経営の改善サイクルを人とITで BPM-J

第8回BPMフォーラム2013

# 講演録 成長戦略実現に向けたプロセス改革の姿

2013.7.5 金 10:30-18:20（受付 10:00～）
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

- 基調講演1 ── アサヒグループを成長・発展させる改革マインドとその浸透
  ～ミドルマネジメントの改革能力をどう育むか～
  アサヒグループホールディングス株式会社　代表取締役　泉谷 直木 氏
- 基調講演2 ── 政府が目指すIT活用のビジョンと、BPMによる改革アプローチ
  ～成長戦略の基盤としての業務・システムの要件をどう実現するか～
  政府CIO補佐官 兼 経済産業省CIO補佐官　平本 健二 氏
- 基調講演3 ── 石油資源開発が挑戦した業務プロセス進化のサイクル
  ～情シスが仕掛けて現場と進めた業務改善の仕組み～
  株式会社 地球科学総合研究所　環境技術部長
  (元　石油資源開発株式会社　情報システム部長)　渡辺 賢一 氏
  石油資源開発株式会社　IT業務支援グループ長　プロジェクト・リーダー　藪根 正樹 氏

## 基調報告

ビジネスプロセスを進化させる改革アプローチ　BPM／BPMNとは
～その特長、進め方、取組動向～
日本BPM協会　理事　横川 省三 氏

## ■ 協賛企業

SmartStage Design the next ICT style 株式会社クレオネットワークス
JMAC 株式会社日本能率協会コンサルティング
intra-mart®
Pega
PMTECH
Questetra BPM Suite
SPS
TIBCO®

## ■ メディア協賛企業

ソフトバンク ビジネス+IT

# フォーラムプログラム

## 基調講演1

### アサヒグループを成長・発展させる改革マインドとその浸透
～ミドルマネジメントの改革能力をどう育むか～

アサヒグループホールディングス株式会社 代表取締役
泉谷 直木 氏

ビール事業を基軸に、現在1．5兆円の事業規模を有するアサヒグループは、飲料市場、食品市場、海外市場を成長領域に据へ、長期安定成長を図っている。泉谷社長は、グループのトップとして長期的企業価値の向上に向けて、成長戦略を描き、これを実現する経営のダイナミズムを生み出すために、ミドルの改革マインドを重視し、その浸透に精力を注ぎこんでいる。
本講演では、泉谷社長ご本人が、経営の基本的な考え方、改革マインドを語る。さらに、これをミドルマネジメントが自らのものとし、改革をリードする役割に向けて成長するための様々な仕掛けを語る。

## 基調講演2

### 政府が目指すＩＴ活用のビジョンと、ＢＰＭによる改革アプローチ
～成長戦略の基盤としての業務・システムの要件をどう実現するか～

政府CIO補佐官 兼 経済産業省CIO補佐官
平本 健二 氏

政府は、「世界最高水準のIT社会」構築に向けて取り組みを行っており、その中でもオープンガバメント／オープンデータは、行政と社会の新しいあり方を作る取り組みとして注目されている。また、用語レベルでの相互運用性確保と、BPM／BPMNによる業務・システム最適化は、社会全体の柔軟性、即応性を高める取り組みとして注目されている。本講演では、政府および経済産業省でこれらのプロジェクトをリードしている平本氏が、「社会全体で、なぜ、どこに、どのようにBPM／BPMNを適用するのか」について語る。

## 基調講演3

### 石油資源開発が挑戦した業務プロセス進化のサイクル
～情シスが仕掛けて現場と進めた業務改善の仕組み～

株式会社 地球科学総合研究所
環境技術部長
(元　石油資源開発株式会社
情報システム部長)
渡辺 賢一 氏

石油資源開発株式会社
IT業務支援グループ長
プロジェクト・リーダー
藪根 正樹 氏

石油・天然ガスの開発・生産事業を行う石油資源開発は、事業領域を国内から海外へ、また環境・新技術投資を積極的に行っている。この事業の変化によって、社内業務改革が重要課題となる中、情報システム部門は、これに主体的に取り組む部門への変身に挑戦した。
本講演では、これを仕掛けリードした、当時の情報システム部長の渡辺様が、組織としてＩＴ活用力を高めるために、ＢＰＭという方法論を採用した経緯と、有効な適用対象の選択や、様々な関係者の思いを収斂するなどの、進め方の工夫について語る。
また、実活動を推進した藪根様が、パイロットアプローチ、本番アプローチ、そして作り上げたＢＰＭシステムの概要などのポイントを解説する。

## 基調報告

### ビジネスプロセスを進化させる改革アプローチＢＰＭ／ＢＰＭＮとは
～その特長、進め方、取組動向～

日本ＢＰＭ協会　理事　横川 省三

## ランチョンセッション（30分間）

### 顧客ロイヤルティを高めるEnd-to-Endのビジネスプロセスマネジメント実践事例

日本ティブコソフトウェア株式会社
シニア ソリューション コンサルタント
山田 裕一郎 氏

ビジネス環境がめまぐるしく変化する中で、競争力のあるオペレーションが求められています。効率性を向上させるためには、局所的なプロセスコントロールではなく、End-to-EndのBusiness Process Managementが必要です。本セッションでは、マニュアルワーク、非定型業務、社外パートナー業務も含めたEnd-to-EndのBPMの形を海外事例を交えてご紹介します。

# スポンサーセッション

## A-1 ITによる効率化の限界を打破！企業を成長させるアプローチとは？

株式会社NTTデータイントラマート
クラウド推進本部　執行役員 兼 本部長　田中 秀明 氏

「BPM基盤と既存システムとの連携は？」「内製化の推進と業務効率の向上を同時に寄与させるには？」本公演では、NTTデータイントラマートがワークフロー製品市場で蓄積した、企業の競争力を向上させるための方法論を紹介します。その具体例としてintra-mart最新製品「IM-BIS（Business Integration Suite）」をご紹介しながら、その具体例やトピックを解説します。

## A-2 事例から学ぶBPMNを用いた業務プロセス改革実現の勘所

ピースミール・テクノロジー株式会社
代表取締役社長　林 浩一 氏

BPMNなどの業務プロセス記述を起点とし、システムによる業務改革の実現に至るまでには、押さえるべきポイントがいくつも存在する。見える化された業務プロセスを低コストのオープンソースで実現する技術とノウハウ等、これまでに手がけた製造、流通・サービス、公共等様々な業種でのアジャイル開発の経験と、現在進行中の札幌市の100億円超の大規模かつ複数工程での分割開発での適用事例から得られた勘所を紹介する。

## A-3 ＢＰＭから始まった管理間接部門の改革活動～成功のポイントと成果とこれからについて～

ヤマハ熊本プロダクツ株式会社
管理部ボーダレス推進担当 兼 購買課課長　井上 勝基 氏

株式会社日本能率協会コンサルティング
シニアコンサルタント　松本 賢治 氏

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開始して２年がたちます。昨年度のフォーラムでの発表時点では、情報システムも導入途中で、活動成果は出ていませんでした。今年の発表では、改めて管理間接改革の活動内容とその成果、これからの進め方等についてお話をさせていただきます。

## B-1 キヤノン、JALグループ、日揮情報が導入した新発想のBPM手法とは

株式会社クレオネットワークス
取締役 ICTサービス事業部　事業部長 岩崎 英俊　氏

こんな手法があったのか！「紙伝票を含む出庫業務管理」「グループ企業をまたいだITデバイス手配業務・ITサービス管理業務」で導入された、新たなBPM手法が、優れた効果を上げ始めています。商談プロセス管理・購買プロセス管理など、あらゆる業務のプロセス管理をノンプログラミング(設定ベース)で実現。今後のBPMのあり方に解決の糸口を探している方に、クラウド型BPMS『BizOne/BizPlatform』と共にご紹介します。

## B-2 企業変革をリードするペガBPM —国内某大手保険会社のBPM活用戦略と展望—

ペガジャパン株式会社
シニアセールスコンサルタント　内山 雄太朗 氏

業界No.1評価をガートナー/フォレスター両社より6年連続受賞するペガは、“Build for Change®”のコンセプトのもと、24x7のコンタクトセンター、空港業務、国際決済自動処理、保険引受業務等、日々変化し続ける大手企業の基幹業務を強力に支えています。
本セッションでは、国内某大手保険会社におけるペガ活用事例と、ペガ最新リリースに凝縮した先進技術トレンドをご紹介します。

## B-3 社内SNSがBPMにもたらす価値～円滑なコミュニケーションが業務を加速する～

株式会社クエステトラ
執行役CMO　矢作 基 氏

近年、企業内でのコミュニケーションの形態として「社内SNS」が注目を集めています。Questetra では 2011年8月、世界に先駆けて社内SNS機能をクラウド型BPMに標準搭載しました。
知識が集まる・人がつながる『社内SNS』と、業務の基盤である『BPMS』の融合は、「業務の品質・スピードの向上」や「チーム力UP！」といった効果をもたらしています。事例やデモを交えながら、社内SNSがBPMにもたらす価値をお伝えします。

1

## ソーシャルネットワーク時代の接近戦のマーケティング

# 強いミドルの改革能力を育む10の発想転換ポイント

アサヒグループHD 代表取締役社長 泉谷 直木 氏

国内でビール類を中心とした酒類事業から飲料事業、食品事業を展開するアサヒグループ。今や海外売上高比率も10%を超え、2012年12月期の連結売上高は1兆5,791億円にのぼる。主力のビールは国内で3年連続トップシェアだ。同グループでは、企業の長期的価値を高めていくために、ミドル層の改革マインドを育むための取り組みに注力している。BPMフォーラム2013で登壇したアサヒグループホールディングス 代表取締役社長の泉谷直木氏が、同社の躍進を支える10の視点と、改革を進める上での注意点について語った。

## 現場のデータに基づいた戦略立案が鍵を握る

冒頭、泉谷氏は、「まずは経営層自身が思考のパターンを変えていかなければ、目まぐるしく変化する経営環境には対応できなくなる」と切り出した。

「BPM以前に、経営層としてどういう発想が必要なのか、そしてそれを従業員とどう共有していくのかという取り組みがベースになければ、せっかくのBPMも単なるオペレーションレベルでの施策に終わってしまう。」

経営層としての展望や経営目標の作り方が変われば、当然、物事の価値観や判断基準も変わってくる。

「たとえばIT部門の役割についても、従来のシステムの面倒を見るというものから、経営戦略についての責任なり役割を分担するというように変わっていく。少なくとも我々はIT部門にそれを求めている。」

それでは具体的にアサヒグループでは、どのような思考パターンの転換を行ってきたのか。この点について泉谷氏は、10個の発想転換ポイントを提示する。

まず1点目は、「どうやって売るか」から「どうやって買っていただくか」への発想転換だ。

現在の小売店には所狭しと物が溢れ、必ずしも買いたいとは思っていない消費者にあの手この手で訴求しており、店頭では値引き合戦も繰り広げられている。

こんな時に社内で必ず出てくるのが、“営業部門は何をやっているんだ”という話だ。しかし、一方の営業部門は、“商品が他社に負けているからだ”と言う。苦しい経営状況にもかかわらず、お互いが責任をなすりつけあって、議論が社内へ社内へと入ってしまう。これは「どうやって売るか」という議論をするからだ。しかし、泉谷氏はいう。

「どうやって買っていただくかという議論をすれば、なぜお客さまは我が社の商品を選ばれないのか、あるいは今まで選ばれていたのになぜ他社製品に切り替えたのか、という視点が生まれてくる。基本的な発想を“お客さまのニーズをどう満たすか”に置いておかなければ、たとえBPM（ビジネス・プロセス・マネジメント）のような優れたツールを採り入れたとしても、単なる社内の効率化運動に終わってしまう。」

2点目は、「思い込み」から「事実確認」への発想転換だ。

「正しい情報は現場にしかない。一方で一番正しくない情報があるのは社長室だ。しかし社長が、過去の自分の成功談を持ち出して権力でゴリ押しすれば、従業員は絶対に抵抗できない。これが最大の間違いのもと。お客様も市場もどんどん変化していて“事実確認”をしなければならないのに、過去の“思い込み”で判断してしまい、お客様や市場の実態とズレてしまうことがある。お客さまも市場もどんどん変化していて“事実確認”をしなければならないのに、過去の“思い込み”で判断してしまい、お客さまや市場の実態とズレてしまうことがある。」

たとえば、一口で少子高齢化が進み、人口も減っているが、世帯数は逆に増えている。さらにその内訳を細かく見てみると、従来の日本の標準生計世帯は両親と子供2人の4人家族で、20年前には80%を構成していた。しかし今ではその割合は

50%を割り、2015年には単身世帯が32%、夫婦2人の世帯が21%を占めるという。食べ物・飲み物のマーケティングを考える場合、こうした前提の変化を誤って捉えると、大きな間違いを起こすことになる。

「20年前の戦略を持ち出しても絶対に成功しない。いまのマーケットの動きを見なければダメだ。私がBPMに期待するのは、こうした現場のデータをきちんと捉え、それを経営プロセスの中に織り込んでいくということ。」

## ソーシャルネットワーク時代の接近戦マーケティング

3点目は、「社内発想開発型」から「市場発想開発型」への発想転換だ。

アサヒビールのようなメーカーは、当然技術力で勝負している。しかし他社との技術力の差が顧客満足度の差につながらなければ、消費者には買ってもらえない。

「そこで私はR&D本部の人たちに、R&D&M&F本部になってくれと注文を付けている。研究開発（Research & Development）するだけでなく、Marketingを行い、Financeまでを見てくれと。つまり自分が開発した商品がお客さまニーズのどこを満たし、我が社にどれだけの利益をもたらすのかまで考えて仕事に当たってもらうよう話をしている。」

4点目は、「物的品質」から「精神的品質」への発想転換だ。

商品にはまず物的品質がある。壊れにくい、長持ちする、使いやすい、といった項目だが、これらは今や平準化しており、差別化にはつながりにくい。

「しかしもう1つ、精神的品質がある。これはお客さまに精神的な満足を提供することだ。この評価は社内では行わない。お客さまにしていただく。これで初めて我々のテクニカルシーズ（＝技術の種）とお客さまニーズとが1つにつながっていく。」

5点目は、「広告宣伝」から「情報受発信」への発想転換だ。

ソーシャルネットワークが社会インフラ化しつつあり、消費者同士が直接つながる時代になった。商品の評価は、口コミで簡単に広がっていく。

「溢れ返る情報に対する信頼感が下がっている中で、お客さま自身が発する言葉が、他のお客さまに大きなインパクトを与えている。」

アサヒビールでは3年来、スーパードライをマイナス2度まで冷やして飲んでもらう“エクストラコールド”という飲み方を提案している。しかしTVCMをいくら流しても、その味わいを伝えることはできない。だからTVCMも打たない。代わりに銀座にパイロットショップを作り、実際にマイナス2度まで冷やしたスーパードライを提供することにした。

「たくさんのお客さまに並んでいただいた。それをマスコミが報道してくれる。またTVCMなら“アレ、見たか?”という話にしかならないが、実際に体験されたお客さまの口からは“アレ、飲んだか?”という言葉が出てくる。じゃあ飲みに行ってみようという次のお客さまの行動が起こる。こうした接近戦のマーケティング、エクスペリエンス型のマーケティングがこれからは必要になってくる。」

6点目は、「お願い型」から「品質論争型」への発想転換だ。

「昔の営業マンは、“そこを何とか”というお願いの上手な人間が一番成績がよかった。しかしビジネスがグローバル規模になってくるとこれでは通じない。今はもう売り方の問題ではなく、きちんとしたものづくりが基本にあり、その商品の持つ強みや特性を品質として語っていくことでしか、営業活動は成り立たなくなっている。」

## 具体的な変化事実を示して変化を起こしていく

7点目は、「他人の意識改革」から「自分の意識・行動改革」への発想転換だ。

「過去にさまざまな改革を行っても、一番変わっていないのは、その議論をしている本社の人たちだ。BPMのような新しい手法も、単に受け売りで現場に下ろすのではなく、本社の責任において具体化していき、その変化の事実をもって社内に浸透させていけば、現場の納得感も大きく変わってくる。」

8点目は、「またか」から「あれっ」への発想転換だ。

アサヒビールでは今から17～8年前、“生ビールはやはり新しいものがおいしい”という視点に立ち、生産から出荷まで平均して約20日間かかっていた日数を10日間にするという社長方針を打ち出した。

当初は“そんなことは無理だ”という現場からの反発があったが、生産の仕方を変えることで何とか実現できた。すると翌年、今度は5日にしろと社長から指示が出た。この時には、20日から10日にできたのだから、今回もできるのではないかと現場も頑張り、これも実現できた。

「すると2つの変化が現れてきた。1つは“スーパードライは新しくておいしい”という評判が立ってきたことだ。これは頑張っている従業員の大きなやりがいにつながる。そしてもう1つは、出荷までの日数を減らしてきたことで在庫が減り、全国の配送センタを半減できた。これは経営効率の大幅アップにつながった。」

さらにはITを駆使して各種データをきちんと管理することで、販売機会のロスに直結する在庫の増減をコントロールできるようになった。これによってIT活用の効用も実感できた。現在では3日で出荷しているという。

「こうした具体的な変化事実として、現場社員に下ろしていくことで、初めて社内も“またか”ではなく、“あれっ”といった気持ちの変化を起こすことが可能となり、多くの社員が、改革に積極的に参加するようになったのである。」

## 今求められるのは“金太郎”より“桃太郎”

9点目は、「金太郎飴集団」から「桃太郎軍団」への発想転換だ。

かつての高度経済成長期には、どの企業も1つのことに集中することが成長の源泉となっていた。しかし今日のようなグローバル化や多角化の時代には、1点集中では機会ロスが多くなってくる。

「どこを切っても同じ顔が出てくる金太郎飴のように、かつては均質な人材が強さの源泉だった。金太郎が右を向けといえば、お供の者は皆、右を向く。しかし今の時代に求められるのは、一人一人が高い能力を持った桃太郎軍団のような組織だ。」

犬は嗅覚に優れ、猿は機略性に富み、きじは空から全体を俯瞰する。そして桃太郎は吉備団子をインセンティブとして与えることで、異なる能力を持つメンバーをマネジメントする。

「ある領域では、メンバーが課長の能力を上回っていてもかまわない。桃太郎も空は飛べないし、木の上を飛び回ることもできない。我々が必要とするのは、そうした異なるスキルを持つ部下をうまくマネジメントできる桃太郎のようなミドル層だ。そういう能力のあるミドル層に我々は吉備団子を持たせて、使わせるようにする。ミドル層がうまく機能すれば、企業は絶対に強くなる。」

そして10点目、「業績が悪いから」から「業績に勢いがあるから」への発想転換だ。

目の前の危機には、タイミングよく対応していかなければならない。今業績が悪いからといって問題を先送りにすれば、後になってさらに重たい改革に取り組まなければならなくなる。そしてその危機感は、現場から出てくる。

泉谷氏は昭和47年にアサヒビールに入社し、まず博多工場に配属された。今は作ったビールを工場から出荷しているが、当時は町の酒屋がトラックで工場まで取りに来てくれていた。その台数で自社の業績がよく分かったという。

「かつては工場の外まで荷受け待ちのトラックが並んでいたというが、我々の頃は工場内に数列並べば終わりになっていた。出荷部隊の仕事は午前中で終わり、午後には何もすることがなくなる。絶対にこの会社は潰れると思った。こうした変化は現場が一番分かる。」

また泉谷氏は、こうした危機感は本社の役員と幹部が一番分からないとも指摘する。

「もちろん彼らに現場に行ってもらうことも必要だが、現場の実情をデータとしてきちんと上げることも非常に重要だ。しかし、社長に上がってくるのは素データばかりで、ビジネス向けに翻訳されていないことが多い。冒頭の話にも通じるが、IT部門はデータをそのまま見せるだけではなく、経営情報として、あるいは定性的な問題を定量化してマネジメント層に提示することが非常に重要だ。」

目の前の危機を先送りすることなく、現場データも活用しながら、事態がさらに悪化しないうちに迅速に対応していくことが肝要となる。

## 場面に応じたリーダシップの発揮の仕方がある

泉谷氏は、企業が失敗する理由についても言及した。

「成功するコツは企業風土なども関係するので、会社によってまちまちだが、失敗する理由はどうやら共通ではないか。」

たとえば“実行しない”。

華々しく事業計画などが打ち出され、現場も参加を求められるが、実際には何も起こらない、という状況だ。

「物事を前に進めていくためには、経営陣が真剣になって、先に紹介したエクストラコールドの例のように、具体的な変化事実を起こしていかなければならない。」

また“上司不信”や“上司への盲従”、あるいは“成果無きプロセス”や“プロセスなき成果”も失敗につながる。

「たとえば経営が厳しくなってくると、会議や打ち合わせがやたらに増えるという症状が出てくる。しかし改革は何も進まない。プロセスはたくさんあっても成果は出ないという状況だ。逆に、朝礼などで揃って経営理念を唱和していても、その意味が従業員に理解されていなければ、何の値打ちもない。理解

というプロセスがなければ、経営理念という成果も実効性は限りなく低い。」

“言葉の独り歩き”にも要注意だ。

たとえば社長が“改革が必要だ”と言えば、常務が、取締役が、部長が、課長が、主任が皆、“改革が必要だ”と言う。これでは単なる伝言ゲームだ。

「本社ビルで現場の若い社員が火事だ!と叫べば、まず専務は消火器を持って現場に走る、常務はバケツを持って現場に走る、取締役は煙草の火のチェックに走る、部長は各フロアの散水栓を開けて回る、課長や主任はメンバーの安全誘導を行う、そして個々の社員は自分のPCの始末をして迅速に避難する。これが組織だ。」

また“拙速”にならないように、十分に気を付ける必要がある。

「たとえば100人の部下を連れて富士山に登ろうとする時、9合目まで来ると約1割はへばってくる。しかし予定では、今日のうちに頂上まで行き、その後、下に降ろさなければならない。この状況下でリーダーは何を考えるべきか。」

選択肢は2つある。へばっている10人は9合目に残し、残りの90人を頂上に上げて、下山時に揃って下りてくるか、あるいは10人の回復を待ち、100人全員で頂上に向かい、下りてくるか。

「企業経営には、すべての計画に時間軸が入ってくる。決めた時間の中で計画が遂行できなければ、評価はしない。しかし場合によっては、時間軸を外してでもやったほうが、後で成功が大きくなることがある。富士登山の例でいえば、私は10人の回復を待ち、100人全員で頂上に向かい、そして下山する。」

なぜか。

「それは100人全員で頂上を極めれば、全員で感動できる。しかし10人を置き去りにしてしまえば、その10人には“本当は一緒に上がりたかったのに見捨てられた”という思いが残り、90人からは“頂上に上がれなかった人たちだ”と見られ続けることになる。そこに感動の共有は生まれない。場合によっては時間軸の縛りを超えて、リーダシップの発揮の仕方を変えていく必要がある。」

## BPMで経営と現場の役割分担を機能させる取り組みが求められる

続いて泉谷氏が失敗の要素として挙げたのが、“現状埋没”だ。

「組織は変化を嫌がる。仮に改革が50%進んだとしても、やがては25%ぐらいにまで戻ってしまう。するとリーダーは怒る。しかし現場や部下がなっていないと憤慨する前に、自分自身が仕事を2倍頑張れば現場は変わる。リーダー自身が改革を100%進める努力をすれば、半分しか進まなかったとしても改革は50%も成し遂げられる。」

またインターネットがインフラ化し、メールだけで要件を済ませるという状況も当たり前になったが、文章で自分の意思を伝えようとする時には、形式的な“美文”に拘るあまりに、本来の意図が通じない文章になりがちだ。

「膝を突き合わせてコミュニケーションを採ることも含め、気持ちで会話をして一体感を作っていくことが重要だ。」

そして最後、“問題のすり替え”をしないよう、よくよく注意しなければならないという。

「当初の計画がうまくいかなくなると、往々にして部署間の対立が起こる。責任の擦り合いだ。しかしリーダーは自分の責任において物事を考えなければならない。そして自分自身を改革し、改革リーダーとしての力量を高めていく。こうした姿勢が極めて重要だ。」

泉谷氏は部長の時、伝えるべき話が10あったとすれば、そのすべてを課長に話した。役員になった時には、部長に伝える話は5つに減らし、残りの5つは自分で考えて10にし、課長に話してもらう。

「社長になってから役員に伝える内容は2か3だ。あとは“沈黙”して耳を傾ける。」

そして相手から“分かりました、こういう手を打てということですね”という返事が来たら、おっしゃるとおりです、よろしくお願いします、と言って話は終わりだ。

「我々経営者の仕事は、将来を方向付けることで、これから起こってくる問題を自ら作り出すこと。一方、現場の人の仕事は、今起こっている問題をどう解決するか、明日起こる課題をどう解決するか。こうした役割分担がうまく機能すれば、非常に強い組織になっていくだろう。BPMといった仕組みを活用しながら、その取り組みを進めていくのが、これからの経営の1つのあり方だと考えている。」

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）

2

## 米国陸軍のBPM活用事例とは?

# 日本の成長戦略の要は ITの共有する力とつなぐ力

政府CIO補佐官 兼
経済産業省CIO補佐官 平本 健二 氏

日本政府は“世界最高水準のIT社会”の実現に向けた数々の取り組みを行っている。今年6月には成長戦略となる「日本再興戦略」を閣議決定し、同時にこれを支えるIT戦略も定めた。その中で重要な鍵を握るのが、ビジネス・プロセス・マネジメント(BPM)を活用したモデリングの実現だ。BPMフォーラム2013にて、政府CIO補佐官 兼 経済産業省CIO補佐官の平本健二氏が、業務改革におけるBPMの重要性と政府の具体的な取り組みについて語った。

## 日本の成長戦略を支えるITの“共有する力”と“つなぐ力”

日本政府は2013年6月14日、日本の成長戦略となる「日本再興戦略」を閣議決定した。これは、少子高齢化や資源／エネルギー問題といったさまざまな社会問題に対し、ITなどをうまく活用することで世界に先駆けた社会を創造し、新たな成長分野における優位性の獲得を目指すものだ。

「そのためには、澱んでいたヒト、モノ、カネを一気に動かしていくことが求められる。そこで必要となるのが、整備されたプロセスに基づく“仕組み化”だ。BPMやITは仕組み化に非常に有効なツールになると考えている。」

また同じ6月14日には、日本再興戦略を支えるIT戦略「世界最先端IT国家創造宣言」も閣議決定された。この中では、目指すべき社会の姿と、それを実現するためのITにおける3つの取り組み目標が示されている。1つ目が、産業／サービスのイノベーションと成長をITで支えること、2つ目が、安全／安心をITで支えること、3つ目が、効率的な社会をITで支えることだ。

「これらを実現するに当たり、我々が重視しているのは、ITの“共有する力”と“つなぐ力”だ。」

ネット上に存在するさまざまな情報に加え、企業内でも情報共有基盤を構築することで、業務の知識やノウハウ、業務プロセスなどを全従業員で共有／活用できるようになる。またITによって、関係者同士あるいは情報同士を迅速につなぐことも可能だ。

「特に共有する力を使えば、初級者の業務レベルを短期間で一定水準にまで高めることができる。上級者にとっても、単純な業務プロセスの処理は共有プラットフォームに任せ、データを使って何をするかといった付加価値を生み出すための業務に注力できるようになる。これも上級者のアウトプット向上につながるものだ。」

## IT革命を支えるBPM/BPMN

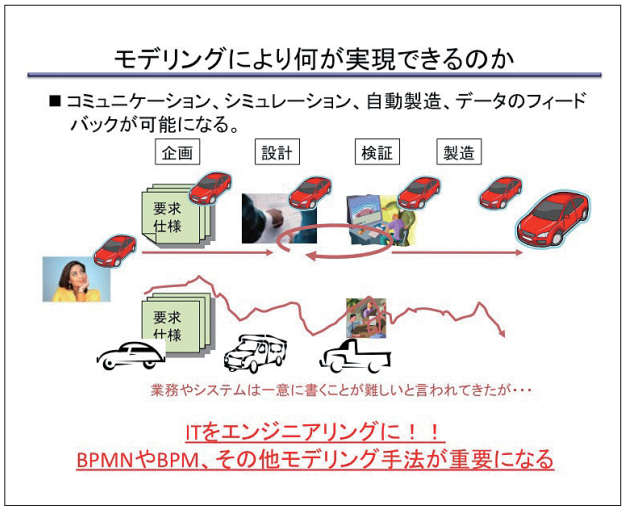
続いて平本氏は成長を支える技術について言及し、「IT革命を支えるものが、モデリングとその活用技術だ」と指摘した。

たとえば製図は“工学言語”であり、モノづくりの上での意思伝達手段として非常に重要となる。国際性、汎用性、大衆性、一義性、簡略化／省力化などを備えているため、産業革命の発展を支えた。モデリングもまた、ITや業務における製図だということができる。

ここで平本氏のいう製図やモデリングは、“標準化”という言葉に置き換えて考えればわかりやすい。

「IT革命とモデリングの関係は、産業革命と製図の関係に似ている。IT革命においても、BPMやBPMN(Business Process Modeling Notation:ビジネスプロセスモデリング表記法)を活用してモデリングをしっかり行うことで、非常に高度な業務改革に結び付けていくことが可能となる。」

モデリングによって、顧客ニーズを要求仕様にまとめる時や設計に落とす時にも、元のイメージを共有したまま、作業を進めていくことが可能となる。




モデリングにより何が実現できるのか（出典:平本氏講演資料）

「するとコミュニケーションが楽になるだけでなく、さまざまな形で事前検証ができるようになり、その結果を設計に再度フィードバックするというサイクルを回しながら、製造工程においてはロボットを使って自動化できるようになる。」

また何かのシステムを作ろうとする際、これまでは業務ノウハウの既製品である“パッケージ”を採用するか、あるいはテーラーメイドとなる“スクラッチ開発”を行うかの二者択一だった。

「これらに対して、BPMをエンジンとして使いつつ、その上で自分たちでモデリングすることでシステムを構築をしていくことが可能となる。いわば“第三の道”が拓けてきているといえる。」

また平本氏は「BPMは実装レイヤーの自由度を高めるものだ」と強調する。業務目的やプロセス、データはユーザー側でマネジメントする必要があるが、実装のレイヤーについては、パッケージやスクラッチ、あるいはBPMをエンジンとして使うやり方、アウトソーシングというように、さまざまな選択肢を採ることができる。

「これによって、プロジェクトが始まるとSIerなどに移ってしまいがちな業務改革やシステム化の主導権を、ユーザー企業側に取り戻すことが可能となる。」

## 米国陸軍のBPM活用事例

BPMをエンジンとしたモデリングの実現によって、企業は大きなメリットを獲得することができる。

まず同じチームの全員が同一手法で業務プロセスを記述できるようになることで、改革の検討など業務のスピードがアップする。また企業再編やM&A実施の際、双方で同じ手法を使っていれば、業務工程の集約にも非常に対応しやすくなる。

さらにプロセスが可視化されることで、コンプライアンスの向上にもつながる。どこでエラーが起こったか、イレギュラーな処理が何件発生したかなどをモニタリングしながら、対応していくことが可能となる。人材の供給と流動化の促進を図ることも可能だ。

「まずは標準手法を身に付けた人材を輩出することが重要だ。その後、組織で知識やプロセスを蓄積していくことも必要だろう。そうすれば個人が異動した先や転職した先でも、容易に同じ手法を利用してもらうことができる。」

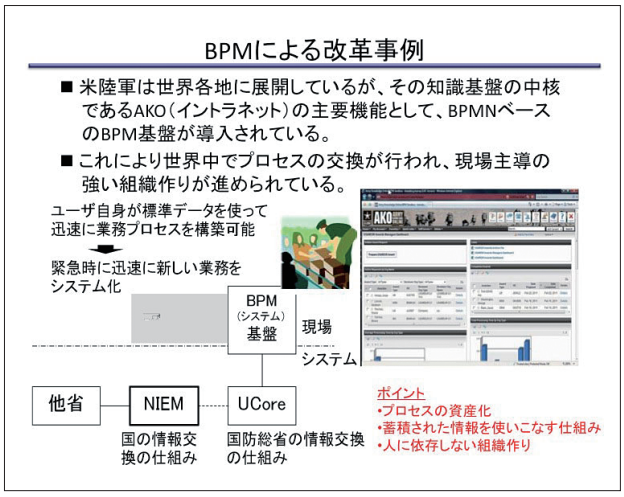
またモデリングは、個人にとっても大きなメリットをもたらす。プロセス改革によって、付加価値を生み出していない業務を明らかにすることで、企業は従業員に価値を生み出す業務に集中してもらうことが可能となり、それによって従業員は専門スキルのアップを図ることができる。さらに生産性が向上すれば、自ずと残業時間も減り、ワークライフバランスが実現できる。

ここで平本氏はBPMによる改革事例として、米国陸軍の取り組みを紹介した。

米国陸軍ではAKO（アーミーナレッジオンライン）という世界最大のイントラネットを運営しており、この中にBPMNベースのBPM基盤が組み込まれているという。サイトのトップ画面にはさまざまな業務プロセスを作成するためのボタンが設置されており、たとえばあるユーザーが救援物資を配給するためのプロセスを作るといったことができる。

「その際には、イントラネット上で使用する用語を定めた辞書が用意されており、それを使ってフローを作成する。そしてフローを登録した瞬間、世界各国の現場でそれが利用できるようになり、同時にモニタリングも可能となる。」

一度構築されたプロセスはAKO上に残るので、仮に作成者が異動や体液などによって突然いなくなっても、そのプロセスを陸軍全体でシェアし、運用を続けることが可能となる。




BPMによる改革事例（出典:平本氏講演資料）

## 業務改革を実現するための政府の各種取り組み

今後、企業や組織において非標準な状態を放置することは、大きなビジネスリスクにつながる。

たとえば複数の企業がそれぞれ異なった標準仕様を採用していると、統廃合やコンバージョンの際に多大な作業が発生することになる。たとえば銀行が合併した時にシステムがつながらないという話がよく出るが、双方が標準化された方法論やアーキテクチャを採用していれば、微調整で済むようになる。

「標準化を推進し、業務改革を実現することが非常に重要だ。特に我々はIT戦略の中でも業務改革を重視している。具体的な手法としては、BPMの導入を検討していかなければならない。ただしいきなり入れるのは難しい。最初はモデリングのみの導入など、現実的な解を選択していく必要があると考えている。」

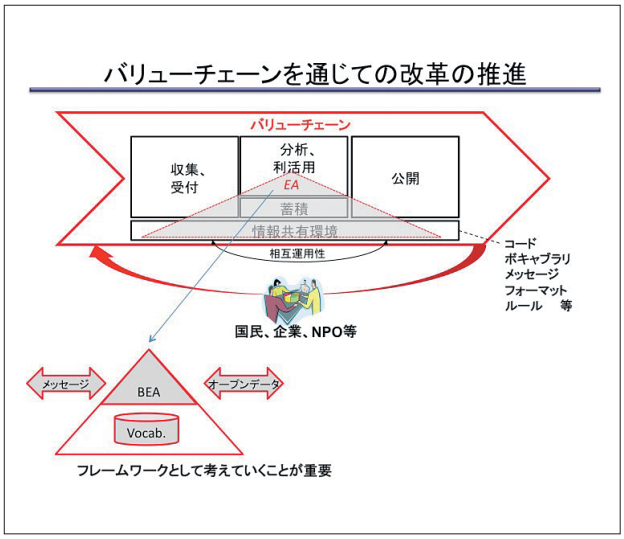
また政府として社会に対する啓発活動も行っていく。ユーザー企業には実践事例を蓄積してもらい、ITベンダやコンサルティング会社への啓発活動も行う。その一環として、BEA（Business Enterprise Architecture）の観点から業務改革の流れを整理した「プロセス指向での業務最適化実施に向けたガイド」の発行も予定している。

またオープンガバメントを通じた推進という観点からは、現在、気象データや交通データ、統計データといった各種データの公開という動きが政府で出始めているという。さらに今後、ポータル化や集積化が進めば、ルールの整備に次いでプロセスの標準化も必要となり、こうした取り組みも進めていく。

「あとはバリューチェーンを通じた改革も推し進めていく。行政の仕事は、大まかに情報収集→分析／活用→公開という流れになるが、これを支えるアーキテクチャが必要で、特に分析／活用のフェーズでは、BEAと米国陸軍の事例でも紹介した用語辞書との連携が重要となる。この部分をフレームワークとして整備し、推進していきたい。」

そのために政府では、共通語彙基盤（IMI:Infrastructure for Multilayer Interoperability）というものを公開している。まだベータ版だが、国内の行政機関を始め、公共分野で共通的に使える語彙案を整備したものだ。

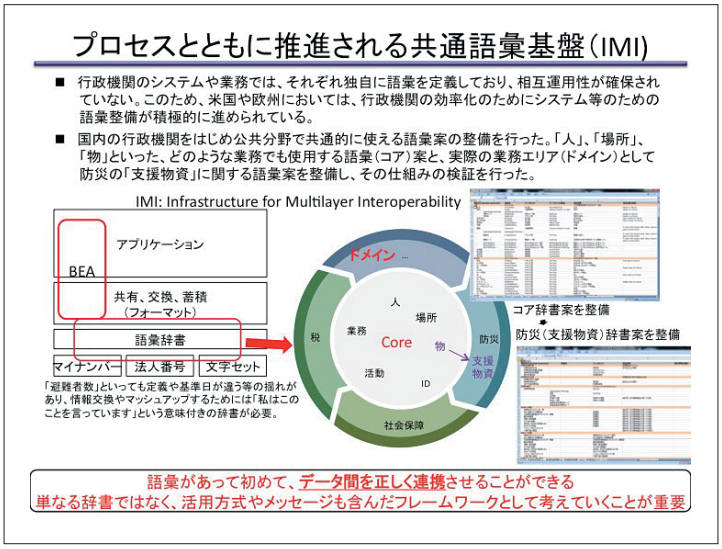
「数々の取り組みを通じて、我々は業務改革の実現を支援していく。」




バリューチェーンを通じての改革の推進（出典:平本氏講演資料）

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）




プロセスとともに推進される共通語彙基盤（IMI）（出典:平本氏講演資料）

# 石油資源開発が語る、BPM活用で実現した業務プロセス進化のサイクル

地球科学総合研究所 環境技術部長
(元 石油資源開発 情報システム部長) 渡辺 賢一 氏

石油資源開発IT業務支援グループ長
プロジェクト・リーダー 藪根 正樹 氏

渡辺 賢一 氏

藪根 正樹 氏

1970年4月に設立された石油資源開発は、石油や天然ガスなどのエネルギー資源の探査／開発／販売事業を展開し、これらに関連した掘削請負事業なども手がけている企業だ。これまで同社は、主に国内市場でビジネス活動を行ってきたが、さらなる事業拡大を目指し、海外市場へと軸足を移しつつある。そこで必要となってきたのが、社内の業務改革だ。元石油資源開発 情報システム部長で、現在は地球科学総合研究所 環境技術部長の渡辺賢一氏と、石油資源開発 IT業務支援グループ長 プロジェクト・リーダーの藪根正樹氏が、BPMフォーラム2013で、自社のさまざまなITプロジェクトにBPMを採用した背景と実際の取り組みについて語った。

## 方法論としてのBPM、手段としてのSOAが成功の要因

BPMフォーラム2013で登壇した地球科学総合研究所の渡辺賢一氏は、2013年3月まで約4年間、石油資源開発 情報システム部で部長職などを務めた人物だ。渡辺氏は在職中のビジネス環境の変化について、次のように振り返る。

「国内事業では、各部門が競い合うようにして業績を伸ばし、順調に発展してくることができた。しかし競争の激しい海外での事業展開や、メタンハイドレートなどの新しいエネルギーの開発に向けてまだ確立されていない技術に挑んでいくという状況では、従来のように各事業部がそれぞれ個別に注力するだけでは通用しない。部門間がしっかりと連携し、一丸となって取り組む必要があった。」

そこで石油資源開発では、2007年の本社移転を機にIT中期計画を打ち出し、社内の業務改革に乗り出した。

「このIT中期計画は社内の多くの関係者を巻き込んで作り上げたもので、経営支援や事務系部門の連携、技術部門における情報共有、ITインフラの整備などを目指した。」

そうした中、約3年前に着手したのが操業部門の業務改善支援だ。それまで手掛けてきたいくつかの取組みの中で、この取り組みの特徴は利用部門の実務者が共感を持って主体的に進めたことであり、導入したシステムも着実に定着してきているという。

「どうしてこれがうまくいったのかと私なりに解釈してみたが、やはり方法論としてのBPM、手段としてのSOAの利点に相当する要素をしっかり含んでいたからだと考える。」

成功のポイントは大きく3つあった。分かり合えたと実感できるコミュニケーション、誰でも改善効果が期待できる表現力、そしてすぐに改善の手応えを実感できるスピードだ。

社外のプラントエンジニアリングの専門家の支援を仰ぎ、まず業務の要点をホワイトボードに書き出し、整理して、現場の実務者とやり取りをするという進め方をした。こうしたセッションを何十回も重ね、業務の流れ、情報の流れを整理し、誰もが納得できる改善ポイントをまとめあげた。そしてプロジェクトメンバーの熱意が冷める前にシステムに落とし込み、一刻も早く使ってもらうことに注力した。

「ただしこの取り組みは、すべて外部のスキルに依存して実現したものだった。このやり方を何とか自前でもできるようにしたいと思った。これまでの外部支援依存の取り組みを“カイゼン”の第一

ラウンドとすれば、ここからがカイゼンの第二ラウンドとなる。」

## 約1年5か月の準備期間をかけ、自社のみのBPMプロジェクトを開始

この成功によってBPMの有効性に着目した渡辺氏は、約1年をかけてパイロットプロジェクトの準備を進めた。過去事例の収集や社内スタッフの確保、スモールスタートの決定および対象業務の選定などだ。そして目標として掲げたのが“人員情報の活用を支援する”ためのシステム構築である。

「自分たちだけで手掛ける本番プロジェクトの前哨戦として、パイロットプロジェクトを立ち上げることにした。本番を画餅に終わらせないためにもぜひBPMを導入して取り組もうと決意した。」

このプロジェクトにアテンドされたのが、当時基盤チームのリーダーだった藪根氏だ。渡辺氏からBPMへの取り組みに誘われて参加した。

「実際にやってみた感想を言わせてもらえば、BPMは業務改善そのものと、業務改善意識を啓発させることに非常に大きな貢献性があると感じた。」（藪根氏）

ただしプロジェクトの開始時点では、BPMやSOAに対する批判的な見方が多かったという。当時は導入事例が少なく、特に部門横断的な取り組みは難しいという指摘も受けた。そこで社内を巻き込んでいくために、大きく2つの点に留意した。

「第一に目指したのは、難しい課題や最先端の技術、あるいは未開拓の領域や新しいアイデアなどへの挑戦だ。第二に、業務部門やエンドユーザ、あるいはパートナーやプロジェクトメンバーなど、このプロジェクトに関わるすべての人たちにプラスをもたらすことも念頭に置いた。」（藪根氏）

**プロジェクトになるまでの道のり**

スモールスタートであっても戦略思考が必要

スピードに乗せるために

| | 志向の変化 | アクション | 利用した強み・機会 | 結果 |
|---|---|---|---|---|
| ① | 過去事例からのインプットを基にBPMに注目 | 情報収集開始<br>書籍・セミナー等参加 | 職務上の裁量権 | BPMの動向と人材面の課題理解 |
| ② | BPMのパイロット導入 | 人材確保の目途<br>裁量権内の予算化 | 人材の雇用機会<br>職務上の裁量権 | BPM人材確保に目途<br>パイロットツール購入予算確保 |
| ③ | 大型プロジェクトへのBPM活用 | IFRS導入プロジェクトへの人材投入<br>改善構想の社長説明<br>ミドルクラスへの説明 | 職務上の裁量権<br>担当役員の後押し | IFRSプロジェクト縮小による足止め<br>大型業務改善の具体化断念 |
| ④ | BPM/SOA導入 | 人材投入による体制固め | 職務上の裁量権 | パイロット導入の実現 |
| ⑤ | 改善プロジェクト最適化 | 経理部の課題整理協力<br>人事部の課題対応支援<br>総合的課題対応の提案 | IFRS対応の必須課題<br>担当役員の後押し | 業務改善プロジェクト成立 |

プロジェクトになるまでの道のり
（出典:石油資源開発）

まず非常に小さなパイロット用の予算を確保し、パイロットプロジェクト立ち上げまでに5か月をかけて準備を進めた。具体的には、BPM/SOA製品の選定と並行して業務課題の選定と実現性調査を進め、その後、社内への構想提案を行った。

「製品選定の際には当然RFP（提案依頼書）を書いたが、盛り込んだのはソフトウェアの機能要件だけでない。各ベンダーに同じ仮想の課題を提示し、それについてのAS ISとTo Beを書いて、2週間以内に実際のアプリケーションを見せてくださいという要望を出した。」（藪根氏）

このロールプレイングで、ベンダーから提出されたTo Beがユーザー企業として実感の持てるものかどうか、また2週間という短納期で間に合うかなどをレビューしたという。いうまでもなく、コストも重要な比較検討項目だ。そうして最終的に4社から1社を決定した。

次に注力する業務課題については、当時IFRS（国際財務報告基準）の強制適用が一旦延期になったものの、将来的にIFRS関連の要件は非常に重要になるとの判断があり、最終的に会計システムと人事システムのデータ連携部分にターゲットを絞った。

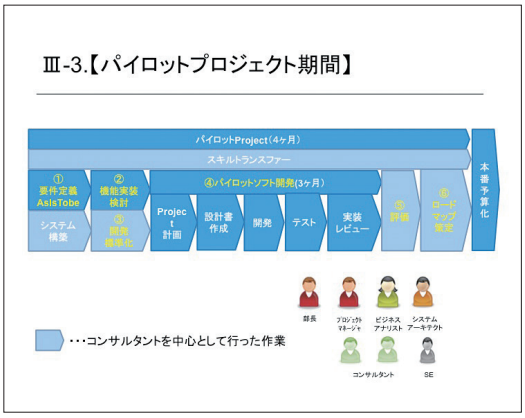
「人事システムから上がってくる人員情報を使って人件費の計算を行った後、それを紙で出力して人が目視でチェックし、会計システムに入力するといったことを行っていた。まずはこの両部門のシステム間でデータ連携がスムーズに実現されていない箇所を改善することにした。」（藪根氏）

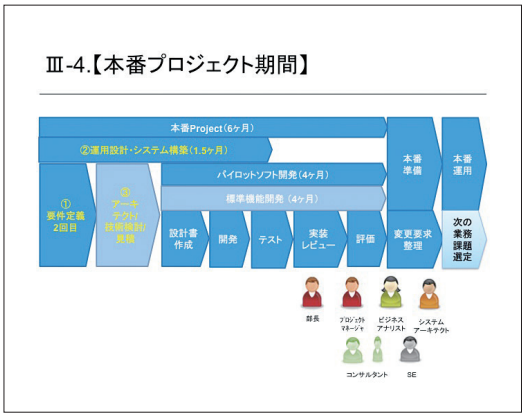
そこで当時利用していた人事パッケージシステムのデータベースを調査し、メタデータのデータ構造を整理し、ER図を描いて可視化を図り、実現性があることを見極めた上で、経理部門と人事部門を中心に構想提案を行った。

## パイロットでBPM基盤を構築、本番で精度向上

実際のパイロットプロジェクトは2012年末からスタートし、2013年3月までの約4か月にわたって実施した。自分たちだけで実施する本番プロジェクトを前に、このパイロットプロジェクトではコンサルタントにOJTで作業の支援をしてもらい、社内へのスキルトランスファーを図った。

また実際のパイロットプロジェクトは、はじめにBPMによる要件定義を行い、次いで機能実装の検討、開発手法の標準化へと進み、その後、3か月をかけてパイロットソフトを開発、最後に振り返りの評価を行い、その結果を元に今後のロードマップを策定する、という流れで実施された。




左:パイロットプロジェクト期間
右:本番プロジェクト期間
（出典:石油資源開発）

「要件定義は、役員から現場の担当者まで部門を横断して作業に当たった。具体的にはBPMに則ってAs IsとTo Beを書き、要件定義書という形でまとめた。この中には、各タスクにおける課題やリスク、問題解決のための施策、期待される効果を整理したものを、各部門長やグループ長に確認してもらった上で盛り込んだ。」（藪根氏）

機能実装の検討では、この要件定義書をもとに人事パッケージベンダーに実現性を問い合わせ、パッケージで実現できることとできないことが明確になった。

「システム間の連携部分は人事パッケージでは難しいと言われた。しかしBPM／SOAはまさにシステム同士をつなぐためのツールとして利用できる。人事パッケージでできないところはBPM基盤側で作ることにした。」（藪根氏）

開発手法の標準化については、プロジェクト管理ツールであるRedmineや開発支援のためのオープンソース（Jenkins、Subcversionなど）を活用。設計書や開発、テストの標準化を図った。作成したパイロットソフトでは、人材の異動情報を収集する仕組みをBPM側に作り、それを人事パッケージ側に渡すという流れを実現した。

そしてこのパイロットソフトをユーザーに見せてアンケートを採り、評価を行った。特にチェックしたのは品質と継続性だ。その上で、情報システム部として今後、どんな領域にBPMを適用していくのかをまとめたロードマップを作成した。

「たとえば今回のパイロットプロジェクトと同様に、システム相互間でのデータのやり取りが手作業になっているところはBPM／SOAの対象範囲にできるのではないかといった内容だ。またパイロットプロジェクトでのROIを分析し、将来的にも継続してメリットが出てくるという分析も提示した。」（藪根氏）

さらにプロジェクトの実施体制についても、すべての機能を社内に抱えるのではなく、自社で要件定義まで行う、設計まで行う、実装／テストまで行う、という3段階のチーム編成を敷くことで、複数プロジェクトを同時並行型で進めることができるという提案を役員に行い、本番プロジェクトへのGoサインをもらった。

## ぐっと辛抱してコミュニケーションを取り続けることが重要

そしてその後、6か月をかけて本番プロジェクトを実施、パイロットソフトの精度向上や運用業務の省力化、運用範囲の拡大などを視野に入れて本番用のシステムを構築した。

「今後は今のチームを2つに分ければ、1年で2～4つのプロジェクトを遂行できる。ただし上流から実装までの工程とは別に、運用サイクルの中で変更管理用のチームが必要だということを痛感した。一旦システムを構築しても、変更要求は必ず上がってくる。全体として駆動させていくためには、上流工程と基盤部分で役割を分担していく必要があると考えている。」（藪根氏）

また一度プロジェクトに関わってもらった業務部門のメンバーにも、業務改善のPDCAサイクルを回していく中で、繰り返し、関わってもらうことが必要だ。渡辺氏は言う。

「IT部門が業務支援に着手すると、業務部門の実務者からは大体“気遣い無用”とか“余計なことはしてくれるな”と言われる。そこでくじけそうになるが、ぐっと辛抱してコミュニケーションを取り続けることが重要だ。それを何とか乗り越えれば、“はずみ車”が回り出すように物事が進んでいくようになる。」（渡辺氏）

ただしそこでの油断も禁物だ、と渡辺氏は続ける。

「プロジェクトを不調に落とし入れるような要因は至るところに潜んでいる。それを認識した上で取り組むことが、成功確率を高めることにつながる。また社内に成果を感じでもらうまでのスピードを極力速くし、随時変化する環境にも適用していかなければ改善の継続は難しい。そのためには環境対応型の体制構築も求められるだろう。」（渡辺氏）

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）

基調報告

## 日本BPM協会 横川省三氏が語る

# BPM取り組みのポイント――プロセスと実態の一致がキモ

日本BPM協会理事 横川 省三 氏

BPM（ビジネスプロセス・マネジメント）に取り組む企業が増えてきた。BPMが必要とされる背景について、日本BPM協会 理事 横川省三氏は「BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）以降、日本企業の業務改革は悪循環に陥っている」と指摘する。それは、経営層がなかなか改革をリードできないといったことであったり、部長が組織の壁に遮られているといったこと、課長が現場のモチベーションを上げられないといったことや、情報システム部門がメンテナンスに追われて新しい取り組みができないといったことだ。こうした改革推進上の問題を解決するアプローチとして注目されるBPMへの取り組みのポイントについて、横川氏がBPM Forum 2013で語った。

## BPMはビジネスとITの2つの流れが背景に

BPMとは、仕事のやり方（ビジネスプロセス）をいかに見える化し、それを再設計し続けることだ。こうしたビジネスプロセスを可視化する技術としてプロセスモデリングが注目を集め始めたのは2003年頃からだった。当時は、サプライチェーン策定や情報サービス分野において、リファレンスモデルとしての利用が進んだ。

その後、2010年前後からは、全社レベルの改革の方法論としてBPMが注目され、EA（エンタープライズ・アーキテクチャ）の中にも取り込まれた。

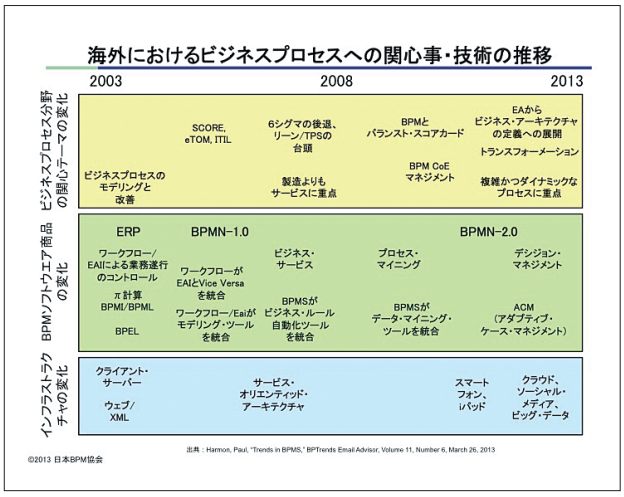
これと同時に、BPMを実現するための技術も進化を遂げてきた。2004年にビジネスプロセスのモデル記述言語「BPMN-1.0」が策定され、2011年には「BPMN-2.0」が策定された。これについて横川氏は「BPMN 2.0ではプロセスを表現する表現力が大幅に向上し、ITを活用してフロント系の業務プロセスを改善する段取りがようやくついてきた」と評価する。

このようにBPMは、企業の経営改革をどう進めて行くのかという流れと、ITをどう進めていくのかという流れの二階層で進化を遂げてきたのである。

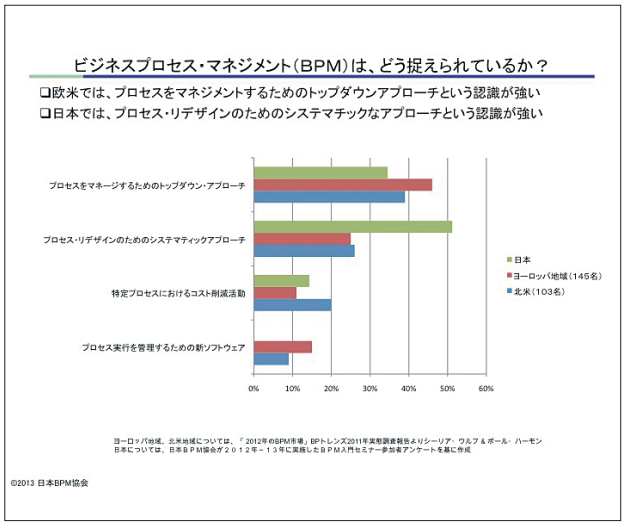
## 日本企業の業務改革は悪循環に

では、このBPMの流れを企業やその担当者はどのように捉えているのだろうか。日本BPM協会（日本）とシーリア・ウルフ&ポール・ハーモン（欧州）の調査によれば、欧米ではどちらかというとトップダウンアプローチの比率が高い。一方で日本では、プロセス・リデザインのためのシステマチックなアプローチ、つまりPDCAサイクルをまわしながらのアプローチという認識が強い傾向が見られた。

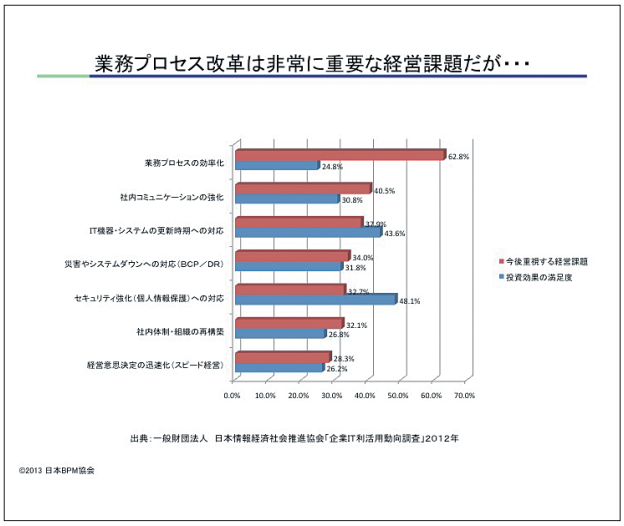
では日本の中でビジネスプロセスの改善はどう見られているのか。JIPDECのIT利活用の調査によると、「業務プロセスの効




ビジネスプロセス関連の関心事、技術の推移




BPMはどう捉えられているか?




今後重視する経営課題と投資効果の満足度

率」が今後重視する経営課題だとしていながら、投資効果の満足度は非常にレベルが低いという結果が明らかになった。つまり、「投資と効果について期待とギャップが大きい」（横川氏）。

こうした背景もあってBPMに取り組む日本企業が増えたと横川氏は指摘。実際、日本BPM協会で開催している入門セミナーに複数名で参加した企業数が2010年の時点で18社だったのが、2012年には34社に増えた。

「数年前までは、1社から1名来るのが普通だった。BPMとは何かということで調査のために参加される方が多かったのだろう。しかし、2012年には、複数名で来る企業が倍増した。部門単位で、あるいは企業単位で取り組む企業が急増しているのではないか。」

セミナーに複数名で参加した企業の具体的な業種では、システム子会社が7社で一番多かった。「10人とか20人という単位で勉強して、BPMを事業にするという姿勢を感じた」（横川氏）。ほかには人材派遣・BPO、保険、事務機、医療機器、ビルメンテなどの企業が複数名で参加したという。

こうしたシステマチックなアプローチとしてのBPMに期待される背景は何か。横川氏は「BPR以降、日本企業の業務改革は悪循環に陥っている」と解説する。

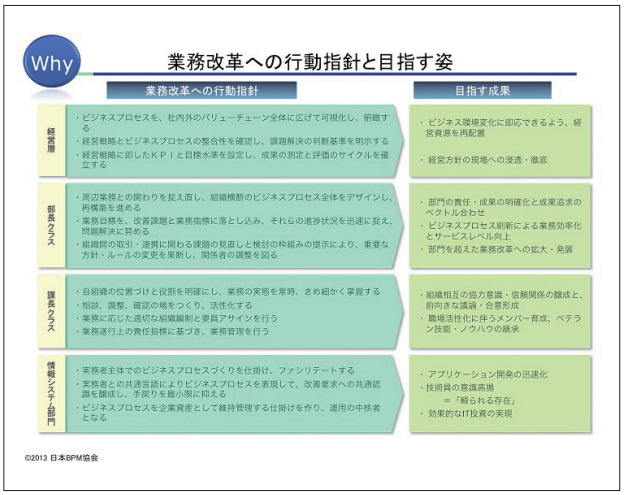
経営層からすればなかなか改革を進められない、部長クラスでは組織の壁に遮られている、課長クラスでは現場のモチベーションを上げられない、情報システム部門ではメンテナンスに追われて新しい取り組みが難しいといった課題を抱えている。

「見かけ上は業務改善すると言っても、実際はなかなか進まなかったり、プロセスを定義するといっても中途半端に終わっている。うまくいかないといったことがあるのではないか。成果にたどり着けていない。」

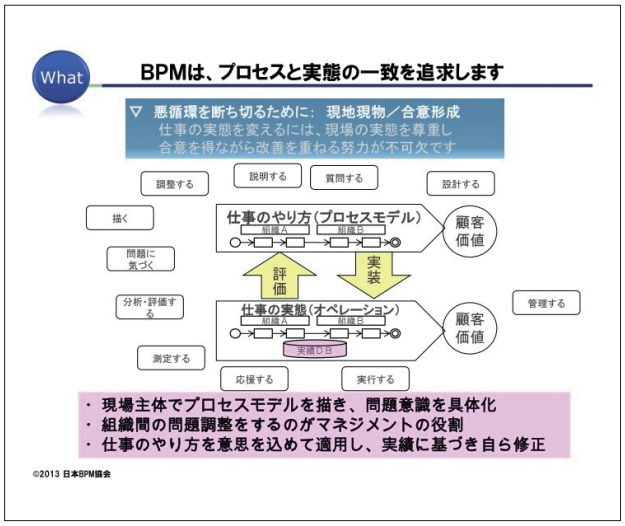
本来であれば、経営層は業務改革のためにビジネスプロセスをバリューチェーン全体で定義していきたいと考えており、部長クラスであればさまざまな部門をたばねていきたい、課長クラスであれば部門の役割を明確にして事業の実態を把握して進めていきたい、情報システム部門であれば実務者主体でビジネスプロセスづくりを仕掛けてファシリテートしていきたい、と考えているはずだ。

ところが現実には悪循環サイクルにはまってる。それはいったいなぜなのかと現場を見てみると「従来アプローチで作られた業務の手順書が実際に使われておらず、実態とかけ離れているということが浮かび上がってきた。そこで、BPMはここから変えようということ。」

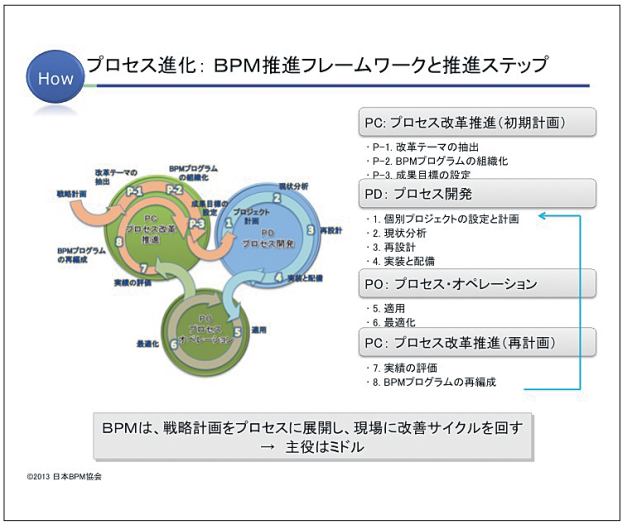
BPMでは仕事のやり方、プロセスモデルをきちんと描き、仕事の実態と一致させることを追求するのが基本的なメカニズム




業務改革への行動指針と目指す姿




BPMでは、プロセスと実態の一致を追求する




BPM推進フレームワーク

だ。描いたことにしっかりと意思を込めて仕事をする。

「このサイクルをどう作るのかはそう簡単ではない。現場主体でなければ、必ずオペレーションとのズレが出てくる。プロセスと実態の一致をどう実現させるのかが焦点。」

現場の合意を得ながら改善を進めて、合意を得ながら地道に進めることが重要だ。そして、その後スパイラルアップでプロセスを段階的に改善し、定着させていくことが求められる。

## BPMで重要なのは出だしのプロセス改革推進

一方でBPMには限界もある。

業務を変化の度合いで3つに分けたとき、システム中心な定型プロセスはIT化で対応できる。次に構造化された人的活動プロセスはBPMの主な領域と言える。最後がアドホックでその都度変わる業務やアイデアの創出、極めて専門性の高い領域、議論・ディスカッションの領域の仕事はBPMの主たる守備領域ではない。

「ITの進化に伴い、アドホック領域も一部カバーしつつあるソリューションもあるが、ある程度構造化された、あるいは定義された業務の領域がBPMの現在の主対象だ。」

そして人中心の繰り返し作業を実際に表現する手法として、先にも述べたBPMNという表記法がある。従来も業務フロー図のようなものがあったが、BPMNでは粗くも詳細にも書けるのが特徴となる。国際標準化団体のOMGが策定し、グローバルに普及している表記法であり、そのままITを活用するためのアプリケーションを生成できる。

「BPMN-2.0で表現力が大幅に拡充し、例外処理やマネジメント機能を表現するための道具になってきている。」

日本BPM協会では、実際のビジネスプロセスを変えていくために、“3つの環”による「BPM推進フレームワーク」を策定し、活用を推奨している。3つの環と8つのプロセスに基づいて、これをしっかり回していくことがBPMの進化させることにつながっていくという。

「もっとも重要なポイントは、最初のプロセス改革推進という1つ目の環。やはりトリガーとなるのは経営の戦略計画。これがあって初めてビジネスモデルというものをバリューチェーン全体に広げて、自社が何をするのかの課題提起ができる。これがビジネスプロセス改革推進のカギになる。」

そしてPD（プロセス開発）では、1度作ったプロセスを常に変化させることが求められる。その変化に対応できるオペレーション基盤が、BPMのテクノロジーであり、SOAのテクノロジーとなる。

「現場の人々を主役にし、ビジネスプロセスモデルと実態としてのオペレーションとを一致させるためには、ミドルの役割が極めて重要。ミドルは3つの環に共通する推進力だ。BPMの主役はミドルだ。」

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）

スポンサーセッション

intra-mart® 株式会社 NTT データ イントラマート

# ITによる効率化の限界を打破！企業を成長させるアプローチとは？

**BPM（ビジネス・プロセス・マネジメント）の最先端事例やプロセス志向／ IT 活用による企業改革の先端研究などを紹介する「第 8 回 BPM フォーラム 2013」が 2013 年 7 月 5 日（金）に目黒雅叙園で開催された。この中から、内製化の推進と業務効率の向上に寄与する株式会社 NTT データイントラマートの講演を紹介する。**

株式会社 NTT データ イントラマート
クラウド推進本部 執行役員 兼 本部長
**田中 秀明** 氏

## 企業が抱える課題への具体的対応、効率化の限界の打破

多くの企業はこれまでに取組んできた個別最適の IT 投資をほぼ終え、それらを効果的に使うにはどうすればよいかという新たな課題に直面しています。企業の業務領域は IT 化された領域と IT 化が困難な人間系の領域が結び付いて営まれていますが、既に投資が繰り返された IT 化された領域の効率化は限界にあり、これからは BPM や WF を活用して人間系の領域をいかにして効率を上げていくか、限界を打破するための手法に注目が集まっています。

効率化への壁としては、①To-Be（あるべき姿）のシナリオ策定の難しさ、②効率化を図れる範囲の特定の難しさ、③的確な現場の業務分析の難しさ、④ユーザーが容易に使える操作性確保の難しさ、⑤容易な外部連携実現の難しさが挙げられます。

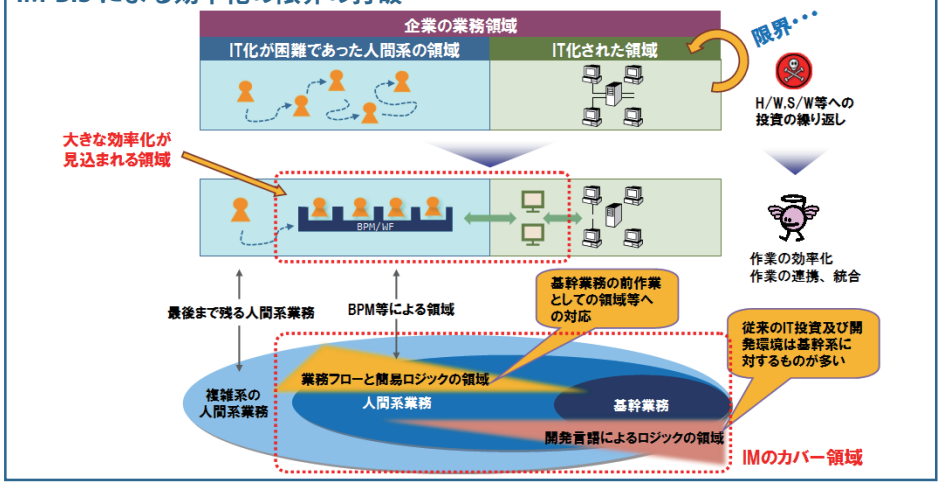
企業成長に向けた改善の実施にあたり、これらの壁を乗り越えるためには、①現状の把握と問題の可視化、②出来るところから TRY（効果が見込めないタスク群は対象としないことも重要な決定事項）、③業務を一番把握する現場の参画、④使えるツールの選択（コーディングレス、ベンダーロックの回避）、⑤画面と処理をマッピング＆ファンクション起動させる容易性の確保が必要となり、その解決方法が求められています。

## ビジネス・オペレーション・プラットフォームへの進化

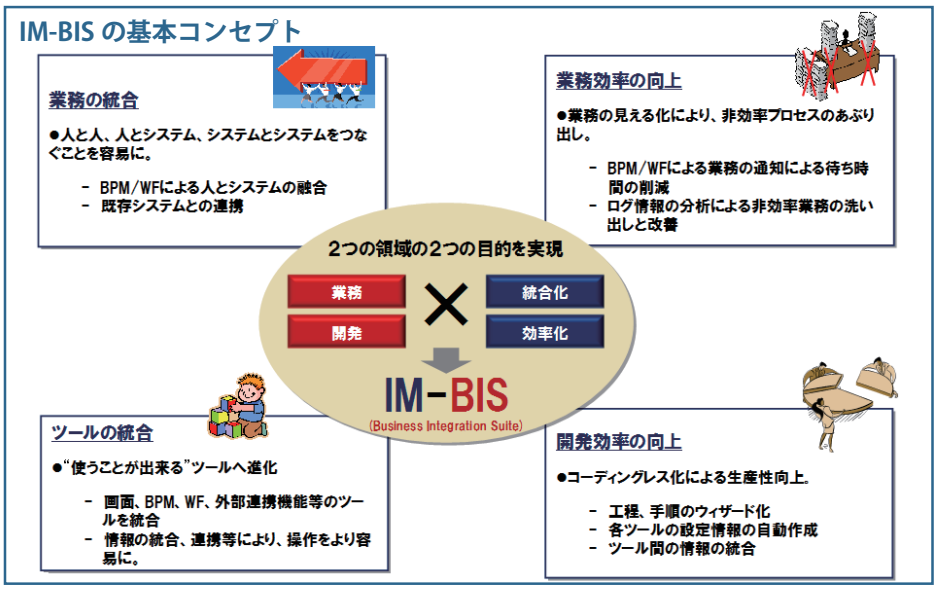
NTT データイントラマートは、これまで、開発生産性の高い JavaEE フレームワークをベースに、ワークフロー / ポータル / アクセスセキュリティ / モバイルなどの豊富な業務コンポーネントを組み合わせながら、短期かつ低コストで複雑な Web アプリケーションを簡単に構築できるシステム基盤（ミドルウェア製品）として「intra-mart Accel Platform」を提供してきました。今回、新たに業務効率化を図るためのビジネスオペレーション層として、画面作成ツール、ワークフロー、BPM（Business Process Management）、BAM（Business Activity Monitoring）、外部連携のデータマッパーなど機能の強化／拡張を実現した統合ツール「IM－BIS」を追加したことで、製品のポジショニングを Web システム開発基盤からビジネス・オペレーション・プラットフォームへと進化しました。これにより、企業を成長させるための経営の効率化につながる業務の改善が可能になります。

「IM－BIS」が提供する機能群により、①ユーザー自身で簡単に作成できる画面デザイン（テーブルの自動作成）やインラインフレームの活用（複数の Web 画面を統合表示）、②即効性のある業務改善が期待できる待ち時間のログ取得機能の活用（ノンプログラミングで容易に現状

**IM-BIS による効率化の限界の打破**

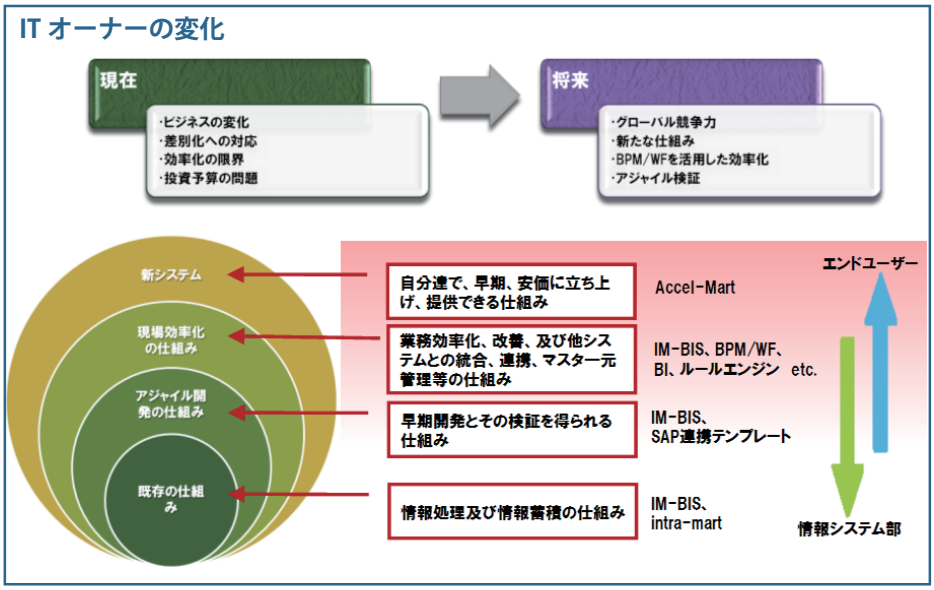


を把握)、③BI（ビジネスインテリジェンス）を活用した業務（業務単位のパフォーマンス分析と効果測定）が可能になります。また、④定型フローの部品化と業務標準化の推進（効率化の促進）、⑤画面構成部品のテンプレート化とそれらの組み合わせによるアジャイル画面構築（コンポジット・アプリケーション）のほか、⑥ERP リアルコネクトを利用した SAP 連携のための 38 のテンプレートの活用など、業務上必要となる人とシステムの融合を実現し、効率化の限界を打破するための様々なソリューションが用意されています。




## IT オーナーの変化、エンドユーザーによるシステム構築

従来の IT 投資は局所的な効率化が中心でした。その後、BPM ツールによる可視化、連携による効率化の流れが出てきました。そしてこれからは、人とシステムの融合による効率化（システムをラップするような統合）が進み、一画面で複数のシステムにアクセスできるようし、ルールエンジンによる判断の自動化（ロボット化）により、過去に属人的に 20 時間以上かかっていた作業を数十分で行えるようになったとう成功例も出ています。




更に、実行基盤、開発基盤、及びアプリケーションを低コストで提供するエンタープライズ向けクラウドサービス「Accel-Mart」により、企業、ベンダー、顧客の間における、連携、補完、共有を実現することで、BPM／ワークフロー基盤によるビジネスプロセスサービスを統合基盤として提供できるようになりました。当社では新たに BI ツール（Jaspersoft）、ルールエンジン（OpenRules）などの活用により、これまで情報システム部に依存してきた既存の仕組みから、エンドユーザー自らが効率化を推進するためのソリューションを提供します。そして「Accel-Mart」による早期／安価に立上げられる仕組みを提供することにより、IT オーナーの変化を見逃すことなく企業基盤の統合を進めていく必要があると考えます。


intra-mart®

**株式会社ＮＴＴデータ イントラマート**
〒107-0052 東京都港区赤坂 2 丁目 17 番 22 号
赤坂ツインタワー本館 3 階
TEL:03-5549-2821　E-mail:info@intra-mart.jp
URL:http://www.intra-mart.jp/

スポンサーセッション

SmartStage Design the next ICT style 株式会社クレオネットワークス

株式会社クレオネットワークス

# キヤノン、JALグループ、日揮情報が導入した新発想のBPM手法とは

**BPM（ビジネス・プロセス・マネジメント）の最先端事例やプロセス志向／ IT 活用による企業改革の先端研究などを紹介する「第 8 回 BPM フォーラム 2013」が 2013 年 7 月 5 日（金）に目黒雅叙園で開催された。この中から、あらゆる業務のプロセス管理をノンプログラミングで実現する株式会社クレオネットワークスの講演を紹介する。**

## 新発想の BPM 手法をツール化、解決したい 4 つのニーズ

近年、企業や政府において業務プロセス管理への注目が高まっています。その背景には、解決したい 4 つのニーズ（コストの削減、状況の見える化、業務品質の向上、スピードの向上）に対する投資を行っているものの、従来のデータ指向のシステム化手法や ERP のアプローチでは限界があり、作業量が減らない、業務が属人化している、業務の停滞が見えないなど、課題を解決する手段はまだ十分に浸透しているとはいえない状況があります。

BPM というと、業務プロセスフロー図（BPMN）、システム統合・自動化の処理フロー（BPEL）など、かなり IT 寄りのややこしいシステム連携の話になりがちですが、これからはもっと現実的にすぐにできる方法として人的業務プロセスにフォーカスし、様々な業務を簡素にすばやく汎用的に使える「作らない」システム、そしてマネジメントが求める BPM をスピーディーに立上げられるアプローチが重要になります。

## 設定であらゆる業務に対応、状態遷移ステータス型 BPM

クレオネットワークスが開発した新発想 BPM システム『BizPlatform』が重視する価値は、“SmallStart” & “QuickWin”。特許出願済みの「状態遷移ベースのビジネスプロセスフロー」をコアコンセプトに、業務名、ステータス名、アクションなどを追加・変更するだけであらゆる業務に簡素にすぐに対応できるノンプログラミング（設定ベース）「ステータス型 BPM」です。

『BizPlatform』は、一般的な BPM フローである人間の作業（アクティビティ）指向ではなく、仕事の状態（ステータス）指向で業務プロセスを捉えることで、業務の進捗や状態別件数をすぐに見えるようにすることができます。また、シンプルな仕組みで、

株式会社クレオネットワークス
取締役 ICT サービス事業部 事業部長
**岩崎 英俊** 氏

ビジネスの管理粒度に応じて業務プロセスをブレイクダウンすることもできますし、全ての業務プロセスの中間状態をダッシュボードで多角的に分析することも容易です。更に、ロケーションフリーですぐに始められるクラウド型の Saas モデル／オンプレミスモデルの双方に対応、SOA 連携で本格 BPMS 連携など、IT の自動化まで視野に入れた優れた拡張性を持っている点などが特徴に挙げられます。

現在、開発して 4 年が経過、バージョンアップを経て、ヘルプデスクや購買プロセス管理など、企業活動で重要度の高い業務のプロセス管理を中心に、ベストプラクティスを集約したテンプレート型業務プロセス管理ツール『BizOne』シリーズも提供しています。

お客様からの反応も、『こういうツールを探していた。』、『いくつかの業務で使えそうだ。』と多くの高い評価を得ており、自社のマーケティング調査では 7 割の方が興味を示し、選定の過程では 7.5 割の確率で選ばれているなど、販売実績は大きく伸びています。

**次のような問題が起きていませんか？**

**もっと、業務の見通しをよくしたい、効率よくしたいのに・・・・**

## 『BizPlatform』導入事例に見る、あらゆる人的業務の改善

キヤノンは、関係会社間の出庫業務の可視化と作業効率化を目的に導入。取引先の業務はそのままに、『BizPlatform』とキヤノン IT ソリューションズが持つ『Enterprise Imaging Platform』との連携により、紙と人とシステムを含んだ業務プロセス管理を実現。業務の標準化、内部統制力の強化、業務品質の向上により、1 件あたりの作業時間を 20%削減、依頼元への回答時間を 50%削減することに成功しました。

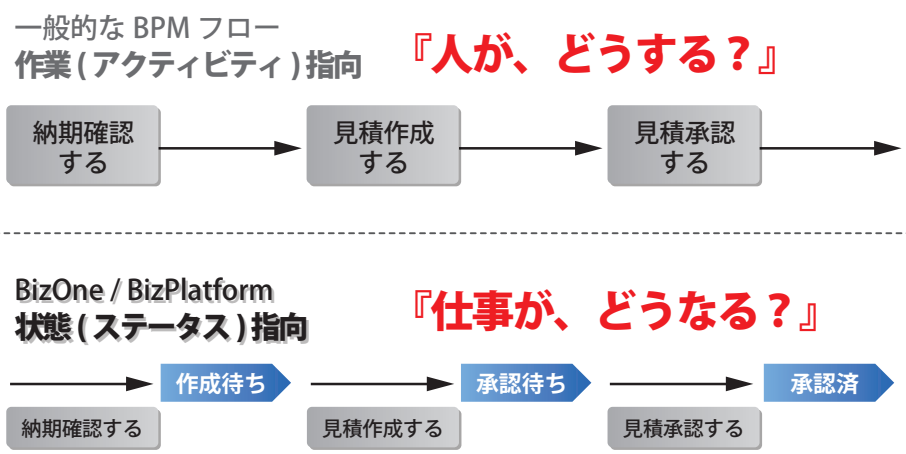
JAL インフォテックは、グループ内のデバイス関連受付管理業務（PC、スマートデバイス、開発アプリなど）のシステムリプレースとして導入。高い業務適合性とノンプログラミングによるセルフオペレーション／クラウド運用により 30%の TCO 削減に成功しました。

日揮情報システムは、サービスデスクと二次サポートの拠点分散による状況把握の難しさとコミュニケーションコストの改善を目的に導入。導入 6 ヶ月でサービスデスクの課題解決率を約 3.7 倍に向上することに成功しました。

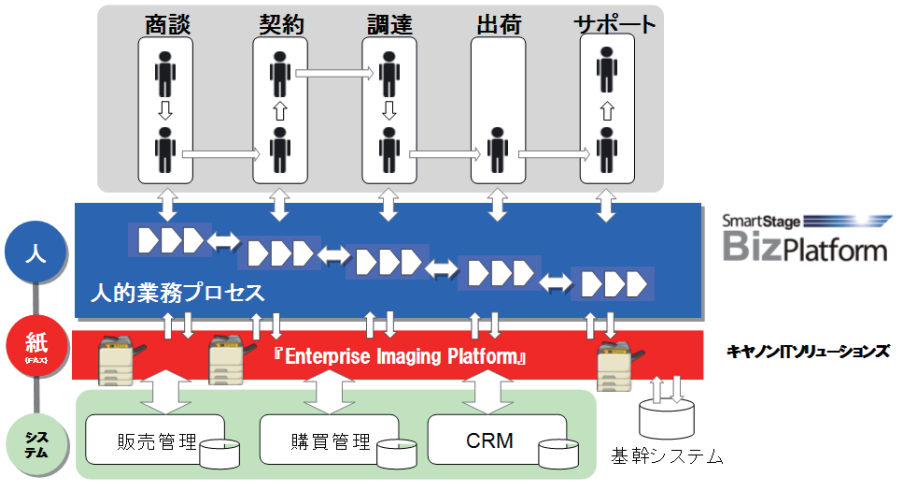
その他にも、伊藤忠テクノソリューションズ、関電システムソリューションズ、TIS、立命館大学、など多くの導入実績があります。

ICT 基盤サービスとメディアプラットフォームを提供するクレオネットワークスは、東京証券取引所 JASDAQ 市場に上場する持ち株会社クレオの傘下企業の 1 社です。グループ企業には、筆まめのほか、クレオソリューション、クリエイトラボ、クレオマーケティングがあり、それぞれの得意分野を活かし、幅広いニーズに応える体制を整えています。

### ステータス型ＢＰＭ、業務プロセスの捉え方の違い




### キヤノン IT ソリューションズ社との協業事例　ヒト（仕事）- 紙 - システム　を有機的に結合





SmartStage
Design the next ICT style
株式会社 クレオネットワークス

**株式会社クレオネットワークス**
ICT サービス事業部
〒108-0075 東京都港区港南 4 丁目 1 番 8 号
リバージュ品川　14F
TEL:03-5769-3636　E-mail:info@smart-stage.jp
URL:http://smart-stage.jp/

スポンサーセッション

PMTECH 産総研技術移転ベンチャー
ピースミール・テクノロジー株式会社

# 事例から学ぶ BPMN を用いた業務プロセス改革実現の勘所

**BPM（ビジネス・プロセス・マネジメント）の最先端事例やプロセス志向／ IT 活用による企業改革の先端研究などを紹介する「第 8 回 BPM フォーラム 2013」が 2013 年 7 月 5 日（金）に目黒雅叙園で開催された。この中から、業務プロセスをオープンテクノロジーで実現する技術とノウハウを持つピースミール・テクノロジー株式会社の講演を紹介する。**

## 業務改革を支えるシステム開発に必要なトレーサビリティとオープンテクノロジー

ビジネスの改善・革新に必要なシステム開発を、大手開発会社に丸投げできた時代は終わろうとしています。業務分析に不慣れな技術者が定義した要件は、機能不足や性能未達、さらには納期遅延や予算超過などの様々なトラブルを引き起こします。また、開発会社固有のハード・ミドルウェアでロックインされると、運用や改修費用が高止まりするだけでなく、仮想化やクラウドといった新しいテクノロジー導入の足枷となります。

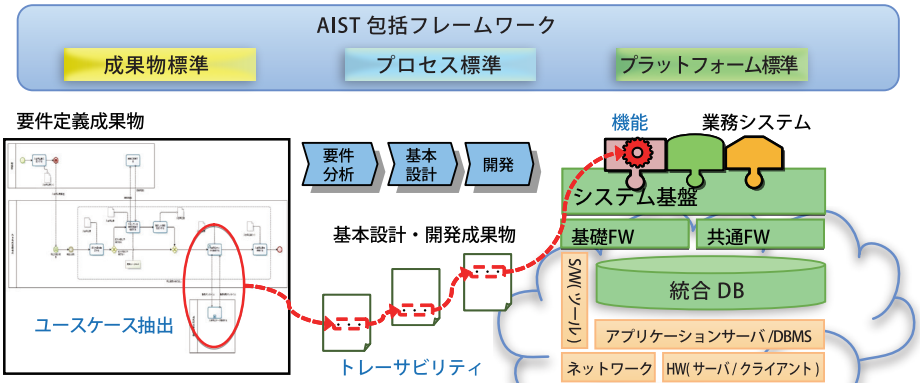
こうした背景から、組織の業務改革のためのシステム開発を利用者主導で行うための枠組みが模索されています。日本版EA(エンタープライズ・アーキテクチャ）もそのひとつで、業務分析とそれ以降の開発工程を分割調達することでベンダーロックインを防ぐところと、業務フロー図やデータモデルを始めとする業務分析の成果物標準により利用者主導で業務改革に必要なシステム開発を進めるところが特徴です。しかし、実際には業務フロー標準 (WFA) は定義が曖昧、データモデル (DFD) は利用者に理解不能という問題があり、また後工程の開発をどう進めるかの指針が全くないためシステム開発は困難を極めました。

この課題を解決するために、産総研によって策定されたのが「産総研 (AIST) 包括フレームワーク」です。定義を明確化した拡張版 WFA とユースケースや UML を成果物標準として採用し、さらに開発全体をどう進めるかをプロセス標準として、システムの基盤部分の構成をプラットフォーム標準として定めています。これにより、利用者の視点で記述した業務フローから、システム化範囲をユースケースとして特定し、最終的に機能として実現するまでの紐付け（トレーサビリティ）ができ、利用者が求めるシステムを確実に作ることを可能にします。プラットフォーム標準は、仕様が公開されているオープンテクノロジーをベースにすることで、ベンダーロックインを防ぎ、分割発注や開発会社の変更を可能にします。

ピースミール・テクノロジー株式会社
代表取締役 社長
**林 浩一** 氏

ピースミール・テクノロジーの AGUA ソリューションは、AIST 包括フレームワークに含まれる技術とノウハウの体系を活かして、利用者主導のシステム開発の実現を支援するサービスです。産総研での適用にはじまり、複数の政令指定都市の大規模システム開発で採用された実績があります。

**利用者主導の開発を可能にする AIST 包括フレームワーク**




## BPMN による業務プロセス記述と活用の勘所

BPMN（ビジネス プロセス・モデリング表記法）は、業務プロセスの記述の国際標準で、これまで分析手法やワークフローエンジンごとにバラバラだった業務フローの相互運用性を高めることができます。次バージョンの日本版 EA での採用が検討されており、AGUA ソリューションでも拡張版 WFA に代わる記法として取り入れていますが、期待できることとできないことがあるので、勘所を知って活用することが大切です。

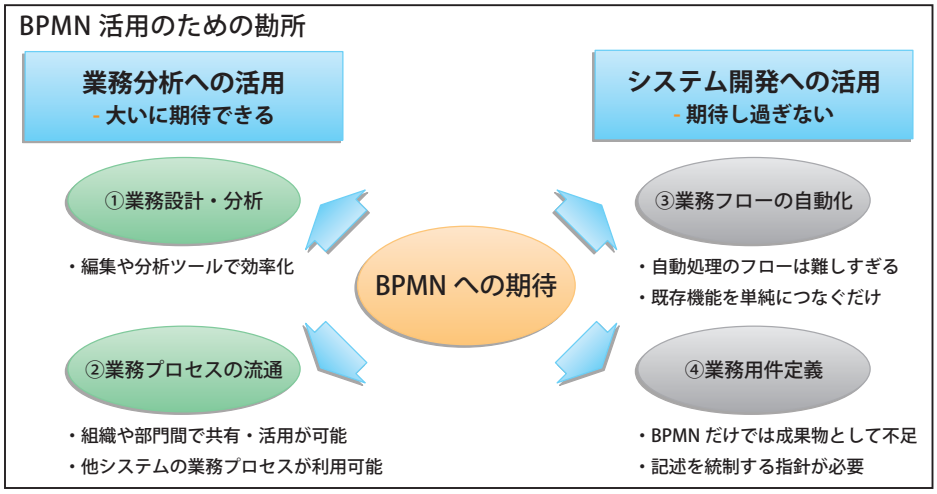
大いに期待できるのは業務改善の加速です。電子フォーマットが標準化されるため、編集・分析のツールを用いて業務設計が効

率化でき、利用者自身による編集も可能になります。また、複数の組織や事業体間での業務プロセスの共有・流通が可能になります。

期待しすぎてはいけないのは、業務フローの自動化や業務要件定義の成果物に使う場合です。BPMN は複雑にもシンプルにも記述できるという特徴があります。

業務フローエンジンによる自動化のインプットとして使えるように膨大な種類の記号が定義されていますが、これらは複雑すぎて普通の利用者には理解することは到底できません。また、業務フローエンジンにできるのは既存の機能を単純につなぐだけで、気の利いた連携を実現できるわけではないことからも自動化に過度の期待は禁物です。

業務要件定義の成果物として使う場合も、そこからどう開発につなげていくかを明確にしたうえで、利用者が理解できるシンプルさに統制できるように慎重に指針を定める必要があります。BPMN を使うと決めるだけではシステム化まで紐付けられる業務フローを記述するには不十分なのです。



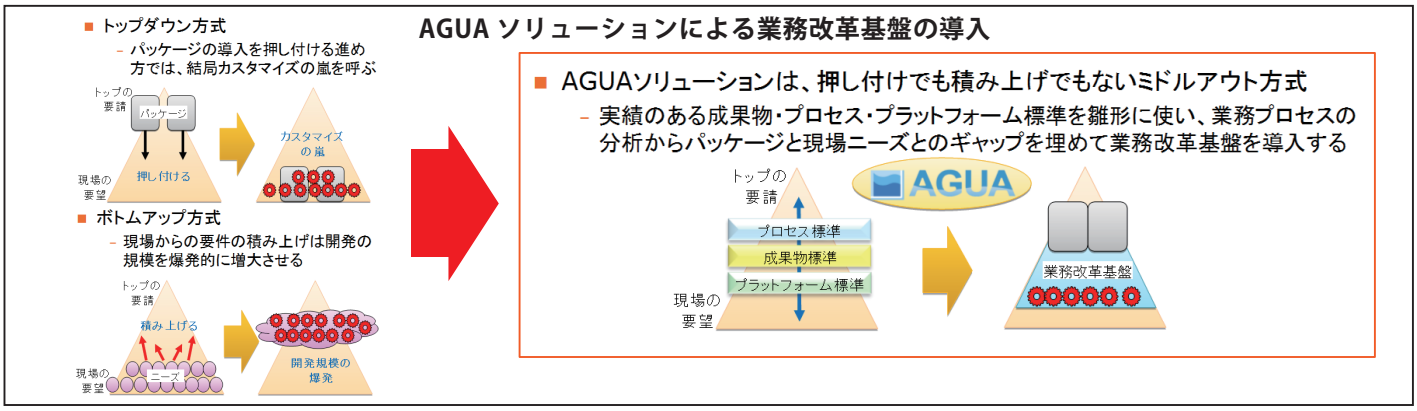

## 業務改革成功のための提案：成果物・プロセス・プラットフォーム標準の導入

日本企業の真の力を引き出すために、現場の力を活かしながら業務改革を進めることがますます重要になっています。それを支えるための業務改革の基盤として、利用者主導を可能にする成果物・プロセス・プラットフォーム標準をミドルアウト方式で導入することを提案します。

BPMN は業務フローの明確化のためには重要ですが、要件定義成果物にはそれ以外にも大切なものがあるのでそれら一式を定めます。また、業務分析をシステム開発にスムーズにつなげるためには、その後の工程を含むプロセス全体の進め方や構築するプラットフォームについて定める必要があります。

ミドルアウト方式とは、トップダウン方式のような上からの押し付けでも、ボトムアップ方式のような積み上げでもなく、プロセスやプラットフォームの標準的な雛形をベースにフィット＆ギャップを行って、必要なものと不要なものを選別していくアプローチです。これによって、トップダウン方式で陥りがちなカスタマイズの嵐や、ボトムアップ方式で起こりがちな開発規模の爆発を避けることができます。

ピースミール・テクノロジーの「AGUA ソリューション」は、大規模システム開発での実績のある成果物・プロセス・プラットフォーム標準を雛形に使って、ミドルアウト方式での最適な標準策定を行うとともに、それらを用いた開発プロジェクト管理にいたるまでの導入支援を提供することで、業務改革の確実な成功をお手伝いします。

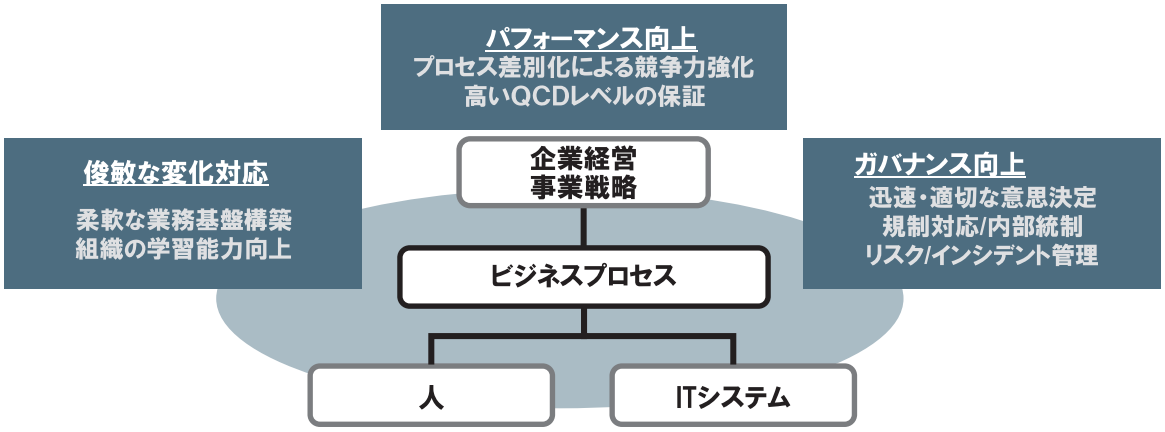




**ピースミール・テクノロジー株式会社**
〒104-6014 東京都中央区晴海 1-8-10
トリトンスクエア　タワーX　13F
TEL:03-6220-1471　E-mail:info@pmtech.co.jp
URL:http://www.pmtech.co.jp/

# BPMとは

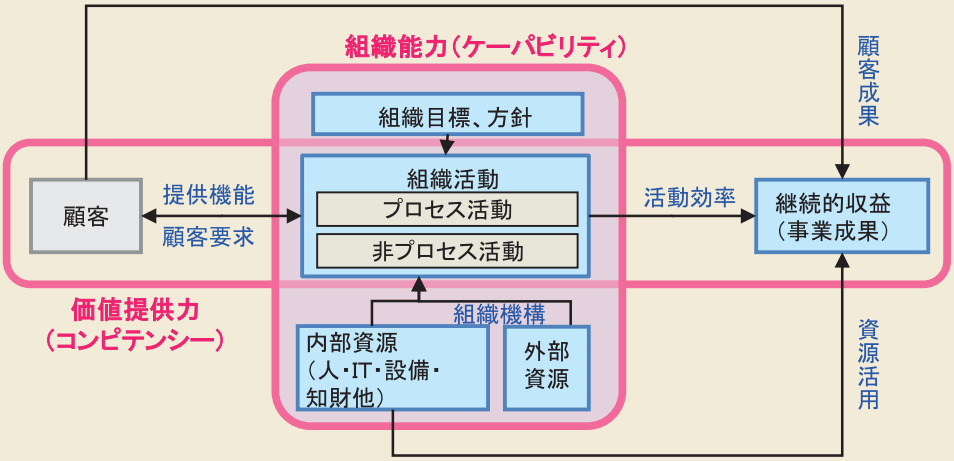
**ビジネス・プロセス・マネジメント（BPM）は、組織活動のパフォーマンス・変化対応力・ガバナンスの向上に向けて、ビジネス・プロセスの可視化・実行・改善サイクルを、人・組織とITにより迅速に実現するマネジメントの考え方・領域です。**



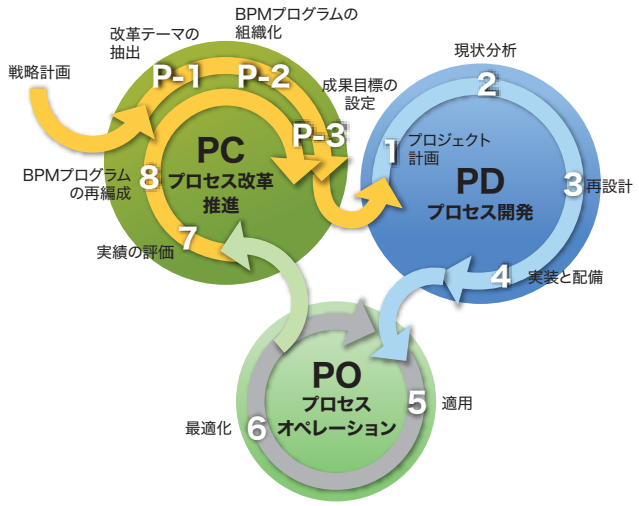

## ◆ BPM推進フレームワーク

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。

### プロセス改革モデル




### 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8回BPMフォーラム2013講演録

お問い合わせは、下記にお願いいたします

一般社団法人日本ビジネスプロセス・マネジメント協会 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ー22　日本能率協会ビル1階

2013.10

経営の改善サイクルを人とITで

一般社団法人
日本ビジネスプロセス・マネジメント協会

http://www.bpm-j.org/