

# 「黒船来航」を迎え撃つ日系複写機メーカー 来るべき業界変革への対応力を高める

大久保伸夫

柳澤花芽

中島芳徳

清水 敦

久保田洋介



## CONTENTS

複写機業界の成長の軌跡

打ち寄せる業界変革の荒波と「黒船来航」

業界変革の荒波に対抗する複写機メーカー

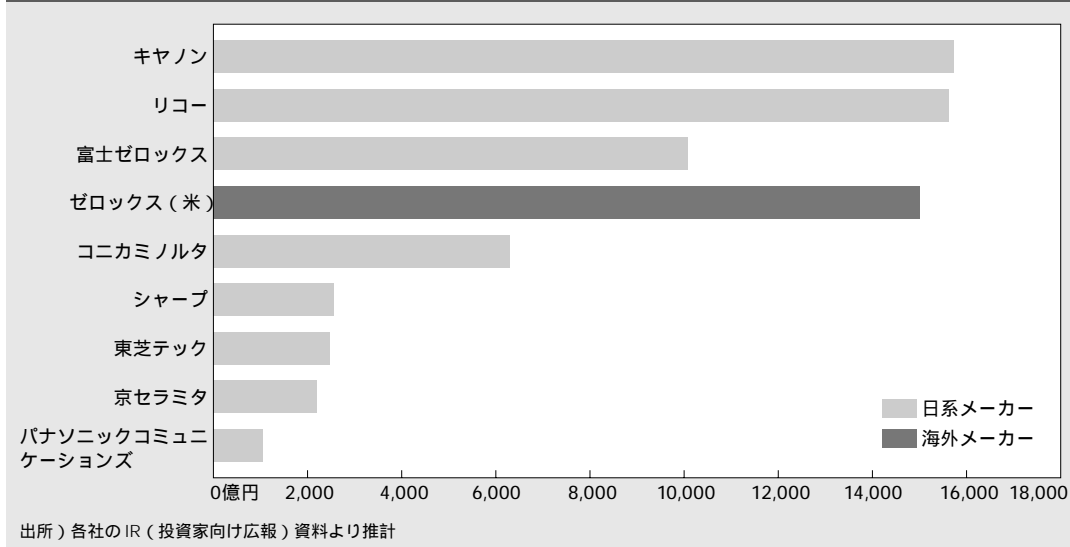
対抗ではない協調という考え方

業界変革の荒波への対応力の高め方

### 要約

- 1 キヤノン、リコーをはじめとする日系複写機メーカー各社は、これまでの市場の成熟化や新規参入の脅威といった事業環境の変化に対し、技術革新と、顧客への付加価値提供の範囲を広げることにより成長を維持してきた。
- 2 しかし、この複写機業界の成長を支えるビジネスモデルを破壊する新規参入者が出現してきた。特に、バリューチェーン（価値連鎖）の一部に特化するのではなく、ものづくりの領域まで踏み込んで業界の競争ルールを変えてしまう事業者は、既存事業者にとって大きな脅威である。アメリカのヒューレット・パッカード、デル、韓国のサムスン電子といったプリンターメーカーの複写機事業への参入はその代表的な例であり、まさに「黒船来航」と呼ぶにふさわしい。
- 3 今後、複写機業界はドキュメントソリューション（文書作成・管理に伴う多様な課題に対する解決策）のさらなる進化と、新たな協調関係の構築により、事業環境の変化に対応する必要がある。そのためには、環境変化の前兆となる「隠れた指標」をモニタリングし、適切な経営判断につなげることが重要である。

図1 主要プレーヤーの複写機事業の売上高（2003年度）



## 複写機業界の成長の軌跡

### 1 世界に誇るリーディング産業に発展した日系複写機業界

複写機業界は、日本が世界に誇るリーディング産業の1つである。図1に見られるとおり、キヤノン、リコーなどの日系メーカーが日本市場のほとんどを握っている。しかも、販売台数が伸び悩むなかで、市場全体として売り上げと利益の成長を維持しており、図2に示すように、キヤノンとリコーの利益率は他の製造業と比較しても際立って高い水準にある。

日系メーカーが外資系メーカーに対して競争優位性を発揮できたのは、以下の3つの要因が大きいと考えられる。

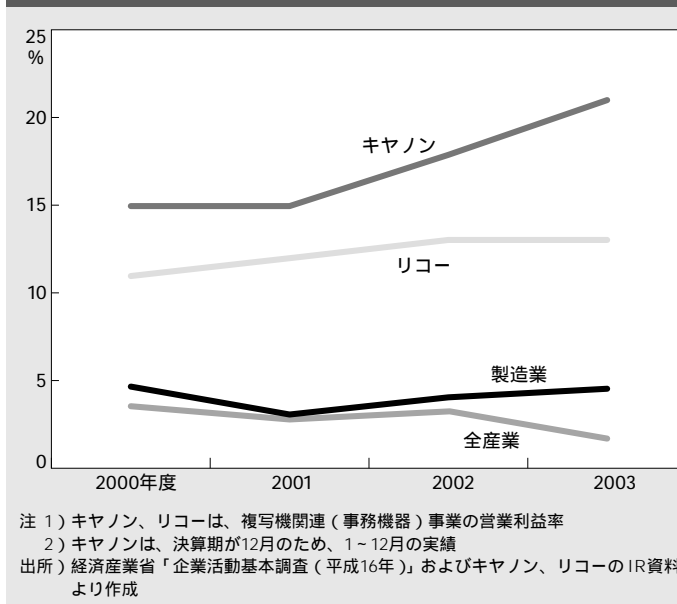
#### (1) 小型で低コストなハードウェアの開発技術力

第1は、日系メーカー各社は複写機を構成する複合的な技術を、他の事業を展開するな

かですすでに所有しており、外資系メーカーと比べ、コスト競争力の高い小型ハードウェアをつくることができたことである。

電子写真方式の複写機を支える現像装置は、画像処理や種々のセンサー、プロセス制御などの「制御・電子回路技術」、光変調や露光などの「光学技術」、印刷紙やトナーなどの「化学技術」による複合的な技術で支え

図2 代表的業種と複写機事業の営業利益率の推移



られている。

IBM、イーストマン・コダック、3Mといった外資系メーカーは、1970年代に主として大企業向けの中・大型複写機で市場に参入していた。これに対し、キヤノンやリコー、コニカミノルタなどの日系メーカーは、主にカメラ事業で培った技術と小型化ノウハウを複写機へ応用することで、安価な小型複写機を幅広い層の顧客へより多く提供し、市場を席卷することができた。

## (2) 消耗品、保守・メンテナンスを重視したビジネスモデル

第2の要因は、ハードウェアよりも消耗品や保守・メンテナンスで儲ける収益モデルを構築したことである。電子写真方式の複写機が急速に市場拡大した1970年代当時、電子写真にかかわる主要特許は、「ゼログラフィ方式」を持つ米ゼロックスと、「NP方式」を持つキヤノンが所有していた。このため、他社がハードウェアを開発・製造するには多額の特許使用料を支払わねばならず、ハードウェア販売による収益はそれほど大きくなかった。

また、日系複写機メーカーは、カメラ事業における経験から、ハードウェアよりもフィルムや印画紙などの消耗品の方が収益力が高いこと、機器設置台数が増加すれば保守・メンテナンスの機会も増えることを熟知していた。

そのため各社は、ハードウェア開発・製造と併せて、トナーや紙などの消耗品の内製化を積極的に行うと同時に、ハードウェアのリース・レンタル料と保守・メンテナンス料金をバンドル化（一体化）し、印刷枚数に応じ

た従量制とするビジネスモデルを構築した。これにより、顧客にとっての初期導入費用を低く抑えると同時に、リース・レンタル期間満了時に新規機種への買い換えを提案することで、顧客の囲い込みを行うことが可能となった。

## (3) 強固な販売および保守・メンテナンス網の構築

第3の要因として、メーカー・代理店間で強固な販売および保守・メンテナンス網を構築したことがあげられる。

市場が急速に拡大した1970年代当時、複合技術を駆使したハードウェアゆえに、各社とも完成度の高い複写機を提供することが難しく、機器設置台数が増えれば増えるほど保守・メンテナンスに手間がかかるという状況だった。

そのため、複写機メーカー各社は代理店に対してハードウェアと消耗品の卸値だけを提示し、保守・メンテナンス料金は各代理店の裁量で決定し、代理店の収益としてもよいとするレベニューシェア（収益分配）方式を採用した。これにより、代理店が手間のかかる保守・メンテナンスサービスを顧客に積極的に提供し、顧客と長期的な関係を構築することが可能になった。

## 2 技術革新を利用してバリューチェーンを拡大

前述の要因により、外資系メーカーとの競争に勝ち残った日系複写機メーカーは、1980年代以降の市場の成熟化や新規参入の脅威といった事業環境の変化に対し、技術革新を利用して顧客への付加価値提供の範囲、すなわ

ちバリューチェーン（価値連鎖）を広げることによって業界の成長を牽引してきた。

#### （１）デジタル複写機、複合機の誕生期 顧客への提案型営業

1980年代後半にデジタル複写機、およびファクシミリ、スキャナー、プリンターの各機能を備えた複合機が発売されて以降、各社のハードウェアの機能が一斉に多様化した。そのため、複写機メーカーと顧客の間に情報の非対称性が生じ、顧客の利用状況に応じたハードウェアの提供が各社の差別化要因となった。

そこで、各社は代理店網と併せて直販網の整備を行い、提案型営業によって顧客への付加価値提供の強化を図ることで、他社との差別化を行った。

#### （２）複写機とプリンターの技術融合期 カスタマイズ機能の追加

1990年代後半になると、ハードウェアのデジタル化が標準となり、複写機とプリンターの技術的な融合が進むにつれ、各社の基本性能が同質化し、ハードウェア機能による顧客への付加価値提供が困難になった。そのため複写機業界は、ソフトウェア技術を用いたメーカー独自のカスタマイズ機能を提供することにより、個々の顧客に対応した利用環境をつくり出し、ハードウェアのメーカー間スイッチが困難な状況を構築した。

#### （３）ネットワーク複合機の拡大期 ドキュメントソリューション

そして、近年のネットワーク化の進展に伴い、ハードウェア単体としての付加価値にと

どまらず、ネットワーク環境における複合機の利用シーン、すなわちドキュメントソリューション（文書作成・管理に伴う多様な課題に対する解決策）を提供することが、顧客への付加価値となってきている。

このソリューション事業の立ち上げが、各社の大きな課題となっているところだが、この点は第 4 章で詳細に述べる。

## 打ち寄せる業界変革の荒波と 「黒船来航」

前章で、複写機メーカーがこれまでの事業環境の変化に対し、どのようにして付加価値を提供してきたかを述べた。現在、複写機業界は、次ページの図 3 に示すように複写機メーカーが中心となり、製造から販売、保守・メンテナンスまで一気通貫のバリューチェーンが構築されている。

しかし、近年この一気通貫のバリューチェーンを破壊して一部に特化し、顧客に付加価値を提供する事業者、また複写機業界のルールを変えようとする事業者（「黒船」）が出現してきた。

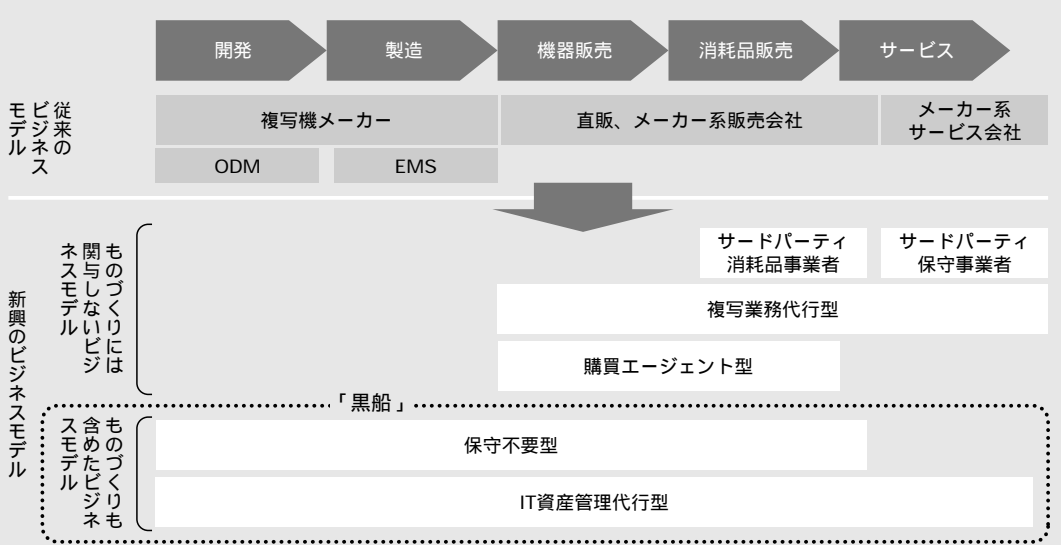
### 1 複写機業界のバリューチェーン を破壊するニッチ事業者の台頭

#### （１）優良顧客を囲い込む 複写業務代行業者

これは、単なるコピーセンター運営にとどまらず、ドキュメント関連業務を最適化することで、顧客に対して付加価値を提供する事業者である。

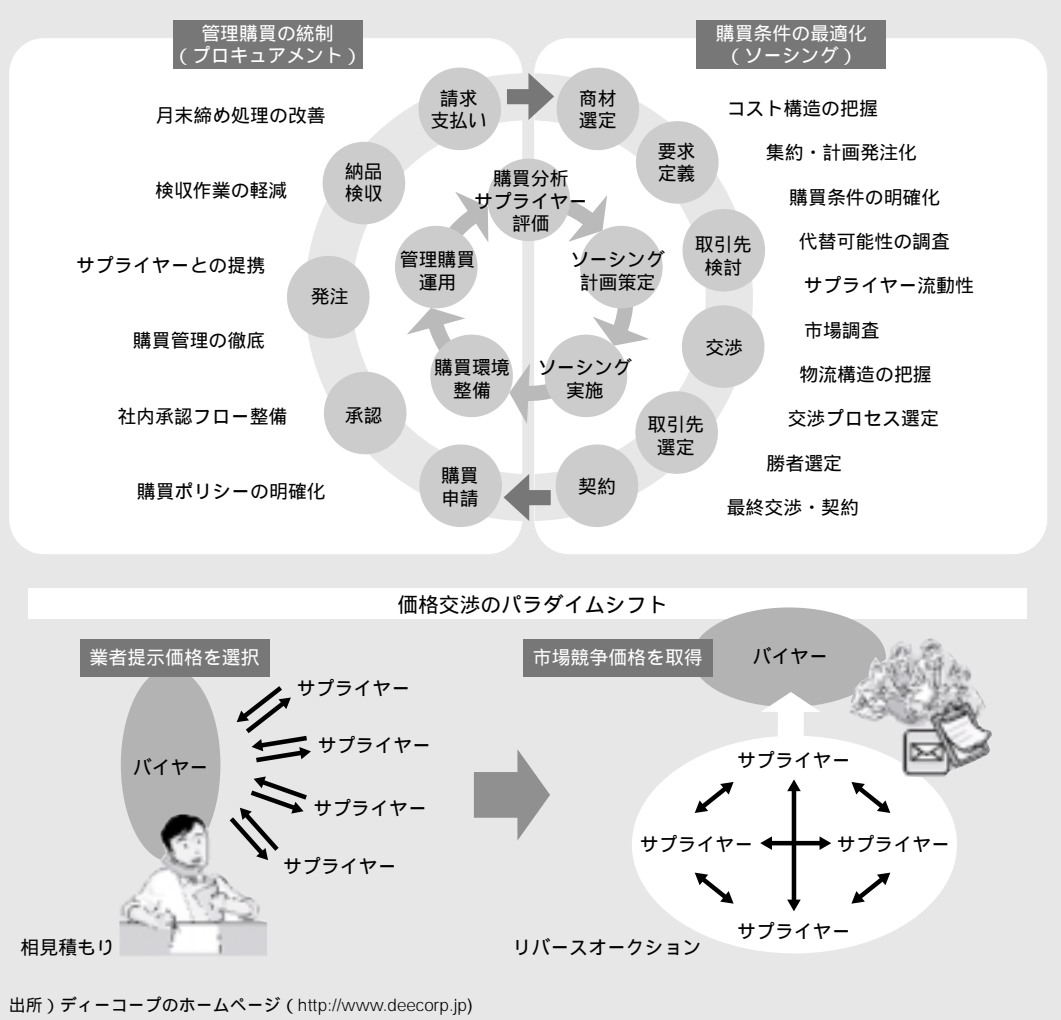
従来、バリューチェーンの中でサービスの部分は、ハードウェアが正常に稼働するため

図3 壊れ始めた複写機のバリューチェーン



注) EMS: 電子機器受託製造会社、IT: 情報技術、ODM: 相手先ブランドによる設計・生産

図4 ディーコープの事業の概要



出所) ディーコープのホームページ (http://www.deecorp.jp)

の保守やメンテナンスが主な内容だったが、近年では徐々に、顧客側の業務そのものを代行するようになってきている。

特に、印刷量が多い金融業や弁護士・会計士業、コンサルティング業など、複写機メーカーにとっての優良顧客は、業務効率とコスト削減効果への期待から、自分たちの業務をよく理解している事業者、たとえば企業内の集中コピーセンター機能やダイレクトメールサービスを提供している英ウィリアムズ・リーなどによるこの種のサービスを利用する傾向があり、複写機メーカーと優良顧客との関係が断ち切られる危険性がある。

## (2) 複写機メーカーの強みである営業力を破壊する購買エージェント事業者

従来、ハードウェアを導入する際には、複写機メーカーや販売代理店などの売り手側が、買い手側の顧客に直接提案することにより、検討が行われていた。しかし、導入ベンダー選定の際には、品質、コスト、納期などのさまざまな要素を比較しなければならない場合が多く、顧客は労力を必要とする。これら一連の購買業務を代行し、販売部分のバリューチェーンに特化してサービスを提供する事業者が購買エージェントである。

たとえば、小売業、製造業、外食産業、金融業などに対し、購買支援サービスを提供しているディーコープがある(図4)。

同社は、電子調達システムを活用したりリバースオークション(購入側が条件を提示し、それに応じた複数の売り手が競り合う逆オークション)を通して、顧客のIT(情報技術)機器調達価格を適正化するサービスを提供しており、現在約80社が契約している。同社の

サービスを活用することによって、梱包資材調達で33%、パソコン調達で16%、販促チラシの印刷で24%、オフィス施工関連で54%など、多数のコスト削減実績が得られており、複写機業界にとっては価格コントロール力を失う脅威となり得る。

## (3) 複写機業界の収益源を侵食する

### サードパーティ消耗品事業者

複写機事業者の大きな利益源の1つである消耗品の付加価値だけを取り込もうとするのが、サードパーティ(第三者的企業)消耗品事業者である。ヨーロッパでは、消耗品全体に占めるサードパーティ品の比率が27%に上るとい調査結果(ヨーロッパ・カートリッジ・リサイクル協会)もあり、複写機業界での収益に対するインパクトが無視できなくなっている。

サードパーティ消耗品事業者の製品には、3つの種類がある。

1つ目は、カウンターフェイトと呼ばれるなりすまし品である。これはパッケージなども純正品と見間違えるように作られており、顧客に対して純正品と変わらない値段で販売し、高い利益を得るもので、違法な行為である。

2つ目は、成型品と呼ばれるもので、複写機メーカーの純正品と合うように金型までも自社で作るタイプである。技術的にも難易度が高いうえに、意匠権、商標権に触れる危険性も高いため、量的にはあまり出回っていない。

3つ目は、再生品と呼ばれるもので、純正品の使用後のカートリッジやボトルを回収し、トナーを詰め替えて再度市場に流され

る。サードパーティ品のほとんどは、これに当たる。

#### (4) マルチに保守・サービスを提供する サードパーティ保守事業者

一般に、顧客企業は複数のメーカーの複写機を使用しているため、メーカーごとに保守・メンテナンス事業者が異なる場合、顧客は故障したハードウェアに応じて連絡先を変える必要がある。そのため、メーカーを問わずワンストップで保守・メンテナンスサービスを提供することで、保守・管理業務の効率を高めたいという顧客の潜在的なニーズに対応する事業者が、サードパーティ保守事業者である。

アメリカでは、IKONオフィス・ソリューションズやビレッジ・コピー・サービスなど、全米に保守・メンテナンス網を持つ事業者がこの種のサービスを提供している。日本でも今後の市場拡大が予想されるが、バリューチェーンの保守部分を切り離されることにより、メーカーは、顧客との継続的接点を失う危険性がある。

## 2 「黒船来航」

前述のように、バリューチェーンの一部のみを提供する事業者は、確かに、既存の複写機メーカーにとって脅威となり得るものの、いずれもものづくりの領域には直接は立ち入らない。しかし、ここ数年、メーカーとして複写機業界に参入し、複写機業界のルールを変えてしまうだけの影響力を持つ「黒船」が登場してきた。

具体的には、プリンターで約40%の世界シェアを誇るヒューレット・パッカーである。

り、おそらく、これにデスクトップパソコンで世界シェアトップのデル、豊富な資金力を背景にデジタル機器全般で急速にシェアを拡大しているサムスン電子なども続くものと予想される。

この「黒船来航」によるルール破壊のパターンは、以下の2種類にまとめられる。

#### (1) ハードウェアと保守・メンテナンスを 切り離す保守不要型の料金体系

前述したように、現在の複写機のビジネスモデルの主流は、ハードウェアは中長期のリース・レンタルで提供し、ハードウェア使用料金と保守・メンテナンス料金をバンドル化して、印刷枚数に応じた従量制で課金するというものである。

一方で、ハードウェアの性能が向上し、保守・メンテナンスの必要性が薄れている昨今では、印刷枚数に応じて課金されることに対して顧客の不信感が増大する傾向にある。元来、プリンターでは保守・メンテナンスは回数に関係なく定額で実施する、または必要なつどスポットで料金が発生するモデルが一般的である。このプリンターモデルを複写機に持ち込み、ハードウェアと保守・メンテナンスのアンバンドル(分離)を行うことで、ハードウェアの価格を一気に引き下げ、価格破壊を引き起こすのが、保守不要型のパターンにほかならない。

すでに、ヒューレット・パッカーやセイコーエプソンなどのプリンターメーカーは、このような保守不要型の料金体系で複写機市場へ参入し、着実にシェアを獲得し始めている。

## (2) ドキュメントソリューションの付加価値を低下させるIT資産管理代行型

デジタル化が進展するにつれ、以前は紙でしか存在しなかったドキュメントが、データで提供可能となってきた。つまり、「ドキュメント管理=データ管理」となりつつある。そのため、複写機もパソコンやサーバーと同様に、データ管理をつかさどるIT機器の1つとしてIT管理サービスに取り込み、一括でサービスを提供するモデルが、IT資産管理代行型である。

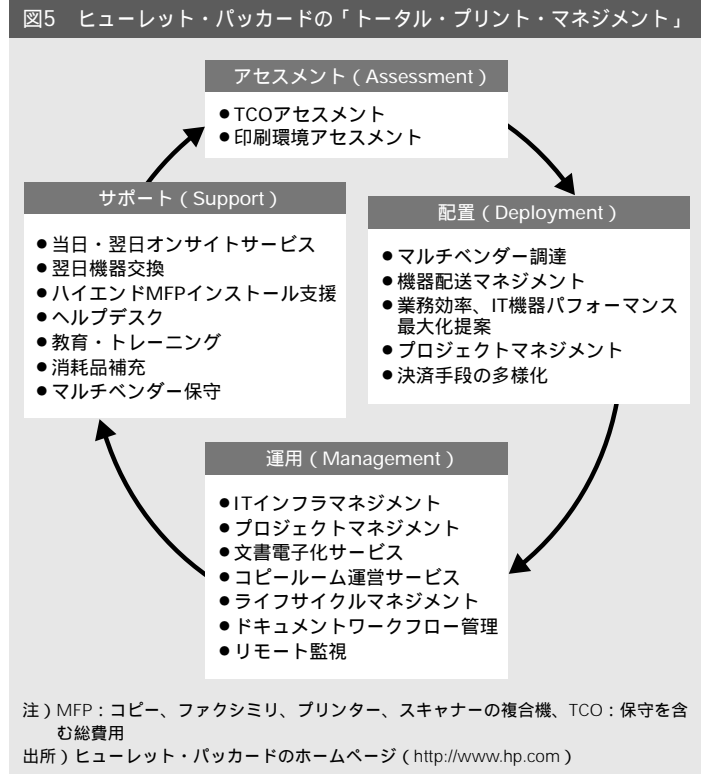
ヒューレット・パッカードは、システムインテグレーションのメニューの1つとして、「トータル・プリント・マネジメント」という名称でこのサービスを提供している(図5)。複写機業界にとっては、顧客に対するドキュメントソリューションの付加価値が弱小化するという、大きな事業環境変化が起きている。

### 3 複写機市場のビジネスモデルは二極化へ

こうしたさまざまなニッチプレーヤーや「黒船」の参入は、複写機市場に大きな業界構造変化をもたらしている。それは、既存のバリューチェーンを垂直統合したビジネスモデルが崩れるだけでなく、従来、製品そのものの、いわば「ものづくり」に重心があった付加価値を、より下流へとシフトさせる動きである。

その結果、業界は大きく二極化することになる。

すなわち、一方では、ドキュメント関連業務にあまり重きを置かない顧客層を中心に、価格の安さをひたすら追い求める市場が形成



される。それに対応して、前述のような、購買エージェントを活用してハードウェアを購入し、保守契約を結ばず、消耗品はサードパーティ事業者のものを購入するといったスタイルが主流になっていくだろう。

他方で、ドキュメント関連業務を重視する顧客層を中心に、ドキュメントの編集・複製・製本などの業務自体や、関連の資産管理をアウトソーシングするスタイルが活用されるようになっていく。

そうした二極化の陰で、ハードウェアから保守・メンテナンスまでの垂直統合された収益モデルが崩壊し、ハードウェアと保守・メンテナンスを売り切り型で提供するプリンター型の収益モデルへの変革圧力が高まるのではないかと、という懸念も広がっている。



## 業界変革の荒波に対抗する 複写機メーカー

### 1 顧客視点でのソリューション 構築

ソリューションとは文字どおり、顧客の課題を解決することであり、そのためには顧客の真のニーズを把握しなければならない。つまり、他社との差別化を意識するだけでなく、「本当に顧客が求めているか」という顧客視点でソリューションを構築する必要がある。

本章では、顧客視点でのソリューション構築を、野村総合研究所（NRI）が提唱している「顧客ロックイン戦略」の観点から述べる。表1に示すように、顧客ロックイン戦略では、付加価値提供による顧客の獲得・囲い込み（ロックイン）を7つのタイプに類型化している。なお、顧客ロックイン戦略についての詳細は、野村総合研究所コンサルティング・セクター『戦略実践ノート 「ストラテジック・プラクティショナー」を目指して』（ダイヤモンド社、2004年）の第1章を参照していただきたい。

### 2 複写機業界でソリューション化 が進んだ背景

図6は、複写機業界で、どのようにソリューションが展開されてきたかを示している。

縦軸方向は、複写機のデジタル化・複合化に伴って、ハードウェア単体ではなく、ソフトウェアやシステム構築と併せて提供することで、顧客への提供価値を拡大してきたことを表している。

一方、横軸方向は、商材そのものの拡大ではなく、営業力・提案力の向上により、提供価値を拡大してきたことを表している。複写機業界では、番地ごとやビルフロアごとに営業担当者がいるという強力な顧客接点力、営業力が、顧客の課題に基づくソリューションの展開を後押しした。

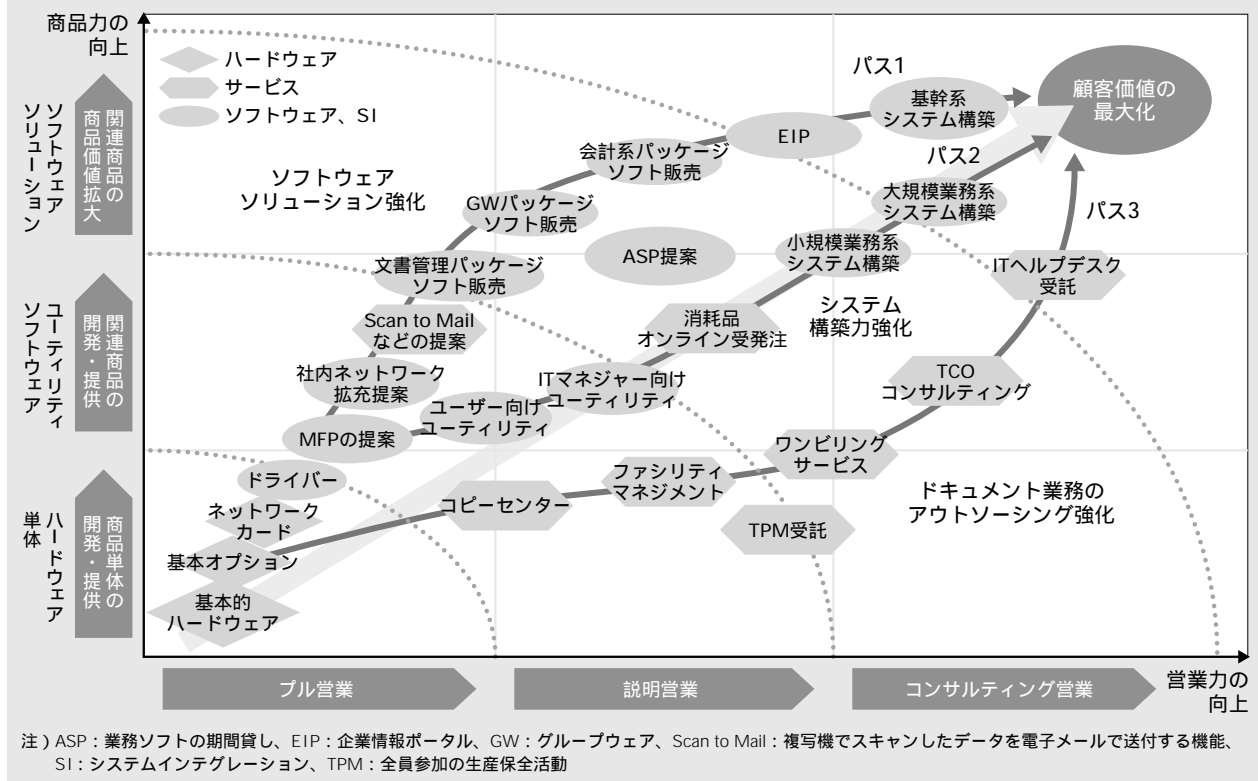
### 3 ロックイン戦略で見たこれまでの 複写機業界のソリューション

これまでの複写機業界のビジネスモデルは、第2章で述べたように、印刷枚数に応じて保守・メンテナンス料金を従量制で課金するものである。つまり、収益は複写機の設置台数に依存しており、顧客が他社へ流出しな

表1 野村総合研究所が提唱する7つの顧客ロックイン戦略

ロックイン戦略タイプ	特徴	端的な例
インティマシー・ロックイン	親密さを訴える関係性の構築	生保レディー
ブランド・ロックイン	知名度やイメージの植え付け ( といえば、やっぱり )	カルビーのポテトチップス
シリーズ・ロックイン	ラインナップをそろえるニーズへの対応	いつかはクラウン
コンビニエンス・ワンストップ型 ロックイン	商品・サービスへのアクセス性の向上	コンビニエンスストア
補充型	商品・サービスの自動補充	ウイルス対策ソフト
メンバーシップ・ロックイン	仕組みを活用した関係性の構築	航空会社のマイレージ
ラーニング・ロックイン	学習要素の埋め込み 学習要素の代替	ソニーのジョグダイヤル 弁護士、ITベンダー
コミュニティ・ロックイン	ユーザーサイズからくる効用 ( ネットワーク外部性、皆が使っているから )	ウィンドウズ、日本経済新聞

図6 複写機業界におけるソリューション展開パス



いように、いかに囲い込むかが重要となる。  
 これまでの複写機メーカーの強みをロックイン戦略に当てはめて考えると、販売力を活かした「インティマシー・ロックイン」と、トナーや感光体などの消耗品の補充、機器のメンテナンスといった「コンピニエンス・ロックイン（補充型）」とにより、顧客との継続的な関係性を構築してきた。

しかし、前述のとおり、ハードウェアの性能向上による保守・メンテナンスの必要性の低下や、保守サービスなしの安価な複写機を提供する「黒船」の出現により、一部ではこのロックイン効果が弱まってきている。事実、保有する10台の複写機のうち、5台は保守契約のないものへ切り替えるといった、保守サービスの切り出し事例も確認されてい

る。今後も、1台当たり月2000～3000枚以下の印刷量で、故障頻度の低い複写機を中心に、保守契約なしのプリンターベースの複合機に置き換わっていく可能性は高い。

#### 4 ラーニング・ロックインによる黒船対抗

第 章で述べた「黒船」への対抗策としては、新たに「ラーニング・ロックイン」を強化する必要がある。なぜなら、筆者らが想定する「黒船」の特徴は、価格競争力に加え、IT領域での強力なブランド力（ブランド・ロックイン）や多様なハードウェアサービス（シリーズ・ロックイン）をもとに、顧客に付加価値を提供するグローバル企業であることであり、彼らとの競争の価値軸を変えるこ

とが、競争戦略上有効と考えられるからである。

ラーニング・ロックインには2種類の方向性がある。すなわち、顧客それぞれの利用シーンに応じた特徴をハードウェアやIT環境に埋め込む「学習要素の埋め込み」と、顧客の手間を煩わせるような業務を代替する「学習要素の代替」の2つをソリューションとして提供することが対抗策になる。

このラーニング・ロックインの2つの戦略を前ページの図6に当てはめて考えてみると、「学習要素の埋め込み」は顧客の利用頻度を高めるための「商品力の向上」という縦軸に、「学習要素の代替」は顧客に代わって顧客業務を理解するための「営業力の向上」という横軸に、それぞれ該当する。

#### (1) 学習要素の埋め込み(商品力の向上)

昨今、個人情報保護法施行などのセキュリティ意識の高まりのなかで、クライアントパソコン上ではなく、サーバー上で管理する情報の量が増加してきている。この流れを受け、複合機とサーバーとの間で直接情報を入力・加工・出力する機会が増え、複合機がオフィスの情報ポータル機能を担うチャンスが拡大してきている。つまり、顧客がコピーや印刷だけでなく高度な機能まで利用するようになり、かつ利用頻度も高まることで、インターフェース操作の顧客への刷り込み効果、すなわちラーニング・ロックイン(学習要素の埋め込み)が期待される。

現在もキヤノンの「MEAP(マルチファンクショナル・エンベディッド・アプリケーション・プラットフォーム)」や、富士ゼロックスの「Apeos(アペオス)」に代表され

る複合機のオープンプラットフォーム(仕様が公開されており、第三者が自由にソフトウェアを追加できる開発環境)化が進んでいるが、これらのハードウェアが顧客に利用されるためには、顧客の業種や業務に合わせたソフトウェアをいかに迅速に提供できるかが重要となってくる。

そのためにも、ソフトウェアハウスなどの外部ベンダーの活用が欠かせない。外部ベンダー向けのSDK(ソフトウェア開発キット)や、API(アプリケーション・プログラム・インターフェース)の充実により拡張性をどこまで保証できるか、また携帯電話のようにアプリケーションを作り込むサードパーティ企業が儲かるビジネスモデルを提供できるかが重要となる。その大前提として、自前主義からの脱却という、メーカー側の思考プロセスの変革が求められている。

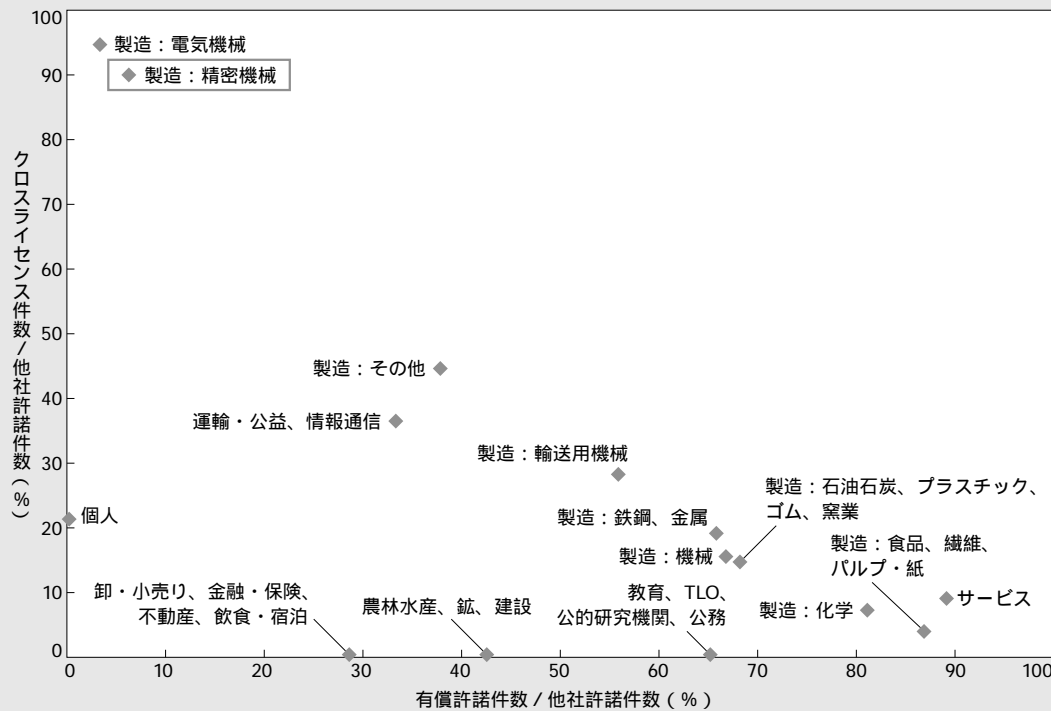
#### (2) 学習要素の代替(営業力の向上)

さらに効果の高いロックイン戦略として「学習要素の代替」がある。これは、顧客業務をアウトソーシングで請け負うことで、顧客業務に関するノウハウを蓄積し、他社へのスイッチングコスト、つまり他社に乗り換えたときの損失を高める方法である。

第章で述べたように、事業環境の変化に伴って、ドキュメント関連業務を重視する顧客を中心に、ドキュメントの編集・複製・製本などの業務自体や資産管理をアウトソーシングするスタイルが活用されるようになっていくと考えられる。

このような川下側のソリューションを早期に軌道に乗せるためには、自前主義にこだわらず、目指すソリューションの提供能力に秀

図7 クロスライセンスの業種間比較（外国権利）



注) TLO: 技術移転機関  
出所) 特許庁「平成15年知的財産活動調査結果」( [http://www.jpo.go.jp/shiryoutoukei/h15\\_tizai\\_katudou.htm](http://www.jpo.go.jp/shiryoutoukei/h15_tizai_katudou.htm) )

でた他社との協調、連携も検討すべきだろう。

## 対抗ではない協調という考え方

これまでは、日系複写機メーカーが顧客に対してどのような付加価値を提供してきたか、また「黒船」などの新規参入者に対してどのような対抗策があるかに注目して議論を進めてきた。確かに、「黒船」と対峙するという考え方は重要ではあるが、メーカーのなかには、過度な「黒船」対抗意識は結局のところ価格競争しか引き起こさないのではないかと、との危機感を持つ企業もある。

これらの動きに対応するためには、「黒船」や競合他社に対抗するという考え方では

なく、「黒船」や競合他社と協調することにより顧客に付加価値を提供するという、発想の転換が求められる。

## 1 元来、他社との協調を積極的に行ってきた複写機業界

複写機業界では、主要な特許をキヤノン、リコー、富士ゼロックス(米ゼロックス)の大手3社が所有しているため、商品開発・製造におけるクロスライセンス契約(図7)あるいはブランド力のあるメーカー・販売チャネルへのOEM(相手先ブランドによる生産)供給などの協調戦略が積極的に実施されてきた。

とりわけ、1980年代から継続し、現在では取引額が年間約8000億円に上るといふ協調戦

略の最大の例が、キヤノンによるヒューレット・パッカードへのレーザープリンターのOEM供給であろう。

これらの協調戦略が積極的に実施されてきた背景としては、紙やトナーなどの消耗品やサービスで収益を上げるという堅牢なビジネスモデルがあるために、可能な限り商品開発でのコストやリスクを軽減し、自社製機器の設置台数を増やすことが最重視されていたことがあげられる。

## 2 変化を迎える協調関係

市場が飽和し、ハードウェアによる差別化が難しくなっているなか、複写機メーカーとしてのアピールだけでは顧客から選択されない状況が起こりつつある。そのなかで、複写機メーカー各社は新たな協調関係を構築することにより、業界変革という荒波を乗り越えようとしている。

### (1) 「黒船」へ積極的にハードウェアをOEM供給し、新規参入を促進

キヤノンが、ヒューレット・パッカードへレーザープリンターをOEM供給することにより、海外でのプリンター市場拡大を図ったように、顧客の認知度が高い相手企業のブランド力を活用して、自社の機器設置台数を増やすことを目的に、ブランド力のある企業の新規参入を促す動きが出始めている。

最近では、デルが低速プリンター・複合機の販売を開始する際に、デルと顧客対象が一部重複するプリンターメーカー、米レックスマークが主要ハードウェアを供給するなど、自社（この場合はレックスマーク）ブランド製品の売り上げ減少というリスクを覚悟し

ても、ブランド力のある「黒船」（デル）との協調により機器設置台数を増やすことを選択した動きも見られる。

### (2) 「完成品メーカー」ではなく「部品供給メーカー」として強みを発揮

これまで複写機業界では、自社の競争力を発揮できない分野については、他社から主要現像装置（エンジン）のOEM供給を受け、自社で製造した周辺装置を装着して自社ブランドで販売することにより、完成品メーカーとしての地位を維持していた。

今後、「黒船」の複写機事業への参入が本格化するにつれ、印刷の前処理や後処理をつかさどる周辺装置であるソーターやフィニッシャー（ホチキス留めや簡易製本、折り込みなどの後処理を行うユニット）のOEM供給へのニーズが高まることが予想される。特に、資本力が乏しく自社ブランドでの成長に限界が見えている企業の場合、完成品メーカーとしての地位を捨て、部品供給メーカーとして強みを発揮するケースも出てくると考えられる。

## 業界変革の荒波への対応力の高め方

本稿では、複写機業界における新規参入事業者への対応策として、付加価値の提供と協調関係の構築という2つの方策を紹介してきた。しかし、今後大きな環境変化を迎えると考えられる業界は、複写機業界に限らない。では、他業界で複写機業界の事例に倣い、業界変革への対応能力を高めるためには、どうしたらよいだろうか。

以下では、企業が環境変化への対応力を高めるための準備として、3つの方策を提案する。

## 1 ソリューション展開のステップを明確にする

複写機業界に限らず、製造業全般においてハードウェアからサービスへの収益源シフト、ソリューション提供の重要性が叫ばれて久しい。顧客に提供する付加価値を拡大し、成長を維持・加速することは、多くのメーカーに共通した課題なのである。では、ソリューション提供を成功に導くためには、何に注意しておくべきか。

一言でソリューションといっても、その内容は多岐にわたる。ソリューションの提供を成功させるためには、自社が提供するソリューションの内容を明確化し、ソリューション事業展開の現実的なアクションプランを描くことが必要となる。

第 章で述べたように、複写機業界でソリューション化が進んだのは、ソリューションの展開にハードウェア+ソフトウェアという商材の拡大（図6の縦軸）と、営業力・提案力の強化（同、横軸）という明確な方向づけがあったからである。他業界でも、まずは商材の拡大、営業力・提案力の強化のいずれかのソリューションを伸ばし、事業経験を蓄積したうえで他方の軸を伸ばすといったソリューション提供のステップを検討すべきだろう。

もちろん、両方を同時に高めることも考えられる。ただし、この場合のハードルは相当高いものになるため、そのようなソリューションで早期に成功を収めるには、自前主義に

こだわらず、目指すソリューションの提供能力に秀でた他社との協調も視野に入れる必要がある。

## 2 協調関係構築に向け自社の強みを切り売り可能なモジュールにする

第 章で述べたように、複写機業界で協調関係が広く構築された要因の1つに、技術面での強みが特許という形で明確になっていたことがある。これにより、競合企業間でのクロスライセンス契約やキーパーツのOEM供給など、協業が容易に実現された。

他業界でも、競合企業との協調を実現するためには、自社の強みを明確にし、相手とのギブ・アンド・テークを可能な状態にしておくべきである。当然のことながら、ここでの自社の強みとは、特許や技術に限定されるものではなく、顧客資産やチャネル、生産能力など、バリューチェーン上のあらゆる活動が強みとなり得る。

業界における自社の相対的な強みを再確認し、競合企業とのギブ・アンド・テークを可能とするような強みにまで昇華させること、また、他社に提供可能なようにバリューチェーンの境目を明確にすることで、自社の強みをモジュールとして他社に提供することが可能となる。また、その強みに関して、関連するサプライヤー（供給業者）や他社のリソースを買収し、独占に近い状況をつくり上げることができれば、他社から見て協調戦略をとる魅力を一層高めることができる。

## 3 不確実な環境への備えとしてモニタリング能力を強化する

以上の2つの方策により、ソリューション

提供と、協調関係構築に向けた準備を整えることができるだろう。ただし、事業環境の変化にいち早く対応するには、自社がどのような方策をとるべきかを的確に把握して、適切なタイミングで戦略を実行する必要がある。そのためには、定期的に市場と競合他社の状況をモニタリングして、適切な経営判断につなげる経営体制を構築することが不可欠である。

たとえば、複写機業界で「黒船」が以下のような動きに出たとする。

- 「黒船」企業へ転職した日系複写機メーカー出身者の社内でのポジションが上がる。ヘッドハンティングが盛んになる。
- クロスライセンス額が急激に増加する。
- 周辺部品（ソーター、フィニッシャーなど）を供給してほしいと申し込んでくる。

もし、このような動きがあれば、「黒船」による複写機市場への攻勢が本格化する前兆といえるだろう。

このように、市場シェアや売上高といった指標だけでなく、環境変化の前兆となる「隠れた指標」をモニタリングすることで、いち早く環境変化を捉えることが可能になる。

#### 4 複写機業界での 変化対応シナリオ

本稿で述べたとおり、複写機業界では「黒船来航」によりハードウェアから保守・メンテナンスまでの垂直統合された収益モデルが崩壊し、ハードウェアの売り切りモデルへの変革圧力が高まるのではないかと懸念されている。事業環境変化の兆しを捉えた場合、どのような対応を検討すべきだろうか。

ここでは、業界大手企業と中・下位企業がそれぞれとるべき対応シナリオの例を紹介する。

##### (1) 業界大手企業のシナリオ

###### **無用な価格競争を回避するために、あえて特別な動きをしない**

「黒船来航」により、複写機業界の収益モデルが崩壊して価格競争に陥った場合、体力のある業界大手企業は価格競争で勝ち残る可能性はあるものの、複写機事業の収益性は大幅に悪化する危険性がある。

そのため、あえて特別な動きをするのではなく、顧客への付加価値を高めるためにドキュメントソリューションのメニューを拡大することで、「黒船」企業による収益モデル破壊の影響を最小化させるという考え方である。

現状、業界大手であるキヤノン、リコー、富士ゼロックスの各社は、収益モデル崩壊の影響範囲が、印刷枚数が少ない、低速機を利用する顧客に限定されているとの見方から、この立場をとっていると推測される。

###### **業界再編を先導し過当競争を未然に防ぐ**

前述のように、無用な価格競争を回避するためにあえて特別な動きをしない場合でも、成熟産業であるがゆえに、徐々にではあるが複写機業界の収益性が低下することは避けられない。そのため、「黒船来航」で業界の急激な収益性低下が起こる前に、業界再編を先導することにより過当競争を未然に防ぐ、という手段も選択肢としては考えられる。

まだ具体的な動きは顕在化していないが、業界大手企業が中・下位企業と合併することで業界参入者数を減らし、価格競争が起こる



リスクを減らすということも、今後の戦略オプションとして考慮すべきだろう。

## (2) 中・下位企業のシナリオ

### 後発優位戦略による市場席卷

中・下位企業にとっては、自らが積極的に市場の変化を促進すると、自社の体力を消耗し自滅する危険性がある。そのため、自らが積極的に動くのではなく、事業環境変化の流れが本格化するまでは既存のビジネスモデルを維持しつつ、来るべき事業環境の変化に向けた準備を万全にして、環境変化が本格化した時点で、一気に新たな事業スタイルにより顧客を獲得する「後発優位戦略」が有効である。

具体的には、現段階から複写機メーカーとしてではなく、プリンターメーカー、または部品供給メーカーとして、ハードウェア売り切り型でも収益性を確保できる体制を整備し、業界構造が変化し始めたタイミングで、一気に新たな事業モデルへシフトすることにより、独自の市場地位を確立することなどが考えられる。

著者

大久保伸夫（おおくぼのぶお）

技術・産業コンサルティング二部グループマネージャー

専門は製造業のグローバル経営戦略、アライアンス戦略

柳澤花芽（やなぎさわかが）

技術・産業コンサルティング二部上級コンサルタント

専門は精密機械・情報通信分野の事業戦略

中島芳徳（なかじまよしのり）

技術・産業コンサルティング二部主任コンサルタント

専門は精密機械・情報通信分野のグローバル経営戦略、業務改革

清水 敦（しみずあつし）

技術・産業コンサルティング二部副主任コンサルタント

専門は精密機械・情報通信分野のマーケティング戦略

久保田洋介（くぼたようすけ）

技術・産業コンサルティング二部コンサルタント

専門は精密機械・情報通信分野の事業戦略