

製造業におけるタイムリーな情報分析 システムの重要性

野村総合研究所 廣 卓郎

製造業においては全体最適志向が進み、ERP（統合基幹業務システム）パッケージ導入などによる合理化、効率化を目指した全社的なシステム再構築が行われている。本稿では、つねに変化する全体最適を求め、全社レベルの「計画」と「実行」との差異を評価し、その評価を経営戦略に直結させるためにこれまで以上に重要となる「分析系システム」について考察する。

製造業における経営環境の変化

ここ数年、製造業では価格低迷、需要不足、過剰債務という三重の苦しみから、設備廃棄や不採算・低収益事業の整理・縮小などの合理化が進められている。また、インターネットを利用した広範でスピーディな取引が企業の枠を超えて進められ、さらに企業間競争も、これまでの国内での競争から、中国・台湾企業、そして中国に進出している欧米企業とのグローバルな競争へと拡大するなど、経営環境の変化はますます加速している。この状況下で、経営課題に応える情報システムをどのように具体化していくのかが問われている。

求められる情報システムのモデル

情報システムを経営的な視点から考えた場合、計画系システム（Plan）、実行系システム（Do）、分析系システム（See）を全体としてどう統合していくかが重要である。従来から製造業では、仮説検証の考えに基づいて原価管理が行われてきた。このノウハウを活かして、さらに全社的な仮説検証型のマネジメントスタイルを確立し、市場創造や顧客満足度向上のための素早い行動を支援する戦略

的に優れた経営情報システムを作り上げることが必要となる（図1参照）。とくに製造業では、「計画」と「実行」の差異分析を部分的な業務については行うものの、全体としての最適の評価やコントロールに苦しんでいるケースが多い。実行系の業務改革およびシステム改革に取り組み、かつそれを加速していくには、継続的に変化していく全体最適をモニターする分析システムがこれまで以上に重要となる。また、変化の激しい経営環境にあっては「リアルタイム性」が求められ、取引や事実をありのままに記録し、その情報を素早く全社横断的に共有することが必要である。

分析系システムのコンセプト

ここでいう分析系システムとは、事業や事業所（営業拠点・工場など）ごとの部分的な情報分析ではなく、全社（もしくはグループ企業内）横断的な情報を対象にする。システムの機能としては、「情報ナビゲータ（ビュー）機能」「統合データベース機能」「実行系システム連携ハブ機能」が必要である。

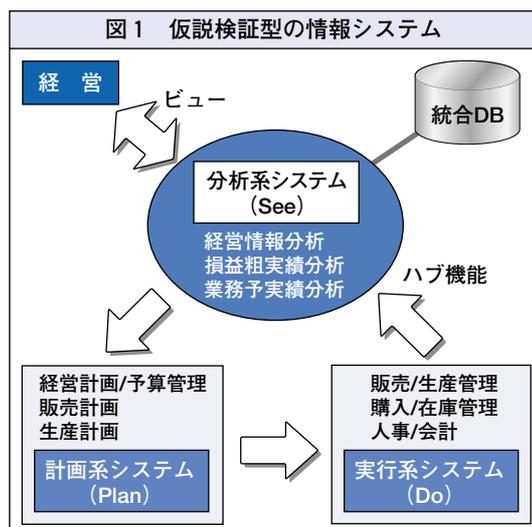
情報ナビゲータ機能では、「タイムリーな情報共有による意思決定のスピード化支援」「定量的にとらえにくいものを目に見える形

にする可視化」「顧客満足度向上や顧客差別化戦略の重点化・体系化」という3つの視点が必要である。とくに重点化・体系化については、重点的なKPI（業績評価指標）を設定するとともに、それに合わせた評価のシステムを見直し、リアルタイムの評価ができるようにする必要がある。

また、分析系システムの基盤となる統合データベース機能、実行系システム連携ハブ機能は、SFA（営業業務効率化）、CRM（顧客関係管理）、SCM（供給連鎖管理）など目的別のソリューションとの活用も考慮に入れておく必要がある。

全社システム再構築のアプローチ

部分最適から全体最適を志向する全社システム再構築において、実行系システムとして合理化、効率化を目指したERPパッケージ導入が再びトレンドとなっている。しかし、既存システムとの継続性を犠牲にして強引に導入した結果、失敗に終わるケースも多くなってきている。このようなシステム再構築の方法では一過性のシステムになりやすく、事業とともに成長していくシステムにはなりにくい。基本的には、単に既成のERPパッケージを導入するのではなく、今までの資源を無駄にすることなく段階的にステップアップしながら経営に役立つ情報システムを構築していく必要がある。このようなアプローチにおいては、まず各実行系を的確に連動させるよう



なハブ機能をもつ「分析系システム」を活用することが有効である。「分析系システム」という仮説検証を行う基盤があってこそ、課題の重点化や明確化、ソリューションの効果シミュレーションが実現でき、投資効果を見据えた目的別の最適なパッケージの導入や、システムの再配置も可能になる。

1人ひとりの意識改革

「分析系システム」がますます重要になっていることを述べてきたが、システムの活用という原点に立ち返ると、困難な経営課題が多い今の時代だからこそ、システムによる問題解決のみに頼るのではなく、経営の視点、全体最適の視点から仮説検証型のワークスタイルを実現する必要がある。そのためには、1人ひとりの業務意識改革を通じて、問題意識の高い職場を作り上げていくことが重要である。