

木村 登志男

---

セイコーエプソン・国内販売再建  
—EPSON ブランド確立—

<ビジネスケース 資料 No.5>

2010/03/09

---

**No. 87**

Toshio Kimura

Professor, Hosei Business School of Innovation Management

---

SEIKO EPSON Corp., The Reconstruction  
of the Domestic Sales: The Establishment  
of EPSON Brand

< The Case of a Business, No.5 >

March 9, 2010

---

**No. 87**

## セイコーエプソン・国内販売再建——EPSON ブランド確立

木村登志男

---

### 主旨

1990年度・91年度と連続赤字で巨額の累積損失を抱えたセイコーエプソンの国内販売会社エプソン販売は、体調を崩して退陣した岡本社長に代わって、土橋社長が指揮を執っていたが、わずか1年半で降板、急遽セイコーエプソン取締役電子機器事業部長の木村登志男が社長に送り込まれた。累積損失解消とカラーインクジェットプリンタを軸としたカラーイメージング&ネットワーク戦略による EPSON ブランド確立のプロセスを追う。

---

### 第1章 EPSON ブランド完成品専業体制への転換——エプソン販売のめざす方向

木村新社長にとって、1993年10月1日付でのエプソン販売社長就任は「青天の霹靂人事」であった。しかし、6月に入江専務の発案で実現した、セイコーエプソンとエプソン販売の生販一体体制・シャドー組織によって、6月29日付で、エプソン販売取締役機器営業本部長を兼務していたことが幸いした。6月29日以降、週2日はエプソン販売の仕事をするようになったおかげで、エプソン販売の営業の実態もおよそわかり始めていた。SS（ソリューション・サプライヤー）営業への傾斜が生み出す、SS 統括部への過重な負荷の問題やMS（マス・セールス）営業との軋轢というか微妙な関係についても理解し始めていた。鶴石 SS 統括部長の退職も残念だった。SS 営業への傾斜によって本社スタッフ部門が相対的に肥大化し、現業部門、すなわち営業の第一線が定員制によって手薄になっていることにも気づいていた。また、リストラクチャリング計画の一環で頻繁に招集される社長主催の早朝会議への不満なども聞かされていた。

土橋社長は木村新社長が自分の路線を踏襲することを期待していたが、プリンタ・パソコンの競争力向上と、とくにレーザープリンタ・インクジェットプリンタの新技术・新製品開発の状況をよく理解し、エプソン販売内部の不協和音を知悉する木村は軌道修正せざるを得ないと考えていた。

社長交代の内示が役員に限定して公表されると、木村は常勤取締役と相談して、10月1日付で組織・人事の一部手直しを決定した。一部手直しの内容は、マーケティング組織の思い切った簡素化と営業ラインの人員強化だった。もともと営業担当で本社のスタッフ

になっていた有為な人材は営業現場に戻すほうが本人のためにも、会社のためにも良いと考えた結果だった。

木村社長の述懐によれば、「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。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。

10月1日の社長就任挨拶では、1993年度上期が赤字決算の予想だったので、1992年度までの巨額の累損をそのまま引きずり、親会社に頼らず、自力で解消することを中期目標として、

- ・効率経営
- ・現業重視
- ・行政改革

の3点を強調し、木村エプソン販売のスタートを切った。

「効率経営、現業重視、行政改革」という言葉はエプソン販売の役割について木村社長が以下のような見解を持っていたことから発せられた方針である。

「エプソン販売は、セイコーエプソングループの国内販売会社として信頼されるパイロット（水先案内人）であり、頼もしいマーチャント（商人）でなければなりません。〃原点復帰、とよく言いますが、販売会社の原点とは何か。私は「売れるモノを選び、それを徹底して売りまくる」あるいは「良い商品をより早くより多く売る」ということだと考えています。

今後の施策として、まず一つには、『売れるモノを選ぶ』ということがあります。

独立系の販売会社では、商品の選択、仕入れはナンバー1の仕事、その販売はナンバー2の仕事というくらいに、仕入れはきわめて重要です。セイコーエプソングループの販売会社という位置付けからして仕入れ先を選ぶことは困難ですが、「何を」「どのくらい」「いくらで」つくってもらうかは事業部と折衝しながら、決めることはできます。

事業部に押し付けられて商品を買っているという感覚では、販社として落第です。自分たちが選んだ商品あるいは依頼してつくってもらった商品を買っているのだ、という感覚になることが大切です。

市場・技術・商品の動向をしっかりと勉強して、売れる商品づくりという観点から、事業部と共働ることをもっと徹底してやっていこうと思います。

二つ目は、『徹底して売りまくる』ということです。

泥臭く、売り抜くセールスを目指していきます。また、「売る」ということに関しては次の3つの選択肢を常に念頭において、そのケースの最適解を求めるようにしていきます。つまり、

- ①単品でそのまま売る
- ②単品を組み合わせでセットで売る
- ③第三者の商品も加えてシステムで売る

「ソリューション」というのは、「顧客の問題解決」ですから、そのときのユーザーニーズによっては、上記の①でもソリューションになり得ます。できるだけユーザーニーズに合うように、私たちの売上、粗利が増えるようにと常に考えながら売ることが大切ではないでしょうか。

三つ目は、『信頼される販売会社』です。

売って実績が上がるということは、顧客満足の裏返しであるとともに、セイコーエプソングループでのエプソン販売の信頼性向上につながります。エプソン販売の提案した商品企画が成功すれば、当然グループから頼りにされるようになります。エプソン販売がセイコーエプソングループのオピニオンリーダーとなり、信頼され、頼りにされる存在となるよう、皆様とともに全力を傾注して頑張りたいと思います。」

木村社長は即座に行動を開始した。恒常的に行なわれていた早朝会議は例外的な場合を除いて取りやめた。都内の至近距離から通勤する社長はよいとしても、遠方から通勤する他の役員や幹部に配慮してのことだった。

営業の実態を掌握し、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。

支店・営業所回りで直接目にし、耳にしたことはリストラによる営業現場の疲弊だった。「人はいない、お金は使えない」、そうになると、「貧すれば鈍する」状態になっている営業所も出てくる。「これでは販売会社にならない」ということを痛切に感じた。営業現場の人数を増やし、販売増進に必要な経費はそれなりにかけるようにしなければならないというのが実感だった。

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。役員・幹部の間でも厳しすぎるリストラとSS営業の過剰突出（オーバープレゼンス）は大きな問題だと認識されていたが、木村新社長が土橋前社長の子分だということは周知の事実であったから、「同じ穴の貉」とみなされていたのだろう、なかなか役員・幹部もそれをストレートには口にしなかった。

それを端的に示すエピソードを一つ紹介しよう。

12月のある日の夕方遅くのことである。木村社長が外出先から社長室に戻って間もなく、降旗取締役と橋原TP販売推進課長がそろって社長室に入ってきた。木村社長と降旗取締役は旧知の仲、電子機器事業本部でも半年以上本部長・副本部長の関係で仕事をしたし、気心も知れているはずだった。橋原課長は豪腕・豪胆で知られ、社長といえどもなんら恐れることなく、ずけずけと物を言う男である。その2人が深刻な顔をして社長室に入ってきたのである。木村社長は一瞬何の用だろうといぶかった。会議テーブルにつくと、降旗取締役が口火を切った。「来年5月にカラーインクジェットプリンタ新製品を発表し、6月から発売の予定です。それに先立って、来年1月下旬に、ISV・IHV（独立系ソフトベンダー・ハードベンダー）を箱根プリンスホテルに集めて、大々的にセミナーと懇親会をやらうと思っています。カラーインクジェットプリンタを成功させるにはISV・IHVの絶大な支持と協力が必要だからです。箱根プリンスホテルは冬の商閑期に大勢の客が来てくれるなら大幅なディスカウントをしてくれるということです。通常料金の3分の1ぐらいの料金で上がります。総予算は1000万円ぐらいで、販売推進部としては予算措置をしています」という話だった。木村社長はその筋道の立った、考え抜かれたプランに1点の疑問も感じなかった。ただ、話を聞きながら、「なぜ、こんな話を私にしに来たのだろう。当然やるべきことを、安い費用で効果が最大になるよう考え抜いて計画している。相談などせずに、さっさとやればよいではないか」と思った。エプソン直伝の自由闊達・自己責任の企業文化に慣れきった木村社長は、深刻な顔をして相談に来た2人の真意を測りかねていた。降旗取締役が一通り話し終わって、「社長、よろしいですかね？」と承諾を求めたときによくやく察しがついた。「そうか、前社長時代はそこまで経費の執行を厳しく制限していたのか」と。木村社長は即答した。「私には何の異議もありません。予算措置がすんでおり、なおかつ費用を徹底的に絞り込んで、効果が大きくなるように計画されたものは、今後取締役決裁で実施してください。私には相談ではなく、報告で結構です」と。2人はほっとした表情で社長室を出て行った。

リストラは人の気持ちを萎縮させる。「過ぎたるは及ばざるがごとし」である。何とかみんなの気持ちを解きほぐし、前向きにさせなければいけない。それが木村社長の当面の課題だった。役員・幹部の気持ちを解きほぐしながら、PC（パソコン）・TP（プリンタ）・ED（EPSON・Digital 提携事業）等々、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。

幸い、プリンタ・パソコンの商品力が上がってきていたので、10月以降月次決算は黒字に転換し、年末商戦も善戦し、無事に乗り切れた。1994年新春を迎える頃には上期の不振を跳ね飛ばし、下期に念願の経常利益10億円が達成できそうな感触が出てきた。

1994年3月末で締まった1993年度のエプソン販売の決算は、売上高1082億

円（内 完成品 734 億円、デバイス 348 億円）、経常利益 10 億円だった。完成品ではパソコンが 282 億円（対前年度比 96%）、プリンタ 251 億円（対前年度比 149%）、ED 31 億円（対前年度比 620%）で、パソコンの落ち込みとプリンタ・ED の躍進が目立った。従業員数は 846 人（前年度 901 人）に減少した。

この 1993 年度下期のめざましい業績改善に対して、後日、6 月になってセイコーエプソン安川社長から、この年に創設された表彰制度の「社長感謝状」を授与された。理由は「完成品の飛躍的な販売拡大」だった。

## 第 2 章 成長牽引主役の交代

### 1. パソコンの退潮とプリンタ・スキャナーの台頭

#### （1）NEC98 互換機の終焉

1987 年度から 1988 年度、わずか 2 年でエプソン販売の売上高を倍増させ、1000 億円企業に引き上げた牽引役は紛れもなくパソコン NEC98 互換機=PC-286 とそれに続くシリーズだった。パソコンは 1993 年度まで売上高ではプリンタを上回っていたが、利益貢献度の面では、1989 年度以降常に課題を抱える存在になっていた。とくに、1991 年度は不振を極め、1992 年度は夏の PC-486GR で起死回生かと思わせたが、冬の PC-486P で失速、1993 年度も夏の UG NOTE PC-486NOTE AS がヒットし、UG DESKTOP PC-486SE/SR が続いたが、冬は頼みの UG DESKTOP PC-486HG/HX が技術・品質トラブルで 2 ヶ月も出荷が遅れているうちに NEC が対抗機種を発売し、商機を逸してしまった。この頃になると、NEC98 神話はもう崩壊していたのだが、当事者の NEC とエプソンだけが、内心それに気づきつつも、NEC98 にしがみついていた。それでもしがらみの薄いセイコーエプソンは日本 DEC と ED プロジェクトを 1992 年 6 月にスタートさせ、クライアント PC を EPSON/DIGITAL のダブルブランドで発売していたし、さらに保険を積みまして、1993 年 11 月には DOS/V PC の通信販売会社、エプソンドイレクトを設立し、1994 年 1 月から操業を開始し、“Endeavor” ブランドで DOS/V PC を販売していた。エプソン販売は過去のしがらみから、MS 営業では NEC98 互換機が必要不可欠と考えていた。

NEC98 互換機に関しては、1994 年度こそはと意気込んで、夏・冬通してのヒットを目指したが、結果は同じだった。94 年 6 月に、マルチメディア・カラー時代に対応した、UG MULTINOTE PC-486NOTE AU シリーズ、デスクトップの UG MULTI PC-486MU シリーズ、コストパフォーマンスを徹底追及した UG DESKTOP PC-486FE/FR/FS シリーズ、望めばすぐにマルチメディア PC になる UG WinDESK PC-486MR/MS シリーズの 4 機種を発売した。6 月・7 月の夏の商戦では、エプソンのマルチメディアパソコンは消費者の心の琴線に触れ、久しぶりの大ヒットとなった。マルチメディア、ウィンドウズの実用化にともないパソコンユーザー層が広がり、パソコンが大衆化したのだと考えられる。7 月～9 月まで、夏の商戦ではシェアを伸ばし、大いに粗利を稼いだが、10 月に入る頃

から、DOS/V 陣営の価格攻勢が激しくなり、市場価格が一気に下降し始めた。

DOS/V への流れはもう止められないとようやく踏ん切りをつけて、ED プロジェクトで販売していた、EPSON/DIGITAL ダブルブランドを解除し、EPSON ブランドでの販売に転換することを決めた。11月18日、EPSON ブランドの DOS/V PC “EPSON PCV シリーズ” 発売の新聞発表・記者会見の日、木村社長は NEC98 の凋落、DOS/V が既にクロスポイントを超えているであろうことをいやというほど思い知らされた。というのは、それまで、エプソンパソコンの新聞発表のときに集まる新聞記者の数は通常 5～6 名だった。日経・日刊工業・日本工業・電波の産業 4 紙プラス時事通信か共同通信が常連で朝日・読売などの一般紙が来ることは、1987 年の著作権係争のとき以来途絶えてなかった。それがこのときの記者会見ではまさに仰天の 20 名以上、カメラマンも 2 人いた。日経からは 7 人、朝日からはデスクもふくめて 3 人の記者が駆けつけていた。新聞記者会見の後、雑誌の記者会見も同様だった。その後専門雑誌による個別取材申し込みも殺到した。まさに事件だったのだ。マスコミは多分、半年あるいは 1 年以上前から、唯一の NEC 98 互換機メーカー EPSON がいつ EPSON ブランドの DOS/V パソコンを発売するのか、あるいは 98 陣営を離脱するか、「いつかいつか」とじっと見守っていたのだ。その日がついに来たというので、この騒ぎになったのだ。翌日の日経・朝日はパソコン関連記事としては大きなスペースを割いて、「EPSON ブランド DOS/V PC の新製品を発表するセイコーエプソン木村常務（エプソン販売ではなくセイコーエプソンの肩書きを使用）」と写真入りでエプソンの DOS/V 本格参入を報じた。新聞発表にあたっては、ハードウェアと同時に「98 エミュレーションソフト 98V」とそのアクセラレーターを販売するとともに、他メーカーにもライセンスまたは OEM 供給することもあわせて発表した。

マスコミの関心がここまで高まっていたと気づかなかったのはエプソンの 98 互換機関係者だけだったのかもしれない。「知らぬが仏」である。後日、セイコーエプソンの社内調査でわかったことは、1994 年 1 月以降、10 月までの集計で、社内調達のパソコンは電子機器事業部の 98 互換機よりもエプソンダイレクトの DOS/V PC のほうが多かったという事実である。

それでも、年末商戦に向けて、インテルの最新 CPU ペンティアムを搭載した 98 互換機は PC-586RA( Pentium 90MHz, ¥398,000), PC-586RV( Pentium 60MHz, ¥288,000) と PC-486RS を発売した。DOS/V PC “EPSON PCV シリーズは当面訪販系チャンネルに限定して販売し、店頭系は 98 互換機だけに絞った。PC-586RA/RV と PC-486RS の反応はいまひとつ物足りなかった。DOS/V への流れが加速化し、ユーザーの関心はハードからソフトへと変わっていった。

1995 年に入ると、NEC 98 神話の崩壊はデータで実証されるようになった。NEC98 のシェアが 50% を割り込んだのだ。エプソンは夏の商戦用に UG MULTI PC-486ME を投入し、98 互換パソコンで頑張ってみたが、ハードウェアと OS(基本オペレーションソフト: Windows)の研究開発費負担の重い 98 互換機は少なくともその分は DOS/V PC にハン

ディキャップを背負っているわけで、もはや価格競争にはついていけなかった。赤字が累積していった。夏商戦の結果、これ以上98互換機を継続すると、エプソン販売の再建に赤信号がともると判断した木村社長は安川社長に業績悪化を報告し、陳謝するとともに、98互換機撤退を申し出た。

98互換機は9月末をもって新規取引を停止し、在庫品処分に入った。実質的に8年間活躍した舞台から去ることになったのである。

## (2) DOS/V PC への転換

1990年12月に日本IBMがOADG (Open Architecture Developers Group) を組織してから1年もたつと、DOS/V グループの力が伸び始め、NEC98 がいつまで独走態勢を維持できるか、不安が生じてきた。セイコーエプソンがDOS/V 勢力伸長への備えとして打った手の第一弾が1992年6月の日本DECとの提携によるEDプロジェクトの発足であった。EDプロジェクトによってエプソン販売はクライアントサーバーシステムを販売する際、EPSON/DIGITAL ダブルブランドのDOS/V PC を取り扱うことになった。第二弾が1993年11月1日のエプソンダイレクト (株) 設立である。この頃になると、NEC98 とDOS/V のクロスポイントがいつになるのか、つまりNEC98 がいつシェア50%を割り込むか、ということがマスコミの格好の話題になっていた。そこで、セイコーエプソンが考え出したのが、エプソン販売のNEC98 互換機とは別チャンネルでDOS/V PC を量販することだった。米国のデルコンピュータの成功の例にならば、通販によるユーザーへの直販、顧客の要求仕様に基づく個別対応=BTO (Build to Order) による廉価販売をめざし、ブランドはEPSON とは区別して、“Endeavor” とした。このエプソンダイレクト設立の新聞発表をしたときのマスコミの反響は大きかった。朝日・毎日・読売の一般紙までが報道した。エプソンダイレクトは翌1994年1月11日から直販を開始したが、電話が殺到し、用意してあった電話回線はあっという間にパンクした。

そして、11月18日、前述のエプソン販売による、EPSON ブランドDOS/V パソコン“EPSON PCV シリーズ”の訪販系での販売により、エプソンはDOS/V に本格的に取り組むことになる。低価格化競争の激しいDOS/V パソコン市場で戦い抜くには、低コストオペレーションが絶対条件である。従来どおり、企画・開発・製造はセイコーエプソン、販売はエプソン販売という分担体制では、コストがかかりすぎるし、責任の所在も二分される。生販一体のライトオペレーションを作らなければならない、ということで当面セイコーエプソンとエプソン販売の関係者で、「PC プロジェクト」を編成して活動を開始し、翌1995年4月1日を期して、エプソン販売に生販一体のPC オペレーション部を発足させた。総括の部長が赤羽正雄 (後 エプソン販売取締役、セイコーエプソン常務取締役研究開発本部長、現在信州大学教授)、営業担当部長が磯田周三 (後 退職)、所管課は企画インテグレーション課、PC 販売推進課、技術・品質保証課、調達管理課という布陣だった。販売先は企業向・訪販系に限定された。

しかし、DOS/V への流れが激しくなるのを見て、PC オペレーション部は6月に個人向け DOS/V デスクトップパソコン ViViDY シリーズを発売する。NEC98 互換機の新規取引が9月末で停止されると同時に、10月に ViViDY NOTE シリーズを発売し、エプソン販売は NEC 98 互換パソコンから DOS/V パソコンへ路線を完全転換した。企業向けはオフィスシリーズ、個人向けはパワーユーザーに照準を合わせた ViViDY TOWER/NOTE シリーズの2本立ての商品ラインアップで臨んだ。しかし、98 互換機とは異なり、DOS/V 個人向け市場でのエプソンの知名度はまだ低く、販売は期待したほどには伸びなかった。

DOS/V に転換したことによって、また、エプソン販売の PC オペレーション部に組織を一本化することによって、研究開発・設計・製造に関する費用を大幅に削減することができ、収支バランスはとりやすくなった。しかし、その当時 DOS/V で NEC98 に戦いを挑んだ富士通がなりふり構わぬ低価格攻勢をかけてきた。かつて、メインフレームで「1円入札」を行い、物議をかもした富士通である。「数」を求めれば、採算度外視の乱売に巻き込まれるため、販売数量は追わない戦略への転換を余儀なくされた。

エプソン販売でのパソコンの位置づけは次第に、赤字を最小限に抑えながら、企業・公共団体・学校向け等のプリンタの販売（いわゆる物件ビジネス）をサポートする役割へと変わっていった。

NEC 98 互換機の実質終結と DOS/V への転換そして DOS/V の企業向け販売あるいは物件取引への傾斜は、パソコンの売上規模を次第に縮小させていった。1994 年度のエプソン販売パソコン部門の売上高は 398 億円にとどまり、1988 年度に主柱事業の座に納まって以来7年ぶりに、プリンタ・スキャナーなど入出力機器部門の売上高 473 億円を下回った。1994 年度から、エプソン販売を牽引する主役は後述するとおり ESPER レーザープリンタとカラーインクジェットプリンタに交代する。

### **(3) ESPER レーザープリンタの進撃**

日本市場において、エプソンはレーザープリンタとインクジェットプリンタでキヤノンに水をあげられていた。レーザープリンタに関しては、1987年に LP-5000 を発売したあと、1988年に ESC/Page・スケラブルフォント搭載の LP-7000 を発売し、キヤノンの LIPS の追撃を開始した。以降1990年に A4 レーザープリンタ LP-3000, B4 レーザープリンタ LP-7000G, 1991年に LP-2000 と発売していたが、キヤノンを追い抜くにはいたらなかった。一方インクジェットプリンタに関しては、1984年に漢字インクジェットプリンタ IP-130K を発売した。その後1986年に HG-2500 を発売し、以降 HG シリーズでインクジェットプリンタを発売し続けるが、あくまで企業向け・業務用主体で、インクジェットのパーソナル用はこれもキヤノンに先行を許していた。

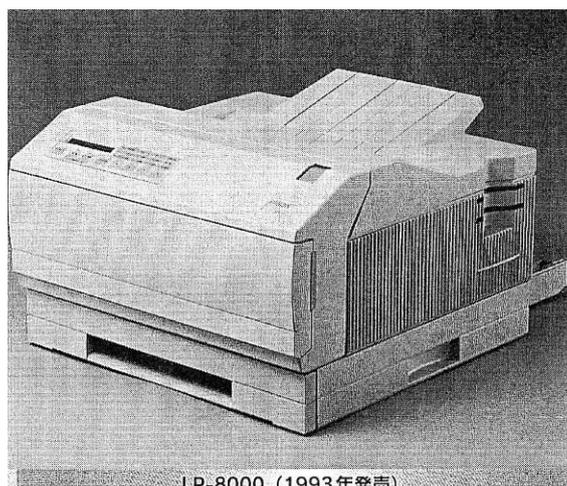
インパクトドットプリンタでいち早くパソコン用プリンタの主導権を握ったエプソンにとってはなほだ心外なことであったが、先進技術とみられるレーザー、インクジェットで

遅れをとり、長い間、起死回生を狙って隠忍自重のときを過ごさなければならなかった。そのチャンス、きっかけがようやくめぐってきた。

エプソン販売は1993年1月に発売した **ESPER** レーザーLP-8000 と3月に発売したインクジェットプリンタ **MJ-500/1000** から追撃を始める。レーザープリンタとインクジェットプリンタの拡販のためにプリンタ事業本部からエプソン販売に送り込まれたのが **TP** 販売推進課長橋原秀典である。橋原課長が実質的な総合プロデューサー・牽引車となって上司・役員を動かし、同僚・部下を動かし、営業現場を叱咤激励してプリンタの拡販に邁進していった。

**ESPER** レーザープリンタ **LP-8000** は **A3** 版対応の日本語ページプリンタでありながら、トナーカートリッジ込みで **398,000** 円の普及価格を実現し、また **A3** 版対応ながら、**B4** 機並みの設置面積を実現した業界最小の省スペースプリンタだった。高速・高印字品質でネットワーク環境が重視されていた。ネットワーク環境重視の新開発思想 **ESPER** とは“**EPSON Solution Printer for Network**” からネーミングしたものである。

(LP-8000)



LP-8000 (1993年発売)

エプソン販売は **ESPER** レーザープリンタ **LP-8000** の販売に関し、マーケティング上いくつもの斬新で、かつ業界初となるアイデアを実行した。たとえば、地下鉄や **JR** の駅張りの大広告、業界初の **TVCM** はキヤノン他競合相手の度肝を抜いた。また、キヤノンやリコーに較べて手薄な販売代理店をエプソンに傾斜させるために、レーザープリンタの代理店会「**ESPER** 会」を組織した。

**LP-8000** に引き続き、**32**ビット **CPU** を採用した **LP-8000S** そして **A4** サイズ対応 **ESPER** レーザープリンタ **LP-1500** および **LP-1500S** と発売し、**1994**年夏商戦の頃には **ESPER** レーザープリンタのラインアップは下記のとおり **4**機種に拡大されていた。

<エプソンエスパーレーザーシリーズ>

\*エプソンエスパーレーザーLP-9000PS2(日本語2書体モデル¥498,000,日本語5書体モデル¥648,000)

1200dpi相当の高精細印刷が可能な Adobe Systems Incorporated (アドビシステム社)、純正 PostScript (ポストスクリプト) Level 2 ソフトウェア搭載機

\*エプソンエスパーレーザーLP-9000 (¥348,000)

1200dpi相当の高精細印刷が可能な A3 用紙対応機

——従来比4倍の1200dpi相当の高精細印刷を実現した A3 用紙対応機。

——1200dpi相当のファインモードと600dpi相当のクイックモードのデュアルスピードモードにより、高精細印刷と高速印字が選択可能

\*エプソンエスパーレーザーLP-8000SE(¥248,000)

基本機能を充実させ低価格を実現させた A3 用紙対応機

——「エプソンエスパーレーザーLP-8000S」の低価格版。

——A3用紙対応機で、32ビットCPU搭載、トナーカートリッジを標準装備しながら B4 用紙対応機以下の普及価格を実現。

\*エプソンエスパーレーザーLP-1000 (¥99,800)

トナー標準装備で10万円を切る低価格を実現した A4 用紙対応機

——コストパフォーマンスを徹底追求した A4 用紙対応機。

——トナーの消費量を約50%削減するトナーセーブモード搭載。

エプソン販売の総力をあげてレーザープリンタの拡販に努めた結果、1994年度に入ると、月3000台販売という所期の大目標を達成した。それ以降はLP-8000番台のシリーズ、LP-9000番台のシリーズ、A4低価格のLP-1000番台のシリーズ、それぞれにおいて商品ラインアップを強化するとともに後継機をタイミングよく市場投入していった。

レーザープリンタでも、1995年度から商業キャラクターを採用することになり、初代は柳葉敏郎に決まった。コンシューマの内田有紀、ビジネスの柳葉敏郎、EPSONの商業キャラクターは2本立ての強力布陣となった。1995年・96年と柳葉敏郎が活躍した後、第2代目として、ESPERレーザーも担当するのが飯島直子である。

レーザープリンタはエプソンのネットワーク戦略の要の役割を果たすと共に、やがてA3レーザープリンタ市場で、キヤノンを抜き日本市場No.1の地位を確立していく。

#### (4) カラーイメージスキャナーGTシリーズ

レーザープリンタ、カラーインクジェットプリンタと並んで、カラーイメージング&ネットワーク戦略に貢献した商品にカラーイメージスキャナーGTシリーズがある。

エプソンのカラーイメージスキャナーGTシリーズの歴史は、1986年にGT-3000が

発売されたときに始まる。1988年にGT-1000,GT-4000、1989年にGT-6000、1992年にGT-8000、1993年にGT-6500と発売されてきて、1994年夏商戦の製品ラインアップは下記のようになっていた。

\*エプソン GT-9000ART (¥228,000)

Macintosh 専用 600dpi カラーイメージスキャナー

\*エプソン GT-9000WIN (¥228,000)

Windows 対応 600dpi カラーイメージスキャナー

\*エプソン GT-8000ART(¥148, 000)

Macintosh 専用 400dpi カラーイメージスキャナー

\*エプソン GT-8000WIN(¥148,000)

Windows/DOS 対応 400dpi カラーイメージスキャナー

\*エプソン GT-6500ART2(¥99,800)

Macintosh 専用 300dpi カラーイメージスキャナー

\*エプソン GT-6500WIN2(¥99,800)

Windows/DOS 対応 300dpi カラーイメージスキャナー

ESPERレーザープリンタのLP-1000、カラーイメージスキャナーのGT-6500、そして後述のカラーインクジェットプリンタMJ-700V2Cの3機種は標準小売価格がそれぞれ¥99,800だったので、前述のとおり、1994年夏商戦では「脅威のクルクルパトリオ」とコンペティターから恐れられた。

#### **(5) カラーインクジェットプリンタ、衝撃のデビュー**

MJ-500/1000 による地ならしはあったものの、エプソンのインクジェットプリンタが大きく飛躍を遂げるのは、1994年6月に発売されたカラーインクジェットプリンタMJ-700V2Cからである。

世界ではじめて720dpiの高画質印刷を実現したMJ-700V2Cはパーソナルユースでもカラー化が進み始めた、当時のプリンタ市場に大きなインパクトを与えた。

その美しさの秘密は、1993年に開発された独自開発のプリントヘッド技術「MACHテクノロジー」にあった。この印字ヘッドによって高い噴射圧により安定したインクの飛翔を得られ、優れたドット形状を確保した。また、従来比で100倍もの速乾性という新開発の

超浸透インクによりインクの混色やにじみを解消、さらに、印字行間の横縞・色むらを防ぐマイクロウェブ機能を搭載し、クリアでシャープな印字を可能にした。720dpi（1インチ四方内に720×720個のドットが打ち出される）という高解像度で、ハーフトーン（2値化）技術でグラデーション表現を向上し、図表や写真の細部までくっきりと忠実に再現した。先行して発売されていたHP社やキヤノンのカラーインクジェットプリンタと比べても、とび抜けた表現力だった。

また、MJ-700V2Cでは、パソコン内部でのデータ処理やプリンタへのデータ転送など、印刷すべてのプロセスをスピードアップした。カナ文字印刷時133cps（1秒間に打ち出せる文字数が漢字133文字）は、他社同等クラスの商品と比較しても最速だった。

さらに、プリンタの能力を最大限に発揮させるための各種メディア（用紙）を開発したり、Windows用/Macintosh用のプリンタドライバを標準添付するなど、使いやすさにも配慮した。

6月発売にあたって、期待の新製品カラーインクジェットプリンタMJ-700V2Cのプライシングについては、絶対にヒットさせたいプリンタ事業本部とエプソン販売の意見が完全に一致した。先行するHP社・キヤノンの価格は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。結論は10万円を切る低価格99,800円だった。

(MJ-700V2C)



MJ-700V2C (1994年発売)

5月のビジネスショーに向けて、TP販売推進課スタッフが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である。先行するHP社・キヤノン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

当った。ビジネスショー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・キヤノンとの差は歴然、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TP販売推進課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売促進策を講じた。

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初心者も 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」ユーザーである。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ツと言う間にパンクした。困ったユーザーは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きた。MJ-700V2C のユーザーからの電話の殺到でエプソン販売は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根本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。

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セイコーエプソンとエプソン販売は「CSの強化」に

向って走り出した。

1995年4月1日付のエプソン販売組織変更でCS強化のためのCS推進部の新設と、カスタマサポート部の強化、とくにインフォメーションセンターの抜本的な強化が行なわれた。CS推進部長にはカスタマサポート部から奥田部長が異動になり、カスタマサポート部長にはセイコーエプソンから新たに出向した原田豊（後 エプソン販売常務取締役）が就任した。原田部長のリーダーシップでインフォメーションセンターは正規従業員による自前体制からアウトソーシングを取り込んだ混合体制に転換し、一気に体制が強化されていく。

カラーインクジェットプリンタMJ-700V2Cの販売促進策として、カラーインクジェットプリンタを使って作成した年賀状やカレンダーの作品コンテストを開催することになった。「'94 EPSONカラーイメージング大賞」である。3ヶ月という短期間に北海道から沖縄まで、687点の応募があり、応募者の年齢も4歳から74歳までと幅広く、コンピュータによるカラーイメージ処理の一般層への浸透がうかがわれた。その表彰式が1995年2月10日六本木のディスコ「ヴェルファーレ」で開催された。表彰式の企画はエプソンならではの「規格外の宣伝担当者」が行ったものだが、40インチテレビ36台で構成される巨大スクリーンを有効に活用したマルチメディアプレゼンテーションは時代の先端をいく実に見事なものだった。エプソンの自由闊達なマーケティングの成果の一つであろう。

このカラーイメージングコンテストは今日のエプソンデジタルフォトコンテストに発展している。

MJ-700V2Cはその優れた技術と発売後6ヶ月で15万台販売したヒット商品となってカラープリンタ市場を一気に拡大したことが評価され、1995年2月、'94年日経優秀製品・サービス賞の最優秀賞である日本経済新聞賞を受賞した。まさに「時代に呼ばれた商品」だった。

また、ビジネス用途向けとして、1994年12月、A3対応のMJカラーワイド“MJ-5000C”が発表され、翌95年1月末から発売されている。発表から発売まで約2ヶ月間、その人気の高さゆえに予約販売が行われた。

以降、新製品を発売するたびにインクジェットプリンタは新しい需要層を拡大し、「大化け」して、セイコーエプソンとエプソン販売の屋台骨を支える存在に成長していく。

日本市場での「EPSONブランド確立」の過程を三段跳びにたとえて、パーソナルワープロが「ホップ」、NEC98互換パソコンが「ステップ」とするならば、カラーインクジェットプリンタは「ジャンプ」、それも、日本新記録的な大ジャンプだった。カラーインクジェットプリンタによってEPSONブランドはメジャーに成長していく。

## 2. カラー液晶データプロジェクター

1994年12月、後述のエプソンのカラーイメージング&ネットワーク戦略に欠かすことの出来ない新製品が発売された。カラー液晶データプロジェクター「ELP-3000」である。カラー液晶プロジェクターは当初、1989年にビデオプロジェクターとして商品化され、大いに期待されたが、市場で花開くことはなかった。プロジェクター撤退の危機のなかで、大幅に人員削減された開発設計陣は「動画」から「静止画」に方向転換し、パソコンに接続してプレゼンテーションツールとして使うことに活路を見出そうとした。「データプロジェクター」の誕生である。タイミングも良かった。翌年マイクロソフトのWindows95が発売され、パワーポイントが普及するにつれて、データプロジェクターの需要も増加していく。

高性能マルチメディア液晶プロジェクターELP-3000はセイコーエプソンの優れたデバイスと「省」の技術が生み出した。A4ファイルサイズ、7.7kgという小型・軽量ながらも、「明るさ3倍・解像度VGA」を実現し、データプロジェクターという新市場の、先駆的な商品となった。

画質の決め手は液晶パネルで、新たに開発された1.3インチ、30万7000画素の「高温ポリシリコンTFT」を採用した。高い開口率を実現することによって、暗室を使用しなくても明るく美しい画像・映像を投影することができた。また、長年培ってきた光学技術を駆使し、電力（光源）を効率よく利用することによって、従来比3倍の明るさを達成した。さらに、ランプの電力が小さくなったおかげで、発熱を抑えることが可能になり、その結果、冷却ファンの騒音も抑えることができた。

また「ELP-3000」は、PCやビデオと接続するためのコンバータやアダプタが不要で、ケーブル1本で簡単に接続できた。DOS/V、Macintosh、NEC-98系などの各種PCやNTSC、PAL、SECAMなどのビデオ信号を自動判別する機能を備えていて、PCとの双方向操作が可能だった。データプロジェクターらしい使いやすい設計となっていた。

(データプロジェクターELP-3000)



## 第3章 大化けしたカラーインクジェットプリンタ

### 1. 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。このときから新商標「カラリオ」を採用し、カラーイメージングマークも制定した。新製品3機種はマッハジェットカラリオMJ-500C、800C、900C、である。

下位機種MJ-500Cは高画質と低コストを実現した5万円を切る(¥49,800)ハイコストパフォーマンスモデル。スーパーファインモードではセミ720dpi出力をサポート。また耐水性に優れた高濃度のモノクロインクの採用により、普通紙においてもセミ720dpiの出力が可能となった。

中位機種MJ-800C(¥79,800)はMJ-700V2Cの基本機能を継承しながらさらにスペックアップ。カラー出力速度の高速化を図るとともに、MJ-500C同様新開発高濃度モノクロインクの採用により、モノクロ出力においても普通紙に720dpi出力が可能となった。

上位機種MJ-900Cはネットワーク対応のESPER MACH(エスパーマッハ)MJ-5000Cの80桁(A4対応)モデル。価格は¥108,000。MJ-5000C同様、マイクロマッハヘッドの搭載によりスーパー720dpi出力モードをサポートし、普通紙への720dpiカラー出力が可能。MJ-900Cはヒット商品となり、セイコーエプソン社内のヒット商品グランプリを獲得している。

企業向けのワイドキャリッジA3バージョンとしてESPER MACH MJ-5000の後継機MJ-5100も発売された。

また新製品の拡販とそれにとまなうブランドイメージ向上のためにとったマーケティング施策で特筆すべきことは有名タレントをコマーシャルキャラクターに採用したことである。

「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。もったもな理屈であるし、「カラーインクジェットプリンタを大化けさせる」ためには、ここがマーケティング投資のしどころでもあった。何名かの候補が電通から提示された。男性タレントか女性タレントか。契約金は高くても良いか、安い方が良いか。すでにステイタスの確立されているタレントを選ぶか、フレッシュでこれから期待できる新人にするか、社長と宣伝担当部長およびスタッフで議論され、「女性タレントで契約金は高くても良い」という結論になった。あとは誰にするかである。ステイタスの確立されている小泉今日子と売り出し中のフレッシュな内田有紀が残った。無難なのは小泉今日子であるが、紆余曲折あって、フレッシュな内田有紀に賭けることになった。結果は大正解だった。販売店に掲示してもらったエプソン・カラーインクジェットプリンタの内田有紀のポスターが次々に盗まれるほど内田有紀の人気は高かった。年末商戦の秋葉原では量販店に「内田有紀のプリンタをくださ

い」というお客が現れるほどの人気ぶりで、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を開始する。

内田有紀に決めた裏話を木村社長が述懐する。

「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か、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、と言う。私は内田有紀を知らなかったが、その時娘と 2 人、部屋で一緒に見ていたテレビで、丁度ロート製薬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。娘にあの女子高生役が内田有紀だと教えられ、ああ、あの娘ならいいと納得した。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提案した。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張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。宣伝のスタッフは渋い顔をして『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』と言った。内心はニタッと笑ったに違いないね。」

## 2. デジカメ発売、デジタルフォトリントのスタート

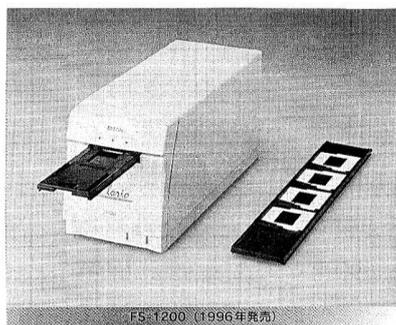
1996 年 6 月、カラー高画質に磨きをかけたマッシュジェットカラリオ新製品 3 機種、MJ-810C、510C、3000C が発売された。同時にフィルムスキャナー FS-1200 も発売された。

発売に先立って、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、デジタルフォト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だった。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で、1996 年ビジネスショー最高の人気ブースだった。

(デジタルカメラCP-100)



(フィルムスキャナーFS-1200)



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である。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多額の投資と維持費を必要としたが、1994年、業績もまだ回復しきらない時にセイコーエプソン安川社長が思い切って決断した。その後カラーインクジェットプリンタが大ブレイクし、前年5月にカラーイメージングマークも制定されていたので、実にタイミングの良いスタートとなった。まさに、先見の明である。

新製品 MJ-510, MJ-810 等を軸とするデジタルフォト作戦のおかげで、3月からキヤノンに僅差でトップを奪い返されていたインクジェットプリンタのシェアを再び夏商戦で奪い返し、トップの座に返り咲いた。

### 3. 次元が違うフォトマッハジェットPM-700C

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。PM-700Cは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、待ちかねた客が朝から販売店に殺到した。秋葉原の量販店ではあらかじめ包装したPM-700Cを準備していたが、瞬く間に捌け、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。

PM-700Cは従来の基本4色に「ライトシアン」「ライトマゼンタ」を加えた6色インクを採用し、粒状感を抑えた美しいグラデーション表現を可能にした。

また、新開発のヘッドによって、インク液滴を従来比 1/3 にまで極小化させたマイクロドットインクの実現や、新しい画像処理技術（特に二値化処理テーブルの設定と活用）、高精度な紙送りを実現するメカニズムの搭載で、かつてないスーパーフォトクオリティを生みだした。それまで、インクジェットプリンタに付けられていた型番「MJ（マッハジェット）」を「PM（フォトマッハジェット）」に変え、写真高画質を強調した。

ほかにも、画像データの明るさやコントラスト、彩度などを自動補正できる「オートフォトファイン機能」をプリンタドライバ機能のひとつとして搭載したり、CD-ROM で写真印刷を手軽に楽しめるアプリケーションソフトを添付したりして、使いやすさも追及した。

さらに、PM-700C は、プリンタドライバ、データ転送、プリンタコントローラ、プリンタエンジンなど、様々な印刷機構を高速化し、さらにノズル数を増やした新開発の MACH ヘッドを搭載し、720dpi のカラー出力で従来比約 2 倍という画期的なスピードの向上を果たした。

(フォトマッハジェットプリンタ PM-700C)



「銀塩写真に迫る高画質とかつてない高速印刷」の誕生である。

専門家やプロのカメラマンなどからも高い評価を受け、「フォト印刷＝EPSON」のイメージを不動のものとした。さらに、かつてない高画質と印刷スピードを誇るこのプリンタの登場によって、家庭やオフィスでも自在に写真画質のカラープリントが楽しめるようになり、年賀状やビジネス資料が次々とカラーでプリントされるようになった。PM-700C は、1997 年度の「日経優秀製品・サービス賞日経産業新聞賞」を受賞するなど、世界中で各種の賞を受賞した。

PM-700C の爆発的ヒットのおかげで、エプソンインクジェットプリンタのシェアは急増し、50%を超える断トツの首位となった。

以降 1997 年の PM-750C、1998 年の PM-770C、1999 年の PM-800C/DC 等々写真画質の追求は飽くことなく行なわれ、大ヒット商品が連続して発売された。インクジェットプリンタは押しも押されぬ EPSON の大黒柱になり、エプソン販売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。

1997 年度から、コンシューマインクジェットプリンタの商業キャラクターが内田有紀から SPEED に代わった。内田有紀でまだいけるのではないかという声もあったが、2 年間フルに働いてもらったので、交代のタイミングだったようだ。SPEED は 1997 年度初めの契約時点では、「年末にはブレイクする」という触れ込みだったが、エプソン販売にとって幸運なことに、夏から大ブレイクして、交代大成功の結果をもたらした。

SPEED は TVCM や印刷媒体の広告だけではなく、インターネット時代の象徴、ホームページ「SPEED アリーナ」を開設した。1997 年 12 月 22 日 19 時～21 時の 120 分間、SPEED アリーナにて配信された特別番組“SPEED INTERACTIVE LINE in X'mas”はアーティストのインターネットライブとしては最高のヒット数を記録した。このライブは日本電信電話(株)・(株)NTT PC コミュニケーションズ(株) J ストリームの技術協力を得て、東京お台場のフジテレビ V2 スタジオより中継された。単なるライブ映像やサウンドの配信にとどまらず、ユーザーからのリクエストを募集・集計して第 1 位の曲を番組中で演奏するなど、インターネットならではのインタラクティブなイベントになった。当日の「SPEED ARENA」への総ヒット件数は 770 万件、19 時～21 時のヒット数だけでも 350 万件に上り、瞬間ストリームは 3,300 ストリームを記録。これまでの最高記録であった“サザンオールスターズライブ('97.8)の 1,000 ストリームを大きく上回った。この記録は SPEED の突出した人気の象徴である。

また、ビジネス系 SOHO 向けカラーインクジェットプリンタ PROSPERT の商業キャラクターには 1996 年度から飯島直子を起用した。それ以来、飯島直子は 2000 年度の途中まで、4 年半の長きにわたって、エプソンの商業キャラクターを務めた。最も記憶に残るのは A3 サイズのビジネスインクジェットプリンタの商業キャラクター「おそばに置いてね、プリンタ」であろう。

## 第 4 章 戦略転換 —— カラーイメージング&ネットワーク戦略への道

### 1. 主役交代

前述のとおり、1994 年度をもって、エプソン販売の成長を牽引する主役はパソコンからプリンタに交代したのだが、その渦中ではまだエプソン販売を牽引するのは「プリンタとパソコンの両輪」(TP・GT と PC) という取り扱いをされていた。カラーインクジェットプリンタの大ヒットと ESPER レーザープリンタの躍進で、1994 年度のエプソン販売は売上高 1013 億円、経常利益 3.6 億円を達成した。従業員数は前年度よりも 50 人ほど減少して 794 人(セイコーエプソンデバイス営業他への出向者 95 人を除

く) だった。

年度初めの予算が890億円、1000億円達成は1996年度の目標だったので、2年前倒しでの達成である。カラーインクジェットプリンタが発売されて以降、ほとんど毎月のように、それまでの月次売上高記録を更新し続ける快進撃だった。さらに、完成品だけで売上高1000億円を達成したのは、セイコーエプソングループの中ではまさに快挙だった。

というのは、当時のセイコーエプソングループの中で、完成品売上1000億円とはどのくらいの価値があったのか、他地域との比較でみると明らかになる。

エプソンアメリカは1367億円の売上でエプソン販売の売上を上回るが、カナダ、中南米等の売上が300億円以上、デバイスの売上が300億円以上あるので、EPSONブランド完成品のアメリカ合衆国だけの売上は700億円強である。

また、ヨーロッパも1000億円を超える売上があるが、同じように東欧、中近東、アフリカ等の売上が250億円弱、かつデバイスの売上が約150億円あり、完成品の英独仏西伊5カ国の売上だけを取り出すと、600億円強である。

その比較において、エプソン販売が完成品だけで、しかも日本という単一の市場だけで1000億円を超えたことはある意味で記録的なできごとだった。売上内訳は前述のとおり、プリンタ関連473億円、パソコン関連398億円であった。

この実績が評価されて、セイコーエプソン安川社長から「年間売上1000億円達成」の感謝状が授与された。

## 2. 1995年度の課題

1995年4月7日、エプソン販売キックオフ大会で、木村社長は1995年度の課題を次のように明らかにした。

「1. 95年度の最大課題は『財務体質強化』。積年のアカを一挙に洗い流す！

パソコンが再びうまくいかなくなり、在庫を溜めてしまった。かつパソコンに関していうと、この8年にわたる活動の中で、積み残してきた不良在庫があることがはっきりした。95年の最大課題は『財務体質の強化』であり、積年のアカを一挙に洗い流してしまおうと考えている。」

「2. 在庫を大幅に削減する。

二つ目に大きな問題は在庫である。パソコンの在庫は関係者の努力でずいぶん減ったが、売上規模が大幅に拡大したため、本来94年3月末に対して減らすはずだった在庫が、17億円ほど増えてしまった。回転率は同じ1.5カ月で、何ら改善が無かったというのが実績である。しかし、資金の効率化の観点からも、あるいは金利負担の削減のためにも、どうしても在庫の削減はしなければならない。」

### 「3. 業績目標達成のための重点課題

事業計画推進上、業績目標達成のための重点課題は以下の3つである。

#### (1) カラーソリューション機器の EPSON 確立＝カラーイメージング戦略展開。

94年度のカラーの売上は、TP・GT 全体の中で46%だった。95年度は TP・GT 600億円のうち、61%にする計画だが、チャレンジ計画を100億円上げるうちのほとんどは、この TP・GT で達成しなければならない。仮に700億円を必達目標に置き換えると、このカラーの部分は約450億円、比率で約64%になる。

カラーイメージング戦略の二つ目のアイテムは、フルカラー液晶プロジェクターである。フルカラー液晶プロジェクターは、今後プレゼンテーションツールとして不可欠の商品になる。94年度12月に発売し、4カ月間で2億5000万円売った。モノが無い、モノが来ないという中でこれだけ売っているわけだから、1995年度液晶プロジェクターは大きく飛躍する。

#### (2) ESPER 戦略

二つ目の課題は ESPER 戦略である。ESPER レーザーということでスタートしたが、現在はレーザー、インパクト、カラーと三本柱の ESPER プリンタ戦略が展開できるようになった。この ESPER プリンタで、企業系の販売を大いに拡大していきたい。

ESPER プリンタの売上は、92年度にはわずか7%だったが、93年度に40%になり、94年度も40%を維持した。95年度は A3 ESPER カラーが大きく伸びるという想定のもと、全体の50%を ESPER プリンタで達成したい。

また、現在 ESPER 会を組織して ESPER プリンタを売っているが、そういう代理店は当然パソコンも売る力がある。企業系は DOS/V 主流なので、昨年から DOS/V パソコンも EPSON ブランドで導入した。今年は DOS/V へのシフトを急速に進めるので、ESPER 戦略の中で PC も重要な商品になってくる。

#### (3) PC 販売再構築～生販一体のローコストオペレーション

三番目の重要課題はパソコンである。パソコンは EPSON の情報機器事業にとって不可欠な商品である。絶対に事業として成功させなければならない。そこで、PC 事業の再構築を思い切ってやった。少なくとも DOS/V に関しては、生販一体のローコストオペレーション体制をつくった。

#### 《PC オペレーションの基本スタンス》

この中で PC オペレーションの基本スタンスは3つある。

##### ①国内 PC 市場の大きな変化に対応した新しい展開。

具体的にいうと『98 互換から DOS/V へのスムーズな移行』である。もはや DOS/V は時代の流れである。

次には『エ販内生販一体化の実現による固定費の削減』である。少ない粗利の中のオペレーションで利益を出すためには、事業部が開発・製造を担当し、エプソン販売が販売を

担当するという二重構造体制では、もはや PC ビジネスは成り立たない。両方合わせて掛かっている固定費の、三分の一くらいで運営できるような仕組みに変える。

②採算上、DOS/V については初年度から黒字目標。

次に DOS/V ビジネスの位置付けだが、OEM で調達して売るわけだから、時間がたてば採算が向上するという代物ではない。従って、初年度から黒字を目指す。

③オペレーションは従来のやり方に捕らわれないゼロベースでの再構築。

オペレーションは従来のやり方に捕らわれない、ゼロベースでの再構築を考えたい。全く新しい営業政策・物流・管理システム、重点的な販売、そういうことに果敢にチャレンジし、PC ビジネスを成功させたい。」

1995年度初めは、エプソン販売の戦略は「カラーイメージング戦略」、「ESPER 戦略」、「PC 販売再構築」の3本柱であった。この時点では、売上よりも利益重視とは言うものの、まだパソコン事業に希望をもち、事業として成り立たせる意欲に満ちていた。しかし、命脈のつきかけたNEC98互換機は、前述のように夏の商戦で大赤字となり、撤退を余儀なくされる。DOS/Vパソコンも、これも前述のとおり、海外勢の低価格戦略や富士通の、「金でシェアを買う」ような、なりふり構わぬ姿勢の前に、粗利の取れる小ロット物件中心のビジネス展開を強いられた。388億円という年間売上目標はまったく達成不可能な数字になり、前期が終わった時点で、もはやPCをエプソン販売の成長戦略に組み込んでおくことは不可能になった。

### 3. 10月1日、戦略転換の日

9月30日をもってNEC98互換機の新規取引を停止し、保有する在庫の早期処分・実質撤退の方針を固めると、木村社長はエプソン販売の戦略転換を下期キックオフ大会で明解に示達した。新戦略は「カラーイメージング&ネットワーク戦略」である。その概要は下記のとおりである。

「下期は『カラーイメージング&ネットワーク戦略』をエプソン販売の全社戦略とする。

目指すところは『利益を安定的に出せる健全な販売会社に転換する』ということだ。セイコーエプソンでも『利益創出体質づくり』を一生懸命やっている。事業構造を見直し、生産性を上げ、無駄を徹底的に排除する。そして、シャープやキヤノンのような一流の優良企業並みの企業体質にしようと、新たな目標を設定している。エプソン販売もグループの有力企業として、利益を安定的に出せる健全な販売会社に脱皮、成長しなくてはならない。そのためには、3つのポイントがある。

①あるべき論はいっさい排除し、現実的に対処する。

②競争力の強い商品に大きく戦略シフトする。

③競争力の無い商品は販売方針を大きく転換する。

これまでは『情報機器の販売会社だから、パソコンも売るべきだ』とか、『システムにも

取り組むべきだ』といった（べき論）でやってきたきらいがあるが、何年かの実験の中で、『（べき論）では立ちゆかない』『自分の実力に合った仕事のしかたをしないと会社として成り立たない』ということが分かってきた。

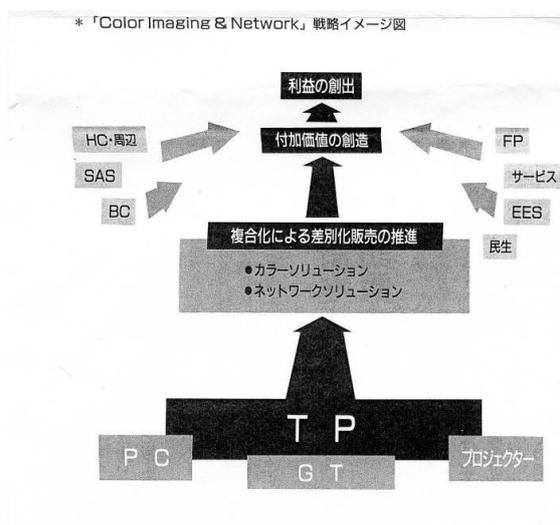
パソコンやシステムの事業は赤字だ。このような赤字が出てしまったのは、もちろん経営者の責任もあるが、残念ながら企業の総合力が足りないからだ。例えばパソコンを始めた10年前、あるいは互換機を始めた8年前のパソコンの技術レベルは今に比べてかなり低く、20～30人の技術者が必死に取り組めば、何とか開発できた。ところが昨今のレベルの高いパソコンで、大きなゲートアレーを起こしてバグを出さずに設計することは、限られた数の技術者で行なうのは非常に難しい。それから、商品の開発スピードが速くなっている中で、3カ月で開発し、3カ月製造・販売して、1カ月で在庫処分するというのは、口では簡単に言えるが、現実にはなかなか難しい。企業の実力を超えてしまった、と判断せざるをえない。

そこで（あるべき論）は忘れて、現実的に自分たちのできる範囲でやっていく、という方向に転換する。

二番目の競争力の強い商品に大きく戦略シフトするというのは、『カラーイメージング&ネットワーク』の戦略そのものだ。

三番目の競争力の無い商品、ズバリ言えばパソコンやシステムについては私たちの力の範囲で対処していく。

『カラーイメージング&ネットワーク』戦略のイメージを図で表すと、下図のようになる。戦略の中核には、当社が一番強い商品であるプリンタを据え、そして、PCやスキャナやプロジェクターが、あたかも周辺機器のようにこれを補完する。そして全部総合してカラーソリューション、ネットワークソリューションのハードウェアを提供していく戦略である。



」

1995年下期、エプソン販売はカラーイメージング戦略に関しては、コンシューマ系は「カラリオ戦略」、企業向けは「ネットワークカラープリンタ戦略」で240億円の売上を目指すことになった。また、ネットワークプリンタはセイコーエプソングループに膨大な利益をもたらしており、販社としてもサポート力アップ、ネットワーク向け営業力強化を行なって、下期162億円の売上を目指した。

パソコンの販売については販売方針を大転換し、量販主体から訪販中心に切り替えることが明確に示された。木村社長は次のように述べた。

「95年下期以降は、『PCの出血』を止める。DOS/V新製品については量販主体から訪販中心への大転換を行ない、価格政策・在庫補填の大幅圧縮を図る。

①98互換機からDOS/Vへのシフトを急速に推進する。98互換機は在庫がまだ多く残っている。98互換機からDOS/Vへのシフトを急速に推進するにあたって、98互換機の在庫を完売しなければならない。お金になるものは全部お金にするということを、早くやる。

②DOS/VのEPSONとしては、DOS/V新製品はオフィスシリーズに集中特化する(販売チャネルとしては訪販系・システム系販売を強化し、BTO(カスタムメイド)をセールスポイントとする)。

今まで量販系に視点をおいて開発していたマルチメディアPCや、低価格のノートPCは企画しない。

③DOS/V新製品については、価格政策・在庫補填の大幅圧縮に伴い、量販系販売を縮小する。量販店については、EPSONに好意的な代理店、効率のいい代理店に絞り込む。代理店を特定し、管理下に置くことで効率を上げ、経費を圧縮し、採算を確保する方法を取る。DOS/Vの新製品からは、価格政策・在庫補填を大幅に減らす。そのためには量販系のノルマを減らす。当初下期予算180億円のところを100億円で削減する。」

カラーイメージング&ネットワーク戦略は下期キックオフ大会での計画以上の成果をあげた。1996年3月末で締まった1995年度決算では売上高1240億円、経常利益11億円、従業員数894人だった。売上については1990年度エプソン販売史上最高売上高1270億円(デバイス売上443億円を含む)更新を狙ったが果たせなかった。

また、カラーイメージング&ネットワーク戦略の要である、TP・GTの売上高は779億円と下期キックオフ大会で掲げた680億円を大きく上回った。PCは259億円にとどまったが、NEC98互換機の在庫処分とDOS/Vへの移行はほぼ計画どおり進んだ。

カラーイメージング&ネットワーク戦略により、いったん流れができるとその勢いは止まらなくなる。チャレンジ目標を高めに設定してもいとも簡単にクリアできてしまう。

端的な事例は翌1996年6月26日付日本経済新聞で報道された「95年100品目

シェア調査」であろう。7品目でシェア首位交代が報じられたが、その1つがインクジェットプリンタだった。エプソンのカラーインクジェットプリンタは1994年6月発売のため、1994年までインクジェットプリンタのシェア首位はキヤノンだったが、1995年は遂にエプソンが首位に立った。1995年インクジェットプリンタのシェア順位は下記のとおりである。

1位	セイコーエプソン	36.1% (7.2%増)
2位	キヤノン	33.9% (-5.6%)
3位	NEC	14.8% (4.3%増)
4位	日本HP	6.6% (-5.0%)
5位	富士通	3.5% (2.8%増)

なお、NECはHP社からの、富士通はレックスマーク社からのOEM調達である。

カラーイメージング&ネットワーク戦略は1996年度以降の大きな飛躍が期待されるようになった。

## 第5章 カラーイメージング&ネットワーク戦略成長軌道に乗る ——累積損失解消

### 1. 1996年度のカラーイメージング&ネットワーク戦略

#### (1) デジタルフォト作戦とPM-700Cの爆発的ヒット

1996年度は景気が緩やかな回復基調を見せた年である。情報機器関連市場ではインターネットやイントラネットへの関心が高まり、ハード・ソフトの高機能化から個人向け需要や法人の情報化投資も活発で、パソコンや周辺機器の市場は大きく伸長した。

1996年度のキックオフにあたって、木村社長は「96中期経営計画」として、エプソン販売の「目指す企業像」を描いてみせた。それは「セイコーエプソングループの中核販売会社として、安定的に利益を確保し、存在感と活力のある成長企業となる」であった。

そのための指針を5つあった。

「1つ目は商品にかかわることで、『新しい商品価値を創造し、お客様に利便さ、楽しさ、快適さを提供する』である。

『事業部でつくった商品をそのまま売る』では販売会社の使命は果たせない。カラーインクジェットプリンタに代表されるコンシューマ商品になると、販売会社が『応用分野や用途を具体的に提案し、お客様に楽しさや便利さをお教えして買っていただく』ビジネスが中心になる。商品のコンシューマ化とともに、販売会社が商品価値を創造できる環境になってきた。

2つ目はマーケティングの問題で、『感性豊かなマーケティング・広報活動を行ない、“EPSON”を市場にアピールする』である。

社外に対しては存在感をアピールし、社内に対しては活力を与える。

3つ目の指針はCSに関するもので、『商品に合わせて、営業・サポート・サービス体制の改革、再構築を絶えず行ない、CS（顧客満足）を向上させる』である。

私たちはドットインパクトプリンタ中心のビジネスからカラーインクジェットプリンタ中心のビジネスに切り替わるときに、大きな変化を見落とした。お客様が写真や絵を打ち出したいコンシューマに変わった。この大きな変化を見落としたために、電話がかからない、問い合わせに対応し切れないという事態が生じてしまった。この経験を生かし、これからは商品に合わせてサポート体制をつくり、先手で攻めるようにしたい。

4番目の指針は経営力・管理力の問題で、『シンプルで効率的なマネジメントを行ない、企業体質を強化する』である。

Jプロ模擬審査で指摘された課題に、全力で取り組む。

5番目は企業文化にかかわることで、『チャレンジとイノベーションの気風を醸成し、ES（従業員満足）を向上させる』である。

アグレッシブな販売会社文化をつくることを第5の指針とする。

その結果として、1998年度には売上2000億円、税引前利益20億円くらいの規模を目指したい。」

エプソン販売は96中期経営計画を受けて、カラーイメージング&ネットワーク戦略を更に進めた。デジタルフォトの時代を先導する新製品を積極的に投入するとともに、営業力、サービス・サポート力の強化、インフォメーション機能の強化拡充、等を強力に推進した。

デジタルフォトの販売促進策第一弾は5月のビジネスショーだった。

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それにフィルムスキャナーFS-1200と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おうという趣向はすでに紹介したとおりである。前述のとおり、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登場させた時は文字通り黒山の人だかりで、通路にまで見学者が溢れ出してしまい、事務局から苦情が出たほどだ。1996年ビジネスショー最高の人気ブースだった。

マッハジェットカラリオ新製品3機種とフィルムスキャナーは6月から発売され、好調な売行きを見せた。

企業PRの目的で建設を進めていた新宿大ガード横の広告灯の点灯が6月18日スタートしたことも1996年度のトピックスである。

カラーインクジェットプリンタ市場は、各社とも画質を更に向上した低価格な新製品を投入したことから活況を呈してきた。この機に乗じ、エプソンは、コンシューマ系のカラリオ、ビジネス系のエスパーに加えて、さらに商品ラインアップの拡充を図るべく、新たに SOHO（スモールオフィス・ホームオフィス）市場を対象としたプロスパートシリーズを加えた。カラーインクジェットプリンタのプロスパート第1号は超高速プリンタMJ-930C（従来製品比4倍の印刷スピード、¥79,800）だった。

各シリーズとも競争力のある強力な新製品を投入するとともに、TVCFを中心とした積極的な広告宣伝や全国規模での各種フェアなどの販売促進活動を行った。商業キャラクターはカラリオの内田有紀、エスパーの柳葉敏郎、そして新たにプロスパートの飯島直子の登場で豪華な顔ぶれがそろった。

1996年度インクジェットプリンタ最大のヒット商品となったのは、銀塩写真に匹敵する高画質を実現し、印字速度を高めたコンシューマ市場向けのカラリオ PM-700C（フォトマッハジェット、¥59,800）だった。年末商戦に向けて発売された PM-700C は前述のとおり、爆発的な売行きでエプソンは再び断トツのトップに躍り出た。PM-700C は高名な写真家から「このプリンタは写真のDPEの世界を変えるかもしれない」といわれる、「時代を変える新製品」だった。この予言どおり、PM-700C はエプソンが5月に発表した、イメージ入力機器とプリンタの組み合わせによるデジタルフォト作戦（フォトソリューション）を革命的に進化させる原動力となった。

商戦の切れ目をなくそうと、年度末から年度初めの商戦として“‘97年春商戦フレッシュヤーズキャンペーン”を3月から4月末にかけて展開した。新製品MJ-830C（高画質・低価格¥39,800）を投入し、PM-700C、MJ-830C、MJ-510Cの強力トリオでキヤノンつぶしを狙った。鈴木蘭蘭を商業キャラクターに起用した“カラリオ as No.1”キャンペーン展開である。

## （2）ビジネス市場への対応——ネットワーク作戦

ビジネス市場向けでは、エスパー・レーザープリンタ LP-8300・9200 等がコストパフォーマンスの高さから大型物件商談がまとまるなど好調に推移した。大型物件の圧巻は郵政局向けのLP-8300商談で、大口4件で9000台という受注成功であった。

イメージ入力機器も、カラー画像入力需要の高まりから「GT-8500・9500系」を中心に売上が大幅に伸長した。

パソコンの国内市場は、全般的にはネットワークの普及と機器の高性能化によって、様々な分野でコンピュータ利用の多様化が進み、個人需要に加え企業の情報化投資も活発に推移した。このような状況下でエプソン販売は、DOS/V パソコン事業において、利益を最重視したオペレーションを継続した。MMX の CPU 等最新スペックを搭載した「ViViDY

VM2000」やオフィスシリーズ「Type-VR・ST」などの新製品を他社に先駆け発売するとともに、販売面でもカスタムメイドサービスの拡大や企業向け販売の強化、一般ユーザーへの認知度向上活動などの差別化戦略を進めた。また、10月にはDOS/Vノートのネーミングを Vividy から SOHO 向けの PROSPERT に変え、千通りの品揃えができる業界初のカスタムメイドノートを開発した。

(プロスパート カスタムメイド ノートPC)



ノートパソコンの加入でエプソンのSOHO向けPROSPERTシリーズはLP-700W, MJ-930C, GT-2000というラインアップができた。

パソコンの売上高は164億円（前期比63%）と98互換パソコンからの転換により前年を大幅に下まわったが、採算面では改善を図ることができた。

その他、液晶プロジェクターはパソコンを使用したプレゼンテーション向けの需要が高まる中、各社の参入が相次ぎ競争は激化したが、エプソンは高精細・高輝度でコンパクトな新製品ELP-5000・3500を開発し、市場で高い評価を得た。

また、ビジネスコンピュータの部門では、市場のオープン環境に対応したKXサーバーシリーズやPC財務・税務のビジネスソフトウェア「ビズウェアシリーズ」を投入した。

システムデバイス部門では、流通市場向けのPOS用プリンタやパソコンを使用したPOSシステムに対応したSASPORTシリーズ等の新製品を投入した。

(SASPORT)



### 3. 1996年度業績

かくして1996年度も当初予算を上回る売上高1464億円、経常利益23億円、従業員数935人だった。累積損失は大幅に減少し、その解消は1997年度にかけられることになった。

TP・GTと称されたプリンタおよびイメージ入力機器の売上がついに1000億円を超え、1012億円となった。逆にパソコン部門の売上は164億円と大きく落ち込んだが、採算面では改善が見られた。パソコンは売上を追わず、プリンタの売上伸長をサポートする役割がより鮮明になった。カラーイメージング&ネットワーク戦略の成果が鮮明になった1年間だった。

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』
- \* エプソン販売社内報「エソール」(1990年4月号～1998年6月号)
- \* エプソン販売「営業報告書」(1990年度～1997年度)
- \* エプソン販売「組織図」(1990年4月～1998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](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**複製無断転載**