

セイコーエプソンと私：幸運な41年間の軌跡

KIMURA, Toshio / 木村, 登志男

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ / 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ

(巻 / Volume)

70

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

73

(発行年 / Year)

2009-12-01

木村 登志男

セイコーエプソンと私
—幸運な 41 年間の軌跡—

2009/12/01

No. 70

Toshio Kimura

Professor, Hosei Business School of Innovation Management

SEIKO EPSON Corp. and I: The Lucky 41 years' Experience in Business

December 1, 2009

No. 70

目 次

第 1 章	諏訪精工舎入社	1
第 2 章	諏訪精工舎の沿革	4
第 3 章	諏訪精工舎 7 年そして信州精器広丘工場へ	8
第 4 章	信州精器東京営業所	13
第 5 章	海外営業	19
第 6 章	電子機器事業本部	24
第 7 章	本社・総括管理本部副本部長	31
第 8 章	再び広丘へ	35
第 9 章	エプソン販売	40
第 10 章	情報画像事業本部	50
第 11 章	島内へ	60
第 12 章	業務改革・IR	65
終 章	新しい門出	72

セイコーエプソンと私 ―幸運な 41 年間の軌跡―

木村登志男

第 1 章 諏訪精工舎入社

1. 旅立ち

1965 年 3 月 30 日午前 9 時、新宿駅の中央線ホームから上諏訪に向かうディーゼル急行に乗った。全く予期しないことだったが家庭教師をした中学 3 年生の男子とその母親、そして大学軟式庭球部の友人 1 人の見送りを受けた。うれしい旅立ちだった。口さがない連中の中には「都落ち」などという輩もいたが、自分にそんな意識は毛頭なかった。「山に囲まれた湖のある田舎街、東洋のスイス、いいじゃないか」、「エス・イー・アイ・ケー・オー SEIKO、世界の時計 SEIKO グループの諏訪精工舎に晴れて入社するのだ」そういう想いで一杯だった。

新宿から上諏訪まで 4 時間、空は雲一つない快晴、途中車窓から見えた南アルプスの山々や八ヶ岳は真白い雪をいただいて輝くばかりにきれいだった。真っ青な空とその下にひろがる景色を楽しみながらの 1 人旅はこれから始まる会社生活への期待で一杯だった。昨夏の工場実習で知り合った仲間は皆元気に入社してくるだろうか、実習でお世話になった企画課の皆さんは元気だろうか、配属先は希望どおりになるだろうか、車窓からの景色をながめながらいろいろな想いが浮んだ。

2. 就職試験

入社の前年、1964 年 6 月私は就職活動を開始した。当時大学文科系の入社試験は大学による推薦受験が一般的。大学から推薦状をもらって受験し、合格が重なった場合は最初に内定を出してくれた会社に入社しなければならないルール。今のように自由に応募して複数社から内定をもらって一番良いと思う会社に入社すれば良いという「学生主権」の時代ではなく、「会社主権」の就職難の時代だった。

私が幸運だったのは、就職斡旋の任にあった経済学部 of 厚生係長氏と体育会の仕事で知り合っていたことだった。厚生係長が「長野県にある諏訪精工舎という会社が、ぜひ優秀な学生を採用したいと言っている。先輩が既に 3 人入社していて、皆優秀なので、今年もぜひにと再三言ってきている。入社試験は難しいが良い会社だ。チャレンジしてみる気はないか」と誘ってくれた。

「精工舎と言うからには時計のセイコーですか」と尋ねると、「そうだ」と言って会社案内を見せてくれた。東京の亀戸に 5 歳の時から住んでいたのも、精工舎や第二精工舎が時

計会社だということは知っていた。中学卒業の頃、中卒で精工舎や第二精工舎に就職するには一流都立高校に入学できるぐらいの学力をもった者でないと合格できないと言われていた。私は諏訪精工舎にチャレンジしてみようと即断した。厚生係長はその場で諏訪精工舎の勤労課長に電話をかけ、就職希望者が現われたことを告げた。私のことを好意的に紹介してくれた上で私に電話を回してくれた。私は率直に就職希望を話したが、問題は諏訪精工舎の試験日が 7 月上旬と遅いことだった。他に数社の推薦がもらえているが、全部 6 月中に試験がある。どこか決まればもう諏訪精工舎に行けない。勤労課長は即座に「それでは明後日上諏訪に来られますか？すぐに選考試験をやりましょう」と言ってくれた。

私は厚生係に受験に必要な書類を整えてもらい、それを携えて新宿駅から指定された中央線ディーゼル急行に乗って上諏訪駅に向った。上諏訪駅に降りると人事担当スタッフが出迎えてくれた。社有車に乗せてもらって会社に着いた。今は記念館となっている木造 2 階建の本館事務所の 2 階応接室に通された。しばらく待つと昼食が用意された。ウナ重だった。当時学生食堂で食べるものと言ったらカレーライスかそば・うどんの類。ウナ重など高嶺の花だった。

昼食を済ませると工場見学と独身寮視察。部品製造工場・組立工場・工作工場など隅無く見せてくれた後、四賀の精和荘も案内してもらった。組立工場は 20 歳前後の若い女性作業員が電線のスズメよろしく、組立ベルトにズラーと並んで、実に壮観だった。

夕方、宿舍の浜の湯に案内してくれた。先輩が 2 人会食に出てくれるという。4 年先輩の河合将介さん、2 年先輩の牧島正勝さんが歓待してくれた。そこへ採用担当チーフの入江昭夫さん（3 年先輩）が加わったので、3 人いる先輩が全員揃い横浜国大経済学部同窓会・上諏訪支部会になってしまった。

翌朝指定の時間にタクシーが来て、再び事務所 2 階の応接室に通された。しばらく待つと松木代表が面接して下さるという。恐る恐る面接会場に入ると、気さくに椅子をすすめてくれ、ごく自然に話しかけて下さった。こちらも気分が落ち着き、打ち解けて話ができた。面接試験というよりも懇談という雰囲気だった。途中、濱部長（後の副社長）が入ってこられ、こちらからは英語はどの程度自信があるかとか、資本論は読んだかとか、試験らしい質問が幾つかあった。

重役面接が終ると、今度は勤労課長面接になった。しばらく面談した後、勤労課長は「内定」を出してくれた。条件としては夏休みに 10 日か 2 週間ほど実習にこられないかとのことだった。軟式庭球部の合宿や試合のスケジュールを避けて 8 月上旬から中旬にかけてならば大丈夫ですと答えると、こちらの希望を入れて日程を調整してくれた。

内定が出て、ホッとして控室に戻り、事務的な連絡・打合せが全て終了すると、昼食が再び用意された。カツライスだった。すごいごちそうだ。貧しい時代に、こんな待遇は今まで経験したことがなかった。こんな厚遇をしてくれる諏訪精工舎に入社できて本当によかったと思った。

3. 入社前実習

8月の実習受入先は企画課だった。当時課付係長だった土橋光廣さん（後の専務取締役）が「腕時計のアイディアを求める」というテーマのアンケート調査とその結果分析を指導してくれた。

大学でマーケティングを専攻しているというので考えてくれたテーマだった。正味10日前後の実習だったと記憶しているが、アンケートの内容を一生懸命考えては土橋さんの指導を受け、アンケートを作成した後、各職場に何通かずつのアンケートを依頼した。アンケートを回収して、その分析レポートをまとめた。自分としてはまずまずの出来だった。

技術系の人達が10数人実習に来ていたが、事務系は私1人だった。先輩の入江さんに聞いたら、事務系は筆記試験を受けてもらうのが普通だが、私の場合、特例で技術系扱いにしてくれたとのことだった。これも優秀な3人の先輩の実績のおかげ、フレキシビリティのある会社のおかげと感謝している。

余談だが、3食宿舍付きで実習させてくれたうえ、1日当たり600円の実習費を支給してくれた。当時横浜のタンメンやチャーメンが70円という物価を考えると有難いお小遣いだった。

旧盆を過ぎると諏訪には秋の気配が漂いはじめ、涼しくなっていたのに東京に戻るとまだ蒸し暑かった。諏訪は涼しくていいなあとしみじみ思い出したりもした。

4. 入社心待ち

10月10日アジアで初めて、東京オリンピックが開催された。オリンピックの前と開催期間中、テレビでSEIKOのコマーシャルソングが絶え間なく流された。このコマーシャルソングは私の耳にしっかりとこびりついてしまった。来年4月、このSEIKOグループの諏訪精工舎に入社するのだと思うと非常に誇らしい気分だった。

オリンピックが終ると卒論の仕上げと、それと同時進行で同じテーマで学生広告論文電通賞の懸賞論文に取り組んだ。大卒初任給が2万5,000円前後の時代に1等15万円、2等10万円、3等5万円、佳作2万円という高額賞金の懸賞論文だった。テーマは「消費者教育問題と広告の責任」。400字詰原稿用紙20枚以内、注釈は別という制限。前年は「流通機構再編成下における広告の役割」というテーマに応募して佳作だったので、4年生の最後のチャンスにはぜひ1等かせめて2等にと意気込んでいた。話は少し先走るが、翌年5月発表になった結果は2等だった。試用期間が終わり、権利が生じたばかりの年休3日のうちの1日を使って7月1日東京の電通本社で開催された表彰式に出席した。

5. 入社

大学を無事卒業し、勇躍諏訪精工舎へと向ったのは1965年3月30日、冒頭に記したとおりである。住処の精和荘に到着した後、割り当てられた部屋で事前に送っておいいた荷物を解いて整理し、部屋に落着いて入社式に備えた。1965年4月1日朝、精和荘前からバス

に乗り、上諏訪駅前からは歩いて諏訪精工舎に到着。入社式に臨んだ。同期入社は総勢 184 名。大卒 30 名。オリンピック好景気の採用だったため大量入社だった。初任給は高卒 16,084 円、大卒 27,980 円だった。

入社式では松木代表・西村取締役・中村取締役 3 名の役員から講話・挨拶があった。中村取締役の挨拶は実に若々しく、かつこ良かった。

当時の諏訪精工舎の従業員数は 1965 年 3 月末日現在で 1,815 名。4 月 1 日入社者数を加えると 1,999 名になる。正確な資料が手元にないが、浜澤・高木・松島・天竜・塩尻・信州の直轄関連会社 6 社の従業員数も含めると 5,000 名規模の企業集団だったと記憶している。

売上高は 1964 年度（1964 年 5 月 1 日～1965 年 4 月 30 日）90 億円、経常利益は 8 億円（売上高経常利益率 9%）だった。それを支える経営管理体制は常勤役員 3 名、部門長 4 名（部長 1 名、次長 3 名）、課長 21 名という簡素な組織だった。課長以上の名前は今でも諳んじて言える。

私の配属先は希望どおり企画課管理係。主務者の矢野さんを筆頭に新人の私、高卒女子 1 名を加えて総勢 5 人の布陣だった。

同期入社大卒 30 名は文科系 4 名、技術系 26 名。それぞれ個性豊かで、多士済々だった。剣道の達人、柔道の猛者、甲子園球児、トランペットの名手、映画俳優顔負けのハンサム、麻雀狂い等々。そんな新人達を徹底的に鍛え直そうと勤労課教育係の面々は手ぐすねひいて待ち構えていた。

1965 年度の大卒新人集合教育は 4 月・5 月の 2 カ月をフルに使った徹底したものだ。会社の歴史・沿革、会社各職制の職務内容、直轄関連会社全てを含む工場見学、時計の分解組立。

役員の講話も常勤役員は言うに及ばず非常勤の服部謙太郎専務、服部一郎取締役も諏訪近隣の禅寺で行なわれた参禅合宿を視察がてら親しく話をしてくれた。

教育内容は至れり尽せりであったが、教育係は新人を徹底して洗脳しようとしているように受け取られ、個性豊かな新人達の反感を買った。学生気分の抜け切らない新人は、押えつけられれば反発する。ついに教育係長では抑えきれず、勤労課長が直々に話し合いをもつ場面もあった。

これ以上、理不尽に反発するならば、3 カ月の試用期間が終了しても本採用にしないとまで言われ、さすがに個性の強い新人達も矛をおさめた。

第 2 章 諏訪精工舎の沿革

大卒新人集合教育で会社の歴史・沿革を教えられた。創業者山崎代表の逸話も伺った。

1. 創業の頃

当社の原点は 1942 年 5 月に設立された有限会社大和工業。戦時下ゆえ第二精工舎の関係会社として、「1. 金属兵器部品の加工業」、「2. 時計部品の加工業」、「3. 前項に付帯する事項」を事業目的として設立された。戦火が激しくなり、1944 年 6 月には第二精工舎の疎開者第一陣が諏訪に到着、その後 12 月には第二精工舎諏訪工場の設置が許可され、本格操業に入っている。

大和工業と第二精工舎諏訪工場の不離一体共同経営はこの時から始まり、終戦後も継続されることになる。

終戦の日、1945 年 8 月 15 日、第二精工舎服部正次専務から「本来の時計製造にかえりたい」という所信表明があり、しばらく休業とはなったものの、9 月 1 日には工場再開、10 月には 2 階建ての事務所（現記念館）が竣工した。とは言うものの終戦後の不安定な経済状態のもとでは、時計工業に転換しても工員の退職により生産設備の修理・調整もはかどらず、生産は思うように進まない。

しかし、年が改まり 1946 年に入ると工員の復帰や新規入社者も増え、1 月には婦人用 5 型の腕時計が完成した。8 月には新 10 型腕時計が完成、以降男性用の 10 型時計の生産に方針を転換する。中三針 10 型時計の生産が中心となり、1950 年には SEIKO 10 型中三針スーパー発売、1953 年 5 月 SEIKO スーパーオートデータ、同年 12 月 SEIKO スーパーセルフデータ、1954 年 7 月 SEIKO スーパーウィークデータと続く。

戦後の食糧難の時代、東京から諏訪に疎開してきた技術者・技能員に不自由させまいと、食・住の確保に奮闘・努力した山崎代表の逸話は今も語り草になっている。山崎代表のおかげで疎開してきた技術者・技能員は安心して仕事に打ち込めたのである。

2. 躍進のスプリングボード「マーベル」

大和工業と第二精工舎諏訪工場のスワグループ大躍進のスプリングボードとなったのは 1956 年 7 月に発売された SEIKO マーベルである。マーベルはそれまでのスーパーシリーズのムーブメント外径が 10 型（10 1/2 型=23.75mm）であったものを、精度を一層高めるために、国産で初めて 11 1/2 型=26mm サイズとし、独自設計と新しい生産技術により品質と生産性を大幅に向上させた時計である。マーベルは昭和 32 年度（1957 年度）の国産時計コンクールで通商産業大臣賞を受賞、価格が 10 倍以上もするオメガやロンジンなどのスイス製高級時計とくらべても遜色ないとされた。

マーベルに続いて 1958 年には SEIKO ロードマーベル（ハイグレード品）、1959 年 8 月に SEIKO ジャイロマーベル（初の自動巻時計）が相次いで発売された。ジャイロマーベルは独特のアイディアと数多くの試験研究から生まれたマジックレバーを採用、安定した品質をもつのみならず、価格も従来の SEIKO（第二精工舎製）やシチズンの自動巻時計にくらべて圧倒的に安く爆発的な人気を獲得した。

このようなヒット商品連発の実績と山崎代表が幾多の困難を乗り越えて苦難の末に完成させた鉄筋コンクリート 3 階建ての 1 号館ビル完成という実績があつて、1959 年 5 月、山崎代表以下諏訪の幹部悲願の独立、諏訪精工舎誕生の夢が実現した。選出された役員陣で現地常駐は山崎久夫常務取締役（代表取締役）唯一人。他は布施義尚常務取締役（代表取締役）以下東京在住の重役だった。

1959 年という年は 4 月 10 日に皇太子殿下明仁親王と美智子妃のご成婚という慶事があつた一方、9 月 26 日に死者 5,000 名余りを出した伊勢湾台風に見舞われた年であつた。

3. ヒット商品連発

1960 年に入ると SEIKO マチック、SEIKO スポーツマンセブンティーンそして最高級商品クロノメーター規格の SEIKO グランドセイコーが発売された。1963 年 9 月には世界で初めて日付と曜日を一体表示した SEIKO スポーツマチックファイブが発売され、国際的に注目を集めるヒット商品となった。SEIKO スポーツマチックファイブは発売直後から売れに売れ、月産 4 万個、一機種として最高の販売数量を達成した。

1963 年 9 月には、1959 年諏訪精工舎設立と同時に開発を進めてきた SEIKO クリスタルクロノメーター QC-951（卓上型水晶時計 951 型）も商品化されている。世界初の水晶腕時計クォーツアストロン商品化まで、あと 6 年 3 ヶ月であつた。

4. 諏訪精工舎企業集団

業容も順調に拡大し、直轄関連会社も 1954 年に浜澤工業、1957 年に高木工業、1959 年に松島工業と天竜工業、1961 年に塩尻工業、信州精器と相次いで 6 社が設立され、部品製造、外装部品製造から組立まで諏訪・松塩地域での一貫製造体制が整えられた。

売上高は諏訪精工舎が発足した 1959 年度 27 億円から 1964 年度 90 億円にまで急伸び、諏訪精工舎従業員数も 1959 年 3 月末日の 1,161 人から 1965 年 3 月末の 1,759 人に増加した。正確な記録が手元にないが 1964 年～1965 年頃の直轄関連会社を含めた総従業員数は 5,000 名前後と記憶している。

5. 東京オリンピック計時装置開発

1964 年に開催された東京オリンピックでセイコーは公式計時を担当し、数々の計時装置を開発した。既に 1963 年に商品化されていたクリスタルクロノメーター 951 そしてプリンティングタイマーも各種競技の計時のために多数提供された。

ただその頃、クリスタルクロノメーターやプリンティングタイマーの印字機構をベースとして後年諏訪精工舎をグローバルカンパニーに導く画期的な新製品クォーツアストロンや EP-101 が生まれると予想していた人がどのくらいいたであろうか。

6. 山崎代表逝去

1963 年 4 月 8 日不幸にして創業者山崎久夫代表取締役が逝去された。享年 58 歳。働き盛りだった。葬儀は 4 月 14 日諏訪精工舎体育館で執り行なわれた。創業以来の大黒柱を失って、その後の体制として、それまで取締役の名を連ねていなかった服部正次氏が取締役会長に就任。現地駐在役員としては松木邦雄氏が代表取締役に就任した。

私が入社した 1965 年 4 月、常勤役員は松木代表、西村取締役、中村取締役の 3 名。服部会長、布施代表、服部（謙）取締役、服部（一）取締役他圧倒的に非常勤役員が多く、今にして思えば諏訪はまだ未熟で東京からの監視・監督が必要と見られていた時代のようである。

故山崎代表の功績をたたえ、その人柄をしのぶ「誠実努力」の記念碑が本社記念館前に建立され、1964 年 8 月 12 日に除幕式が行なわれた。「建碑のことば」は次のように書かれている。

「諏訪湖畔に股賑を極める時計工業は昭和 17 年 5 月この地に創業された大和工業に始まった

東洋のスイスへの夢は大和工業から諏訪精工舎への道程に見事に開花した

これは創業以来企業の成長一途に献身した山崎場長の誠実努力の賜である

山崎場長の功績は社史を飾り其の誠実努力の人となりは永遠に人々に語り継がれるであろう

昭和 39 年夏

会長 服部正次」

7. ニューシャテル天文台クロノメーターコンクール

世界の時計 SEIKO をめざす技術陣は、いよいよ精度を競う国際コンクールに参加する。1963 年度ニューシャテル天文台クロノメーター検定に寄託された卓上型水晶時計「水晶クロノメーター」がマリンクロノメーター部門の 10～12 位に入賞した。これはスイス以外の諸外国メーカーでは初めての快挙である。翌 64 年度は水晶時計（ボード部門）が個別賞の 2 位～7 位を独占、最優秀シリーズ賞を獲得した。

以降水晶時計のみならず機械腕時計部門にも参加、年々好成績を収めた。そして 1967 年度、水晶懐中部門で個別賞 1 位から 5 位を独占、機械腕時計も個別賞 12 位、20 位、25 位を獲得し、シリーズ賞第 3 位にまで羅進した。

SEIKO の躍進がその理由かどうか定かではないが、ニューシャテル天文台のクロノメーターコンクールは、1967 年度を最後に、突如 1968 年度からは中止された。実は 1968 年度の中止が決まる前に諏訪精工舎からニューシャテル天文台にコンクール用機械腕時計が提出され、検定も受けていた。その検定結果は前年優勝のオメガ社の機械腕時計の成績をはるかに上回るものだったが、コンクール中止とあつては、その順位を知るすべはない。かくして、100 余年に及ぶニューシャテル天文台コンクールの歴史はその幕を閉じたのである。

第3章 諏訪精工舎7年そして信州精器広丘工場へ

1. 新人・修行時代

めざましい成長途上の諏訪精工舎に1965年4月入社した私はとにかく生意気な新入社員だった。企画課管理係での担当職務は「組織管理、内部監査の企画等」とされていたが、このような大きなテーマはとて新入社員の手に負えるものではない。仕事のことは何も知らない、何もできないくせに理屈だけが先行した。上司の指示に素直に従えず、理屈をこねる。だから直属上司の矢野さんにはよくしかられた。

そんな私に目をかけてくれたのが5月に課長業務取扱に発令された土橋さんだった。世界の腕時計市場の調査をするから、資料集めから分析・レポート作成まで手伝えと言って、きめ細かく指導してくれた。

前年の夏期実習で「腕時計のアイディアを求める」アンケート調査でこちらのレベルをご存知だったので、指示も指導も的確だった。前向きな提案をすると、「ああ、それはいいな」と言って受け入れてくれた。

後年土橋課長が新規事業（ミニプリンタ）の責任者として転出した後の課長と私はウマが合わず、結局私は土橋さんを慕って信州精器広丘工場に出向させてもらうことになるが、原因は課長としての部下指導のスタイルの差だった。

土橋さんの指導は「本質論」が軸で、その提案や仕事の中味が良いか悪いか、良い提案ならば「それは良いね」と言って背中を押してくれたし、受け入れられないものは、「それはダメだね」と明解に示してくれた。ダメな場合は別の選択肢を示してくれるか、ヒントをくれたので考えやすかった。新入社員の稚拙な提案も「いいね」と言ってもらえれば、これは大きな励み、動機づけになる。土橋さんは文章の達人だったから、こちらの提案原稿やあるいは会議録の原稿、手紙の原稿等にもこまめに手を入れて指導してくれた。

今日私が人並みに文章がかけ、スピーチができるようになったのも実は新人時代2年間ぐらいにわたる土橋さんの懇切丁寧な添削指導のおかげである。

ところが土橋さん転出後の後任課長は人柄は良いのだが、提案書をもっていくと「てにをは」から修正をはじめる。重箱の隅をつついて散々こきおろしておいて、さてYesかNoかの段になると、お役人のようにこういう考え方もあるとかああいう考え方もあると言って自らの意見・判断を鮮明にしない。私の生意気の虫が息を吹き返して、課長の机をけとばして喧嘩する始末。最初に相性の良い上司にめぐり会っただけにその落差が大きすぎた。ただし、そのおかげで私を今日の私たらしめた信州精器広丘工場に出向できたわけだから、その後任課長氏も私の恩人である。

2. 多角化・国際化の動き

さて、話を元にもどそう。

土橋さんの知遇を得て、私は楽しく仕事をした。1965年から70年にかけて諏訪精工舎は

ヒット商品を連発し、輸出比率を急速に伸ばし、多角化・国際化に踏み出した。だから企画課は仕事に恵まれ大忙し、私は便利重宝に使ってもらえた。

先に、1960年代後半の売上高・経常利益・輸出比率（数量ベース）の伸びを見ておこう。

年度	売上高	経常利益	輸出比率
1965年度（1965／5～1966／4）	94 億円	9 億円	40%
1966年度（1966／5～1967／4）	110 億円	10 億円	47%
1967年度（1967／5～1968／4）	137 億円	14 億円	50%
1968年度（1968／5～1969／4）	166 億円	17 億円	50%超
1969年度（1969／5～1970／4）	220 億円	23 億円	
1970年度（1970／5～1971／4）	264 億円	28 億円	

また、1967年6月濱部長が事務部門で初めての取締役役に選任された。事務部門も力をつけ、社内で重要・不可欠な役割を果していることが認められた証左だった。

多角化の観点からは1968年9月、世界初の超小型電子プリンタ EP-101 が商品化された。発表と同時に電卓や計測器の印字装置として世界的な反響を呼んだ。またその少し前、1968年6月に電気シェーバー「SEIKO クリーンカット ES-102」も商品化されており、新規事業 EP・ES として世間の耳目を集めることになる。EP の本格的事業化にあたり、1969年5月精機グループが編成され、翌年10月には信州精器広丘工場が完成、デジタルプリンタ専門工場として全職能が集結した。

国際化の観点からは1968年8月シンガポールに腕時計ケース製造工場 Tenryu (Singapore) Pte. Ltd (TPL) が設立された。また11月には第二精工舎・諏訪精工舎共同出資で香港に外装取付工場 Precision Engineering Ltd. (PEL) が設立された。日本からムーブメントと針・文字板等を、シンガポールからケースを調達して香港で外装取付けをし、香港他アジア各国で販売しようという構想である。

3. 重要技術研究開発費補助金制度

1968年は当り年で、通産省が発足させた「重要技術研究開発費補助金制度」で、諏訪精工舎と第二精工舎共同開発の「時計組立自動機の研究試作」が指定され、国家から多額の補助金を受取ることになった。

多角化・国際化・通産省から補助金を受ける仕事、全て幾つかの課にまたがる仕事であったため、取りまとめと連絡調整のための事務局業務が必要になって企画課がその任にあたった。土橋課長は大忙しで、そのアシスタントに私が選ばれた。EP や TPL の事業計画作成、重要技術研究開発費補助金制度の申請書作成の下働きをした。当時はパソコンは言うに及ばず電卓も貴重品の時代。ソロバン片手に鉛筆なめなめ資料を手書きで作成した。おかげで、1967年～1969年にかけて、原始的スタイルではあったが、事業計画書作成の要

領、お役所への申請書作成の要領を身につけることができたと思っている。

お役所への申請書類作成で大切なことは、補助を要請する機械装置などのスペックをあまり詳細に書かないことと教わった。例えば、「クリーンベンチ」とだけ書いておけば、どんな仕様のクリーンベンチを購入してもかまわないが、仕様を細かく書くと、もし後日仕様を変更する場合には、改めて変更届けを出して認可を受け直さなければならない。なるほどと思った。昨今当社でも ISO の規定を細かく決めすぎ、身動きできなくなっている事例を見聞するが、こういうルールは大雑把に決めておいてフレキシビリティを確保する知恵が必要である。

4. 貿易研修センター (IIST)

1969 年はプリンタ関係の組織を統合した精機グループが発足（5 月 21 日付け）した記念すべき年であるが、一方で第 2 代代表取締役松木邦雄氏が 6 月 29 日に逝去されるというご不幸があった。後任の代表取締役には西村常務が就任された。

私個人にとっては転機の年になった。重要技術研究開発費補助金制度に区切りをつけ、TPL や PEL などの海外業務、EP という新規事業の事務局業務に係わっていた頃、貿易研修センター留学の話が舞い込んできた。

きっかけは新聞記事で政・官・財界が一体となって設立準備を進めてきた貿易研修センター (IIST) がいよいよ企業から研修生を受け入れて 10 月 1 日に開校するという記事を目にしたことにはじまる。私はダメモトを承知で土橋課長に、「私を IIST に派遣していただくことは難しいでしょうか」と聞いてみた。土橋課長もその時は「まあ、無理だろうな」とのご返事。私もそうでしょうねと納得した。1 年間の授業料が 150 万円（欧米の研修旅行費他寄宿・食事代等全て含む）。大卒初任給が 4 万円ぐらいだった当時としては大変な高額研修費用だったから、難しいのはよく理解できた。

ところが、数日後に濱取締役から土橋課長に IIST を調査してみるようにとの指示が下りてきた。

早速私は呼ばれて、すぐに調査をするよう命じられた。「しめた」と思ってすぐさま IIST 事務局に電話を入れ、資料を取り寄せ、レポートを作成した。

レポートをご覧になった濱取締役は IIST への研修生派遣を決断、常務会に諮って正式決定した。

さて、問題は誰が研修生に選ばれるかである。土橋課長は私の希望を知って強力に推薦してくれた。おかげ様で常務会の了解が得られて、私は 1969 年 10 月から翌 1970 年 9 月までの 1 年間 IIST に派遣されることになった。前年 10 月に結婚、当年 7 月に長男が誕生していたので、妻子と別れて暮らす 1 年間となった。

IIST は静岡県富士宮市の郊外にできた完全寄宿制の学校だった。120 名の研修生が文字通り 1 年間起居を共にし、勉学に励むというシステムである。最初の 5 週間は英語のインテンシブレッスン。朝から晩まで、寮に戻っても英語・英語。英語漬けで日本語は厳禁。

その後は毎日 1 時間の英語の授業と実務・実学（貿易実務・経営学・ケーススタディ等）、地域研究そして最後に第 2 外国語の研修と続いた。その間 5 月には国内企業研修と称して、小グループにわかれて 2 週間ほど日本各地の有力企業・工場を視察・訪問させてもらったり、最後の 8 月～9 月には 30 日以上米国視察研修が行なわれた。羽田空港からシアトルに行き、米国入国手続きをして、国内線に乗り換えてサンフランシスコで初めて空港外の米国の土を踏んだ。その後、ニューヨーク、ワシントン、再びニューヨーク、デイトン、シカゴと回って、ロスアンゼルス UCLA で 8 日間経営学のセミナーを受けた。最後はハワイに立ち寄って、アロハシャツと免税品のスコッチウイスキーを買い込んで帰国。初めてみるアメリカは、とにかく大きかった。今と違ってアメリカの物価は高かった。1 年間勉強した英語がそれなりに通じたことは嬉しかったし、自信にもなった。1 年間研修を共にした同期生との絆は研修旅行を通じてより強固になった。同期生は何よりの財産になった。

5. EC プロジェクト

1 年間の研修を終えて職場に戻ってみると、1 年間ブランクがあるわけだからすぐには仕事がない。土橋課長は私の IIST 派遣を決めてくれた後、1969 年 5 月新設の精機グループの責任者に転出し、私が復帰した 1970 年 10 月には信州精器広丘工場次長の職に就いていたから、私は信州広丘への出向を希望した。しかし、後任の課長は私の希望を認めてくれなかった。海外業務に復帰し、TPL・PEL との連絡調整や海外事情の調査などに精を出した。

1971 年 2 月、濱常務のカバン持ちで、シンガポール TPL、タイのバンコクそして香港の PEL を歴訪する海外出張のお伴をした。その当時のシンガポールやタイ・香港は低開発国そのものだった。前年旅した米国との比較で、最先進国とアジアの低開発国との格差を実感できたのは大きな収穫だった。しかし、出張から帰っても私の担当する海外業務に大きな進展はなかった。「当然そんなものだ」と割り切ってガマンして仕事を続ければよかったのだが、課長との相性の悪さもあり、悶々とする毎日が続いた。そんな状態の時に、デジタルクォーツウォッチ用に開発した液晶表示体を応用したポケット電卓のプロトタイプを開発部が試作した。ポケット電卓を商品化するかどうか、もっと本格的に商品企画を煮詰め、本腰を入れて開発と事業化検討を進めてみようということになった。開発部・技術部そして信州広丘からメンバーを選出してプロジェクトチームが編成された。そして私が事務局を担当することになった。プロジェクトチーム名は「EC プロジェクト」。チームの活動期間は 1 年弱だったように記憶している。デザインを決め、設計し、量産試作品 100 台を製造するところまでこぎつけた時点で EC プロジェクトの主要メンバーと事務局の私は 1972 年初め、信州広丘出向となった。私自身の信州広丘出向にあたっては一閃着あったが、その話は割愛する。

6. 信州広丘へ

信州広丘に出向して間もなく、EC プロジェクトは終結した。結論はポケット電卓の商品化は取り止め、液晶表示体だけを OEM 販売することになった。後日信州広丘工場長だった相澤さんに確認したところ、相澤さんは始めからそういうつもりだったらしい。ポケット電卓を SEIKO ブランドなり、独自ブランドで売り出したところで販売チャネルがないから成功は覚束ない。幸いミニプリンタで電卓メーカールートは開拓してあるから、そのルートを通じて液晶ディスプレイの OEM 販売ならできるということだった。今にして思えば実に理にかなった考え方である。

相澤さんは人が欲しかったから EC プロジェクトに乗ったんだと言って笑った。

EC プロジェクトで私は相澤工場長の知遇を得た。土橋さんに次いで 2 人目の恩人である。

そしてコントロールデータから転職してきた坪田安弘さんとも出会った。坪田さんは根っからの営業マンでセンスが良く、論旨明解で私にとって最高の教師だった。

EC プロジェクトの結論が出た後、私は土橋次長付スタッフとして特命テーマに取り組んだ。とは言ってもその年 1972 年度は電卓の急成長期で、EP-101 から Model 102 そして 7 月には Model 104 まで商品化されてプリンタ需要が急増、2 カ月毎に事業計画を上方修正する作業に追われた。つまり出向して間もない頃は月産 2 万台体制、それが 3 万台体制、4 万台体制とどんどん上方修正されて、年末には 8 万台体制まで伸びた。当時電卓メーカーは日本のシャープ・カシオ・キヤノン等の有力メーカーの他、米国にもモンロー、ビクターなどの有力メーカーが競っていた。そこに RDS という新興メーカーが低価格大量生産という看板を引っ下げて参入してきて電卓供給増加に火がついた。

7. クォーツアストロンとウォッチ黄金時代

私が IIST に留学させてもらった 1969 年のもう 1 つの大きなトピックスはクォーツウォッチの開発商品化である。SEIKO・諏訪精工舎大飛躍の原点である。

1969 年 12 月世界初のクォーツウォッチ SEIKO アストロン 35SQ が商品化された。クォーツアストロンは世界的な反響を呼び、SEIKO の名声を高めた。機械時計の場合、当社は 1956 年発売のマーベルにはじまって、ロードマーベル、ジャイロマーベル、グランドセイコーあるいはスポーツマチックファイブなどの名器を矢継ぎ早に世に送り出したが、何百年も先行するスイスには追いつくことはできても追い抜くには至らなかったが、このクォーツでスイスを喰うことになる。

1970 年代に入ってから諏訪精工舎の業績の伸びを見ればそれは一目瞭然。ピークの 1976 年度から 1978 年度 3 年間のズバ抜けた業績は社史に燦然と輝いている。

年度	売上高	経常利益	経常利益率
1971 年度	312 億円	28 億円	9.0%
1972 年度	327 億円	27 億円	8.3%
1973 年度	422 億円	45 億円	10.7%
1974 年度	525 億円	64 億円	12.2%
1975 年度	555 億円	76 億円	13.7%
1976 年度	738 億円	105 億円	14.2%
1977 年度	956 億円	152 億円	15.9%
1978 年度	1,019 億円	144 億円	14.1%
1979 年度	1,033 億円	51 億円	4.9%

私は残念ながら時計ビジネスに係わる機会がなかった。したがって時計についての話は全て伝聞である。

第 4 章 信州精器東京営業所

1. 東京営業所転勤

1970 年代は諏訪精工舎にとっては、前章で述べたとおりクオーツウォッチで急成長を遂げ、とくに 1970 年代後半は黄金時代を謳歌した時代、信州精器にとってはデジタルプリンタで急成長を遂げるとともに、1980 年代さらなる発展の玉込めも併せて行なった時代である。私は 1970 年代に入って 2 年目の 1972 年 1 月に信州広丘に出向した。デジタルプリンタ急成長にともなう事業計画の度重なる大幅上方修正はスタッフとしてそれなりの充実感があったが、似たようなことの繰り返しで進歩がない。「営業の実務を坪田さんに教えてもらおう」そう決意して相澤工場長・土橋次長に頼み込んで前年発足していた信州精器東京営業所に転勤させてもらった。1973 年 2 月のことだった。東京営業所の役割は電卓用以外のデジタルプリンタの市場開拓・販売（電卓用販売は広丘の業務課が担当）、輸出窓口（輸出代理店伊藤忠商事との折衝）、新規ジャンル商品の市場開拓・販売だった。メンバーは私を加えて、坪田所長以下男 7 名、女 3 名、合計 10 名の小世帯だった。

東京営業所の仕事はおおまかに 3 チームに区分けされた。電卓に次ぐデジタルプリンタの大市場と期待された ECR・POS 市場の開拓と計測器・計量機器向けの市場開拓が 1 つ目のチーム、デジタルプリンタの海外市場開拓＝伊藤忠商事との窓口業務が 2 つ目、そしてデジタルプリンタ以外の新規ジャンル商品の調査企画・市場導入が 3 つ目のチームである。私はデジタルプリンタ国内営業の見習いを 1 年ほどした後、主として新規ジャンル商品の調査企画・市場導入に携わった。勿論スタッフの数が少なかった時代だから上からの指示があれば、ECR・POS の市場調査・商品企画や海外関係の仕事にも首を突っ込んだ。

東京営業所が担当する新規ジャンル商品の開発部門は諏訪精工舎に 2 部門、信州精器広丘工場に 1 部門、合計 3 部門あった。諏訪精工舎開発部ではミニドラム記憶装置の開発を進めていた。相澤工場長が兼務でみていた特器開発部ではミニコン用周辺機器や POS 端末（電子レジスタ）の開発などを手がけていた。信州広丘ではミニコン用の大型・中型ライプリンタの開発が進められていた。

坪田さんは、新規事業の海外営業は伊藤忠商事に頼らず、信州精器が自ら手がける構想をもっていた。メーカーは開発・製造・販売全て自らの手で行なうべきだという考え方である。その布石として 1973 年 8 月にロスアンゼルス駐在員事務所を開設し、先発として丹羽さんを送り込んだ。自らは新規ジャンル商品の企画や開発部門を督励して、玉づくりの推進に努め、翌 1974 年 5 月にロスアンゼルス駐在員事務所長に赴任していった。1974 年には新規商品の芽が出始めていたので、アメリカ市場開拓の準備を早目に進めようという判断だったと思う。

2. 初の欧米業務出張と畏友との出会い

1974 年 4 月、欧州西ドイツのハノーバーショウと米国シカゴでの NCC (National Computer Conference) ショウの視察出張を命じられた。私の任務は ECR・POS の商品・市場動向の調査だった。諏訪精工舎特器開発課の藤原課長と信州広丘業務課の山根さんが同行者だった。藤原課長はドットプリンタの技術動向調査、山根さんは電卓の商品・市場動向調査が主任務だった。当時海外出張は代表取締役決裁。海外出張させてもらうのは大変だったが、一度許可が得られれば、せっかくだからあそこも見てこい、ここを調べてこいという話になって、通常 3~4 週間の長期にわたる出張になった。私達も本務のハノーバーショウ視察の前にロンドン・アムステルダム・パリに立ち寄って、伊藤忠商事の現地店や JETRO など話を聞かせてもらった。ハノーバーショウをじっくり視察した後も真っすぐ米国には行かず、ローマに立ち寄ってからニューヨークに渡った。ニューヨークでは伊藤忠商事ニューヨーク支店駐在の Y 氏とロス駐在中の丹羽さんの出迎えを受けた。Y 氏は我々のニューヨーク滞在中とその後のシカゴ NCC ショウまで同行してくれた。Y 氏のアテンドは完璧だった。事前に十分な準備をして POS 商品・市場動向のレクチャーをしてくれたうえ、当社のデジタルプリンタ顧客へも案内してくれた。アメリカ市場の実情が垣間見られるようにいろいろ配慮してくれた。Y 氏は山根さんや私と同年輩だったが、一流商社で鍛え抜かれたビジネスセンスと行動は私達のはるか上を行く存在に見えた。この時点では Y 氏は頼もしいパートナーだったが、後年当社が PC 用ターミナルプリンタに進出して伊藤忠商事とたもとを分った後は手強い競争相手となった。しかしビジネス上の友人として交流が続き、出会い以来 30 年以上付き合いのある畏友の 1 人である。

シカゴの NCC ショウ会場でおそらく生涯の友となるもう一人の畏友と出会った。NCC ショウのセントロニクス社（当時新興のミニコン用ドットインパクトプリンタのトップメーカー）のブースを念入りに視察していた時、一人の日本人から声をかけられた。「ハノー

バーショウでもお見かけしましたが」と言いながら展示されている商品の説明を丁寧にくれた。日本のブラザー工業の G 氏だった。G 氏とは帰国後の東京での再会を約束した。約束どおり G 氏は信州精器東京営業所に私を訪ねてくれた。用向きはブラザー工業の技術陣強化のペースが遅いように感じるので、諏訪精工舎・信州精器では技術系大卒の採用をどのように行なっているか、差し障りのない範囲で教えて欲しいということだった。その後両社の工場見学を相互に実施したり、交流するメンバーを増やして、両社間の付き合いを深めた。G 氏は 1980 年代半ばにアメリカに渡り、ブラザーUSA の社長・会長を歴任して同社の発展に多大の貢献をした。

この欧米出張で、ECR・POS の商品・市場動向の知識を得たことと、もう一つ、「ワードプロセッシング」が今後発展する、その鍵はプリンタだということを学んだ。ミニコン・マイコン用プリンタとしては当時、床据置型の 130 桁ラインプリンタ（データプロダクト社がトップメーカー）、ドットプリンタ（セントロニクス社がトップメーカー）、デジエールプリンタ（ダイアブロー社がトップメーカー）等があった。当時ワードプロセッシング用にはデジエールプリンタや IBM のゴルフボール型プリンタが有望視されていた。ドットプリンタはまだ 7 ピンの時代。美しい文字には程遠かった。

3. 新規分野；ミニコン周辺端末機器デビュー

1974 年 11 月東京晴海の見本市会場で開催された「コンピュータ周辺端末機器展」に信州精器は初めて出品した。私は事務局を担当した。信州広丘の開発部隊が手がけた床据置型 130 桁のラインプリンタ。デモ印字をすると強烈な音が鳴り響いて、「ミュージックボックス」と揶揄された。

諏訪精工舎特器開発部からは PTP（紙テープパンチ）、PTR（紙テープリーダ）、MCR（マークカードリーダ）が出品された。諏訪精工舎開発部からミニドラム記憶装置が出品された。諏訪精工舎・信州精器周辺端末機器グループのデビュー戦であった。そしてもう一品、機器用の液晶表示体、と言ってもまだセグメント表示で「数字」しか表示できなかったが、それも市場の反応を探る意味で出品した。液晶表示体（時計用は除く）の技術・製造部門がこの年の 5 月に諏訪精工舎から信州精器に移管され、信州精器で営業だけではなく、設計・製造から一貫して担当する体制になっていたのも、こちらもデビュー戦だった。

市場の反応は、ラインプリンタは残念ながら商品としての完成度が低いと見られたが、PTP・PTR・MCR・ミニドラム記憶装置はかなりの反響があり、ビジネスになると期待を抱かせた。

周辺端末機器展後、PTP・PTR・MCR・ミニドラム記憶装置の営業活動を日本市場から開始した。

4. EAI 設立

1975 年に入ると、いよいよロスアンゼルス駐在員事務所を営業活動ができる現地法人に

組織変更しようという話が進み、4月に EPSON America, Inc. (EAI) が設立された。アメリカで先に「ブランド」を冠した社名をつけて、それを日本に逆上陸させようという発想だった。日本での EPSON ブランド制定は EAI 設立に 2 カ月遅れて 1975 年 6 月だった。

EAI スタートと同時に PTP・PTR・MCR・ミニドラム等のコンピュータ周辺機器のビジネスがアメリカで始まり、欧州については EAI からアプローチする体制をとった。しかし、期待したほどには大きなビジネスに育たず、しばらく鳴かず飛ばずの状態が続いた。その状況は日本も同じようなものだった。当時私は京王線つつじヶ丘の社宅に住んでいた。つつじヶ丘の駅から社宅までの帰り道、10 数分の夜道を歩く間、いつも考えること、自分に言い聞かせることは同じだった。「今はしっかり知識・経験を蓄積する期間だ。自分が本当に仕事をするのは 5 年先が 10 年先だ。辛抱して毎日一生懸命仕事をしよう」と。おかげでその数年の間に新規商品市場開拓の実戦訓練ができ、後は玉さえでてくれば売れるぞというだけの知識と経験を積み重ねることができた。

5. デジタルプリンタ

1970 年代の信州広丘を支えたデジタルプリンタは 1975 年 10 月 9 日、累計生産台数 500 万台を達成した。内訳は

・ Model 104	43%
・ Model 102	27%
・ Model 300 系	22%
・ EP-101・POS	8%

であった。そしてその 1 年 3 カ月後、1977 年 1 月 21 日には累計生産台数 1,000 万台に到達した。幾何級数的な生産数の伸びである。主役は Model 104 から Model 300 系に移っていた。

デジタルプリンタの売上高は 1970 年代後半には時計売上高の 40%前後にまで成長していた。

デジタルプリンタの価格競争力強化を目的に、1976 年 6 月 17 日香港に EPSON Engineering Ltd. (EEL) が設立された。情報機器海外生産工場第 1 号の誕生である。

6. 技術供与プロジェクト

EPSON のデジタルプリンタは世界の電卓市場を席捲していた。アルゼンチンの FATE という電卓メーカーからデジタルプリンタの技術供与を申し込まれたことがある。1974 年 12 月と 1975 年 5 月の 2 回にわたってアルゼンチンのブエノスアイレスまで交渉に出かけた。

私は電卓用プリンタの営業担当ではなかったが、技術供与の交渉を英語で行なうからという理由で契約交渉メンバーに加えられた。当時は今のセイコーエプソンのように人材豊富ではなかったおかげで、1 人 2 役・3 役いろいろな仕事を経験させてもらった。

アルゼンチン、とくにブエノスアイレスは南米のパリと言われ、優雅な街だった。ビジネススタイルもラテンヨーロッパ風だった。朝 9 時から 12 時までは真剣に技術供与の交渉・打合せをするが、午前中の仕事が済むとレストランにランチに出かける。そのランチというのはワイン付きのフルコース・ディナー。牛肉が超豊富なアルゼンチンゆえ、メインコースは 500g〜600g はありそうなステーキが出てくる。2 時間以上たっぷり時間をかけたランチが済んでオフィスに戻ってくるともう 16 時近い。終業予定の 17 時まで 1 時間しかないので翌朝の打合せ事項を確認する程度でその日の仕事はもうおしまい。夕食は 22 時にスタートするので、それまではホテルでお休みくださいとなって一旦解散。22 時に夕食をスタートすれば、終了は当然午前 0 時過ぎ。それから 2 次会に行けばホテルに戻るのは午前 2 時か 3 時。これでは昼寝をしなければ身体がもたない理屈。

私は FATE との技術供与交渉メンバーに入れてもらったおかげで、アルゼンチンとブラジルへ 2 度ずつ出張する経験をさせてもらえたが、残念ながら技術供与交渉はまとまらず、後輩に良い思いをさせてやる機会が作れなかった。

7. \$ 1,000 プリンタ

1970 年代後半に入ると情報産業の流れはミニコンからパソコンへとシフトしようとしていた。ラインプリンタもミニコン用の 130 桁据置型よりも 80 桁卓上型の方が市場が大きくなる可能性が高いと判断して、1976 年 10 月のデータショウに、ベルト式 80 桁のラインプリンタ Model 10 を出品した。より大きな可能性のある米国市場向けには OEM 価格 \$1,000 の目標を設定して翌年の NCC に出展した。評判は良かったが、その数カ月後いよいよ出荷という時になって、急速に円高が進行、採算的に \$1,000 をオファーすることは不可能になってしまった。\$1,000 プリンタの実現は 2 年後のドットインパクトプリンタ登場までお預けとなった。

しかし、日本市場は円高は関係ない。せめて日本市場だけでも Model 10 を沢山売ろうと考えた。

1977 年 5 月信州精器東京営業所は、主力商品の ECR・POS 用デジタルプリンタの営業を広丘の業務課に移管し、Model 10 を軸に PTP・PTR・MCR・ミニドラム記憶装置等周辺端末機器の営業部隊に衣更えした。その時私は東京営業所長になった。

Model 10 については、いろいろ売り込みをはかったが、成功したのは医療用レセプトの出力装置として数社に採用されただけで、ようやく月に 3 桁の販売数量。目標の月 4 桁の販売数量には全く届かなかった。

内需拡大の方針の下、情報機器関連の新商品開発は活発で、電子機器担当グループが 1977 年 6 月会計事務所専用オフィスコンピュータ EX-1 を商品化し、それに Model 10 のメカを搭載してくれた。この EX-1 販売のため、東京・大阪に営業所が設けられた。その後営業所は名古屋・福岡・広島・仙台・札幌にも開設された。今日のエプソン販売の土台である。

さて話を\$1,000 プリンタに戻そう。パソコンの成長とともに小売価格ベースで\$1,000 のプリンタの要望は非常に強くなった。当時のドットプリンタの王者セントロニクスは 80 桁のミニコン用プリンタを値下げして\$1,300~\$1,400 で販売して月に数千台の販売実績をあげていたが、市場の要求は、「もっと安く」でそうすれば月に 1 万台以上売れるだろうという予測だった。

1978 年 10 月 POS 用 40 桁のドットプリンタメカを 80 桁に引き伸ばし改良した、PC 用ドットプリンタメカ Model 3110 を発売したところ、幾つか大きな引合いがあった。日本ではシャープ・NEC などの従来型のメーカー顧客の他、失礼ながら名前を聞いたこともない小さな会社や個人客からの引合いを受けた。「なにか地殻変動が起きているのではないか？」そんな予感がした。小さな会社や個人に掛売りするわけにはいかない。Model 3110 は 1 台当りなら数万円の価格だが、500 台まとまれば 1 千万円を楽に越える金額になる。「現金引換えならばお取引します」というと、「わかりました」と言って至極あっさりと言金を前払いしてくれた。いわゆるマイコンショップ経営の一旗組で、Model 3110 に回路をつけケーシングして PC 用プリンタとして売り出し一儲けしようというプランだった。

一方、社内でも新興部門の電子機器部が Model 3110 駆動用の回路を設計し、ケーシングしてターミナルプリンタ TP-80 を完成させ、信州広丘伝統の OEM 販売ではなく、EPSON ブランドによるディストリビューション販売を目論んでいた。

Model 3110 と TP-80 (海外向けは TX-80)、メカで売るべきか、完成品で売るべきか、OEM 中心で行くべきか、ディストリビューションに転換すべきか、守旧派と新興勢力の論争が始まった。それぞれ客がついているのだから、急速に方向は定まらない。しばらくは流れに身を任せながら「勢力争い」が続く。とは言え、人材の少ない当時の信州広丘のこと、私は二股をかけることになる。Model 3110 と TP-80 (TX-80) の OEM を主に、EAI への輸出窓口として TX-80 のディストリビューション販売も手伝うという具合だ。TX-80 の大型 OEM 商談第 1 号はアメリカの Commodore というパソコンメーカーだった。当時としては破格の月産 4,000 台という大口注文を出してくれた。電子機器部が進めていた日本国内のディストリビューション販売は月に数百台程度だったから、コモドール社からの大口注文がなければ大量生産は軌道に乗らなかっただろう。

EAI も 1978 年から 1979 年のはじめにかけてはむしろ欧州向けの販売の方が多いぐらいで、米国市場での立上りは遅れていた。

コモドール社との大口取引のおかげで、私は 1979 年に入ると米国への出張機会が急に増えた。結果的に 1979 年は欧州出張も含め 1 年間に 6 回海外出張をした。

ターミナルプリンタが次の支柱事業になると見てとった経営陣は海外営業体制を強化することを決断、私は 1979 年 5 月東京営業所長から広丘に戻され、海外営業企画課長を命じられた。いよいよ出番が来たという予感がした。

第5章 海外営業

1. 欧州販売現法設立

1979年5月海外営業企画課長を命じられた。担当職務は米・欧・大洋州へのターミナルプリンタ、同メカ、PTP・PTR・MCR等周辺機器そして電卓用途を除く液晶表示体の直接輸出。要するに、デジタルプリンタ以外の新規商品の担当で、テリトリーは日本とアジアを除く地域全部ということになる。どの部にも属さず、トップ直属の課にしてもらった。スタート時のスタッフは私を含めて男性4名、女性1名の合計5名。とても足りないので中途採用で戦力強化をはかった。

海外販売法人はEAIしかなかったが、TX-80の需要が伸びそうなのでヨーロッパにも販売会社を設立する話がもち上った。服部一郎社長の意向で1979年8月スイスにEPSON Trading S. A (ETS)を設立、次いで現地販売法人として11月7日にEPSON Deutschland GmbH (EDG)、11月16日にEPSON (U.K) Ltd. (EUL)を相次いで設立した。

欧州販売現法設立にあたってその責任者の人選が話題になったが、残念ながら社内では適材が見当らず、中途採用することになった。採用活動を進めた結果、丸紅本社からの転職者と三井物産デュッセルドルフ店からの転職者2名を採用することができ、前者をEULの責任者、後者をEDGの責任者に充てた。2人ともヤル気満々、頼もしい人材に思えた。その時の欧州販売体制の構想は英・独・仏3カ国には現地法人を設立して直接販売、その他の国は一国一代理店制の代理店販売だった。

EDG・EUL設立前から、欧州での販売準備は着々と進めた。英・独・仏以外の国の代理店設定もEAI坪田社長の手で進められていた。9月にはミュンヘンでの展示会に出品し、販売促進に努めた。

1980年に入ると、米国に続いて欧州でもTX-80の本格的なディストリビューション販売が始まった。1980年4月下旬、デュッセルドルフで初の欧州ディストリビュータミーティングが開催された。

現EEB会長のMr. Olleはスペインのディストリビュータ、EIS社長のMr. Rentocchiniはイタリアのディストリビュータで私とはその時が初対面だった。もう四半期世紀以上も前のことになる。

2. 父の死

話が横道にそれて恐縮だが、ディストリビュータミーティングの後、私は液晶表示体のビジネスでスイスにまわった。ニューシャテルのホテルに泊まっていた時、父の死を知らされた。深夜ぐっすり眠っていたところを電話でたたき起こされた。EAIに赴任していた牛島さんからの電話だった。

日本ではニューシャテルの私のホテルがわからないと言ってきたので、ホテルというホテルに片っ端から電話をかけまくって探しあててくれたとのことだった。坪田さんが電話

に出て、お悔やみがてら、即時帰国をすすめてくれた。

欧州出張は 3 週間余りの予定だったので、出発前東京亀戸の病院に入院中の父を見舞った。ガリガリにやせて歩行器を使って歩いていた。背骨が傷んでいるとのことで、背中がいたくてたまらないとのことだった。「今回はまいったよ」と父には珍しく弱音をはいた。私はこれはガンではないかと直観した。弟に医者によく調べてもらうように頼んで旅立った。

私の悪い予感のは的中した。欧州に出張に出てしばらく経つと、家内からホテルに電話があり、「お父さんがガンだって。今年の夏が山場になりそうだとお医者さんが言っている」と連絡してきてくれた。私は父は助からないものと覚悟した。しかし、夏が山場ならばこのまま予定どおり出張を続けてから帰国しても十分間に合うと思った。それから 1 週間経つか経たないかのうちの悲報だった。私は翌朝のアポイントだけはこなして、チューリッヒに取って返した。チューリッヒ空港でルフトハンザ航空にフランクフルト経由成田行きの予約変更を頼んだが、日本が 5 月のゴールデンウィークだったこともあって、満席のため突然のフライト変更はできなかった。しかし、同行してくれたスイスの代理店のスタッフが私の帰国理由、フライト変更のわけを説明すると、すぐ JAL に連絡をとってくれた。

JAL に理由を説明して、フランクフルトから成田までの特別枠を確保、予約してくれた上でチューリッヒ市内の JAL オフィスへ行くよう指示してくれた。こういう緊急事態の時は乗客の国のナショナルフラッグキャリアが対応してくれるらしい。幸い JAL オフィスで切符を書き換えてもらい、座席を確保してもらって、翌日帰国の途についた。飛行機の座席に落ち着くと涙がとめどなく流れた。父は享年 65 歳。これからようやく親孝行の真似事ができそうな矢先だった。訃報を受け取って 3 日後に成田に着いた。父の死に目には会えなかったが、家族に待ってもらったおかげでかろうじて葬儀には間に合った。

3. 欧州駐在

話が脱線してしまったので元に戻そう。

ディストリビュータミーティングの後、当社の現地法人やディストリビュータからしきりに雑音が聞こえてくるようになった。EDG・EUL がディストリビュータのテリトリーを侵犯しているという。またあるディストリビュータが EDG のテリトリーを侵害しているという逆の話も入ってくるという具合である。こういう話が頻繁に起きてガタガタしているのを放置しておく、とんでもないことになるぞというので、土橋さん、坪田さん、私の 3 人で協議した結果、私がしばらく欧州に駐在することになった。フランスの販売現地法人の設立認可が降りないのでその督促も兼ねてパリに駐在することに決めた。幸い諏訪精工舎パリ駐在員事務所があったので、そこに間借りさせてもらうことにした。

名機 MX-80 の市場投入が始まって間もない 1980 年 11 月から 1981 年 7 月まで 9 カ月間パリに駐在して、EDG・EUL とディストリビュータ間の調停にあたったり、まだ代理店を正式設定していないオーストリーやフランスの代理店の選考など欧州販売網の強化に取

り組んだ。11月・12月と2ヵ月仕事をした後、年末年始の休日は日本に一時帰国した。日本の仕事始め早々EDGの責任者が突然退職してオフィスが閉鎖されたという連絡が入った。

「何故だ！！」と大騒ぎになり、事実関係の調査にあたった。結果はEDGの責任者が組んだ「芝居」だった。私が欧州に駐在して目の上のコブになり、自分の思うようにならなくなったので、自分の言い分を通すために人を利用して打った「芝居」。許せないことだが、トップは有為な人材を失うわけにはいかないというので、彼の言い分も入れながら欧州改革を行なうことになった。その数年後、わかってみればEDG責任者はとんでもない大ウソつきで、企業人失格者だったが、その時はまだそこまで見抜けず、アクは強いがやり手の営業マンと見られていた。

さて妥協案の欧州改革は、もともとのドイツ＝EDG、イギリス＝EUL、フランス＝販売現法設立予定、その他の国は1国1代理店制で本社直轄という構想を白紙に戻して、EDGのテリトリーをドイツの他、スイス・オーストリー・ベネルクスなどのドイツ語圏と東欧そして地中海地域に、EULのテリトリーを英国の他、北欧・中近東・アフリカ英語圏に広げるといったものだった。フランスの販売現地法人のテリトリーはフランスの他、アフリカ仏語圏とし、イタリア・スペインは将来の現地法人化に備えて本社直轄という案にした。

そして各現地法人・代理店の総合調整のために「欧州コーディネーター」という職位をおくことにした。

そういうゴタゴタはあったが、ビジネスは順調。MX-80は予想をはるかに上回るペースで売れた。

販売計画は数ヵ月毎に大幅な上方修正を繰り返した。ビジネスも順調、欧州新体制もスタートした。私は海外営業部長の発令を受けたので、7月に帰国した。

4. MX-80

MX-80は独白開発のマイクロヘッドを搭載。シンプルでコンパクトなSEXYデザイン。マイクロヘッドは印字はシャープで鮮明だが弱点は寿命にあると言われていた。他社が1億字印字の寿命を標榜していたのに対し、マイクロヘッドは5,000万字印字。それならば、その寿命を肯定して、ユーザーが簡単に交換できる構造に設計し、マイクロヘッドを適正価格で販売しようということになった。「リプレイサブルヘッド」をキャッチフレーズにした。しかし、結果的にはこのマイクロヘッドは大変長寿命で2億字印字の耐久性があった。他社の1億字印字が実際には大幅な過大申告だったのに対し、当社は逆。これで「信頼性のEPSON」の名声を高めた。

価格についても思い切った手を打った。当時の80桁PC用プリンタの小売価格は米国で\$795～\$995が通り相場。米国でMX-80を一気に立ち上げてEPSONの地歩を固めたい坪田さんは、圧倒的な低価格\$595を主張。しかしそれでは大赤字。1年間に10万台売るという大風呂敷を広げて、米国で50%、欧州で25%、日本で25%という割合で売ると仮定して、欧州・日本が\$795相当、米国だけ\$645にして加乗平均の採算を見ると、どうにか黒

字が確保できることがわかった。そこで米国の小売価格は\$645とした。マニュアルも米国はマンガ入りのコンシューマプロダクト用マニュアルのスタイルを採用。

全てに完璧を期して発売した結果、MX-80は米国で大ヒット商品になった。IBM PC用の標準プリンタとしてIBMにOEMできたこともあって、MX-80はパソコン用プリンタのスタンダードとなった。

発売から1年経過して全世界の販売台数を集計したら、大風呂敷のつもりだった10万台をはるかに超えて、20万台弱に達していた。

しかも、当初予想をはるかに上回る大量生産で部品代は大幅に下がり、生産効率も上って、黒字も黒字、空前の利益が出た。

EAI向けにジャンボの貨物機チャーター便が何度も飛んだ。

EDGは数年にわたる利益を内部留保して、その資金だけで土地を買い自社ビルを建てた。

5. 販売体制強化・情報機器充実

MX-80の成功で、1982年EAIは販売体制をさらに強固なものとし、今後のPCなどの新製品導入に備えて、100%出資の自前ディストリビューション体制（全米を12地域に分割し、12社のディストリビューション子会社設立）構築に着手した。

EAIの販売体制は他の日系情報機器メーカーには例を見ない、統制のとれたアグレッシブな組織となった。商品力と販売力が相俟って、EPSONのPC用プリンタは急速に浸透し、発売後数年で、OKIやTEC等の日系競合メーカーは言うに及ばず、トップメーカーセントロニクス社をも追い抜いた。米国では「パソコンはApple、プリンタはEPSON」と言われた。

伊藤忠のY氏はTECのプリンタを担いだ。伊藤忠とデジタルプリンタの取引で繋がっている広丘業務課の守旧派は「伊藤忠を切るから、コンペティターを作ってしまったではないか」と毒ついたが、私自身ヨーロッパで実際にビジネスをしてみて、OEMならいざ知らず、ディストリビューションビジネスは絶対に商社にはできないと確信した。ディストリビューションビジネスは多額の在庫資金がいる。資金手当が大変だ。MX-80は幸いスバ抜けた商品だったので、売行きが良いうえ、利益が潤沢に出たから、ほとんど自己資金で在庫を賄えた。こんなことはマージン商売の商社には絶対できない。Y氏他商社マンがいかにスゴ腕であろうと、ことディストリビューションビジネスに関しては商社に依存していたら今日のEPSONはなかった。

一方、日本の電子機器部門はプリンタで築いた販売網に乗せる新商品として世界初のハンドヘルドコンピュータHC-20（海外はHX-20）やターミナルフロッピー、音響カプラーなどを開発商品化した。

また、開発部が世界初の液晶テレビウォッチを開発し、技術の諏訪精工舎・エプソンの名声を高めた。

これらの画期的な新製品効果は新人採用面で大きな威力を発揮し、優秀な新入社員が

続々と入社してきた。

6. 欧州不祥事・再建

全体的には順風満帆に見えたこの時期、私が最もコンサーンしていた欧州は落ち着かなかった。

1982 年 1 月、EUL に不審な動きがあるという内部告発を受けて、急遽現地に出向いて調査してみると、やはり EUL 責任者に不正があり、かつ経営者としては不適任ということが判明、ただちに EUL 責任者を解任し、後日解雇した。私が暫定的に責任者となった。現地のエグゼクティブ・リクルート会社に依頼して、営業責任者、サービス責任者、財務経理責任者等を採用し、組織・マネジメント体制を一新した。後任の責任者を日本から迎え入れて、欧州一の販売組織ができ上がった。

ロンドンに半年ほど張りついて組織を固めた後、日本に戻り本業に集中した。海外営業部も充実してきて 40 名を超える大世帯に成長した。

ところが年が明けて間もなく、1983 年 1 月初旬のある晩、自宅で寛いでいる時に電話が鳴った。

“Are you Mr. Kimura ? General Manager of EPSON ?” 聞き覚えのある EDG 現地人幹部からの電話だった。「EDG 責任者が大変な不正を働いている。上司の悪事の告げ口をするのは自分でも不本意だが、悩んで教会の牧師に相談したところ、自分が信頼を置ける人に話さないというので思い切って電話をかけた」とのことだった。ことがことだけにオープンにはできない。上司の土橋さんだけに相談し、誰にも目的を告げずに 2 人でパリに行き、パリのホテルに EDG 現地人幹部に来てもらって話を聞いた。契約書の偽造・着服、EDG 自社ビル建設にからめた私用土地入手等々犯罪は明らかだった。前年の EUL 責任者の不正は言わばコソ泥、EDG 責任者の不正は大泥棒だった。土橋さんは日本にトンボ帰りしたが、私はそのまま、人に気づかれぬようにボンに飛んで、そこからデュッセルドルフ郊外のホテルに行った。そこから深夜 EDG 現地人幹部の手引きで EDG オフィスに入り、問題の契約書原本に当たったり、その他の書類・手紙などを確認した。事実関係を詳細なレポートにまとめて土橋さんに連絡し、経営トップに報告してもらった。その上で人事・法務・経理・監査各部門の責任者で構成される監査チームを派遣してもらい、専門的な調査をしてもらった。

調査の結果 EDG 責任者を解雇。EUL の例にならい組織をつくり直し、ルールを決め、後任の責任者にバトンを渡して、私は 5 月に帰国した。

これでようやく EPSON 欧州も落ち着いて動き出した。

7. フランス販売現法設立

欧州のもう 1 つの課題はフランスに販売現法を設立することだった。これが難物で、通常の手段では設立認可が下りなかった。その様子を見ていたフランスの代理店テクノロジ

ー・リソーシーズ社（以下 TR 社）のオーナー社長が、TR 社を売ろうかと言ってきた。TR 社はタックス・ヘイブンの国にある持株会社の子会社だから、その持株会社を買収すれば、子会社の TR 社は自動的に手に入るという話だった。早速パリ駐在員事務所のスタッフに話をし、弁護士・会計士に検討してもらった。大きなリスクはないようなので、経営トップに報告、社長の了解をいただいて買収交渉を進めた。交渉では紆余曲折があったが、1 年余りの時間をかけて決着。TR 社を買収した。

その頃フランス政府からプリンタの製造会社なら設立を許可するという意向が示された。その主旨に添って 1983 年 6 月 3 日に設立されたのが EPSON France S. A (EFS) であるが、後日その社名は TR 社にゆずって、販売会社が EFS となり、元祖 EFS は EPSON Engineering France S. A (EEF) に社名変更した。

第 6 章 電子機器事業本部

1. 青天の霹靂・電子機器事業本部長（代行）就任

1985 年 2 月、エプソン（株）電子機器事業本部長が突然退職した。電子機器事業を幅広く担当していたうえ、赤字のまま放り出されたので関係者は困惑した。相澤専務・土橋常務を中心に善後策・後任人事が検討された。事業部長職は「主幹」が常識。候補は何人もいたが、当然他の要職に就いている。その要職に代えてでも赤字のボロ事業部の責任者にといいわけにはいかない。後任人事は八方塞がりになった。その時、エプソン（株）中村社長が「木村君にやらせてみたらどうか。それでうまくいかなければ、またその時に考えればよい」と断を下してくれたと聞いている。

当時私は 42 歳、副主幹。当初後任候補に上った人達よりも 4～5 歳若い。しかも企画・営業の経験しかない。当然事業部長になることなど考えたこともなかったし、自信もなかった。しかし赤字のボロ事業部だったことが私には救いだった。これ以上悪くなることはあるまいと腹をくくった。

4 月 1 日付けで電子機器事業本部長（代行）に就任した。同期の内藤（設計担当）・竹林（技術・製造担当）両君と仲村さんが副事業本部長として支えてくれることになった。

広丘には黒字のプリンタ事業本部と赤字の電子機器事業本部、対照的な 2 つの事業本部が同居していた。

電子機器事業本部長（代行）になって、すぐに着手したのが中期事業計画の策定。世界 3 極（米・欧・日）バランスのとれた売上・商品構成を整え、3 年後の 1987 年度に黒字化を達成、という目標を設定した。

主力商品はハンドヘルドコンピュータ（HC-20/40/80 等）に加えて IBM 互換 PC とパーソナルワープロを立ち上げることにした。その時は NEC98 互換 PC の構想はまだなかった。

中期事業計画の達成に向けて、新生電子機器事業本部は動き出した。商品企画・設計は内藤君の担当。彼は仕事の虫で、ねばり強い性格だった。常に商品企画・設計の仕事のことしか頭になく、会食中でも仕事が気になれば書類や図面を取り出して考え出すこともしばしばだった。

技術・生産は竹林君の担当。飄飄とした性格で部下の信頼が厚かった。気性の激しい私の欠点をよくカバーしてくれて事業部の仕事が円滑に回るように気を配ってくれた。

私は管理・営業面の仕事を主に担当するとともに、当初は設計部の内藤君の席の隣に机を置いて、設計部の人達から技術的な話をいろいろ聞かせてもらった。技術・品保・生産管理の職場や製造現場にも足を運んで、事業本部に溶け込む努力をした。経営学の本に MBWA (Management By Walking Around) という概念の紹介があったが、とくに意識せずにその真似ごとをしていたようだ。常日頃、第一線の設計者や技術・製造の人達に接していると、おぼろげながら技術や商品が理解できるようになった。テクニカル・タームもおおよそどういう概念のことを説明しているのか見当がつくようになった。「門前の小僧、習わぬ経を読む」の類で、後年講演やインタビューの時に大いに役立った。

2. 電子機器事業本部・再生始動

秋から年末にかけて期待の新製品が立ち上りはじめた。

1985 年 9 月 IBM 互換 PC が立ち上った。米国向けの商品名は **EQUITY**、その他地域向けは **EPSON PC** として発売した。**EQUITY** はそのコスト・パフォーマンスの良さから順調に売れ始めた。

それ以前に手がけた **CP/M** ベースの **EPSON** 製 **PC** に較べると段違いの売行きで、10 倍以上の数量が売れた。

日本国内市場向けにはパーソナルワープロ **EPSON WORDBANK** を 12 月初旬に発売することができた。主要部品ゲートアレイの調達でトラブルがあり納期が間に合うかどうかハラハラした時もあったが、オン・タイムの市場投入。商戦期にかろうじて間に合った。今は商戦期オン・タイムの市場投入が当たり前であるが、当時の **EPSON** はローンチ遅れが日常茶飯事だった。

EPSON WORDBANK は予想以上の売行きを見せた。週刊誌のマンガに **EPSON WORDBANK** の形をしたパーソナルワープロが登場する場面もあった。エプソン販売の支店・営業所も全て巡回したが、エ販の前線はその頃からよく頑張ってくれていた。

新製品を立ち上げる一方、事業本部内のモラル・モラルアップにも心を砕いた。設計部は新製品の開発・設計そして量産化で大いに意気が上ってきていたが、川下部門のマニュアル制作やサービス部門は新製品以前に、旧製品の後始末に追われていた。川上部門を中心に見ていた私の視点とは全く異なる次元の仕事を強いられて、川下部門は意気が上らなかった。私はようやく事業のプロセスとそのタイムラグを理解した。これではいけないと思って、いろいろな組合せの草の根対話活動を開始した。職場毎の対話、同一資格レベ

ルの異職能の対話等々、対話を通じて意思疎通、情報の共有化、相互理解をはかろうと思った。

3. セイコーエプソン（株）誕生

新製品の立ち上げや草の根対話に一生懸命になっている頃、1985年11月1日、(株)諏訪精工舎とエプソン（株）が合併してセイコーエプソン（株）が誕生した。新生セイコーエプソン（株）は資本金15億2,200万円、売上高約3,000億円、従業員約7,000人、取締役24名・監査役2名の大会社になった。経営組織としては本部長・事業本部長制が敷かれた。電子機器事業本部は合併後もそのまま維持された。新生セイコーエプソンの事業部門は組織図の右から左に、ウォッチ事業本部長・プリンタ事業本部長・電子機器事業本部長・半導体事業本部長・要素事業本部長・表示体事業部長そして一段下がって部のレベルで光学事業部の7事業だった。本社スタッフの本部長と事業本部長は役員職位で、例外は管理本部長（代行）の入江さんと電子機器事業本部長（代行）の私の2人だけだった。

4. ニュースレターマネジメント

ここで私のニュースレターマネジメントスタートのきっかけをお話しておきたい。IBM互換PCを立ち上げ、パーソナルワープロの日本市場導入を成功させて一息ついた1986年1月、IBM互換PC、EQUITYの販売状況を確認し、将来の戦略策定のヒントを探りたいと米国に出張した。ニューヨーク、フィラデルフィア、シカゴ、デンバー、サンフランシスコ、ロスアンゼルスなどEAIのディストリビューション子会社6社をまわり、それぞれ傘下のディーラーを数社ずつ訪問させてもらった。そこで目にしたのは、ディストリビューション子会社のCEO・営業幹部のモラル・モラルの高さと、ディーラーの非常に好意的な対応だった。それまでのCP/MベースのEPSON製PCとは全く較べものにならない売れ行きだ。サンフランシスコのディストリビューション子会社では壁に“SELL EQUITY”というポスターが貼られていた。サイが鼻息を荒げて猪突猛進している絵が描かれていた。これは良いアイデアだと思い、日本に帰国後、事業本部所属のデザイナーに、サイがスポーツカーに乗って爆走している図案を作ってもらった。電子機器事業本部のシンボルバッジにして全員が胸につけた。

それはさておき、EAIが全米12カ所のディストリビューション子会社とともに全力を挙げてEQUITYの販売に取り組み、大きな成果を上げていることに私は感動した。この感動をぜひ電子機器事業本部の皆と分かち合いたいと思った。話をビビッドに伝えるため、「米国に出張中の木村事業本部長の報告要旨は以下のとおりである」という自作自演のニュースレター原稿を作って日本にFAXし、ワープロしてもらって電子機器事業本部内に配布してもらった。

このレポートは好評だった。電子機器事業本部の人達は商品開発や製造には熱心だが、販売会社へ渡った後の市場のことには関心が薄いことを知り、市場情報を中心に毎週ニュ

ースレターを発行することにした。ニュースレターのタイトルは土橋さんが命名してくれた ECHO (EPSON Computer Hop-Up) をそのまま頂戴した。

“ECHO WEEKLY” は 1986 年 2 月にスタートした。ECHO WEEKLY は私が海外出張中でも、そこから日本に原稿を送り、ワープロ・プリントして各職場に配布し続けたので、次第に評判が高まり、電子機器事業本部内に浸透・定着した。“ECHO WEEKLY” は 1988 年 11 月まで 131 号が発行された。

5. 円高対応・内需拡大

ハンドヘルドコンピュータ・ハンディーターミナルに加えて、IBM 互換 PC とパーソナルワープロが立ち上って、事業の 3 本柱ができたので電子機器事業本部の業績は月を追うごとに改善されていった。このままいけば電子機器事業本部の 3 年後の黒字転換は間違いないと思われた。しかし、世の中そう甘くはない。1985 年 9 月 22 日の主要 5 カ国蔵相会議でのドル高是正決議、いわゆる G5 のプラザ合意後、円は急騰した。1986 年に入っても円高の進行は止まらない。前年 240 円から 200 円を割っても円高は止まらず、1986 年に入ると、180 円、170 円、160 円と上り、年末には 150 円まで上った。

そうなると IBM 互換 PC は日本で生産したのでは採算が合わない。通貨がドルにリンクしている韓国での生産に切り換えようということになり、PC 用ドットプリンタのライセンシングで良好な関係ができていた韓国の三宝社 (TriGem 社) に PC の委託生産することを決めた。これで採算の悪化をかなり喰い止めることができた。

一方、パーソナルワープロ EPSON WORDBANK は夏商戦のワードバンク F、年末商戦のワードバンク L (40 桁×10 行の大型ディスプレイ) がヒットし、利益の出る商品に育っていた。

しかし、円高をカバーし、IBM 互換 PC の採算悪化を穴埋めして、トータルで黒字化するには、パーソナルワープロだけでは心細かった。内需型商品の柱がもう一本欲しいということで企画されたのが NEC98 互換機である。

6. 四重苦

1987 年度はいよいよ電子機器事業本部の黒字化を達成する年。

- ・ハンドヘルドコンピュータ&ハンディーターミナル
- ・IBM 互換 PC
- ・パーソナルワープロ

そして、

- ・NEC98 互換 PC (1987 年春発売予定)

この 4 本柱で黒字化をめざすことになった。本来はこういう時にこそ慎重にならなければならないのだが、年頭には不遜にも NEC98 互換 PC 発売を想起させる全面企業広告を日本経済新聞に掲載して、わが電子機器事業本部は意気軒高だった。

NEC98 互換 PC は 4 月に発売しようと意気込んでいた。そうは言っても日本国内のことだから、日本流に仁義を切ろうということで服部社長・相澤専務に NEC トップにご挨拶に行っていた。トップ会議の席で NEC の担当役員から、発売前に EPSON の NEC98 互換 PC を調べさせてもらえないかという申し出があり、EPSON 側は了解した。NEC 側は著作権侵害について、疑いをもっているようだった。

トップの指示を受けて内藤君と私は NEC 府中に赴き、NEC98 互換機の調査を依頼した。

1 週間ほどして NEC 担当役員氏から相澤専務に面談の申し出があった。私達関係者はトップ会談の結果はいかにと固唾を飲んで相澤専務の帰りを待った。相澤専務から伝えられた NEC 側の言い分は私達の予想もしない内容だった。「著作権侵害です。ぜひ発売を取り止めて欲しい。もしこのまま発売すれば訴訟します。」という強硬な意見だった。私は残念ながらプログラミングのことは全くわからない。内藤君以下技術陣は、「著作権は侵害していない。自信がある」と言う。ただ訴訟に負けて巨額の損害賠償を支払うことだけは絶対に避けなければならない。長時間の議論の結果、「当社は NEC98 互換機」は予定どおり発売するが、訴訟の対象となっている BIOS は搭載しない。BASIC だけ搭載して発売する。機種名も PC-286Model 0 (ゼロ) として、アップグレードに含みをもたせる」という折衷案を決定した。また、平行開発していたもう 1 本の BIOS を至急完成させることとした。

NEC は 4 月 7 日仮処分申請を裁判所に申し立てたが、当社は訴訟対象の BIOS を取りはずした PC-286Model 0 (ゼロ) を 4 月下旬に発売、日本経済新聞に「話題の互換機本日発売」という全面広告を掲載した。

PC-286Model 0 (ゼロ) は BIOS 抜きの、いわば片柿飛行の製品だから、そうは売れない。しかし、NEC から PC 業界で本邦初の著作権侵害訴訟を受けて、PC-286 とセイコーエプソンはマスコミに大きく取り上げられた。朝日・毎日・読売の一般紙や NHK ニュースでも報道され、広告効果に換算すると 20 億円相当というニュース・バリューを生んだ。某週刊誌でも大々的に取り上げられた。掲載された服部一郎社長と NEC 担当役員の顔写真を見較べると、服部社長は白面の貴公子で善玉、NEC 担当役員氏は失礼ながらふてぶてしい面構えで悪玉に見えてしかたがなかった。

しかし、誰もが予想しなかったショッキングな事態が発生した。5 月 26 日服部一郎社長が川奈でゴルフプレイ中に急逝したのだ。服部社長は EPSON の事業・パソコン事業の良き理解者で、NEC から訴訟されても、私達が正しいと思うのなら受けて立てと励ましてくれた。互換機陣営の仲間づくり、味方づくりも大切だとアドバイスしてくれた。精神的支柱を失って私達のショックは大きかった。

この NEC からの著作権侵害訴訟が四重苦の始まり。第一番目の苦難である。服部社長急逝の悲しみにいつまでも浸っているわけにはいかない。私達の急務はどこからつついても苦情のない BIOS の開発である。内藤君以下設計陣は著作権法を徹底的に研究し、絶対にクレームのつかない開発手法を見出した。全員札幌に集結し、合宿体制で夜に日を継いで

BIOS の開発に没頭した。内藤君のリーダーシップと当社ソフトエンジニアの底力が一体となってわずか 4 カ月で新 BIOS を完成、9 月には新製品 PC-286V に搭載して発売した。

PC-286V はゲートアレイを数個開発して回路を大幅にコンパクト化した小型・高性能・低価格の名機で、発売と同時にヒット商品となった。PC-288V についてはさすがの NEC も異議の申し立てようがなく、ついに 11 月 27 日和解が成立、紛争は円満に解決した。そして 11 月にはデスクトップ PC と完全互換で EPSON 独自の白液晶ディスプレイを搭載した PC-286L も発売。

PC-286V と PC-286L の両輪で、EPSON の NEC98 互換 PC 事業は一気に軌道に乗り、1 年後には日本 PC 市場でシェア 10% を獲得、NEC に次いでシェア第 2 位のポジションを確保した。

余談だが、98PC の世界で、機種間の互換性、デスクトップとノート間の互換性では EPSON の方が NEC よりも圧倒的に勝っていた。

7. 2 番目の苦難と 3 番目の苦難

NEC から著作権侵害の訴訟を受けてから 10 日後、今度は天災のような禍がふりかかってきた。

1987 年 4 月 17 日、アメリカ政府は日米半導体協定違反として通商法 301 条に基づく対日経済制裁を発令した。その中に日本から米国に輸出する PC に 100% の関税をかける措置が含まれていた。幸いローエンドとミッドレンジの機種は前年から韓国の TriGem 社に委託生産していたので支障はなかったが、ハイエンド機は国内生産をしていたため、急速 EPSON Portland Inc. (EPI) へ生産移管を進めることにした。これが 2 番目の苦難だった。

これで IBM 互換 PC 事業の対応は一件落着のはずだったが、そうは問屋が卸さなかった。日本やアジア諸国からの電気製品の輸入急増で、米国では電磁波障害が社会問題になっていた。米国当局 FCC は電磁波障害規制の運用を厳密に行なうようになった。従来は試作機にもとづくチャンピオン・データを提出すれば、それで審査してくれたものを、今度は複数台の量産品実機での審査に切り換えた。

残念ながら当時の電子機器事業本部の技術レベルでは一発合格できず、再三やり直しを命じられて EAI の年末商戦に大きな支障をきたしてしまった。FCC の審査を一発合格できるレベルに達したのは翌年 1988 年に入ってからである。これが 3 番目の苦難だった。

8. 4 番目の苦難

4 番目の苦難は完全に自責によるものだった。内需の柱パーソナルワープロは 1986 年度の大成功に気をよくしたのは、お許しいただくとして、過信から競争相手（天下の富士通・東芝・シャープである！！）を甘く見てしまったのは大失態である。夏の商戦では、前年度の品不足にこりて、十分な玉込め計画を策定した。4 万台生産したが、なんと半分の 2 万台しか売れない大誤算だった。2 万台が在庫として残り、在庫処分をどうするか大問題にな

った。足りない時には 2 万台の販売も簡単にできるが、逆に余った時の 2 万台は大変な重荷である。多少の値下げでは動かない。結果的にこの在庫処分に 1 年以上の歳月を要し、パーソナルワープロ事業撤退の遠因をつくってしまった。失敗した結果の後知恵であるが、在庫を作ってしまったら観念して思い切った在庫処分価格、それこそ半値の 7 掛けぐらいの価格を早く打ち出して処分してしまうことだ。価格の逐次引き下げは、必ず墓穴を掘る。

9. 電子機器事業本部長更迭と黒字転換

IBM 互換 PC・パーソナルワープロがこんな体たらくでは黒字転換など夢のまた夢である。せっかくブレイク・イーブンに近づいた 86 年度よりも 87 年度は再び一步後退、赤字幅を大きくしてしまった。しかし NEC 互換機は大いに期待できそうなので、1988 年度こそ黒字転換と覚悟を新にした。だが、1988 年早々、その NEC 互換 PC やパーソナルワープロで、日本市場でも品質問題が発生し、技術・製造面の弱さが露呈した。経営陣は技術・製造の強化と、事業本部長は技術のバックグラウンドのある人材が好ましいとして、私の更迭を決めた。しかし、相澤・土橋両専務のご尽力で 4 月から半年ほどは私が責任者として残り、後任者に円滑にバトンタッチできる体制をとることになった。

私は腹をくくり、後任者と良好な関係を保って、バトンタッチが円滑にできるよう仕事を進めるとともに、黒字化をめざして NEC98 互換 PC 事業の伸長、IBM 互換 PC 事業の強化に取り組んだ。

1988 年度上期（4 月～9 月）で遂に黒字化を達成した。上半期の売上高は 334 億円、経常利益は 7 億円だった。通期では売上高 700 億円超、経常利益 25 億円前後になる見通しだった。

11 月 21 日、私は後任者に電子機器事業本部長の職を引き継いで、新設の本社・総括管理本部副本部長に転出した。

電子機器事業本部の仲間は盛大に私を送り出してくれた。係長以上のメンバーから記念品としていただいた SEIKO の大きな置時計は我が家の書斎に、今でも健在で、私の大きな誇りである。

電子機器事業本部の 1988 年度黒字化達成は、経営陣にも高く評価され、1989 年 7 月、第 2 回社長賞表彰で、見事社長賞を受賞した。

10. 業績回復

会社全体の業績は、セイコーエプソン（株）誕生の年から 3 年間低迷していたが、1988 年度に復活し、1990 年度まで 3 年間良好な業績が続く。参考までに 1980 年度から 1990 年度までの売上高・経常利益の推移を紹介しておく。

<諏訪精工舎>

年度	売上高（億円）	経常利益（億円）
1980	1,211	96
1981	1,217	86
1982	1,512	78
1983	2,033	96
1984	2,362	118

<セイコーエプソン>

1985	2,626	40
1986	3,003	22
1987	3,174	86
1988	3,979	216
1989	4,669	261
1990	4,569	201

第7章 本社・総括管理本部副本部長**1. 本社・総括管理本部へ異動**

電子機器事業本部長を更迭された私の「はめ込み先」については上司の役員の方々に大変ご心配いただいた。途中幾つかの案が私の耳にも入ってきたが、二転三転の末、新設の本社・総括管理本部副本部長（企画担当）に落ち着いた。1988年11月のことだった。

総括管理本部はそれまでの総務本部と管理本部を統合し、経営企画、国際、総務、人事、情報システム、テクニカルトレーニングセンターなど、財務・経理を除く全てのアドミ機能を統括する大組織だった。本部長は入江取締役、副本部長はスタート時、小林（国際担当）、平澤（管理担当）、木村（企画担当）の3人体制だった。

副本部長企画担当と言っても、経営企画部には私より先輩の部長がいて実務を取り仕切っていたから、私が実務に手を出す余地はほとんどなかった。私は当時46歳。定年までにはまだ時間はたっぷりある。さて、どうしたものかと悩んだが、「ここは充電期間にしよう」と腹をくくった。

最初の数カ月間は会社の勉強をもう一度やり直すことにした。社内の研究開発・技術開発部門や事業本部を隅々に見せてもらった。経営企画部のスタッフをはじめ総括管理本部のスタッフの皆さんからもいろいろ話を聞かせてもらった。電子機器事業本部長時代は事業に集中するあまり近視眼的になっていたもので、当社の技術開発のポテンシャル、生産技術開発の動向、他の事業部の動向などをヒアリングして回ったことは視野を広げる意味で

大変有効だった。

1988 年度から 1990 年度にかけては、前章でみたとおり、業績は合併直後の低迷期を脱して回復はしていた。1988 年度・1989 年度と半導体が好業績だったし、1988 年度は電子機器も黒字化した。しかし長期安定的に利益を出せる主力事業はプリンタぐらい、それも 1989 年度と 1990 年度は円安に助けられた分が大きい。(年度円相場は 1988 年が 128 円／ドル、1989 年 143 円／ドル、1990 年 141 円／ドル、1991 年 133 円／ドル)

それだけに将来の柱となる新技術・新商品が待望されている時期だった。主力事業の新商品としては、サーマルプリンタ・インクジェットプリンタが開発商品化されている。液晶ビデオプロジェクターも商品化されているが、インクジェットプリンタやプロジェクターが成長軌道に乗るのはまだ 5～6 年先のことであった。「まめから」のようなアイデア商品や OEM 調達して EPSON ブランドを冠した電話機などの商品も事業拡大に向けた一環としてトライされたが、成果には結びつかなかった。

2. PC 戦略研究

私は電子機器事業本部を離れても、PC 事業の成長性に期待をもっていた。自分なりに PC 事業の将来像を描いてみようと思った。Apple 社のアニュアル・レポートを 5～6 年分取り寄せて分析し、その成長の軌跡をたどって当社戦略のヒントを見つけようとした。講演会に出かけて富士通や IBM の PC 戦略を研究した。それらの情報を元にして当社の PC 戦略を構想してみた。簡単に言えばサーバーを核にデスクトップ PC とノートブック PC でネットワークが組めるように PC の商品構成を整える案である。

そのアイデアが整理できた頃、たまたま台湾の Acer 社 Vice President がセイコーエプソンの工場を見せて欲しいと言ってきた。私がアテンドして工場見学に案内する道すがら、私の PC 事業構想について一生懸命話をしたら Acer の V. P は全くそのとおりだと言ってくれた。それもそのはず Acer はその時既に同じような構想のもとで全ての商品ラインアップを整え終っていた。これはまいったと思った。

後日談になるが、1990 年代後半、EPSON ダイレクトが台湾からメインボードを調達するベンダーとして Asustek という会社を選定した時のこと、当時台湾 ETT で IPO を担当していた赴任者が Asustek の社長に会った時、「以前セイコーエプソンの工場を見せてもらったことがある。その時アテンドしてくれた人が、体系的な PC 戦略を語ってくれたのが印象的だった」と聞いたと私に連絡をくれた。「縁は異なるもの」である。その後、Acer を退社して Asustek を創業した Jonny Shih 氏と台湾で再会する機会を得た。

3. 本社での仕事・PC 事業のサポート

本部長の入江さんとは、最初は行動様式が異なるのでとまどった。事前にアポイントメントを取っておいても、前の会議が長びけば次のアポイントは関係なし。最初は腹が立ったが、慣れるとアポイントを取らなければよいことに気がついた。どうせ席が隣合わせな

のだから、2 人一緒に席にいる時に話せばよいのだ。そうすると、ストレスなしに意思疎通がはかれるようになった。

入江さんは半導体事業本部工場長経験者だから半導体に詳しく、かつ液晶ディスプレイをよく勉強していた。愛読誌が日経エレクトロニクスだから頭が下がる。だから私の情報機器の知識を継ぎ合わせると、全社の事業がおおよそ掌握できる。当時情報機器事業はいろいろないきさつから、営業本部が本社組織になっていたり、事業本部で活躍していたキーマンが外されると、本社で新テーマを別働隊として担当することがあったので、入江さんは何かと気を配ってくれて、総括管理本部副本部長はそのままにして、兼務で新職制の発令をしてくれた。1989 年から 1990 年にかけては結構忙しくなっていた。正確な記録がないかと調べてみたら、1990 年 9 月 1 日付けの組織図が「年表で読むセイコーエプソン」に掲載されていた。それによると、総括管理本部長傘下に企画統括部長（兼木村）と管理統括部長（兼平澤）とある。企画統括部長は経営企画部、国際部、情報システム部を所管している。それとは別に総合技術商品化推進室という本部長レベルの組織があつて、室長が已継常務、室付が兼木村そして藤田、副室長に内藤・仲村と記載されている。所管の部は機器総合推進部、機器開発部、特器プロジェクトの 3 つ。本来なら事業本部に任せた方がよいのだろうが、いろいろないきさつから、PC ワークステーションの開発とか、レーザープリンタ用基本ソフト開発とか、ソフトウェア開発体制の強化、あるいは通信機器の開発、情報機器関連事業の総合調整など本社がサポートすることになり、私も駆り出されてお手伝いしていた。この頃の情報機器関連事業の状況を振り返ってみると、時代の変り目で、組織・人事が転換期にあったようである。例えば 1988 年度に黒字転換した電子機器事業本部は 1989 年も出足は好調だった。しかし、海外 PC の年末商戦で大誤算が生じた。春から夏にかけて好調な売れ行きを見せる PC に気を良くして EAI は年末商戦向けに大量の PC を発注してきた。それは本当に売切れるだろうかと思うほどの大量発注だったが、EAI のコミットメントによって電子機器事業本部は生産に踏み切った。ところが好事魔多しである。年末商戦に入ると市場環境が激変、突如米国市場で PC が売れなくなった。PC 市場クラッシュである。EAI は急遽生産ストップを要請してきたが、船に乗せてしまったものまでは引き戻せない。大量の在庫ができてしまった。私自身パーソナルワープロの在庫で苦しんだことがあるが、この海外 PC の在庫はそんな生やさしいものではない。会社の屋台骨をゆるがしかねない規模の在庫である。後日 EAI の社長交代、本社営業本部長の交代という人事に発展した。

4. アプリコット社買収交渉

PC 事業強化の手段として英国の PC メーカーアプリコット社の買収を手がけたことがある。マネジメントに関する「教訓」を一つ得ているので、ご紹介したい。

PC 事業を成功させるには、サーバーからデスクトップ PC・ノートブック PC まで、ネットワークソフトも含めフルラインアップの商品構成が必要だということは前に述べたが、

自社開発で全て賄うには当社は戦力不足。自力では困難。その時 EUL から英国のアプリコット社を買収したらどうかという提案があった。アプリコット社に接触してみると、アプリコット側は会社をソフトウェア事業とハードウェア事業に分割し、ハードウェア事業だけをアプリコットとして承継した上で売却したいという。売却は公募して買手を募るといふ。要するに競争入札である。当社も英国の証券会社を通じて交渉に名乗りを上げた。問題は価格である。関係者で検討した結果、30 億円相当までなら買う価値があるという結論に達した。中村社長も 30 億円までなら、社長として責任を負える限度内だと言って許可してくれた。ところが、当時日本はバブルの真最中。いいようにアプリコットと証券会社にあしらわれたようだ。値段がどんどんつり上げられる。30 億円では、買収できる比率がどんどん下がる。しかし、こちらも 30 億円以上は出せない。買収後出ると予想される利益は全て株の買増しに充当するという条件を出し、かつ出資金額もさらに 10 億円積み増して、40 億円まで出すことにしたが、結局 100 億円出した三菱電機にさらわれてしまった。

私は精一杯の努力をしたので悔いはなかった。数日後、中村社長が気を遣って私を呼んでくれた。「アプリコットの件はあれでよかったかな」とおっしゃっていただいた。「はい結構です。30 億円という限度を決めていただいたおかげで精一杯の交渉ができました。100 億円の価値はとてものないと思います」と申し上げた。

三菱電機は結局高い買物を生かすことはできなかった。

教訓は社長たる者、責任者たる者「どこまでなら自分として責任を持ち切れるか」「全てのステークホルダーに説明責任を果し切れるか」ということである。中村社長の「30 億円が限度」という決断は、今も私の脳裏に焼き付いている。

5. 東欧視察旅行

本社・総括管理本部副本部長時代には、事業部長の時には味わえないような優雅な出張も体験した。業界団体やシンクタンク主催の視察旅行だ。台湾産業界との交流・工業団地視察や自由の風が吹き始めた東欧諸国の視察にも参加した。

東欧視察のオーガナイザーは日本総合研究所。視察研修旅行の責任者の副理事長が元日銀松本支店長で中村社長と旧知の間柄。その縁で当社に参加を呼びかけてきた。秘書課長が「木村さんどうですか？」と言ってくれたので、2 つ返事で承諾した。1990 年 9 月下旬から 10 月初旬にかけて、自由の風が吹きはじめた東欧 3 カ国（ポーランド・ハンガリー・チェコスロバキア）を訪問。成田からフランクフルトに入国した時は「西ドイツ」、プラハから再びフランクフルトに入った時は「統一ドイツ」という歴史的なタイミングの視察旅行だった。

ワルシャワ、ブダペスト、プラハ、それぞれ程度の違いこそあれ、物資は乏しかった。自由市は開かれていたが、私達旅行者が欲しいような物は何もない。ショーウインドーも閑散としていた。街のビル・建物には戦争の傷跡が残ったまま。自動車は東ドイツ製の規格生産車がほとんど。郊外に出れば馬が荷車を引いて歩いていた。川は工場の廃液で真っ

黒に汚れていた。公害のひどさはその数十年前の日本のようだった。しかし、それでも自由の風が吹きはじめていることに東欧の人達は喜びを感じているようだった。

当社流のビジネス出張ならば 5～6 日の行程を、参加各社を代表して視察に加わった 10 数名のメンバーと一緒に 2 週間かけてゆっくりと旅をした。忘れられない思い出である。

6. 情報機器事業統括新設

1990 年も終りに近づくと、情報機器事業というか広丘事業所ではある意味で混乱とかまとまりのなさが感じられ、広丘サイドから相澤専務なり土橋専務に戻ってもらえないかという声が湧き上ってきた。本社が心配して、総合技術商品化推進室をつくるぐらいなら、営業も含めて情報機器事業と一体化させた方がよいという議論である。最高経営層でいろいろ検討されたが、結論としては、翌 1991 年 1 月 21 日情報機器システム事業統括が新設され、土橋専務が事業統括に就任した。

おかげ様で私も 2 年 2 カ月に及ぶ本社・総括管理本部副本部長から解放され、広丘に復帰した。

入江本部長や秘書の O さんには本当にお世話になったが、「帰心矢の如し」で広丘に戻る嬉しさで一杯だった。

当面の担当職務は情報機器システム本部長だった。

第 8 章 再び広丘へ

1. システム企画開発本部長

1991 年 1 月 21 日にスタートした情報機器システム事業統括は情報機器システム企画本部長（新設）、海外営業統括部長（新設）、プリンタ事業本部長、電子機器事業本部長、磁気メモリー事業部長の体制でスタートしたが、土橋専務はご自分の構想どおりではなかったらしく、初仕事に傘下組織の再編成を行なった。翌月 2 月 21 日付けで発令された組織変更で私のタイトルはシステム企画開発本部長となり、傘下にシステム事業部を置いて事業部長兼務になった。電子機器事業本部長はコンピュータ事業部長と名称変更するとともに、傘下に海外 PC 事業部を新設した。窮地に陥った海外 PC はスリム化して機動力を高めようという狙いだった。

私はシステム企画開発本部長という職位は、理想あるいは願望が先行し過ぎていたように思う。いわゆるソリューションの企画開発であるが、当時ソリューションと言え、会計事務所専用ビジネスコンピュータ（通称ビジコン）ぐらいしか当社には実績がなかった。したがって私はビジコンをシステム事業部の柱にして、アプリケーションの幅を広げようと考えた。AI ソフト社長の仲村さんやエプソン販売から戻ってきた斉藤さんの力を借りてシステム事業の強化に取り組んだ。

2. 社長交代とその余波

1991 年 6 月 21 日、社長が交代し、中村副会長・安川社長体制に切り換った。早速 7 月 21 日付けで組織機構改革が行なわれた。階層を整理し、意思決定スピードを上げる、組織の簡素化と権限委譲・責任の明確化により実行力のある組織とすること等をねらいに、組織・人事が見直された。その結果本部長制は廃止され、事業運営の責任単位は事業部となった。責任者は 1 人を原則とし、副の人が複数人並ぶことはなくなった。

その結果、情報機器事業統括はシステム事業部・プリンタ事業部・国内コンピュータ事業部・周辺機器事業部の 4 事業部と中間職位の機器購買総括部長・機器営業総括部長・海外コンピュータ総括部長の 3 総括部長で構成されることになった。事業部長側から見ると、購買流通と営業が事業部外にあるので、そこに携わる「人」と「運用」次第ではストレスのたまる組織だった。

それはさておき、システム事業部は、ビジコンを軸にアプリケーションの幅を広げる道を模索する一方、自社開発の PC ワークステーション商品化検討や、日本 DEC と提携してワークステーションや DOS/V PC を含めたシステムビジネスの検討を進めた。

9 月に入ると、私は大きなショックに襲われた。私の最高の教師、坪田常務が辞任するという。

正式には 9 月 30 日の取締役会で退任された。1971 年にポケット電卓商品化検討チーム「EC プロジェクト」で出会って以来 20 年余り、マーケティング・セールスの実務はもとより、グローバルオペレーションの考え方、物事の判断の仕方などについても教えられることが多かった。教育は現場主義・実践主義。米国や欧州への出張の折、旅先で 2 人になると夜、ホテルのバーでグラスを傾けながら、ビジネスの話、その時その時のトピックス、遊びの話等々、話は数時間に及ぶことがしばしばだった。こういう雑談会を何十回繰り返したことだろうか。延べ時間にすれば何百時間だろう。

坪田さんの退任後「感謝と惜別の辞」という手紙を書き送った。控えを残していないので、手紙の文章は覚えていない。主旨は坪田さんが当社に持ち込んだマーケティングオリエンテッドな思考方法・行動様式や自ら米国に渡って構築したアメリカの販売網や欧州の販売網がどれほど大きく当社の発展に貢献したか、はかり知れない、あるいは先に米国・欧州のマーケットを開拓して、その後に消費地生産を行なうという基本プランを提案したことも欧米の生産現法設立のきっかけとなった。そのグローバルな視野は当社では群を抜いていた。私自身はその薫陶を受けて、大いに感化され、まがりなりにも 1 人立ちできるようになったことに感謝する、そういう偉大な足跡を残した役員が会社を去ることは残念である、というような内容だったように思う。A4 用紙 5~6 枚に認めた手紙を坪田さんは喜んで受け取ってくれた。

そして 11 月、坪田さん退任の余韻も十分さめやらぬうちに、土橋専務が体調を崩したエプソン販売岡本社長に代って、エプソン販売社長に転出した。情報機器事業統括は解消さ

れた。情報機器事業は再びそれぞれの事業部長主体に運営される形に戻った。

土橋専務がエプソン販売社長に転出すると、システム事業部の生販連携は非常に取りやすくなった。余分な説明がいないから話が早い。ただし、土橋社長サイドからボンボン出されるアイディアは要注意で事業部として受け止められるものとお断りするものをハッキリさせた。

3. PC システム事業部長・PC-486GR 大ヒット

1992 年 3 月、私に新たな人事発令があった。安川社長に呼ばれて何事かと社長室に伺うと、パソコン事業も見るようにとのご指示だった。3 月 21 日付けで、システム事業部と国内コンピュータ事業部を合併して PC システム事業部（後に電子機器事業部に名称変更）が設置された。海外 PC は撤退の方向で動きはじめており、海外コンピュータ事業部は 3 月 21 日付けで解消、海外 PC 事業は EPI に移管された。

さて、国内 PC の実態はどうなっているのかと確認すると、夏商戦に向けて PC-486GR という新製品を開発しているという。オプションのグラフィックアクセラレーターを使うと、NEC98 互換機でも Windows 上で DOS アプリを「窓」に切って走らせることができるという。Windows 上で DOS アプリを「窓」に動かすことができるから Windows と言うのだが、実は NEC の本家 98 では Windows 搭載機で DOS アプリを走らせようとすると、画面が DOS アプリに全面切換えになってしまう。

これでは Windows ではない。Door だ扉だと IBM 陣営、DOS/V 陣営から非難されていた。私は日本 IBM の PC 担当部長氏からその話を 1 年前にコッテリと聞かされていたので、EPSON の開発成果を聞いて、これはすごいことだと思った。ところが設計陣はそんなにすごいことを推進しているという実感をもっていなかったようだ。私は、「これはすごい事だぞ」と言って商品化を急がせた。そしてエプソン販売の販売計画を調べたら月 1,500 台程度の予算しか計上していない。冗談ではない。いくら 45 万円の PC でも、インテルの 80486 ベースの最高級 PC でオプションとは言え、98 ユーザーが首を長くして待っている Windows 上で DOS アプリが「窓」に切り出されて走るという、Windows 本来の姿が実現できるのだ。絶対に月 5,000 台の販売は固い。私は事業部内に増産準備の指示を出し、土橋社長に拡販への軌道修正をお願いした。このような 98 世界での快挙は、本来オプション設定ではなく標準装備にすべきだと私は思うのだが、コストの問題からオプション設定にしたという。見解の相違かもしれないが、こういうチャンスにこそ、積極的に思い切った発想をすれば PC-486GR はもっと進化した機種になっていたかもしれない。それはさておき、PC-486GR は私の予想どおり大ヒット商品になった。夏商戦ピーク時には月 5,000 台という私の予想を超えて 6,000 台前後売れたと記憶している。前年度再び赤字に陥っていた国内 PC 事業は黒字に転換し、エプソン販売も息を吹き返した。PC-486GR の大ヒットは先を越された本家 NEC に大きなショックを与えた。PC 担当役員は「俺は寂しい」という名セリフをはいたと聞く。

一方、EPSON は大いに面目を施した。PC-486GR の製品発表記者会見にあたり、私は通常のニュースリリースとは別に 1 枚の挨拶文を配布した。「98 PROGRESS 宣言」である。「エプソンは互換機の原点に立ち返り、パソコン環境の進歩・発展に大きく貢献する。エプソンのめざす互換機とはクローン（うり 2 つの模倣品）ではなく、プロGRESS（よりよく進歩・発展したもの）である」とアピールした。こうした挨拶文を記者向けに手渡すのは異例のことである。しかし、PC-486GR にはそれだけの価値があった。98 互換機事業をもう一度立て直し、再攻勢をかけるぞというファイトを掻き立ててくれた。

秋葉原の LAOX パソコン館の講演会に呼ばれた。講演を聞きに来てくれた「エプキチさん」を筆頭とする EPSON フアンの皆様との交流が活発化し、私には親衛隊ができた。

PC-486GR の成功と同時に、DOS/V 化への流れも見ながら将来への備え、システムビジネスの拡大を目的に日本 DEC とワークステーションや DOS/V PC の提携交渉を進めていたが、6 月 3 日セイコーエプソン、エプソン販売、日本 DEC が正式に事業提携し、本格的な活動を開始した。

4. コンパクトショックと低価格対応の遅れ

6 月 22 日の株主総会で私は取締役役に選任された。名刺に「取締役 PC システム事業部長」と印刷され、誇らしい気分になった。

PC-486GR の快進撃、日本 DEC との業務提携で PC システム事業部の意気は大いに上ったが、米国ではコンパクト社が PC 新製品の価格を従来品の半値に引き下げた。これでコンパクトは一気にシェアを引き上げた。いわゆるコンパクトショックである。

米国の PC 低価格化の動きは必ず日本にも波及する、頭ではそう考えても残念ながら私も含め PC システム事業部の身体は動かなかった。NEC が利益を犠牲にしてまで無謀な低価格化はしないだろうという甘い期待もあった。10 月に入ってから、ニュースレターを復活した。PC システム事業部は上げ潮に乗っているように見えるが、業界の動きは激しい。いつまた足下をすくわれるかわからないから事業部内の情報の共有化はしっかりやろうとの考えからだった。タイトルは“PROGRESS WEEKLY”とした。“98 PROGRESS”から名前を借りた。

11 月 26 日パソコン雑誌「月刊 PC」とその読者が選ぶ「第 1 回 PC OF THE YEAR」がソフトバンクから発表され、PC-486GR が大賞を受賞した。私も事業部の面々もエプソン販売の関係者も感激に浸った。しかし、今考えると、本当は大賞受賞を喜んでいる場合ではなかった。

グラフィックアクセラレーターを活用すれば Windows 上で DOS アプリが走るというヒントはもう NEC に教えてしまっている。コンパクトの半値作戦もわかってみればコロンプスの卵だから、日本にも低価格が波及する。こういうことが全部わかっていながら対応が甘かった。翌年 1 月に発売した PC-486P は間違いなく低価格モデルであったが、NEC の新製品は PC-486P よりも格段に安かった。惨敗である。

エプソンの PC 売上げは一挙に落ち込んだ。PC-486GR で得た利益も吐き出さざるを得なかった。敗戦を潔く認め、捲土重来を期して、私は黙って必死に頑張る設計陣を見守った。

1993 年 8 月に低価格機種 PC-486SE/PC-486SR を発売し、ようやく NEC に対抗できる状態になった。

5. 国内市場テコ入れ

PC の落ち込みはあったが、日本国内市場向けにプリンタ事業部から、初めての A3 サイズレーザープリンタ ESPER LP-8000 とマッハジェットプリンタ MJ-500/1000 が発売され、国内市場を建て直す玉は準備されていた。しかし、エプソン販売は土橋社長指導の下、「ソリューション」「システム販売」を志向し、幾つものプロジェクトを走らせはじめた。ただもともとハード売り志向で箱売りに慣れたエプソン販売の営業マンにとっては、それは大きな方向転換であり、頭ではわかっていても身体がついていかなかった。エプソン販売ではその方針に違和感を覚える従業員が増え、不協和音が聞こえはじめた。

安川社長はじめ関係役員が心配しはじめた。入江専務が安川社長の了解を得て私と 2 人で情報機器の国内市場建て直しを検討することになった。入江専務が、エプソン販売の情報機器営業部隊をセイコーエプソンの情報機器事業の傘下に組み入れて管理する、いわゆるシャドウ組織を考え出した。6 月 21 日付けで入江専務が情報機器事業統括として広丘に常駐することになり、私は機器国内営業本部長と電子機器事業部長を兼務することになった。同時にエプソン販売の取締役役に就任し、機器営業本部長を兼務することになった。

6 月 21 日以降私は 2 足のわらじを履くことになり、毎週数日ずつ広丘と東京を往復した。入江専務が情報機器事業統括に就任した後、次世代に備えて、新しい事業を興そう、その事業は子会社にして十分な機動力を持たせようという方針を打ち出した。私は周辺機器ビジネスを行なうメディア・インテリジェントと PC のダイレクト販売を行なうエプソンダイレクトを提案した。

メディア・インテリジェントは残念ながら成功せず、2000 年 2 月に清算したが、エプソンダイレクトは小さいながらも優良 PC 会社として創業後 12 年間連続黒字。一度として赤字を出していない。ダイレクト販売・WEB 販売のノウハウを蓄積し、PC のみならず、プロジェクション TV : Living Station の販売も手がけるようになった。

6. 青天の霹靂 再び

8 月半ばのある日、安川社長に呼ばれた。何事かと思って社長室に伺うと、エプソン販売の社長を引き受けるよう言い渡された。6 月 21 日付けでエプソン販売取締役を兼務して仕事をはじめたばかりだったので、青天の霹靂だった。エプソン販売の社長と言えば、岡本さん、土橋さんと 2 代続いて常務・専務級の人物役員が努めている。私のような、取締役になって 2 年目の若輩で大丈夫なのか心許無かったが、社長命令である。10 月 1 日付けで

情報機器事業・デバイス事業におけるエプソン販売との製販一体化組織変更が行なわれ、私はセイコーエプソン取締役兼務でエプソン販売の社長に就任した。

私が再び広丘事業所に勤務した、1991 年から 1993 年にかけて、セイコーエプソンにとって業績的には非常に厳しい時期だった。1991 年度は PC-486GR 効果はあったと言うものの、それは全社的に見れば微々たるもので、頼りになるのはプリンタ事業ぐらい。それも円安に救われた 1989 年度、1990 年度とは打って変って、円高局面に入っていたので、利益額は減少した。役員の報酬カット、役員出張時のファーストクラス利用自粛が行なわれていた。

ご参考までに年度円相場は、1991 年度 133 円／ドル、1992 年度 125／ドル、1993 年度 108 円／ドル。円高ドル安が進行し、1993 年に入ると「内需拡大」が求められていた。

《1991 年度～1993 年度業績推移》

年度	売上高（億円）	経常利益（億円）	売上高経常利益率（％）
1991	4,707	58	1.2
1993	4,314	7	0.2
1994	4,446	60	1.3

第 9 章 エプソン販売

1. 社長就任

1993 年 10 月 1 日、エプソン販売社長に就任した。去る 6 月 21 日から 9 月 30 日まで約 3 ヶ月間エプソン販売取締役機器営業本部長を兼務していたので、社内事情はおおよそわかっていた。スタートにあたって、10 月 1 日付けで若干の組織変更と人事発令も行ない、1993 年度下期に備えた。

1993 年当時のエプソン販売は、EPSON ブランドの情報機器完成品とミニプリンタ（システムデバイス：SD）そして液晶表示体・水晶振動子などの電子デバイスを扱っていた。総売上高は 1,000 億円強。情報機器（完成品と SD）の売上げが 70%強、30%弱が電子デバイスだった。エプソン販売は赤字経営。累損を抱えてリストラに取り組んでいた。不採算の営業所を閉鎖・縮小したり、新規ビジネス、とくにシステム販売・ソリューションの創出に取り組んでいた。

しかし、私の見るところ、NEC98 互換 PC はまだ可能性があったし、DEC との業務提携によるシステム販売も立ち上る気配があった。プリンタは ESPER レーザープリンタ LP-8000 やモノクロインクジェットプリンタ MJ-500/1000 も発売されて、SIDM というオールドテクノロジーから、レーザー／インクジェットというニューテクノロジーへシフトしようとしていた。だからソリューション・新規システムビジネスという不馴れな営業よ

りも、得意のハードの営業で立て直した方が効率が良いと思った。しかもソリューションビジネス開拓のためのスタッフ組織は細分化されすぎているし、プロジェクトの数も多すぎる。1件1件の赤字は少額でも全部足し合わせれば大変な金額になる。これはできるだけ早く軌道修正した方が良いと思った。

社長就任挨拶では

- ・ 効率経営
- ・ 現業重視
- ・ 行政改革

の3点を強調し、スタートを切った。

実態を掌握し、士気を鼓舞するのが第一と、日本全国の支店・営業所を回った。主要代理店も担当営業と一緒にこまめに訪問した。エプソン販売の役員・幹部との、改革のための意見交換も頻繁に行なった。そして、PC・TP・SD、手持ちの「玉」の販売に努力を傾注し、ソリューションプロジェクトの整理も平行して行なった。手薄な営業現場の戦力増強にも手を打ちはじめた。

無我夢中の半年だったが、1993年度下期は良い結果が出た。翌年度に入ってから査定されたセイコーエプソン社長賞審査での業績評価では、1993年度下期のエプソン販売は完璧な「A」だった。ただし、上期があまり良くなかったので社長賞はお預け。「完成品の飛躍的な販売拡大」で社長感謝状を頂戴した。

エプソン販売従業員への感謝の印に、サミュエル・ウルマンの「青春の詩」を手書きして、「額」に入れて贈った。

2. 組織改革・文化革命

翌年度、1994年4月から、電子デバイスの営業はセイコーエプソンにお返しし、エプソン販売は情報機器事業統括傘下の販売会社に衣更えした。4月1日を期して組織・人事の大改革を断行すべく、年明け早々から社長と役員とで何回もミーティングを重ねて改革案を練り上げた。思い切って階層の圧縮と部門数の削減を断行した。それまでエプソン販売の組織階層は本部長―統括部長―部長―課長―係長―担当と6階層もあった。それを部長―課長―係長―担当の4階層に圧縮した。部門数は30から15に半減させた。例えばマーケティング関係の部は6部門に細分化されていたが、販売推進部1つにまとめた。経営企画・総務・人事・経理などの管理部門は管理部1つにまとめた。その結果、常務取締役部長という偉い部長が2人誕生した。部門数削減で浮いた部長で、セイコーエプソン籍の人には復帰してもらった。また、若手の有望株部長には一旦課長に戻ってもらった。現業重視の方針に基づき、スタッフに張り付いていた有能な営業マンは全部現場に戻した。稼ぐのはライン。スタッフは可能な限り削減した。

中期経営計画も併せてまとめ上げた。1993年度の情報機器部門の売上高は750億円弱だったが、これを3年後の1996年度には1,000億円超にしたいと思った。勿論最終目標は累

損解消、財政健全化である。

私の目指すエプソン販売のイメージは次のようなものだった。

- ①売上げ 1,000 億円超 (1,500 億円)、税引前利益 10 億円以上を達成している。
- ②OA 機器販売会社として、PC・TP・システム商品・周辺機器・民生商品等の商品構成に偏りがなく、バランスがとれている。
- ③小さな本社と強力な現業戦力・サポートスタッフを抱え、会社全体に活力が溢れている。社員全員が生き生きと働いている。
- ④有力商品が絶え間なく投入され、かつそれをプロモートする広告宣伝・PR 活動が活発で、マスコミ・巷で常に話題になっている。

組織・人事改革、中期経営計画策定を受けて、1994 年度キックオフ大会は京王プラザホテルで行なった。フトコロの寂しい赤字会社ではあるが、これから大きく飛躍しようという販売会社のキックオフである。「元気にいこう！！」と思った。初台ビルの食堂では湿っぽくていけない。

社長の講話・プレゼンテーションは簡潔でわかりやすく、短時間で済ませ、交流会・懇親会を重視しようと考えた。懇親会での乾杯はビールではなく、本物のシャンペンにした。完成品の営業は気合い・勢いが大切だ。「お祭りの文化」こそ販売会社の本質だと思った。

3. エプソン販売 テイク・オフ

社長の簡潔なスピーチとシャンペンの景気づけは好評で、1994 年度は皆ヤル気満々、躍進をめざしてスタートした。

1994 年度は PC も TP も期待の新製品が目白押し。4 月早々秋葉原にエプソンスクエアをオープンした。それまでエプソンスクエアは NS ビルの OA システムプラザに開設していたが、場所柄人が集まらない。コスト効率が最悪だということで、それでは秋葉原に出ようということを決めて物件をさがした。幸い良いビルが見つかった。秋葉原進出は大成功だった。4 月 8 日に安川社長・入江専務にご出席いただいてオープニングセレモニーを行なった。翌日 9 日（土）と 10 日（日）は大盛況。1 日で 1,200 人集客したが、これは NS ビル OA システムプラザショールームの 1 カ月分の来場者に匹敵した。

後日談だが、秋葉原の成功を見て、11 月には大阪・日本橋にもエプソンスクエアを開設した。

4 月下旬、諏訪で組合と会社の親睦ゴルフ大会が開催されていた日、プレーが終ってクラブハウスに戻ると、秘書から電話がかかってきた。降旗取締役が大至急お話ししたいことがあるという。6 月に発売予定の期待の新製品カラーインクジェットプリンタ MJ-700V2C のプライシングの相談だった。先行する HP 社・C 社の価格は 128,000 円。実勢価格は下がりつつあるので、それも考慮しながら、思い切った価格設定にしないと、後発の EPSON が一気に立ち上ることは難しい。だから 99,800 円でいきたいがどうでしょうかと言う。私は MX-80 の米国でのプライシングの経験があるので、即座に同意した。

5月のビジネスショウに向けて、販推スタッフが MJ-700V2C を何十台も並べて、さながら印刷工場のように、大量のプリントサンプル作りを行っていた。MJ-700V2C は写真に近い抜群のカラー高画質。先行する HP 社・C 社のカラー画質をはるかに凌駕する。それならば“Seeing is Believing”というわけだ。この作戦は見事に当たった。ビジネスショウで何十万枚と用意したプリントサンプルを見学者に配りまくった。HP 社・C 社との差は歴然。EPSON カラーインクジェットプリンタの名声は一気に高まった。

発売と同時に MJ-700V2C は売れに売れた。エプソン販売史上最高のヒット商品となった。6月2万台、7月も2万台。それまで国内のプリンタは1機種で月に5,000台売れば、立派なヒット商品だったから、当時としては文字通り桁違いの売行きだ。8月、9月はそれぞれ1万台ペースに落ち込んだが、商閑期でも1万台だから大変な人気である。

年末商戦にはもっと売ろうと販推スタッフは知恵を絞った。日本には年賀状文化がある。「年賀状がカンタン、キレイに製作できる」をキャッチフレーズに、年賀状やカレンダーの製作ソフトを同梱して売る計画を立てた。TV コマーシャル、新聞雑誌の広告、秋葉原の駅頭キャンペーンそしてユーザーによる年賀状・カレンダーのコンテスト等考えつくあらゆる販促策を講じた。

年末商戦用に5万台の MJ-700V2C を用意した。販売店では飛ぶような売行きで物が足りなかった。7万台用意してあったとしても売り切れたと思うほどの勢いだった。

販売が快調だったのは喜ばしいことだが、実は後が大変だった。「年賀状がカンタン・キレイに作れます」というキャッチフレーズで売ったものだから、PC 初心者が MJ-700V2C に飛びついた。

「年賀状は作りたい。しかし PC やプリンタはあまり使ったことがない」お客様である。プリンタを動かすことができない。しかし年賀状は作らなければならない。インフォメーションセンターの電話はアッと言う間にパンクした。困ったお客様は多分電話帳でお調べになったのだろう、エプソン販売あるいはセイコーエプソン関係の直通電話にどんどん電話をかけてこられた。MJ-700V2C のお客様からの電話の殺到でパニック状態に陥った。

年が明けて、安川社長から大号令がかかった。「こんなことをしていたら会社がつぶれるぞ。総合対策を講じろ！！」と。エプソン販売は即刻インフォメーションサービスの大拡張を決め、セイコーエプソンに幹部人材の派遣を要請した。勿論元から直さなければ真の解決にならないから、プリンタ事業本部では使い易い商品・わかり易い商品づくりに取り組む体制を強化したし、マニュアルや修理サービスも強化の方向で動き出した。

考えてみれば、それまで EPSON の主力だった SIDM プリンタは PC ヘビーユーザーか企業で使われることが多かったから、難解なマニュアルでも読みこなしてもらえた。インフォメーションセンターも数十回線あれば十分だった。しかし、インクジェットプリンタは年賀状やカレンダーを作るツール＝コンシューマプロダクトだ。同じプリンタと言っても全く性格が異なる。そのことによりやく気がついて「CS の強化」に向って走り出した。

MJ-700V2C は翌 1995 年 4 月「1995 年日経 BP 技術賞」を受賞した。

カラーインクジェットプリンタとともにエプソン販売飛躍の原動力となったのは ESPER レーザープリンタ LP-8000 だった。ネットワーク機能を重視した LP-8000 は、MJ-700V2C よりも 1 年以上早く、1993 年 3 月に商品化された。EPSON 初の A3 サイズ レーザープリンタで、その画質とパフォーマンスが高く評価された。内需拡大の号令の下、販推スタッフは拡販策を練るなかで、本邦初のマーケティングテクニックを幾つも実行した。地下鉄・JR 駅貼りの大広告、TVCM は業界の度胆を抜いた。レーザープリンタの代理店会「ESPER 会」も組織した。その結果、月 3,000 台販売という大目標も 1994 年度には達成した。以降 LP-8000 シリーズ、LP-9000 シリーズと商品ラインアップを強化し、A3 レーザープリンタでは日本市場 No. 1 の地位を確立する。

1994 年の暮 マルチメディアプロジェクター（データプロジェクター）ELP-3000 が商品化された。

それまでのビデオプロジェクターとは市場の反応がまるで違った。1995 年に入って事業部・エプソン販売一体となって市場開拓に取り組んだ。カラーインクジェットプリンタ、カラーイメージスキャナ、カラーデータプロジェクターが揃い、「カラーイメージングソリューションの EPSON」時代の幕が開いた。

4. PC 戦略の転換

日本の PC 市場では、1992 年頃から NEC98 から DOS/V へのシフトが進行していた。しかし、1992 年の PC-486GR の大ヒット、その後の低価格化の遅れとその巻き返しで必死のわが 98 互換部隊にはそのシフトのスピードが読めなかった。1993 年 8 月低価格対応の PC-486SE/PC-486SR を発売して、NEC に対抗できるようになったことが、かえって仇となって、私の目を曇らせた。1994 年 6 月 SE/SR のエンハンストバージョンの投入、11 月のペンティアム搭載機の投入で、NEC98 互換機はまだ存続できると考えた。

勿論 DOS/V への備えは、日本 DEC との業務提携＝DEC・EPSON ダブルブランドの DOS/V PC の訪販系・システム系での販売や、エプソン・ダイレクトの設立と Endeavor ブランドでの DOS/V PC 発売で、DOS/V に切り換わっても生き残れるように手は打ってきた。しかし、主力はあくまで NEC98 互換機で量販店では PC-486/PC-586 シリーズしか販売しなかった。

この戦略が時代遅れだったことが判明したのは、1994 年 11 月 8 日、DEC とのダブルブランドをやめ、EPSON ブランドでの DOS/V PC「EPSON PCV シリーズ」発売の新聞記者会見を行なった時だった。

なんと 20 名以上の新聞記者とカメラマン数名が集まった。ビックリ仰天した。これまで EPSON PC やプリンタの新聞記者会見に出席する新聞記者の数は 5～6 名。どんなに多くても 7～8 名だった。それがなんと 20 名以上。日経が 7 名、朝日が 3 名。朝日はデスクも出席していた。マスコミはとっくに NEC98 の衰退と DOS/V へのシフトの流れを掴んでいたのだ。マスコミは EPSON がいつ 98 陣営から離脱するのか、ずっと注視が続いていた。

のだ。翌 11 月 9 日、日経にも朝日にも「EPSON ブランド DOS/V PC 発売を発表するセイコーエプソン木村常務」の写真付き記事が掲載された。（私の本務はエプソン販売社長だが、セイコーエプソン常務も兼務。PC 戦略に係わる発表だったので、セイコーエプソンの肩書使用）。

新聞発表の後は雑誌の取材申し込みが相次いだ。マスコミの関心は EPSON の 98 陣営離脱。おそらく 1 年も前から、ずっと EPSON の動きを見守っていたのだろう。「知らぬが仏」、気がついていないのは当事者の私達だけだった。社内の PC 調達実態を調べてみたら、事業部の 98 互換 PC よりもエプソンダイレクトの DOS/V PC の方が多くなっている事も判明した。既にセイコーエプソン社内からも 98 互換 PC は見放されかけていたのだ。

手遅れでも DOS/V PC シフトは進めなければならない。最効率に EPSON ブランドの DOS/V PC を販売するため、事業部・販社分担体制を止め、1995 年 4 月設計・技術・品保・調達等 DOS/V PC の全事業オペレーションをセイコーエプソンからエプソン販売に移管した。以降エプソン販売が EPSON ブランドの Vividy シリーズ、エプソンダイレクトが Endeavor ブランドでそれぞれ DOS/V PC を販売することになる。NEC98 互換 PC は 1995 年 9 月末をもって撤退した。10 月 1 日以降エプソン販売はプリンタ主体のカラーイメージング販社に転換した。DOS/V PC についても後年エプソン販売の PC オペレーション部とエプソンダイレクトのバックヤードを統合し、エプソンダイレクトがエプソン販売に供給する体制に切り換えた。以降 PC 事業は採算ベースに乗った。

5. コマーシャル・キャラクター 内田有紀登場

1995 年 6 月、MJ-700V2C の後継機シリーズとして、新製品 3 機種を投入した。新商標「カラリオ」を採用、カラーイメージングマークも制定して、マッハジェットカラリオ MJ-500C、800C、900C、3 モデルを発売、コマーシャル・キャラクターに内田有紀を採用した。内田有紀はエプソン販売にとって分水嶺的なタレントとなった。内田有紀以降エプソン販売は大躍進する。

内田有紀採用に至るプロセスには裏話がある。

「EPSON の知名度を上げるには、エプソンよりも知名度の高いタレントをコマーシャル・キャラクターに採用するのが近道」という売込みが電通からあった。何名かの候補も同時に提示された。男性タレントか女性タレントか。私は躊躇せず女性タレントを選んだ。契約金は高くても良いか、安い方が良いか。私は「安い方を選んでうまくいかなかった場合後悔する」からという理由で高い方を選んだ。小泉今日子と内田有紀が残った。その頃小泉今日子は売れっ子。内田有紀は新人。どう考えても内田有紀は割高に思えたし、私は内田有紀を知らなかったから、小泉今日子なら無難と結論づけた。

その日家に帰って、事の顛末を大学生の娘に話すと、「お父さんは馬鹿じゃない。小泉今日子は結婚するから人気は落ちる。これからは絶対に内田有紀だよ」と言う。「でもお父さん、内田有紀って知らないんだよ」。その時娘と 2 人、部屋で一緒にテレビを見ていたが、

丁度ロート製菓のコマーシャルが流れた。格好いい女子高生が登場するコマーシャルで、よく見かけていた。「お父さん、あれが内田有紀だよ」と娘。「へえ、そう。あの娘ならお父さん、ずっといいなあと思っていたよ」と言うわけで、私は翌朝会社に着くなり、昨日の決定は撤回、小泉今日子ではなく、内田有紀にしようと言った。もともと宣伝課のスタッフは内田有紀にしたかったのを、馬鹿な社長が小泉今日子と言いつけるものだから渋々引き下がったというのが真相のようだ。宣伝のスタッフは苦い顔をして言った。「タレントの採用はタイミングもあるし、交渉ごとですから、社長のご希望どおりになるかどうかわかりませんが、その線で話を進めましょう」と。内心はニタツと笑ったに違いない。

後日、セイコーエプソンの取締役会でコマーシャル・キャラクターの採用を報告した。「服部会長は内田有紀をご存知でしょうか？」とお伺いすると「知りません」。「それでは小泉今日子はいかがでしょう？」「いくら私でも小泉今日子ぐらいは知っていますよ」ということで、私は内田有紀決定に至る経過をお話しさせていただいた。「この取締役会で最年少の私ですらコマーシャル・キャラクターの決定について当事者能力がありません。今後この類の話は全部現場に任せますので、よろしくご了承願います」と言って話を締めくくった。

6. デジカメ発売、デジタルフォトプリントのスタート

1996 年 6 月、カラー高画質に磨きをかけたマッハジェットカラリオ新製品 3 機種、MJ-810C、510C、3000C を発売。同時にフィルムスキャナー FS-1200 も発売。5 月のビジネスショーでは、インクジェットプリンタ新製品 3 機種、フィルムスキャナー新製品そして 3 月に発売していたデジタルカメラ CP-100 を組み合わせて、デジタルフォトプリントの体験コーナーを設置して「カラーイメージング EPSON」をアピールした。CP-100 で舞台に登場する女性モデルを、見学者に撮影してもらい、それをパソコン操作をしながら MJ-510C でプリントアウトしてもらうという趣向である。女性モデルが撮影できるというので、見学者が沢山集まった。さらに当時人気のあったシェイプアップガールズを 1 日 1 回時間を決めて登場させたから、その時は文字通り黒山の人だかり。通路にまで見学者が溢れ出してしまい、事務局から苦情をもらう始末。1996 年ビジネスショー最高の人気ブースだった。

また、この年 6 月 18 日、新宿大ガード横の広告灯の点灯がスタートした。ネオンサインが点灯する広告灯としては東京随一のスケール。場所も良いので大いに話題になった。この広告灯の建設は 1994 年、業績もまだ回復しきらない時、安川社長にご決断いただいた。その後カラーインクジェットプリンタが大ブレイク、カラーイメージングマークも制定されたので、実にタイミングの良いスタートとなった。

1996 年のハイライトは 11 月の PM-700C（6 色インク）の発売である。商品名もフォト・マッハジェットに改められた。超写真高画質の誕生である。その写真画質と高速カラー印刷で、市場に強烈なインパクトを与え、発売日当日、待ちかねたお客様が朝から販売

店に殺到。秋葉原の量販店ではあらかじめ、包装して PM-700C を準備していたが、瞬間に捌け、追加注文がエプソン販売に続々と入った。PM-700C の前に PM-700C 無く、PM-700C の後に PM-700C 無しという空前絶後のヒット商品になった。以降 1997 年の PM-750C、1998 年の PM-770C、1999 年の PM-800C/DC 等々の大ヒット商品が連続して発売され、EPSON はインクジェットプリンタで国内市場断トツのシェア NO. 1 の座を確保し続けた。

7. 新卒採用再開

リストラで戦力が手薄になっていたエプソン販売。円高の急進に伴う内需拡大を進めるためにも新卒の採用が必要と判断した。セイコーエプソンはまだ新卒採用は控えていたが、安川社長にお願いしてエプソン販売は特例としていただいた。カラーインクジェットプリンタ発売の 1994 年の夏のことである。人事課長を呼んで採用活動開始を指示すると、カッカしながら噛み付いてきた。「予算を全然取っていないのに、どうやって採用活動すればいいんですか?!」と。「今は就職超氷河期。求人票を大学と職安に持っていけば、応募者は出てくる。つべこべ言わずに、早く手配しろ!!」とやり返した。案の定、大学に求人票を出しただけで応募者が殺到した。スタッフの手薄な人事課はてんでこ舞いしたが、800 名を超える応募者から厳選し、過去には考えられないような粒揃いの優秀な学生が採用できた。35 名の精鋭が 1995 年 4 月に入社した。

翌年の新卒採用にあたっては十分な予算も取り、人事課のスタッフも強化して臨み、1996 年 4 月には 77 名の精鋭が入社した。この年の採用では内田有紀をコマーシャル・キャラクターに採用していることが大きな武器になった。内田有紀ほどのタレントを使う会社なら、それなりの大会社・業績の良い会社に違いないという印象を学生に与えていた。

8. 業績好転・累損解消

1993 年度は下期黒字転換で社長感謝状を頂戴したのに続き、1994 年度は当初の販売計画を大幅に上回って、情報関連機器だけで売上高 1,000 億円超を達成した。PC の採算悪化で利益が減少したので、社長賞には届かなかったが特別賞：全社重要プロジェクト営業力の強化（国内完成品）を戴いた。売上高は就任時目標にした 3 年後 1,000 億円を 1 年目で達成できた。

1995 年度は NEC98 互換 PC の撤退他 PC の不振により、利益が伸びず、社長賞の候補にもならなかったが、1996 年度はカラーイメージング EPSON 大躍進で念願の社長賞を頂戴した。1997 年度も社長賞。セイコーエプソン全体の業績が好転したことも幸いして、ついに累損を解消することができた。1994 年度・1995 年度のつまずきで、3 年間で累損解消の目標が 1 年余分にかかってしまったが、とにもかくにも累損解消・財務の健全化が達成できて、ひとまず私は自分のお役目を果たすことができた。

エプソン販売に在籍した 4 年 9 ヶ月の業績と親会社セイコーエプソンの業績は下表の通

りである。

(単位：億円)

エプソン販売			セイコーエプソン（連結）	
年度	売上高	経常利益	売上高	経常利益
1993	1,082 (735)	10	5,646	52
1994	1,013	3	6,366	123
1995	1,241	11	7,686	93
1996	1,464	23	8,433	250
1997	1,616	43	10,620	723

*1993 年度は電子デバイス含む売上高・経常利益。() 内は情報機器のみの売上高。

私はエプソン販売の累損解消の記念行事に、1998 年 4 月、北は北海道、南は沖縄までの全従業員を一堂に集めて、「15 周年記念全員キックオフ大会」開催を企画した。日本全国から 1,000 名を超える正社員全員を集めて、方針大会と懇親会を開催するとなると会場が大問題である。幸い方針大会用会場には永田町のシェーンバッハ・砂防の大講堂を、懇親会用会場には赤坂プリンスホテルの大ボールルームを確保することができた。

4 月 11 日、セイコーエプソンから安川社長・入江副社長・山崎副社長以下関係役員・幹部の皆様にご列席いただき盛大に「15 周年記念全員キックオフ大会」を開催した。出席率 98%、約 1,200 名の正社員が出席した。私の 1998 年度経営方針・事業計画のプレゼンテーションは正確に 40 分。1993 年 10 月以来私の年 2 回のプレゼンテーションは常に 40 分。合計 10 回で、1 分の誤差も無いと思う。それはさておき、安川社長にも応援の講話をしていただいた。

懇親会の司会は有名女子アナの永井美奈子さんをお願いした。広い赤坂プリンスの大ボールルームも 1,200 名入ると、溢れんばかりになったが、永井さんが登場すると、若手男性社員が司会席に殺到。大変な騒ぎになった。2 時間の懇親会は大変な盛り上りを見せ、名残り尽きないままお開きとなった。懇親会終了後、都内のあちこちで同期会が開催されたと聞いた。エプソン販売の場合、入社後はそれぞれ日本全国の支店・営業所に散っていく。同期生が集まれる機会はめったにない。その意味でも、15 周年記念全員キックオフ大会は有意義だったと思う。

9. 災害・慶事・イベント etc.

エプソン販売社長在任中は直接の仕事以外にも悲しいこと、嬉しいこと、楽しいことが沢山あった。

憤りと深い悲しみを感じたのは「地下鉄サリン事件」。羽田から飛行機に乗って秋田に向かった日、秋田空港到着ロビーのテレビを見て知った。その後の秘書からの電話で当社従業

員に幸い被害がないと判ってホッとしたが、翌日オウム真理教の仕業とわかって、大きな憤りを覚えた。悲しいことは 1995 年 1 月 17 日（月）早朝の阪神大震災。セイコーエプソンの役員会に出席するため、安曇野・三郷の自宅を出る直前に知った。幸いエプソン販売の関西支店や従業員に大きな被害はなかった。しかし、当社のお取引先様に大きな被害があることがわかった。地震があつてから 1 ヶ月ほどして、少し落ち着いた頃、2 月中旬に神戸・大阪地区の主要代理店様のお見舞いに出かけた。神戸の惨状はテレビや新聞の報道からは想像できないほどひどいものだった。テレビのカメラと違って人間の目の視野は格段に広い。ぺちゃんこにつぶれた木造家屋の群れがはてしなく続く光景を一眺にした時、そのあまりのひどさに声も出なかった。

嬉しいことは娘の結婚。娘が大学を卒業して 2 年目の秋、1997 年 10 月、母校のチャペルで結婚式を挙げた。10m 足らずのヴァージンロードを娘と腕を組んでゆっくりと歩いた。参列者全員に見つめられてテレ臭かった。その後、男児（5 歳 6 カ月）、女児（1 歳 10 カ月）2 人の孫にも恵まれた。

嬉しいことと言うと多少語弊があるが、社長の役得でコマーシャル・キャラクターの美人タレントにも何度か会えた。飯島愛さんに始まって、内田有紀さん、そして好感度 No. 1 の飯島直子さん。皆さん素晴らしい女性だった。とくにビジネス系商品のコマーシャル・キャラクターを務めてくれた飯島直子さんとは数度にわたりツーショット写真を撮ってもらった。A3 インクジェットプリンタのコマーシャルソングのメロディは今でも自然に口をついて出てくる。

楽しいことの筆頭は ESPER 会（後に EPSON 会に発展）の表彰式。私にとって最後となった第 8 期エプソン会表彰式（1998 年 5 月）は沖縄のカヌチャ（神着）リゾート&ホテルを借り切って、109 組の優秀代理店代表をご夫妻でお招きした。安川社長・山崎副社長ご夫妻にもご出席いただいた。それまでエプソン会表彰式と言えば男性天国のイベント。次第にエスカレートして、これ以上楽しくなると世間の輦蹙を買う恐れもでてきたので、グローバルスタンダードのカップルでのご招待に方針転換した。あいにく 5 月の沖縄は梅雨。プールサイドにテントを張って雨の中の表彰式とディナーパーティとなった。プールに雨滴がシトシトと落ちて、逆に風情があり、涼しくてよかった。呼んだタレントは九重佑三子・田辺靖夫夫妻。かつてのアイドルも相応に年を重ねて身近に感じられた。

感激したのは京都の有力代理店オーナー会長からいただいた感謝の言葉、「今回 EPSON を見直した。今まで EPSON には関心が薄く、EPSON 関係の仕事は担当役員に任せっきりだったが、今回来てみて、EPSON が RICOH や CANON よりはるかに上を行く会社であることがよくわかった。帰ったら社長に EPSON に全力投球するように指示しますよ」と。

1998 年は冬季長野オリンピックと諏訪の御柱祭があつた。社長の役得で、お客様接待をしながら、私達夫婦も十分堪能させていただいた。長野オリンピックは開会式、閉会式そして女子フィギュアスケート決勝、全部見せてもらった。

エプソン販売社長時代に書いたニュースレター “Weekly Message from the

PRESIDENT”は1994年4月12日から1998年6月23日まで、215週にわたる。最初は印刷物だったが、途中から Web. メインに切り換えた。Web. のおかげで読者数が飛躍的に増え、「文明の利器」の恩恵を実感した。悲しいこと、嬉しいこと、楽しいこと etc. 全てを私はこの Weekly Message from the PRESIDENT に書き込むことができた。

10. 社長退任

1998 年度第 1 四半期がもう 1 週間で終るという 6 月 23 日、株主総会後の取締役会で、社長を退任した。社長として 4 年 9 カ月、兼務取締役機器営業本部長の 3 カ月を加えると丁度 5 年間、50 歳から 55 歳の最も脂の乗った時期にエプソン販売の経営に携われたのは幸せだった。

組織の簡素化・権限委譲にはじまり、赤字新規事業の整理、パソコン事業の転換・縮小、カラーイメージング&ネットワーク戦略の推進、内田有紀・SPEED とつないだカラリオ系、飯島直子のビジネス系の広告宣伝（C 社は本当は商品力と販売意欲で負けたのに、「女 2 人に負けた」と嘯いた）等企業成長・業績改善の努力をした。

5 年間にエプソン販売の若手人材は大きく成長したし、会社の管理水準も上った。国内営業担当の人にも情報機器先進国アメリカを知ってもらおうと每期 20 名～25 名アメリカ視察をしてもらった。

余計なことだったかもしれないが、シャンペンとワイン文化の育成にも努めた。

何の心残りもなく、社長のバトンを降旗国臣さんに渡して、セイコーエプソンに復帰した。

第 10 章 情報画像事業本部

1. 絶頂から下り坂へ／1998 年の状況

1998 年 6 月、エプソン販売社長を退任して、即セイコーエプソン情報画像事業本部長に就任した。連結売上高 6,000 億円を超える大事業部、しかも就任当時業績は順調。毎月多額の利益を計上し続けている。1996 年に投入した新製品のヒット以来業績は好転し、とくに 1997 年度は空前の高収益を記録していた。私のそれまでの役回りは赤字事業部・赤字子会社の建て直し。「再建請負業」だった。それが今回は巨大かつ好業績の事業本部。上に情報機器事業統括の副社長がいて、同僚の副事業本部長には 3 人の役員がいて、それぞれ開発・設計、生産管理・事業管理、そして技術・製造を分担してくれている。勝手が違ってファイトが湧いてこない。

しかし、会社の屋台骨を支える支柱事業である。私の使命は 6,000 億円超の連結売上高を 1 兆円にすること、利益率をさらに高めることと気合を入れ直した。それにしても大きな組織である。

広丘事業所だけで、外部人材も含めれば 3,000 人近くいたし、国内外に多くの事業所・関係会社を抱えている。まずはその実態を掌握しなければならない。広丘事業所の各職場との懇談から始めて、国内の事業所そして海外の製造法人・販売法人を順次回った。

表面上の好業績に目を奪われて、ひたひたと迫る危機に私は気づいていなかった。今振り返ってみると、お粗末の限りである。

まず第一の危機は事業本部長就任時の好業績のかかなりの部分が当時の円安・ドル高に負っていたことだ。US\$1.00=140~145 円という円安水準だったので、海外市場向けの採算も良好だった。ところが 8 月後半から 9 月にかけて突如円高に転じ、アツと言う間に円高が進行して 10 月には US\$1.00=115 円水準になってしまった。私がエプソン販売社長に就任して間もなく、1994 年~1995 年頃は極端に円高で、ピーク時には US\$1.00=80 円を割り込んだ瞬間もあった。その後円安に戻ったわけだが、わずか数年円安・ドル高の局面に馴れ親しんだだけで、それ以前の円高環境を忘れてしまっていた。急遽、本社財務経理本部が中心になって、全社的に円高対応策が検討された。

第二の危機はアメリカ市場で HP 社が本格的に反撃に転じてきたことだった。1996 年・1997 年と EPSON のカラー高画質戦略に押しまわられてシェアを落した HP 社は、カラー画質の向上をはかるとともに、HP 社が圧倒的に勝るモノクロ文字の印刷スピード (PPM : 1 分当りの印刷枚数) を前面に押し出し、低価格化戦略で攻勢をかけてきた。米国では HP 社が圧倒的に市場支配力をもっている。HP 社の低価格・PPM 戦略に対して、当社は「カラーコミュニケーション作戦」で対抗したが、結局値下げしなければ売れない破目に陥った。日本ならば 1996 年の PM-700C 以降、EPSON が圧倒的市場支配力をもっているから当社ペースの「カラーコミュニケーション」も有効であるが、立場が逆ではそうはいかなかった。5 年近くエプソン販売にいて、日本市場しか見てこなかった私には米国市場の競争の本質・地殻変動が理解できていなかった。それに加えて事業本部の開発設計陣が自信過剰になっていた。「日本市場で売れる商品が、アメリカ市場で売れないのは、アメリカの販売会社の売り方が悪いからだ」という発言。典型的なプロダクトアウト、自己中心的な発想だった。この発想法を改めない限りアメリカ市場を攻略することはできない。

第三の危機というか、私の目を曇らせたのは、欧州・アジア市場の好調だった。欧州では X' mas 商戦で EFS・EIS がそれぞれフランス・イタリアで HP 社を抜いてシェアトップの座を獲得した。アジアでは中国市場で首位に立ち、香港でのシェアは 50%を超えた。私はノー天気にも、情報画像事業本部のホームページ Symphony のコンテンツ「こんにちは木村です」に、「美食と美意識には相関関係がある」というメッセージを掲載していた。確かにその時点では、日本・フランス・イタリア・中国・香港など美食の国で 6 色のフォトプリンタがよく売れ、逆にアングロサクソンやゲルマン系の国では PPM 主義・低価格のプリンタに押されてフォトプリンタの売行きが良くなかった。しかし、1 年後には欧州にも低価格化の波が押し寄せてきた。

1998 年度の情報画像事業本部の業績は年度後半の円高・ドル安と予測をはるかに超える

アメリカ市場のプライスエロージョンによって、連結売上高は予算を達成したものの連結経常利益は予算を 10 数パーセント下回った。当然前年度の空前の経常利益を大きく割り込んだ。

2. 予想を超えるプライスエロージョンと円高進行／TP・A プロジェクト

1998 年度の経常利益予想未達に対し、1999 年度は当初、主力のコンシューマインクジェットプリンタのコストダウンによる収益改善をはかる一方、

- ・カラーレーザープリンタ
- ・大判カラーインクジェットプリンタ
- ・A3 サイズカラーインクジェットプリンタ
- ・オフィス用カラーインクジェットプリンタ

等新規分野の新製品で売上拡大・利益増をはかろうとした。

しかし、円高・ドル安は一層進行するし、HP 社は低価格攻勢の手を一向にゆるめない。米国だけでなく欧州でも低価格品のマーケットが拡大し、EPSON のシェアは低下しはじめた。危機は迫っていた。にもかかわらず低価格化への対応にもたつく私や情報画像事業本部の当事者に業を煮やした安川社長は、情報画像事業本部の設計・技術陣を集めた緊急会議開催を指示された。私は自分の至らなさに恐縮した。即刻、設計・技術部門の課長以上を召集し、安川社長に講話をお願いした。1999 年 6 月 23 日（水）のことである。

安川社長は「\$100 プリンタの開発にあたって、設計体質改革／意識改革を！」と題して約 1 時間の講話をして下さった。「時計の業績が悪化した時、多くの人は中・高価格帯の機種で利益が出ていれば、低価格帯の機種が赤字でもトータルすれば黒字になると言っていたが、それは間違いだった。低価格機種は圧倒的に数量が多いから、数量と 1 個当りの赤字額を掛け合わせた面積で比較すると、低価格機種の赤字面積の方が、中・高価格機種の黒字面積よりも大きいから、トータルで赤字になる。」だから、米国市場を中心にプリンタの低価格化が急速に進んでいる今、ローエンド品で儲かるようにしなければ全体でも利益は出てこない。「時計の場合、低価格機種の設計を技術中心にやらせて大幅なコストダウンに成功した。だからその例にならって、インクジェットプリンタのローエンド品はぜひ技術中心で設計し、大幅なコストダウンをはかって欲しい」という主旨だった。

私は早速同僚の副事業本部長 3 人と相談し、生産技術部門の K 部長をヘッドに据え、ローエンド機設計プロジェクトチームを編成した。プロジェクトチームのローエンド機販売価格目標は当初\$100 だったが、翌年発売時にはもっと価格が下がっているとして\$80 に修正した。しかし、円高はさらに進行するし、プライスエロージョンも止まらない。ローエンド機の販売価格目標は年末には遂に\$50 まで切り下げられた。

情報画像事業本部の採算は悪化し、危機に直面した。

2000 年 3 月に締めた 1999 年度の情報画像事業本部の業績は最悪だった。連結売上高は 6,650 億円（予算比 95%）とまずまずだったが、連結経常利益は予算比 57%、単独経常利

益は予算比 34%という惨憺たる結果だった。

1999 年末から 2000 年初めにかけて情報画像事業本部再建のために「大躍進計画」が検討・策定された。その主旨にしたがい、2000 年 2 月組織変更を実施した。

1 つは、インクジェットローエンド機の他、アメリカ市場向け商品の企画・設計を担当する「TP・A プロジェクト」の新設、もう 1 つは営業・開発設計・技術各部門の組織を簡素化し、重要テーマ毎に自由にプロジェクトを編成できるようにすることだった。結果として、情報機器企画設計統括の新設、TP 生産技術センター傘下の部門統合、TP 営業推進センター傘下のグループ制廃止を行なった。これは後日発足させる「IBU プロジェクト」編成の下準備だった。

TP・A プロジェクトについては EAI 丹羽社長が即座に反応してくれた。EAI でもメンバーを選出し、4 月 1 日付けで日米合同の TP・A プロジェクトを発足させた。TP・A プロジェクトは即座に行動を開始し、EAI メンバーとの打合せ・米国市場の前線視察等を行なった。

「カラーコミュニケーションだけでは米国市場で販売を伸ばすことはできない。PPM と低価格で HP 社に対抗できるようにしなければならない」と日本側の TP・A プロジェクトメンバーが肌で感じてくれたことが転換点になった。カラー高画質は EPSON の強みである。

しかしそれも PPM・価格で見劣りしない前提があって、初めて特徴として生きてくる。

2000 年夏に発売した期待のローエンド機 SC480 はカラー画質に優れ、コストダウンも進んだが、残念ながら品質が悪く、市場戻入率が非常に高かった。\$50 で販売するプリンタはほぼ同額の修理・交換コストがかかる。SC480 は不良品続出で、市場対応費用は膨大な金額にのぼった。

また SC480 はコスト最優先で商品化した結果、デザインも良くないし、個装箱もお粗末だった。

発売後しばらくして私は TP・A プロジェクト責任者の K 部長を帯同し、欧米の市場最前線をつぶさに見て回った。まさに“Seeing is Believing”、K 部長は SC480 の問題点・課題をよく理解したと思う。

TP・A プロジェクトの真価は翌 2001 年の新製品で発揮される。ローエンド・ミッドレンジ・ハイエンド 3 機種を新商品名 C40/C60/C80 で揃えた。ローエンド機 C40 は一層のコスト削減とデザイン・品質を改善。市場からの返品率は激減し、発売後 12 カ月経過しても 1%前後の優れた品質だった。全世界で 500 万台近く売れるヒット商品になった。

アメリカ市場で最も評価されたのはハイエンド機の C80 だった。顔料インクを搭載し、耐光性・耐水性に圧倒的に優れている上、普通紙に打てる。EAI のマーケティング担当者は C80 の印刷サンプルを金魚鉢の水につけて、インクが全く滲まないことをアピールして見せた。「ハイスピードでカラー高画質」“Durabright”と命名された C80 はパソコン 3 大誌で激賞された。

- ・ PC マガジン誌の Editor' s choice、5 点満点中の 5 点を獲得
- ・ PC ワールド誌の Best Buy、ランク No. 1 獲得
- ・ Mac ワールド誌の Eddy Award、ランク No. 1 獲得

まさに「三冠王」だった。

TP・A プロジェクトは 2000 年度・2001 年度 2 年間の活動で、情報画像事業本部と EAI の一体感を大いに高めた。初年度（2000 年度）は前年に開発した商品で戦ったので、「意あって力足らず」だったが、2 年目の 2001 年度は「初年度の失敗をバネに大きな成果」をあげた。日米の TP・A プロジェクトメンバーが 2002 年 3 月ハワイに集合し、「TP・A スバルミーティング」で 2 年間の成果を総括した。シングルファンクションプリンタでは EPSON は HP 社と互角に戦える商品ラインアップを整えた。しかし 2001 年の X' mas 商戦から HP 社は MFP にシフトする戦略を打ち出したため、EPSON は再び MFP で HP 社の後塵を拝することになった。

私は即座に開発設計者に MFP 追撃の指示を出した。私の失敗は MFP で第 2 の TP・A プロジェクトを編成しなかったことだ。平時の職制での対応ではなく、非常時のプロジェクト編成にすべきだった。「危機感が足りなかった。」

3. IBU プロジェクト

TP・A プロジェクトに少し遅れて、IBU プロジェクトを発足させた。組織が硬直化して、各職能部門のスタッフは相対的に規模の小さい事業には目が届かない。レーザープリンタ、LEP、SIDM、スキャナー等は各職能部門から専任スタッフを捻出すれば、もっと深掘りできて成長させられる、もっと利益を増やせると思った。一方、私のもう一つの危機は事業部責任者の高齢化だった。

その時私は 57 歳。隣近所を見渡せば、液晶ディスプレイ・半導体・映像機器等事業部長は私と同年輩かそれ以上。HP 社のフィオリーナ女史は 45 歳で CEO 就任。HP 社に限らず欧米の一流企業 CEO は能力が高く、活力に溢れ、かつ若い。日本企業もいつまでも年功序列で、若い人の出番を塞いでいては将来がない。危機に陥った情報画像事業本部を救えるのは、能力・意欲・体力全てを備えた若い人達だ。そう考えて、4 つの IBU プロジェクトを立上げた。設計・技術・品保・生産・営業等各職能の代表者でステアリング・コミッティを構成し、そのコミッティをチェアマン・バイスチェアマンが仕切ってプロジェクト的に仕事を進める。チェアマンは設計部門、バイスチェアマンは営業部門から選んでコンビを組ませた。

- ・ レーザープリンタ IBU は設計 I 部長と営業 K 部長
 - ・ LFP IBU は設計 Mi 部長と営業 T 部長
 - ・ SIDM IBU は設計 K 部長と営業 K 部長（兼務）
 - ・ スキャナー IBU は設計 Ma 部長と営業 N 課長
- という布陣でスタートした。

IBU＝事業部ではなく、なぜ IBU プロジェクトにしたか？はつきりと事業部に分けるには戦力が足りなかった。また事業部にしたが最後、組織は縦割りの弊害を生み、自己増殖することを恐れた。

IBU プロジェクトを発足させた効果はすぐに表われた。

例えばレーザープリンタ IBU の場合。ビジネス系商品拡大の掛け声に乗って、開発投資がかさみ過ぎていた。開発機種が多すぎたし、人もお金もかかりすぎる。まず第一に開発機種数を適正レベルに絞り込んだ。これで固定費が大幅に減った。購買部門が手が回らなかったエンジンベンダーとの価格交渉や為替変動リスクの分担交渉、これも IBU プロジェクトがきっちりとやってコストダウンとリスクヘッジを実現した。コスト競争力を高めるため、エンジンベンダーとともに中国への生産移管も行なった、etc. etc. レーザープリンタ IBU プロジェクトは1年後には見事黒字転換を果たした。

SIDM IBU は中国や東欧・南米・ロシア・インドなど SIDM 需要が確実に存在する市場や OKI に牛耳られている米国市場に的を絞って攻勢をかけた。「FBI プロジェクト」を立上げた。その心は中国市場で“Flat Bed Printer No. 1”である。明確な数値目標を設定し、営業部隊がその目標値をクリアすると、さらに数値目標をストレッチするという手法で売上をグングン伸ばしていった。

LFP IBU は試行錯誤の結果、HP 推奨のいかなるメディアにも対応できるインクを開発させて、各国市場で LFP を急成長させることに成功した。

スキャナーIBU は日本ではコストが全く合わないので、R&D 費用を政府が援助してくれるシンガポールに設計・技術・営業等そっくり移転させた。製造はシンガポールとバタム島で分担し、新製品開発から製造まで、シンガポール・バタム島エリアで一貫して行なえる体制を整えた。その結果、2年後に黒字転換できた。

IBU プロジェクトが万能だとは思わないが、能力が高く意欲のある若い部長達に活躍の場を与えたことは間違いない。チェアマンの中にはその成功体験を認められて事業部長職についた者もいるし、別分野の重要なポジションで活躍している者もいる。

4. RO 活動

私が情報画像事業本部長に就任した翌年、1999 年から海外現地法人での新製品垂直立上げが行なわれるようになった。「日本で量産立上げた後、海外現法に生産移管する」という従来方式では変化の激しい市場のスピードについていけない。また、円高が進行したので、為替対策上も海外生産のスピードを上げなければならなかった。だから、「日本の量産立上げを省いて、一気に海外現法で量産を立上げよう」という発想だ。設計者・技術者が多数日本から現地に長期出張した。量産立上げまで帰れないから、正確には帰国日の予定が立てられない。過負荷労働やマネジメントのあり方について労組からも厳しい指摘を受けた。それ以上に事業経営上大きな問題は品質クレームの多発だった。工場から検査合格品として出荷しても、海外市場で品質不具合が見つかる。「それ！現地でリワークだ！」と

いうことで、技術者・技能員が現地に飛び、現地のワーカーと一緒にリワークに取り組む。顧客の信頼を失うし、膨大な費用がかかる。

2000 年の新製品垂直立上げも、ほぼ同様の結果だった。2 年続けての市場でのリワーク大量発生、製造担当の両角取締役の提唱で、2001 年早々「リワークゼロ (RO) 活動」がスタートした。

しかし、「RO 活動」とは何かと聞かれた時に、リワークをゼロにする活動と説明したのでは聞えが良くないので、「リライアブル・アウトプット (RO) 活動」に名称変更された。

RO 活動は、

- ・「品質第一」の再徹底
- ・品質は工程で作り込む
- ・三現主義の実践

を基本方針とした。

情報画像事業本部全員が、胸に「RO バッジ」を付けた。それぞれの個人目標を書き込んだ RO バッジを。海外製造現法もそれに倣った。RO 活動は事業本部・製造現法に急速に浸透した。

2001 年度、リワークはゼロにはならなかったが、激減した。さらにもう一段の努力が必要だということで、2002 年も「RO2 活動」が推進されることになった。私は RO 活動は製造に限ったことではないと思った。管理部門も営業も、全部門等しく参加して RO2 活動を推進してもらうことにした。

間接部門の業務の効率化にこそ「リライアブル・アウトプット」が欠かせないからだ。

5. 日本経営品質賞

2000 年 12 月、情報画像事業本部は社会経済生産性本部が主催する日本経営品質賞の「ベストプラクティス賞」を受賞した。受賞理由は「お客様の声を反映した商品化推進プロセス」である。日本経営品質賞本賞は獲得するのに大変な労力を要する。だから、とりあえず簡易版の「ベストプラクティス賞」からチャレンジしたいというのが、CS・品質保証部長の提案だった。私はその提案を受け入れて、「ベストプラクティス賞」受賞に向けた活動に GO サインを出した。幸いにも結果が出たので関係者には心から感謝した。

2001 年 2 月の表彰式に出席して、私は本賞受賞企業 (2 社) とベストプラクティス賞受賞企業 (当社のみ) の扱いに格段の差があることを思い知らされた。格差があるのは賞の重みが違うのだから当然である。しかし、ここで私の負けず嫌いな性格がモロに出た。よせばいいのに受賞スピーチの最後に「来年は日本経営品質賞本賞受賞に向けてチャレンジします」と満座の前で宣言してしまった。

2001 年度に入って CS・品質の担当者が日本経営品質賞受賞に向けた計画書をもってきた。「そうだ、今年度中にチャレンジするのだ」と思って計画書を読み進めた。スケジュール表を見ると、なんと 2 年分の計画が書き込んである。2001 年度は準備期間で、2002 年

度に本申請するスケジュールになっているではないか！！私はこの時、芝居気たっぷりに、烈火の如く怒ってみせた。事業部長や子会社社長を歴任してきて、私も感情をある程度コントロールできるようになっていた。本当は怒ることもないのだ。それまで私は広丘の専務室で怒声を放ったことはなかったから、この芝居は効果的だった。担当者は私が 2001 年度中の申請が本気の本気だということを理解して、肩を落してスゴスゴ引き下った。1 ヶ月余り経った後、担当者は 2001 年度内に申請する計画書を携えて専務室に来てくれた。私が本気の本気で逃げられないと、上司や関係者を説得して年度内申請案をまとめ上げてくれたのだ。私は嬉しかった。それ以降情報画像事業本部は各機能部門から選りすぐった 10 数人の専任スタッフを中心に、会議・合宿執筆を繰り返して日本経営品質賞申請に向けた準備を進めた。申請書取りまとめから最終確認まで完全に仕切ってくれたのは真道常務だった。

秋には現地審査も受けた。12 月、日本経営品質賞本賞受賞の朗報が届いた。日本経営品質賞受賞の主な理由は以下の通りだった。

- ・トップによる WEB メッセージ「こんにちは木村です」や年間 174 日間の国内外現場訪問によって経営の意思や方針を積極的に現場に伝え情報を共有している。
- ・顧客視点で再編された IBU 制やプロダクトマネージャー制。スピード感あるリーダーシップと市場密着型の商品企画を実現するための独自性の高い組織作り
- ・環境マネジメントシステム
- ・インフォメーションセンター満足度 No. 1、持込修理 No. 1

WEB メッセージ「こんにちは木村です」は情報画像事業本部のイントラネットホームページ“Symphony”の構築を進めていた情報システム担当の M 部長の奨めで始めたものだ。

“Symphony”を立上げたものの、アクセスが少ないので何かキラーコンテンツが欲しいという。私が毎週メッセージを書けばエプソン販売での実績があるのでアクセスが増える、タイトルは「こんにちは木村です」でどうかと同席した N 君が言う。「英文に翻訳して海外にも発信します」と M 部長。私もその気になった。10 月からのメッセージ発信を約束し、実行した。

10 月からメッセージを発信してみて驚いたのは WEB. の威力だった。私のメッセージが全世界に伝わる。毎週毎週メッセージを発信し続けると読者数が増え、かつ固定化する。そうすると、何ヵ月かに一回ぐらいはぜひ聞いてもらいたいお願いがでてくるが、メッセージを読むことが習慣化している人達には、すぐに聞いてもらえる。毎週メッセージを発信して固定読者を増やすのは、そういう非常時に備えて必要なことなのだと思う。

現場訪問 174 日には近隣の事業所も含まれているが、情報画像事業の関係会社は全世界に展開している。あちこちの事業所・関係会社を訪問して回るのはエネルギーの必要なことではあるが、WEB. メッセージだけでは一方通行なので、訪問による対話が必要だ。対話のためには現場に赴かなければならないということで世界中飛び回った。勿論広丘事業所内のトーク＆トークにも精を出した。

6. September Eleven

情報画像事業本部長時代の忘れられないエピソードは 2001 年 9 月 11 日、“September Eleven”の体験だ。

9 月 11 日朝台風 15 号が神奈川県に上陸。成田からロスアンゼルスへそしてトロント、ニューヨークを経てヨーロッパへ出張する予定でいたが、中央線も長野新幹線も運休、東京方面への中央高速道も不通で成田へ行けない。しかし、関西・名古屋方面は既に台風が通過しているので、関空からならロスアンゼルス行きの便に乗れる。

同行の T 部長は神奈川県在住。しかし、幸運なことに台風にもかかわらず東海道新幹線が動いているというので、T 部長は強い暴風雨の中、関空に来てくれた。

ロス行きの JAL 便は予定どおり関空を出発した。食事が済み、ひと睡りした後、トイレに立つと客室乗務員から声をかけられた。「ちょっとお話ししたいことがあります」「なんでしょう?」「実はアメリカ国内で同時多発テロが発生し、全米の空港が閉鎖されました。この飛行機はカナダのバンクーバーに緊急着陸し、様子を見ることになります。あと 20 分ほどしたら機内アナウンスする予定です。機内電話は 2 回線しかないので、皆様が電話に殺到すると、つながなくなります。どうぞ今のうちに電話連絡なさってください。」とのことだった。早速 T 部長に来てもらって EAI と連絡を取ってもらった。「ニューヨークの貿易センタービルに飛行機が突入。貿易センタービル・ツインタワーが燃えている。同時にワシントンのペンタゴンにも飛行機が突入した」という。EAI は手回しよくバンクーバー空港付近のホテルに 2 部屋確保してくれた。機内アナウンスがされると、客室内は同時多発テロの話題で騒然となった。貿易センタービルやペンタゴンに突入した飛行機はハイジャックされた民間航空機のようなのだ。ハイジャックされた飛行機は 8 機だ、10 機だという声も飛び交った。いろいろと想像をたくましくしてみたが、後刻テレビ報道で知る貿易センタービル炎上・崩壊のようなショッキングなシーンは夢だにできなかった。

飛行機は朝 11 時頃バンクーバー空港に着陸した。日本やアジアなどからアメリカに向った飛行機が次々と着陸してくる。バンクーバーに緊急着陸した飛行機に割り当てられた降機ゲートは 2 つ。降機が手間どって私達の順番がなかなか回ってこない。5 時間ぐらい待たされたらどうか、ようやく順番が来て、飛行機から足を一歩踏み出してみてビックリした。数十人の検査官がズラーッと並び、降りてきた乗客の手荷物を片っ端から調べている。まるで犯人扱いの手荷物検査だ。乗客には一切手を触れさせず、徹底的にチェックしていく。しかもダブルチェック。1 人につき 2 回ずつの検査だ。

ようやく検査・入国審査を終えてホテルにチェックインできた時は着陸から 7 時間ほど経過していた。部屋に入ってテレビのスイッチを入れると、恐るべきシーンが目に入りこんできた。貿易センタービルが炎上、やがて崩れ落ちるではないか！飛行機が貿易センタービルに突入するシーンも何度も繰り返し放映された。ワシントンのペンタゴンが炎上しているシーンも放映された。現実とはとても思えないようなショッキングな映像の連続だ

った。

T 部長が関係方面と連絡をとってくれた。翌日東部時間の 12 時、つまり西部時間の 9 時に、いつ空港閉鎖を解除するか決めるという。翌日 9 時になったが結論はでない。12 時にはでる、15 時にはでると先送りが重なって、結局 9 月 12 日には結論がでなかった。T 部長と私は手荷物しか持ち出せなかったので着替えがない。近所のショッピングセンターに行って着替えの下着やシャツを購入した。

翌朝 9 月 13 日朝に結論は出た。翌日 9 月 14 日 13 時にロス行き JAL 便は出発するという。

しかし、ロスへ飛んでも、それから先どのようになるか見当もつかない。翌日ロスへ行くべきか悩んでいる時、日本の本社筋と EAI が旅行代理店を通じて JAL に猛烈に働きかけてくれた。9 月 14 日 15 時発のバンクーバー発成田行きの再開一番機に T 部長と私用に座席を 2 つ確保してくれたという。とにかく一旦日本へ帰ろう、そう決めて 14 日昼頃空港に行った。空港出発ロビーは人の波でごった返していた。指定された JAL カウンターの脇をスリ抜けて 2 階の JAL 事務所へ着くまで、人をかきわけて進むのが大変だった。JAL の事務所にも沢山の人が押しかけていた。支店長室にも何人かの客が座り込んで待っていたが、支店長は逃げ回って席にいなかった。私達は申し訳ない気分になったが、そしらぬふりをしてバンクーバーから成田行きのチケットを発行してもらった。

さて、関空でチェックインした荷物はどうなるのか？

私達は正規ルートのロス行きに乗らないのだから、私達の手荷物は遺失物扱いになる。翌日の便で成田に送り戻されるという。

ところが幸いなことに、再開したばかりの空港は大混乱しているから定刻どおりには飛行機が飛べない。私達の成田行きの便も 2 時間ほど出発が遅れた。そのおかげでチェックイン荷物を成田行きの便に積んでもらうことができた。私達は日付変更線を越えて、翌日無事に成田に到着した。人も荷物も同時に成田に着いた。やれやれである。

翌年 2002 年 9 月 11 日、これも何かの因縁か、私は業務出張で成田からロスアンゼルスに向った。便は空いていた。ロスアンゼルス空港はガランとしていた。国内線のターミナルはもっとガランとしていた。サウスウエスト航空は 9 月 11 日に乗るような客は奇人だということで無料サービスにしたという。

私は 1 年越しでロスアンゼルスに到着できた。

7. 絶頂からどん底へ、そして再び上昇へ

1997 年度空前の好業績の後、私が事業本部長職を引き継いだ 1998 年度から業績が下降しはじめた。業績が低下しはじめるとなかなか歯止めがかからない。「予期せぬプライスエロージョン」という言葉が一時流行したが、自分の見通しの悪さを暴露しているようなものだ。円高の進行も同様。自助努力が足りなかったのだ。1999 年度も引き続き業績は下降

し、復活をめざした 2000 年度はさらに悪化した。最悪だったがここがどん底で 2001 年度から上昇に転じ、2002 年度は 1997 年度に次ぐ好業績につながった。

安川社長のお力添えをいただいてスタートしたローエンドプリンタ開発プロジェクトも 2000 年夏発売の SC480 では全く結果を出すことができず、2001 年夏の C40 そしてさらに改良を加えた 2002 年の C42 に至ってようやくその努力が実を結んだ。1999 年 6 月から数えて満 3 年の歳月を要した。大きな事業体は一度下り坂に入ると、歯止めをかけて再び上昇軌道に乗せるまで 3 年位はどうしてもかかる。だからこそ、事業責任者は常に「転ばぬ先の杖」を意識し、決断しなければならない。業績の良い時にこそ、業績悪化の芽をさがし対処策を講じるぐらいの心構えが必要だ。

2000 年度情報画像事業本部の業績が最悪の時、逆に電子デバイス事業は史上最高益を記録し、会社全体としては好業績をキープできた。しかし翌 2001 年度は一転して電子デバイス事業が赤字に転落し、情報画像事業本部の数百億円程度の業績回復ではその穴を埋め切れず、会社全体として最終損益赤字になった。

歴史に「もし＝if」はない。しかし安川社長の講話を待たず、私が情報画像事業本部長就任早々大局的な経済・業界の流れを掌握し、ドル高対応・低価格化対応に着手していたら、社史に汚点を残す 2001 年度最終損益赤字という最悪事態は避けられたかもしれない。

2002 年 3 月 31 日、情報画像事業本部を再び上昇軌道に乗せた時点で、私は広丘を離れた。

第 11 章 島内へ

1. 間髪入れず

情報画像事業本部長を離任して、間髪入れず映像・デバイス応用機器事業部長職に取り組んだ。事業部長の若返りを主張していた自分としては、映像・デバイス応用機器事業部長に長くともどまることは本意ではない。短期間で改革を断行し、後継者にバトンを渡すことだと腹を決めた。

正式就任前の 2002 年度方針キックオフ大会でプロジェクターを大きく成長させることを基本方針とする旨宣言した。その頃の島内には「プロジェクターは価格が急速に下がっている。数量は伸びても売上金額はもう伸びない」という空気が充満していた。私は「そうではない。仮に単価が 1/3 に下がったとしても販売数量を 10 倍に伸ばせば売上金額は 3 倍になる」と主張した。「プロジェクター」という前途洋々の技術・商品の潜在能力が掘り起こされていないし、コストダウンや海外生産に対する取り組みが甘すぎる。一方、採算が合わなくなり、将来性もなくなっているのにだらだら続けている事業がある。私の目には当時の映像・デバイス応用機器事業部の姿がそう映った。「プロジェクター」を大飛躍させて、島内事業所をセイコーエプソングループの「地方区」から「全国区」にしたいという想いも湧いてきた。

島内のホームページ“Rainbow”のコンテンツとして「島内からこんにちは」を休みを置かず、着任早々の2002年4月2日からスタートした。その第1号「映像・デバイス応用機器事業部長就任ご挨拶」で私はプロジェクターの潜在可能性と激烈な競争に勝ち抜く覚悟を、インクジェットプリンタの経験を踏まえて訴えた。「部品点数は文字通り半減、コストも40%程度に下げた。もう一段のコスト削減のために、従来の変動費削減・部分最適中心の進め方を改め、部品の標準化・共通化や機械設備・型投資の削減にも目を向け、全体最適の進め方をする」と。また、「キーワードは“CS”・“スピード”・“グローバル”の3つである」と。

4月・5月に映像・デバイス応用機器事業部の幹部・管理職との対話を繰り返し、職場を回り観察しながら、改革に向けて問題点を拾い上げた。

- ・プロジェクターのプライスエロージョンは、インクジェットプリンタの経験を踏まえると、想定を上回るスピードで進行する。大幅なコストダウンと\$1,000プロジェクターの開発は待った無しだ。

- ・リア・プロジェクションTVの開発を少人数のプロジェクトチームで推進しているが、商品化をめざすには体制の強化と組織化が必要だ。

- ・国内数社に依存するプロジェクター組立外注は小規模で非効率。中国へ生産移管し、大幅なコスト削減が必要だ。

- ・デバイス応用機器で過去のしがらみから続けている不採算商品（例えば液晶TV）は整理すべきだ。

- ・インクジェットプリンタ応用のラベル印刷システムは会社としては進める意義はあるが、映像・デバイス応用機器事業部では戦力不足。情報画像事業本部に移管すべきだ。

- ・島内事業所のスタッフルーム・ショールーム等の施設・環境は劣悪。事業所内の製造も時代遅れだ。

Etc.

そして、7月1日、組織変更・人事発令を断行した。島内では前例のない大がかりな組織変更・人事発令となった。

①事業部の名称を映像機器事業部に変更。「プロジェクター主体」を明確にした。

②副事業部長3人体制。3人の役割を明確にした。

③商品ジャンル別事業推進体制を導入。

- ・DA商品：DA（Device Application）事業推進部

- ・リアプロジェクター：RP（Rear Projector）企画推進部

- ・LCP：LCP（Liquid Crystal Projector）営業・商品企画・開発設計 3部門で構成

④部長級人事を大幅に刷新。

- ・部長3人転出、4人移入

- ・部長抜擢2人

- ・事業部内部長ローテーション3人

⑤新任課長 5 名発令。

2. \$1,000 プロジェクター

プロジェクター市場でもプライスエロージョンが激しくなっていた。ローエンド機の価格は既に\$1,500 を割っていた。\$1,000 はもう目前、1 年後には間違いなくそうなる。私は \$1,000 プロジェクター開発は絶対に一番乗りしなければならないと思った。理由は幾つかある。

第 1 はプリンタでの経験だ。20 数年前パソコンが普及しはじめた頃、高価なプリンタではなく \$1,000 プリンタが待望された。80 桁のドットインパクトプリンタで開発競争が展開された。その中で EPSON は MX-80 を開発、\$649 という思い切ったプライシングで一気にアメリカ市場の主導権を握った。

第 2 はパソコンでの経験。10 年ほど前、コンパックが従来製品の半値で新製品を発売したのをきっかけに PC の低価格化競争が激しくなった。低価格の波は当然日本にも波及した。LCP の責任者内田副事業部長とは PC 低価格化競争と一緒に戦った同志である。PC 低価格競争で NEC に遅れを取った過ちは絶対に繰り返してはならない。\$1,000 プロジェクター商品化は絶対に一番乗りしようということで意見が一致した。

第 3 の理由は、6 月にラスベガスの info Comm で業界関係者から聞いたプロジェクターの潜在可能性である。

「プロジェクターが TV に取って代わることはありえない。しかし、パーティで人が集まることが多いアメリカではバーベキューセットと同じようにプロジェクターはエンターテインメントツールとして普及する可能性がある。米国ではバーベキューセットはほとんどの家庭に備えられている。平均価格は\$300 ぐらいだが高級バーベキューセットは\$2,000 ぐらいする。また米国では 1968 年～74 年にかけて家庭用映写機が毎年 170 万台ぐらい販売されたことがある。累計販売台数 2,000 万台、平均価格は\$350。ただし物価を考慮して今の価格に換算すると\$1,627 になる。だから、プロジェクターが\$1,000 を切れば・・・。」

7 月下旬内田副事業部長を総括責任者とする「K プロジェクト」を発足させた。K プロジェクトの目的は、データプロジェクター・ホームプロジェクターの新時代を切り拓く画期的な低価格プロジェクターの開発・商品化である。商品化推進と商品企画・販売戦略のリーダーに気鋭の課長を抜擢し、職制に優先する責任と権限を全面的に与えた。また、ディスプレイ事業部・光学事業部・研究開発本部にも全面的な協力をお願いした。さらに日・米・欧・亜の販売会社とも密接な連携をとることにした。K プロジェクトは何度か壁にぶつかりながらもそれを突破していった。

デザインはぜひ斬新なものにしたかった。社内デザイナーと社外デザイナーのコンペにしてもらったが、圧倒的な支持を得たのは社内デザイナーの作品だった。当社のデザイナーのポテンシャルの高さを再認識した。

\$1,000 プロジェクターは翌年夏、私の後を受けた内田事業部長自らの手でローンチされ

た。「S1」と「TW-10」は世界各地で大好評。とくに最激戦地米国市場で爆発的な売れ行きを見せた。他社も価格対応で追随してきたが、念入りに準備してローンチしたS1の優位はゆるがず、EPSONはローエンド分野 No. 1 のポジションをキープし続けている。

「先手を取る」ことの重要性を再認識した。

3. 中国シフト

プロジェクターの生産は国内の外注先数社に分散して行なわれていた。情報画像事業本部が中国をはじめインドネシア、フィリピン等ほとんど全てを海外生産にシフトし終わっているのに較べると、はるかに立ち遅れている。当時の中国の発展ぶりとその活力・スピードを考えれば、早急に中国に生産移管すべきだと考えた。

中国シフトの責任者は佐藤副事業部長にした。映像機器事業部はデバイス応用機器の生産を中国で行なっていたが、小さなオペレーションでプロジェクターの生産などとてもできる体制にはなっていない。パワーのある現地責任者が必要だ。製造の経験豊富なK課長に赴任してもらうことにした。バックアップ体制としては広丘から移籍してもらった生産管理のH部長と海外経験豊富な新任のW課長の陣容で臨んだ。佐藤副事業部長・H部長・W課長そして中国に赴任するK課長ラインの動きは迅速だった。7月にスタートして11月にはローエンドLCPの中国生産を立ち上げた。当初はほとんどの部品を日本から輸出し、中国では一部の部品の調達と組立・検査が中心だったので、コスト削減率はせいぜい10%ぐらいだった。

中国生産は私の離任後加速化され、現在プロジェクターは100%中国生産。それもESLでプリンタと一緒に、プリンタで培った生産ノウハウ・調達力を生かしながら、生産効率を高めていると聞く。

4. リア・プロジェクションTV

リア・プロジェクションTVは永嶋副事業部長を責任者に据えた。7月に抜擢した気鋭のF部長と広丘から転籍してもらった営業のA部長の2部長にRP企画推進部を引っ張ってもらうことにした。A部長は過去アメリカ駐在経験はあるし、広丘時代バーチャル営業でいろいろなプロジェクトを推進している。顔も広く、アイディアマンで、アメリカ・メキシコでの現地委託生産・委託物流など、当社の投資を最小限に抑えながらプロジェクションTVを生産・供給するプランを考えた。商品企画面ではEPSONらしさを求め、画面を一瞬フリーズしてプリントできる機能やデジカメで撮った写真を大画面で楽しんだ後、気に入ったショットをプリントできる機能を付け加えた。“Living Station”のデビューは私が離任して10ヵ月を経た、米国ラスベガスでのCESだった。CES会場では大人気で米国の朝のテレビ番組で、CES会場と結んで商品・特徴を紹介されたり、一流新聞にも取り上げられて大いに話題を呼んだ。しかし、現実の米国でのビジネスは甘くなかった。

5. 業務改革

2002 年 5 月、草間社長から全社的に業務改革を推進するという号令がかかった。映像・デバイス応用機器事業部を大改革したい私には渡りに舟だった。私は早速「業務改革 10 力条」を取りまとめた。

「＜事業部長・副事業部長が心すべきこと＞

1. 「事業」の的を絞る！！・・・儲からない事業・成長しない事業はやめる。
2. 組織を簡素にする。組織の階層と部・課の数を減らす。

＜管理職が心すべきこと＞

3. 「商品」の的を絞る！！強い商品&儲かる機種。
4. ルールは簡素に定める。守れないルール、形骸化されたルールは変える。そしてルールを守る。
5. 余分な資料は作らせない。求めない。口頭報告・口頭連絡がベスト。
(メール報告／メール連絡で代替化)

6. 押印は責任の証明。チェック責任を果たすか、権限を委譲するか、明確に定めよう。

＜全員が心すべきこと＞

7. 個別（部・課）最適より、常に全体（事業・会社）最適を求めて行動する。
8. 会議は必要最小限。会議は「決める場」。審議中心、出席者は絞り込む。
9. 「創造性」は今ある部材を活用して発揮する。（標準化・共通化の思想徹底）
10. 自己完結・自己責任 」

映像機器事業部の業務改革は、具体的には「事業の見直し」「日常業務の改革」「マインド・行動の変革」の 3 本柱で推進した。定量目標として設定した人員捻出 100 人以上（事業の見直しで 50 人以上、日常業務の改革で 50 人以上）に対しては 142 人（事業の見直し 90 人、日常業務の改革 52 人）と 100%以上の達成率を上げた。捻出した 142 人のうち強化領域への配置転換が 92 人、外部人材の置き換え 13 人、内部ローテーション 31 人だった。また部課長の配置転換は 46 人、全部課長の 67%が異動した。しかし、具体的な成果はまだ十分ではなく、翌 2003 年度の課題として「事業の見直し」に関しては「海外生産体制の確立と事業部体制の徹底的スリム化」、「日常の業務改革」については「見える化によるマネジメントの高度化」、そして「マインド・行動の変革」については「気づきの風土醸成とそれによる意識改革の深化と自己変革」が残った。

6. レイアウト変更／玄関ロビー改造

毎年社長賞を受賞する優良事業部でありながら、島内のオフィスはお粗末だった。1,000 億円事業部にふさわしいスタッフの居室、玄関・ロビーにしようと担当の S 部長を督励して 1 年がかりで取り組んだ。S 部長が本社や関係部門との折衝を精力的に行なってくれたお

かげで、私の離任 2 ヶ月後に、すべてのレイアウト変更と玄関・ロビーの改装工事が終了した。とくに華美ではないが、売上 1,000 億円の優良事業部のスタッフが快適に仕事をし、来客を接遇する環境は整えられた。

島内に長くいられるとは、はじめから思っていなかった。しかし、1 年間しかいられないとも思っていなかった。突然の本社への転勤で心残りのことは多かったが、後は内田事業部長が引き継いでくれる。1 年間の割には、密度の濃い、記憶に残る島内生活だった。

第 12 章 業務改革・IR

1. 本社勤務・CFO

2003 年 4 月 1 日、取締役副社長（代表取締役）に昇任し、諏訪の本社 7 階に勤務することになった。入社してから 7 年弱の期間と、1988 年 11 月～1991 年 1 月の 2 年 2 ヶ月に続いて 3 回目の本社勤務だ。サラリーマン生活の最初と最後が本社勤務というのも何か因縁めいたものを感じた。肩書に CFO（Chief Financial Officer）がついて、担当はアドミ・ファイナンス・広報・IR・環境 etc.。従来携わってきた営業や事業とは別世界の仕事だ。銀行や証券会社とお付き合いしたことがないし、自信もない。しかし、山崎・金子両副社長が揃って退任された後の、草間社長苦心の新 3 副社長体制だからありがたく承った。当面の大きな課題は東証一部上場と業務改革だった。

東証一部上場に関しては安川社長時代から 10 年余かけて万全の準備を進めてきており、路線は既に敷かれていたから、あとは事を粛々と進めるだけだ。

業務改革は前年度山崎副社長が旗振り役だったのを引き継いだ。こちらはまだ道半ばで、方向も完全に定まったとは言えず、やるべきことが沢山残されていた。

2. 業務改革

業務改革は 2002 年 5 月、草間社長が役員・事業部長を緊急招集して、「業務改革推進」の大号令を発したのが発端で、以降山崎副社長をリーダーとして推進されてきた。

草間社長の主旨は「どんどん生産性が上がる『ライン』に対し、スタッフの生産性はほとんど上っていないのではないか。今後はスタッフの仕事を徹底的に効率化してその生産性を大幅に向上させ、スタッフが生き生きと働き、成果を上げる会社にならなければならぬ。生産性向上の結果スタッフ 1,000 人分の効率化・人材流動化を実現したい」ということだった。

山崎副社長指揮の下、1 年間推進するなかで各部門・事業部それぞれの立場で業務改革を試み、成果を上げはじめていたが、明確な方向が定まっていなかったように見えた。

山崎副社長に代って、私がリーダーを仰せつかったので、事務局の M 部長以下 T・N・Y 3 人の主査と早速作戦会議を開いた。事務局 4 人は業務改革に賭けていた。しかし、4 人と

も方向を定めきれないもどかしさを感じていたようだ。

私は事務局が方向を決めて、それを推進体に押しつけるのではなく、推進体の意見を先によく聞こうと提案した。主な事業体の担当役員・事業部長と意見交換した。その結果、事業部毎に事情が異なることがよくわかった。数年前赤字に陥った事業部は構造改革や意識行動改革を済ませていた。逆に順風満帆できた事業部は全てに対応が生ぬるい。だから業務改革のシナリオは、それぞれの実態に最もふさわしいグランドデザインを考えてもらえばよいと思った。

事業部長・本部長との対話や労働組合からの提案を総合勘案し、私は業務改革のグランドデザイン＝シナリオ作りの着眼点として、次のように例示した。

「『1,000 人～1,500 人の人材流動化を達成する』という最終目標に到達するには各事業部・本部がしっかりしたグランドデザイン（＝シナリオ）をつくり、源流のところから改革を進めなければ、あるいはトップから行動様式や部下への接し方を変えなければ個々人の業務改革につながらない。」

業務改革の大前提は「マネジメントの改革」だ。皆がその方向に向って努力すればかならず成果が上がるという戦略や戦術が取られなければならない。トップや部長が MBWA（Management By Walking Around）を実行し、会議は必要最小限、立ち話でも正式報告となり、やたらに資料の提示を求めない、余分な資料を作らせない等行動様式を大きく変えることが必要だ。そういうマネジメントの改革があつて、それに所属員が「指示待ち族」や「くれない族」から脱却し、「自ら感じて自ら動く」ように職場の文化が変わって初めて業務改革につながる。

「1. “マネジメント” 改革

—— 事業・商品の黒字化、慢性的過負荷労働削減へのベースとして ——

- ①事業領域・部門ミッションの再定義・絞り込み
- ②商品・取り組みテーマの絞り込み
- ③組織の簡素化／ローテーション

2. “仕事の進め方” 改革

—— 管理職全員が「価値あるリーダーの行動」を実践し、活性化し、効率的な仕事を奨励する職場を作る ——

- ①ビジョン・方針の明確化
- ②スタッフ生産性向上の取り組み、日常の管理が徹底する職場づくりと「見える化」の実行（必要に応じ KI、ブランドフット等のツールを活用）
- ③責任権限の委譲とそのフォローの徹底、“部・課内散歩”（＝MBWA）の実践
- ④会議は必要最小限、余分な資料は作らせない

3. 「共感と納得」を定着させる“職場改革”

—— 上司と部下のコミュニケーションが良く、一体となって知恵を出し合う「共感と納得」の環境をつくる ——

- ①目標・課題の共有化、方針・実行計画と個人目標シートが連鎖した仕組みづくりと実践
- ②スクランブルマネジメント、ワイガヤ、対話の実践
- ③基礎能力（読み書き・PC／専門能力の複数化）の向上、基礎体力（ウォーキング・健康増進）の向上」

この例示を経営会議で発表して、私の業務改革はスタートした。また、事務局は業務改革のホームページを立ち上げてはみたものの、アクセスが少ないことに悩んでいた。アクセス数を増やすために私のコンテンツを作ることを提案してきた。毎週のメッセージは事業部や販社では確かに効果があったが、本社副社長の立場で有効かどうか、私は疑問に思っていた。しかし、M 部長以下メンバーの強い要請を受け入れ、5 月の連休明けから「諏訪からこんにちは」を発信することにした。

広丘の「こんにちは木村です」、島内の「島内からこんにちは」の実績のおかげで「諏訪からこんにちは」も多くの皆様に継続して読んでいただけた。それにつれて業務改革ホームページのその他のコンテンツのアクセスも増え、業務改革の啓蒙活動・PR は大変やりやすくなった。

業務改革推進サイドの「例示」を受けて、事業部・本部サイドは自らの実情に合わせて、業務改革グランドデザインを策定した。最も熱心だったのは、当たり前と言えば当たり前だが、当時赤字に苦しむ事業部。事業構造改革も、ポートフォリオ改革も、そしてコストマネジメントも、何にでも前向きに取り込む姿勢を見せた。事業部・本部の実態・実情に合わせて考えて欲しい、推進サイドから「業務改革」の定義・押し付けはしませんと、事業部・本部の自主性を尊重したことが、逆に事業部・本部のヤル気に火をつけたように思う。事務局のスタッフが受け持ちの事業部・本部をかけまわるたびに、「動き出した」という実感を伝えてくれた。私も上場の IPO・ロードショウを終えた後、事業部・本部のヒアリングに回ったが、ディスプレイ事業部・半導体事業部・電子デバイス営業本部などの業務改革推進計画は非常に意欲的だった。システムデバイス事業部や水晶デバイス事業部は数年前に赤字を経験し、すでに構造改革・リストラを終えて、その重点を「仕事の進め方」改革や職場改革に移していた。推進計画の概要は可能な限り「諏訪からこんにちは」で取り上げさせてもらったし、業務改革ホームページでは担当スタッフが「良さの水平展開」の事例として取り上げた。

上期が終る頃からは「人材流動化」の実績も出はじめた。

下期も業務改革のフォローアップに事業部・本部を回った。電子デバイス事業セグメントは、業績の改善＝赤字からの脱却が至上命令で、事業構造改革・仕事の仕組み改革・意識改革に総合的に取り組んだ結果、利益体質に転換した。結果として人材の流動化目標も達成し、「やりがい」と達成感も実感したようだ。

ただし、ひとたび業績が改善された後の課題はいかに「保守化」を防ぐか、即ち「チャレンジャー」・「改革者」の気持ちを持ち続け、改革を継続できるかである。

情報関連機器事業セグメント、とくに主力の情報画像事業本部は前年度の業績が良く、構造改革は必要なしということで、「事業本部長方針～個人目標への展開のしくみ改革」と「仕事の進め方改革」に取り組んだ。その成果はあったが、インクジェットプリンタの業績が悪化し、必ずしも「やりがい」と「達成感」に業務改革の成果が結びつかなかった。今後は構造改革に取り組むことになる。

業務改革を 1 年間推進して、痛感したことは「業務改革に終りはない！！」ということだ。構造改革は既に済んでいる、あとは仕事の仕組み改革に集中すれば良いと考えられていた事業部が気がつけば再び構造改革が必要になったという事実。ここが重要だ。

構造改革も仕事の仕組み改革も意識改革もいつもレビューし、レビューを繰り返し行なわないと、再び奈落の底に落ちてしまう。ビジネスの世界は一寸先は闇。だから「構造改革」「仕事の仕組み改革」「意識改革」の 3 本柱で常に業務改革をチェックし続けていかなければならない、ということが私が得た教訓だ。

もう 1 つの教訓は、改革を進める上で重要なのは「基本」を強化することだ。「基本」、即ち土台がしっかりできていないと、すぐに崩れる。砂上の楼閣だ。例えば「5S」。整理・整頓・清掃・清潔・躰。5S というしっかりした土台があつてこそ長期・安定的に仕事の効率化がはかれる。

「健康増進」もしかり。あるいは「価値あるリーダーの行動」。10 年以上にわたって引き継がれてきた当社の「価値あるリーダーの行動」をもう一度検討しなおして「新価値あるリーダーの行動」を制定した。「信・迅・協・育」または“TRUST”、頭にたたき込みやすいモットーを添えた。創造と挑戦もリーダーの信・迅・協・育という行動規範が実行されてこそ、全社的に本物になる。

3. IPO・ロードショウと上場

東証一部上場については安川社長時代から 10 余年の歳月をかけて万全の準備を進めてきていた。前任の金子副社長はその中心人物だ。本来なら IPO・ロードショウも金子前副社長が総仕上げとしてなすべき仕事だった。私はたまたまめぐり合わせで、金子さんの後任として IPO・ロードショウに携わったにすぎない。

2003 年 5 月 20 日（火）東京証券取引所はセイコーエプソン（株）の東証上場を承認した。上場日は 2003 年 6 月 24 日（火）と決まった。

5 月 21 日（水）から 28 日（水）まで正味 6 日間、東京の機関投資家を 3 チーム編成（会長チーム、社長チーム、CFO チーム）で手分けしてまわった。1 チームあたり 25 社前後、合計 75 社前後の機関投資家に当社の概要・現況・戦略等を説明してまわった。

引き続き 5 月 31 日（土）に成田を発って、欧州・米国のロードショウに出かけた。海外は会長チーム（私は会長チームに所属）、社長チームの 2 チーム編成で回った。安川会長は

難関地域のロンドン・ニューヨークとサンフランシスコを一緒に下さったが、その他地域は私以下に任せて下さった。パリ・ミラノ・チューリッヒ・ジュネーブそしてニュージャージー・フィラデルフィア・アトランタ・オーランド・フォートローダーデールは私と財務経理の A 部長、IR の H 課長の 3 人で対応した。当社スタッフ 3 人に投資銀行スタッフ&通訳というチームでの対応はある意味で気楽だった。6 月 2 日（月）パリからのロードショーに備えて、前日の 6 月 1 日（日）はパリから約 1 時間余りのシャンパーニュ地方まで英気を養いに出かけたし、その後、チューリッヒ・ジュネーブと移動した先々でも忙中閑の一時を見つけてはエンジョイさせてもらった。ロンドン・ニューヨークの難関地域は安川会長にご一緒いただいて、切り抜けた後は、再びニュージャージー、フィラデルフィア、アトランタ、オーランド、フォートローダーデールと 3 人中心の旅になった。アメリカではフィラデルフィア以降チャータージェット機のお世話になったが、その機動力は抜群だった。アトランタで朝機関投資家とのミーティングを済ませた後、アトランタを発ってオーランド・フォートローダーデールそしてサンフランシスコまで 1 日で飛び抜けてしまった。通常の商業航空機を利用したのではとても考えられない行動範囲だ。

最後のサンフランシスコで再び安川会長と合流、2 週間にわたる欧米 IPO・ロードショーを無事終えた。気楽に取り組ませてはいただいたが正直ホッとした。

海外 IPO・ロードショーの間に、ブックビルディング方式の売出し価格の上限値を、幹事証券会社の提案で 2,400 円から 2,600 円に引き上げるという異例の措置を講じたが、何の影響もなく、新規発行株式・売出し株式とも完売した。

6 月 24 日（火）上場日当日朝、主幹事の日興コーディアル証券に会長・社長以下関係者が集合し、初値が付くのを今か今かと見守ったが、なかなか売りと買いが寄り付かなかった。当社関係者は一旦パレスホテルに引き揚げた。パレスホテルに引き揚げってから間もなく、午前 10 時 25 分頃初値が付いたとの連絡をもらった。初値は草間三郎社長の名前どおり ¥3,690（サブロウケン）。当日の終値は ¥3,510。当社関係者は想定以上の初値・終値で皆、胸をホッとまでおろした。

4. IR 活動

IPO・ロードショーで IR の初体験をしたが、機関投資家と接するうちに IR と営業・事業との共通点を見つけた。IR も営業・事業も戦略・マーケティングが重要だ。違いは扱う「商品」だけ。「営業」・「事業」は商品・サービスを売るのに対し、「IR」は会社を売る。セールス・トークはお手のものだ。IR、これこそ天職だと思った。

上場後最初の IR は 2003 年 7 月下旬第 1 四半期決算後の決算発表・アナリスト説明会と国内機関投資家回り。想定以上の決算だったので、まずは無難なスタートとなった。上期決算後は 10 月下旬に決算発表・アナリスト説明会・国内機関投資家訪問の後、1 週間にわたって海外機関投資家訪問を行なった。草間社長チームが米国の機関投資家を回ったので、私のチームは欧州を回った。上場直後の 2003 年度第 1 四半期・上期は予算に対しては上ぶ

れ、上方修正だったが、機関投資家からは上ぶれも誤差は誤差と厳しい指摘を受けた。

以降、四半期毎の決算発表、アナリスト説明会、国内機関投資家回り、半期毎の決算発表会、アナリスト説明会、国内および海外機関投資家回りをルーティンとして IR に取り組んだ。業績が上向いている時の投資家回りは気が楽だが、業績が下降線をたどっている時は気が重い。しかし、業績が下降線をたどっている時の方が、IR としては重要なのだと思う。ボクシングのサンドバッグのように一方的に打たれまくっても、それに耐え、そしてそれをバネにして企業体質を強化し、業績向上の努力を積み重ねることが重要なのだと思う。

業績予想は素直に言って難しい。誤解を恐れずに言わせてもらえば、ドンピシャリ当ることはまずない。事業毎に上振れと下振れが入りまじって、トータルで予想に近い数字ができれば御の字。

たいていはトータルで上振れするか下振れする。2003 年度から 2004 年度上期までは上振れで、2004 年度第 4 四半期以降今日まで下振れが続いている。

上振れ、下振れというのは人間の心理が根底にあるように思う。上昇基調にある時は、このぐらいまでは間違いなく伸びるだろうと精一杯の予想を立てるのだが、現実によくあるケースは、それを越えていってしまう。逆に下降局面にある時は、なんとかこの線で喰い止めたいと必死に頑張るのだが、その防御ラインをも下回って下降してしまう。この心理的な傾向をなんとか打破しようと判断しているつもりなのだが、それでも予想は難しい。

業績予想の精度を上げるという永遠の課題に挑み続けなければならないのが IR 担当の宿命である。後進にこの難しい課題を未解決のまま残して会社を去るのは心苦しいが、ぜひチャレンジを続けて欲しいと願っている。

5. One EPSON トップ懇談／NESP 活動／環境活動

業務改革・IR の他、自分なりに本社勤務の 3 年間、力を注いだのが、(1) One EPSON トップ懇談 (2) NESP 活動 (3) 環境活動だ。

(1) One EPSON トップ懇談

2004 年の初め、安川会長から、「最近孫会社まで役員が行かなくなったためか、彼らにだいぶストレスがたまっているようだよ」というご指摘をいただいた。私もそれを薄々感じていたので、同僚の副社長に相談し、副社長以下役員全員が手分けして、全世界の子会社・孫会社をまわってもらうことにした。2004 年度は 2 人 1 組で、2005 年度は 1 人で回っていただいた。初年度は事務局が張り切ってアロケーションしたので、役員 1 人当り 3~4 回ぐらいの One EPSON トップ懇談をしてもらった。もともと海外出張の多い役員の皆様にはさらに負担が増えたわけで、大変ご苦勞をおかけしたが、めったに本社役員の行かない海外現地法人や国内遠隔地の事業所の皆様には喜んでいただけた。事務局が特に通常の業務出張では行かないような法人・事業所を選んでくれた成果である。社内報・Web. 等コミュニケーション手段はいろいろあるが、本社から距離があればあるほど、トップと現場と

の相互理解は難しくなる。コミュニケーションは難しい。一度は **Face to Face** のコミュニケーションの機会を持っておかないと、相互信頼関係を築くのは難しい。一度でも直接会って話をしていれば、あとは **Web**. でもメールでも代替手段でカバーできる。

役員による **One EPSON** トップ懇談はぜひ今後も継続して欲しい活動だ。

(2) NESP (New EPSON Safety Program) 活動

「安全は会社の命」である。昨年深センで塩素ガス発生事故、シンガポールで火災発生と大事故が相次いだ。世界中に事業展開している当社は常に安全衛生上の事故と向かい合っている。火災や危険化学物質の扱いばかりでなく、**SARS** や鳥インフルエンザのような疫病のリスクも高まっている。

本社安全衛生担当部門が国内事業所のみならず海外現地法人の安全衛生診断を毎年行っているが、今日の状況からすると、全世界 10 万人の就業者全員の **NESP** 意識を高めないと、到底対処できない。各職場毎に **NESP** 推進委員を選任し、日常活動として **NESP** 意識を高揚、実践する運動が必要だと思う。

話は飛ぶが、当社が世界に誇る自衛消防団操法大会（少しオーバーかな？）には、もっと海外現地法人からの参加が増えればよいと思う。防災・防火活動としての自衛消防団は極めて重要だ。日頃訓練を積み重ねている人達と、そうでない人達では、いざという時に全く違う。

(3) 環境活動

1988 年のフロンレス活動に端を発した当社の環境活動、環境のリーディングカンパニーであることには間違いない。しかし、同業の **C 社・R 社** の環境問題への取り組みも徹底していて、当社は必ずしもトップとは言いきれない。グリーン購入、グリーン商品、**RoHS** 対応、**3R** etc.、リーディングカンパニーの名にふさわしい活動を絶え間なく推進していかなければならない。

地域密着型の環境活動として「よみがえれ諏訪湖」や「信州省エネパトロール隊」など、当社が中心となって貢献している活動も多い。環境問題は個人個人が自らの生活の中で考えなければならない問題になってきている。会社であれば、あれほど熱心に省エネ活動をするのに、家庭に戻ると途端に「省エネ」はどこかに行ってしまう。こういうライフスタイルを変えることが今後は重要になるだろう。

今後、私は一介の市民。**LOHAS** (Life Style of Health and Sustainability) に暮らしたい。

終章 新しい門出

いよいよ 41 年間 3 カ月に及んだ会社生活に終止符を打つ。自分の人生で最も長期間の生活だったにもかかわらず、過ぎ去ってしまえば「アッと言う間」のできごとだった。

6 月 23 日の退任を控え、3 月下旬から 6 月中旬の 3 カ月にわたって、お世話になった社内事業所、関係会社の皆様、そして親しくお付き合いいただいた外部企業の皆様にご挨拶して回った。あちこちで思いもかけぬ歓待を受けた。心底嬉しかった。義理人情・浪花節が日本の専売特許ではなく、アメリカでもヨーロッパでもアジアでも、それこそ万邦に通じる心情であることが実感できた。心から感謝の気持ちが湧いた。

自分の眼前には自由な世界が広がり、自由な時間が待っている。この自由な世界・自由な時間がどのくらい続くのかは神のみぞ知ること。私はこれから一日一日その自由を満喫していくだけである。

今日の日の来ることを予知して、そのための準備はしてきた。とりあえずハードウェアは整えてある。

東京生まれで、肉親も東京にいるので、老後は東京にも住居が必要だと考えて 3 年少々前に新宿区内にあるマンションを購入した。歩いていける範囲に東京女子医大病院や国立国際医療センター、早稲田大学などがある。スーパーマーケットや商店・飲食店も沢山あって暮らすには便利な街だ。新宿・銀座・浅草など都心・繁華街に出るにもそうは時間がかからない。

田舎の暮らしは、勿論捨てられないから安曇野市三郷明盛の自宅も昨年夫婦 2 人仕様の住宅に改築した。私のお城にと、15 畳位の広さの書斎兼応接間も作った。

ちっとも上達しないゴルフではあるが、これから身体を鍛えて練習を積みば少しはましになるかもしれない。そう思って昨年先輩の奨めにしたがって箱根カントリー倶楽部の平日会員になった。従前から会員になっている松本浅間カントリークラブと 2 つあるので、東京にいても安曇野にいてもゴルフができるようにした。

自由の身になってまず第一にしたいことは身体を鍛え直した。昨秋 1 週間 10 万歩歩行の大目標を立てて、4 カ月ほど実行したが、冬の間は、朝が暗いし寒いしでやめてしまった。おかげで体重が増え、お腹がどんどん大きくなり、逆に脚は細くなった。まさに「カエル体型」だ。自由に時間が使えるようになれば、冬の間は比較的暖かい昼間に運動ができる。それと社用車生活と決別できるのもメリットだ。エプソン販売社長時代から 10 年以上社用車のお世話になってきた。便利重宝この上ないが、運動の機会が激減する。これからは電車・バスと徒歩。一年中運動が続けられるようになるし、運動する時間も増やせるのだから、絶対に身体を鍛え直す。

第二にしたいことは読書。仕事にかまけてというよりは、付き合い酒とゴルフに負けて、読書量は直近の 10 年、めっきり落ちた。過去を振り返ると、役員になる以前、部長・事業部長の頃までは比較的よく勉強していた。役員になっても PC システム事業部長（電子機器

事業部長)の頃やエプソン販売社長になりたての頃まではまずまずだったが、直近の10年は完全に墮落してしまった。私の失われた10年である。今後、世界の歴史について体系的に勉強してみたいし、文学・哲学についても勉強してみたい。「学生」に戻るのも1つの方法かもしれない。

第三にしたいことは若い人達との交流。先輩や同世代の人達との交流は重要で、これについては後述するが、これからは若い人達からこそ、いろいろ教えてもらえそうな気がする。実現するかどうかまだ確かではないが、大学の教職につく道をさぐっている。自分の体験・知識を語る一方、若い人達から新しい考え方・感覚を吸収する。人生が一生勉強だとすれば、教えながら学ぶ「教職」は一举両得の最善の方法ではないかと思っている。

第四にしたいことは、先輩や同世代の友人のネットワークの再構築。学生時代の友人ともすっかり疎遠になってしまい年賀状の交換以外にはほとんどコンタクトがない。会社の先輩・同僚・同期の友人達とも同様に疎遠になっている。自分の最大の資産「友」。かけがえのない重要資産＝友人のネットワークをもう一度整理し、再構築したい。生涯の友のネットワークを再構築することが、新しい人生のスタートになるような気がする。

以 上
(完)

木村登志男 (きむら・としお)
法政大学ビジネススクール
イノベーション・マネジメント研究科教授



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

著作権無断転載禁止