

A red arrow graphic pointing to the right is located on the left side of the slide, partially overlapping the text area.

JUAS 2013年度  
ビジネスプロセス研究会  
分科会A 成果報告

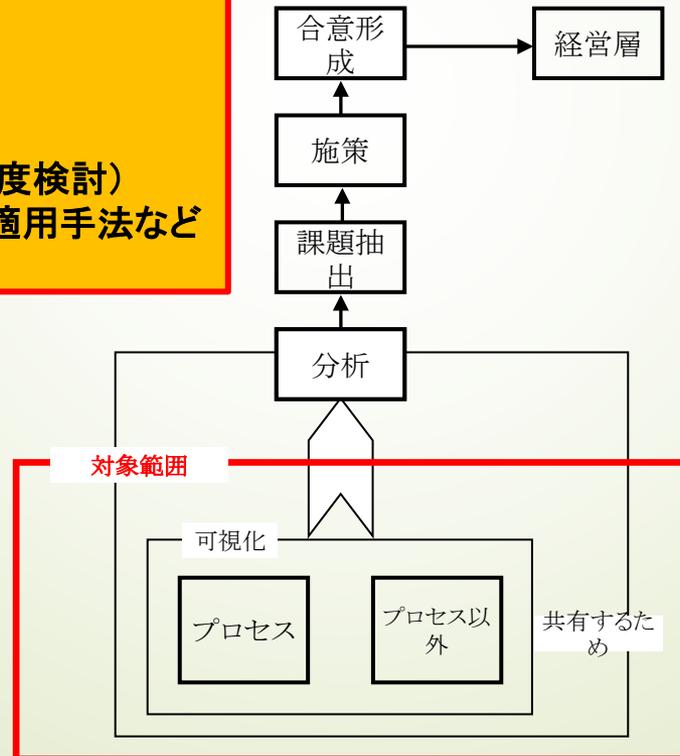
2014年4月24日

# 研究テーマ選定

2



(テーマ)  
業務とシステムのプロセス全体を  
把握・分析するデザイン技法の検討  
→各社事例を使用した体系化(昨年度検討)  
→一般的手法の体系化と各社への適用手法など



## 研究テーマ

- 可視化手法 ⇒ 今回テーマ
- 合意形成 ⇒ 次年度以降検討

## 4. 研究成果 ① 施策構想書 目次サンプル

3

項番	項目	記載内容
1	施策の目的・狙い	事業計画に基づく施策の目的・狙いを示す。 事業計画で作成されたKPIなどを記載する。
2	施策の範囲	施策の業務範囲、対象組織および対象者などを示す。
3	施策の概要	エグゼクティブサマリのイメージ
(1)	主たる内容	実施する施策の内容を示す。 業務改善施策・システム変更施策等。
(2)	施策による期待効果	課題と改善点が明確となるよう示す。 「2 施策の目的・狙い」を具体化して期待効果を示す。
(3)	施策によるリスク	施策実施による考えられるリスクを示す。
4	施策の根拠	アペンディックスのイメージ
(1)	現行業務プロセス可視化 (AsIs)	現状の業務プロセスの組織・担当者をスイムレーン、業務活動をアクティビティに表し、アクティビティの進行順序を矢印で結ぶ。
(2)	課題抽出	AsIsを分析した結果、抽出された問題点・課題を優先順位順に一覧で示す。
(3)	課題対応策	抽出された課題の対応策を一覧で示す。
(4)	新業務モデル (ToBe)	AsIsに課題対応策を加味したモデル図。 業務プロセス・体制・システム概要図等。
5	リソース	
(1)	費用	
(2)	体制	
(3)	スケジュール	
(4)	制約条件	

## 4. 研究成果 ② 現状を可視化して共有する手段

4

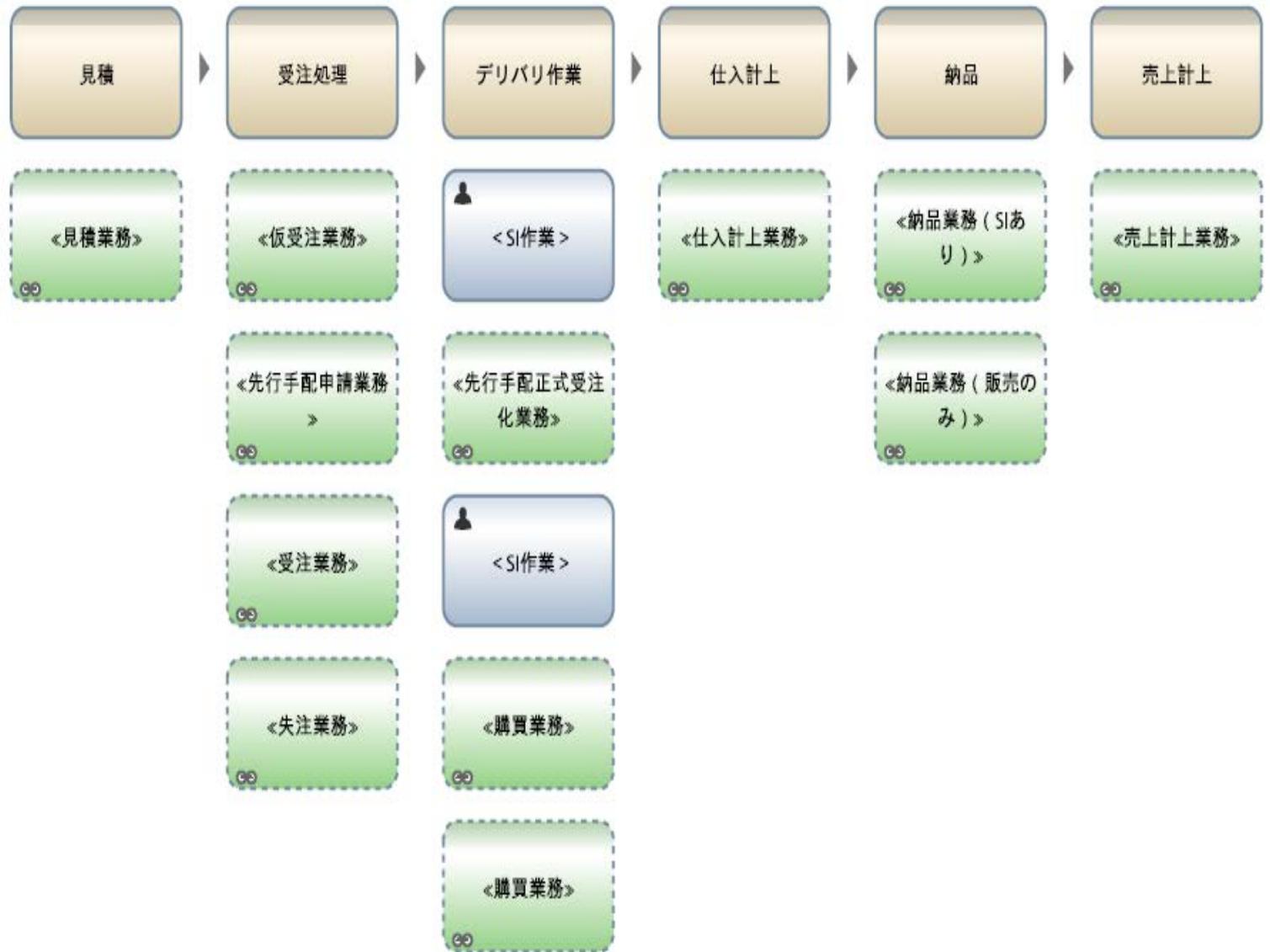
- ▶ ステークホルダを3層で想定する。
  - 相手により見せ方が異なるため階層分け（=ステップ分け）する
- 1. 経営層向け 執行役員、社長
- 2. 管理者層（部門責任者）向け 利用部門長、プロセスオーナー
- 3. 担当者層向け 利用者、実担当者

階層分けした相手によりビジネスプロセスの可視化で**粒度**の違いが生じる。

相手が理解しやすい**粒度**で表現することが大切。

# 4. 研究成果 ③ 現行業務プロセスの可視化手法サンプル ディスカバリーマップ

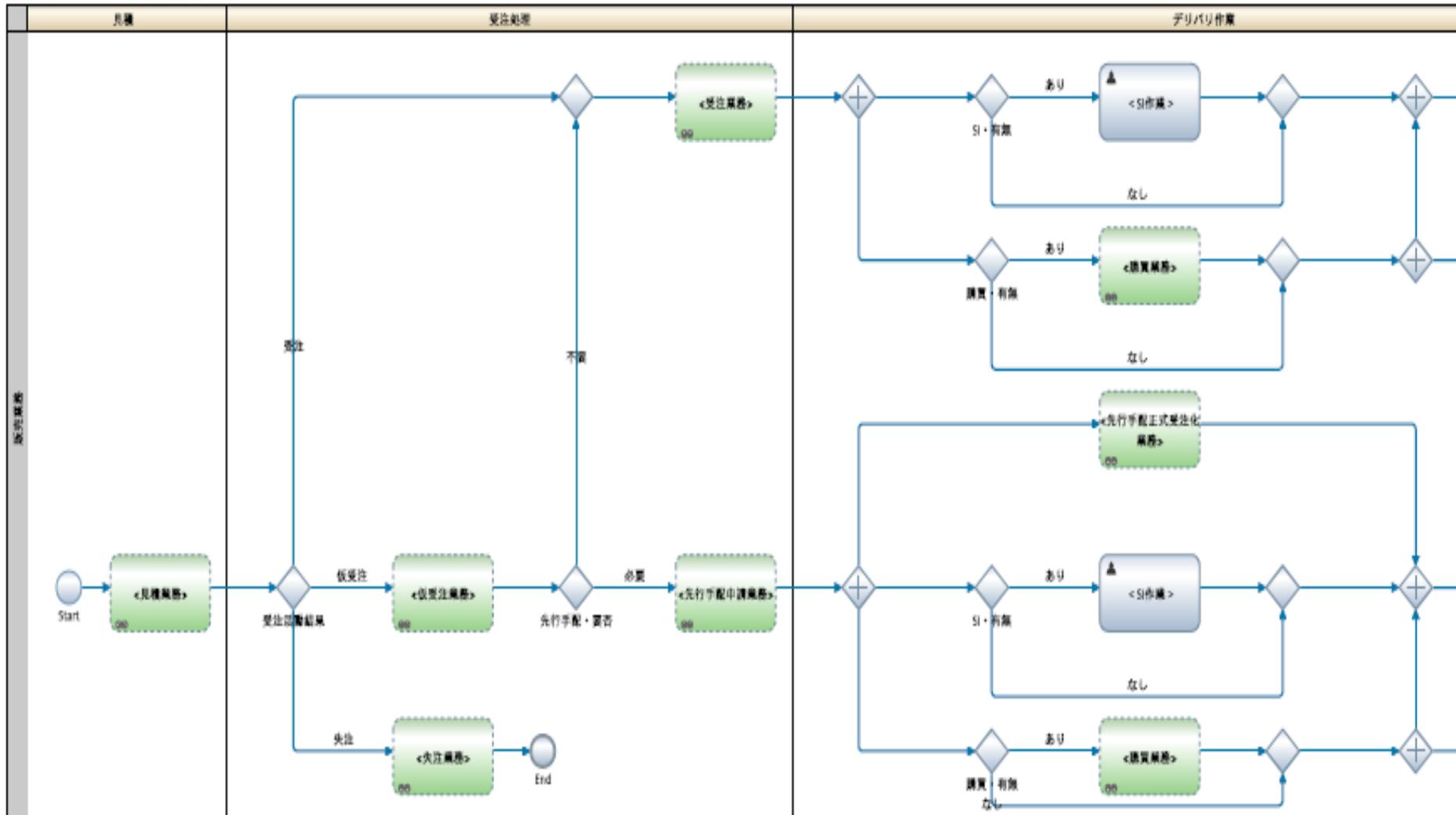
5



# 4. 研究成果 ④ 現行業務プロセスの可視化手法 サンプル

6

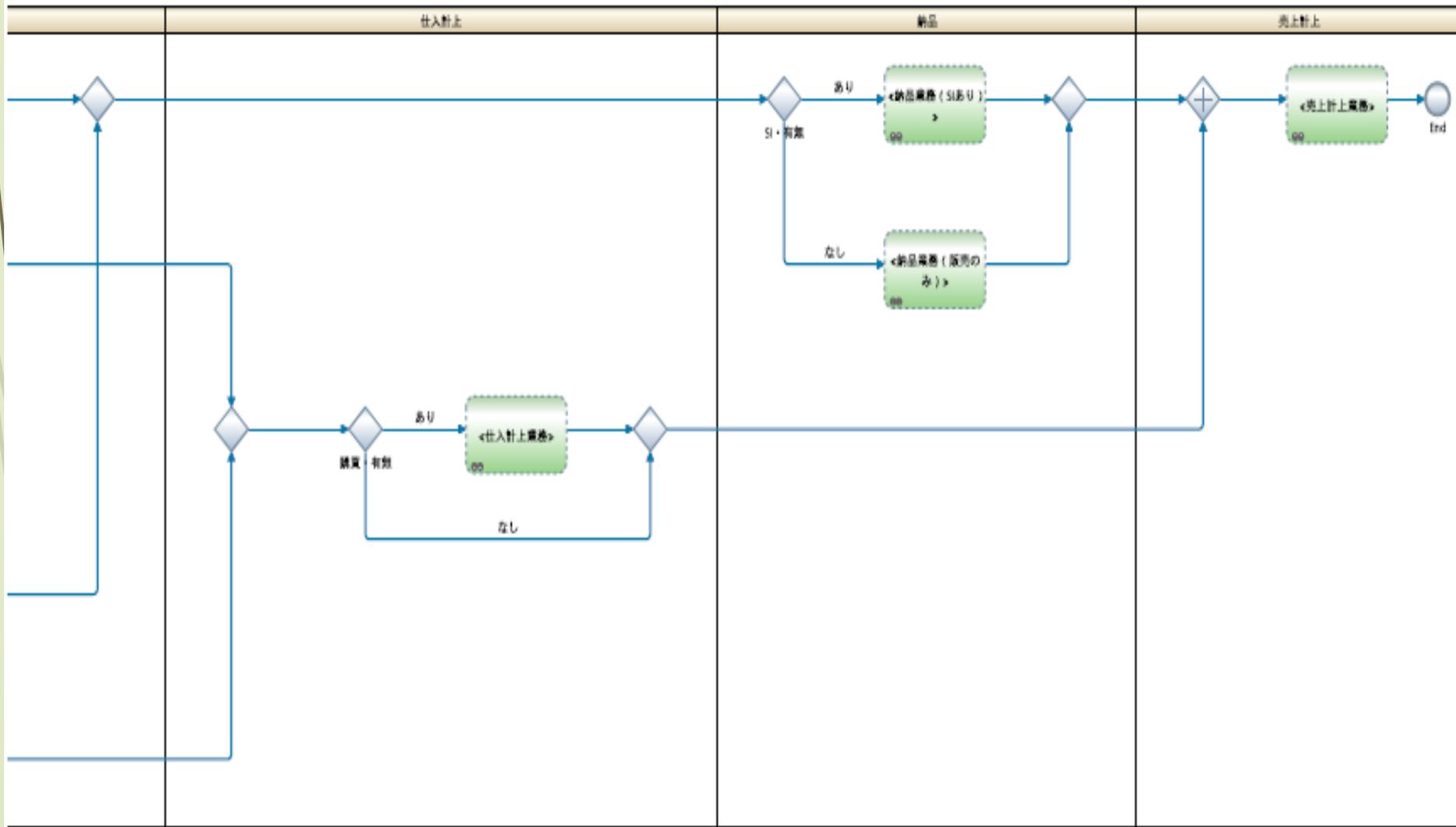
## プロセスダイアグラム その1



# 4. 研究成果 ④ 現行業務プロセスの可視化手法 サンプル

7

## プロセスダイアグラム その2



## 4. 研究成果 ⑤ 現行業務プロセスの可視化 Tips

8

1. 可視化（モデリング）の目的を明確にする。
  - 現行業務プロセスの問題点洗い出し（業務改革・改善）
  - システム化範囲の明確化
  - 業務マニュアルの作成
2. プロセス図を作成する。
  - 図解により全体像の理解・議論が容易になる
3. 用語を統一する。用語集を作る。
  - ステークホルダ間の共通認識・相互理解を向上
4. 共有する相手の階層によりアクティビティ粒度を均一化する。
  - 合意形成相手の役割・視点に合わせた適切な粒度
  - 担当者任せのバラバラの粒度では課題抽出、合意形成が困難
5. 組織のスライスを一定にする。
  - 部門や業務担当者、組織の機能などプロセスの切り口を粒度に合わせる
6. プロセス図以外に可視化を助けるモノ。
  - 業務一覧（プロセス記述する対象業務とその構造を表す図表）
  - 業務記述書（プロセス図に描かれるタスクの説明）
  - （全体）業務一覧 >> プロセス図 >> 業務記述書（詳細）



JUAS 2013年度  
ビジネスプロセス研究会  
分科会A 成果報告 補足資料

2014年4月24日

日程	目的	研究会	分科会
5月20日(月) 16:00-18:00	問題点/論点の洗い出し	<ul style="list-style-type: none"> <li>全体説明</li> <li>前年度の活動成果の共有</li> </ul>	個別活動(80分程度) <ul style="list-style-type: none"> <li>自己紹介&amp;所属する分科会の決定</li> </ul>
メールベース	合宿向け準備	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>前年度成果の理解</li> <li>研究テーマ絞り込みのための現状整理</li> </ul>
6月14日(金) ~15日(土)	研究テーマ詳細決定 &活動計画立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>分科会間情報交流 ⇒合宿成果発表(90分程度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題点/論点の可視化</li> <li>問題点/論点の絞り込み</li> <li>活動計画作成</li> </ul>
7月24日(水)	真因特定に向けた検討	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>テーマの決定</li> <li>活動方針決定</li> </ul>
8月26日(月) 16:00-18:00	真因特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例交換①(20分程度)</li> <li>分科会間情報交流(20分程度)</li> </ul>	個別活動(80分程度) <ul style="list-style-type: none"> <li>問題点/論点の深堀り</li> </ul>
9月18日(水) 15:00-17:00	対策立案に向けた検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例発表</li> </ul>	個別活動 <ul style="list-style-type: none"> <li>テーマの深堀、意識合わせ</li> </ul>
10月28日(月) 16:00-18:00	対策立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例交換②(20分程度)</li> <li>分科会間情報交流(20分程度)</li> </ul>	個別活動(80分程度) <ul style="list-style-type: none"> <li>真因に対する方向性、方針を決める</li> </ul>
11月29日(金) 15:00-18:00	対策検証に向けた検討	—	個別活動 <ul style="list-style-type: none"> <li>テーマの深堀、意識合わせ</li> </ul>
12月19日(木) 15:00-18:00	対策検証に向けた検討	—	個別活動 <ul style="list-style-type: none"> <li>テーマの深堀、意識合わせ</li> </ul>
1月8日(水) 16:00-18:00	対策検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例交換③(20分程度)</li> <li>分科会間情報交流(20分程度)</li> </ul>	個別活動(80分程度) <ul style="list-style-type: none"> <li>方向性、方針に対する具体的な解決策</li> </ul>
1月27日(月) 15:00-18:00	成果報告向け準備	—	個別活動 <ul style="list-style-type: none"> <li>成果物イメージ検討&amp;分担</li> </ul>
2月14日(金)	成果報告向け準備	—	個別活動 <b>雪のため中止</b>
2月26日(水) 16:00-18:00	成果報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>分科会間情報交流</li> <li>(分科会の成果報告会)</li> </ul>	—

## 2. 課題抽出 事前アンケートより

11

全体把握をするための人材がない。また育成したい

適用業務・既存システム全体を把握している人材がいなくなっている

構想立案におけるスキルや考え方、考慮すべきポイント等の知見が不十分

属人化

ベンダー任せ

システム部  
人員育成

大テーマ案 A  
業務とシステムを全体把握するための人材育成ならびに情シ組織体系の見直し  
(昨年度検討テーマの深掘り or 別の切り口からの検討)

実際は密接に関連

システムが個別最適となっている。最適化したい。

個別最適となっている

全体最適化のヒントを得たい

検討内容の最適化

大テーマ案 B  
業務とシステムのプロセス全体を把握・分析するデザイン技法の検討  
→各社事例を使用した体系化(昨年度検討)  
→一般的手法の体系化と各社への適用手法など

超上流工程の実践的手法を習得したい

BPモデリング方法論、BPアジャイル開発実践論、BPMオープンソースツール利用ノウハウ

業務改革・業務改善に繋がるような考え方・手法等勉強させて頂きたい

全体最適な施策への実践的な手法やノウハウ

ノウハウの取得

超上流工程における効果的な進め方を研究し、より投資効果のある戦略課題の実現

業務にて実践できるスキルを体得したい

施策要求を早期具体化したい

超上流の実践的手法の取得

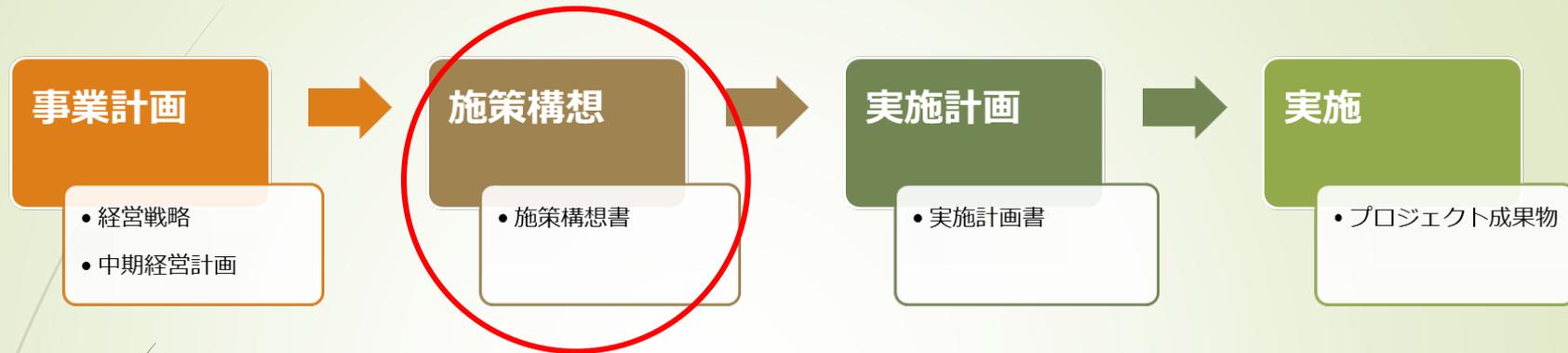
超上流工程においてある程度ユーザー要望事項を踏まえた施策構想をまとめる手法の習得

テーマ案 C  
...その他、こういったことを研究テーマとしたいということがあれば合宿までにお考えください。

### 3. 研究テーマ選定

12

超上流 = 施策構想 と仮定して研究テーマを絞り込み



業務改革  
業務システムリプレース  
ERP導入  
クラウド化  
・  
・  
・

# 現行業務プロセスの可視化手法

13

可視化手法	概要	表記方法	メリット
BPNM2.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上流工程から下流工程まで全てを対象とするプロセスの初期ドラフトを作成するビジネスアナリスト、プロセスの実行に関わる技術実装に責任を持つ IT 技術者、さらにそれらのプロセスを管理しモニターする業務担当まで対象とする。</li> <li>・世界標準の手法(規格)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4つの要素で構成される</li> <li>・フローオブジェクト (Flow Object)</li> <li>・接続オブジェクト (Connecting Object)</li> <li>・スイムレーン (Swimlane)</li> <li>・成果物 (Artifact)</li> </ul> <p>図形要素を体系化して基本要素とさらに詳細なバリエーションで構成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務モデリングからシステムまでの一貫した手法</li> <li>・分かりやすくシンプルであり、ビジネスプロセス固有の相反する複雑性も同時に表現できる。(単純なビジネスプロセスモデルの作成メカニズムでありながら、ビジネスプロセス固有の複雑性をも取り扱える。)</li> </ul>
UML	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オブジェクト指向のソフトウェア開発におけるプログラム設計図の統一表記法。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造図・振る舞い図に分類される。13種類の図で構成される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソフトウェア開発に有効 (オブジェクト指向の開発)</li> </ul>
WFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム開発の際、業務・システムが処理を担当する組織・場所・順序などを明確にするため利用される。(人間的な要素と情報および機械的な要素の接点を明らかにし、手作業とコンピュータでの処理の範囲を明確にする)</li> <li>・日本政府独自記法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・縦軸方向に機能、横軸方向に機能を実行する主体を記載する。</li> <li>・手作業とコンピュータ化されている作業を明確にする</li> <li>・人的処理とシステム間や異なるシステムの間インターフェースを明確にする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人間的な要素と情報および機械的な要素の接点を明らかにできる。</li> </ul>
IDEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業活動の様々な特性を、簡明かつ正確に分析し、伝達する手法であり、図表化の技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IDEF0は、製造プロセスや事業プロセスを、機能と物(物体・情報・人・金銭などを含む)の関連で捉え、ボックスと矢印線を用い、階層的に記述する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IDEF0は、一つの作業を「機能(処理)」「入力」「出力」「制御」「機構」という五つの要素に分解してし、必要な詳しさ、粗さで分析できるところが特徴である。</li> </ul>
独自	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自ルール、ツールにて、必要な範囲、必要な粒度で表記する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ツール、表記方法は千差万別。(プロジェクト等にて共通ルールが存在する場合もあり)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な範囲、粒度で作成できるため作成時間が少ない。</li> </ul>

# ビジネスプロセス研究会 分科会B



成果報告

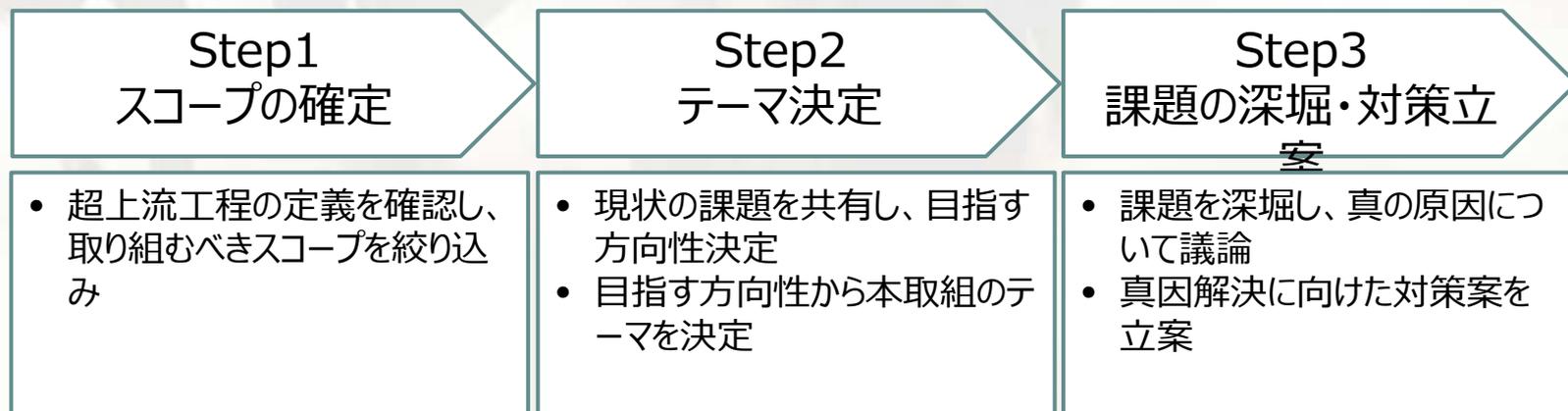


Apr. 24<sup>th</sup> 2014

# 検討のアプローチ

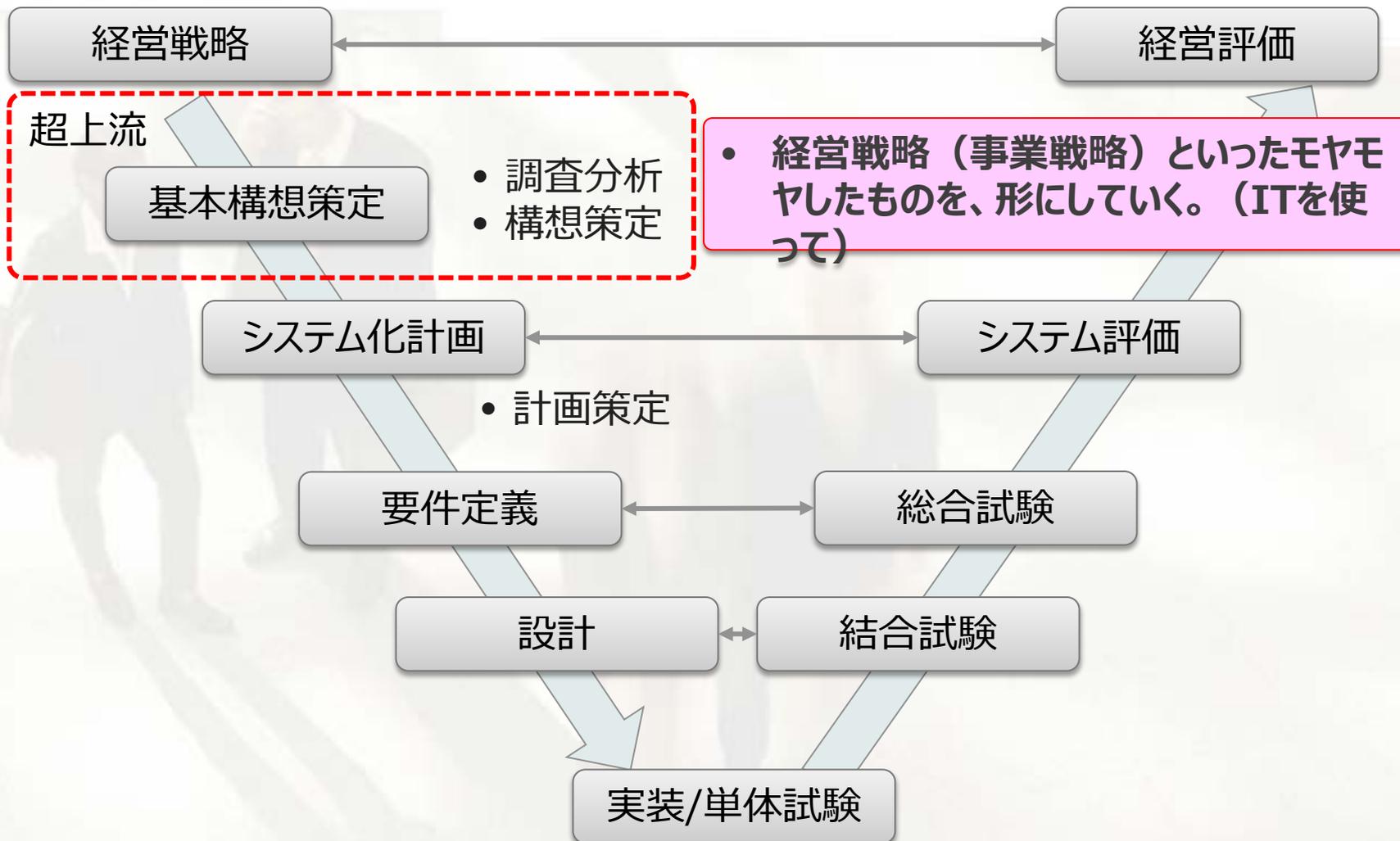
-分科会B Key Word-

戦略実行にたいしてタイムリーに対応するために、システム部門が推進すべき有効な取組の検討



対策立案に向けて、3ステップで検討を進めた

# 超上流工程の定義



超上流工程において、システム部門が抱える課題を深堀していく

# 超上流工程における現状/目指す方向性



現状	目指す方向性	これまでの取組事例 (深堀に向けた観点)
<ul style="list-style-type: none"> <li>システム側は受け身になっている。言われた事しかできない</li> <li>システム部門は<b>全社を見ることが</b>できる<b>唯一の部門</b>であるが、それを活かしてきれていない</li> <li>IT部門に業務の知識が足りない（人事異動の問題）</li> <li>逆に事業部門にはITに詳しい人がいない</li> <li>経営者との接点が少なく、戦略部分に関わりを持ってない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT側からビジネス側へアプローチしていく</li> <li><b>経営戦略にITが貢献することで、地位向上を目指す</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経営側から声がかかる</li> <li>✓ 相談される</li> <li>✓ 数値的な結果を出す</li> </ul> </li> <li>IT側から口を出せる（意見を言いやすくなる）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT主導によるロードマップ作成           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ まずは小さな成果を積み重ねていき、認めてもらう</li> </ul> </li> <li>エンタープライズアーキテクチャ（Application/Business層）のアプローチ</li> <li>経営戦略をBreakDownしていく中で、IT側がかかわっていく</li> </ul>



**経営戦略/事業戦略にITが貢献するための取組**

- 経営/事業戦略に対しITが貢献する（Needs）
- IT戦略からのアプローチ（Seeds）

# 真因および対策

Step1  
スコープの確定

Step2  
テーマ決定

Step3  
課題の深堀・対策立案

テーマ

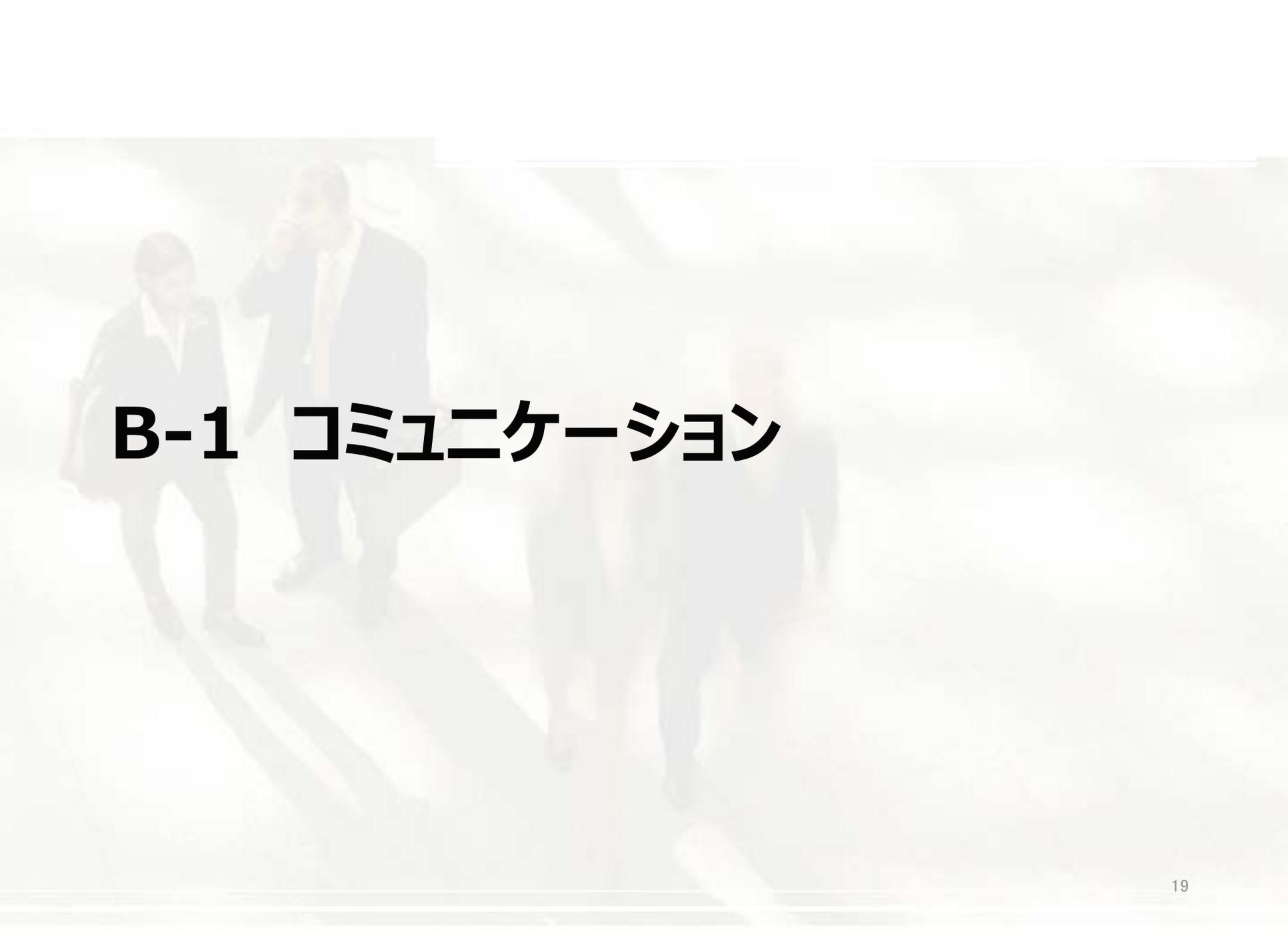
経営戦略/事業戦略にITが貢献するための取組を、具体的課題を元に検討する

- 経営/事業戦略に対しITが貢献する(Needs)
- IT戦略からのアプローチ(Seeds)

課題	課題詳細	真因	対策	成果物 (案)
①コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 対経営層</li> <li>• 対業務部門 (利用部門)</li> <li>• 経営層の意識が低い</li> <li>• IT部門の立ち位置が低い</li> <li>• 業務を知らない</li> <li>• アピールが足りない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営層に対してどうITが貢献するのか？が分かっていない。</li> <li>• どうやって貢献して欲しい情報を引き出すか？が分かっていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 貢献して欲しい情報を引き出すための情報を可視化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニケーション力評価シート</li> <li>• ITロードマップ雛形</li> </ul>
②方針 (技術方針)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT部門の方針が無い</li> <li>• 立てたとしても場当たり的になってしまう</li> <li>• IT部門が技術についていくのが大変で、目利きができない</li> <li>• 新しいソリューションを導入、苦労している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 方針の立て方が分からない</li> <li>• 選択と集中が出来ておらず、情報システム部門としてキャッチアップする分野を絞れていない</li> <li>• 自社の方針立案における成熟度を把握していない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 検討プロセスに沿って自社の成熟度を可視化、評価し、方針を立てる</li> <li>• 特に方針を立てるまでの可視化、評価手順を整備する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 方針検討プロセス</li> <li>• 評価シナリオ</li> </ul>
③外的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グローバル化</li> <li>• M&amp;Aによるシステム統合 =&gt; マスタ統合 etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外的要因に対して柔軟に対応できるITが実現できていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 変化に対応できる標準的なアーキテクチャを策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ②のテクノロジーと同じ (仮)</li> </ul>

B-1

B-2

A blurred background image showing several business professionals in a hallway. A man in a suit is talking on a mobile phone, and a woman is carrying a briefcase. The scene is brightly lit and out of focus.

# B-1 コミュニケーション

# 課題と対策



円滑なコミュニケーションを取るには？

定期的に必要な情報を収集しコミュニケーションを取ることが必要  
コミュニケーションプロセス例 参照



提案のために必要な情報とは？

横串を通した戦略に結び  
つけた全体ITマップを共有

利益に貢献していることを  
アピールし効果を共有

どの分野にどれだけ投資さ  
れているか共有



本当にこれで貢献できるのか？

経営層が望んでいることが分からな  
いと的が絞れない

経営層がIT部門に貢献して欲しいことを引き出す

引き出すためにも、経営層にITに関する情報を  
提供することが必要

**【対策】提供情報を可視化しコミュニケーションのレベルを上げる**

## 提供情報を可視化しコミュニケーションのレベルを上げる

現状分析

提案内容検討

経営層への提案

### 【可視化すべき内容】

- 自社分析
  - 収益性・コスト削減効果
  - 投資対効果
  - 業務プロセス
  - ITロードマップ
- 他社分析
  - IT投資額
  - IT利用サービス
  - 利用技術
- ◎ 第三者評価
  - 業務の非効率性
  - IT化推進度

# 可視化し提供すべき情報とは？(1/2)

Step1  
スコープの確定

Step2  
テーマ決定

Step3  
課題の深堀・対策立案

## 各社事例

No.	分類	項目	共有の目的	ツール
1	ITビジョン・方向性	中長期のIT戦略	IT投資はコスト削減に繋げて考えられることが多いが、コスト削減自体は限界もあり、永続的な企業成長を支えるための、しっかりとした将来像を持ったIT貢献を経営層にも分かりやすく明示する。例えば、売上向上を狙うならばそれを支える拡張性をもった基盤が必要であり、その基盤を今から準備する必要があることなど。	ITロードマップ
2	ITビジョン・方向性	ライセンス・利用ソフトウェア状況	MSのCALで、圧迫しているライセンス料の状況。⇒コスト削減提案へ。保守切れの時期や置き換えの時期などを共有する。	
3	ITビジョン・方向性	システム	既に、現在計画されているシステム化計画のマップ。	ITロードマップ
4	ITビジョン・方向性	予定されているシステム化計画	年度単位の実行案件一覧、予算。	年度別案件予定一覧
5	現状分析	障害発生状況	主要な障害を報告し、原因・対応策を報告する。 システムの安定稼働、サービスの品質改善の状況を経営層に認識してもらう。	
6	現状分析	システム運用状況	問い合わせ件数推移などから、システムの運用状況を認識してもらう。システム導入後の利用状況を可視化する。	
7	改善提案	業務プロセスにまで踏み込んだ提案	業務に合わせて何でもシステム化するのではなく、業務プロセスの見直しにまで入っていく。無駄なシステムを作らない。人を使うところは使う。目先として現状会社がどのような状況でまた、どのような課題があるかをできるだけ“現場目線”で表し、それらIT活用による解決策の(案)を提示する。先ずは大上段に構えた話しではなく現場目線で課題を出し、IT部門がどれだけ即効性のある貢献が可能かを認識してもらう。	
8	改善提案	新しい発想(イノベーション)・着眼点による提案	経営者は新しいものが好き。チャレンジさせてくれる経営者であれば、スモールスタートでもチャレンジする提案を。Tool、道具、技術を使った提案。そもそも経営層がITの知識を持っていることは少ない。勉強会を開催するなど、知識を与えれば、経営層自らが活用の想像もできる可能性あり。ただし、技術を説明するだけではダメで、社内業務へ適用可能性を匂わせる実際の活用事例、効果なども併せて紹介することが必要。ITベンダーの役員クラスにプレゼンしてもらうのも効果的。	勉強会
9	改善提案	社内好事例	IT利用による好事例を全社展開して、コスト削減や売り上げ拡大の提案を行う。(部門横断で俯瞰できるIT部門だからこそできる)	
10	現状分析	第三者評価	第三者のコンサルなどに、システムではなく自社の業務の非効率な面を診断してもらう。実施前に合意は必要だが、かなり効果は大きかった(当社実績)。かなりダメ出しをもらえるはずなので、経営者として、何が問題なのかを明確に認識してもらうことができる。 また、システム化の推進度の診断もやってみたら自己分析ができ効果があるのではないかと思います	コンサルの診断

# 可視化し提供すべき情報とは？ (2/2)

Step1  
スコープの確定

Step2  
テーマ決定

Step3  
課題の深堀・対策立案

## 各社事例

No.	分類	項目	共有の目的	ツール
11	現状分析	SWOT分析	自社の強み、弱みを業務、IT面でプロットする。	SWOT分析
12	現状分析	IT化率	自社・自グループ内のIT導入レベルの可視化。 WEBメールやDWH等の技術導入など	B2グループの 成果物
13	現状分析	稼働システム状況	現在、どれだけのシステムが稼働しているのかを可視化する。 開発中の仕組み。今後稼働予定・廃棄予定の仕組みの可視化。	システムマップ
14	進捗	大型プロジェクトの進捗状況確認	主要プロジェクトの進捗状況報告。	
15	進捗	ITイベント、トピックス	システム本番化、IT関連のイベントのカレンダーの共有。 保守案件の取組状況	
16	その他	グループ会社IT活用状況	もし親企業がある場合は、グループ会社としてどれほど親企業へ貢献できるかも経営層としては気にするポイントとなる。また大きなIT投資は親会社の承認も必要であり、あまり身の丈に合わないIT提案をしてもそれは逆効果となる。グループ内各社と比較しても過剰な投資(あまりに革新的なIT環境)ではなく、かつITで十分な貢献ができることを明示する。グループ会社で共有すべきシステムの展開状況や、セキュリティ管理状況などを可視化する。	
17	他社事例	同業他社での最新技術を使った事例	他社で導入している最新技術・サービスを自社でも導入していく。(同業他社に遅れを取らない) 社内適用シーンの提案があればベスト。	同業他社サービス比較表
18	他社事例	他社との差別化	同業他社と比較し、一歩も二歩も先を行く革新的なIT環境の必要性を提示する。情報武装による先進企業となることで単なる収益向上だけではなく、企業風土の改革や企業イメージの刷新などの効果も分かりやすくアピールする。経営層は例えITに対する認識が低い場合であっても、他社より上を行くことを提示されれば本腰を入れた意見を引き出すことが可能な場合もある。	同業他社サービス比較表
19	投資効果	収益性・コスト削減効果	現状課題を可視化し、どこにどれだけコストが掛かっているか。そのコスト抑制により戦略投資をする事で収益アップを見込む。等の削減だけでなく、成長に繋がるアピールを。 情報処理コスト一覧の可視化	
20	投資効果	導入後の効果実績	システム導入後のコスト削減、収益増効果の実績。見込んだ効果が出ているかを報告する。実際に得られた利益まで言うべき。	
21	投資効果	投資時のデメリット情報	IT投資の際に、正しく制約・制限に関する情報を可視化・報告する。 構築後にかかるコストなど正しく報告されていないケースが多い。	IT投資審査

# 対策に向けた取り組み

Step1  
スコープの確定

Step2  
テーマ決定

Step3  
課題の深堀・対策立案

## 提供情報を可視化しコミュニケーションのレベルを上げる

### 現状分析

#### 【可視化すべき内容】

- 自社分析
  - 収益性・コスト削減効果
  - 投資対効果
  - 業務プロセス
  - ITロードマップ
- 他社分析
  - IT投資額
  - IT利用サービス
  - 利用技術
- ◎ 第三者評価
  - 業務の非効率性
  - IT化推進度

### 提案内容検討

#### 【提案の視点】

- 部分最適 < 全体最適
- 現状 < 将来を見据えた物を含む
- IT/非IT（業務プロセス）

### 経営層への提案

#### 【会議体】

- 受動的 < 能動的
- 不定期 < 定期

#### （会議体例）

- 業務プロセス改革戦略会議
- システム戦略会議
- IT戦略会議

皆様の会社はできていますか？

# コミュニケーション成熟度Map

Step1  
スコープの確定

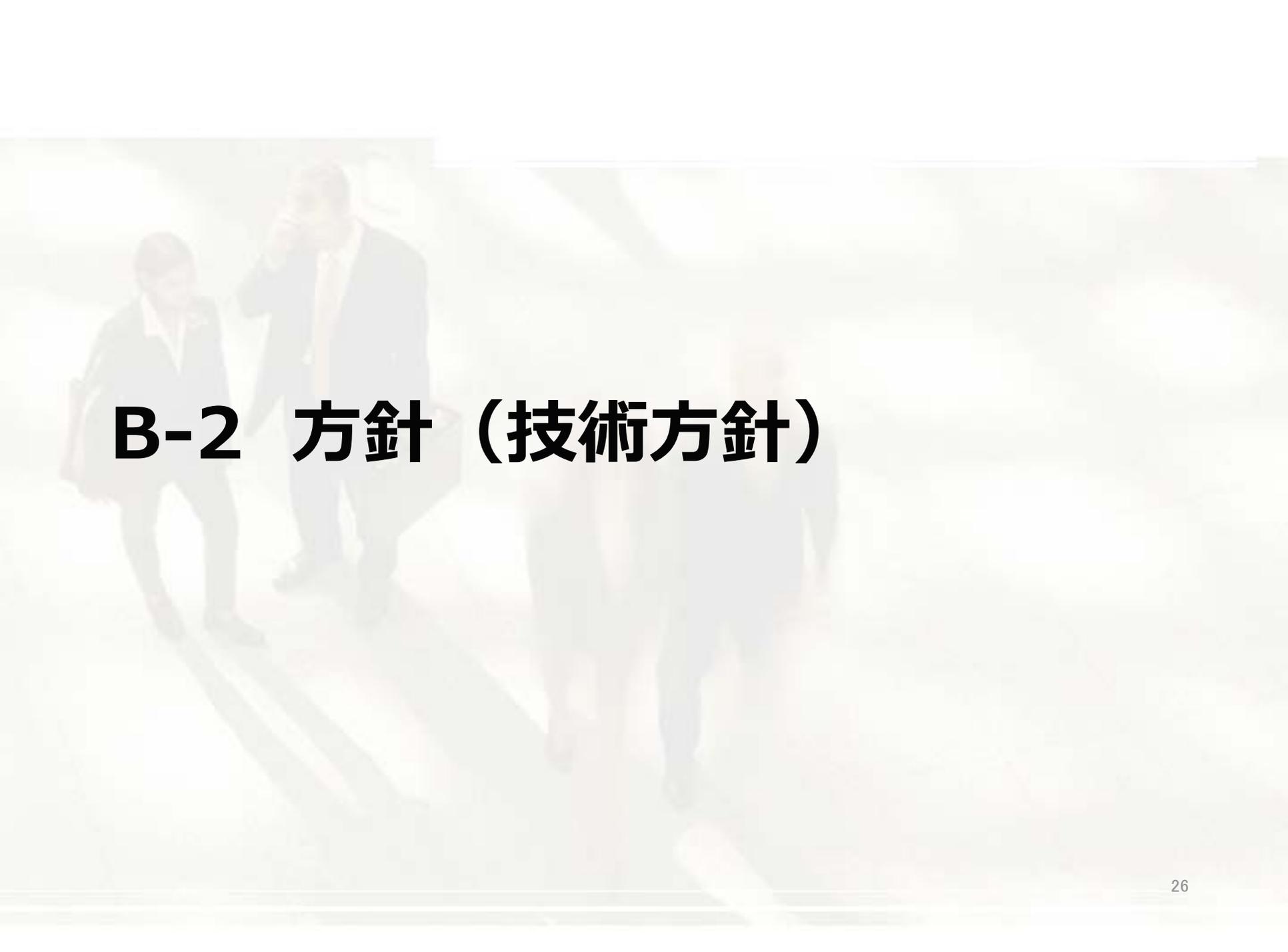
Step2  
テーマ決定

Step3  
課題の深堀・対策立案

## 社内のコミュニケーションの状況を分析するツール

	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
現状分析	実施せず	自社分析:○(不定期) 他社分析:× 第三者評価:×	自社分析:○(定期) 他社分析:× 第三者評価:×	自社分析:○ 他社分析:○ 第三者評価:×	自社分析:○ 他社分析:○ 第三者評価:○
経営層に対してのコミュニケーション手法	実施せず (呼ばれたら行く)	会議内容:報告 頻度:不定期	会議内容:報告 頻度:定期	会議内容:提案 頻度:不定期	会議内容:提案 頻度:定期
経営層に対しての提案姿勢	実施せず	受動的な提案	受動的な提案 付加価値を付ける	能動的な提案 (不定期)	能動的な提案 (定期)
経営層に対しての提案内容 【将来的な視点】 環境変化・技術導入など	言われたまま	現時点を基にした個別 最適	将来的な視点を持った 個別最適	現時点を基にした全体 最適	将来的な視点を持った 全体最適

Sample

A blurred background image showing several business professionals in a hallway. A man in a suit is talking on a mobile phone, and a woman is walking towards him. The scene is out of focus, emphasizing the text overlay.

## **B-2 方針（技術方針）**

# 【成果物①】方針(技術方針)検討プロセス

Step1  
スコープの確定

Step2  
テーマ決定

Step3  
課題の深堀・対策立案

- 企業が適切な方針を策定するためのプロセスを回していくことが重要

プロセス	可視化	評価	戦略立案	実行・見直し
目的 実施概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•現状資産を棚卸</li> <li>•<b>フレームワークを使って技術要素を整理</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•強み/弱みの把握</li> <li>•<b>評価シナリオ</b>の適用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•技術戦略の立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•技術開発実施</li> </ul>
Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>•TRM等のFW</li> <li>•業務一覧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•FW (更新版)</li> <li>•<b>評価シナリオ (評価観点表)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•技術評価結果</li> <li>•経営方針、事業方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•技術戦略</li> </ul>
Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>•FW (更新版)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•技術評価結果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•技術戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•技術戦略 (更新)</li> </ul>
情報 (取得可能な情報)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•参照モデル</li> <li>•自社技術</li> <li>•ライフサイクル</li> <li>•コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•自社の弱み/強み</li> <li>•成熟度</li> <li>•リソース有無</li> <li>•陳腐化し易い所</li> <li>•他社との関係</li> <li>•ベンダーとの関係</li> <li>•フォーカスポイント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•技術方針                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 新技術への対応</li> <li>✓ 集約・延命・刷新</li> <li>✓ アウトソース</li> <li>✓ <b>技術方針</b></li> </ul> </li> <li>•プロジェクト計画                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビジネス側とのアライアンス</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•実行結果</li> </ul>
備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>•TRMはMETI (経産省) のモデルが参考となる</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>•見直しは各PJ後/期末/年度等</li> <li>•開発標準への組み込みも検討</li> </ul>

FY 2013 Scope

# 【成果物②-1】評価シナリオ –成熟度Map



- 企業の技術戦略の成熟度を評価し、成熟度の向上を目指す

- X Current
- X Future

		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
技術計画		なし	作成されるが、更新されない	更新プロセスを整備	実際に更新されている	経営戦略を取込
プロセス	標準整備	なし	限られた領域で整備 プロジェクト単位	幅広い領域で整備	経営戦略を取込	技術動向を取込
	実機検証 (POC)	実施せず	限られた領域で実施	幅広い領域で実施	検証結果を活用	経営戦略を取り込んで実施
	IT技術統制 (技術観点)	実施せず	実施するが、場当たり的、人依存	技術観点の技術統制ルールが存在	全社に浸透	定期的に見直しが行われている
	投資管理 (技術観点)	実施せず	実施するが、場当たり的、人依存	技術観点の投資管理ルールが存在	全社に浸透	定期的に見直しが行われている
人材・スキル育成	存在せず	プロジェクト単位で育成目標が存在	全社の育成ルールが存在	全社の人材・スキル情報を把握	目標に従い、人材・スキル開発を実施	

Sample

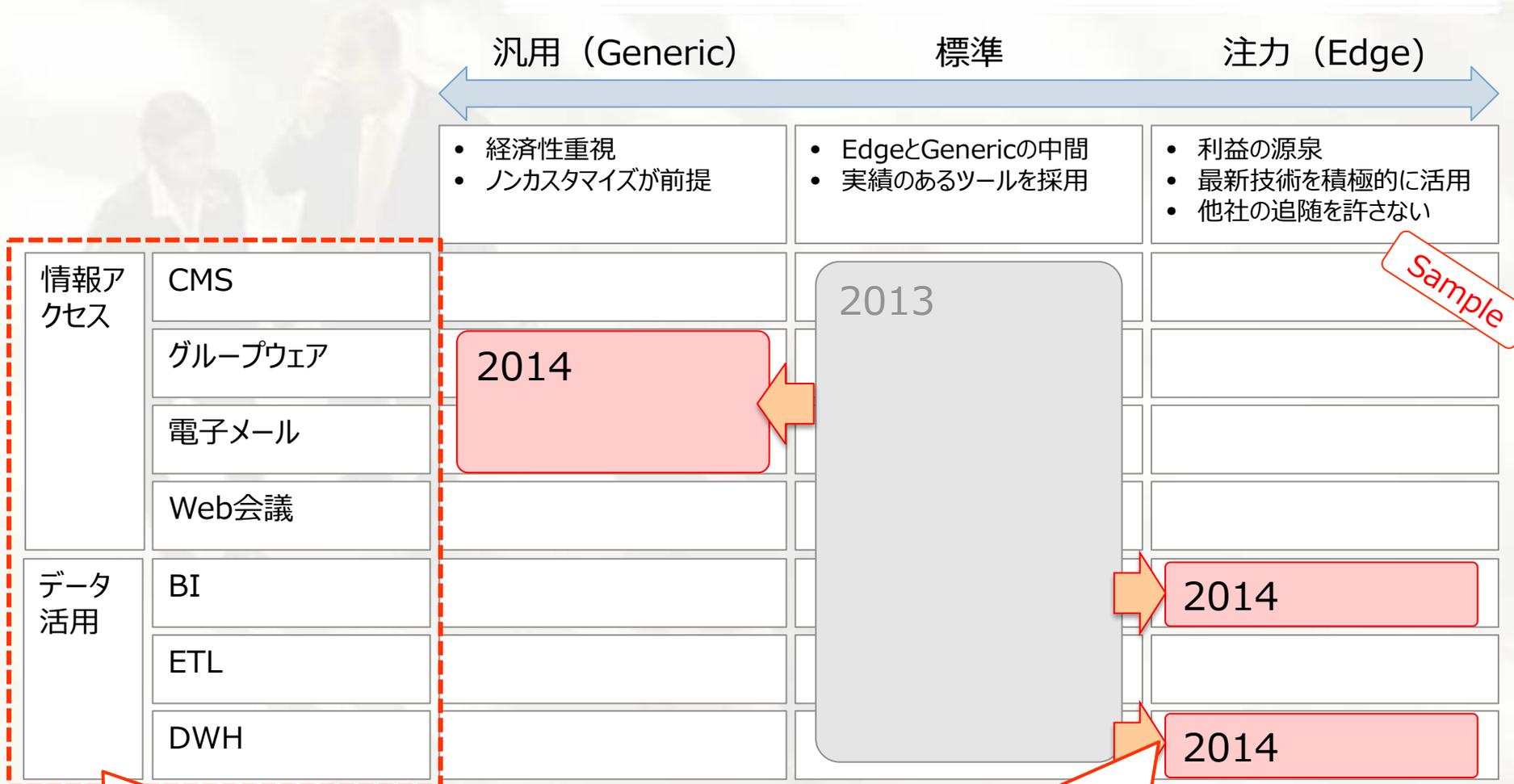
# 【成果物②-2】評価シナリオ - 戦略Map-

Step1  
スコープの確定

Step2  
テーマ決定

Step3  
課題の深堀・対策立案

- 自社の技術戦略をプロットし、進むべき方向性を把握する



- TRM等を参考に、技術要素もしくは、業務領域を並べる
- 必要に応じて粒度の大小を設定する

- 現在の戦略をプロットした上で、将来の戦略を記述する  
⇒GWとメールはもっと汎用的でもよいが、データ活用はもっと極めていく 等



# ビジネスプロセス研究会 分科会B

補足資料



Apr. 24<sup>th</sup> 2014

# 年間計画

日程	目的	研究会	分科会
5月20日（月） 16:00-18:00	問題点/論点の洗い出し	<ul style="list-style-type: none"> <li>•全体説明</li> <li>•前年度の活動成果の共有</li> </ul>	個別活動（80分程度） <ul style="list-style-type: none"> <li>•自己紹介&amp;所属する分科会の決定</li> </ul>
メールベース	合宿向け準備	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>•前年度成果の理解</li> <li>•研究テーマ絞り込みのための現状整理</li> </ul>
6/14（金） ～15（土）	研究テーマ詳細決定 &活動計画立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>•分科会間情報交流 ⇒合宿成果発表（90分程度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•問題点/論点の可視化/絞り込み</li> <li>•活動計画作成</li> </ul>
7/19（金） 16:00-18:00	真因特定に向けた検討	—	個別活動
8/26（月） 16:00-18:00	真因特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>•事例交換①（20分程度）</li> <li>•分科会間情報交流（20分程度）</li> </ul>	個別活動（80分程度） <ul style="list-style-type: none"> <li>•問題点/論点の深掘り</li> </ul>
9月30（月） 14:00-17:00	対策立案に向けた検討	—	個別活動
10/28（月） 16:00-18:00	対策立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>•事例交換②（20分程度）</li> <li>•分科会間情報交流（20分程度）</li> </ul>	個別活動（80分程度） <ul style="list-style-type: none"> <li>•真因に対する方向性、方針を決める</li> </ul>
12/9（月） 14:00-17:00	対策検証に向けた検討	—	個別活動
1/8（水） 16:00-18:00	対策検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>•事例交換③（20分程度）</li> <li>•分科会間情報交流（20分程度）</li> </ul>	個別活動（80分程度） <ul style="list-style-type: none"> <li>•方向性、方針に対する具体的な解決策（実務的手法、テンプレート）を見つける</li> </ul>
2/7（金） 14:00-18:00	成果報告向け準備	—	個別活動
2/26（水） 16:00-18:00	成果報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>•分科会間情報交流 （分科会の成果報告会）</li> </ul>	—

JUASの定例研究会に加え、個別検討会を複数回実施

# 【対策】検討の経緯

Step1  
スコープの確定

Step2  
テーマ決定

Step3  
課題の深堀・対策立案

＜Bチームのテーマ絞り込み後＞

経営戦略/事業戦略にITが貢献するための取組

- 経営/事業戦略に対しITが貢献する (Needs)
- IT戦略からのアプローチ (Seeds)

テーマに向けた課題

コミュニケーション

テクノロジー

外的要因

【課題】

貢献したくても上手くコミュニケーションが取れていない

誰とコミュニケーションすべき？

- 対経営層
- 対業務部門 (利用部門)

何故上手く取れない？

- 経営層の意識が低い
- IT部門の立ち位置が低い
- 業務を知らない
- アピールが足りない

経営戦略/事業戦略に対し

誰とコミュニケーションすべき？

- 対経営層

何故上手く取れない？

＜経営層は/が＞

- IT部門が何をしているか、何ができるか分からない
- そもそもITが良く分かっていない

＜IT部門は＞

- 経営層が何に興味があるか分からない

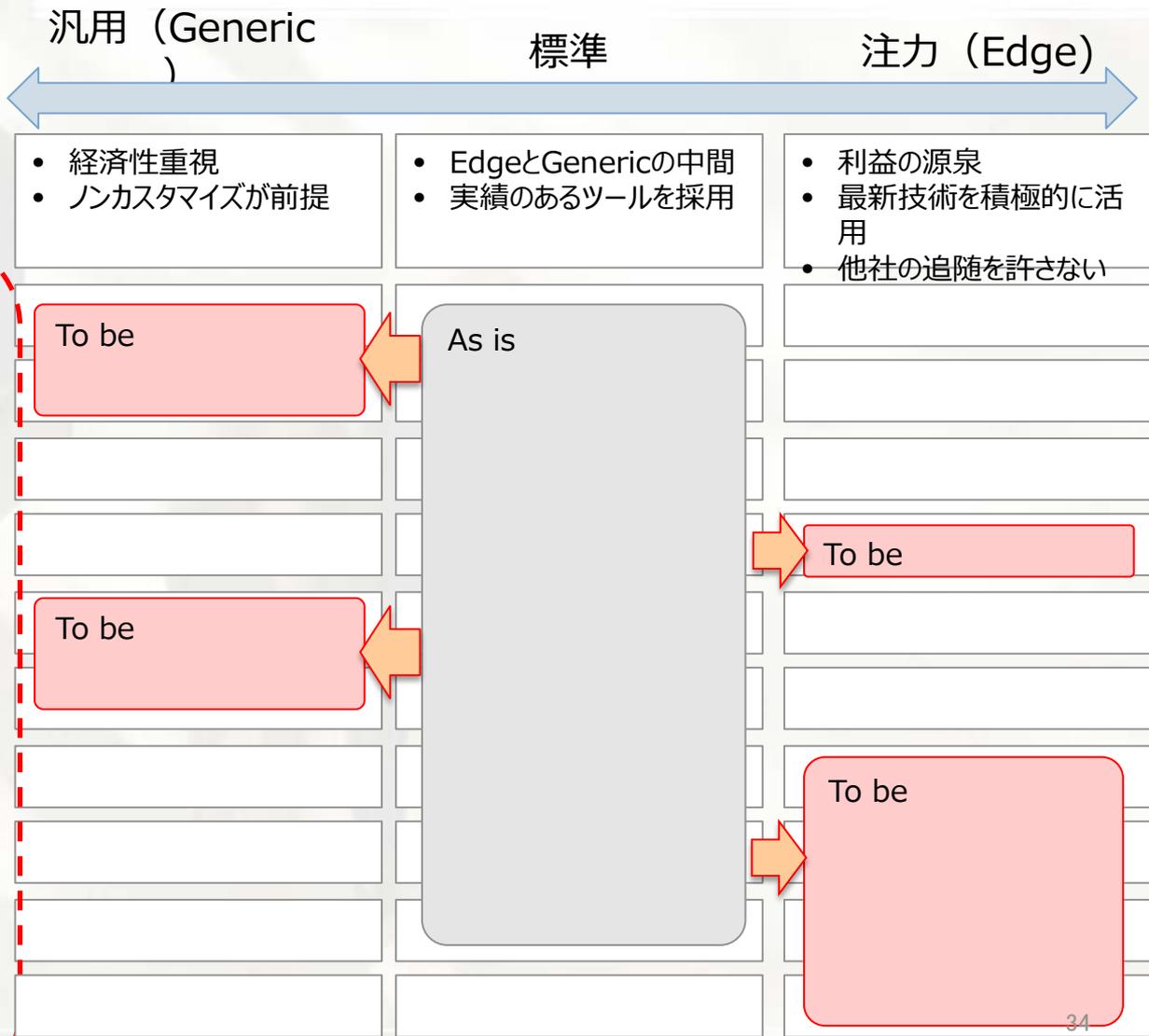
＜組織として＞

- IT部門と経営層との接点となる機会が無い
- ITと名がつく部門だとITのことに限定された仕事しか来ない
- IT部門がIT関連、システム構築の予算への権限を持っていない

# 【実例】評価シナリオ -戦略Map-



製造業 T社の場合



# 【実例】評価シナリオ - 戦略Map-

Step1  
スコープの確定

Step2  
テーマ決定

Step3  
課題の深堀・対策立案

製造業 T社の場合



- 経済性重視
- ノンカスタマイズが前提

- EdgeとGenericの中間
- 実績のあるツールを採用

- 利益の源泉
- 最新技術を積極的に活用
- 他社の追随を許さない

バックオフィス	経理・会計 (業務系)
	経理・会計 (分析系)
	総務・人事 (業務系)
	総務・人事 (タレントマネジメント・分析)
	購買 (トランザクション処理)
	購買 (データ分析・ソーシング)
業務系	研究
	開発
	製造・物流(業務系)
	製造・物流(SCM)
	販売

汎用 (Generic)	標準	注力 (Edge)	
To be	As is		
		To be	
To be			
		To be	
To be			
		To be	
			To be
			To be
To be			
			To be
		As is	

# 成果物の評価(持ち帰りアンケート)

Step1  
スコープの確定

Step2  
テーマ決定

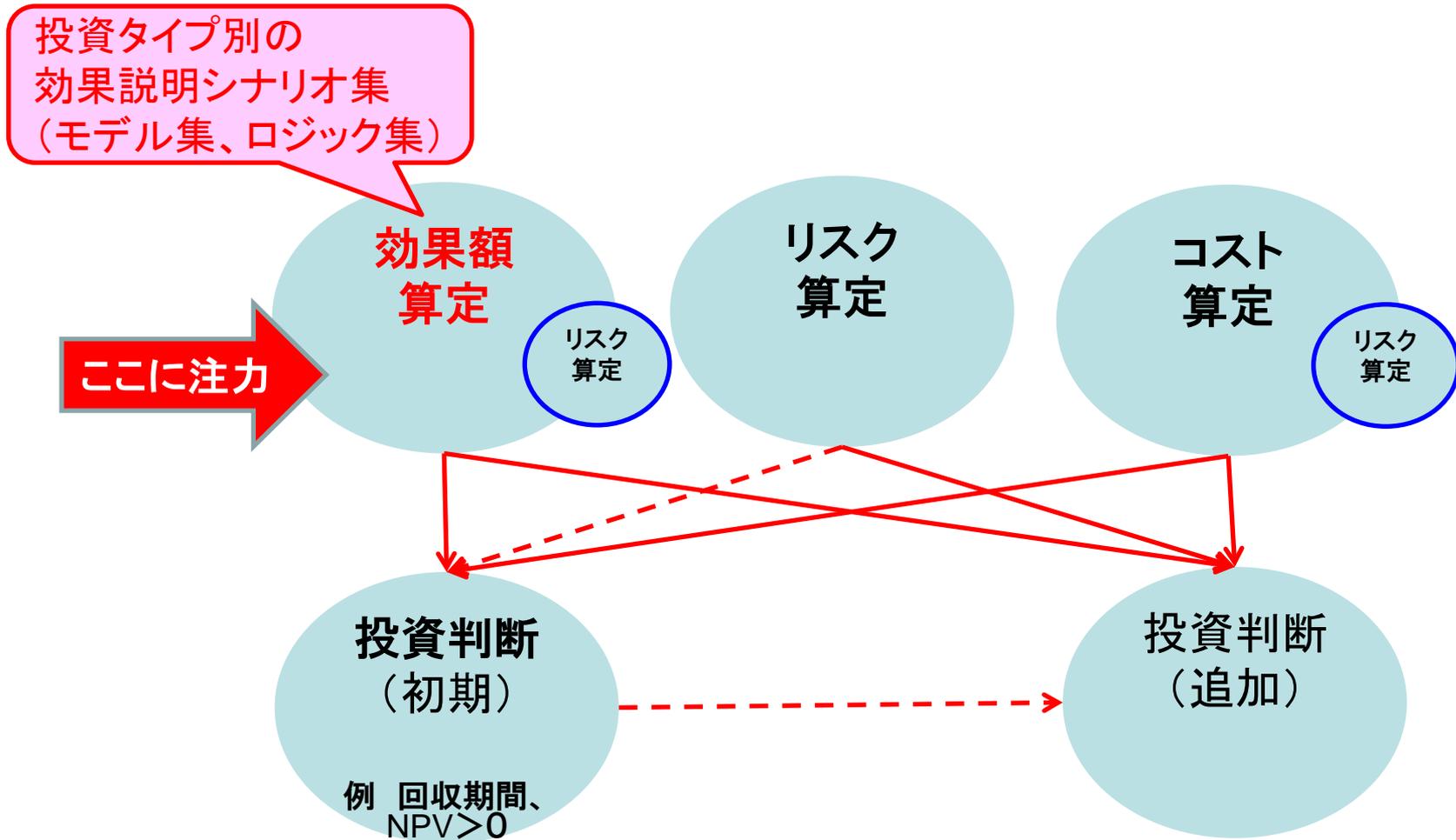
Step3  
課題の深堀・対策立案

- 方針は単純にGeneric/Edgeではなく、競合他社の状況を踏まえた上での相対評価とするとよいのではないか
  - 例えば、分析業務をEdgeにするといった場合、それが業界標準と比べて注力するのかが重要
- Edgeを採用する(Normal/Generic)ということはどういうことなのか、今後のプロジェクトだけではなく、育成、ユーザーとの関係、ベンダーとの関係、自組織の在り方にも関わってくる。そこまで踏み込むということが必要になってくる。ROIが出せればよいのでは
- 大方針(IT部の方針)との関係性はどうか。IT部門はどうありたいのか、どこを目指すのかという所を決めることで方針ややるべき事が出てくるのではないか

# ビジネスプロセス研究会 分科会C 成果報告

2014年4月24日

## What: 検討の枠組み



## How:効果説明シナリオ作成方針

- 「ゴール」「上位施策」は、経営陣が求めているものとする
- 4つの箱の主タイトルを、**キャッチー**なものとする
- 4つの箱の主タイトル間の関連性を、上から下(目的⇒主要手段の1つ)の観点で高める
- 主要手段は、原則1つだが、不足感がある場合は、2-3つ程度に増やす
- 各箱の主タイトルとこれを補足する具体的な事項(3つ程度)との関連性を高める
- 他社でも使えるようにある程度の汎用性を持たせるが、一般論になりすぎないようにする
- 「下位施策」「IT施策」の個別施策部分へKPIを明記する
  - 定量的な効果指標として明確に設定できるもののみ

# How:効果説明シナリオの枠組み

## (収益性投資の場合)

投資タイプ	新規事業への進出	新製品・製品高度化	製品の品質向上	増産・販売力強化	合理化/省力化
ゴール					
上位施策					
下位施策					
IT施策					

戦略マップ的な視点  
・財務  
・顧客  
・業務  
・リソース

メーカー系の一般的な投資タイプ

# How:効果説明シナリオの枠組み

(**非**収益性投資の場合)

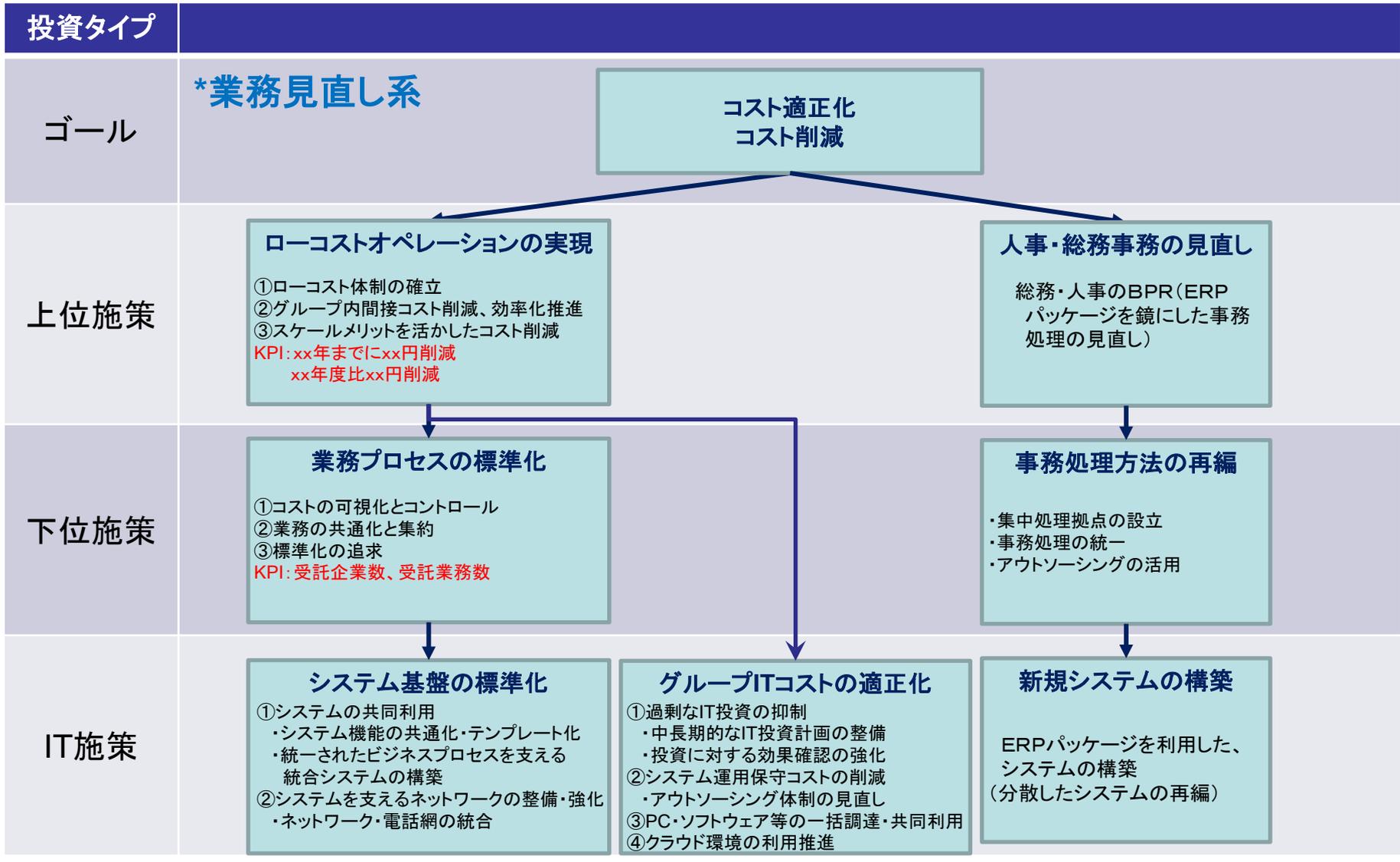
投資タイプ	研究開発	更新、維持/補修	設備の代替	環境関連(CSR)	セキュリティ対策
ゴール					
上位施策					
下位施策					
IT施策					

戦略マップ的な視点

- ・財務
- ・顧客
- ・業務
- ・リソース

メーカー系の一般的な投資タイプ

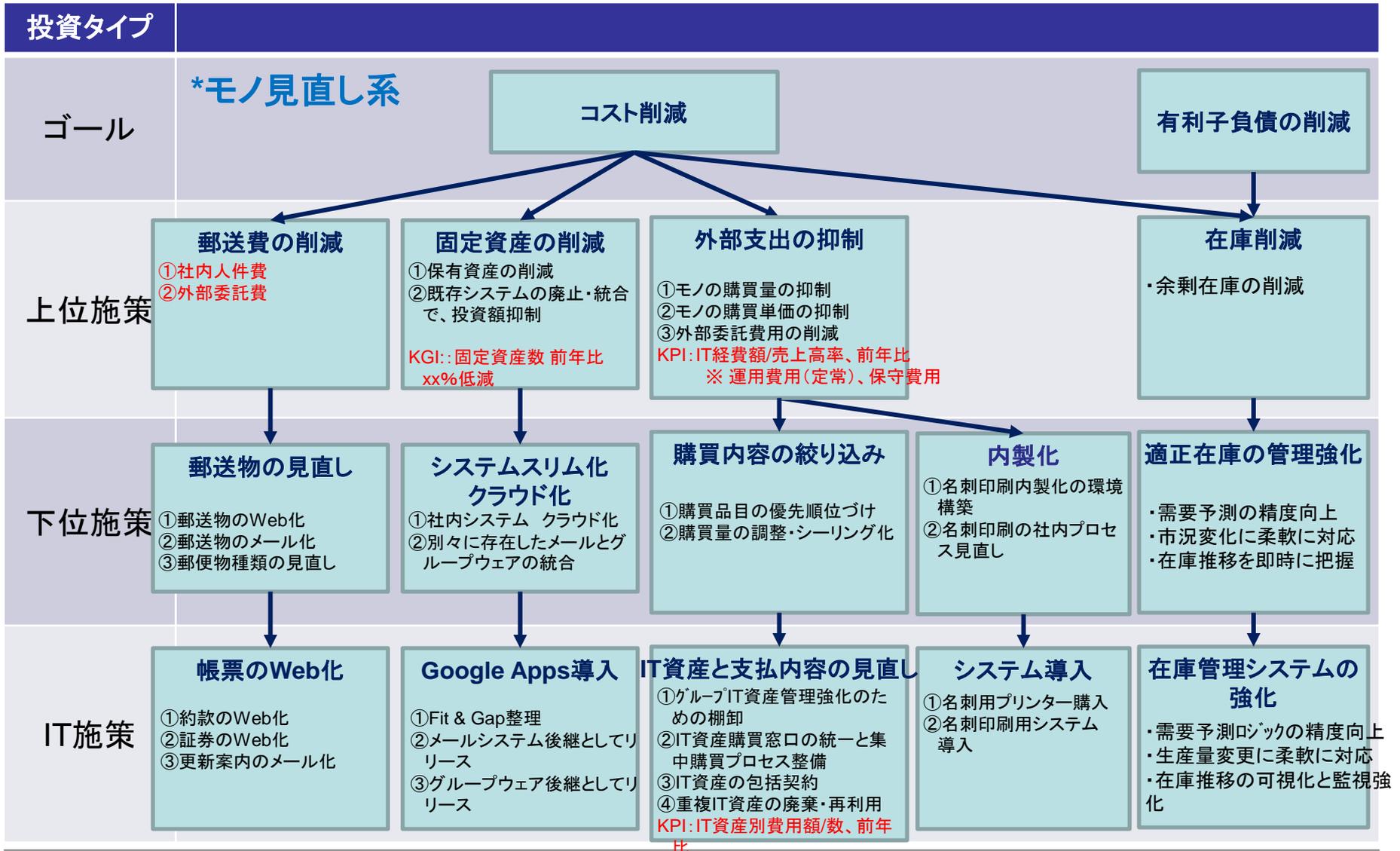
# So-What: 合理化/省力化 1of3



## 背景などのコメント

- グループ全体の構造改革、コスト改革の推進役となることが求められている。
    - 業務の標準化/多様な働き方に対応する最適な労務構成
    - 全体最適なグループ共有インフラ実現  
(長期的な視野で、グループコスト最適化に繋がるのであれば、先行投資も実施)
- ⇒どこにも負けない低コストでの業務遂行を目指す

# So-What: 合理化/省力化 2of3



背景などのコメント

- ・ 事業スピードへの対応の名の下に、各会社単体がIT調達を行ってきた。
- ・ SWライセンスやPCなど、一部の資産は集中購買や共通サービス化されているものの、十分ではない。
- ・ 全社取組みであるコスト削減PJを上手く活用して、IT資産の見直しを行い、キャッシュアウトの抑制を図る。

# So-What: 合理化/省力化 3of3

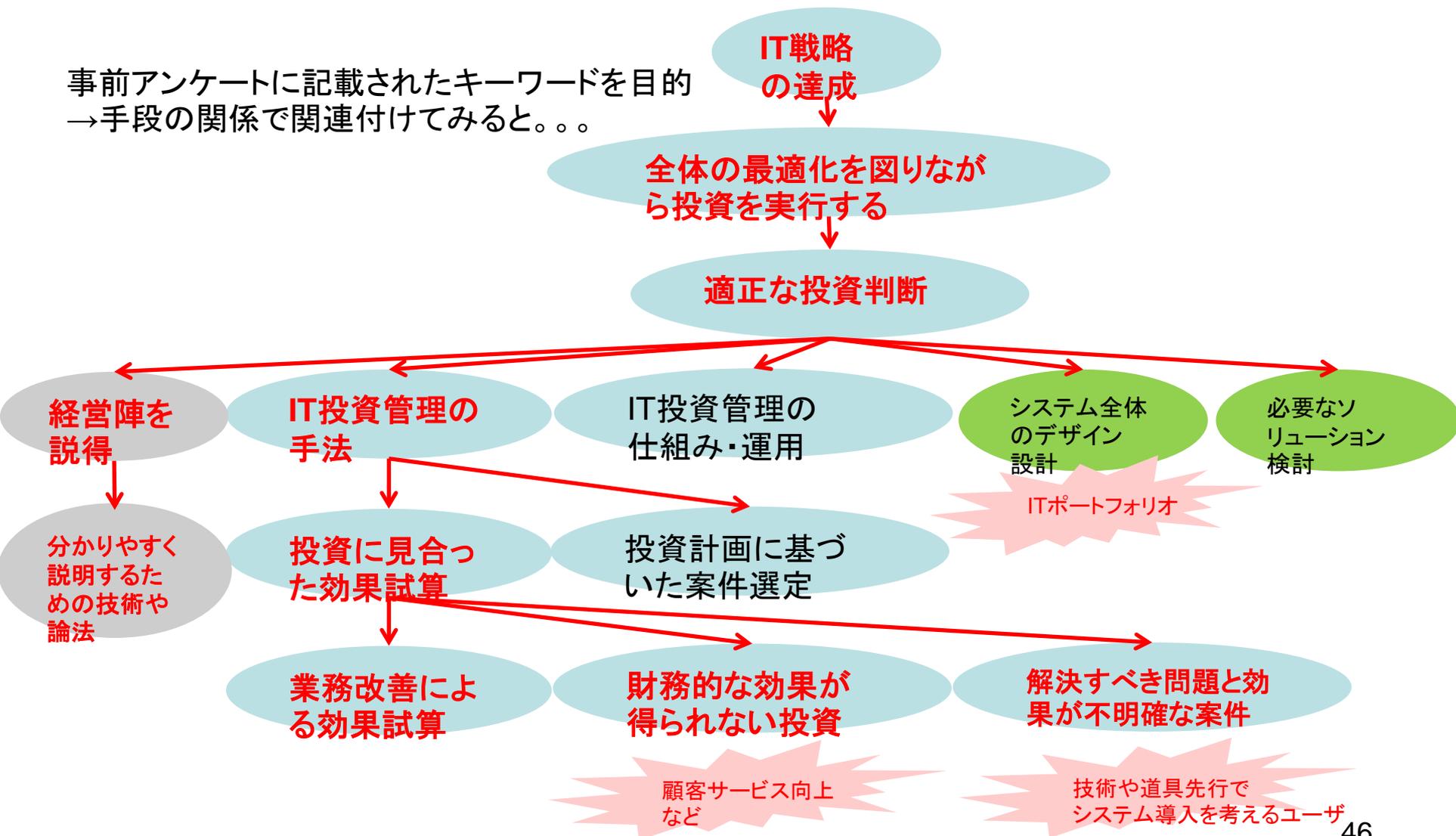
投資タイプ		
ゴール	<p>法令を遵守した 効率的なサービスの提供</p>	
上位施策	<p>拠点間での統一 したサービスの提供</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・法令・規程類の解釈プロセスの 共通化及びマニュアルの整備</li><li>・拠点間のサービス格差是正</li></ul>	
下位施策	<p>処理量の把握と 事務処理の統一</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・事務拠点の集約化(ロケーションフ リー)</li><li>・事務プロセスの共通化</li><li>・作業状況の工程・処理量の正確・迅速 な把握。</li></ul>	
IT施策	<p>新規システムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・webシステム(ロケーションフリーによる拠点処 理の平準化)</li><li>・帳票化によるイメージ処理書類の共有</li><li>・ワークフローシステム導入による工程管理での 作業の見える化</li><li>・ビジネスインテリジェンスツールの導入による各 種分析の実現</li></ul>	

# ビジネスプロセス研究会 分科会C 補足資料

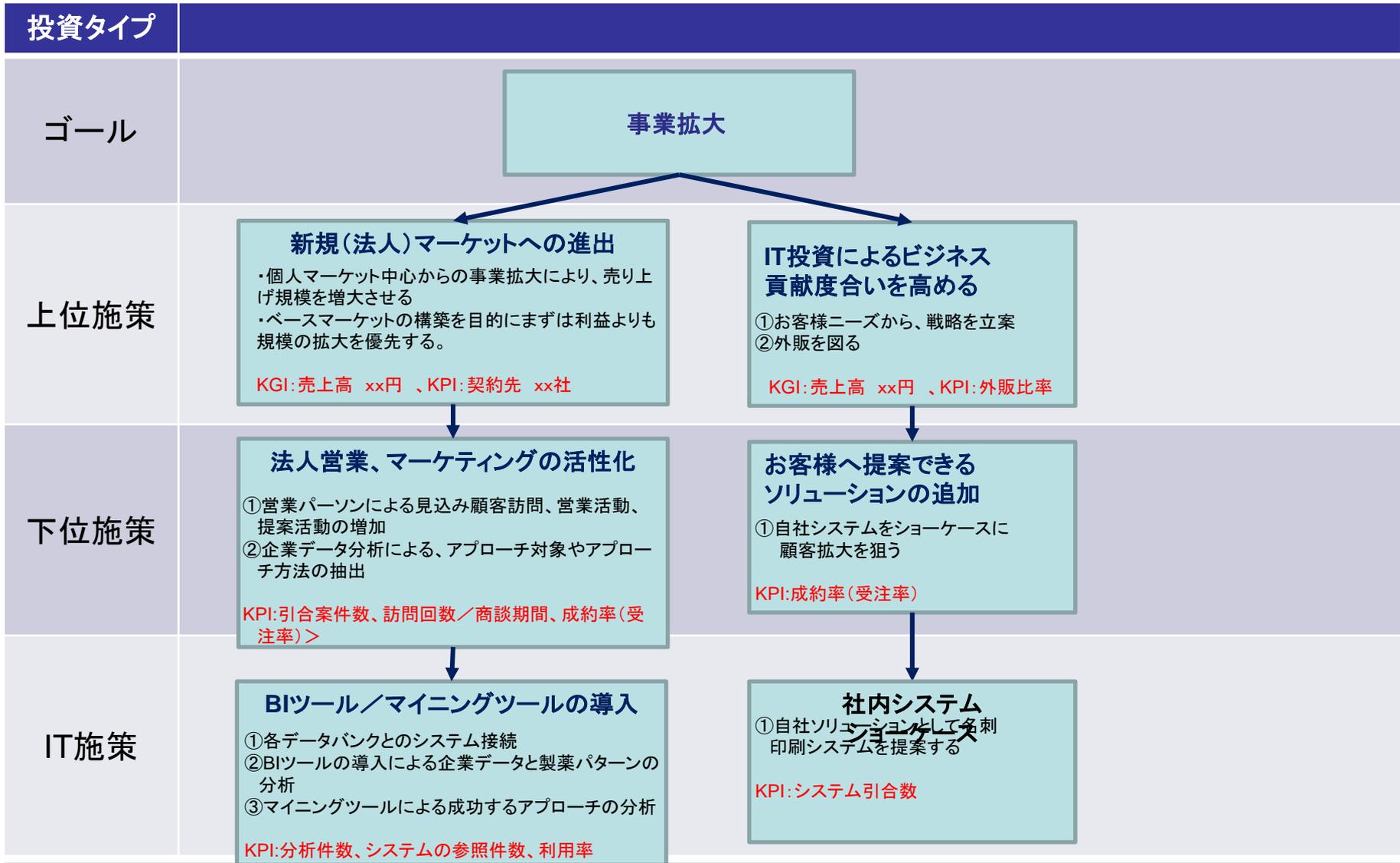
2014年4月24日

# Why: 事前アンケートに見る関心事の全体イメージ

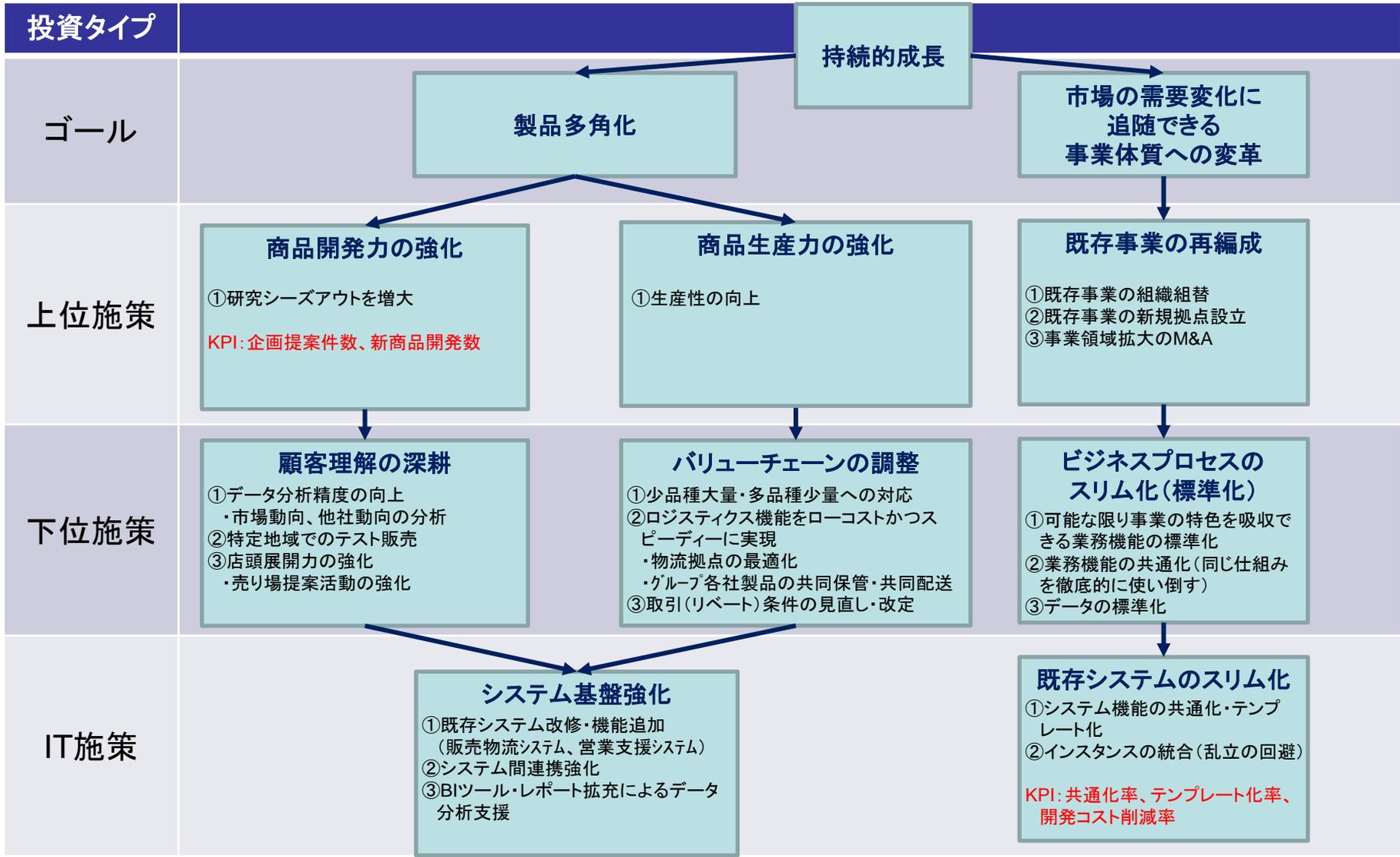
事前アンケートに記載されたキーワードを目的  
→手段の関係で関連付けてみると。。。



# So-What: 新規事業への進出



# So-What: 新製品・製品高度化 1of2

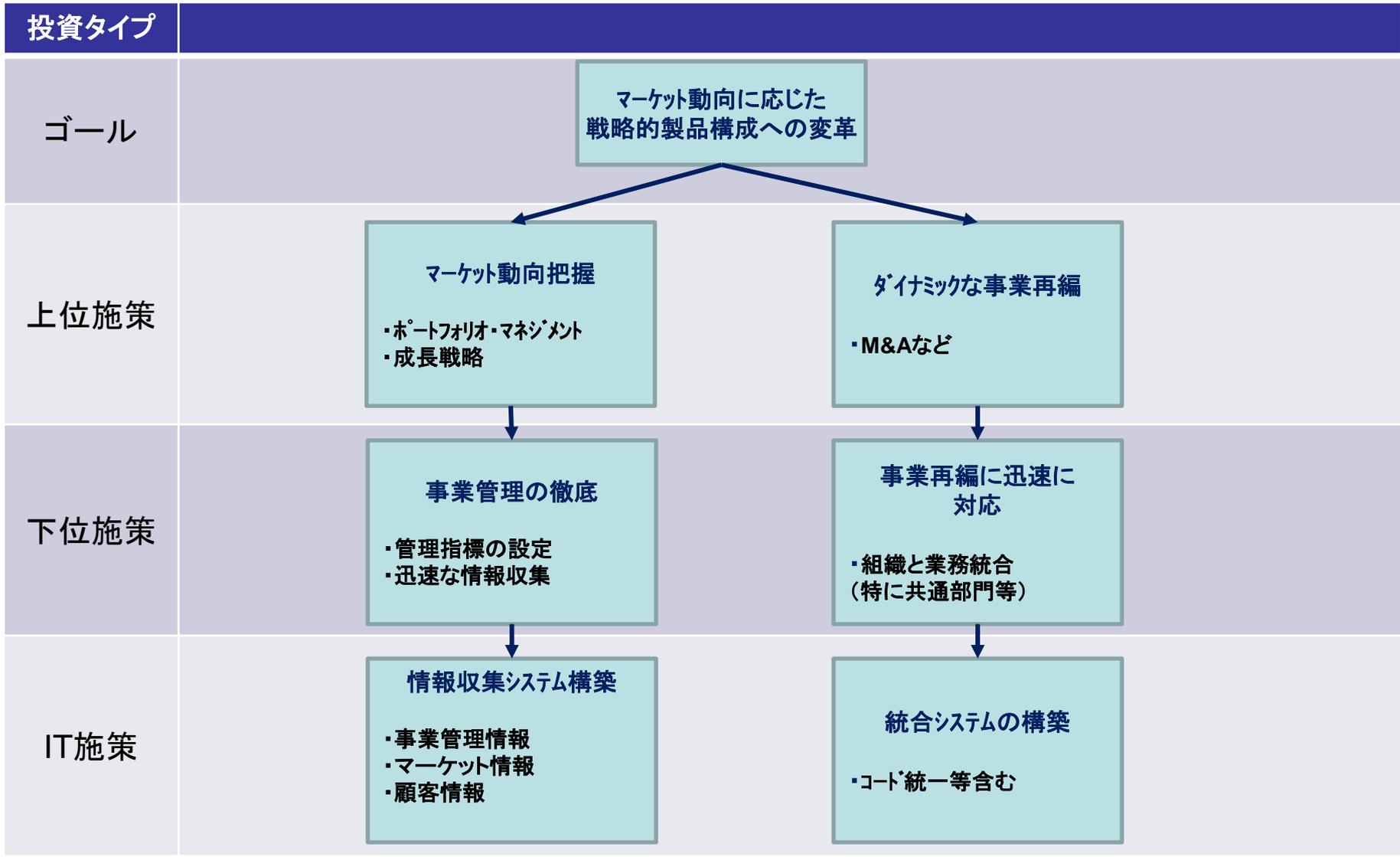


## 背景などのコメント

- 嗜好の多層化、競合各社の新商品発売数の増加、小粒化(=大型ヒットは出にくい状況)
- 品種構成の改善を推し進め、ジャンルを問わず、利益をもたらす、商品創出、販売事業モデル構築の方針が示された

- 事業レベル(時には事業会社レベル)での組織改編が割と多いことから、そのことに耐えるシステムの整備が必要。
- 相乗効果として、インスタンス統合による運用・保守コストの削減も同時に図る。

# So-What: 新製品・製品高度化 2of2



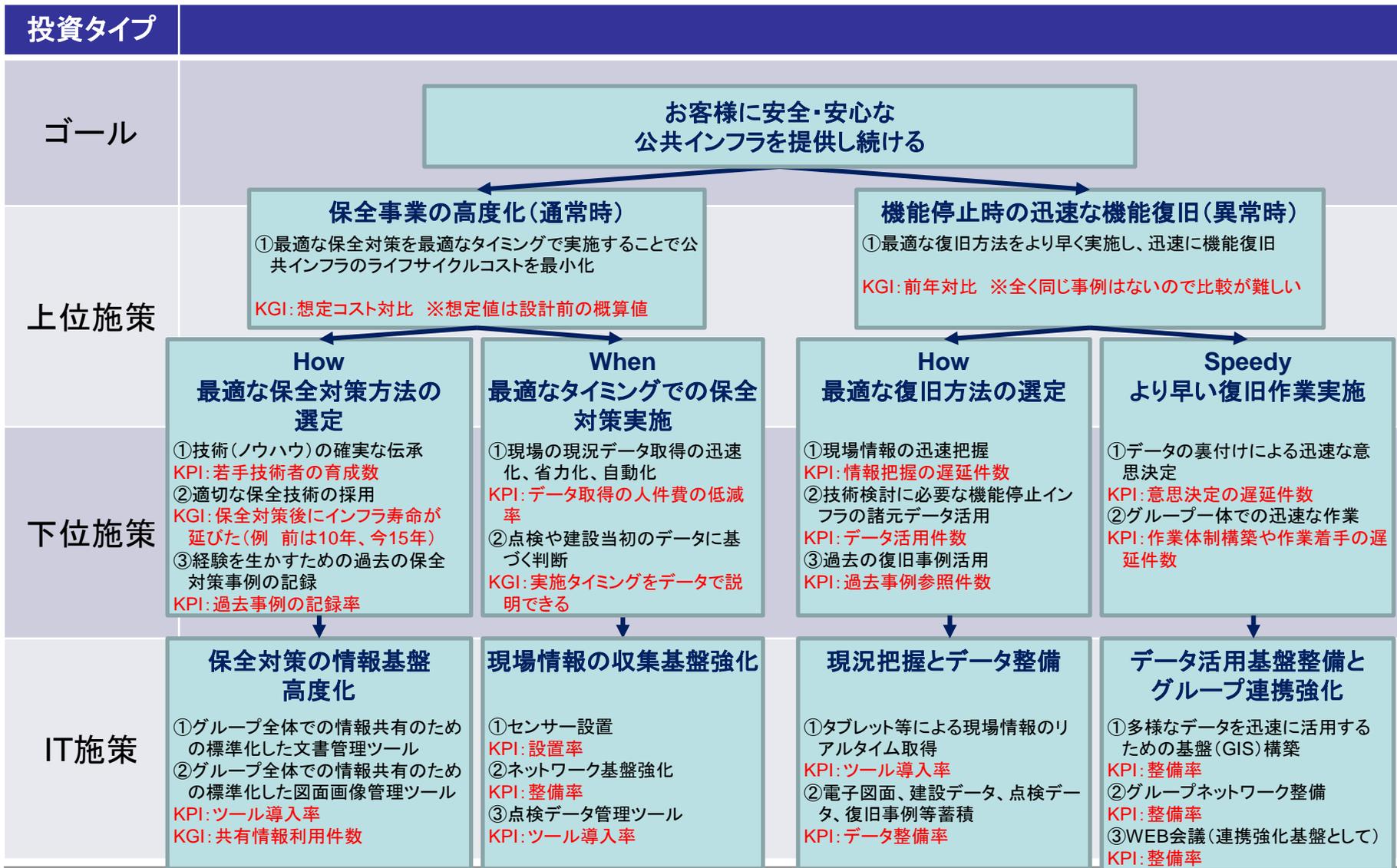
## 背景などのコメント

- ・事業ごとに存在するシステムにより、迅速で統合的な事業管理が困難
- ・経営情報の作成過程に人の意思が入り易く実態が経営陣に伝わらない
- ・タイムリーで正確な情報に基づいた判断が困難

- ・外部情報(顧客情報含む)を体系的に取得、管理する仕組みがない

- ・事業、会社ごとに個別システムが存在するため、事業再編に手間と費用がかかる

# So-What: 製品の品質向上

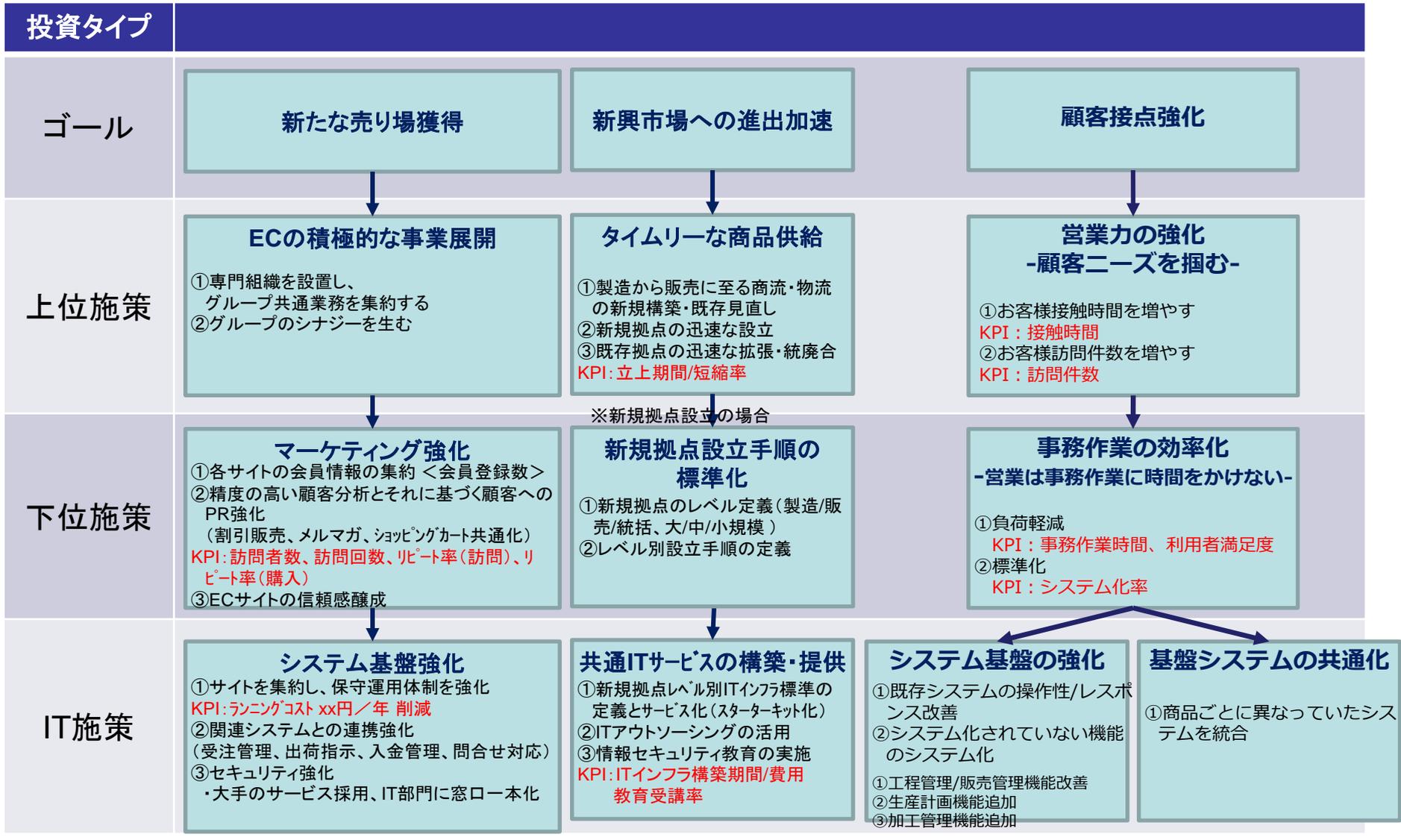


## 背景などのコメント

- 「100%の安全・安心」のために、限られた経営資源(ヒト・カネ・モノ)の中で最大限の成果を生み出さねばならない。
- 高速道路は橋やトンネル等**多様な構造物**で成り立っており、かつ自然にさらされているため建設時からの経年の影響も大きく、**多種多様な指標**の管理が必要。

- 台風や地震等の災害が発生した場合、高速道路は**緊急輸送路としての役割**を果たさねばならない。
- 道路が被災した場合は、出来る限り迅速に復旧させる。大規模災害の場合は、まず第一段階として自衛隊等の緊急車両の通行路として機能復旧させる。
- 早期の交通確保は、高速道路会社の使命である。

# So-What: 増産・販売力強化 1of2

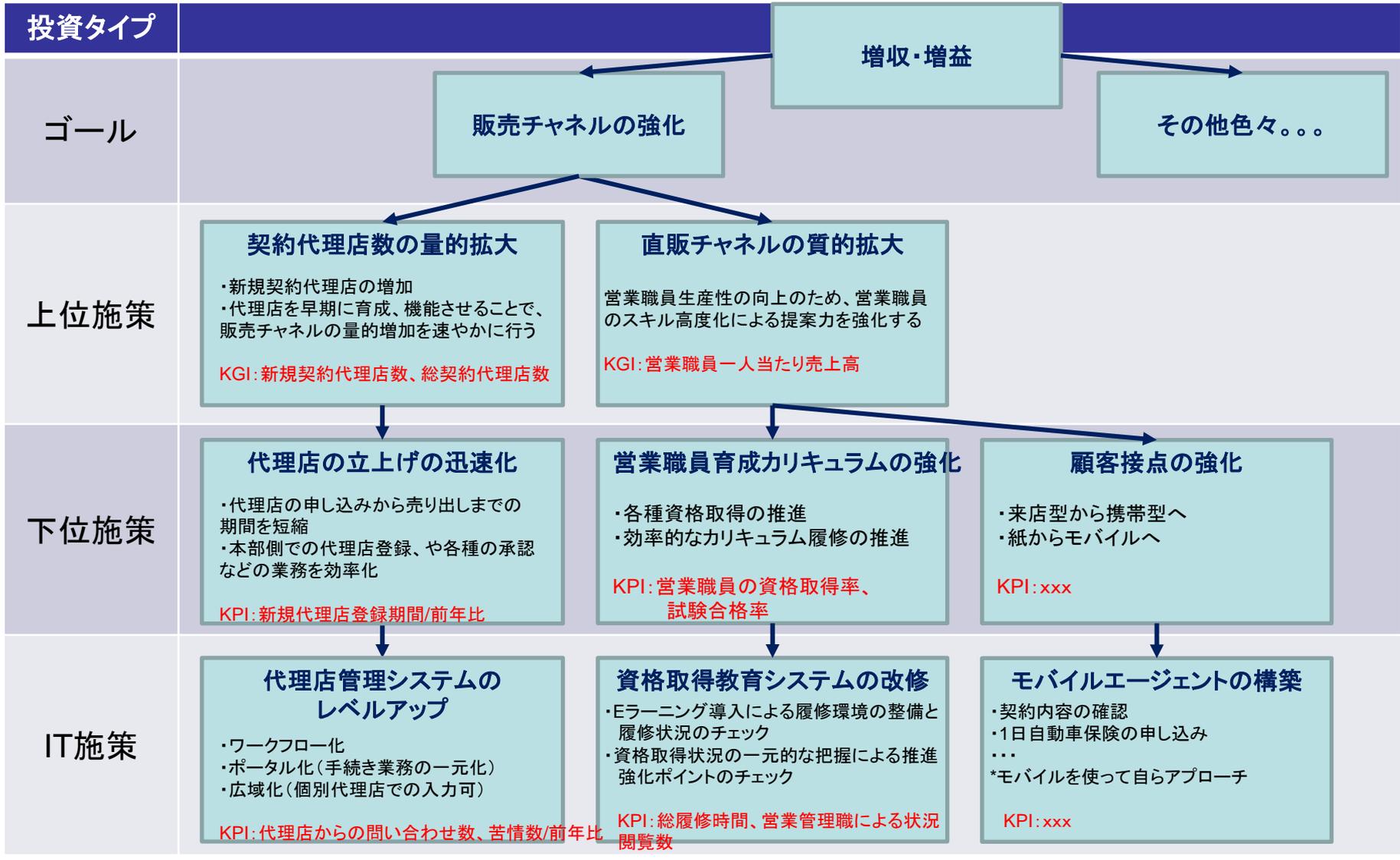


## 背景などのコメント

- 新たな成長機会へのチャレンジとして、ECの積極的な事業展開の方針が示された
- これまでECサイトは、グループの各社が個別運営してきたが、数社からサイト統合の要請があった
- 個人情報漏えい等の潜在的リスクが顕在化している
- 海外への売上を拡大していく中で、新たな事業拠点(工場や販社)の迅速な立上りが求められている。
- 一方でITは“後付け”になりがちであることから、事業側の動きに追従できるような事前準備(立上時の標準WBSや利用可能なITサービス)が必要。

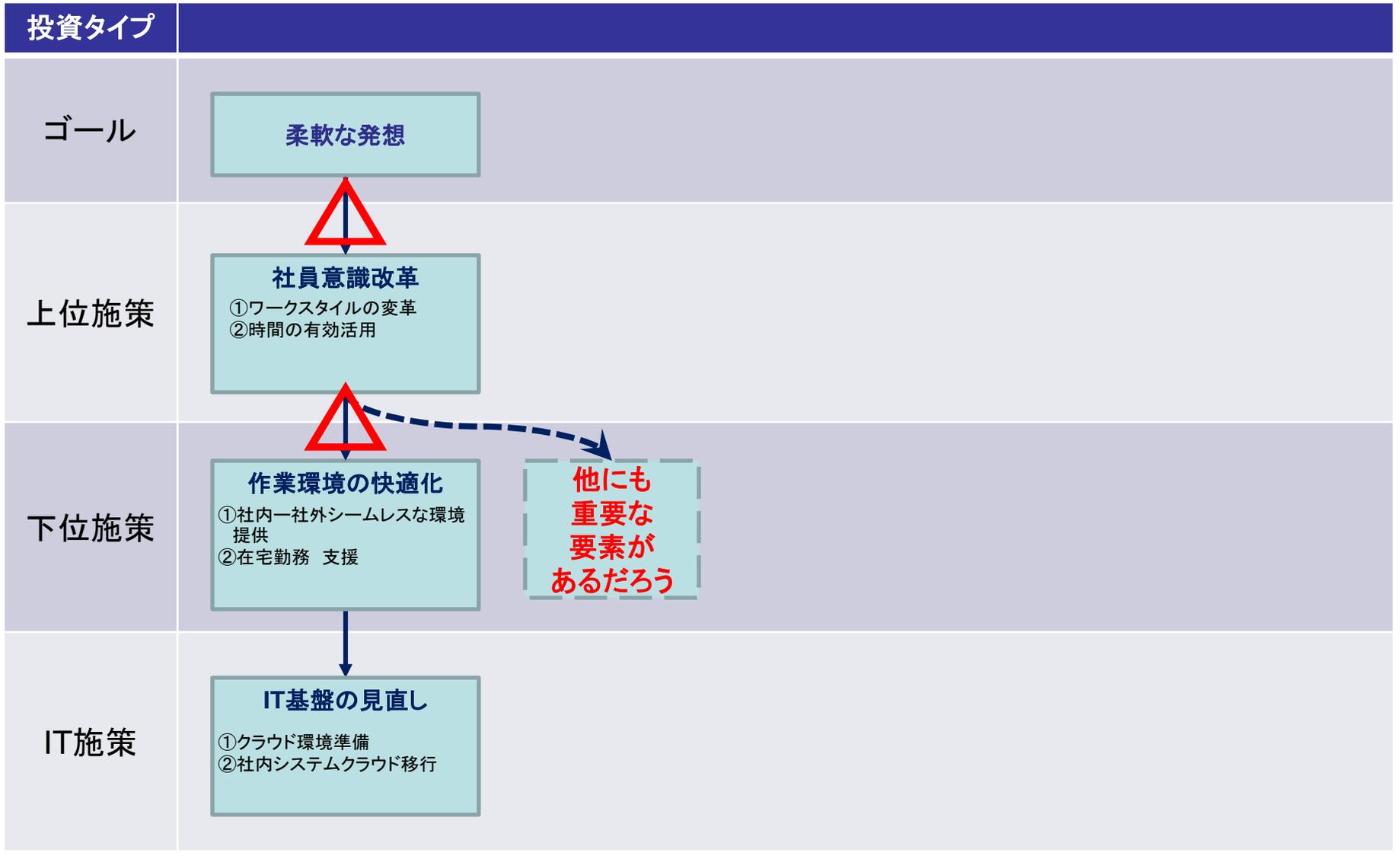
- 多様化する顧客ニーズに迅速に対応する仕組みを作り、コスト抑制しつつ事業拡大を図る。

# So-What: 増産・販売力強化 2of2

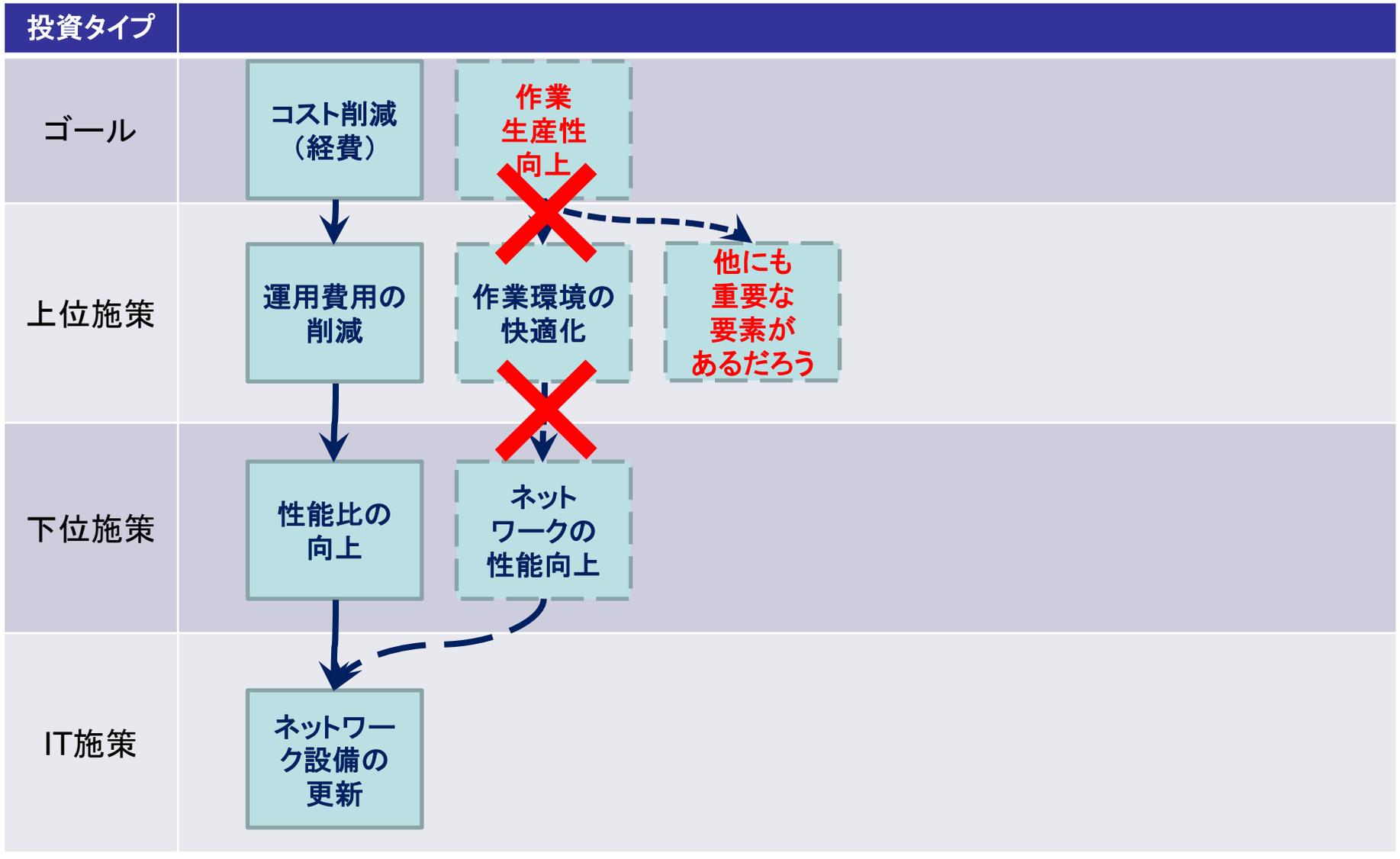


背景などのコメント

# So-What: 研究開発



# So-What: 更新、維持/補修



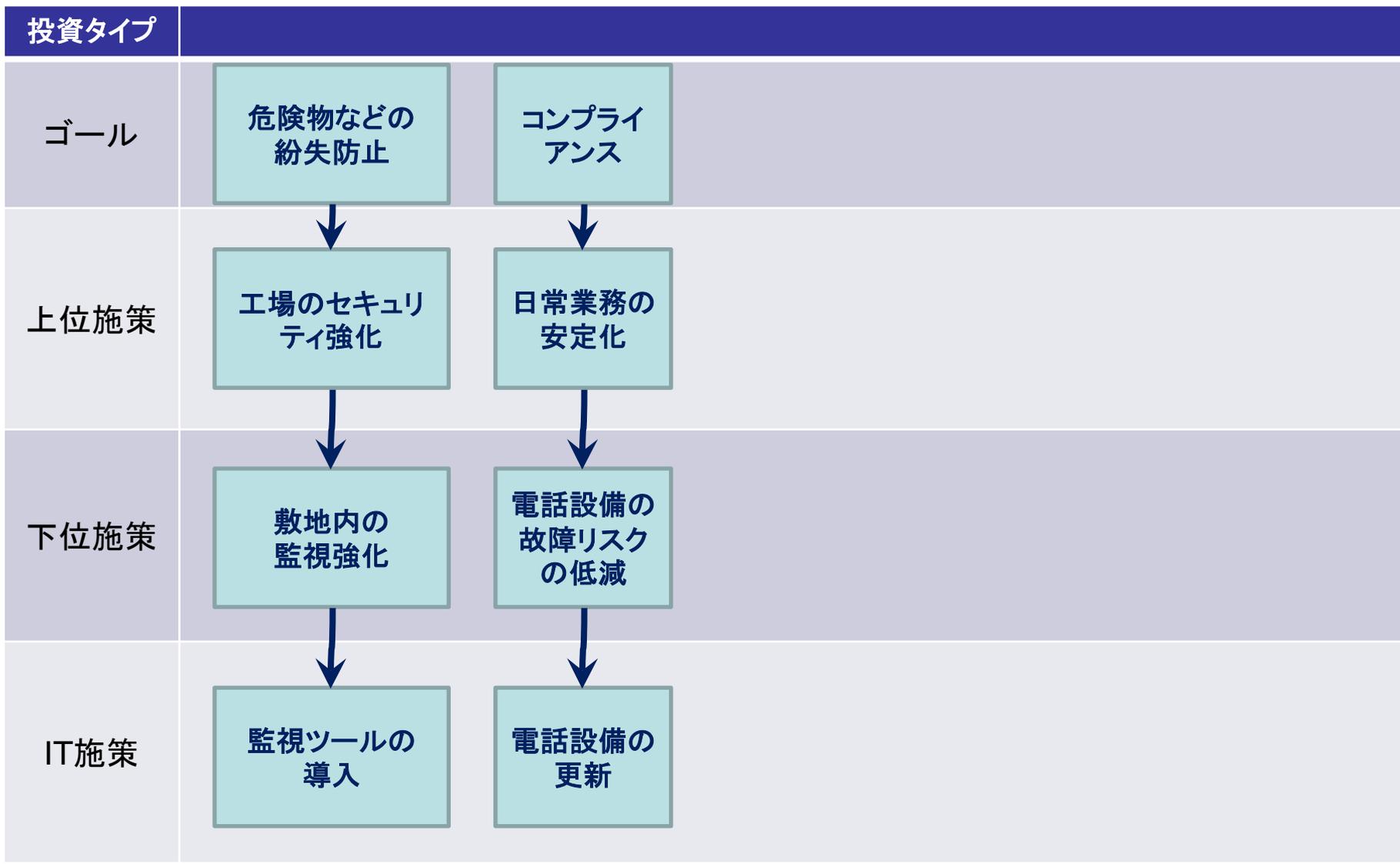
背景などの  
コメント

メリットは？  
⇒維持費が安  
く済みます

# So-What: 環境関連 (CSR)

投資タイプ	
ゴール	
上位施策	<h1>None</h1>
下位施策	
IT施策	

# So-What: セキュリティ対策



背景などのコメント

メリットは？  
⇒未然防止策(万が一への備え)です

なぜ今なの？  
⇒統計確率的にヤバい(バスタブ曲線)です