

平成 21 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	セミナー・研修会事業		
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 広島県福山市)
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：福山商工会議所、株式会社広島銀行		
原稿作成年月日	平成 22 年 1 月 10 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 児玉 学	kodama@fine-support.net	0003122001C
	・ 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。又、集合研修と同時に、希望する参加企業には個別訪問支援も実施。自社でのビジネスプロセスの可視化や IT 経営化実現に向け、研修のフォローを行うと同時に、より突っ込んだ内容の支援を行った。

1. As Is モデル化（第 1 回；平成 21 年 8 月 7 日実施）

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なつていただき「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、最初に機能分析として「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（ワーク・フロー・アーキテクチャー；業務流れ図）」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「組織の特性」や「対象とする業務の規模」等に依るが、一般的で組織構成とも連動する WFA を作成する前に、業務本来の「機能」面を重視する DMM を作成することで、課題はより見え易くなる。研修後も、自社の現状分析（As Is モデル化）として DMM を作成することを課題とした。

（13 社 16 名参加）

2. To Be モデル化（1）（第 2 回；平成 21 年 9 月 3 日実施）

第 2 回では、モデル企業の SWOT 分析で現状のビジネスモデルをチェックし、次いでその SWOT をダイナミック 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 回に明確化した「現状ビジネスプロセスモデル」は、「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。又、時代の変遷や競合等の動向による環境変化から、ビジネスモデル自体の改変を求められる場合も多い。その足りないもの、変えないといけないものを際立たせるためには、現状を冷静に把握し、その上で様々なアイデア出しを行う必要がある。成功要因アイデア出しのツールとして、今回は「業界特性分析」「価値連鎖分析」「ドメイン分析」の 3 つの手法を説明した。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;平成21年10月8日実施)

第3回では、前回描き出した「あるべき姿」を実現するために必要な戦略・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 (バランスト・スコアカード) を使った「戦略マップ」の作成を推進。CSF を4つの視点 (人材と変革の視点・業務プロセスの視点・顧客の視点・財務の視点) のいずれかにマッピングし、その間を埋める他の要因 (=主要マネジメント要件) や補足事項を抽出することで、各要因の因果関係を確立。特に、主要マネジメント要件と連動する KPI (Key Performance Indicator ; 先行指標・中間指標) を定めることで戦略の道筋を示し、業務進行中のプロセス管理が行える「モニタリング&コントロール体制」を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、その有効活用を強調。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ことの理解を深めた。

(10社 12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;平成21年11月5日実施)

第4回では、前回作成した BSC(戦略マップ)をベースに、新たなビジネスモデルのリスクを洗い出し、そのリスク対策も盛り込んだ「新ビジネスプロセス」の設計方法を実習していただいた。新たな挑戦には必ずつきものの「リスク」。その「リスク」をネガティブにとらえるのではなく、「リターン」の裏返し」としてポジティブにとらえ、リスクマネジメントを含めた「新ビジネスプロセス」を構築する。このことが、結果的に To Be モデルの成功につながる王道である。具体的には、洗い出しを通じて明らかにされたリスクに対して評価 (アセスメント) を行い、その対策を新ビジネスプロセスに取り込んでいく。IT 経営実現の観点から、その対策を「人間系」と「IT 系」に分類し、IT の有効な利活用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、IT の利活用に際して必要な「情報セキュリティ」にも触れ、IT 化で陥りがちな負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;平成21年12月3日実施)

第5回では、新ビジネスプロセスモデルの確立と業務の可視化実現へ向けたアクションプランづくり、及び IT 経営実現のための注意点を具体例を示しながらお伝えし、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。中小企業の IT 導入に際して、大きな課題となる投資対効果 (IT-ROI) にも目を向け、それを包括した RFP (Request For Proposal ; 提案依頼書) 発行の重要性を強調。次いで、実際の IT 導入時における「プロジェクトマネジメント」の効用について理解を深めていただいた。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を確認。自社に戻っての具体的な IT 経営の確立を促した。

(6社 7名参加)

6. 個別訪問支援（4社・延べ6回実施）

- ・ A社（自販機の修理・整備・据付業）

2回個別訪問実施。

- （1）1回目…①自社のビジネスプロセス可視化についての検証
②課題の解決方法討議
- （2）2回目…①財務現状分析
②社内アンケートの分析
③社内人材分析
④今後の進行について討議

- ・ B社（パン製造、販売業）

2回個別訪問実施。

- （1）1回目…①自社のSWOT分析を幹部社員全員で実施
②ダイナミックSWOTの作成
- （2）2回目…①主要成功要因（CSF）設定の実施
②主要マネジメント要件の設定
③BSCの策定について討議

- ・ C社（電子部品製造業）

1回個別訪問実施。

- ①現在のビジネスプロセスマネジメント状況確認
- ②ビジネスの機能分析
- ③To Beモデル化の指針に関する討議

- ・ D社（鉄工業）

1回個別訪問実施

- ①現状ヒアリングの実施
- ②今後の実施内容について討議

【講義風景】



【グループワーク風景】



【グループワーク・発表風景】



〔成 果〕

1. 実現した成果

参加企業数は当初 8 社～16 社程度を予測していたが、結果的に 18 社から申し込みがあり、15 名程度と考えていた人数も計 21 名となった（申込段階）。実施段階での参加者数にはバラつきが見られたが、途中欠席をしても又次回に出席するなど、参加意欲・継続学習意欲の高い参加者が相当数存在した。宿題にした「自社のビジネスプロセスの可視化モデリング；As Is モデル（DMM）と To Be モデル（BSC）」についても、積極的に取り組む企業が多かった。特に As Is モデルは相当数の企業が実際に作成し、その過程で自社・自部門のビジネスプロセスの課題を認識し、IT コーディネータに対し個別の相談が多数寄せられた。又、今回事業の枠組み内で、集合研修以外にも個別に訪問支援する体制をとった。延べ 6 回の訪問回数を予定し、その回数と活用方法（自社のビジネスプロセス可視化実施へのコーディネータ支援）を研修会開催時に毎回告知。1 社当たり 1～2 回の範囲で申込順に決定して行く旨伝え希望企業を募ったところ、結果的に 4 社が希望してきた。そこで、各社の希望を事前にヒアリングしてその中の 2 社に対し 2 回、残りの 2 社を各 1 回の訪問と調整し、計 6 回個別訪問支援を実施。本研修終了後もこの 4 社からは、継続した IT 経営化への支援を望まれている。

2. 期待される成果

変化対応が求められるビジネスの最前線で、ビジネスプロセスは常に進化を遂げていかねばならない命運を持つ。だが、実際には多くの企業が、最適なビジネスプロセスを実現できていない。「最適なビジネスプロセス実現」の前に、まずは「今のビジネスプロセス」を把握することが先決であり、本研修を通じてその方法や実施のパワーが生じてくるであろうことが、第一の期待である。次いで、「最適なビジネスモデル」を考え、その実現に向けて動き始めるであろう経営改革行動が、第二の期待である。更に第三が、中小企業の IT 経営化の実現期待である。中小企業の IT 化には「投資費用の壁」が大きく存在し、この壁がために遅々として IT の有効活用が進まない現実がある。ビジネスプロセスの可視化には、そんな壁を突き崩すための大きな示唆がある。大きな IT 化投資が難しいならば、自社のビジネスプロセス最適化の中で「これだけは外せない何か」を見出し、そこにだけ IT 化投資を行う。IT 化は手段。目的がビジネスプロセスの最適化。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 経営化実現が、最終的な成果として期待される。

〔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である。一方で「IT 化」をキーワードとして参加した情報部門スタッフもおり、その当初の思いと本研修内容とのギャップに戸惑いも見られたが、自社に持ち帰った宿題の実施等を通じて研修に参加していないトップも巻き込むことが出来、結果的にその企業の IT 経営意識が高まる、という大きな成果につながった企業もある。

（2）代表的な BPM（ビジネスプロセスモデリング）手法を紹介し、これについてモデル企業を例

として疑似体験していただけるよう、実習を中心に据えたこと。BPM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モデルを実際に研修参加者が作ってみることで、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、そのグループ内での交流を促したこと。演習はグループワーク形式で行ったが、開催日ごとにそのグループ分けを変えると、なかなかグループ内のコミュニケーションが高まらない。そこで、本研修2回目以降グループメンバーを固定化し、グループワークの発表等は持ち回り式を提唱。異業種で、且つ立場も年齢も違うグループメンバー同士が、モデル企業のスタッフになったつもりでグループ討議し、力を合わせて成果を導き出そうとする進行方法は、お互いに新鮮で且つ良い情報交流の場となったようである。又、4回目終了時には有志で懇親会を行い、参加者同士のみならず、コーディネータとのコミュニケーションも深まった。

(4) 広島銀行、福山商工会議所の後援があったこと。両者共に、集客や会場貸与等に大きなお力添えをいただいた。

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でビジネスプロセス可視化を体感できたが、いざ自社で実践しようとするとう当然、モデル企業のようにスムーズには進まない。自社のみで進めることも不可能ではないが、経営資源に限りのある中小企業では、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行うために何らかの外部支援が必要であると考え。本事業はあくまで第一ステップ。次のステップとして、「自社でのビジネスプロセス可視化」「自社でのビジネスプロセス最適化」「自社のIT経営化」のために、継続支援を行っていく必要がある。

(2) 参加企業の出席率

初回から出席率にはバラつきが見られたが、特に最終回は6社7名と非常に寂しい結果であった。その後のアンケートやフォロー電話から推察すると、決して参加者の満足度が低い訳では無かったようであり、別の要因が考えられる。5カ月に及ぶ長丁場だったということ、平日の開催であったということ、最終回は繁忙な12月に入ってから開催になったこと、宿題と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）、などが理由として考えられるが、全回を通じ流れで習得していただく内容であるだけに、今一度開催時間や開催頻度等について検討する必要がある。

3. 評価・感想

集合研修と同時に、途中段階や研修終了段階で「個別訪問支援」をメニューに加えたことは、本気で自社の改革を進めたい企業に好評であった。実際、個別訪問支援を行った4社では具体的な経営改革の動きが生じており、正に「勉強のための研修ではなく、実務のための研修」という目的を持って取り組んだ我々としては、大いに評価しても良い結果であると自負している。