

日本ナレッジ・マネジメント学会 東海部会 (2018. 08. 20)
企業調査プロジェクト

ブラザー工業株式会社

- ◇沿革と事業内容の変遷
- ◇製品開発の特徴
- ◆組織文化
- ◇コア・ナレッジ

国立大学法人 名古屋大学

教授 栗本 英和

1

日本ナレッジマネジメント学会 東海部会 (2004.06.22)

目的

- ❖ 新知識の創出で最も重要な「ひらめき」を喚起する条件、「ひらめき」から創出された知識の共有を実証的に探る。
- ❖ 企業や組織の存続や発展にとって不可欠な、組織内に潜む「頭脳知（秘伝や技法等）」の創出・共有、「身体知（匠の技や感性等）」の創出・伝承を解明する。

理論的根拠

- ❖ 「暗黙知」vs. 「形式知」における「暗黙知」の概念は曖昧で多義的である。
- ❖ 「身体知」vs. 「頭脳知」及び「知識創出」vs. 「知識共有」を分析の2軸とし、「頭脳知&知識創出」である「ひらめき」による知識創造が存在する。

※ひらめき：Strike On (Inspiration or Imagination), 身体知：Knowing (Somatic or Embodied Knowledge), 頭脳知：Knowledge (Intelligence)

2

概要

- ❖ ブラザー・グループにおける事業拡大及び業態進化を実現させた、組織文化の特徴を「第2の波」の変革を通して検証・確認する。
- ❖ 顧客本位や顧客価値創造に向けた経営理念、組織体制、風土改革の取組を中心に、中核と考えられる「カンパニー制」、「三位一体制」による現場第一主義に焦点をあて、組織文化から観たブラザー工業の特色を考察する。

3

ブラザー・グループにおける第2の波の位置づけ




※安井義博著「ブラザーの再生と進化」では、「第2の波」を「第3の創業」と記している。

(出典) ブラザー工業株式会社：「Domino Printing Sciences plcの買収について」から引用，加工
(http://download.brother.com/pub/jp/investor/accounts/tansin/2015q1/2015q1_domino.pdf)

4

第1の波 安井義博相談役の資料(20190202)より引用

第1の創業 (起業家精神) 

創業の理念・精神

優れた品質、無言の奉仕

一、働きたい人に仕事をつくる
二、愉快的工場をつくる
三、輸入産業を輸出産業にする

輸入ミシンの修理・部品製造
(サービス業として創業)
「お客様第一」のこころ

グローバルニッチ?

儲かる仕事より、損をしない仕事

1908年創業

第1の創業
＜ミシンの国産化＞

1928年

ミシン

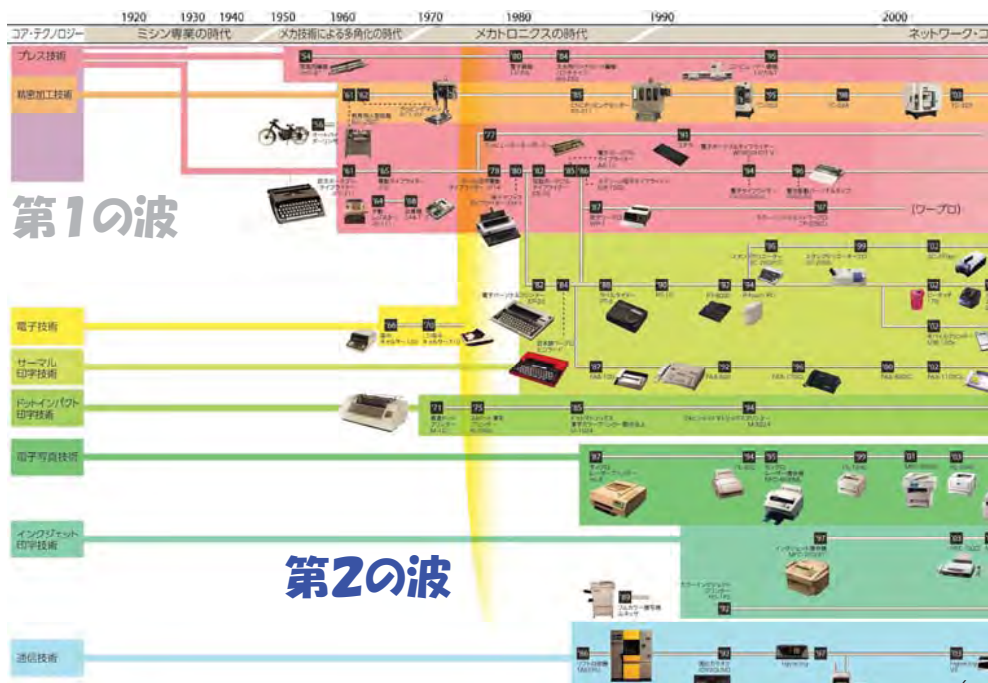
- 家庭用
- 職業用
- 工業用

メカの時代 生産技術革新

© 2017 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved. 12

5

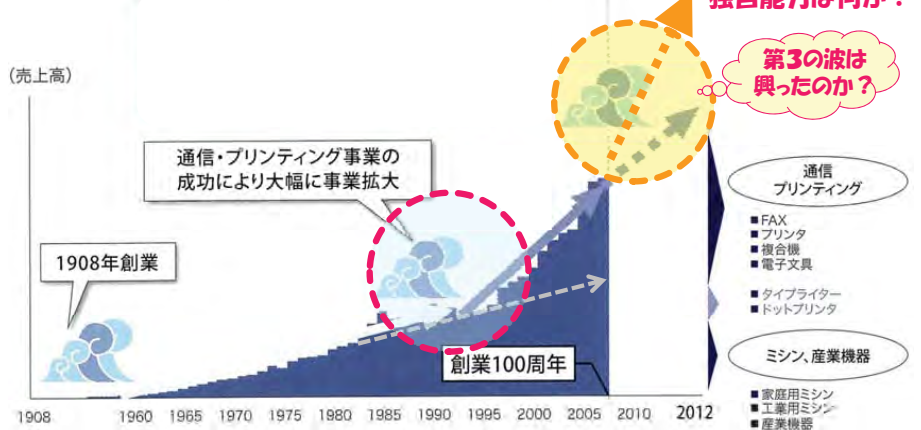
第2の波を興した「ひらめき」による差別化・内製化(私見)



「第2の波」を実現させた仕組と仕掛 (私見)

中核となるグループ・アイデンティティ (At your side) の醸成

意識の変革: 『21世紀委員会』 (三位一体体制の確立)
経営の改革: 『Q-up30プロジェクト』 (既存業務の見直し)
多国籍経営: 『ブラザーグローバル憲章』 (Global Vision 21)
(『Brother Value Chain MGMT』) 独自能力は何か?



(出典)「ブラザーの『一世紀』ともに歩んだ100年の軌跡」から引用, 加工

7

第2の波における、組織や人材の再構築のための施策(私見)

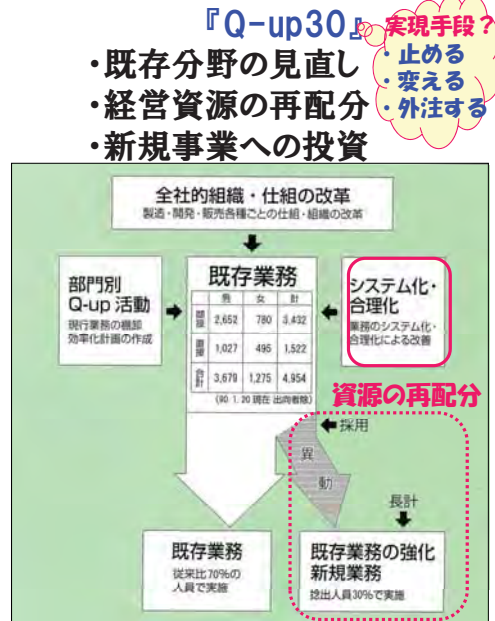
- ❖ **組織の再建～顧客価値創造を重視**
 - ◎ **価値創造**: ピラミッド型組織から, **水平型組織**へ
 - **組織体制**: 事業部制から, **社内カンパニー制**へ
 - **顧客本位**: 部分最適(縦)から, **全体最適(横)**へ
 - **経営方針**: 野球型経営から, **蹴球型経営**へ
- ❖ **「燃える集団」～社内風土の改革**
 - ◎ **「三位一体制」**による, **現場第一主義**
 - **「権限委譲」**による, **創造性や自律性の醸成**
 - **「一人一業」と異分野協働**による, **課題の解決**
 - **「プロセス重視評価」**による, **挑戦的精神の醸成**
- ❖ **グループ・アイデンティティ: At your side = 「共生き」**
『21世紀委員会』, 『Q-up30プロジェクト』, 『グローバル憲章』

8

施策(1) : 事業転換の考え方: 製造業から「創造業」へ

『21世紀委員会』

- 年代別チーム(30, 40, 50代)
- 各業務分野から7人
- あるべき姿, ビジョン, 事業構造等



『Q-up30』
 実現手段?
 ・止める
 ・変える
 ・外注する

(出典) 安井義博: 「ブラザーの再生と進化」から引用, 加工
 「ブラザーの「一世紀」 ともに歩んだ100年の軌跡」から引用, 加工

施策(1) : 事業転換の考え方: 製造業から「創造業」へ(補足)

『21世紀委員会』

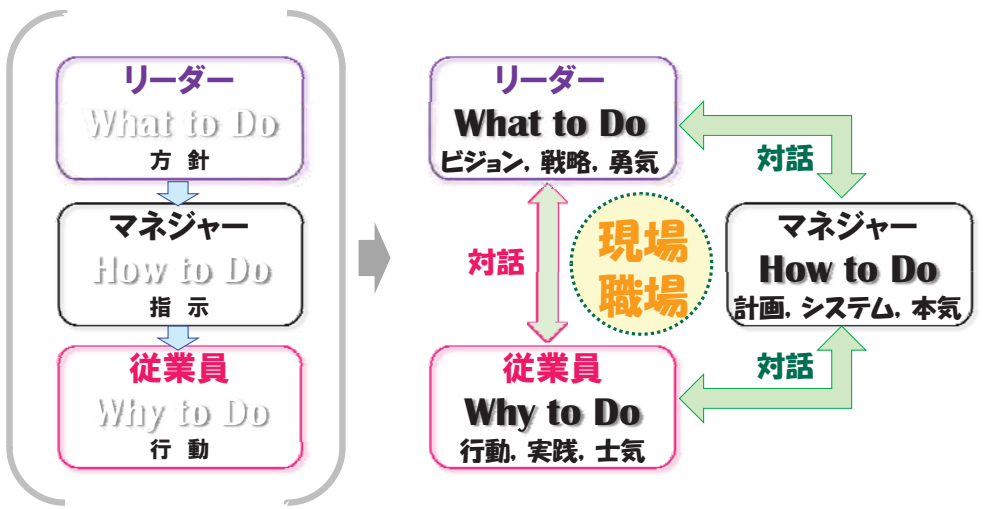
- 年代別チーム(30, 40, 50代)
- 各業務分野から7人
- あるべき姿, ビジョン, 事業構造等



安井義博相談役の資料(20190202)より引用

(出典) 安井義博: 「ブラザーの再生と進化」から引用, 加工
 「ブラザーの「一世紀」 ともに歩んだ100年の軌跡」から引用, 加工

施策(2) : 三位一体による現場第一主義



(出典) 安井義博: 「ブラザーの再生と進化」から引用, 修正
 Copyright © 2018 KURIMOTO.H. (NAGOYA University)

ブラザーグループ「グローバル憲章」(制定1999年,改定2008年)

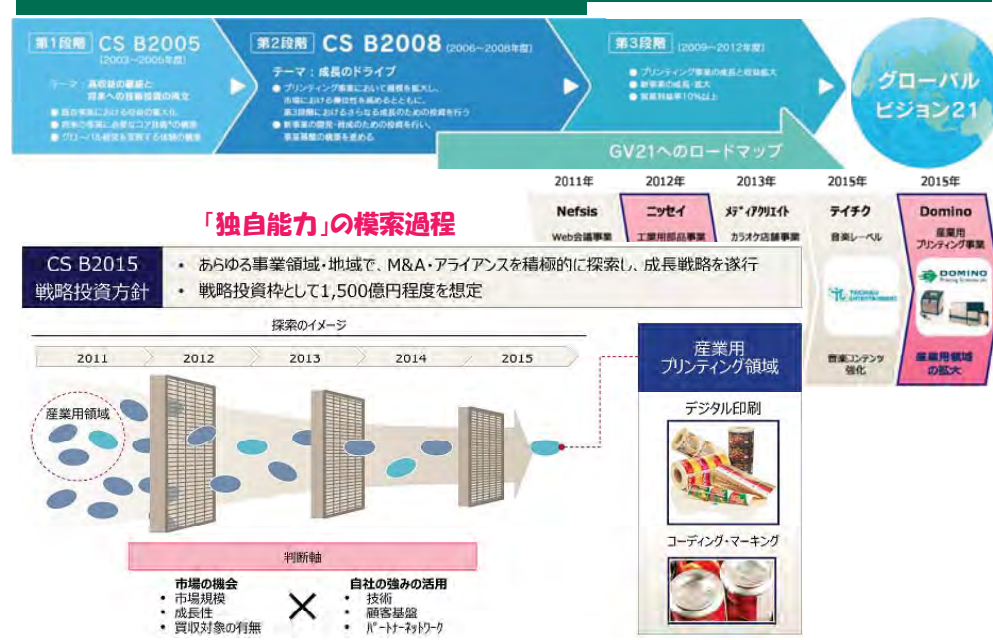
11

Brother CS B200X から見た成長へのストーリー (1)



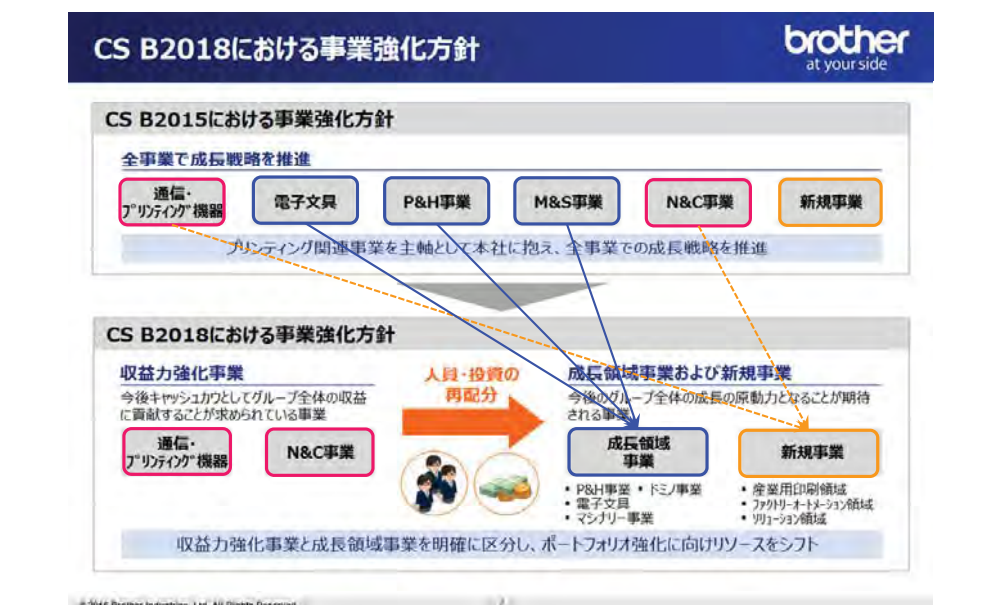
(出典) ブラザー工業株式会社：「Domino Printing Sciences plcの買収について」から引用，加工 http://download.brother.com/pub/jp/investor/accounts/tansin/2015q1/2015q1_domino.pdf

Brother CS B200X から見た成長へのストーリー (2)



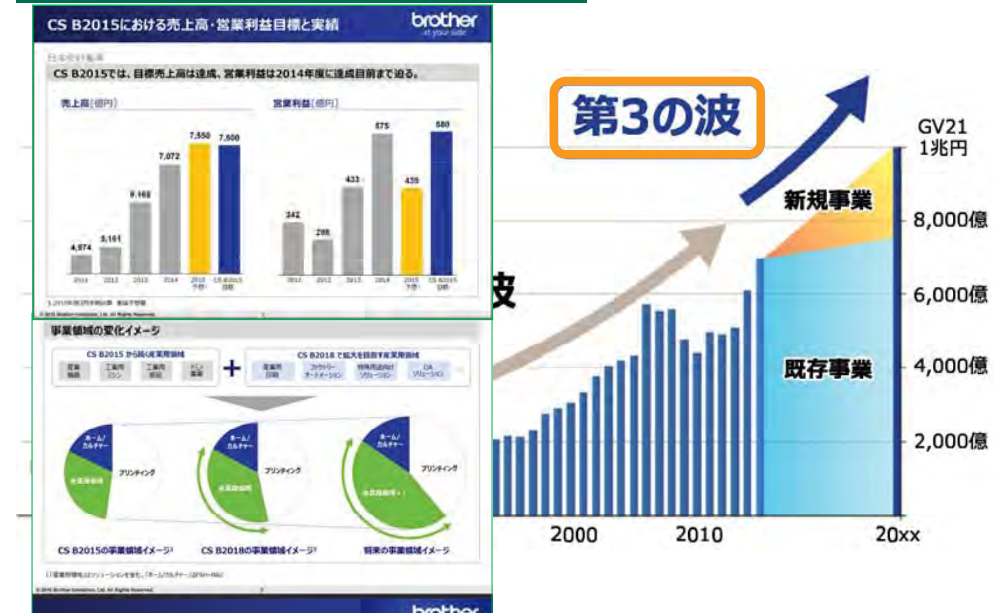
(出典) ブラザー工業株式会社：「Domino Printing Sciences plcの買収について」から引用，加工 http://download.brother.com/pub/jp/investor/accounts/tansin/2015q1/2015q1_domino.pdf

第三の波は・・・ Global Niche？



(出典) 「ブラザーグループ 新中期戦略 CS B2018」から引用，加工 http://download.brother.com/pub/jp/news/2016/160302cs_b2018_p.pdf

Brother CS B200X から見た成長へのストーリー (3) BtoB (toC)



(出典) 「ブラザーグループ 新中期戦略 CS B2018」から引用，加工 http://download.brother.com/pub/jp/news/2016/160302cs_b2018_p.pdf

第三の波の源泉は、グローバル・ビジョン21

❖ 中長期ビジョン「Global Vision 21」

- ・ 「グローバルマインドで優れた価値を提供する **高収益体質**」の企業になる。
- ・ 独自の技術開発に注力し「**傑出した固有技術**」によってたつモノ創り企業」を実現する。
- ・ 「**“At your side.”**な企業文化」を定着させる。

❖ 新中期戦略「CS B2018」～2016年度からの構造改革

- ・ **事業の変革**：産業用領域，新規事業など複合化
- ・ **業務の変革**：顧客価値創造，価値連鎖の強化
- ・ **人財の変革**：**ブラザーDNA**の伝承に根ざした，**未来永劫の繁栄を牽引する次世代人財育成**と，**グループ人財活用**の最大化

(出典) 「ブラザーグループ 新中期戦略 CS B2018」から引用，加工
http://download.brother.com/pub/jp/news/2016/160302cs_b2018_p.pdf

事業転換と組織文化：社会や市場の変化に対する事業適合

❖ 市場の衰退や激化による事業や構造の転換と再編

- ① 工業用マシンから，民生用マシンを含む専門メーカー
- ① 編機，家電，タイプライターなどへの多角化，海外展開
- ② ファクシミリ，プリンターなどの機器の電子情報化
- ② 複合機，通信カラオケなどの情報ネットワーク化
- ③ **ドミノ事業などの産業用機器(BtoB)事業への転換**

❖ 転換を実現させる手段（再編や再配置+α）

- ①→① 量産化，内製化，多角化，製販分離化
- ①→② 守成からプリンティング事業の創業，製販一体化
- ①→② **グローバル化(4極構想)**，顧客視点のカンパニー制
- ②→③ **Global Nicheを狙うM&Aとグループ内シナジー?**

Copyright © 2018 KURIMOTO.H. (Nagoya University)

新たな組織文化の醸成：インターネット上での従業員の声から引用

- ❖
- ❖
- ❖
- ❖

新入社員に求める人物像とブラボーな社員像



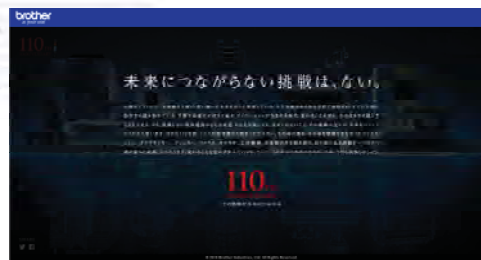
採用担当者（会社）が、新入社員に期待するもの

失敗を恐れることより、
チャレンジすることに期待します。

いつもお客様を第一に考え、国や地域ごとに異なる要望に迅速に応え続けたい。
それがブラザーが目指す“At your side.”です。
めまぐるしく変化するビジネス環境の中では、一人ひとりの判断力、行動力が問われます。
たとえどんなに困難な状況に直面しても、
想像力・分析力・対応力を駆使して、なんらかの解決策を見つける。
ピンチを楽しみ、チャンスに変えてしまおうくらいの
ホジナイノな発想の持ち主こそ、グローバルな舞台で一人一役を飾るのだと考えます。

ブラザーにはそんな先輩がたくさんいます。どんどん挑戦してください。
失敗を恐れる必要はありません。
ブラザーの次の100年の歴史をつくるのは、ほかでもない、あなたです。

実現する職場や文化
が第2の波から醸成
されている!?



(出典) 「ブラザーホーム・新卒採用」 (<http://www.brother.co.jp/corporate/bil/recruit/fresh/index.aspx>)
「110th Anniversary その挑戦が未来につながる」 (<http://www.brother110th.com/>) 21

逆風のなかで、変化を機会に変える (安井義博・ブラザー工業(株)会長)

- ・時代の変化
- ・市場の変化
- ・技術の変化
- ・顧客の変化



- ❖ **変化 (Change) のなかには必ず機会 (Chance) が存在する。**
※技術や市場が変化する時に、これを的確に予測・把握することができれば変化を機会にすることができる。
- ❖ **時々で優先順位を決めて、何を選択 (Choice) するかが重要である。**
※変化に柔軟かつ迅速に適応・対応したものが生き残る。

例, Life Style
例, Working Style

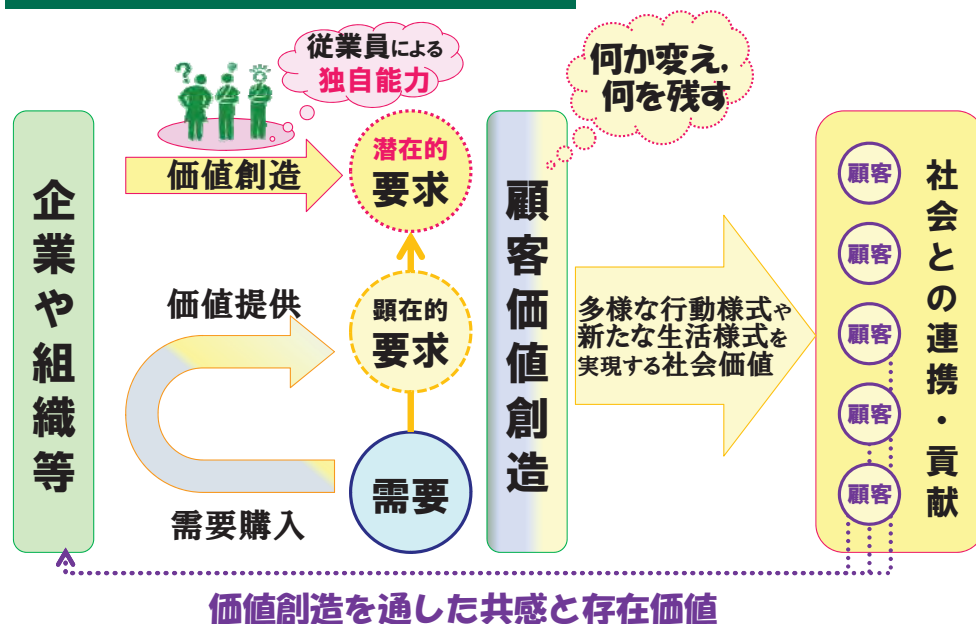
源流にある **共生**

柔軟な組織、従業員、経営者

* 意思のない「たら」や「たい」の計画では「さば」が生まれるだけ。
自分の意志の入った「ます」の計画、意欲が必要。

(出典) 安井義博: 「ブラザーの再生と進化」から引用, 加工

従業員の意欲による価値創造, 学習する組織, そして独自能力へ



本資料の作成にあたり、適切な示唆と助言を賜りました、
ブラザー工業株式会社 安井義博 相談役はじめ関係各位に
厚く御礼を申し上げます。