

ブラザー工業における製品開発の特徴

～なぜ継続的な製品開発・事業開発ができたか～

2018-08-20

高砂電気工業(株)

浅井 直也

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

本日の報告のあらまし

- 事業多角化、事業転換の重要性
- 事業多角化、事業転換の課題
- 持続的に進化できる企業の特徴・共通点
- ブラザー工業に於ける持続進化性の検証
- ブラザー工業のその他の特徴

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.



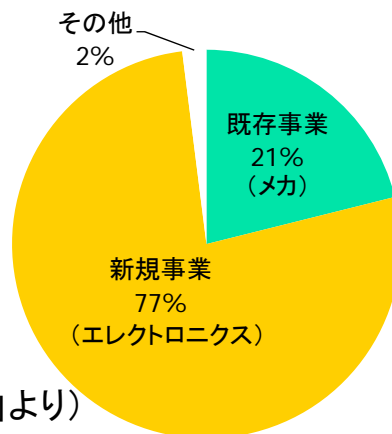
事業多角化、事業転換の重要性

■ ブラザー工業の売上構成 (2016年度)

電子機器進出以前の既存事業と進出以降の新規事業で分けると。

既存: ミシン、産業機器、工業用部品、等
 新規: プリンター、事務機器、カラオケ、等

(「ブラザーコミュニケーションレポート2017」より)



■ 富士フイルムはヘルスケア企業に転換、コダックは市場から退出

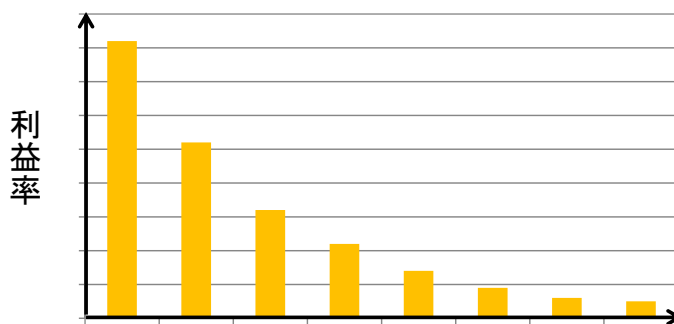
Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.



事業多角化、事業転換の課題 (1)

多角化による成長を優先すると、差別化による利益性は低下し、逆に利益性を重視するならば多角化成長は抑制されねばならない。

本業からの距離と利益率



(沼上幹「ゼロからの経営戦略」)

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

事業多角化、事業転換の課題 (2)

- 研究開発投資を5年以内に回収し切れない企業が3割を超えている。
- 回収率が高い企業の特徴の第1は、自らの強みとなる分野を見極め、そこに集中的に投資する戦略。
- ブリヂストン(今回調査で回収率最高)は世界シェアトップのタイヤに集中。「コア事業に生かせなければすぐに研究を終了する」(松田明常務執行役員)。

(日本経済新聞 2018年2月26日朝刊より)

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

持続的に進化できる企業の特徴・共通点

継続的な製品開発・事業開発を成功させる企業は、短期より長期的な利益を優先し、その具体的な行動を取っている。(仮説)

- 短期的に発生するロスを許容している。
- 失敗に寛容である。
- 過度な「選択と集中」をしない。
- 企業の持続性を重視している。

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

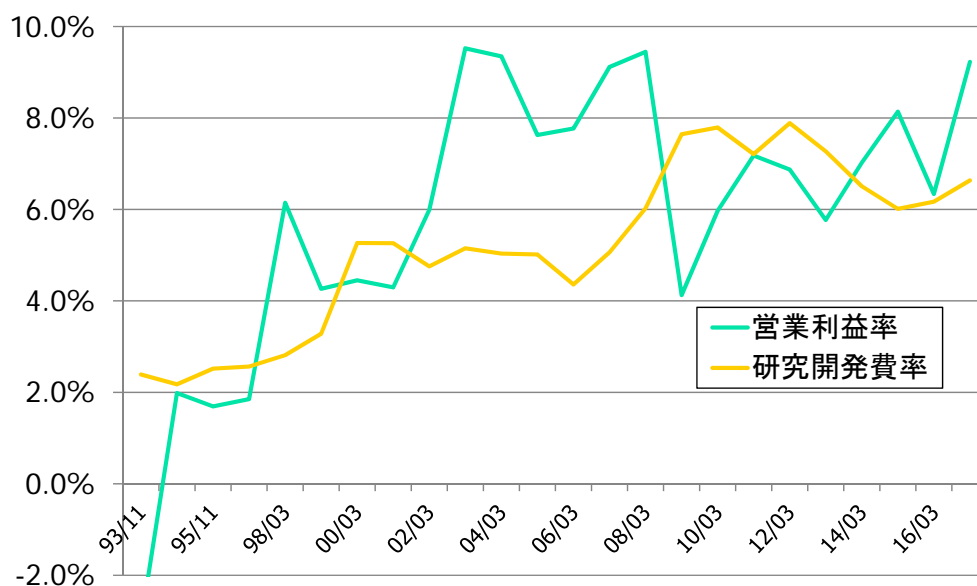
持続的に進化できる企業の特徴・共通点

- 1-(1) 研究開発比率を犠牲にして営業利益率を維持していないか
- 1-(2) 研究開発の費用対効果管理が過剰となっていないか？
- 1-(3) 自社の独自性・創造性を高める研究を推奨しているか？
- 2-(2) 自社の持続進化経営に賛同する株主比率増大を実践しているか
- 3-(2) 社員の創造や革新の行動項目を設定しているか？
- 3-(3) 単年度完結目標と長期目標を均衡させているか？
- 5-(1) 管理能力のみがマネジメント能力のすべてと認識されていないか？
- 5-(4) 創造力や革新力、起業力の育成に取り組んでいるか？
- 6-(2) 社内起業プログラムの導入レベルは？
- 7-(1) 新規事業やビジネスモデルの組織分離独立化
- 9-(1) CEO候補に新規事業創造の経験を求めているか？
- 9-(2) CEO候補に長期任期を期待しているか？

(大中忠夫「持続進化力比較分析ワークショップ」より抜粋)

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザー工業の研究開発費率vs営業利益率



営業利益率が低下している年の多くで研究開発費率は上昇している。

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザー工業の研究開発費用対効果管理 (1)

- 「ファクス機の初期は、4年連続赤字」
- 「カラーコピー機事業では数百億の損失を出し撤退」
- 「安井義博元社長は新しい物好きで、営業が反対するような“跳んだ”商品を開発しても『よくぞ創ってくれた』と感謝してくれた。『ブラザーを変える』と言っていた」

(2018年2月聞き取り調査より)

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザー工業の研究開発費用対効果管理 (2)

- 「ボトムアップ提案の制度があり、稟議書を書いて出すと、実現可能性が五分五分な挑戦的目標でも、計画がしっかりしていれば、予算を付けてもらえる。部品技術部でも、ウェルドレス成形、ノイズの少ない精密ギアなどがその対象として生まれた」

(2018年1月聞き取り調査より)

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザー工業の経営思想

- 「ブラザーグループは、失敗に対して寛容な会社だと思っています」
- 「この会社はもともと何をやってもOKな会社」
- 「色々なリスクを背負ってでもチャレンジをする気持ちを持つ必要がある」
- 「会社は未来永劫に繁栄しなければなりません」

(小池前社長 2018年新春インタビュー)

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザー工業の株主対応 (1)

- 2008年スティー爾・パートナーズ(米国投資ファンド)の主張:

「ブラザー工業は、相乗効果の薄い4事業を展開している。非中核事業を売却してプリンティング事業への集中を」

(高井尚之「『解』は己の中にあり」)

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザー工業の株主対応（2）

小池前社長の発言

- 「投資ファンドの見方は、・・・どちらかというところ短期的な資本効率の観点です」
- 「私は多角化が大切だと考えます。・・・不況の時も辛抱強く持ち続けていけば、好況に転じた時に大きく売り上げ、利益に貢献する時もある」
- 「株主が求めるものは何かというIR視点を常に持ちながら、将来を見据えた投資もバランス良く考えていく必要があります」

（高井尚之「『解』は己の中にあり」）

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザー工業の社員評価

- 「日常業務以外のチャレンジ目標がある。日常業務だけでは評価は3まで。難しいチャレンジ目標を達成してはじめて5がもらえる」
- 「個人目標を毎年出す。失敗しても、翌年は評価がリセットされる」

（2018年1月聞き取り調査より）

創造・革新的行動が促され、担保されている。

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザーに於けるCEO選任

- 小池前社長は入社3年目で単身米国駐在し、手探りでプリンターの販路を開拓することからスタートした。それは物資面では大企業社員としての支援があったが、精神面では零細企業を1人で立ち上げたような状況だった。

(高井尚之「『解』は己の中にあり」)

- ‘80年代以降4名の社長の平均任期:9年4か月

全上場企業の社長平均在任期間7.1年。4年未満がその半数。(「東洋経済」2012年)

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

結論

ブラザー工業が成し遂げてきた製品開発・事業開発は、単なる幸運の賜ではなく、企業の永続と長期的な利益を重視する経営意思決定と、その着実な履行の成果だと考えられる。

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザー工業のその他の特徴 (1)

- 新製品に関し、「業界初」よりも、コストやユーザビリティの改善でヒットしたものが多い。
(タイプライター、ファクシミリ)
- 事業分野として、ニッチセグメントで利益を上げているケースが多い。
(SOHO向け複合機、ラベルプリンター)

基礎開発に続くマーケティングや生産技術に優位性を持っている。

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ブラザー工業のその他の特徴 (2)

- 「マーケティングがしっかりしていて、このタイミング、この価格で、このような製品を投入すれば競合に勝てるというコンセプトが、生産技術や調達までしっかり伝えられる」
- 「開発と生産技術が密接に連携し、下流から上流に積極的に情報を取りに行く」
- 「部品製造技術が必要な時は、その技術を持つ最高の企業がどこかを調べ、そこに発注する。その上で、新機種設計のタイミングで内製を図る」
- 「創業製品であるミシンの時代から、キーになる部品は自分達で作るDNAがあった」

(2018年1月聞き取り調査より)

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

今回調査からのまなび

製品開発・事業開発を継続したければ

- 経営の明確な意思
(メッセージの発信、開発投資、株主への対応等)
- 具体的な行動
(多様な製品の上市、評価・表彰、15%ルール、社員教育等)
- 文化・風土の醸成

持続進化経営の明示知化

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.

ご静聴ありがとうございました

Copyright (C) TAKASAGO ELECTRIC, INC. All Rights Reserved.