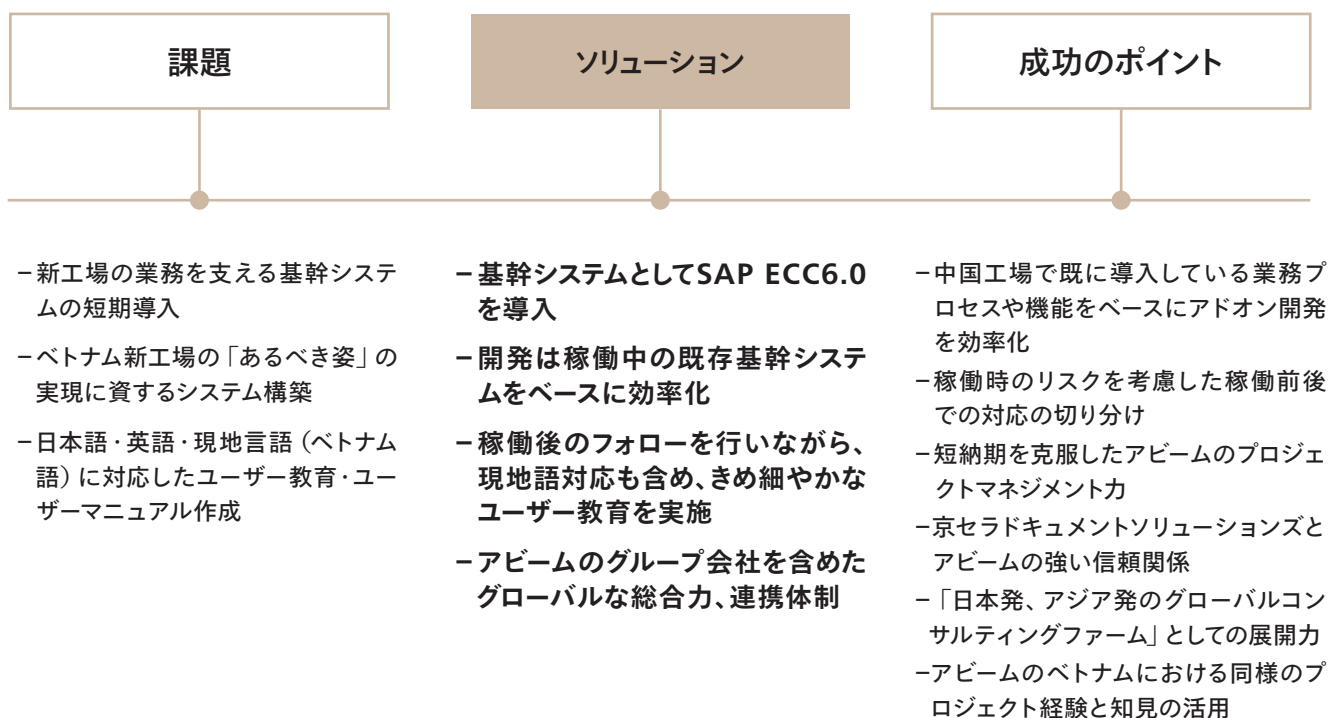


# 京セラドキュメントソリューションズ

京セラドキュメントソリューションズは、プリンターおよび複合機の供給力強化を実現するため、アジア地域では中国広東省東莞市石龍に次ぐ2番目の生産拠点となるベトナム工場（京セラドキュメントテクノロジーベトナム／ハイフォン市）の建設を2011年10月から開始した。翌年10月生産開始を目指し、新工場の業務を支える基幹システム導入が急がれたが、プロジェクトの本拠は本社のある大阪、実際のプロジェクトサイトはベトナム・ハイフォンという距離の壁を乗り越え、実質5カ月という短期間で導入を実現。プロジェクトの成功は、同社のさらなるグローバル展開への礎となった。





京セラドキュメントソリューションズ

## 成長続くアジア市場への 供給力強化を目指し、 新設ベトナム工場にSAPを 短時間で導入

京セラドキュメントソリューションズの  
中心メンバー

### VOICE (ABeamへの評価)



京セラドキュメント  
ソリューションズ株式会社  
事業戦略本部 IT統括部  
部長

森 哲也 氏

「アビームは営業担当者も含めメンバーのハートが熱く、上辺でプロジェクトマネジメントを考えるのではなく、真剣に我々のなかに入り込み、プロジェクトを成功させるために“こうやるんだ”という姿勢を感じました。今後は自分たちの足で立ちながらも、背中を押してもらえようような関係であり続けたいと願っています」



京セラドキュメント  
ソリューションズ株式会社  
事業戦略本部 IT統括部  
システム推進部  
部責任者

山本 圭造 氏

「短期間での基幹システム導入プロジェクトは未知の部分もあり、不安な面もありましたが、アビームが出す提案には信頼感があり“任せられる”と思いました。またアビームは中国に開発拠点があり、今後は当社による手組みのシステム改善など、グローバルな体制でのサポートにも期待したいですね」

## ベトナム社会や地域への貢献の意味でも重要な意味をもつプロジェクト

京セラドキュメントソリューションズのベトナム工場（京セラドキュメントテクノロジーベトナム）は、同社の中国・石龍工場に次ぐ2番目の大規模海外生産拠点だ。立地するのはベトナム北部最大の港湾都市、ハイフォン市にあるVSIP工業団地である。この工業団地は、ベトナムとシンガポール両政府が共同運営しており、京セラドキュメントソリューションズは同工業団地に初めて進出した日本企業となった。

ベトナム工場の建設開始は2011年10月。これに対し、予定された生産開始時期は2012年10月。新工場の業務を支える基幹システムの導入は火急を要した。

基幹システムに求められたのは、グローバルなビジネス環境に対応できることと同時に、京セラドキュメントソリューションズ全体としての業務効率化、標準化を実現し、内部統制など法的な要請に対する確実かつ柔軟な対応等である。加えて、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する」という同社の経営理念のもと、ベトナム社会および地域への貢献という、ベトナム工場の「あるべき姿」を実現するために重要な役割を担っていた。

## アビームのベトナムにおける工場設立支援実績も評価

「今回、生産側からは新工場への期待もあり、企画構想段階からシステムの要件について多くの要望事項が寄せられました」と、京セラドキュメントソリューションズの事業戦略本部 IT統括部部長、森哲也氏は語る。「生産側の要望が徐々に膨らみ、全体設計段階に移行しても固まらず、コストアップとプロジェクト期間の長期化という懸念が浮かび上がりました。そこで、本社基幹システムのSAP ECC6.0へのアップグレードを担当し、2012年1月に当プロジェクトを成功に導いた実績があることや、ベトナムにおいて工場の設立支援実績があることなどを評価し、実行段階からアビームをお願いすることになったのです」。アビームの実績と知見が求められたのである。

プロジェクトの実行フェーズがスタートしたのは2012年3月末。ベトナム工場の生産開始は2012年10月だが、部材調達などバックエンド業務は遅くとも生産開始の1カ月前から行わなければならない。プロジェクトに許されたのは、実質5カ月という非常にわずかな時間であった。しかし、京セラドキュメントソリューションズのIT統括部システム推進部システム推進1課 課責任者、中馬良一氏は「プロジェクトのキックオフは4月初旬でしたが、アビームには実質2週間で資料を深く読み込み、きちんと要件を押さえた提案をしていただきました。このとき、このプロジェクトは必ず成功すると確信しました」と振り返る。

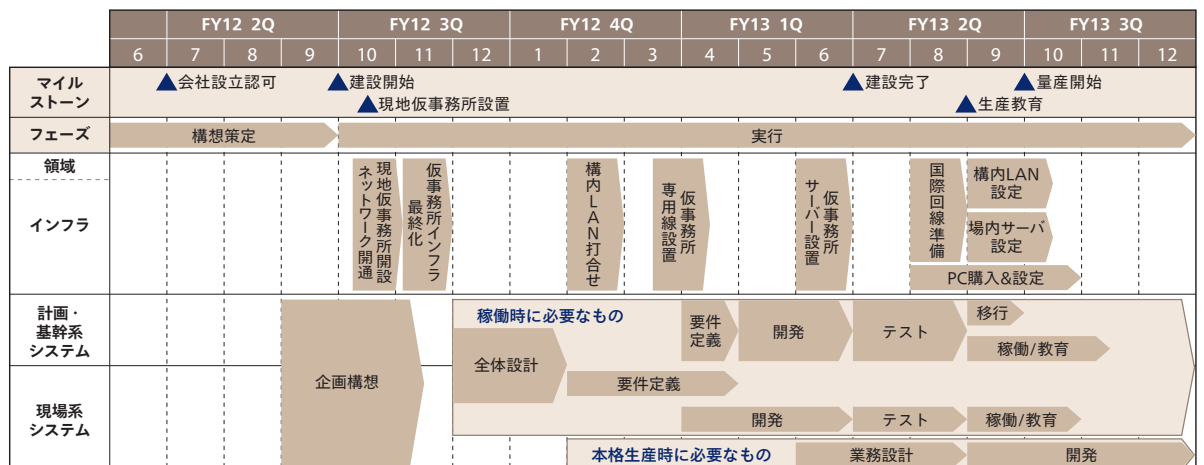
## 現地語対応が求められたユーザー教育、ユーザーマニュアル作成

導入された基幹システムはSAP ECC6.0である。時間の壁をクリアするため、まず最低限稼働するシステムを構築し、量産体制への移行に合わせてフレキシブルに対応すべき、という経営判断がなされた。そこで、中国・石龍工場で既に導入され、本社との連携が機能しているシステムの業務プロセスや機能をベースに、ベトナム工場向けに改修してアドオン開発を効率化する、という手法が取られた。

「まずは石龍に学ぶ、という判断です」と京セラドキュメントテクノロジーベトナムのIT統括部 部責任者三井康裕氏は振り返る。「既存機能の有効活用と、基幹系システムであるSAPだけでなく工場管理システムのベースを共有したことで、プロジェクトにひとつの背骨ができました」。

今回のプロジェクトの大きな特徴は、プロジェクトサイトが京セラドキュメントソリューションズ本社のある大阪、ベトナム工場があるハイフォンと海を超え遠く離れていることだ。その距離感を縮め、システム導入の効率化を図らなければならない。そこでアビームは、中国・深センにある自社のオフショア開発拠点を活用することにした。

### システム構築全体スケジュール



プロジェクトのもうひとつの特徴が、実際にベトナム工場においてSAPを使用した業務オペレーションを実施するエンドユーザーがベトナム人である、ということだ。「つまり、ユーザー教育もユーザーマニュアルも日英に加え、現地のベトナム語に対応できなければなりません」とアビームのプロセス&テクノロジー第1事業部FMCセクターシニアマネージャー、木村成利は説明する。「クライアントからは、専門性のある内容についてもエンドユーザーとスムーズなコミュニケーションを図ることが可能な人材が求められました」。

その背景には、京セラドキュメントソリューションズの経営理念に加え、「日本人とベトナム人が一体となったものづくり」というベトナム工場の行動規範があった。アビームは、アビームマレーシアに所属するベトナム人メンバーをプロジェクトに投入することで対応した

### アビームのグローバルネットワークが距離と言語の壁を縮める

こうしてアビームは人種も国籍も異なる約40名でプロジェクトメンバーを構成。大阪、ハイフォン、深センの三極を結んだプロジェクトは、アビームのグローバルネットワークの活用によって距離だけでなく言語の壁も縮め、ゴールに向かって一体となって動いた。

時間と距離との戦いのなかでは、2012年10月の生産開始に向け、京セラドキュメントソリューションズ側のプロジェクトキーメンバーが、同年5月から現地への出向を始めるという制約も乗り越える必要があった。そこで、SAPの標準機能や動作可能なアドオン機能などを実機で確認するプロトタイプ検証を、プロジェクト開始間もない同年4月に実施し、短期間での完遂を急いだ。

また、京セラドキュメントソリューションズ側の主要プロジェクトメンバーが一時帰国するタイミングに合わせ、アビームはプロジェクト進行上に発生した確認ポイントを事前に簡潔にまとめて直接討議することで、課題の積み残しがないう十分な配慮を行った。距離の壁を縮めるため、情報共有ツール（SharePoint）やSkype、TV会議をふんだんに活用した。

「距離の壁があるからといって、特別な手法を取り入れるのではなく、基本に忠実に、クライアントとのコミュニケーションをしっかりと図ることに留意しました」と語るのはアビーム、木村だ。「基幹システム導入が間に合わないと工場の生産が開始できないので、日々の進捗確認と課題管理については、危機感をもって対応しました」。

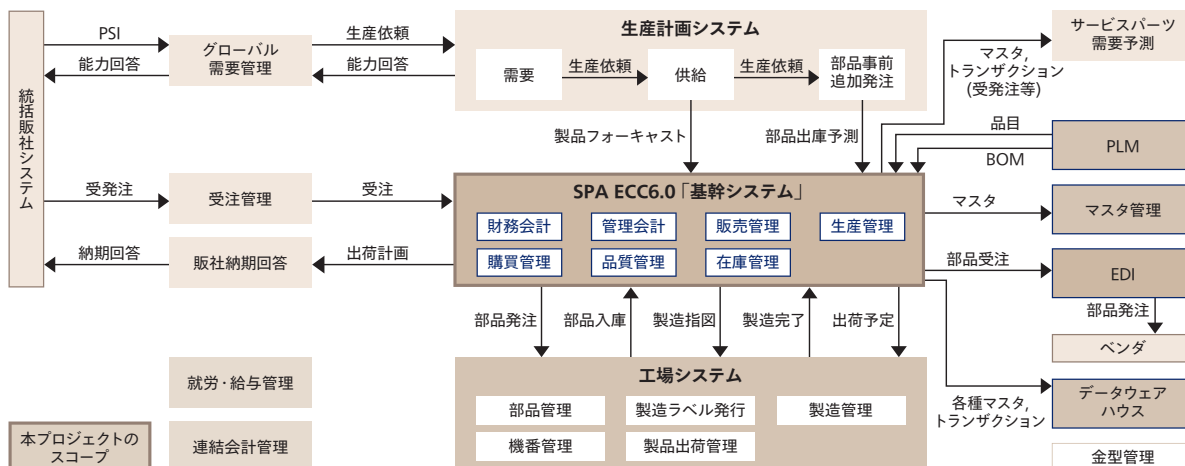
一方、ベトナム固有の条件の制約も受けた。「それは現地の法制の問題です。例えば、輸出入の諸手続が関係部署によってまちまちで、中国・石龍工場の既存業務プロセスを持ってきても、思ったような物流プロセスがなかなか実現しなかったのには苦労しました」と三井氏は語る。さらに、ベトナム工場自体が未完成という制約もあった。統合・結合テストは現地の仮設事務所で行われたのである。

### ユーザー教育はシステム稼働後のフォローと並行して柔軟に対応

ここでプロジェクトに課題が持ち上がった。ユーザーの態勢整備が遅れたのである。

「2012年8月にはエンドユーザーが揃っている前提で、プロジェクトの実行フェーズをスタートさせましたが、いざ蓋を開けてみると、現地採用が予定通りに進んでいませんでした」と語るのは京セラドキュメントソリューションズのIT統括部システム推進部システム推進1課、河田一郎氏だ。「当初、工場管理システムと基幹システムをつなぐサイクルテストをユーザー教育も兼ねて実施する予定でしたが、実際には、9月に入りシステム稼働後のフォローを行いながらとなりました。ユーザーマニュアルの作成も、当初はユーザーの手によって行う予定でしたが、日本人の主要メンバーは工場立ち上げで忙殺されており、そんななか、アビームのベトナム人メンバーのサポートで、英語だけでなくベトナム語でもドキュメントをまとめていただいたことは心強かったですね」。

### 本プロジェクトのスコープ



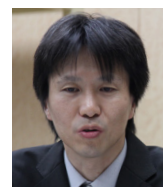
### 京セラドキュメントソリューションズの中核メンバー

#### VOICE (ABeamへの評価)



京セラドキュメントソリューションズ株式会社  
事業戦略本部 IT統括部  
システム推進部  
システム推進1課 課責任者  
中馬 良一 氏

「今回のプロジェクトには本社基幹システムのバージョンアップを担当していただいたアビームメンバーに参加してもらえると聞き、大変期待をしました。当社のプロジェクトには基幹システムだけでなく工場管理システムなどのスクラッチ開発などもあり、併せて機会があればぜひお願いしたいと思います」



京セラドキュメントソリューションズ株式会社  
事業戦略本部 IT統括部  
システム推進部 システム推進1課 課責任者  
河田 一郎 氏

「2012年4月の段階では、まだ業務フローもできあがっていませんでした。しかしここでもアビームに入ってもらい、プロジェクトに対する理解をさらに深めてもらったことは、その後のプロジェクト進行にとって大きなプラスとなりました。今後はSAP以外の分野でも力を発揮してほしいと思います」





初荷式

京セラドキュメントソリューションズの中心メンバー

VOICE (ABeamへの評価)



京セラドキュメントテクノロジーベトナム IT統括部 部責任者

三井 康裕 氏

「ネイティブな言語でコミュニケーションができるメンバーをアサインしてくれたことは、正直いって救いになりました。ベトナムに入ってからITメンバーや出向した当社業務部門のメンバーの話をよく聞いていただき、「仲間」という感じがしましたね。そのなかで着実にプロジェクトを動かしていけるのはアビームの凄味だと感じています」

ABeamの中心メンバー



プロセス&テクノロジー第2事業部 ITマネジメントセクター 執行役員 プリンシパル 畠山 友希



プロセス&テクノロジー第1事業部 FMCセクター シニアマネージャー 木村 成利



製造統括事業部 マネージャー 内藤 博文

稼働後のフォローは「ハイパーケア体制」と呼ばれた。「稼働後のフォローを厚くする、というよりも、業務イベントの流れに準じて、部材を調達し倉庫に入れる購買管理は先に、会計管理は後に、という手順でユーザー教育と稼働後のフォローを柔軟に行いました」と中馬氏は説明する。

プロジェクトの成功は新たなローバル展開への自信につながる

今回のプロジェクトを振り返り、森氏は「点数をつけれるとすれば100点。アビームメンバー、当社IT部門メンバー、ベトナム工場が一体とプロジェクトを進めることができた」と高く評価する。

「提案も実質2週間、基幹システム導入も実質5カ月という短納期が求められ、アビームの総合力が問われたプロジェクトでした」とアビームのプロセス&テクノロジー第2事業部ITマネジメントセクター執行役員・プリンシパル、畠山友希は答える。「高い評価をいただけたのは、自信をもって最良のパフォーマンスを発揮できた結果だと思っています」。

アビームの製造統括事業部マネージャー、内藤博文も「事前の準備からプロジェクト体制構築に至るまで、日本発、アジア発のグローバルコンサルティングファームであるアビームが一体となってプロジェクトに臨んだことで、クライアントとの信頼関係のもと、ご満足いただけるゴールを迎えることができました」と、プロジェクト成功要因の一端を話す。

ひとつアビームと京セラドキュメントソリューションズとの強い信頼関係を物語るトピックを紹介しよう。それは、同社の物流拠点である香港でのテストである。商流の関係から、香港で稼働しているシステムを用いてベトナム工場用にアドオン開発を行ったのだが、テストにあたっては、アビームが全面サポートを行い、香港のユーザーとアビームメンバーのみで実施したのである。

「週次の定例会議では、モジュール毎の進捗報告で遅れなどの課題が徐々に顕在化しましたが、アビームメンバーには当社プロジェクトメンバー以上に端的で熱意のある指摘をしてもらいました」と語るのは京セラドキュメントソリューションズのIT統括部システム推進部 部責任者、山本圭造氏だ。「これが、プロジェクトに良い緊張感を与えてくれました。我々の立場に立ち、プロジェクトを成功に導くには何をすべきかを真剣に考えてくれたことで、信頼関係は深まっていきました」。

森氏は「今回のベトナム工場へのSAP導入プロジェクトの成功は、これから第3、第4の工場を立ち上げる際の基幹システム構築に大きな自信を与えてくれた」と語っている。今回のプロジェクトが、京セラドキュメントソリューションズの、さらなるグローバル展開への重要なステップとなったことは間違いない。またグローバルにビジネス拡大を目指す企業にとって、これをグローバルな体制で支援し、“Real Partner”となるコンサルティングファームの存在が欠かせないことが改めて認識された事例としても、記憶に留められることだろう。

クライアント概要

会社名	京セラドキュメントソリューションズ株式会社
所在地	〒540-8585 大阪府大阪市中央区玉造1-2-28
設立	1934年11月
事業内容	モノクロおよびカラーのプリンター、複合機、広幅複合機、ドキュメントソリューション、アプリケーションソフトウェアおよびサプライ製品の製造・販売
資本金	120億円
売上高	2,505億円(連結、2013年3月期)
従業員数	全体 15,983名(2013年3月末現在)

プロジェクト概要

概要	ベトナムにおける新規設立工場への基幹システム導入
期間	2012年3月～2012年11月(稼働後フォロー含む)
メンバー数	40名(ピーク時)
ソフトウェア	SAP® ECC 6.0

※会社名、肩書き、役職等は取材時のものです。アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。