



**業務改革プロジェクトで、**

**プロセス視点で更なるコスト削減の実現を目指す**

# **BPMコンサルティングサービス概要**

**2019年**

**BPM-navigator 代表 大川原文明**

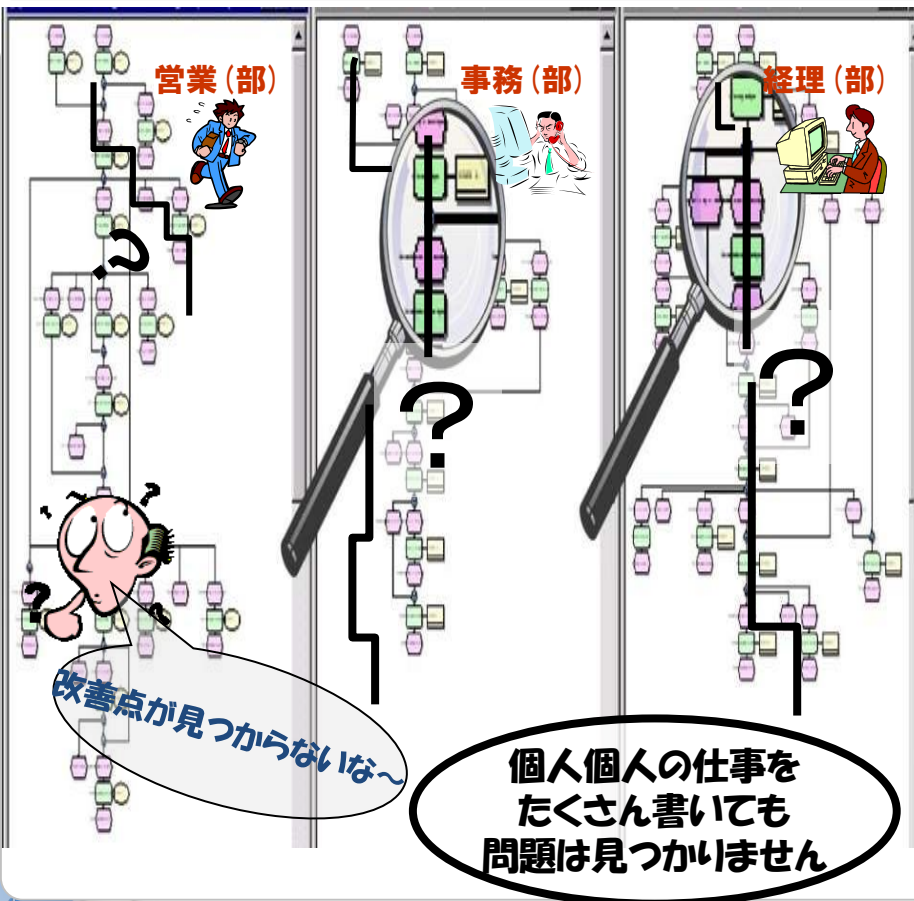
<b>1. サービスの特長</b>	<b>頁</b>
1.1 改革に向けた目の付け所	・・・ 2
1.2 業務の可視化で大切なこと	・・・ 3
1.3 定量的な検証(時間・工数シミュレーション)	・・・ 4
1.4 聴きながら、目の前で確認・成果物まとめ	・・・ 6
<b>2. サービス内容</b>	
2.1 サービスの位置付けとフェーズ分け	・・・ 7
2.2 各フェーズのタスク内容	・・・ 8
2.3 標準成果物	・・・ 10
2.4 スケジュールおよび推進体制と推進上の留意点	
2.4.1 基本スケジュール	・・・ 13
2.4.2 推進体制(案)	・・・ 15
2.4.3 推進上の留意点	・・・ 16
2.4.4 ユーザヒヤリングメンバ要件	・・・ 17

# 1. サービスの特長

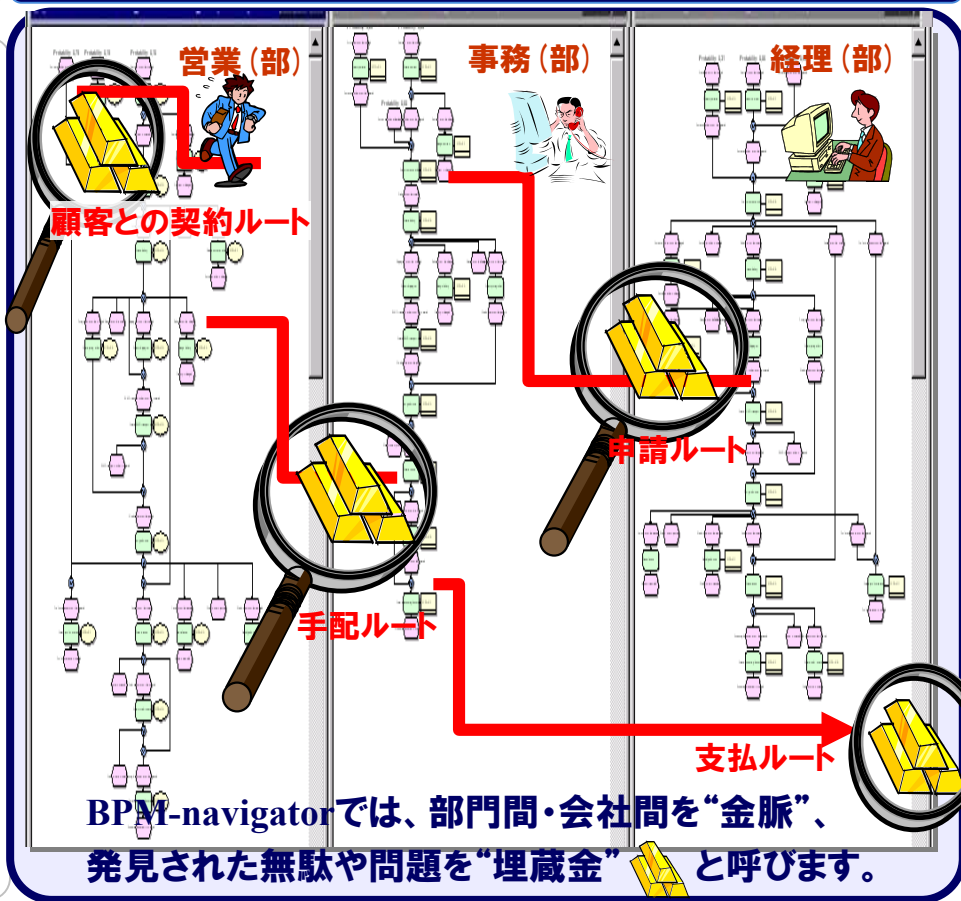
## 1.1 改革に向けた目の付け所

業務フローを闇雲に細かく描いても、時間ばかり掛かり、問題も見つかりません。  
BPM-navigatorでは、業務プロセスチェーン上で、業務の遂行を妨げる箇所(部門間・会社間)に目を付けて、深堀し、可視化し、解決すべき問題の根源を素早く見つけ出します。

### 一般的な業務フロー作成パターン



### QuickWinの手法



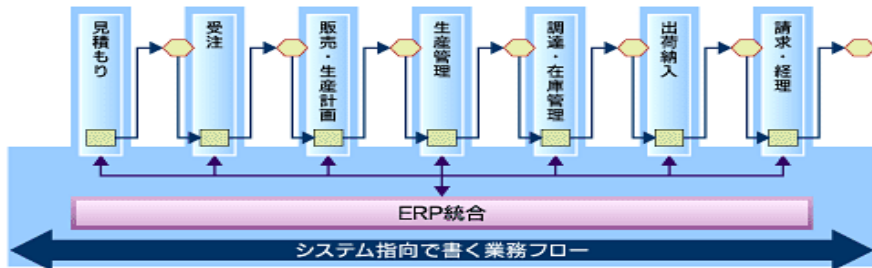
# 1.2 業務の可視化で大切なこと

先ずはじめに、“誰もが納得する目的・目標の設定と、(確実な実現に向けた)スコーピング”が重要なことは、言うまでもありません。

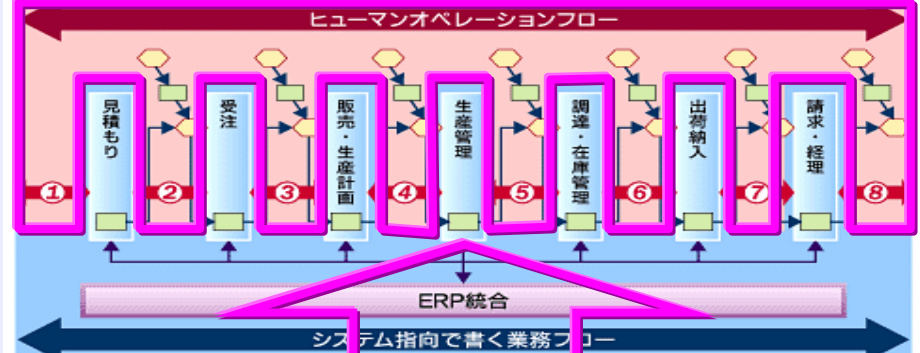
「システム導入／更改」は、“最終的な手段”であり、目的・目標達成のためには、システムの処理部分だけに着目するのではなく、人手でカバーし、知らず知らずの内に膨大な作業に膨らんでしまっているイレギュラーな手作業をあぶり出し、“浮き彫り”にする必要があると考えます。

## 一般的システム導入パターン

ITフローだけでは、不十分



## 弊社の進め方・具体的な視点

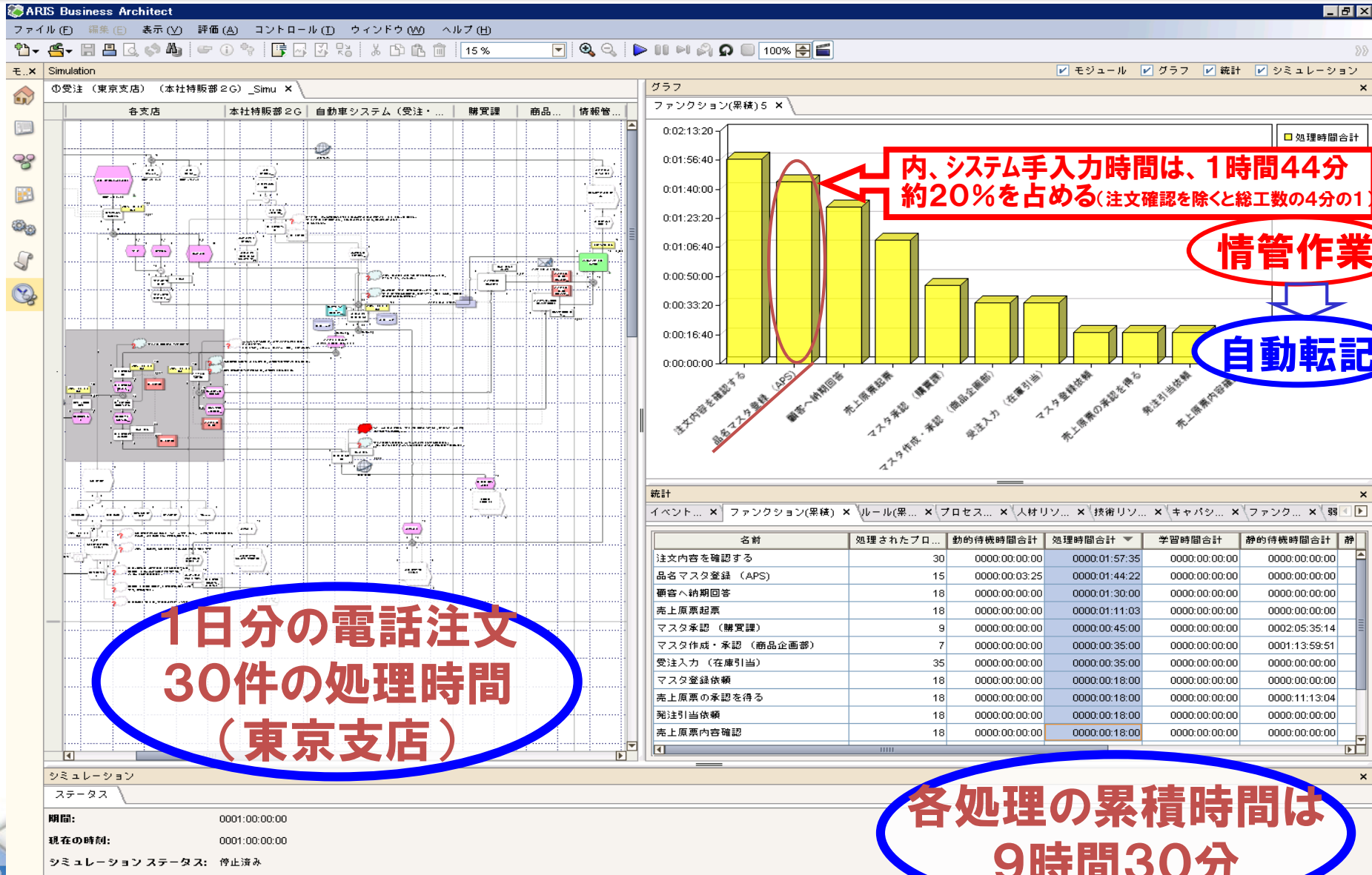


- ① 素早く、正確な見積設計を回答するためのプロセス設計
- ② 正確な納期回答と営業品質向上させるプロセス設計
- ③ 売上機会損失と製品余剰在庫を削減するプロセス設計
- ④ 的確な製造原価管理を実現するためのプロセス設計
- ⑤ 部材在庫切れや余剰在庫削減するためのプロセス設計
- ⑥ 正確な出荷や納品を実現するためのプロセス設計
- ⑦ 簡素で無駄のない経理処理プロセス設計
- ⑧ 効果的な管理レポート作成プロセス設計

「人的依存の高いヒューマンオペレーションに着目」

# 1.3 定量的な検証(時間工数シミュレーション)

## ①業務別処理時間シミュレーション



ARIS Business Architect

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) 評価(A) コントロール(I) ウィンドウ(W) ヘルプ(H)

モ... X Simulation

φ受注 (東京支店) (本社特販部 2G) \_Simu X

各支店 本社特販部 2G 自動車システム (受注... 購買課 商品... 情報管...

グラフ

ファンクション(累積) 5 X

0:02:13:20

0:01:56:40

0:01:40:00

0:01:23:20

0:01:06:40

0:00:50:00

0:00:33:20

0:00:16:40

0:00:00:00

注文内容を確認する

品名マスタ登録 (APS)

顧客へ納期回答

売上原票起票

マスタ承認 (購買課)

マスタ作成・承認 (商品企画部)

受注入力 (在庫引当)

マスタ登録依頼

売上原票の承認を得る

発注引当依頼

売上原票内容確認

内、システム手入力時間は、1時間44分 約20%を占める(注文確認を除くと総工数の4分の1)

情管作業

自動転記

統計

名前	処理されたプロ...	動的待機時間合計	処理時間合計	学習時間合計	静的待機時間合計	静
注文内容を確認する	30	0000:00:00:00	0000:01:57:35	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
品名マスタ登録 (APS)	15	0000:00:03:25	0000:01:44:22	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
顧客へ納期回答	18	0000:00:00:00	0000:01:30:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
売上原票起票	18	0000:00:00:00	0000:01:11:03	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
マスタ承認 (購買課)	9	0000:00:00:00	0000:00:45:00	0000:00:00:00	0002:05:35:14	
マスタ作成・承認 (商品企画部)	7	0000:00:00:00	0000:00:35:00	0000:00:00:00	0001:13:59:51	
受注入力 (在庫引当)	35	0000:00:00:00	0000:00:35:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
マスタ登録依頼	18	0000:00:00:00	0000:00:18:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
売上原票の承認を得る	18	0000:00:00:00	0000:00:18:00	0000:00:00:00	0000:11:13:04	
発注引当依頼	18	0000:00:00:00	0000:00:18:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	
売上原票内容確認	18	0000:00:00:00	0000:00:18:00	0000:00:00:00	0000:00:00:00	

シミュレーション

ステータス

期間: 0001:00:00:00

現在の時刻: 0001:00:00:00

シミュレーション ステータス: 停止済み

1日分の電話注文 30件の処理時間 (東京支店)

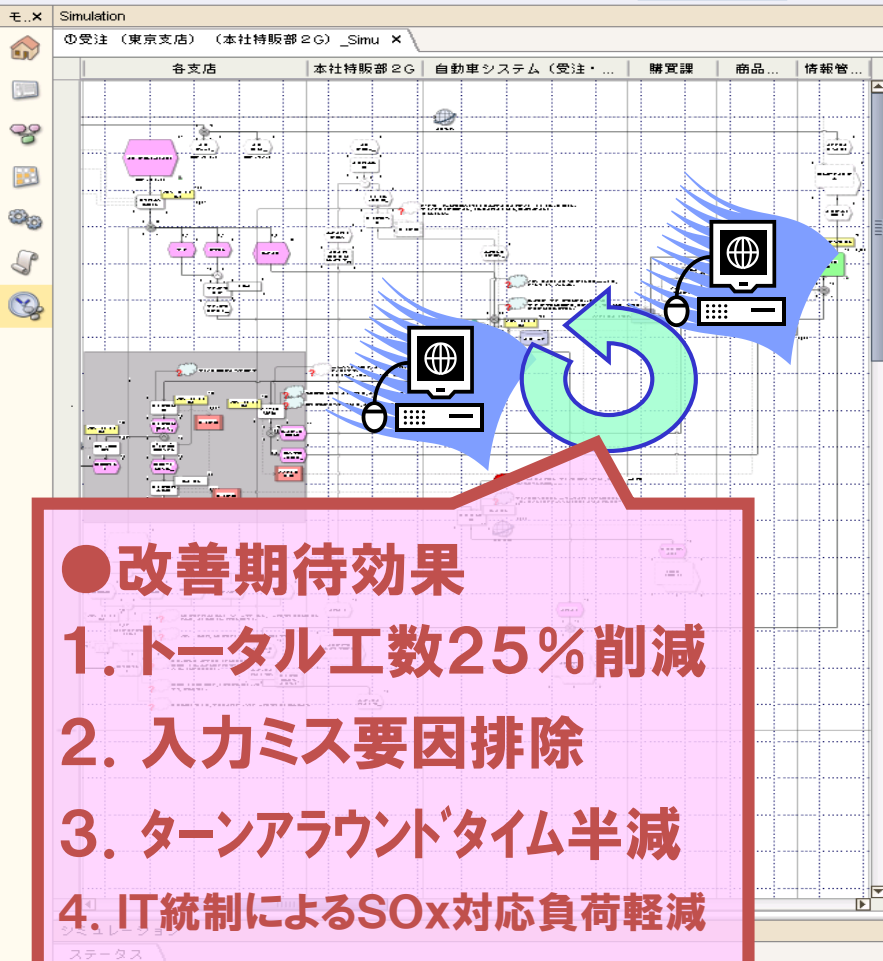
各処理の累積時間は 9時間30分

# 1.3 ②担当別工数シミュレーション

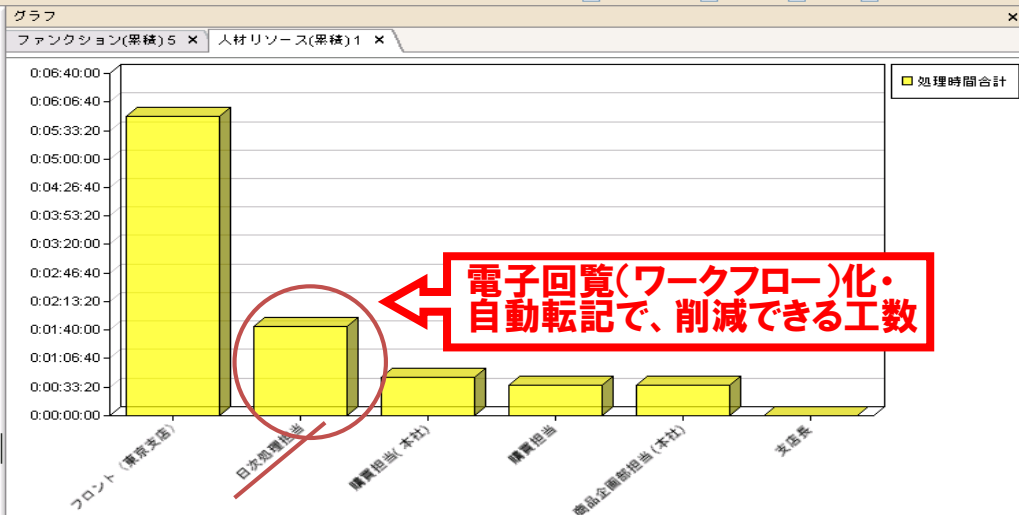
ARIS Business Architect

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) 評価(A) コントロール(I) ウィンドウ(W) ヘルプ(H)

モ... Simulation



- 改善期待効果
- 1. トータル工数25%削減
- 2. 入力ミス要因排除
- 3. ターンアラウンドタイム半減
- 4. IT統制によるSOx対応負荷軽減



統計

名前	処理済みファン...	学習時間合計	処理時間合計	利用率
フロント(東京支店)	137	0000:00:00:00	0000:05:49:37	0.0606986948
日次処理担当	15	0000:00:00:00	0000:01:44:22	0.0725802728
購買担当(本社)	9	0000:00:00:00	0000:00:45:00	0.0312966453
購買担当	36	0000:00:00:00	0000:00:36:00	0.0293845142
商品企画部担当(本社)	7	0000:00:00:00	0000:00:35:00	0.02644082
支店長	0	0000:00:00:00	0000:00:00:00	0

担当別の  
累積作業時間

# 1.4 聴きながら、目の前で確認・成果物まとめ

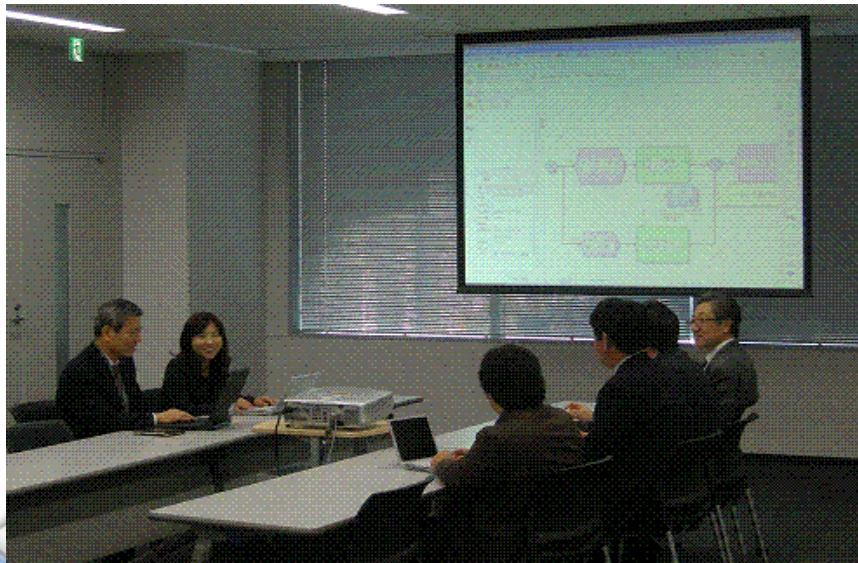
## 伝統的なコンサル風景

複数のコンサルタントが対応。  
コンサルタントがヒアリングした内容は、  
コンサルタント各自のPCにタイピング  
され、その場で確認できない。  
数週間後の成果物で、意識違いが発覚。



**リスク:**これでは、後日のレポートを見て・・・「そんなこと言ってない?!  
そういう意味ではない!」といった行き違いが発生

## リスクを回避するための進め方



- インタビュー形式にて、確認内容(目的/課題/業務フロー/現場の生の声)を目の前のプロジェクターに映しながら、進めるので、後になっての行き違いがありません。
  - その日の成果物(業務フロー)は、その日の最後電子媒体でお渡しします。
  - インタビューは、1部門・2時間を平均2回程度ですので、多忙な実務者の手を煩わせません。
  - 短期間で、満足行く成果をお約束します。
- 1つの目標、テーマに付いて、10日を単位に成果を積み上げて参ります。

# 2. サービス内容

## 2.1 サービスの位置付けとフェーズ分け

基幹システム再構築までのステップと今回のグランドデザイン・フェーズの位置づけを以下に示します。フェーズ1:1ヶ月、フェーズ2:2ヶ月を想定しています。  
 前項でご説明した通り、システム部分だけに特化せず、全社を対象にした目的・目標の確認から、システム/人間系/ルールそれぞれに依存する課題をトータルで解決するステップです。

### I. グランドデザイン・フェーズ

### II. 施策具現化・実装フェーズ



システム在りき(部分)だけの可視化・分析ではありません

※「Quick Win」:「比較的少ないコストと労力によって、短期間で投資収益率を達成すると予想される改善活動」という意味です。

III. 定着・維持継続・継続的改善フェーズ



## 2.2 各フェーズのタスク内容



注)先頭＊は、ユーザヒヤリング主体

標準フェーズ／タスク				標準 日数
<b>◆フェーズ1：現状分析フェーズ</b>				
1.1	＊全社戦略の明確化	今回の範囲だけではなく、全社に渡る戦略目標を明確に可視化する(今回範囲の成果が、他の目標を妨げることの無いように進めるため)。		0.5
1.2	＊プロジェクト方針の明確化	対象とする業務範囲と成果レベルについて合意形成する。		0.5
1.3	＊現状プロセスの可視化と課題抽出	1.2で対象とした業務範囲をヒアリングし、ARISメソッドに従ってモデル化する。		9.0
1.4	投資効果を評価した課題解決方針提案	1.3でモデル化した各プロセス／業務で発生している課題をまとめ、分析し、効果的解決方針を提案。		10.0
<b>◆フェーズ2：新業務定義</b>				
2.1	＊新プロセス方針策定	1.4の成果を基に、対象業務の流れ(プロセスチェーン)をモデル化し、関係者全員の成果目標の意識合わせを図る。		3.0
2.2	＊現業部門・幹部との刷り合わせによる新プロセス定義	2.1のプロセスチェーン上の個々のプロセスについて、新しいオペレーションフローを定義する。		17.0
2.3	残課題整理	全ての課題解決に対して、優先付けし、弊社にてリード・提案。		7.0
2.4	新業務方針・新システム化方針・期待効果の明示／(RFPとしてのまとめの場合あり)	必要な具現化の方針(範囲、体制、効果、費用、等)とシナリオを策定する。要望に応じて、RFPとしてまとめ実装フェーズの提案収集に繋げる対応も可。		17.0
<b>総括報告会(幹部向け)</b>				<b>2時間</b>

# アプローチ・役割・成果物概要(④以降は後続フェーズご参考迄)

(初日)

(①~③ : 10日間、④ : 20日間)

(最終日)

作業

(キックオフ後)  
①本ステップなら  
びに目標のメン  
バ内意識合わせ

②現状業務のモデル化  
③現状業務課題モデル化による明示  
④To-Be (新) 業務プロセスの設計支援  
とモデル化

③-3  
④-3 最終  
レビュー

内容

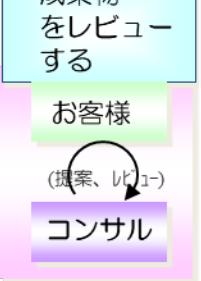
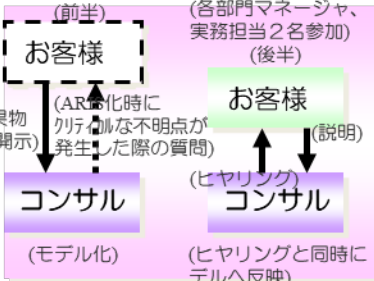
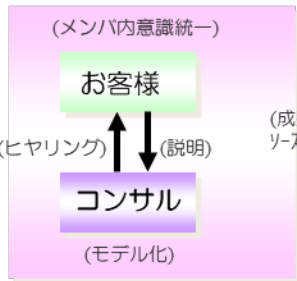
- 今回プロジェクト  
目的をメンバーで  
意識合わせする。

- 現状業務をARISでモデル化する  
- 業務相互間の関係、業務用語の統一、業  
務の遂行時の判断基準、ノウハウ、ユー  
ザの声を解り易く埋め込む  
- 現状プロセスの課題解決ポイントの絞込  
みと改革効果の算定

- 現状プロセスの課題解決ポイントの絞込  
みに従って、  
> 新ビジネスチェーンの設計・定義  
> 新業務フローの設計・定義  
> 業務移行プラン&システム化方針

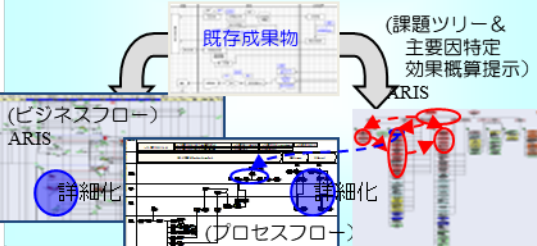
- 成果物・  
課題をレビ  
ューする  
- 今後の方針  
決め

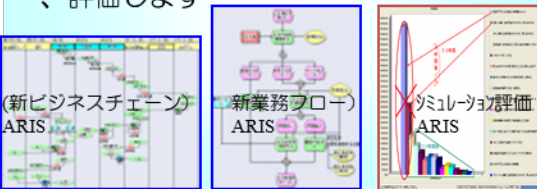
進め方




成果物

- 目的は、ARISの目  
的図としてまとめ  
る。  

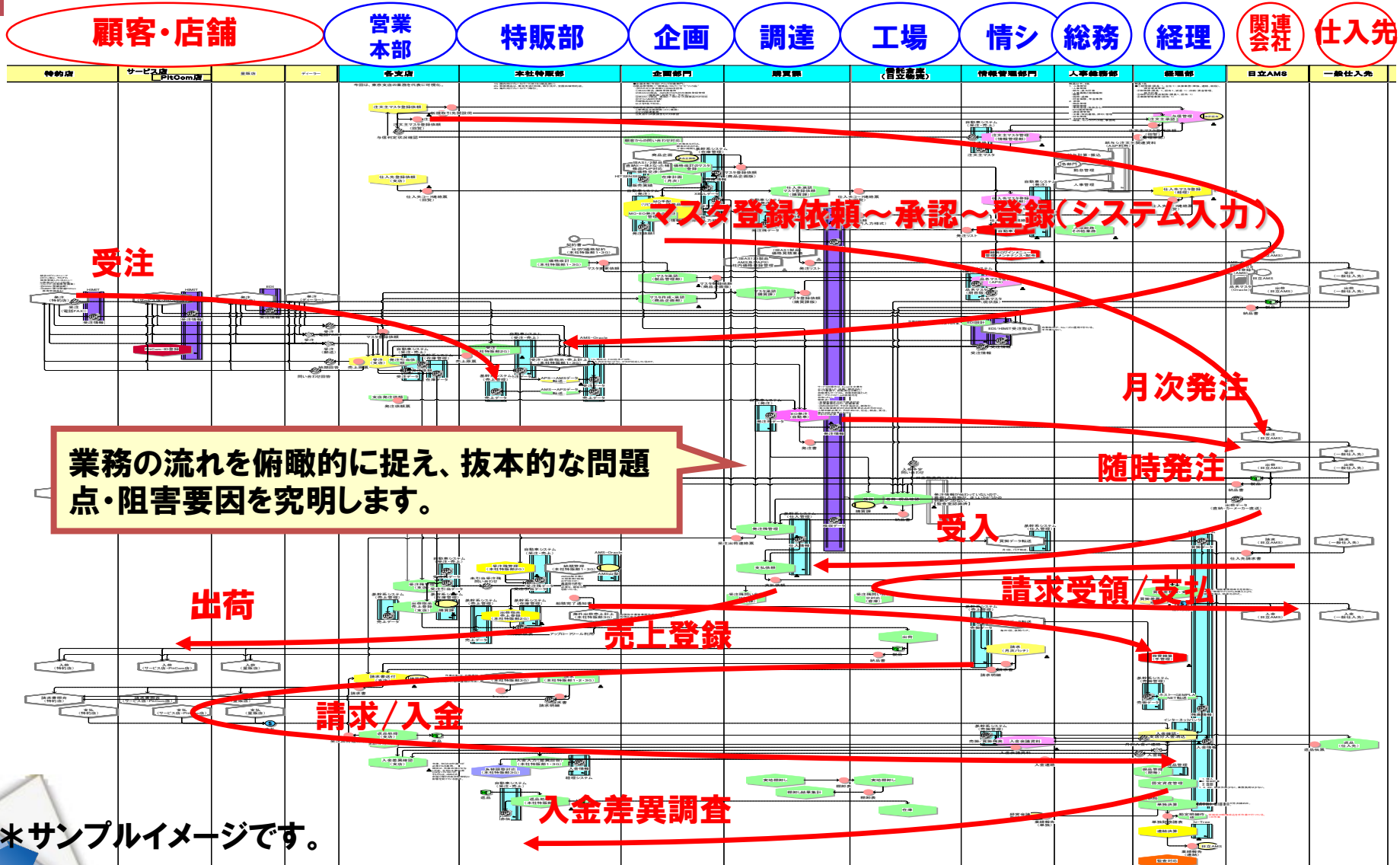

- 業務フローは、ARISのメソッドに基づい  
て、構成いたします。  


- 新ビジネスチェーンと新業務フローを  
ARISでモデル化します、必要に応じ実現  
後の効果をシミュレーションで検証して  
、評価します  


- BPM-  
navigator  
から全体最  
適を見据え  
たTo-Be策  
定内容の最  
終確認をさ  
せていただ  
きます  


## 2.3 標準成果物 ①プロセスチェーン図

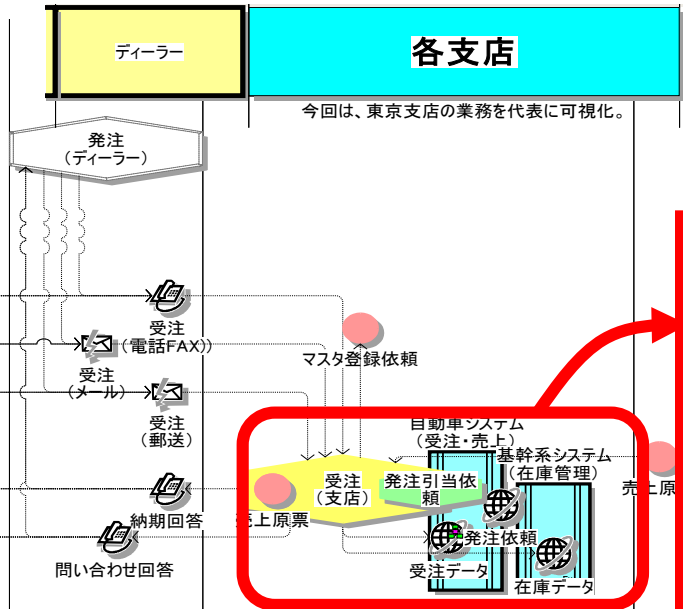
### ①プロセスチェーン図(サンプル)



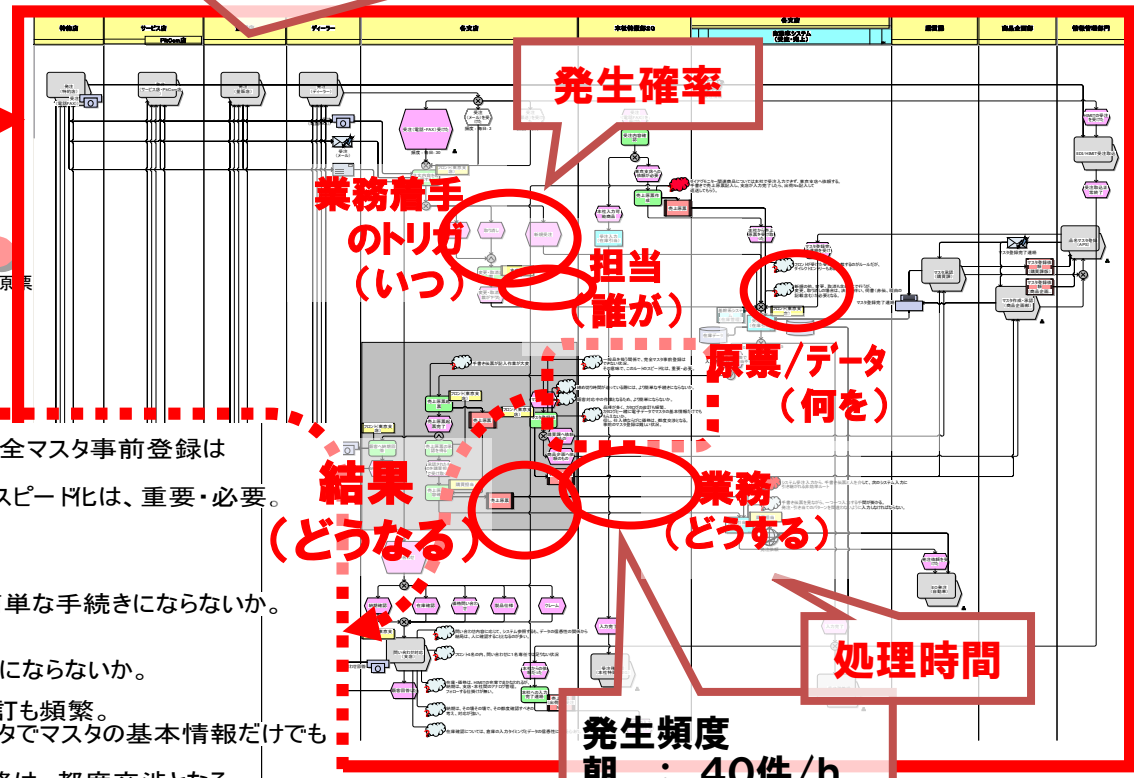
\*サンプルイメージです。

【全体プロセスチェーン可視化(ビジネスシナリオ図)】

(サンプル)



各業務局面での課題をヒアリングで同時に抽出  
**【業務の流れの可視化と同時に目標達成の障害要因となる実務上の事象・現場の悲鳴を抽出】**



一般品を扱う関係で、完全マスタ事前登録はできない状況。  
 その意味で、このルートスピード化は、重要・必要。

締め切り時間が迫っている際には、より簡単な手続きにならないか。

顧客対応中の作業となるため、より簡単にならないか。

品種が多く、カタログの改訂も頻繁。  
 カatalogと一緒に電子データでマスタの基本情報だけでももらえないか。  
 但し、仕入値ならびに価格は、都度交渉となる。  
 事前のマスタ登録は難しい状況。

発生頻度  
 朝 : 40件/h  
 昼 : 15件/h  
 夕方 : 35件/h  
 合計 : 120件/日

\* サンプルイメージです。

## 【業務プロセスフロー(EPC図)】

## 標準モデリング階層

Top level

### 事業構造図

(事業/SBU、売上損益の可視化)



Level 2

### 目標図

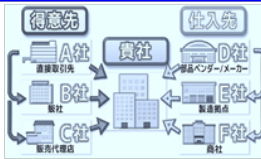
(全社戦略/KPI定義)



Level 3

### 取引関係図

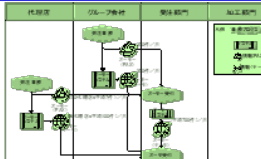
(会社間取引関係の可視化)



Level 4

### プロセスチェーン図

(商流・物流・金流の俯瞰化)

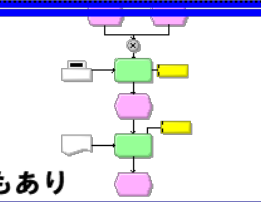


Level 5

### 業務フロー図

(オペレーション手順のフロー化)

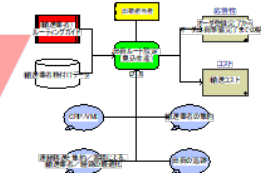
※概要と詳細で分けるケースもあり



Level 6

### 入出力条件図

(業務機能の入出力項目、運用条件/要件の可視化)



初めの一步

(時系列)



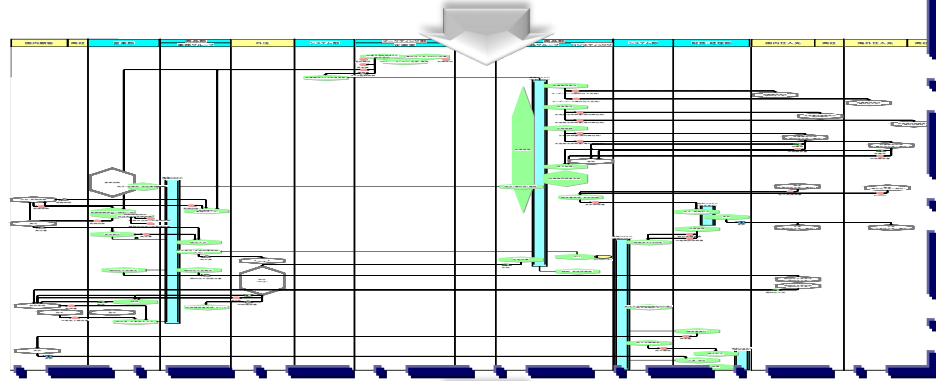
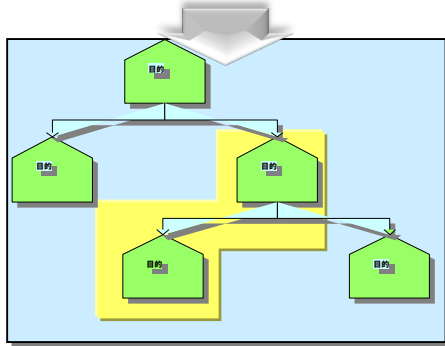
ポイント=ヒアリングを繰り返すことで  
アウトプットの精度向上を図ります。

# 2.4.1 基本スケジュール

標準フェーズ／タスク				正味 日数	1ヶ月目			2ヶ月目			3ヶ月目				
					フェーズ1 現状業務分析			フェーズ2 新業務定義							
<b>◆フェーズ1:現状分析フェーズ</b>															
1.1	全社戦略の明確化	今回の範囲だけではなく、全社に渡る戦略目標を明確に可視化する(今回範囲の成果が、他の目標を妨げることを無いように進めるため)。	0.5	●											
1.2	プロジェクト方針の明確化	対象とする業務範囲と成果レベルについて合意形成する。	0.5	●											
1.3	現状プロセスの可視化と課題抽出	1.2で対象とした業務範囲をヒアリングし、ARISメソッドに従ってモデル化する。	9.0	●	—	●									
1.4	投資効果を評価した課題解決方針提案	1.3でモデル化した各プロセス／業務で発生している課題を分析し、効果的解決方針を提案。	10.0	●	—	●									
<b>◆フェーズ2:新業務定義</b>															
2.1	新プロセス方針策定	1.4の成果を基に、対象業務の流れ(プロセスチェーン)をモデル化し、関係者全員の成果目標の意識合わせを図る。	3.0					●	●						
2.2	現業部門・幹部との刷り合わせによる新プロセス定義	2.1のプロセスチェーン上の個々のプロセスについて、新しいオペレーションフローを定義する。	17.0					●	—	●					
2.3	残課題整理	全ての課題解決に対して、優先付けし、弊社にてリード・提案。	7.0										●	●	
2.4	新業務方針・新システム化方針・期待効果の明示 ／(RFPとしてのまとめの場合あり)	必要な具現化の方針(範囲、体制、効果、費用、等)とシナリオを策定する。要望に応じて、RFPとしてまとめ、実装フェーズの提案収集に繋げる対応も可。	17.0										●	—	●
<b>総括報告会(幹部向け)</b>				2h											▼

# 初日のヒヤリングで、ヒヤリングの時間割を作成

回数	実施日	実施内容			実施場所
		9:30-11:30	13:00-15:00	15:30-17:30	
1	第1目	キックオフ - 【幹部、マネージャ】 事前ヒヤリング - 【幹部、マネージャ】 i) 目的確認：(例) 『間接業務効率化・工数削減』 ii) スコーピング：○○事業	iii) スコーピングに準じた対象プロセスチェーンの確認 - 【有識者】 : ヒヤリング (可視化) 対象のプロセス抽出		本社



初日時点で、2日目以降6日目迄のヒヤリング日程表<どの部門に何業務を確認したいか>をご提示します。お手数ですが、3日~1週間を目途にヒヤリング候補者(マネージャーと実務者を必ずペアで)をアサイン願います。7日目以降は、この時点では予備日とし、2日目以降のヒヤリングでの追加業務発生に備えます。

回数	実施日	実施内容			実施場所
		9:30-11:30	13:00-15:00	15:30-17:30	
1	第1目	キックオフ - 【幹部、マネージャ】 事前ヒヤリング - 【幹部、マネージャ】 i) 目的確認：(例) 『間接業務効率化・スピードアップ』 ii) スコーピング：○○事業を中心とした・・・	iii) スコーピングに準じた対象プロセスチェーンの確認 - 【有識者】 : ヒヤリング (可視化) 対象のプロセス抽出		本社
※ 第1日目終了後、iii) で抽出したプロセスに従って、2日目以降のヒヤリング日程表をご提示しますので、プロジェクト事務局には、ヒヤリング対象者の選定、ヒヤリング日の調整をお願いします(3日~1週間内を目安に)。					
2	第2目	事業会社1 一部門A (マネージャー、実務担当者)	事業会社1 一部門B (マネージャー、実務担当者)	事業会社1 一部門C (マネージャー、実務担当者)	本社
3	第3目	システム会社1 一部門A (マネージャー、実務担当者)	システム会社1 一部門B (マネージャー、実務担当者)	システム会社1 一部門C (マネージャー、実務担当者)	本社
4	第4目	事業会社2 一部門A (マネージャー、実務担当者)	事業会社2 一部門B (マネージャー、実務担当者)	事業会社2 一部門C (マネージャー、実務担当者)	本社
5	第5目	システム会社2 一部門A (マネージャー、実務担当者)	システム会社2 一部門B (マネージャー、実務担当者)	システム会社2 一部門C (マネージャー、実務担当者)	本社
6	第6目	事業会社3 一部門A (マネージャー、実務担当者)	事業会社3 一部門B (マネージャー、実務担当者)	【中間レビュー】	本社
7	第7目				
8	第8目				
9	第9目				
10	第10目			【最終レビュー】	本社

## 2.4.2 推進体制(案)

### 貴社

#### 業務改革プロジェクト

プロジェクトオーナー(ステアリングコミティ)

プロジェクトマネージャ

実務業務部門  
ワーキングメンバ

業務:  
企画: 各部門マネージャ  
営業: &  
経理: 実担当者  
総務:

システム部門  
ワーキングメンバ

情報システム:

目標設定  
スコーピング

現状業務説明  
課題提示

業務のフロー化  
確認・質問  
指摘事項示唆

改革策の提案

### 弊社



コンサルタント

チーフコンサルタント

大川原 文明

(Fumiaki Okawara)

- ・全体リード
- ・スコーピング・実務者へのヒアリング  
～業務フロー化課題抽出  
～改革策提案



## 2.4.3 推進上の留意点

基本的な進め方と留意点は以下の通りです。

1. 目標、スコーピング設定に従って、今回、フェーズ1:1ヶ月(ユーザヒヤリング正味:10日間)、フェーズ2:2ヶ月(ユーザヒヤリング正味:20日間)で、満足いく成果をお納め致します。
2. 各部門ヒヤリングは、1部門2時間×2回(マネージャー様と実務担当者様の出席)のみです。  
(必要に応じて、1項の期間の中で追加ヒヤリングをお願いする場合がございます)
3. 原則はヒヤリングしながらお客様の目の前でモデル化していきます。
4. また、ヒヤリングしながらお客様の目の前で、弊社コンサルタントが確認し、自らまとめますので、ユーザ様の表現がそのまま成果物として残ります。
5. これまでの経験値として10日間のヒヤリングで平均して120程の課題意識(現場の声)が抽出できます。  
その中から改善効果の高い主要因(通常5つ程度)に絞込み、先ず、手掛けるべき改革ポイントのご提案をさせていただきます。
6. ARISというBPMツールを利用しますが、ご購入頂く必要はありません。購入頂かなくとも日々の確認成果物は、Excel形式にして、日々お渡し致しますので、その日の内に、ご確認頂けます。
7. 目標に対して、大幅な改善の効果をもたらすべく、抜本的原因の究明とそれに向けた効果的対策を目指します。
8. 実績で培った、実践的ノウハウと体系化した手法を携えた優秀なコンサルタントが対応します。



## 2.4.4 ユーザヒヤリングメンバー要件

ユーザヒヤリングで参画をお願いしたい方の要件は以下の通りです。

1. (初回:1時間ほど)目的目標を確認できる方(プロジェクト責任者、幹部クラス)
2. (初回:1時間ほど)スコープの確認できる方(同上)
3. (1, 2に続けて半日ほど)全体プロセスチェーン図※の確認(業務のつながり全体をお話いただける人) ※P10/P12のプロセスチェーン図の初版  
:事前に頂いたプロセスフロー図を元に、プロセス間をつなぐ伝達手段(情報媒体となるメールや、データ名称)と各プロセスで利用するシステム名称を補完して作成します。  
--《この時点で、ヒヤリング対象業務が明確になるので、ヒヤリング時間割案をお渡しします》---
4. 時間割に基づいて、ヒヤリング対象業務の位置付けからオペレーションレベルまで確認できる方(当該業務のマネージャーと実務担当者同時必須)  
更に、今回参加したいという意欲的な方々がいらっしゃると事前に伺っています。  
決して、現場の声を絞るつもりはなく、できる限り現場の生の声を救い上げたいので、その方々は、対象となる業務プロセスの時間帯でご同席を歓迎いたします。