

# エプソンの挑戦



## トップメーカーが市場創造に挑む 複合機を中核に据えたプリンタ戦略へ

エプソンが、プリンタ事業の基本戦略を「複合機」に絞り込んだ。昨年度から今年前半までは、インクジェットプリンタ市場全体の30%だった複合機の比率を、年末商戦では複合機に製品戦略を絞り込むことで、これを一気に45%にまで引き上げ、そこでトップシェアを維持するという戦略だ。常に、リーディングカンパニーとして、インクジェットプリンタ市場を開拓し続けてきたエプソンが、新たな市場開拓に挑んだともいえる。

「2004年の年末商戦は複合機しかない」。

一年前の2003年年末、激しい年末商戦が終盤にかかる頃、エプソンの社内では、次の年の製品企画が始まるうとしていた。だが、社内のコンセンサスは会議が始まる前から、自然とひとつの方向に向いていた。設計、開発、デザイン、マーケティング、営業のすべての社員が共通の認識を持っていたともいえる。

それが、「複合機」の製品化であった。2003年の年末商戦で、エプソンはA850という複合機を投入。複合機は、この1機種だけのラインナップであったが、パソコンショップ店頭では、単一機種で市場全体の15%のシェアを獲得するなどエプソンの予想を上回る売れ行きを見せていた。

エプソン社内のベクトルが一致していたのも、このA850の年末商戦での成功が大きかったといえる。

「次に自分が欲しいプリンタは何か。そう考えた時に、答えは複合機しかなかった」(セイコーエプソン情報画像事業本部EJP事業部・三村孝雄事業部長)というのは、プリンタ事業に関わる社員全員に共通した意見であった。

「日本のユーザーは約8割が、買い換えおよび買い増しユーザー。いま持っているプリンタよりも高い付加価値を持った製品を求めている」(エプソン販売営業統括センター長兼カスタマコミュニケーションセンター長・富田隆宏氏)ということを考えれば、当然の帰結ともいえる。

だが、当然のことながら低価格のプリンタを求めるユーザーもいる。全体戦略として、複合機にどこまで力を注ぐべきなのか。そして、エプソンらしさをどこに見いだすか。それが議論の争点となった。

「2003年の実績で、複合機の比率は30%。この比率のままであれば、複合機にフォーカスした戦略は打てない。市場の45%にまで構成比率を引き上げることが前提となる」(富田センター長)というのがひとつのポイントだったともいえる。

### 複合機の構成比を引き上げる

米国における複合機の比率は日本よりも高い。だが、それは低価格化を背景にした製品戦略によるものだった。しかし、日本のユーザーの趣向を捉えた上では、高機能化による付加価値戦略



セイコーエプソン  
情報画像事業本部事業本部長  
兼機器営業推進本部本部長取締役

## 平野 精一

# 「フォト文化」を創造する これがエプソンが目指す 永遠のテーマだ

社内では、複合機向けのプリンタエンジンの開発がはじまった。それまでの

求めた」

印刷品質に対する要求が高まった。こ

これらのユーザーが満足できる機能を追

求した」

を所有するような、アドバンスドアマチ

ユアと呼ばれる人たちもプリンタの写真

破し、手軽に写真を印刷したいという

人が増えた。また、一眼レフデジタルカ

メをかく目指した」と語る。

「デジタルカメラの普及率が50%を突

破し、手軽に写真を印刷したいという

人が増えた。また、一眼レフデジタルカ

メをかく目指した」と語る。

「デジタルカメラの普及率が50%を突

破し、手軽に写真を印刷したいという

人が増えた。また、一眼レフデジタルカ

メをかく目指した」と語る。

「デジタルカメラの普及率が50%を突

破し、手軽に写真を印刷したいという

人が増えた。また、一眼レフデジタルカ

メをかく目指した」と語る。

「デジタルカメラの普及率が50%を突

破し、手軽に写真を印刷したいという

人が増えた。また、一眼レフデジタルカ

メをかく目指した」と語る。

「デジタルカメラの普及率が50%を突

破し、手軽に写真を印刷したいという

人が増えた。また、一眼レフデジタルカ

メをかく目指した」と語る。

「デジタルカメラの普及率が50%を突

破し、手軽に写真を印刷したいという

人が増えた。また、一眼レフデジタルカ

メをかく目指した」と語る。

「デジタルカメラの普及率が50%を突

が複合機事業の前提となる。だが、高機能戦略に大きくシフトすることで生まれるリスクも考えなくてはならない。製品化、マーケティング戦略の検討が重ねられる中、セイコーエプソン・平野精一取締役は社内に号令をかけた。「やるのならば思い切りやれ」。

プリンタの市場規模は、ここ数年減少傾向にある。市場が縮小する中ではどうしても慎重な戦略をとりがちだ。複合機に力を注ぐという社内のコンセンサスが取れていたとしても、リスクをどこまで負うかは別問題。それが失敗した時には、市場のマイナス成長に加え、自らのマイナス成長というダブルパンチを負うことになる。もちろん、維持し続けたトップシェアからの脱落ということにもなりかねない。

だが、平野取締役はこう語る。「業界のリーダーとして、需要を喚起できるようなものを投入すべきだ。失敗したらどうするか、ではない。むしろ複合機に打って出るには今年しかタイミングがない、という気持ちで前向きにチャレンジすべきだ」。

平野取締役は、エプソンの特徴がもっとも発揮できる形で、複合機を製品化することを社内に徹底した。それはなにか。長年打ち出してきたカラーイメージング戦略の中核となる「フォト（写真）」印刷技術だった。「エプソンが追求してきたのは常にフォト。フォトを追求した複合機の完成度をいかに高めるか。2004年の複合機戦略は、それに挑んだもの」（平野取締役）と語る。

### エプソン社内の強い危機感とは

実は、エプソン社内には、強い危機感があった。

2003年も、7年連続でトップシェアを維持したものの、ここ数年に渡って、2位キヤノンとの差は確実に縮まりつつあった。

その背景には、他社を凌駕するのに、決定的ともいえる差異化策がここ数年なくなりはじめていたからともいえる。例えば、2002年にはキヤノンが製品ラインナップのデザインを大幅に変更。本体の省スペース化でキヤノンが先行したことにより、エプソンには厳しい評価が集まった。そして、2003年は新たに耐候性を実現する「つよインク」を前面に出したが、これが購買動機の上位になることはなかった。

とくに「つよインク」の場合、それまでの「印字品質」や「印字速度」といったように、店頭で見てもすぐにわかる特徴ではなく、数年後の印字状態を示すものだけに、極めて訴えにくい特徴だったことも、メリットを浸透させるのに時間がかかったといえる。

それだけに、トップシェアのエプソンとはいえ、2004年の製品戦略については、極めて強い危機感の上で、検討が進められたのだ。

### 楽しく簡単に使えるプリンタを

セイコーエプソンの平野取締役は、社内にもうひとつの号令をかけた。

それは、「モノではなく、コトを作れ」ということだった。

モノとは製品そのもの、あるいは機能そのものを指すが、コトとは、そのハードを使ってなにができるかの提案だといふ。

これを受けて、三村事業部長は、「楽しく簡単にフォトを撮えること、とにかく目指した」と語る。

「デジタルカメラの普及率が50%を突破し、手軽に写真を印刷したいという人が増えた。また、一眼レフデジタルカメラを所有するような、アドバンスドアマチユアと呼ばれる人たちもプリンタの写真印刷品質に対する要求が高まった。これらのユーザーが満足できる機能を追求した」



2004年のエプソンの主力商品。それぞれユーザーインターフェイス(UI)を改良、追求している

複合機のエンジンは、シングルファンクシヨンプリンタ向けに開発されたものを流用していたが、高度なユーザーの要求に複合機で対応するにはどうしても専用エンジンの開発が必要だった。エプソンでは、これまでの技術蓄積

をベースに、新たな色変換エンジン「EPSON NATURAL PHOTO COLOR3」と、自動画像補正機能を搭載した「オートファイน์!6」を

## 今年の戦略は何か。答えは「フォト複合機だ」



セイコーエプソン 情報画像事業本部IJP事業部 事業部長

### 三村 孝雄

「もともとパソコンの周辺機器だったプリンタはその位置づけからどうしてもUIが後回しになっていた。だが、デジタルカメラからのダイレクトプリントが増え、プリンタその

開発。これによって、自然で、かつ印象的な写真画質を実現することに成功した。

複合機の上位モデルでは6色インクを採用、プリンタデータにあわせて大・中・小のインクを打ち分けるMSD T (マルチ・サイズ・ドット・テクノロジー)も搭載し、写真高画質をさらに進化させた。

三村事業部長が、目指した「楽しく、簡単に」という点での改良も大きく進められている。

楽しくという点では、複合機ならではの機能を利用した手書き合成印字機能がその最たるものだろう。

また、簡単という点では、前面に配置した液晶パネルを活用した操作性の高さ、ダイレクト印字の容易性も特徴だろう。

設計、開発を担当したセイコーエプソンIJP事業部IJP企画推進部・小野勝広部長は、「エンジン開発の苦労もあったが、同様に、いかにユーザーインターフェイス(UI)を改良するか

に知恵を絞った」と話す。

三村事業部長もこう指す。

「もともとパソコンの周辺機器だったプリンタはその位置づけからどうしてもUIが後回しになっていた。だが、デジタルカメラからのダイレクトプリントが増え、プリンタそのものの使い勝手のよさが求められるようになった。ここに差異化のポイントがある」

エプソンは、昨年投入したA850で大幅なインターフェイスの改良に挑んだ。今年の製品では、その経験を活かすとともに、実際にユーザーテストを何度も繰り返し、改良を加えていった。最上位のA900では、高精細液晶「Photo Fine」を搭載して、これをフルに活用したUIを実現した。

もちろん、UIの実現には、デザイン部門との密接な関係が重要である。

「ライナップ全体としては、カラーリングを主体とした統一感を図っている。ちょうど今は、エプソン複合機によるフォト戦略を明確に打ち出したイメージエンジン」の時期。これからさらに進化させた、これがエプソンの形というものを作り上げていきたい」と前野センター

## 複合機の比率を45%にまで引きあげる。それが成功の条件だ



エプソン販売 販売統括センター長兼 カスタマコミュニケーションセンター長

### 富田 隆宏

パネルに割かれるスペースも小さくなるが、そこに配置されるボタンは従来モデルと同等のサイズを維持することにこだわった。

「デザインの観点から見れば、ボタンは小さくしたほうが見栄えはいい。しかし、操作性は失われる。

今年の製品では、思わず店頭で操作パネルに手が伸びてしまつ、というデザインを徹底的に追求した」と前野センター長は語る。

「オブジェを目指したのではなく、本当に使えるプリンタを目指した」(前野センター長)というわけだ。

また、これまでのシルバー&ブラックを基調としたカラーから、パールカラーを多用したものと変更しはじめているのも、「リビングに配置した時の雰囲気」を追求したため」という。実際、長野県・諏訪のエプソン本社には、リビングを再現した部屋を特別に用意し、ここでほかのAV機器などと一緒に配置した際のデザイン面での検証が行なわれている。



プリンタのデザイン面で、リビングに合う雰囲気を追求するために再現された部屋。エプソン本社にある

長は語る。

### 複合機としての魅力に評価

2004年の年末商戦。前哨戦はエプソンがトップシェアで折り返した。

ユーザーの購入動向を分析すると、最上位のA9000の購入者のうち、シ

## オブジェではなく 使えるプリンタを 目指した



セイコーエプソン  
機器デザインセンター  
センター長  
**前野 久登**

「それまでは写真専用プリンタはこのメーカーも成功していなかった。だが、写真画質に徹底的

ングルファンクションプリンタからの買

い換え、買い増しユーザーはなんと9割に達した。また、購入理由として、

「複合機としての魅力を感じた」と回答したユーザーは83・3%にも達したという。評価が高い機能は、DVDおよびCD-Rの直接印刷機能、メモリアー

ドからのダイレクト印刷、ネガポジフィルムのスキャニングというように、複合機ならではの機能が上位を占めた。

まさに、エプソンの読み通りの結果になったといえる。

そして、昨年は購入動機の上位とはならなかった「つよインク」も、過去1年間に渡る継続的な告知が功を奏して、昨年以上に高い評価となっている。

フォト専用機での成功体験

2004年、エプソンはフォトという分野において、ひとつの壁に挑んだ。それはフォト印字の専用機である「カラリオミィ」の投入だ。

女性だけで構成されるチーム8によって企画開発されたこの製品は、主婦が自分の子供の写真を手軽にプリントアウトするといった利用

シーンを前提とするなど、女性ならではの視点を生かして開発されたものだった。

「それまでは写真専用プリンタはこのメーカーも成功していなかった。だが、写真画質に徹底的

「その後、高齢者が手軽に使えるプリンタとして、あるいはこれまでプリンタを持つていないような新規ユーザーを開拓する製品として引き続き力を注いでいきたい」と、富田センター長は今後の

語る。

「写真の文化は、すべての国にある。それをプリンタによって、手軽にプ

リントできるという文化をエプソンがリードしてきた。これは今後も変わらない」という。

「インクジェットプリンタができることはまだまだある。最終的にはフォト文化を創出することが我々の役割だと思

っている」と平野取締役は、エプソンのプリンタ事業の基本的な考えを改めて示した。

複合機という分野に挑戦を開始したエプソン。だが、その基本コンセプトであるフォト文化の創造という目的は変わらない。



セイコーエプソン  
IJP事業部IJP企画推進部  
部長  
**小野 勝広**

## エンジン開発と 同じくらい UI開発に力を注いだ

にこだわったこと、小型化したスマート

なデザインを採用したことなどが功を奏して、日米で予想の2倍の売れ行きを見せた(三村事業部長)という。

平野取締役も、「カラリオミィは、フォトならばエプソンという印象を広く植え付けた」と自己評価する。

「今後、高齢者が手軽に使えるプリンタとして、あるいはこれまでプリンタを持つていないような新規ユーザーを開拓する製品として引き続き力を注いでいきたい」と、富田センター長は今後の

語る。

「写真の文化は、すべての国にある。それをプリンタによって、手軽にプ

リントできるという文化をエプソンがリードしてきた。これは今後も変わらない」という。

「インクジェットプリンタができることはまだまだある。最終的にはフォト文化を創出することが我々の役割だと思

っている」と平野取締役は、エプソンのプリンタ事業の基本的な考えを改めて示した。

複合機という分野に挑戦を開始したエプソン。だが、その基本コンセプトであるフォト文化の創造という目的は変わらない。



【取材・執筆略歴】大河原克行(おおかから・かつゆき)1965年、東京都出身。IT業界専門紙『BCN』で編集長を務めるなど、IT産業を中心に幅広く取材、執筆活動を続ける。著書に「松下電器変革への挑戦」(宝島社刊)など。

【撮影】井手口恵子(いでぐち・けい)