



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 船井電機のVTR戦略

### VTR市場の動向

据え置き型ビデオ・テープ・レコーダー（VTR）は80年代後半以降、価格競争に突入し、金額ベースでの各社売上高は伸び悩みの傾向を見せてきた。国内では、松下電器産業、日本ビクター、東芝、ソニー、シャープといったメーカーがシェアを分けあっているが、海外では船井電機、松下電器産業、Samsung、オリオン、Philips、ソニーのシェアが高く、やや国内競争とは顔ぶれが異なっている。この中でも船井電機はここ数年で大きくシェアを伸ばしており、2001年時点でグローバルシェアNo.1を達成している。

### 船井電機の特徴

船井電機株式会社は、1961年8月に設立された。2001年3月現在の同社の売上高は1567億円、経常利益は96億円である。売上高のうちOEMが過半数を占め、これが収益基盤となっている。長引く不況で、家電メーカーの業績不振が目立つ中、船井電機は1996年6月期から5期連続で増収増益を達成、ただ1社気を吐いている。船井電機の製品といえば一般的に、低価格のVTRや80年代のヒット商品である自動製パン器が有名であるが、それ以外にもマルチメディア関連機器、映像音響機器および家庭用電化機器といった非常に広範囲に亘る製品の生産、輸出を行っている。

船井電機の特徴は、大手メーカーがもはや注目していない成熟化・低価格化の進んだ製品分野で、製品のリニューアルを目指して新機能・デザイン性といった高付加価値を開発するというよりも、いかにコストダウンをして良いものを安く作るかに注力していることであり、突出した国際価格競争力を持っている。

船井電機は世界最高水準と認められる生産性の高さと、それをベースにした圧倒的なコ

---

本ケースは東陶株式会社の重藤博司と慶應義塾大学大学院経営管理研究科の小林喜一郎が、公表資料をもとにクラス討議のために作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。

(2002年7月作成)

スト競争力を武器に、単独企業としては世界トップクラスのVTRメーカーとしての地位を築いている。特に北米地域では高い比率で市場を占有しているが、それは高い品質と納期の厳守、そしてコストパフォーマンスの徹底により、ブランドよりも価格訴求の強いマーケットで、高く評価されているためである。その結果、成熟市場の中で今後も成長を続けるだけの実力を備えているとの評価が一般的である。

5

現在の主要な製品として、ビデオ、テレビデオ、テレビ、DVDプレーヤー、プリンタ、ファクス、インターネット情報端末及びエアコンがある<sup>16)</sup>。

### 船井電機の沿革

10

船井電機の前身は1951年に設立された船井ミシン商会である。最初は国内の卸売りを行っていたが、やがて下請けの工場に生産を委託し製品の輸出を始め、輸出専門メーカーに変わっていった。その後製品ラインを拡張し、1959年には社名を船井軽機工業に変更している<sup>10)</sup>。

1961年になると船井電機株式会社を設立、トランジスタラジオの開発・製造でスタートした<sup>9)</sup>。そしてカセット・プレーヤーやオーディオの対米輸出で成長してきた<sup>17)</sup>。

15

1971年にいわゆるニクソンショックが起き、為替が固定相場から変動相場制になった時、円高と相場の不安定性から大打撃を受ける。変動相場制では為替が日々変わり、経営が安定しないため、円高に左右されない会社になろうという意思のもと海外への工場建設に踏み切った<sup>10)</sup>。

20

1987年には輸出専門から転向し国内市場にも目を向けるようになる。自家製パン器のヒットや低価格の輸入家電製品ブームにのり一時的に急速に売り上げを伸ばした<sup>17)</sup>。

1988年にドイツにビデオ・テープ・レコーダーの生産工場、1989年にマレーシアにテレビ、ビデオ、テープ・レコーダー等の工場を建設した<sup>9)</sup>。

世界でも最も大きな市場であるアメリカに出来るだけ隔々にまで製品を供給するために、1991年に米国に販売会社を設立した<sup>9)</sup>。

25

1992年には中国の東莞工場でVTRのメカデッキの生産を立ち上げた。これを機に日本国内の工場を縮小、海外生産体制を加速させた。そして主力製品のうちVTR一体型テレビの生産をマレーシア、それ以外を中国の工場に集約した<sup>11)</sup>。

その後1995年までにエアコンを除く白物家電から撤退を完了し、生産拠点の一つである中国・中山工場を、インクジェット・プリンターの工場に衣替えした<sup>17)</sup>。

30

現在日本での生産比率は僅か10%であり、残りの90%を海外生産している。また為替リスクを回避するためにすべてドル建てとしている。さらに商品の流通については、生産工場から直接市場に供給する体制を確立している<sup>17)</sup>。

## 船井電機のVTR小史

船井電機は1983年にVHS方式のVTRの開発に着手した<sup>1)</sup>。船井電機のVTRは①低価格、②品質、③正確な納期、の3本柱をベースにOEMを中核とした海外市場重視政策で成長を遂げてきた。そのプロセスで、GEやフィリップスといった大手電機メーカーや、シアーズ・ローバック、エレクトロニクス量販店のラジオ・シャックなど大手流通業者との取引に成功してきた<sup>2)</sup>。

輸出専門メーカーだった船井電機は韓国製VTRが日本市場へ進出したことをきっかけに、1987年3月にはVTRで国内市場にも乗り出した。1986年からの円高を背景に、韓国をはじめとするアジア各国の製品が低価格を武器に日本市場に参入してきたが、船井電機の製品は海外において価格や品質面でそれらの製品に勝っていたので、国内でも十分太刀打ちできると判断、国内市場へ投入したのである。日本国内市場への逆参入当時、その価格差は1万円以上であった。そして徹底した価格訴求戦略の結果、1989年の上半期では国内で7%のシェアを獲得している<sup>2)</sup>。

その後90年には、国内競争メーカーの価格追随やS-VHSなどの高機能化によってシェアを落とすものの、船井電機は簡易再生ながらS-VHS方式対応の再生機能を持つなど他社にない機能（VHSビデオでも、S-VHS方式で記録されたテープを再生することができる。但しS-VHS方式での録画はできない。）を加えることで対抗、国内販社であるフナイ販売の1993年6月期の売り上げは前期比で35%の伸びを示した<sup>3)</sup>。2001年現在、米国では船井電機社製VTRの市場シェアは自社ブランドとOEMの合計で34%と首位になっている<sup>4)</sup>。

## 船井電機の基本戦略

### ～強いリーダーシップに基づくコストリーダー戦略の推進～

船井の事業戦略上の特徴としては、まず何よりも創業経営者の強烈なリーダーシップのもと、たえず果敢に企業変革を志向してきたという点であろう。過去あらゆるタイプの家電製品を手がけ、いずれも厳しい価格競争を経験し、ある製品は敗れ去り、ある製品は生き残るというサイクルを繰り返してきた。そして常に「このままの状況を続けていたのでは会社がつぶれる」という強い危機感を持ち、オーナー社長の強いリーダーシップの下、絶え間ないリストラと経費削減を続けてきた。昨今の非常に厳しい価格競争の中でも同社が生き残っていけるのは、全社員が常に危機感を持って事に当たらなければならないという、「危機感を持つこと」が社風になっているためである。船井の強みが生かせないと判断された事業は、船井社長が容赦なく撤退を決める。まさに社員全員に「今日失敗すれば明日には居所がなくなる」という心理的なプレッシャーが、常にかかっている状況である<sup>5)</sup>。

徹底的な低コスト戦略を追及するため、海外に生産拠点を移し、進出先選びの基準も低

コストである。広告宣伝や無駄な販売費などには一切金をかけず、絶えずコストダウンを続けているという徹底ぶりである。海外工場では主に現地メーカーから部品を調達し、工場に納入している。部品の95%は現地調達しており、半導体などのハイテクの部品である残りの5%のみを日本から調達している<sup>10)</sup>。

### 船井電機の製品開発<sup>6)</sup>・生産政策

コストリーダーを目指すという船井電機の基本戦略は、技術者のコストダウンに掛ける情熱を見ても明らかで、これに関わる技術情報については昼夜を問わず直ぐに駆けつけるという徹底ぶりである。

船井電機では製品事業部以外に「プロジェクト本部」と呼ばれる技術開発部門が存在する<sup>(6)のP.34)</sup>。製品開発はこのチームが中心となって行ない、この開発プロジェクトの運営において特徴的なことは、まず理想マーケット価格を決めてから製品開発を行なうといういわゆる「ターゲット・プライシング」戦略を採っていることである。いわば「理想からのフィードバック法」であり、これにより原価面でのイノベーションを起こそうとしているのである。また市場価格を開発当初から意識している為、上市後の市場浸透が非常に容易となる。この様な価格設定方式は非常に挑戦的な目標（ストレッチ目標）となるケースが多い為、開発者の発想の転換・現状に対するチャレンジ精神の鼓舞につながっている。

プロジェクトチームは様々な部門からのメンバーで構成され、構成メンバーは製品開発の技術的方法論の提案とともに、必ずコストダウンをもたらすことが期待されている。こうした組織横断的開発方式は、ラグビースタイル・プロジェクト・マネジメント<sup>7)</sup>に近く、市場ニーズの取り込み、さらにはメンバーのコストダウン情報の持ち寄りなど、アイデア融合の場となっている。結果、製品開発から量産化までの短縮化にも貢献している。また新しい方法と既存の方法と両者のコストがほぼ同じならば、新しい方法の方が今後の改良の余地が増えると考えられる為、必ず新しい方法を採用するという原則があるという<sup>8)</sup>。船井電機の製品は総部品点数を少なくすることを心掛けており、部品の材質も金属ではなく樹脂が多用され軽くなっている。このため製品の体積、重量ともに減少することで、製造コストだけでなく、輸送コストの削減にもつながっている。そして船井電機では開発部門をなるべく日本に残し、製造部門のみ海外に移転することで、世界レベルでの経営資源の最適な位置・調達を達成しようとしている。

また船井電機にはトヨタの「かんぱん方式」をモデルにした船井プロダクション・システム（FPS）という生産ノウハウが存在する。トヨタシステムを学ぶため、70年代には多くの社員をトヨタの関連会社に研修目的で受け入れてもらったという<sup>(6)のP.33)</sup>。そしてフレキシブルな生産ラインを維持していく為に、あえて自動化の道を選ばず、(特に中国工場では)人手による多能工化と柔軟な生産ラインの開発に注力している。

## 船井電機の今後

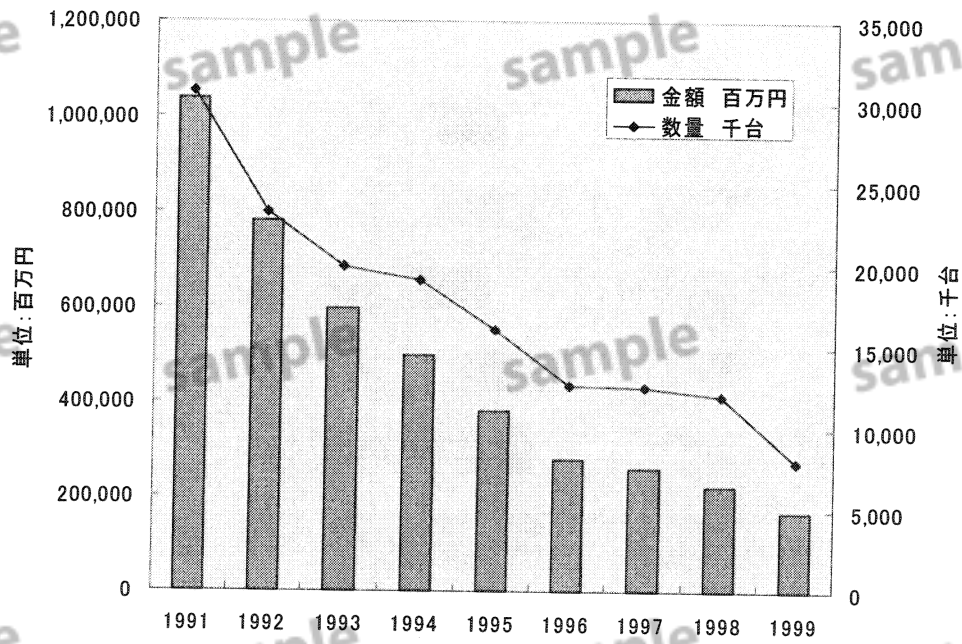
船井電機ではすでにビデオは20年、テレビも15年生産が続いており、VHS方式のVTRは近い将来、録画可能なDVDやデジタルVTRなどにとって代わられると予想される。船井電機では次世代商品に狙い定め、CD-R/RWドライブ、DVD+RWドライブ、レーザービームプリンター、デジタルテレビ等の開発を着々と進めている。またインクジェット・プリンターについても米国企業との提携を行ないながら進出を果たしている。

製品のライフサイクルが変化を迎える中、船井の事業戦略が今後も通用していくのかどうか、通用させるためには何をすべきか、が同社の課題である。

## 参考並びに引用文献

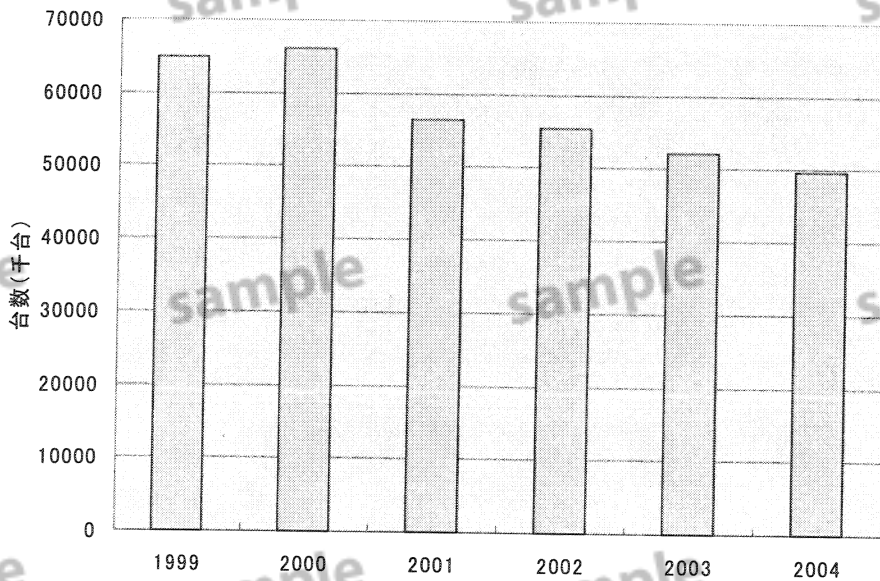
- 1) 「特集－こんな会社が今なぜ強い、船井電機」日経ビジネス、2000年9月18日号
- 2) 「企業戦略－ケーススタディ－船井電機－国内市場で発揮できない強さ」日経ビジネス、1990年3月12日号
- 3) 「経営戦略－マーケティング－船井電機－AV機器の海外生産先行安さで国内シェア急上昇」日経ビジネス、1994年2月14日号
- 4) 前掲1) p.27
- 5) 前掲1) p.35
- 6) 前掲1) pp.34 - 39の記載情報を元に編集
- 7) 野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年
- 8) 前掲1) p.35
- 9) 「インタビュー－船井哲良 船井電機(株)社長に聞く－更なる国際企業への発展と船井生産システム」JMC Journal、1998年2月号
- 10) 「船井電機－伸びる製造業は中国・台湾に強い－生産も市場も世界。「超・低コスト経営」の極意」プレジデント、2000年6月12日号
- 11) 船井電機ホームページ <http://www.funai.co.jp>
- 12) 船井電機会社案内2000年度版
- 13) 船井電機FACTBOOK2000年度版
- 14) 船井電機会社案内2001年度版
- 15) 船井電機FACTBOOK2001年度版
- 16) 有価証券報告書総覧No.15-189、「船井電機株式会社」352115、平成13年3月
- 17) 「経営戦略－海外生産特化－船井電機－プリンター絶好調、ROE40%の優良企業」日経ビジネス、1999年11月15日号
- 18) 「'98ワールドワイドエレクトロニクス市場総調査(世界編)」、株式会社富士キメラ総研
- 19) 「'99ワールドワイドエレクトロニクス市場総調査(世界編)」、株式会社富士キメラ総研
- 20) 「'00ワールドワイドエレクトロニクス市場総調査(世界編)」、株式会社富士キメラ総研
- 21) 「'01ワールドワイドエレクトロニクス市場総調査(世界編)」、株式会社富士キメラ総研
- 22) 「主要100品目シェア本社調査」日経産業新聞、1996年6月26日
- 23) 「主要100品目シェア本社調査」日経産業新聞、1997年7月8日
- 24) 「主要100品目シェア本社調査」日経産業新聞、1998年7月7日
- 25) 「主要100品目シェア本社調査」日経産業新聞、1999年7月15日
- 26) 「主要100品目シェア本社調査」日経産業新聞、2000年7月14日
- 27) 「主要100品目シェア本社調査」日経産業新聞、2001年7月13日

添付資料1 VTR生産額の推移



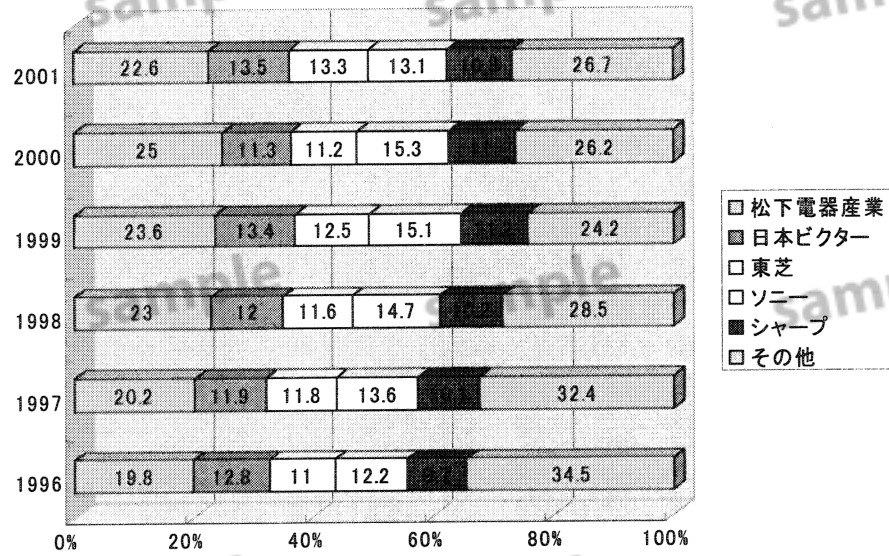
(データ出所：通産省生産動態統計より)

添付資料2 VTR世界市場規模推移



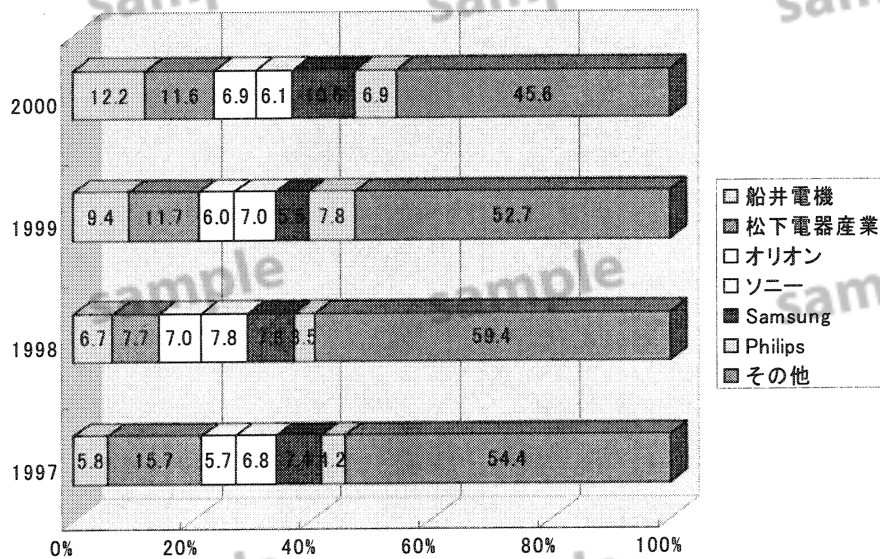
(データ出所：富士キメラ総研より)

添付資料3 VTR国内シェア



(データ出所：日経産業新聞より)

添付資料4 VTRワールドワイドシェア



(データ出所：富士カメラ総研より)



### 添付資料 5：国内6社財務状況比較

2001年3月決算

	連結売上高 (百万円)	連結売上高 営業利益率 (%)	1株当たり当期 純利益 (円)	株主資本当期 純利益率 (%)
船井電機	161,732	8.34	338.10	11.6
松下電器	7,681,561	2.45	19.56	1.1
日本ビクター	934,349	0.61	9.82	1.4
東芝	5,951,357	3.9	29.88	9.2
ソニー	7,314,824	3.08	18.33	0.7
シャープ	2,012,858	5.26	34.20	4.1

(出所：各社ホームページより)

### 添付資料 6：船井電機沿革

1961年 8月	大阪市生野区に資本金20,000千円にて船井電機(株)を設立。
1964年 3月	広島県深安郡(現福山市)に生産会社として中国船井電機(株)を設立。
1968年 5月	徳島県那賀郡に生産会社として那賀川電子(株)(現那賀川工場)を設立。
1969年 3月	岡山県津山市に生産会社として岡山船井電機(株)(現津山工場)を設立。
1976年 9月	本店を大阪府大東市に移転。
1980年 6月	ドイツ ハンブルグに販売拠点としてFUNAI ELECTRIC TRADING (EUROPE) GmbH.を設立。
1980年 10月	船井電機研究所を設立。
1984年 7月	東京都千代田区に国内販売会社として(株)東京フナイ(現フナイ販売(株))を設立。
1985年 12月	エイチ アール エス フナイ(株)を設立。
1988年 9月	ドイツ リューネブルグに生産拠点としてFUNAI ELECTRIC (EUROPE) GmbH.を設立。
1989年 4月	マレーシア ジョホール州に生産拠点として FUNAI ELECTRIC (MALAYSIA) SDN.BHD.を設立。
1990年 2月	(株)船井テクノシステムを設立。
1991年 5月	米国ニュージャージー州に販売会社としてFUNAI CORPORATION, INC.を設立。
1992年 3月	香港に中国廣東省の委託加工先工場の統括管理会社として嘉財實業有限公司(現、船井電器(香港)有限公司)を設立。
1992年 4月	中国の委託加工工場として東莞工場(廣東省東莞市)を稼働。
1992年 12月	中国の委託加工工場として常平工場(廣東省東莞市)を稼働。
1994年 8月	中国の委託加工工場として中山工場(廣東省中山市)を稼働。
1996年 1月	船井サービス(株)を設立。
1996年 1月	(株)エフ、ジー、エスを設立。
1996年 5月	香港に嘉財實業有限公司(現、船井電機(香港)有限公司)が日本企業と共同出資により 嘉福金属有限公司(現、連結子会社)を設立。
1996年 10月	船井ヒューコム(株)を設立。
1997年 4月	(株)エフ・エンタープライズを設立。
1997年 4月	メキシコにFUNAI MEXICO, S.A DE C.V.を設立。
1998年 6月	(株)メディアネット(現連結子会社)の株式取得。
1999年 2月	大阪証券取引所 市場第二部に上場。
2000年 3月	東京証券取引所ならびに大阪証券取引所 市場第一部に上場。
2000年 4月	中国の委託加工工場として嘉祥工場(廣東省東莞市)を稼働。
2000年 6月	シンガポールに販売会社としてFUNAI ASIA PTE LTD.を設立。
2001年 3月	決算期を6月15日から3月31日に変更。

(有価証券報告書総覧より)

添付資料 7：船井電機連結貸借対照表

	1999/6	2000/6	2001/3
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産</b>	<b>73,589</b>	<b>110,130</b>	<b>125,356</b>
現金及び貯金	27,239	64,381	71,668
受取手形及び売掛金	25,329	26,074	26,705
有価証券	1,107	1,164	
たな卸資産	18,417	15,506	22,259
繰延税金資産		1,724	2,129
その他	1,798	1,653	2,699
貸倒引当金	△303	△374	△106
<b>固定資産</b>	<b>13,102</b>	<b>32,315</b>	<b>38,078</b>
<b>有価固定資産</b>	<b>9,598</b>	<b>10,389</b>	<b>12,414</b>
建物及び構築物	3,108	3,453	3,539
機械装置及び運搬具	2,027	2,327	4,113
工具、器具及び備品	2,230	2,412	2,585
土地	2,106	2,170	2,171
その他	125	24	4
<b>無形固定資産</b>	<b>147</b>	<b>134</b>	<b>127</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>3,357</b>	<b>21,791</b>	<b>25,537</b>
投資有価証券	1,636	18,170	20,656
長期貸付金	77	41	454
繰延税金資産		1,831	1,955
その他	4,197	4,020	3,141
貸倒引当金	△2,554	△2,271	△671
為替換算調整勘定	1,561	4,453	
<b>資産合計</b>	<b>88,254</b>	<b>146,900</b>	<b>163,435</b>
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債</b>	<b>51,082</b>	<b>42,261</b>	<b>47,179</b>
支払手形及び買掛金	36,939	28,671	25,502
短期借入金	3,053	300	8,679
未払金	5,906	7,341	8,153
未払法人税等	2,726	3,703	2,586
賞与引当金	1,045	1,076	781
製品保証引当金	70	45	91
その他	1,340	1,121	1,384
<b>固定負債</b>	<b>6,715</b>	<b>6,006</b>	<b>5,572</b>
社債	415		
長期借入金	4,401	800	600
退職給付引当金		3,601	3,522
役員退職慰労引当金	802	847	883
その他	1,095	757	567
<b>負債合計</b>	<b>57,797</b>	<b>48,267</b>	<b>52,752</b>
<b>少数株主持分</b>			
少数株主持分	116	111	137
<b>資本の部</b>			
<b>資本金</b>	<b>2,905</b>	<b>30,564</b>	<b>30,775</b>
資本準備金	4,426	32,085	32,302
連結剰余金	23,009	35,872	48,904
自己株式	0	△1	0
為替換算調整勘定			△1,436
<b>資本合計</b>	<b>30,339</b>	<b>98,521</b>	<b>110,545</b>
<b>負債・少数株主持分及び資本合計</b>	<b>88,254</b>	<b>146,900</b>	<b>163,435</b>

(出所：船井電機 FACTBOOKより)

添付資料 8：船井電機連結損益計算書

	1999/6	2000/6	2001/3
<b>経常損益の部</b>			
<b>営業損益</b>			
売上高	164,709	179,745	161,732
売上原価	127,376	136,563	129,088
販売費及び一般管理費	23,033	23,572	19,005
<b>営業利益</b>	<b>14,299</b>	<b>19,610</b>	<b>13,638</b>
<b>営業外損益</b>			
<b>営業外収益</b>	<b>1,615</b>	<b>2,473</b>	<b>4,132</b>
受取利息	1,137	1,393	1,547
持分法による投資利益	239	230	295
為替差損			2,001
その他	237	849	287
<b>営業外費用</b>	<b>2,119</b>	<b>2,548</b>	<b>874</b>
支払利息	1,225	802	615
為替差損	560	986	
その他	333	760	259
<b>経常利益</b>	<b>13,794</b>	<b>19,534</b>	<b>16,896</b>
<b>特別損益の部</b>			
<b>特別利益</b>	<b>115</b>	<b>31</b>	<b>115</b>
固定資産売却益	4	11	1
その他	111	19	114
<b>特別損失</b>	<b>1,513</b>	<b>3,825</b>	<b>538</b>
固定資産処分損	455	170	26
退職給与引当額特別繰入額		3,601	
過年度役員退職慰労引当金繰入額	771		
その他	286	53	512
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>12,396</b>	<b>15,741</b>	<b>16,473</b>
法人税、住民税及び事業税	3,236	5,899	4,794
法人税等調整額		△2,437	△396
少数株主利益	32	9	△13
<b>当期純利益</b>	<b>9,127</b>	<b>12,269</b>	<b>12,088</b>

(出所：船井電機 FACTBOOKより)

添付資料 9：船井流経営の六カ条

船井電機には、以下に示されるような経営の六か条とよばれる経営方針が存在している。

- 1) 成熟商品にこそ勝負をかけ、毎年モデルチェンジする。
- 2) トップ3に入らぬ製品は、3年で見切りをつける。
- 3) 製品コストは米国の市場価格から逆算する。
- 4) 今の製品は生鮮食品と同じ、出荷する分だけ仕入れて作る。
- 5) 1億円のミスより、10円の隠れた無駄を重視する。
- 6) 重要な情報こそ命、経費がかかっても徹底的に集める。

(出所：日経ビジネス、2000年9月18日号を元に編集)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.