

ブラザー工業株式会社

アビームを Real Partner として 10年間の取り組みを結実。 「グローバルビジョン21」の達成へと邁進。

ブラザー工業株式会社は、FAXやプリンタなどのデジタル複合機、そして伝統のミシンで市場をリードする企業だ。古くから海外市場へも展開しており、現在の海外売上比率は約80%。2002年には、10年後の姿をイメージした中長期ビジョン「グローバルビジョン21」を策定。アビーム コンサルティング、およびアビームシステムズとの協業によって、ビジョンを具現化するIT戦略立案と最先端のIT活用が行われている。



ブラザー工業株式会社
取締役・常務執行役員

小池 幸文 氏

2012年の GV21の達成に向け、 最先端のITを創り上げる

FAXやプリンタなどのデジタル複合機、そして伝統のミシンで市場をリードするブラザーは、1999年に「グローバル憲章」を制定。「お客様に、モノ創りを通して優れた価値を創造し、迅速に提供すること」を企業の使命として、その実現に邁進している。

2006年度の連結売上高は約5623億円。

2002年度に策定した中長期ビジョン「グローバルビジョン21 (GV21)」では、「あらゆる場面におけるすべての行動がお客様第一であること」を掲げ、さまざまな目標が定められている。2007年現在、GV21の第2段階として立案した中期経営計画(新3ヶ年戦略)の2年目にあたり、全社的にGV21の目標達成に向けた取り組みを続けている。

中長期ビジョン <グローバルビジョン21>

グローバルに事業を展開する組織として、あらゆる場面におけるすべての行動がお客様第一であること。そしてブラザーグループが「現在」のお客様はもちろん、「将来」のお客様にとって優れた価値を提供しつづける企業であること。「グローバルビジョン21」はこれらの考え方を基本に、2002年に策定されたブラザーグループの中長期ビジョンです。

「グローバルビジョン21」でブラザーグループが目指す3つの項目

「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

形だけでなく価値観のグローバル化を進め、あらゆる変化に柔軟に対応し、スピーディに変化しつづけるとともに、高収益かつ強固な財務体質を築き上げます。

独自の技術開発に注力し「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

差別化されたコア(核)となる独自技術や特許を保有し、お客様を第一に考えたユニークでオリジナリティーのあるモノ創りを進めます。

「At your side な企業文化」を定着させる

サービスのみならず企画・開発・設計・製造などのあらゆる場面でお客様を第一に考えた企業文化を育成し、お客様から「安心のブランド」として認識されることを目指します。

「グローバルビジョン21」達成に向けた3つの段階

第1段階

(2003年度～2005年度)
3カ年戦略
CS B2005

第2段階

(2006年度～2008年度)
3カ年戦略
CS B2008

第3段階

(2009年度～2012年度)

Global
Vision 21

GV21と共にブラザーの経営を語る上で欠かせないのが、顧客を中心に据えた独自のバリューチェーンコンセプト「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント(BVCM)」だ。顧客ニーズを商品開発(デマンドチェーン)につなげ、開発・生産(コンカレントチェーン)し、顧客に届ける(サプライチェーン)という一連の流れを、ブラザーグループのタグラインでもある「At your side」の考え方に則って、日々高度化していこうというのである。

ブラザー工業 取締役 常務執行役員 小池 幸文氏は、次のように語る。

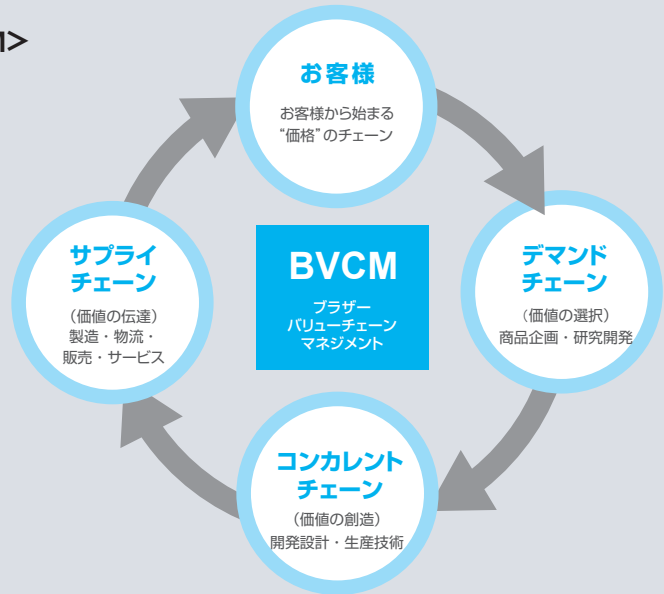
「プロセスは人によってデザインされたものであり、ITを使うのも人です。私はブラザーが掲げる大きな目標の中で情報システムが支援できる部分を任されているわけですが、常にプロセスと人の進化をリードしていきたいという気概を持って業務にあたっています」。

小池氏の話には、グローバルという言葉が頻繁に出てくる。売上の約80%を

優れた価値の提供のために <BVCM>

ブラザーグループは、「お客様の声」を、企画・開発・設計・製造・販売・サービスなどすべての事業活動の原点と考えています。お客様のご要望やご期待を第一に考えて、新しい価値を生み出し、お届けするために、独自のマネジメントシステム「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント (BVCM)」を構築・実践しています。

BVCMでは、お客様のもとへより優れた価値をお届けするまでの過程を、「デマンドチェーン」「コンカレントチェーン」「サプライチェーン」の3つのチェーンでつないでいます。常にお客様を中心に考え、ブラザーグループがめざす“*At your side*”の考え方でこの一連の流れを常に進化させながら、より優れた製品・サービスをお届けしていきます。



海外で上げるブラザーで育った社員には、「日本発世界」ではない真の「グローバル企業」としてのDNAが根付いているのだらう。

「BVCMでは、グローバルな全体最適を考えて情報共有を進めています。全体最適には、グループ全体という意味もありますが、顧客やサプライヤーを含めた全体にとって、ブラザーの施策が望ましいことかどうかを判断しなければならない。そのためには、ニーズをつかみ、それを形にして出していくスピードが必要です」。

ブラザーのITは、小池氏のリーダーシップとアビームとの密接な協力体制により、GV21の実現を支え、BVCMを加速する方向で進化している。その現場を預かるのが、ブラザー工業IT戦略推進部長 渡辺 敏氏だ。

「日本とグローバルで目標を一致させることには、相当の苦労があります。でも、それはグローバル企業として絶対に乗り越えなければならないこと。システム導入の入り口が目的の共有であるなら、出口はシステムの活用。入り口には苦労しますが、そこが固まれば、出口の方に全力で当たることができます」。

小池氏から渡辺氏というラインが牽引するブラザーの情報システム部門は、幾多の困難を乗り越え、1990年代半ばからベースとなるITインフラを整えてきた。そして、いまもその仕組みを発展させ続けている。まずは、ブラザーがGV21を策定するまでの取り組みから振り返ってこう。

生産管理からスタートし、ERPを段階導入

ブラザーがERPの導入を決めたのは1996年のことだ。生産拠点の海外移転、商品ライフサイクルの短期化が進み、また、新製品を地域別に段階的に発売するのではなく、全世界で同時に販売することの有効性が語られ始めてきたころである。

この流れを受け、市場からの要求は大きく変化していた。その変化を肌で感じている現場は、情報システム部門にこれまでにない切り口での情報提供を求め始めた。長く使ってきたホストシステムでは、現場からの要求にこたえられない。しかも、現場からの要求は年々、多様化・高度化してくる。それがERP導入のきっ

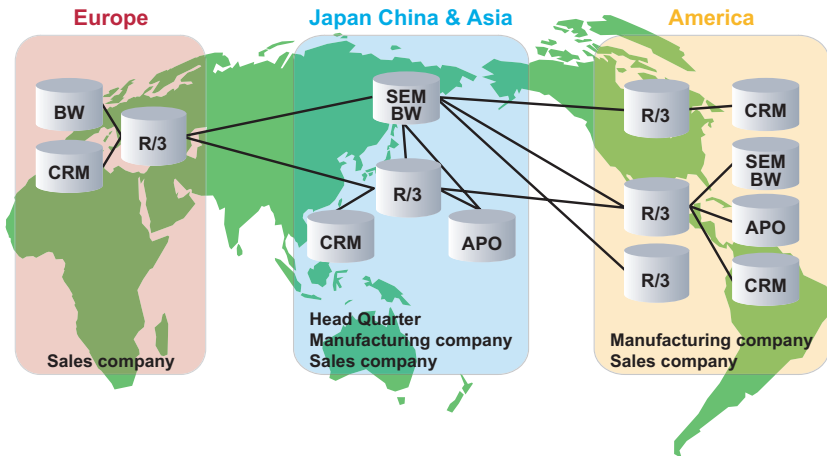
かけになった。

ビジネスプロセスを改革するだけでなく、将来必ず起きるビジネスモデルの変化に柔軟に対応できる仕組みを作る。その考えは、BVCMを希求する経営サイドの想いと一致した。

ちょうどそのころ、北米地域でSAP R/3の導入が進められていた。BVCMにおいてグローバルなバリューチェーン最適化を将来の目標に置いていたブラザーにとって、日本でもこのパッケージを使うことは自然だった。

当時、ベンダー側は「ビッグバン導入」と呼ばれる全モジュールの一斉稼働を売り込んでいた。しかし、企業規模および導入範囲の広さや実現可能性を深く検討した同社は、段階導入のアプローチを取った。結果的に、この判断は正解だった。改革は、生産管理から始まる。

ブラザーは、導入のテストケースとして、一部事業領域に生産管理のMM(在庫購買管理)/PP(生産管理)モジュールの導入を開始した。長くホストシステムに慣れ親しんだ情報システム子会社にとって、大規模なパッケージ製品の導入は初めての経験だ。また、会計システムはホストシステムで運用されているため、そ



SAP製品のR/3及びSEM/BWを、事業一貫経営及びグローバル情報共有の情報インフラとして、グローバルに展開

ニーズはアプリケーション層で取り入れた。

SCMシステムの導入で、 計画サイクルを 半月から週次へ

R/3の導入に一息ついたころ、新たな課題が持ち上がってきた。BVCMをさらに加速させるべく、計画サイクルを週次へと短期化したいというニーズだ。また、生産状況をきちんと把握したいという声が販売現場から上がってきていた。

ブラザーの生産拠点は、日本をはじめ、中国やマレーシアなどのアジア地域に集中している。北米と欧州は、アジアで作った製品を販売する役割を担っている。在庫はそれぞれが抱えることになるが、売りたい商品と在庫量の調整は、うまくいっているとはいえない状況にあったという。

その主な原因は、Excelベースでの現場間の生産数量調整作業にあった。生産現場と販売現場ですべての情報が共有されておらず、引き当て処理や完成品の分配が最適化できなかったのだ。

そこで2002年、柔軟性と俊敏性、そして機動力のある統合された計画プロセスを実現するという大きな目標を掲げ、サプライチェーン改革を行うプロジェクトが発足した。そのため、サプライヤー／販売会社との情報共有を進め、生産計画を週次にすることが必須となった。

プロジェクトは、共有する指標として多く使用されるP（購入）、S（販売）、I（在

庫）に、販社の視点からA（Arrival：納入）を加え、「PASI」の4つの指標を可視化することを計画した。

しかし、「販売可能在庫の定義が各社によって異なる」「船上在庫の正確な把握が困難」などの大きな課題に直面することになった。これらの課題の解決に向け、ビジネスプロセス改革とビジネスモデルの標準化を行い、ビジネス上の標準語として各社をつなぎ、情報共有を実現するためのSAP/APO^{※1}の導入が決断された。

この少し前には、プロジェクトの体制が大きく変わっていた。プロジェクトを外部からサポートしていたアビームが、ブラザーの情報システム子会社として共に業務を進めてきたブラザーシステムズに資本参加し、100%子会社としたのだ。アビームは、より強いコミットメントを持ってプロジェクトを推進することになった。

各社のビジネスに対する考え方の違いを乗り越え、SAP/APOが稼働したのは2005年1月。グローバルに意識を統一できる基盤が整い、週次の生産計画を実現したこのプロジェクトを、アビームはブラザーと一体となって、支援したことになる。

導入後、PASIの情報は可視化された。しかし、数値的な成果として、敢えてそれを語ろうとはしない。この部分について吉田氏はこのように解説する。

「在庫削減は可能です。在庫が見える

わけですから、在庫レベルを下げることは簡単なこと。ただ、下げるのがいいことなのかどうかは各社の判断です。同じ数字をグローバルに共有し、数字をベースに判断できるようにすることが、このプロジェクトの意義です」。

ブラザーは、商品ライフサイクルの短い商材を扱う。SCMプロジェクトが対象としたのは、ライフサイクルを早く回すことを支える仕組みであり、それを発展させられる仕組みだ。吉田氏は、「このプロジェクトを通してブラザーもアビームとともに成長できたと感じており、これによってより高い次元の業革目標が見えて来た。今後も一緒に取り組んで行きたい」という。

注1：SAP APO（Advanced Planner and Optimizer）。リアルタイムで意思決定をサポートし、サプライチェーン全体のネットワーク最適化を実現する、プランニングおよびスケジューリング・ツール。

連結財務諸表を短期間に 提供できる仕組みを構築

BVCMをさらに加速し、GV21の達成に向けて、次にブラザーが取り組んだのは、事業部がビジネス指標として使える管理会計的な仕組み作りだ。数量をベースに損益を把握するSCMと、管理的な視点からの金額をベースとした財務的なとらえかたを組み合わせ、さらなる業務改革につなげるという目標が立てられた。

東証1部上場企業であるブラザーにとって、四半期制度連結決算は必須だ。とはいえ、各拠点からデータを集め、開示に必要な連結処理、データ確認、分析を行うには1ヶ月以上のリードタイムが必要だった。加えて今起きていることを今分析するというユーザーニーズにも十分に応えることが難しい状況だった。

このプロジェクトで取り組んだのは、月次の進捗を毎月8営業日までに開示する管理会計的な視点での仕組み作りだ。外部に開示するレポートほどの精度は求めないが、速報値としての正しさは求めた。

それを実現するツールとして採用されたのが、SAP SEM/BW^{※2}だった。分

析の対象範囲を会計以外の分野へと拡大する計画があったため、これまで導入してきたSAPのコンポーネントとの親和性を第一に考えての採用である。

導入に当たっては、人と技術の両面に壁があった。人の面では、各社固有だった共通費の配賦ルールの改革、勘定科目体系の改変などに対する抵抗が大きかった。この仕組みはBWのサーバは日本に一本化されているが、データは世界各国・地域にあるグループ会社からもらう。このため、関係各社からの協力は不可欠なものであった。プロジェクトメンバーは海外との密なやり取りを重視し、現地に行って積極的にコミットすることが必要だったのだ。地道に話し合いを続け、相手の考え方を聞き、意識を統一してからグローバルで一斉にやり方を変えた。プロジェクトの各段階で話し合いを重ねたことが、成功に結びついた。

一方、技術面では、SAPのツールが安定しておらず、バグをつぶしながらの導入になったことが大きな苦勞を生んだ。バグつぶしは国内だけの作業で済むが、海外からのデータ収集はグループ各社の作業負荷を増すことになる。このため、日本側から人を派遣し、既存システムへの作り込み作業を共同で行うなど、積極的に関与することで現地側からの協力を得た。アビームも、コンサルタントを数カ月間海外に常駐させるなどの支援を行っている。

ブラザー工業 IT戦略推進部 チーム・マネージャー 水野 茂氏は、「これまでニーズはあったが実現できていなかった月次での業績管理をグローバルベースで実装できたことは非常に有益でした。また、世界中のメンバーがWeb経由で同じレポートを利用し同じ情報を参照できて、情報を早くつかむことができるというメリットは相当なものですよ」と話す。

稼働し、実績データが見えるようになったのは導入から1年後の2005年5月。実際にはなかなか業務がついていかず、提供してもらったデータに不備があるなど

の問題もあったが、あらかじめSEM/BWに切り替えるという意思統一を行っていたため、数カ月後には経営会議の報告に使えるレベルに達した。

注2:SAP SEM (Strategic Enterprise Management: 戦略的企業経営)。SAP BW (Business Information Warehouse) 上で動作するため、SEM導入にはSAP BWが不可欠となる。ブラザーはこれを、SEM/BWという呼称でプロジェクトに取り組んでいる。

決してぶれず、プロジェクトの成功にコミット

こうしてブラザーは、大きなビジョンを実現するという意思のもとに、ITを段階的に進化させてきた。これからも、経営情報の可視化範囲を拡大するなどといった展望が描かれている。

小池氏は、アビームへの期待について次のように語る。

「アビームには、業務プロセスの設計から、システムの開発・運用までサポートいただけており、さまざまな場面で確実にアウトプットを出してくれています。これからも

さらに進化するITについて、人がそれを使いこなすという視点からサポートしてもらいたいです。アビームには、グローバルなシステム導入でもこれまで以上にお手伝いいただき、人も仕組みも進化できるようにITを協力して作り上げることを期待しています」。

ブラザーは2006年、一度は全株式を売却し、アビームの完全子会社となったアビームシステムズに再投資し、35%の株式を保有することになった。アビームとは、出資関係を含めて協業をさらに進めることになる。「異星人」が、「Real Partner」になった以降も関係強化を進めている象徴的な出来事といえるだろう。

渡辺氏は、「アビームとのパートナーシップを、いままで以上に強固なものにしていきたいと考えています。われわれが経験していない先進的プロジェクトが始まったときに、社内にはないアイデアやノウハウを提供してくれることや、さらに業務面にも関与いただき、業務の中身をよく知った上でさまざまな改善提案をしてくれることを

■ アビームシステムズを中心メンバー



アビームシステムズ
代表取締役 社長

江馬 城 定



アビームシステムズ
取締役 value chain
service 事業部長

森 博 司



アビームシステムズ
執行役員

寺澤 敦



アビームシステムズ
プロジェクト・リーダー

高木 智之



アビームシステムズ
プロジェクト・リーダー

前田 淳一郎



アビームシステムズ
プロジェクト・リーダー

田中 理

期待しています」と話している。

ブラザーのプロジェクトを半ば内部の人間のように支えるアビームシステムズを率いる江馬城 定は、次のように話す。

「私は約6年間、ブラザーのプロジェクトに従事していますが、小池様の決してぶれない姿勢に共感しています。1つは、ブラザーグループ全体をサポートするという考え方で全体最適を行うこと。もう1つは、経営戦略があつてのIT戦略であるわけですから、ITに不備があつてはならない。ITによって戦略を絶対に具現化

させるということです。アビームシステムズも、この軸に従って、これからもブラザー様に積極的にコミットしていきたいと考えています」。

そして、アビームのプロジェクト・マネージャー 廣松 平は、「ブラザー様は常にグローバルな視点で戦略的に物事を考え、いかなるチャレンジもしっかりと着実に進めて来られています。そのブラザー様のチャレンジングな想いを、我々も共有させて頂き、各プロジェクトにおいて、しっかりとバリュー・成果を生み出せている事は、大

変嬉しい事です。これからもブラザー様の未来に向かって、サポートしていきたいと思っています」と語る。

ブラザーの大きなビジョンであるGV21は、2012年をターゲットとしている。それが結実したころ、ブラザーはさらにITを進化させているはずだ。そして、アビームはブラザー工業の目標達成を、Real PartnerとしてIT面にとどまらず、全面的にサポートすることになる。

*本リーフレットに掲載の情報(企業情報・部門名・タイトルなどを含む)は、初版制作時のものです。

■ アビーム コンサルティングの中心メンバー



製造 / 流通統括事業部
事業部長

渡辺 光



アビーム コンサルティング
プロジェクト・マネージャー

廣松 平



アビーム コンサルティング
プロジェクト・リーダー

小島 出



アビーム コンサルティング
プロジェクト・リーダー

杉本 博文

■ ユーザーカルテ

会社概要

商 号	ブラザー工業株式会社 (BROTHER INDUSTRIES,LTD.)
本 社 所 在 地	〒467-8561 名古屋市瑞穂区苗代町15番1号
設 立	1934年1月15日
資 本 金	19,209,887,693円
代 表 者	平田 誠一
従 業 員	23,346名(連結) 2,910名(単独) (2007年3月31日現在)

SAP Award of Excellence を 最多受賞

SAP 社が独自の顧客満足度調査に基づき、お客様企業の満足度が非常に高いと評価する企業に授与する SAP Award of Excellence。アビーム コンサルティングは 1998 年の創設以来 11 年連続で、「サービス・パートナー部門」を受賞しています (国内最多)。また、プロジェクトの規模、難易度、成果などを総合的に評価する「プロジェクト部門」では、最優秀賞である「プロジェクトオブザイヤー」を 3 つのプロジェクトで、優秀賞である「プロジェクトアワード」を 6 つのプロジェクトで受賞しています。さらに、アジアパシフィック地域の最優秀 eSOA 導入パートナーとして、Best SAP Enterprise SOA Implementation Award を受賞しています。

【プロジェクトオブザイヤー】 プリテススポーツ株式会社 (2001 年)、ティアック株式会社 (2002 年)、花王株式会社 (2005 年)
【プロジェクトアワード】 オリックス株式会社 (2001 年)、日産化学工業株式会社 (2003 年)、大塚製薬株式会社 (2004 年)、
西日本旅客鉄道株式会社 (2004 年)、東京地下鉄株式会社 (2007 年)、住友大阪セメント株式会社 (2008 年)
【Best SAP Enterprise SOA Implementation Award】 三井物産株式会社

Case Study
Manufacturing & Consumer Business
Integrated Solutions

アビーム コンサルティング

www.abeam.com/jp
Tel : 03-3501-8355

アビームシステムズ

www.abeam-s.com/
Tel : 052-824-2095

2007 年 7 月初版発行
2012 年 3 月改訂