



## 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

5

「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）。

10

15

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）。

20

25

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。

30

Copyright© 坂爪 裕（2014年9月作成）