

特別対談シリーズ 「グローバルの流儀」

(Vol. 32)

プリンティング、FA領域でグローバル展開を加速 「世界標準化」と「現地適合化」で市場開拓

古くからミシン、近年ではプリンターで名高いブラザー工業。創業から実に110年余りの歴史を持つ、名古屋市に本社を構える電機メーカーだ。売上高における海外比率が8割を超えるグローバル企業といえよう。2018年、代

表取締役社長に就任した佐々木一郎氏は技術畑出身。若手時代、後に同社の代表製品となるレーザープリンターの開発を提案し、そのリーダーを務めた。佐々木氏が考える、さらなる成長に向けた戦略について聞いた。



ブラザー工業
代表取締役社長

佐々木 一郎氏

ささき いちろう 1957年4月生まれ。83年名古屋大学大学院工学研究科修了、ブラザー工業入社。87年にブラザー初のレーザープリンター「HL-8」の開発リーダーとして製品化を実現。その後もレーザープリンターの開発に関わり、ブラザーの主力事業に成長させる。2005年にプリンティング機器の英国販売子会社の社長に就任。08年に帰国後、新規事業を担当し、Web会議システムや、ドキュメントスキャナーなどの新しいビジネスの創出を指揮。09年4月執行役員、13年4月常務執行役員、14年6月取締役常務執行役員、15年からは英国の産業用印刷機器大手ドミノプリンティングサイエンスの買収に関わり、その後はドミノ事業を中心とした産業用印刷領域の拡大に尽力。16年6月代表取締役常務執行役員、17年4月代表取締役専務執行役員。18年6月から現職。名古屋出身。62歳。

中期戦略「CS B2021」で4つの改革を推進

森辺：まずは御社の歴史をお聞かせいただけますか。

佐々木：当社のルーツは1908年に安井兼吉がミシンの修理業を始めたことに端を発します。32年に家庭用ミシンを誕生させ、47年にミシンの輸出を始めました。その後、編み機、洗濯機、掃除機、扇風機などを開発。54年に米国に、58年にはアイルランドに現地法人を設立し、欧米を中心に世界各国へと販売拠点を拡大していきました。71年に小型コンピューター向けの高速ドットプリンター、82年には電子パーソナルプリンターを開発。92年には通信カラオケ事業に進出しました。2015年にはM&Aにより米国のドミノプリンティングサイエンスをグループ傘下に収めるなど、BtoB事業の拡大を進め、現在に至ります。

森辺：御社は現在、2021年度に向けた中期戦略「CS B2021」に取り組んでいらっしゃいます。この内容をお聞かせください。

佐々木：「CS B2021」では4つの改革を進めています。第一が、新たなビジネスモデルへの転換を加速させる「プリンティング領域での勝ち残り」。第二が、お客さまのために省人化・自動化ニ

ーズを製品化する「マシンリー・FA領域の成長加速」。第三が、ラベルやパッケージなどを中心とした「産業用印刷領域の成長基盤構築」。第四が、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)やAIを活用した業務プロセスの変革による「スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築」です。

森辺：第四の改革は、各企業において大なり小なり取り組んでいますが御社ではRPAやAIによる業務の効率化を、具体的にどのように進めていらっしゃいますか。

佐々木：AIは現在、いろいろな分野で活用されています。見て判断する、聞いて判断する、それから大量の文献を調査して総合的に判断する、といった仕事の場合はAIの方が効果的です。RPAはいわゆる作業を自動化するシステムを、事務部門や開発部門、営業部門などに取り入れています。RPAを導入するためには、今の仕事をどのような手順で行っているのかを洗い出すことが重要です。それによって初めて非効率な部分が明るみに出るので、この段階で、既に私どもはメリットを感じています。



スパイダー・イニシアティブ
代表取締役社長兼 CEO

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 特任講師

森辺 一樹氏

もりべ かずき 1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。13年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブを設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。大手を中心に17年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法」中経出版「KADOKAWA」、『わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書』白桃書房などがある。

at your sideの精神でお客さまと向き合う

森辺：今後のグローバル市場、特に成長著しい新興国、中国やASEANにおける戦略についてお聞かせいただけますか。

佐々木：中国、ASEAN、インドでは、製造業を生業とするさまざまなベンチャー企業がすごい勢いで増えてきています。彼らは私どもが手掛ける産業機器や産業用印刷の分野における大切なお客さまであるわけですね。オフィスにおけるプリンティングの需要はこれらの地域ではまだまだ伸びしろがあるので、こうしたニーズに応えるビジネスを伸ばしていきたいと思っています。

森辺：今後、グローバル市場において課題があるとすれば、どのような点になりますか？

佐々木：グローバルで通用するようなお客さまのニーズを捉えること、世界各国の規制の動向に気を配り、先回りすること、地域によって異なる製品の使い方に対応すること。この3つが、いま当社が抱えている課題です。多様化するニーズをくみとり、それぞれの地域で現地適合化を図りながら、コスト面では世界標

準化していきたいですね。

森辺：御社では製品の開発者が海外の導入現場を視察しているそうですね。日本の企業にありがちなのが、現地のセールスマンと日本の開発者の思いが噛み合わず、これが原因で海外展開がうまくいかないケース。御社はそうではなく、開

発者が自分たちの製品がどういところで使われているのかを見るところは、素晴らしい取り組みですね。

佐々木：実は当社も、過去には売る人と作る人のコミュニケーションの課題がありました。そこで、「自分たちは仲間なんだから、一緒にお客さまの方を見よう」という考え方に変えました。お客さまの前に出ると、自分は会社の代表という立場になりますからね。さらに、開発者が現場に行って自分の目で見ることに

より、販売している人たちの苦労や課題を身をもって知ることができるようになりました。現地で受けるインパクトはものすごく大きいようで、今は積極的に開発者に見に行ってもらおうようにしています。

森辺：このような話はいろいろなところで聞きますし、議論もされますが、現実的に御社のようにうまくいっているケースはなかなかないですね。

佐々木：当社のロゴマークにはat your sideというメッセージが入っています。お客さまの立場で考えるという思いです。このロゴマークができてから20年以上になった今、少しずつ従業員に浸透してきたものが形になったといえるかもしれません。

森辺：今後の展望をお聞かせください。

佐々木：当社の長い歴史を振り返ってみると、ミシンにしても、タイプライターやプリンターにしても、人間がやっている仕事をこれまで以上に短時間できれいにできるようにする、そのために貢献することが当社の役割だったと思います。今後ずっと、at your sideの精神のもと、すぐれた価値を迅速に提供することでお客さまに喜んでいただきたいと思います。

