

木村 登志男

セイコーエプソン国内販売会社、
成長の階段を駆け上がる

<ビジネスケース 資料 No.6>

2010/03/10

No. 88

Toshio Kimura

Professor, Hosei Business School of Innovation Management

SEIKO EPSON Corp., The Japan Sales
Company, Running up the Stairs of the
Growth

< The Case of a Business, No.6 >

March 10, 2010

No. 88

セイコーエプソン国内販売会社、成長の階段を駆け上がる

木村登志男

主旨

セイコーエプソンの国内市場におけるカラーイメージング&ネットワーク戦略はそれまで米国・欧州の販売会社に遅れを取っていた感のある国内販売会社を急成長させた。カラーインクジェットプリンタ、カラーレーザープリンタなど競争力抜群の商品群を武器にそれら商品の販売・サービス網の拡大強化に邁進した降旗社長以下エプソン販売の足跡を追う。

第1章 「強い会社」と「トップセールス」

1. 降旗社長体制キックオフ

社長就任から2週間後の1998年7月7日、降旗新社長は課長以上の幹部社員を京王プラザホテルに招集して自らの経営方針を示達した。1998年度は金融システム不安が長期化し、倒産や失業が増大した年である。スタートの4月から6月にかけては、個人消費が低迷し、企業の設備投資も抑制され、情報化投資も低調だった。そのため、前年度末に策定された事業計画の達成は容易ではなく、修正計画で対処せざるを得ない状況だった。そんな中で、降旗社長は「いい会社」であるためには「強い会社」でなければならないことを強調し、経済情勢にかかわらず、常に高い目標に挑戦することを幹部社員に呼びかけた。「強い会社」であるためには、「98中期経営計画」で定めた2000年度売上高2500億円をどんな状況下であろうとも達成しなければならない、それも生き生きとした社員の手によって。社長自ら「有言実効」と「トップセールス」を行なうことを宣言し、役員・幹部に自らの考え方、期待するところをきわめて具体的に、数字交えて語ったのだ。それは世間は不況であっても、競争力のある商品を多数有し、勢いに乗るエプソン販売が一気に成長の階段を駆け上る絶好のチャンスと見てとった経営者としての強い意思と確信に裏打ちされたものだった。

2. 金融不安・消費低迷を乗り越えた1998年度

(1) コンシューマ・カラーインクジェットプリンタ市場拡大

厳しい経済環境の中ではあったが、降旗社長体制は順調な滑り出しを見せた。98年度

上半期（4月～9月）売上高775億円、対事業計画比では93%と未達であったが、対修正計画比では102%、前年伸長率109%という数字をたたき出した。そのなかでも、コンシューマ・カラーインクジェットプリンタは前年伸長率が127%、とくに8月・9月は163%と大きく伸びた。これは、8月に発表された Windows98 の追風効果も味方したと考えられる。

年末商戦は再びEPSONの独壇場となった。1998年の年末商戦はエプソンのシェアが60%を超え、キヤノンの20%を大きく上回った。年末（10月～12月）のコンシューマ系カラーインクジェットプリンタ・カラリオ系の販売台数が対前年同期比170%、90万台超、12月単独で40万台弱となったのだ。必達目標が対前年同期比116%、チャレンジ目標が同130%だったから、予測をはるかに上回る展開である。しかもその販売数量はエプソンの海外法人と比較しても、当時としては記録的な数字だった。EPSON AMERICA が50万台以上売った記録があるが、これはカナダや中南米も含めての数字で、アメリカ合衆国一国の数字ではない。しかも10月から12月の3ヶ月間で90万台超という販売数量は、つい先日までは夢想だにできなかった数字で、「日本のPC市場再び成長路線に乗る!？」を象徴しているように見える。

その原動力は新製品 PM-770C・PM-670C、そして12月に入って発売した PM-3000C だった。PM-700C で驚き、それを超えた PM-750C を見てこれ以上の写真高画質は無理ではないかと多くの人が考えていたのに、それをさらに超えるスーパーカラリオ PM-770C が登場したのだ。ライバルキヤノンに約1ヶ月先行して発売というタイミングも絶妙だった。新製品投入時の世代交代戦略がみごとに成功した。

「PM-770C」と「PM-3000C」は、世界最小6pl(ピコリットル)のウルトラマイクロドットで繊細な色の違いを忠実に再現し、間近で見ても肉眼ではインクのツブツブが見えない。さらに、6pl・10pl・19plの3サイズのドットと濃淡6色インクを精密に配置するマルチサイズドットテクノロジー(MSDT)が、なめらかでよりリアルな階調表現と、印刷効率アップを実現した。また、ノズル数を従来の1色32ノズルから48ノズルに増加させた高密度新型ヘッドとあわせて、従来比約1.5倍の高速印刷を実現した。プリンタドライバの進化により、普通紙への出力もこれまで以上に鮮やかである。

加えて自動画像補正機能も「オートフォトファイン!3」に進化した。写真のトーンを最適に自動調整するだけでなく、デジタルカメラ特有の色ノイズを低減してクリアな色を再現したり、解像度変換によりエッジの曲線も滑らかに補正するなど、高度な画像編集ソフトを使ったような仕上がりを簡単に実現できるようになった。また、従来のWindows用パラレルI/FとMacintosh用シリアルI/Fに加え、最新のUSB(Universal Serial Bus)を標準装備したので、WindowsでもMacintoshでも接続ケーブルだけですぐに接続できる。さらにこの2機種に加え、「PM-600C」の後継機として解像度を1440×720dpiに向上させたWindows専用機「PM-670C」をラインナップに追加した。

価格はPM-770Cが59,800円、PM-3000Cが79,800円、PM-670Cが39,800円だ

った。

なお、特筆すべきことはA3ノビサイズのPM-3000Cが予測の2倍以上売れたことである。この成果は関係者にA3サイズプリンタのマーケットが急速に成長する予感を与えた。

実際、翌1999年3月の年度末商戦におけるPM-3000Cの売行きは驚異的でさえあった。

コンシューマ系カラーインクジェットプリンタ大ヒットの理由は上述の新製品の商品力とエプソン販売のマーケティング力・販売力によるが、パソコン需要の復活・質的大変化があったことも見逃せない。

1996年度をピークに需要が減少していた日本のPC市場は1998年8月以降息を吹き返してきた。法人需要は今一步だが、個人消費が伸びて、年末商戦では対前年比150%とか、店によっては200%のところもあった。Windows98の効果もあるし、アップルのiMACやSONYのVAIOの効果も大きかった。そして1998年の年末商戦の特徴は「女性がパソコンを買う」ことだった。若い女性がパソコン市場にひしめいているという現象が随所で見られるということは、家庭にパソコンが導入される徴候である。パソコンはつい1~2年前までは、性能と価格の競争だった。いかに早くインテルの最新CPUを搭載するか、アプリケーションソフトをバンドルしていかに安くするか、そういう性能と価格の競争が主流だった。ところがソニーのVAIOの出現で流れが変わった。ノートPCもカッコ良くなければならぬ。デザインと性能が決め手になってきた。そしてデジタルカメラ付の小型ノートPCも出現して、いろいろな楽しみ方ができるパソコンが受け入れられるようになってきた。iMACも従来のパソコンマニアに言わせれば、「拡張性がないので、すぐに売れなくなる」ということだが、素人にとってはデザインがユニークだし、機能限定かもしれないが、すぐにインターネットができるのは願ってもないことだ。今までパソコンを使ったことのない人が、インターネットをやってみたいと思いたって、すぐに役立つiMACはまさに「意中の商品」なのだ。iMACやVAIOはパソコン新時代を象徴する商品なのだろう。エプソン販売のカラーインクジェットプリンタ・カラリオやデジカメ・スキャナーなども全く同じで、「素人がすぐに使える商品」をめざしているから売れたのだ。単なる性能・価格だけの競争から、性能・価格は言うに及ばず、プラスカッコ良さ・使い易さが決め手になる時代を迎えて、日本のPC市場は再び成長軌道に乗る予感を与えた。

デジタルカメラの普及に対して、EPSONはパソコンを介さずに、すぐに超写真高画質でプリントしたいというユーザーニーズに応える新製品を1998年12月に発売した。「プリントンPT-100」の登場である。

「プリントンPT-100」はパソコンを介さずに、すぐに超写真高画質でプリントしたいというEasy Print Solutionの市場に向けた新商品である。すなわち、メモリカードを外部記録メディアとして持つデジタルカメラに対応し、メモリカードを本体に差し込んでプリ

ントボタンを押すだけで、パソコンを介さず即簡単に、超高画質なプリントができる。

価格は 69,800 円だった。

プリントン PT-100 の発売に合わせ、光学 3 倍ズーム搭載の超高画質デジタルカメラ「カラリオ・フォト CP-700Z」も新発売した。

「カラリオ・フォト CP-700Z」は、130 万画素 CCD (1280×960 ピクセル) を使用していたが、業界初となる独自の画像処理テクノロジー Hypict により、約 200 万画素相当 (1600×1200 ピクセル) の高精細画像出力を実現した。

また、内蔵モニターを見ながら画像の選択や枚数を指定するプリントマーク機能により、「プリントン PT-100」で撮影画像を簡単プリントすることができた。

価格は 89,800 円だった。

(2) ビジネス・プロフェッショナル新規需要開拓

ビジネス・プロフェッショナル市場はコンシューマ市場に比較すると経済環境悪化の影響を強く受けていた。レーザープリンタは 1998 年度上期 (4 月～9 月) の伸長率が 11.6% であるが、A3 モノクロは前年比 8.9% にとどまった。その落ち込みを補ったのが A4 モノクロレーザーとカラーレーザーだった。A4 モノクロレーザーは新製品効果もあって、前年比 14.3% と大きく伸びた。前年度末 3 月に発売したカラーレーザープリンタ「インターカラー LP-8000C」は発売以来月間 1500 台前後をコンスタントに販売し、上期のレーザープリンタ売上拡大に貢献した。

9 月 9 日に発表された 2 つの大型商品、インターレーザー LP-9600 と B0 プラスサイズの大判カラーインクジェットプリンタ「マックスアート PM-9000C」は下期から戦力化してくる。この 2 つの大型商品は前年度末に発売されたカラーレーザープリンタと合わせて、複写機代替も狙った戦略商品である。

この頃、複写機もアナログ式からデジタル式への転換が急速に進んでおり、デジタル式複写機はプリンタ機能もあわせ持つので、プリンタ分野を侵食してくるようになった。一方プリンタもレーザープリンタが典型的であるが、その高速化により複写機を必要としない機種が出現してきた。また、スキャナー・コピーサーバーとの組み合わせで複写機そのものの機能を持つプリンタも出現した。エプソンのカラーレーザープリンタ LP-8000C はその代表例である。複写機とプリンタ、「どちらが勝つか」という争いになってきた。当時、プリンタとスキャナー・コピーサーバーの組み合わせでは複写機の性能に劣る部分が存在したのは事実だが、そういう技術的な問題はやがて技術陣が突破する。レーザープリンタにおいて、複写機の機能・性能を越える努力が今後さらに加速化されれば、レーザープリンタが複写機を越える日はそう遠くない、というのがプリンタ陣営のロジックだった。この大きな市場を自分の事業領域に取り込む、これがエプソンのレーザープリンタ事業基本戦略だった。

余談になるが、ライバルキヤノン販売は1999年から、新体制に切り替わり、滝川会長・武本社長が退陣して村瀬社長が就任した。村瀬新社長は1月に早速機構改革を行い、複写機部門とプリンタを主体とする周辺機器部門を合体させ、複写機・プリンタの共存・協力を行なう体制を整えた。キヤノン販売の周辺機器部門の1998年度の売上は、経済環境の悪化とインクジェットプリンタの商品力低下で前年度実績を大きく割り込んでいた。1998年度売上は会計年度の違い（キヤノン販売は1月～12月の暦年、エプソン販売は4月～3月で2暦年にまたがる）があるので、単純には比較できないが、キヤノンに最肩目にみても、キヤノン販売の周辺機器事業部門の売上はエプソン販売の情報画像部門に肩を並べるところまで追いつかれていた。そのような事情もあってか、合体新事業部門のイニシアティブを取るようになったのは複写機部門出身者だった。

話が横道にそれたが、話を本題に戻し、インターレーザー、インターカラー、マックスアートの下期、とくに2月・3月の年度末商戦における両者の活躍ぶりを紹介しよう。インターレーザーLP-9600（1分間に40枚印刷可能な高速ネットワークプリンタ）は、大きな期待があったにもかかわらず、1998年10月発売以来、しばらく低迷が続いた。10月50台強、11月150台強しか売れず、某調査会社のスタッフがしたり顔に、「この種のマシンは日本市場では200台～300台/月売ればいい所ですよ」と言ったと聞く。しかし、降旗社長の執拗な拡販プレッシャーを受けて、エプソン販売の販売推進スタッフと訪販営業陣は「貸出売上」という妙手を考案した。12月以降は当初販売数の数倍に販売を伸ばし、ついに3月には「貸出期限」がきた売上げも貢献して1400台強という販売実績をあげた。見事な作戦だった。「LP-9600は使ってみれば、その良さがわかる、だからとりあえず、無償で貸与して使ってもらおう。そして本当に良さがわかって買ってくれるなら、その時はじめて買ってもらおう」という仕組みが「貸出売上」制度である。買ってもらうまでに数ヶ月無償貸与するという、資金効率の悪い販売方法である。通常は奨励されない。しかし、複写機もこういう販売方法を用いて普及させていったわけで、世間に認知してもらうための先行投資である。

1月末に発売された27ppmの姉妹機LP-9300も順調に伸び、3月の販売数量は2000台強。EPSONの高速ネットワークプリンタはようやく市場で認知されはじめた。

カラーレーザープリンタ「インターカラーLP-8000C」も年度末の2月・3月に大きく伸びた。3月の実績はLP-8000C単体で2700台強、LP-8000C+PS-5500で500台弱、合計3200台弱だった。カラーレーザープリンタは1998年3月末に日本市場に投入されて以降、毎月1500台前後はほぼ安定的に販売されてきた。しかし、毎月1500台を境に、少し凸ったり、少し凹んだり、上昇傾向は見られなかったが2月に2000台弱と伸び、3月に3000台を突破して、3200台弱の実績をあげた。「年度末商

戦」というシーズナリティはあるにせよ、いよいよカラーレーザープリンタも普及段階に入るな、上昇曲線に乗るなという予感を与えた。1998年度エプソン販売のカラーレーザープリンタ販売数量は2万台弱であるが、1999年度はその2倍増・3倍増もありうる予兆を感じさせた。

大判カラーインクジェットプリンタ「マックスアート PM-9000C」も年度末3月に大きく伸びた。PM-9000C 単体で170台、PM-9000C+PS-5220 で130台強、合計300台強の大判（BO サイズ）カラーインクジェットプリンタが販売された。12月発売以降、12月100台弱、1月100台弱、2月160台強ときて、3月には遂に300台突破だから、PM-9000Cの市場での人気の高さがうかがえる。ビジネス・プロフェッショナル系の大判カラーインクジェットプリンタはコンシューマ系に比べると、「販売数量」は桁が3つ違うが、このジャンルはインクカートリッジやメディアなど消耗品の販売数量がコンシューマ系に比べると格段に違う。例えば、自宅の水道のホースを使ってマイ・カーを洗車する時の水の使用量と、ガソリン・スタンドの大型自動洗車機を使って洗車する時の水の使用量くらい、消費するインクの量が違う。うまくいけば、本体価格と1台当たりの年間平均インクカートリッジ販売金額がほぼ同額くらいという試算もあった。

つまり、設置台数を増やせば、その台数をベースに毎年インクカートリッジ売上を自動的に予算化できるという「マネーメーカー・マシン」になる可能性があるということだ。大判カラーインクジェットプリンタはその意味で期待のもてるジャンルである。

（3）消耗品ビジネス拡大

エプソン販売の情報画像事業拡大を支えたのはプリンタやイメージ入力機器本体の売上増だけではない。レーザープリンタやインクジェットプリンタの消耗品、「サプライ」ビジネスの拡大が大きく貢献している。1998年10月1日を期して、降旗社長はサプライ営業部の大幅な陣容強化に踏み切った。サプライ営業部は一つ木部長の下、今村課長率いる「東京圏営業部隊」（総勢7名）と吾妻課長率いる「スタッフ・営業支援部隊」（総勢6名）の2グループから編成された。スタッフ・営業支援部隊は関西営業部と中部営業部のサプライ専任営業マンの支援とその他営業部のサプライ営業支援を任務としていた。サプライの売上規模は情報画像事業売上の20%を占めるにいたっており、そのウェイトは年々増加傾向にあった。

（4）1998年度業績

以上のような営業活動の結果、1998年度の総売上高は情報画像事業の好調な販売に支えられ1878億円（前期比16・2%増）と過去最高を記録し、経常利益42億円（前期比2.6%減）、当期利益も14億円（前期比2・7%減）を確保することができた。この業績を確保するために降旗社長はことあるごとに、修正計画の売上高ではなく、チャレンジ目標の売上高1900億円にこだわり、士気を鼓舞し、全社員を意識付けしてきた。その結

果が1900億円に限りなく近い1878億円という売上実績である。

日本経済が金融システム不安の長期化、企業倒産や失業が増大するなど景気が深刻さを増す中での個人消費の低迷、企業の設備投資の抑制など、極めて厳しい状況で推移したことを考慮すると、Windows98やiMacの発売に喚起された個人向け市場における夏以降の需要回復だけでは到底達成できない数字であった。

第2章 悲願の2000億円企業達成

1. 売上高2000億円は通過点：体制整備・本社移転・役員新体制

経済環境厳しい中、前年度1872億円の売上高を達成したエプソン販売は、1999年度の事業計画として売上高2050億円、うち情報画像事業1650億円の目標を設定した。しかし、売上高2050億円はあくまでも、2000年度売上2500億円達成への通過点であるということ而降旗社長は機会あるごとに力説した。

4月1日、恒例の新入社員総勢94名を迎え、また、大きな飛躍を期して組織整備・役員分担変更・人事異動を実施した。

組織変更・人事異動の概要は次のとおりである。

*サービス・サポート推進本部を新たに設置し、宮澤本部長・丸山副本部長体制の下、CS推進部、サポート推進部、インフォメーションセンター、サービス推進部の4部を所管することになった。

*販売推進本部は本部長が牛島取締役から白石常務に交代し、原田副本部長がサポートする体制となった。所管する部は宣伝部、情報画像企画部、情報画像販売推進部となった。

*PC販推・営業部および映像機器販推・営業部は担当役員（白石常務）直轄部となった。

*量販営業本部はコンシューマ営業本部と名称変更して、本部長が森取締役から牛島取締役に交代し、清水副本部長がサポートする体制になった。

*訪販営業本部はビジネス営業本部と名称変更して、本部長が竹林常務から森取締役に交代し、上杉副本部長（東日本担当）と上条副本部長（西日本担当）がサポートする体制になった。

*システム営業本部は名称・本部長・副本部長は変わらず本部長伊藤取締役、松尾副本部長体制継続となった。

*管理部門は監査室、管理部、業務推進部の3部で、担当役員は角田常務となった。

*なお、竹林常務は営業担当、白石常務は委嘱された販売推進本部長のほか、サービス・サポート推進本部・PC・映像機器担当の担当となった。

以上の結果、5本部37部・102課の部門編成で、2000億円超の売上に挑むこと

になった。5年前の2倍の売上規模である。

余談になるが、キヤノン販売は、「キヤノンのコンペティターはもはやリコー・富士ゼロックスではなく、今やエプソンである」として1999年4月1日を期してエプソン製品の取扱いを全面的に停止した。キヤノン販売は東証一部に上場しているため、総売上高の30%以上は親会社キヤノン以外の製品を取り扱わなければならないというガイドラインにしたがい、それまでは、エプソン販売からもスキャナー、プロジェクター、PCなど補完的商品を仕入れて販売していたのだ。

そして5月、エプソン販売の本社機能はそれまでNSビル、初台事業所、調布第二事業所に分散されていたものを統合し、西新宿三井ビルの22階から25階までの4フロアに集結した。そして1階にはショールーム「エプソンスクウェア新宿」を開設することとし、7月にオープンした。

もうひとつ、5月の記念すべきイベントは第10回エプソン会表彰式である。10回目の区切りであり、かつ、不況下での躍進に対する販売店への感謝の意をこめて、降旗社長は初の海外開催を決定した。100数十組の販売店代表者夫妻をグアム島に招待し、セイコーエプソンからも安川社長夫妻、山崎副社長夫妻、木村専務夫妻を呼んで、盛大な表彰式を催した。この頃のエプソン会で目に付いたのはキヤノン系の有力代理店が増えたことである。とくに地方の有力代理店でのエプソン製品の取扱高が増えていた。エプソンのオープンでフランクな代理店会の雰囲気も評判がよかった。キヤノン販売がエプソン販売を目の仇にするのもやむをえないことかもしれない。

さらに役員体制の強化が行なわれた。6月の定時株主総会で宮澤・原田・白川・上杉4氏を新たに取締役に選任するとともに、その後の取締役会で竹林・白石両氏の専務昇任、森・伊藤両氏の常務昇任を決定した。

2. 快調な1999年度上半期 —— 景気下げ止まり、情報化投資復調を受けて

1999年度に入ってもエプソン販売の快進撃は続いた。それは予想以上といっても良いほどだった。パソコンを中心とした情報関連機器市場は日本全体として比較的好調で、国内全体の景気を引っばっている状況だった。エプソン販売の上期売上は事業計画比113%、対前年比では130%、1000億円を上回る状況になった。

製品カテゴリ別では、情報画像機器がコンシューマ向け、ビジネス向け共に伸びた。とくにカラリオ系のカラーインクジェットプリンタやスキャナーは他社の追随を許さない状況で、インクジェットプリンタのシェアは55%～57%で推移した。カラーレーザープリンタでは7月に新製品「インターカラーLP-8200C」とその関連商品「エプソンエスパーエスキャナーES-6000」、「エプソンエスパーステーションコピーサーバCS-6000N」等

を発表した。前年発売したインターカラーLP-8000Cは、大変好評だったが、1999年度に入ってから、ライバルのキヤノンや富士ゼロックス、リコー等の追い上げを受けて、売上も伸び悩み、シェアも低下傾向にあった。この状況を打破するために、カラー画質をさらに向上させ、印刷処理時間の大幅なスピードアップをはかり、そしてネットワーク対応を格段に強化した一連の新製品の発売により、販売低下に歯止めをかけた。「オン・デマンド・プリンティング環境の創造をめざす」戦略商品の位置づけだった。

PCも市場の勢いに乗ってビジネス向け物件を中心に売上を伸ばした。その他の商品についても、いずれも前年を上回る実績を上げた。

サプライやサービスの分野も年初に計画した水準以上に伸び、売上・利益両面で貢献した。チャネル別では、コンシューマ系ばかりではなく、ビジネス系のシステム商談が好調で、エプソン販売の売上の40%がコンシューマ系、60%がビジネス系という割合となった。

下期に向けての懸念事項は市場競争の激化だった。情報機器メーカーに加え、事務機・複写機業界やカメラ業界などのメーカーがプリンタ関連事業への参入を狙っていた。「利益は度外視しても市場を獲りたい」というメーカーが、普通では考えられないような価格で入札する事例も出てきていた。コンシューマ向けでも、HPが日本でのシェア獲得を狙って早くも年末商戦に向けた新製品を発表し、10月早々には市場に投入してくる構えを見せていた。

なお、エプソン販売は企業体質の強化という面では、6月に調布・松塩・日野・大阪の4事業所でISO14001の認定証を取得し、9月には全38拠点にわたる拡大審査が終了して、すべての拠点で認証取得ができた。店頭でもトナーやインクのカートリッジ回収箱を設置するなど、地球との共生が言葉だけでなく実践も伴う形で実現されつつあった。CSの観点では、サービス体制が短期間に充実し、利益創出面でも貢献するなど、上期は良い成果が上がった。

3. スーパーカラリオが牽引 —— エプソン販売1999年度売上2300億円超へ

1999年度の日本経済は、経済政策による下支えもあり景気は下げ止まりを見せたが、個人消費は足踏み状態を続け、民間設備投資の回復力も依然弱く、厳しい状況で推移した。しかし、情報機器関連市場ではIT投資やEビジネスに対する関心が高まり、企業の情報化投資には復調傾向が見られた。また、インターネットの普及によるユーザー層の急速な拡大により、個人向け市場においても盛り上がりが見られた。上期に前年同期比130%の成長を見せたエプソン販売ではあるが、年末商戦・年度末商戦にかけては激しい企業間競争、ユーザーの裾野拡大による商品価格の一層の低下に直面した。

(1) コンシューマカラーインクジェットプリンタ

主戦場のコンシューマ系カラーインクジェットプリンタでは HP 社とキヤノンが攻勢をかけてきた。両社ともに EPSON に追いつくべくカラー画質の向上に力を入れてきた。両社の印刷サンプルを見るかぎり、素人目には、エプソンの「写真高画質」に見劣りしないぐらい向上してきていた。勿論専門家の細かい分析によれば、まだまだ EPSON の方が上だということにはなるのだが。

キヤノンは前年度比4倍の広告宣伝費を投入するという噂があったし、HP社は低価格が売りだった。

そのような状況の中では、年末商戦において競争会社間の商品格差を「カラー画質の差」だけで説明し、乗り切ることにはできない。エプソンには「一歩先に行く」作戦が必要になる。エプソンの新製品はより良くデジタル写真を印刷する工夫がされていた。「デジタル写真印刷の新時代を切り拓く EPSON」実現に向けて、新しい提案がいくつも折り込まれていた。競争相手が写真高画質で追いつきかけてきたのなら、EPSON は一歩先を行って「カラー高画質競争からプリント競争へ」という展開に持っていかなければならない。それに加えてデザインが重要である。EPSON の新製品はフォルムが丸みを帯びて、セクシーになった。また、iMac 対応のカラーバージョンが用意されている機種 (PM-760C) もあって、見映えが大変良くなった。今や市場は“Look&Feel”の時代。「可愛くなければ売れない」時代。この面でも EPSON はライバルの一歩先に行くことを目指した。

実際10月に発売された新製品、フラグシップモデルの PM-800C(¥59,800)とA3対応の PM-3300C(¥79,800)、そして11月発売のハイコストパフォーマンスモデル PM-760C(¥39,800)、12月発売のデジタルカメラ用のメモリーカードドライブを標準装備した PM-800DC(¥64,800)はその理念・哲学「カラリオ・デジタルフォトワールド」を実現した商品であった。

PM-800C/PM-800DC/PM-3300C は、ソフト・ハード両面からの革新によって写真印刷の楽しさを満載したようなプリンタだった。つまり、新写真複合技術「フォト・ブラスター」、フチなしロール写真プリント機能「フォト・ランチャー」、銀塩写真の耐光性に迫る「10年プリント」を採用していたので、初心者でもデジタル写真を DPE 専門ショップ同様に美しい品質で出力することができる(「セルフラボプリント」というわけだ。

例えば、「フォト・ランチャー」は、インクジェットプリンタで世界初(1999年10月13日現在)のプリント機構で、この時点ではエプソンだけが提供できる機能だった。89mm幅および100mm幅ロール紙に完全に左右余白なしで連続プリントできる。連続して印刷されたロール紙を上下に切断するだけで、写真と同じフチなしのデジタル写真を手にすることができるのだ。

さらに、それまで写真印刷は専用紙を用いないと高画質が得られなかったが、普通紙での印刷も大幅に画質を改善して鑑賞に堪えられるようにした。印刷速度も向上させたし、

印刷音も大幅に低減した。標準搭載された「オートフォトファイン!4」によって初心者でも、高度な画像編集ソフトを使って処理するようなプロの技を簡単に真似ることが出来るようになったのだ。

また、PM-800DC は、PM-800C の基本性能にプラスして、デジタルカメラ用のメモ리카ードドライブを標準装備していた。画像データの入ったメモ리카ードを差し込むと、自動的に専用 DPE ソフト「EPSON Photo Quicker」が起動し、パソコン上に画像を転送する。あとは画面に従ってプリントサイズとプリント枚数を指定するだけで、さまざまなサイズの高画質写真を簡単にプリントできるプリンタだった。

新商品 PM-760C は、ベストセラープリンタ PM-770C/PM-3000C 同様、大中小 3 サイズのインクドットを自在に混在させるマルチサイズドットテクノロジー (MSDT) を採用し、超写真画質を低価格で実現したハイコストパフォーマンスモデルである。

アップルユーザーを想定して、PM-760C の 3 色のスケルトンタイプのスペシャルカラーバージョンモデルを用意したのも特徴である。アップルコンピュータ社の iMac や iBook の本体カラーに合わせた、ブルーベリーカラーモデル PM-760CB、タンジェリンカラーモデル PM-760CT、また、西暦 2000 年を控えたミレニアムカラーとしてシルバーを採用した PM-760CS の合計 3 機種がそれである。iMac、iBook とのマッチングはもちろん、それ以外のパソコンでも部屋の雰囲気合ったカラーのプリンタで、超写真高画質プリントを楽しんでもらうことを狙ったモデルである。

この作戦はみごとに当たった。コマーシャルキャラクターも SPEED から優香プラス西村雅彦に代わり、ほのぼのとした暖かさと親しみを感じさせるコマーシャルになった。年末商戦の 10 月～12 月 3 カ月の販売数量が 130 万台（とくに 12 月は 50 数万台）となり、前年同期比 142%，売上金額は 600 億円以上、対前年同期比 130% という急成長を遂げた。この限りでは全く文句のない実績である。

しかし、例年とは違う傾向が 1999 年度の年末商戦に現れた。それは低価格商品の販売数量が増えるという「異変」である。勿論、主力のフラグシップ機種 PM-800C や PM-3300C はよく売れたが、ライバルキヤノンの低価格品やエプソンの PM-760C や PM-670C の販売ウエイトが上がったのだ。低価格品が増えるということは、採算の悪化を招く。1 年前までは、日本市場は収益性の高い市場で、研究開発費や広告宣伝費・販促費をふんだんにかけてもセイコーエプソン情報画像事業本部・エプソン販売の連結経常利益は販売数量が増えればそれに比例して増えるという図式だった。しかし、1999 年の年末商戦では様子が変わってしまった。つまり、HP 社主導の急激な低価格化戦略によって採算が悪化した米欧市場と同じように、エプソンが主導権を握る日本市場もついに例外ではなくなってきたのだ。

(2) ビジネス・プロフェッショナル市場

一方、ビジネス・プロフェッショナル市場に対しては、カラーソリューションとネットワークプリンティングの一層の浸透を進め、新規需要の獲得を進めた。

大判カラーインクジェットプリンタ「マックスアート」では、B0 プラス対応の PM-9000C に加えて、A1 プラス対応機の「MAXART PM-7000C」を投入した。PM-7000C は PM-9000C の本体価格 95 万円に比較して、本体価格 40 万円を切る低価格なので幅広い応用分野開拓が期待された。営業部隊は印刷関連業界を始めとした新規市場の開拓を進めた。

レーザープリンタでは、前述のとおり、8月に写真高画質カラーレーザープリンタ「インターカラーLP-8200C」を投入し、ビジネス・プロフェッショナル市場におけるカラーソリューションビジネスを積極的に展開し、需要拡大をはかった。モノクロレーザープリンタについても、超高速インターレーザーLP-9600S、同じく Adobe Post Script3 搭載モデル LP-9600SPD やエスパーレーザーLP-8600FX/FXN(20ppm)・LP-8400FX/FXN(16ppm) などの新商品を投入し、売上を拡大した。消耗品についても、純正率の維持・向上や取扱店の拡大等の販売施策を展開し、売上を大幅に伸長した。

イメージ入力機器では、高性能スキャナーGT-7600 や約 334 万画素 CCD を搭載し高精細画像出力を実現した超高画質デジタルカメラ「カラリオ・フォト CP-900Z」等の販売により売上を拡大した。

パソコンは、個人需要が急拡大する一方で 10 万円パソコンに代表される低価格化が一気に加速する事業環境であったが、エプソン販売は、エコロジー企業として環境に配慮した液晶一体型パソコン「パネルトップ PC」の拡販に努めるとともに、「DOS/V オフィスシリーズ」において最新・最速 CPU をいち早く搭載した新商品を投入し、カスタムメイドサービスの拡充を図るなど、他社との差別化を進めた。企業向け、および官公庁・文教市場向けの販売に的を絞って拡販した。

システムデバイスは、一体型パソコン POS「SASPORT Cubie」やサーマルレシートプリンタなどの SAS (Store Automation System) 分野での新規顧客の開拓、売上の拡大に努めた。オフィスコンピュータでは、中小企業向け基幹業務支援システムとして「応援シリーズ」を新たに投入開始するとともに、税務・業務ソフト「ビズウェアシリーズ」、及び統合型財務会計パッケージ「ベクターブレインシリーズ」において商品ラインアップを拡充、「KX サーバーシリーズ」においてもオープン環境下での新規顧客の開拓と拡販に努めた。

液晶プロジェクターは、1000ANSIルーメン、Real XGA 対応の“ハンディサイズ”モデル「ELP-710」の投入など、高輝度・高画質マルチメディア・プロジェクターのラインアップ強化を図り需要の拡大に努めた。

なお、ビジネス・プロフェッショナル系の営業に関連して、1999年度に起こされたアクションとして長野エプソンシステム販売株式会社（現 エプソン i ソリューションズ株式会社；通称E i SOL）の完全子会社化がある。この会社は元をただすと、会計事務専用オフィスコンピュータの販売代理店だったエプソンコーワ株式会社が長野県内のその他の同販売代理店2社の営業権を買い取って、1997年4月にエプソンコーワシステム販売株式会社を設立したことに始まる。会計事務専用オフィスコンピュータばかりではなく、エプソンのパソコン・プリンタ等の長野県内直販を目指してスタートした。設立の時点から、近い将来、エプソン販売がその株式を買い取り、ゆくゆくは長野県にとどまらず広い範囲でのシステム直販が出来る会社に育成することを想定していたものである。

（3）1999年度業績

1999年度は商品力と営業・サービス・サポート・宣伝広告等の総合力があいまって、売上高は当初予算2050億円を大きく上回り、2333億円となった。予算比114%、前期比124%という大きな成果である。2000年2月22日に念願の売上高2000億円の台を一気に突破し、あと一步で中期経営目標として設定した2500億円に手が届くところまで近づいた。しかし、経常利益は32億円と市場での低価格化傾向による採算悪化の影響を受け、前期比31.3%の大幅マイナスとなった。

（4）Y2K問題

1999年度のできごととして記録にとどめておかなければならない経営問題は「Y2K=2000年問題」である。西暦2000年問題は情報システムの問題ととらえられがちであるが、もっと大きな経営問題として取り組まなければならなかった。それは自社の情報システム上での西暦2000年問題対応に万全を期したとしても、それで大丈夫ということにはならないからである。取引先や関係先の1つに問題が起きてもエプソン販売やセイコーエプソングループ全体の業務に重大な支障をきたす恐れがある。あるいは、日常使っているパソコンのクロックに不具合なものがあるかもしれない。何が起こるか予測がつかない部分がどうしても残る。したがって、自社の情報システム上の対応に万全を期することは言うまでもなく、取引先に対しても監査チームを編成して、強力で確認作業を進めていく、そして万が一予期せぬ事態になった場合を想定して非常体制を準備しておく、こういう経営上の対応が必要だった。そして年末年始、関係者は会社に泊まりこみ、万が一の事態に備えた。社長以下役員・幹部には緊急連絡が取れる体制が整えられた。幸い、何事も起こ

らず皆胸をホッとまでおろしたが、2000年1月1日に備えた数年間の世界中を巻き込んだ企業努力は大変なエネルギーだった。

第3章 3000億円企業を目指して

1. 新しい目標・体制整備・役員新体制

(1) 新しい目標

2000年度を迎え、降旗社長以下、エプソン販売役員・幹部の士気は大いに高まり、意気軒昂だった。それは、1999年度に年初の予算をはるかに上回る、売上高2333億円（予算比114%、前期比124%）という実績を上げたことによるものだった。1998年度、修正計画は楽々とクリアしたが、年初に立てた当初予算にごくわずかではあるが、およばなかったことと、1999年度の厳しい経済情勢を考慮して、99中期経営計画では中期達成目標2500億円を一旦は1年先送りして2001年度の達成目標としたが、1999年度に2333億円の実績を残した今、2500億円は2000年度に楽々突破できそうだった。降旗社長は2001年度目標を3000億円にストレッチしたうえで、2000年度の売上目標を2800億円、最低でも2700億円とかさ上げして新年度に臨んでいた。

(2) 新組織体制

恒例の4月1日付の組織変更も、中期売上目標3000億円という企業規模にふさわしい体制づくりを念頭に置いて行なわれた。規模が大きくなっても「広く、浅く」とならないよう、管理スパンを適正化して、それぞれの立場で「市場の深掘り」、「代理店の深掘り」、「仕事の深掘り」ができる組織体制にした。竹林・白石両専務および角田常務は委嘱の役職を持たず幅広く「担当」となり、本部長は森・伊藤両常務以下、原則的に取締役を充て、副本部長と部長には若手を抜擢した。

4月3日（月）入社した新入社員は総勢80名だった。

(3) 新役員体制

6月26日の定時株主総会では角田常務取締役が退任、牛島取締役がセイコーエプソン復帰にともなう退任と入れ替わりに5名の新任取締役が選出された。新任取締役は上田芳郎、河西績、望月敏通、清水久司、丸山正美である。

2. 夏商戦、そして上期業績

(1) 夏商戦

2000年度の新売上目標2800億円（必達2700億円）に向けて、主力のカラーインクジェットプリンタは5月に、カラーレーザープリンタは6月にそれぞれ新製品を投

入した。

カラーインクジェットプリンタは世界で初めてA4サイズでフチなしプリントを実現したスーパーカラリオ PM-820C(¥59,800)とUSB専用プリンタ PM-820DC(¥64,800)の2機種である。前年10月に発売した PM-800C/PM-800DC を進化させ、ロール紙の場合A4サイズの大判ロール紙でもフチなし写真印刷が可能になった。また、A4/ハガキサイズのカット紙でも、左右フチなしプリントが可能となった。

カラーレーザープリンタは従来機種比約1.5倍の高速化とさらなる写真高画質化を両面印刷で実現したインターカラーLP-8500C(¥498,000)/LP-8500CPD(¥648,000)およびカラーコピーソリューションのエスパー・ステーション LP-8500CCS(¥898,000),そしてA4対応機のインターカラーLP-3000C(¥298,000)である。

また、モノクロのA4対応ローエンド機、エスパー・レーザーLP-900(¥59,800)も6月に発売された。

6月まで約2年間エプソン販売の快進撃は続いた。しかし、7月・8月になるとわずかではあるが減速感がでてきた。コンシューマ系で言うと、販売数量の高成長は続いているのだが、売れ筋商品に変化が見られた。それは高価格の PM-820C よりも低価格の PM-760C の方がはるかに多く売れたという低価格化傾向である。この低価格化傾向は前年の年末商戦の時にもその傾向が見られていたが、この年の夏商戦でその傾向はさらに加速化してきた。もはや、コンシューマ・インクジェットプリンタの低価格化傾向は日本も例外ではなくなってきた。セイコーエプソン情報画像事業本部はコスト競争力を徹底的に高めるため、2000年の年末商戦は日本市場向けも全面的にアジア生産品で戦うことを決めていた。アジア生産ではどうしてもフレキシビリティに欠ける。予想以上に売れても、短時日での増産・配送などフレキシブルな対応が難しくなる。それを予測精度の高い計画と日々の情報連絡でどう補うか、生販連携がより深く求められる状況となってきた。

秋商戦以降に向けては約2000年の耐光性と超高画質の両立を実現した新顔料インク「ミュークリスタインク」を搭載した大判インクジェットプリンタマックスアートの新製品が発売された。

μ-CRYSTA テクノロジー搭載フォトマッハジェットプリンタ4機種は下記のとおりである。

- A3 プラス (ノビ) サイズ対応 μ-CRYSTA MC-2000(¥148,000)
- A3 プラス (ノビ) サイズ対応 MAXART μ-CRYSTA MC-5000(¥348,000)
- A1 プラス (ノビ) サイズ対応 MAXART μ-CRYSTA MC-7000(¥598,000)
- BO プラス (ノビ) サイズ対応 MAXART μ-CRYSTA MC-9000(¥1,298,000)

新技術「ミュークリスタ・テクノロジー」は、これまでのフォトマッハジェットテクノロジーに新開発の顔料インク「ミュークリスタ・インク」を融合することにより、約200

年の高耐光性とフォトマッハジェットプリンタと同等の超高画質を両立した技術である。

A3 プラス（ノビ）対応 MC-2000 は、ハイアマチュアカメラマン向けに、長期保存が可能な高精細画質の作品をさまざまなメディアに出力できることをセールスポイントにした。

（２）上期業績

上期業績はそれまで快進撃を続けてきたエプソン販売としては、非常に残念な結果になった。2000年度上期の売上実績は、1141億円の事業計画に対して、売上実績が1138億円。達成率にするとあと0.22%という僅差で、目標に届かなかった。月間の売上高推移を見てみると、4月と6月には、上期として初めて月間売上200億円超を達成したが、夏商戦・期末商戦では盛り上がり欠けてしまったのだ。理由はどうであれ、数字に強い執着心を持つ降旗社長としては、わずか3億円、0.22%で目標に届かなかったことは、あきらめきれない心境だった。しかし、上期売上高は、計画未達とはいえ対前年比112.2%という立派な数字である。当時2ケタ成長を続けている企業は、そうはなかった。だが、目標は必達されなければならない。それが降旗社長の信念である。営業の努力に対してねぎらいつつも、降旗社長は下期に向けて全社員の気持ちを引き締めるために、檄を飛ばした。

「しかし、あとわずかの差で目標まで手が届かなかったというのは、やはり、何か『おごり』『油断』『ぬかり』といったものがあっただろうと思わざるを得ないのです。

2000年度下期は上期の未達分を挽回し、今年度の目標である『年間売上高2700億円以上』の達成に向けて邁進していきますが、そのためにはまず、先に述べた『私たちにおごりや油断、ぬかりがなかったか』を振り返り、気持ちを引き締めることが大前提になると考えています。」

3. 目標必達あるのみ —— 景気減速の中頑張りぬく2000年度下期

（１）下期の展開方針

下期での挽回を期して、下期の展開について降旗社長は熱っぽく語り続けた。

「下期はまず、10月度・11月度で目標を前倒し設定し、思い切りスタートダッシュをかけます。今年は先行して他社を抑え込むために、年末商戦向け商品を昨年よりも前倒しで発売します。今回の新製品は、ハガキやA4の用紙に四辺フチなし印刷ができる上、7色インクの採用と『エプソン・ナチュラルフォトカラー』等の新機能でより自然な色合いを実現、さらに印刷速度も大幅に向上した非常に良い商品です。旧機種についても価格改定を行ない、あらゆるニーズに応えられるフルラインナップが揃いました。また、スタッフ部門やセイコーエプソンなどからも、過去最大規模の店頭支援を行ないます。昨年は若干シェアを落としてしまいましたが、今年は強い商品群と販売体制で60%を確保し、年末商戦で圧勝したいと思います。

2点目は、昨年売上を落とした1月度の挽回です。昨年1月は、12月の反動とY2Kの

影響で、唯一前年割れを起こしています。今年は Y2K 問題がありませんから、当然前年同月を超えると期待できますし、12月はおさえめの目標にして、コンスタントに売上を伸ばしたいと考えています。情報画像機器のみならず、PC、小型情報機器、BS や SD/ND、どのカテゴリにも強力な弾が揃っています。

3つ目は、競合への対応です。コンシューマ系でもビジネス系でも、他社はなりふり構わず EPSON に対抗してきていますし、周辺機器市場への新規参入も予想されるなど、厳しい競争が続きます。私たちはここで他社を徹底的に突き放し、『もう EPSON には敵わない』と思わせなければなりません。

そのために重要なのは、コンシューマ系では価格競争への対応、ビジネス系では販売チャネルの拡大です。昨今、元気のいいコピー業界に対しては、当社にしかできないコピーシステムで立ち向かいます。また、ラージフォーマットプリンタでも顔料系を武器に市場を拡大し、『コンシューマ向けだけでなくハイエンドに至るまでオールラウンドに強い EPSON』を印象づけたいと思います。

4つ目のポイントは、組織・人事体制の強化です。10月1日付でシステム開発本部を新設し、システム販売拡大に向けた企画・開発力の強化と、E ビジネスの推進強化を図りました。併せて実施した人事異動では、販推を中心に、担当分野の深掘りを進め専門家を育成するための体制強化を行なっています。スタッフの皆さんには、一人ひとりがそれぞれの分野の専門家たる力を着け、客観的・具体的な裏付けのもとに営業を引っ張ってほしいと期待しています。」

(2) 組織・人事

下期スタートの10月1日付組織・人事の目玉、システム開発本部について若干触れておく。設置の目的は「システム販売拡大に向けたシステム商品の企画・開発力の強化および E ビジネス推進強化」である。システム開発本部はシステム開発部と E ビジネス推進部の2部を所管する。システム開発本部長には上田取締役が就任し、システム開発部は酒井部長、E ビジネス推進部は上田マロカ部長が担当である。押し寄せる IT 革命、インターネット革命の流れの中で、時代に合った、エプソン販売としてのビジネススタイルの構築が求められていた。

下期のもう一つの重要人事は竹林専務の退任である。セイコーエプソングループの一連の重要人事のなかで、急成長が期待されるエプソン中国 (EPSON CHINA Co.) の社長に転出することになった。

(3) 2000年・年末商戦

10月4日に、2000年の年末商戦向けコンシューマ系インクジェットプリンタ新製品発表記者会見が行われた。フラグシップの PM-900C(¥69,800)、PM-820C の後継機 PM

ー880C(¥54,800)、A3機のPM-3500C(¥79,800)、そしてPM-780C(¥34,800)の4機種である。2000年の新製品はまたまたEPSONが新しい用途提案をした。最早写真高画質が売り物になる時代ではない。「新しい何か」、それも消費者ニーズをしっかりと捉えた新しい提案、これがなければヒット商品にはならない。

EPSONの新しい提案は、

①カット紙で四辺フチなし印刷機能

この機能により、官製年賀はがきでも4辺フチなしの全面印刷ができる。従来の3mm巾の縁つきに比較すると、迫力がまったく違う。

②ナチュラルフォトカラー

CRTディスプレイでは表現できない色、例えばエメラルド・グリーンとか、深みのあるブルーとか、こういう色も自然のままに印刷できる。海や山や自然の画像表現には格段の優位性を発揮する。

③厚紙印刷、CD-Rへの印刷

これは、フラグシップマシンPM-900Cのみではあるが、厚紙への印刷も、CD-R表面への印刷もできる。

この画期的な新製品発売にあたって、2000年・年末商戦を期してカラリオのロゴを変更した。一連の新製品が、「フォトプリント革新」ということで、「あったらしいカラリオ」を象徴するために、新しい字体に変えたのである。

それに対して、ライバルキヤノンは、価格・印刷スピード・カラー画質以外にセールスポイントはない。カット紙の4辺フチなしなど、全く実現できていない。PM-900Cの対抗機もない。両社の商品力がはっきりすると、エプソン販売は降旗社長以下、全スタッフが燃えに燃えた。

2000年の年末商戦はエプソン販売にとって記録的な売上となった。11月が57万台強（前年12月に記録した月間販売数量最高記録54万台弱を更新）、主力の新製品PM-900Cは7万台、PM-780Cは14万台販売し、在庫はほとんど「ゼロ」状態まで売り尽くした。若干余裕があったのが、10万台弱販売したPM-880Cだが、これも12月に価格政策を打つと完売状態になる。12月の販売数量はなんと63万台弱。もし、PM-900CとPM-780Cに供給余力があれば、エプソン販売の販売記録はさらに伸びたかもしれない。

12月のエプソン販売全体の売上は300億円を超えた。これは単月の売上としては史上最高である。

（４）攻勢の手を緩めず

年が明けて2001年に入ってもエプソンの攻勢は続く。1月10日、ラージフォーマットプリンタで新製品MC-10000(顔料系インク用)とPM-10000(染料系インク用)が発売さ

れた。最大の特長は MC-9000/PM-9000 に比べて印刷スピードが約 2.5 倍になったことだ。A1 サイズの高精細なカラープリントは従来製品だと、1 枚印刷するのに約 30 分かかったが、今回の新製品なら 1 枚 12~13 分で印刷できる。十分業務用のニーズに応えられるスピードだ。

また、エプソンの大判プリンタとしては初めて MSDT (Multi Size Dot Technology) を採用し、粒状感のない豊かな階調性と色再現性が実現されている。その他ドット抜けの自動検出装置や、インクカートリッジには CSIC がついていてインク残量などの情報管理や表示ができるようになっている。

さらにエコロジー企業 EPSON らしく、MC-10000/PM-10000 の梱包箱のリユースと、インクカートリッジの登録「納品・回収」プログラムを開始される。とくに、インクカートリッジの回収については、直接エンドユーザーと契約し、インクカートリッジの回収・納品などを行うとともに、回収したインクカートリッジの主要部品を再生利用する仕組みである。

なお 2001 年からビジネス系のコマーシャルキャラクターが女優の飯島直子から男優の田村正和に変わった。

ラージフォーマットプリンタのマーケティング・セールスに関してはグラフィック機器販売推進部、システム営業一部、サービス・サポート推進部、営業サポート部などの関係者が一体となってプロフェッショナル市場と一般市場の開拓に邁進していた。

3 月 1 日には PIM と PM-790PT・CP-920Z の発表を行なった。PIM=PRINT Image Matching は従来、デジタルカメラの問題点として指摘されていた、「デジタルカメラ撮影者のイメージ通りのプリントができない」という欠点を、解決する技術である。デジカメとプリンタの両方に PIM というソフトウェアを搭載すると、デジカメ撮影者のイメージどおりのプリントが本当にできるのだ。記者会見では EPSON の提唱する PIM に賛同した、有力デジタルカメラメーカー（ソニー・オリンパス・カシオ・京セラなど）の関係者がビデオ出演でメッセージを述べてくれた。デジタルカメラメーカーの期待の大きさがわかる。

PM-790PT は、プリンタとしてパソコンに接続して美しい写真画像をプリントできることは言うまでもなく、パソコン無しでも、デジタルカメラで撮ったメモリーカードを PM-790PT のメモリーカードドライバーの部分に挿入すると、直接写真プリントができる。四辺フチなし印刷もできれば、ロール紙連続印刷もできる。勿論 PIM 技術が搭載されている。

CP-920Z はしばらく日本市場から姿を消していた EPSON のデジタルカメラの復活第一号新製品である。当然 PIM 技術が搭載されていて、CP-900Z を上回る高性能デジタルカメラである。

一家に一セット、PIM 搭載のデジカメと PM-790PT があれば、超高画質のホームフォトプリントが楽しめる時代がいよいよ幕を開けようとしている。

長く銀塩写真に支配されていた写真の世界がこれから大きく変わっていく、その第一歩を EPSON と、その PIM 技術に賛同するデジタルカメラメーカーが踏み出した記者発表会だった。

2000年度はインクジェットプリンタばかりでなく、レーザープリンタでも、液晶プロジェクターでも、PC やシステムデバイスでも新製品が続々投入され、エプソン販売に新たな市場開拓、潜在需要の掘り起こしが求められた年だった。

4. 2000年度業績と関連会社の成長

(1) 2000年度業績

2000年度を通じて日本経済を概観すると、前半は IT 関連の需要拡大に支えられ緩やかな回復基調で推移したが、後半は米国景気の減速による輸出の減少等を背景に、民間設備投資、個人消費ともに停滞感を強める厳しい状況で推移したといえるだろう。情報関連機器市場でも、復調傾向にあった民間の IT 関連投資は、企業業績回復の鈍化により再び低調なものとなった。個人向け市場ではインターネットの普及により PC 出荷台数には伸びが見られたものの、年明け以降は PC 出荷台数の伸びが大幅に鈍化したため、周辺機器販売もその影響を受けた。また、年間を通じて低価格化が急速に進行し、企業間競争が激化する厳しい事業環境となった。

このような事業環境下でも、エプソン販売は売上高2662億円（前期比114%）、経常利益は39億円（前期比122%）という増収・増益の業績を上げた。最後まで、年初に立てた事業目標2700億円にこだわって努力を続け、役員・幹部を叱咤激励してきた降旗社長も逆境の中、頑張り抜いた全社員に対し、「本当に良くやった」とねぎらいの言葉をかけた。

(2) 関連会社の成長

エプソン販売の関連会社に関して2000年度の特筆すべきニュースはエプソン OA サプライが売上高100億円を突破したことである。

エプソン OA サプライは元々は第三者が、エプソン製品のサプライ品供給を目的として、1987年に設立した会社だが、その後エプソン販売が、買収して100%子会社にした。買収直後のエプソン OA サプライの主力商品は SIDM プリンタ用のインクリボンであった。その後、レーザープリンタ用のトナー、プリンタ用紙などを取り扱い始め、1992年に雨宮社長就任後、カラーインクジェットプリンタが発売され、レーザープリンタの商品群も充実するにつれ、事業規模が拡大した。1996年珊瑚社長就任後はさらに成長が加速化し、年商30億円突破、年商50億円突破と年々順調に成長してきた。エプソン販売のサプライ品売上の伸び具合から見て、2000年度は売上100億円突破が期待されていたが、期待どおりエプソン OA サプライは2001年2月21日午前11時、2000年度の売

上が 100 億円に到達した。3 月決算期のエプソン OA サプライの売上高は 1 1 5 億円であった。

もうひとつのニュースはまだ 2 0 0 0 年度時点では、エプソン販売の子会社にはなっていなかったが、エプソンサービスが日野事業所のサービス事業を完全に黒字化して、全国ネットワークをほぼ完成させたことである。

エプソンサービス（株）は情報機器関連では「感動と安心のサービス」で今や名声の高い会社に成長しているが、1 9 9 8 年、日野市にあるソーテックという半導体の検査会社を、サービス事業に転換させるというプロジェクトにチャレンジした。松本市の神林にあるエプソンサービス（株）は軌道に乗っていたが、神林とほぼ同じ規模のソーテックを事業転換させることはそれほど簡単なことではなかった。吉江代表以下関係者は 98 年 4 月に日野のソーテック社内にサービス事業を立ち上げ、翌年 99 年 4 月にはエプソンサービスがソーテックを吸収合併、3 年後の 2000 年度にはサービス事業を完全に軌道に乗せて黒字転換を成し遂げた。

エプソンサービス（株）は現在全国 6 拠点体制。松本本社に 1 7 8 人、日野修理センターに 1 7 2 人、福岡修理センター 7 0 人、札幌修理センター 1 8 人、沖縄修理センター 6 人、そしてエプソンサービススポット（秋葉原）6 人、総勢 4 5 0 名の陣容になっている。2 0 0 0 年度の売上高は 6 0 億円（見通し）。取扱製品は情報画像事業製品からプロジェクトやパソコンにまで広がった。

第 4 章 新中期目標 4 0 0 0 億円企業

—— しかし、逆境に直面した 2 0 0 1 年度

1. 新中期目標 4 0 0 0 億円、2 0 0 1 年度目標 3 0 0 3 億円

(1) 2 0 0 1 年度目標 3 0 0 3 億円の意義

2 0 0 0 年度 2 6 6 4 億円、対前年比 1 1 4 % 強の売上を達成したエプソン販売は 2 0 0 1 新年度を迎えて意気軒昂だった。降旗社長は 2 0 0 1 年度の売上目標を 3 0 0 3 億円に設定した。

降旗社長は 3 0 0 0 億円という水準に大きな意義を感じていた。それは情報関連商社の上場企業でも、売上高 3 0 0 0 億円を超える企業は限られた数社だけであり、「3 0 0 0 億円」は、一流企業としての評価のボーダーであることだった。企業は、規模が小さければ、ちょっとした環境の変化にも大きくゆさぶられ、経営も危うくなりかねない。3 0 0 0 億円の台に乗ることは、経営を安定させるとともに、世間の信用も厚くなることを意味する。

売上 3 0 0 0 億円を達成するための営業展開のポイントは『シェア拡大』、『伸びる分野に特化して経営資源を投下すること』、『業務改革等による筋肉質の体質づくり』である。

そして降旗社長がことあるごとに繰り返し強調してきたのはマインドの問題である。それはまさに信念だった。『おごりを持たないこと』、『ビジネスの厳しさを知り、真摯な姿勢で臨むこと』である。

(2)「01中期目標」2003年度売上4000億円

エプソン販売は「01中期目標」として、2003年度売上高4000億円を設定した。そして中期ビジョンとしてめざす企業像を下記のとおり定めた。

めざす企業像（中期ビジョン）

**私たちエプソン販売は人々の生活や企業活動を
豊かで快適にする「情報入出力環境を提案する」
ナンバーワン企業を目指す**

私たちはこのビジョンを実現するために

I 「人材育成＝活躍できる（育つ）環境づくり」

II 常にマーケットを指向した企業風土の醸成

III 組織として活動を進めるための仕組みづくり

を全社をあげて推進する

2. 新組織体制

2001年度は差別化された商品や有望な市場・チャネルに特化し、それに経営資源を集中すべく、「伸びる事業」や「伸びる地域」を徹底的に深堀することをねらいに、4月1日付で組織変更と人事異動を行なった。

具体的には、

- * 企業体質強化のねらいとしてCS・標準化推進室（兼宮澤取締役）を設けたこと
- * システム開発本部を名称変更して、ビジネス改革推進本部（本部長上田取締役）とし、その傘下に業務改革推進部とEビジネス推進部を配したこと
- * 販売推進本部からサプライを切り離し、サプライ販売推進本部（本部長上杉取締役）を新たに設け、傘下にサプライ販売推進部とメディア企画推進部を配したこと
- * コーポレート営業推進本部、東日本ビジネス営業本部、西日本ビジネス営業本部、システム営業本部の4本部を再編・整理し、新「システム営業本部（本部長河西取締役、上条副本部長・酒井副本部長）」、「首都圏ビジネス営業本部（本部長伊藤常務、中野副本部長）」、「ビジネス営業本部（本部長森常務、臼杵副本部長・松原副本部長・領家副本部長）」の3本部と3本部共通機能のビジネス営業企画部を設置したこと

等である。

なお、2001年4月1日付で、セイコーエプソン（株）の社長が安川英昭から草間三郎に交代した。安川社長は1991年6月から2001年3月まで、10年弱の長期にわたりセイコーエプソンの社長を務め、売上規模4500億円足らず、赤字スレスレの会社を売上高1兆円超、経常利益率7%超の優良企業に立て直した、いわば中興の祖である。草間社長は研究開発のバックグラウンドを持ち、専務・副社長時代は電子デバイス事業を統括し、その業績を大きく飛躍させた立役者であった。セイコーエプソンに新しい風が吹く予感を与えた。

6月26日の定時株主総会における新任取締役の選任および退任はなく、その後の取締役会で、森常務の専務取締役への昇任と原田取締役・上田取締役の常務取締役昇任が決定された。

3. 予想以上に厳しかった上半期

（1）上半期の状況

2001年度上期は予想以上に厳しい半期となった。当初から、過去3年に比べて売上の伸びは低くなるだろうと予想はされていた。しかし、実際には前年を若干クリアしたという状況にとどまった。株価低迷や不良債権問題など国内の構造問題の影響を受けて日本経済全般が停滞し、これまで前年比2桁の伸びを示していたPC市場においても、4月以降は毎月台数ベースで前年比17～18%ダウン、金額ベースではさらに10%以上ダウンとなった。不況の中で、これまで情報技術関連市場を活性化させてきたPCの不調が周辺へ及ぼす影響は大きかった。特に個人消費への影響は、コンシューマ系の販売に影響を及ぼした。コンシューマ系営業はシェアを確実に伸ばしたものの、低価格化とマーケットの伸び悩みで苦戦を強いられた。ビジネス系販売が前年の売上をコンスタントに上回っていたので、コンシューマの落ち込みをカバーし、前年並みの売上が確保できたのである。

ビジネス系ではいろいろな取り組みが活発に行なわれていたが、2001年度上期にスタートした特筆すべき取り組みに「文教プロジェクト」がある。文教分野に対して、全社的なアプローチをしていくために、販売推進本部の横断的なプロジェクトとして発足し、入力機器（デジタルカメラ・スキャナー）、CPU（パソコン）、出力機器（インクジェットプリンタ、レーザープリンタ、LFP、プロジェクター）などカテゴリーを横断した政策・プロモーションを展開した。

（2）下期に向けて

下期に向けて降旗社長は全社員のベクトルを1つに合わせ、「全社一丸」となってこの厳しい状況に立ち向かうべく、例年10月に入ってから開催していた「下期方針大会」を、9月下旬に繰り上げて実施し、10月1日から一斉にスタートを切れる体制を整えた。す

なわち、課長以上の幹部を集め、社長講話で全社的な視野を共有させ、現状の再認識をするとともに、各部門ごとにディスカッションをさせ、下期目標達成に向けての諸策を掘り下げて考えさせた。年度初めに設定した売上目標3000億円は一旦引込み線に入れ、修正計画として、年間売上2700億円の目標に向けて新たなスタートを切った。

低価格化とマーケットの伸び悩みで上期に苦戦を強いられたコンシューマ系営業では、シェア自体は確実に伸ばしているもので、下期はさらに勢いをつけて他社のシェアを奪うべく販売体制強化の手をうった。年末商戦に向けては、すでに10月早々非常に競争力のある商品が発売されているので、販売要員についても、セイコーエプソングループを挙げて従来の1.5倍に拡充した店頭支援を行なった。また市場の動きに即応できるよう、生販一体の商品デリバリー体制も整えた。加えて、従来以上に効果的な広告宣伝・販売促進策を準備した。

また、ビジネス系営業については、大幅に営業機能を増強した。10月1日付の人事異動で、かなりの人員を間接部門から営業部門へシフトし、さらにセイコーエプソンからも応援要員を派遣した。この強化した営業体制で、インターカラステーション、LFP、プロジェクターを初めとする各カテゴリーの重点商品を大手企業など、まだ攻めきれていないチャンネルへのアプローチを強化して、市場を開拓することにした。

また、確実に利益が出せるしっかりした経営基盤作りに関しては、上期から、業務改革や標準化、コストダウンなど、各面から取り組んできた。下期も一層力を入れて成果を出すことを求めた。それに加えて経費節減にも取り組むことを求めた。売上が横ばいである以上、「収入に見合う支出をしていく」ことは当然のことである。売上が前年並みなら経費も前年並みに抑えなければ経営が成り立たない。少ない支出でより成果を出すために、いかに効率を上げていくか、コストを削減するかが全社員に求められる。

また、「仕事と心の5S」は基本中の基本であるとして、職場も心構えも整理して、仕事に没頭できる環境を整えることを求めた。

市場に逆風が吹いているときにこそ、エプソン販売の真価が問われるというのが、降旗社長の強い信念だった。

4. 不況下で健闘した年末商戦

(1) キヤノンの反撃

エプソンが年末商戦の新製品を発表する前に、キヤノンの年末商戦新製品ラインアップ情報が販売店筋から流れてきた。今年のキヤノンの新製品は例年になく気合いが入っているという。特にフラグシップ機は超高速で画質も良く、EPSONの新製品以上ではないかという意見を述べる販売店もあった。四辺縁無し印刷も取り入れて、印刷スピードはEPSONよりも速いという。今年の年末商戦はキヤノン優位という販売店もかなりあるという情報も流れてきた。

しかし、年末商戦はスピードの速い商品とか、EPSONに追随する四辺縁無し印刷だけで

決まるものではない。

しかも EPSON のフラグシップ機のカラー画質は格段に画質が向上している。その画質をどう表現するか？エプソン販売のスタッフは広告代理店とアイデアを出し合い、テレビ・コマーシャルのテーマを「どキレイ」と決めた。

また、勝負は商品スペックだけでは決まらない。長年培った品質に対する信頼性、サービス・サポートに対する信頼性、あるいは供給力そして販売現場での徹底した売り込み、そういう総合力によって決まる。過去数年間は EPSON の商品力がキヤノンを圧倒し、圧勝を続けてきたが、キヤノンとの商品力が拮抗してきたこの年末商戦こそ「総力戦」の真価が問われる。

(2) 新製品 4 機種、一斉発売

10月5日、新製品 PM-950C・890C・830C・730C の4機種が一斉に発売された。

4機種それぞれの特徴は次のとおりである。

*究極の写真高画質と普通紙高速印刷を両立 PM-950C

2pl のインクドット、2880dpi の世界最高解像度で写真の空気感まで表現。また、7色のインクカートリッジを独立機構とし、「ダークイエロー」インクを「黒」インクに交換すると黒ノズル数が2倍の高速仕様機に変身する「インクチェンジシステム」を搭載。

*マルチ・プレイ・プリント機能+新高画質 PM-890C

最小サイズ 4pl、最高解像度 2880dpi の豊かな階調表現。四辺フチなし全面印刷の印刷速度を大幅に向上し、従来機比約 1.7 倍 (L サイズ印刷時) の高速印刷を実現。CD-R 印刷と厚紙印刷、ロール紙印刷に標準対応。

*高コストパフォーマンスのスタンダード機 PM-830C

*低価格で四辺フチなし印刷に対応 PM-730C

最小サイズ 4pl、1440dpi の高解像度で、カット紙での四辺フチなし全面印刷に対応。PM-830C は、従来機比約 1.7 倍 (L サイズ印刷時) の印刷速度を実現し、さらにロール紙印刷にも標準対応。

それぞれの製品価格は以下のとおりである。

商品名	価格 (税別)	発売時期
PM-950C	59,800 円	
PM-890C	45,800 円	10月5日
PM-830C	34,800 円	
PM-730C	24,800 円	

エプソン販売は旧機種をほとんど9月中に売り切ったから、10月5日の発売日には4機種揃って店頭と並んだ。フラグシップの PM-950C は 7色・2800dpi の高解像度・2pl

の微細インクで断トツのカラー高画質を誇る。「どキレイ」と言う以外に適切な表現が見当たらない。それ以外にフロントローディングの CD-R 印刷やロール紙オートカッターが装着できることが高く評価されている。

その評価はキヤノンの新製品 B.JF900 や HP 社の hp cpl160 の上を行くものになった。

(3) 不況下での健闘、シェア 55%確保

2001年の年末商戦はIT関連の総需要が低迷し、前年を下回る厳しい情勢だが、エプソン販売はPM-950C、PM-890Cを主力にシェアを高め健闘した。とくにPM-890Cは予想を大幅に上回る売れ行きで、11月の販売台数は10万台以上になりそうな勢いだった。

インクジェットプリンタのフラグシップ機PM-950Cは量販店ばかりではなく、訪販系代理店でも大量に販売されるようになった。PM-950Cがオフィスで使われるようになれば、インクカートリッジなど、消耗品の販売が後日期待できる。エプソン販売はセイコーエプソンからの応援派遣スタッフで直販部隊を編成し、大企業向けの販売を強化していた。

2001年度は日本の流通業界も業績が悪く大変だった。かつてPC販売で名をはせたラオックスや上新電機が経営危機に直面していたし、コジマ・ヤマダともてはやされた両雄も明暗が分かれた。唯一成長を続けるヤマダの成功の秘密はトップダウンによる即断即決のスピード経営だった。店舗のスクラップアンドビルトも積極果敢。「21店舗新規出店したが、20店舗閉鎖したので差し引き1店舗増設」という具合だ。営業政策についても社長が即断即決で指示。スピードが他社とまるで違う。逆に経営危機に直面している流通業者は旧態依然。メーカーのリベートや助成金頼りで、固定費が高く革新的な政策もない。

環境が悪くなればなるほど優劣格差が広がる典型例である。

2001年度の年末商戦でPM-950C、PM-890C、PM-830C、PM-730Cの新製品4機種はバランス良く売れた。とくに上位機種PM-950C、PM-890Cは計画をはるかに上回る好調な売行きを示した。新製品4機種の10月～12月、3ヶ月間の合計販売台数は約110万台。この不況では大健闘だった。シェアも当初目標としていた55%を超えることが出来た。一方、ライバルキヤノンは値下げ・代理店へのリベート積み増し、店頭支援の強化など、あらゆる方法で攻勢を強めており、油断できない存在になってきていた。

5. 市況悪化・設備投資抑制

(1) 市況悪化

2001年末まで順調だった日本市場に異変が起きた。総需要が縮小する中で、12月までは前年度並みに近い水準で頑張っていたエプソン販売だが、2002年1月の半ば頃から、コンシューマ系の需要に急ブレーキがかかってしまった。例年1月は商閑期で、12月販売数量の55%～60%位が通り相場だが、2002年の1月は、前年12月販売数量の

40%以下という水準に落ち込んでしまった。株安・円安・債権安のトリプル安に代表される景気の低迷で市場が急激に冷え込んでしまったことと、販売店が在庫を絞り込んだためと考えられる。シェアが低下していないことがせめてもの救いだっただ。

3月の年度末に向けては、物件需要に期待がかかるが、投資の徹底的な抑制と経費節減を各企業が叫んでいるので、多くを期待するのは難しかった。頼りは官公庁の予算となった。

余談になるが、逆に米国市場は、9月11日の同時多発テロ事件以降、9月・10月・11月と月を追う毎に下がり続けた消費者購買心理指数（Consumer Confidence Index）が12月に反騰し、引き続き1月も上昇して、“97”まで戻った。もう一步で“100”という所までできていた。

（2）新機軸・新世代商品提案

個人消費低迷・設備投資不振で悪戦苦闘するさなかではあったが、3月5日に春商戦向けインクジェットプリンタの新製品発表会を行なった。それは、EPSONがインクジェットプリンタによる写真印刷の新機軸を提案したものだっただ。

EPSONは1994年6月にカラーインクジェットプリンタ第一世代機を発表以来、「写真高画質」を追求し、デジタルカメラの進化・普及に歩調を合わせながら、超写真高画質のプリンタの開発商品化や、パソコン無しで写真を印刷できるプリンタの商品化そして、デジカメ撮影者のイメージどおりの写真印刷ができるソフトウェア Print Image Matching (PIM) の開発などを行い、デジタルフォトプリント文化の創造・普及につとめてきた。

今回の新製品発表はそのデジタルフォトプリントのレベルをさらにもう一段押し上げる、ものだった。

*PIM II

前年発表したPIMは業界で大きな反響を呼び、多くのデジカメ・メーカーの賛同を得て、各社のデジカメ新製品にPIMが搭載された。PIM搭載のエプソンプリンタを併用することで、デジカメ撮影者のイメージどおりの写真をプリントできる環境作りがスタートできた。

このPIMがきっかけで、業界団体が動き、業界標準を作ろうという話になり、PIMのエッセンスをベースとしたExif 2.2 (Exif Print) ができた。ただ、Exif2.2だけでは必ずしも「必要十分」ということにはならないので、エプソンはPIMをさらに進化させたPIM IIを開発し、Exif2.2にアド・オンする形で普及を促進することにした。PIM IIは既に多数のデジカメベンダーから賛同を受けている。

*PM-4000PX

A3サイズの写真印刷用顔料系インクジェットプリンタとしては、既に2年前にMC-2000Pを商品化しているが、PM-4000PXは、新開発のPXインクを搭載し、一段と画質を向上させるとともに、格段に印刷スピードを向上させている。いろいろなタイプの紙に写真高画質のプリントができ、かつ耐光性・耐水性に優れ、壁面にピンアップしても、長

期間色あせないし、水にぬらしてもインクがにじまない。写真・グラフィック印刷分野で新しいジャンルを切り拓くことが期待される。

***PM-850PT**

PM-850PTは、パソコン無しで、デジカメで撮影したメモリーカードを挿入することにより写真印刷ができるスタンドアローンプリンタ PM-790PT の後継機である。印刷画質はさらに向上し、ダイレクトプリント時の印刷スピードが約2倍に高速化し、メモリーカードドライブも3種類標準装備に増えた。

6. エプソン販売9年ぶりのマイナス成長

2001年度は、年間売上で2560億円、対前年比96%にとどまった。2001年末まではぎりぎり前年イーブンの水準をキープしていたが、年明け以降、個人需要の低迷や年度末決算に向けて民間企業の投資が控えられたことが大きく響き、売上高は前年を下回る厳しい結果となった。世間一般に不況感が強まっていることから、同業他社においても前年の業績を割り込む傾向にあり、相対的に見ればエプソン販売の業績は良い部類である。しかし、過去4～5年、不況下にあっても2桁の伸びを示してきた実績を考えると、この業績結果は真摯に受け止めなければなるまい。

売上ダウンの最大の要因は、商品価格の下落である。市場がシュリンクしている中でもシェアを伸ばし、健闘した。ところが、例えば前年比で20%以上の単価ダウンとなったカラーレーザープリンタについては、仮に前年と同じ台数を売ったとしても、商品単価が下がったことによって売上は20%ダウンとなってしまうなど、数量ベースでの成果と売上ベースでの成果にギャップが生じている。数量ベースではかなり伸ばすことができたが、単価ダウンの分まではカバーしきれなかったということである。

ただ、市況悪化で売上が下がった中でも、32億円の経常利益（対前年比84%）を確保することができたのは、コストダウンや効率化、経費削減への取組みによって体質改善ができた成果である。

第5章 巻き返しをめざして

1. 2002年度は変革の年

2002年度を迎え、降旗社長は予想される前年度以上に厳しい市場環境を前に、2002年度を「変革の年」と位置づけた。いったんは身を縮め、次の飛躍のための足場を固めることに重点を置くことにした。組織の横の垣根を少なくして、組織間で人が動きやすい、総合力を発揮しやすい体制にすることを目指した。

2002年度の売上高目標は2675億円に設定した。

その達成のための施策は以下のようなものだった。

ビジネス系では、既存市場の低迷と単価下落に対応するために、まず、既存チャネルの効率化を進めることにした。商品単価が下がった分、売りやすくなったはずだから、今までよりも少ない人数で採算がとれる体制を目指すことにした。そして既存チャネルを効率化した分、新規分野へ戦力をシフトし、高価格・高付加価値商品を徹底的に売り込むことにした。写真・印刷業界をターゲットとする大判インクジェットプリンタ、名刺システムとしても活用できるインターカラーステーション、映像・音響機器業界への商材となるホームシアター用プロジェクターなどの付加価値の高い商品の市場開拓である。また、官公庁や大手企業など、まだ攻めきれていない、もしくは扱っていないチャネルの開拓にも戦力を振り向けることにした。

コンシューマ市場は、EDIONグループ（*1）、マックスグループ（*2）をはじめ、大手広域量販店がグループ化の方向へとシフトするなど、生き残りのための改革を模索し、業界全体の構造が大きく変化しつつあった。このような市場再編に対し、コンシューマ系については大手広域代理店・代理店グループへの対応を強化するとともに、どのような構造転換にも機敏に対応できるよう、量販営業を従来の15課から8課に組織統合し、フレキシブルに戦力を配分できる体制に変更した。業界にどのような変化が起こっても前年度達成したシェア55%以上を維持することを目指した。

*1 ベスト電器・上新電機・デオデオ・エイデン・コンプマート・ミドリ電化

*2 デンコードー・サンキュー高島屋・八千代ムセン電機・ニノミヤ・ワンダーコーポレーション・マツモト電器・中川無線電機

サプライやオンサイトサービスなどの事業はさらに徹底して伸ばしていくことを目指した。本体価格が下がっている中では、メディアを含めたサプライ製品の拡販や、オンサイトサービスによる売上の拡大は経営体質強化のために不可欠であった。

さらに、「厳しい状況にあっても確実に利益を確保し、その利益を売上を伸ばすための原資として投入する」ことのできる体質づくりも目指した。

その主旨は「不況下でも売上を若干の落ちにとどめることができたのは、エプソン販売の販売力もさることながら、絶えず競争力のある商品が出てきているおかげでもある。今後も競争力のある良い商品を継続して出していくためには、開発・技術力アップのための原資を稼いでいかなければならない。売上の大きな伸長が困難な環境にあっては、コストダウンや経費削減によって利益を創出していかなければならない。」ということである。その主旨に沿い、2002年度も物流改革や品質確保、業務の標準化などをはじめとするコストダウンや経費削減に徹底的に取り組み、利益を確保して販促のための原資を創出することの重要性を強調した。

エプソン販売社員の心構えとしては以下の3つの指針を明示した。

1つは、全員が「売上」を上げるために集中すること。「全員がセールスマン」という意識を強く持って、販売に直結する業務を最優先に行なうよう強調した。特に管理職には、率先して、担当レベルでは判断しにくい事項をジャッジし、今すぐやるべき仕事とやらなくてもいい仕事の切り分けをするよう指示した。

2つ目は、「強い人間」となるよう努力をすること。「強い人間」とは、知識と技能、経験のバランスがとれている人、「強い人間」を目指して、勉強を重ねていくよう要請した。

3つ目は、前向きな姿勢で変革に臨むこと。「変化の中で生き残っていくためには、自分自身も変革をしていかなければならない、変革の痛みを成長のためのステップと捉えて邁進してこそ、大きな成果が得られる」と諭した。

2. 次の飛躍に備えた組織変更

来る6月の株主総会で退任が内定していた降旗社長は最後の仕上げとバトンタッチに向けて2002年4月1日付で大幅な組織変更と人事の若返りを断行した。

「次の成長に向けた新しい販売活動の始動」、「組織の統廃合による人材の有効活用・適正配置の加速化」などが主たる狙いだった。個人消費の低迷、企業収益悪化による投資の削減、商品単価の大幅な低下など、以前にも増して厳しい事業環境が予測される中、エプソン販売が次の飛躍に向けて活路を見出していくために欠かせない、新たな市場やチャネルの創出が、この改革の大きな目的として掲げられた。

人事の若返りに関しては、常務取締役以上の職位委嘱はすべてなくし、本部長委嘱は取締役までとした。

本部レベルの変更では、

- * ビジネス改革推進本部を発展的に解消し、「Eマーケティング室」を本社スタッフ組織に、業務改革推進部を首都圏ビジネス営業本部およびビジネス営業本部共通のスタッフ組織とした
- * サプライ販売推進本部を発展的に解消し、首都圏ビジネス営業本部傘下の首都圏営業三部を中心に推進する体制に変更した
- * サービス・サポート本部は「サポート本部」に名称変更した。
- * システム営業本部・首都圏ビジネス営業本部・ビジネス営業本部の3本部を統合・再編成し、新「首都圏ビジネス営業本部」および新「ビジネス営業本部」の2本部編成とした

等が主な変更点である。

各本部の「部」編成では、今回の組織変更の主旨に従い「目玉」が多く含まれている。

- * 管理業務本部（本部長 白川取締役）に「物流部」が新設された
- * 販売推進本部（本部長 清水取締役・富田副本部長・斉藤副本部長）にプロダクトマーケティング部が新設され、パーソナル・オフィス・グラフィックに細分されていた情報画像分野を再度統合し情報画像販売推進部が設けられた
- * サポート本部（本部長 上杉取締役）のフィールドサポート部が抜本強化され、首都圏・東日本・中部・西日本各フィールドサポート課の4課編成となった
- * コンシューマ営業本部（本部長 丸山取締役・佐藤副本部長）は東日本量販営業部、中部・関西量販営業部、西日本量販営業部の3部を統合・再編成し、新「東日本量販営業部」と新「西日本量販営業部」の2部編成にした。両量販営業部傘下の「課」の数は従来の15課から8課に統合・削減された。
- * 新「首都圏ビジネス営業本部（本部長 河西取締役・副本部長望月取締役・中野副本部長・上条副本部長・酒井副本部長）」には旧システム営業本部の流れを汲む「プロダクトソリューション営業部」と、「市場開拓部」、「首都圏販売支援課」の3部が新設され、合計7営業部の編成となった
- * 新「ビジネス営業本部（臼杵本部長・成瀬副本部長・松原副本部長・領家副本部長）」には旧首都圏ビジネス営業本部から「北関東営業部」と「南関東営業部」が移管され、合計8営業部の編成となった

等が主な「目玉」である。

（3）社長交代

2002年度の方向付けをしっかりと示した上で、2002年6月27日降旗社長は2期4年の任期を全うして退任した。後任は前セイコーエプソン常務取締役で、4月1日からエプソン販売顧問に就任していた真道昌良だった。

降旗社長は1992年2月にセイコーエプソンからエプソン販売に出向、1992年6

月に取締役役に選任されてからちょうど10年間エプソン販売の役員を務めた。リストラの中から、エプソン販売の再建に尽力し、その後の高度成長を牽引してきた。とくに、社長時代の1998年から2002年の4年間、常に念頭から離れなかったことは「リストラの悪夢」だった。「二度とこの会社をあんな状態にしてはならない」というという強い思いで毎日の経営に当たってきた。

区切りもよいので、ここで、あらためてその10年間のエプソン販売成長の軌跡を整理しておくことにしたい。

年度	売上高	経常利益	TP・GT	PC	SD	PJT
1992	1,038 億円	-4 億円	168 億円	293 億円	億円	億円
1993	1,082	10	251	313		
1994	1,013	3	473	398		
1995	1,241	11	779	259		
1996	1,464	23	1,012	164		
1997	1,616	43	1,218	134		
1998	1,878	42	1,470	137		
1999	2,333	32	1,826	209	141	69
2000	2,662	39	2,112	232	106	117
2001	2,559	32	2,048	196	123	86

以上

(参考文献)

- * エプソン販売社内報「エソール」(1998年7月号～2002年7月号)
- * エプソン販売「営業報告書」(1998年度～2001年度)
- * エプソン販売「組織図」(1998年4月～2002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

著作権無断転載