

第7回BPMフォーラム2012 **講演録**

これからの企業革新を支える ビジネス・プロセス・マネジメント(BPM)

2012.3.6 火 9:30-18:05 (受付 9:00~)
目黒雅叙園2F 華つどい、華しずか

主催 日本BPM協会(<http://www.bpm-j.org>)
共催 株式会社ICSコンベンションデザイン



基調講演1

良品計画が追求する「全体最適化」への企業革新
～プロセス/システムを駆使してオペレーションを進化させる～
株式会社良品計画 代表取締役会長 松井 忠三氏

基調講演2

三菱商事ユニメタルズの情報システム部門が推進する業務プロセス改革
～現場と一体化して、迅速かつ着実な成果を上げるための定石とは～
三菱商事ユニメタルズ株式会社 CIO情報システム室長 大三川 越朗氏

基調講演3

市場縮小下で「身の丈経営」に転換したトヨタ東京販社グループ
～シェアードサービスで構造改革を実現～
株式会社トヨタテック 代表取締役社長 木村 和雄氏

特別セッション

これからの業務改革アプローチ：BPMは、こう取組む
～実践事例に見る新・推進フレームワークの有効性～
岩田研究所代表 岩田 アキラ氏
株式会社ワディット BPMコンサルタント 和田 正則氏

協賛企業



メディア協賛企業



スポンサーセッション概要

スポンサーセッション：BPM実践事例/ソリューショントラック

A-1 ボードレス、多軸多能人材育成につなげてゆく管理間接改革 ～ヤマハ熊本プロダクツがBPMで挑む業務改革の姿～

ヤマハ熊本プロダクツ株式会社
株式会社日本能率協会コンサルティング
株式会社ジェーエムエーシステムズ

グローバルシェアNo.1を誇るヤマハのマリンエンジンを製造するヤマハ熊本プロダクツでは、BPMを基軸とした管理間接業務改革活動を推進中です。
・会社が目指す姿と改革活動のつながり、間接部門の目指す人材像実現に向けた改革活動の考え方と進め方、具体的改善内容と、これに活用した新たな情報システムについて、ユーザクライアント、コンサルタント、システムベンダーのそれぞれの立場からご紹介します。

A-2 オペレーションの連携・共同化を支えるシェアードサービス基盤

株式会社NTTデータイントラマート
セールス&マーケティング本部 副本部長 久木田 浩一 氏

トヨタアドミニスタ、ANAグループをはじめ2300社以上に続々導入される「intra-mart」は、オペレーションの連携・共同化を支えるシェアードサービス基盤です。
経営資源の集約・集積とオペレーションの連携・共同化を支えるシェアードサービス基盤とは？経営改善・構造改善による収益性向上を実現する業務共通基盤の効果効能について事例を中心にわかりやすく御紹介致します。

A-3 BPM成功の鍵 ～ユーザー部門主導によるルールエンジンとの融合～

フェア・アイザック 日本支社
シニア・コンサルタント 阿部 章裕 氏

業務プロセスには、様々なサブプロセスが存在し、サブプロセスには複雑なビジネス要件及び、刻々と変化するユーザーニーズがあります。これらをBPMでの確に反映及び管理する必要がありますが、それを実現している企業は多くないようです。この問題を解決する為に、FICOは、ビジネスルールマネージメントシステム(BPM)の導入が効果的だと考えています。本セッションでは、ユーザー部門主導によるBPMを活用した成功事例を紹介致します。

スポンサーセッション：BPMソリューション/テクノロジートラック

B-1 これが世界を変えている IBMのビジネス・プロセス・テクノロジー

日本アイ・ビー・エム株式会社 ソフトウェア事業 WebSphere事業部
BPMエバンジェリスト 吉田 洋一 氏

グローバルに業務変革に取り組んでいるお客様の多くは、業務可視化や分析の視点のみならず、ルール化やモニタリング、プロセス・コンサルティングの導入など、いくつかのプロセス・テクノロジーでビジネスの変革が実現されています。本セッションでは、そのようなプロセス・イノベーションの世界に変革をもたらしているIBMのビジネス・プロセス・テクノロジーを、実証事例とともにご紹介いたします。

B-2 実践BPM：プロジェクトから得られたノウハウと最新ソリューションのご紹介

日本オラクル株式会社 Fusion Middleware事業統括本部
ビジネス推進本部 製品戦略部 ディレクター 中村 秀樹 氏

BPMによる業務生産性向上を狙ったプロジェクトは、既に多く存在しております。
これらお客様事例を通して、どんな効果が得られたのかご紹介すると共に、プロジェクト遂行上で培ったアプローチ方法や成功要因など、実践的な観点で解説します。
本セッションでは、業務プロセス改革を進めるお客様の実際の取り組みをご紹介しつつ、オラクルのBPMソリューションの全体像をご説明します。

B-3 世界のトップ企業が採用するペガBPMの真価 ～事例と日本戦略のご紹介～

ペガジャパン株式会社 代表取締役社長 田上 一巳 氏
シニアセールスコンサルタント 内山 雄太郎 氏

ペガSmartBPMは、金融、保険、通信、製薬、製造、流通をはじめ各業界の複雑かつ高度な業務プロセスを数多く支える、外部機関から最高評価を得た統合BPM製品です。本セッションでは、世界のトップ企業が挙って採用するその魅力である、①.ビジネスルールやケース管理、予測分析まで包含する製品成熟度と統一性、②.既存システムとの融合性、③.変化対応力を、事例と併せてご紹介するとともに、日本市場への取り組みについてご説明します。

B-4 Live モデリング ～ SaaS型BPMのすべて～

株式会社クエストラ 執行役 CMO 矢作 基 氏

Questetra は2008年創業のBPM専門ベンチャーです。Gartner Cool Vendor を受賞するなど世界で注目される「クラウド型BPM」は、BPMNベースの業務モデリングをブラウザだけで実現できます。
ユーザ事例のご紹介や、会場の皆さんのリクエストにお応えしながらLiveで業務フローを定義し、完成ワークフローをその場で稼働させるデモンストレーションなど、生々しいBPM活動をお伝えします。



松井忠三氏

業務改革着手から5年で過去最高益を達成

“無印良品は終わった”から 奇跡の復活を遂げた トップマネジメントの極意

株式会社良品計画 代表取締役会長 **松井忠三氏**

衣服・食品・生活雑貨などを企画・販売する「無印良品」。その運営母体が良品計画だ。無印良品は1980年12月に西友のプライベートブランドとして始まり、1990年3月に西友から分離、直営店は1989年6月に設立されていた良品計画へと移管された。そこから良品計画の第一期が始まる。同社は“わけあって安い”をブランドコンセプトに掲げ、設立からの10年間、右肩上がりの成長を遂げた。しかし2000年に入って失速、それを機に抜本的な企業改革に乗り出す。3月6日に開催されたBPMフォーラム2012から、当時の社長で改革の陣頭指揮を執った良品計画 代表取締役会長の松井忠三氏の講演をレポートする。

失速の大きな原因は急速に進んでいた“大企業病”

1989年6月の設立から10年間、良品計画は増収増益の成長を続けていた。1999年には年間売上高が1,000億円を超え、経常利益も単体で130億円を超えた。

しかし11年目となる2001年2月の決算期に初めて減益となり、株価も前年の1万7350円から2750円へと急落、これに伴い、時価総額も約4,872億円から約772億円へ大きく目減りした。さらにその半年後の2001年8月中間期には38億円の赤字へと転落する。

このタイミングで急ぎょ社長に就任したのが松井氏だ。同氏は1973年に西友に入社、その後、良品計画へ出向、転籍した経歴を持つ。2012年3月6日に開催されたBPMフォーラム2012の基調講演で登壇した松井氏は、当時の状況を次のように振り返る。

「いよいよ無印の時代は終わった、といわれた。また当時日本で最も力のあったアナリストに、日本の専門店一度ビジネスモデルが大きく崩れて復活した企業は一切ない、ともいわれた。だから頑張ってくださいと。」(松井氏)

突然ともいえる挫折の要因はさまざま考えられるが、やはり内部から大企業病が急速に進んできていたことだと松井氏は指摘する。

「皆、自信満々で、内部だけを見て議論をしていた。」(松井氏)そこで松井氏は、復活を目指した自社改革に乗り出すことになる。「なぜこういうことが起こったのかという原因を探り、その対策の手を打つのが、当時社長だった私の最大の課題だった。」(松井氏)

セゾングループの 企業文化からの脱却を図る

良品計画はセゾングループの一企業だが、当時の松井氏は、挫折の根本にあるのは“どうもセゾングループが持っている企業体質ではないか”と思い至る。パルコなどに見られる『文化と感性』、『個店経営』、あるいは上司や先輩などの背中を見て育つ『経験主義』などだ。

たとえば経験主義については、15年経験を積んで一人前、その体験でこれから起こるさまざまな事象に対応できるといわれていた。結果、商品計画は商品開発者の頭の中、売り場も店長の数だけバリエーションが存在する、という事態を招くこととなる。

人材の成長は企業にとって喜ばしいことだが、反面、延々と個人が積み上げた経験も、その人がいなくなってしまうば会社には何も残らない。実際に西友などでは大きなりストラ

をして希望退職者を募ると、優秀な人材から会社を離れていったという。

「どうもこれでは勝てないと思った」松井氏は、極めて科学的に、チェーンオペレーションという経営手法を採用し、仕入れや人員の配置などは本部が一括して行い、店舗は販売に集中できる効率的な仕組み作りを目指した。また会社そのものに経験が貯まるように、業務の見える化・マニュアル化も推し進めることにした。

「組織は最初、人のせいにする。たとえばなぜこの店の売上が悪いのかと聞くと、店長が悪いからだといわれる。そんなことはまずない。最終的には企業力で決まる。店長の責任にした瞬間、企業はそこで思考停止になってしまう。」(松井氏)

良品計画は改革の大きなスローガンとして「進化と実行」を掲げ、松井氏は9つの視点から企業改革を推し進めた。『ブランドの進化』、『販売の進化』、『業務構造の改革』、『自前化』、『見える化』、『業務標準化』、『ボトムアップ』、『決まったことを決まった通りキチンとやる風土作り』、『人材の育成』だ。

このうちの代表的なものについて紹介している。

出店計画の妥当性を判断する25項目の重要指標を設定

まず『ブランドの進化』については、「わけあって安い」というブランドコンセプトはそのままに、視野をワールドワイドに向け、さらに従来のシンプル・機能性・経済合理性といったブランドイメージから、ハイクオリティー・ベーシック／リーズナブルプライス／究極のデザインといったイメージへの転換を目指した。



また『販売の進化』について、たとえば従来、新しく20店舗

出店すると、計画通りの売上を上げるのは2店舗ぐらいだった。つまり9割は計画に届かない。この背景にあったのは、ディベロッパーが提案してくる出店用物件の妥当性を誰もきちんと判断できていなかったことだ。

「出店基準の標準化を図り、誰が担当しても新規店舗の売上がブレないようにしなければダメだと考えた。」(松井氏)

そこで売上に影響を及ぼしそうな25項目の重要指標を設定した。たとえば所得格差という項目があり(日本全国の所得平均が100)、東京都杉並区や横浜市は140~150、一方沖縄市は60台だ。

「所得格差と売上には大きな相関性があることが分かってきた。そこで所得格差を含む25の指標に評価基準を設けて点数化し、上位からS→A→B→C→Dの5段階に分けた。もちろんDのマーケットには出店しない。」(松井氏)

また都心型の新店舗なら投資額を5,000万円、初年度の売上目標を5億円に設定し、投資の回収期間はフランチャイズ店で3年3か月、直営店なら1年とした。

「この条件に合わない物件には、どんなに一等地にあっても出店しない。これで担当者の判断と思惑で、出店計画がブレるということは一切なくなる。この指標はディベロッパーにも公表した。」(松井氏)

さらにこれまで取締役会の決裁事項だった店舗出店を、社長と開発部長の討議で実質的に決めるというように意思決定の仕方も変えた。この取り組みは2003年から開始し、2004年の出店成功率は約9割にまで上昇したという。

自社にはない社外の知恵も取り込みながら業務改革を推進

次に『業務構造の改革』についてだが、2001年から始めた企業改革も2004年頃には「また脇が甘くなってきた」(松井氏)、売上高に占める販売管理費の割合が34.1%にのぼったという。これを30%にまで落とそうという活動を始め、30%委員会という組織を発足させた。

「2006年には34.1%から30.5%にまで減らすことができた。我々の規模の会社でこの削減分は54億円に相当する。これは電気を消したり、残業を止めたりという対策では絶対に実現できない。構造的に変える必要がある。」(松井氏)

30%委員会には、店舗業務改善、在庫物流改善、調達改善、賃料施設構造、本部業務という5つのサブプロジェ

クトがあり、各々に役員がアテンドされた。

「しかし役員が10人いれば8人は目標に届かない。ではどうやって目標達成するかということだが、もちろん役員が自分自身で知恵を出すことも必要だが、社外に出向き、自社にはない発想の知恵をたくさんもらってくるのが非常に重要だ。」(松井氏)

創業者が頑張っている会社、販売管理費の割合が非常に低い会社、あるいは中小企業で頑張っている会社にヒントがたくさんあるということが段々見えてきたという。

たとえば賃料施設構造プロジェクトでは、海外での什器・備品の作製、社員による組み立てといった目標事項を設けた。店舗投資額で一番大きいのは商品を陳列をするための什器やケースで、これを今までは国内の専門業者に発注して設置までしてもらっていた。これを当時西友を傘下に収めたウォルマートでは、什器は海外で作成、組み立てはパート社員がやっていた。

「それなら我々にもできないことはないと思った。」(松井氏)

そこでまず中国で什器を作った。すると投資額の4割が減る。次に組み立ても社員自身で行うようにした。店舗スタッフは約7割が25～26歳の女性で、彼女たちには無理だろうというのが当初の社内の大勢の意見だった。しかし物流機器を使えば、女性でも1トンぐらいの什器を扱うことができる。これで投資額のさらに1割が減った。つまりこの取り組み全体で、店舗投資額が半減できたということだ。

ただし外部の知恵を採り入れるといっても、実際に何か困った問題が起こった時、ずっと聞きに行きヒントをもらってくることはできるかどうか。

「そのためにはトップ同士でまず付き合い、次に役員同士、次に部長・課長クラスが一杯飲んで付き合い、いつでも話を聞きにいけるような関係性を作っておく必要がある。一口に他社に学ぶといっても、単なる思い付きでは実際の効果も期待できない。」(松井氏)

“自前化”でシステム投資額も約3分の1に

続いて松井氏は、情報システムに関わる改革に言及した。社長就任当時、同氏が一番困ったのが、何かシステムを構築するといった時に、1社からしか見積もりが上がってこなかったことだという。何とか2社で相見積もりが取れるようにならないかといったが、システム出身の人にはとうとうこれ

ができなかった。

「そこで業務部門で一番優秀だった人間をシステム部門に異動させ、彼にシステムの在り方を考えてもらった。その人間の出した答えが『自前化』だ。」(松井氏)

コア業務のシステムは、Linuxとシェルスクリプトだけを使って自前で作る。対象となるのは、商品マスタ・取引先マスタなどのマスタ管理、発注管理、在庫管理、営業管理、商品情報管理といった各システムだ。2006年12月に基幹系システムの一斉リプレイスを実施した。

「マスタ類も社員が作るので速い。1週間から10日でできていく。精度も高い。一方店舗レジなどコア以外のシステムはベンダに委託した。」(松井氏)

この改革によって、売上高に占めるシステム投資額の割合は、2002年の1.8%から、2007年には0.6%にまで減らすことができた。実に約3分の1の削減効果だ。またこのシステム改革を推進するに当たって、松井氏は情報システム部門に対する社内的な配慮も忘れてはいなかった。

「システムを変える時には当然混乱が起こる。我が社の場合も3か月ぐらいは正確な発注数や在庫数が分からないという事態が発生した。しかしこの混乱に対して、システム部門に何ら文句を言っていないということは、社内に周知

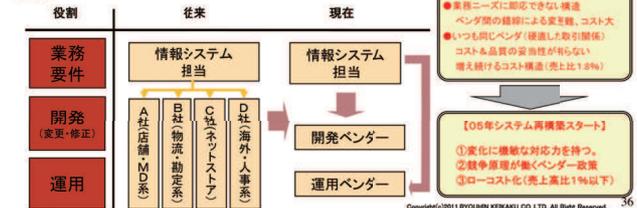
V. 経営の変革

無印良品

4. 自前化

部門	アウトソーシング内容
人事・総務	給与・社会保険・総務全般
経理	確認・入力業者
システム	開発・運用

システム体制
【体制】



V. 経営の変革

無印良品

システム改革の基本方針

- ①. コアな業務システムこそ自社開発にチャレンジする。
自社開発＝素早い変化が求められるMDシステム
外部委託＝定型的な業務系、パッケージ(人事、会計)
- ②. 自社開発はベンダーに依存しない独自の方法で行う。
LINUXマシンとシェルスクリプトだけで作る。
(DBサーバやミドルウェアは使わない)
- ③. 競争原理&柔軟性のある「部品化」構造にする。
大きな括りで開発せず業務毎に『部品化』
システム間の結合度を低くする。(生データで連携)

徹底しておく必要がある。そうでなければシステム部門の人たちも参ってしまう。システム改変時に混乱は付き物だ。」(松井氏)

計13冊の店舗業務マニュアルを作成し、業務の標準化・見える化を実現

さらに『業務の標準化』を進めるに当たっては、MUJI GRAMと呼ばれる店舗業務マニュアルを作成した。計13冊、1780ページにも及ぶもので、店内業務(レジ)、店内業務(承り)、売り場作り、出店準備といった項目ごとに冊子が分けられている。

「店長が100人いれば3人は優れた人材がいて、そこは彼らの力量に任せておいてもうまくいく。しかしそれは全体のわずか3%に過ぎず、さらに店長個人のノウハウに依存している状態では全社としての業務改善も積み上がっていかない。」(松井氏)

そこで活用されるのがMUJI GRAMだ。「すべて覚えていなくてもいいが、どこに何が書いてあったのか分かるようにしておくようにと伝えている。社員研修でもこれだけを使っている。」(松井氏)

さらにこのMUJI GRAMは、店頭で店舗スタッフがお客さまからいわれたことや、社員自身が自分で考えたアイデアによって、毎月平均20~30の項目が改訂されていく。

「現場の知恵でどんどん変えて、それを徹底していく。マニュアルも現場の血が通っているようなものでなければ、まったく使いものにはならない。」(松井氏)

人材育成や適材適所を前提に、年齢に囚われない人材の選抜や優秀な若手の海外派遣、あるいは困っている部署にエースを投入するなどの人材配置を行っている。これも米GEにあった仕組みを自社用にアレンジしたものだ。

こうした数々の取り組みを経て、良品計画は2002年から再び増益に転じ、2005年には過去最高益を達成した。

本講演の最後に松井氏は、統括として暗示的な話を提示した。

同社の販売部門には9つのブロックがあり、各々に約30店舗を管轄するエリアマネージャがいる。毎年30店舗ぐらい新規出店するので、販売部門からはエリアマネージャを増やしてくれという要請が毎年必ず上がってくるという。

松井氏が社長の時代には、それを一切認めず、あくまで9つのチームで全体を管轄することを貫いた。すると現場では次の知恵が生まれてくる。たとえばそれが、5店舗をひと固まりとし、既存店長の中からその5店舗を見る店長を選出するといったアイデアだ。店舗数は当時の3倍になっているが、まだ9つのブロック体制は変わっていない。これは単純に生産性が3倍になったと見ることができる。

「人の問題の解決を部門から発想した時、大抵そこに真実はない。つまり部分最適の累積は、決して全体最適にはならないということだ。やはり全体を見ている経営トップが全社最適の視点で会社を動かしていくこと。それが業務改革の基本だ。」(松井氏)

この記事は、ソフトバンクビジネス+IT (<http://www.sbbit.jp>)にて取材掲載されたものです。
(執筆:西山 毅)

V. 経営の変革 無印良品

6. 業務標準化

MUJI GRAM(販売オペレーションマニュアル)による店舗運営
13冊 1,780ページのマニュアルで業務の標準化と見える化を実現

1	売り場に立つ前に
2	店内業務(レジ)
3	店内業務(承り)
4	配送・自転車
5	売り場作り
6	商品管理
7	後方業務・経理
8	労務管理
9	危機管理
10	出店準備
11	店舗マネジメント
12	店舗システム
13	ファイリング

各種社員研修での活用(新入社員研修)
Off-JT 88時間中、18時間で使用



Copyright © 2011 RYOGUEN KISENDO CO., LTD. All Right Reserved. 45

『人材の育成』に当たっては、人材委員会という組織を設け、毎年2回、課長以上、全役員までが入り、全社視点からの



大三川越朗氏

業務プロセスの分析に求められる2つのスキルとは 在庫・受発注管理の課題を 解決した 業務プロセス改革

三菱商事ユニメタルズ株式会社 CIO 情報システム室長 **大三川越朗氏**

三菱商事ユニメタルズは、非鉄金属や地金を取り扱う総合商社だ。ここ数年の間に三菱商事の非鉄関連子会社を統合、さらに三菱商事からの業務移管を受けて、大きく成長し始めている。同社の主な取り扱い製品の1つに建材／店舗資材があるが、従来の店舗資材取引のやり方には非効率な部分が多くあった。そこで同社 CIO 情報システム室長の大三川越朗氏は、業務プロセスを含めた大改革に乗り出すことになる。その具体的な取り組みとはどのようなものだったのか。3月6日に開催された BPM フォーラム2012の基調講演で登壇した。

業務量の増加に伴い、 人海戦術に頼る場面が多発

三菱商事ユニメタルズが取り扱う建材／店舗資材の主な納入先は、コンビニエンスストア(CVS)の店舗だ。同社が担当するコンビニエンスストアでは本部と店舗オーナーとの相談に基づいて、年間約500件の新装または開店が行われている。しかし、店舗は日本全国に散らばっており、実際の工事は各地の店舗施工業者に発注されることになる。

同社はその施工業者から壁材／床材／ドア材などの部材を受注し、さらに資材メーカーに発注をかける。ただし受注が入ってから発注をしていたのでは工事に間に合わない場合があり、あらかじめコンビニエンスストアから店舗の改装／開店の予定を聞き、事前に資材を発注して配送センターに保管、注文に合わせて納入するというやり方を主に採っていた。もちろん短納期で納入できるものについては、資材メーカーから直送してもらう。

こうした従来の手法について、大三川氏は「業務量の伸びに応じて多くの課題が浮き彫りになってきた」と当時の状況を語る。

たとえば施工業者からの資材受注時には相手の与信管理

が必要で、納品後の代金回収も的確に行わなければならない。業務量が増えるとともにこれらの仕事が煩雑になり、納品先や納品の管理にも手間がかかる。また資材メーカーへの発注時には、納期や現在の在庫量に応じて手配方法を判断しなければならない時があり、さらに事前在庫が求められる資材については、メーカーへの発注時期や確保する在庫量を常に考えておく必要がある。

「当然システムを使っていたが、属人的なプロセスも多く、業務量の増加に伴って人海戦術で対応する場面が非常に増え、もう限界点に来ていた。」(大三川氏)

こうした状況を背景に、経営トップからは効率化を推進し、システムを再構築して、現行人員でも余裕ある仕事ができる環境を作れという指示が出された。これを実現するべく、大三川氏が室長を務める情報システム室にも要請があったという。

大三川氏は1977年に三菱商事に入社、約20年間、鉄鋼取引に従事したあと、情報システム部門に異動した。それがちょうどERP導入のタイミングと重なり、システムの再構築に先立ってBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の旗振り役を担った。その後もIT分野でのキャリアを積み、2009年に三菱商事ユニメタルズに出向、現職に就いた。

約2か月にも及ぶ 関係者インタビューを実施、 業務プロセスの可視化を図る

大三川氏は業務プロセスの改革に乗り出したが、同社はこの数年間で複数の企業が統合して現在に至っており、店舗資材業務に詳しい人間が多くいるわけではなかった。また元々当該業務を担当していた情報システム部門がなく、ずっと外注していたという実情があり、現在の情報システム室でも実際の業務内容について十分に理解できていなかった。

「業務知識やノウハウが属人化していた。そこでまずはその可視化を図り、全体で共有することが必要だということを経営層に提言した。」(大三川氏)

こうして2011年2月、同社の業務プロセス改革プロジェクトがスタートする。始めに行ったのは、管理職とベテラン社員への約2か月にわたるインタビューだ。また既存システムを担当しているベンダーにも話を聞いた。

「日常業務を進めながら、週に1〜2回、話を聞く相手には約2時間を取ってもらってインタビューを実施した。その内容を記録し、次の見直しも視野に入れながら、業務プロセスの可視化をしていった。」(大三川氏)

このインタビューでの成果物は、A3用紙で約17枚もの業務フロー図で、そこに具体的な業務内容も併記した。

「業務プロセスの把握ができてはじめて、業務改善の議論も可能になる。この業務フロー図によって、やっと議論できるだけの粒度で業務プロセスの可視化ができた。」(大三川氏)

この結果、今の業務のどこにITが活用されているのか、FAXやメールなどがどのように使われているのか、あるいは資材調達に必要なリードタイム、短納期でオーダーされる物件の多さなどが明確になってきたという。

こうした現状認識を踏まえ、同社では新たな業務フローの検討を行い、2011年4月から具体的な業務プロセスの分析を開始した。その過程では、ITでカバーできる業務プロセスとカバーできない人間系の業務プロセスをきちんと切り分け、新システムに要求する内容を整理してRFP(提案依頼書)を作成し、ベンダーを選定し、開発に着手するというやり方を採った。

現在この新しいシステムは2012年4月1日のリリースを目前にして、ユーザー部門および情報システム室で受け入れのテストをしている最中だ。

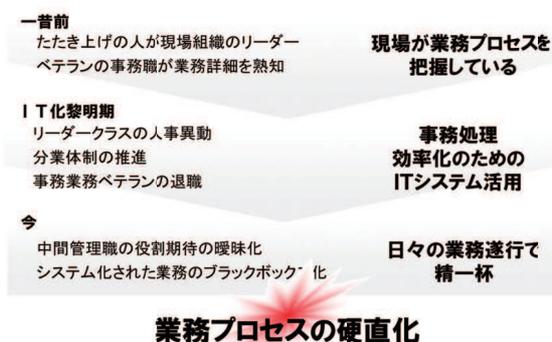
改革の本質は“なぜ問題が起きるのか”を探ること

また、大三川氏は業務プロセスの改革が必要な状況が生まれてしまう背景について次のように話す。

「たとえばたまたまうまく作られたシステムがあり、それに頼り過ぎてしまう業務プロセスがあり、さらにそれに頼った人材が育ってしまうことで業務プロセスが硬直化するということがあるのではないか。」(大三川氏)

Mitsubishi Corporation Unimetals

3.01 現場に何が起きたのか



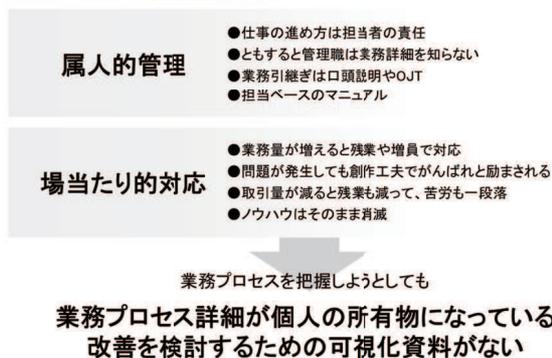
2012/03/06

©2012 Mitsubishi Corporation Unimetals. All Rights reserved.

36

Mitsubishi Corporation Unimetals

3.02 ビジネス側の問題



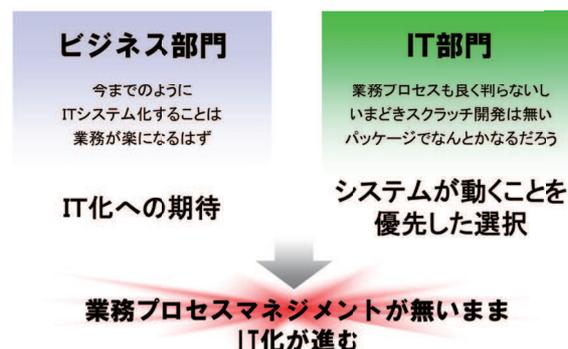
2012/03/06

©2012 Mitsubishi Corporation Unimetals. All Rights reserved.

37

Mitsubishi Corporation Unimetals

3.03 ITシステム活用の功罪



2012/03/06

©2012 Mitsubishi Corporation Unimetals. All Rights reserved.

38

大三川氏は、そもそもシステムというよりも業務プロセスマネジメント自体のあり方に問題があると指摘した。具体的には、仕事の進め方が各担当者に任されるといった“仕事の属人化”や、業務量の増加・トラブルに対して残業や創意工夫で乗り切るなどの“場当たりの対応”が該当する。

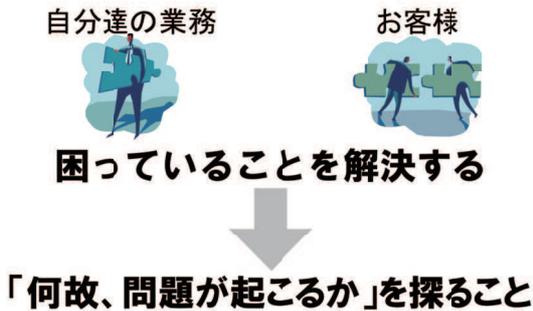
「業務プロセスの詳細が個人の所有物になってしまっていて可視化されておらず、会社の財産になっていないという状況がある。」(大三川氏)

業務プロセスが硬直化した状態、あるいは仕事の属人化や場当たりの対応が続いている状態では、効率的な事業運営もまったく期待できない。そこで業務プロセスの改革が必要となってくる。

「改革の本質は、なぜ問題が起きるのかを探ることに尽きる。」(大三川氏)

Mitsubishi Corporation Unimetals

3.06 改革の本質



2012/03/06

©2012 Mitsubishi Corporation Unimetals. All Rights reserved. 43

IT部門が業務プロセスの分析をするために必要な2つのスキル

最後に大三川氏は、業務プロセス改革の進め方について、IT部門の立場から自身の見解を示した。

「まずは聞き出す力、そして改善を支援できる力を身に付けていく。IT部門は全社業務を俯瞰できる立場にあるし、常にビジネス部門の隣にいる。決してできないことではない。またIT部門の人たちは、元々物事をロジカルに考える資質を持っており、システムティックに業務プロセスを考え、展開できる有利な立場にもいる。」(大三川氏)

こうした自分たちの資質を十分に自覚した上で、“現状の把握”と“原因の追求”という2つのスキルを強化すること。たとえば前者なら、問題点を洗い出し、その関連性を整理するというようなことだ。そこではBPEC(ビジネス・プロセス

・エンジニアリング・サイクル)と呼ばれる業務内容を可視化する手法が非常に有効となる。

また後者なら、業務フローを書いてその関係性を整理し、さらに問題点をマッピングして、原因がどこにありそうかをあらゆる観点から分析する。ここではビジネスプロセスモデリングを行うためのツールが各ベンダーから提供されており、業務プロセスの分析もしやすい環境が整備されている。

Mitsubishi Corporation Unimetals

4.01 今、必要な2つのこと

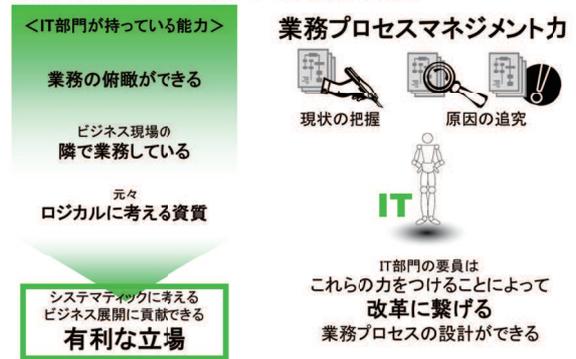


2012/03/06

©2012 Mitsubishi Corporation Unimetals. All Rights reserved. 46

Mitsubishi Corporation Unimetals

4.02 IT部門の要員がすでに持つ素質



2012/03/06

©2012 Mitsubishi Corporation Unimetals. All Rights reserved. 47

「この2つのスキルを身に付けることによって、IT部門の人たちも業務プロセスの分析ができるようになると確信している。」(大三川氏)

実際の能力を活用するためには、ビジネス部門の改善活動に積極的に踏み込んでいき、業務プロセスの可視化とその改善を手伝うことで成功体験を積んで自信をつけることも肝要だ。

「これからの企業はさまざまな環境変化にも柔軟に対応していくことが求められる。そこで必要となるのは、業務プロセスのマネジメント力だ。まずは業務プロセスの把握から始めていただきたい。」(大三川氏)

この記事は、ソフトバンクビジネス+IT (<http://www.sbbit.jp>)にて取材掲載されたものです。
(執筆: 西山 毅)

シェアードサービス(SS)で市場縮小を乗り越える!



木村和雄氏

トヨタグループ販売店の 構造改革を成功に 導いたカギ

株式会社トヨタテック 代表取締役社長 **木村和雄氏** (前トヨタアドミニスタ 専務取締役)

1990年初頭のピーク時には800万台を超えていた国内自動車販売台数は、2010年代にはほぼ半減している。こうした国内市場の急激な縮小に伴い、東京のトヨタ販売店グループは一丸となり、身の丈にあった経営を目指して、さまざまな構造改革を推進してきた。その中心的な役割を担ったのが、販売店などのグループ会社を束ねる「トヨタアドミニスタ」だ。同社では縮小市場でも活路を見出すため、シェアードサービスによる事業効率化を推進してきた。3月6日に開催された「BPMフォーラム2012」では、この構造改革を推進してきた中心人物の一人であるトヨタテック 代表取締役社長 木村和雄氏(前トヨタアドミニスタ 専務取締役)が登壇し、パラダイムシフトとなったグループ化までの道程や、グループ経営体制に移行するにあたり留意した点などについて熱弁を振るった。

市場縮小を乗り越えるため、 身の丈にあった経営に踏み切る

2001年8月にトヨタ自動車から都内直営販売店の全株式を移転され、持株統括会社として設立されたのが「トヨタアドミニスタ」だ。同社は「東京トヨタ自動車」「東京トヨペット」「トヨタ東京カローラ」「トヨタ西東京カローラ」「ネットトヨタ東京」などの都心部のトヨタ系列自動車販売店のほか、物流会社の「トヨタメトロジック」や、情報システム子会社の「トヨタテック」を抱える。

トヨタアドミニスタ・グループの販売会社は、東京都内に約250の新車販売店舗と、8000人強の従業員を有するが、市場の後退と共に、新車販売台数はピーク時の半分以下にまで落ち込んだ。

トヨタテックの木村氏は、販売店グループが構造改革に踏み切らざるを得なかった背景について「バブル崩壊以降の急激な市場縮小が大きな原因」と語る。実際に国内自動車販売台数の推移を見ると、1990年の約800万台をピークに、2000年には約600万台、2010年には約400万台近くに半減。トヨタ車の販売も同様の傾向を示しており、特に東京地区はバブル後の落ち込みが激しかった。この

ような市場縮小に伴い、販売店各社は店舗投資や数多くの要員を抱え、固定費の大きさに悩むことになった。

そこで各社はバブル期の拡大政策から大きく方向転換し、自社独自の合理化によって何とか難局を乗り切ろうとした。「まだ当時は(再度)市場が回復するのではないかという淡い期待もあった」(木村氏)という。しかし、2000年以降になっても市場経済は失速し続け、状況は厳しくなるばかりだった。

「もはや自助努力による経営改善策だけでは手直しが難しいとのギリギリの判断」から、トヨタアドミニスタを設立し、グループ経営による本格的な構造改革が進められ、店舗拠点や要員の採用などで思い切ったスリム化が進められた。各社が「身の丈」にあった経営に転換しなければ、今後は存続すら難しいという危機感が広がり、抜本的な経営改善が至上命題となった。

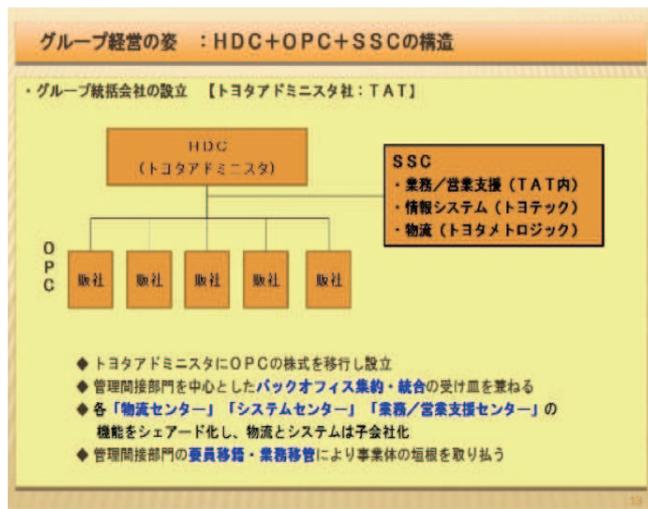
販売店として、競争力は何としても維持しておきたいとの思いが、経営改善の足かせとなり、各社の固定費構造が生み出されて来た現実を、直視せざるを得ない状況を迎えた。

その結果、「販売事業体の構造、体制、あるいは業務体系まで踏み込んだ改革を推進しなければならないという全体の総意ができた」(木村氏)という。集約・統合できるものは最大限まとめ、経営効率を高めることに活路を見出そうとしたわけであ

る。このようにしてグループ経営への基本方針が打ち出された。

基本方針の1つ目は「コスト構造を抜本的に見直し、事業体の垣根を越え、バックオフィスを共有すること」。2つ目は「販売第一線での活力や競争力を維持しつつ、事業縮小に繋がるネガティブな状況を醸し出さないこと」。木村氏は「特に首都圏の特殊な状況が、全国の販売店にまで影響を及ぼさないように、販売体制はあくまで堅持するという揺るぎない方向性を対外的にアピールした」と説明する。

また3つ目の方針として、「新しく設立した持株統括会社が販売事業体本来の運営を妨げないように直接的な関与をさせないこと」という点に配慮した。



そして、いよいよグループ経営体制とシェアードサービス(SS)体制をテコにした固定費改善への動きが始まった。

シェアードサービス化を軸足に、グループ経営への大転換を図る

実際にグループ経営を行うことまでは決定したが、具体的にどのような施策でグループ経営を実現したのであろうか？ 各社間の垣根を取り払う方策として、大きなキーワードとなったのが前述の「シェアードサービス化」である。

ただし、シェアードサービス化による協調といっても、過度に依存しあう「持たれ合いの構図」で販売店本来の活力や競争力が失われては元も子もない。販売店各社の事業運営に影響を及ぼさない形で固定費構造を改善する、言い換えれば「店構えの玄関は変えず、どうやって勝手口をつなぐか」(木村氏)ということが課題となった。これは各事業体にまたがる形で管理・間接部門の構造改革を進めるということだ。具体的には、共同の事務センターを構成し、その中では

聖域をつくらず、あらゆる領域において共有化、生産性の向上、コスト低減を目指したという。その結果として「集約・統合・共同運営」することが合言葉になった。



ここでようやく「グループ経営」が具体的な形を成し、シェアリングによって構造改革を推進するという全体のコンセンサスも得られた。

改革にあたり「集約・統合」という言葉が前面に出過ぎると、どうしても「合理化」という印象を与え、各事業体から無用の反発を招く。まして、シェアリングの受け皿が持株統括会社であったことも手伝って、事業体からすれば今後どのような経営干渉が入るか分からないとの懸念から、その推進に二の足を踏んでしまうのも事実だ。木村氏は「集約・統合への抵抗感は、どうあがいても払拭できるものではない。それは肝に銘じておいたほうがよい」と注意する。

シェアードサービス化を進める上では、その阻害要因・抵抗要因を見極め、留意しなければならない。その第一が、事業体トップへの配慮だ。事業体の経営権や会社体制に絡む構造改革では、周到的な協議や調整を重ねる必要がある。各事業体トップの本音は自主自営や自己完結であり、経営への干渉を極度に嫌う気持ちは強い。

持株統括会社の機能はできるだけ限定したいし、新たな追加コストのためのキャッシュアウトにも難色を示す。しかし、コスト削減へのこだわりは強い。そこで事務センター側では、根回しや事前報告を徹底し、シェアードサービス化への趣旨説明・理解活動を何度も繰り返したという。

第二の配慮は、担当者に対するものだ。移管要員と残置業務をどうやって切り分けるべきかという問題から更には、受け入れ側では、要員の能力や資質も見極めておく必要がある。

また「移管してきた要員は、出身母体へのルーツ志向が強い。

これをどうやって断ち切っていくか(木村氏)という点についても留意する必要があると指摘する。シェアードサービス化への移行においては、移管要員は出身会社別の縦割りから業務機能別の横割りへ、体制もマインドも切り替えていく必要がある。

「こういった転換が実現できなければ、シェアードサービス化の効用は発揮されない。」(木村氏)

シェアードサービス化、推進への着眼点と方法論

2002年4月にトヨタアドミニスタ本社屋が都内芝浦に完成し、ここで事務センターの受け皿が発足した。シェアードサービス化のプロジェクトも本格的に始動した。

シェアードサービスに着手する上では、まず抵抗感が少なく、最初の一步を踏み出し易い領域から取り組むべき。たとえば先例があるものからスタートさせ、グループ全体に横展開していく。また各事業体で費用のかさむ外部支払いや、労務費(人件費)が増大し固定化している部分が目の付けどころになるという。

「小規模、あるいは期間限定のトライアルであることを強調し、軒先を借りてやらせてもらう。相手から、これは良いという感触が得られたら、全体へ展開していくアプローチだ。特にサービスについてはトライアル・デモを何度も実施した。」(木村氏)

このようなことを繰り返していくうちに、徐々に事業体の理解も深まり、本格的な改革を容認する動きも出てきたそうだ。一旦シェアードサービス化に着手すると、想定外の要員や業務移管にも踏み込まざるを得なくなる。いわば芋づる式に改革が進んでいった。

主だったシェアードサービス化の成果を領域別に見てみると、まず、物流部門ではこれまで別々だった車両物流センターをトヨタメトロジック社として横須賀に集約・統合し、新車点検・配送業務が大幅に効率化された。最近では、物流拠点にある工場を活用し、重整備事業や中古車の商品化も進められている。

さらに、新たな共同物流サービスとして、本社事務センターと、400拠点近い都内の事業所間を結ぶ小口集配便(デイリー便)を運行させたことが業務集約の促進に大きな役割を担った。これで重要書類や一般事務品、販促用品、ナンバープレートなどを輸送したという。

また、芝浦システム・センターを開設したのは、丁度、各販売事業体が自前で構築してきたオフコン主体のシステムが、限界を迎えていた時でもあった。タイミング良く、トヨタ本体で、全国販売店の標準となる基幹システム「ai21」が開発された

ことから、全国に先駆けて導入を決めた。

経営システムを根幹として、さまざまな業務システム機能を連携させた高度なシステムであった。しかしながら、全国の販売店では事業規模も業務の様態も違う。とりわけ、東京のメガディーラーはデータ規模も大きく、店舗単位の業務を本社に集約して一括処理する機能も必要だった。結局、トヨタ本体提供のシステム機能だけでは動きが取れない。ここでも各販売店が独自に抱えていたシステム開発要員やサーバを芝浦センターに集約・統合し、外付けシステム機能の開発を始め、グループ全体の内需に対応して行ったのである。システム会社トヨタテック社はこうして設立された。

一方、販売資金管理としてキャッシュ・マネージメント・システム(CMS)についても導入を進めた。「各事業体の財布の底を抜いて一体化しておき、不足した資金は一括調達し、事業体ごとに余資が発生していれば、それをグループ内で融通し合えるようになった」(木村氏)。その結果、資金の回転や借入の圧縮、資金調達のプロ化などが可能になった。

また店舗開発においても、トヨタアドミニスタが主導し、共同店舗開発(所有地の高度利用)や、店舗統廃合、リース化などを進めた。このほか業務センターによって、集中購買を始めとした業務集約・共同管理を推進し、人事/経理/総務・管財部門など各方面をまとめた。

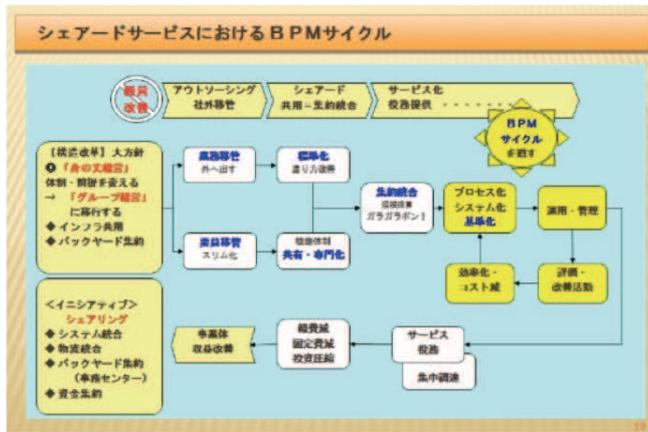
シェアードサービス化におけるプロセス改革推進の具体的な運営

このようにシェアードサービス化によって各事業体の垣根が取り払われ、体制・前提を変えて「グループ経営」へと移行していった。

しかし実際には、各社バラバラの規範・基準で運営されて来た業務の移管を受け、それらをどう集約・統合し、サービス業務化するかは、生易しいチャレンジではなく、地道に改善の手順を踏むしかなかった。結果的に、「基準化」→「運用・管理」→「再評価・改善」→「効率化・コスト低減」というBPM(ビジネス・プロセス・マネージメント)のサイクルを廻していた。

具体的な手順について、木村氏は「社外からのサービス業務として成り立たせるために、改めてプロセス化を行ったこと自体が、非常に重要な意味を持った」と説明する。社内で行っていた業務を外に出すことが、従来のプロセスを抜本的に見直すキッカケとなったからだ。社内業務に埋没させ

ておくよりもコスト意識が高まり、どのようにすれば効率化できるか深く議論されたからに他ならない。



また、後の不要なトラブルを避ける意味でも、提供サービスの定義、料金、サービス範囲、公開ルールなど、課金とサービス契約についてもしっかり決めた。

「サービス価格の改定は非常に厳しい。業務範囲も日進月歩で変わるため、グループ内の契約といえどもサービス役務を社外化するときには、請負内容や料金、更改のルールなどをしっかり定義しておくべき。また合理化・集約効果を、料金改定を通じて販売店に還元していくことが信頼の絆となり、次なる改善を進展させる上でも重要である。」(木村氏)

プロジェクトの円滑な運営には、グループ事業体トップの意向が重要な意味を持つことから、各事業体の全社長が一同に会する、月一回の協議会を定例化し、そこですべての審議と了解を得ることにしたそうだ。その下に機能会議があり、各販売事業体の営業本部長や管理本部長の立場にある、専務・副社長クラスの役員で構成される事前協議機構も用意された。そして、さらにその配下にさまざまなワーキンググループを設置している。

サービス開始時の初期費用を、誰が負担するかは悩ましいところだが、ここではトヨタアドミニスタが、構造改革予算として初期コストを賄い、あとは受益者となる事業体が負担していくという構図となった。

サービス化の改善効果をPRすることも重要だ。現状・将来にわたるコスト、スケールメリットを何度も唱え、事業体の了解を得ることが大切だという。

同じトヨタでも各販売事業体間での競争は激烈を極める。それがグループ経営に踏み出したこと自体、「大きなパラダイムシフトであった」と木村氏は振り返る。

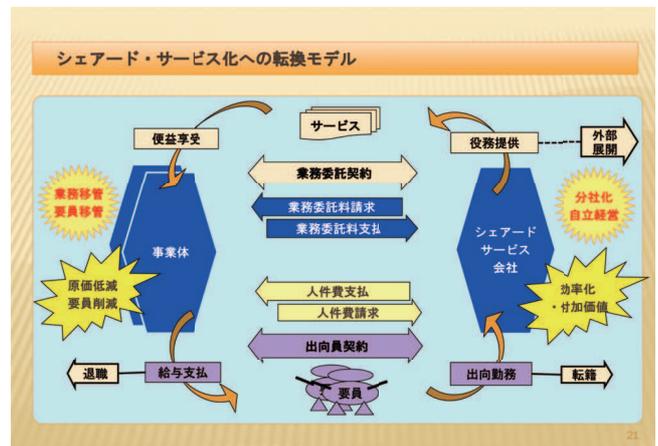
「改善を進める上では、これまで当たり前とされてきた規範や体制上の想定・前提を一旦は捨てて取り組んでいただか

ないと、なかなか本来の結果は得られない。」(木村氏)

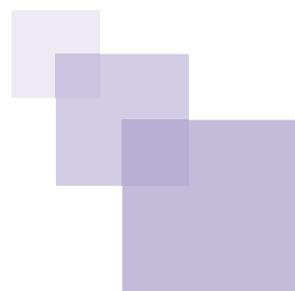
また、構造改革の成否は、トップ自らの決断如何に懸かっており、それを自覚し、一度決断したら前向きに走り続ける気概を持って取り組んでもらう必要がある。

さらに言えば、変化を受け入れる組織マネジメントが求められる。こうした議論では、決して感情論に陥らず、合理的に説明する工夫が大切だ。決して危機意識を煽るわけではないが、そのまま現状を放置したらどうなるかという事実認識をベースに、総意の得られる点を端緒としてプロジェクトに邁進し、改革のPDCAサイクルを回していくことが求められる。

「固定観念から離れよう！ 土俵を変えて考える勇気・決意を持とう！ それが構造改革推進のイニシアティブに繋がる」(木村氏)



この記事は、ソフトバンクビジネス+IT (<http://www.sbbt.jp>)にて取材掲載されたものです。
(執筆: 井上猛雄)



日本 BPM 協会特別セッション

「データ」よりも「人の流れ」が重要

ある油圧機器メーカー社長が掲げた 「特注品で売上を伸ばす」を実現した BPMの取り組み

岩田研究所
代表

岩田アキラ氏 / 株式会社ワディット
BPM コンサルタント 和田正則氏

リーマンショックで売上が半減したある油圧機器メーカーの社長が掲げた経営目標は、「特注品で新分野を開拓し、売上・利益を伸ばそう」であった。しかし、それを実現するためには、4つの阻害要因があった。この難問の原因を突き止めて、同戦略を実現するべく活用されたのが、日本BPM(ビジネス・プロセス・マネジメント)協会が策定した新・推進フレームワークだ。同フレームワーク策定を主導した岩田研究所代表の岩田アキラ氏、油圧機器メーカーに実装したワディットのBPMコンサルタントの和田正則氏が、それぞれパネルディスカッションで解説した。

「データ」よりも「人の流れ」が重要



岩田アキラ氏

3月6日に行われた「BPMフォーラム2012」において、『これからの業務改革アプローチ』と題するパネルディスカッションが行われた。登壇したのは、岩田研究所代表の岩田アキラ氏、ワディットのBPMコンサルタントの和田正則氏。日本

BPM協会理事の太田大作氏がモデレータをつとめた。

本パネルディスカッションに先駆けて、日本BPM協会では、BPMの新・推進フレームワークを開発。同セッションで初めて公開された。このフレームワーク作成のワーキンググループで中心的な役割を担ったのが岩田氏だ。もともとBPMに関するフレームワークは、岩田氏が中心になって2006年時点で作られていたものの、事例も少なく、「BPMの常識を作ろうということで作った」に過ぎなかった。

その後、BPMに取り組む企業も着実に増える一方で、「そのお手本となるもの、教本がなかった」(岩田氏)。そこで、新た

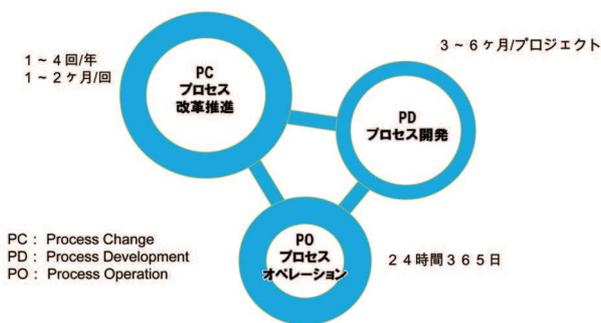
なワーキンググループ(WG)が立ち上げられた。同WGで新フレームワークを策定するにあたって、まず岩田氏はあるべきBPMの運用の「仮説」をもとに、BPMとは何かを定義していったという。その結果、基本的な考え方としてBPMは組織横断型で業務プロセスを管理するためのものと定めた。

「情報は各組織につながるが、その裏にある人の作業や手順はつながっていない。そのため、組織間の空白域をいかにして管理するのか、ということがBPMでもっとも重要だ」(岩田氏)

また、既存の業務アプリケーションでは、データベース(DB)アプリケーションが中心にあるが、BPMでは、中央にビジネス・プロセスがある。つまり管理主体が、データではなく、ビジネス・プロセスになる。BPMを進めるのはユーザー企業であり、現場だ。しかし、そこでITとの乖離が起きる。こうした溝を埋める役割を担うものとなる。

さらに、こうした取り組みは継続的に行われる必要がある。第1版では継続的改善サイクルを1サイクルで考えていたが、今回の第2版ではこれを3つに広げた。その3つは、PC(プロセス改革推進)、PD(プロセス開発)、PO(プロセスオペレーション)だ。

BPM3つの活動領域 (BPM推進駆動軸)



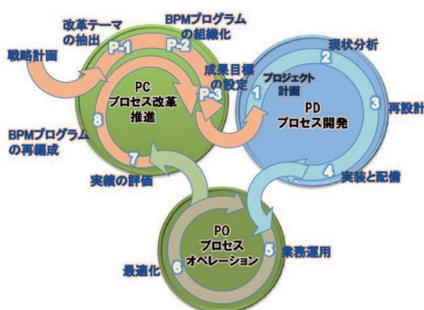
©2012日本BPM協会

7

まず戦略、成果目標を設定すると(PC)、実現に向けた分析・設計プロジェクト(PD)を立ち上げることになる。それを実際の現場に配備、適用する(PO)。

「ポイントは、現場管理が日常的に業務遂行状況を直視し問題を随時解決していくこと、業務を現場主体で最適化していくということ」(岩田氏)

BPM推進ステップ



©2012日本BPM協会

8

これら3つの活動領域には、それぞれ推進していくためのポイント(推進キー)があるという。PCではそれは「戦略計画」となる。成果目標を決定しなければ、ビジネスプロセス改革はままならない。次にPDでは、実現するためのBPMやSOAテクノロジーが推進キーに該当する。ビジネス・プロセスを分解、再構築し、企業資産として管理できる仕組み作りを行う。そして岩田氏が特に重視するのが最後のPOで、その推進キーは「現場力」とする。

「日々改善する努力がないと、BPMは生きてこない」
(岩田氏)

4つの戦略阻害要因と、 ビジネス・プロセス改善の要衝



このように岩田氏中心で策定されたBPMの新フレームワークに基づいて、実際の現場に適用したのが、ワディットのBPMコンサルタント和田正則氏だ。

和田氏が携わったのは、東京にある従業員29名の油圧機器メーカーでのビジ

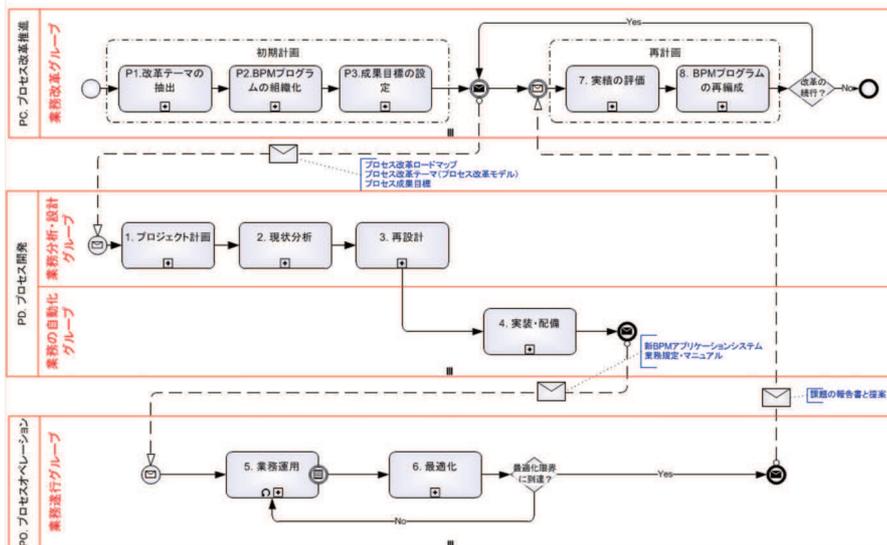
ネス・プロセス改善の取り組みである。同社は、リーマンショ

ックで売上が半減し、存続の危機に立たされていた。こうした中、社長が戦略として掲げたのが「特注品で新分野を開拓し、売上・利益を伸ばそう」ということであった。

しかし、から販売の一連の流れの中で、“戦略阻害要因”が大きく4つあった。1つめは、特注品受注プロセスがベテランに依存していたということ。2つめは、特注品の収益性が不明確で本当に増やして大丈夫か適切な判断できなかったこと。3つめは、設計担当者の工数が増大し、こなし切れない可能性があったこと。4つめは、納期調整や出荷で混乱が多いことだった。

こうした課題がある中でまず行われた

BPM推進プロセス概要図



©2012日本BPM協会

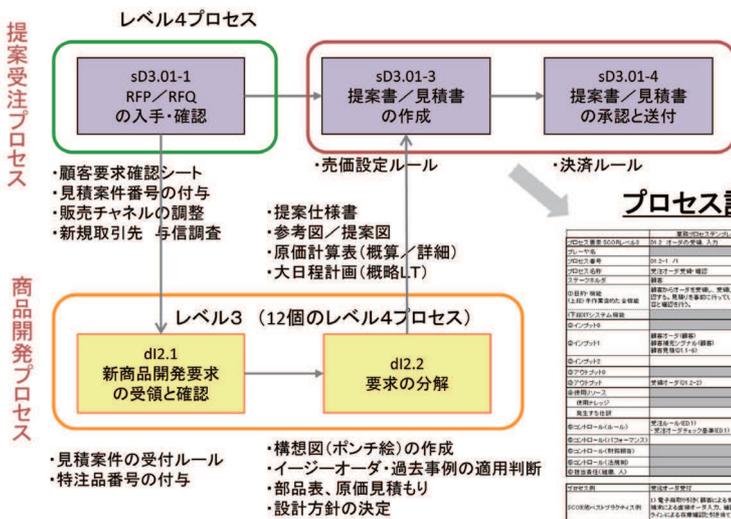
9

のが、プロセス参照モデルから描かれた業務プロセスのうち、どのプロセスに焦点をあてるべきなのかを特定することだった。ビジネス・プロセスを根気よく分解していった結果、問題解決に直結するプロセスが「特注品の見積提示業務」であることを突きとめたという。

そこで、このプロセスを「提案受注プロセス」と「商品開発プロセス」に分解し、両プロセスを細かく詳細化したうえで、プロセス詳細記述書に落とし込んだ。

プロセス分解・詳細化

プロセスフロー図

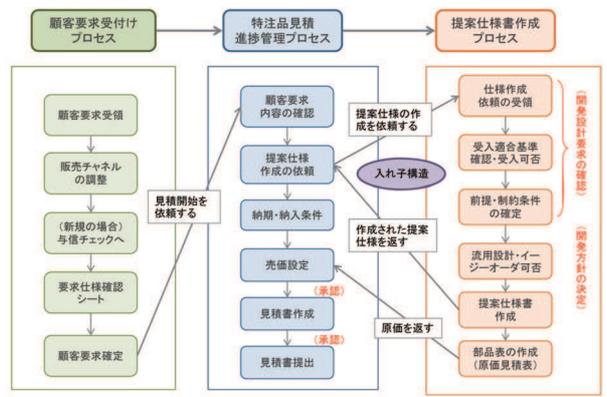


プロセス詳細記述書

業務ID	業務名	業務内容	備考
001	顧客要求の受付	顧客からの問い合わせを受け取り、必要書類を提出してもらう。	
002	顧客要求内容の確認	顧客要求内容を確認し、必要に応じて問い合わせを行う。	
003	提案仕様作成の依頼	顧客要求内容に基づき、提案仕様を作成してもらう。	
004	納期・納入条件の確認	顧客要求内容に基づき、納期・納入条件を確認してもらう。	
005	売価設定	顧客要求内容に基づき、売価を設定する。	
006	見積書作成	顧客要求内容に基づき、見積書を作成する。	
007	見積書提出	顧客要求内容に基づき、見積書を提出する。	
008	仕様作成依頼の受領	顧客要求内容に基づき、仕様作成依頼を受領する。	
009	受入適合基準確認・受入可否	顧客要求内容に基づき、受入適合基準を確認する。	
010	前提・制約条件の確認	顧客要求内容に基づき、前提・制約条件を確認する。	
011	売用設計・イメージオーダー可否	顧客要求内容に基づき、売用設計・イメージオーダー可否を確認する。	
012	提案仕様書作成	顧客要求内容に基づき、提案仕様書を作成する。	
013	部品表の作成(原価見積表)	顧客要求内容に基づき、部品表を作成する。	

って、最終的な売価を決定する。また、こうしたプロセスの進行状況を随時把握できるようにする。

ハイブリッド型アプローチにより設計されプロセス



このように現場のプロセスの整備を行ったものの、油圧機器メーカーにはそれを管理するITツールがなかった。そこで次にIT製品の検討を行ったわけだが、中小企業がかけられる予算は限られている。ここで和田氏が提案したのが、簡単で使い勝手の良い道具、できれば自分たちでも作れるものとして、同社が使っているツール「サイボウズデジエ」を使い回したプロセス管理だった。

デジエでは、情報閲覧できる表形式と、データを登録する入力フォーム

「トップダウンで枠組みを作り、それをベースに現実の業務をボトムアップで当てはめる“ハイブリッド型”アプローチが現実解だった」(和田氏)

最終的に、次の手順で「特注品の見積提示業務」のプロセスを回すべきであると集約した。

まず、製品の引き合いがあったとき、まず特注品かそうでないかの判断を営業が行う。特注品であると分かれば、仕様を決めて、納期を決め、さらに売価を決めて見積書を提出する。このうち仕様作成では、設計部隊に仕様作成依頼の要請を行う必要がある。そこで作成された「提案仕様」を見積書に反映し、納期、納入条件を決めた上で、もう一度原価を開発チームに算出してもら

顧客要求受付ライブラリー

① 顧客要求の受領

② 販売チャンネルと信償管理

③ 納期・数量・コスト等の要求

④ お客さまの要求 (特注品の場合必須)

引き合いを登録する

アクティビティの合成

販売チャンネルの調整をする

依頼受付内容確認

の2つのライブラリが用意されている。そこで、「マクロプロセス(Process Overview)」を表で、「マイクロプロセス(Decision Workspace)」を入力フォームでそれぞれ「強引に適用した」(和田氏)。

シンプルかつ簡易な実装になってしまうため、進捗状況などは手動で設定するなど、手間はかかる。もちろん現場従業員の力を借りる必要もあるが、これらを質の高い情報にするために「2つのしかけ」を用意したという。

1つめは情報を参照するしかけだ。業務ルールやガイドライン情報を簡単に参照できる仕組みを用意した。これによって、入力の手間やプレを可能な限り抑えた。2つめは相談、調整、記録するしかけだ。見積もりを決めるときに現場の担当者だけで決めているわけではない。たとえば上長に「これでいいですか?」とお伺いを立てる。こうした会話を残す仕組みを作った。

「コミュニケーションが残れば、ベテランの人達のアドバイスの残る。そのことがノウハウの伝承につながる。」(和田氏)

プロジェクトは、6か月13回のミーティングを経て、上流工程を策定。「ときには、まったく同じ議論を繰り返したこともあった」(和田氏)が、その結果、実装設計は1か月、実装は2人で1週間と短納期を実現した。

結果としては、使い慣れているのでシステム運用の手間もなく、特注品の売上高は前年比190%と大きな成果につながった。さらに特筆すべき点は、現場に繁忙感がなかったことだ。適正にビジネス・プロセスが管理された結果、無駄な受注や不必要に短い納期で対応する必要がなくなった。

ユーザー企業の理解を得やすい BPMからのアプローチ

「ビジネス・プロセスを中心に据える考え方は、ユーザーの理解を得やすい」と和田氏は言う。それは、ユーザー企業が、日ごろから自分でやっていることだからだ。

新しいフレームワークに基づき、戦略計画(前出のPC)から、プロセスの開発(同、PD)、そして現場適用(PO)につなげ、さらにそれをもって、PCへとつなげていくことで、「3つの輪が、一貫性と連動性が出てくる」(和田氏)と評価する。

岩田氏も和田氏も、特に現場、POの重要性を「実際

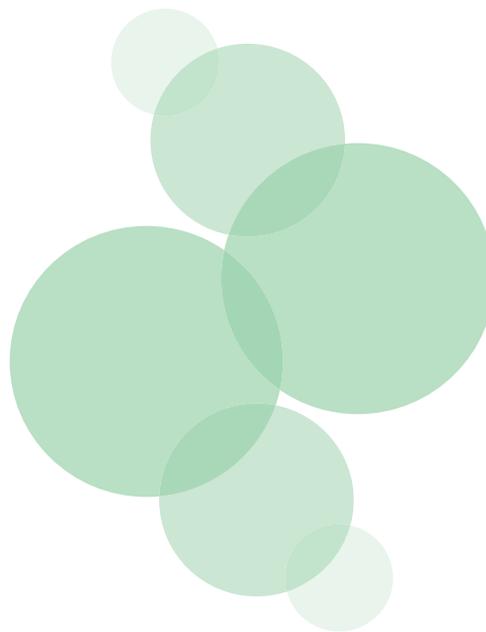
の運用で行わないと、実効がない」(和田氏)と強調する。

「ITは使われてなんぼ。これを使って業務改革するんだという連想から実装することが必要。100点満点を目指さなくても、工夫次第で実用的なものを、身の丈にあった形で、人とITの合わせ技でやるということが重要」(和田氏)

そこにあるのは、データ中心のITではなく、人の動き(ビジネス・プロセス)を中心にする考え方だ。岩田氏は語る。

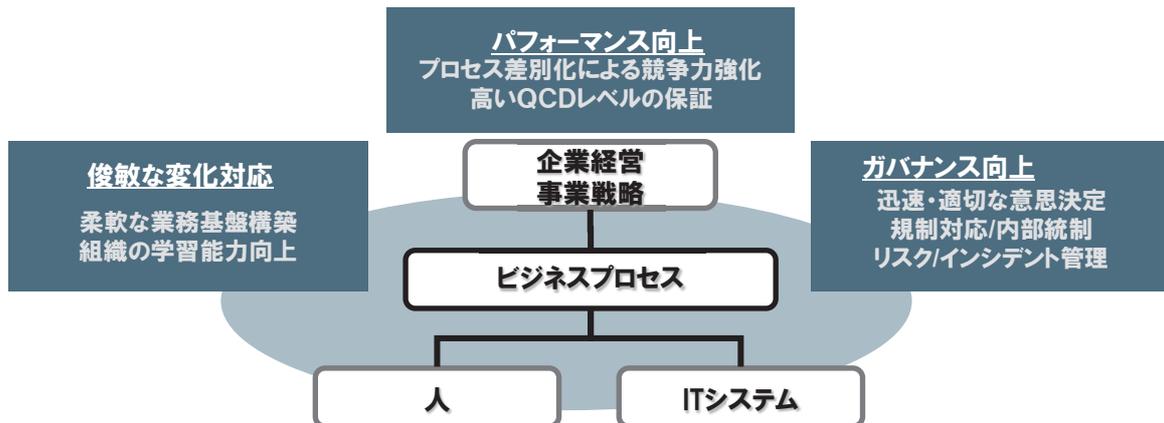
「DBにデータをしまっていくのがITではない。人をどうナビゲーションしていくのか、というのが重要だ」(岩田氏)

この記事は、ソフトバンクビジネス+IT(<http://www.sbbt.jp>)にて取材掲載されたものです。



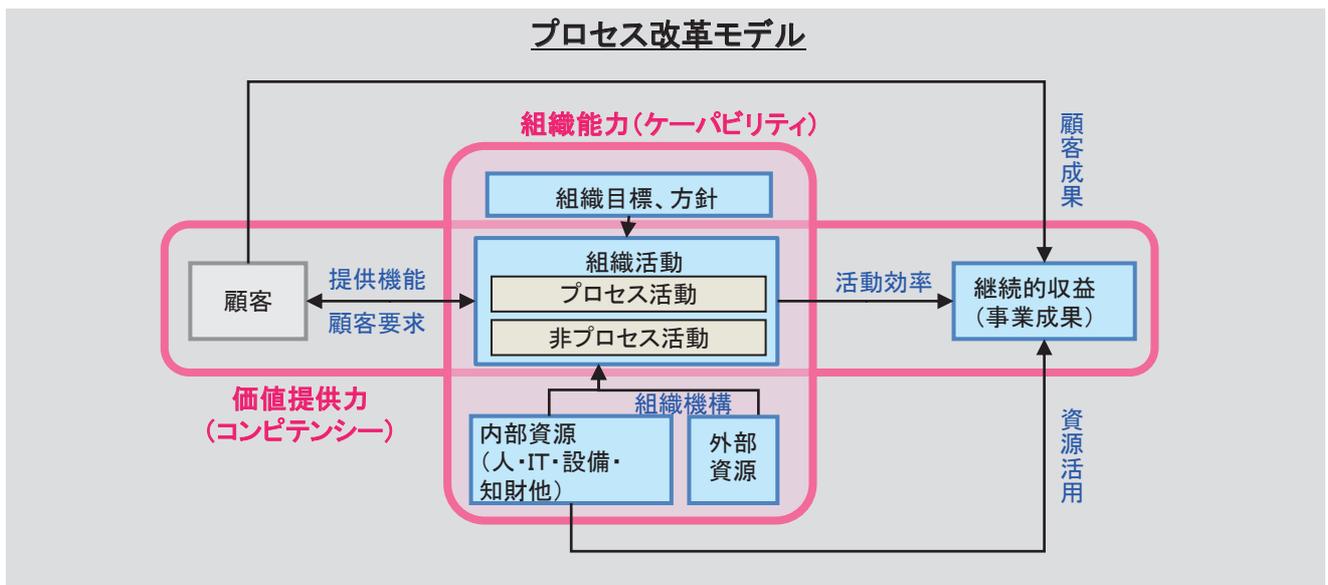
BPMとは

ビジネス・プロセス・マネジメント(BPM)は、組織活動のパフォーマンス・変化対応力・ガバナンスの向上に向けて、ビジネス・プロセスの可視化・実行・改善サイクルを、人・組織とITにより迅速に実現するマネジメントの考え方・領域です

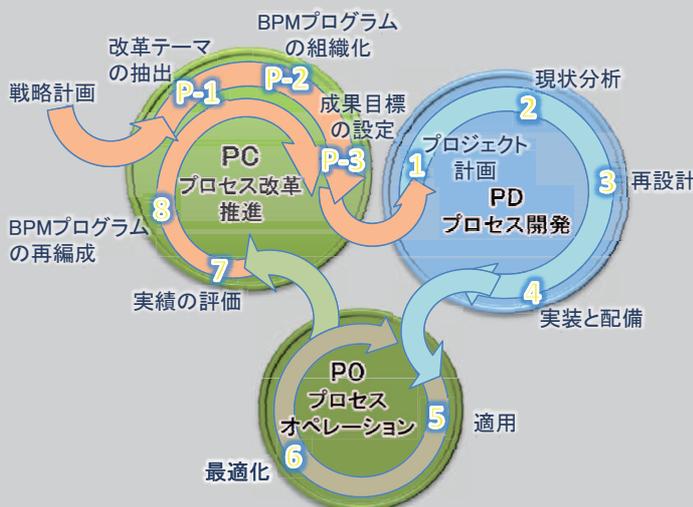


◆ BPM推進フレームワーク

日本BPM協会はプロセス改革の実現に向けて独自のBPM推進フレームワークを構築し日本企業に有効に適用できるナレッジと方法論の整備を行っています。



BPM推進フレームワーク



PC: プロセス改革推進 (Process Change)
プロセス改革の方針を決め、プロジェクトを起動

PD: プロセス開発 (Process Development)
プロセス改革/システム化のプロジェクトを実施

PO: プロセスオペレーション (Process Operation)
標準プロセスを適用し、成果を上げる活動展開

第7回BPMフォーラム2012講演録

お問い合わせは、下記にお願いいたします

日本BPM協会 事務局

TEL: 03(3434)3545 FAX: 03(3434)2963

E-mail: toiawase@bpm-j.org

〒105-0011東京都港区芝公園3丁目1-22 日本能率協会ビル1階
株式会社日本能率協会コンサルティング内

(2012. 6)



経営の改善サイクルを人とITで

日本BPM協会 (<http://www.bpm-j.org>)