

特集事例①

業務プロセス改革に主眼を置き グループ全体で情報活用基盤を強化

セイコーエプソンのビジネス戦略を支える BusinessObjects XI

90年代から他社に先駆けてグローバル規模のデータウェアハウスを構築するなど、企業経営にITを駆使してきたセイコーエプソン株式会社。同社は現在、予実精度向上やアクション展開のスピードアップに向けて、グローバルでの情報活用を推進している。その中で幅広く活用されているビジネスインテリジェンス(BI)ソリューションが、BusinessObjects XIだ。

セイコーエプソンは、経営革新を柱とする中期経営計画「創造と挑戦1000」(2006年3月発表)の実現に向け、新たなIT戦略を打ち出した。ここで重要テーマの1つに位置付けられたのが、グループとしての情報活用基盤強化とともに、全体最適の観点からグローバルでのオペレーションやコスト構造を可視化し、PDCAサイクルの確実な実施、アクション展開のスピードアップを支援する仕組み作りだ。

同社はITを、企業経営を支える重要なツールと位置付け、90年代からデータウェアハウスの構築やBIツール活用を積極的に推進してきた。経営戦略室 情報化推進部 部長の小坂賢氏は、これまでの取り組みを通じて顕在化した課題を踏まえ、情報活用の方向性を定めたと語る。

「90年代後半から全体最適というコンセプトを重視し、世界各国で展開する事業全体が見える仕組みを整備してきました。ところが情報が集まっても、細かいレベルで国によってデータの定義やオペレーションなどが異なるといった課題も明らかになりました。情報活用基盤の強化とは、こうした不整合を解消し、グループ全体で情報

を連携/共有できる環境の整備を目指すのです」

情報化推進部では、こうした考え方に基づき、「創造と挑戦1000」の実現を支援する上で必要な施策を次の4つに整理し、基本構想を策定した。

- ① 予実管理プロセス構築
- ② 管理指標の明確化
- ③ 予測・計画機能強化
- ④ 内外製販情報の見える化

情報化推進部 課長の五味智氏は、これまでの経験から、データウェアハウスやBIツールなどを活かすカギは、業務プロセスの改革と整備にあると語る。

「BIツールを単にデータ抽出/分析、資料作成に使うだけでは、真の有効活用にはつながりません。重要なのは、たとえば予実分析というプロセスを、一連の業務にどう組み込むかです。そこでグループとしての予実管理プロセス構築、管理すべきものの明確化や標準化、社員の意識改革を促す継続的な教育なども含め、業務プロセス改革に主眼を置いて具体的な施策を立てました」



経営管理強化シナリオの実現性から BusinessObjects XIを採用

「創造と挑戦1000」を受けた情報活用の基本構想に基づき、情報化推進部では、実現手段であるITツールの選定に着手。ここでは机上評価に加え、同社のビジネスシナリオに基づいたプロトタイプを構築し、複数製品を評価するというアプローチを採用した。ビジネスシナリオには、経営層や管理層、一般層という各階層のユーザーを想定し、状況把握から変化・異常値に対する原因の早期特定、迅速なアクションまでが網羅されている。大きな特徴は各階層の「ユーザーの視点」と、階層間でのシームレスな情報連携といった「全体最適の視点」から詳細な要件を定義した点にある。

こうして実際のビジネスに基づく総合的な評価作業を経て、セイコーエプソンはBusinessObjects XIの導入を決定した。「たとえば、売上高を増やすという目標を達成するには、マーケットシェアを増やす、新製品ローンチ率向上、品質の確保等さまざまな活動が必要です。単に財務上の

数値管理ではなく、目標達成に必要な施策が計画通りに実行できているかを管理していくことが重要です。つまり、財務的な指標と因果関係にある商品や業務プロセス、顧客・社会といった視点からの指標を関連付けて管理することがPDCA、経営管理の強化につながります。データをこうした管理指標にわかりやすく関連付けられることも、BusinessObjects XI選択の大きな決め手でした」(五味氏)

また、製販情報の見える化に向け、SAP ERPのグローバル展開という方針を明確化していたセイコーエプソンでは、SAPソリューションとの親和性も高く評価。さらにサポート力も重視した。

「プロトタイプ構築作業を通じて、我々の問い合わせに迅速に対応し、常に一体となって取り組んでくれた日本ビジネスオブジェクトの技術的なサポート力を高く評価しました。また、当社では90年代からBusinessObjectsを標準的なBIツールと位置付け活用してきた経緯があります。既存資産を生かせるという点で、投資対効果が高いと判断できたことも選択理由の1つでした」(小坂氏)

ビジネスにおける「次の一歩」を踏み出せる環境を整備

セイコーエプソンでは、2007年から一般ユーザーを中心にBusinessObjects XIの活用を本格化した。その活用度は高く、必要な情報の検索や抽出、レポート作成はすでに大きな効果を創出している。

「実績基幹システムのデータ抽出、レポート作成での利用、経理部門や人事部門での7～8割のBusinessObjectsによるレポート作成など、活用が定着しています。情報化推進部が標準BIツールとして推奨しているだけでなく、Microsoft Office製品との連携が容易で、データ検索のインターフェースなどもわかりやすいためです。製品評価でも重視しましたが、実際の活用を通じて、利用者の視点でも操作性に優れていることが実証できました」(五味氏)

一般ユーザーにBusinessObjects XIの定着を図る一方、情報化推進部では業務部門と連携し、基本構想に基づく業務プロセス改革を推進した。特に重視したのが、予実管理プロセスを構成する計画機能の強化だ。具体的には、グローバルに散在していた計画機能をセンターでの集中化に変えた。無駄な業務プロセスの排除と標準化を実施すると同時に、計画策定に必要なデータを収集/提供し、さらに計画と実績で生じた差異を分析し、分析結果を次の計画へ迅速にフィードバックする仕組みを整備した。最初に着手したのは、プリンタの消耗品部門を対象にした計画プロセス改革だった。

「計画策定の上でどのようなデータがどのタイミングで必要になるかを考えながら、従来の業務プロセス、データ収集/提供プロセスを見直していきました。今後、情報活用をPDCAサイクルの確実な実行やアクション展開のスピードアップにつなげるためには、目的に対して必要なデータを整理していく作業の積み重ねが不可欠と考えて

います」(五味氏)

セイコーエプソンでは、プリンタの消耗品部門に続き、現在はプリンタ本体の計画プロセス改革を進めている。今後は改革の対象範囲をさらに拡大させていく計画だ。

同社はこうした取り組みを、Business Objects XIのさらなる活用を目指す上でも重要と考えている。現在の一般ユーザーから管理層、経営層へとユーザーを拡大し、PDCAサイクルに生かすには、各階層間でのデータの受け渡しも含めた業務プロセスを、全社的な視点から整備する必要があるためだ。

「現在は一般ユーザーのデータ抽出やレポート作成を中心に活用していますが、BusinessObjects XIを導入したことで、従来は不十分だったデータ分析が可能になりました。つまり、計画と実績に差異が生じる要因を分析し、次のアクションにつなげる情報基盤のベースができつつあります。業務プロセス改革も進めながら、さらなる情報活用に向け、次の一歩を踏み出せる環境を整備できました」(小坂氏)

セイコーエプソンでは、今後もさまざまなニーズに対応しながら、BIコンピテンスセンター設立構想なども視野に入れ、情報活用を推進していく方針だ。



■ セイコーエプソン株式会社

1942年創立。精密加工技術を多彩な分野に展開して事業領域を拡大し、1975年に“エプソン”ブランドを制定。現在は「画像と映像の融合領域をめざして事業を展開する」を企業ビジョンに掲げ、情報関連機器事業(プリンタ・スキャナ等コンピュータ周辺機器およびパソコン/液晶プロジェクター等映像機器)、電子デバイス事業(ディスプレイ/半導体/水晶デバイス)、精密機器事業(ウォッチ/眼鏡レンズ/FA)を展開している。

<http://www.epson.jp/>