

間接業務用生産財事業におけるマーケティング戦略の分析 —ドキュメントスキャナ事業の実証的研究—

Analysis of marketing strategy in office equipment business
— An empirical study of document scanner business —

杉山 一英/長田 洋

SUGIYAMA Kazuhide(Canon Electronics)
OSADA Hiroshi (Tokyo Institute of Technology)

要 旨

本研究は、間接業務用生産財事業のうち世界的に日本が強みを発揮しているドキュメントスキャナ事業を例にとり、最終顧客との間にリセラが介在する事業形態において、「最終顧客とリセラ双方の要求を共に満足させる」メーカーの戦略が競争優位性をもたらすことを事例研究により明らかにした。さらにその戦略を実現するための重要因子（クリティカルファクタ）を抽出した。

ABSTRACT

Japanese manufacturers show global competitive advantage in the business of document scanner that is one of office equipment. The structure of the business involves the reseller in the middle of the manufacturer and the customer. This study, taking the business as a case, made clear that manufacturer's strategies that satisfy needs of both customers and resellers simultaneously make advantage in competition. This study also extracted critical factors that are required to implement the strategies.

キーワード：B2B2B、ドキュメントスキャナ、リセラ、マーケティング、重要因子

1. はじめに

日本にはグローバルに強みをみせる生産財事業が多数みられる。表1のように単独一社で世界市場シェアのほとんどを獲得する企業もあれば、表2のように、

各社のシェアは低くとも、日本メーカーが上位を占めている生産財事業も見られる。

しかし、表3のように間接業務（オフィス）用生産財メーカーは必ずしも日本が強いとは言えない。このような中で、小規模ではあるが2005年に世界市場規模

表1 グローバル・トップシェア企業

	商品	メーカー	世界シェア
製造装置	分析用脱気装置	イーアールシー	90%
	液晶パネル切断装置	三星ダイヤモンド工業	70%
	PDP検査装置	バイテクノロジー	70%
部品・素材	偏向板保護フィルム	富士写真フィルム	80%
	偏向膜	クラレ	80%
	赤外線センサー	日本セラミック	70%
	極小軸受	ミネベア	60%

日経業界地図2007年版、各社アナリストレポート、日経ビジネスより作成

表2 日本メーカーが上位を占める生産財

	産業車両		多関節ロボット		太陽電池	
1	豊田自動織機	24.9%	安川電機	20.2%	シャープ	24.8%
2	三菱重工業	7.3	ファナック	19.6	Qセル(独)	9.3
3	リンデ(独)・小松リフトG	22.1	川崎重工業	7.5	京セラ	8.2
4	ナコマテリアルハンドリング(米)	11.3	ABB(スイス)	16.6	三洋電機	7.2
5	ユングハインリッヒ(独)	9	クカ(独)	8	三菱電機	5.8
	日本メーカー計	32.2	日本メーカー計	47.3	日本メーカー計	46

日本経済新聞：2006年 世界シェア「24品目シェア調査」より

杉山 一英 キヤノン電子株式会社
長田 洋 東京工業大学

(受領：2006年12月21日，第1修正稿受理日：2007年3月9日，第2修正稿受理日：2007年4月16日，受理日：4月24日)

表3 間接業務用生産財メーカーの世界シェア

サーバ		インクジェットプリンタ		液晶ディスプレイ		HDD		
1	IBM(米)	32.1%	ヒューレット・パックカード(米)	40%	サムスン電子(韓)	17.9%	シーゲイト・テクノロジ(米)	28.3%
2	ヒューレット・パックカード(米)	28.2%	セイコーエプソン	19.7%	LGフィリップスLGD(韓)	16.6%	ウエスタン・デジタル(米)	17.4%
3	デル(米)	10.5%	キヤノン	17.2%	友達光電(AUO.台)	11.5%	日立グローバルストレージテクノロジーズ	15.3%
4	サン・マイクロシステムズ(米)	9.8%	レックスマーク(米)	12.8%	シャープ	10.9%	マックストア(米)	13.9%
5	富士通グループ	5.2%	デル(米)	6.4%	奇美電子(CMO.台)	8.3%	サムスン電子(韓)	8.7%

日本経済新聞:2006年 世界シェア「24品目シェア調査」より

表4 ドキュメントスキャナ上位5社の年欧米シェア (2005年)

1	A社 (日)	27-34%
2	B社 (日)	14-21%
3	C社 (米)	13-20%
4	D社 (米)	10-14%
5	E社 (米)	5-7%

InfoTrends, Inc.: Forcast2006他より筆者が推計

が約1,600億円に達し、台数では1997年の約10倍になる約60万台に成長を遂げたドキュメントスキャナ事業においては、日本市場はもとより、表4のように世界市場、特にその8割の規模をもつ欧米市場において日本メーカーがトップシェアを競い合っている。

本研究はこのように間接業務用生産財事業の中で日本が強みを見せている稀少な事業について、その要因を事業戦略とそれに基づくマーケティング戦略を顧客満足の視点で分析して明らかにする。また、商品がメーカーからパソコンによるシステムソリューションを提供する販売業者(以下「リセラ」と称する)を通して最終顧客に供給される生産財事業(以下「B2B2B事業」と称する)において、「最終顧客とリセラ双方の要求を共に満足させる」メーカーの戦略が競争優位性をもたらすことを明らかにし、さらに、その戦略を実現するための重要因子(クリティカルファクタ)を抽出した。

1.1. 先行研究

メーカーによって「最終顧客に対する販売促進活動や流通業者に対する支援策、修理や返品の方策など、流通活動全般にわたる意思決定が行われる」ことは知られており(矢作敏行,1996)、リセラへのリポート、最終顧客への値引きや無料保証など、個々の要求を満たすメーカーの対応も良く知られている。しかし、これらはメーカー各社の体力消耗戦をよび、決定的な差別化にはなりにくい。

粟島浩二(2004)は「製造業を中心にしたマーケティングチャンネル政策にとって、流通はひとつの経路にしか過ぎず、常に太く、短いことが良いとされる傾向をもつ」と論じたうえで、生産者と直接取引を行う機械器具・部品卸業者を事例とし生産者と顧客を巻き込みながら多様な価値を創造していくことが、卸売業の存立根拠のひとつとなりうることを示した。

また、Peter Baumgartner & Richard Wise (2000)はコンピュータ業界における大規模再販業者(ディストリビュータ)や付加価値再販(VAR)をむしろ厄介な存在として触れ、メーカーがサービスや流通といった「川下事業」から利益を上げる事業戦略の重要性を述べている。

以上、B2B2Bと連なる生産財のバリューチェーンに関する研究は多くなされてきている。顧客満足から顧客ロイヤリティに研究領域も拡大されている(Das Narayandas,2006)。しかし、本研究のように「最終顧客とリセラ双方の要求を共に満足させる」メーカーの戦略が競争優位性をもたらすことを具体的事例により明らかにし、さらに、その戦略を実現するための重要因子(クリティカルファクタ)を抽出したものは見当たらない。

2. ドキュメントスキャナ

2.1. 顧客価値

今回研究対象とするドキュメントスキャナは次のような価値を様々な顧客に提供している。

(例)

- ・営業部門：領収書、配送伝票など定型帳票処理のOCRによる自動化。
- ・製造部門：技術資料、報告書、図面などの紙情報の電子化とデータベース管理。
- ・一般オフィス：契約書、申請書、資料などのファイリング。
- ・教育機関：教材、文献、論文の保管・管理。

2.2. ビジネスモデル

欧米市場においては一般にドキュメントスキャナなどの間接業務用生産財メーカーは、パソコンによるシステムソリューションを提供するリセラを介して顧客に製品を販売し、各業界の業務に精通してきたリセラのコンサルティング力により市場の裾野を広げている。また、図1のようにメーカーとリセラの間にはディストリビュータが介在する。ディストリビュータはメーカーとの運営管理業務、輸送業務のアウトソーシングサ

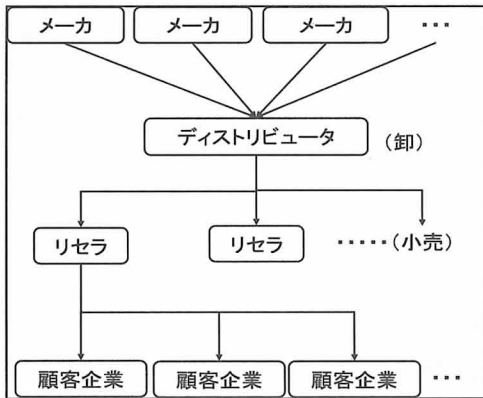
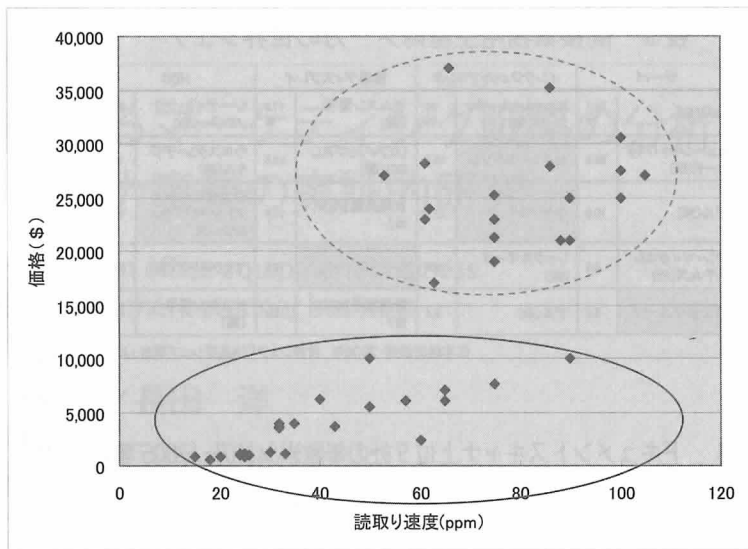


図1 欧米市場の流通チャネル



各社カタログを基に筆者作成

図2 製品分布 (2006年)

ービスをビジネスとする。彼らはメーカーの製品価格に数%を上乗せしてリセラーに提供するが、顧客の購買決定に影響力はもっていない。

しかし、図1においてリセラーは顧客の商品の購買決定に大きな影響力をもっており、メーカーにとってリセラーに対するマーケティングが重要な鍵となる。また、リセラーにとってドキュメントスキャナはシステムの入力機器にしか過ぎず、売上高に締める比率は全体の3%程度しかない (InfoTrends, Inc., 2006)。従ってドキュメントスキャナの扱いに手間とコストをなるべく割きたくなく、彼らの満足度の高い商品を顧客に推奨するというのが実態である。

3. 事業戦略の分析

図2は、速度対価格で示す製品分布図 (2006年) である。(傾向を明瞭にするためドキュメントスキャナで主流のシートスルータイプのみを抽出しフラットベッドタイプは除外した。) 図2から明らかのように、ドキュメントスキャナは集中処理向けの高速高耐久機群 (点線丸内) と分散処理向けの汎用小型機群 (実線丸内) に2分される。また、表5は2003年の主要メーカーの製品ラインアップであるが (ドキュメントスキャナは新製品が市場に浸透するのに1年以上かかるため2005年の比較材料として2003年を選んだ)、日本メーカーが分散処理型の製品群に重点を置いているに対し、米メーカーは集中処理型に重点を置いていることがわかる。なお、D社についてはネットワーク対応製品を主体とする独自戦略を取っているため対象から除外した。

表6に日米の事業戦略比較分析結果をまとめた。日

表5 2003年の各メーカーの製品構成

カテゴリ名	価格	スキャン速度	A社 (日)	B社 (日)	C社 (米)	E社 (米)
分散処理向1	\$500-2,000	10-25ppm	○	○	OEM	-
分散処理向2	\$2,000-5,000	Most 25-40ppm	○	○	OEM	OEM
集中処理向1	\$5,000-12,000	Most 40-60ppm	○	○	○	OEM
集中処理向2	\$12,000-30,000	Most 60-90ppm	○	-	○	○
集中処理向3	>\$30,000	Most 90+ppm	-	-	○	○

各社カタログより筆者作成 ○: 自社オリジナル製品あり - : 製品なし OEM: 他社より調達

表6 日米の事業戦略比較表

	日本メーカー	米メーカー
顧客価値	事務の合理化	ドキュメントレコードマネジメント
処理形態	分散処理	集中処理
製品	汎用小型	高速高耐久
サービス性	容易	複雑
サービス形態	外部業者も活用	直接サービス (=収入源)
	分散処理市場の伸びを予測して早くから製品ラインアップを揃えた	サービスも収入源と考え、集中処理を重視した

本は顧客価値を事務の合理化として分散処理型製品のラインアップを厚くして、それに合わせたサービス体制を整えたのに対し、米はドキュメントレコードマネジメントを基盤として集中処理型製品を充実させて、サービスも収入源とする戦略を取った。

B社、C社、E社はマイクロフィルム機器事業をルーツとして、ドキュメントスキャナ事業を開始している。米のC社、E社はマイクロフィルム機器事業で構築した事業システムをそのまま利用する事業戦略により効率的に事業転換を行ったといえる。しかし、図3、4のようにドキュメントスキャナ市場は主に分散処理製品群において成長しており、これが日米シェアの優劣を決めた要因となる。

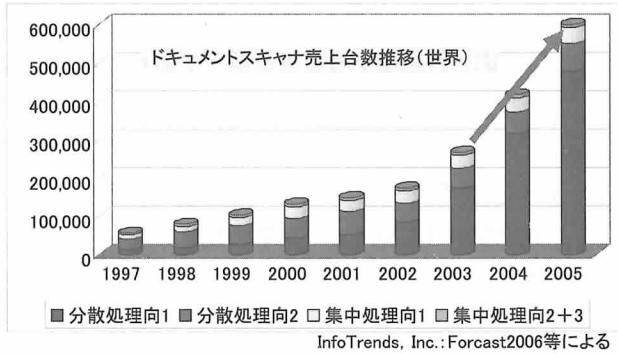


図3 ドキュメントスキャナの売上台数推移

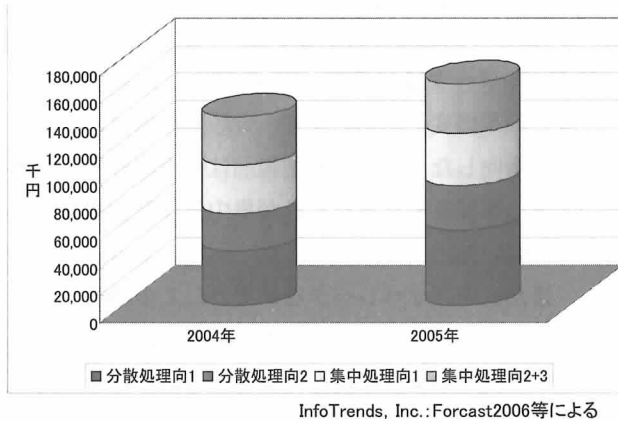


図4 ドキュメントスキャナの売上金額推移

では、なぜ同じマイクロフィルム機器事業をルーツとする日本のB社は分散処理型重視戦略を取れたのかについては、以下の2点があげられる。

- (1) 軽薄短小化は日本が得意とする能力である。
- (2) プリンタなど、他のパソコン周辺機器を手がけていた。

4. 顧客とリセラの要求分析

まず、「最終顧客の要求」、「リセラの要求」をメーカー(1社)の欧米マーケティング担当者4名、リセラ9社、顧客1社へのインタビューによって調査した。顧客の要求は主にマーケティング担当者を通して得た。

次にそれぞれを系統的に把握し、定性的に評価するために、マーケティングの主要な4要素(プロダクト、プライス、プレース、プロモーション)に、調査を進める中で間接業務用生産財の場合サービス&サポートが重要であると判明したため、これを加えた形で表7のように分類整理した。また、米国調査会社が行ったリセラに対するアンケート調査結果を裏づけと補完の資料とした(InfoTrends, Inc., 2006)。

表7を基に追加インタビューを行い、顧客とリセ

表7 調査結果一覧表

分類		リセラの要求	顧客の要求	備考
プロダクト	機能	・生産性、スループットの向上をアピールしたい。	・オペレーションコストを抑えたい ・原稿に合わせて設定をいちいち変更したくない	
	品揃え	・幅広いラインアップから最適な製品を選びたい。 ・不慣れな製品は手間がかかるので採用したくない	・業務効率の向上を最適なROIで行いたい	
プライス	価格	・(顧客の重要購買要因ではないと考えている)	・(意識するのはシステムの価格)	・B2Cに近いカテゴリーではコスト競争が始まっている
プレース	流通チャネル	・在庫を持ちたくないが、顧客には速やかに供給したい ・Administration、輸送業務の煩雑さから開放されたい ・大規模のメーカーとの直接契約は負担が大きく、困難なため容易に取引したい	・ワンストップサービスをして欲しい	・リセラの企業規模は小さい。
プロモーション	販売促進	・信頼できるブランド(メーカー)に支援して欲しい	—	
サービス&サポート	販売前	・顧客のコンサルタントに有用な最新情報をいつでも入手しておきたい	・製品知識がないので、リセラにブランドの決定を任せたい	・欧州各国は小さくて言葉も文化も異なるので担当を置けるか否かがカギ
	販売中	・設置がうまく行かないとコストに無駄が生じ、顧客評価も下がるのでトラブルフリーであって欲しい	・(設置は購入品の一部であり、スムーズに行って当然だと考えている。)	
	販売後	・ハードウェアのサービスには係わりたくない ・修理部品、交換部品のハンドリングを良くして欲しい	・問題発生時は迅速に対応して欲しい ・交換部品、消耗部品のインストールは自分で行いたい	

インタビューにより得られた結果のうち主要な項目を筆者が分類整理

ラの要求を以下に述べる 5 項目にまとめることができた。

(1) 顧客の業務効率を向上させる製品・機能 (顧客・リセラ双方の要求)

顧客がドキュメントスキャナを導入する目的は業務の効率向上である、従ってまず望むのはオペレーションコストの抑制であり、リセラも生産性、スループットの向上を顧客にアピールしたい。

(2) 顧客の ROI の最大化 (顧客・リセラの要求)

顧客は業務効率の向上を最適な ROI で達成しようとする、従ってリセラは顧客の業務処理量に最適な製品を提供できるようメーカーにラインアップの充実を求めらる。

(3) ディストリビュータ経由での流通 (リセラの要求)

リセラの企業規模は小さい。約 80% は従業員 100 人未満であり (InfoTrends, Inc., 2006)、大規模メーカーとの直接取引は負担が大きく困難である。主要な全てのメーカーはディストリビュータ経由で製品を流通させることにより与信条件を低くしたり、流通管理コストを削減したりするなど、リセラに利便性を提供してきた。これにより、顧客、リセラ双方にとって、スキャナだけではなくパソコン、プリンタ等を一括入手できるメリットも出る。

(4) リセラに対するプロモーション & サポート (リセラの要求)

顧客は製品知識に乏しく、購買するブランドの選択というわずらわしい作業は行いたくない。顧客の約 73% がブランドの決定をリセラに依存していたり、大きく影響を受けたりしている (InfoTrends, Inc., 2006)。従って、リセラは顧客相手のコンサルタントに有用な最新情報を入手しておく必要がある。主要なメーカーはリセラを組織的にサポートし、技術情報、顧客情報、商談情報、新製品情報等を供与してきた。

(5) メーカーによる顧客サービス & サポート (顧客・リセラ双方の要求)

前述したように、リセラにとってこの種の生産財は売上高に締める比率が非常に低く、サービス & サポートに関しては手間とコストをなるべく割きたくない状況にある。一方で、顧客は生産財であるがゆえに設置後も長期間の性能維持・保守を期待する。すなわちサ

ービス & サポートに関してリセラは「割愛」、顧客は「手厚い対応」と相反する要求を持っており、双方を満足させる上で特に重要な項目である。

5. 日米のマーケティング戦略比較

上記 5 項目に沿って、事業戦略を加味した日米のマーケティング戦略の比較分析を以下に述べる。

(1) 顧客の業務効率を向上させる製品戦略

米メーカーは顧客が集中処理を行うことを前提に、製品を高速高耐久化することでランニングコストを下げ、顧客の満足を得ようとした。一方で、日本メーカーは、ネットワーク通信速度、PC のプロセススピード向上などの環境変化にあわせて、分散処理向けの小型軽量化を指向した。分散処理型製品は拠点間の書類運搬コストの削減をもたらしこれが集中処理型製品よりも優位に働いた。

また、専任オペレータを前提として多機能が求められる集中処理型に対し、分散処理型では、複数のユーザーが使えるように使いやすさが求められる。日本メーカーは装置の設定や画像調整の頻度を低減する多彩な画像補正機能を実装することで、専門知識を要する専任のオペレータをおく必要がなくなる顧客のメリットと、顧客教育に時間を割く必要のなくなるリセラのメリットを両立させて分散処理の普及に繋げた。

(2) 顧客の ROI の最大化とラインアップ戦略

顧客の ROI という観点では、米メーカーが重視した集中処理型製品では各顧客の処理量とランニングコストによって購買機種が単一決定される。しかし、日本メーカーが重視した分散処理型製品は同一顧客であっても各拠点の処理量によって最適な機種が異なる場合がある。従って、同じ分散処理群内でも顧客に選択肢を与えられなくてはならない。さらに、リセラにとって新規メーカーの採用はスイッチングコストが高くつく。いち早く分散処理型製品のラインアップを揃えた日本メーカーは ROI の最大化という顧客の要求に応えると共に、成長市場でリセラの囲い込みにも成功した。

(3) 流通戦略

現在は各社とも図 1 のようなディストリビュータ経由の流通を行っており、従来からのリセラに対するプロモーション戦略に日米で差異は見当たらない。しかし、米メーカーが指向した集中処理機は機能が複雑なこともありコンサルタント力を有する従来からのリセラ

表8 マーケティング戦略分析表

メーカー	A社(日)	B社(日)	C社(米)	F社(米)
シェア(売上)	27-34%	14-21%	13-20%	5-7%
製品戦略	分散処理向 小型軽量化指向	分散処理向 小型軽量化指向	集中処理向 高速高耐久化指向	集中処理向 高速高耐久化指向
ラインアップ戦略	分散処理型重視	分散処理型重視	集中処理型重視	集中処理型重視
流通戦略	新規流通チャンネル と顧客の開拓	新規流通チャンネル と顧客の開拓	従来からの リセラが対象	従来からの リセラが対象
サービス&サポート戦略	自社サービス+ 外部委託	自社サービス+ 外部委託	自社サービス	部門を他社に 売却した

経由に販路が限定されてしまう反面、日本メーカーは使いやすさを追求し、小型軽量化を果たしたことで、新規製品の需要を持っていたダイレクトマーケター（WEB、電話により販売を行うリセラ）を販路として開拓することができ、スキミングの潜在需要を持っていた一般オフィスに市場を広げることが出来た。

(4) プロモーション戦略

この項目については日米の差は認められない。

(5) サービス & サポート戦略

米メーカーが重視した高速高耐久機は装置が大型で複雑になりサービス、設置には知識と技術を要する。しかし、日本メーカーの製品は小型軽量化によってイーザーメンテナンスになっている。さらに、サービスを自社に加えて外部サービス業者にも依頼している。従って、サービスも収入と考えて自社に取り込もうとする米メーカーよりも、市場の拡大に伴うサービス&サポート業務の増大にも外部活用で迅速な対応を行える体制になっており、顧客とリセラ双方に安心を与えている。

5.1. 日米の戦略比較分析のまとめ

表8に日米戦略比較表をまとめたが、以上で述べたように、製品戦略、ラインアップ戦略、流通戦略、サービス&サポート戦略において、日本が米より顧客とリセラの要求により多くの満足を与えている。結果として、表9に示す「各社シェア」と、「各社の製品を商品として扱っているリセラの比率（InfoTrends, Inc., 2006）」に日本の優位性が現れている。

6. まとめと課題

以上、間接業務用 B2B2B 事業において、最終顧客とリセラ双方の要求事項を項目にまとめ、日米各社の事業戦略と要求事項への対応の視点からマーケティング

表9 リセラの各社製品の取り扱い比率

メーカー	A社(日)	B社(日)	C社(米)	F社(米)
シェア(売上)	27-34%	14-21%	13-20%	5-7%
各社の製品を商品として扱っているリセラの比率	42.6%	46%	25.6%	11.4%

グ戦略を分析した。その結果、「最終顧客とリセラ双方の要求を共に満足させる」日本メーカーの戦略が競争優位性をもたらしていることが明らかになり、さらに、その戦略を実現するための重要因子として「小型軽量化、分散処理、新規流通チャンネルと顧客の開拓、サービス性」を抽出できた。

また、日本が強みを見せている稀少な事業について、その要因を顧客満足の視点で分析して明らかにすることも出来た。

今後、他の間接業務用 B2B2B 事業について分析を進めたい。

なお、本論文の内容は著者の一人が所属する企業の意見ではなく、著者が独自に行ったものである。

(すぎやま かずひで/おさだ ひろし)

引用文献リスト

- 1) 粟島浩二(2004)「卸売業の存立根拠に関する一考察」『立命館経営学』第43巻第3号,pp.131-148.
- 2) InfoTrends, Inc. (2006): 『Delivering Scanning Technologies to the Corporate Market』
- 3) InfoTrends, Inc. (2006): 『Forecast』
- 4) Das Narayandas (2006) 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』Vol.31,pp.103-113
- 5) 矢作敏行(1996)、『現代流通』、有斐閣アルマ
- 6) Peter Baumgartner・Richard Wise (2000) 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』Vol.25,pp.124-137.