

---

---

## 複写機業界大手3社の営業戦略に関する比較分析

指導教授 吉田健二教授

2007年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了

企業家養成・国際経営コース（企業家養成サブコース）

角田 秀生

複写機業界大手3社である富士ゼロックス、キヤノン、リコーは、1997年の景気後退以降、苦境にあえぐ電機大手9社の業績とは対照的に、好業績を継続している。この要因は、製品技術開発面での高い参入障壁と販売面での堅牢なビジネスモデルにある。

複写機業界大手3社は、これまでに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により成長を持続してきた。1962年に、富士ゼロックスが日本国内に普通紙複写機を持ち込んでからの急速な普及と、1970年代に市場参入を果たしたキヤノンとリコーとの競争の歴史の中で、3社が他社の追随を許さない技術力とマーケティングを実践してきたことが、現在までの複写機市場におけるシェア75%以上を45年に渡って継続してきた3社の強さの源泉になっている。

具体的には、ハードの販売と保守サービス料金を一体化し、出力枚数に応じた従量課金制とするビジネスモデルを構築したことで、収益が機械の設置台数に依存することから、直販、販売会社、代理店間で強固な販売および保守サービス網を構築したことが他社の追随を許さないものにした。3社は複写機としてのコピー単機能で市場浸透および拡大を果たしてきたが、1990年前後には、市場の成熟化により事業成長の危機に直面した。打開策として、アナログからデジタルへの流れに乗り、コピー機能とプリント機能、ファックス機能を1台で可能にした複合機による市場創造を成し得たことで成熟を打破した。2000年前後には、高いアフター収益を稼ぎ出すビジネスモデルが出力単価の下落により頭打ちになったことでビジネスモデル崩壊の危機に直面した。これもWindowsの出現により、パソコンの驚異的な普及からオフィスでのカラー出力が促進されたことでアフター収益が好転し、ビジネスモデルを持続することができた。3社は、常に顧客視点でマーケティングを実践してきたことで、こうした環境変化に的確に対応できたことが成長要因と言える。

しかし、2000年を境にして、3社間の業績格差が表れはじめ、2003年には高い業績で推移するキヤノンとリコーに対して、業績が伸び悩む富士ゼロックスとの間で営業利益率が大きく開いたことを富士ゼロックス経営陣は問題視した。このままでは3強の市場ポジションから脱落することを懸念して、富士ゼロックスは2004年から3年間の抜本的な構造改革を実施することになった。そこで本研究では、国内事務機販売事業に焦点を当て、歴史的アプローチにより3社の強さの源泉を構築するに至ったマーケティング経緯を分析し、2004年以降の3社の営業戦略と人事戦略を比較分析することで強みと弱みを明らかにし、今後のあり方を示唆した。