

セイコーエプソン・国内市場成熟と成長への 突破口模索

木村, 登志男 / KIMURA, Toshio

(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)

89

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

35

(発行年 / Year)

2010-03-11

木村 登志男

セイコーエプソン・国内市場成熟と
成長への突破口模索

＜ビジネスケース 資料 No.7＞

2010/03/11

No. 89

Toshio Kimura

Professor, Hosei Business School of Innovation Management

SEIKO EPSON Corp., Groping for a Breakthrough to grow in the matured Japan Market

<The Case of a Business, No.7>

March 11, 2010

No. 89

<ビジネスケース 資料 No.7>

セイコーエプソン・国内市場成熟と成長への突破口模索

木村登志男

主旨

2001年度9年ぶりにマイナス成長となったセイコーエプソンの国内販売会社エプソン販売は、さらなる成長への突破口を模索したが、結果として踊り場からの脱却が果たせない。しかし、経営企画・生産管理の実務経験豊富な真道社長指揮の下、管理体制・利益体質の強化をはかった。そのプロセスを追う。

第1章 路線踏襲、皆で力を合わせて

1. 「百不当一老」（ひゃくふとういちろう）

2002年6月26日付で真道昌良がエプソン販売（株）第5代目の社長に就任した。1947年1月生まれの55歳、前任の降旗社長から9歳若返った社長就任だった。社長就任にともなうキックオフ大会は開催せず、「会社を強くする」という降旗前社長の方向付けを踏襲することを明言して、静かにスタートした。肩肘張らず、力まず、自然体で臨んだ。セイコーエプソンでは管理部門の経験が長く、直前の情報画像事業本部時代には「日本経営品質賞」や「サプライチェーンマネジメント」など常に新しいテーマに取り組んできた。管理部門の長い経験から「科学的管理」の思考方法は身に付いていた。販売現場は初めての経験であるが、4月からエプソン販売の顧問となって、幹部社員からのヒアリングや営業前線の視察に精を出してきた。短い期間ではあったが、社長登板のウォーミングアップは済ませていた。

真道社長の仕事の信条は「仕事は皆で一緒に考えて、皆で力を合わせてやるもの」だった。だから、お互いに歯に衣着せず率直に考えをぶつけ合って、本音の議論を重ねて信頼関係を構築しようとした。

「みんなの心をひとつにして物事に取り組むためには、お互いが率直に議論を尽くすことが必要だ」という真道社長の座右の銘は「正法眼蔵」に出てくる「百不当一老」（ひゃくふとういちろう）（注*）という言葉である。リーダーとして、部下を引っ張っていくためには、まず自分自身が「この努力に意義がある」と納得しなければならないと考えていたときに出会った言葉だという。

(注*)「百不当一老」(ひゃくふとういちろう)は曹洞宗の開祖・道元が著した『正法眼蔵』の言葉。「仏道修行に取り組んでもなかなか到達できないのは、百の矢を射てひとつも当たらないようなものである。しかし、それでも努力するうちによりやく一本が当たる。当たった一本は過去の努力の賜物で、当たらなかった百の矢(百不当)にこもった努力が熟した(一老)のだ。当たらなかった百本があればこそ、当たった一本が存在し得る。徒労のような努力によって、道は自在に通ずるのだ。」という教えの一節。

2. 新旧世代交代

真道社長の登場は役員陣の新旧世代交代の象徴でもあった。6月26日の降旗社長退任の前に、上田常務が4月に、宮澤取締役も5月にそれぞれ定年で退任していた。株主総会から間もない、7月8日に森専務も退任した。株主総会で新たに選任された取締役は臼杵宗平氏、その後の取締役会で常務取締役に昇任したのが白川 元氏である。

3. 頑張りぬいた上半期

真道丸の船出は順風満帆というわけにはいかなかった。厳しい市場環境の中で、2002年度上半期売上高は目標とした「前年並み」にほんのわずかだが届かず、前年を多少下回る結果となった。救いは販売管理費を大幅に削減することができ、税引前利益は、売上高が減ったにもかかわらず、前年を上回ったことだった。

それは新社長の下、全員が頑張りぬいた結果だった。第一四半期終了時の試算では、売上高が昨年度実績を大きく割り込むのではないかと思われていた。税引前利益にいたってはマイナスの見込みと、非常に深刻な事態が予測されていた。全社的な緊急アクションを取り、その結果、上期売上高は、前年比99.9%と当初予測からは大きく改善された。また経費節減も改善目標を100%以上達成することができたのだ。

販売面では、8月後半以降市場が減速して目標とのブレ幅が広がり、全体的には厳しい結果となったが、個々の活動においては成果が見られた。たとえばコンシューマ市場でのシェアは、前年53.1%に対して今年上期は53.9%。また、A3カラーレーザーは前年比150%、LFP(ラージフォーマットプリンタ)も前年比152%と著しい成長を見せた。ホームシアターも4月から本格的に売り始め、月平均販売台数200台という実績が上がっていた。また、サポートも堅調に目標を達成し、さらに、値引・リベート・戦略費の管理水準もかなり向上した。

一方、経費は、昨年同期比で見るとかなり抑えられた。

4. 下期に向けて

下期の市場環境は厳しいと予想された。

真道社長は「小さくなるパイを競合各社で奪い合う事態がさらに深刻化します。しかし、パイが小さくなってもそこには必ず『勝者』と『敗者』がいます。これまでは、皆さんの

努力によって『常勝 EPSON』という評価を得てきましたが、下期は当社にとってまさに真価を問われる時になります。ぜひ、『勝者の評価を継続して獲得していくのだ』という強い意志を持って行動してください。そして、くれぐれも『油断』や『おごり』を戒め、『チャレンジャー』の姿勢をもって取り組んでください。」と檄を飛ばした。

真道社長としては降旗前社長から引き継いだ年間売上高 2600 億円台はぜひとも必達したいところだった。そうなると、下期目標はもともとの計画値 1460 億円に「+α」が必要となる。現下の厳しい経済情勢から、仮に 2600 億円を割り込むとしても、昨年度の売上高 2559.8 億円を 1 円でも上回りたいというのが本音だった。

税引前利益は今年度予算では昨年度より 3 億円ほど少ない数字になっているが、利益についても前年度以上を確保するつもりで進めようとした。

真道社長の檄は続く。「確かに市場は厳しく、多くの企業が『どうやっても前年実績を割ってしまう』という状況ではありますが、我々はいろいろ言い訳せずに、『前年実績をクリアした』というひとことで自分たちの努力の結果を言い表せるようにしたいと思います。事業部からも、新規市場開拓のために多額の投資をしてもらうことになっています。それだけ当社への期待が大きいということです。我々は、『効果が出せなければお返しします』という気持ちで、この投資を有効に業績に結び付けていきたいと思います。」

年末商戦に向けては、目玉のカラリオシリーズで 9 機種の新製品発売が予定されていた。「解像度 2 倍・速さ 2 倍」の PM-970C、「3WAY ダイレクト」の PM-860PT、「一台三役」の CC-570L、プロが待ち焦がれていた 3200dpi のスキャナ GT-9800F など、競争力のある商品がラインナップされていた。レーザープリンタ、PC、プロジェクターでも期待できる新製品が次々出てくる予定である。

また、主力の情報画像事業本部は 2002 年度から「EPSON=Photo (フォト)」という戦略を明確に打ち出していた。それに応じてエプソン販売も、「デジタルフォト市場創造／市場の拡大と参入」が下期の大きな課題となっていた。

ブレインチャイルド㈱の調査では、デジタルプリント市場は年々拡大し、2006 年には銀塩写真の市場規模と並ぶと予測されていた。この市場では①ホームフォトプリント、②店頭 DPE・ミニラボなどの商業系、③プロフェッショナルの三つの分野があり、ホーム向けのカラリオ、プロ向けの LFP の拡販はもとより、商業系ではノーリツ鋼機㈱との提携など、あらゆる角度からそれぞれの市場を拡大していくことが課題に上がっていた。

プロジェクターに関してはホームシアター市場を拡大するチャンスを迎えていた。そのためにはソリューションの視点、つまりプロジェクターによってお客様の生活がどんなふうになるかという視点で拡販に取り組むことが必要となっていた。

市場開拓・ダイレクトアプローチについては、上期は全国で 38 名が活動し、文教・自

治体を中心に7000件を訪問し、全国の文教・自治体の約50%にコンタクトしていた。この活動によってアプローチプロセスの捉え方やノウハウが蓄積され、商談情報の管理ポイントが明確になってきた。下期はこの成果をベースに、目的を絞り込んだ活動を展開すること、つまり、一つには、地域ごとの特色を生かすこと、そして、文教・自治体だけではなく、その地域に合った業種・業態（例えば、写真、サイン・グラフィック、流通、美容院、市町村広報、医療・学会、ホテル・旅行業、建築業）をターゲットにアプローチしていくこと、それから提案型の活動をさらに推進することなどが課題となっていた。

システム販売による売上も年々伸びてきていた。2000年度は120億円、2001年度は150億円、そして2002年度上期は110億円（前年比164%）の売上があり、年間では250億円を狙えるところまできていた。「箱売りからソリューションへ」といろいろな分野で活動を展開してきた結果、システム販売がようやく地に着いてきた。下期は新しいソリューションの芽も育て、さらにこの路線を拡大することが期待されていた。

そのような課題が明確になった年末商戦を前にして、真道社長は自身にとってはじめての経験となる「2002年度下期キックオフ大会」で自らの思いをエプソン販売幹部社員に語った。

その主旨はメーカー販社として「規模の拡大を追求した経営姿勢」を踏襲していくことで、そのために取り組まなければならないのが、一つにはこの会社を中期的にどういう会社にしたいかという『企業ビジョンの共有』、二つ目は「組織のミッション、タスクの明確化」、三つ目は、「販売価値の向上」——すなわち提供する商品あるいはエプソン販売の「お客様にとっての」価値を明確にし、拡大していくこと。そして四つ目は、社内の情報流通と社外からの情報流通を促し、知恵を共有することだった。

5. 厳しい戦い

下期は想定していたとおり、日本経済全体が不透明な局面であり、コンペティションは厳しくなった。厳しい経済状況の中では、世の中の基準が大きく変わり、マーケットの要求が高度化してくる。年末商戦でエプソン販売は例年通りカラリオ系の新製品をラインアップし、商戦に臨んだ。広告宣伝・販促にも力を注いだ。しかし、コンシューマ市場では、昨年までの「圧勝」という状況と比較するとかなり厳しい戦いになった。シェアは50%を維持したが、前年よりも3%ほどシェアが低下した。それは、キヤノン・HPなどコンペティターの動きやマーケットの要求などが、エプソンの予想を超えて高度化していたことに他ならない。

年末商戦の結果を受けて、真道社長は社員に向けて意識の変革を求めた。

「努力のレベルや発想の幅など、すべての側面で、我々の価値基準をもう一步引き上げ、それが新しいスタンダードなのだと考えを切り替えていく必要があります。自分のミッシ

ョンを『ここまで』と決め付けずに、さらに領域を拡大してください。『事後の分析』からもう一步踏み込んで、モノが出来上がる前から積極的にメーカー側に働きかけ、市場の情報などを踏まえて製品づくりにかかわっていただきたいと思います。」

ところで話は少し横道にそれるが、2002年12月はエプソン販売にとってはエポックメイキングな「月」となった。「カラリオ」プリンタの国内出荷台数が累計1500万台を突破したのだ。1994年6月に MJ-700V2C を発売して以来、新製品投入のたびに市場を驚かせてきた高画質も進化を重ね、今では「キレイ」が当たり前になった。8年半での快挙達成だった。

思い返せば、MJ-700V2C が開発されていることをエプソン販売の販売推進担当スタッフが聞かされたのは、1991年半ばごろのことだった。当時は世のトレンドがドットインパクトから静粛性の高いインクジェットやレーザーヘシフトしつつあり、売れ筋はキヤノンのバブルジェット「BJ-10」で、「インクジェットはキヤノン」と言われていた時期だった。エプソンにも「IP-130K」（84年発売）や「HG シリーズ」（86～91年発売）のようなインクジェット機はあったが、エプソンはノン・インパクトプリンタでは出遅れていた。それを打開するために、「キヤノンより先にカラーインクジェットを出す」ことが開発陣の目標だった。ところが、商品化寸前の93年末に「キヤノンがカラーインクジェットを94年春に発売する」という情報が入ってきた。実際の発売が94年3月、価格は12万8000円という、当時としては「カラーがそんな値段で！」と話題になるほどの低価格だった。発売時期で一步遅れをとったエプソンの「MJ-700V2C」も当初は「同じ価格で」と考えられていたが、発表の直前に、「キヤノンに打ち勝つには性能でも価格でも上を行かなければならない」という事業部・販社両者トップの決裁を経て、急遽9万9800円という価格に変更した。結果は大正解だった。「MJ-700V2C」の発表が4月、そして5月のビジネスショーで出力サンプルを配りまくったところ、その圧倒的なカラー画質はライバルキヤノン、HPのはるか上をいっており、業界で大評判になった。6月発売と同時に、一気に「インクジェットのエプソン」「高画質のエプソン」というイメージが浸透した。そして、翌95年新製品 MJ-500C/MJ-800C の発売とともに「カラリオ」ブランドが登場したのである。「カラリオ」の評価を決定的にしたのが96年11月に発売されたフォトマッハジェット PM-700C である。その売行きは空前絶後といっても良いぐらい圧倒的で、文字通り飛ぶように売れた。PM-700C 以後、エプソンの国内マーケットシェアが50%以上、キヤノンは30%以下という時代が長く続くことになる。PM-700C 以後、エプソンのフラグシップ機は常に画質を向上させながら、さらに市場ニーズを先取りした「Something New」を付け加えながら、PM-750C, PM-770C, PM-800C, PM-900C, PM-950C, PM-970C と続いてついに累計1500万台の金字塔を打ち立てたのである。

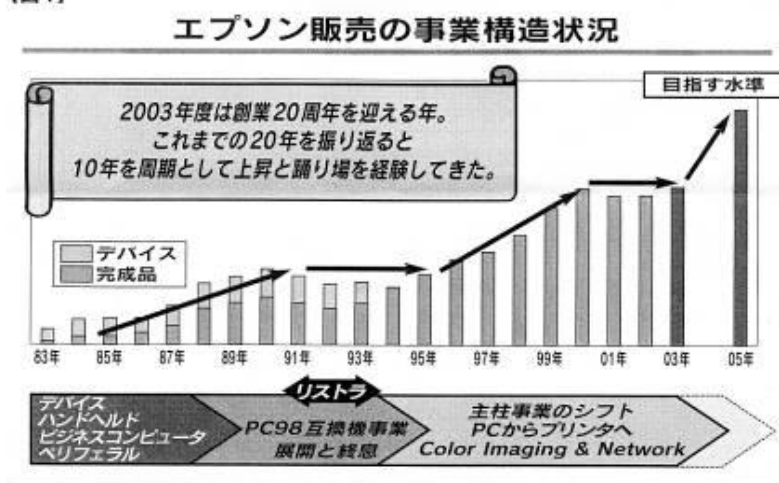
第2章 創業20周年を迎えて

1. 創業20周年、中期経営計画 売上高4000億円を目指して

2003年はエプソン販売が創立20周年を迎える節目の年である。そのことを念頭に置きながら、2003年度キックオフ大会で、真道社長は2003年度に臨むにあたって中期経営計画から説明を始めた。

「エプソン販売は、今年で創業20周年。ここまでの歩みを振り返ると、売上高は10年周期で上昇と踊り場を繰り返しています。ちょうど今は2度目の踊り場に当たり、今後10年、あるいはここ2～3年の中期的レンジで当社がどんな方向に向かうべきかを考える非常に重要な時期にあります。【図1】

【図1】



ここでもう一度我々の事業構造を再確認すべく、ハードと消耗品それぞれの売上高伸び率の推移を見てみると、ハードの伸び率は2000年度で減速、2001年度には大きく前年を割っています。一方で消耗品の伸び率は2001年から縮小傾向が続いています。これは価格低下の影響もありますが、やはり2000～2002年度のハードの不振がボディブローのように効いてきた結果です。本体の売上減を消耗品でカバーできると思うのは誤りで、やはり我々はハードをメインに考えなくてはなりません。

続いて事業環境を見てみると、物販（＝従来『箱売り』と呼ばれてきた事業）の分野については、需要の一巡や設備投資意欲の減退などから、台数面の成長性が低下し、単価も叩き合いになっています。また、顧客ニーズも、ハードそのものへのニーズより、『それを使うとどんなベネフィット（利益）・コンビニエンス（利便性）が実現できるか』という方向に関心が動いている。従って、我々も顧客のベネフィットやコンビニエンスを追求した商品・提案をお客様に提示できればなりません。さらに、ビジネス系ユーザーの調達チャンネルも大きく変化しています。用途の拡大に応じてチャンネルの多様化が進む中、今後

も既存チャネルの淘汰や再編がさらに進む可能性があるので、チャネル構造の変革を考えていく必要があります。」

「目指すべき売上規模として『2005年にはぜひ売上高4000億円に』という願望があります。未来がどのように展開していくのか、何が正解かは誰にも分からない。分からないなら、自分たちで決意して、信念や情熱を持って取り組むことでギャップを埋めるしかありません。」

講話の最後に、真道社長は今後重点的に展開する施策として5項目を挙げた。それは、

- ① 「物販力」と並ぶ「ソリューション販売力」の再強化
- ② 本体物販力の再強化
- ③ サプライビジネス拡大に向けた体制強化
- ④ 業務改革
- ⑤ 組織風土改革

だった。

中期的施策の説明の後、真道社長は2003年度の業績目標に触れた。売上高は対前年比104%の2685億円、経常利益率は0.8%である。ただし、経常利益率については1.0%以上にチャレンジすることとした。

2003年度も引き続き厳しい市場環境が予想されたが、「縮小均衡」は販社として最悪のシナリオである。一定水準の利益を前提としつつ、売上拡大を優先させる方針を明確にした。

2. 「次世代のエプソン販売」へ

(1) 中期事業戦略検討部会

2003年度はエプソン販売にとって、創立20周年の節目の年であると同時に、業績的には踊り場にさしかかっている中、中期的なレンジで今後のすすむべき方向を見出していかなければならない重要な時期でもあった。真道社長は前年10月に中期事業戦略検討部会を発足させていた。主要各部門の副本部長・部長から精鋭8名を選抜した。メンバーは松原 康博（ビジネス営業本部副本部長）、富田 隆宏（販売推進本部副本部長）、酒井 琢弥（首都圏ビジネス営業本部副本部長）、領家 健二（ビジネス営業本部副本部長）、北原 洋一（宣伝部部長）、佐伯 直幸（情報画像販売推進部部長）、杉崎 正樹（量販営業企画部部長）、平林 敏彦（首都圏営業一部部長）だった。

メンバーは2002年10月から2003年1月までの間に10数回の会合を開き、各自の業務領域にこだわらず、自由に議論を交わし、エプソン販売の現状の課題と進むべき方向性について答申をまとめた。この答申を元に真道社長が重要施策の決定、組織変更を

行ない、4月のキックオフ大会で幹部社員に熱く語ったことは既述のとおりである。現に、部会メンバーのほとんどが2003年4月1日付の組織変更で肩書きが変わった。

(2) 大幅な組織変更・人事異動

真道社長がキックオフ大会で語ったとおり、2003年4月1日付の組織変更・人事異動は大幅なものだった。

前年、一旦は無任所にした常務取締役を、4月1日付で就任した小口徹常務取締役を含め、全員に委嘱業務を与えた。副本部長・部長のローテーションも大幅に行なった。若手の育成と同時に「次世代のエプソン販売」を築きあげるための全社一丸体制であった。

主な変更点は下記のとおりである。

- * 総合企画本部（本部長 望月取締役）が新設され、経営企画部を所管。
- * 管理業務本部（本部長 白川常務）は傘下の部を再編成・名称変更し、所管は総務部、経理部、情報化推進部、業務改革推進部、物流管理部、販売業務部の6部となった。
- * 販売推進本部が「マーケティング本部」（本部長 清水取締役、富田副本部長）と名称変更され、所管する「部」の数は従来の8部から3部に統合再編成された。マーケティング企画部はすべてのジャンルを統合して扱うことになった。その他は宣伝部と新設の商品管理部である。
- * マーケティング本部には所属しない独立の「部」として新市場開発推進部が新設された。「EPSON=Photo」戦略の下、写真館向けプロジェクト・ハイアマチュア向けプロジェクトなど新市場でのデジタル写真普及推進を担当する。
- * サポート本部（本部長 原田常務、山岡本部長、成瀬副本部長）は従来の4部編成を再編・統合して、CS・サポート企画管理部、テクニカルサポート部、カスタマサポート部の3部とした。
- * 最も大きく変わったのがビジネス・システム系の営業部門である。従来の首都圏ビジネス営業本部とビジネス営業本部の2本部体制から「ソリューションビジネス推進本部（本部長 小口常務、酒井副本部長・斉藤副本部長）」、「広域ビジネス営業本部（本部長 伊藤常務、佐藤副本部長）」、「首都圏ビジネス営業本部（松原本部長、領家副本部長）」、「東日本ビジネス営業本部（本部長 臼杵取締役）」、「西日本ビジネス営業本部（本部長 上杉取締役）」の5本部体制と共通機能のビジネス営業企画部に細分化された。
- * コンシューマ営業本部（本部長 丸山取締役、中野副本部長）は新設の「広域量販営業部」を加え、量販営業企画部、東日本量販営業部、西日本量販営業部の4部を所管。

6月23日の株主総会では、近年珍しく新任取締役の選任がなかった。その結果、真道社長以下の役員陣は4月1日付で常務取締役に選任された小口 徹および金子弘吉に代わって監査役に就任した木村登志男を含めて、常務取締役4名（伊藤義純、原田 豊、白川 元、小口 徹）、取締役4名（上杉美信、清水久司、丸山正美、臼杵宗平）常勤監査役服部のぼ

る、と監査役2名（木村登志男、石井 清）のすっきりした役員構成となった。

その株主総会の翌日、親会社セイコーエプソン（株）は東証第一部に上場した。10年以上かけて、セイコーエプソンはもとより全世界の関係子会社を巻き込んで準備（Jプロジェクト）を進めてきた上での、悲願達成だった。

（3）社員意識の変化

真道社長は20周年記念行事のひとつとして、社長以下役員が手分けして日本全国の拠点を訪問する「拠点对話集会」を実施することにした。

それに合わせて、社内報「エソール」（2003年7/8月号）はエプソン販売設立20周年記念企画【Part 3】で全社員の意識調査を実施した。題して「一人ひとりが考えるエプソン販売の現在——未来」である。「カラリオ以前」（内田有紀以前）入社の社員と「カラリオ以後」（内田有紀以後）入社の社員ではかなり意識に差があり、興味深い。

『カラリオ以前世代』は、EPSONを一流企業だと思っていない人が7割以上で、社員も『企業規模にふさわしい企業人』であるとは思っていない様子。

『カラリオ以降世代』は、CMの好感度やブランドの認知度からか、入社前、当社を一流企業と思っていた人が半数近くおり、入社前と後で会社のイメージが変わった人が大多数。」

「カラリオ以降世代はギャップを感じる人が少ないようだが、これは、良くも悪くも『あきらめ（＝割り切り）が早い』ので『会社ってこんなもの』と考えられるドライさの表われか。カラリオ以降世代が『指示待ち』で『大人しく』見えるのは、以前と比べて自分の意見をアピールしにくい環境になってきているからかも？また、カラリオ以前世代は『上に教えられる』というよりも『上を見て学んだ』ので『下も上を見て育つもの』と考える傾向があり、カラリオ以降世代は効率性を軽視する旧世代に不満な様子。

カラリオ以前世代とカラリオ以降世代との意識ギャップは、体育会系世代とドライな現代っ子世代とのギャップと言えるかも。」

3. 2003年度の営業活動と業績

（1）苦戦の上期

スタートの第1四半期（4月～6月）は、個人消費が低迷し、企業系市場には若干の持ち直し感があつたものの、総じて停滞感が強かった。主力のコンシューマ系インクジェットプリンタは残念ながらキヤノンの強い攻勢、HP社の複合機での攻勢もあり、4月中旬以降シェアは50%を下回る状況だった。

巻き返し策としては顔料系のカラリオの優位性訴求、デジカメ／プリンタセット販売に

よる Non-PC 層の取り込み、携帯電話からのプリント需要開拓等の施策により、シェアの回復・売上拡大をはかることが考えられた。「ケータイプリント」に関してはNTTドコモと業務提携した。NTTドコモのデジカメ付きケータイ 505i とエプソンのカラリオの共同広告も行なわれた。「ケータイプリントの時代がやって来る」ことがアピールされた。これまでのケータイのデジカメは解像度が低いため、撮影した枚数のわずか 4.3%しかプリントされていなかったが、505i のデジカメのように解像度がメガピクセルを越えると話が違ってくる。本家デジカメも解像度が 1 メガピクセル以下の時は、それほどプリント率は高くなかったが、1 メガピクセルを越え、2 メガ・3 メガ・4 メガと解像度が上るにつれて、プリント率も上ってきた。プリンタのインフラにケータイが加われば、PC、DSC、ケータイ合わせてプリンタのインフラは日本市場 9,000 万台となる。この膨大なインフラに向けて、EPSON の Photo プリント作戦を展開しようとしていた。

一方、LFP（ラージフォーマットプリンタ）は好調、レーザープリンタについてもカラー機は比較的順調だった。消耗品の売上は予算および対前年実績を上回り、本体の落ち込みをカバーした。また、液晶プロジェクターについては、標準小売価格 148,000 円の普及機新製品 EMP-S1 が市場の拡大を牽引し、シェアを伸ばした。

市場環境が悪く、競争が激化する中、エプソン販売は体質強化・業務改革に取り組んだ。その取り組み方は科学的・システマティックで業務フローと経営体質強化諸活動をマトリックスに組み合わせたものだった。つまり横軸に業務フロー、即ち、商品企画、商品仕入／役務調達、商品／付加価値提案、営業、受注・出荷／物流／回収、活用支援／サポートと取り、縦軸には営業力強化、CS 向上／ブランド力高揚、効率化／コストダウン、インフラ強化というような諸活動を取ってそれぞれのマトリックス上で具体的な業務改革項目を決め、実行してきた。今後さらに力を入れる活動として、下記の 5 項目を今後の重要課題に定めた。

- ①営業力強化
- ②販売会社のスタッフ部門としての、ミッション明確化
- ③市場の変化を敏感に察知し対応する能力強化
- ④管理者のマネジメント力を強め、変革意識と自主性を強化
- ⑤経費の効率化・削減

第二四半期も状況は好転しなかった。主力のコンシューマ系インクジェット「カラリオ」プリンタは夏商戦ではライバルの猛追を受けて苦戦した。上期最後の 8 月・9 月はそれこそ地獄の苦しみを味わった。その結果上期の業績は衝撃的な結果になった。売上こそかろうじて前年を上回ったが、肝心の利益は大幅に減少してしまった。救いは関係会社の上期業績が比較的健全なことだった。

エプソンオーエーサプライは、売上高の前年伸長 11.4%、経常利益は売上比 0.8%、長野エプソンシステム販売は、売上高はほぼ計画どおり、経常利益は売上比 1.1%だっ

た。

（２）巻き返しを図る下期

下期に臨んで、真道社長は「前年実績に対し、増収増益の必達」の目標を明確にした。その結果、下期の必達目標は売上高前年伸長 105%、経常利益は売上高利益率で 1%以上となった。また、下期スタートに際して、全社員に「目標を必達する強い意志」、「上場企業グループメンバーとしての自覚と責任」、「変革を恐れず改革を推進するリーダーの自覚」の 3つのスタンスを求めた。

企業体質強化に向けて、取り組むべき重要施策としては「企業風土革新」、「企業体質革新」、「社員品質向上」の 3点を掲げた。

「企業風土革新」では「改革意識の高揚——構造改革、業務改革、意識改革」を組織的に推進することにした。セイコーエプソングループ全体で取り組むことになった業務改善提案活動「E-KAIZEN活動」も積極的に推進することにした。

「企業体質革新」では「事業ミッションとオペレーション体制の見直し」、「営業マネジメント革新（権限・責任構造改革）」、「情報インフラ革新（プロセス・アウトプット改革）」の 3つを推進することにした。

「社員品質向上」では「今日的・近未来的営業マン像実現支援」、「全社的CS向上施策推進」「コンプライアンス強化」の 3つを掲げた。

肝心のビジネスに関しては、下期は有望商品が目白押しだった。

コンシューマ系インクジェット「カラリオ」プリンタではライバルキヤノンを再び大きく突き放すべく取った戦略は「銀塩プリントを凌駕する保存性」をアピールすることだった。エプソンの「ピエゾ」方式とライバル各社の「サーマル」方式の大きな違いは、熱を加えずインクを固形のまま飛ばせるか飛ばせないかという点だ。エプソンのピエゾ方式はインクに熱を加えずにそのまま飛ばせるから、インク材料の選択幅がライバル各社に較べると圧倒的に広い。超写真高画質でかつ、銀塩プリントを凌駕するインクを実現できているのは、EPSON だけだ。

年末商戦用の新製品には、顔料系の PX-G インクを搭載した、フラグシップモデルの PX-G900 と、染料系で従来品より保存性と画質を大幅に改良した「新耐光性染料」、PM-G インクを搭載した PM-G800、PM-G700、そして、「究極のフォトプリンタ=HOME DPE マシン」（写真対応複合機）PM-A850 とダイレクトプリンタ PM-D750、普通紙クッキリの 4 色顔料インク PV-G 搭載の PX-V600 の 6 機種が含まれていた。HOME DPE マシン PM-A850 は PC を使わない写真対応複合機でフィルム（ネガ・ポジ）からのスキャン&プリント、デジタルカメラやカメラ付携帯電話からのダイレクトプリントや紙焼き写真からの写真コピーなどが可能だった。

EPSON の TV コマーシャルも傾向を変えた。保存性の高さをアピールする「つよインク」

マンも登場。新コマーシャルキャラクター松浦亜弥と「つよインクマン」の 2 本立てコマーシャルを展開することにした。

新製品の評判は上々だった。それを見て真道社長はコンシューマインクジェットプリンタの下期必達目標を「苦節 1 年・地獄 2 ヶ月・シェア 60%以上」に定めた。

カラーレーザープリンタは画期的な新製品が投入された。4 サイクルカラーレーザープリンタ LP-9000C/7000C だ。これまでのカラーレーザープリンタはあくまで「カラー」として販売されてきた。つまり、モノクロレーザープリンタとは別のジャンルの商品という考え方だ。そのため、カラーのニーズはあったとしても、そのニーズが絶対的なものでなければ、カラーのためのランニングコストが高価すぎるため、モノクロで我慢するとか、カラー印刷の使用を制限・規制するということが行われてきた。

EPSON は 4 サイクルの強みを生かし、つまりモノクロの印刷スピードは 40ppm（1 分間に 40 枚印刷）で、通常は高速のモノクロレーザーとして使ってもらい、カラーが必要な場合には印刷スピードは 10ppm（1 分間に 10 枚印刷）とモノクロの 1/4 のスピードに落ちるけれども、それほど高コストにならず、カラーの印刷もできることをアピールした。つまり、モノクロとは別にカラーを売るという発想ではなく、モノクロを置き換え、必要ならばカラーも印刷できる発想だ。40ppm の高速モノクロレーザーとしては適正価格で、かつ小型（設置面積・体積が小さい）。モノクロレーザーとしても十分な競争力があって、カラー印刷もできるわけだから、リプレースする理由が十分ある。コマーシャル・キャラクターには女優の柴咲コウを起用した。スリムな彼女が狭い棚の中に入って「置き楽プリンタ」とそのコンパクトさと性能をアピールした。真道社長はカラーレーザープリンタ（A3）の下期必達目標を「待望久しい新製品投入、打って出る シェア 45%以上」と定めた。

話が先走るが、LP-9000C/7000C は 10 月発売と同時に大好評となり、3 月の年度末需要に向けての供給が追いつかない状況になった。カラーレーザープリンタとしては、日本市場ではこれまで例を見たことがない爆発的な売れ行きとなった。LP-9000C/7000C はモノクロレーザーの市場をそのままモノクロ&カラー市場に置き換える勢いで、急速に市場に受け入れられつつあった。レーザープリンタではインクジェットプリンタ以上に、消耗品のトナーカートリッジの売上・利益が期待できた。

それ以外のジャンルでも有望な新製品が用意されており、商品ジャンル別の下期必達目標は次のように定められた。

- * ホームプロジェクター「市場の黎明期、EPSON が拓く 販売数量 15K 以上」
- * デジタルカメラ「『EPSON の DSC』の存在感確立 シェア 2%以上の安定」
- * スキャナ「市場の転換期、圧倒的首位確保 シェア 50%以上」

（３）市場地位の再強化

下期の市場環境は上期に引き続き厳しいものだった。しかし、下期に投入された新製品は期待通りの結果につながった。カラーレーザープリンタの新製品 LP-9000C/LP-7000C は前述のとおり 10 月に発売と同時に市場に強いインパクトを与え、年度末 3 月には供給が追いつかない状況になった。自社製エンジンを搭載した LP-9000C/LP-7000C は市場戻入率が非常に低く、実に手離れの良い商品だった。レーザープリンタ、とくにカラーレーザープリンタはこれまで故障が多く、戻入率も高いため、ワランティ・コストがかさんでいた。LP-9000C/LP7000C はこれまでの他社製エンジンのものに比較すると、戻入率が文字通り 1 桁違った。これだけ品質が良いとワランティ・コストが大幅に下がり、保守契約しても利益が増える。品質向上こそ最大のコストダウン手段、利益増加手段だ。

また、LP-9000C/LP-7000C はモノクロレーザーの置き換え需要を狙って急速に販売台数を伸ばし、累積設置台数が増えるにつれて、消耗品トナーカートリッジの売上も急速に伸びていた。

インクジェットプリンタは不況のなか、販売量はほぼ前年並みではあったが、苦節一年を乗り越え、「市場地位の再強化」をはかることができた。商品化の段階から事業部と一体的な活動を行ない、市場投入から販売まで事業部やマーケットと総合的にコミュニケーションを取りながらエプソン販売の総力を挙げて取り組んだ結果、商品競争力・市場提案力が総合的に向上した。とくに HOME DPE フォトプリンタとして投入した PM-A850 は日本市場にも「複合機」という新しい市場・ジャンルを作り出した。この複合機については、先行する米・欧市場での経験に学び、日本市場のトレンドをしっかりと見極めた上でそのトレンドに乗ってマーケティングや販売活動を行なった結果、EPSON 主導で複合機マーケットを広げることができたのだ。この経験が次年度の年末商戦の戦略に生かされることになる。

プロジェクターは、ホームユースのドリーミオシリーズやビジネスユースの低価格モデル EMP-S1 が好評だった。

企業の成長・発展の原動力はやはり「競争力のある新製品」、商品競争力の大切さがあらためて再認識させられる結果となった。

（４）２００３年度業績

2003 年度は、景気の先行き不透明感が強い中でのスタートとなったが、輸出増や企業業績の改善を背景に民間投資が上向き、企業 IT 投資にも改善の動きが見られた。個人消費は、年明け以降にようやく持ち直しの傾向となったが、消費がデジタル家電製品へ向か

い、情報機器のビジネス環境としては引き続き厳しい状況だった。

しかし、前述のとおり下期に競争力の高い新製品を投入し、本体物販力の再強化とサブライビジネスの拡大に取り組み、「市場地位の再強化」をはかった。また、顧客ニーズの高度化に応える活用価値提案と付加価値販売、ソリューションビジネスの強化・拡大も推進した。さらに業務改革、E-KAIZEN 活動、組織風土改革など企業体質の強化につとめ業績の向上に取り組んできた。

その結果、エプソン販売の 2003 年度業績は、年度初めに設定した事業計画目標には及ばなかったが、前年度実績を 1.2% 上回る売上高 2602 億円を達成した。利益面では、上期の厳しい状況から下期に挽回を期した。経費の合理化を進めたが、厳しい市場状況への対応や新規市場開発投資も必要であり、経常利益は前年度比 31.5% 減の 18 億円にとどまった。

業績以外の特記事項として 2 つ上げておきたい。

ひとつは、情報画像事業オペレーションの高効率化を図るために、セイコーエプソン(株)情報画像事業本部より、情報画像商品にかかわる物流・製品保証機能の移管を受けたことである。これにより、当面の資金需要は増加したが、その後関係者の努力により在庫削減・物流コストの削減が進み、真道社長体制下の利益体質強化に大きく貢献する。

もうひとつはエプソン販売からセイコーエプソングループ全体への人材供給面での貢献が始まったことである。セイコーエプソンへの転籍や海外販売会社社長への人材派遣である。エプソン販売で営業経験を積み、その能力を評価されて海外販売会社社長に抜擢された第 1 号はエプソン・インド社長に赴任した藤田悦男である。

第 3 章 新たな目標・ミッションに向かって

1. 新組織体制

2003 年度は前述のとおり増収・減益であったことから、2004 年度は「利益体質を抜本的に強化する」ことが第 1 番の目標となった。2004 年度を迎えて真道社長はカラーレーザープリンタ LP-9000C/LP-7000C の快進撃やインクジェットプリンタ複合機 PM-A850 のヒットなど明るい材料がいくつもあるので、新たな目標・ミッション達成のために新組織体制を整えることからスタートした。

まず、役員人事として 4 月 1 日付で小口徹常務取締役を専務取締役に、清水久司取締役に常務取締役にそれぞれ昇任させ、小口専務には新設のビジネス事業部長を、清水常務には同じく新設のコンシューマ事業部長を委嘱した。それは、2004 年度中に定年による退任が予定されていた伊藤常務・白川常務なきあとの真道体制を想定してのものだった。

4 月 1 日時点のエプソン販売役員体制は真道社長以下、小口専務、伊藤・原田・白川・清水の 4 常務、上杉・丸山・臼杵の 3 取締役体制だった。なお、3 ヶ月後の 6 月 23 日、

株主総会で原田常務が退任し、あらたに真岡厚史が取締役に選任される。また、石井清監査役が退任し、代わって宮田淑彦が選任されることになる。

4月1日付組織変更での大きな変更はスタッフ組織において、従来の「本部制」を廃止し、新たに「センター制」を導入して再編成したことである。

具体的には、コーポレートセンター、ビジネスサポートセンター（白川常務）、カスタマコミュニケーションセンター（兼 富田）、CS・QAセンター（原田常務）、営業統括センター（伊藤常務、富田）である。

小口専務傘下のビジネス事業部はソリューションビジネス推進本部（酒井本部長・斉藤副本部長）、広域ビジネス営業本部（佐藤本部長）、首都圏ビジネス営業本部（松原本部長・領家副本部長）、東日本ビジネス営業本部（本部長 臼杵取締役）、西日本ビジネス営業本部（本部長 上杉取締役）の6本部を所管し、利益責任を負った。

また、清水常務傘下のコンシューマ事業部はコンシューマ営業本部（本部長 丸山取締役・中野副本部長）とスタッフのコンシューマ販売支援部を所管し、利益責任を負うことになった。

2. 2004年度経営方針・重点施策

真道社長はセイコーエプソンの経営方針を受けて、2004年度のエプソン販売経営方針を「利益体質を抜本強化する」「支柱商品の市場地位 NO. 1 の確立、再強化」「企業力の基盤となる組織・個人能力を強化する」の3項目に定めた。

（1）利益体質の抜本強化

「利益体質を抜本強化する」ための実行項目には「売上総利益の増加」、「総費用の削減」、そして3つ目に「CRM・CS・サポートという業務が本当に新しいお客さまの開拓につながっているのか、リピート顧客・ロイヤルカスタマーの拡大につながっているのか改めて問い直し、進めていくこと」をあげた。

情報機器はほとんど例外なく全世界的に低価格化が進み、事業利益が圧迫されていた。一般管理費販売費の削減は待ったなしの急務であった。アメリカのデルコンピュータが良い例で、いかに少ない管理費・販売費で効率的に販売するかが企業業績を左右するようになっていた。欧米に較べて本体価格が相対的に高い日本も2004年度を迎える頃には、もはや例外ではありえなかった。セイコーエプソン事業部の苦しい台所事情から、エプソン販売に対する仕切り価格が上がり、販売マージンは年々絞り込まれるので、売上高横ばいが続くエプソン販売の売上総利益は2000年度をピークとしてその後は年々低下傾向にあった。一方、総額人件費は年々増加傾向にあった。そのギャップを販売戦略費の絞込みとその他経費の圧縮で利益を確保してきたのだが、2003年度は販売戦略費・その他

経費ともに絞り込みきれず、減益となったのである。

仕切り価格が上がる中で、いかに売上総利益を増加させるか、人件費が上昇傾向にある中で、それをいかに押さえ込み、販売戦略費・その他経費を以下に絞り込んで総費用を削減するか、エプソン販売としてはかつて経験のない領域での努力が求められることになった。もはや売上高を追求すれば利益が付いてくる時代ではない。科学的な経営が求められていた。

また、プリンタ本体とサプライの売上比率が、年々サプライ売上比率増加の方向に推移し、レーザープリンタは2001年度で、インクジェットプリンタは2003年度で、サプライ売上が本体売上を上回るようになった。本体売上をもっと伸ばそうという課題と同時に、サプライの売上もさらに伸ばそうという課題が突きつけられていた。これこそCRM・CSによる新顧客創造・リピート客拡大で達成されなければならない課題であった。

（２）主柱商品の市場地位「No.1」の確立、再強化

主力のコンシューマインクジェットプリンタではライバルキヤノンの猛追を受け、かつてのような圧倒的な差はなくなっていた。2003年度の年末商戦は複合機PM-A850でその存在感を取り戻したものの、2004年度のスタート時点では月ごとにエプソンとキヤノンがシェア首位を奪い合う状況となっていた。エプソン側から見ると、ものすごい勢いで押し込まれているようにも思えた。市場地位をもう一度再強化するために事業部と一体となって「DASH プロジェクト」を推進し、シェア No. 1（台数シェア50%、金額シェア55%）の確立を目指していた。

また、カラーレーザープリンタでは「100K プロジェクト」推進し、カラーレーザートータルで2004年度「100K」以上販売（台数シェア45%）を目指していた。

プロジェクターでは、ビジネスとホームの両方で首位をさらに確固たるものに（台数シェア40%）こと、SIDM と TM については、改めて重要商材として掘り起こしていくことを目標とした。

（３）企業力の基盤となる組織・個人能力を強化する。

市場価格低下、仕切り価格上昇、総額人件費上昇かつ成熟化しつつある商品を抱えて、売上を伸ばし、利益を増やしていくためには、全社的に利益意識・プロ意識を徹底して浸透させ、全ての組織・構成員による強い会社づくりが不可欠である。そのため「プロフィット マネジメント」が4月から試行されることになった。売上総利益などいくつかの重要な指標を見ながらマネジメントをしていくことになる。

そして、全社員による高度なCSRの実践も大きな課題である。コンプライアンス・CSRのリスク・危機管理が重要な課題となる。また、個人情報保護法が2005年4月に施行となるので、12月までにプライバシーマークを取得しなければならない、など課題は多い。

3. 接戦の中、売上総利益拡大・総費用削減・上期史上空前の経常利益

主力のカラーインクジェットプリンタではライバルキヤノンとの激しいシェア首位争いが続いた。

“EPSON=Photo⇒写真文化の継承”を標榜するエプソン販売は4月にはデジタルカメラ写真出力専用機「カラリオ ミー」を発売した。マルチファンクションプリンタやフォトプリンタのニーズは拡大すると見て、エプソンは Photo コンテンツの分散プリントを実現する商品群、例えば前年に発売した PM-A850 や PM-D1000、4月発売の Colorio Me などを投入し、Home DPE の普及・浸透をはかろうとしていた。とくに Colorio Me は女性にターゲットをあてて、気楽に使える「家庭用ミニラボ」として商品化した。6色顔料インクを採用し、画質や耐候性は銀塩写真と同等以上、そして一枚あたりのランニングコストは町の写真店と対抗できるリーズナブルな価格設定にした。

デジタルカメラ・デジタルプリントの普及は銀塩写真の王者、富士写真フイルムに甚大な影響を与えていた。この頃、話題になっていたのは、「特約店契約解消」問題である。

銀塩写真のフイルムや、フイルム付きカメラ、あるいはプリントが激減したため、富士写真フイルムは「四特」と称された4大特約店、樫村、浅沼商会、美スズ産業、近江屋写真用品との特約店契約を解消した。巨額の違約金を支払ってでも特約店契約を解消しなければならないほど、銀塩写真の需要は激減したのだ。

富士写真フイルムはデジタルカメラで撮影した写真の大量プリントに今後活路を見い出そうとしているが、ホームプリントの普及をめざす EPSON やその他プリンタメーカーとの争いは今後ますます激しさを増しそうだった。

なお、上期のカラーインクジェットプリンタシェア争いでエプソン販売は残念ながら首位を逃した。10年振りの首位陥落だった。

カラーレーザープリンタ LP-9000C/LP-7000C は市場侵入率が非常に低く、実に手離れの良い商品だった。モノクロレーザーの置き換え需要を狙って急速に販売台数を伸ばし、累積設置台数が増えるにつれて、消耗品トナーカートリッジの売上も急速に伸びた。このペースで LP-9000C/LP-7000C の売上が伸びれば、1～2年後にはトナーカートリッジの売上・利益がドル箱になると思われた。しかし、2004年度に入って、5月、6月と月が進むにつれてその勢いが鈍ってきた。ライバルメーカーの反撃が始まったのだ。競合メーカーはモノクロレーザープリンタの大幅値下げに踏み切った。それは「カラー化を阻止するがごとき勢い」だった。また、カラーレーザー自体も採算度外視と思えるような値下げ販売に打って出てきた。前年度からの大勝利でエプソン販売サイドにも多少の油断はあったかもしれないが、売上総利益拡大を至上命令とするエプソン販売としてはなりふり構わぬライバルメーカーに歩調を合わせるわけにはいかなかった。

プロジェクターは文教系市場が低調なためデータ・プロジェクターが伸び悩んだが、ホ

ームプロジェクター市場が立ち上り、トータルとしては成長がはかれそうだった。

それぞれの商品ジャンル、営業部門で上述のような激しい商戦が繰り広げられる中、エプソン販売は売上総利益拡大、総費用削減による利益創出に向けて努力を傾注した。上期が終わった段階で、その努力の成果は数字となって表れた。上半期としては史上空前の経常利益を上げることが出来たのだ。

4. 下期に向けて

上期、経常利益に関しては、史上空前の実績を上げたので、下期の真道社長の目標は年間を通じて「実質過去最高益」を達成することに定められた。過去最高の経常利益は1998年度の42億円である。ただし、1998年当時はセイコーエプソンの事業部サイドにも余裕があり、とくに情報画像事業本部では市場価格の変動に対しては事業部サイドがそれを負担し、販売会社に対しては常に一定の粗利を保証する仕切り体系をとっていた。しかし、2004年時点では、事業部サイドにすでに余裕がなくなっており、仕切り率はアップする状況に変わっていたし、またかつて販売在庫まで事業部が管理する体制から、販売在庫・物流業務はエプソン販売が管理する体制に変更されていた。そういう条件変更まで考慮すれば、表面上の数字は別として、「実質過去最高益」が狙えるというのが真道社長のロジックである。

そのための最重点施策が3年計画で進めるサプライチェーンマネジメント革新活動だった。2004年度はエプソン販売内部の改革を行い、2005年度には販売代理店まで含めた改革、2006年度には最終顧客まで含めて改革し、在庫水準を2003年度比50%削減するという意欲的な計画である。受発注革新活動も下期の大きなテーマだった。競合他社の受注出荷締め時間が15時なのに対して、エプソン販売は1月までが12時、2月以降14時と改善してきたので、もう一息で競合他社に追いつくところまで来ていた。

営業活動面では、小口専務・清水常務の両事業部長が下期での巻き返しを期していた。

5. 年末商戦

上期ライバルキヤノンにシェア首位の座を奪われたカラーインクジェットプリンタはDASH 作戦で年末商戦にかけていた。エプソンがアドバンテージをもつ複合機の比率を意図的に高めることによって首位の座を奪回しようと計画を練った。夏商戦ではエプソンのカラーインクジェットプリンタの商品構成はシングルプリンタ62%、複合機26%、ダイレクトプリンタ12%だったものを、年末商戦では複合機45%（チャレンジ50%）、シングルプリンタ43%、ダイレクトプリンタ12%と比率を逆転させる計画を策定した。複合機のラインアップもPM-A850 1機種 of 体制から、PM-A870 を真ん中に、上はPM-A900、下はPM-A700 という3機種構成に拡大した。10月に投入したカラリオ新製品

の滑り出しは順調で、10月24日で終了した週のEPSONインクジェットプリンタのシェアは51.4%まで伸びた。計画通り、複合機の新製品PM-A900(6.8%)PM-A870(9.0%)、PM-A700(6.7%)が好調だった。複合機のシェア合計は25.8%で、全体の51.4%の半分を占めていた。エプソンの仕掛けどおり、日本市場での複合機化は順調に滑り出した。

一方、シングルプリンタは戦い方を変えた。最上位機種顔料モデルPX-G5000とPX-G920については、PM-4000PXも含め「カラリオプロセクション」という新しいブランドを立ち上げ、ターゲットを明確に写真愛好家に絞った展開をすることにした。

その理由は前年顔料モデルPX-G900をフラッグシップとして投入した際、セールスが思ったほど伸びなかった苦い経験を踏まえていた。ラインナップとしてのフラッグシップを強調するあまり、ハイエンドユーザーに対して満足な提案ができていなかったのだ。その反省を生かし、今年はフォトギャラリーや製品情報サイトを使ってノウハウ提供やサービスを充実させ、写真愛好家に向けたアピールを徹底してやることにした。

また、6色染料のシングルプリンタPM-G820,PM-G720とダイレクトモデルのPM-D770については、ホワイトデザインを最大のアピールポイントとした。

「カラリオ ミー」のE-100Pは期間限定モデルとしてかわいらしいクリスマスラッピングの箱に入ったものを店頭に置くことにした。欧米では、コンパクト系プリンタが1番売れる時期はギフトシーズンで、家族にフォトプリンタをプレゼントするという話がある。日本でも、クリスマスプレゼントとしてサンタクロースのかわいいラッピングのE-100Pを買ってもらおうという作戦だった。

年末商戦での仕掛けはいろいろと計画されていた。例えば、11月1日から、EPSONと日本郵政公社の年賀状タイアップキャンペーンがはじまった。携帯メール年賀状やPCメール年賀状の増加によって郵便年賀状が減少していることに危機感を覚えた日本郵政公社が年賀ハガキ拡販キャンペーン「年賀状、私も書くからあなたもね。」を開始するにあたり、パートナーとなったのがEPSONというわけだ。共通項は「松浦亜弥」。松浦亜弥は昨年末からエプソン販売のコマーシャルキャラクターを務めているが、日本郵政公社が今回のキャンペーンキャラクターに選んだのが松浦亜弥ということで、タイアップが成立した。皮切りとして11月1日の日本郵政公社年賀状発売セレモニー(於丸の内郵便局)に松浦亜弥が出演した。以後郵政公社TVCMに松浦亜弥がキャラクターとして出演し、出力シーンにはEPSONの“オールフォトカラリオPM-A900”が登場する。また、全国25,000ヶ所の郵便局で、B2サイズのポスターが掲示される。

もう一つのトピックスはSONYのPS2用ゲームソフト“GRANTURISMO 4”とのタイアップキャンペーンである。

自動車で日本全国・世界主要都市を走り回るゲームソフト“GRANTURISMO 4”は12月3日発売予定で、日本や世界の美しい風景が次々に登場する。疾駆する自動車とその背景となる美しい風景や建物のゲーム画面を、PS2とカラリオをUSBでつなぐことによって、

即座にプリントしてしまおうという計画である。

GRANTURISMO 4 の販売計画は 100 万本。ゲーム画面をプリントする時代が来たようだ。

このように綿密な計画と考えるあらゆる販売促進策を講じたことが、好結果につながった。12 月度、エプソン販売の売上金額は史上最高を記録した。1 月に入っても順調で、調査会社 Gfk の調べによると、1 月第 2 週（1 月 3 日～9 日）のインクジェットプリンタの日本国内シェアは EPSON が 55%超、ライバルキヤノンは 40%と、久しぶりに大きな差をつけた。

6. 実質史上最高経常利益達成

2004 年度は、日本経済が回復基調で推移し、企業業績の改善や個人消費の緩やかな増加が見られたものの、後半は、輸出の鈍化やデジタル関連製品の生産調整などの影響により足踏みする状況だった年である。情報機器関連市場でも、需要は回復傾向を示しながらも、競合状況は一層厳しいものとなった。

このような環境下でエプソン販売は、利益体質の抜本強化、支柱商品の市場地位の確立＝再強化、ビジネス市場におけるソリューション提案販売力の強化、さらには、コンシューマ、ビジネスの両分野において新規市場開発と営業の競争力強化を進めた。また、企業力の基盤となる組織・個人能力の強化に取り組み、企業風土改革と企業体質革新を推進した。

2004 年度の売上高は 2570 億円（対前年度比 98.8%）、経常利益 34 億円（対前年度比 180.6%）が、財務諸表上の数字である。その数字を見ている限りでは、史上最高の経常利益ではない。しかし、前述の真道社長のロジックにしたがえば、紛れもなく実質史上最高の経常利益である。

実質史上最高益達成の最大のポイントは売上総利益の増加改善と、販管費の削減である。

売上高総利益の増加について情報画像に例をとると、カラリオミー E-100・PM-A900 を事業部と合意した以上の価格で販売した。これはかなり長く続き、予定よりも売上・利益を稼いだ。明確に価値を訴求できる商品は、多少高くても買ってもらえることが実証された。

また、ストックプロテクション費用（*）がセーブできたことも挙げられる。これは、サプライチェーンマネジメントが的確に行なわれ、流通在庫が削減された結果である。

特価・リベートも減った。従来は、ともすると売上高を上げるために価格を下げてたくさん売る、ということが行なわれていた。しかし、マネジメントの考え方を変えて、適正な値段で適正な売上を確保するという、売り方の改革が行なわれた。例えば、首都圏のある販売店への売上は、昨年に比べて 3 分の 2 に落ちたが売上総利益は倍に上がった、というケースもあった。

(*) スtockプロテクション費用・・・競合状況や売れ行きが思わしくなくて価格を下げた場合、流通にたまっている在庫も一緒に価格を下げて売ってもらうために、価格変更分を販売代理店に仕切り還元するための費用。

利益改善のもう一方の柱は「販管費の削減」である。販管費削減は全社的・組織的に推進された。人件費については、正社員の減少にたいして補充を行なわなかった。現場では、人手不足を感じながらも、仕事の改善・改革によって乗り越えた。

宣伝費・販促費については、限られた予算で効率化を図った。ライバルキヤノン販売と比較すると絶対的にも、相対的にも少ない予算で、ユーザーの好感度、浸透度でキヤノン販売を上回る効果をあげた。

物流・受注費については、物流費は当初予算の段階から、2003 年度に対して 10 億円マイナスだったが、さらにそこから 3 億円を削減した。受注費も、締切時間の延長など改善施策を講じた上で受注費全体の経費を下げた。

また CS・QA 費も下げ、その他の固定費を含めて、トータル 20 億円の実質削減ができた。

2004 年度は上述のとおり、「売上一辺倒」の営業から「売上高と粗利の営業マネジメント」への転換の年となった。現場では自分達でできる小さな変革・改善が自発的に行われ始めた。また組織間の連携行動に関しても、組織の枠を超えて全体最適を目指すような雰囲気が目立ってきた。会社の枠を超えて、製造現場との連携・連帯も生まれ、活性化された連携プレーも行なわれた。E-KAIZEN 活動においても、具体的な成果が見られるようになってきた。

「利益体質のエプソン販売」、「科学的経営」スタートの年となったのである。

第4章 攻める・築く・極める・貫く

1. セイコーエプソン新社長と新方針

2005 年 4 月 1 日、セイコーエプソンの社長が草間三郎から花岡清二に交代した。花岡新社長は 2005 年度経営方針のキーワードとして「攻める・築く・極める・貫く」を掲げた。エプソン販売真道社長も花岡社長の方針コンセプトをストレートに 2005 年度経営方針コンセプトに反映させることにした。

その背景にはエプソン販売の売上高が 2000 年度以降伸びが止まり、横ばいになっていること、しかも主力本体商品の売上高が低下していることがあった。プリンタ市場成長の低迷もあるし、市場競争激化による価格下落もある。しかし、本体売上の低下を消耗品売上で補完する構造に頼っていれば、将来は消耗品も減少サイクルに入るという構図になってくる。この恐怖のサイクルから脱却するためには、どうしても本体の売上を伸ばさなければならなかった。新しい成長軌道を創造し、閉塞感を打破しなければならなかった。

真道社長が社員に発信した第1番目の方針は「攻める・築く」である。

「2005年度は新分野商品が続々と計画されている、すでに2004年度に実験的に新しい市場開拓も始めている、そこから新しいビジネスモデルをつくっていく。4年間の停滞、閉塞感を打破して新しい成長軌道を創造し、確実に軌道に乗せて成長路線を築いていきたい。」

第2番目は「堅める」である。

「新しい事業構造と価値基準を創造し、効果・スピードを上げることである。具体的には、仕事のプロセス改革、あるいは仕事のQCD、品物のQCDを徹底的に守ることで、『堅める』という方向に焦点を合わせる。」

第3番目は「極める」である。

「各職能におけるプロを目指してランクアップすることである。エプソン販売の販売会社としての組織的なスキル・能力を上げていくことであり、個人としてのスキルを上げていくことである。」

第4番目は「貫く」である。

「執念を持って目標・使命・責任を全うすることである。販売会社は、一面においてはまさに執念で成り立っている。営業成績が当然第一条件であるが、社会的な責任や使命も含めた目標、責任を貫き達成することである。」

2005年度の売上目標は2004年度プラス α としたが、経常利益については2004年度実績プラス15億円、つまり50億円という文字通り史上最高益をターゲットとして設定した。売上を伸ばすことは重要であるが、それ以上に利益体質を強化したいという真道社長の思いの表れである。

中期的にはセイコーエプソンのSEO7の一翼を担っていくためにも成長軌道を創造して、それに乗せる、攻める、築くという動きを進めることが必要だった。2007年度に売上高3000億円、かつ売上高利益率（ROS）2%以上を視野に拡販・改革にチャレンジすることにした。

2. 2005年度新組織体制

「攻める・築く」、「堅める」、「極める」、「貫く」という経営方針を達成し、より強固な利益体質を構築するため、恒例の組織変更を行なった。2005年度は後述するように5月1日付でエプソンオーエーサプライを吸収合併するため、示達は例年どおり、3月22日に行なったが、実施は5月1日となった。

「センター」、事業部・本部レベルの主な変更点は下記のとおりであった。

- * カスタマコミュニケーションセンターと営業統括センターを統合・再編成し「マーケティングセンター（富田・山本）を新設した。

- * 広域サプライビジネス事業部（事業部長 河西 績）を新設し、ビジネス事業部から広域サプライビジネス営業本部（佐藤本部長）を移管。
- * コンシューマ事業部は所管のコンシューマ営業本部をコンシューマ東日本営業本部（中野本部長）とコンシューマ西日本営業本部（本部長 丸山取締役）に分割し、直轄部としてコンシューマ営業企画部、P V推進営業部を新設。
- * なお、ビジネスサポートセンター長には2月に退任した白川常務に代わって、伊藤安昭が、CS・QAセンター長には前年6月に退任した原田常務に代わって真岡取締役が就任していた。

役員人事では6月22日の株主総会で河西 績、松原康博の2名が取締役に選任され、その後の取締役会で真岡厚史取締役と河西 績取締役が常務取締役に昇任した。

3. エプソンオーエーサプライ吸収合併と国内販売・サービス体制統合化

2005年5月1日付でエプソン販売は子会社エプソンオーエーサプライを吸収合併した。エプソンオーエーサプライは売上高約200億円規模まで成長してきたが、この頃には「代理店販売」の分野で、エプソン販売のサプライ営業部門とバッティングすることが多くなっていた。同じ会社に営業窓口が2つあり、両者の仕切り率が微妙に違うところを代理店サイドにつかれて、天秤にかけられるような現象も頻繁に起きていた。市場が成熟化し、少しでも効率的に営業活動を進めなければならない時に、内輪の競争をしている場合ではなかった。

エプソン販売グループとして目下の急務は本体販売再強化だった。本体を売らないことには消耗品はついてこない。本体販売の戦力強化のためには両社が合併することによって重複する仕事を減らしたり、消耗品のルートを再整備して営業の生産性を上げ、そこで捻出された人材を本体販売にシフトさせていくことが必要である。具体的には5月の組織変更で、消耗品の専任体制をさらに一歩進め、エプソンオーエーサプライ出身者に広い領域で消耗品拡販に取り組んでもらうことにした。一方、エプソン販売の営業マンは本体販売にシフトした。

また、顧客の一元化も重要である。これまで両者が囲い込んできた顧客情報をグループトータルとして有効活用し、顧客の一元化、One Epsonを実現することも合併のねらいであった。合併によって投資効率を良くすることも当然期待された。

このエプソンオーエーサプライの吸収合併を皮切りとして、真道社長は2005年から2006年にかけて国内販売・サービス体制の統合化を一気に進めた。2005年10月には長野エプソンシステム販売が日野事業所を開設したのをきっかけに、ソリューションビジネスを長野県近郊に限定せず、もっと幅広く展開するために社名を「エプソンiソリューションズ」と改めた。子会社を通しての形ではあるが、ソリューションビジネス直販体制拡充の本格的スタートである。

2006年2月には修理サービス会社エプソンサービス（株）を子会社化した。エプソンサービスは1996年10月にセイコーエプソンの子会社として設立されている。その理由は当時エプソン販売の修理サービス事業は赤字部門であったため、累積損失を抱えるエプソン販売としては、事業効率化のために、修理サービスをセイコーエプソン情報画像事業部に返還せざるを得なかったからである。結果的にエプソンサービスは代表取締役吉江利夫の強い信念とリーダーシップで家電メーカーをしのぐ「1日修理体制」を確立し、情報機器業界 No.1 の修理サービス体制を築き上げた。黒字体質に転換したエプソン販売と業界一の修理サービス体制を確立したエプソンサービスは、情報機器業界が成熟した今日では一体化して拡充・強化するほうが適切な措置であった。

続いて、2006年10月1日付でパソコン通信販売会社エプソンダイレクト(株)を子会社化した。エプソンダイレクトは1993年11月設立、翌1994年1月操業開始以来、日本企業としては初めてパソコンの通信販売に取り組み、最初は電話による販売、後 Web.による販売で業績を伸ばしてきた。エプソン販売にはこれまでもパソコンをOEM供給していたが、販売はそれぞれ別々であった。子会社化によってパソコンビジネスの一体化・効率化を目指すことになった。そしてエプソンダイレクトに対しては、その後2007年10月にエプソン販売の Web 直販を事業譲渡し、エプソン販売グループとしての Web 直販機能の統合・強化を行った。

そして2006年11月にはソフトウェア会社のエーアイソフト(株)を吸収合併し、顧客ニーズに対応するソリューション開発体制の拡充を行った。エーアイソフト（株）は独自のパソコン用アプリケーション開発・販売会社として1985年7月から本格的な活動を開始し、その20年余の事業活動の中で、統合ソフト「創玄」に始まり、現在はOCRソフト「読ん de!! ココ」、「デジカメ de!! ムービーシアター」、「デジカメ de!! 同時プリント」などを発売し、業界内ではユニークな地位を築き上げていた。

その結果、エプソン販売は今日、消耗品販売とアプリケーションソフト販売を社内に取り込み、子会社としてエプソンiソリューションズ（株）、エプソンサービス（株）、エプソンダイレクト（株）の3社を有する統合された国内販売・サービス企業グループとなった。

4. オフィリオ複合機発売

2005年度のビジネス・ソリューション系の目玉商品は自社製エンジンを搭載したカラーレーザープリンタをベースとしたオフィリオ複合機 LP-M5500 と LP-M5500F だった。新しい成長軌道創造、閉塞感打破の突破口として期待された。

前述のとおり、自社製エンジン搭載のカラーレーザープリンタ LP-9000C/LP-7000C はモノクロレーザーをカラーに置き換えるためにカラープリンタの筐体サイズをモノクロプリンタと同等にまで小さくし、カラープリンタでありながらモノクロ速度が速く、本体価格はモノクロプリンタに少し上乗せするだけ、というコンセプトで商品化して成功した。そして次に狙ったのが、コピー・FAX機能も併せ持つカラーレーザー複合機である。セ

イーコーエプソン情報画像事業本部とエプソン販売の関係者が一体となって市場調査・企画・開発にあたった。

現在中小規模オフィスではカラー出力するためのインクジェットプリンタ、普段の業務には欠かせないモノクロレーザー、注文書のやり取りに必要な FAX、余り使わなくともやはり必要なコピー機などを取り揃えているケースが多い。しかし、デジタル化・ネットワーク化により PC とプリンタが主役になり、コピー機・FAX の使用頻度は減少し、1 台の複合機でコピー・FAX・プリンタとして使用するスタイルに変化する方向が見え始めていた。しかし、現在の複合機は、大規模オフィスでの利用を想定し、コピー機をベースに開発された高機能機であり、中小規模オフィスが導入するには、本体価格、維持コストともに高すぎる。100 万円を超えるような商品には手が出ない。30 万～50 万円程度の手ごろな価格の複合機に対する潜在需要は大きいと推定された。

エプソンが今回投入する新製品は、A3 対応ベースモデル LP-M5500 が 29 万 8,000 円、FAX/ADF 付モデル LP-M5500F でも 39 万 8,000 円という圧倒的な低導入コストの画期的な複合機である。さらに、コピーチャージ不要、低ランニングコスト、簡単メンテナンスによりトータルコストにおいてもはるかに安い。中小企業のオフィスや SOHO のみならず、大企業のオフィスのワークグループでも活用できる重要戦略商品である。

5. 2005 年度上期市場状況

2004 年度どん底の第 4 四半期（1 月～3 月）からの脱却を期してスタートした 2005 年度は復調の過程に入ってきた。前年割れの続いていたインクジェットプリンタ市場がようやく復活し、前年を上回る売行きを示しはじめていた。4 月下旬に発売した写真プリント専用機 Colorio me E-200 も巧みな広告宣伝、TVCM の効果もあって、シェア 5%（全インクジェットプリンタ中）以上を獲得する順調な売行きを示した。品不足のため 4 月に一度キヤノンにゆづった国内シェア 1 位の座も 5 月には再び取り返した。

エプソン販売の第 1 四半期の業績は、売上高が予算および前年同期実績を上回るとともに、経常利益も予算を大幅に上回り、かつ前年同期実績も上回った。好業績を引っ張ったのは、好調なコンシューマ市場だった。過去数年インクジェットプリンタは市場縮小・前年割れを繰り返してきたが、今年に入ってから様相が一変、対前年比プラスに転じた。しかもエプソン販売は複合機の成功によってシェアを回復、今年 1 月以降、玉切れをおこしてシェアを落した 4 月を除いて、毎月 50%以上のシェアを確保した。とくに夏商戦は主力商品で価格政策を一度も発動することなく、50%以上のシェアをキープできたので、上述のとおり経常利益が予算を大幅に上回った。複合機 PM-A870 は機種別シェア首位を独走し、PM-A700 も 3 位争い、最上位機種 PM-A900 は品薄状態が続いた。また、写真印刷専用プリンタ、Colorio me E-200 は 4 月発売以来、順調に売上を伸ばし品薄状態が続き、機種別シェアランキングでも発売以来トップ 10 以内をキープし続け、写真専用プリンタ No. 1 の地位を確保していた。

複合機の登場とともに、市場が縮小しているスキャナではあるが、ライバルキヤノンに明け渡していたシェア首位の座を、6月の新製品投入によって巻き返しに成功、6月末から首位の座を奪回した。

一方、ビジネス系市場はレーザープリンタ市場でカラー化が当初想定ほど進まず、残念ながら予算を下回る売上高となった。しかし、新製品のカラーレーザー複合機 LP-M5500 系は、7月25日から本格出荷が開始され、出足好調に見えた。カラーコピー機が100万円～150万円もするのに対し、エプソンの LP-M5500 系はフルスペックでも50万円以下で、低コピーボリュームのユーザーには魅力のある商品だ。また、その手頃な価格から、従来カラーコピー機を販売してこなかった量販店でもエプソンの LP-M5500 系を取扱い始めた。

6. 2005年度上期業績と下期への大いなる期待

2005年度上期売上高は、前年比、予算比共に103%となった。横ばい状態が数年続いていたので、久しぶりに目に見える形でのプラスである。経常利益も31億円（実質経常利益51億円）と、前年比、予算比共に上回った。その原動力はコンシューマインクジェットプリンタだった。久々に大きく伸びた。ラージフォーマットプリンタも、前年比210%と、大きな伸びとなった。一方、レーザープリンタは、期待が大きかっただけにやや物足りない結果になりつつあった。市場のカラー化が予想した程には進まないこと、コンペティターのなりふり構わぬ対応など理由はいくつかある。また、大きく期待されたオフィリオ複合機も予期せぬ使い勝手面での不具合が表面化して、トラブルになっていた。下期に向けては新しい戦略的な対応が求められた。

しかし、凋落傾向を続けていた本体売上が上期の盛り上がりで、下期もこのまま推移すれば久々に上昇に転じるという状況が見込まれていた。トータルのプリンタ販売台数も300万台を狙えるところにきている。このまま頑張れば2700億円を超える売上高、創業以来最高の売上高が達成できるというシナリオが見えてきた。真道社長は SEO7 の節目である再来年の2007年度の売上高3000億円、経常利益率で2%以上を視野に入れながら、2005年度の売上高目標は2761億円、実質経常利益120億円という数値を明示して、下期キックオフ大会でエプソン販売幹部に檄を飛ばした。

社長の方針を受けて ビジネス事業部では、「攻勢転移」というスローガンを掲げて下期は「積極的な攻め」を計画していた。オフィリオ複合機 LP-M5500 に関してはチャネル別に戦略的な展開を進めるとともに、ユーザープル戦略による MFP 市場の底上げを図る計画を打ち出した。A3 カラーレーザープリンタについては、置換え告知を再徹底し、リプレイスの一層の強化を打ち出した。また、ソリューション進攻強化として、文教、建設機材レンタルに取り組むこと、LFP に関しては、ターゲット別の商品モデルの明確化による拡販と、業種向けのセットモデル展開を進めること等々である。

一方コンシューマ事業部では下期チャレンジ目標として、インクジェットはシェア5

2%、販売台数180万台を設定した。特にインクジェット複合機は、構成比60%、シェアも60%、とした。写真出力専用プリンタ「カラリオミー」は350%アップの18万台を目標とした。

ホームプロジェクターは、上期の不振を挽回するために、シェア50%、販売台数22000台の目標を設定した。DVD一体型の新商品 EMP-TWD1 については、販売目標1万台とした。

利益においても、計画よりさらに上乗せするチャレンジ目標を掲げた。インクジェットプリンタの販売単価アップとカラリオミーの販売台数アップで、トータル22億円の利益増を目標とした。

また互換品インク対策として、純正率維持施策の検討をスタートすることにした。

7. 快調な年末商戦

2005年の年末商戦に投入される新製品は、カラリオ・プリンタが9機種、フォト・ビューアが1機種で、10月6日一斉に発売された。カラリオ・プリンタのメインテーマは「“おうちでプリント”がより簡単・キレイ・安心して楽しめる！」だった。逆光写真や色かぶりも自動補正する新画像処理技術「オートフォトファイン! EX」を搭載し、この新技術と、長期保存性能に優れたインク技術「つよインク」と美しい仕上りの「純正写真用紙」との組み合わせで実現される写真プリント“EPSON Color”を強力に打ち出した。

“EPSON Color”に対応した新製品は「マルチフォトカラリオ」が2機種（PM-A950、PM-A890）、「カラリオダイレクト」が1機種（PM-D800）、「シングルプリンタ」が1機種（PM-G730）、「カラリオミー」が1機種（E-150）の合計5機種だった。“PHOTO”のEPSONがおうちプリントの新時代を切り拓く、記念すべき年になりそうだった。

コマーシャルキャラクターは松浦亜弥から長澤まさみに変わった。最初のTVCMはメインキャストの長澤まさみ、お父さん役の高橋克実、おじいさん役の藤村俊二3人で、“EPSON Color”のおうちプリントの素晴らしさを要領よく表現したものだった

10月6日にEPSON 史上初めて、全新製品一斉発売を実施したインクジェットプリンタの滑り出しは、順調だった。予想どおり複合機の主力商品 PM-A890 が14%前後のシェアを占め、次いでダイレクトプリント機の PM-D800 が7～8%のシェアを確保。EPSON のシェアは50%を越え、目標の年末商戦シェア52%は達成できそうだった。

12月のエプソン販売の販売実績は素晴らしいものになった。12月の売上高は史上最高だった一昨年12月の売上高比106%強を達成し、新記録を樹立した。12月のインクジェットプリンタ本体販売台数は50万台に迫る勢いで、史上最高の記録となった。2000年12月に記録された過去最高のインクジェットプリンタ本体月間販売台数記録を5年ぶりに塗り変えた。

エプソン販売の第3四半期（10月～12月）のインクジェットプリンタの販売実績を昨年度の第3四半期と比較すると、売上金額では107%、販売台数では109%だった。

平均単価は 1.5%強低下したが、平均単価の低下を最小限に抑えることができたのは、複合機とダイレクト機が大きく伸びたことによる。全体の構成比で複合機は50%をはるかに越え、複合機+ダイレクト機では70%に達した。エプソン販売のシェアは第3四半期で51.2%となり、2005年を通してのシェア No. 1 の地位を確保した。

また、12月のエプソン販売のインクカートリッジの売上金額も史上最高だった一昨年12月比105%の伸長で最高記録を更新した。ただし、気懸りなのは、じわじわと、リサイクルインク（エコリカ製）が浸透してきていることだった。エプソンの純正率が2004年の97.7%から2005年は95.6%に低下していた。日本においても徹底した純正品推進策が必要になってきた。

12月はプロジェクターの販売も好調だった。もう少しで1万台の大台に達する史上最高の販売台数を記録した。とくに好調だったのはホームプロジェクターで、全体の60%強を占めた。DVD・スピーカー一体型の EMP-TWD1 が大ヒットとなり、ホームプロジェクターの60%強を TWD1 が占めた。

一方、カラーレーザープリンタ、LFP(ラージフォーマットプリンタ)等のビジネス系商品は意欲的な計画を策定し、取り組んでいるにもかかわらず、思うように需要が伸びず苦戦した。ビジネス用途ではまだまだモノクロ需要が根強く、供給者側が期待するようなスピードでカラー化が進まない。

レーザープリンタの伸び悩みは年度末商戦での伸び悩みにつながった。

もう一段の商品の成熟化とコストパフォーマンスの向上が必要と考えられる。

8. 2005年度業績

2005年度は個人消費が緩やかに伸び、企業収益も改善傾向となり、景気は回復基調にあった。上期の順調な流れ、年末商戦での善戦から史上最高の売上高2700億円超が期待されたが、結果は売上高2584億円（前期比0.5%増）にとどまった。しかし、経常利益は69億円（前期比104.3%増）と大幅に史上最高益記録を更新した。もはや「実質史上最高」ではなく正真正銘の史上最高である。

これは競合状況がますます厳しくなるなか、重点商品の市場地位確保と、これを軸とした新規顧客層の掘り起こし、ソリューション活動展開加速による本体販売の強化・拡大と、販売改革・SCM改革・業務構造改革による利益体質強化・企業体質革新に、全社をあげて取り組んだ成果である。

売上総利益は前年比・予算比ともに上回ったが、それは主としてコンシューマインクジェットプリンタの高価格政策と流通在庫削減によるストックプロテクションの圧縮によってもたらされた。販管費は戦略的な広告宣伝費・市場開拓費投入により前年よりも増加したが、予算以下には押さえ込むことができたので経常利益の増加に貢献した。

第5章 人心一新、利益体質と新成長軌道と

1. 事業部長そろって交代

2005年度から2006年度に切り替わる3月31日から4月1日にかけて、セイコーエプソングループ全体の役員レベル人事異動が行なわれ、エプソン販売にも大きな変化がもたらされた。まず、小口徹専務取締役がセイコーエプソンに復帰して情報画像事業本部長に就任した。逆に、情報画像事業本部長だった平野精一取締役がセイコーエプソン取締役のまま、エプソン販売ビジネス事業部長に就任した。なお、平野事業部長は6月の株主総会でセイコーエプソン取締役を退任し、エプソン販売常務取締役に就任する。次に清水久司常務取締役がエプソンシンガポール社長に転出し、逆にエプソンシンガポール社長だった田場博巳がエプソン販売取締役に選任され、コンシューマ事業部長に就任した。また、河西 績常務取締役がエプソンソリューションズ社長に転出、丸山正美取締役が中国のリボン製造子会社社長に転出し、それぞれエプソン販売取締役を退任した。

6月には役員人事が行なわれた。

6月27日の株主総会は取締役改選期に当たっており、真道社長以下9名の取締役に選任されたが、その中にフレッシュな取締役に2名含まれていた。佐藤祐仁と富田隆宏である。監査役では木村登志男の退任に伴い、丹羽憲夫が就任した。

2. 2006年度経営方針

2006年度キックオフ大会で真道社長は経営方針4項目について次のように説明した。
「1. <堅める>『No. 1商品の市場地位と収益力を一層強固にする。』

No. 1の市場地位を強固にするということは、適正な利益をあげるということです。主要商品の No. 1 ポジションを強固にするのはもちろん、特に PV、プリントボリュームあるいはプリントバリューもこの No. 1 の中に入れました。

2. <攻める、築く>『新しい成長の芽を創造し、確実に軌道にのせる。』

世の中が変わっているのなら、企業も変わらなければならないし、自分も変わらなければなりません。新しい成長の芽を創造してそれを軌道に乗せることが変わったことの意味になります。また、新販路、WEB、その他直販も含めて最適なチャネルを作っていかなければならない。そういったものを事前に十分に研究して我々として世の中に提供していくことを『攻める、築く』という意味を込めました。

3. <変える>『営業現場力と支援態勢を徹底再強化する。』

これは前の2つとも関係しますが、全社的なマネジメントとオペレーション、あるいは物の考え方を変えたいと思っています。

4. <貫く>『危機感・自信・執念をもつて、目標・使命目的を全うする。』

全うするとは、数値目標、プロセス改革、QCD、CSR、人間としての品格、この辺も十分に貫いていただきたいと思います。」

2005年度の高収益がブロックであってはないというのが、2006年度キックオフ大会での真道社長の強い思いだった。そのためにはセイコーエプソングループにあって、自他共に認める「営業力のエプソン」を目指さなければならない。エプソン販売の場合、競合する大手企業のように自社製品中心に売っている代理店を有しているわけではない。いわば軒先を借りているわけで、効率的・身軽ではあるが不安定でもある。その不安定な営業体制をどうやって補強するかが課題である。それには発想を逆転させて、出発点をお客様とし、その声を直接受ける営業現場が本社スタッフとマネジメントを動かしていくという「逆ピラミッド」の組織・情報の流れに変え、そのうえで営業現場力と支援体制を徹底的に再強化しなければならないというのが真道社長の考え方だった。

4月のキックオフ大会で自他共に認める「営業力のエプソン」化推進について真道社長は何枚もの図を用いて幹部社員に熱弁をふるった。

3. 「営業力のエプソン」へ

「営業力のエプソン」を目指して、営業現場力の強化と支援体制強化への全社的な取り組みが活発に行われた。例えば、全社的な業務効率化活動として、業務改善提案「E-KAIZEN」については真道社長直轄で中期的観点から取り組み、実質的な成果が見えるようになってきていた。また、特許権・意匠権に関しても、エプソン販売として初めて取得するという快挙が生まれた。ビジネスモデル特許への関心も深まり、「キャンパスプリント」や「ブライダルナビゲーションシステム」でビジネスモデル特許も取得した。SCM改革については4月に職制を新設して推進して、物流の効率化・流通在庫の削減をさらに徹底して追及しようとしていた。

営業現場では、例えば、経済的に余裕があるシニア層に向けた戦略、具体的には「手作りアルバム」や「スクラップブック」などプリンタを体感できる場を数多く設ける施策が展開された。

また、コンシューマ事業部では、実行計画として8つのプロジェクトを策定した。市場が成熟化するなかで、いかに利益創出するか、拡販をはかるか、また新たな法律環境の中でいかにコンプライアンスを確保するか、従来とは違った観点からの現場での一体的な取り組みが必要とされた。

それは3つのカテゴリに分けることができる。

まず第1に、改革・改善の観点では、

- ①商圏毎マーケティング手法検討プロジェクト
- ②SCM 改革プロジェクト
- ③カタログ・POP 費用削減プロジェクト
- ④IML (Ink Market Loss) プロジェクト

次に、拡販の観点からは

- ⑤プリントボリュームアッププロジェクト
- ⑥非店頭チャネルでの拡販プロジェクト
- ⑦コンパクトプリンタ・A3 フォト拡販プロジェクト

3 つ目に法環境の変化への対応の観点から、

- ⑧外部人材の制度化プロジェクト

である。

「営業力のエプソン」実現のために、営業現場自身での取り組みそして全社的視点からの支援体制構築が行なわれたが、2005年度から2007年度にかけて行なわれた最大の「営業力のエプソン」構築作戦は前述の国内販売・サービス体制の統合化である。エプソン販売がエプソンオーエーサプライとエーアイソフトを吸収合併し、エプソンiソリューションズ、エプソンサービス、エプソンダイレクト3社を子会社化し、Web.ビジネスをエプソンダイレクトに集約した一連の「販売態勢改革」はエプソン販売の営業力強化・効率化に大きく貢献した。

4. 売上高縮小：2006年度上期業績と下期への取り組み

2006年度上期売上高は対前年・対予算ともに下回った。なおかつ下期の見通しも大幅な減収見通しだった。大きな要因のひとつはレーザープリンタが苦戦をしていることだった。市場全体が変化し、伸びない中で、エプソン販売の活動・商品がそういう動向にマッチしていない、あるいはユーザーの実態がまだ十分把握しきれていない、だから打つ手が見えていないという状況だった。ソリューション事業も、これまで多くの経営資源を投入しているが、形のある実績あるいは心証が得られていなかった。エプソンiソリューションズも長野県・セイコーエプソングループ依存という枠組みから一歩踏み出して、将来の全国展開を視野に入れて首都圏へ進出したが、上期は、残念ながらまだ思ったとおりにはいっていない状況だった。しかし、個別ユーザーに焦点を当ててソリューションを付加してユーザーに直接提案・販売するという機能はぜひとも強化しなければならなかった。

一方、利益確保の面では順調だった。売上総利益（租利）は絶対金額で前年を下回ったものの、租利率では前年・予算をとともに上回った。これは営業部門が、利益に直結した売上に軸足を置いて販売に取り組んだ結果だった。また、販管費などの費用も前年比・予算比ともに下回ることができた。効率的にお金を使うという意識が、管理部門・営業現場に

定着してきた証だった。以上の結果、上期の経常利益は、非常に好調だった前年に比べても同水準以上の成績を収めることができた。

下期の大幅な減収見通しに対して、チャレンジ目標は前年下期水準を確保することだった。とくにレーザープリンタの立て直し、ソリューションビジネスでの具体的成果創出を期待されるビジネス事業部長平野常務は下期キックオフ大会において『ユーザーとチャネル』を知り、『業種と業務』営業への道筋を見出そう」と足元をしっかりと見つめなおすことを訴えた。

その上で、ビジネス事業部のサバイバルプランを次のように述べた。

「ビジネス事業部として目指す姿は、既存の一般 OA 販売に加え、ビジネスの業種展開を新たな柱に、選択された業種において、十分なビジネスボリューム（数量と金額と質）を確保することです。そのために、チャネル戦略と販売体制の最適化をはかり、さらに営業の行動を変えていきます。

まずチャネル強化のためには 4 つのプロジェクトを開始します。

- A 業種・業務展開、大型案件獲得に向けてメーカー／SIer「チャネルでの販売強化
- B 商材とチャネルミックスによる売上の拡大
- C ビジネス系直販の強化
- D 販売店／代理店施策の見直し

あわせて業種・業務展開のためのプロジェクトを推進します。

- X ユーザーへの高付加価値販売を実現するべく、エプソンが攻める市場（業種・業務）と商材を明確にする
- Y 業種・業務展開のための、営業プロセスと必要機能を明確にし、営業・支援体制を見直す
- Z スキルと評価軸を定義し、新たな行動を喚起する

上記の 7 つのプロジェクトを第三四半期にプロジェクトチームとして推進し、これらを下期中に実施、実装することで来年度からの飛躍を実現したいと思います。」

一方、コンシューマ事業部長田場取締役は「年末商戦でのシェア No.1 と消耗品カテゴリの拡販による利益の最大化を目指す」ことを宣言した。不振のビジネス事業部とは対比的に、コンシューマ事業部は順調だった。

「上期は、特に戦略商品であるコンパクトプリンタ、A3 フォトプリンタでも目標を大幅に上回ることができ、プリンタ ALL でシェア No. 1 を達成できました。消耗品も前年 100% 超ということですが、純正率については減少しておりますので、下期はここに対してさらにフォーカスをあてていこうと考えています。」

「下期だけでなく通年の方針としては、『シェア No. 1 と利益の最大化』を掲げます。シェア目標としては、プリンタ ALL は 50%、インクジェットは No. 1、コンパクトで 50%、

A3 フォトで 65%をそれぞれ目指します。」

5. 減収減益

2001年度から2005年度まで売上高2600億円を中心線としてその上下わずかなパーセンテージで横ばい状態だったエプソン販売の売上高が遂に2006年度2500億円を割ってしまった。

2006年度は日本経済全体としては、企業収益の好調持続や内外需要の増加を受けて緩やかな景気拡大が続いた。しかし、エプソン販売の事業領域では、ビジネス市場は企業IT投資全体としては堅調だったものの、PCや周辺機器などのハードウェア市場は伸び悩む状況だった。またコンシューマ市場もPC販売が低迷を続けるなど、厳しい状況で推移した。

このような環境下でエプソン販売は、前述のとおり、支柱商品の市場地位、収益力の一層の強化に取り組んだ。また、「営業力のエプソン」を指向し、再成長に向けた顧客対応力の強化、営業力の強化と業務構造改革に取り組むと共に、企業風土・企業体質革新を推進した。また、長期的かつ総合的な販売力強化、競争力強化に向けた One EPSON 体制を構築し、顧客ニーズに対応するソリューション開発体制の拡充を図った。

しかし、残念ながら、2006年度の売上高は、コンシューマインクジェットプリンタ市場の低迷やレーザープリンタ販売の減少等により、2467億円（前年度比4.5%減）となった。しかし、売上総利益は売価維持の取組みやチャネル投資の削減などにより570億円（前年度比2.1%減）を確保した。経常利益は、全社的なプロセス改革、コストダウンを推進した結果、前年度比では13.6%マイナスとはなったものの予算を上回る60億円を確保できた。財務諸表上は減収減益であるが、インクジェットプリンタの高価格政策、値引きの削減、廃却の削減で売上総利益（粗利）を確保し、そしてプロモーション費用とサービス・サポートコストの大幅削減などで経費を圧縮する「売上と粗利の営業マネジメント」は間違いなくエプソン販売に定着してきた。

第6章 超えられない売上高3000億円の壁

1. 売上伸長への挑戦

2006年度、売上総利益率を前年比・予算比ともに向上させながら、売上総利益絶対額が減少したのは言うまでもなく、売上高が減少したためである。売上高の伸長を図らない限り、売上総利益絶対額の増加、経常利益の増加は難しい。2007年度のエプソン販売経営方針は前2年間とは趣きを変えて、売上伸長にこだわりをもつ方針項目を筆頭にもってきた。

<2007年度エプソン販売経営方針項目>

1) 2007年度業績目標を必達する（売上伸長への挑戦）

真道社長は「特に今年度は『売上伸長』ということにこだわりを持ちたい、1億円でも

前年を上回りたい」とキックオフ大会で力説した。売上高の低迷はとりもなおさず利益の源泉が低迷することであり、それによって自信喪失につながったり、外部評価が低迷し、結果として活力が失われる。

2) 顧客価値を生む思考、行動、態勢を再強化する

「これまで私は機会あるごとに、『会社の玄関をくぐった途端に 100%会社人間になることは必ずしも良いことではない。一般の生活者などの視点を失わないで仕事に取り組んで欲しい』と言ってきました。会社人間 100%にならず、お客様のことを考え、生活者としての感覚を大切にしてほしいということです。」

3) 既存チャネルの再強化と多様化の基盤を確立する

「ビジネス系の大きなチャネルである EPSON 会は、2007 年度から Club EPSON として衣替えします。また、Web 直販もエプソンダイレクトとの共同でいよいよ本格的に乗り出します。さらに産業分野、商業分野など将来へ向けた新規分野への本格参入も予定しています。」

4) 新規成長分野参入を確実に進める

「タイミングを見ながら、我々は何をすべきか、どういった業界常識があるのかといった事前準備をきちんとして、機を待つということです。」

5) 内部統制態勢を確立する（CSR の積極的取り組み）

6) 組織風土改革「肩書きを外し、ともに考える」

「エプソン販売が新しいステージに立って、さらなる活性化、再強化していくベースです。」

売上・粗利ともにマイナス成長となったビジネス事業部長平野常務は「お客様を中心に全ての活動をポリッシュアップし、“〇〇を売る”から“〇〇へ売る”という発想を徹底しよう」という事業部長方針を示達した。「1年以内にリブレースする見込みのストックユーザーを確実にエプソン製品で置き換える」ことや「中規模以上案件の商談獲得」などを念頭においていた。

売上・粗利ともにマイナス成長は同じであるが、インクジェットプリンタでシェア No.1 をキープしたコンシューマ事業部長田場取締役はまだ気持ちに余裕があった。事業部長方針は「成熟した市場の中で今まで以上にアグレッシブに売上増の機会を追求し、売上と粗利の販売計画を達成しよう」だった。

2、社長交代

2007年度事業計画・経営方針を示達してから3ヵ月後の6月25日、エプソン販売は真道社長から平野社長への交代を決めた。真道社長の在任期間は2002年6月から2007年6月まで、ちょうど5年間であった。降旗社長からバトンを受け継ぎ、成長を目指したが売上高3000億円の夢は達成できなかった。過ぎ去ってみれば、市場の成熟のなかでどう努力しようとも、困難な課題だったことがわかる。売上伸長は結果として達成できなかったが、科学的な経営手法の導入によって、また社員の意識改革の成功したことによって売上総利益率の向上、経費削減に成功し、エプソン販売の利益体質を強化した。

2002年度から2006年度まで、5年間のエプソン販売の業績を振り返ってみよう。売上高は横ばいであるが、経常利益（売上高経常利益率）は大きく改善された。

年度	売上高	経常利益	就業者数
2002 年度	2,572 億円	27 億円(1.0%)	1,558 人
2003	2,602	18 (0.7%)	1,642
2004	2,570	34 (1.3%)	1,650
2005	2,584	69 (2.7%)	1,783
2006	2,467	60 (2.4%)	1,893

結果としての売上高の停滞は主力商品の販売数量の伸び悩み・減少とサプライの伸び率鈍化によってもたらされた。エプソン販売が追風を受けて、ピークに達したのが2000年度、その後経営努力で横ばい状態を維持できたのが2005年度まで、2006年度以降は現在の情報画像機器事業を主力とする限り、販売会社の経営努力だけでは成長が難しくなっていることである。

以上

(参考文献)

- * エプソン販売社内報「エソール」（2002年7月号～2007年7月号）
- * エプソン販売「営業報告書」（2002年度～2006年度）
- * エプソン販売「組織図」（2002年4月～2007年4月）

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

禁無断転載