

成長の鍵は経営状況の早期把握と迅速な判断。横断的プロジェクトで「見える化」を実現。

SIerの業務特性は、常に多数の開発プロジェクトが同時進行する点です。そのために経営指標となる全社の契約情報や進捗状況をリアルタイムで把握するのが困難でした。今現在の経営状況の把握と迅速な意思決定による経営のスピードアップをめざし、社内の横断的プロジェクトが独自のシステム開発で「見える化」を実現し、カイゼン活動を加速させました。

PHASE 1

課題と解決へのアプローチ：
筋肉質な企業体質をめざし「見える化」に着手



ネットワーク構築から運用システム、業務用アプリケーション開発など、じつに多種多様なプロジェクトが同時並行で進んでいます。また最近ではプロジェクトの短期化が顕著になってきている一方で、各プロジェクトの進捗状況が経営陣に報告されるのが月次となり、前月の情報を経営指標として経営判断せざるを得ない状況でした。

厳しい競争下では、より筋肉質な経営体質への進化が必須。経営陣が迅速に意思決定を行うためには、タイムリーな経営情報の「見える化」が不可欠との認識が高まりました。2003年頃から、社内横断的なワーキンググループが立ち上がり、各種業務データの可視化を検討しはじめ、経営情報システム「i-Cabina」の開発プロジェクトがスタートしました。また、この取り組みと並行して「現場」「知識」「顧客」面でのさまざまな「見える化」にも取り組んできました。

「例えば、経営に関連する各種指標の計画と現在の状況を見

えるようにすることで、現時点、あるいは今後の問題点が見えてきます。問題点が見えてくれば、その問題を解決するための情報を集めて詳細な分析を行い、問題解決のための行動計画を立てて実施し、カイゼンを図る、という形でPDCAサイクルを回していくことができます。ですから、経営をはじめとする4つの「見える化」が融合して、PDCAサイクルをしっかり支援できるシステムが大切なのです。また、情報の鮮度は非常に重要です。問題点の検知、対策の立案と実施が遅れてしまえば、競争力は保てません。このため、タイムリーに情報を「見える化」することも大切です」(長谷川)。

●見える化への取り組み

経営の見える化	<ul style="list-style-type: none"> ●経営情報システム「i-Cabina」開発 ●全社的階層毎および個人の目標の見える化
現場の見える化	<ul style="list-style-type: none"> ●開発の火の見やぐら、火の用心活動 ●経理、法務、契約の火の見やぐら活動 ●営業活動の見える化(営業支援システム導入) ●セキュリティの見える化(QNDソフト導入)
知識の見える化	<ul style="list-style-type: none"> ●ITスキル見える化システム導入とスキルにあわせた研修受講促進 ●知識共有のためのナレッジベース構築
顧客の見える化	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客の声の確認



PHASE 2

ソリューションとその成果：柔軟な機能拡張性を考えた開発を推進

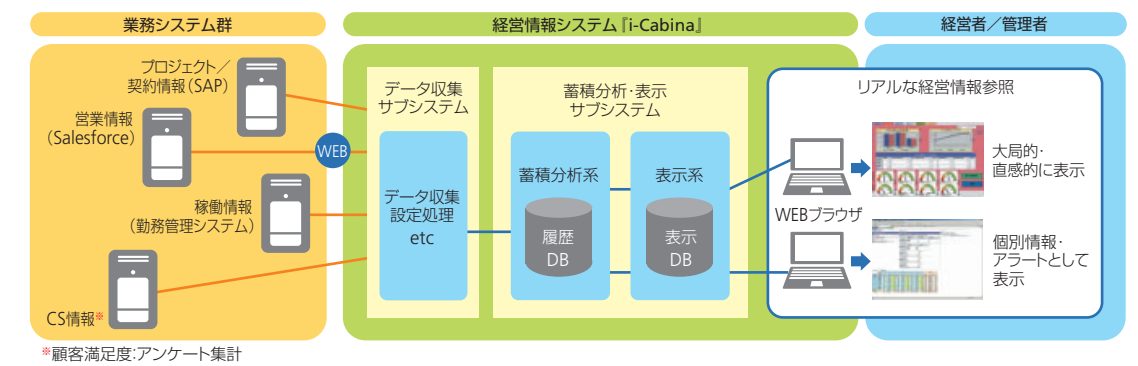
「見える化」のシステム開発では、指標選定や要件定義が鍵となります。当時、自社システム開発を担当した北川によると、柔軟な機能拡張性を最も重視したとのこと。「見たい情報は経営状況により、また見る人の立場により異なります。また、情報が見えたことによって、新たな要件も生まれます。したがって、いかに柔軟な機能拡張性を持たせるかが重要です」(北川)。システムの核に「Dr.Sum EA」という多次元高速集計検索エンジンを採用し、導入後のニーズ変化にも柔軟に対応できる「i-Cabina」を2006年2月に完成させました。

これにより、従来経営陣には月次で報告されていた経営情報が、毎朝、前日の情報を表示することが可能になりました。また、インジケーターやグラフによる直感的な「見える化」と、

ドリルダウンも可能な数値による詳細な「見える化」によって、受注・売上状況が瞬時にわかるようになりました。以降、さらに詳細な営業情報も取り出せるようにするなど、4回の機能拡張も実施。自社での運用と機能拡張の経験を活かし、見える化ソリューション「InfoCabina(インフォキャビナ)」として商品化されていきました。

「自社導入によって、運用面に関する膨大なノウハウを得ることができました。「見える化」を実行するプロセスも自ら体験しているので、お客様企業に対して経験を活かしたコンサルティングやトータルな支援ができるのが大きな強みです。実際にお客様からは、コンサルティングと構築フェーズが短期間だと好評をいただいています」(北川)。

●システム構成図



PHASE 3

今後の展望：終わりのなきPDCAサイクルを見据えて進化をつづける

NTTソフトウェアでは、経営情報システムを構築することで、経営層と現場が同じ指標に基づいて判断し、「気づき」を共有することにより、経営判断の質的向上を果たしました。また、マネジメント層も現場の状況をタイムリーに把握するためのツールとして使いこなすことで、各部署での課題解決のスピードアップや生産性・意識の向上に貢献。着実に効果が上がってきています。

「今後は、単に今現在の状況を「見える化」するだけでなく、年度末の状況予測の精度を上げ、計画との乖離が発生してい

ないかどうかを見えるようにし、早期にカイゼンを図ることができるようになりたいと考えています」(長谷川)。

また、SIerとして「InfoCabina」を提供していくうえで、自社の経験に基づいたコンサルティングを強化。さらに、集約したノウハウを活かし、テンプレートなどをパッケージ化することで、より安価に、リードタイムを短くした上で提供していく計画です。その第1弾として、9月より流通業向けに「InfoCabina POSデータ分析パック」が発売となりました。



エヌ・ティ・ティ・ソフトウェア株式会社 <http://www.ntts.co.jp/>



エンタープライズ・ソリューション事業グループ
企画部門部門長
長谷川 貴広
企業向け情報システム構築ソリューションを展開するエンタープライズ・ソリューション事業グループの事業推進を統括。「i-Cabina」により、各事業ユニットの運営状況を把握し、事業グループ全体の運営に役立っている。



SI&NI・ソリューション事業グループ
コンバージェンス事業ユニット 主任エンジニア
北川 武志
「i-Cabina」導入時には情報システム部門にて社内導入・システム運用を推進。ERPの開発・運用や「見える化」の機能拡充で培ったノウハウを活かして顧客提案から導入コンサルを担当。見える化ソリューションのシステム開発リーダーとしてビジネス展開に注力している。