

経営力強化に向けた経営情報インフラの整備



鳥山 悟 (とりやま さとし)
住友商事株式会社
IT企画推進部長

合した「総合力」こそが、顧客の多様なニーズに応え、世の中の変化を先取りし、新たな価値を創造する原動力ともなっています。

当社はこの総合力を核とした経営ビジョンを実現するために、2年ごとに中期計画を策定し、経営改革を推進してきました。さらに、経営改革とIT戦略を強固に連動させることにより、限られた経営資源の最適配分と企業価値の最大化をめざし、1999年から「SIGMA21（情報システム高度化）プロジェクト」をスタートさせました。

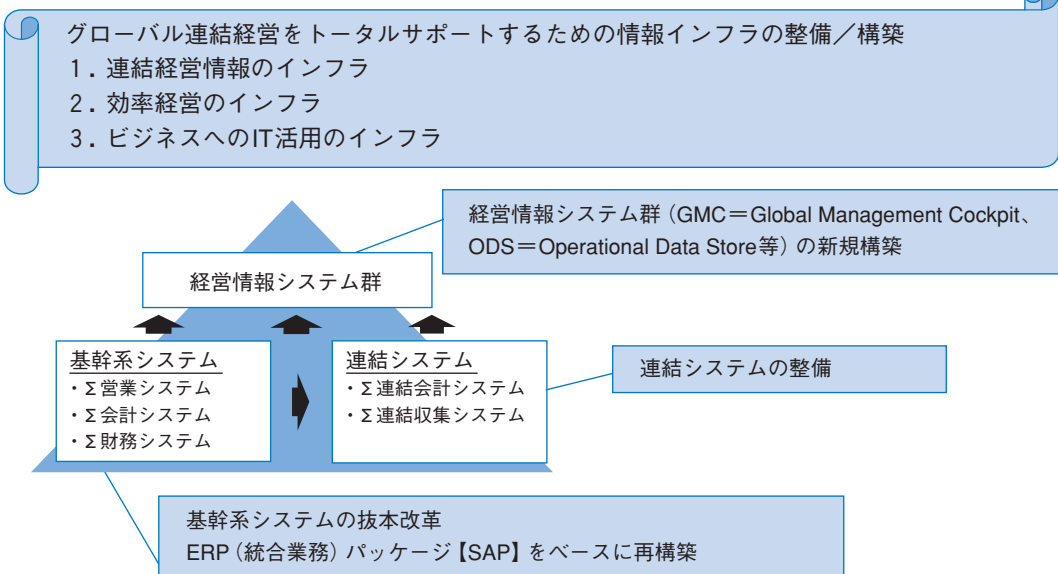
1. グローバル連結経営を総合支援するITインフラを構築

「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」—この企業理念の下に、グローバルな事業展開を進める住友商事。信用、知的資産、グローバルネットワークとグローバルリレーションといった当社の強固な「ビジネス基盤」と、ビジネス創出力、リスク管理能力、ロジスティクス構築力、金融サービス提供力、IT活用力といった高度な「機能」を戦略的かつ有機的に統

2. SIGMA21プロジェクトを通じてグローバル連結経営の実現に向けて情報インフラを整備

「SIGMA21プロジェクト」では、情報活用を高度化し、経営戦略と情報システムを効果的に統合するために、全社情報システムの構築はどうあるべきかを検討し、次の3点をプロジェクトの骨子とし、プロジェクトを推進することとしました。1つ目は、「連結経営情報のインフラ整備」。それまでタイムリーに把握できな

SIGMA21プロジェクトの概要



った連結ベースの経営情報を迅速に提供するとともに、その質的拡充を図ること。2つ目は、「効率経営のためのインフラ整備」。全社共通の情報基盤として基幹系システムを再構築し、コスト削減だけでなく全体最適を優先した業務の標準化とデータの共通化を実現し、マネジメント層の意思決定を支援すること。そして3つ目が、「ITをビジネスに活用するためのインフラ整備」。各部門が経営情報を活用できる環境を整備し、営業活動をサポートすることです。

3. マネジメント向けに経営情報 (GMC) を提供

SIGMA21プロジェクトでは、基幹系システムをSAP社のERPパッケージをベースに抜本的に再構築し、そこで発生したデータを、各部門のマネジメント層の意思決定や現場の営業活動をサポートする形で提供することをめざしました。当社のコアコンピタンスである「総合力」をさらに強化していくためには、膨大な経営データを的確かつ迅速に分析でき、また日々の営業活動に有効に活用できる情報環境を整備することが、プロジェクトの重要なテーマであったのです。

まず2001年に、全社のマネジメント層約300名を対象として、経営情報システムGlobal Management Cockpit (GMC) を導入し、Web画面上の簡単な操作で経営情報 (業績管理、リスク管理等) を閲覧できる環境を構築しました。もともと当社では、1998年から、経営改革を方向づける全社重要業績指標 (KPI) として、「リスクリターン」「基盤」「成長性」の3項目からなる「戦略3指標」を独自に導入していました。「リスクリターン」は、連結純利益を分子に、リスクアセットを分母にして算出される指標で、多種多様な事業のリスクに対する収益性を横並びで評価することができます。「基盤」は事業規模を測る指標です。そして「成長性」はその基盤の伸び率です。当社はこの戦略3指標を活用することにより、事業の強化や撤退など、総合商社としての的確な意思決定を行うことをめざしてきたのです。GMCは、まさにその戦略的意思決定を支援し、経営資源の最適配分を実現するツールとして開発されたものです。

4. より自由度の高い分析機能の実現で総合力を生かした競争優位の営業活動にも貢献

GMCから引き出せる情報は、業績管理、リスク管理や戦略3指標など定型なものにしました。一方、営業現場にはより詳細かつ自由度の高い分析を可能とするシステムが必要となります。そこで、さまざまな分析機能を備え、実績の把握と計画立案から戦略立案までをサポートするOperational Data Store (ODS) を2002年に稼働させました。ODSのデータウェアハウスは日次で更新されており、予算業績や戦略3指標に加えて取引明細レベルの詳細なデータを提供しているため、営業現場は目的に応じた多角的な分析が可能となります。

ODSはすべての社員が閲覧できる分析システムです。Excelベースですので誰にでも簡単にデータ加工が行え、取引や費用の分析だけでなく、各部署固有の取引に合った切り口で簡単にレポートを作成できるのが特徴です。ODSの導入により分析業務が効率化され、商社マンが本来の業務に多くの時間を使えるようになっただけでなく、さらに情報分析を活用した高度な営業が可能となりました。

5. 今後は連結経営基盤をさらに拡充

SIGMA21プロジェクトは完了しましたが、現在は連結経営基盤をさらに拡充するために、すでに次の展開を始めています。

まず、ITインフラの整備とTCO (Total Cost of Ownership: システムの導入、維持・管理等の費用) 削減を、全世界レベルで進めていきます。海外独立法人に対し、海外標準システムの導入を、2002年の米国を皮切りに本年は欧州、中国、来年はアジアと、2006年までにはほぼ完了させる予定です。同時に、国内事業会社についても、直接連結子会社約120社を対象に、本年より国内標準システムを順次導入し、グループの連結経営基盤をさらに強化していきます。一方、情報共有の基盤として、グローバルベースでEnterprize Portalの導入も推進していきます。