

木村 登志男

---

セイコーエプソン・国内販売会社創立

<ビジネスケース 資料 No.2>

2010/02/15

---

**No. 81**

Toshio Kimura

Professor, Hosei Business School of Innovation Management

---

SEIKO EPSON Corp., The Foundation  
of the Japan Sales Company

<The Case of a Business, No.2>

February 15, 2010

---

**No. 81**

## セイコーエプソン・国内販売会社創立

木村登志男

---

### 主旨

(株) 諏訪精工舎とエプソン(株)はその合併への布石として両社の国内営業部門統合の国内販売会社エプソン販売(株)を設立した。そのねらいはエプソンブランド完成品の国内市場開拓であったが、創業当初のエプソン販売を支えたのは、ミニプリンタ・液晶ディスプレイなどの OEM 営業だった。創業時のエプソンブランド完成品国内市場開拓悪戦苦闘のプロセスを追う。

---

### 第 1 章 情報機器の一流商社を目指す

エプソン販売が営業を開始した 1983 年 7 月 1 日、社長岡本達は取締役中村紘一と取締役木村丈夫の二人が背後から見守る中、全社員を前に、「エプソン販売は今日から情報機器の一流商社を目指して、前進を開始する」と力強く宣言した。「情報機器分野は最も成長性が高い産業であり、無限の可能性を有している。しかし、それだけに競争が激しく、競争を勝ち抜いて生き残るためには、商品開発・製造・営業の総合力が問われる。新生エプソン販売はその若さを武器として積極果敢に、そしてフレキシブルに市場に対応して、開発・製造サイドの期待に応えていこう」という主旨である。

新生エプソン販売の舵取りを託された幹部社員はもとより、とくに 81 年・82 年・83 年入社若手の社員達は「エプソンの未来は俺達が切り開くぞ」という強い想いとらわれて社長の挨拶に聞き入っていた。彼らは画期的なパソコン用ターミナルプリンタ MP-80 や世界初のハンドヘルドコンピュータ HC-20、あるいは世界初の腕テレビなど次々に魅力的な新製品を投入する信州精器(82 年 7 月エプソン)・諏訪精工舎にあこがれて入社したのだ。

エプソン販売営業開始時点の売上規模は月商約 30 億円、うちミニプリンタ・液晶表示体・特品等の OEM 営業の売上が約 3 分の 2、これから大いなる発展を目指すターミナルプリンタ・パソコン・ハンドヘルドコンピュータ・オフコン・ワープロ等の電子機器(情報機器)の売上が約 3 分の 1 という実力の時に、である。従業員数も約 230 名。まだまだ心細い陣容の時に、である。しかも世界的な不況で、経営環境は厳しい状況の中にあっ

それにもかかわらず、全社員が「夢と希望」・「大いなる野望」にあふれる中でエプソン

販売はスタートした。

1983年当時、日本は情報大衆化社会の入口に立っていた。1970年代、ミニプリンタを主力とするエプソンの成長を支えたのは電卓と電子レジスタ（ECR）だったが、1980年代に入ると日本でもパソコンが台頭して来ていた。1個の商品を右から左に売る時代から、システムやソリューションを売る情報化社会に転換しつつあった。販売も何の説明もなしに売るといった時代から、説明し、デモし、使い方を学んでもらって売る商品が中心となる時代に入ったと考えられていた。

アメリカでアップルⅡが発売されたのが1978年。アップル社は2年間でアップルⅡを20万台販売し、あっという間にフォーチュン500の仲間入りをした。この勢いを維持してアップルがパソコン業界の覇権を握るかと思いきや、1981年8月、IBMがIBM PCを発表した。82年20万台、83年には130万台を販売して、瞬く間にアップルを追い抜いてパソコンのデファクトスタンダードを確立してしまった。日本では、1980年に沖電気が8ビットのCPU、Z-80Aを使い本体にプリンタまで内蔵したif800シリーズを発売しパソコンマニアの注目を集めた。81年に入ると4月にシャープがMZ-80B、5月に富士通がFM-8、9月にNECがPC-8801、12月に三菱電機が日本初の16ビットCPU8086を搭載したMULTI16を相次いで発売した。それぞれのパソコンが独自仕様で互換性はまったくなかった。キーボードでの日本語入力方法もまちまちだった。パソコン戦国時代の始まりである。日進月歩の技術開発、激しいシェア争い、主導権争いが始まった。82年10月、日本電気は後年デファクトスタンダードを確立する16ビットのNEC9801、通称「98」を発売した。エプソンも82年4月に本格的漢字パソコンQC-20、82年7月に世界初のハンドヘルドコンピュータHC-20を相次いで発売し、翌83年4月に8ビットパソコンQC-10を発売している。エプソンのパソコン市場参入は遅かったが、エプソン販売が誕生した83年7月時点では、NEC98は有力なパソコンではあっても、まだ覇権を確立してはいなかった。エプソンにもチャンスがあるように思えた時期であったし、世界初のハンドヘルドコンピュータHC-20はマイクロソフトのアーキテクチャーを採用したオールインワンタイプの携帯型パソコンでパーソナルマーケット向けの需要が期待されていた。ターミナルプリンタの成功で、パソコンでもオフコンでも成功できるぞという自信と希望がエプソン全体に溢れていた時である。しかし、独自仕様のパソコンはハードウェアの開発にお金がかかるだけでなく、アプリケーションソフトを揃えるのにも大変な資金がいる。ソフトハウスもメーカー側からのアプリケーションソフトの手直し依頼にはタダでは応じてくれないからだ。

話が少し先走るが、83年10月日本電気がNEC98の新製品9801F1/F2を発売し、その後、85年8月にジャストシステムがNEC9801シリーズ用ワープロソフト「一太郎」を発売すると、NEC98のシェアが一気に上昇してくる。一太郎の登場・普及によって日本語入力方式は「ローマ字入力カナ漢字変換方式」に収斂していく。NEC98がデファクトスタンダードの地位を獲得すると、エプソンに2つの面から大きな影響を与えることになる。

一つはエプソンの8ビットパソコン QC-10、85年に発売した16ビットパソコン QC-11は日本のパソコン市場で生き残ることができなくなったこと。もう一つはNECもプリンタに力を入れており、活字輪タイプのバトミントンプリンタ（ダイヤブロー社のデイジーホールプリンタの変型）とドットインパクトプリンタを積極的に販売していた。とくにNEC98の勢力浸透とともに、NEC98パソコン用の純正プリンタとして、NECはドットプリンタの販売を伸ばし、エプソンのターミナルプリンタの前に大きく立ちふさがりだした。日本市場は欧米市場とは異なり、漢字処理が必須な特殊な市場であること、そして純正品が尊重されることが大きな特徴である。IBMやHPなど有力パソコンメーカーにもOEM販売してEPSONの覇権を確立した米国・欧州の状況とはまったく異なり、厳しい競争を余儀なくされることになる。

## 第2章 EPSON ブランド完成品販売体制強化

### 1. 組織・人員・販売網

エプソンブランド完成品の販売体制強化については、前述のとおりエプソン販売設立以前からエプソン（株）電子機器事業部・電子機器営業部で積極的に取り組んできていた。中村紘一事業部長・木村丈夫部長は人材確保を最重点課題として取り組んでいた。幹部要員としては日本NCRから転職した登坂征治（後エプソン販売取締役、1996年10月逝去）、森茂光（後エプソン販売専務取締役）、珊瑚祐二（後エプソン販売取締役・エプソンサプライ社長）、上田芳郎（後エプソン販売統括部長・エーアイソフト社長・エプソン販売常務取締役）そしてJETROシンガポール駐在員から転職した高橋正行（当初エプソンシンガポール、後エプソン香港社長・エプソン販売専務取締役・エプソン韓国社長）が次々と入社した。新卒の新入社員は81年4月26名、82年4月も同じく26名、83年4月は40名の大量入社だった。

81年組には富田隆宏、斉藤章、82年組には中野修義などの現在、エプソン販売の役員に名を連ねる精鋭がそろっていた。それに加えて、エプソン販売設立後の7月1日付けで諏訪精工舎入社者の中から17名の新人が休職出向してきた。新卒採用に加えて、営業中堅要員、技術サービス要員、システム要員、インストラクター、事務要員など必要な人員は積極的に中途採用した。エプソン販売設立後も先行投資としての人員補強は続き、体制強化がはかられた。

エプソン販売の創業期、若い社員達は精一杯働いた。連日の深夜残業は当たり前、終電間際だというのに仕事を終えた社員達は家路に着く前に一杯のみに行く元気が残っていた。まさに、「若さ」は「パワー」だった。

このような状況の中で、「人材育成」は最大の経営課題だった。大量の新人・若手に対して層の薄い管理・監督層。少ない管理者・中堅層でいかに多くの若手を指導し、活性化さ

せるか。営業マン育成の社内・社外の研修・教育が徹底して行なわれた。

エプソン販売設立の趣旨である販売活動の活性化に関しては、販売網の再構築やパソコン・ターミナルプリンタのディーラー直販体制への切り替えに全力で取り組んだ。菱洋電機・関東電子とのターミナルプリンタ特約代理店契約を解除し、約 1,400 社のディーラー（販売店）との直接取引に切り替えた。その後はディーラー（販売店）をさらに補強し、いかにエプソンファミリー化するかが課題となる。営業マンに対しては、「御用聞き営業から提案型・企画型の営業展開」に転換するよう求められた。

しかし、設立の年 1983 年の EPSON ブランド完成品売上は遺憾ながら目標を大きく下回る。期待値と実力とのギャップが如実に表れた。商品力の問題は当然あるが、売る体制・仕掛け作りの挺入れ、売り切るための販売企画（セミナー、展示会、ローラー展開）・店頭販売企画（エプソンコーナー作り、デモツール提供）の強化は翌年の課題となって残った。

83 年末までに秋田・新潟・金沢・鹿児島島の 4 ヶ所に営業所が新設された。1984 年 1 月 21 日付の EPSON ブランド完成品営業・販売組織は木村取締役営業本部長の下、下記のとおり整備された。

<u>部レベル</u>	<u>課・営業所レベル</u>
営業企画部	特販課 : バーチカルマーケット&OEM : 営業政策
	技術サービス課 システム課
東京営業部 大阪支店	札幌営業所 仙台営業所 秋田営業所 長野営業所 新潟営業所 名古屋営業所 金沢営業所 広島営業所 福岡営業所 鹿児島営業所

## 2. 取扱商品・営業の概況

エプソン販売創業期の主要取扱商品はオフコン・ワープロ、ターミナルプリンタ、ハンドヘルドコンピュータ・パソコン・その周辺機器である。

### (1) オフコン・ワープロ

オフコンは 1977 年 6 月に発売した会計事務所向け専用オフィスコンピュータ EX-1 (小売販売価格 430 万円) を皮切りに、アプリケーションを医療事務専用 (EX-2)、歯科事務専用 (EX-7)、ガソリンスタンド専用 (SX-1)、販売管理専用 (KX-5) などを広げるとともに、最新技術を取り込んだ新製品を次々に投入して製品ラインアップを充実させてきた。販売施策でも「ローラー作戦」と「展示実演・講習会」を組み合わせた“R&S 作戦”を開発したり、半期毎の販売代理店セールスコンテストを恒例化させるなど、エプソン販売設立時点では販売手法が確立できていた。しかし、課題は販売代理店の営業マンをいかにエプソン専任にするか、つまり専門知識・ノウハウを体得し、お客様に自信を持って当社製品を売り込める販売のプロをいかにして育成するか、その結果としていかにエプソンの販売支援負担を軽減して効率的に販売するか、だった。主要販売代理店は別格の大塚商会のほか、ダイヤモンドテック (東京)、岩手データ (岩手)、栃木キング (栃木)、東洋事務機 (京都)、ピコシステム (岡山)、タチカワ (福岡) などだった。

エプソン販売創業期のオフコン・ワープロ製品ラインアップは下記のとおりだった。

- \* KX-5 (販売管理専用; 愛称 EBIS)
- \* KX-20 (会計事務専用)
- \* EXWORD-20 (日本語ワープロ、ハードウェアは QC-20 ベース)
- \* EXWORD-10 (日本語ワープロ、ハードウェアは QC-10 ベース)
- \* GX-7 (ガソリンスタンド専用)
- \* EX-7 (歯科事務専用)
- \* EX-11 (医療事務専用)

営業的には会計事務専用オフコンは直販体制で強力に営業展開するライバル JDL やミロクと競い合っていたが、医療事務用、ガソリンスタンド用などは苦戦していた。会計事務所と病院・医院、ガソリンスタンドでは業種の違いから販売慣行も違うから同じ代理店・同じ営業マンが扱うことは難しい。製品ラインを広げることはアプリケーションソフトを開発する技術陣も大変だが、売るほうも戦力を業種ごとに必要とするからこれまた大変である。会計事務専用オフコンを売る代理店網はそれなりに整備できたが、医療事務用は数社のメディカル系代理店設定にとどまったし、ガソリンスタンド用は思うように代理店設定が進まなかった。オフィスコンピュータはハードウェアを売った利益でサポート・サービスを続けるというビジネスモデルでスタートしたのだが、会計事務専用機では所得税率

の変更や減価償却など会計関連法規制が変更されるたびにソフトウェアの改訂を行なわなければならなかったし、医療事務専用機では発売後から医療費が上がり始め、当初の想定とは違って毎年薬価改正、技術料改正が行なわれその都度膨大なマスター更新を行なわなければならなかった。ソフトウェアの改訂やマスターの更新はすべてメーカー負担、ユーザーに対しては無償で行なわなければならなかった。その費用負担は採算を圧迫した。エプソンは「ターンキー型」の専用オフコン市場に先行企業として果敢に挑戦したが、営業・インストール・システムサポートと総合力を必要とし、かつ1台1台個別に契約していくシステム商品の営業規模を拡大することは容易ではなかった。急速な規模拡大よりもサービス・サポート・サプライの体制を整備して、それによって顧客満足を獲得し、地道に末永く利益を得て行くというビジネスモデルを採用していたら結果は違ったかもしれない。

パソコン QC-20 および QC-10 のハードをベースとしたワープロ EXWORD-20 および EXWORD-10 も会計事務専用オフコンの販売チャンネルを活用して販売した。専用オフコン販売開始以来7年経過して月商規模は2～3億円と大きなビジネスに育成するには手こずった。厳密な製品ジャンル別原価計算資料がないので詳細は不明だが、生・販それぞれで赤字経営だったことは間違いない。しかし、企画・提案し、説明・説得して売るという営業の基本を身につけるには絶好の商品で、エプソン販売の営業マンを鍛え、訪販系営業の基礎をつくることには大いに貢献した。

## (2) ターミナルプリンタ

ターミナルプリンタは1979年に発売した TP-80&40 で市場参入し、80年11月に市場投入した名機 MP-80 で大きく飛躍した。ターミナルプリンタの販売にあたっては菱洋電機（訪販系）・関東電子（店頭系）2社を特約代理店とする体制でスタートした。MP-80投入後の売上の大きな伸びと、エプソンの欧米販売会社によるディーラー直販の成果を見て、エプソン販売設立を機に菱洋・関東2社との特約代理店契約を解除し、ディーラー直販に切り替えたことは前述のとおりである。この販売チャンネル再編成の段階で有力な販売チャンネルとしてクローズアップされてきたのが、家電量販店（NEBA店）と NEC マイコンショップである。パソコンの台頭とともに家電量販店は情報機器を次の成長分野とねらいを定め、力を入れてきていたし、NEC マイコンショップは PC9801 シリーズの独走・躍進で力を強めていた。

1983年時点でのターミナルプリンタは MP-80 の第二世代に移っていて、FP-80、FP-100、FP-80K（キャラクタージェネレータ搭載による  $9 \times 2 = 18$  ドットの漢字プリンタ）、RP-80、FP-130K（130桁キャラクタージェネレータ搭載漢字プリンタ）が新製品として投入されていた。日本市場は欧米と違い、日本語処理という特殊な条件を抱えていた上、沖電気・東京電気・日本電気などのコンペティターとの競争も激しく、当初から価格競争にさらされていた。ターミナルプリンタのブランド品は店頭販売主体なので、オフコンに比べると販売効率は圧倒的によかった。また、シャープ、富士通、カシオなどパソ



コンメーカーへの OEM 販売も平行して行われ、83 年末の組織変更後は特販課がその販売拡大に取り組んだ。後年、プリンタ専任のプリンタ特販課が、そして 80 年代末から 90 年代初めにかけてはプリンタ特販部が組織され、NEC 以外のパソコンメーカーのほとんどにプリンタを OEM 供給するようになる。エプソン販売創業時、ターミナルプリンタの月商規模は 5～6 億円で完成品ビジネス最大の売上規模だった。かつ採算的にも黒字経営のジャンルだった。

### (3) パソコン・ハンドヘルドコンピュータ

1981 年に発表された世界初のハンドヘルドコンピュータ HC-20 と 83 年に発表された 8 ビットパソコン QC-10 がエプソン販売創業時点での主力商品である。両商品ともターミナルプリンタで切り開いたディーラー直販ルートに乗せて販売されたが、思うようには売れなかった。ハンドヘルドコンピュータの場合は専門的な用途のバーチカルマーケットにその活路が見出され、1984 年以降は特販課に大いなる活躍の舞台を与えた。特販課は東京・大阪・札幌・上田・鹿児島に設置されたエプソンのソフトラボと最初は連携し、85 年に入ってから東京・大阪のメンバーをエプソン販売に出向させて特販課に取り込み営業・システム一体となって顧客開拓に取り組んだ。というのも、バーチカルマーケットならばアプリケーションソフトはその特定用途向けに絞ることができるが、QC-10 のような汎用パソコンでは数多くのアプリケーションソフトが必要になってくる。デファクトスタンダードを確立できれば、ソフトハウスは自己負担でアプリケーションソフトを開発してくれるからメーカーの負担は少ないが、そうでない場合はそのパソコンに合うように一部手直ししてもらっただけでも高額な費用を請求される。弱い立場のメーカーは巨額の資金が必要になってくるという世界である。

HC-20 は特販課による営業・システム開発で明治生命の「保険の設計を顧客の目の前でやる」アプリケーションや資生堂の「美容コンサルティング」、服部セイコーの「メガネット」などに採用されていく。しかし、それぞれのプロジェクトごとにソフトウェアを開発し、オプションを設計したり、サードパーティから調達しなければならないのでその営業にかかる手間は大変だったがアプリケーションを生命保険系・流通系・金融系に絞って、ユニバックやバロースなどの SIer と連携して市場開拓を進めた。また、NTT との OEM 商談でハンディターミナルの受注も行なわれるようになり、特販課のコンピュータ関連の活動が軌道に乗ってくる。

周辺機器としてはターミナルカプラー CP-20、やターミナルフロッピー FP-20 などが販売された。

### 第3章 OEM 営業体制

エプソン販売の OEM 営業部隊は第一営業部として発足した。創業時は営業一課（ミニプリンタ）、営業二課（液晶表示体）、営業三課（特品）の三課編成だったが、84 年 1 月 21 日付けの組織変更では FDD 営業課と大阪営業課を加え、OEM 営業部長山根正義の下、下記のとおり 5 課編成に拡大した。

<u>部レベル</u>	<u>課レベル</u>
OEM 営業部	ミニプリンタ営業課 FDD 営業課 表示体営業課 特品営業課 大阪営業課

OEM 営業部も木村取締役営業本部長傘下にあった。

この時点で営業以外の社長直轄スタッフ部門は総務部（総務課と業務管理課を所管）と経理課だけだった。

ミニプリンタ営業課はエプソンの事業部直轄となったシャープ・カシオ・オムロンなど大手電卓・ECR メーカーを除いて、それ以外すべての客先を取り扱うことになった。電卓・ECR 以外の小口客先中心に営業展開していたエプソン東京支店時代に比べるとビジネス規模が大幅に拡大した。その扱いは表示体営業課も同様であった。

FDD 事業部は高木工業に所属していたが、営業をエプソン販売に委託した。

特品営業課は諏訪精工舎営業部の東京分室が扱っていた塩尻工業のカメラ日付写し込みモジュール・計測モジュール・体温計や松島工業の水晶振動子・水晶発信器、高木工業の希土類磁石・ステップモーター、その他時計関連パーツなど「諏訪金物店」というぐらい多彩な商品を引き継いで取り扱った。

大阪営業課設立の直接の理由は関西方面のミニプリンタの客先の要請に応えたものであるが、将来的には液晶表示体や特品も関西方面の客先対応に大阪営業課を活用することが構想されていた。

ミニプリンタは成熟期に入っていたが、液晶表示体はセグメント表示からドット表示に技術が進化したことにより、アプリケーションが電卓・計測器・時計用から液晶表示のゲーム機やハンドヘルド機器などに応用分野が広がり成長期を迎えていた。また特品はその多様な商品構成からさらなる成長・発展が見込まれていた。

OEM 営業はミニプリンタ発売以来 10 数年の経験を持ち、五課合わせた受注は堅調、かつ増加傾向にあったので確実に売上・利益が見込めた。OEM 営業はエプソン販売創業から

数年間は年商 250～300 億円規模を確保し、エプソン販売の屋台を支えていたのである。

#### 第 4 章 苦戦する EPSON ブランド完成品営業（1983 年度・84 年度）

オフコン・ワープロ、ターミナルプリンタ、パソコン・ハンドヘルドコンピュータ等すべてのジャンルに新製品を投入し、プリンタやパソコンなどの量販品はディーラー直販体制に切り替え販売網を強化し、かつ営業所を 4 ヶ所新設し営業部隊を強化したが、1983 年度の完成品営業は売上目標を大きく下回った。

84 年度は人材育成を図り、営業体制と販売企画を強化してぜひとも目標必達をと完成品営業部門の関係者は覚悟を新たにしていた。84 年度のエプソン販売はトータル 500 億円、そのうち 200 億円を EPSON ブランド完成品で売り上げるという意欲的な事業計画を策定した。エプソン(株)は情報化社会をリードしていける商品群を投入する、だからエプソン販売はそれらの商品をハンドリングできるようしっかり人材を育成しかつ営業所のネットワークも増強して営業力強化を図ろうという基本方針が策定された。まだ標準化・効率化ができていない業務処理についてはコンピュータを駆使してシステム化をはかること、若い力が 100% 燃焼できる組織体制作りをするのが重点施策とされた。

4 月には 40 名弱の新人が入社してきた。エプソン販売プロパー一期生である。彼らの中の主だったメンバーは現在、エプソン販売の主力部課長に育っている。

7 月には東京秋葉原に中央営業所およびサービスセンターそして大阪日本橋に大阪南営業所が開設された。東京営業部は東京支店に衣替えした。

新製品も続々投入され、製品ラインアップはどんどん拡充された。ハンドヘルドコンピュータ HC-40 や漢字インクジェットプリンタ IP-130K、カラープロッタプリンタ HI-80、会計事務専用コンピュータ KX-10&30、歯科事務専用コンピュータ DX-10 なども投入されているが、84 年度の目玉は堺正章をコマーシャルキャラクターに採用した「指がおぼえちゃう、新入力方式タッチ 16 採用」の日本語ハンドヘルドコンピュータ HC-88 と、ポケットカラーテレビ“テレビアン”であった。

日本語ハンドヘルドコンピュータ HC-88 は 84 年 6 月に発表された。入力方式に(株)ギャルドの「タッチタイプ」(注)を使用し、16 個のキーで漢字まで入力することができるという画期的なキーボードを採用していた。まだ日本語入力方式が「ローマ字入力カナ漢字変換方式」で標準化されていない時代である。素早く日本語入力できる方式がいろいろ研究・提案されていた。エプソンはプロが使えば圧倒的に入力スピードが速い革新的な入力方式にチャレンジしたのである。ソフトウェアとしては日本語ワープロとスーパーカルクを標準装備しており、誰でも約 3 時間練習すればマスターできるエプソン独自の新品だった。しかし、この新入力方式はユーザーに実際に使ってもらい覚えてもらわなければその良さ・便利さがわからない。店頭でデモして、触ってもらい、その上でスクールに 3

時間入校してもらって、初めて使いこなしてもらえることになる。エプソン販売は大々的な HC-88 タッチ 16 キャンペーン計画を立案する。まず第一に、店頭デモを行い、お客様に触っていただく仕事を担当する「エプソンレディ」を東京と大阪で合計 20 名ほど採用し、訓練した。そのうえで 10 月 1 日から 12 月末までの 3 ヶ月間、東京と大阪で「HC-88 タッチ 16 キャンペーン 2 万人体験計画」を実施した。主要販売店に店頭体験ゾーンを設け、その後スクールにご案内する段取りである。スクールは販売店主催の体験スクール、エプソン主催の体験スクール、そして訪問スクールの 3 種類を用意した。

エプソン販売の HC-88 関係者はタッチ 16 という新入力方式の日本語ハンドヘルドコンピュータに興奮した。「絶対売れる!」、「絶対売るぞ!」と志気は大いに上がった。しかし、結果は期待通りにはならなかった。3 時間の練習は口で言うほど簡単ではないのと、使い慣れるためには、常時使ってもらわなければならない。頭で考えたほど新方式を浸透させることは簡単ではなかった。じっくり時間をかけ、仲間を増やし、業界全体を巻き込んで粘り強く取組まなければならないテーマだった。

世界初のポケットカラーテレビ“テレビアン ET-10”は諏訪精工舎の民生品実質第一弾の商品であった。かつて、1982 年諏訪精工舎は世界初の腕テレビを商品化した。左腕につけたテレビ画面とポケットサイズのチューナーが別体となっているため、完全独立の腕テレビではなかったが、大変な話題にはなった。映画 007 にも登場したが、ビジネスとしては成功しなかった。それに対して今回のポケットサイズの“テレビアン”は商品として十分に期待できるものであった。エプソン販売は先行して民生品営業担当を採用し、テレビがでてきたらすぐ売るという体制を整えて待っていた。コマーシャルキャラクターには外人女性フローレンスを起用した。

もう 1 つ異色の商品が 84 年 11 月に発売されている。塩尻工業で商品化された腕時計サイズのリストコンピュータ RC-20 である。1 画面 28 文字表示で合計 224 文字まで書き込めるメモ機能付き、鉛筆の先でつついて操作するキーボード付きの商品だった。残念ながらこの商品は話題にはなったが、あまり売れなかった。

さて、エプソン販売の歴史のなかで大きく語られてはいないが、実はこの年オフコンビジネスの屋台を揺るがす事件が起きている。それは 1984 年 4 月に投入した会計事務専用オフコン KX-30 である。KX-30 はそれまでの機種に比較すると CPU も OS も格段にレベルアップしハードディスクも搭載した意欲的・画期的なモデルのはずだった。しかし勘定科目を減らしたためにそれまでの機種と互換性がなくなり、既存ユーザーが買い換えた場合に大混乱が起きてしまった。この事態に直面して最大手の大塚商会では大塚社長が烈火のごとく怒り、エプソンのオフコンの取り扱いをやめるとまで言い出した。結果的にはお客様にご負担をおかけし、勘定科目を集約していただいて KX-30 のソフトにあわせても

らった。大切なお客様と大塚商会他の代理店に大変なご迷惑をおかけしながら、時間が解決してくれるのを待った。顧客志向の観点からはまったく逆になってしまった事件である。当然オフコンのビジネスに大きな影響を与え、85年度にまで尾を引いた。

エプソン販売の意欲的な営業への取組みをさらに促進するため84年7月にエプソン(株)から広告宣伝業務が移管され宣伝部が誕生した。部長以下スタッフ10名の部門である。エプソンのイメージキャラクターにはF2レーサーの中嶋悟が採用されていたが、そのほかにタッチ16の堺正章や女優の大川めぐみも使っていた。また外人女性のフローレンスも起用した。必ずしも首尾一貫したポリシーのもとでのキャラクター選択ではないように見えるが、とにかくやる気と意欲で良かれと思うことをどんどん実行していた時代である。

人材の補強については中途採用を絶え間なく進め、10月にはエプソン販売の従業員数は380名に達していた。最大の経営課題＝人材育成の面では84年3月から外部業者に委託して営業マン研修を推進し、9月までに150名以上を受講させた。

意欲的な新製品を次々に投入し、営業マンの育成を行いながら営業力強化に取り組み、広告宣伝にも力を注いだ。市場競争の激化もあってEPSONブランド完成品の売上目標は前年に引き続き84年度も大幅な未達に終わった。意欲の空回り、商品力の不足、営業力強化の先行投資がその急速な拡大に追いつけなかったといえる。その穴はOEM営業がカバーした。

1984年度エプソン販売の売上高実績は445億円(計画500億円)経常利益1.1億円だった。

#### (注) タッチタイプの入力方式

ギャルドの柴田社長は印刷データの入力に使っていた高価な写植機を安価なワードプロセッサに置き換えることを考えた。ワードプロセッサであれば主婦のアルバイトでも入力が可能になる。問題は入力スピードだった。カナ漢字変換方式では遅すぎて採算に合わない。そこで目をつけたのが、当時文字入力のスピードにおいては業界一と言われていた豊橋技科大学の大岩教授が開発したタッチタイプ入力である。この方式は入力効率のみに重点を置いた設計で「無連想式」と呼ばれるものだった。タッチ16はこのタッチタイプのサブセットで、かな文字だけを16個のキーの組み合わせで入力させる方式である。習熟速度が速く、カナ漢字変換と組み合わせれば素人でもキーボード面を見ないでブラインドタッチで打鍵できるという触れ込みだった。

## 第5章 中村紘一取締役の辞任

85年2月エプソン(株)およびエプソン販売を震撼させる事件が起きた。EPSONブランド完成品事業の実質的な創業者とも言える中村紘一取締役が突如辞意を表明した。周囲の動揺・悪影響を懸念したトップマネジメントは即刻辞表を受理し、退職させた。中村取締役は次から次へと新製品の開発に取り組み、営業の強化にも腐心し、日本全国を飛び回るのみならず欧米にも必要の都度出張し、事業を落ち着いて見る時間的な余裕がなくなっていた。エプソン広丘の居室にいられるのは月に数日という忙しさだった。いきおい部下との連絡や指示も電話ですることが多くなった。おまけに海外のパソコン事業はうまくいかないし、日本国内のオフコン・パソコン事業も上述のごとく意欲余って力足らずの状態であった。ドル箱のターミナルプリンタ事業は中村取締役の手から切り離され藤原取締役の率いるプリンタ事業部に移管されていたので EPSON ブランド完成品トータルで採算を維持するということができない体制に変えられていた。したがって、コンピュータ関連商品だけとなった電子機器事業部は金喰い虫ようになって赤字が膨らんでいった。忙しすぎることで、事業がうまくいかないこと等、推測するにストレスは相当なものだったと思われる。

エプソンのトップマネジメントは中村取締役辞任・退職後の新体制・人事の検討に追われた。とくに中村取締役の後任人事は難航した。適任と思われる人材はすべて他の重職に就いていて余人をもって変えがたかった。間口が広がりすぎた上、大赤字の事業部の責任者に就けるわけにはいかない。甲論乙駁、行きつ戻りつ結論がでない。最後はエプソン中村社長の鶴の一声で決まった。「若い人にやらせてみたらどうか。それでうまくいかなかったら、その時にまた考えればいいじゃないか」。

結論として中村取締役が率いていた電子機器事業を4つに分解し、それぞれの立場で新規に事業を起こしたり、赤字を解消すべく再建をはかることになった。まず、設計部門でアプリケーションソフトの開発・事業化を希望した仲村俊彦部長以下約20名のソフトエンジニアを子会社AIソフトに移籍させ、独立企業としてソフトウェア事業を展開させる。オフコンの設計・技術・品質保証・製造部門を広丘事業所に置きながらエプソン販売に出向させ、エプソン販売内の生販一体体制で採算向上をはからせる。海外向けIBM互換PCの事業化を強く希望したエプソンアメリカ(社長 坪田安弘)に配慮して、その設計部隊を広丘事業所に置きながらエプソンアメリカの管轄化に組み入れ、設計と販売の採算責任をエプソンアメリカに委ねる(技術・製造は新生電子機器事業本部が引き受ける)。そしてそれ以外のハンドヘルドコンピュータ・ワープロ・その他電子機器の設計・技術・製造部門を新生電子機器事業本部とし、発足時の年間売上250億円、経常損失20億円という事業を再生させる、という体制である。

4つに分割した電子機器事業の管掌役員は相澤専務、新生電子機器事業本部長はそれまで、機器営業本部副本部長だった木村登志男、副本部長には電子機器設計部・部長だった

内藤興人（商品企画・設計担当）、同じく電子機器製造部長だった竹林紀久（技術・購買・製造担当）そして AI ソフト社長が本務の仲村俊彦（兼務）の3名が発令された。木村・内藤・竹林の3名は1965年入社同期生だった。他の事業部に比べるとはるかに若い事業部マネジメントの誕生だった。

中村紘一氏の抜けたエプソン販売の取締役には新たに矢野文雄（前エプソン業務本部長）、と富士銀行から出向してきた住田脈冉が就任した。その結果エプソン販売のトップマネジメントは岡本社長・木村取締役・矢野取締役・住田取締役の4名体制になった。

## 第6章 エプソン販売赤字へ転落(1985年度)

中村紘一氏の取締役辞任・退職は中村氏が実質的に EPSON ブランド完成品事業の創業者ただけに社内に与えた動揺は大きかった。とくに中村氏に直接スカウトされた幹部社員はショックの色を隠せなかった。しかし、「人の噂も45日」の諺ではないが、1ヶ月、2ヶ月と日が経つにつれエプソンおよびエプソン販売の動揺は収まっていった。幸い追隨して退職する幹部社員はいなかった。

1985年4月1日を期して前述の電子機器事業4つの新体制が動き出した。

1985年度前半はエプソン販売の EPSON ブランド完成品部門にとって「玉」の乏しい時期だった。エプソン電子機器事業の赤字は津波のようにタイムラグをおいてエプソン販売に波及した。拡大した製品ラインアップは販売の非効率を生み、コストがかさむ。かつ競争の激化した市場では在庫は日々減価してしまう。

それに加えて、アメリカで起こったパソコン需要の大後退、いわゆるコンピュータスランプの影響が日本市場にも及び始めていた。

エプソン販売ではコレという決め手になる商品がなく、営業前線からは「消すな国内販売の火！！」という悲痛な声も上がっていたが、営業の第一線は歯を食いしばってがんばっていた。店頭売りが難しいパソコン関連商品は特販課ばかりではなく、他の営業所も大学や公共団体などへの「物件」販売に活路を見出して営業努力を傾注していた。

しかし、後半になると内需拡大に向けて強力な「玉」が入り始める。ターミナルプリンタでは8月に低価格24ピンドットマトリックスの本格的な漢字プリンタ VP-80K、10月にはそのワイドキャリッジバージョン VP-130K が発売された。24ピンドットマトリックス漢字プリンタで NEC に遅れを取っていたエプソンだが、この VP シリーズで巻き返す。VP シリーズは美しく鮮明な印字と抜群の信頼性・耐久性そして低価格（VP-80K；¥147,000,130K ¥177,000）で大ヒット商品となった。ポケットカラー液晶テレビ“テレビアン”も8月に ET-30 が発売された。そして12月待望のパーソナルワープロ「エプソン

WORDBANK (3.5 インチ FDD 内臓)」と「エプソン WORDBANK-S (IC カードメモリー内臓)」が発売される。エプソンワードバンクはエプソンとしては初めての情報機器コンシューマ商品である。年末商戦ではセイコーエプソンから 102 名の営業応援派遣者が送り込まれ、QC-11、テレビアン、プリンタ等のローラーや店頭販売にあたったが、とくにワードバンクの拡販のために 31 名の女性店頭派遣者が送り出された。さらに秋葉原でのキャンペーンや宣伝広告も大々的に行った。EPSON の情報機器としては初めての TV スポット広告も行なった。エプソンワードバンクは商品としてのできもよくエプソンのブランドイメージを引き上げるのに貢献した。

話が年末まで飛んでしまったが、ここで少し時計を巻き戻す。エプソン販売にとって逆風と追い風の両方をもたらしたプラザ合意が締結された。1985 年 9 月 22 日のことである。それまで 1 ドル 240 円前後で推移していた為替が急激に円高にシフトした。日本政府が想定していた円高水準 1 ドル 200 円をアツという間に突破してしまった。この急激な円高は輸出比率の高まっていた親会社スワセイコーエプソングループの経営を直撃した。スワセイコーエプソングループは諏訪精工舎とエプソンの合併を 10 日後に控えた 10 月 21 日、非常事態宣言を発し、第一次緊急チャレンジアクションを急展開した。緊急即効策としては意識の転換と引き締めのための節減作戦と期待商品の早期立ち上げ、中期的には体質改善と内需拡大である。中期的な取組みについてはセイコーエプソンが発足した翌年 1986 年 2 月 28 日付けの第二次緊急チャレンジアクションで具体化された。「内需拡大」については濱副社長・安川専務をコーディネーターとし、相澤専務・山村専務・岡本常務 (エプソン販売社長)・土橋常務をメンバーとする「内需拡大企画プロジェクトチーム」が編成され、全社的に急展開することが示達された。もう一本の柱は「輸出競争力の強化」で一つには海外直接投資を機を失せず行うこと、つまり工場の海外移転を急速に進めること、そしてもう 1 つは競争力の高い新製品開発の促進である。

スワセイコーエプソングループあげての内需拡大施策急展開はエプソン販売にとっては追い風である。新生電子機器事業本部は 4 月発足時点で、「世界三極 (日・米・欧) でバランスの取れた売上を達成する、そのために日本市場向けの商品開発に力点を置く」という方針を打ち出し、12 月にはパーソナルワープロ「エプソンワードバンク」を市場投入している。

急激な円高はこれまでエプソン販売を支えてきた OEM 営業部に大きな打撃を与えた。円高対応を急ぐ客先からの値下げ要請と客先の工場の海外移転である。

1984 年度は OEM 営業部門の健闘でわずか 1 億円といえども黒字を確保したエプソン販売であったが、1985 年度はコンピュータスランプ、EPSON ブランド完成品販売の不振に加えて、プラザ合意というまったく想定外の外乱要因によって頼みの OEM 営業にも変調をきたし、結局エプソン販売は売上高は 459 億円 (内 EPSON ブランド完成品売上高 165 億



円；36%)と前年度をやや上回るものの、経常損失 5.1 億円という大幅赤字に陥ってしまう。

エプソン販売は経営体制強化をねらって、85 年 12 月住田取締役を専務取締役に昇任させた。役員体制は岡本社長・住田専務・木村取締役（営業本部長：ライン担当）・矢野取締役（営業企画本部長：スタッフ担当）となった。

組織・人事面でも経理部の新設（経理課から格上げ）、情報システム推進課、能力開発課の新設などとそれに伴う部課長の人事発令が行われ管理部門の強化がはかられた。

エプソン販売の従業員数は創業時の 230 名から 85 年末には 550 名に増加していた。

以上

(参考文献)

- \* セイコーエプソン(株)『年表で読むセイコーエプソン』。
- \* 南条太郎『セイコーエプソン成長の謎にせまる（上・中・下）』、1998 年。
- \* エプソン販売社内報『エソール』（1983 年 10 月～1985 年 12 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](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**複製無断転載**