

# FA 業界における日本高収益企業のビジネス戦略 —どのようにして、B to B ビジネスにおいて高収益を実現したか—

Business strategy of Japanese high-profit companies in FA industry  
—How the companies have made high-profit results in the B to B business—

芳賀 知

ティー・エム研究所

Satoru Haga  
TM Laboratory, Gunma  
GHH12525@nifty.com

**抄録:** 日本の FA 業界には、営業利益率 30%以上を実現、継続している企業が 2 社、存在している。FA 業界という典型的な B to B ビジネスにおいて、如何にして高収益を実現したのであろうか。その理由を探るため、本研究では、この 2 社における共通点の分析、考察を行った。

その結果、トップダウンにより徹底して利益率にこだわっていること、そして、その実現のために、経営資源を特定の領域に集中することで、他社が追随できないビジネス戦略と組織能力を築いていることが明らかになった。

なお、2 社とも、最近、経営者が交代した。今後の動きについては注視したい。

**Key Words:** FA 産業、ビジネス戦略、FA センサー、NC 工作機械

## 1. はじめに

### (1) 背景と本研究の目的

日本の製造業は、全体に収益性が低いとされている。この理由として、日本の製造業一般に共通する高コスト構造、企業活動のしにくさ、リスクテイク行動の消極性などがあげられている。

ところが、日本の FA 業界には、営業利益率 30%以上と飛び抜けた高収益を実現している企業が 2 社、存在している。しかも、この 2 社は、10 年以上も継続して高収益を維持している。

なぜ、この 2 社は、これだけの高収益を 10 年以上もの間、維持できているのであろうか。本研究では、この 2 社の共通点を分析し、高収益を実現できる要因を探る。

### (2) 本研究の視点

本研究の視点は、B to B ビジネスで、いかにして高収益を実現しているかである。飛び抜けた高収益を実現するために、他社が追随できない戦略が必要である。それをどのように築いたか、そして、その優位をどのようにして持続しているのかである。

## 2. FA 業界の概要と代表的企業の売上・利益状況

### (1) FA 業界の概要

FA 業界は、日本の製造業の発展を支え、自らも発展してきた業界である。製品分野は水平方向に広がっており、自動車産業のような完成車メーカーを頂点としたピ

ラミッド構造ではない。

具体的には、図 1 に示すような製品分野に細分化され、しかも、棲み分けがされている。<sup>[1][4]</sup>

FA 業界の特徴は、総合的な企業から、ある分野に特化した企業までであることである。そして、それぞれが独自の特徴を持つため、収益性には、ばらつきがある。

### (2) 代表的企業の売上高、営業利益率の状況

FA 業界の代表的企業の売上高と営業利益率を確認する。それらの 2014 年度の状況を表 1 に示す。

FA 業界は、日本製造業の中で、比較的、高収益ではあるが、ファナック株式会社 (以下、ファナックとする) と株式会社キーエンス (以下、キーエンスとする) は、営業利益率において群を抜いていることがわかる。

表 1 代表的企業の売上高と営業利益率 (2014 年度)

企業名 (略称)	主なデバイス・機器・システム	売上高 (億円)	利益率 (%)
DMG 森精機	工作機械	1,607	5.8
ファナック	NC、多関節ロボットなど	4,510	36.4
三菱電機	総合 FA システム	40,543	5.8
オムロン	PLC、センサーなど	7,730	8.8
安川電機	サーボモータなど	3,636	7.1
キーエンス	FA センサーなど	2,650	49.3

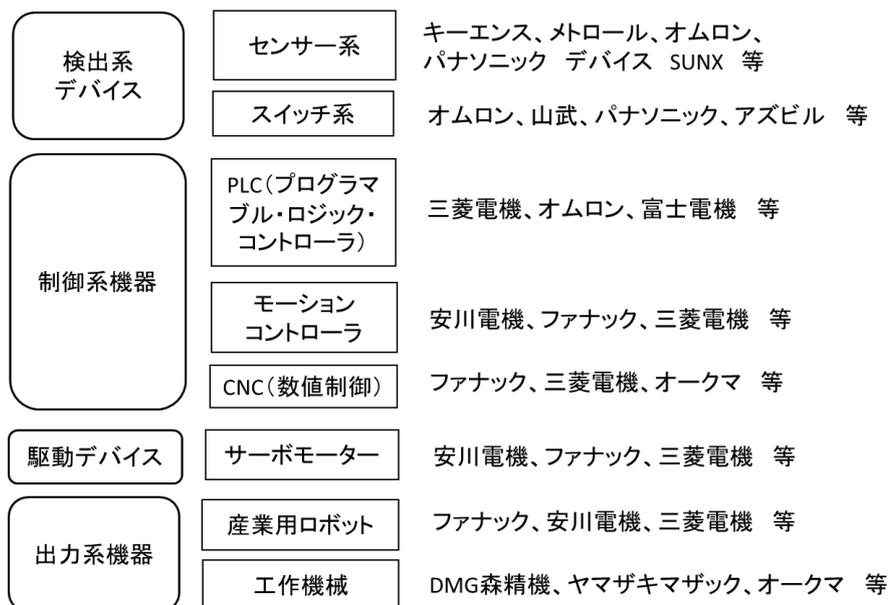


図1 FA業界の概要(文献[3]を参考に、著者が加工作成)

しかも、この2社は、10年以上も、高い営業利益率を確保している。

そこで、この2社に焦点を当てて、いかにして、高収益を実現、継続しているかについて分析する。

### 3. ファナックの高収益性の分析

#### 3.1 ファナックの概要

##### (1) 企業概要

- ・創業；1972年
- ・本社所在地：山梨県南都留郡忍野村忍草字古馬場3580(国立公園内)
- ・創業者：稲葉清右衛門(工学博士)氏
- ・現在の経営者：稲葉善治氏
- ・組織体制：基礎研究所、3事業本部8研究所

##### (2) 主な製品とシェア

- ・工作機械用CNC 世界首位(世界シェア 50%)
- ・多関節ロボット 国内首位(国内シェア 70%、世界シェア 18%)
- ・サーボモータ(CNCと組み合わせ)
- ・その他

#### 3.2 ファナックの高収益確保・継続の戦略と体制

##### (1) 徹底した高収益を追及する体制

『営業利益 35%』を掲げ、これを実現するために原価企画と管理を徹底している。なお、本利益率が見込めない物件は、直ちに撤退する。

##### (2) 高収益を確保するビジネスモデル

長年に渡って築いたNC技術による技術面での優位性を多方面に活用している。

i) 優位性 一長年のノウハウ、研究開発による技術優位と原価企画能力、及び保守体制

長年に渡って築き上げたNC技術、多関節ロボット技術があること、及び、多くの特許を保有している。また、保守期間が長く、体制も充実している。

ii) 競争回避の戦略 一他社参入の障壁

自社独自のCNCプログラム言語(G言語)が事実上のデファクトスタンダードとなっており、他社の参入障壁となっている。

(3) 大きな特徴は研究開発力と国内生産

i) 高い研究開発力、特許競争力

創業者自身が研究開発者であり、CNC、サーボに集中した研究開発を進めてきている。また、特許競争力でもトップクラスにある。<sup>5)6)</sup>

なお、2005年、FANUC Robot Cellは、「第1回ものづくり日本大賞 内閣総理大臣賞」を受賞している。

ii) 国内生産へのこだわり

海外販売比率 約80%にもかかわらず、ほぼ国内生産をしている。これは、研究開発と工場が直結しており、ロボットがロボットを作る仕組みを具現化しているとも言える。

(4) その他

創業者の意思を反映した個性的な運営がされている。例えば、スピード重視(10倍で進む時計)、建物、車などを黄色に統一、電子メール禁止などの徹底した秘密主義がある。

役員報酬は手厚く、報酬1億円以上の役員が10人である。

## 4. キーエンスの高収益性の分析

### 4. 1 キーエンスの概要

#### (1) 企業概要

- ・創業：1974年
- ・本社所在地：大阪府大阪市東淀川区東中島一丁目
- ・創業者：滝崎武光氏（2度会社を倒産させた経験を持つ）
- ・現在の経営者：山本晃則氏

#### (2) 主な製品と特徴

主に、「センサー」というキーデバイスからビジネス展開をしている。売上高の30%が新製品（内70%が業界初）であり、新商品の開発力が高い。ただし、技術的には、それほど高度ではない。また、生産に関しては、社内生産比率10%とファブレスに近い。

### 4. 2 キーエンスの高収益確保・継続の戦略と体制

#### (1) 徹底した高収益を追及する体制

『粗利 80%』を掲げ、営業はこれで管理される。なお、本利益率が見込めない物件は、直ちに撤退する。

#### (2) 高収益を実現するビジネスモデル

- i) 優位性 ー営業のコンサル能力、商品企画能力  
コンサル営業により、顧客ニーズを発掘し、それに対応する商品企画・商品開発による先行者利益の獲得をする。
- ii) 競争回避の戦略 ー価格競争の前に撤退  
他社と同じ土俵では競争しない。コモディティ化が進む前に撤退する。

#### (3) 大きな特徴は営業コンサル体制と迅速な新商品開発

- i) 究極の効率化を目指す営業管理  
キーエンスは直販である。その営業管理体制は、一般的な管理指標によらず、究極の効率化を目指した独自の管理体制になっている。<sup>[7][8]</sup> 具体的には、
  - ・分単位と言われる営業管理（電話、外報（営業日報）など）
  - ・訪問先、訪問回数ではなく、事前準備重視（プレゼン準備、テスト機貸出準備など）
  - ・既存顧客を中心、飛び込み営業はしない
  - ・接待禁止
  - ・頻繁に配信するメール、技術資料
  - ・その他
- ii) 顧客ニーズに焦点を合わせた迅速な新商品開発
  - ・ニーズの深さと広さが開発実施の基準、競合他社と機能、性能面の比較はしない
  - ・既存技術の組み合わせで対応（技術自体の優位性は小さい）
  - ・90%は外注であり、外注先は頻繁に変える（部材は支

給、コストの要求は厳しい)

・その他

#### (4) その他

従業員の平均年収は、1,440万円（日本1位）である。これには、「人件費はコストでなく、付加価値の源泉」という考え方がある。

## 5. 共通点の考察

ファナック、キーエンスには、「表面的にも明らかな共通点」と「手段となる施策は異なるが根底においては共通と考えられる点」がある。それらを図2に整理した。具体的には、以下にまとめられる。

- (1) 明らかな共通点 ー徹底した利益率へのこだわり  
高収益を実現しているファナック、キーエンスの2社において、明らかに共通しているのは、徹底した利益率へのこだわりであり、具体的には以下の2点である。
  - i) トップダウンにより、「明確な利益目標」を掲げ、推進する経営管理体制になっている。
  - ii) 「撤退への明確な基準」があり、素早い撤退ができて

#### (2) 根底における共通点 ー他社が追従できない組織能力

- 次に、一見、方向が違うように見えるが、根底では、共通している点がある。それは、以下の2点である。
  - i) 優位性を構築するためのビジネス戦略を構築していること。
  - ii) その戦略を実現するための高い組織能力を築いていること。

ファナックにおいては、高い研究開発力とそれによる技術の優位性、原価企画能力、保守体制、キーエンスにおいては、営業コンサルと迅速な新商品開発である。

これらは、経営資源を、顧客対応、あるいは技術開発の中で特定の領域に集中させることで、他社が追従できない組織能力を作り上げることができたと考ええる。

## 6. 今後の展開

最近、2社とも、以下のように、経営者が創業者から次の代に引き継がれている。

これまで、2社とも、創業者の強烈な個性と実行力で現在の体制、組織能力を築きあげてきた企業である。それが、経営者の交代で、どのような変化が現れるのだろうか。それについて、引き続き、注視したい。

- ・ファナックは、2013年10月 稲葉清右衛門氏（創業者）が退任、現在は稲葉善治氏が社長をしている。
- ・キーエンスは、2015年2月 滝崎武光氏（創業者）が名誉会長となり、現在は山本晃則氏が社長をしている。

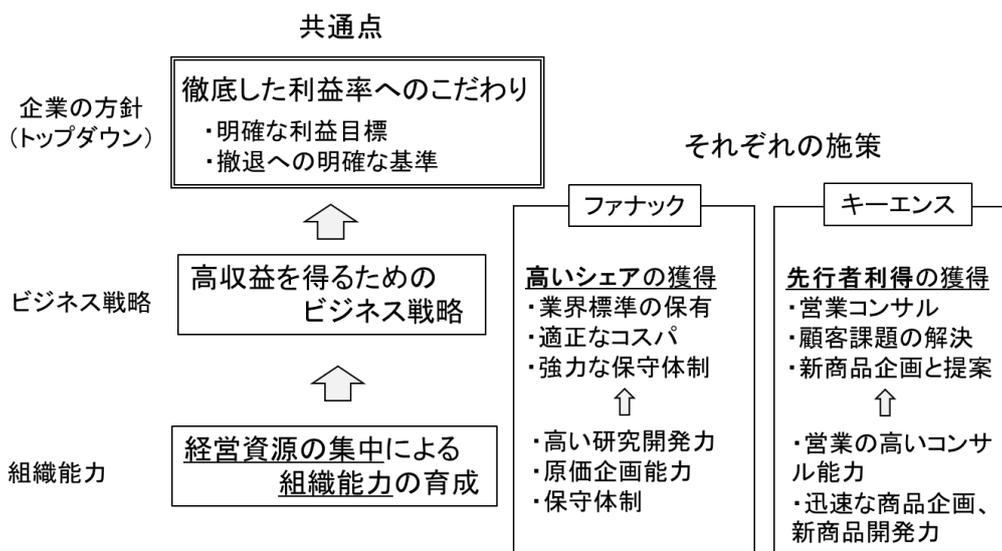


図2 ファナック、キーエンスにおけるビジネス戦略と組織能力の共通点

[参考文献]

- [1] 内閣府:平成25年度 年次経済財政報告 第2章 日本企業の競争力 第1節 製造業企業の収益性と生産性、2013
- [2] 古市裕也:成長が期待される FA 市場と日系メーカーの方向性、三井銀行 産業トピックス Monthly Review、2014年8月
- [3] 西村祐介、近野 泰:「地域×製品」の総合力が問われる FA 機器業界、野村総研 知的資産創造、2006年12月号
- [4] 株式会社富士経済: Industrie4.0 関連市場の実態と将来展望 2015、2015
- [5] 稲葉善治、宮田光人、内田裕之、二瓶 亮: CNC、サーボ、

- ロボット、ロボショットの技術開発の歩み、精密工学会誌 Vol.75 No.1 2009、2009
- [6] 柴田友厚、児玉文雄: 技術選択のジレンマを越えて —ファナックにおけるジレンマの超克—、RIETI Discussion Paper Series 04-J-047、2004
- [7] 浪江一公: プロフィット・ピラミッド—「超」高収益経営を実現する十四のシンプルな原則、Amazon、2007
- [8] 名和高司: 「失われた 20 年の勝組企業」100 社の成功法則「X」 営の時代、株式会社 PHP 研究所、2013
- [9] ファナック ホームページ <http://www.fanuc.co.jp/>
- [10] キーエンス ホームページ <http://www.keyence.co.jp/>

Business strategy of Japanese high-profit companies in FA industry  
—How the companies have made high-profit results in the B to B business—

Satoru Haga  
TM Laboratory, Gunma  
GHH12525@nifty.com

Two companies in Japanese FA industry have shown high operating profit ratio, more than 30%, furthermore, for more than ten years. How the two have made such a high-profit results in FA business, which is typical B to B business.

The study analyzed their management policies, business strategies, organizational abilities etc. As a result, three major common points have been found.

The first one is the policy which insists on high operating profit ratio. Second one is the business strategy which focuses on the areas well-adapted with their abilities. The last one is the high organizational abilities which have been developed by way of concentrating on the strategic area for a long time.

**Key Words: FA Industry, Business Strategy, FA Sensor, Numerical Control Machine Tool**