

# コニカミノルタIJ株式会社

## 5年で中国市場攻略に成功した 5つのポイントとは？

大野彰得氏 コニカミノルタIJ株式会社 代表取締役社長 兼 コニカミノルタホールディングス株式会社 執行役

独特の商習慣や風土をもつ中国市場の開拓には人脈や経験が重要とよくいわれる。しかしコニカミノルタIJの大野彰得社長は中国市場でのビジネス経験が全くないなかで、短期間で大判プリンター用ヘッドの分野でトップシェアを築き上げた。その成功要因はどこにあったのだろうか。

家庭用プリンターの主流を占めるインクジェットは、あまり知られていないが商店の大判ポスターの印刷など産業用途にも使用されている技術である。

コニカミノルタIJはこうした産業用インクジェットプリンターの基幹部品であるヘッド部分の製造、販売を手がけている。同社は、コニカミノルタのインクジェット関連事業分社化により2005年に設立された。現在の主戦場は成長著しい中国市場で、主な顧客は現地の大判プリンターメーカーである。

「今、大判プリンターが一番売れているのは中国です。2005年に当社が中国市場に参入したときは、そのプリンターの基幹部品となるヘッドに関しては同業他社が95%という圧倒的なシェアを占める状況でしたが、現在は当社が顧客数で約6割のシェアを占めるようになりました」(大野社長)

コニカミノルタIJは、いかに短期間で中国市場を攻略したのだろうか。

### プリンター本体から ヘッドの販売へ方向転換

コニカミノルタでインクジェット技術の研究部隊



1953年愛媛県生まれ。関西で育ち、大学卒業後コニカ株式会社に入社し総合企画室に配属。ドイツ現地法人の立ち上げや情報機器のSCM構築等に従事後、2005年にコニカミノルタIJ代表取締役社長に就任。

が発足したのは1995年までさかのぼる。廃液の出る銀塩写真にとって代わる環境に優しい技術として位置づけられ、次世代のミニラボ(写真フィルムの現像所)やプリンター事業などが構想されていた。実際にプリンターの試作機を展示会に出展し高い評価を得たこともある。

それにもかかわらず、プリンター本体ではなくヘッドという部品の製造販売という事業形態で中国市場に斬り込んだのは、いくつかの理由があった。

「プリンターを売るには販売チャネルの構築やマーケティングを行う必要があります。しかし当時のわれわれにはそのリソースがないうえに、プリンターを市場に出すというと、顧客から『ここが悪い』『これで

は買えない』といろいろ注文を受けました。ところがヘッドに関しては『競合会社よりも品質がいいらしいじゃないか』と向こうから引き合いがきたんです」

そんな時期に当時、中国市場で先行していたイギリスの同業企業からOEM生産のオファーが舞い込んだ。その企業はコニカミノルタに対しインクジェットの技術ライセンスを供与している企業であるが、コニカミノルタの開発した従来の4倍のノズル数をもつ高性能ヘッドを品揃えに加えたいという意図があった。中国市場を一から開拓するのは難しい。そこで営業網をすでに確立している同社が、ライセンス供与しているコニカミノルタIJのヘッドを販売しようとの提案だった。

当初、大野社長はこのオファーに対し検討を進めていった。しかし条件は不利で、全く折り合わなかった。「もうこれは自分でやる」と、ついに大野社長は自社で中国へ進出する決断を下したのである。

### 信頼するパートナーと「中国開拓団」で市場シェアを急拡大

コニカミノルタIJが中国におけるヘッドの外販を本格的にスタートしたのは、コニカミノルタから分社化された2005年からである。

トップに就任した大野社長は中国で開催されるプリンターの展示会に足繁く通い、日系企業の評判を参考にしながら多くの人と会うなかで、上海に拠点を置く、ある中国プリンターメーカーの経営者と出会った。

「真面目にものづくりに取り組んでいるという評判で、昔、日本に留学経験があり親日家のマインドをもっている方でした。この方が『あなたのヘッドをテストしてみたい』とおっしゃってくれて、われわれは初めて当社ヘッドを使う人がミスをしそうなツボを懇切丁寧に指導しました。日本にもお招きして工場ではプレゼンをして、その後に裏のラーメン屋で日本のラーメンをご馳走したらとてもご機嫌で(笑)」

こうして、その企業からコニカミノルタIJのヘッドを搭載したプリンターが発売されることになった。「サンダーバード(雷鳥)」と名付けられたこのプリンターは、従来のプリンターよりも明らかに画質が良く、「これはどこのヘッドだ?」と市場で評判を呼んだ。

これを最初の一穴として、コニカミノルタIJは中国市場でシェアを短期間で拡大していった。

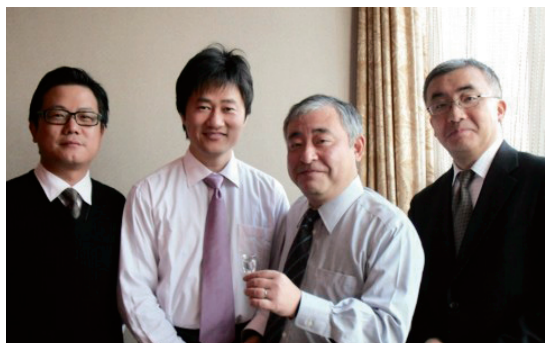
中国ではトップが顧客に赴くと、リスペクトされ丁寧に扱われる。大野社長はトップセールスで各プリンターメーカーをまわるとともに、個人として名前を売って広告宣伝塔の役割を果たした。

並行して、自社製品の良さを伝えてもらうために中国市場の経験が豊かで信頼のおける人材を獲得。コニカミノルタの別事業で上海事務所の立ち上げに従事した社員と、中国市場開拓の過程で知り合った北京語、上海語、広東語に堪能な香港人エージェントを獲得して顧客を巡回させた。

販売施策としては単にヘッドを売って終わりではなく、顧客が最終製品を完成させるまで徹底して技術支援を行った。顧客の工場に技術者を派遣し、コ



開拓団の技術チームが現地取引先の元で技術指導を行う様子。



大野社長と中国開拓を支えたメンバー。

ニカミノルタIJのヘッドを使いこなすための指導も行っている。これを社内では「中国開拓団」と呼び、技術指導にとどまらず中国市場に合った商品開発につなげる役割まで担わせた。

「開拓団が顧客の現場に入り込むことで、『この人たちは何に困っているのか』ということが全部分かるんです。これによって中国市場にフィットした仕様の製品が作れるようになるわけです」

一方、自社内に対しては中国市場が身近になる風土づくりに取り組んだ。大野社長は中国へ行ったことがない社員の「撲滅運動」を実施。中国で展示会があるごとに10人以上の社員を派遣し、出展されているプリンターの聞き取り調査などを行わせることで中国市場を体感させている。

このように、大野社長は中国市場開拓で有効だった施策について、まずトップセールス、信頼できる市場経験者の獲得、徹底した技術サポート、中国市場仕様の商品開発、そして中国市場が「身近」になる風土づくりの5点であると振り返る。

ただし、これらは試行錯誤のなかから見出した成功のポイントというより、もともと大野社長がもっていた「哲学のようなもの」だという。

### 国籍や商習慣は関係ない フラットな人間観が世界を広げる

大野社長の経歴を見ると、大学の工学部合成化学科で学びコニカミノルタ（当時コニカ）に入社したものの、技術畑ではなく経営戦略を担う総合企画室に

配属された。後に30代前半の若さでドイツ現地法人と工場を一から立ち上げた経験ももつ。ドイツ駐在は計11年にも及んだ。その後、日本に帰国し事務機のサプライチェーンマネジメントネットワーク構築などを経て、インクジェット事業に携わるようになった。

人脈が重要で、商習慣が独特といわれる中国でのビジネス経験がないにもかかわらず、大野社長が中国市場を瞬く間に攻略できた根底には、業務内容でも担当国という意味でも幅広い経歴のなかで身に付けたフラットな人間観が作用していると思われる。

「日本人だから、中国人だからといったことはビジネスに全く関係ありません。各国の商習慣ということもよくいわれますが、十把一絡げにレッテルを貼らないほうがよい。それよりもオープンマインドで人と接することが重要で、そうすると向こうも同じレベルで話に乗ってくれるものです」

こうして、大野社長がいつでもコンタクトできる人脈は、今や国内外合わせ数万人にのぼるといえる。

また、大野社長はトップに就任した際「インクジェットで産業革命を起こす」ことをミッションに掲げた。そこからは単に製品を売るだけにとどまらず、市場に影響力を与え変革を起こすようなビジネスを構想していることがうかがえる。そうした視野の広さもやはり幅の広い経験がもたらしたのであろう。

コニカミノルタIJでは今後、大判プリンター用ヘッドに続き、インクジェット技術を活用し衣服にオンデマンド印刷ができるテキスタイルプリンターでも革命を起こすと、大野社長は意気込んでいる。