

平成 20 年度IT経営応援隊 ビジネスプロセス可視化研修会・ホームページ用原稿

事業名	研修事業		
実施機関名	特定非営利活動法人ITC広島	[URL http://itc-hiroshima.net/]	(実施都市名 広島県広島市)
テーマ名称	仕事を「見える化」することで企業を強くする！！ビジネスプロセス可視化研修会		
主 催	主催：特定非営利活動法人 ITC 広島 後援：株式会社広島銀行、マイクロソフト株式会社中国支店		
原稿作成年月日	平成 21 年 2 月 14 日		
作成者名	[資 格] [氏 名]	[E-mail Address]	[認定番号]
	・ ITC 児玉 学	kodama@fine-support.net	0003122001C
	・		
事業を支援した IT コーディネー タ等専門家	[資 格] [氏 名]	[E-mail Address]	[認定番号]
	・ ITC 志多木 義浩	yoshihiro@shitaki.net	0011182001C
	・ ITC 矢村 弘道	hiromichi_yamura@w2.dion.ne.jp	0047532003C
	・ ITC 伊藤 智明	itou.tomoaki@jp.fujitsu.com	0020532002C

【キーワード】

DMM、WFA、ABC、SWOT、CSF、KGI、KPI、バランスト・スコアカード、リスクアセスメント、RFP、IT-ROI、プロジェクトマネジメント

【テーマを取上げた狙い】

経済環境が劇的に変化する中、地域・中小企業もその流れと無縁ではいられない。その解決策として期待されるのが、情報技術の利活用を伴う「IT経営の実現」である。しかし、ただITのハードやソフトを導入したり従来ある業務をそのままITに置き換えたりするだけでは、効果は限定的である。IT経営の進捗のためには、まず「ITありき」ではなく、現状の良い点と問題点を浮き彫りにし「良い点は更に伸ばし問題点は解決する」という目的を定め、その上でITが生かせるならばそれを積極導入・活用する、という姿勢が欠かせない。その際に重要な鍵を握るのが、「ビジネスプロセスの可視化」である。見えているようで見えていない、分かっているようで分かっていない現在業務の全体像。これを把握してこそ、初めて効果的な策を講じることが出来る。限られた経営資源しか持たない中小企業の強みは、そのシンプルさにある。しかしながら、そのシンプルさも日々の業務の中で徐々に複雑化・複層化してくるのが常で、現在の中小企業は思いのほか自社のビジネスプロセスが見えにくくなっている。もう一度自社のビジネスプロセスを明確化し、その上での確かな情報資源の活用や管理につなげて再整備を行うため、本テーマを取り上げた。

【テーマに関する現状・背景等】

中小企業の生き残りに向けて、ビジネスプロセスの可視化と変革、及びそのマネジメントは重要な鍵となってくる。しかし、ビジネスプロセスの「あるがままの姿」も見えにくくなっている例が多く、本来の企業の強み発揮に至る「あるべき姿」まで明確化している企業は、現状極めて数少ない。これ

は、IT 経営の実現に必要な「あるがままの姿」と「あるべき姿」の双方を明確化し、その差異を埋める「経営戦略」の構築を行うこと、そしてその実現のための道筋を明確化すること、というステップや手法が一般に浸透し切れていないことに起因する。又同時に、経営戦略実現に向けて IT の利活用が進めば当然必須となる「情報セキュリティ」に関しても、まだまだ体制が整っていない企業が多い。折角の IT 化推進がかえって信用の失墜や多額の賠償などに至らぬよう、ビジネスプロセスモデルの計画段階からその対策を同時進行で構築する必要がある。

【事業の概要】

本セミナーは、①ビジネスプロセス As Is モデル（あるがままの姿）の可視化 ②ビジネスプロセス To Be モデル（あるべき姿）の具体化 ③最適ビジネスモデル実現のための IT 資源調達計画立案化、といった 3 段階の流れをベースに、モデル企業を使ったグループワークと自社への適用実施の両立で手法を身につけていただき、最終的に自社の IT 経営実現に結び付けていくカリキュラムとした。

1. As Is モデル化（第 1 回）

第 1 回では、全回を通じてシミュレーション体験する「モデル企業」（GARA 社；架空のアパレル企業。毎日コミュニケーションズ社 2006 年発行・森雅俊、宗平順己、左川聡共著「ビジネスモデル設計のための UML 活用」から引用）の理解から始め、参加者にその企業の幹部とさせていただき「現状（As Is）のビジネスプロセスモデル」を描き出してもらった。その作業手順は、まず機能分析として「DMM（ダイヤモンド・マンダラ・マトリクス；機能構成図）」を作成。次いで業務分析として「WFA（業務フロー図）」を作成。そして最後に課業分析として「ABC（アクティビティ・ベースド・コストイング；活動基準原価計算）」の一部作成を行い、全手法の作成手順を理解していただいた。実際の現状分析でどの手法を使うかは、その組織の特性や対象とする業務の規模等に依るが、いずれの手法も将来の IT 化になじみやすいものであり、現状分析段階からこれを意識して進めるという内容を強調し理解を得た。

（16 社 19 名参加）

2. To Be モデル化（1）（第 2 回）

第 2 回では、まず現状のビジネスモデルを SWOT 分析で明確化し、次いでダイナミック SWOT（クロス SWOT）に展開した上で改善の方向性を見出す作業を行った。第 1 回に行った「現状ビジネスプロセスモデル」は、本当にビジネスモデルの実現に寄与しているのかしていないのか、していないのならば何がどう改善されねばならないのか、これを探るために、「あるべき姿（To Be モデル）」を明確化し現状との差異を具現化した。ビジネスモデルはその企業が存在価値を確立するための「型」であるが、理想像でもあるため現状では充足し切れていないのが常である。その足りないもの、変えなないといけないものを際立たせるためには、現状に即しながら様々なアイデア出しを行う必要がある。成功要因のアイデア出しにもいくつかの手法があるが、今回は「業界特性分析」「価値連鎖分析」「ドメイン分析」の 3 つのツールを説明した。そこで抽出された成功要因の中から、更に絶対にその企業に欠かせない重要な要因（CSF；Critical Success Factor）を選び出す。そして、その CSF によって実現されるゴールのイメージを指標化した KGI（Key Goal Indicator）の設定を行い、あるべき姿を具体化していった。

（13 社 15 名参加）

3. To Be モデル化 (2) (第3回)

第3回では、第2回で描き出したあるべき姿を実現するために、実際に必要な戦略・戦術を具体的に抽出しこれをストーリーとして組み立てる作業を行った。内容としては、BSC (バランス・スコアカード) を戦略マップとして用い、ここにCSFをマッピングしその間を埋める他の主要マネジメント要件や補足事項を抽出することで、因果関係のスムーズな流れを完成させていった。特に主要マネジメント要件と連動するKPI (Key Performance Indicator) を定めることで戦略の道筋を示し、途中で道に迷わない「モニタリング&コントロール体制」を同時に確立する手法をお伝えした。本研修では、BSCを「ビジネスモデル (概念)」と「ビジネスプロセスモデル (実業務)」の双方の機能を併せ持ちつなげる重要なツールと位置づけ、この有効活用を特に強調した。BSCをしっかり固めることが、To Be モデル実現のカギとなるのである。

(11社14名参加)

4. To Be モデルにおけるリスクマネジメントと新ビジネスプロセスモデリング (第4回)

第4回では、まずいったん完成したBSCをベースに、リスクの洗い出しを行うステップを設けた。これは、「リスク」を単にマイナス面だけでとらえるのではなく、あくまで「リターン」の裏返し」として積極的にとらえ、リスクに応じたビジネスプロセスの修正や補足策を講じることが結果的にTo Beモデルの実現につながる近道、と言う考え方である。洗い出しを通じて明らかにされたリスクに対して、その評価 (アセスメント) を行った上でそれぞれの対策を「人間系」と「IT系」に分け、新ビジネスプロセスに取り込んでいく作業を行った。こうしてリスクマネジメントの視点も入った新ビジネスプロセスモデルを、「新DMM」という形で明確化した。更に、この回で特にIT系の対策に必須の「情報セキュリティ」について触れ、IT化の影の部分にも十分配慮した取り組みを促した。

(10社12名参加)

5. IT経営企画・RFP・IT-ROI (第5回)

第5回では、間に2007年度IT経営力大賞認定実践企業・経営者によるIT経営実現事例のお話しを入れながら、全5回の締めくくりを行った。まず新ビジネスプロセスモデルの中で取り組むIT系の部分をピックアップし、これを具体的なIT戦略企画としてまとめた。特にIT導入に際しての投資対効果 (IT-ROI) にも目を向け、それを包括したRFP (Request For Proposal) の作成・発行を促した。次いで、IT導入に当たってプロジェクトマネジメント体制の構築を促し、その効用について強調を行った。最後に、サービス産業の生産性向上とBPM (ビジネス・プロセス・マネジメント) について講義を行い、ビジネスプロセスの可視化が生産性向上のカギを握っていることに理解を深めていただいた。

(8社9名参加)



【講義風景】



【グループワーク風景】



【IT 経営力大賞認定実践企業・経営者による事例発表】

【成 果】

1. 実現した成果

参加企業は当初計画の上限である 16 社を数え、人数も 1 社から複数名参加があるなど計 19 名となった（初回）。途中から来られなくなる参加者も見られたが、業務の都合を変えてまで参加に意欲を持ってくれた参加者もあり、宿題にした「自社のビジネスプロセスの可視化」についても熱心に取り組んだ企業が少なからず存在し、IT コーディネータによる個別のアドバイス支援も好評であった。その後、本研修参加から実務支援（個別コンサルティング）に進んだ企業が 1 社、研修内容の深掘りを希望し別途個別診断業務に進んだ企業が 2 社出ている。

2. 期待される成果

ビジネスプロセスの可視化は、生産性向上・IT 経営実現に向けた具体策のひとつである。プロセスにこそ改善・改革のヒントが隠されており、的を得た IT 導入のための示唆がある。本研修を通じて、参加者のビジネスプロセスに対する見方が変わり、最適なビジネスプロセスモデル、ビジネスモデルの実現を目的とした IT 利活用が進むことが期待される。

【評 価】

1. 事業の成功要因

（1）「IT」をあまり前面に出さず、「ビジネスプロセス」と「可視化（見える化）」を強調したこと。中小企業において、IT は未だに「（情報システム技術者の）専門的領域」と見られがちで、「全社戦略との密接な関係」という見方に乏しい風潮がある。しかし、ビジネスプロセスという括りであれば、これはまさにトップマネジメント・戦略部門の領域であり、その観点から参加を決めた企業も多いように感じられた。又、「可視化」というキーワードも旬であり、これを実現するためには結局 IT の利活用が有効であるのだが、手段としての「IT 化」より目的としての「可視化」の方がより理解しやすかったようである。

(2) 代表的な手法をいくつか紹介し、これを実際を使って体感していただけるよう、モデル企業を使ったシミュレーションを取り入れたこと。ビジネスプロセスモデリングには様々な技法・手法が存在するが、いずれも実際に活用してみないことにはその本旨が理解しにくい。そこで、本研修ではある架空のアパレル企業をモデルとして取り上げ、その企業の As Is モデルと To Be モデルを実際に作ってみることで、自社でもスムーズに取り組めるようにした。

(3) 参加者を複数のグループに分け、異業種間でのディスカッション（グループワーク）を取り入れたこと。本研修で初めて出会った参加者同士が、モデル企業のスタッフになったつもりでグループ討議を行い成果を導き出そうとした進行方法は、お互いに新鮮で且つ良い情報交流の場ともなった模様である。研修を離れたところでもいくつかの交流が生まれたようである。

(4) 広島銀行、マイクロソフト両社の後援があったこと。広島銀行様には、グループ会社のひろぎん経済研究所の会員 3800 件向けに案内チラシを配布していただき、集客に大きなお力添えをいただいた。又、マイクロソフト中国支店様には会場の貸与をはじめ、様々な機器や情報の提供を通じ会の運営支援をいただいた。

2. 事業の課題

(1) 継続支援の必要性

研修内ではモデル企業を使ったシミュレーションとしてビジネスプロセス可視化が実施できたが、いざ自社に持ち帰って実践しようとするともモデル企業のようにスムーズにまとめられず苦勞したという声が聞かれた。結果的に、本気でビジネスプロセスモデリングや新ビジネスモデル構築を考える企業には継続支援が必要であり、たまたま本年度は本事業とは別の支援策とうまく絡ませることができたが、継続支援策も考慮しておくことは、今後の課題のひとつである。

(2) 参加企業の出席率

16 社 19 名でスタートした本研修であるが、最終回は 8 社 9 名と半減してしまった。5 カ月に及ぶ長丁場だったということ、平日の開催でしかも最終回は丸 1 日（6 時間）の開催になったこと、内容のレベルがやや高度で理解しにくい企業も出たこと、宿題と称して自社でのワークもお願いしたこと（あくまで強制ではなかったが）、参加者が多忙であったこと、など多くの理由が考えられる。逆に言えばそのような環境下ではむしろ好出席率であったとも言えるが、やはり全回を通じ流れで習得していただく内容であるだけに、開催時間や方法については一考の余地がある。

3. 評価・感想

モデル企業を参考にさせていただいた出版書籍関係者との調整や、シミュレーション時の解答例の作成等、準備に大変時間と労力がかかった。しかし、初めての試みでありながら多くの参加者に好評をいただき、テーマ・内容とも間違っていなかったと自負している。今後、よりブラッシュアップして、IT 経営化の支援に役立てていきたい。