

# 業界革新の「解」の形成と企業家活動

兒 玉 公 一 郎

明星大学准教授

## I はじめに

組織が永続するためには、絶えず変化する外部環境との適合を図り続ける必要がある。外部環境との矛盾を解消して存続を図るために、組織はしばしば自己革新を行う。そのような自己革新を行うのは単一の組織ばかりではない。多数の同業の経済主体によって構成される「業界」と呼ばれるような企業群の中には、単一組織の場合と同様に自己革新を行うことで生き永らえるものがある。

本研究は、写真のデジタル化という大規模な技術変化に直面したラボ業界が、自己革新によって適応した現象に注目し、その理由の解明を目指すものである。本稿では、特に、革新のための方策（「解」）がいかんして形成されたのかという問題について検討したい。より具体的には、①革新のための「解」がいかんして見出され、さらには、②その「解」がいかんして業界内部で共有されるに至ったのかというプロセスを、特にカメラのキタムラ（以下、「キタムラ」）の企業家活動に注目しながら、明らかにしたい。

## II 先行研究の検討

### (1) 企業家による変革のための「解」の探索

組織の自己革新にとって、企業家が重大な役割を果たしうるということは、これまでたびたび指摘されてきた（加藤，2014；Rothaermel, 2001；Covin and Miles, 1999；Zahra, 1993）。たとえば、長寿のファミリー企業の事業承継の仕組みについて検討した加藤（2014）では、継続的かつ保守的なガバナンス構造を基盤とするファミリー・ビジネスによる非常に長期間にわたる発展を可能にしたのは、ファミリー企業家による改革を遂行するという企業家活動であったことを指摘している。「受

け継ぎつつも、変革をいとわない」という、一見すると二律背反とも言える特徴を持った継承を通じて新たなドメインが打ち出されることで、ファミリー・ビジネスという実践共同体が再生産される側面に企業家活動のダイナミズムが見出されている。

ここで強調しておきたいのは、組織にとって自己革新自体は目的ではなく、環境とのフィットを確保するための手段にすぎないという点である。したがってその手段をより突き詰めると、「どのように変革すべきか」という方策（以下では、これを「解」と呼ぶことにする）が1つの重大な問題であると考えられる。しかしながら、「解」が最初から自明のものとして存在するとは考えにくい。では、そのような「解」はいかにして形成されるのだろうか。また、その場面で、企業家はどのような役割を果たしうるのだろうか。

組織の創発的な戦略形成プロセスを分析したバーゲルマンは、社内企業家（corporate entrepreneur）による「新領域での試行錯誤」という活動を通じて革新のための「解」が探索されるという視点を提供している（Burgelman, 1983a; 1983b）。彼の1つの論点は次のように要約できる。すなわち、企業が活力を維持するためには、過去に帰納的に形成された戦略コンテキスト（induced strategic context）から離れた新領域での試行錯誤が不可欠であり、特に、新事業の創出は環境変化への柔軟な対応を可能にするというものである。

## （2）企業群の革新のための「解」

本稿で注目するラボ業界は、複数の企業の集合体としての特徴を有している。ここでは分析の視座を得るために、同じく企業群としての特徴を有する産業集積や産地の自己革新に関する研究についてレビューすることにする。

産業集積の変革に関する研究としては、サクセニアンによるシリコンバレーの活況に着目した研究を挙げることができる（Saxenian, 1994）。そこでは、シリコンバレーの適応能力の源泉が、産業システムを構成するプレーヤー間の競争と協調のパターンを柔軟に変化させながら行われる集学的学習にあることが指摘されている。シリコンバレーの分散型のシステムは、自己充足的な大企業の集積とも言うべきルート128の産業システムとは明確に異なった特徴を持つ。その背景には、典型的にはスピアウトからの創業といった新規参入や激しい競争プロセスによる淘汰などによるプレーヤーの交代が継続的に生じていることを指摘できるかもしれない。このような分散的で柔軟なシステムでは、たとえば政治的なコントロールなどの統一的で共有された「解」が存在したとは考えにくいだらう。

しかし、企業群を構成するプレーヤーの入れ替わりによってではなく、ある特定の「解」に沿って個々の企業が変化しながら生き永らえた結果として、その集合体である企業群全体が異なる様態へと変化するというパターンも十分に考えられる。次に挙げる山田（2013）、あるいは本稿で取り上げるラボ業界の自己革新も、このパターンに当てはまると言える。

山田（2013）は、有田や信楽といった国内の伝統産地が、激しい環境変化に直面しながらもさまざまに自己革新を行いながら存続してきた理由について、企業家の果たす役割に注目している。詳

細な分析に先立って、彼はミラーの議論 (Miller, 1983) を踏まえて、企業家活動について次のように整理している。すなわち、企業家的志向性として、(1) 技術の革新性 (innovativeness), (2) 市場における能動的行動姿勢 (proactiveness), (3) リスクテイキング (risk-taking propensity) の3つの要素が挙げられ、これらが際立った特徴として発揮されるものを企業家活動として捉えている (91頁)。

その上で、彼は特定のプレーヤーによる企業家活動が産地全体の变化をもたらすことに言及している。たとえば、信楽焼の変革の事例では、産地の変化を生み出す起点となる「先導的な窯元」による企業家活動によって新しい生き残り策が1つの見本例として示され、他の窯元や陶工が追随することで、産地全体の变化が成し遂げられたと指摘されている。

必ずしも明示的には記述されているわけではないものの、そこで取り上げられた現象の背後では、ミクロのプレーヤーである企業家の活動が、何らかの方法で産地全体に影響を及ぼし、変革が成し遂げられた可能性を窺うことができる。すなわち、「先導的窯元」が変革のための「解」を探索によって見出し、その「解」に沿って産地全体をある一定の方向に導くという構図が浮かび上がる。

ミクロのプレーヤーが産地や集積全体に及ぼす影響について着目すると、国内の最近の研究では、各々の行為主体というミクロレベルでの現象と、産地やエコシステム全体のマクロレベルでの現象との関係に目を向けた分析も取り組まれている (松原, 2014; 中川・福地・小阪・秋池・小林・小林, 2014)。こうしたミクロとマクロとを架橋する因果経路に注目して企業群の自己革新の論理を捉えようとするならば、単に変革のための「解」が見出されるばかりでなく、その「解」が企業群の大方のプレーヤーによって共有される必要があるだろう。すなわち、企業群全体での「解」の受容や共有化が、1つの論点となりうると考えられる。

### (3) 行為者による認識への注目

個々の行為者レベルでのミクロの事象がマクロの事象に及ぼす影響についても射程に含めながら、自己革新の「解」が形成されていくプロセスを浮き彫りにするという本稿の試みの中で、各々のプレーヤーの認識の部分にも目を向けることは、現象を深く理解する上で有用であろう。なぜならば、組織が外部環境の変化にどのように対応するのかは、その組織が自らの置かれた状況をどのように認識し、何を意図するのかに大きく依存すると考えられるからである (加護野, 1988; Ocasio, 1997)<sup>1)</sup>。

この点に関して、前述の山田 (2013) は、産地における協働の仕組みの背後で、共有されている「気風」や「不文律」と呼ばれるような、ある種の価値や信念のレベルにまで目を向けている (35頁)。たとえば、「産地内の業者同士が、相互に模倣しないという安易なものづくりを忌避する」という気風が見られ、このことが産地内の業者同士の相互の切磋琢磨を促し、工業技術の発展に寄与したという。こうした価値や信念は、各々のミクロのプレーヤーによる環境認識の枠組みの一種として捉えることができる。

以上を踏まえ、次節以降の事例の記述・分析では、個々のプレーヤーによる当時の認識のレベル

まで可能な限り立ち入って読み解くように努める。個々の主体的なプレーヤーの行為を理解する上で、その行為主体が自らの置かれた状況をどのように認識し、どのような意図の下で行動したのかという点についても、可能な限り理解することが目指される。

### Ⅲ 写真のデジタル化とラボ業界

#### (1) 事例の概要

詳細な事例分析に入る前に、本研究が目するラボのビジネスと写真のデジタル化に関する背景的部分について言及しておきたい。本稿が取り上げる「ラボ」とは写真の現像やプリントといったフォト・フィニッシングのサービスを担う、いわゆる DPE と呼ばれる街の写真店を指す<sup>2)</sup>。

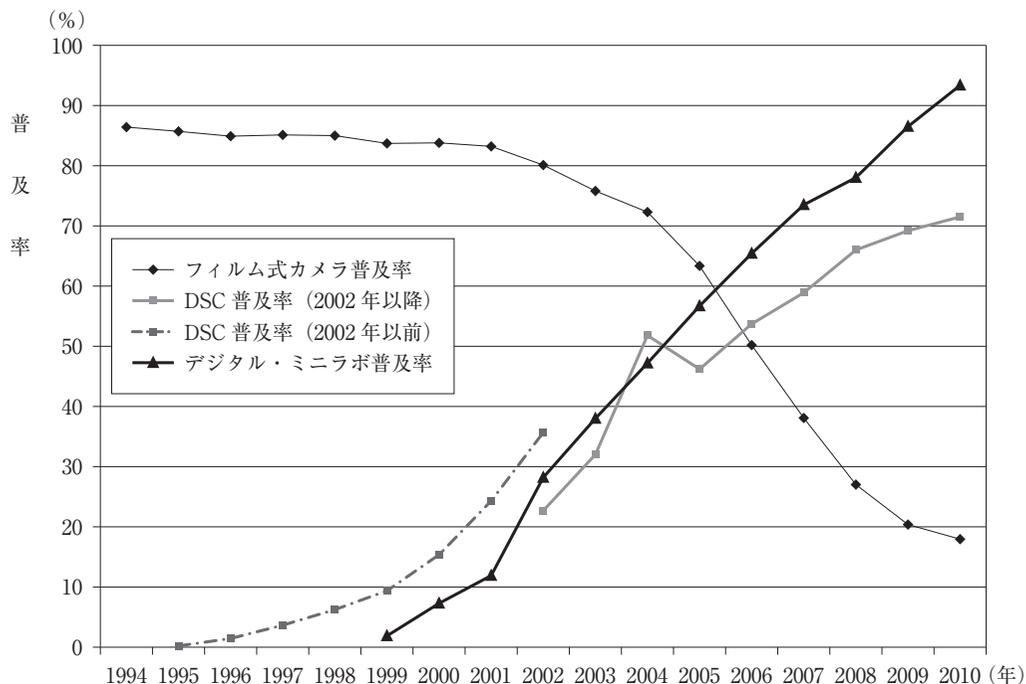
かつての銀塩写真時代には、カメラ、銀塩感材およびラボは強い相互補完関係にあった。なぜならば、一般的な消費者が写真を撮影する場合には写真フィルムを装填したカメラが不可欠であり、さらに撮影済のフィルムに現像処理を施した上で、銀塩印画紙にプリントしなければ画像を鑑賞できなかったからである。

しかし、1990年代半ば以降、デジタル・スチルカメラ (DSC) がフィルム式カメラを急速に代替した。ラボ業界は写真のデジタル化という技術変化に直面したのである<sup>3)</sup>。ラボのビジネスにとって、写真のデジタル化という技術変化は、① 技術、② 消費者行動、③ 競争条件のいずれにおいてもネガティブな影響を及ぼしうる、強い変革力を有していた (Abernathy and Clark, 1985)。技術面では、画像形成の原理が化学的なもの (銀塩写真) から電子的なもの (デジタル写真) へと変化したことは、前者の銀塩技術に専ら依拠してきたラボの既存能力の価値を破壊する可能性を有していた (Tushman and Anderson, 1986)。消費者行動面では、写真の消費者がラボでの処理を必ずしも必要としなくなった<sup>4)</sup>。競争面では、カメラや写真フィルムとラボとの間に存在した強い相互補完関係を解消させるばかりではなく、家庭用インクジェット・プリンタ (IJP) という代替的なプリント手段が台頭した。

だが、デジタル写真と銀塩写真とでは技術ベースが全く異なるにもかかわらず、DSC で撮影された写真を銀塩印画紙にプリントする「お店プリント」という新ビジネスを展開することによって、ラボはデジタル写真に適応して存続し続けている。そこでは内部機構をデジタル化したデジタル・ミニラボの登場が非常に重大な意味を持つ。なぜならば、デジタル・ミニラボは旧来のフィルムで撮影された写真画像のみならず、DSC で撮影された画像についても、印画紙にプリントすることが可能であったからである。つまり、消費者は DSC で撮影した写真であっても、それをラボに持ち込むことで従来のフィルム写真の場合と同様の感覚でプリント済の写真を鑑賞することが可能となったのである。

1998年に発売されたデジタル・ミニラボは、DSC よりも早く国内のラボに普及し、その結果、ラボ業界は既存のフィルム式カメラのユーザーに加えて DSC のユーザーにも対応可能なサービス・インフラへと変貌した (図 1)。言い換えるならば、ラボ業界はデジタル・ミニラボを配備し

図 1 デジタル・ミニラボの普及



て「お店プリント」という新ビジネスを展開するための自己革新を成し遂げたのである。

## (2) 写真のデジタル化に対する業界の姿勢

次節で詳しく述べるキタムラの行動の特徴を浮き彫りにするために、最初に確かめておきたいのは、写真のデジタル化の問題が顕在化しつつある時期に、① その問題がラボ業界内部ではそれほど深刻な脅威として認識されておらず、さらには、② その問題を打開するための方策（「解」）が予め自明のものとして存在したわけではないという点である。

### 1) ラボ業界による写真のデジタル化に対する認識

一般的に、たとえ事後的には当然だと思われる事象であっても、事前の段階でその蓋然性が当事者にとって必ずしも十分に認識されているとは限らない。国内のラボ業界の多くのプレーヤーにとって、図1で見た1990年代半ば以降の急速なDSCの普及とそれに伴う写真のデジタル化とはまさにそのような出来事であったと言える。

次のある写真店の店主の発言は、デジタル化という環境変化に直面したラボ業界の態度を物語る<sup>5)</sup>。

[将来的に電子写真が主流になるということについて] 写真業界ってのは結構体質が古いからね。実際に脅威になんないと、「そんなもん、大したことないや」って感じで、「写真のデジタル化が」いざ来ちゃったら、「ああ、ひで一目に遭ったな」って。そこまで危機感があったかどうか

かは知らないな。( [ ] 内筆者)

ここからは、ラボ業界には、デジタル化の到来に備えて周到に待ち構えて対応したというよりは、むしろ DSC が台頭する現実には直面してから場当たりの対応したところが少なくなかったということが読み取れる<sup>6)</sup>。この発言の中から、ミラーの提示した企業家的志向性を見出すことは難しいだろう (Miller, 1983)。

## 2) デジタル・ミニラボの用途に対する認識

事後的に振り返るならば、デジタル・ミニラボは新規に DSC ユーザーを取り込むための切り札として位置づけられたものの、そのことは必ずしも当初から意図されていたわけではなかった。実は、デジタル・ミニラボは、DSC の普及や写真のデジタル化を見越して開発されたものではなかった。たとえば、ミニラボのデジタル化という面で、他のミニラボ・メーカー (ノーリツ鋼機、コニカなど) に対して主導的役割を果たした富士フィルムで、副社長として技術部門を率いた上田博造は、次のように語っている<sup>7)</sup>。なお、発言中の「フロンティア」とは、富士フィルムのデジタル・ミニラボの商品名である。

「フロンティア」の最初は、デジカメじゃなくて銀塩の画質をよくするんだ、銀塩からのプリントを良くするんだということを頭に置いてやったんです。デジタルにして、[画像処理を施すことで] フィルムの良さを引き出して画質が良くなれば、ビジネスとしても大きいはずだ。うち [=富士フィルム] では、フィルムだけじゃなくて、プリントにするところが大きなビジネスだということは、フジカラーサービスとかそういうところでプリントもやっていたものだから分かっていて。フィルムとプリントと両方で先端を走らなきゃいかんよ、プリントは大事だよ。そういうことで [デジタル化に関する技術開発を] 始めたんです。だから [富士フィルムがデジタル関連技術を手掛けるようになったことに] デジカメは関係ない……QV-10 [=カシオの初代 DSC, 1995 年発売] なんかにどうでもよかったです、当時は。(圏点, [ ] 内筆者)

さらに、ミニラボ機「フロンティア」の商品化段階の開発を指揮した木村力は次のように語っている<sup>8)</sup>。

平成 8 年 [=1996 年] に、ミニラボの「フロンティア」を作れという指示が出たとき、まだ、デジカメって、僕のセンスだと全くのオモチャ。あんなもんが流行るとは全く予想していなかったです。「フロンティア」の 350 [=FR350] を作ったときでさえ、僕が狙ったのは DSC のプリンタではなかったんです。フィルムをスキャンして、フィルムの情報をきれいにし出す [=プリントする] 機械を作るっていうのが、僕の「フロンティア」に関するコンセプトだったわけです。(圏点, [ ] 内筆者)

これらの発言から窺われるのは、デジタル・ミニラボ開発の最上位の目的が、将来的な DSC 普及を見越した上で予めミニラボを対応させておくということではなく、フィルム写真の画質向上によるプリント需要の拡大であったということである。DSC で撮影された写真の出力は副次的機能にすぎなかったのである。

また、ユーザー側のラボ業界も、デジタル・ミニラボが出現した当初、その用途や便益について当惑することになった。富士フィルムの木村力は、「[ラボは]『あれなんだ。買ってでもいいのか』って風に思って、しばらく……半年間でしょうかね、全然売れない時期がありましたね」と語っている<sup>9)</sup>。つまり、当初の時点では、デジタル・ミニラボはデジタル化の問題に対する「解」としてみなされていなかったのである。

以上のとおり、①写真のデジタル化という問題をラボ業界が深刻に受けとめていたわけではなく、さらに、②写真のデジタル化という問題に対する「解」（すなわち、デジタル・ミニラボを用いた新ビジネス）があらかじめ明白であったというわけではないという2点を確かめた。では、ラボ業界はいかにして自己革新のための「解」を見出し、さらにそれを業界内で共有化したのだろうか。このような問題意識に沿って、以下の第IV節では、いかにして業界の方向性を決するような「解」が見出されたのかという問題について、さらに、第V節では、いかにして他のプレーヤーが採用して、標準的な「解」としての地位を確立したのかという問題について確かめることにしたい。

#### IV 写真のデジタル化へのキタムラの対応

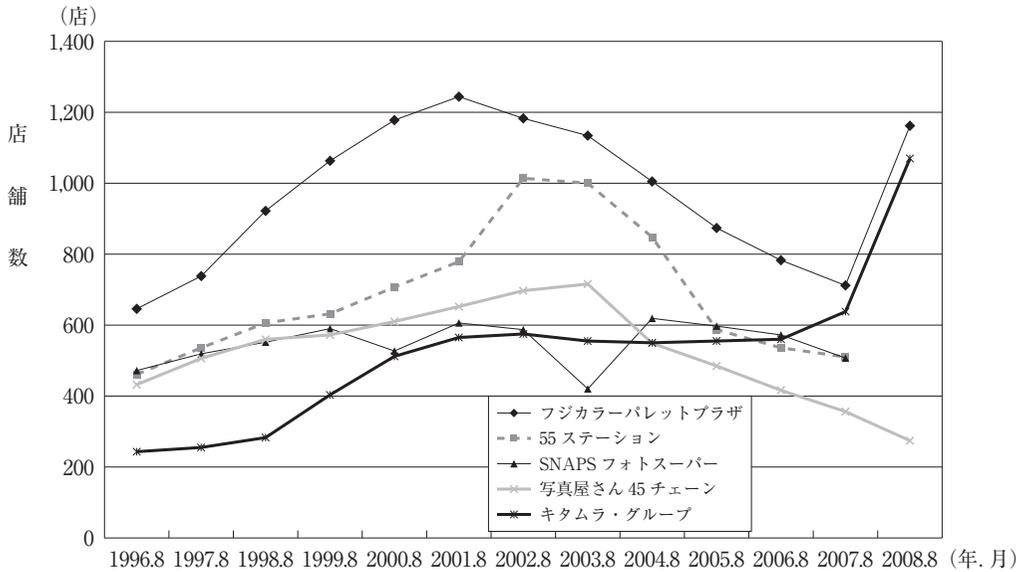
##### (1) キタムラによるデジタル化に対する認識

1934年に北村政喜が高知県で創業したキタムラは、当初、高知を基盤にして現像所や写真関連用品の再販を手掛けていた。後に政喜の後継者としてキタムラを率いて、デジタル化対応の局面でも陣頭指揮を執ることになる北村正志は、1967年に入社した。正志が入社して約10年後の1978年以降、キタムラは消費者と直接の接点を持つ写真店のビジネスにも進出するようになった。渥美俊一のチェーン・ストアに関する書物にも影響を受けた正志は、郊外のロードサイド型の店舗で全国展開を図るようになった（写真流通商社連合会，2004，273-291頁）。1978年にキタムラがチェーン展開を開始してからの出店ペースは、20年間で200店舗程度と比較的緩やかであった。だが、チェーン経営のビジネス・モデルの土台ができたと判断された1999年から2001年にかけての3年間で350店舗の新規出店を行うことでチェーン規模が急拡大したという（図2）（北村，2008，17頁）。

地方の現像所から写真の全国チェーンへの業態転換プロセスを一貫して率いてきた北村正志は、写真のデジタル化の問題が顕在化してきたときのことを次のように回顧している（北村，2008，16-17頁）。

私も60歳を過ぎて、このデジタルの津波にとっかかりました。15～20年前にこの津波が来るということは知っていました。ところが「すぐ来る」と言われても、なかなか来なかった。

図 2 キタムラのチェーン規模の拡大



「狼少年みたいだな」と言っていたのが、2001年からデジタル革命が来ました。

…… (中略) ……

2001年のときに本当にやばい時代がきたなと思って、自分は辞めるべきか、会社を解散したほうがいいのかと考えたこともありました。まあ、とにかくやってやってやりきろうと腹を決めたのです。先のことは神様しか分からないので、じっとしていたら日向の雪だるまと同じだということがはっきり分かったのです。考えられる限りの可能性を追求してみよう。1本でダメなら100本でも200本でも矢を射ってみる。ひょっとすれば当たるかもしれない。要は「自分は断じて逃げない、躊躇しない、断じてやり抜く」と決めて、今のところ自分がいたほうが思い切りのいい舵取りが出来るだろうからやる、ただし社長だけは交代しようと決めました。これが出発点で始まりました。

…… (中略) ……

2002年になると、カメラとDPの売上がドスドスンと落ちて、機械は猛烈に値段が下がっていきます。2002年に「フィルムは消える」と社内で断言しました。そのときまだ「フィルムは消える」というのはタブーだったのです。私どもにとって良かったのは、「生き抜く」と断言したことです。それ以後は脱兎の如く、フィルムが無くなった時に生き残れることは全部やろうと考えて行動しました。…… (中略) ……「水と食料が残っている今、砂漠を越えよう」というのが、現在 [=2007年] 私が社内で言っている言葉です。絶対に躊躇しないし、足踏みもしない、前に前に進んでいこうというのが、今の心境です。…… (中略) ……銀塩フィルムがゼロ近くになった時に、デジタルプリントが今よりも多く右上がりになっていけば、第一の砂漠を越えたことになると思います。デジタル時代ですからどうなるかは分かりませんが、とにかく第一の砂漠だけは渡りたいと思っています。(圏点、[ ] 内筆者)

この発言から、次の2点が読み取れる。

第1に、「『フィルムは消える』というのはタブーだった」という部分から、当時の写真業界のおよその認識や雰囲気が見える。「タブー」という表現からは、近い将来にデジタル写真がフィルム写真を席巻する可能性をラボ業界が意図的に意識から排除しようとしたというニュアンスも窺える。

第2に、ラボ業界の大勢とは対照的に、キタムラは写真のデジタル化の到来を必然的なものとして身構えていたことが読み取れる。実際にデジタル化の動きを察知すると、会社の解散をも視野に入れるほどの深刻な危機として認識し、さらに「生き抜く」ことを決意した。「生き抜く」ためには何らかの手立てが必要であり、ちょうどそのようなタイミングで登場したのが、デジタル・ミニラボであった。デジタル・ミニラボの用途に関して、ミニラボ・メーカーがフィルム写真からの出力を重視したのに対して、ユーザーであるキタムラは、DSCからの出力を特に重視した。

## (2) キタムラによる新ビジネスの展開

キタムラはDSCが台頭すればいずれフィルム写真の現像・プリント、およびカメラ販売という従来までの収益基盤が失われてしまうという強い危機意識の下で、DPE関連事業の収益構造をフィルム写真からデジタル写真へシフトさせようとした。そのために500を超えるチェーン全店にデジタル写真のプリントが可能なデジタル・ミニラボを配備することが決定された。キタムラは、1999年7月にデジタル写真の「お店プリント」の中核設備となるデジタル・ミニラボの導入を開始し、約2年後の2001年10月時点にはほとんどの店舗への導入がなされた。

キタムラにとって、デジタル・ミニラボの全店導入は決して容易なものではなく、その意思決定には重大な覚悟を求められた。この点について、① デジタル・ミニラボの導入に伴って、既に実行段階にあった戦略案を犠牲にしたこと、② 旧設備のスクラップが必要だったこと、という2点を指摘しておきたい。ここで紹介するような、デジタル・ミニラボへの投資を躊躇させるだけの障害が存在したにもかかわらず、キタムラはあえて投資の判断を行ったのである。

### 1) 実行中の戦略を犠牲にしたデジタル・ミニラボの導入

キタムラは、デジタル・ミニラボの導入に際して戦略上のトレードオフに直面した。デジタル・ミニラボや店頭受付機を全店に導入するために、約70億円の設備投資が必要であった<sup>10)</sup>。2001年3月期のキタムラ単体の経常利益が20億6千万円であり、資本金が約25億1千万円であるので、70億円の投資は、単年度利益の3倍強、資本金の3倍弱に相当する規模であり、その投資の規模は決して小さくはないと考えられる（キタムラ、有価証券報告書）。

このような大規模な投資を必要とするデジタル・ミニラボの導入は、一時的ではあるものの、既に実行段階にあった拡大戦略の見直しを迫るものでもあった。北村正志は、社長在任時の2003年に、「2年間出店を抑制し、デジカメプリントサービスに優先投資した」と語っている（「DPE各社“携帯写真を狙え”、100万画素の登場で商機——デジカメ見誤り教訓」『日経MJ』2003年6月3日）。この発言からは、それまで重視してきた新規出店による成長戦略を犠牲にして、デジタル・プリント

の体制整備に非常に高いプライオリティを置いたことが窺われる<sup>11)</sup>。この点に関して、先の図2を見ると、キタムラが2001年以降、急に出店を抑制したことが読み取られ、このことは上記の証言と対応する<sup>12)</sup>。

## 2) 設備のスクラップ費用の発生

キタムラがデジタル・ミニラボの導入を決断したのは、既存のアナログ・ミニラボが更新期を迎える以前のタイミングであった。したがって、新規にデジタル・ミニラボを導入するためには、まだ稼動状態にあったアナログ・ミニラボと入れ替える必要があり、そのための追加の負担が発生した<sup>13)</sup>。以下はキタムラの菅原孝行による証言である<sup>14)</sup>。

[APS対応の影響以上に] うちが他社よりももっと決断に勇気が要ったのは、実は、フィルム時代の……アナログ時代のミニラボは、うちが業界で一番後に入れたんですよ……1994年からね。と言いますのは、[キタムラは] 大型現像所を持っていたから、そこに集約したいということで、周りにミニラボがあってもうちだけなかったという時代があった。でも、それ [=ミニラボによる自家処理] をようやく決断して、やった [=ミニラボの導入を開始した] のが1994年。[業界でのミニラボ導入が] 一番遅かったのに、デジタル時代は一番早かった。だから、[デジタル・ミニラボを導入するときは] 償却期限を過ぎていないもの [=アナログ・ミニラボ] をスクラップする必要がありました。それゆえに、通常よりも損金が大きいですよね。リースの途中解約だから……それをしてでも、やっぱりこれ [=デジタル・ミニラボへの入れ替え] はやらないと……どうせやるんだったら、苦しいけれども一気にやらないと、ということで一気にやった。  
( [ ] 内筆者)

この発言からは、損金が発生するにもかかわらず、キタムラがリース契約期間の経過を待たなかった理由として、そのスピードが重視されていたことが窺われる。それは、「苦しいけれども一気にやらないと」という意識の下で決断されたものであり、意思決定の重大さや覚悟の程度を推し量る一助になるだろう。

さらに、この時の心情について、キタムラの菅原孝行は次のようにも語っている。

我々のような経営幹部のように、年齢のいってる者ほど、当時 [=2000年～2002年頃]、デジタル時代になったときに、フィルムを否定するってことをしたくはなかったですよ。それは分かりますよね。人間って、歳がいくほど、自分の行動とかを否定したくはないじゃないですか。「フィルムはなくなるぞ。なくなってしまうと俺たちは自戒しよう、断言しよう」と思ったことが、今につながっていると思います。(圏点、[ ] 内筆者)

ここでの「フィルムを否定するってことをしたくはなかった」という発言からは、写真のデジタル化という問題に果敢に対応したキタムラであっても変化を受け入れたくないという意識とは無縁

ではなかったことが分かる。しかし、将来的にフィルム写真が消滅し写真が全てデジタル化するという、当時としてはやや極端な仮定の下で、意思決定がなされた。

### (3) キタムラによるデジタル化の察知

規模とタイミングを誤れば、設備投資は財務的に経営を圧迫したり、場合によっては会社を消滅に至らしむこともありうる。北村正志の発言にある通り、デジタル化の到来は15年以上も前から予期されていたにもかかわらず、その予想がなかなか現実化しなかった。では、2001年という時点で、キタムラはいかにしてデジタル化の到来のタイミングを見極めたのだろうか。

キタムラがデジタル化の到来を見極めた1つの重大な要因として、キタムラが写真の現像・プリント事業ばかりでなくカメラ販売も同時に手掛けるという事業構造であったことを指摘できる。日々のカメラ販売を通じてDSC需要の拡大とフィルム式カメラの落ち込みが同時に生じていることを店頭で観察することで、両者の代替の進行をリアルタイムで把握することができた。カメラで生じている代替が必然的に自社の大きな収益源であるフィルムの現像・プリント需要の減少につながることは、論理的に推論できた。この点について、キタムラの菅原孝行は次のように語っている<sup>15)</sup>。

[キタムラが写真のデジタル化に対して積極的に対応したのは] 自戒しているから、絶えず現状否定して。現状否定するためにはそれなりに数字をウォッチしてたら、絶対に数字が変わっていくアクションの始まりってあるじゃないですか。そこで、いかに仮説を立てて、断言できるかなんですよね。常に最悪のことを考えすぎてもいかんけど、経営って言うのは、松竹梅でものごとを考える。うまくいくのは大事だけど、最悪の場合でも命を落とすことはないよねということを確認したら、みんなアクションを起こしているはずなんですよ、どんな企業だって。  
(傍点, [ ] 内筆者)

この発言からは、キタムラが日々のカメラ販売状況に関する「数字」の変化を継続的に「ウォッチ」することで、「現状否定」をせざるをえない事象（すなわち、フィルムの消滅）を「仮説」として導いたことを読み取ることができる。プリントと補完的な関係にあったカメラ販売という別の事業の存在が、デジタル化に関する蓋然性の確保に大きく寄与したと言える。

しかし、このような事業構造特性のみでキタムラの意思決定を十分には説明できるわけではない。たとえば、キタムラと同様の業態で店舗展開を行っているあるチェーン・ラボは、キタムラと同年にデジタル・ミニラボの導入を開始している。しかし、その導入の動機は、ミニラボ・メーカーと同様に「フィルムからのプリント画質の美しさ」を追求したものであり、DSCからの出力という機能はほとんど関心が向けられていなかった<sup>16)</sup>。このチェーン・ラボとキタムラとは、DP事業とカメラ販売の両方を手掛けるという点で共通の事業構造を有しつつも、デジタル・ミニラボの意味や用途に関する解釈の仕方はそれぞれ異なっている。この事実からは、事業構造という要因に加

えて、それぞれの組織に固有の情報処理特性が、デジタル・ミニラボの意味についての解釈に大きく影響したことが示唆される（伊丹，2012，55頁）。

#### （4）「お店プリント」の仕組みづくりへのキタムラによる関与

キタムラはデジタル・ミニラボを率先して導入したばかりではなく、DSCユーザー向けの「お店プリント」のビジネスの仕組みづくりにも深く関与した。たとえば、オーダーキャッチャーと呼ばれる店頭受付機などの周辺機器の開発にもキタムラが深く関与している。この点に関して、キタムラの菅原孝行は次のように語っている<sup>17)</sup>。

〔店頭受付機は〕全部「フロンティア」につながっていますから、富士写さんなしではできないんですよ。……でも、我々のニーズとかについてある程度プロジェクトとか組んで、結構やりましたよ。プロジェクトを作ることによって、先行しているキタムラが「こんなニーズも必要だよ、富士さん。こういうのをお客さんが要るよ」っていう一番新しい情報を、お客さんに成り代わってドンドン要求してきたわけですよ。それに富士さんも協力してくれた。（圏点，〔 〕内筆者）

店頭受付機の開発自体はミニラボ・メーカーである富士フイルムの手によって行われたものの、ユーザーであるキタムラは、「お客さんに成り代わって」消費者のニーズを機器に反映させるべくメーカーを誘導する役割を果たしたのである。

さらに、キタムラが自らリード・ユーザーとして貢献したイノベーションの成果は、ミニラボやその周辺機器として具体的に体现され、「お店プリント」ビジネスとしてパッケージ化された。ミニラボ・メーカーはそれをキタムラだけではなく、ラボ業界全体に向けて供給した。イノベーションの成果はキタムラによって占有されず、競合である他のラボも比較的容易に「お店プリント」のビジネスを展開できるようになった<sup>18)</sup>。たとえば、写真のデジタル加工処理のコンピュータ・ソフトウェアに関する知識に乏しいラボであっても、事業継続の意志と投資のための資金的余力があれば、デジタル写真の「お店プリント」のビジネスを展開することが可能になったのである。

#### （5）キタムラの企業家としての側面

本節で記述した、写真のデジタル化への対応という局面でのキタムラによる企業家行動を、Miller (1983) の枠組みに沿って整理するならば、次のようにまとめられる。

- ① 技術の革新性　キタムラはリード・ユーザーとしてデジタル写真の「お店プリント」というイノベーションの重大な一翼を担った。デジタル・ミニラボに独自の解釈を付与し、市場（最終消費者）との接合点を見出して用途を見出す役割を担ったのはキタムラであった。また、新ビジネスの利便性を向上させる周辺機器の開発にも積極的に関与した。
- ② 能動的行動姿勢　キタムラはデジタル写真の「お店プリント」という新ビジネスを率先し

て展開して、DSC ユーザーを新顧客として取り込もうとした。

- ③ リスクテイキング 将来的な DSC の普及が必ずしも約束されておらず、銀塩写真がデジタル写真に代替されることはないという観測も根強く残っている段階で、キタムラは「お店プリント」のビジネスを展開するために、70 億円の投資に踏み切った。

## V 競合ラボによる追従と「標準解」の形成

本節では、キタムラの貢献によって見出された事業存続のための「解」が、いかにして業界内で広く受け入れられて「標準的な解」としての地位を確立したのかについて検討したい。デジタル・ミニラボの導入に躊躇する競合が、いかにして積極的な導入行動に転換したのかという態度の変化について明らかにすべく、主として新聞記事や有価証券報告書等のアヴェイラブル・データを基にして、プレーヤー間でどのような相互作用が存在したのかを読み解いていきたい。

### (1) 「お店プリント」でのキタムラの先行

本項では、キタムラによるデジタル・ミニラボ導入のタイミングが圧倒的に早く、しかも徹底したものであったという点について確かめたい。① 計画と、② 実行の両面から、デジタル・ミニラボ導入のための設備投資のタイミングと規模に注目し、特にキタムラの直接的な競合であるプラザクリエイトと 55 ステーションを取り上げて比較検討を試みる<sup>19)</sup>。

#### 1) 計 画

表 1 は、2001 年 10 月時点の 3 社のデジタル・ミニラボの導入計画を比較したものである。ここから読み取れることは、キタムラのほとんどの店舗にデジタル・ミニラボが実際に配備されていた時点で、プラザクリエイトと 55 ステーションがそれよりも遅れた計画を表明していたという点である。この時点では、将来的に写真のデジタル化がどの程度まで進むか、あるいは「お店プリント」のビジネスがどの程度有望であるかが不明瞭で、プラザクリエイトや 55 ステーションには、その不確実性について、ある程度見極めてから投資を行おうという慎重な姿勢が窺われる。

#### 2) 実 行

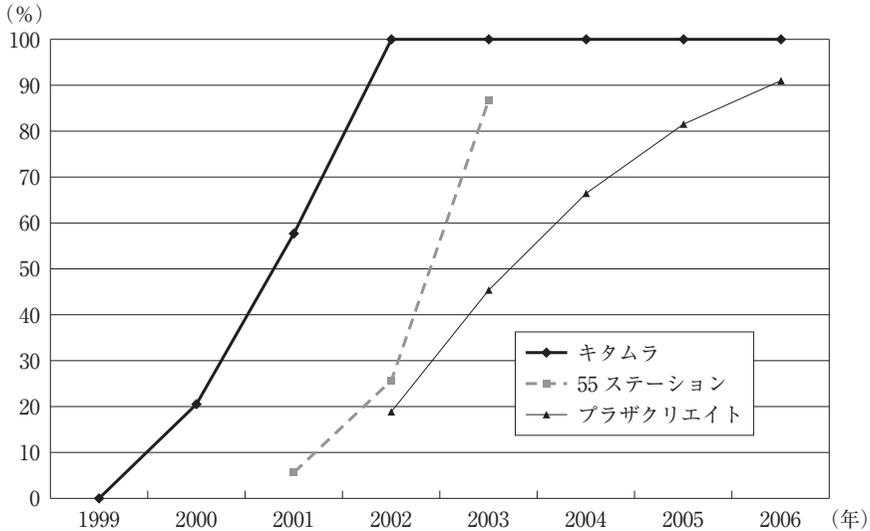
図 3 は、チェーン店各社によるデジタル・ミニラボの実際の導入率の推移を表す。キタムラの全店導入が完了したのは 2002 年 3 月である。これに対してプラザクリエイトでは 2006 年時点でも導

表 1 2001 年 10 月時点の各社のデジタル・ミニラボ導入計画

キ タ ム ラ	プラザクリエイト	55 ステーション
・2001 年中の全店配備（既に大半の店舗に配備済）	・2003 年中の全店配備	・2002 年 2 月期中に、780 店中 112 店の配備 ・4～5 年以内のデジタル対応新機種への更新完了

(出典) 「デジタルプリントサービス拡大ーデジカメ普及で需要」『日本経済新聞』2001 年 10 月 30 日。

図 3 デジタル・ミニラボの導入率の推移



入率は90%程度に止まっており、表1で示した計画が実際には十分に実行されなかったことが分かる。他方、55ステーションは2003年2月には約87%の店舗がデジタル・プリントに対応できるようになっており、デジタル写真対応を急いで、表1で確かめた計画の遅れを挽回しようとしていることが分かる。

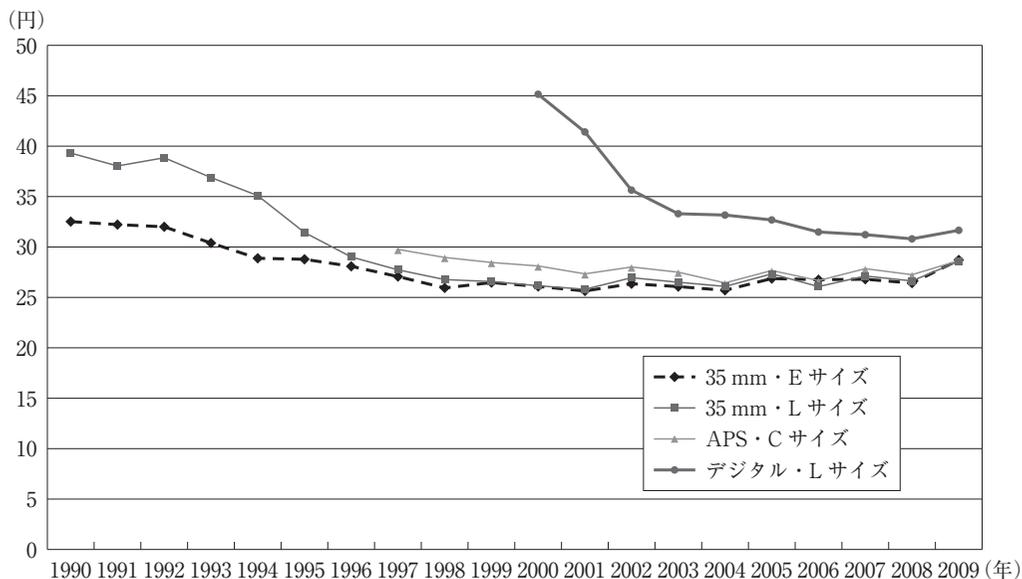
## (2) 「お店プリント」でのキタムラの成功

いち早く「お店プリント」の体制を構築したキタムラは、デジタル化への対応にやや消極的であったプラザクリエイトや55ステーションよりも高い経営成果を示した。ここでは、経営成果として、①プリント単価、および、②店舗当たり売上高に注目して、キタムラと他のチェーン・ラボとの比較を試みる。

### 1) プリント単価

キタムラに限らず、「お店プリント」で先行したラボはプリント価格を高く設定することが可能であった。図4は、プリント・サイズ規格別の平均単価を表す。このグラフでは、時間の経過とともにプリント単価が下落していくものの、新規格（サイズ）が登場した当初は単価が高いという傾向が認められ、この傾向はデジタル写真も例外ではない。具体的には、2000年の「デジタル・Lサイズ」の単価は45円程度であり、従来の銀塩プリント（35mm・Eサイズ、35mm・Lサイズ、APS・Cサイズ）を大きく上回っている。キタムラは当初デジタル・プリント価格を35円/枚、基本料金300円と設定していた<sup>20)</sup>。2000年時点のデジタル・プリントの平均値（45円）と比較して、この価格は決して高いとは言えないものの、従来の銀塩プリント単価と比較すると高水準であったことが分かる。ここからデジタル・プリントの設備を持たず、単価の低い銀塩プリントにしか対応できないラボにとっては、デジタル・プリントが魅力的に捉えられたことが推察される。

図 4 プリント価格（プリント・サイズ別平均単価）の推移



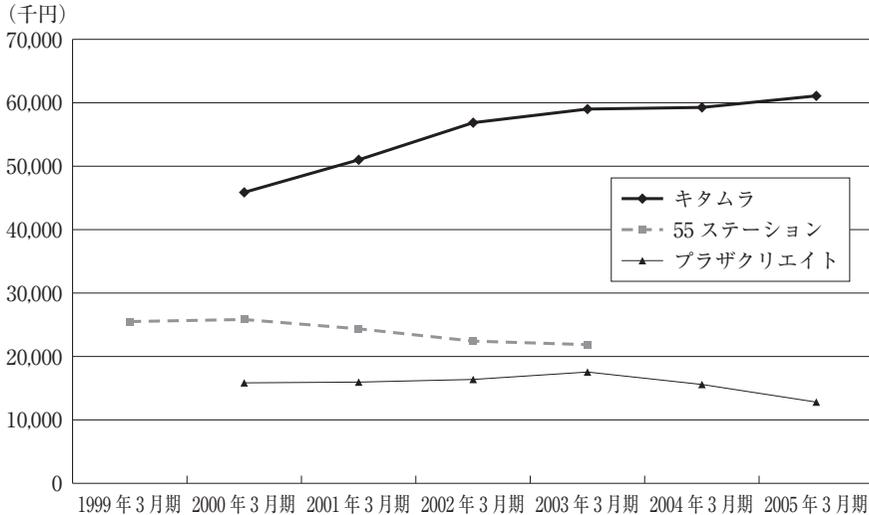
## 2) 売上高

デジタル写真の「お店プリント」で先行したキタムラは、売上高の面でも高い経営成果を上げた。図5は1店舗当りの売上高を比較したものであり、その横軸は、デジタル・ミニラボが急速に普及した期間にはほぼ対応する。ここでは1店舗当たり売上げの絶対額の多寡ではなく、変化のトレンドに注目する<sup>21)</sup>。この図では、プラザクリエイトと55ステーションが横ばいもしくは低下傾向にあるのに対して、キタムラのみが明確な増加傾向を示している。プラザクリエイトや55ステーションがデジタル・ミニラボの導入を先送りしたのに対して、キタムラは他社に先駆けてデジタル・ミニラボを積極的に導入した（表1）。まさにその時期に、キタムラだけが店舗当たりの売上高を増加させていたのである。仮にキタムラの店舗当たり売上高の増加がデジタル・ミニラボの導入に起因するものでなかったとしても、その事実がプラザクリエイトや55ステーションにとって、デジタル対応の遅れに対する反省と対策を迫る圧力となった可能性を指摘できる。

### (3) 競合による追従と「標準解」の形成

前項までの分析では、「お店プリント」のビジネスで先行したキタムラが、ある程度の優れた経営成果を示していたことを確かめた。このような「成功」の事実は、デジタル・ミニラボ導入に出遅れたラボに対して「お店プリント」という新ビジネスの魅力を雄弁に物語ったことを指摘できる<sup>22)</sup>。出遅れたラボでは、「お店プリント」を早期に展開することで、その機会を享受できる可能性が認識された。このことを裏付けるように、たとえばプラザクリエイトは「既存店がフルデジタル・ミニラボを導入することの効果として、10%の増益を見込んでいる」という見解を正式に表明している（プラザクリエイト有価証券報告書、2003年3月期）。そのような期待が、キタムラと競合

図 5 3チェーンの1店舗当たり売上高の推移



するラボによるデジタル・ミニラボ導入を加速させたものと考えられる。本項では、プラザクリエイトと55ステーションが当初の計画を翻してデジタル・ミニラボの導入を加速させた点について確かめたい。

再び表1に戻り、55ステーションのデジタル・ミニラボの導入計画を見ると、2001年10月時点では「2002年2月中に780店中、112店の配備」、「4、5年以内のデジタル対応機種への更新完了」というものであった。しかしながら、キタムラやプラザクリエイト等の他のDPEチェーンと比較してデジタル・ミニラボの導入が遅れてしまった反省から、そのわずか4カ月後の2002年2月には「[デジタル化は]この1~2年が勝負。短期間に大量出店して、デジタル対応の体制を整える」と、従来方針を翻して、デジタル化を加速させる方針に転換している（「DPE業界正念場（下）デジタル対応に活路——消費者つなぎ留め模索」『日経MJ（流通新聞）』2002年2月21日<sup>23)</sup>）。この発言に対応するように、図3では2003年2月期から55ステーションのデジタル・ミニラボの設置率が急増していることが分かる。

また、プラザクリエイトも2002年3月期からデジタル・ミニラボへの更新が同社にとって喫緊の課題であることについて言及し始めている。プラザクリエイトのチェーン体制は直営店舗とフランチャイズ店舗から構成される。同社の有価証券報告書によると、直営店舗へのデジタル・ミニラボ配備の意思は、それ以前には一切言及がなかったものの、2002年3月期から明記されるようになり、フランチャイズ店舗への配備に関しても、2003年3月期から言及されるようになった<sup>24)</sup>。

これらは間接的証拠にとどまるとはいえ、ここで観察された55ステーションやプラザクリエイトの投資行動からは、先行したキタムラのような一部の競合に追随して「お店プリント」導入を加速させたことが強く示唆される。

キタムラが競合ラボに対して及ぼした影響は、富士フイルムでデジタル・ミニラボの営業を担当した棚橋進による次の発言に端的に表現されている<sup>25)</sup>。

キタムラさんが全店に「フロンティア」を導入したという点については、店数が当時で500を越えていましたので、存在としては大きかったですね。それから、地方にいる専門店、地域が一番店というのが、キタムラさんをベンチマークにしているわけですよ。キタムラさんが「フロンティア」を入れて [=導入して] プリントがきれいになったらうちもそれに負けていけない。キタムラさんがリバーサルのプリントを入れたらそれに負けていけない、デジカメのプリントを入れたらそれに負けていけないと。こういう形になってくるので、[キタムラによるデジタル・ミニラボの全店導入が] かなりの起爆剤になったというのがありますね。まず上位店が入って、そうすると、今度は「他のラボが」それに追従して、って形になりました。( [ ] 内筆者)

この発言からは、キタムラによるデジタル・ミニラボの導入に触発されて、同一の商圈内で直接的に競合する地方の有力ラボにまでデジタル・ミニラボが普及したことが窺われる。

キタムラはデジタル・ミニラボの導入に躊躇する競合ラボに対して、その有用性と事業機会の所在について示唆した。その結果、キタムラと競合するラボでも、デジタル・ミニラボを用いた「お店プリント」という手段が受容された。これらの競合ラボへの浸透に伴って、デジタル・ミニラボは写真のデジタル化という問題に対するラボ業界全体の「標準的な解」として位置づけられるようになったと考えられる<sup>26)</sup>。

## VI 議論とまとめ

### (1) 議論

以上のようなデジタル・ミニラボのラボ業界への普及プロセスを、ロジャーズのイノベーションの普及理論に当てはめて理解することが可能である (Rogers, 2003)。彼はイノベーションの普及という現象をコミュニケーションの問題として捉え、新技術に関する情報が社会に伝播する仕組みを議論した。「コミュニケーション」とは、「その参加者が相互理解に到達するために、互いに情報を創造し分かち合う過程」と定義され、コミュニケーションを通じてある特定の出来事に対する意味が収束（もしくは発散）するという。

上記の事例では、デジタル・ミニラボがもともと DSC の普及を想定して開発されたものではなかったという事実が典型的に物語るように、デジタル・ミニラボという新技術の「意味」は当初から「収束」していたわけではない。キタムラは自らの解釈に基づいて、デジタル・ミニラボに対して、「お店プリント」という新ビジネスの手段という「意味」を見出し、その用途で積極的に用いた。このようなキタムラによる具体的な行動は、他の競合ラボからの「観察可能性」を高め、追隨行動を喚起した。その有用性がラボ業界内で広く認識された結果として、デジタル・ミニラボは、写真のデジタル化という問題に対する標準的な「解」としての地位を確立したのである。

ここでの発見事実から、企業間競争が新技術に関する情報の伝播を促し、その結果として意味の

収束を加速させる側面があることが考えられる。つまり、企業間の競争プロセスというものが、ロジャーズの考える「コミュニケーション・チャンネル」の一種として機能しうることを指摘できるだろう<sup>27)</sup>。

## (2) おわりに

本稿では写真プリントのビジネスを事例として、自己革新のための「解」の形成プロセスについて検討した。本稿の貢献の第1は、業界の変革の方向性を規定する「解」の形成に企業家が寄与しうる点について見出した点である。組織や業界の革新プロセスをリードする存在として企業家が重要な役割を果たすことは、レビュー部分でも見たように過去にも指摘されてきた。だが、その変革のための「解」は必ずしも事前に存在するとは限らず、それがいかに形成されるのかという問題はさらなる検討の余地がある。

第2の貢献として、業界内での競争が一種のコミュニケーション・チャンネルとして機能することで新技術の普及が促進され、その結果として業界の自己革新につながる可能性について指摘した。これは典型的には淘汰などによる、プレーヤーの入れ替わりによって業界の新陳代謝が維持されるという見方とはとはいささか異なる視点である。

身近な街の写真店がデジタル写真に対応したということ自体は、一般の写真の消費者から見ると非常にインパクトが薄いものであったかもしれない。バリュー・チェーンの変更を伴わず、したがって消費者からは認識されにくいという意味で、ラボ業界がデジタル・ミニラボを採用して「お店プリント」の体制を整えたことは「静かな」変革であったと捉えることもできよう。しかし、DSCが普及してインクジェット・プリンタが台頭し、家庭やオフィスに普及することで、わざわざラボに行かずとも写真プリントを入手できることができるようになり、その結果としてラボのビジネスが消滅していたという可能性も十分に考えられる。写真プリントのビジネスにおける「静かな」変革が、カメラの部分でのアナログからデジタルへの代替に先行していたからこそ、写真プリント業界は銀塩写真の凋落と命運を共にすることを免れることができたと考えられる。

日本経済の成長が停滞していることを1つの背景にして、変革の必要性が政治経済の領域では盛んに訴えられてきた。本稿の事例は、変革を志向する実務家に対して、必ずしも直接的な答えを用意するものではないものの、変革のための「解」がいかに形成されたのかを理解することは、必ずしも無意味ではないだろう。たとえば本稿では、取り上げた各々のプレーヤーの実際の行動を記述するだけでなく、その背後に存在した認識の部分にも可能な限り目を向けて記述するよう努めた。典型的には苦悩やジレンマといった認識レベルにまで目を向けて、それらが行為主体の現実の行為にどのように影響を及ぼしたのか、あるいはそれをいかにして克服したのかということも視野に入れた分析を目指した。このことは、より深い社会現象の理解ばかりでなく、実務上の示唆にもつながるものと考えられる。

注

- 1) たとえば、加護野（1988）は、具体的な組織の中での認識活動を例示した上で、「この僅かな例からも、認識という活動が組織的共同にとっていかに根本的な活動であり、組織の存続と成長にとっていかに重要な意味をもっているかが理解できる」と述べている（228頁）。
- 2) DPEとは、現像（Development）、プリント（Printing）、引伸ばし（Enlargement）の頭文字を取ったものである。
- 3) 一般消費者向けのデジタル・スチル・カメラ（DSC）は1995年に登場し、2006年にDSCがフィルム式カメラを普及率で上回った。
- 4) DSCのユーザーには、(a)「お店プリント」以外にも、(b)カメラ内蔵のモニタやPCモニタ等の画面で画像を見る（プリントしない）、(c)IJP等の個人プリンタで出力する（ホーム・プリント）、という多様な鑑賞手段が存在する。
- 5) 店主（A写真店）インタビュー（2010年5月14日実施）。なお、この店主は都内のラボの業界団体の要職を務めていたため、この発言は傾聴に値すると考えられる。
- 6) 富士フィルムの銀塩感材部門を代表する技術者であった谷忠昭は、銀塩感材と電子写真との比較において、銀塩感材の技術的優位性について指摘している（谷，1994）。そこでは、「銀塩写真感光材料の撮像機能は比類ないものであり、今後とも銀塩写真感光材料に取って代わることができる感光材料が出現するとは考えられない」と結論付けている。このような銀塩写真についての楽観的な「将来展望」は、その後、DSCの嚆矢となったカシオ QV-10 発売（1995年）や1997年頃から生じたDSCメーカー各社による高画素化競争を経て、2000年代に入ってもラボ業界にも根強く存在した。
- 7) 上田博造氏（富士フィルム）インタビュー（2010年12月17日実施）。
- 8) 木村力氏（富士フィルム）インタビュー（2010年8月27日実施）。
- 9) 木村力氏（富士フィルム）インタビュー（2010年8月27日実施）。
- 10) 菅原孝行氏（キタムラ IR 担当取締役）インタビュー（2010年8月10日実施）。
- 11) 北村正志会長は、デジタル・ミニラボ導入以前の出店戦略について、「日本の人口は1億2000万人だから、10万人に1店つくれば1000店はできる」という構想の下で、1999年頃から出店のペースを加速させた。この時点では、キタムラにとって、チェーン規模の拡大が最大の戦略課題となっていた（北村，2008，17頁）。
- 12) ここで、キタムラがデジタル・ミニラボへ投資を行わずに、それまでの拡大戦略を継続して新規出店を行ったと仮定すると、チェーン規模がどのように変化したのかを検討したい。キタムラの場合、1店舗あたりの新規出店に要する費用は、ミニラボ等の設備投資を含めて7000万円程度である（キタムラ，有価証券報告書，2005年3月期）。したがって、キタムラがデジタル・ミニラボに導入に投入した70億円は、新規出店100店分に換算することができる。図2の、キタムラの2003年の値に100店舗上乘せし、その点と2年前の2001年との点を結ぶと、1999年以降のチェーン店舗数拡大のトレンドがほぼ維持される。
- 13) キタムラの2000年3月期の損益計算書には、「リース契約解除損」として、約1億5000万円が計上されている。

- 14) 菅原孝行氏（キタムラ IR 担当取締役）インタビュー（2010年8月10日実施）。
- 15) 菅原孝行氏（キタムラ IR 担当取締役）インタビュー（2010年8月10日実施）。
- 16) 小出剛三氏（コイデカメラ代表取締役社長）インタビュー（2013年6月18日実施）。
- 17) 菅原孝行氏（キタムラ IR 担当取締役）インタビュー（2010年8月10日実施）。
- 18) キタムラによるイノベーションの成果が競合によって共有されるプロセスについては、兒玉（2013）にて詳しく記述されている。
- 19) プラザクリエイトと55ステーションは、2000年時点におけるチェーン店舗数でそれぞれ業界1位と2位であり、いずれも全国に店舗網を有していた。
- 20) ただし2000年10月に基本料金は無料化された。
- 21) 1店舗当たり売上高は商圈の広さ等の要素による影響を受け、さらにそうした要素はチェーン・ラボの戦略によって顕著に異なる。たとえば、キタムラが人口10万人以上が見込まれる地域のロードサイドを中心に出店していたのに対して、55ステーションは中規模スーパーのテナントとしての出店が中心であった。両社の出店戦略は明確に異なるため、両社を取り上げて標準的な1店舗当たり売上高の多寡を比較してもあまり意味のある議論は期待できない。
- 22) キタムラのデジタル・プリントの比率は、他のチェーンと比較しても常に高い水準であった。全プリント枚数に占めるデジタル・プリントの比率を他のチェーンと比較すると、2002年3月時点で、キタムラが10%であったのに対して、55ステーションは7%であった。2004年10月時点では、キタムラが42%であったのに対して、プラザクリエイトが30%、55ステーションが26%であった。
- 23) 55ステーションは、このような機材更新による財務悪化も一因となって、家電量販店であるノジマの傘下に入り、その後プラザクリエイトに買収されている。
- 24) プラザクリエイトのフランチャイズ店に対しては、リース専門子会社であるプラザクリエイトリース(株)を通してミニラボ機器を提供している。デジタル・ミニラボ導入を目的としたと判断できるプラザクリエイトリースへの設備投資は、2002年3月期には存在せず、2003年3月期に7億2百万円の投資が計画されている。
- 25) 棚橋進氏（富士フイルム担当部長）インタビュー（2010年8月27日実施）。
- 26) デジタル・ミニラボ以外にも、熱転写式プリンタやピクトロスタット（富士フイルム）など、デジタル写真をプリントする方式はいくつか存在した。これらは導入コストの低さを強みとしていたものの、処理速度、画質、変動コストなどの観点で評価すると、デジタル・ミニラボが最も妥当なものであった。
- 27) 厳密な概念上の定義はさておき、第Ⅱ節でレビューした「産業集積」や「産地」と比較すると、本事例で取り扱った「業界」では、メンバー企業間の競争という性格がより色濃くなると考えられる。

#### 参考文献

- 伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞社。  
加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房。

- 加藤敬太 (2014) 「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム——ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造」『組織科学』第47巻第3号, 29-39頁。
- 北村正志 (2008) 「デジタル写真の激増・ピクチャーショップチェーンへの革新」流通問題/流通問題研究協会編『流通問題アカデミー』16-22頁。
- 兒玉公一郎 (2013) 「先行者と後発者の相互利用——『先行者優位性』の再検討」『組織科学』第46巻第3号, 16-31頁。
- 写真流通商社連合会編 (2004) 『栄光を目指して——汗と涙と笑いの写真流通史・外伝』写真流通商社連合会。
- 谷忠昭 (1994) 「銀塩写真感光材料の位置づけと将来展望」『FUJIFILM RESEARCH & DEVELOPMENT』第39巻, 20-31頁。
- 中川功一・福地宏之・小阪玄次郎・秋池篤・小林美月・小林敏男 (2014) 「米国シリコンバレーの変容——マイクロ主体の行為の連鎖がもたらすエコシステムのマクロ構造変容」『日本経営学会誌』第34号, 3-14頁。
- フォトマーケット (1990) 『フォトマーケット1990年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1991) 『フォトマーケット1991年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1992) 『フォトマーケット1992年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1993) 『フォトマーケット1993年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1994) 『フォトマーケット1994年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1995) 『フォトマーケット1995年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1996) 『フォトマーケット1996年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1997) 『フォトマーケット1997年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1998) 『フォトマーケット1998年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1999) 『フォトマーケット1999年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2000) 『フォトマーケット2000年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2001) 『フォトマーケット2001年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2002) 『フォトマーケット2002年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2003) 『フォトマーケット2003年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2004) 『フォトマーケット2004年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2005) 『フォトマーケット2005年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2006) 『フォトマーケット2006年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2007) 『フォトマーケット2007年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2008) 『フォトマーケット2008年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (2009) 『フォトマーケット2009年度版』フォトマーケット。
- フォトマーケット (1997) 『フォトマーケット』1997年9月号。
- フォトマーケット (1998) 『フォトマーケット』1998年9月号。
- フォトマーケット (1998) 『フォトマーケット』1999年9月号。
- フォトマーケット (2000) 『フォトマーケット』2000年9月号。

- フォトマーケット (2001) 『フォトマーケット』 2001年9月号。
- フォトマーケット (2002) 『フォトマーケット』 2002年9月号。
- フォトマーケット (2003) 『フォトマーケット』 2003年9月号。
- フォトマーケット (2004) 『フォトマーケット』 2004年9月号。
- フォトマーケット (2005) 『フォトマーケット』 2005年9月号。
- フォトマーケット (2006) 『フォトマーケット』 2006年9月号。
- フォトマーケット (2007) 『フォトマーケット』 2007年9月号。
- フォトマーケット (2008) 『フォトマーケット』 2008年9月号。
- フォトマーケット (2009) 『フォトマーケット』 2009年9月号。
- 松原日出人 (2014) 「地域革新と集合的企業家活動——困難期のミカン産業と三ヶ日地域の革新を事例として」『組織科学』 第47巻第3号, 29-39頁。
- 山田幸三 (2013) 『伝統産地の経営学——陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動』 有斐閣。
- Abernathy, William J. and Clark, Kim B. (1985) "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction," *Research Policy*, 14, 3-22.
- Burgelman, Robert A. (1983a) "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Management Science*, 29/12, 1349-1364.
- Burgelman, Robert A. (1983b) "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, 28/2, 223-244.
- Covin, Jeffrey G. and Miles, Morgan P. (1999) "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47-63.
- Miller, Danny (1983) "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types Firms," *Management Science*, 29/7, 770-791.
- Ocasio, William (1997) "Towards an Attention-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.
- Rogers, Everett M. (2003) *Diffusion of Innovations*, 5th ed., Free Press. (三藤利雄訳『イノベーションの普及』 翔泳社, 2007年。)
- Rothaermel, Frank T. (2001) "Incumbent's Advantage through Exploiting Complementary Assets via Interfirm Cooperation," *Strategic Management Journal*, 22/6-7, 687-699.
- Saxenian, AnnaLee (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Massachusetts, Harvard University Press. (山形浩生・柏木亮二訳『現代の二都物語——なぜシリコンバレーは復活し、ボストン・ルート128は沈んだか』 日経BP社, 2009年。)
- Tushman, Michael L. and Anderson, Philip (1986) "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, 31/3, 439-465.
- Zahra, Shaker A. (1993) "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach," *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.

## The Formation of “Solution” for an Industry’s Self-renewal and Entrepreneurial Activity

by Koichiro Kodama

This paper determines how the “standard solution” for the self-renewal of the photo-printing industry in the face of the digitization of photography was formed. In contrast to many photo shops lacking a sense of crisis, Kitamura decided to deploy digital mini-labs across its chain of stores in order to shift its business from film to digital photography. Acting on this decision, Kitamura halted the execution of its existing strategy midway, disposed of its old mini-lab machines, and replaced them with peripheral equipment that could take digital photo-printing orders. The timing of this adaptation to the market was attributed to Kitamura’s business composition and its information-processing capabilities.

In this regard, how was this decision made by Kitamura accepted by the entire industry as the “standard solution”? The main reason was that Kitamura had established its new business system well before its rivals, after which it promoted the benefits of digital mini-labs and took advantage of this gap in the market. Accordingly, the company’s rivals discarded their earlier plans and began to introduce digital mini-labs into their stores due to which digital mini-labs became the “standard solution” for dealing with the digitization of photography.

---