

変化に強い事業基盤 としての企業システム

成長し続ける企業は、事業環境の変化に対応しつつ、付加価値を生み出す事業構造を常に見つめ直している。これらの企業は、戦略、業務プロセス、組織、人事、情報システムという関連性のある一連の視点に立って、戦う領域、戦い方、戦う体制を見直し、実践している。戦略と合致した目標、それを達成するための業務プロセスと事業基盤の整備を同時進行で進めるのが持続力のある収益性改善の鍵となる。ここでは変化に強い事業基盤としての情報システムについて経営管理領域に焦点を当てて紹介する。

成長を支える企業システムとは

事業基盤としての企業システムは大きな変化の時を迎えている。経営がシステムに求めているのは事業の成長を支え続け、事業の強みを生かした業務プロセスを実現する基盤である。そのためには、競争力に直結する機能には徹底してこだわらなければならない。一方、限られた経営資源をこたわる機能に集中するため、それ以外ではできるだけシンプル、標準的なものにする。例えば、ERPパッケージを離型に、業務プロセスと情報基盤の標準化を図るという具合だ。医療費抑制と競争激化

が進む製薬業界では、研究開発力・営業力を自社のコア領域と位置付け、それ以外の機能はERPパッケージを活用するケースが多い。また、総合商社では、自社用に手を加えてテンプレート化したERPシステムを競合他社に販売するケースも散見される。コア領域以外では競合他社とも手を組み、コスト削減を図るということであろう。

事業プロセスという視点で見ると、競争力に直結する独自機能や標準化した機能が複数企業をまたいで連携することになる。当然、業務プロセスは複数の異なるシステムから構成される。この事業軸での業務プロセスを一貫化、可視化する「統合技術」が変化に強い情報基盤作りの鍵となる。

経営の視点で変化への対応を考える

経営管理領域にフォーカスして話を進めよう。事業環境の変化に自律的に対応しつつ、部分最適の集合体から全体最適の統合体へグループ各社の行動を変えらるためには何が必要だろうか、グループ戦略を事業セグメント、子会社へと浸透させるには、グループ全体で整合性の取れた計数管理が重要になる。その骨組みとなる、業績評価指標

中野浩志

SAPジャパン株式会社
ソリーションプリンシパル ファイナンシャルス
(日本CFO協会主任研究委員)

(SVA、ROA等)を体系を業務・ITの両面から整備することが不可欠だ。図1にあるように、戦略を数値化したグループ業績評価指標(KPI)を起点に、事業特性を踏まえた指標をマネジメントレベルごとに落とし込んでいく。

ただし、「業績評価指標」は結果指標であり、これを眺めていても結果は何も変わらない。将来の成果を作り込むためには、結果指標を現場が理解できるオペレーション上のプロセス指標にブレイクダウンする。棚卸保有日数や滞留債権日数など、数値とアクションが直結する指標だ。指標は結果指標の算式展開だけでなく、何ができれば成功するかを重視し、業務プロセスに重点を置いて導出することが戦略を現場化する鍵となる。

このプロセス指標を業務プロセスの重点チェックポイントに置き、計画達成に向けた事業遂行状況を逐次把握し、軌道修正できることが重要だ。これには事業運営に必要な情報を組織、業務の枠を超えて共有し、問題分析に必要な情報をアクションに直結できる形で管理・活用できる情報基盤が不可欠となる。

変化に強い経営管理を支える情報基盤とは

このような経営管理要件を満たすシステムとはどのようなものであるのか。図2は、統合技術を軸にしたシステム構成例である。ここでは、四つの機能が軸となる。異種システム間のデータとプロセス連携、グループ全体のデータ一元管理とグループPDCAサイクル・ドリーツリー管理の基盤となるデータウェアハウス・連結経営管理、異なるコード体系を照合するマスター集中管理、そしてシステム利用者の様々な情報共有の接点となる「ポータル」機能だ。

例えば、事業セグメント責任者は、一つのポータル画面から事業別売上高や予定表など自分の業務に必要な全てのデータや処理へアクセスできる。予実乖離が一定値を上回った場合、システムログイン時に警告を発信して気付きを促す。さらに、警告の問題分析に必要な情報へのリンクをポータル上に設定して迅速なアクションを支援する。指標を数値化させず、変化に素早く対応するために必要な仕掛けをビルドインしている点が重要な、サブライチテンを一気通貫した収益管理や製品ライフサイクル全体軸での収益管理、グループ対グループの与信管理など、異なるコード体系をまたいで整合性の取れた分析ができる利点も大きい。M&Aや事業プロセスの一部をアウトソースするなど事業構造の変化に柔軟に対応する基盤にもなる。

一方、事業システム側のデータ更新タイミング、データ粒度が経営管理システムの制約要因になることも忘れてはならない。例えば、販売システムの売上把握が月次でしかできないければ、過次での採

図1 経営の視点で変化への対応を考える

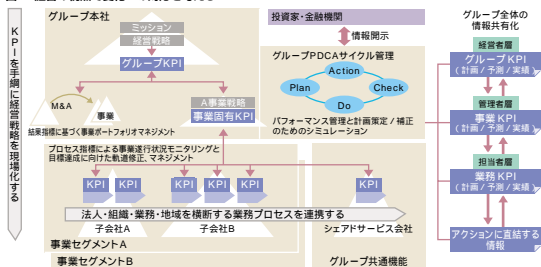


図2 変化に強い経営管理を支える情報システム構成例

