

B-1による 企業実態の「表化」

日本企業の多くは、統合システム（ERPシステム）を用いて自社の基幹業務システムを刷新することにより、生産性向上をはじめとした現場業務の改善を成し遂げてきた。しかしながら、これら基幹業務システムの情報を基に経営の意思決定ができる「しくみ」を確立できていない例は少ない。

そこで、B-1（ビジネス・インテリジェンス）…知的情報活用動向と企業実態の「表化」について紹介する。

ERPを導入してみたが…

ERP導入の目的は、企業の経営資源を有効に活用し経営を効率化することであり、基幹業務を部門ごとではなく統合的に管理していくことになる。例えば、業務の標準化とともに、ERP導入を行うことによって非定型業務を極力定型業務に変え、かつそれらに費やす時間を減らし、確保された時間をより付加価値の高い業務に向け、企業全体として効率・生産性を向上させるというものだ。

しかしながら、ERPシステムを導入した企業でも、依然システムから抽出されるデータの

集計・加工に多くの時間をかけ、本来期待されている情報の分析や、それによる意思決定の支援がタイムリーにできていないケースも散見される。

B-1（ビジネス・インテリジェンス）の活用

このような背景の中、多くの企業は、経営判断に必要な情報を可視化すべく、業務・組織・ITの各領域を横断する全社業務改革プロジェクトを実行し、時間的にも金銭的にも多大な投資を行ってきた。しかしながら、このところそれらの動きに少し変化が見える。例えば、ある製造業では、経営判断に必要な情報として、商品・製品毎の収益をそのライフサイクル（企画・開発からアフターセールスまで）を通じて管理することを定めた。そして、その実現化に向けて、B-1を積極的に活用した。まず、ある特定領域・分野の対象に絞り込み、その情報を抽出・収集し、保持するDWH（Data Warehouse）を構築した。また、その上に、期間別・地域別・組織別・製品別等さまざまな角度からそのデータを分析できるOLAP（Online Analytical Processing）ツールを実装し、問題

中世古操

アビームコンサルティング株式会社
プリンシパル・執行役員

点とその仮説の検証を行った。その結果、従来の感覚的にとらえていた事業の収益構造は、実際の数値（データ）では証明されなかったのである。これをきっかけに、より多くの領域でこれら仮説とその検証が行われ、より実態に即した収益管理が行われ始めている。

Quick Win（クイックウィン）：短期成功体験の重要性

経営情報の表化のために、想定できる全ての領域を包含した統合的なくみ（システム）を構築することは、時間と労力・費用等経営資源を多大に必要とする。また、B-1領域におけるシステム構築は、意思決定をサポートするツールであり、販売や購買・請求・支払い等の基幹系システムのように、企業活動を行う上で、必須のプロセスをサポートするのではないため、時に、社内での合意形成に時間がかかったり、その費用に対する効果が測定しにくいいため、なかなか納得されずに、見送りとなることもある。これらの関係者に必要性を認識させるためには、時間をかけ全ての領域のあるべき論を積み重ねて纏め上げていくのではなく、ポイントを絞っ

て短期間でその実態・状況を「見せる」ことを実現することが重要である。経営戦略上の重点領域や重要課題のなから、特にインパクトがあると思われるポイントを絞りこみ、まずは実態の表化を短期間で実現する。「百聞は一見に如かず」の言葉どおり、このことにより、それまでの仮説（感覚や思い込み）が正しかったのか、正しくなかったのかを視覚的に判断できることになる。また、一度、表化が進むと、さらに他の領域やより詳細な分析をしたいといった真の要望が現れ、これこそ当該プロジェクトを牽引する大きな力となりえるのである。大掛かりな全社業務改革ではなく、ある絞り込んだ特定領域の仮説・検証プロセスが、Quick Win（クイックウイン）…短期成功体験をもたらすと言える。

これらの動きに対応すべく、コンサルタントやSベンダーの中には、あらかじめいくつかの経営課題に対応した標準テンプレートを用意し、その中から必要なものを選び、早期に実現（表化）する手法を用意しているところがある。規定のインターフェイスフォーマットを使い、ユーザー側の既存システムから必要な情報を入力すれば既に定められた標準帳票や分析用の多次元データベースが作成される。そのテーマには、次のようなものが想定される。

経営指標の可視化

財務諸表データを元に、主要な経営指標を直感的に把握するしくみ

ライフサイクルコストの可視化

製品のライフサイクル毎の収益・キャッシュ

フロー状態を直感的に把握するしくみ
グローバルサプライチェーン（生販在）の可視化

各拠点の在庫状況と需給バランスを直感的に把握するしくみ

営業プロセスの可視化

各営業現場で「抱え込まれがち」な各種情報やノウハウの共有化と可視化を実現

オペレーションコストの可視化

特に情報システムの運用に関わるコスト構造を各拠点別に把握するしくみ
など

これらのテーマは、いずれも多くの製造業においては、既に課題として取り上げられ何らかの対策を行っていると思われる。しかしながら、前述のとおり多くの関係者の要望と合意を取り纏めながら整合性のあるしくみを構築していくには、多大な時間とコストを要し、これら課題の緊急性に対し必ずしも満足のできる効果が出ているわけではないと言えるだろう。そこで、その一つの解決策として、Bによる短期間での表化がある。課題に則したテンプレートを活用し、まずは短期間で経営実態を表化した状況把握し、事態の重要性を社内（外）に認識させ、その対応にリソース（経営資源）を投下していくことが、経営改革を加速させる鍵となりえる。

図 企業情報の表化手順（アビームコンサルティング例）

