 (4)）。インクタンクのプロジェクトはこの方針に沿って進められた（4 章 2.1）。そのためインドネシア販社の現地スタッフが、既存の IJP で互換インクが使われる場合、グループとして採算的に立ち行かないことを承知し、その上でプロジェクトに参加していた（3 章 5.1 (4) 脚注 30）。

本社が基本方針という枠組を規定・浸透させた上で、2 つ目に重要な本社の役割は、顧客との相互作用を活発化させる枠組を設定した点である。その結果、本社とインドネシア販社との関係を通して現地顧客との活発な相互作用を行うことができたと考えられる。当初は複数の新興国では行わずに、インドネシアのみで調査・導入・訴求を行うという判断を本社が行った（4 章 2.1）。各種エプソン製品の高い市場シェアが高いため、顧客からの声が入り易い、売り難い製品が訴求し易い、主力プリンター工場が以前からあり本社関係者のアクセスが多い（4 章 2.1 (4)）などが背景にある。また、新たな製品を根本からつくらずに、既存製品を活用した早期導入（4 章 2.1 (2)）を図ることで、顧客からの反応を早く学ぼうとする方針であった（3 章 5.1 (2) 平崎道也のコメント）。

基本方針と相互作用を活発化させる場を規定した上で、3 つ目に重要な本社の役割は、困難な状況の中で、関係者が思い切った行動ができるための配慮である。関係者からは、次のような証言があった。「経営層の関心が高いプロジェクトではあったが、既存モデルからの置き換え以外は特に細かな指示もなく、現場に全て任せくれた」（3 章 5.1 (2)、平崎道也のコメント）。また、「インドネシアでの事業モデルの置き換えは、現地販社には大きなリスクを伴ったが、そういうことが思い切ってできた。失敗ができる企業風土でなければそこまでやれなかった」（3 章 5.1 (4)、遠藤鋼一のコメント）。

(2) 子会社の役割

国際経営における子会社の役割として、「戦略的重要性」や「現地組織の能力」が重要とさ

れている (Bartlett & Ghoshal, 1989, 邦訳 1990)。市場規模や市場動向が他市場より先行しているなどの点が「戦略的重要性」であり、技術や市場開発などの組織の能力が「現地組織の能力」である (同著邦訳, p.p. 141-142)。

市場規模がインドネシアより大きい中国やインドではなく、インドネシアが協働調査や初期導入を進める国に選定したのは、他の理由からであった。つまり、本事例の事業革新過程で重要な子会社の役割は、本社指示の有無に関わらず、「現場発の相互作用を実施・発信する」ことであった。

本社とインドネシア販社の協働調査や、既存モデルからインクタンクへの置き換えは、本社の指示に基づいて進めたインドネシア販社の行動である。一方、インドネシア販社が独自の判断の行動で、あるいは本社の意向に必ずしも沿わない行動で、企業と顧客間の相互作用の進展に繋がる場面も多く合った。

自社製 CISS 付プリンターは、インドネシアのディーラーからの提案をインドネシア販社が本社に要望したものであった (4章 1.3)。新興国で既存事業モデル (ジレットモデル) の有効性が否定される (4章 1.1) よりも前の時点であったため、必ずしも本社の意向に沿う提案ではなかった。しかし、この提案により本社が試作品を作り導入を検討し、当時は導入に至らなかったが、その後のインクタンク導入の原型の製品となった。

本社とインドネシア販社の協働調査では現地スタッフが積極的に関与し、そこで得たユーザーが抱える品質問題の明示化 (4章 2.3) が、インクタンク導入のきっかけとなった。

導入後は、一握りではあったが一部の顧客がインクタンクに関心を示し、現地販社がその顧客の訴求活動を通して訴求方法が拡充し、訴求活動を通じて顧客層を一握りからインドネシア全体へと徐々に拡大することができた (4章 3.1)。これはインドネシア販社の独自の判断による行動であった。

また、インドネシアでインクタンク訴求の目途が着いてからは、他の新興国販社の関係者を招き実地で訴求方法の説明に協力をした (4章 4.1)。

このように、現場発の相互作用を実施・発信する力が、本事例では重要な子会社能力であった。それ自体では成果を生み出さない場合もあるが、そういった現場発の実施・発信が、本社との関わり合いを通じて、事業革新の形成に貢献している。

(3) 現地駐在員の役割

本国から派遣された駐在員は、「本国からの知識移転とコントロールの役割を担う (Edstrom & Galbraith, 1977)」 (大木, 2016) という、本社主導を統制する役割がかつては重視されていた。しかし、日本人駐在員に基づく現地子会社の統制が、国際的な業務の妨げになっている (Legewie, 2002) という主張が近年支配的である。また、現地従業員は、駐在員よりも現地事情を理解している (Legewie, 2002) という指摘もある。

これに対して本事例では、インドネシア販社の社長 (本国から派遣された現地駐在員) は、本社・子会子会社関係を通じた相互作用を進める仲介者の役割を果たした点が特徴的である。

本社・インドネシア販社の協働調査活動の際には、ユーザーや販売店訪問時の調査項目やチェックシート⁵²の作成や、現地スタッフへの協働調査の趣旨説明などを行った (4章 2.1 (1))。

⁵² 本社の開発者などが入手したい質問項目を網羅し、しかも、現地スタッフが聞き易く顧客が説明がし易い内容で

互換インク普及に伴う事業採算の悪さとインクタンク導入の必要性については、インドネシア販社としてではなくグループ全体の問題である趣旨については、インドネシア販社の社長から現地スタッフに十分に説明が行われていた（3章 5.1 (4)の脚注(30)）。

このように現地事情と本社事情に精通した仲介者がいたからこそ、本社・現地販社の関係を通して顧客との相互作用が活性化できたと考えられる。

1.3 本社の意思決定スタイルの特徴

新興国での市場適応の戦略は、標準化からの違いが大きく不確実性が高い場合もあり、戦略実施には大きなリスクを伴うという指摘がある（天野, 2010; 臼井・内田, 2012）。また、組織が持つ情報量と組織が必用とする情報量にギャップから不確実性が生じるので、不確実性への対応として、情報処理能力を高める方策が重要とする主張がある（Galbraith, 1973, 邦訳 1980）。

しかし本事例では、既存の標準品から大きく異なる新規プラットフォームの開発や、長期に渡る大がかりな情報収集や戦略策定が、あまり行われていない。むしろ、既存製品を活用し早期に市場導入を図り、そこから早く何かを学び、次に早く展開に繋げるスタイルであった。

インクタンクプロジェクトの前に、既存事業モデルからの代替を図る2つの試みが行われた。両者とも成功には至らなかったが、既存製品を活用した導入の検討であった（4章 1.3）。

インクタンク導入のプロジェクトを始める際には、既存モデルを活用した早期導入と、インドネシア1ヶ国のみでの調査・導入を行う意思決定を本社が行った（4章 2.1）。根本から見直す製品開発には期間・費用を要することから、既存のモデルや技術を活用した早期導入の本社方針が採られた（4章 2.1 (2)）。また、複数国で調査・導入をすれば、より豊富な市場情報を得られるはずである。しかし当事例ではインドネシア1ヶ国のみで行われた（4章 2.1 (4)）。

初代モデル（2010年）、次世代モデル（2012年）、3世代目（2015年）と矢継ぎ早にインクタンクが導入されたが、費用と手間のかかる外観の刷新は行われず、導入後の本社・現地販社の協働調査に基づき、信頼性と使い勝手の向上、印字速度の向上、製品数の拡大が進められた。他社が同等モデルを導入（2015～2016年）するまでには、顧客との間でさまざまな相互作用が既に行われていた（4章 4.2）。

本社の意思決定スタイルの特徴として、計画作成のために情報量や処理能力を高めることや、リスクを伴う戦略実施よりも、既存の技術や製品を活用し修正をかけながら早期に1ヶ国だけで小規模な製品導入を始めて、顧客からの迅速なフィードバックを活用し、事業のスケールアップを図る⁵³という方法が採られた点である。その結果として、戦略実施に伴う大きなリスクを回避している。最適解が事前には判らない（あるいは存在しない）ので、計画立案の精緻化や大きな変更を伴う製品開発に資源を投入するよりも、顧客との迅速で多様な相互作用を通して戦略を形成して行こうとするスタイルである。

1.4 活発な相互作用による動機付けの形成

相互作用の活性化に関する考察の最後に、関係者の動機付けの問題についての説明をしてお

なければならぬため、インドネシア販社の社長が、両者の立場を踏まえてチェックシートを作成に関わった。

⁵³ 起業研究のフィードバックのループ（Rise, 2011; Black, 2013）の考え方に類似している。

きたい。予測可能性が低く最適解が事前には判らない（存在しない）事業革新過程では、しかも新興国のように事業革新の起点が本国以外となる場合は、上位方針に従うだけでなく、設計現場と販売現場の自主的な関与が不可欠である。そのため、関係者の動機付けが重要な要素である。しかし、打開策が見えない状況では、関係者の動機付けが難しいという問題⁵⁴（吉原, 2011; 榊原, 2012）が通常は考えられる。

当事例では、打開策が見えない中でも関係者の動機付けが行われていた。インドネシア販社の複数スタッフの証言によれば、多くの本社設計者が調査のために顧客訪問をし、自分達の市場のために本格的な顧客調査を行ったので、彼らはむしろ快く積極的にプロジェクトに参加することができた（4章 2.5）。本社設計チームも、低価格インクジェットプリンターを中小事業所が大量印刷するという先進国の常識から外れた使用実態を目の当りにし、既存技術を使いつつも従来と全く異なる製品開発ができる興味から、プロジェクトへの関与を強めて行った。また販社スタッフは、自身での製品デモを通じて目前で製品が売れるので、インクタンクへの自信を徐々に深めて行った（4章 3.1）。

本事例では、インドネシアでの協働活動と顧客の実態把握という、本社・子会社間の積極的な関係と、顧客との積極的な相互作用が、関係者への動機付けを高めたと考えられる。

2. まとめ

本研究では、日系グローバル企業の本社・子会社関係を、一般化した静的なあり方ではなく、1) 新興国発の事業革新という特殊な状況において、2) 長期に渡る動的な動きや変化を、3) 相互作用という視点から、分析を行った。この3つの特徴により、主な既存研究とは異なる考察を導き出している。表6は、本事例で特徴とする相互作用を活性化し事業革新の形成に繋がる要素と、国際経営論の代表的な先行研究の主張とを比較したまとめ表である。7つの要素に分類した。

本事例の本社・子会社関係の特徴は、徹底した本社主導の一貫性と状況に応じて関係が変化する柔軟性という二面性である。それが活発な相互作用を促したと考えられる。2つの基本方針（採算性の改善、ピエゾ技術の活用）の徹底が、本社と子会社が行動すべき枠組を明確にし、その枠組内で柔軟な本社・子会社関係を進めることで、顧客との相互作用をむしろ促進したと考えられる。これは、本社主導が現地適応の障害になるという主張とは異なる結論である。一連の事業革新過程においては、本社による基本方針の徹底が終始一貫していたが、それ以外の本社・子会社関係は、本社主導・現地への権限移譲・本社ご現地販社との協業など、状況に応じて柔軟に変化をしていた。

本社の役割として3点が重要であった。1つ目は、基本方針の明確化に留まらず、各部門へのその浸透を十分に行った点である。2つ目は、顧客との相互作用を活発に進めるために（あるいは無駄な活動をしないために）、インドネシアで本社と現地販社が協働活動を行うという枠組を規定した点である。3つ目は、関係者が思い切った活動をできる配慮であった。

子会社の役割は、戦略的な重要性（売上・市場規模）や能力（開発機能など）よりも、「現場発の相互作用を実施・発信」する役割が重要であった。それ自体は単体で成果を生み出さな

⁵⁴ 新興国向けに、技術的進歩を伴わない機能・性能を落した廉価版の製品開発を行う場合、開発関係者の動機付けを維持することが難しい。

い場合もあるが、それが本社との関係と通じて事業革新の形成に繋がっている。

表6 相互作用の活性化を促す要素

分類	小分類	相互作用の活性化を促す要素 (本事例での特徴)	先行研究での主な主張
本社・子会社 関係	不変な部分	本社が基本方針を終始徹底	集権化と分散化を補完し合う柔軟な関係が重要。(Bartlett & Ghoshal, 1989, 邦訳 1990)
	柔軟に変化する部分	基本方針以外は、時間経過の中で柔軟に変化	
各プレイヤー の役割	本社	基本方針の徹底と浸透 相互作用を活発化させる枠組の設定 関係者の思い切った行動への配慮	現地へ権限移譲が重要 (Govindarajan & Ramamurti, 2011) 本社主導は現地適応の妨げとなる
	子会社	現場発の相互作用を実施・発信	戦略的重要性、子会社能力 (Bartlett & Ghoshal, 1989, 邦訳 1990)
	現地駐在員	本社と子会社が顧客と相互作用を進める仲介役	駐在員への権限集中は適応の妨げとなる (Legewie, 2002)
本社の意思決定スタイル の特徴		既存製品からの大がかりな変更より 早期実施とフィードバックを重視	非連続な事業戦略 (既存製品から大きな変更) が必要。大きなリスクを伴う。 (天野, 2010; 臼井・内田, 2012)
関係者の動機づけ		活発な相互作用による動機付けの形成	難しい状況では動機づけの維持が困難 (榊原, 2012)

出所：著者作成

本国から来た駐在員への権限集中が現地適応の妨げとなるという主張もある。しかし、本事例では駐在員 (本国から赴任したインドネシア販社の社長) は、本社と現地の両方の状況を理解する立場にあり、本社・現地販社との関係を通じた顧客との相互作用を活発化させる仲介者の役割を果たしていた。

本社の意思決定のスタイルとしては、計画策定の精緻化や大きな資源投入を伴う製品導入よりも、既存の技術・製品を活用して早期に導入し、顧客からのフィードバックを活用しながら早期に修正しながら、事業をスケールアップ行くという点が、特徴的であった。このスタイルが、顧客との相互作用を速く進め、結果的には、新たな戦略に伴うリスクを制限している。

最後の要素は、関係者の動機付けについてである。打開策が見えない困難な状況では、関係者の動機付けが難しいとする主張が一般的である。しかし、インクタンク導入の事業革新を進める上では最適解が予め判らなかったので、関係者は上位方針に従うだけでなく、自主的な関与が重要であった。本事例では、インドネシアでの協働活動と顧客の実態把握という、本社・子会社間の積極的な関係と、顧客との積極的な相互作用が、関係者の動機付けをむしろ高めたと考えられる。

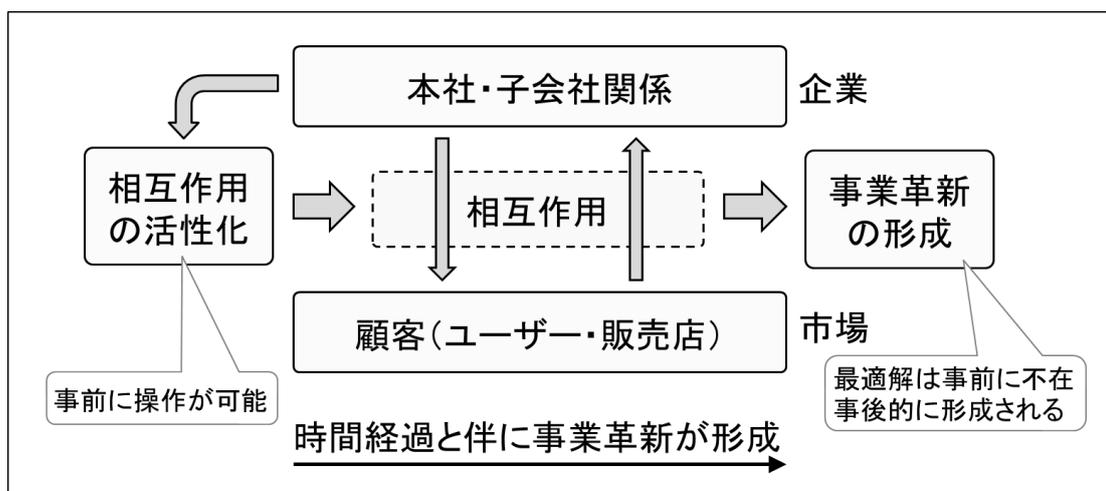
本章では、本事例の事業革新過程における、本社・子会社関係を通して行われる相互作用を促す7項目の要因について考察を行った。終章では、この考察に基づいて本研究の分析枠組を再確認し、本研究の目的である事業革新の形成と相互作用の活性化についての確認を行い、その上で政策的含意についての検討を行う。

終章

1. 分析枠組の再確認

1 章（先行研究と分析枠組）と 5 章（事業革新の形成と相互作用の活性化を促す方策や工夫との関係についての考察）に基づいて、本研究の分析枠組をまとめ直すと、本研究の分析枠組は図 11 のようになる。

図 11 事業革新の形成と相互作用の活性化の関係



出所：著者作成

本事例で取扱う本社・子会社関係の分析は、一般化されたグローバル組織の静態的なあり方に関するものではない。本国ではなく新興国からの事業革新が必用となる状況について、本社・子会社関係の軸に、企業と顧客との相互作用の軸と、一連の過程のダイナミズムという時間軸が加わった分析である。本社・子会社関係の軸に、相互作用の軸と時間経過の軸を分析軸に加えることで、本社・子会社関係の静態的な分析では見え難かった点を、見て行こうという試みである。

そして、以下の設定による枠組でインクタンク導入過程を分析することで、事業革新の形成を進める上で重要となる、具体的な相互作用の活性化策を調べて行く試みである。

- ① 日系企業による新興国発の事業革新が必用となる状況では、予測可能性が低い状況のため、事前には（計画策定時には）事業革新の最適解の確認が極めて困難である。
- ② 事業革新の最適解は、本社と子会社との関係を通じた相互作用を通じて事後的に形成されて行く。
- ③ 相互作用を活性化させる各種工夫を事前に施すことで、事業革新がより早く形成されて行く。

2. 事業革新の形成と相互作用の活性化

本研究の目的は、日系グローバル企業による新興国発の事業革新過程について、「本社と子会社の関係」を通じた「企業と顧客の相互作用」から分析し、「事業革新の形成」と「相互作用の活性化」の関係を解明することであった。

そのためには、分析方法での工夫が必要であった。まずは、事業革新過程を複数に段階化し、各段階での事業革新の形成で特に重要な行動・出来事をトリガーとして特定した。次にトリガーの要因となる各種の行動・出来事を確認した。そして最後に、これら各種の行動・出来事を後押しする工夫や施策がどこにあり、そこには何らかの規則性がないかを検討することで、相互作用の活性化策を考察する、といった一連の手続を行った。

以上の方法により、インクタンクという事業革新の形成を促す、本社・子会社を通じた相互作用の活性化について7項目の考察を行った。

本社・子会社関係は、時間経過の中で、不変な部分と柔軟に変化する部分があった。① 本社が基本方針の徹底を終始一貫させていた。その一方で、基本方針以外は、② 本社・子会社関係が柔軟に変化していた。一貫性と柔軟性の両面を備えた点が本事例の特徴である。

各プレーヤーの役割にも特徴があった。③ 本社の役割は、基本方針の徹底と浸透、相互作用を活発化させる枠組の設定、関係者が思い切った行動が出来る配慮、の3つである。

本事例で重要な子会社の役割は、戦略的な重要性や子会社能力 (Bartlett & Ghoshal, 1989) よりも、むしろ④ 現場発の相互作用を実施・発信する点であった。それ自体は成果に繋がらない場合もある。しかし、それが本社との関係を通じて新たな相互作用が生まれ、事業革新の形成に貢献した。

現地駐在員の役割は、⑤ 本社と子会社が相互作用を円滑に進める上での仲介者の役割を果たした点である。

⑥ 本社の意思決定のスタイルは、既存製品から大がかりな変更をするよりも、既存製品を活用しながら早期実施を図り、フィードバックを早く入手し、その後の修正や展開を重視していた。この意思決定スタイルにより、結果的には「非連続型戦略」(天野, 2010) によるリスクを回避している。

最後は、不確実性が高く困難な状況での、関係者の動機付けの問題である。本事例では、⑦ 組織間や市場との活発な関係が、むしろ現地販売や本社設計などの関係者の動機づけを形成していた。最適解が事前には存在しない事業革新の過程では、上位方針や本社方針に従うだけでなく、関係者の自発的な関与と、その動機付けが重要な要素と考えられる。

以上の7項目の要素はそれぞれが関連し合いながら、相互作用を活性化させ、事業革新の形成を後押ししたと考えられる。これらの考察結果を踏まえ、次節では、本研究が示唆する政策的含意について検討をしてみたい。特に、本事例が示唆する、本社主導の事業革新のあり方が重要な検討項目である。

3. 政策的含意

インクタンク導入は、主に本社主導の事業革新であったと言える。新興国での純正消耗品の

販売不振やグループ業績の悪化を背景に、本社の判断で、新興国での既存事業モデルの有効性が否定された。2つの基本方針（新興国での事情採算の改善、ピエゾ技術の持ち味を活用）を終始徹底したのも、本社主導によるものであった。本社とインドネシア販社とが協働で新たな事業モデルを模索する調査も、本社主導で始められた。また、インドネシアで既存製品からインクタンクへの置き換えは、本社の指示によるものであった。更には、インドネシアでの一定の成功が確認できた後に、本社主導で他の新興国でも置き換えが進められた。

「本社主導」は、国際経営研究では現地適応の弊害として捉えられる場合がある。しかし、本事例の事業革新過程では、さまざまな本社主導が、むしろ事業革新の形成に貢献していたと考えられる。では本事例での本社主導と、弊害となる本社主導とは、何が違うのかという疑問が残る。本節では、考察結果を総括しつつ、新興国発の事業革新における本社主導あり方についての政策的含意の検討を行う。

本事例は、本社・インドネシア販社が敵と捉えて来た互換インクで大量印刷する顧客の課題を解決し、先進国中心に有効とされて来た既存事業モデル（ジレット・モデル）を否定し、しかも大半の顧客が反対する中で導入と訴求を進めた事業革新であった。本事例は、最適解が事前に存在しない状況での事業革新であり、本社・子会社関係を通じて企業が顧客との相互作用を積み重ねながら、事業革新を形成させて行く過程であったと言える。

そこでの本社主導の特徴は、緻密は戦略計画の策定や計画実施の指示・徹底ではなく、活発な相互作用が行われるための枠組と関係者が動き易い環境を、本社主導で整備した点にある。この点が、適応の弊害となる本社主導と本事例での本社主導との大きな相違点であり、本研究の重要な政策的含意である。

本社による基本方針の徹底（採算性の改善、ピエゾ技術の活用）で、関係者は絞り込まれた枠組の中で行動することができた。インドネシアでの本社・子会社の協働調査も双方の意思疎通を単純化するものであった。調査と訴求の目途が着くまで、対象国をインドネシア一ヶ国に本社が限定したことで、複数国で行う複雑さが回避でき、そこでの活発な相互作用を可能にした。また、費用と時間を要す根本からの新規開発を避け、既存製品を活用したことで、早期導入と早期フィードバックの実現を可能にした。

最適解が事前に存在せず、ましてや、事業革新の起点が本国以外の新興国という状況では、事業革新の過程は複雑になりがちである。だからこそ、相互作用の各種活動を単純化する工夫や方策が、重要であったと考えられる。

ただし、本社主導による枠組と関係者が動き易い環境の設定だけでは不十分であった。本社の意向や指示とは無関係に、現場発の相互作用の実施や発信が、重要な役割を果たしていた。それ自体は成果を生み出さない場合もある。しかし、現場発の相互作用の実施や発信が、本社と子会社関係を通じて事業革新のさまざまな進展に貢献した。

当時は必ずしも本社の意向に沿ったとは言えないが、インドネシア販社が自社製 CISS 付プリンター導入を提案した。その後、それがインクタンク導入を検討する際の原型となった。導入時には大半の顧客が不満を持っていたのに、販社が独自の判断で、一握りの関心を示す顧客への訴求を進めながら顧客層と販売を拡大して行った。また、インドネシアでの訴求に目途が着いた後、他の新興国販社を招き実地で訴求方法の説明を行った。

このような、現場発からの相互作用の実施や発信がなければ、本社主導がいかに優れた枠組

の設定が出来ても、事業革新の形成は難しかったであろう。

本事例の示唆する政策的含意を総括すると、新興国発の事業革新の形成をもたらす本社主導とは、本社・子会社関係を通じた活発な相互作用を行う枠組と関係者が動き易い環境を、本社主導で整備することであった。ただし、本社主導だけでは不十分であり、現場発の相互作用の実施や発信が、重要な役割を果たしていた。

4. 研究上の貢献

本研究では、今までリサーチギャップ⁵⁵となっていたインクタンク導入という新興国発の事業革新の発生過程について、本社と子会社の関係を通じた顧客との相互作用の視点を用いることにより、解明することができた。

創発型戦略は、試行錯誤の中から偶発的・事後的に形成される側面に焦点が当てられることが多い。しかし、本研究では、一社事例の事業革新過程の研究ではあるが、「相互作用の活性化」という、創発型戦略における、企業が自らの意思で事前に操作が可能な側面に着目した実証研究を行うことができた。これが本研究の実務的貢献である。

本研究の理論的貢献は、分析枠組と分析方法の特徴に因るところが大きい。日系企業による新興国発の事業革新を分析するために、時間経過を伴う一連の過程を、本社・子会社関係を通じた顧客との相互作用から捉える分析枠組を導入した。また、事例上の発見事実と概念上の分析枠組との対応関係を密接にするために、一連の事業革新過程を複数に段階化し、各段階のトリガーとそれに繋がるさまざまな行動・出来事に着目し、そこから規則性を見出すという、分析方法上の工夫を施した。これらが本研究の分析枠組と方法の特徴である。

本社・子会社関係という分析軸は、グローバル組織の一般的な（あるいは静態的な）あり方の分析に用いられることが多い。しかし本研究では、日系企業の新興国発の事業革新について、本社・子会社関係という軸に、時間軸と相互作用の軸を加えた分析を行うことで、既存の国際経営研究の主な本社・子会社関係とは異なる発見を導き出すことができた。1つ目は、相互作用の活性化をもたらす7つの要素に関する考察である。2つ目は、新興国発の事業革新過程における本社主導のあり方である。

5. 本研究の限界、残された課題と展望

本社・子会社関係という伝統的な国際経営の分析に、時間経過での動的な視点と、顧客との相互作用の視点を加えたことが、本研究の特徴である。そのためには、多数の関係者とのインタビュー調査に基づいた詳細な分析が必要なことから、1社事例の研究を行った。また、研究の実証性を高めるために、調査で事実関係が明確な出来事や行動（意思決定）を用いた分析を行った。

⁵⁵ インクジェットプリンターについては、技術革新と価格下落を背景とした1990年代の市場拡大（宮崎, 2002）、その結果から生じた互換インク普及の問題（天野・藤原, 2011; 藤原, 2012）、この問題を解決するためのビジネスモデルの進化の動向（伊藤, 2015）の研究が行われて来た。しかし、新たなビジネスモデル（インクタンク）の発生過程を解明する体系的な研究が行われて来なかった。（松井, 2017b）

1 社事例について事実関係を重視した分析を行うことで、上述の実務的・理論的な貢献ができた。それと同時に、研究上の限界もあり、今後の課題も残されている。

既存研究では見出し難かった含意を導き出した一方で、1 社事例という制約から、普遍的な論理の検証には至っていない。そのため今後は、本研究の分析枠組を用いた、他のさまざまな業界や企業の分析を進めて行きたい。

また、「事実関係が明確な出来事・行動（意思決定）」を重視した分析により、2 つの問題があったと考えられる。

1 つ目は本社・子会社関係の分析についてである。本社と子会社がどのような関係で、両者がどのような行動（意思決定）をし、それがどう変化したかについては、ある程度分析ができた。しかし、各行動（意思決定）至る両者間の議論については、関係者から十分な証言を得ることはできなかった。例えばインドネシアでの協働調査の際に、どのように両者が議論をしながら顧客の再定義を進めたか（4 章 2.2）、インクタンクの製品価格の設定について両者どのような議論をしたか（4 章 2.4）といった点である。しかし、これらの点は、第 3 者が立ち入ることが難しい内容であり、質的事例研究の限界と考えられる。

2 つ目は、実証困難であるが重要と思われる要因についてである。実証性が高く検証可能な発見事実を分析に用いた反面、検証が困難であるが重要な要素を十分には分析できなかった。一連の事業革新過程を分析した中で、特に確認が難しかったのは、組織やその主要メンバーの頭の中の動きについての、以下 2 点である。

第 1 は、組織の慣性やパラダイム⁵⁶の影響である。既存事業モデルの否定（第 4 章 1.1）する際に、組織上の慣性（あるいは既存のパラダイム）が、否定を難しくしたと考えられる。そうでなければ、他社がインクタンクへの追従を 5～6 年間も要した（4 章 4.2）理由が説明付き難い。しかし、この点については実証することができなかった。

第 2 は、既存事業モデルを否定して新たな調査活動（第 4 章 2）を進める際の、戦略形態（計画型か創発型）についてである。本研究では、不確実性が高い状況では創発型の戦略形態が用いられる（1 章 4 節, 3 目）と、予め戦略形態を設定している。しかし厳密に言えば、どのような状況と条件で、関係者の頭の中の戦略形態が、計画型（情報収集と予測に基づき計画を策定）から創発型（顧客との相互作用に基づいて戦略を形成）に転換したのかを、本研究では説明できていない。そのため、実証可能な出来事や行動（意思決定）として現れる相互作用と、組織上の慣性（パラダイム）、戦略形態（計画型・創発型）の変化、の 3 つの関係を問う研究について、今後は取組んで行きたい。

⁵⁶ 経路依存 (David, 1985; 米倉, 1998; Sydow など, 2009)、過去の虜である企業 (Bartlett & Ghoshal, 1989)、パラダイム (加護野, 1988b)、組織上の慣性 (Tripsas & Gavetti, 2000) など、過去の出来事・経験が現在の行動や判断への影響については、さまざまな研究がされている。

<参考文献>

- 天野倫文 (2010) 「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論—非連続な市場への適応と創造」, 『国際ビジネス研究』, 2 (2), 1–20.
- 天野倫文, 藤原雅俊 (2011) 「インドプリンタ市場のフィールドスタディ—日本のプリンタはどのように使われているか」 『赤門マネジメント・レビュー』 10(2), 66-94.
- 網倉久永・新宅純二郎 (2011) 『経営戦略入門』 日本経済新聞出版社.
- 網倉久永 (2009) 「経営戦略の策定プロセス：事前計画としての戦略、事後的パターンとしての戦略」 『赤門マネジメント・レビュー』, 8(12), 701–738.
- 馬場一 (2004) 「国際マーケティング標準化-適応化フレームワークの再構築」 『関西大学商学論集』, 49(2), 275-301.
- 馬場一 (2007) 「第 6 章 グローバル・マーケティングの革新」、諸上茂登・藤澤武史・嶋正 『グローバル・ビジネス戦略の革新』 同文館出版.
- 馬場一 (2012) 「国際マーケティング研究における動的パースペクティブ」 『関西大学商学論集』, 56(4), 45-60.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 『地球市場時代の企業戦略: トランスナショナル・マネジメントの構築』 日本経済新聞社、1990 年)
- Blank, S. (2013). Why the Lean Startup Changes Everything, *Harvard Business Review*, May 2013.
- Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998) Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies, *Academy of Management Review*, 23 (4).
- David, P.A. (1985) Clio and the Economics of QWERTY, *American Economic Review*, 75 (2): 332-337.
- Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Eisenhardt, E.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- 藤澤武史 (2012) 『グローバル・マーケティング・イノベーション』 同文館出版.
- 藤澤武史 (2015) 「トランスナショナル経営論対メタナショナル経営論に関する比較考察」 『関西学院大学社会学部紀要』 121 号, 7-18.
- 藤原雅俊 (2012) 「消耗品収益モデルの陥穽：ビジネスモデルの社会的作用に関する探索的事例研究」 『組織科学』 46(4), 56-66.
- Galbraith (1973), J. *Designing complex organizations*. (『横断組織の設計』 梅津祐良訳、ダイヤモンド社、1980 年)
- ジョージ A. L., ベネット, A. (邦訳 2013) 『社会科学のケース・スタディ：理論形成のための定性的手法』 泉川康博 訳, 勁草書房.
- Ghemawat P. 2001. Distance still matters. *Harvard Business Review* 79(8): 137–145.

- Ghoshal, S. & Bartlett, S.A. (1990) The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management Review*, Vol. 15 (4), 603-625.
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 191-205.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *Reverse innovation: create far from home, win everywhere*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (『リバーズ・イノベーション — 新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』渡辺典子訳、ダイヤモンド社、2012年)
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』, 日本経済出版社.
- 板垣博 編者(2018) 『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携 - 日系企業を中心として -』 文真堂.
- 伊丹敬之 (1992) 「場のマネジメント序説」, 『組織科学』, 26(1), 78-88.
- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社.
- 伊丹敬之(2012) 『経営戦略の論理 (第4版)』 日本経済新聞出版社.
- インターウォッチ (2012) 報告書サマリー「インクジェット関連商品とその消耗品の市場動向調査・分析」 インターウォッチ社.
- 伊藤嘉浩 (2015) 「ビジネスモデルの進化と相互作用：インクジェットプリンターの事例」『日本経営学会誌』 35, 3-15.
- 今井雅和 (2016) 『新興国市場ビジネス入門：国際経営のフロンティア』 中央経済社.
- IMF (2018) World Economic Outlook Database, Country-level data. April, 2018.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weoselgr.aspx>
- 加護野忠男 (1988a) 『企業のパラダイム革新』 講談社現代新書.
- 加護野忠男 (1988b) 『組織認識論—企業における創造と革新の研究』 千倉書房.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Harvard Business Press. (上原裕美子訳『新興国マーケット進出戦略：制度のすきまを攻める』日本経済新聞出版社、2012年)
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』 有斐閣.
- Legewie, J. (2002). Control and coordination of Japanese subsidiaries in China: Problems of an expatriate based management system. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6): 901–919.
- Levitt, T. (1983) The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Lim, L. K. S., Acito, F., & Rusetski, A. 2006. Development of archetypes of international marketing strategy. *Journal of International Business Studies*, 37: 499-524.
- 松井義司 (2017a) 「日系企業の新興国市場参入戦略—エプソンのインクタンクプリンター導入事例」『日本経営学会・経営学論集 第87集』.
- 松井義司 (2017b) 「日系企業の新興国市場における事業革新：エプソン「インクタンク」の導入過程」『赤門マネジメント・レビュー』 16 (6) , 243-260.
- Mintzberg, H. and Waters, J.H. (1985) Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257-272.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (2009), *Strategy Safari: Your Complete Guide*

- Through the Wilds of Strategic Management, 2nd ed. The Free Press, New York. (齋藤嘉則 監訳 『戦略サファリ： マネジメント・コプリーガイドブック』 第2版, 東洋経済新報社, 2013.)
- 宮崎正也 (2002) 「インクジェット・プリンタ業界の発展過程 1977-1997—キヤノンとセイコーエプソンの20年」『赤門マネジメント・レビュー』 1(2), 159-199.
- 元橋一之 (2013) 『グローバル経営戦略』, 東京大学出版会.
- 沼上幹・軽部大・新宅順二郎・網倉久永(1992). 「対話としての競争 — 電卓産業における競争行動の再解釈」、『組織科学』 26(2), 64-79.
- 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』, 日本経済新聞出版社.
- 沼上幹 (2010) 『行為の経営学』, 白桃書房.
- 大木清弘 (2014) 『多国籍企業の量産知識：海外子会社の踏力構築と本国量産活動のダイナミクス』, 有斐閣.
- 大木清弘 (2016) 「海外子会社のパフォーマンスと本社、駐在員、現地従業員の権限：タイの日系販売子会社への質問票調査」, 『国際ビジネス研究』 8(1), 59-72.
- 大河原克行 (2015) 『究め極めた「省・小・精」が未来を拓く』ダイヤモンド社.
- 李澤建 (2018) 「第7章 新興国市場のモザイク構造と日本企業の創発的適応能力」, 板垣博 (編著) 『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携 — 日系企業を中心として』, 文眞堂.
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business. (井口耕二訳 『リーン・スタートアップ』, 2012, 日経BP社.)
- サイモン, H. A. (邦訳 2015) 『システムの科学 (第3版)』, 稲葉元吉・吉原英樹 訳, パーソナルメディア.
- 榊原清則(2012) 「リバース(反転)イノベーションというイノベーション」, 国際ビジネス研究, 4(2).
- 佐藤郁也 (2008) 『質的データ分析法』 新曜社.
- セイコーエプソン株式会社 (2015) 「2015年度第2四半期決算説明会資料」[決算資料]
http://www.epson.jp/IR/financial_results/2015/2015_2q_presentation_jpn.pdf
- セイコーエプソン株式会社 (2016a) 「約11,300ページ、2年分のインクで、気兼ねなくプリントできる エコタンク搭載プリンター3機種 新登場」[ニュースリリース]
<http://www.epson.jp/osirase/2016/160112.htm>
- セイコーエプソン株式会社 (2016b) 「2015年度第4四半期 決算説明会」[決算資料]
http://www.epson.jp/IR/financial_results/2015/2015_1y_presentation_jpn.pdf
- セイコーエプソン株式会社 (2016c) 「大容量インクタンク搭載プリンター世界累積販売台数1500万台達成」[ニュースリリース]
<http://www.epson.jp/osirase/2016/160706.htm>
- 新宅順二郎 (2009) 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」, JBIC 国際調査室報 (2), 53-66.
- 新宅順二郎・天野倫文(2015) 「新興国市場戦略論 - 製品戦略と組織の転換」 『新興国市場戦略論』 第2章, 有斐閣.

- Sarasvathy, S. D. (2001) Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26(2): 243–263.
- 梶山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化』 有斐閣.
- 鈴木淳子 (2005) 『調査的面接の技法 (第2版)』 ナカニシヤ出版.
- Sydow, J., Schrey, G., Koch, J. (2009) Organizational Path Dependence: Opening the Black Box, *Academy of Management Review*, 34 (4): 689-709.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Tripsas, M. and Gavetti, G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from Digital Imaging. *Strategic Management Journal*, 21: 1147-1161.
- 角田隆太郎 (1991)、「多国籍企業の環境認識と環境適応 プロクター・アンド・ギャンブル社の日本市場適応戦略 (上・下) 一」『広島経済大学経済研究論集』第14巻第2号・第3号
- 田村正紀 (2016) 『経営事例の物語分析 企業盛衰のダイナミクスをつかむ』 白桃書房
- 臼井哲也 (2006) 「国際マーケティング調整研究の現状と課題」『政経研究』, 4巻, 925-959, 日本大学法学会.
- 臼井哲也 (2009) 「グローバル製品化プロセスの探索的検討 - 住友スリーエム社<ポスト・イット>製品のケース -」『日本大学法学部創設120周年記念論文集 (第2巻)』, 417-541.
- 臼井哲也・内田康郎 (2012) 「新興国市場戦略における資源の連続性と非連続性の問題」, 『国際ビジネス研究』, 4 (2), 115-132.
- 臼井哲也 (2015) 「リソース・リポジショニング・フレームによる新興国市場戦略の分析視角 - 本国資源の企業特殊優位化の論理 -」『国際ビジネス研究』, 7(2), 25-45.
- Vernon, R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*. 80, 190-207.
- 米倉誠一郎 (1998) 「経営史学の方法論：逸脱・不規則性・主観性」, 『一橋論叢』, 120(5): 678-692.
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営 第3版』, 有斐閣アルマ.
- 吉原英樹 (2015) 『国際経営 第4版』, 有斐閣アルマ.

<参考資料>

- 日本電子工業振興会 (2000) 『プリンタに関する調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2001) 『プリンタに関する調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2002) 『情報端末装置に関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2003) 『プリンタに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2004) 『プリンタに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2005) 『情報端末装置に関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2006) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2007) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2008) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2009) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2010) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2011) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2012) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2013) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2014) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2015) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2016) 『プリンターに関する市場調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2017) 『プリンターに関する調査報告書』
電子情報技術産業協会 (2018) 『プリンターに関する調査報告書』

注記：

以上の参考資料は、第3章のJEITA(2000 - 2018)の出所資料である。プリンター調査の専門委員会は、組織変更により2001年から電子情報技術産業協会 (JEITA) となっている。

2004年度～2014年度のセイコーエプソンの業績、及び、2008年度 (2009年度) のキャノン・ブラザーの業績は、以下の資料を使用。

(2008年) 『会社四季報 (2008年第3集)』 東洋経済新報社.

(2010年) 『会社四季報 (2010年第3集)』 東洋経済新報社.

(2015年) 『会社四季報 (2015年第3集)』 東洋経済新報社.