

## 研究論文

# 地域中小企業における関係志向のマーケティング戦略と浸透過程

—福井キヤノン事務機株式会社を事例として—

A Relationship marketing and The Infiltration process of the local SME

—A Case: “Fukui CANON Co.,Ltd” —

加賀美 太記\*

- I. はじめに
- II. 日本の複写機市場の競争環境
- III. 福井キヤノンのマーケティングの特徴
- IV. 地域中小企業におけるマーケティングと、その定着における課題  
—おわりにかえて

地域中小企業の課題としてマーケティングが注目を集めている。中小企業の多くは生産財取引を主たる事業としており、そのマーケティングは生産財マーケティングの観点から拡張志向と関係志向とに区別されうる（高嶋・南2006）。後者の関係志向のマーケティングに取り組むことで優良企業となったのが福井キヤノン事務機株式会社である。本稿では、この福井キヤノンのケースにおいて、関係志向のマーケティングを成立させた背景として系列のチャネル政策および市場という競争環境と複写機の製品特性に着目する。そのうえで、福井キヤノンの関係志向のマーケティングという考え方が、長期に渡る顧客を重視するための諸活動の成果として定着したのであり、それに際しては経営革新や情報化を通じて構築された「仕組み」が寄与したことを示す。

**キーワード：福井キヤノン事務機，複写機・複合機，関係志向，マーケティング，地域中小企業**

### I. はじめに

縮小する国内市場，国内大手企業の海外進出，躍進する新興国企業との競争など，地域経済を支える中小企業がおかれた経営環境は日々厳しさを増している。このような競争環境において，地域中小企業が成長を果たしていくために必要とされる経営課題の一つがマーケティングである<sup>1)</sup>。

筆者は前稿（加賀美2010）において，地域中小企業の経営課題であるマーケティングについて，福井県の地域中小企業がその能力をどのようにして獲得しようとしているのかを検討した。そこでは，地域中小企業の成長，とくに新事業展開の成功には意識的なマーケティング戦略が不可欠であり，そのための能力構築における人的・資金

\* 福井県立大学地域経済研究所 客員研究員

的・時間的制約を外部人材の活用などによって突破する必要があることを明らかにした。

しかし、それまでマーケティングという考え方を経験していない地域中小企業に、その考え方を根付かせるには長い時間がかかる。また、中小企業を対象としたマーケティングの内容は、生産財に関するもの、ニッチ市場を対象としたものなど多岐にわたる。このため、地域中小企業におけるマーケティングの実態のさらなる検討が課題となっていた。

以上の課題意識を念頭に置き、本稿では、筆者らのヒアリング調査にもとづいて、福井県の地域中小企業を事例として取り上げて、地域中小企業におけるマーケティングの実態と特徴、さらに組織内への浸透過程を検討する。

事例として取り上げるのは、福井県福井市に本社をおく福井キヤノン事務機株式会社（以下、福井キヤノン）である。同社は1973年に設立されたキヤノン系列の販売会社である<sup>2</sup>。社名に「キヤノン」の呼称が使用されているが、100%地元資本の独立系ディーラーであり、地域中小企業として独自の経営戦略を展開している。なお、2011年1月段階において、京都の平安キヤノンと福井キヤノンの2社のみが「キヤノン」ブランドを関しつづも100%地元資本の独立系ディーラーとして活動している。

福井キヤノンは日本生産性本部が創設した「日本経営品質賞中小規模部門」を2006年に受賞するなど、積極的に経営革新に取り組んでいることで知られる。とくに、現在の福井キヤノンは単なる販売会社ではなく、社内ネットワークやデータベースの構築など、ソフトウェア部門ではあるが製造的側面に進出す

ることで競争力を獲得しようとしている。加えて、2006年にキヤノンが始めた系列販売店の顧客満足度（CS）調査において、2006年から2009年までの4年間トップクラスの評価を受けている（インタビュー、2010年1月27日）。これらの事実から、福井キヤノンは規模こそ小さくとも、イノベーションを繰り返しながらマーケティングの中核である「顧客志向」（若林2004、50～52ページ）を体現している企業であるといえよう。

本稿では、福井キヤノンのマーケティングの実態と特徴を、以下の手順で検討する。第一に、福井キヤノンの競争環境、すなわち複写機販売市場の実態と所属系列であるキヤノンの複写機のチャネル戦略はどのようなものなのか。第二に、福井キヤノンのマーケティングの実態とその特徴は何なのか。第三に、福井キヤノンの事例から中小企業のマーケティング戦略においてどのような示唆がえられるのか。以下ではこれらの諸点について検討する。

## II. 日本の複写機市場の競争環境

### 1. 日本の複写機市場の概況

日本の複写機市場は、日本の企業組織が拡大と近代化を進めた1960年頃、会議などにおける情報伝達手段としての文書需要の増大を背景として成長を始めた。当初の国内出荷台数は年数千台に過ぎなかったが、1963年の富士ゼロックス設立と同社の乾式複写機の発売をきっかけに拡大をはじめた。

近年では、2008年のリーマンショック以降の世界的な景気後退を受けて、2008年、

2009年にかけて国内・国外ともに出荷台数が大幅に減少したが、2010年以降は回復傾向にある。なお、2009年の国内出荷台数は約49万台、国内出荷金額にして約2800億円であった（ビジネス機械・情報システム産業協会webサイト<<http://www.jbmia.or.jp/>>、2011年1月10日閲覧）。

現在の国内で流通している事務用複写機は、複写原稿を読み取った後に、デジタルデータとして処理をおこなうデジタル機が多数を占めている。これらはモノクロ／フルカラーによって区別される。また、インターネットやLANの普及にともなって、従来の複写機としての機能の他に、プリンタ、ファクシミリ、イメージスキャナといった各種機能を搭載したデジタル複合機、あるいはMFP（MultiFunction Printer）と呼ばれる製品が普及しつつある。このため、複写機はコピーをとるだけのスタンドアローン型製品から、ネットワークに繋がった上で、PCなどと連携して様々な機能を実現するネットワーク型製品へとその性格を変えている。以下では、モノクロ／カラー複写機および複合機を総じて複写機と呼ぶが、多機能化・ネットワーク化に言及する際には適宜複合機と記述する。

2010年現在、国内で複写機の自社ブランドの製品販売をおこなっている大手企業は10社である。表1は2009年の複写機の国内市場占有率である。この表から分かるとおり、複写機御三家と呼ばれるキヤノン、リコー、富士ゼロックスの3社がそれぞれ20～30％程度のシェアを持ち、これら3社で市場全体の約8割を占める寡占競争構造にある。

表1 2009年の複写機・複合機の国内市場占有率

	社名	市場シェア
1	リコー	28.6%
2	キヤノン	27.3%
3	富士ゼロックス	23.0%
4	上位3社合計	78.9%
5	シャープ	11.3%
6	コニカミノルタビジネステクノロジーズ	7.6%

出所)『日経産業新聞』2010年7月27日朝刊

## 2. 複写機流通の実態

複写機は事業用途が中心の産業財であり、主要な取引先は個人ではなく事業所であるため、大手量販店などの小売店の店頭販売ではなく販売店と顧客企業との間でBtoB取引されるケースが一般的である。そのため、他の産業財同様に、顧客に対しての営業が販売活動の中心となる。

このような事務用複写機の流通チャンネルは、メーカーが各都道府県あるいは主要地域においた販売子会社を通じて現地の事務機販売店との契約で営業を展開する代理販売、メーカー本社あるいは販売子会社が直接官公庁や大手企業などの顧客と取引する直接販売の二通りに区別できる。

前者の中核となる各都道府県の事務機販売店はメーカーからの出資を受けたもの、メーカーとは資本関係にない独立店などによって構成されており、家電産業、自動車産業などと同様に強固な系列が存在する<sup>3</sup>。しかし、家電産業や自動車産業同様に、昨今では事務機産業においても流通効率化を目指した現地の事務機販売会社の系列や、系列販売子会社の統合といった動きが顕著で

ある<sup>4</sup>。

また、事務機販売会社の競争内容も変化している。特に前述の製品のネットワーク化やインターネットの普及を受けて、福井キヤノンを含む独立系ディーラーにとって、従来からの競争相手であった同業他社だけでなく、メーカー直販との競合も増えつつある<sup>5</sup>。

なお、複写機の販売においてはリースの形態をとるのが一般的である。この場合の複写機の商物流は、メーカーの営業あるいは販売店が顧客への営業活動をおこない、商談の成立後、製品の所有権はリース会社へ、製品そのものは顧客へと納入されるという流れをたどる。

### 3. キヤノンの複写機のチャンネル政策の特徴

上記のような複写機市場の状況と流通実態を踏まえた上で、次に福井キヤノンが属するキヤノンの複写機における流通チャンネル政策を確認しよう。

現在、キヤノンは自社製品の国内販売を系列販売会社であるキヤノンマーケティングジャパン（以下、キヤノンMJ）に任せている。具体的には、開発および生産をキヤノン本社が担当し、販売、アフターサービス、またソリューションサービス、広報宣伝といった国内販売に関わる全ての業務はキヤノンMJが担当する製販分業体制となっている。また、キヤノンMJはキヤノン系列ではあるが、キヤノンの出資比率は55.1%にとどまり、比較的自由な事業を展開している点の特徴である（キヤノンマーケティングジャパン2009）。

キヤノンが複写機の販売を始めたのは1966年である（キヤノン史編集委員会1987, 82ページ）。当時の流通チャンネルは、キヤノンが事務機の各地域販売代理店に卸し、販売代理店が顧客に販売する二段階のものであり、顧客へのキヤノン直販チャンネルは存在しなかった（滝川1992, 47ページ）。

1968年に画期的な複写技術であるNP（New Process）方式の開発<sup>6</sup>に成功したキヤノンは、同方式による複写機の拡販を目指して、販売代理店であったマイクロシステム株式会社と西村事務機株式会社、およびキヤノン本体の事務機営業部門を合併し、複写機販売を一手に担うキヤノン事務機販売株式会社を設立した。1968年のことである。同時に、3社のサービス部門を合併して、キヤノン事務機サービス株式会社として独立させた（キヤノン史編集委員会1987, 112ページ）。キヤノン事務機販売とキヤノン事務機サービスの設立というチャンネルの再編成は、事務機市場において、チャンネルの合理化を進めることで、販売体制を強化することを目的としたものであった（山内2010a, 153ページ）。

その後、複写機市場の拡大にともないメーカー間での値引き競争も激化した。また、複写機と並ぶ事務機の代表的製品であった電卓の価格下落はいっそう激しかった。そのため、グループ全体の販売効率化を目指して、1971年にキヤノンカメラ販売、キヤノン事務機販売、キヤノン事務機サービスの3社を合併して、キヤノン販売株式会社（現キヤノンMJ）が設立された。社内的には、1977年に事務機営業本部が、1978年には複写機営業部が設立された（キヤノン史編集

委員会1987, 162, 231~232ページ).

このキヤノン販売の下でテリトリー制が敷かれ、特約店・代理店を含めた全国ディーラー網が整備された。キヤノン販売は、他の日本メーカーと同様に、あるいはより積極的にディーラーの組織化、販促りベントや営業支援施策の拡充、セールスマンの教育活動などを進め、自社の流通チャネルの維持・強化に努めた(滝川1992, 136~146ページ)。

このような積極的な販売網構築の取り組みの背景には、複写機という製品特性が大きく影響している。それは複写機の持つ消耗品ビジネスという性格である。複写機のビジネスモデルは、複写機本体の販売だけではなく、機器を利用する過程においても、トナーや用紙といった消耗品(サプライ)と、定期メンテナンスや故障修理などの保守料から利益をあげるものである。稼動している複写機の数が多ければ多いほど累進的に利益も上昇するビジネスモデルである。ゆえに、何よりも本体の販売台数を稼ぐことが重要視される。くわえて、複写機は事業用途が主である産業財であり、顧客との長期の信頼関係の構築が必要であったこと、価格だけでなく同時にアフターサービスや保障が製品選択に際して決定的であり、それに対応するための緻密な販売網が必要とされたことなどが、積極的な販路構築が進められた理由である<sup>7)</sup>。

現在、競争環境の変化を受けて、リコーや富士ゼロックスがチャネルの統合・再編、とくに直営化を進める一方で、キヤノンおよびキヤノンMJのチャネル政策は直営化を無理に進めることなく、地域ディーラーの

強化やディーラー間の平準化を重視するなど、前二者とは対照的な政策を採用している(ヒアリング調査, 2011年1月14日)。

背景には、キヤノン独自の事情がある。カメラメーカーとして出発したキヤノンは、ゼロックスやリコーに続いて複写機販売を始めたが、カメラとは全く異なる製品である複写機の販路構築に関して、資金的・経験的な制約を抱えていた。1971年に設立されたキヤノン販売だが、カメラ同様に販売店への卸売を主要な業務としており、1977年まで事務機の直販担当セールスマンを一人も抱えていなかった。同時期、ゼロックスやリコーが東京だけで2000人のセールスマン体制を敷いていたのに比較してあまりに貧弱であった(ルイス・クラーク1994, 65ページ)。

キヤノン販売は、1977年に社長に就任した滝川精一の下、急速に自社営業部門の強化と販路構築を進めていくのだが、この競争初期において存在した販路構築上の課題が、その後のキヤノンの複写機の流通チャネル政策における優秀なディーラーの確保と活用を図るという特徴の背景であった。

### Ⅲ. 福井キヤノンのマーケティングの特徴

ここまで福井キヤノンが競争する複写機市場の概要と、系列であるキヤノンのチャネル政策を確認してきた。この環境において、福井キヤノンはディーラーを重視するキヤノン系列の顧客満足度調査で、常に全国トップクラスの評価を獲得するなど、非常に高い評価を受けている。以下では、そのような成果をもたらしている福井キヤノ

ンのマーケティングの特徴について検討しよう。

## 1. 福井キヤノン事務機株式会社とヒアリング調査の概要

福井キヤノン事務機は、福井県福井市に本社を置く事務機の販売会社である。2010年度の概況は年商（売上高）13.2億円であった。2010年10月時点の従業員数は57名（社員52名、パート5名）である。主な事業内容は、キヤノン製複合機をはじめとする各種の情報機器、コンピュータ、通信機器の販売である。また、システムインテグレーション、ネットワークセキュリティ構築ならびに各種情報機器の保守・メンテナンスとシステムサポート、サプライ供給なども手がけている。現在、福井県内の官公庁および事業所約6,000件を取引先とする地域中小企業である（ヒアリング調査、2011年1月14日。および福井キヤノン事務機株式会社ウェブサイト〈<http://www.fukuicanon.co.jp/>〉より、2011年1月11日閲覧）。

この福井キヤノン株式会社へのヒアリング調査をおこなったのは、福井県立大学上総康行教授、福井県立大学境宏恵准教授、九州産業大学足立洋講師、福井県立大学経済・経営学研究院院生2名および筆者の計6名である。主なヒアリング対象者は、福井キヤノン事務機株式会社代表取締役社長の玉木洋氏、同専務取締役の岩瀬裕之氏の2名、総時間は約6時間であった。ヒアリングはテーマ・質問項目を設定した上で、そのテーマに関する先方からの説明を受けた後に、質疑に回答していただく形で進められた。

## 2. メーカー依存型経営の時代

福井キヤノンが設立された1973年以降、すなわち1970～80年代は基本的に日本の複写機市場は拡大期であった。日本の経済成長に歩調を合わせて事業所数は拡大を続け、経済のサービス化によって事務業務が増加するなど、複写機需要は拡大の一途を辿った。このような市場拡大期にあつては、市場分析や個別顧客への適応といった経営戦略や営業戦略よりも、顧客への営業機会をとにかく増やすことが成果に繋がると考えられ、複写機メーカー各社は、セールスマンを増やして流通ルートを増やすという方針のもと、販売網の構築・強化に取り組んだ。

事態は福井県でも同様であった。福井キヤノンの主な顧客である福井県内の法人事業所数は増加を続けていた。この時期、市場シェアはセールスマンの数、販売拠点の数、訪問回数3要因で決定されると考えられており、全国の他のディーラー同様に福井キヤノンもセールスマンの採用を増やすといった取り組みを進めた。当時の営業は「勘と根性と経験の3K主義の営業」（ヒアリング調査、2010年1月27日）と言われた。どこかに顧客となる企業はいるのだから、とにかく足を棒にして歩き回って多数の事業所を訪問すれば、どこかで必ず契約は取れるという考え方にもとづいていた。

当時の福井キヤノンの経営について、玉木社長は「割り当てられた台数をとにかく販売することだけ考えた、採算性も人材教育も考えないメーカー依存型経営だった」（ヒアリング調査、2010年1月27日）と振り返る。とはいえ、市場は拡大を続けており、

メーカー依存型の経営でも収益は上がり、右肩上がりの成長を続けていた（ヒアリング調査、2010年1月27日）。

### 3. 「自ら考える経営」——関係志向のマーケティング

しかし、そのような時代も90年代に入るとともに終わりを告げる。バブル崩壊を契機とする日本経済の景気後退、さらに複写機市場の飽和化が生じたのである。1992年には福井キヤノン創業以来で初めての赤字決算となった。これを契機として、福井キヤノンはメーカーのマーケティング戦略に依存する経営から、「自ら考える経営」（ヒアリング調査、2010年1月27日）に取り組むようになる。この「自ら考える経営」についてマーケティングの視点、主に市場分析と営業・製品戦略から検討する。

#### (1) 市場分析とマーケティングの方向性

まず、福井キヤノンは複写機に関してはキヤノン系列のテリトリー制の下にある。そのため、複写機の販売先は福井県内の事業者に限られている。その福井県市場の概況だが、日本全国と同様80年代までの右肩成長の時代の終焉とともに、福井県の経済状況も大きく変化し、市場規模は停滞・縮小傾向へと変化した。表2は福井県の民営事業所数の推移である。2000年以降は、繊維、土木、眼鏡産業などの衰退が進み、事業所数の減少がより顕著になったことが確認できる。そのため、現在の福井キヤノンにとっての焦眉の問題は市場規模の縮小にある。岩瀬専務によれば「他社に取られた顧客よ

りも、倒産などで喪失した顧客のほうが倍近い」（ヒアリング調査、1月14日）とのことである。

表2 福井県の民営事業所数の推移

調査年	事業所数
1981年	54,650
1986年	55,825
1991年	54,897
1996年	53,901
2001年	50,553
2004年	47,823
2006年	46,661
2009年	46,256

出所) 総務省統計局「事業所・企業統計調査」各年度版、および「経済センサス」平成21年度を参考に筆者作成。

加えて、複写機市場は既に飽和状態にあり、新規需要が拡大する見込みは少ない。福井キヤノンの2003年～2009年における複写機の総販売台数の内、新規・増設は平均で15%程度に留まる。なお、約65%が自社からの買い替え、残り20%が他社からの買い替えである（ヒアリング調査、2011年1月14日）。

このような状況において、福井キヤノンは顧客区分を明確にすることで、ターゲット毎の営業戦略を設定している。2004年から2007年までの顧客区分は企業規模と複合機導入の有無によるものであった。企業規模に応じてMajor, Middle, Minorの三段階および官公庁の四段階に分類した上で、複合機の導入の有無を基準としたものである。

しかし、2007年に複写機販売だけでなく、ソリューションビジネスへの対応を目的とした顧客区分へと変更をおこなった。従業員数と取引の継続性を区分の軸とし、複写機の導入状況ではなく取引内容に応じてロイヤル度を5段階で評価するように変更

したのである。

なお、現在の福井キヤノンには官公庁の戦略上の比重を相対的に小さくしている。官公庁は入札制度であり、価格については全国組織の販売会社の競争力が強く、単純な価格競争がメリットをもたらさないと判断しているためである（ヒアリング調査、2011年1月14日）。

これらの顧客区分を基礎として、福井キヤノンは「日本一のソリューション&サポートカンパニーへ」を戦略の基本方針とし「ソリューション&サポートで生涯顧客づくり」を中期計画として掲げた。たとえば、顧客満足に大きな役割を果たすサービス部門では、「ロイヤル顧客づくりと鉄壁のガード」をテーマとしている。ロイヤル顧客とは、取引頻度・期間も長く、問題や要望があった際には必ず相談される関係にある顧客を指す。鉄壁のガードとは、そのような関係の構築を通じて、他社への顧客流出を防ぐという意味である（ヒアリング調査、2010年1月27日）。

このように、福井キヤノンの基本的な戦略は、限定された市場において、いかにして顧客の満足度を高めて、顧客との関係を深めるかに焦点を当てたものとなっている。これは生産財マーケティングにおける「拡張志向の生産財マーケティング」（高嶋・南、2006、189ページ）と「関係志向の生産財マーケティング」（同書189ページ）という区別の後者に当たるものと言えよう。

## (2) 営業・サービス戦略——関係志向への組織的取り組み

前項では、福井キヤノンのマーケティングが「関係志向」であると述べた。次に、

この「関係志向」がどのように具体化されているのか、またそれがどのように組織に浸透したのかについて、各種の活動から整理する。

### ①契機としての「ダウンタイム60」

1992年に初の赤字決算となった福井キヤノンでは、「自ら考える経営」の第一歩として経営の効率化に取り組んだ。社内ネットワークと顧客管理システムを整備し、複写機の経年管理データにもとづいた計画訪問など、業務の「無駄取り改善活動」（ヒアリング調査、2010年1月27日）を進めたのである。結果、翌93年には黒字転換を果たすことなる。

しかし、効率化だけでは限界があるとの認識からさらなる経営革新、とくに顧客満足度の向上が方針として検討され、組織的に取り組まれることになった。その活動の端緒かつ代表が「ダウンタイム60」活動である。

ダウンタイム60活動のきっかけは、キヤノンが行った全国CSアンケートである。この調査によれば、顧客の要望全体の85%を占めたのが「壊れた時に、とにかく早く来て、早く直して欲しい」という内容に関連する各項目であった。この調査結果を受けて、福井キヤノンの実態を社内で計測したところ、故障連絡から修理完了までの時間は「平均83分」という結果であった。これでは顧客は満足してくれないということで、この対応時間を60分以内にまで縮めることを目標とした活動が「ダウンタイム60」である。

当初は、サービスマンを中心として、「も



ういっぱいいっぱい」「時間を決めたところで早くならない」「精一杯やっている」（ヒアリング調査，2010年1月27日）といった強い抵抗があった。しかし、玉木社長や当時サービス部門の責任者であった岩瀬専務らの、サービスを測るには客観的な指標が必要だという強い意向によって、1996年初頭に導入が決定された。

とはいえ、精神論で解決できるような問題ではない。60分以内の修理を実現するために幾つかの対策がおこなわれた。一つ目は、顧客からの連絡を社外に出ているサービスマンに適宜連絡し、情報の共有と効率化を目指したディスパッチ・システムの導入である。

これとあわせて重要な役割を果たしたのが、二つ目の対策であるジョイントテリトリ体制である。当時、技能職であったエンジニア（＝サービスマン）は1チーム4～5名のチームの下で担当エリアが固定化されており、チームごとに縄張り意識が強かった。そのため、チーム間での連携が不十分であった。そこで、共有の担当エリアを設定し、トラブル発生時に近くにいた担当者が訪問することとした。こうして、エンジニア同士での協力関係を促進する仕組みとしたのである。

三つ目に、サービス部門のスキルアップと情報共有を目的とした技術研修も実施するなど、技術力向上による修理時間の短縮にも取り組んだ。加えて、定期点検を使用頻度に応じた頻度を設定するなどして業務の効率化も追求した。当時のエンジニア一人の担当数は140社程度であったが、この取り組み以降効率化が進み、現在では一人180

～200社程度を担当するようになっている（ヒアリング調査，2011年1月14日）。

このようにダウンタイム60実現のための仕組みづくりを進めたのとあわせて、サービス担当者の意識改革も進めた。とくに徹底したのは顧客目線である。前述のアンケートを用いて、ダウンタイム60が顧客の要望であること、それを実現することの意義についてトップが丁寧に語った。また、朝礼時に前日の情報を共有する機会を設けるなど、サービス担当者が主体的に顧客との関わりを意識できるような仕組みを考案した。

これらの取り組みによって、福井キヤノンは半年後の7月には修理完了までの平均を57分にまで短縮し、ダウンタイム60を達成したのである。

ダウンタイム60の成功は顧客満足を向上させたが、より重要なのは社内に顧客志向を浸透させる契機として大きな役割を果たした点にある。この点について、玉木社長によれば「ダウンタイム60分を実践して、お客様からの感謝の言葉が増えて、サービスマンのやりがいが増えて、セールスとの協力関係も出来た。社内にお客様目線でモノを考えることの大事さが理解された」（ヒアリング調査，2010年1月27日）とのことである。

現在では、ダウンタイム60のクオリティ向上が図られており、顧客からの連絡があってから30分以内に到着するレスポンス30活動、またトラブル全体の何パーセントを60分以内に修理したかを計る指標としてカバー率を設定し、トラブルごとの分散を出来る限り抑える取り組みを進めている。

## ②組織的な関係志向強化の取り組み

上記のダウンタイム60が福井キヤノンの「関係志向」の出発点であるが、この他にも顧客視点で事業を進めるための取り組みが福井キヤノンではおこなわれている。とくに、重視されているのはダウンタイム60のきっかけとなった「顧客の声」を拾い集める活動である。

顧客情報の収集と活用を目指した取り組みの端緒は、98年に導入された「CSカード」である。これは顧客からの苦情や要望などを社内で迅速に共有化し、全体で改善・再発防止を検討することを目的としたものである。苦情や要望を記入したCSカードを発行し、独自のデータベースを構築するという仕組みであった。特徴的なのは、営業やサービスといった顧客との接点が多い部署だけでなく、総務や経理、販売管理といった支援部門を含めた全社にこの仕組みを取り入れた点である。

しかし、この活動は5年ほどで挫折する。背景には、「苦情は会社の仕組みの問題とし、絶対に社員を責めない」（ヒアリング調査、2010年1月27日）という活動の前提が崩れ、社員間のコミュニケーションに障害が生じつつあったことにある。

そのために、顧客の声を聞く活動を福井キヤノンの組織風土に合わせる取り組みが検討され、2004年に導入されたのが「こんなこといわれちゃいました～活動」である。基本的な部分はCSカードと同様の仕組みであったが、この活動においては社員の主体性を重視し、社員間のコミュニケーションを促進する点が重視されるようになった。実際に使用する社員の声を反映させたデー

タベースの改善に始まり、部署間の垣根を越えたミーティングの定期化や、支援部門に対しての営業活動の学習・研修会など、社員からのボトムアップの提案を積極的に採用したのである。結果、ダウンタイム60などで培われていた「全員がCS担当」（ヒアリング調査、2010年1月27日）という組織内の顧客の声を重視する風土がいつそう強化され、セールスとサービス、さらに支援部門との連携が実現している。

現在では、後述するソリューションビジネスの拡大を見越して、改めて顧客の声を検討するために「コンシェルジュカード」を作成し、複写機や事務用品といったモノにこだわらず、顧客の事業上の悩みや要望を大小問わずに収集する活動に取り組んでいる。

営業に留まらない全社規模での組織的対応と、それを実現するための「仕組み」づくりによって、福井キヤノンは全国CS調査で長年に渡って高い評価を受けている。また、買換顧客の8割が福井キヤノンからの買換えを希望するにいたっている（ヒアリング調査、2011年1月14日）。この成果から明らかのように、顧客を重視する関係志向の取り組みは福井キヤノンの競争力となっている。

## (3) 製品戦略——地元資本の能動性を活かした戦略

まず、福井キヤノンは販売会社、すなわち流通業者であってメーカーではない。また資本関係を持たないとはいえ、系列に属しており、製品戦略の大部分が提携相手であるキヤノンおよびキヤノンMJに基本的に

は規定されることになる。しかし、今日の複写機販売のポイントになっているソリューション化との関係では、ソフトウェアなどの領域で非キヤノン製品も導入している点が特徴である。

現在の複写機が様々な機能を搭載した複合機へと進化したことは既に述べたが、それを受けて複写機販売の課題も大きく変化している。従来の価格やサービス体制といった固定的な要素による競争から、顧客の要望に応じてソフトウェアや他の機器を組み合わせて販売するソリューション化が進行している。その際に、様々な選択肢を有するという事は、特定の提携相手に選択肢が限定される場合よりも対応力が上昇することを意味する。

さらに、福井キヤノンは、前述の経営革新活動において顧客管理データベースやCSカードといった自前のイントラネットワークを整備し、独自のデータベースを作成・運用してきた。このようなノウハウの蓄積により、ソリューション化に必要なとされるソフトウェア部門やネットワーク化についても十分な対応力を持っている。

市場側の要件に目を向ければ、地域特有の事情が福井キヤノンに味方している。福井キヤノンの主要顧客は福井県内の地域中小企業である。これらの企業のソリューション需要の内容は、大企業のそれとは大きく異なっている。数十万人規模の情報を管理する大規模情報システムの構築などではなく、日々の業務効率化を実現する比較的簡単なシステムやデータベースの構築がその主な内容である。そこで問われるのは高い専門性ではなく、低価格で迅速に顧客の

要望に沿った提案が出来る能力である。つまり地域中小企業を対象としたソリューションビジネス市場は、複写機販売を通じて顧客との深い信頼関係を結ぶことで顧客のニーズを正確に捉えることができ、地域中小企業の特徴として意思決定が迅速で、なおかつ自社の経験を活用することができる福井キヤノンが競争力を発揮できる市場なのである。

さらに、最終の出力装置である複合機やPCといったハードを自社保有するため、ハードを含めたフルセットのソリューション提案が可能であり、かつサービス体制が充実している点も、競合相手であるシステムベンダーとの間では競争優位となっているそうである（ヒアリング調査、2011年1月14日）。

ソリューション化に対応できず、ソリューション事業を直営店へ丸投げしたり、あるいは事業売却や廃業を選択したディーラーも多い。そんな中で、福井キヤノンのソリューション化への対応力が競争力となっている。これを支えたのは、独自資本としての経営戦略の能動性である。自社独自の経営戦略を持つ必要に迫られたからこそ、自前のシステムを開発・運用したのであり、系列に捉われない多様な製品選択が可能となっている。

さらに見過ごせないのは人材育成に関する点である。福井キヤノンではソリューション化に応じて、新規にシステム・エンジニアを雇用するのではなく、事業効率化によって余裕が出来たサービス部門の人材を異動させ、担当者として一から育成することで対応している。また、複写機がデジタ

ル複合機となり、トラブルが機械的なものだけでなく、システム・ソフト的なものも含まれるようになってからは、エンジニアにソフトウェアやシステム関係の技術研修を義務付け、対応できるように取り組んでいる。

ヒト・モノ・カネといった経営資源が不足する中小企業において、上述のような既存人材の積極的な活用によって対応を図っている点は、福井キヤノンの戦略の特色であると言える。

#### IV. 地域中小企業におけるマーケティングと、その定着における課題—おわりにかえて

以上、日本の複写機市場の競争状況と、その渦中で福井キヤノンが進めたマーケティングの特徴を検討してきた。おわりにかえて、本稿の事例分析から明らかになった諸点をまとめておこう。

まず、福井キヤノンのマーケティングは既存顧客との関係を深めることを目的とした関係志向のマーケティングであった。福井キヤノンには系列のテリトリー制、市場の成熟化といった成長に対する制限が存在しており、これを突破する方法が関係志向のマーケティングだったのである。加えて、複写機という製品特性も関係志向のマーケティングの強化に影響した。信頼関係が重要な要素となる産業財であり、販売だけではなく保守・管理からも収益をあげる複写機のビジネスモデルは、顧客との関係を深めるマーケティングを要求していたためである。このように、福井キヤノンの関係志向のマーケティングの背景には、自社の標

的市場とビジネスモデルの2つの要因が存在していたのである。

この関係志向のマーケティングは、競争の争点がソリューションへと移るにつれ、より重要となっている。当初は、複写機ビジネスの強化を目的とした営業・サポート体制の充実であったが、新しい事業分野であるソリューション分野においても競争力に繋がっている。迅速さや低価格、あるいは身近に相談できる利便性など、地域中小企業のソリューションビジネスにおける顧客ニーズへの適応力、すなわち意思決定の迅速さ、顧客ニーズに最適化することによる低価格、手厚いサポート体制などが現在の福井キヤノンの強みである。これらは地域中小企業としての特色であると同時に、地域にこだわった関係志向のマーケティングの成果である。

このような福井キヤノンの競争力を支える関係志向のマーケティングを支えたのは、それを実現するための各種の長期的かつ組織的な取り組みと、100%地元資本として活動する独自資本としての能動性であった。

「ダウンタイム60」や「こんなこといわれちゃいました～活動」といった顧客の声を集め、応える活動が経営陣を中心として、体系的に取り組まれる中で、組織内における関係志向の組織風土が構築・強化され、顧客との長期的な信頼関係を醸造したのである。この過程で重要だったのは、経営トップの強い意志と従業員からのボトムアップ型の両面からの経営革新、さらに関係志向を定着させるための「仕組み」であった。福井キヤノンは早くから情報化を進め、部署の垣根を越えて顧客情報の共有化をおこ

なった。このような土台を基礎として、全社員が顧客の声を重視する風土が築かれたのである。

また、キヤノンとの資本関係を持たないということが、自社独自の経営戦略を要求することで能力構築に影響した。メーカーのマーケティング戦略に依存しない経営を考えたからこそ、自らがマーケティングに取り組んで競争力を獲得しようとしたのである。

このように福井キヤノンは「関係志向のマーケティング」を組織全体で徹底し、そのための仕組みを自らで構築してきた。地域中小企業の課題としてマーケティングが浮上する中で、福井キヤノンの事例は、地域中小企業がマーケティングという考え方を浸透させ、組織内で血肉化させる過程の課題について示唆を与えてくれる。すなわち、大手企業など他社の経営戦略に従属するのではなく、自社独自の経営戦略を持つことの重要性、それを定着させるための「仕組み」作りの重要性などである。

福井キヤノンの関係志向のマーケティングは、制限された市場と中核事業のビジネスモデルという要素に大きく影響されているように、マーケティングの方向性は各企業の既存の経営資源や競争環境に左右される。いずれにしても、生産過程や販売量にだけ焦点を当てるのではなく、自社の顧客へと関心を向けるマーケティングに地域中小企業が取り組むためには、下請けや系列などからの自由を担保するだけの何らかの条件、技術力や販売力を確保する必要があるだろう。同時に、マーケティング的な発想を組織内に定着させるための長期的な仕

組みが不可欠となるだろう。

福井キヤノンにとっては、縮小市場である福井県経済の活性化への対策、あるいは県外や海外などのテリトリー外部の市場へどのようにして進出していくかが今後の課題となるだろう。マーケティングを中心とした、これまで以上の経営革新による福井キヤノンの躍進に期待したい。

### 謝辞

本稿の執筆に際しては、福井キヤノン事務機株式会社代表取締役社長の玉木洋氏、同専務取締役の岩瀬裕之氏の両氏に格別のご理解とご協力を賜った。お二人のご協力は本稿の執筆において不可欠であった。末筆ではあるが、深く感謝を申し上げたい。

### 【参考文献】

- 青木俊昭 (2001) 「地域・地場産業のマーケティング」『叢書 現代経営学④ 21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房、225～249ページ。
- 太田一樹 (2008) 『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略—マーケティング・マネジメントからのアプローチ—』ミネルヴァ書房。
- 尾崎久仁博 (1998) 『流通パートナーシップ論』中央経済社。
- 加賀美太記 (2009) 「技術優位にもとづく長期継続的なOEM供給に関する考察—キヤノンにおけるLBPのOEM供給を事例として—」『流通』No.24、37～49ページ。
- 加賀美太記 (2010) 「新事業展開とマーケティング能力の構築過程—地域中小企業「アイテック株式会社」を事例として—」『ふくい地域経済研究』第10号、43～56ページ。

ジ.  
キヤノン史編集委員会 (1987) 『キヤノン史  
技術と製品の50年』キヤノン株式会社.  
キヤノンマーケティングジャパン 『事業報告  
書』各年度版.  
小林哲・南知恵子編 (2004) 『流通・営業戦  
略 (現代のマーケティング戦略③)』夕斐  
閣.  
塩地洋 (2002) 『自動車流通の国際比較—  
フランチャイズ・システムの再革新を目指  
して』夕斐閣.  
嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵  
(1998) 『マーケティング革新の次代④  
営業・流通革新』有斐閣.  
高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略—顧客  
適応と標準化—』千倉書房.  
高嶋克義 (2002) 『営業プロセス・イノー  
ベーション市場志向のコミュニケーション改  
革』夕斐閣.  
高嶋克義・南知恵子 (2006) 『生産財マーケ  
ティング』夕斐閣.  
滝川精一 (1992) 『起業家スピリット～逃げ  
るな、嘘をつくな、数字に強くなれ』日本  
経営協会総合研究所.  
中小企業庁 『中小企業白書 各年度版』ぎょ  
うせい.  
福井キヤノン株式会社 (2007) 『2006年度  
経営品質報告書 [要約版]』福井キヤノン  
株式会社.  
マイケル・D・ハット／トーマス・W・スペ  
イ著、笠原英一訳 (2009) 『産業財マーケ  
ティング・マネジメント』白桃書房  
丸島儀一 (2002) 『キヤノン特許部隊』光文  
社.  
日本経済新聞社編 (2004) 『キヤノン式 高

収益を生み出す和魂洋才経営』日本経済新  
聞社.  
矢野経済研究所 (2002) 『2002年版 複写  
機指示用の展望と戦略』.  
山内孝之 (2008) 「メーカー系列販売会社の  
有効性の検討」『阪南論集 社会科学編』  
Vol.44 NO.1, 95～106ページ.  
山内孝之 (2010a) 「メーカーと系列販売会  
社の関係性の変容—キヤノンとキヤノンマ  
ーケティングジャパンの事例から—」『阪  
南論集 社会科学編』Vol.45 NO.2, 149  
～165ページ.  
山内孝幸 (2010b) 『販売会社チャネルの機  
能と役割—流通系列化のダイナミズム』  
中央経済社  
ルイス・クラーク著、飯田雅美訳 (1994) 『日  
本の異端経営者 キヤノンを世界に撃った  
男・滝川精一』日経BP出版センター.  
若林靖永 (2004) 『顧客志向のマス・マーケ  
ティング』同文館出版.

注)

- 1 たとえば『中小企業白書2009年度』版で  
は、「中小企業による市場の創造と開拓」  
と題し、1章を割いて市場創造活動につ  
いて言及している。また、東京および大  
阪の両商工会議所が会員企業に対してお  
こなった経営課題に関するアンケートで  
も、マーケティングや販路・市場拡大と  
いった項目が多数を占めている。
- 2 設立以前は先代社長が他社の複写機を取  
り扱う販売店を営んでいたが、当時進め  
られた流通系列化政策への反発とNP複写  
機というキヤノンの新技術製品の存在か  
らキヤノン系列の代理店への転換を決意

- したのが同社設立の経緯である（ヒアリング調査，2010年1月27日）。
- 3 家電および自動車産業などの流通系列化は日本的流通の特徴の一つされ，既に数多くの優れた先行研究が存在する．各種産業のチャンネル政策に焦点を絞った近年の研究としては，尾崎（1998），塩地（2002），山内（2010）などがあげられる．
  - 4 富士ゼロックスは2005年に販社の再編をおこなっており，全国34社の販売会社を完全子会社化している．また，リコーも2010年7月に各地域の販売会社6社を合併して，全国一社の販売体制へと再編している．
  - 5 日本事務機器流通団体連合会による『「事務機器流通実態調査」報告書<速報版>』より（日本事務機器流通団体連合会webサイト<<http://www1.ocn.ne.jp/~nomda/page027.html>>）．
  - 6 当時の普通紙（PPC）複写機は，世界的にゼロックス社が特許を持って独占的に事業をおこなっていた．ゼロックス社の特許による複写技術の防衛は，当時あと20年は破られないと言われるほど強固なものだったが，キヤノンはゼロックス社の特許に抵触しない新しいシステムとしてNP方式の開発に成功したのである．なお，同システムを搭載した複写機「NP1100」は2年後の1970年に発売されている（丸島2002）．
  - 7 なお，筆者は，キヤノンのLBP（レーザービームプリンタ）を事例として，消耗品ビジネスにおける販路拡大を国際展開との関係で検討している（加賀美2010）．
  - 8 後述するが，複写機以外の製品やサービス，たとえばソリューションビジネスにはテリトリー制は適用されない．