

# パナソニックモバイルコミュニケーションズ株式会社 様 導入事例 (旧社名：松下通信工業株式会社)

GLOVIA FORUM セミナーレポート [glovia.com](http://glovia.com)  
導入事例 「ハイテク製造業におけるグローバル  
PSIの実現」

[2002年掲載]



2002年11月20日。新宿・センチュリーハイアット東京にて、「GLOVIA FORUM」が開催された。当日は基調講演、GLOVIAユーザー会発足のご案内、[glovia.com](http://glovia.com)・GLOVIA/SUMMIT・GLOVIA/SCPの今後の製品展開など、多彩なプログラムを実施。そして、各製品の導入事例も披露された。その中から、パナソニックモバイルコミュニケーションズ株式会社 安尾 勝彦 氏によるプレゼンテーションの内容をご紹介します。

## ■ 海外会社を皮切りに生産管理システムを再構築

発表当時の松下通信工業株式会社では、携帯電話に代表される「モバイルコミュニケーション事業」、カーナビゲーションシステム、カーAV機器などを製造する「カーマルチメディア事業」、入退室管理システムなどの開発・製造を手がける「システムソリューション事業」の3分野に事業を展開している。

(注釈1)同社では1994年から生産システムの再構築プロジェクトに着手。その手始めとして、まず海外会社への導入作業を行った。

(注釈1): 本記載内容は、2002年11月20日現在の情報に基づきます。

「当社では、欧州・北米・中国・アジアに全10ヶ所の海外生産会社へ展開。国内にも6ヶ所の拠点を有しています。1994年から2001年にかけて、まず海外拠点に対して[glovia.com](http://glovia.com)の導入を行いました。システム的には、基盤部分となる[glovia.com](http://glovia.com) V3.05の上に全海外会社共通の機能を配置し、その上に各海外会社の個別機能を置くという構成を取っています」と安尾氏は説明する。

[glovia.com](http://glovia.com)導入の目的は、「自主責任経営」「現地主体の取り組み」「情報システム部門の育成」「生産管理業務の確立」の4点である。最初に導入されたのは、レガシーシステムが課題となった米国工場。さらに、ドイツ・イギリス・中国の各拠点においても、業務改革を推進すべく[glovia.com](http://glovia.com)を導入した。また、1996年以降に稼働を開始した工場については、当初から[glovia.com](http://glovia.com)をベースに生産システムが構築された。

## ■ グローバル連携によって生産の効率化を目指す

これに続いて、国内拠点においても、生産システムを再構築した。松下グループではもともと、日本国内で構築したシステムを海外に展開するケースが多いという。だが今回は逆に、先に海外展開したシステムを日本の生産システムに導入する手法が採用された。

安尾氏は「国内においては、まず携帯電話事業へ適用しました。携帯電話事業は、国内市場においては急激な普及の終焉と商品ライフサイクルの短命化、海外市場においては端末の低価格化と競争激化、拡大する市場環境の激変といった課題を抱えています。こうした状況に対応するためには、グローバルな生産体制を確立する必要がありました」と語る。

携帯電話の事業特性としては、「小型・軽量・高付加価値化」「生産プロセスは同一」「規格統一が進んでいる」「直接労働人件費比率は低い」といった点が挙げられる。たとえば、原価の内訳を例にとると、液晶パネルや半導体、ソフト開発などの比率が直労人件費よりもはるかに高い。つまり、一般消費財と違って単純に海外生産すればコストが下がるというものではなく、「『最適地生産』『最適地購買』が極めて重要」(安尾氏)なのである。

「従来は、グローバルな生産コントロール体制が不明確で、拠点ごとに業務レベルやビジネスプロセスが異なるなど、様々な課題がありました。そこで、『グローバルなPSI(生産・在庫・販売)の把握によって意思決定のスピードアップを図る』、『グローバルな業務標準化によって事業環境変化への対応を図る』の2点の実現を目指しました」と安尾氏は説明する。



パナソニック モバイルコミュニケーションズ株式会社

(旧社名：松下通信工業株式会社)

情報通信システムセンター 所長

安尾 勝彦 氏

このために同社が推進したのが、世界中に展開する生産拠点のグローバル連携である。「コックピットセンター」と呼ばれる集中コントロール機能によって、グローバルなPSI立案・調整やグローバル集中購買が行われる。これによって、課題であった意思決定のスピードアップ、リードタイムの短縮、経営ロスの削減を実現しようとするものである。

現在は、日本でキー部品の調達・北京で基板の生産、チェコで組み立て生産を終えたのち、欧州市場へ出荷するといった形でグローバル連携が行われている。

## ■ グローバルPSIの最適化を「glovia.com」で実現

グローバル連携を支えるシステムの中核に採用されたglovia.com。その選択のポイントはどこにあったのだろうか。安尾氏は「経営目的として掲げたのは、『グローバルシェア15%以上を獲得するための経営基盤確立』『グローバルに連携されたPSIコントロール』『急激に変化する市場環境変化への俊敏な対応』の3点です。これを支えるシステムには、グローバルな生産活動をリアルタイム・フルタイムサポートできること、グローバルなシステム統合が行えること、最新ITの活用によって環境変化に迅速に対応できることなどが求められます。ところが、こうした要件を満たすシステムを、手作りで実現することは困難だったのです。そこでまず、パッケージによる構築を選択しました」と説明する。

既存のシステムでは、生産管理・販売・材料会計・製品会計などのシステムが個別に構築されていた。このためデータ連携を柔軟に行うことができず、メンテナンスにも大変な手間がかかっていた。新しいシステム基盤には、こうした従来の問題を解消し、グローバルなビジネス展開を支えることが求められたのだ。

「最終的には2つのパッケージに的を絞って検討したところ、既に海外拠点で実績を挙げていること、高速な処理能力によってタイミングよくMRPを処理できること、PSIの一元管理が可能であること、さらに、富士通とGLOVIA Internationalの充実したバックアップ体制を評価し、glovia.comを選択しました」と安尾氏は語る。補足松下通信工業株式会社は、2003年1月1日付で、パナソニック モバイルコミュニケーションズ株式会社に、社名変更されました。

## ■ パッケージ機能の強化でグローバル展開を支える

新システムでは、中心に置かれたglovia.com V5.2が、PSI、MRP、生産バケット管理などの業務を担当する。これに、調達・納入在庫などの共通アドオンと、EDIなどの海外共通アドオンを組み合わせたものが「統一生産システム」として位置づけられている。

さらに、統一生産システムに、海外拠点向けの情報活用モジュール、各国個別アドオンを組み合わせた「海外生産システム」、国内拠点向けの情報活用モジュール、国内アドオンを組み合わせた「国内生産システム」が構成されている。また、海外拠点・国内拠点とも、glovia.com以外のシステムとの連携が行われている。

「大量のアドオンをすべて自社管理するとなると大変ですが、富士通では当社の要件の多くを標準機能として取り込んでくれました。これは、ありがたかったですね」と安尾氏は振り返る。その具体例としては、PSIでは「PSI管理機能の実現」「PSI管理資料の作成」、生産バケットでは「生産バケット単位での生産日程・実績管理」「バケットを考慮したMRPの実現」、MRPでは「ライン過払いを考慮したMRP」「社内ライン、外注先への計画割付」などが挙げられる。

安尾氏は「glovia.comを導入したことで、現時点に必要な機能は揃いました。今後もさらに、最新の機能をキャッチアップしていきたい」と意気込みを語る。

## ■ カーマルチメディア事業への横展開も積極的に推進

glovia.comの導入効果について、安尾氏は「システムのリアルタイム化が実現できたことで、デイリーでの業務完結や変化への迅速な対応が可能になりました。また在庫のリアルタイム管理によって、総在庫・工程在庫の削減も実現できています。さらにオープンシステム化の推進によって、既存のホスト資産をスリム化できたことも大きなメリットです」と満足げに語る。同社では現在、海外拠点・携帯電話事業に続く第3ステップとして、カーマルチメディア事業への展開計画も進めている。

「この事業には、『お客様の生産拠点が海外に多い』『カンバンへの対応が必要』『搭載車種ごとに世界同一商品を提供する』『キーユニットをグローバル供給する』などの特性があります。当然グローバル生産・ジャストインタイムへの対応が不可欠。ここでもglovia.comの適用効果が見込めると考えています」と語る安尾氏。

将来的には、販売管理システム・会計システムなども含めたシステム統合を検討していきたいとのことだ。

「glovia.comを基幹システムに採用した以上、富士通、GLOVIA Internationalと我々はある意味で運命共同体。今後もパートナーやユーザーを増やし、ぜひ業界トップシェアを狙って欲しい」と安尾氏は期待を語った。

### 【ご紹介した製品】

- [FUJITSU Enterprise Application GLOVIA G2](#)

【補足】松下通信工業株式会社様は、**2003年1月1日**付で、パナソニック モバイルコミュニケーションズ株式会社様に、社名変更されました。

#### お問合せ先

富士通コンタクトライン（総合窓口）0120-933-200

受付時間：9:00～12:00および13:00～17:30（土曜・日曜・東は指定の休業日を除く）

E-mail: [contact-fjmfg@cs.jp.fujitsu.com](mailto:contact-fjmfg@cs.jp.fujitsu.com)