



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ブラザー・インダストリーズ・ベトナム

「ブラザー工業株式会社（以下、ブラザーと略称）のプリンティング・アンド・ソリューションズ（P&S）事業の主力製品である複合機の生産拠点は、それまでシンセンを中心とした中国華南地域に集中していました。しかし、好調な販売に対応しつつ、中国での一極集中を回避するため、2005年7月以降、新工場建設プロジェクトが発足し、アセアン諸国に建設地を求めて、正式に検討が開始されました。その後、最終的に進出国としてベトナムが選択され、北部の首都ハノイとハイフォン港の中間地点にある工業団地が選定されました。私は、05年11月以降、この新プロジェクトに参加し、06年1月には、現地法人ブラザー・インダストリーズ・ベトナム（以下、BIVNと略称）が設立され、本格的な新工場建設準備に入りました。そして、06年6月には、新工場の工場長として正式にベトナムのハノイに赴任することになったのです（ハノイ市内の様子については、付属資料1を参照）。

私が最初に取り組んだのは、ハノイ市内に設けた仮事務所で工場立ち上げに向けた建屋の仕様決めとそれに伴う各種手続き、従業員の採用・教育などの事前準備活動です。工場建設は、ゼネコンの努力のおかげで順調に進み、同年12月に事務所が完成し、翌07年3月には開所式を行って、正式に生産を開始することができました。しかし、当初は、一見順調に立ち上がったかに見えていたのですが、生産量が増加するにつれ、徐々に課題が出始めたのです」（BIVN取締役工場長（当時）、小久江智之氏）。

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の坂爪 裕教授が作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。作成に当たっては、小久江智之「ベトナム生産拠点の工場運営の取り組み」IEレビュー、Vol.51 No.5、2010.12を参考にしている。インタビューに快く応じて頂いた小久江智之氏（2006年当時ブラザー・インダストリーズ・ベトナム取締役工場長、現在、株式会社ビートップスタッフ代表取締役）に心から感謝したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 坂爪 裕（2014年9月作成）

●会社概要

ブラザーは1908年4月に創業した電機メーカーで、2014年3月現在、売上高は連結で6,168億円、従業員数は連結で33,118名である（直近5年間の売上高・営業利益・経常利益・当期純利益の推移については、**付属資料2**を参照）。同社の事業構成としては、プリンター・複合機・ファクス・電子文具・スキャナーなどを担当するP&S事業が全売上の69.8%を占めており、以下、工作機械や工業用ミシンを扱うマシナリー・アンド・ソリューション（M&S）事業が10.2%、ジョイスOUNDというブランドで展開している通信機能付きカラオケ機器を扱うネットワーク・アンド・コンテンツ（N&C）事業が7.7%、家庭用ミシンを扱うパーソナル・アンド・ホーム（P&H）事業が7%となっている（**付属資料3**）。

10 ブラザーは、1954年のアメリカ販売会社設立以降、積極的なグローバル展開を進めており、現在44の国と地域に生産拠点や販売・サービス拠点をもち、海外売上比率は約80%、海外従業員比率も約70%となっている（**付属資料4**）。特に、アジアを中心に生産拠点を展開しており、中国・台湾・マレーシア・フィリピン・ベトナムに進出している（**付属資料5**）。

●ベトナムへの進出

15 BIVNが設立されたのは、ハノイとハイフォン港の中間地点にあるフックディエンと呼ばれる地域で、北部最小の工業団地である（**付属資料6**）。日本の対ベトナム直接投資の第1次ブームは1995～97年頃に南部のホーチミンを中心としたものであったが、ブラザーは、2005年当時、政府の企業誘致も始まり、すでに数社の日系企業が進出している北部を進出先と考えていた。ブラザーが進出した06年以降、日本の対ベトナム直接投資の第2次ブームが起こり、その中心は北部のハノイに移った（**付属資料7**）。当時の首都ハノイ近郊は、南部と比較して、人件費の安さに加えて、すでに日系数社が進出しており現地での部品調達もある程度可能であること、またハイフォン港に近く、物流面でも利点が多いと判断した。また、06年当時は、07年にベトナムがWTOに加盟する前であったことから、外国投資法下での新規投資案件に対する法人税の優遇税制もあり、ハイテク企業に分類されたブラザーには、税制面で多大なメリットもあった（**付属資料8**）。小久江氏は当時を振り返って、ケースライターに以下のようにコメントしている。

25 「進出する国の歴史や制度を事前知っておくことは大変重要です。例えば、一般的な情報で得られるベトナムのデータは、**付属資料9**の通りです。しかし、私は、こうした情報に現れてこない生きた情報をいかに事前で得ることができるかが特に重要だと考えています。というのも、私は、当初、ベトナムは中国のような主席を中心としたトップダウン体制の共産主義国かと思っていましたが、調査のために事前出張を繰り返すうちに、現実は大きく異なっていることがわかってきました。ベトナムは古くは中国に、

その後フランスによる統治、そしてベトナム戦争による南北分裂後の統一という歴史があるのはよく知られていますが、こうした歴史的背景からベトナムは何事も合議を重んじる共産主義で、想像していた体制と全く異なっていました。工場運営面から言えば、変化が遅く、安定しているという良い面もありますが、反面、合議に時間がかかり、なかなか決まらず、電力・道路・通信の敷設などのインフラ整備にも気が遠くなるような時間がかかるといった側面もあります。事実、日本の常識ではあり得ないことですが、工業団地内の敷地に、未だに住民が住み続けている例を目の当たりにしました。

●発展途上国の共通課題

06年当時、日本・ベトナムの両国は、ベトナムの投資環境を改善し、投資拡大を通じてベトナムの産業競争力を高めることを目的として、日越共同イニシアティブを締結していた（付属資料10）。しかし、他の発展途上国と同様、事業を運営する際の課題として、①インフラ未整備、②法律未整備、③現地スタッフの採用・育成遅れ、④部品供給先などの裾野産業の未発達などがあった。小久江氏は当時を振り返って、ケースライターに以下のようにコメントしている。

「当社は日系の商社が開発したインフラの整備された工業団地には取立て入らず、3分の1から4分の1の土地リース代で済む現地資本の小規模工業団地を選択したため、現地役所と交渉しながら電気・水道の敷設を自ら行わなければならない、他社と比較すると、当初はインフラの整備で苦勞しました。ベトナムでは、急成長している経済発展に国そのもののインフラが追いついておらず、発電能力不足による停電、道路の慢性的な渋滞、通信事情の悪さなどはどうしても避けられない状況です。

法的な手続きについては、役所によって法律の解釈が統一されていなかったり、行政機能が未熟といった点が挙げられますが、当初は、現地で新卒採用した優秀な人材でこれらの問題を乗り切ろうと考えていました。しかし、年配者を敬う国民性と経験不足はいかんともしがたく、最終的には、現地コンサルタントの活用や、経験豊かな百戦錬磨の優秀なローカルスタッフの採用で対応してきました。

現地スタッフの採用・育成については、赴任早々、既に進出している他の日系企業にヒアリングしてみると、ベトナム北部での製造経験者の採用は極めて困難とのことで、近隣の大学・短大・専門学校から新卒者を採用することにしました。まず、ハノイ工科大学やハノイ工業大学などを訪問し、自ら採用のプレゼンテーションを行いました（付属資料11）。しかし、この際、十分な教育を受けた現地の大学生であっても英語が通じないという現実と直面しました。そこで、現地スタッフとのコミュニケーションも英語ではなく日本語で行う方針に変更し、日本語教育を徹底することにしました（付属資料12）。現地の大学は、欧米と同様、6月に卒業なので、7月に入社してもらい、翌年1月までの7カ月間、会社紹介・業務紹介などの導入教育に加えて、5S・品質管理・IEなどの専門教育、およびコミュニケーション対策のために社内で日本語クラスを設け、継続的に教育を行いました（ベトナム人スタッフの教育日

程については、付属資料 13 を参照)。また、主要大学からの採用に加え、提携した専門学校にブラザーの特別クラスを設置してもらい、当社が授業料を負担する代わりに、そこで日本語と 5S・IE などの技術基礎教育を学んだ優秀な学生を優先的に採用しました (付属資料 14)。後述するリーダーと呼ばれる

5 従業員の多くは、この専門学校卒の従業員で、BIVN の屋台骨を支える基幹従業員になってくれました。部品の取引先についても、当社同様、皆進出して間もないため、辛抱強く育てていく覚悟が必要だと痛感しました。取引先の工場に自ら赴き、生産管理方法や労務管理方法などの情報交換を行うことで、徐々に取引先のレベルもアップしていきました。

いずれにしても、これらの課題は発展途上国には共通の課題で、現地の商工会、既進出企業や地方政府・官公庁・学校を訪問し、足で稼ぐ事実に基づいた現地情報の収集が必要であると感じてい
10 ます」。

●生産の開始

BIVN では、07 年 3 月から正式に生産を開始した (生産開始までの経緯・工場の概観・レイアウトについては、付属資料 15・16・17 を参照)。立ち上げ当初、工場長以下、製造部、品質管理部、
15 購買・生産管理部、管理部の課長以上はすべて日本人出向者が担当していた (組織図については、付属資料 18 参照)。ベトナム人は、現地の大学・短大を卒業したスタッフ (主に管理部のスタッフ)、及びスーパーバイザー (製造部、品質管理部、購買・生産管理部の日本人課長の下に付く現場監督者)、現地の専門学校を卒業したリーダー (スーパーバイザー 1 名に 5 名のリーダーが付く)、それに現地
20 農村出身の作業員 (リーダー 1 名に 10 名の作業員が付く) という階層になっていた。当初の生産品目はモノクロ複合機 (付属資料 19) で、作業員の数や組立ラインの数も少なく、順調に生産を行うことができた。しかし、07 年 6 月に初期モデルのライン数を増設し、7 月からは新規モデルが立ち上がり、これら急激な増産要求に対応するため、07 年 8 月以降夜勤を開始すると、変調の兆しが現れてきた (07 年度の経緯については、付属資料 20 を参照)。小久江氏は当時を振り返って、ケースライターに
25 以下のようにコメントしている。

「特に夜勤時の生産性・品質については、当初、日本人の管理者が夜勤時にはいなかったこともあって、問題が発生しました。作業員の多くは、工場から車で 2～3 時間程度離れた地元農村出身の若い女性がメインですが、彼女たちは毎日実家から工場に通うことができないため、工場近くの農家の納屋を借りて、そこから毎日工場に通勤し、週末になると実家に戻るという生活を送っていました。ベトナムは、年中蒸し暑く、日によっては 39 度近い気温になることもありますが、電力などのインフラが未整備なため、電力の逼迫している際には、工場などの稼働を優先し、一般家庭は停電になることもしばしばありました。夜勤の女性たちは、昼間 39 度近い気温の中で、農家の納屋で、停電により扇風機も

動かない状況で睡眠をとり、夕方から出勤してくるのですが、工場内のラインはエアコンが常時稼働しており、実に快適な空間なのです。そのため、日本では考えられないことですが、ライン脇でついつい居眠りをしてしまう作業員、休憩後に作業を開始しない作業員がいたのです。

また、06～08年は、ベトナムで急激なインフレが進行した時期でもありました（付属資料 21）。08年には年平均のインフレ率が20%を越しましたが、一時期は瞬間的に40%程度物価が上昇した時もありました。もちろん、作業員の給料も政府が定める最低賃金の上昇に合わせて上昇はさせているのですが、世の中の物価上昇に追いつかず、特に食料代が急上昇したため、食事を抜いたり、量を極端に減らす作業員が出てきました。そのため、朝食をとらずに出社した作業員が、作業中にバタバタと倒れるということも発生しました。このような状況に対応するため、当社では福利厚生の一環として、昼食を無料にして作業員に提供することにしました。

●仕事の基本 10 箇条

その後も急激な増産要求は止まらず、生産開始1年後の07年度末には、立ち上げ当初の20倍の作業員数になり、08年の夏頃には40倍にまで増加した。このような状況になると、隔々まで管理者の目が行き届かなくなり、作業員のモラル低下が顕著になってきた。小久江氏は当時を振り返って、ケースライターに以下のようにコメントしている。

「07年3月の生産開始以降、当工場では約1年半の間、増産に次ぐ増産で、いかに規模を拡大するかを主に考えてきましたが、作業員数が立ち上げ当初の40倍を超えると、今度は製品品質をどう維持・向上させるか、その前提として作業員のモラルをどうマネジメントするかという点に主眼が移ってきました（08年度の経緯については、付属資料 22 を参照）。作業員数が急激に増えることもあって、様々な逸脱行動をとる作業員が増えてきたのです。遅刻をする者、休憩チャイムの前に食堂に向かう者、仕事におしゃべりをする者、居眠りをする者、スリッパや草履しか履く習慣がないために、靴のかかとをつぶして履く者、ゴミを通路に投げ捨てる者など様々でしたが、見て見ぬふりをする現地採用のスタッフ・スーパーバイザーに対して、なぜ作業員の指導ができないかと聞いてみても、理由がわからないという残念な返事でした。スタッフ・スーパーバイザーには5S教育も実施してきましたが、正直、5S以前の問題であるのは誰の目からみても明らかでした。困り果てた挙句出てきたアイデアは、スタッフ・スーパーバイザーや日本人出向者の目線で何が問題でどうすればよいかをまとめ、作業員に徹底的に指導することでした。08年6月から、「仕事の基本 10 箇条」（付属資料 23）と呼ばれる名刺ほどの大きさのカードを従業員全員に配り、毎日の朝礼時に作業員が1項目ずつ全10箇条を読み上げ全員で唱和することにしました（朝礼時の様子については、付属資料 24 参照）。この唱和を始めた時は、まるで幼稚園の先生になったような気分でした。どの項目も読めば当たり前のことばかりで、何を今さらこ

んなことをと思うのですが、できていないのも事実で、全員で辛抱強く、1日も欠かさずに唱和しました。これにより、作業には社会人としての意識が、新卒のスタッフ・スーパーバイザーには管理・監督者としての意識が芽生え、会社風土改革の基礎となりました」。

5

●朝巡回活動

増産体制の中で品質悪化や生産数量未達といった課題が山積みの中、08年7月には、ブラザーグループ製造責任者による会議がベトナムで開催された。小久江氏は当時を振り返って、ケースライターに以下のようにコメントしている。

10 「この会議で、当社の製造系のトップ・マネジメントや他の海外製造子会社の責任者に工場見学してもらい、数多くのアドバイスがありました。その中で、特に「基本に帰って現場・現物をもっと重視すべき」というアドバイスが自分の心に響きました。そこで、課題解決の手始めに、巡回活動を開始することにしました。

15 これは「朝巡回」と呼ばれるもので、スタッフ・スーパーバイザー・日本人出向者全員が朝の始業時に、人員・部品・品質・前シフトの問題点などをチェックしつつ、生産ラインの立ち上げを現場・現物で確認する活動です(付属資料 25)。BIVN では、製造系スーパーバイザーはライン際にデスクを持ち込み、生産現場に直結したオフィス・レイアウトをとっていたにも拘らず、残念ながら、これまで始業時には全員が机に座っている状況でした。そこで、半ば強制的に始業直後の30分間は着席禁止の指示を出し、私も先頭になって生産現場を毎朝巡回することにしました。

20 この朝巡回を続けることにより、スタッフ・スーパーバイザーの意識が現場・現物を重視する意識へと変わりましたし、また現場監督職や作業者のやる気も向上し、立ち上げロス時間も大幅に短縮することができました。さらに副次効果として、会議などで得た品質不具合や改善箇所を現場・現物で確認でき、できていない場合のフィードバックが早くなって品質安定に寄与したり、経理は現場で現物在庫の確認ができ、総務は現場で工場設備現物の動作確認ができるようになって、製造系以外の管理スタッフにとつ
25 ても現場・現物で確認する活動がいかにかに重要であるかを認識できたと思います」。

●5S徹底のための昼巡回

30 5Sについては、スタッフ・スーパーバイザーの新人教育において座学で教育を行い、配属された後も、部署単位で日常的に行っていたものの、人の目が容易には入りにくい倉庫やラインサイドなどには十分に展開されておらず、これまでも見つけた都度注意はしていたが、徹底されているとはほど遠い状況であった。そこで、朝巡回の実施と同時に、5Sの徹底のため、現場・現物による直接指導法に変更

することになった。小久江氏は当時を振り返って、ケースライターに以下のようにコメントしている。

「5Sの徹底のために、「GD:General Director 巡回（通称:昼巡回）」という制度も設定しました。毎日、午後1時から2時の1時間、社長・工場長・管理部長の経営陣3名と関係部門長・スタッフが毎日日替わりで工場の各職場を巡回する制度です（付属資料26）。工場内の生産現場・倉庫に加えて、事務所・食堂・外回りなど、1週間をかけて全工場を1周することになります。この巡回は、第一優先業務と位置付けて、原則この時間帯に別件・来客予定を入れることを禁じました。巡回時には、ローカルスタッフへ5Sが出来ていない部分の指摘と、なぜ今の状態が問題かを説明する直接指導を行いました。そして、写真を撮り、記録を残し、次週までに対策を行うように指導したのです。付属資料27は、指摘項目・場所・写真・対策後写真・対策欄がある対策管理表の例です。もちろん、昼巡回の開始当初は、現場で問題点を直接指摘し、次週までに対策を行うように指導しても、ほったらかしということもざらにありました。大体3カ月間くらい、同じ職場で毎週同じことを指摘し続けると、現場の作業者たちも、我々が本気でやっていることを認識し始め、それから以降は、みるみる現場が改善していきました。毎週経営陣が現場を巡回する活動を辛抱強く続け、改善された点は褒め続けたことにより、作業者の意識も徐々に変化していったのだと思います。半年経過後には、問題点の指摘をすれば理由の説明は不要となり、次週には改善されている状態になりました

朝巡回・昼巡回という基本に帰る従業員の育成・指導活動により、品質・生産性ともに大きく向上しました。一緒に仕事をしている出向者の目にも、変化が毎日実感できましたし、日本からの出張者の目にはより大きな変化と映り、BIVNが変わってきている様子を本社にも伝えてくれました。そのため、これまでBIVNをハラハラドキドキで見ていた本社が、信頼できる製造子会社として扱ってくれるようになりました。受付・トラックヤード・部品倉庫なども、一目で見て5Sが徹底されている状態となりました（付属資料28）」。

●モチベーションの向上施策

一方、BIVNでは、さらなる質の向上を目指して、従業員に仕事の基本を身につけてもらうよう強制するだけでなく、様々な施策を導入することで、仕事に対するモチベーションを向上させる施策を導入してきた。小久江氏は当時を振り返って、ケースライターに以下のようにコメントしている。

「仕事の基本10箇条や朝巡回・昼巡回などの活動は、従業員に対して、どちらかと言えば、飴ではなく鞭でした。そのため、従業員のモチベーションを上げる施策、つまり飴も必要ではないかと考え、取り立てて目新しい方策ではないのですが、グループ報奨制度を取り入れることにしました（付属資料29）。特に、初めて会社勤めをする発展途上国の従業員にとっては、成功体験を積むことが最大のモチベーション向上につながると考えて報奨制度を導入したのです。具体的には、職場のグループ間で5S・品

質・生産性のどれか一つの指標で毎月競い合い、優秀グループを掲示・表彰する制度です。実を言
うと、これも開始当初は様子見のところがあって、正直盛り上がりませんでした。そこで、誰もが見える
ように各職場や人が集まる食堂の掲示板に、指標のグラフや受賞時の写真を掲示したり、社内報に優
秀グループを写真入りで紹介するなど、活動の見える化を促進し、全員参加の仕掛けを作りました。こ
5 のような方策により、グループ報奨制度の認知度も上がり、従業員全員が真面目に取り組むようになっ
てくれました。

また、作業員だけでなく、スタッフやスーパーバイザーなどの管理・監督職に対しても、彼らのより一
層のレベルアップを図るため、成功体験を積み重ね、仕事に対する自信を植え付けることが必要でした。
そこで、タイミングよく始まった生産性向上活動を利用することにしました（付属資料 30）。初めは、本
10 社の出張技術者と一緒に、ムダを省いたモデルラインを造り、生産性を 20%向上させましたが、その
後、BIVN のスタッフだけで、同様の方法で、同一機種他ラインへ横展開を行いました。そして、こ
の一連の改善で知識・スキルを獲得したスタッフ・スーパーバイザーが、他機種の組立ラインの生産性
向上に取り組む、同様に生産性を 20%向上させたのです。こうした成功体験を積み重ねることで、私はスタッ
フ・スーパーバイザーの目に自信が宿るのを、毎日の巡回で確認することができました」。

●従業員の仕事満足度向上

BIVN がある工業団地は、田園地帯の真ん中にあり、都市部ではない。また、公共交通機関などの
交通インフラも未整備で、作業員は前述の通り、工業団地周辺の農家に下宿している者が大半であっ
20 た。下宿先を見れば一目瞭然であるが、退勤後の余暇を有効に使える状態ではなかった。そこで、労
働組合からの要求もあり、こうした作業員向けに組合を通じて各種活動を始めた。小久江氏は当時を
振り返って、ケースライターに以下のようにコメントしている。

「従業員の仕事満足度を向上させるため、様々な活動を行いました。例えば、終業後に会社の会議
室を開放して映画の DVD 観賞会を行ったり、テト（ベトナムの旧正月のこと）前に従業員全員が楽し
25 めるパーティを開催したりしました（付属資料 31）。また、テト後に転職する作業員も多いため、従来
はテト直前に給料を支払うようにしていましたが、テト直前は物価が高騰し、食材の購入も難しくなるため、
テトより少し前に給料の支払い日を設定し、前もって食材等をスムーズに購入して、テト休暇を安心して
楽しんでもらうようにも配慮しました。発展途上国では、こうした若い従業員の息抜き対策が、安定して
生産を行っていく上で、大変重要だと実感しました」。

●おわりに

小久江氏は、09年3月末で日本に帰任することになる。赴任期間中の約3年間を振り返って、小久江氏はケースライターに以下のようにコメントしている。

「私の赴任の最終年度である08年度後半は、リーマンショックにより増産体制が一転減産体制になるという大変大きな影響を受けました。私は、09年3月末で日本に帰任しましたが、これまでに述べた基本に帰る諸活動は、その後も継続され、ベトナム人特有の真面目さ・勤勉さも相まって、BIVNはさらに発展し続け、2014年3月現在では、従業員数6,800名を誇り、ブラザーの中でも大きな生産拠点の一つとなっています。

BIVNは成長した証として、賞を1件受賞しています（付属資料32）。まず、対外的な受賞として、ベトナム政府商工省からベトナム経済に貢献した優秀な外資系企業に与えられる「Golden Award賞」を、08年・09年と立て続けに受賞しました。また、当社グループ内の受賞として、全世界に10社（2009年当時）あるグループ製造子会社の中から、BIVNは09年度社長賞「Manufacturing Award」を受賞しました。こうした賞の受賞は、BIVNが生まれたてのよちよち歩きの工場から、グループの期待に応えられる製造工場に変わった証であると考えられます。これらの受賞は、立ち上げ関係者の私にとって、この上ない喜びでもありました。

最後に、私がベトナム生産拠点の工場運営を通して得たものは、基本に帰り、現場・現物主義で取り組むことが、いかに重要であり効果があるかを、実践を通じて再確認したことです。実は過去何回も現場・現物主義という言葉は聞き、自分ではわかったつもりでしたが、肝心の行動がともなっておらず、本当にはわかっていなかったのです。知識として知っていることと、行動することとは根本的に違うのです。改めてこの基本を若いベトナム人従業員たちに教えてもらったと考えています」。

brother
at your side

ハノイ市内の様子 (出向者が住む町)



大量のバイクが、無秩序な交通マナーで走り、ほこり・排ガスが多い。医療も発展途上で、病気も怖い**が、最も危ないのは交通事故。**

© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

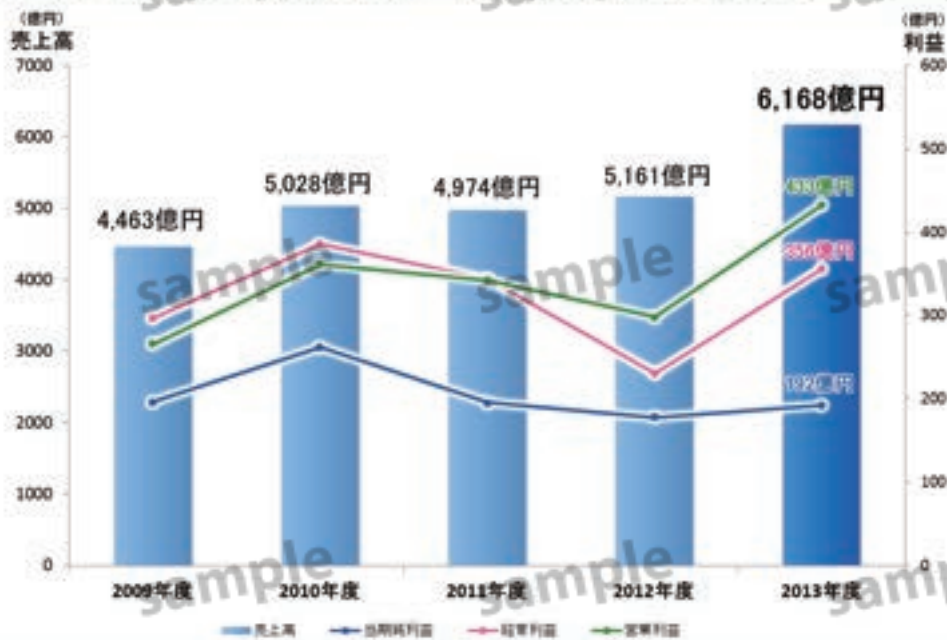
1

付属資料 1

brother
at your side

売上高・営業利益・経常利益・当期純利益の推移(連結)

売上高・営業利益・経常利益・当期純利益の推移(連結)

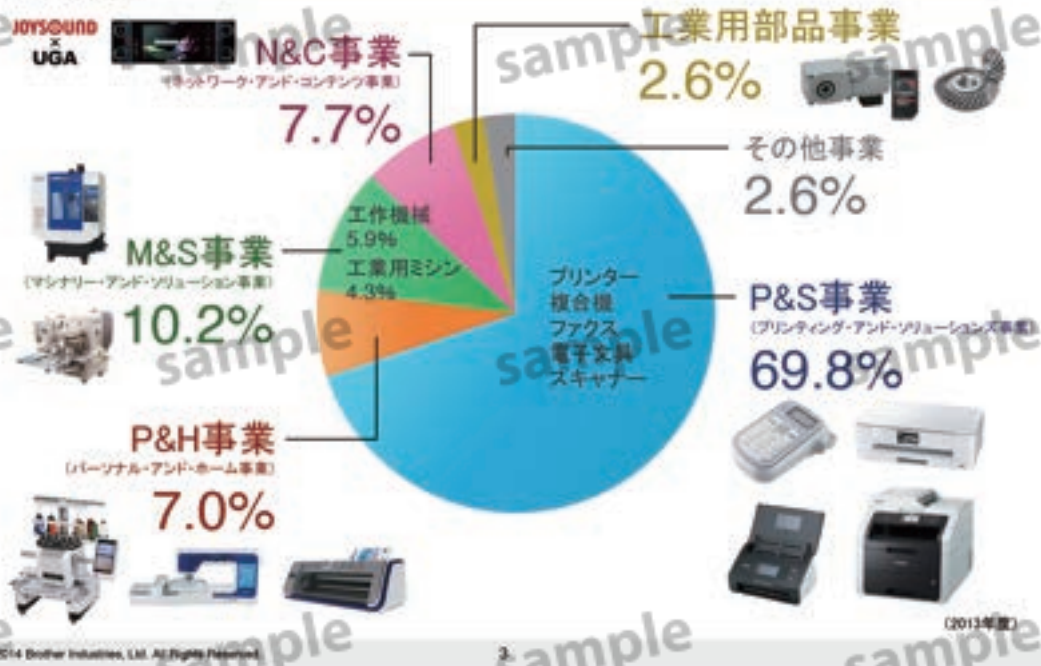


© 2014 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

2

付属資料 2

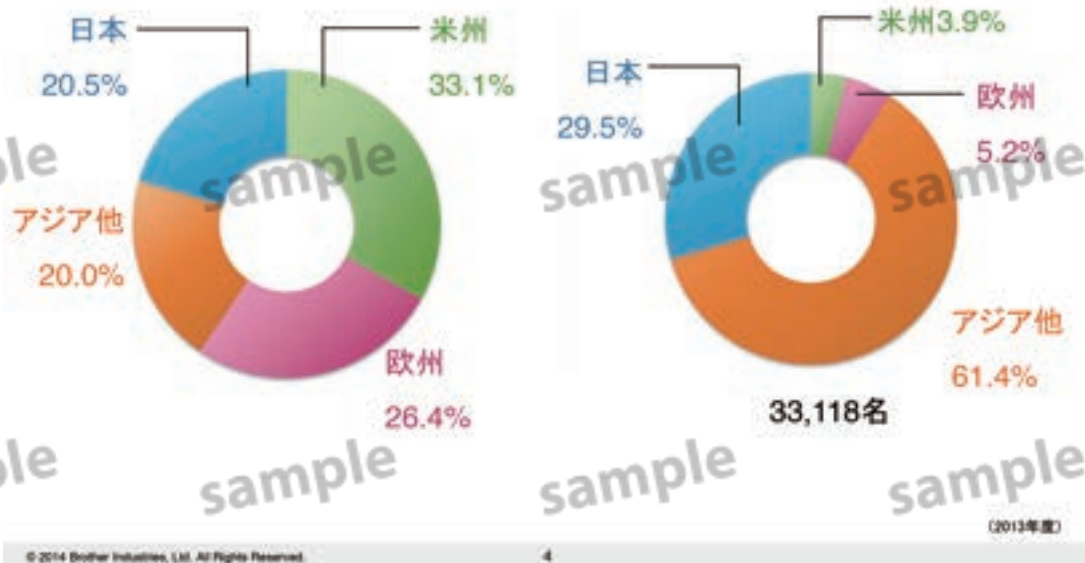
事業構成



付属資料 3

市場別売上高構成比(連結)

地域別従業員数(連結)



付属資料 4



グローバルネットワーク(生産拠点)

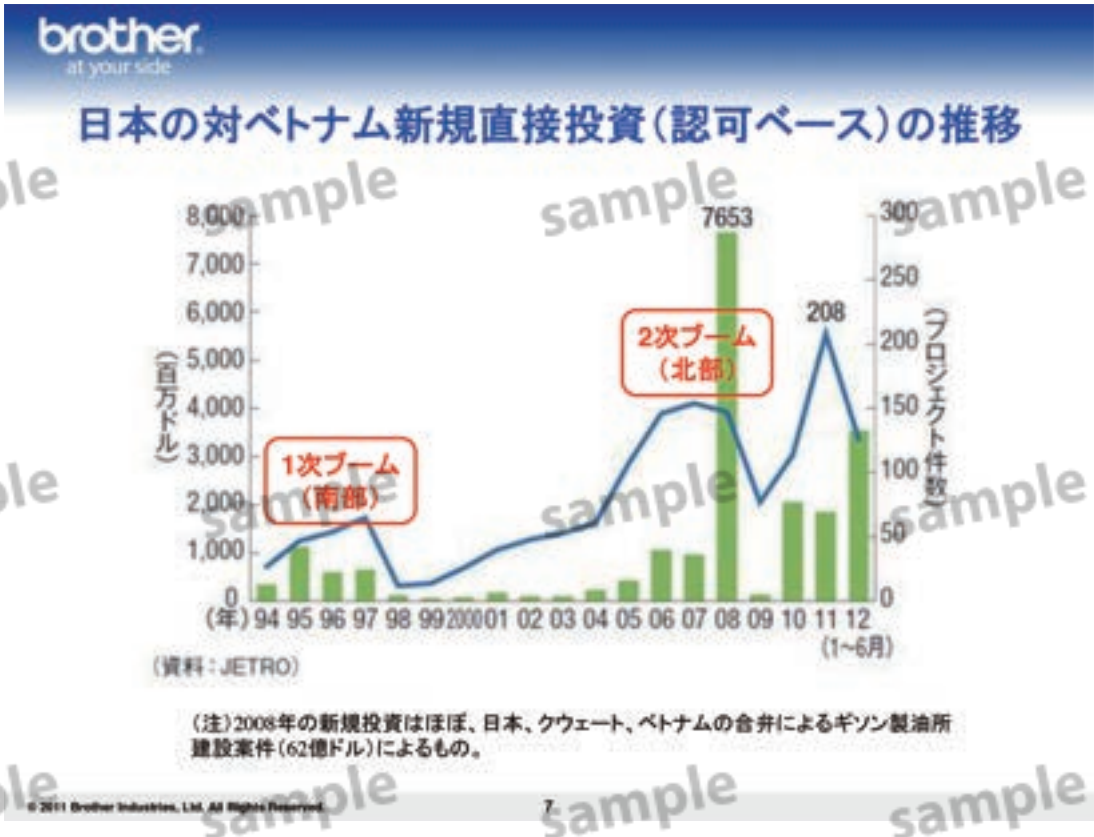
アジアを中心に生産拠点を設け、ブラザー独自の品質管理体制のもと信頼性の高い製品を製造しています。



付属資料 5



付属資料 6



付属資料 7

新規投資案件に対する優遇税制(法人税)2008-2009年

税率	条件	適用期間	免税期間	減税期間
28%	下記以外	全期間	2年間	2年間
20%	優遇分野	10年間	2年間	3年間
	工業団地			4年間
15%	優遇分野 且つ工業団地	12年間	3年間	7年間
10%	特別優遇地域(ハイテクパーク等)	15年間	4年間	9年間
	特別優遇分野(両行制100にて経過)			9年間

- インセンティブ
 - 標準・・・4免7減(16年以降28%法人税)
 - ハイテク企業特別優遇税制・・・4免8減(16年以降10%)

会社設立▼1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	...	48年
赤字転換▼1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	...	47年	
法人税率	標準	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	20%	28%	...	28%
	ハイテク	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	...	10%

© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

付属資料 8

ベトナムを知る(一般的な概要)

国名:ベトナム社会主義共和国
 面積:32万9241万平方キロメートル
 人口:約9,170万人(2013年)
 民族:キン族(越人)約86%、中国人(華僑)1.3%、クメール人(カンボジア人)1%、53の少数民族
 言語:ベトナム語
 宗教:仏教(80%)、カトリック(7%)
 行政区分:59省、5直轄都市(ハノイ、ホーチミン、ハイフォン、ダナン、カントー)
 元首:チュオン・タン・サン国家主席
 共産党党首:グエン・フー・チョン書記長
 政府:首相 グエン・タン・ズン
 国会:一院制(499名 任期5年)
 通貨:ドン(Dong) 1,000ドン ≈ ¥5



歴史上、合議制の共産主義国です。
 ⇒中国とは全く異なり、変化が遅い。
 工業団地に住民が居るとか、道路完成に気が遠くなるような時間が必要。
 ⇒現地の歴史・文化を理解する事が重要

付属資料 9

ベトナムでの事業課題

政府間交渉「日越共同イニシアチブ」

赤字 インフラ
 緑字 行政機能
 青字 人材

<p>【WT1 法制度・投資促進】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・決議方法(全会一致ルールの撤廃特に既存企業に対して) ・窓口機能の強化(特に地方官庁) ・紛争処理機能の充実 ・法律執行の改善 ・工業団地開発計画の見直し ・食の安全制度の確立 	<p>【WT2 会計・金融】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・損金算入項目の拡大 ・輸入関税の見直し(EPAとの関連) ・移転価格制度の改善(具体的改善点を提示) ・個人所得税の引き下げ(既に案が出来上がっている) 	<p>【WT3 労務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・違法ストライキの対処強化 ・人材育成(高等教育、技術者、ワーカ―職業訓練、日本語教育について提案) ・労働輸出制度の見直し ・強制無期限労働契約の廃止
<p>【WT4 税務・物流】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国際陸路輸送(中越間、東西回廊)の円滑化 ・輸出入禁止・制限項目の公表 ・国際貨物ターミナルの改善及び空港における航空貨物取り扱い体制の見直し ・通関書類の簡素化 ・不明瞭な費用の撤廃 	<p>【WT5 知的財産権の保護・環境保護】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知的財産権保護に関する政令の改正及び補足 ・工業排水、産業廃棄物処理、医療廃棄物処理の規定整備 <p>【WT6 産業政策】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自動車産業育成政策立案(日越共同作業グループ結成) ・裾野産業発展計画(実行計画)立案 ・省エネ政策 <p>【WT7 インフラ整備(検討中)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・電力・道路・通信(私営向上)・都市内交通 	

付属資料 10

新卒スタッフ採用



ハノイ工科大学



ハノイ工業大学

- 先輩企業に聞き、下記方針で採用を進めた
- ・ベトナム北部での製造経験者の採用は困難
 - ・近郊の大学・短大・専門学校から新卒者採用
 - ・学校で採用プレゼンテーションを行い、募集開始
 - ・採用後、座学とOJT(海外拠点活用)で徹底教育

日本語教育

新卒者の英語力の実力

TOEIC平均 260点 (理系:210点)

日本語通訳の実情

日本語学科も少なく、絶対数が不足

日本語検定2級取得者はまれでレベルが低い

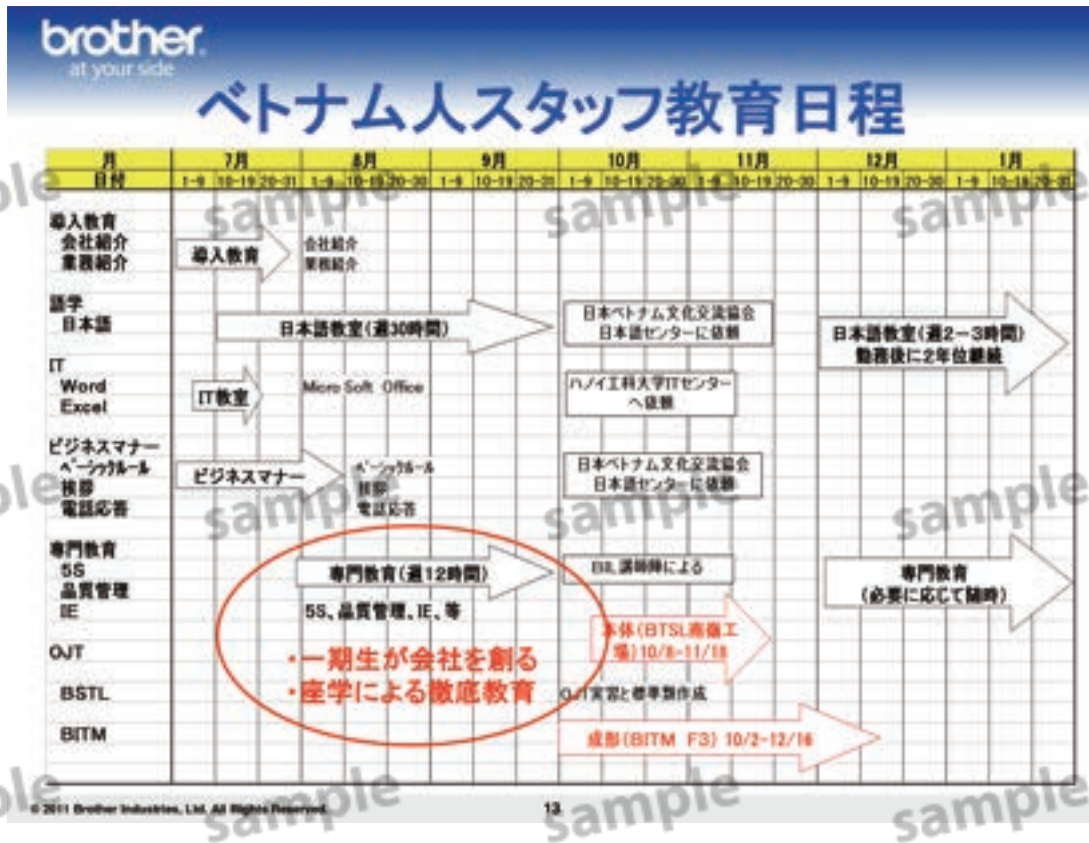
⇒一般社員への日本語教育実施

社内の日本語教室設置

ハノイ仮事務所時代は毎日半日日本語教育

工場引越し後は定時後の日本語クラス常設






付属資料 13

brother at your side

スタッフの採用 (専門学校とのコラボ)

新卒採用で判った事
日本語・英語が堪能な新卒は**大変困難**
卒業シーズン以外(6月)の採用はどうするの?
専門学校の話が舞い込む
日本語+弊社特有の**技術教育**を約半年実施
Brother専用クラスの創設
地元出身者を優先
授業料は会社負担
成績優秀者には別途奨学金支給
約半年間教育し、面接後採用



© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved. 14

付属資料 14

2005 & 2006年度 年表

2005年7月	新工場プロジェクト発足(調査開始)
2005年9月	工場候補地(案)決定
2005年12月	戦略会承認・土地売買契約サイン
2006年1月19日	会社設立(外国投資法下でライセンス授与)
2006年3月21日	鋳入れ式(第1回WBC優勝日)
2006年4月	ハノイ市内の仮オフィスで準備開始
2006年6月	出向者駐在開始
2006年7月	ベトナム人スタッフ1期生入社
2006年9月	出向者全員揃う
2006年10月	中国・マレーシアにOJT教育派遣
2006年12月18日	新工場にて業務開始
2007年1月4日	第1・第2工場引渡し
2007年1月	中国から応援出張者受け入れ
2007年2月1日	第3工場引渡し
2007年3月2日	開所式
2007年3月26日	初期モデル生産開始

付属資料 15

ブラザーベトナム工場の概要

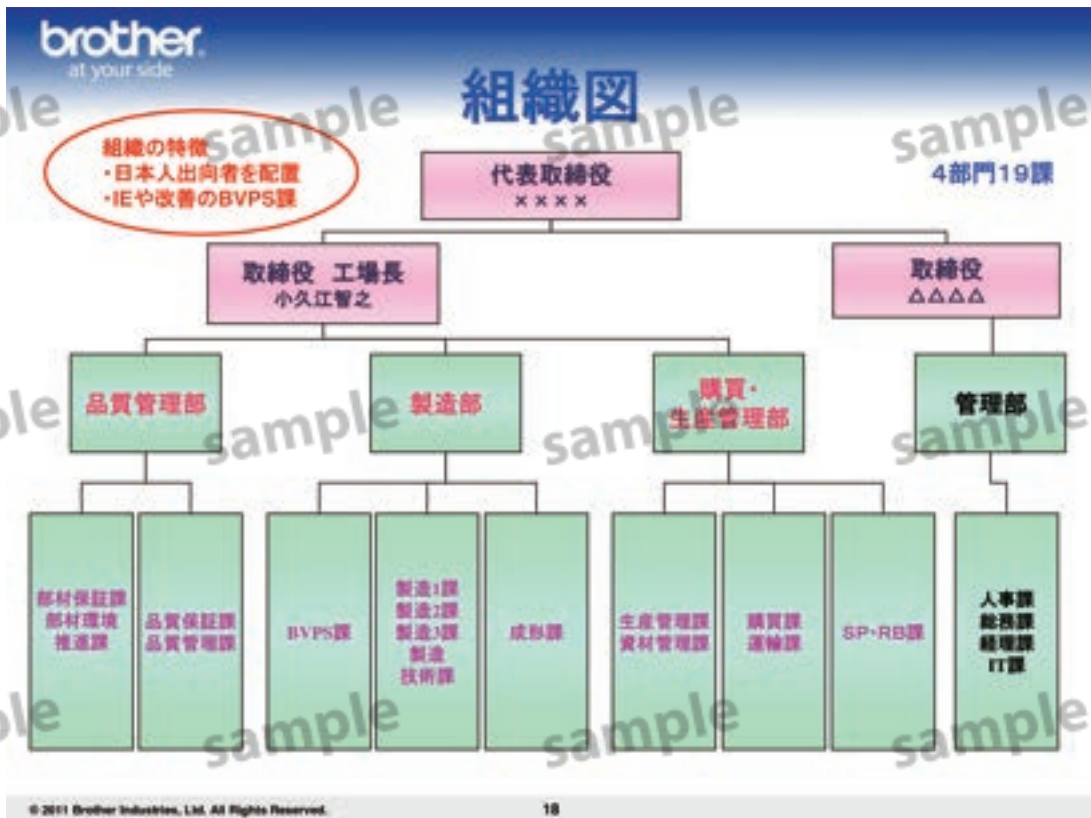


ベトナム工場の正面ゲート。ベトナム北部は曇り空が多く、青空背景の写真撮影するチャンスは大変少なく、貴重な写真です。

付属資料 16



付属資料 17



付属資料 18

生産品紹介

モノクロレーザーエンジン商品の組立

*Compact size
Multi Function
Center*

高性能	コンパクト
20ppm	392 × 432 × 294mm



多機能
Print
Copy
Color Scanner
Fax
Network(LAN)
ADF

付属資料 19

2007年度 年表

- 4月 **BIVNとして初出荷**
SAP会計系導入(ロジ系は06年度導入済み)
- 5月 社内での成形開始
- 6月 2ライン目増設
- 7月 新モデル立上教育のため、BTSLに出張(ローカル含む)
ISO9000キックオフ、ICFキックオフ
- 8月 **初代モデル仕様展開開始(欧州)、消防訓練の実施、夜勤の開始**
- 10月 ローカル幹部候補生の昇進を実施
日本のTV番組の取材
ISO9000の監査実施、中間決算のプレ監査実施
- 11月 ハノイでの部品展示会に出展
ISO9000の監査合格、労働組合の結成、中期経営計画のキックオフ
- 12月 **新モデルの量試完了** 計画台数の達成
輸出入諸経費の削減に向けたハノイ総税関、北部各地域の税関とのMTG実施

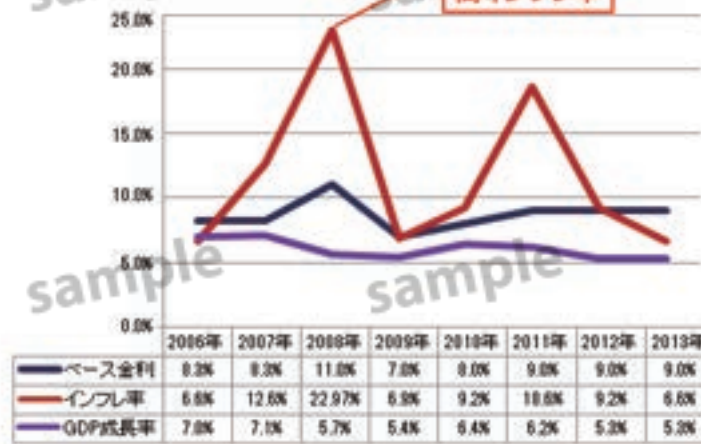
初期モデル生産数量の増加

新モデル立上

付属資料 20

CPI(消費者物価指数)

成長率とインフレ率の関係



(出典:2014年1月時点ベトナム統計総局、世界銀行データ等より作成)

付属資料 21

2008年度 年表

- 4月 トナー補給生産開始
- 5月 モラル低下の顕著化
- 6月 皆勤手当導入
- 7月 統一企業法に基づきライセンス再登録、ブラザーグループの製造責任者会議
- 8月 避難訓練(消防署立会い)
- 9月 報奨金制度開始、拠点BPS活動
- 10月 新人事制度開始、QCサークル開始、記録的な大雨
- 11月 RB初品出荷開始
- 12月 技能五輪・知の競演参加で日本へ派遣
C-TPAT監査、Gold Cup受賞
- 1月 テトフェスティバル開催(組合主催)
- 2月 ISO14001本審査パス

規模拡大

質の向上

生産量減

付属資料 22

brother at your side

質の向上活動 1. 製造の基本10か条の唱和

brother at your side Brother Industries (VietNam)Ltd., BIVN 仕事の基本10ヶ条

- ①安全第一
- ②明るく元気に挨拶をしよう
- ③朝は早起し、遅刻をしない
- ④休憩開始チャイムの前に職場を離れず、
仕事開始チャイムの前に職場に戻る
- ⑤業務中は私語をしない、居眠りしない
- ⑥靴のかかとを踏まず、帽子をかぶる、名札をつける
- ⑦ゴミはゴミ箱へ捨てる
- ⑧モノを大切に扱う
- ⑨正しくきれいな身なりをする
- ⑩帰宅時は身の周りの後片付けをする



© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved. 23

付属資料 23

brother at your side

質の向上活動 1. 製造の基本10か条の唱和



**2008年6月から毎朝、ラジオ体操後の朝礼で仕事の基本10か条（ベトナム語版）の唱和を継続
⇒スタッフ・作業者の意識が変り、
会社風土改革の基礎となった**

© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved. 24

付属資料 24

質の向上活動 2. 巡回活動2種類(08年7月から継続中)

【巡回名】 朝巡回

【時間】 毎日 8:00AM-

【目的】 現場の立上状況の確認を行う

1. 人員チェック
2. 部品確認
3. 品質確認
4. 立上確認
5. 進捗確認
6. 問題点出し

【参加者】 部門長、課長、その他全スタッフ、監督職

【義務】 最低30分は現場巡回すること。
その間のデスクワークは原則禁止。
⇒製造だけでなく、全社展開に広がった

質の向上活動 2. 巡回活動2種類(08年7月から継続中)

【巡回名】 GD巡回

【時間】 毎日 1:00-2:00PM

月曜日 第1工場 Molding/Prod2
火曜日 第1-第3工場 受付・部品倉庫
水曜日 第2工場 Prod1、第2工場 RB・SP
木曜日 第1-第3工場 梱包・出荷倉庫
金曜日 事務棟、キャンティーン、外回り

【目的】 会社経営層による工場巡回

5S、安全衛生、在庫量、建物・設備、
従業員とのコミュニケーション、指導

【参加者】 GD・D、部門長、課長、関係スタッフ・監督職

【義務】 次回巡回までに指摘事項の改善
⇒粘り強く継続することで、自ら改善する風土に変わった

brother
at your side

質の向上活動 2. 巡回活動2種類(08年7月から継続中)

No.	Region 地域	Work site 会場場所	Job 作業	Activities 巡回作業	Effect 効果
1		工場 11号棟 11号棟 倉庫			古いラインテープに交換 (パー パートレイライン移動後の写真) 現在電源コード配線あり移動で きない状態(ハザマ故障)
2		工場 11号棟 11号棟 計測室			古い部品を取り替えて、ドアが開け たままになってしまったため、
3		工場 11号棟 11号棟 計測室			椅子が壊れたままで使用してい るので危険。

© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved. 27

付属資料 27

brother
at your side

活動成果 (倉庫での5S向上例)

まず基本の整理・整頓を！必ず効果があります。

受付	トラックヤード	第2工場部品倉庫

© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved. 28

付属資料 28

brother
at your side

モチベーション向上策 グループ報奨制度

- ・指標(直接部門)不良率、出来高達成率
(間接部門)5S
- ・毎月評価・診断・表彰(報奨金授与)を行う

↑掲示板の1位
グループ写真

↑報奨金授与風景→

© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved. 29

付属資料 29

brother
at your side

成功体験の蓄積 (自前の生産性向上活動)

本社の支援で新モデルを改善
その後、自前で旧モデルを改善
結果: 直接能率20%向上達成

© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved. 30

付属資料 30

従業員満足度向上

労働組合を設立させ、従業員の要望を吸い上げる

会社会議室でのDVD上映、卓球・バドミントン場整備

キャンティーンの食事品質向上コミッティー開設



組合主催のテトフェスティバルの様子 2008年1月22日

© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

31

付属資料 31

成長の証

1. 受賞(対外的)

2008年、2009年にベトナム政府商工省より、
Golden Award賞を受賞

2. 受賞(対内的)

2009年度社長賞
「Manufacturing Award」
受賞



© 2011 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

32

付属資料 32

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

共立 2014.9 PDF