

1 はじめに

近年の厳しいビジネス環境の中で、企業のグローバル化、インターネットの発展に伴う急激なビジネス形態の変化などにより、市場への即応力が重要になっている。企業経営者には、国内・海外の拠点別経営指標を迅速に把握することが、ますます求められてきている。

日立製作所は、中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」の達成を目指し、収益の向上、グループシナジー効果の発揮に注力してきた。日立グループを高収益企業集団へと変革するため、「経営の可視化」、「ビジネススピードの向上」を目的としたEプロジェクト(俊敏な企業体質の実現を目指す、インターネットを高度に利用した事業改革プロジェクト)を2001年度からスタートし、グローバルなスピード経営、連結シナジーの創出に向けた、幅広いビジネスプロセス改革を推進している。

ここでは、スピード経営による経営品質の向上を目指した、日立グループの経営改革の概要と、WW-RTMS(World Wide Real Time Management System)のコンテンツ概要、および適用事例について述べる。

2 日立グループの経営改革

2.1 Eプロジェクト

日立グループは、これまでのSCM(Supply Chain Management)の考え方を進化させたTSCM(Total SCM)による全社改革を行ってきた。これは、受注・開発・設計・調達・生産・物流・販売・サービスの事業全域にわたってビジネススピードを上げていく活動である。

このような改革の流れの中で、2001年度からスタートしたが、スピード経営と連結シナジーの創出を目指したEプロジェクトである。Eプロジェクトの中では、ITを駆使して「経営の可視化」と「ビジネススピードの向上」を主な活動目標とした、「ITによるリアルタイム経営改革」と、「BSC(Balanced Scorecard)による非財務指標の定量化とプロセス改革」を行った。

2.2 ITによるリアルタイム経営改革

Eプロジェクトの重点テーマとして、経営プロセスのスピード向上と経営品質の向上を目的とするITによるリアルタイム経営改革“WW-RTMS”に取り組んだ(図1参照)。リアルタイム経営改革の実現目標は以下のとおりである。

- (1) 財務指標(業績・成果)のリアルタイム(日次、週次ベース)な可視化
- (2) 財務指標の分析と、問題の起因の明確化
- (3) 直近(月末、四半期末、期末)の財務指標の予測
- (4) シェア、売価、原価などをパラメータとした戦略ナビゲーション

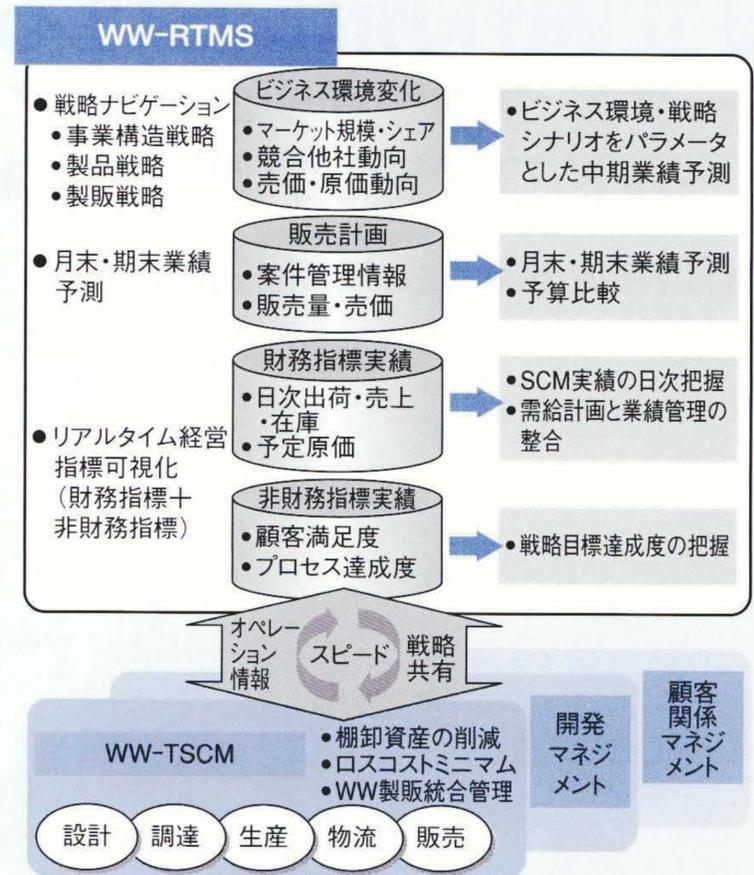


図1 WW-RTMSの概念

WW-RTMSは、経営の可視化、ビジネススピードの向上により、経営品質向上を支援するシステムである。

ション

2.3 BSCによる非財務指標の定量化とプロセス改革

WW-RTMSで可視化されるべき経営指標は、財務指標のほか、将来の財務指標につながる非財務指標がある。重要な非財務指標は、(1)顧客満足に関する指標、(2)プロセスの能力を示す指標、(3)変化への対応や成長を強化する指標であり、事業体の戦略に応じた指標の策定に、BSCの手法を用いている。

BSCとは、1992年にKaplanとNortonが提唱した戦略的経営のフレームワークであり、(1)多面的な業績評価システム、(2)戦略を実行するためのマネジメントシステム、(3)戦略志向型組織変革のフレームワークへと段階的に発展してきている。

BSCを用いることにより、経営幹部から実務マネージャまでが、双方向にコミュニケーションして、経営ビジョン、戦略目標、指標、アクションプランを策定する。これにより、個々人の業務の価値と目標が明確になり、組織能力の継続的成長が実現できると考える。日立グループは、このような経営改革の基盤強化としてBSCを推進している。

3 WW-RTMS(ワールドワイドリアルタイム経営システム)

3.1 WW-RTMSの特徴

WW-RTMSの具体的な機能として、以下のものを開発中である。

(1) ワールドワイド連結業績の把握

ワールドワイド事業連結対象の製造・販売拠点の業績と各種財務指標を把握、共有化し、効率的な連結経営の意思決定をサポートする。

(2) リアルタイム財務指標の把握

財務指標を日次・週次で把握できるようにする。経営幹部とそのスタッフが迅速な経営意思決定を行うことに必要十分なモニタサイクルと鮮度で可視化する。

(3) 非財務指標の可視化

BSCを用いて策定した戦略目標の達成度を測る非財務指標を可視化する。

(4) 財務指標の実績値分析

可視化した実績値をいくつかの軸で分析し、現状の問題が何に起因しているのかを明確にする。

(5) 財務指標の予測

比較的近い将来(月末, 期末)の財務指標の予測を、過去実績やフォーキャスト情報生産計画値などから行って可視化する。

(6) ビジネス環境変化の可視化

過去から将来へのビジネス環境変化トレンドをさまざまな視点で可視化する。

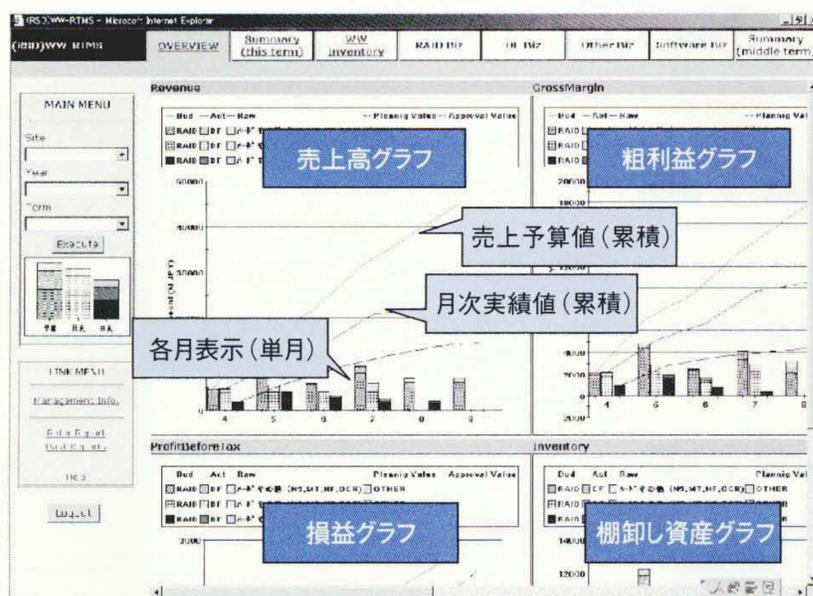
(7) 戦略シナリオシミュレーション

将来のビジネス環境の変化や戦略シナリオをパラメータとしたシミュレーションをサポートする。

3.2 WW-RTMSのコンテンツ

WW-RTMSのコンテンツの具体例(財務指標のリアルタイム業績の可視化)は、以下のとおりである。

(1) 売上高, 損益などの各種財務指標をグラフで一覧表示することにより、財務数値が鳥観的に見られる(図2参照)。グラフは、財務指標ごとに、単月の対予算比較、四半期平均, 期平均値および過去の数期の実績数値を表示する。



注：数値は、テストデータ

図2 “Overview”の画面例

各種の財務指標(売上高, 粗利益, 損益など)から現状の経営状態を把握することができる。

(2) 各種の財務指標データを数値で表示し、各事業部の製品, 機種, 販売形態, 販売チャネルごとのドリルダウン^{※1)}, ドリルアップ^{※2)}表示を行う。それらの数値を分析し、戦略計画, 実行施策立案を支援する。

(3) 各財務数値とグラフを連携し、グラフごとにコメント掲示板機能を付加する。コメントを掲示板に入力することにより、経営幹部と各部署間の情報共有と意識統一を図る。

(4) 実績の財務数値とさきざきの見通し値を組み合わせたシミュレーション機能や、製品の製造原価, 売価調整による未来予測シミュレーション機能により、リスク分析, 戦略立案を行う。

非財務指標コンテンツについては、今後の課題であり、現在推進中である。

4 ストレージ事業での改革事例

4.1 改革の概要

日立製作所のRAIDシステム事業部は、ディスクアレイサブシステムなどのストレージ製品の開発・生産・販売を主な業務としている。現在、ストレージ事業をワールドワイドに展開しており、特に海外の販売会社での製品在庫過多という課題を背景に、経営効率, 競争優位の見地から在庫削減などのTSCM改革を実施した。現在、以下に示す目標を実現するため、経営効率向上を目指した日次業績把握による経営改革を進めている。

- (1) WW-RTMSを適用した日次業績把握による経営改革
- (2) シミュレーション技術による未来予測
- (3) BSCによるプロセス・経営品質向上の改革

この改革目標により、各種経営指標の把握を迅速に行い、市場動向への即応を目的とした実績分析・予測を支援する。

WW-RTMSは、従来稼動している国内ホスト系の受発注システム, ERP(Enterprise Resource Planning)改革によるSAP R/3^{※3)}システム, TSCM改革によるワールドワイドでのSCMシステムなど、それぞれのデータを活用し、売上高などの日次指標を決算数値に近い近似値で表示している。

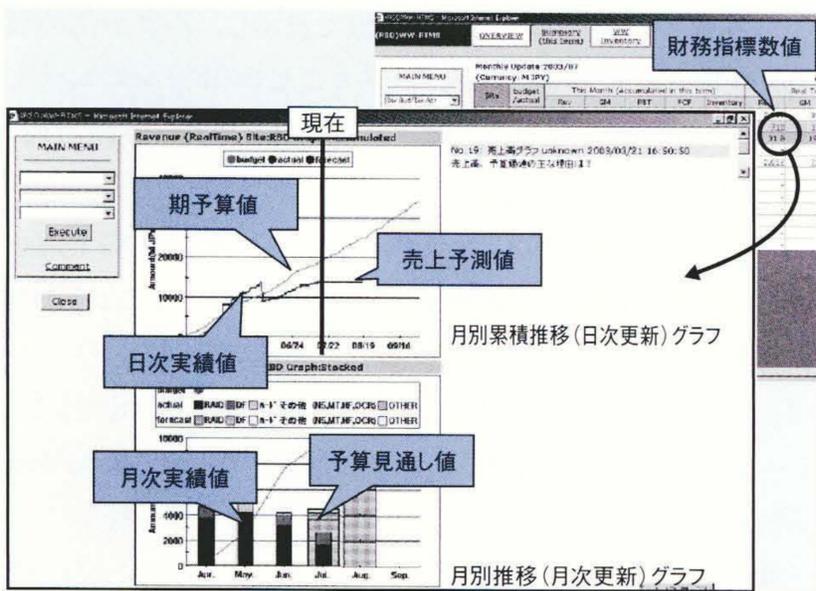
4.2 改革内容

RAIDシステム事業部は、国内製造・販売拠点と海外製造・販売拠点に分けて、TSCM改革の第1段階として、需要・供給計画による情報共有化と、ワールドワイドでの在庫削減, ロスコストの低減を実施した。

※1) ドリルダウン: データ分析を行っているときに、あるデータ項目(情報)の階層を下げて、より詳細に情報を検索, 検討すること

※2) ドリルアップ: 詳細に分析していたデータ項目(情報)を、まとめて見える(集計する)ように切り替えること

※3) R/3は、SAP AGのドイツおよびその他の国における登録商標または商標である。



注：数値は、テストデータ

図3 “Summary”の画面例

各種財務指標を数値で表示する。財務指標にはグラフがリンクされており、グラフから今後の見通しを検討することができる。

さらに、第2段階として、TSCM改革による情報を基盤に、経営情報の可視化、情報共有化による収益向上、経営品質向上を図る経営改革を推進している。この経営改革の内容について、以下に述べる。

(1) 国内製造拠点、および連結売上対象である海外の販売拠点では、日々の工場出荷による売掛情報から、製品別に売上情報を収集する。また、ERPから日々の在庫情報を収集する。おのこの収集データをWW-RTMSのDB (DataBase)に格納する。海外製造拠点の出荷による売掛情報の収集は、次の段階で推進予定である。

(2) 収集した各種情報を基に、DB内でETL (Extract Translation Loading) ツールであるDataStage^{※4)}を使用し、各種分析の切り口となるDWH (Data Warehouse)を構築する。

(3) 構築したDWHから、画面イメージの各種データマートテーブルを作成し、ブラウザを介したデータ表示を行う。データは、日次で収集した財務指標を地域、製品、販売チャネル、販売形態などにドリルダウン、ドリルアップ可能な画面で、グラフ、数値の両側面から表示される(図3参照)。

(4) 経営幹部は、表示される日次情報と、月末に締められた決算値情報である月次情報の二つを比較検討し、日々収集した日次財務数値データをモニタリングしながら、対月次予算、対見通し値への達成度を見極めて、迅速な意思決定、戦略施策の立案を行う。現在、日立製作所RAIDシステム事業部は、先にあげた「財務指標の予測」、「戦略ナビゲーション」と「BSCによる非財務指標の定量化とプロセス改革」などの実現に向けて、WW-RTMSの強化を推進中である。

WW-RTMSはインターネット技術を活用しており、今後、各事業部への横展開を図るとともに、社内で得た活用ノウハウ、

※4) DataStageは、Ascential Software, Corp. またはその関連会社の、米国またはその他の国における商標である。

拡張コンテンツを日立製作所のソリューションに反映していき、いっそうのコンテンツ拡充を図っていく。

5 おわりに

ここでは、日立製作所でのTSCM改革を基盤としたスピード経営改革に関する動向と、WW-RTMSの社内導入事例について述べた。

現在、日立製作所は、「i.e.HITACHIプランII」をスタートし、計画達成のために収益の向上、グループシナジー効果の発揮に注力し、スピード経営の徹底と、コスト競争力の強化を図る「EプロジェクトII」を開始した。このプロジェクトでは、BSCのさらなる活用により、財務指標と非財務指標の融合による世界トップレベルのビジネスプロセス改革を実現し、日立グループを高収益企業集団へと変革していくことを目指している。そして、この改革を通して得たノウハウを経営支援ソリューションに生かし、顧客の経営改革に貢献していく考えである。

参考文献

- 1) ニノ宮, 外: 日立グループにおけるトータル サプライチェーン マネージメント (TSCM) 改革, 日立評論, 84, 12, 729~732 (2002.12)
- 2) Kaplan, R.S., et al.: The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action, Boston, MA; Harvard Business School Press, 1996 (吉川 訳, バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業改革, 生産性出版, 1997)
- 3) Kaplan, R.S., et al.: The Strategy Focused Organization; How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment, Boston, MA; Harvard Business School Press, 2000 (櫻井 監訳, キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード, 東洋経済新報社, 2001.8)

執筆者紹介

角田賢紀



1990年日立製作所入社、情報・通信グループ 産業システム事業部 Eプロソリューションセンター 所属
現在、WW-RTMSの事業部適用業務に従事
E-mail: ytsunoda@itg.hitachi.co.jp

山田 聡



2000年日立製作所入社、情報・通信グループ 産業システム事業部 Eプロソリューションセンター 所属
現在、WW-RTMSの事業部適用業務に従事
E-mail: satoyama@itg.hitachi.co.jp

東馬貴志



1989年日立製作所入社、モノづくり技術事業部 WW経営システム推進センター 所属
現在、BSCとWW-RTMSを用いた日立グループの経営プロセス改革に従事
E-mail: t-toma@mono.hitachi.co.jp