

Title	事業再構築と組織・人事・購買の再編 (I) - プラザー工業株式会社とオムロン株式会社を中心に -
Sub Title	
Author	今口, 忠政(Imaguchi, Tadamasa) 李, 新建(Ri, Shinken) 申, 美花(Shin, Mifa) 野坂, 美穂(Nosaka, Miho)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2005
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.48, No.3 (2005. 8) ,p.71- 88
JaLC DOI	
Abstract	近年、「選択と集中」という言葉が示すように、多角化した事業を整理し本業重視の経営へと回帰する傾向がみられる。日本企業は拡大や成長を志向する行動は積極的に評価され、事業からの撤退、事業の切り離し、売却などの縮小に関する行動は否定的に考える傾向があった。したがって、事業再構築を大規模に実施することは、事業そのものの再編や組織再編を伴うことから非常に困難な行動である。しかし、利益の低下に直面している企業にとって、迅速に事業再構築を実施して業績を回復させることは喫緊の課題である。そこで、われわれは日本企業の事業再構築の現状を調査し、事業再構築に伴って生じるグループ再編、組織・人事の再編、購買の再編についてケースを中心とした調査研究を行った。具体的には、中国・韓国などの東アジアに拠点を設けているグローバル企業2社(プラザー工業, オムロン)の本社, 国内拠点, 海外拠点を訪問してインタビュー調査を行い、事業再構築の現状と、事業再構築が組織・人事・購買などの職能に及ぼす影響を調査した。2003年には、事業再構築の現状、事業再構築の手法、再編に付随して生じる事業からの撤退、撤退による組織、人事上の諸問題等についてのアンケート調査を実施したが、本論文はこの調査研究から得られた成果をもとにして、事業再構築に伴うグループ組織、人事、購買の変化について実証的に研究したものである。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20050800-0071">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20050800-0071</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 事業再構築と組織・人事・購買の再編（Ⅰ）\*

— ブラザー工業株式会社とオムロン株式会社のケースを中心として —

今 口 忠 政 李 新 建  
申 美 花 野 坂 美 穂

### <要 約>

近年、「選択と集中」という言葉が示すように、多角化した事業を整理し本業重視の経営へと回帰する傾向がみられる。日本企業は拡大や成長を志向する行動は積極的に評価され、事業からの撤退、事業の切り離し、売却などの縮小に関する行動は否定的に考える傾向があった。したがって、事業再構築を大規模に実施することは、事業そのものの再編や組織再編を伴うことから非常に困難な行動である。しかし、利益の低下に直面している企業にとって、迅速に事業再構築を実施して業績を回復させることは喫緊の課題である。

そこで、われわれは日本企業の事業再構築の現状を調査し、事業再構築に伴って生じるグループ再編、組織・人事の再編、購買の再編についてケースを中心とした調査研究を行った。具体的には、中国・韓国などの東アジアに拠点を設けているグローバル企業2社（ブラザー工業、オムロン）の本社、国内拠点、海外拠点を訪問してインタビュー調査を行い、事業再構築の現状と、事業再構築が組織・人事・購買などの職能に及ぼす影響を調査した。2003年には、事業再構築の現状、事業再構築の手法、再編に付随して生じる事業からの撤退、撤退による組織、人事上の諸問題等についてのアンケート調査を実施したが、本論文はこの調査研究から得られた成果をもとにして、事業再構築に伴うグループ組織、人事、購買の変化について実証的に研究したものである。

### <キーワード>

事業再構築、組織再編、製販統合、人事再編、購買再編

### はじめに

近年、多角化による事業の拡大を基調とした企業行動から、本業重視の経営へと舵を切る企業行動が目立っている。コングロマリット・ディスカウントを解消し、利益重視の経営へと転換するた

---

\* 本論文は48巻3号と48巻4号に二分割している。3章までは本号。4章以下は次号を参照。なお、本調査研究は文部科学省科学研究費補助金、および慶應義塾大学学事振興資金の助成を受けて実施した。

めには、ダウンサイジング、アウトソーシング、ダイベストメント等の戦略によって採算性の低い事業を整理しながら、強みとする事業に経営資源を集中し、本業を強化する戦略の構築が必要である。

日本企業は、事業拡大、海外進出等の成長性を志向する行動は肯定的に評価されて、推奨すべき企業行動として考えられ、事業構造の見直しに伴う事業撤退、あるいは事業の切り離し、売却などの縮小に関連する企業行動は否定的にとらえられる傾向にあった。したがって、事業縮小を伴う事業再構築を大規模に実施することは非常に難しい。しかし、利益の低下に直面している企業は、事業再構築を迅速に実施することによって業績を回復させ、再生させることが喫緊の課題である。事業再生によってターンアラウンドした企業は、事業構造を見直し、迅速に事業再構築や組織再編を実施して変身している事例が多い。

そこで、われわれは日本企業の事業再構築の現状に焦点を当て、事業構造の再構築に伴って生じるグループ再編、組織・人事の再編、購買の再編について調査研究を行った。具体的には、強みとする事業に経営資源を集中させる戦略がグループの再編をもたらし、生産拠点や人材を移動させ、購買の再編をもたらしていることを、実際の企業行動観察によって分析した。われわれは既に事業再構築の現状、事業再構築の手法、再編に付随して生じる事業からの撤退、撤退による組織、人事上の諸問題等についてのアンケート（2003年2月送付・回収）を実施し、事業再構築に用いられる手法と、撤退行動に焦点を当てて調査した<sup>1)</sup>が、本論文は上記の調査研究から得られた成果をもとにして、日本企業の具体的な事業再構築の状況、事業再構築に伴うグローバル組織、人事、購買の変化について実証的に研究した成果である。

## 1. 事業再構築とは

### 1-1 事業再構築の定義

事業再構築とは事業構造そのものを組み替えることであるが、近年は多角化によって肥大化した事業構造を見直し、強みとする事業に経営資源を集中化させるための「選択と集中」戦略を指す場合が多い。不採算事業を選別して企業から切り離すことや、グループ内外の企業を買収して既存事業を強化することや、さらには新規の有望な企業を買収して既存の事業構造に付け加えること等の事業ポートフォリオの組み替えが行われる。このように、事業構造の再構築を行うための手法は、事業を付け加える合併・買収（M&A）と事業を切り離すダイベスチャーに二分される。しかし、事業再構築は事業ポートフォリオの再構築のみを指すのではなく、事業再構築に伴って生じる意思決定システム、統治構造、組織体制の見直しも含まれる。したがって、事業再構築は、企業全体の戦

1) 今口忠政、李新建、申美花「事業再構築のための撤退戦略とマネジメント調査」『三田商学研究』、46巻3号、2003年。

略、事業戦略、組織体制を見直すことにつながり、企業そのものを変身させることにつながる戦略であるといえる。

事業再構築は大きく3種類の活動に分類される。<sup>2)</sup>第1は事業ポートフォリオの再構築を意味するものである。合併・買収（M&A）、戦略提携、ジョイント・ベンチャー（合弁）などは事業を追加するための手法であり、<sup>3)</sup>トラッキング・ストック、物的分割（分社）、子会社 IPO（株式公開）、売却、現物出資、営業譲渡、人的分割（スピノフ）などは、事業を切り離すための手法である。<sup>4)</sup>第2は、業務の再構築を意味するもので、既存事業のビジネス・プロセスや事業の流れを見直す活動、アウトソーシングや組織構造の変革によって経営効率を改善しようとするものである。ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）はそのための手法として知られている。第3は財務構造の再構築である。キャッシュフローを改善することや、資本構成を改善することを目的とした活動である。

このような事業再構築の中で、最も大規模で全社的な活動が事業ポートフォリオの再構築である。しかも、この戦略の成否が長期にわたる盛衰を左右することになるために、極めて重要な意味を持つ企業行動である。しかし、事業再構築の効果は、どのようなポートフォリオ戦略が実行されるかという戦略の内容によって左右されるのに加えて、実施の時期やタイミングによっても影響を受ける。したがって、事業再構築は企業の置かれた状況に大きく依存していることから、具体的なケースを経時的にフォローして実態を解明する意義は大きいといえる。

## 1-2 事業再構築を行う動機

事業再構築を実施する背景には収益性の悪化や低下という要因があり、このままの状態では推移すると長期的な存続が難しくなるという危機意識が内在している。

事業再構築を行う企業の行動を競争企業と比較してみると、優れた業績を示し十分な水準にある企業が、なんらかの原因で競争力が悪化して相対的に良くない状態に陥った場合を想定してみる。この相対的に良くない業績がさらに悪化して業績の伸びが見られなくなると停滞状態に陥り、業績が絶対的にも相対的にも下降した状態になると衰退が始まる。企業がこのような状態から脱却するためには、経営者が何らかの戦略的な手段を用いることによって現状を打破しなければならないが、相対的に良くない状態から停滞、停滞から衰退へと進行するにつれて、脱却のための方法は劇的かつ大規模にならざるを得ない。衰退にまで陥ると組織の有効性が発揮できなくなり、メンバーの満足度やコミットメントも減少して、回復することが困難になるからである。<sup>5)</sup>このような状態に対する戦略的対処方法が事業再構築であるといえる。

2) 中野誠，峯谷豊彦「事業の再構築と企業価値」『一橋ビジネスレビュー』2003年，Aug. p.125。

3) 広義の M&A には合併・買収に加えて戦略提携や合弁を含めるが、狭義の M&A は合併・買収のみを指すケースが多い。

4) 小沼靖『日本企業型グループプリストラクチャリング』ダイヤモンド社，2002年，p.24。

5) 今口忠政『組織の成長と衰退』白桃書房，1993年，p.110, 132 参照。

初期的な業績の低下段階からもとの成長軌道へと回復させるためには、コストの引き下げや業務プロセスを構築しなおすことによって対応することが可能である。しかし、衰退が深く進行すればするほど、もとに戻すためには大規模で抜本的な対処策を実行しなければならない。事業ポートフォリオの再構築は、事業構造そのものを変革し再編することであるから、大規模で抜本的な対処策としてとらえることができる。このように、事業再構築は、事業ポートフォリオを見直し、組織の再編などの構造そのものを転換させ、企業を変身させるための抜本的な戦略的方策であるといえる。

## 2. 日本企業の事業再構築の動向

### 2-1 M&Aの動向

日本企業のM&Aの動向をみると、1996年以降、急激に増加し、2002年には1752件、2003年には1728件、2004年には2,000件を超えて2211件に達したことがレコフのデータから明らかになっている<sup>6)</sup>。M&Aは日本企業による外国企業へのM&A（内-外型：IN-OUT）、外国企業による日本企業へのM&A（外-内型：OUT-IN）、日本企業同士のM&A（内-内型：IN-IN）、日本企業が海外で買収した企業が絡んだM&A（外-外型：OUT-OUT）などの種類に分けられるが、90年以降は内-内型である日本企業同士の間で行われるM&Aが中心となっている。このような内-内型のM&Aを目的によって分類すると、グループ内の再編を目的とするもの、既存事業を強化するためにグループ外企業とのM&A、新規事業参入のためのM&Aがある<sup>8)</sup>。1999年までの日本企業同士のM&Aはグループ内の再編を主目的としたものであり、連結経営に移行するために、グループ内の子会社を整理し再編成することに力点を置いていた。しかし、2000年になると、グループ内再編を目的とした件数の増加よりも、既存事業を強化するためにグループ外企業とM&Aを行う企業の増加の方が目立つようになってきた。これは大企業を中心にして、①事業の選択と集中戦略を採用する企業が増え、持株会社のもとにグループ外企業と経営全体を統合するケース、②企業全体を統合することなく、個々の企業の事業同士を集約するケース、③グループ外企業に事業を売却したり、営業譲渡を行うことによって事業から撤退する企業などが増えたことが背景となっている。

これらのM&Aによる事業再構築が増加した要因として、法制面で事業再編にかかわる法律が整備されたことが大きい。たとえば、1999年には株式交換・株式移転制度が導入されてグループ経

6) レコフ「M&A データベース資料」レコフホームページ、1985年以降のマーケット別 M&A 件数の推移 (<http://www.recof.co.jp/web/fm/graph>) 参照。

7) 今口忠政『事例で学ぶ経営学』2004年、白桃書房、p.87。

8) 中野次郎「最近の日本企業のM&Aの動向」『経理情報』1012号、2003年、p.59。

営のための再編が促進されることになった。また、2000年の会社分割制度の創設、2001年の金庫株所有の解禁などの法的な整備によって事業の分割、売却が容易になり、構造的な再編が促進される結果につながったといえる。

## 2-2 日本企業の事業再編の特質

日本企業が今日のような事業再構築に取り組む契機となったのは、直接的には収益性の低下であり、それに対する対応策として実施された。過剰な債務や過剰な設備を抱えた状態のままではグローバル化する国際競争に対抗することができず、競争力のある事業構造を構築するために、コアとなる事業に経営資源を集約させることが喫緊の課題となってきたからである。

1994年にはソニーが事業部制組織からカンパニー制組織に移行したが、社内に擬似的な独立組織を作ることによって、事業の責任体制を明確化し、かつ個々の事業が直面している外部環境の変化に迅速に対応することを目的としていた。しかし、1997年から独占禁止法の改正に伴って純粋持ち株会社制度が解禁され、また、1999年4月から連結決算を中心とした会計制度へ移行すると、親会社を中心とした経営からグループ経営へと大きく考え方を変更しなければならない事態に直面した。従来親会社を中心とした単体としての経営から、子会社を含めたグループ連結経営へと柔軟に事業を組み替えることによって、グループ全体としての効率的な運営に変化させることが必要になった。持ち株会社の傘下に多くの事業会社や子会社を抱えながら、株式の売却によって事業の売却や撤退をスムーズに実施しやすいことや、持ち株会社の傘下に事業を併合すると、組織の統合を行いやすいことがメリットとなる。しかも、純粋持ち株会社は自ら事業を行わずに全社的な戦略の策定に専念することができ、傘下の事業は競争している事業での競争戦略を練ることに専念できる。いわゆる分化と統合を両立しやすい特徴がみられる。

しかし、日本企業の事業再構築は、欧米企業にみられる株主価値の最大化を目標としたものとは異なり、「対症療法的な対応や手遅れになってからの対応が多く、その方法も業績の悪化した事業の分社、競合他社との不採算事業の部分的統合<sup>9)</sup>が多いといわれる。その理由は、日本では再編に関連した法律は手続き・税務面での制約が多いため、状況にあわせて柔軟に事業を構築し直すことが難しかったこと、子会社や関連会社は親会社から経営陣や出向者を受け入れる受け皿として捉えられてきたことが慣例となっており、その結果、コア事業と関連性の低い事業や不採算事業であっても抱えざるを得なかったこと、日本的経営の特質として経営者のコーポレートガバナンス機能<sup>10)</sup>が弱かったために、収益性の低下をチェックする機能に欠けていることなどである。終身雇用制、年功序列制などにみられる日本的経営システムは、合意形成によって凝集性を高めて効率よく生産

9) 小沼靖『前掲書』, p.84。

10) 小沼靖, 山本史門, 河野俊明, 岩垂好彦「日本企業活性化のための再編戦略」『知的資産創造』NRI, 2001年12月号, p.49 参照。

性を向上させることには長けていても、迅速に事業を切り離すことや、事業から撤退することによって新しい事業構造を構築することは不得手であることに基づいている。

しかし、柔軟性を発揮して俊敏な企業経営を行うことは、今日の時代が要請している組織的要件<sup>11)</sup>であり、競争優位性を決定する重要なファクターになっている。

そこで、われわれは業績の低下を事業の再構築によって食い止め、成長軌道へと回復させた企業を対象にして、どのように事業再構築を進めたのか、事業再構築の結果、事業ポートフォリオ、組織、人事、購買はどのように変化したのか、を明らかにするためにインタビュー調査に基づくケース研究を行った。ケースとして取り上げた企業はブラザー工業株式会社（以下、ブラザー工業と略す）とオムロン株式会社（以下、オムロンと略す）であるが、両企業とも事業構造を柔軟に見直し、コアとなる技術の中核として事業再構築を果敢に実行しているグローバル企業である。インタビューは日本の本社での聞き取り調査に加えて、日本国内にある関連会社での調査、中国の関連会社、韓国の事業部や関連会社での調査を実施し、日中韓をめぐる両企業の事業再構築の状況を多岐にわたって明らかにした。

本論文は事業再構築の意味、日本企業の事業再構築の現状を概観しながら、ブラザー工業とオムロンのインタビュー調査から得られた資料をもとにして、事業再構築とグループ再編、組織・人事、購買の再編の動きを記述したものである。本論文によって、事業再構築がどのような背景のもとに行われ、どのような事業再構築を実施したのか、その結果、経営機能はどのような影響を受けて変化したのか、具体的に明確になったと考えている。

### 3. ブラザー工業にみる事業再構築

#### 3-1 概要

##### 3-1-1 歴史的発展

ブラザー工業の前身は、1908年に安井兼吉が舶来ミシンの修理及び部品の製造を目的として創業した「安井ミシン商会」<sup>12)</sup>にある。これを1925年に兼吉の6男4女の長男である安井正義が継承すると同時に、「安井ミシン兄弟商会」へと社名変更を行った。当時のミシンの国内市場を見ると、95%がアメリカ製で残りはドイツ製とイギリス製であり、そのほとんどが欧米からのミシンの輸入に全面的に依存している状態にあったといえる。この現状を目の当たりにした正義は、「輸入産業を輸出産業にする」と決意し、ミシンを国産化することが急務であると考えた。1928年に昭三式ミシン（麦わら帽子製造用環縫ミシン）<sup>13)</sup>を「BROTHER」の商標で初めて販売した。長男の正義は、

11) D'Aveni R. A., "Hypercompetition" The Free Press, 1994. 今口忠政「ネットワーク型組織のマネジメント」利根川孝一編『サーバースペース時代の経営パラダイム』同文館、1998年。

12) 「企業研究 ブラザー工業」『投資月報』33巻、1982年11月、p.24。

13) 昭三ミシンの名前は、昭和三年に始めて販売したことに由来する。

家庭用ミシン研究に打ち込み、次男の種雄は販売のために「安井ミシン兄弟商会」の個人商店を開業、四男・実一は技術力に秀でていたため、ミシンの心臓部といわれるシャトルフック（ミシンの糸をかける舟受といわれる部品）の研究を行う<sup>14)</sup>といったように、兄弟それぞれが自分の得意分野に専念した。当時は、ミシンを製造するための工作機械でさえ国内にはなかったために、内製化しなければならず、できるだけ内製化を行うことが創業以来の経営理念でもあった。このようにミシンの国産化を目指して兄弟の力が結集され、1932年について国産初の家庭用ミシンの量産化に成功したのである。1934年には「安井ミシン兄弟商会」から、現在のブラザー工業の母体である「日本ミシン製造株式会社」（現ブラザー工業）と再び社名変更した。終戦後の1947年に輸出振興政策の一環として国内のミシン800台を輸出するという方針があり、ブラザー工業はそのうちの200台を上海へと初めて輸出した。その後、欧米などにも輸出を開始し順調に業績を伸ばしていった。日本のミシン産業は、第二次世界大戦後に急成長し国際競争力を獲得した代表的産業のうちの一つであるが、ブラザー工業の日本の工業化への貢献は非常に多大なものであったことが推察される。ここまでが「ミシン専業時代」であり、「第一の創業」<sup>15)</sup>とされている。

1950年にミシンの本場であるアメリカへの輸出拡大のために米国市場を視察に行った安井正義は、電化製品の急激な普及を知り、1954年頃からミシンの技術を応用して国内で編機分野と家電分野に進出した。多角化が必要であると考えた背景には、欧米の視察だけではなく、戦後ミシンの規格統一を図り、生産工程を簡素化することで多量生産を可能にしたために、60数社ものメーカーが乱立しているという国内のミシン業界の事情もあった。家電製品と編機は、主に国内販売を主体とした多角化であったが、輸出を中心とする製品があっても良いのではないかとということで、作り始めたのが欧文タイプライターである<sup>16)</sup>。1961年に金属板加工技術を活かして生産を始めた欧文タイプライターは、高品質・低価格であったためにアメリカで好評を博し、それを機会に電子技術を応用した事務機器分野、工作機械分野にも事業を展開し、さらなる多角化を図っていった。具体的には、電子技術者を積極的に採用し、米テキサスインスツルメンツ社から半導体素子を購入して、自社内での電子応用技術の育成に注力する<sup>17)</sup>などした。これが「第二の創業」である。

この多角化の度合いを、1981年におけるミシンの売上高比率で見ると、蛇の目100%、リッカー64%、東京重機60%に比べてブラザー工業は33%であり、最も多角化が進んでいる<sup>18)</sup>。また製販分離体制はブラザー工業の特徴の一つであり、自社ブランドを自社の販売網で売るために、1941年に国内に「ブラザー販売株式会社」を設立した。さらに多角化に伴い、1954年には海外市場を担当する「ブラザー・インターナショナル・コーポレーション（略称 BIC）」を東京に設立するとともに、アメ

14) 安井正義『歴史をつくる人々 無言の信念』ダイヤモンド社、1965年、p.54。

15) 創業からのブラザー工業の歴史は、主に3つの時代に区分されている。

16) 安井正義『前掲書』、p.103。

17) 「企業研究 ブラザー工業」『投資月報』33巻、1982年、p.25。

18) 同書、p.26 参照。

リカにも販売統括拠点「BIC・U.S.A」を設立した。そして1962年には、グローバル企業としてより認識してもらうために、社名を「ブラザー工業株式会社」に変更した。多角化とグローバル戦略によって同社は順調に発展していったかのように見えたが、次第にこの多角化によって企業イメージが分散するだけでなく、製販分離体制が裏目に出る結果となり、商品分野と販売網の不整合を招くことになった。多角化と製販分離体制の失敗という企業内部要因に、円高という環境要因も加わり、1985年を境にしてブラザーの業績は悪化の一途を辿ることになる。そこで、当時8代目社長であった安井義博が企業変革を行い、競争力のない既存事業からの撤退と新たな事業としての通信機器分野に移行することで選択と集中を図った。この企業変革が「第三の創業」に位置づけられており、安井義博の「守成より創業」(守りよりも攻めの体制で新たな事業展開を行っていく)という姿勢を物語っている。1987年に新たに通信機器分野に進出し、ファックス、インクジェットプリンタの生産を開始した。この新事業への移行の効果が現れはじめたのは1997年からであり、これ以降は多少の変動があるものの堅調に業績が回復していった。

### 3-1-2 組織の再編とグローバル戦略

その後2000年から、これまでの7つの商品別の事業部制を廃止して、社内カンパニー制を採用した。現在は、インフォメーションアンドドキュメントカンパニー(以下I&Dカンパニー)、パーソナルアンドホームカンパニー(以下P&Hカンパニー)、マシナリーアンドソリューションカンパニー(以下M&Sカンパニー)という3つのカンパニーで構成されている。I&Dカンパニーは、プリンティング技術を中核とした通信・プリンティング機器(デジタル複合機、ファックス、プリンタ)とコンテンツビジネス(携帯電話向けコンテンツ事業、通信カラオケ事業)を取り扱い、売り上げの6割を占める主力事業である。特にファックスは、アメリカにおいて高いシェアを確保している。P&Hカンパニーは、電子文具と家庭用ミシンを取り扱い、特に電子文具のタイプライターは業界のトップを維持している。M&Sカンパニーでは、工業ミシン、産業機器を取り扱っており、ニーズを的確に捉えて顧客とともに問題を解決する取り組みを行っている。今後は、新たにネットワーク&イメージング・デバイス事業(NID事業)という高齢化、知識社会化、オフィス形態の変化に対応した機器やビジネスモデルを展開する予定である。

現在の活動拠点は、国内に生産拠点5カ所、販売拠点7カ所、開発拠点2カ所が置かれ、海外に生産拠点13カ所(そのうち7拠点は中国)、販売拠点35カ所、開発拠点2カ所(2005年現在)を設けて、グローバル・ネットワークを構築している。また1993年の中国での家庭用ミシンの生産を皮切りに次々と中国へ拠点を配置し、現在はグループの中で主要な活動拠点となっている。ブラザー工業は早くから海外展開を行い、今では市場の7割、生産の8割を海外に依存するグローバル企業である。現在の取り組みとして、2003年から2012年までの10年の中長期計画として、「Global Vision21」というビジョンを掲げている。これは、①「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、②「独自の技術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、③「At your side な文化」を定着させる、という3つの目標を達成することを課題としている。<sup>19)</sup>この10年の中長期計画を3つのフェーズに分け、現在は2004年3月から2006年3月までの3カ年計画「CS B2005」の中期にあり、「高収益の継続と将来への技術投資の両立」を目指して、通信・プリンティング機器（デジタル複合機、プリンタ、ファクス）など既存事業での収益の最大化と更なる拡大をはかると同時に、プリンティングを軸とした要素技術開発を強化し、新事業への進出や新興市場への拡販戦略を強化する方向にある。

### 3-2 製販統合へのグループ再編

情報通信機器への移行という「第三の創業」を成功させるためには、販売機能が極めて重要な鍵となっている。情報通信機器事業は、販売量の増加によって製品自体の売上高が向上するだけでなく、製品を使用することに伴うテープ、トナー、ドラム、インクなどの消耗品の販売からも収益が見込まれるビジネスモデルである。しかし、ブラザー工業とアメリカ、ヨーロッパ、日本国内の各販売会社との間には意思疎通が欠如しており、各国の販売会社が独自の戦略で行動していたために、ブラザー工業で生産した製品を強かに販売できないという状況が生じていた。そこで、安井義博社長は販売機能を吸収して、製販一体の一貫した経営体制の構築に取り組むことになる。

#### 3-2-1 欧米における国際販売機能の再構築<sup>20)</sup>

ブラザー工業の海外への輸出は、輸出商社である「ブラザー・インターナショナル・コーポレーション（BIC）」を通じて行われていた。BICは、世界各国に販売子会社を設立してグローバルな販売網を構築していたが、当初、安井社長は海外の販売機能をコントロールしやすい体制にするために、BICをブラザー工業に吸収合併する案を検討した。しかし、吸収合併案に対して当時の会長からは賛同が得られたものの、他の役員からの賛同は得ることはできなかった。ブラザー工業自体も業績の悪化が続いており、他企業を吸収合併する余裕のないことが反対理由であった。その結果、BICを吸収合併することは断念したものの、「工販」一致の販売体制を確立しなければならないという考え方に変化はみられなかった。そこで、BICを経由せずに、直接、BIC・U.S.A.（BICのアメリカ子会社）、BIE（BICのヨーロッパ子会社）を吸収することにし、安井義博社長の義理の従兄弟とともに、欧米の販売会社の再編成を積極的に進めることになった。

BIC・U.S.A.は1977年までニューヨーク株式市場で資本を公開し、複雑な資本構成になっていたために、まず市場で流通しているBIC・U.S.A.株式を購入し、BIC・U.S.A.を百パーセント子会社に再編した。さらに1994年にはアメリカに所在するタイプライターの製造会社をBIC・U.S.A.の傘

19) ブラザー工業ホームページ (<http://www.brother.co.jp/>) 参照。

20) 本節の資料は、安井義博（2003）pp.134-136に基づく。

下に入れ、BIC・U.S.A. がアメリカにおけるすべての子会社を統括できるように編成しなおした。

ヨーロッパでは、各国に様々な出資形態の販売会社が20社以上も存在したために、販売政策を統一することは困難な状態であった。そこで、1994年に持株会社であるBHE（ブラザー・ホールディング・ヨーロッパ）を設立して、ヨーロッパの各販売会社を買収した。国や地域ごとに異なっていた販売戦略をブラザー工業の傘下に一本化したわけである。このような欧米での販売機能の再構築が、ブラザー工業の情報通信機器の売上をさらに増大させることになった。

### 3-2-2 日本における販売機能の再構築<sup>21)</sup>

ブラザー工業の国内での販売機能は、ブラザー販売株式会社（以下「ブラザー販売」）に委ねられてきた。元来、ブラザー販売はブラザー工業の製品の販売を目的として設立された会社であるが、1980年代以来、ノンバンク、リースなどの金融関連事業に多角化することに注力し、ブラザー工業の製品に対する販売機能を十分に果たしてはいない状態であった。そのために、海外では「情報通信機器のブラザー」というブランドが確立されていたものの、国内では「ミシンのブラザー」のイメージに留まり、ブラザーブランドの認知度、知名度は低迷状態にあった。

さらに、バブル崩壊後、ブラザー販売の多角化事業への投資の多くが不良債権化し、1992年11期から四期連続で経常利益が赤字に陥った。1998年半ば頃には債務超過に陥る寸前にまで追い込まれるほどであった。その結果、ブラザー販売の安井信之社長は1999年1月に経営再建計画を発表し、翌2月に社長を退任する。一方、ブラザー工業の安井義博社長は、このような事態を「工販」一致の販売体制を構築する好機として捉え、ブラザー工業からブラザー販売の社長を送り込もうと考えたが、実現までには至らなかった。

ブラザー工業がブラザー販売の経営再建に対してどのような対応策をとるかについて、経営層でも意見が分かれていた。当時、ブラザー販売に対するブラザー工業の出資比率は19.7%であったが、子会社であっても債務の保証はしないという創業以来の方針から、第三者割当増資によって他の株主や金融機関に相応の責任を負担してもらうべきあり、ブラザー工業は出資比率に応じた責任のみを負担すべきであるという考え方もあった。しかし、ブラザー販売を情報通信機器のマーケティング会社にしたという目標を持っていた安井義博は、ブラザー販売を完全子会社化することを決断していた。第三者増資によって当面の危機に対応できたとしても、販売の経営体質を抜本的に変更しないことには再建にはならず、情報産業機器のマーケティング会社に転換することもできないからである。

そこで、安井義博は専務の社長室長や、取締役で経理部長と経営企画部長を兼任していた人物などの限られたメンバーで、必要最小限の資金でブラザー販売を完全子会社化するための構想を策定

21) 本節の資料は、安井義博（2003）pp.140-144に基づく。

した。ブラザー販売の第三者割当増資を実施して、ブラザー工業が応分を引き受け、ブラザー販売は100%子会社を設立して、不採算部門を除いた営業権と従業員を新会社に移すという案であった。結果的に、ブラザー販売の借入金をブラザー工業が引き継ぐことになる。1999年4月に、ブラザー工業がブラザー販売を吸収合併する案を公表したが、社内からは不安の声がよせられた。しかし、ブラザー販売が破綻すれば、「ブラザー」ブランドの失墜とともに、国内販売網を新しく構築し直さなければならない。逆に、ブラザー販売を完全子会社化すれば、顧客志向の販売機能を構築して、国内市場で伸び悩んでいるブラザー工業を戦略的に飛躍させる機会とすることもできる。このようなブラザー工業とブラザー販売の社員に危機意識を共有させ、危機をばねにして合併を成功させることに強い期待と信念を持ち続けたことが、合併成功の最大の原動力であるといえる。

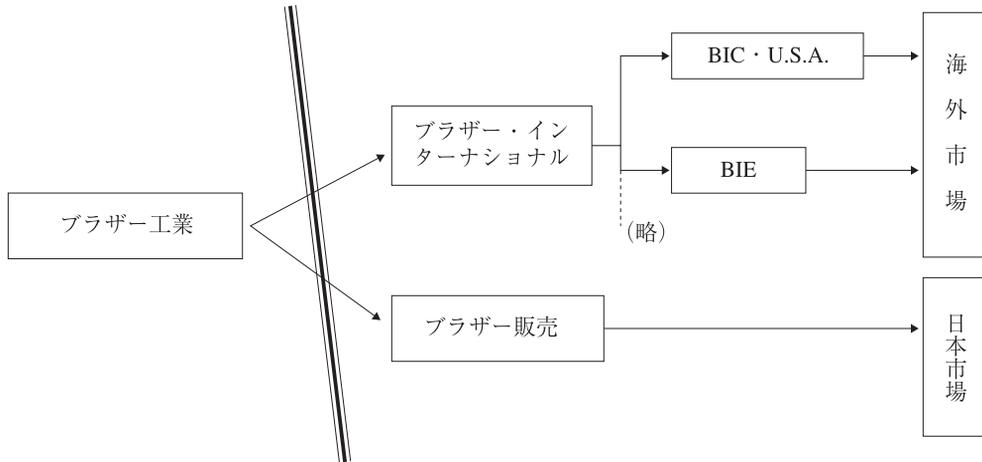
100%子会社化を発表した翌月、具体的な作業を進めるために工販合併委員会が設立されたが、最も重要な課題となったのが、時代にそぐわなくなった訪問販売中心の事業をいかに転換させるかであった。ブラザー販売を長期に支えてきた訪問販売を見直すことは、自社の存在を否定することにつながるために困難が予想されたが、アメリカ市場での情報通信機器事業の成功を背景にして、量販店を中心とした事業展開を推進することにした。また、大規模なリストラが必要であったために、労働組合との話し合いの結果、2001年に訪問販売業を中心に希望退職者を募ることができた。同時に、バブル期にノンバンクやリース事業に生じた巨額の不良債権も、きめ細かな対応と粘り強い折衝によって処理された。

ブラザー工業が、ブラザー販売を吸収合併する以前は、両社の間に意思の疎通が欠けていたために、市場ニーズも把握できず、情報機器のデザインや仕様も欧米向けのものをもそのまま国内に持ち込んでいた。子会社化した「新生・ブラザー販売」は、販売ルートの拡大やデザインを重視した国内向け専用商品の提案などに積極的に取り組むようになった結果、国内ファクス・複合機市場でのブラザー製品のシェアは約20%にまで達した。

### 3-2-3 中国における生産・販売機能の再構築

中国における情報通信機器の生産は、1994年に香港の「兄弟亞洲有限公司」を通じて深圳市に部品生産の拠点として「布吉南嶺製造廠」を設立したことに始まる。その直後に急激な円高が生じたため、日本国内における製品の生産機能を海外に移転させることが急務となり、様々な理由によって「布吉南嶺製造廠」が部品生産から完成品生産の拠点として活用されることになった。深圳市は中国の経済特別区としての様々な優遇策が与えられ、勤勉かつ豊富な労働力を有し、技術力の高い部品工場群があり、さらにはファイナンス及びロジスティックの拠点としての香港に隣接していることなどがその理由である。この意思決定がブラザー工業の戦略に多大な影響を与え、現在は全世界に向けてレーザープリンター、レーザー複合機、インクジェット複合機を生産するブラザーグループ最大の生産拠点となっている。

図1 1990年代以前のブラザーグループの生産と販売の機能



現在、ブラザー工業は、中国に「布吉南嶺製造廠」を始めとする7生産会社を設立し、大部分の生産機能を中国に移転している。ブラザー工業はI&Dカンパニー、P&Hカンパニー、M&Sカンパニーという三つの社内カンパニーに権限を委譲して事業を運営しているが、2003年の中国生産の割合はI&Dカンパニーで5割以上、P&Hカンパニーで約4分の3、M&Sカンパニーは約4分の1まで達している<sup>22)</sup>。今後、中国での生産は更に増大することが予想されるが、生産そのものは中国などの国々に移転しても、生産活動の中で培ってきた改善活動や、品質を保持し、納期を守るための管理技術は、日本に残すと安井義博はインタビューの中で述べている<sup>23)</sup>。

ブラザー工業は中国を生産拠点だけでなく、発展する市場として販売機能の構築にも注力している。2001年に子会社の「ブラザー・インターナショナル」を通じて、中国で工業ミシンの販売会社BISH (BROTHER INTERNATIONAL (SHANGHAI) CO., LTD.) を設立した。現在、BISHは中国に12事務所を設け、工業用マシン、家庭マシン、ファクス、プリンター、MFC (複合多効能機) などの製品を取り扱っている。

図1は、1990年代以前の生産及び販売機能の概念図を示したものであり、図2は現在のブラザーグループの生産・販売機能を示したものである。

### 3-3 組織・人事の再構築

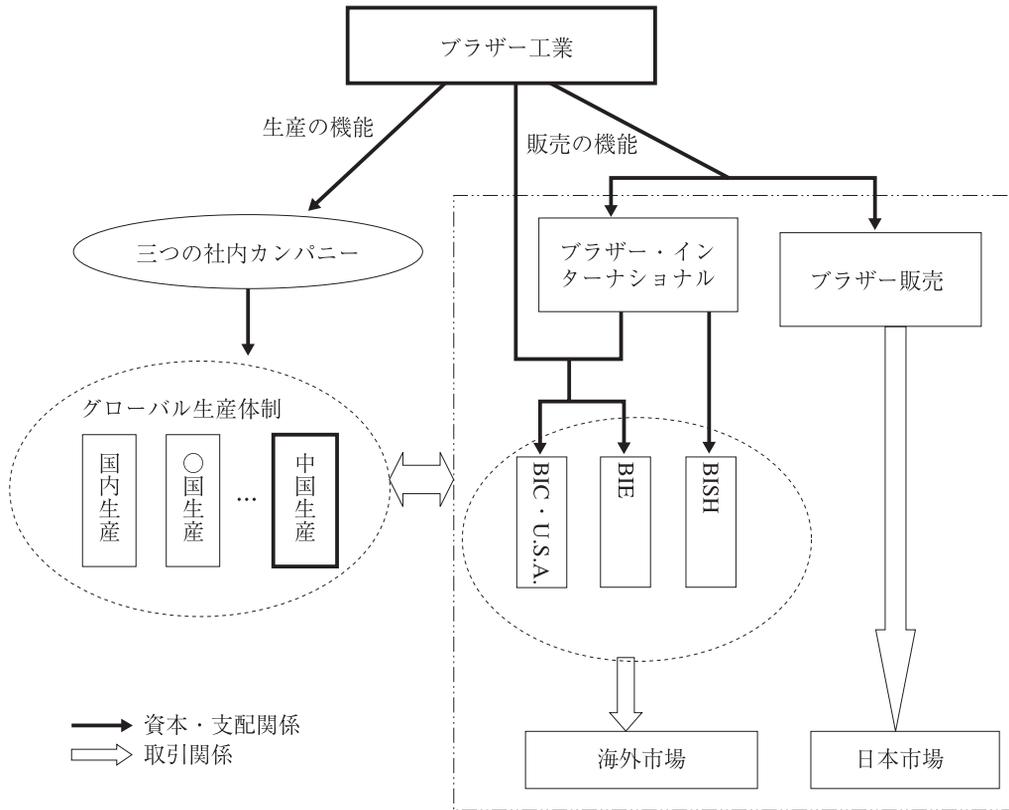
#### 3-3-1 ピラミッド型組織からフラット化への組織再編

戦前にミシンの国産化で創業したブラザー工業は、製品を多角化し早くから海外展開を進めてきたが、1980年代後半にはいくつかの事業が深刻な危機に直面していた。そのような状況の中、安井

22) ブラザー工業でのインタビュー調査の際に、広報・総務部から得られた資料に基づく。

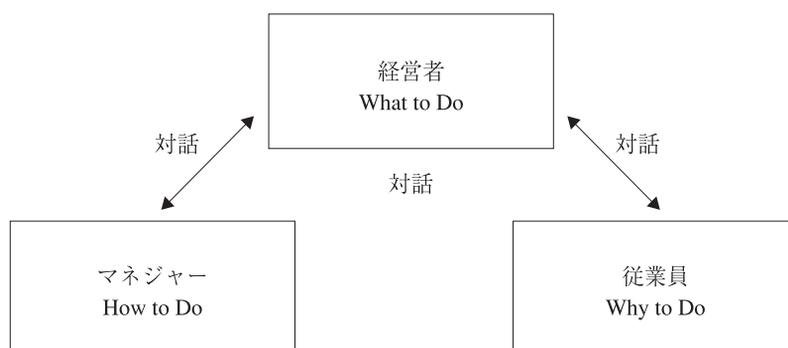
23) 「失敗は必ず成功に変わる」『Nikkei Business』(2003年4月7日号)より引用。

図2 現在のブラザーグループの生産と販売の機能



義博社長が経営を立て直すために選択したのが、「第三の創業」と位置付けた企業変革の道であった。創造開発型の企業として生き残るために、変化を恐れない柔軟な発想で新しい価値を創造し、常に新しい視点で将来を見据えて経営戦略を立てていくことに重点を置いた。そのためには過去の成功体験に捉われている管理職や年長の社員の意識を大胆に変える必要があり、企業で働く一人一人が「創造」できる組織体制として、ピラミッド型組織をフラット化させる必要があった。その一環として、ブラザー工業の全面的な組織改革が2000年4月に行われた。それまで商品別に七つに分かれていた事業部をすべて廃止し、顧客の視点で見直すことによって、三つの社内カンパニーに再編成したのである。それぞれのカンパニーにはあらかじめミッション（使命）が与えられた。第1は情報機器を統括するI&Dカンパニーで、オフィスのイノベーション（革新）を使命とする。第2は家庭用ミシンと電子文具を手掛けるP&Hカンパニーで、クリエイション（創造性）によって個人や家庭の生活を豊かにすることを使命とする。そして第3が工業用ミシンと工作機械を手掛けるM&Sカンパニーで、ソリューション（問題解決）によって生産現場のニーズに応えることを使命とする。<sup>24)</sup> 事業の最前線を指揮する各カンパニーのプレジデントは変化の激しい業界に素早く対応

図3 経営者、マネジャー、従業員の三位一体の体制



出所：安井義博（2003）の p.63 を一部修正して作成

できるように、年齢を50歳から60歳までにして若返り体制を構築した。

安井社長は組織再編として「カンパニー制」を実施するとともに、「現場第一主義」にも力を入れた。経営者が経営戦略や方針を設定しても、マネジャーや現場の一般社員にまで周知徹底していなければ具体的な行動にはつながらないと考え、経営者、マネジャー、従業員の「三位一体制」を心がけた。企業が変革を推進するために、経営トップに与えられる最大の役割は、さまざまに変化する状況の中で、会社の進むべき方向を明確に定めることである。図3はそれを図式化したものであるが、経営者が「What to Do」を決定し、それを経営戦略やビジョンや方針として社員に明確に示す役割を持っている。それに対して、マネジャーは経営者が決断した戦略・方針を受けて、それを具体的に実現するためにどのようにすれば良いか、いかにすべきかを考える役割を持ち、さまざまな計画をシステムや仕組みとして展開する。すなわち「How to Do」を考えるのがマネジャーの役割である。そして、最も重要なことは、経営者が決断した何をすべきか、マネジャーが提示したどのようにすべきかについて、一般社員がなぜそれをしなければならないのか、すなわち「Why to Do」を理解し納得して、やる気・士気を持つことである<sup>25)</sup>。図3に示されているのは、カンパニー制のような外部から視認される組織再編とは異なって、リーダー、マネジャー、従業員の意識や行動面での目に見えない組織再編である。従来のように、経営者がマネジャーに戦略や方針を伝達し、マネジャーが一般社員に仕事を指示する体制ではなく、経営者が経営戦略や方針を一般社員に直接語り合うことによって、一般社員が理解し納得して、やる気・士気を高めることを狙ったものである。そのため、安井社長は経営者になってから「現場第一主義」を心がけ、忙しくてもできるだけ自分で現場に行き、現場の人間と話すことにした。商品企画の現場、開発の現場、設計の現場、販売の現場、サービスの現場、修理の現場へ出向いて、「Why to Do」の部分で社員が納得

24) 安井義博（2003）p.149 参照。

25) 安井義博（2003）pp.62-64 参照。

して仕事ができるよう、直接話しして歩いたのである。<sup>26)</sup>

このような組織再編は顧客の視点で見直した再編成であり、顧客のニーズや市場の動向を的確に捉える体制となった。

### 3-3-2 権限委譲によるエンパワーメント

組織を「カンパニー制」と「三位一体制」に変更した対外的な目的は、顧客第一主義の徹底であるが、対内的には社員の意識改革を目的にしている。組織を分社化によって大胆に変化させ、名称も変更し、それぞれの組織に使命を与えることによって、組織に携わるリーダーや社員一人一人に、自分たちの「なすべきこと」を明確に意識し自覚させることである。そのために、それぞれのカンパニーのプレジデントに資金面や人事面で大幅に「権限委譲」し、自己責任を持たせた。さらに、これまで別の事業部に属していた異質な人間を組み合わせることによって、「燃える集団」づくりを目指したのである。従来は、ブラザー工業の創業以来の伝統であった一人一業の影響を受けて、それぞれの独立意識が強く、他の事業部と交流しあうことは少なかった。そこで組織を横断的に再編成し、まったく異なる分野で、専門技術や考え方も異なる人間同士を組み合わせることによって互いに刺激を与え合い組織を活性化することを考えたのである。ブラザー工業を、独創性・創造性にウェートを置いた創造開発型の企業に変身させるためには、現場が燃えなければならないと考えた。<sup>27)</sup> また、社員の夢や働く意欲を上手く引き出して「燃える集団」を作り上げるためには、組織全体を通しての大幅な「権限委譲」が欠かせなかったのである。

ブラザー工業の企業風土としての「権限委譲」は、安井義博が社長に就任した時には既に定着していたと思われる。一時は撤退寸前であった情報機器事業を救済した大ヒット商品の399ドルのファックスを作るように提案したのは、91年にファックスの市場動向を調査するために米国に出張した、入社6年目の20代社員であった。他にも、入社2年目で英国工場に出向し、工場の管理部門の責任者となった人を始め、多くの社員が若くして海外に赴任している。<sup>28)</sup> 早くから権限を委譲されたからこそ、彼らが新事業の育成や事業の立て直しに実力を発揮できたといえる。危機感を全社で共有し、変化をピンチではなくチャンスと捉える集団を心がけ、社員のやる気を引き出すことで自律型経営を実践している。

### 3-3-3 人事の方針

ブラザー工業の人事評価は、結果主義とともに「プロセスを重視した評価」が特徴である。成果を給与やポストなどに反映させることに加えて、仕事を行うプロセスでの努力や姿勢をも十分に考

26) 安井義博（2003）p.65 参照。

27) 安井義博（2003）pp.37-38。

28) 「愚直に徹し、情報機器で復活」『Nikkei Business』2002年8月19日 pp.44-47 参照。

慮することを意味している。特にメーカーの場合、モノづくりの中心となる技術開発は一朝一夕に成就するものではなく、日々の絶えざる創意・工夫・熱意・努力の積み重ね、多くの失敗を経験する中で達成できるものである。その過程での失敗を人事評価の対象にすれば、社員は仕事への熱意を失い、新しいことにチャレンジする精神をも喪失することになり、技術開発は成り立たなくなってしまう。したがって、失敗を恐れずに新しいことにチャレンジする精神を社員に持ち続けてもらうために、失敗を認め、仕事のプロセスにおいて本人がどれだけ熱意や努力を持って取り組んだかを重視している<sup>29)</sup>。また、働きがいを感じるように、経営、販売、顧客満足のそれぞれで社長賞を与え、技術面ではブラザーオリンピックが開催されている。商品開発ではグランプリ、金賞、銀賞のほかに、市場大賞をも設けている。たとえ少量の売り上げであっても、マスコミなどで大きく取り上げられた商品などが該当する<sup>30)</sup>。このような方針によって、社員は早期に目標や夢を発見し、その実現に向かってチャレンジすることによって仕事面で成長し、さらに企業も成長できると考えている。

加えて、人事方針で重視していることは、「プロフェッショナルの育成」に力を入れていることである。ブラザー工業の求める人材像には、フィールドとして「興味・関心の幅の広い人」であり、テーマとして「自分の自信作を作りたいと思う人」、スタイルとして「早くから任されて仕事をしたいと考える人」である<sup>31)</sup>。プロフェッショナルづくりのための能力開発に対する支援制度を充実させ、1999年からは社会人大学院支援制度を設けて、専門知識を深めようとする人が利用できるようになった。インタビューに応じてくれた若い法務担当者は、2000年4月に社会人大学院に入学し、学術的な法務知識を身に付ける一方、工場の中国進出に伴って、現在は言葉の勉強はもちろん、中国の法律に関する社外のセミナーに参加して、中国の法律に詳しい専門家になることを心がけている<sup>32)</sup>。将来、法務のプロフェッショナルとして認められるために、経験と知識を積み重ねているわけである。

ブラザー工業は創業以来社員一人一人に得意分野を担当させる「一人一業」を社是としてきたが、商品の多様化・差別化・個性化が求められるようになり、一人の人間が一つのを発案し、製品化する時代は終焉しつつある。そこで、安井義博社長は、異分野の人材がそれぞれの専門を持って終結し、力を結集させて、切磋琢磨しながら一つのを作り上げていく時代へと変化していることを主張し、ブラザーの人作りの方向性を定めた。これは現社長である平田誠一氏が、野球型経営ではなく、サッカー型経営を重視していることにつながっている。平田社長は自律型社員という言葉を用いて、自分で考え自分で決めて行動することを求めているが、社員一人一人がプロフェッ

29) 安井義博 (2003) pp.192-193 参照。

30) 「前掲論文」『Nikkei Business』2003年4月7日 p.90 参照。

31) ブラザー工業のホームページを参照。

32) 著者らがブラザー工業を訪問した際に、インタビューに対する回答による。

33) 安井義博 (2003) p.40 参照。

ショナルになることを前提としたサッカー型経営を成功させるためである。

### 3-3-4 中国事業における人事マネジメント

現場に権限を委譲するという方針は、多くの生産工場が進出している中国においても同様である。従来、ブラザー工業は新製品を設計するたびに国内から担当者が出張し、量産が軌道に乗るまで技術指導を行っていた。しかし、商品寿命の短い情報機器市場で生き残るためには、現地工場自体が試作から量産までを手掛け、コストダウンなどの改善を進めるだけの技術力を持つ必要が生じてきた。このため、一部の幹部級社員への技術指導だけではなく、ライン従業員も日本の工場に匹敵する技能が必要とされるために、中国とマレーシアの6工場を対象にして技術者研修を開始した。約千人の技術系従業員を対象としてモノづくり技術を移管し、日本からの技術指導なしに、現地スタッフだけで改善や生産性向上に対応できるようにするためである。アジアの工場を単なる量産拠点ではなく、「考える工場」<sup>34)</sup>として競争力を高めることが目的である。

現在は、中国にある現地の合弁会社から10名近くの中国人社員が日本で一年間の研修を受けている。このような研修は3期にわたっており、中国の技術者は日本の技術を吸収しようとする意欲が非常に高い。中国の現地工場における重要な意思決定は、依然として日本人が担当しているが、徐々に委譲する傾向にある。中国での現地社員の採用は、現場社員に対しては張り紙によって募集し、生産変動に対応して人数を調整しているが、新規に採用しなければ自然に社員数が減少する。基本的に工場で働く中国人社員の場合は、短期間での収入を得ることが目的であり、長期雇用を望んでいるわけではない故である。そのために、雇用する側の工場にとってはフレキシブルな生産体制をとることができる。しかし、主力工場のある西安地域では長期雇用を求めている人材が多いために固定化する傾向にあり、人件費の上昇という問題を抱えている。<sup>35)</sup>

昨年11月に訪問した Brother International Shanghai Head Office では、現在のところ総経理を含めて12名の日本からの出向者が働いているが、3年後にはすべて中国人のマネジャーに任せる予定である。この12名には、日本の本社で採用した3名の中国人留学生が含まれており、彼らは日本人と同じ給与体系で処遇されている。給与システムは2001年から年功・学歴とは関係なく、業績主義を取り入れている。<sup>36)</sup>

一方、中国への工場移転に伴って日本では工場閉鎖が行われることも多いが、ブラザー工業では特に工場閉鎖による解雇は行われていない。日本の工場を閉鎖した場合、働いている人員は高齢者が多いことから、定年退職による自然減、あるいは他のブラザーグループの関係企業に移動させる

34) 『日本経済新聞』2002年8月22日 p.3 参照。

35) 著者らがブラザー工業を訪問した際に、インタビューに対する回答による。

36) 著者らが Brother International Shanghai Office Head Office を訪問した際、インタビューに対する回答である。

ことで対処している。<sup>37)</sup> 企業再生のための構造改革が行われても、雇用を確保することによって社会的責任を果たすという姿勢を貫いているといえる。

(以下、次号)

#### 参 考 文 献

- 今口忠政「ネットワーク型組織のマネジメント」利根川孝一編『サーバースペース時代の経営パラダイム』同文館，1998年。
- 今口忠政『組織の成長と衰退』白桃書房，1993年。
- 今口忠政，李新建，申美花「事業再構築のための撤退戦略とマネジメント調査」『三田商学研究』，46巻3号，2003年。
- 今口忠政『事例で学ぶ経営学』2004年，白桃書房。
- 「企業研究 ブラザー工業」『投資月報』33巻，1982年11月，pp.24-27。
- 久田理恵子「東海地域・老舗企業の研究」名古屋市立大学経済学部 田中ゼミナール 2003年，<http://www.econ.nagoya-cu.ac.jp/~tanaka/sinise.pdf> 第四部 ブラザー工業の歴史と現状 pp.71-77。
- 小沼靖『日本企業型グループリストラクチャリング』ダイヤモンド社，2002年。
- 小沼靖，山本史門，河野俊明，岩垂好彦「日本企業活性化のための再編戦略」『知的資産創造』NRI，2001年12月号。
- D'Aveni R. A., “*Hypercompetition*” The Free Press, 1994.
- 「東海の世界企業 ブラザーの強み～製造業は創造業たれ～」，ELNEOS「エルネオス」2003年4月号，<http://homepage1.nifty.com/o-terue/2003/elneos04.html>。
- 「舞台を世界に見据えた国産ミシン創始者魂 ブラザー工業創業者安井正義」，野村インベスター・リレーションズ  
[http://www.net-ir.ne.jp/ir\\_magazine/pioneer/vol045\\_6448.html](http://www.net-ir.ne.jp/ir_magazine/pioneer/vol045_6448.html)。
- ブラザー工業株式会社ホームページ，<http://www.brother.co.jp/>。
- 「ミシン国産化の技術蓄積で情報機器メーカーへと進化し世界の「Brother」ブランドを確立」NTT 西日本 <http://www.ntt-west.co.jp/info/fromntt/2001/0109/07.html>。
- 中野誠，峯谷豊彦「事業の再構築と企業価値」『一橋ビジネスレビュー』，2003年。
- 中野次郎「最近の日本企業のM&Aの動向」『経理情報』1012号，2003年。
- 安井正義『歴史をつくる人々10 ブラザー工業社長 安井正義 無言の信念』ダイヤモンド社，1965年。
- 安井義博『ブラザーの再生と進化』生産性出版，2003年。
- 野村インベスター・リレーションズ IR マガジン2000年9-10月号 Vol.45 <http://manabow.com/pioneer/brother/>。

李新建 [東洋学園大学兼任講師]

申美花 [慶應義塾大学商学博士]

野坂美穂 [慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程]

37) 著者らがブラザー工業を訪問した際に，インタビューに対する回答による。