

わが社の中国戦略

プリンタを中心に全製品の約40%を中国で生産

セイコーエプソン株式会社

生産拠点としての重要性は言うにおよばず、販売拠点としても輝きを増す中国。エプソンは中国での生産を高機能・高性能商品にシフトする一方、地域本部の資格を取得するなど販売面での強化に余念がない。プリンタを主力商品に、政府部門やB to Bの分野でプレゼンスを高めると同時に、コンシューマ市場ではエプソン=フォトをキーワードに、デジタルプリントの世界でシェアを高めようとしている。生産・販売の両面から現地化を押し進めるエプソンの戦略を、同社副社長の丹羽憲夫氏に聞く。



副社長 丹羽憲夫氏

中国に8生産拠点を配しアジアのニーズに応える

エプソンは現在、世界33カ所に生産・開発拠点を、59カ所に営業・サービス拠点を展開している。そのうち中国には、製造会社8社、営業・サービス会社4社を配しているほか、開発4拠点、ソフトウェア関連会社4社を設置、文字どおり世界の最重要拠点の1つとなっている。

エプソンの中国進出は1976年に始まる。この年香港に生産拠点を、1980年には販売拠点を設立した。大陸への進出は85年の深圳を皮切りに、福州、天津、上海、蘇州などに工場を展開。現在では、全エプソン製品の約40%を中国で生産している。

「エプソンの生産はそのほとんどを日本以外の海外で行っています。アジアでは中国、インドネシア、フィリピンに生産拠点を配置していますが、その中心となるのは中国です。なかでも深圳の工場は、すでに20年の歴史をもち、高水準の技術を蓄積しており、世界的にもトップレベルの工場に成長してくれました。また周辺にサプライヤーが進出するなど、インフラが整っていることなどから、現在ではプリンタの高機能・高性能の機種を中心に生産を行っています。

我々が中国の生産拠点を重視しているのは、ただ単に労働コストが安いからではありません。中国の方々なら我々のテクノロジーを十分に理解してくれる。

我々の仲間として力を発揮してくれる。そう確信しているからにはほかなりません。我々も技術移転を積極的に進め、中国の人々が中心になったモノづくりの体制を早く確立したいと考えています」と、丹羽副社長は中国への思い入れを熱く語る。

エプソンのモノづくりの特徴は、世の中になく、ナンバーワンのもの、オリジナリティあふれるものを、自らの技術革新によって生み出し続けることにある。それはエプソンが世界で初めて、セイコーブランドのクォーツ時計を生産するなど、世界初、世界最小の超精密製品を数多く手掛けてきたこと由来している。そしてそれがエプソンの他社とは一線を画する製品をつくり続ける企業風土となっているのである。

地域本部の資格取得で販売に拍車がかかる。

中国におけるエプソンの主力商品はプリンタである。当初は生産基地としての役割を担っていた中国が、市場として注目を集めるようになったのは、ここ10年ほどのことである。近年におけるプリンタ市場の成長は目覚ましく、昨年は16%というハイアベレージの伸びを示している。今後はパソコンの普及などでさらなる成長が期待されており、IT関連でもプリンタは群を抜く有望市場と言われている。

中国の場合、販売量・販売額ともに巨大なのが政府部門であり、B to Bの分野である。この分野ではドットインパクトプリンタが主流を占めており、エプソンはドットインパクトプリンタの分野で50%弱のシェアを押える。パソコンは中央政府から地方政府、大企業から中堅企業へと普及の一途をたどっている。それにつれドットインパクトプリンタの需要も順調に伸びてきている。エプソンにとってはまさにチャンス到来、これからがビジネスの正念場といえるだろう。

「中国は巨大な国であり、地域ごとに文化や商習慣が異なるので、画一的な販売方法は採れません。そこで販売代理店方式を採用し、地域に密着した代理店の方々の協力を得て、それぞれの地域ニーズに合った製品の選択と売り方をしていこうとしています。いま全国各地の大手代理店さんと一緒になって、地域別のマーケティングに必死に取り組んでいるところです」

そんなエプソンに追い風が吹いてきた。中国における地域統括会社であるエプソン(中国)が、外国資本企業として初めて、中国商務部より「地域本部」の資格を取得したのである。この資格を取得したことにより、エプソン(中国)は自らの手で製品を海外から輸入し、中国国内で販売できるようになったほか、アフターサービスの提供、アウトソーシング・サービスの受託、物流配送サー

ビス業務、傘下企業に対する財務サービスの提供が、直接行えることになったのである。

「これまでは販売代理店さんをお願いして売ってもらっていただけでしたが、これからはエプソンがイニシアティブをとってマーケティング戦略を立て、販売代理店さんと一体で営業活動が展開できます。エプソンが積極的に市場にコミットしていくことにより、販売代理店さんの売上増にも協力できるようになるはずです」と、丹羽副社長は期待をこめて語る。

エプソン=フォトをキーワードにブランドの浸透をはかる

一方、コンシューマ市場で世界の主流になろうとしているのが、インクジェットプリンタである。エプソンは「Photo」をキーワードに、世界中でデジタルフォトライフの提案を行い、インクジェットのフォトプリンタの普及をはかろうとしている。

エプソンがインクジェットのフォトプリンタに注力しているのは、従来のプリンタ=パソコンの周辺機器という位置付けを越えて、フォトプリンタを通して彩りのある生活を創出することにより、大きな市場が広がることを確信しているからだ。中国ではデジタルカメラの普及とあいまって、今まさにデジタルフォトの時代が到来しようとしている。そのいまこそエプソン=フォトをキーワードとして、ブランドの浸透をはかろうとしているのである。

「エプソンのインクジェットプリンタは、他社が真似のできない優れた点をたくさん持っています。例えば、インクジェットのヘッド部分もそのひとつです。エプソンのヘッドはユニークなピエゾ方式でありメカニカルにインクを噴射します。それに対し他社のプリンタはインクに熱を加え泡状にして噴射します。熱を加える方式はインクの原料が限定されるため、他社のインクは染料を使ったものが大部分です。それに対し、当社のプリンタはインクを選ばないので、インクの原料に顔料が使えます。染料は時間が経つと色褪せてしましますが、顔料は褪せにくいという特徴があります。一流の写真家がエプソンのインクジェットプリンタを愛用しているのはそのためです」

中国でもエプソンのインクジェットプリンタはプロ写真家の間で評価が高い。エプソンではデジタル写真の技術向上をめざす中国写真家協会に協力し、写真展などのサポートも行っているほか、北京と上海に写真展示のためのギャラリー「エプサイト」を開設。ワークショップやデジタル・フォトスタジオを併設して、プロ写真家をはじめアマチュアカメラマンに、インクジェットプリンタを用いた写真表現の場を提供している。

中国ではウェディングフォトが大きな市場となっているが、この分野でも色褪

せしにくいエプソンのインクジェットプリンタが好評で、すでに高いシェアを確保している。こうしたことからエプソンのインクジェットプリンタは、コンシューマ市場で25~30%のシェアを得るに至っている。

特許をはじめ知財の侵害には一歩も引かぬ決意で臨む

中国へ進出した外国企業にとって、最も悩ましいのが、コピー商品、偽ブランドなどの知的財産権にかかわる問題だ。エプソンもこの問題では大いに頭を痛めている。

2005年5月、エプソンは上海の企業が製造・販売したエプソン用インクジェットプリンタカートリッジが、エプソンのもつ特許を侵害したとして、上海知識産権局に行政差し止めの申請を行った。その訴訟は上海知識産権局の指導のもとで、短期間のうちに和解に至った。和解条件により、相手方企業には市場に出回っている同社製品を自主回収し廃棄すること、製造設備や在庫も同様に廃棄すること、エプソンの訴訟費用を負担することなどの義務が課せられた。上海市知識産権局に対する特許権を用いての行政差止処分申請は、日本企業では初めてのケースとなった。

「今回の上海知識産権局の迅速な対応には、深く感謝しています。これまでも、コピー商品や偽ブランド品の情報を得るごとに公安当局に通報し、摘発してもらうようにしてきました。しかし、我々サイドから見ると、大きな成果が上がったとは言い難い状況にありました。エプソンは今後とも知財に関する問題には断固とした態度で臨みます。当局の態度も厳しくなっており、十分な成果が上がることを期待しています」

プリンタ用インクカートリッジの場合、コピー商品、偽ブランドといった完全な違法商品に加え、合法的な互換商品を偽った違法商品が少なくない。こうした商品は中国国内で販売されるだけでなく、輸出品として大量に海外に持ち出される恐れがある。そこでエプソンでは税関の職員を対象に、違法な模倣品を見抜くセミナーを開催し、その摘発に協力している。

「お客様も気付かぬ内に、粗悪な模倣品のインクカートリッジを使ってしまうと、写真などのプリントが純正インクと比較してはるかに品質の低いものとなる上、プリンタが故障することもあります。そんなことが起きないように、知財保護専門のセクションを設け、情報の集約化と迅速な対応をはかっています」と、丹羽副社長は知財問題に対する不退転の決意を示す。

中国のエネルギー・環境問題に省エネ認証商品で貢献する

2005年8月、エプソンはインドネシアで生産し中国で販売しているドットブリンタの1つが、「中国省エネルギー認証」を取得したと発表した。

「中国政府は深刻化するエネルギー不足の解消と環境規制をめざし、積極的な環境対応策を講じようとしています。その一環として、2005年から政府部門が製品や設備を購入する場合、省エネ認可製品を優先的に選定することが義務づけられました。これは中央から地方へと順次導入が進み、2007年には完全実施されることになっています。これは環境という地球規模の問題からしても望ましいことであり、省エネ製品の開発に力を入れている当社にとっては、またとないビジネスチャンスです」

エプソンではこうした環境規制が本格化するのを予測して、2003年ごろから他社に先駆けて対応を開始していた。同年にはドットインパクトプリンタの1機種が業界初の「中国省エネルギー認定」品に選定され、これまでに2005年10月までに27機種が省エネ認定を受けている。また、エプソン（中国）が「中国省エネ認可協力仲間」の賞牌を受賞したほか、中国コンピュータ新聞からはレーザープリンタの1機種が「省エネ健康に良い製品」に認定されるなど、省エネに対するエプソンの評価が高まっている。

エプソンはこうした製品を通じての省エネ・省資源化ばかりでなく、循環型社会の構築をめざして全社・全社員を巻き込んだ運動を展開している。例えば、天津工場ではゼロエミッション活動の一環として、インクカートリッジ製造にともなって発生するインク廃液の削減に挑戦し、地元業者の協力を得て年間約150トンの排出削減に成功した。

こうした環境問題ばかりでなく、エプソンは企業市民として、社会貢献活動に積極的に参加している。例えば2004年には、次のことを行っている。西部の教育事業を支援するため、重慶開県高橋鎮新学校の建設、高橋鎮新小学校への図書館寄贈、防災教育の実施。深圳における国境警備隊と共同で公園および海岸での清掃作業。同じく深圳で社員260人が参加し、3000本の優良景観喬木を植林した「美化家園、緑化鵬城」活動。さらに、蘇州では3日間に659人の社員が参加して献血活動を行ったことなど、枚挙にいとまがない。

このようにエプソンは環境問題や社会貢献活動を通じて、循環型社会への取り組みや中国社会の発展に深くかかわっているのである。

現地化の促進をめざし中国人マネージャーを育成

エプソンはエプソン（中国）が真の中国企業となるために、現地採用者のマネージャー育成に余念がない。

「海外拠点に関して、エプソンではその国の人に任せることを基本としてい

ます。すでにアメリカの製造拠点や販売拠点、ヨーロッパの多くの国々でも、その国の人々がトップの座についています。そのためエプソンでは、毎年、各国の拠点から優秀な人材を15~20人ほど集め、グローバルリーダーセミナーを行っています。中国でも優秀な人材が育ちつつあります。いずれはエプソン(中国)のトップに、中国人の方がつくものと大いに期待しています」

研究開発の分野では、すでに生産技術の開発が深圳にシフトしている。中国で需要の多いインパクトドットプリンタなどは、コアテクノロジーとなるヘッド部分の研究・開発を、中国の技術者が中心になって進めている。

エプソンではこれからも優秀な人材を採用し、今後の成長に備えようとしている。中国は2008年の北京オリンピックや2010年の上海万博などのビッグイベントを控えており、高度成長が持続するものと予測されている。エプソンも中国の経済成長をテコにさらなる発展をめざしている。

「中国では政府が中心となった国家プロジェクトが少なくありません。これからの大きなプロジェクトのひとつに営業税の徴収があります。徴収業務の事務処理には当然プリンタが必要となります。これからはそれぞれの需要にマッチした製品を、タイミングよく提供していくことが、ビジネスを勝ち抜くポイントとなります。エプソンは地域の販売代理店と協力して、使い方のアドバイスをを行うなどして、このビッグチャンスをものにしたいと思っています」と、丹羽副社長は今後の中国の発展に大きな期待をかける。

経済の高度成長とともに販売拠点としての魅力を増す中国。エプソンは現地化のスピードを早め、この戦いを勝ち抜こうとしている。