第11回
BPMフォーラム2016

— 進化するBPMの活用 —

“ 知恵の結集が先進サービスを生む ”

講　演　録

協　　賛

IBM

アシスト
「お客様の最高」のために

intra-mart®

OPENTEXT™

IntaSect
www.intasect.com

Questetra BPM Suite

JMAC
株式会社 日本能率協会コンサルティング

LUS

BP DESIGNERS

一般社団法人 日本ビジネスプロセス・マネジメント協会

＜目　次＞

■基調講演／研究報告

基調講演Ⅰ　……1
株式会社トヨテック
「新しい流通政策に向けた実践・実験」
《業務プロセスの改革》
①標準化・視える化による納期をお約束する仕組みづくり
②営業スタッフメモを会社データベース化
③デジタルマーケティングのあり方

基調講演Ⅱ　……5
株式会社ルネサンス
スポーツクラブ「ルネサンス」における「顧客の獲得と会員定着化のためのアプローチ」
～サービス現場のスタッフが活き、伸びる環境をつくる～

研究報告……8
一般社団法人日本ビジネスプロセス・マネジメント協会
「成果が生まれるビジネスプロセスづくり」
～ＢＰＭの進化と活用の実態～

■協賛社セッション

日本アイ・ビー・エム株式会社 ……12
「IBM Watson と IBM BPM で実現するビジネス・オペレーション改革」
～コグニティブを活用した先進事例とユースケースを一挙紹介～

株式会社アシスト ……14
「ノーモア失敗！ビジネスプロセス・モデリング」～BPMS と DMN～

株式会社ＮＴＴデータ イントラマート ……16
「失敗しない業務プロセス改善ＳＴＥＰとは？」
『９年連続ワークフロー/BPM 市場ナンバー・ワンのイントラマートがBPM アジャイル導入メソッドをお話します』

株式会社日本能率協会コンサルティング ……18
「CX（顧客体験）に着目し「自社らしさ」を描く」
～顧客との価値共創を意図的に仕掛け他社にない提供価値を実現

株式会社エル・ティー・エス ……20
「失敗しない業務改善」

基調講演Ⅰ

トヨタ直営販売店のIT戦略、
なぜ「クルマの納期遵守」から「デジマ」にまで至ったのか

株式会社トヨテック
代表取締役社長
森 敏雄 氏

同芝浦システムセンター事業部
IT支援グループ グループ長
川瀬 竜太氏

トヨタというと、昨今は人工知能や自動運転ばかりが注目されるが、足元の自動車販売店でも「カイゼン」は続いている。中でもITによる業務革新（BPM）を推進しているのが、東京地区で販社6社を統括するトヨタアドミニスタグループの情報システム会社、トヨテックだ。同社は納期遵守の仕組みづくりや営業の情報共有基盤を構築、今は顧客を呼び込むためのデジタルマーケティングにも取り組んでいる。トヨテックの森敏雄社長がその取り組みの変遷と詳細を明かした。

＜目次＞

１．統合物流システムで顧客の配送希望日を担保する
２．営業のメモをデータベース化、サービス標準化と情報共有を実現
３．なぜデジタルマーケティングに取り組んだのか
４．持続的改善・改革（BPM）にはデジタル情報が必須
５．IT活用の現場定着は、各販社経営陣の理解がなければ進まない

※この記事はビジネス+IT（http://www.sbbit.jp）にて取材掲載されたものです。
（執筆：西山 毅）

1. 統合物流システムで顧客の配送希望日を担保する

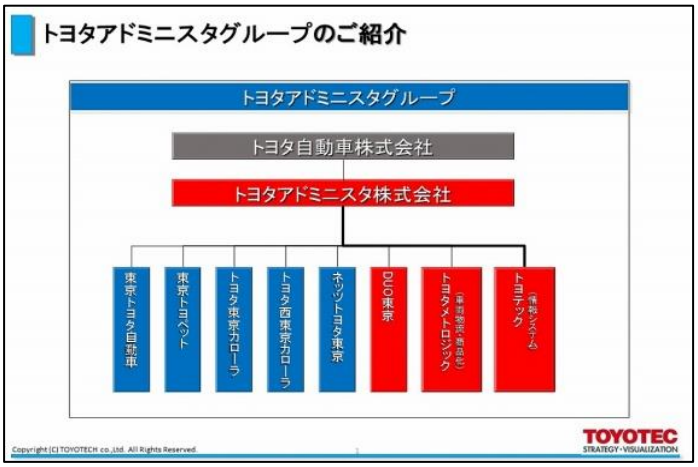
トヨタは東京地区に東京トヨタ自動車や東京トヨペットなど、6社の販売会社を設置しているが、これら販社を統括するのが2000年に設立されたトヨタアドミニスタだ。この中で情報システム会社として、新車／中古車の販売業務やバックヤード業務などのプロセス改革を担っているのがトヨテックだ。「第11回 BPMフォーラム2016」で登壇したトヨテック 代表取締役社長の森敏雄氏は、自社の位置付について次のように説明する。

「東京地区におけるトヨタのプレゼンスを上げるために誕生したのが、ホールディングスカンパニーであるトヨタアドミニスタだ。その傘下には6つの販社があるが、各社のIT部門についても集約したほうが効率がいい。そこで既に1981年から活動しているのがトヨテックだ」

今回トヨテックは、業務の標準化／視える化を図り、顧客に納期を約束する仕組みを構築したが、それを可能にしたのが、1990年から各販社の物流業務を順次、物流会社のトヨタメトロジックに集約してきた取り組みだ。

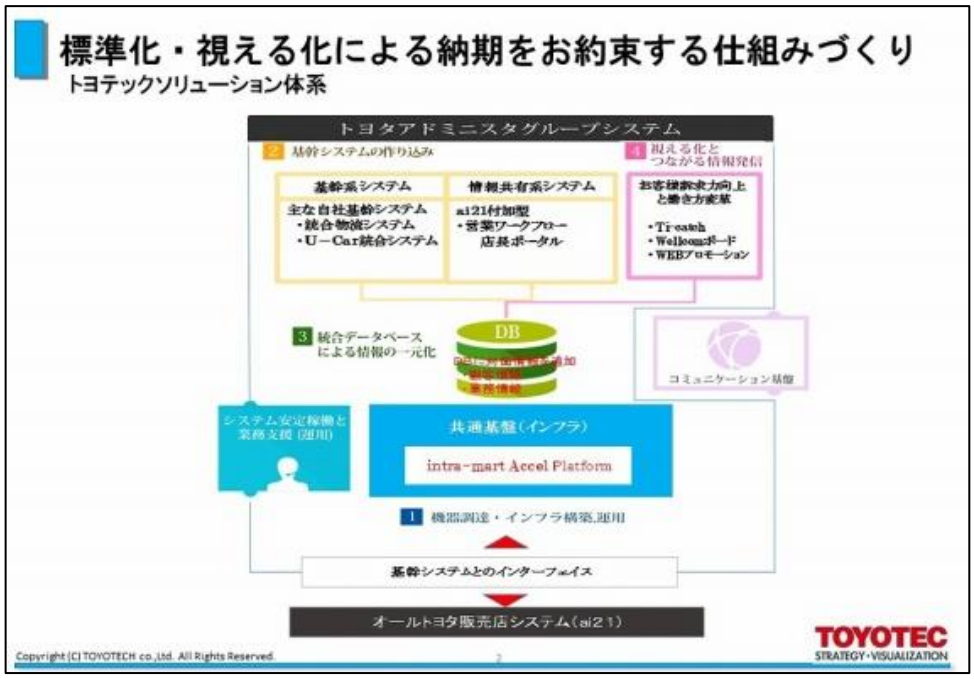
「それまで販社ごとにやっていた新車点検やカーナビ取り付けなどの納車準備、下取りした中古車の再商品化をトヨタメトロジックに集約していった。また異なる販社が併設されている店舗もあるが、バックヤードではサービスメカニックのサービスを共有化し、さらには新車配送のプロセスも統合した。

こうした物流の集約によって、お客さまが希望される日に配送するための下地が整った」



トヨテックでは、ＮＴＴデータ イントラマートの提供する「intra-mart Accel Platform」を共通基盤として、この上に統合物流システムやU-Car統合システムなどからなる基幹系システムと、営業ワークフローなどの情報共有系システムを構築、統合データベースによる情報の一元化も実現した。

このデータベースには、各販社が顧客と対面した際の業務情報も含まれており、Webプロモーションを行うための仕組みとも連携する。これが、トヨテックが構築したトヨタアドミニスタグループのシステムの全体像だ。



〔トヨタアドミニスタグループのシステムの全体像〕

「この中の基幹系システムに含まれる統合物流システムが、まさにトヨタのジャストインタイムを実現するものだ。これが ai21（オールトヨタ販売店システム）と連携する。ai21 から入ってきたお客さまの配送希望日を統合物流システムが担保し、その情報が改めて ai21 を介してお客さまに届くという流れだ」

ai21 は東京地区だけでなく、日本全国の系列販売店が利用する統合型の業務システムで、商談や受注の管理から、点検や整備の案内／受付、さらには財務会計／人事給与までを幅広くカバーするものだ。現在約 300 社の販社が利用している。

また統合物流システムは、車両配送システムや新点工場システムなどから構成されるもので、まず車両配送システムが ai21 から配送希望日を抜き出し、その日付を Key とする全体の配送計画を立てる。

次にその配送計画を受け取った新点工場システムが作業計画を立案すると同時に必要なカー用品の発注指示や車両搬入指示を行い、実際の作業と点検が行われた後、物流協力会社が実際の配送を担当する。

この一連のプロセスはインタフェースを介して ai21 にも開示され、販売店はその情報を見ることで、顧客に納期を確約することが可能となる。

「各販社からの注文情報を集約し、統合物流システムによって配送プロセスの標準化と視える化を実現したことで、グループ全体としてお客さまに納期をお約束することができるようになった」

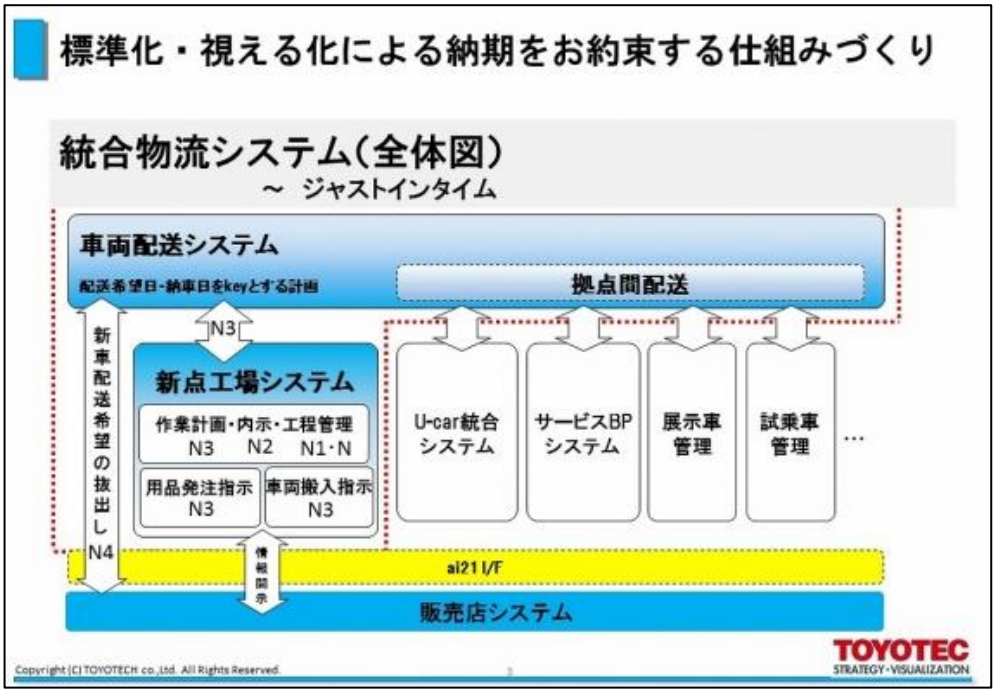
2. 営業のメモをデータベース化、サービス標準化と情報共有を実現

こうして、IT インフラの標準化と業務プロセスの視える化を実現したトヨタアドミニスタグループだが、標準化／視える化の対象はシステムだけでなく、営業のワークフローもその対象の候補として挙がっていた。そこで次にトヨテックが目指したのが、営業スタッフのメモを会社レベルで共有、活用できるようにデータベース化することだった。「各販社の営業スタッフが個々にメモしている情報やルール、ノウハウを組織全体の管理項目にしようということで、営業スタッフのワークフロー作りに着手した。

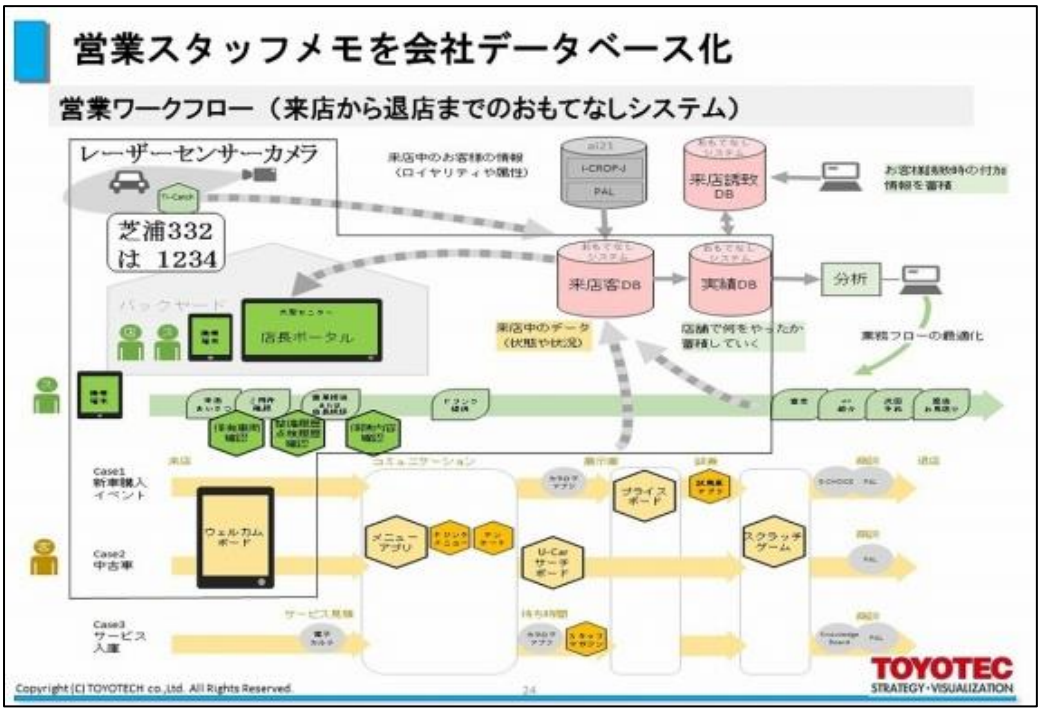
しかしその際、営業スタッフの人たちが取っているメモをデータベース化するといっても、現場の人たちはピンとこない。それよりもお客さまに喜んでいただくため、顧客サービスの向上を図るためというほうが分かりやすい。そこで新たに構築するシステムを、来店から退店までのおもてなしシステムと名付けた」

具体的には、顧客情報と紐付けて接客中にやり取りした内容をすべて記録して、フリーコメントも付けてデータベース化し、それを店舗内の全スタッフで共有できる仕組みを作った。

「販社ではお客さまに事前予約してからご来店いただくように案内しているが、事前の予約情報を、店長も含めて店舗内の全員で共有できていれば、ご来店時に手の空いているスタッフが迅速に対応することができる。あのお客さまは自分の担当ではないから応対しなくてもいいということもなくなる」



〔物流システムの全体図〕



〔営業スタッフの「メモ」をデータベース化〕

データベース化される情報としては、何月何日にどの顧客がどんな用件で来店したのか、最初に挨拶したのが何時何分で、どこのテーブルに案内して、提供したのはコーヒーか紅茶か、また何杯飲まれたのか、JAF の会員かなど、多岐にわたる。

また最後にはフリーコメント欄があり、スタッドレスタイヤにするかどうか迷っているとか、次の来店予約にまでは至っていないが、新発売されたモデルに関心を持っているなど、本来なら相対したスタッフの頭の中にしか残らない情報も、組織全体の情報として共有できるようにした。

「お客さまに関する情報を、全て集約して全員で共有することで、店舗業務を高い品質で標準化することが可能となる。それは高品質なサービスの提供にもつながっていく。まさに、おもてなしのためのシステムだ」

3. なぜデジタルマーケティングに取り組んだのか

さらに森氏は「このシステムを 1 つの起点にして、デジタルを活用すればもっと色んなことができるのではないかと考えた」と続ける。

「お客さまにご来店いただいた後の仕組みは、ある程度できたが、しかし店舗に来ていただくことができなければ、結局、お客さまと対面することは一切できない。そこで次のステップとして、お客さまとの良好な関係構築を可能にするデジタルマーケティングを販社に提案しようと考えている」

具体的には、Web の拡充と店舗における IT 活用の場面を広げることだ。

「お客さまはまず、メーカーのホームページで興味を持った車の情報を収集する。理想的には、そこから各販社のホームページに誘導して来店につなげることができればいいが、現実的にはホームページさえ満足に作ることができていない店舗が数多くある。見たい車が見れる店舗はどこか、あるいは試乗できる店舗はどこか。メーカーの Web サイトと販売店の Web サイトをうまく連携できれば、来店促進につなげることができる」

〔デジタルマーケティングの取り組み概要〕

さらに販売店の Web サイトに来てもらった後は、SNS を活用して、たとえば新車購入の資金援助キャンペーンを告知するなどして、実際の購入の後押しをする。

そうした Web 上の施策と連動して、実店舗では IT を活用することで、たとえば家族 5 人で車に乗った時の状態を仮想現実シミュレーションで体験してもらうといったことも可能になる。

4. 持続的改善・改革（BPM）にはデジタル情報が必須

最後に森氏は「今回の我々の取り組みで一番お伝えしたかったのは“変わらないことは悪である”ということ」だと強調する。

「こうした仕組みは 1 回作って終わりではなく、持続的に改善をしていかなければならない。その際に一番重要となるのは、誰が変えるのか､そして誰にとってのあるべき姿にするのかということだ。持続的な改善あるいは改革の最初には、明確な意思がなければならない。そしてそれを示すのは、他でもない経営者だ」

そして森氏は「その変革を支えるものが IT だ」と続ける。

「今回我々はトヨタアドミニスタグループの IT インフラを共通化し、基幹系システムを作り込み、また統合データベースを構築して情報の一元化を図り、さらに情報の視える化を実現してサービス品質の標準化と向上を支援した。

この一連のサイクルを回していく過程で、次世代の IT インフラや業務システムのための改善ポイントが見えてくるだろう。

IOT 技術の進化は変革を促進する。経営者の方にとって、さらにはお客さまにとって満足できるあるべき姿をいつも思い浮かべながら、IT を活用して持続的な BPM のための PDCA サイクルを回していただきたいと思う」

5. IT 活用の現場定着は、各販社経営陣の理解がなければ進まない

続いて登壇した芝浦システムセンター事業部 IT 支援グループグループ長の川瀬竜太氏は、開口一番、次のように切り出した。

「私にとっては社長が一番の苦労の種（笑)。色々好き放題言ってくれる。朝言われて、夕方にはできたかと。さらにできたものについては品質も求めてくる。やはり経営者には強い思いがある。それを実現するためには我々も必死にならなければならない」

IT 支援グループのグループ長を務める川瀬氏は、IT 活用を現場に定着させるための取り組みに従事しているが、改革を推し進めるためには「フロント業務における標準化と IT 投資に対する障害を取り除くことが必要だ」と強調する。

「6 つの販社を集約したといっても、それだけではただの集合体に過ぎない。グループ全体として色んな改革を行うためにはガバナンスを利かせなければならないし、単に IT を導入すればいいというわけではない」

メーカーのチャネル政策は当然差別化が前提だ。販社ごとに独自性を打ち出していくことが求められる。営業のやり方も各社で違って当たり前だ。

「経理や総務などの管理部門は業務をまとめやすいが､営業はそれぞれでやり方が異なる。しかし我々はそうした部分にも手を出そうとしている。IT を使って標準化を図っていこうとしている。これからの時代はやはり IT が支えていかなければならない」

しかし各社の意見を全て聞いていては、コストはかさむばかりだ。

「コストを意識しながら経営陣に訴えかけるのは至難の業だ。そこでどうするかというと、現場に足を運んで、こんなものが要るのではないかというものをイメージしながら共通パッケージを作り、開発コストは我々IT 会社が全て負担して、グループ会社からは利用料という形で回収する。いいものを作ってもコストを抑えなければ入れてもらえない」

しかし、いくらコストを抑えても、IT 活用に対する温度差は各販社の社長によって当然異なる。

「各社社長がいる中で、IT に興味を持っている人はいる。そこでまずその方たちに対して積極的に提案し、現場に導入してもらう。それが進むと、いい事例が出てくる。それを他の販社にもフィードバックしていく。たとえば“あの販売店では営業スタッフのメモをデータベース化して共有したことで、お客さまにこんな対応を取ることができるようになった”というように。やはりこれは効果がある」

だがそれでも導入をためらう販社はある。

「その場合には、グループ全体の会議の場で各販社の IT 利用の比較表を見せることで、促進を図ることにしている。たとえばこの会社では、この共通パッケージを丸々使っているとか、こちらの会社ではこの機能しか使っていないとか。それによって、うちだけ遅れているとか、あの会社はこれだけ投資して、経営効果もこんなに上がってきているということが手に取るように分かる。そこで我々に声がかかり、どうすればいいのかという相談が始まる」

そんな苦労をしながら、現場定着の取り組みを進めていると笑う川瀬氏。

「IT なくして我々の将来の成長は望めない。どうやって経営陣に必須と思っていただくか。これからも IT 活用を定着させるための活動を、手を緩めることなく進めていきたい」

基調講演Ⅱ

スポーツクラブの最前線を変える！
ルネサンスが取り組んだ顧客サービス改革

株式会社ルネサンス
IT 戦略部長
鈴木 重美 氏

1979 年に大日本インキ化学工業（現 DIC）の社内ベンチャーとして、テニススクール事業からスタートしたルネサンス。現在の事業の中核となるのは、売上の約 9 割を占めるスポーツクラブ事業だ。

現在ルネサンスは国内 132 か所 （16 年 3 月末）にスポーツクラブを含む、リハビリ施設や小型フィットネス施設を展開し、2015 年 3 月期で 45 万 6000 人の会員を保有しているが、同社は 2007 年度、創業以来、大幅に減益した。それを契機に経営トップの号令のもと、構造改革「ルネサンス・レボリューション（通称ルネレボ）」に乗り出すとともに、基幹システムの刷新に着手した。

＜目次＞

１．自社全役員と本社全部門の管理職に課題やニーズをヒアリング
２．優秀なスタッフを配置し続けるのは困難、戦い方を変える必要あった
３．最小のインプットで最大のアウトプットを引き出す
４．無理なく、無駄なく、ムラなく使えることが定着への鍵

※この記事はビジネス+IT（http://www.sbbit.jp）にて取材掲載されたものです。（執筆：西山 毅）

1. 自社全役員と本社全部門の管理職に課題やニーズをヒアリング

ルネサンスは創業以来、大幅に減益したことをきっかけに、翌 2008 年から構造改革に乗り出した。「第 11 回 BPM フォーラム 2016」で登壇したルネサンス IT 戦略部長の鈴木重美氏は、「ルネレボの取り組みが始まる中で、IT 絡みの問題も出てきた」と当時の状況を振り返る。

まずシステムが個別最適で散在していたこと、同時に情報も散在していたこと、また Excel や Access が日常的に利用されていたが基幹システムと連携しておらず、手作業による二重入力が多発していたこと、さらには個々の情報が単独で判断されてさまざまな営業施策が決められていたことだ。

「私が入社したのは、ルネレボが始まって 1 年後の 2009 年。最初にやったことは、自社の全役員と本社の全部署の管理職に対するヒアリングだ。その中で各部門が考えている中長期の課題やニーズを吸い上げた」

このヒアリングを通じて、ビジネスサイドには、さまざまな情報を統合していきたい、あるいは情報をつなげていくことで、新たな顧客価値を創造できるヒントが出てくるのではないかという大きな期待があることが分かったという。

「やるべきことは、顧客に紐付く情報を統合すること、我々の人財情報も把握すること、そしてもう 1 つ、スポーツクラブという装置の機能やリニューアルの状況を把握することだ。この 3 つに関する情報を組み合わせて、今まで一次元で判断していたものを多次元で考えられるようにしたい。そのための統合情報基盤を構築することを目指した」

余談になるが、鈴木氏が 2009 年に着任した IT 推進部には当時 4 人の部下がいて、そのうちの 3 名は SE から転職してきた人たちだったという。

「当時はルネサンスの事業に対する理解が足りないと感じていた。事業部門に対して、どちらかというと請負ベンダーのような対応になっているのではないかという印象が強かった。そこで、せっかく基幹システムを刷新するなら、この機会にきちんと事業を知ってもらおうと考え、基本的にヒアリングには全員で参加するようにした」

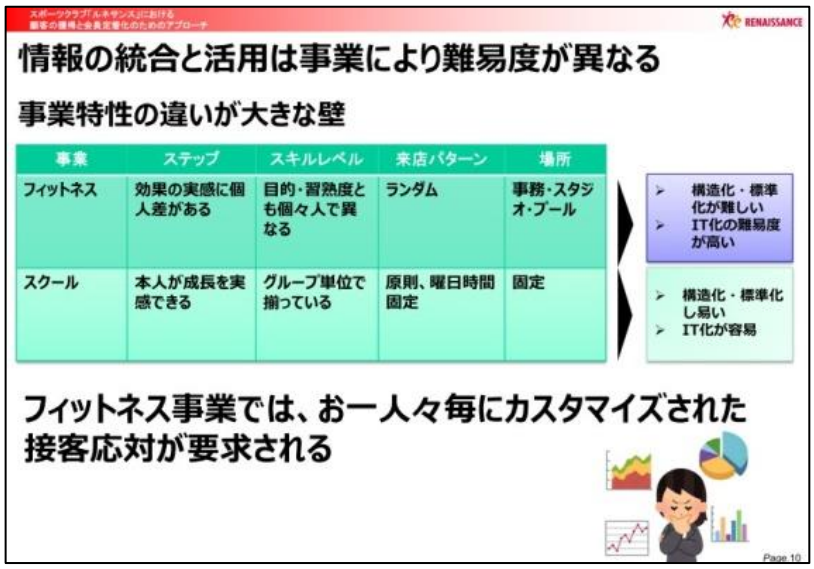
2. 優秀なスタッフを配置し続けるのは困難、戦い方を変える必要あった

ルネサンスのスポーツクラブ事業は、大きく 2 種類に分けられる。1 つがフィットネス事業、もう 1 つがスクール事業だ。
両者は同じ施設を使って運営されているが、しかしその性質は非常に異なるものだという。

まずフィットネス事業では、顧客は好きな時に施設に来て、スタジオやプールなど好きな場所に自由に行き、やりたい運動をして、好きな時に帰る。一方、スクール事業では、原則として毎週決まった曜日の決まった時間、決まった場所で、スキルレベルの揃った顧客がグループ単位で身体を動かす。

「スクール事業の情報管理は、構造化しやすいし、標準化もしやすい。当然 IT 化もしやすいため、当時既に必要な要件は満たされた状態にあった。問題だったのはフィットネス事業で、こちらはお客さま一人一人にカスタマイズした接客応対が必要になる。それを支援するための情報管理をどうやって実現すればいいのかと悩んだ」

フィットネス事業では、入会者の約 25%が 6 か月以内に退会する一方、6 か月を超えると在籍期間が大幅に伸びるという。



〔同じスポーツクラブ事業でも要件が大きく異なる〕

「我々は“生きがい創業企業”を企業理念に掲げているが、クラブでの運動を通じてお客さまに生きがいを見つけていただければ、継続してご利用いただくことができる。そのためにシステムをどう活用するかがポイントだった」

顧客がフィットネスを通じて得られる生きがいは、「覚える／慣れる」→「効果が出る／習慣化する」→「楽しむ／新たな目的」という 3 つのステップで創造される。このうちの「覚える／慣れる」の段階で、約 25%の入会者が脱落してしまう。初期定着のためには、まず入会者の“顧客化”が必要だ。

〔入会者の「顧客化」は大きな課題だ〕

「つまりは入会者の方に常連客またはクラブやスタッフのファンになっていただくということだ。しかしそのためには、お客さまごとの接客内容をカスタマイズできる高度なスキルをスタッフに要求せざるを得ない。だからスタッフの質の追求は、どうしても避けられないものと考えていた。これは非常に難しい」

そんな質の高いスタッフが一体何人いれば、顧客全員の満足度を最大化できるのか。

「このことは、フィットネス事業に従事する者ならだれしも考え続けてきたことだ。しかしこれが大きな落とし穴だった。現場は正社員だけでカバーすることはできない。パートナースタッフと呼ぶパートタイマーの人たちの配置が必要不可欠だ。現場に高度なスキルを持ったスタッフを常に配置し続けることは困難だという前提に立って、今までとは違う戦い方をしようと考えた。ここがスタート」

3. 最小のインプットで最大のアウトプットを引き出す

スタッフが一人前になるためには、習熟の時間と経験が必要だ。しかしそこまで悠長に待つことはできない。それでは成長途中のうちからどうやって現場で活躍してもらうのか。

そこでまず取り組んだのが、業務の標準化と構造化だ。現場でやらなければならないことを分解してできるだけ単純化し、進める順番を決め、終わったことをきちんと記録することにした。

「ここで重要となるのが記録だ。これが今まではスタッフの記憶、もしくはお客さまに書いて持ち歩いていただいていたトレーニングカードに相当する。この現場での記録作業をシステムでフォローできないかと考えた」

具体的には、接客応対をカスタマイズするために必要な顧客の情報を効率的に集め、さらに収集した情報を現場で活用できる仕組みを構築することだ。

しかし実際にどんなシステムを実装すればいいのかについては、明確に答えを出すことができない状態が続いていたという。

「老朽化の問題などもあり、基幹システムの刷新は、まず売上管理、会計、人事という 3 つのコアシステムを優先的に入れ替えるところから始めた。しかし現場をフォローするシステムについては、2009 年から 2011 年にかけてグラウンドデザインを描いたり、RFP を書いたりしている中でおおよそのところは見えていたものの、まだ明確な答えが出せていなかった」

その間に世の中では、スマートデバイスが急速なスピードで普及していた。

「スマートデバイスをフィットネスの現場に持ち込める環境が押し寄せてきた。

これで、今までお客さまにトレーニングカードを持ち歩いていただくことで保管していたさまざまな情報を、我々のスタッフが持ち歩けるようになる。スタッフからお客さ

まに対してアプローチしやすくなるということだ。

スマートデバイスの普及がなければ、まだ着手できていなかったかもしれない。ここで潮目が大きく変わった」

ただし、ここで１つ大きな問題があった。スタッフの接客記録をすべて記録しようとすると、非常に多くのインプットが必要になることだ。

「現場のスタッフは、こんな情報が見たいとか、こんなことがしたいとアウトプットのイメージで要求をしてくる。特に質の高いインストラクターほど、求めてくるレベルも非常に高い。当然のことながら、その要求を実現するためにはさまざまなデータをシステムに入力しなければならない。利用のピーク時であっても現場のスタッフ全員が、そのデータをムラなくインプットできなければシステムは使い物にならない。果たしてこんな運用が本当にできるのか？ 現場にはこの点について、繰り返し説明した」

現場でインプットに掛けられる時間は、接客する時間から逆算すれば、おのずと限界が明らかになってくる。

「1 人のお客さまに割ける限られた時間を、接客にかけるのか入力にかけるのか。最小のインプットで最大のアウトプットを引き出すことを実現するために、やったか、やっていないかの 2 択で入力できるようにした。プログラムの各項目にチェックボックスを設けて、やったらチェックを入れ、やっていないなら空白のままだ。これでワンアクションで入力が完了する」

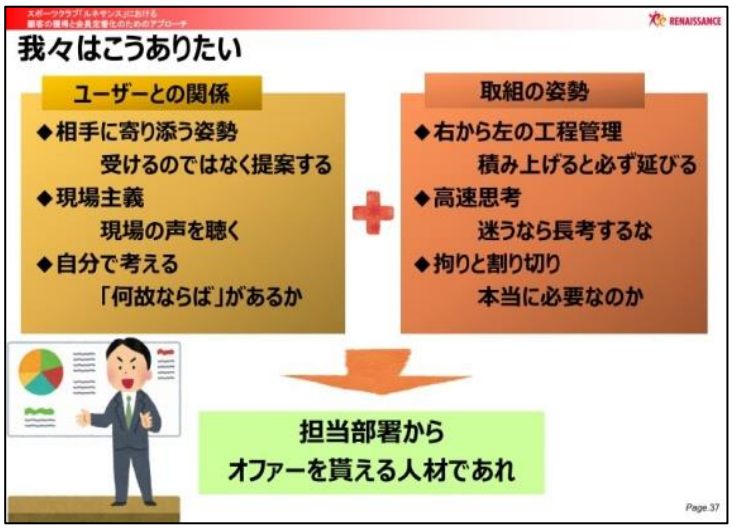
〔最小のインプットで最大のアウトプットを引き出す」ための入力画面〕

4. 無理なく、無駄なく、ムラなく使えることが定着への鍵

せっかく新たなシステムを導入しても、それが現場に定着して効果を生まなければ意味がない。

「システムは、現場で使い続けられるために進化させていかなければならない。その際に鍵となるポイントは 3 つで、無理なく使えること、無駄なく使えること、そしてムラなく使えることだ。システムは使い切ってもらうことで効果も見えてくるし、止めるものを決めることもできる。システム構築時には、この 3 つを常に念頭に置くようにしている」

しかし鈴木氏は「現場からのオーダーを聞いているだけでは、この判断もなかなかできない」と続ける。



〔ルネサンスの IT 部門のあり方〕

「そこで私が現在の IT 戦略部の中で、強いメッセージとしてメンバーに言い続けていることが 3 つある。まずユーザーとの関係においては、受けるのではなく、相手に寄り添う姿勢で提案していくこと。そのためには事業を理解する必要がある。今繰り返し伝えているのは、自分が担当している本社各部署と定期的にミーティングをして、未来を一緒に語ってこいということ。彼らが次に何をやろうと考えているのかを引き出し、ヒントをもらったなら先取りして研究し、予算取りのタイミングで、コスト感まで含めて提案できるようにすること。これが一番重要だ」

次にクラブや施設にも足を運び、顧客と接しているスタッフの生の声を聞くことも非常に重要だ。IT 戦略部では、支配人やインストラクターだけでなく、フロントで働いているパートの主婦の人たちとも色々なディスカッションの機会を設けている。

「そして 3 つめが、“なぜならば” という理由をきちんと答えられるようにすることだ。たとえば、あなたはなぜこの日をリリース日にするのか、そうした問いに、理由を明確に答えられる状態で物事を考え、組み立ててくださいということを常々言っている」

2009 年から取り組みを開始したルネサンスの基幹システム刷新プロジェクトは、2017 年に完了する予定だ。

「かつての我々IT 部門は、どちらかといえば御用聞きのような仕事の仕方をしていた。当然ユーザーの意見を最大限取り入れるのだから個別最適で 1 つ 1 つのシステムの完成度は非常に高いが、しかしそれらは単独でしか役に立たない。今回のプロジェクトで一番やりたかったことは、その点を改めて、会社全体の活動を最適化するシステムを作り上げることだ。そのためには事業を理解して、さまざまな判断に対するなぜならばに、答えていかなければならない。

それが我々のあるべき姿だと考えている」

研究報告

成果が生まれる ビジネスプロセスづくり

～BPM の進化と活用実態～

一般社団法人
日本ビジネスプロセス・マネジメント協会
事務局長
横川 省三

最近、製造業のビジネスモデルが、製品の提供だけでなく、お客様の活用を支援するサービスを充実する方向に、急速に変化しつつあります。また、サービス業では、単なるサービスの強化では他社との差別化が難しくなり、お客様との接点におけるコミュニケーションの機会を生かし、お客様が感動できるサービス、経験を提供することが大切と言われています。

この課題に対応するには、提供するサービスのレベルに分けて、ビジネスプロセスを整備していく必要がありますが、実現にはいくつかの難しいハードルがあります。

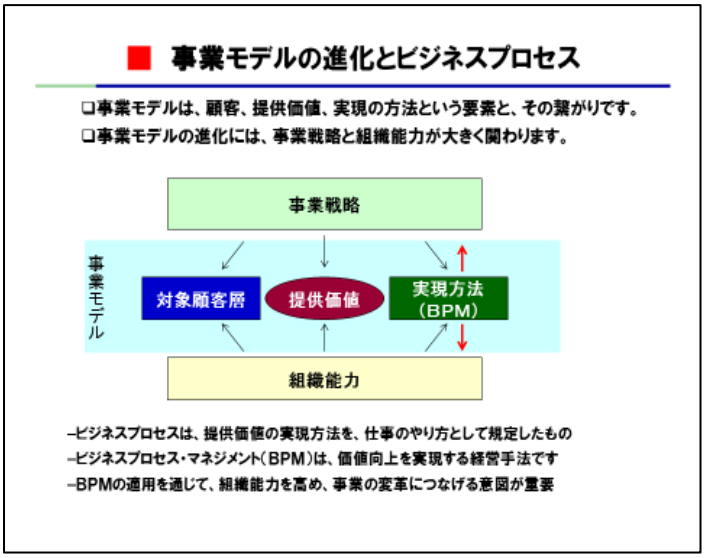
本報告では、企業におけるビジネスプロセスの実態を踏まえて、成果を生むビジネスプロセスを実現するためのポイントをご紹介します。

1. ビジネスプロセス・マネジメント（BPM）の進化

最初に「事業モデルの進化とビジネスプロセス」についてですが、事業モデルをお客様に、どのような価値を提供し、それをどう実現するかの 3 点セットと考えると、事業モデルをどう変え、発展させるのかは、まさに事業戦略であるということになります。

小会では、BPM を事業モデルの中の提供価値を実現する経営手法と位置付けて、BPM を普及してきました。

一方、2015 年 8 月に実施した実態調査で、業務プロセス改革の課題についての質問をしましたが、成果が見えないとの回答が非常に多く、改めて、企業における業務改革の難しさと BPM を活用する意味が確認されたと考えています。



しかし、実際の適用ケースを見ると、ビジネスプロセスの現状を分析して、業務上の問題を見つけだすことが中心になりがちですので、結果として、BPM から得られる成果が、数字上は小さく、投資に見合う価値が得られていないということも事実です。

第 11 回「BPM フォーラム 2016」のテーマは、「知恵の結集が先進サービスを生む」ですが、先進サービスという提供価値を目標に設定して、それに向かって、ビジネスプロセスを作ることは、それ自体が、事業戦略目標になるという意味が含まれています。

本日は、価値目標を設定して、その価値を実現するためのプロセスづくりをするという、進化しつつある BPM について、実態調査の結果を踏まえてご紹介いたします。

まず、BPM を歴史的背景から位置付けると、BPM は BPR（Business Process Reengineering）の発展形だと考えられますので、第 3 世代の BPR を BPM と認識することができます。

第 1 世代は、1990 年代前半で、本質的には、データベースシステムを中核としたバックオフィスの改革でした。そして ERP（Enterprise Resource Planning）の導入が 1990 年代に始まりました。

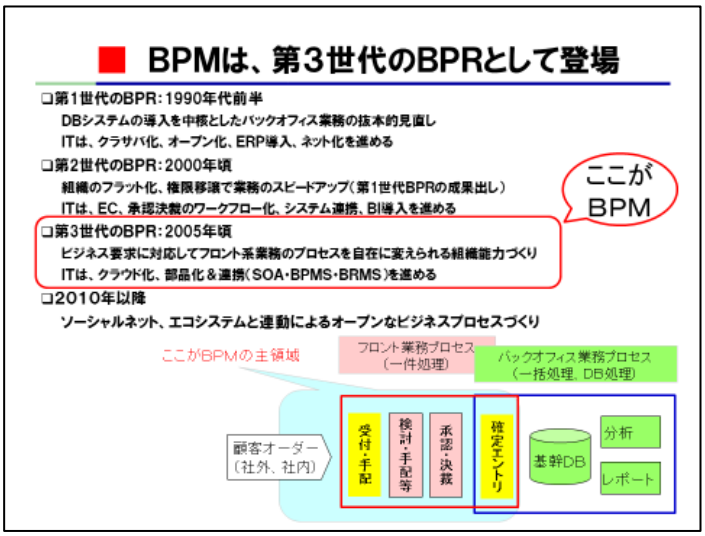
第 2 世代は、第 1 世代の BPR の成果がなかなか出なかったため、間接要員の削減のため、2000 年ごろから組織のフラット化が叫ばれました。フラット化すると、コミュニケーションの範囲、決裁の範囲が広がりますので、ワークフローが普及し、データの共有化が進みました。

そして、第 3 世代の BPR が 2005 年ごろに出てきましたが、このころに、フロントとバックオフィスの間にある IT 化されていない仕

事が、競争力を阻害していると企業が気づき始めました。

これに対応するため、注目されたのが、ワークフローを進化させて、この領域に取り組んだのが BPM です。ここでの業務改革は、今まで人中心でやってきた業務を標準化したプロセスに変え、さらに、人をサポートする仕組みを作り、正確性やスピードを向上させました。

その後、2010 年以降に、ソーシャルネット、エコシステムとの連動による、オープンなビジネスモデルづくりが出てきて、広く企業の中から外に向かってプロセスづくりをする時代になりました。

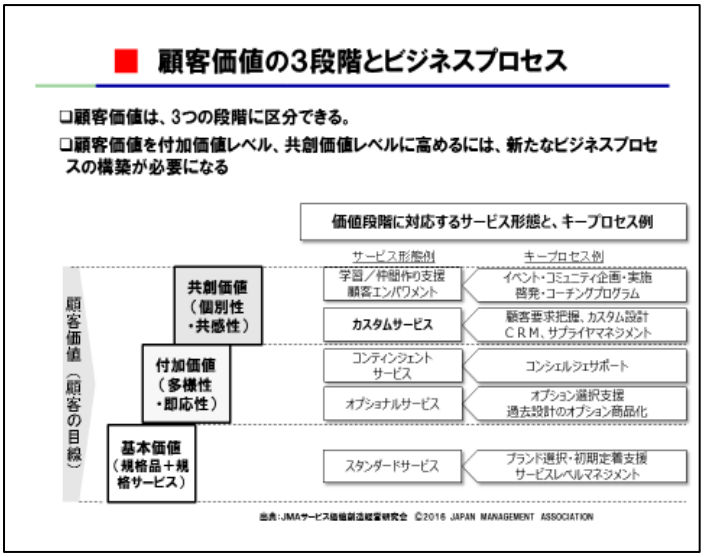


次に、顧客価値を高めるためのプロセスづくりですが、小会と日本能率協会（JMA）との共同研究では、顧客価値を、基本価値、付加価値、共創価値の分けることを提案しており、この三つの価値が提供するサービス形態を実現するために、それぞれの価値別に、異なった機能や特性を持つビジネスプロセスが構築されます。

一番目の基本価値ですが、それは量に着目し、標準化された基本サービスを提供することにより、初期定着をさせることが目的です。

その次が、付加価値です。顧客の多様なニーズに対応するためのオプションや想定外の事態に対応するサービスを提供します。

そして共創価値ですが、特定の顧客だけに価値あるニーズを引き出し、共に創り上げるサービスです。



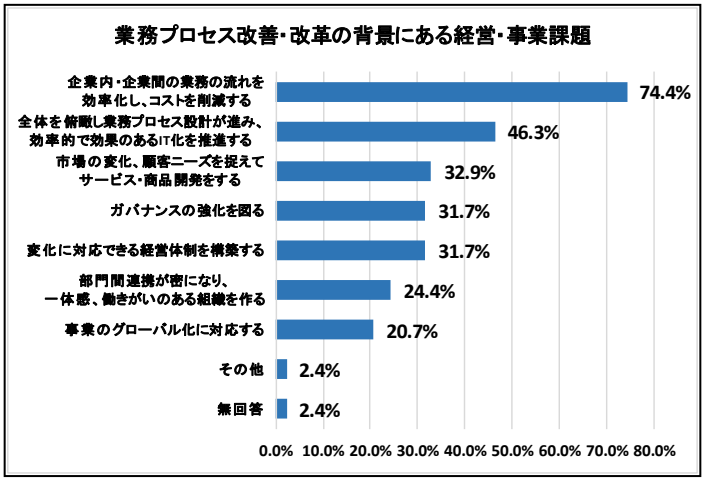
2.「業務プロセスの改善・改革」に関する実態調査のご紹介

本調査は、2016 年 9 月 20 日から 10 月 14 日にかけて、小会のメルマガ会員 695 社を対象に、Web でアンケートを実施しました。回答率は、13.5%（94 件）で、産業分類では、2 次産業 42.6%、3 次産業が 56.4%です。また、企業規模は、1,000 人以上が 48.9%を占めています。

そして、改善・改革活動の責任者は、経営トップから事業部長クラスで 51.1%を占め、部長まで入れると、91.1%になります。

2-1 業務プロセス改革の背景にある課題

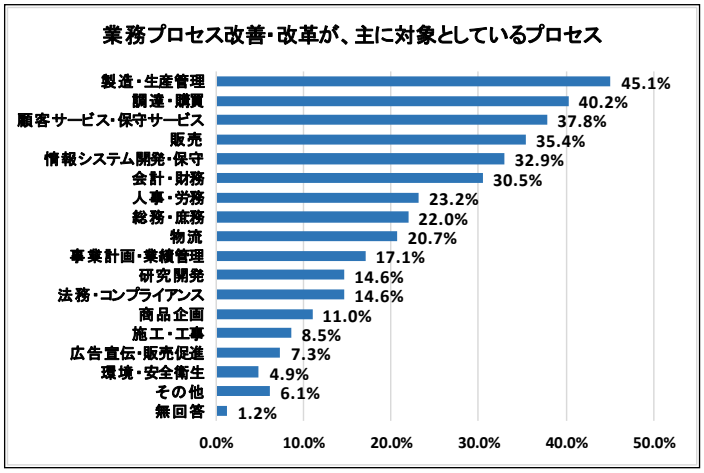
改革の背景にある課題としては、コスト削減が 75.3%で、断トツですが、最近では、大きなコストが、企業間や組織間のプロセスに埋没される問題があります。次に、全体を俯瞰して、業務プロセスを設計し、IT 化を促進するが 46.9%、新しい顧客のニーズに対応し、サービス・商品開発をするが 33.3%と続いています。



2-2 改善・改革が対象にしているプロセス

トップに来たのは製造・生産管理で、45.1%です。次に、調達・購買（40.2%）、顧客サービス・保守サービス（37.8%）、販売（35.4%）と続きますが、この上位四つは、まさに事業のフロント機能であり、コアプロセスです。

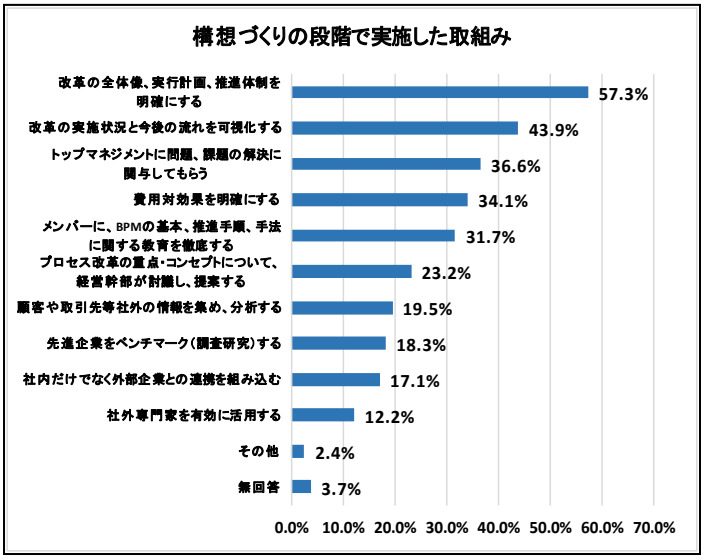
製造業において、製品の機能や品質面での差別化が難しくなり、サービス化、カスタム化による差別化をする流れが、製造・生産管理とフロントが直結する必要性を高めていると考えています。



2-3 業務プロセス改善・改革を推進する上で、成果があったと考える取組み

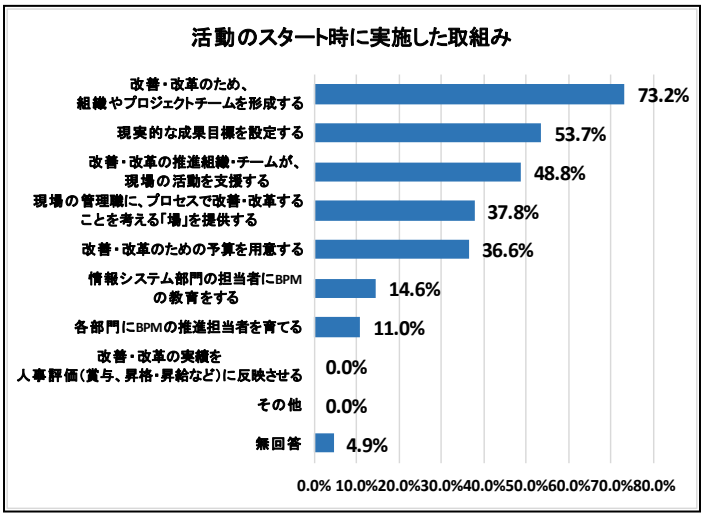
①構想づくり段階で実施した取組み

改革の全体像、実行計画、推進体制を明確にするが 57.3%で、これが最も成果に貢献したという結果が出ています。そして、可視化が 43.9%、トップマネジメントの関与が 36.6%、費用対効果を明確にするが 34.1%と続きます。構想づくりでは、全体の計画の作成、コスト・効果の明確化、推進体制の構築、トップの関与など、バランスのとれた取組みが大事であることが分かります。



②活動のスタート時に実施した取組み

プロジェクトチームを形成するが 73.2%、そして、現実的な成果目標を設定するが 53.7%と続きます。何となく改革するのではなくて、どのような成果を挙げるのかという目標を、具体的に設定することが重要なことです。

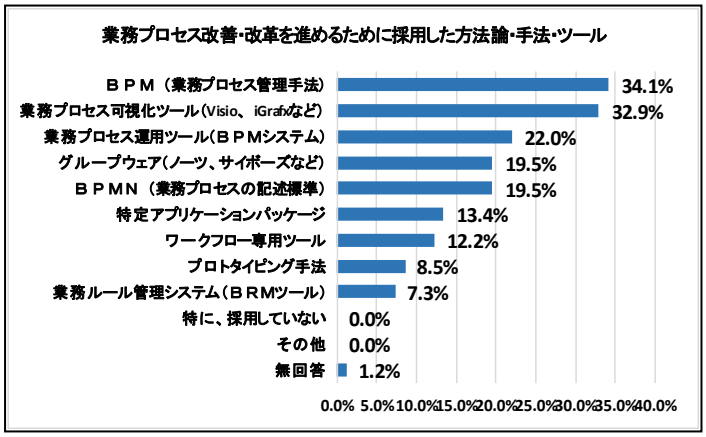


③業務プロセスの改善・改革を進めるために採用した方法論やツール

BPM が 34.1%、Visio、iGrafix などの業務プロセス可視化ツールが 32.9%と上位を占めています。また、BPMN という可視化のプロセスモデリングの標準、特定アプリケーションやワークフロー専用ツール、プロトタイピング手法なども活用されています。

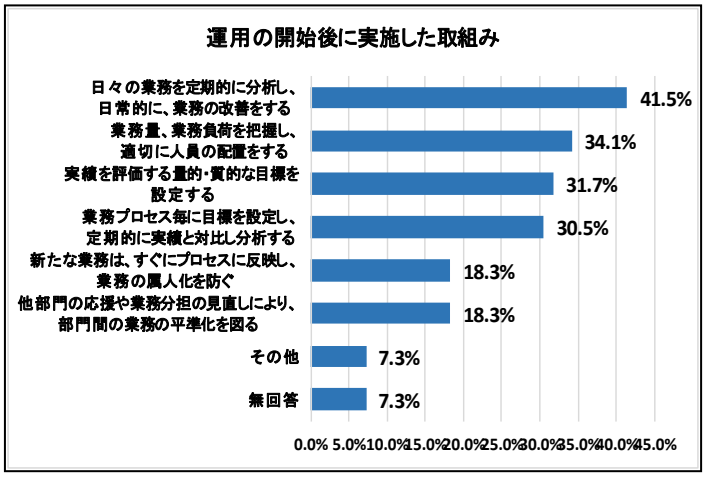
なお、ビジネスルール管理（BRM）は、10%以下の採用率でしたが、1～2 年後には上位に上がってくると思われます。

それは、今後、AI を使ったコントロールをオペレーションに結びつけるためにも、ビジネスプロセスに BRM を組み込むことが増えてくるからです。



④新プロセスの運用開始後に実施した取組み

日々の業務を定期的に分析し、日常的に業務の改善をするが 41.5%、モニタリングして改善するという、数値的な把握をした上で改善するが 34.1%です。このことは、BPM の最も重要なセオリーですが、それが忠実に実施されていることになります。



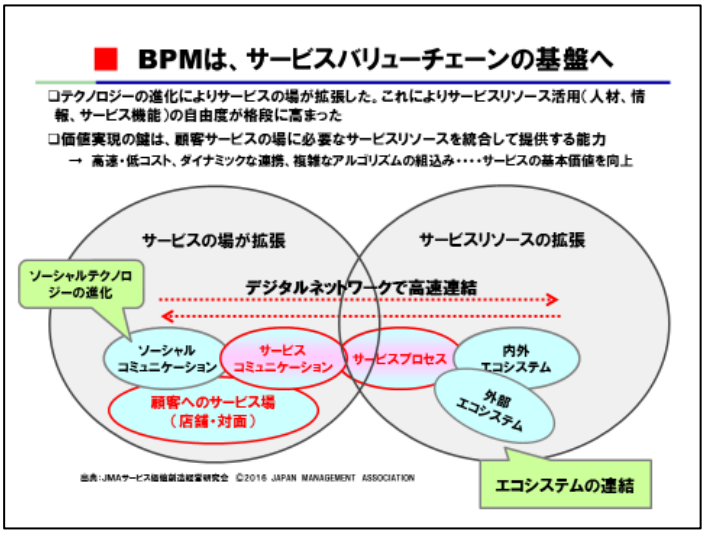
3. BPM の進化

小会では、今後、BPM が、製品やサービスを顧客に提供するという企業活動をマネジメントするために、重要な役割を果たすと考えています。

お客さまに、何らかのサービスを提供するには、店舗または Web などの場と実際にサービスを提供する手段が必要になりますが、SNS などのソーシャルコミュニケーションやデジタルネットワークの拡大により、短期間かつ簡単に仕組みを実現できる時代になっています。しかし、実際に、お客さまと連動するためには、つなぎ方や様々な判断のアルゴリズムが、複雑化する問題があります。

従来のように、判断を人間に依存するとスピードが落ちますし、IT 化していると、何らかの変更が発生するたびに、その修正に大きな労力、時間そしてコストがかかってしまいます。

この問題を技術的に解決し、どのように企業活動を進めるかが、組織にとって、早急に対応すべき重要課題になってきています。

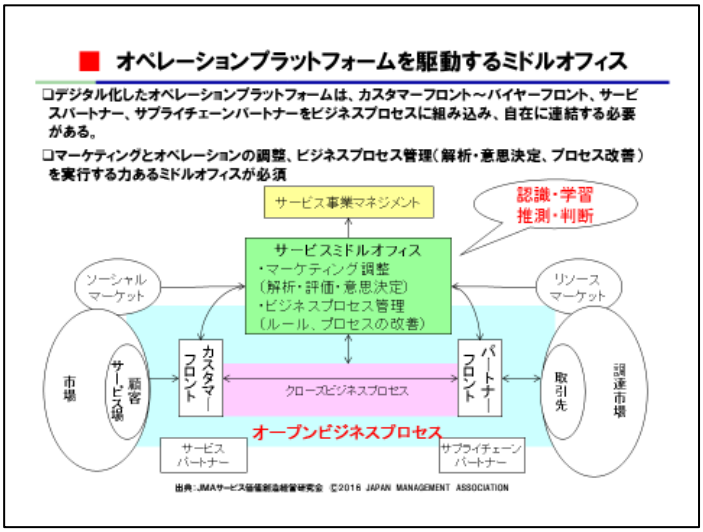


そこで、小会としては、ミドルオフィスという考え方が、今後のビジネスモデルづくりに非常に重要な位置を占めると考えています。

一つのビジネスモデルあるいはビジネスプロセス全体を俯瞰したときに、内側のプロセスと外側のプロセスを連携するプロセスが、新しい価値を生むためのプロセスとして注視され始めましたが、この連携をコントロールするのがミドルオフィスであり、その具体的な機能として、マーケティングの調整とビジネスプロセス管理（BPM）があります。

そして、この調整行為には、顧客ごとにインセンティブプログラムや新たなキャンペーンを提供しつつ、さらに顧客への個別対応をしなければならないのが現場の課題になっています。

今、この課題をシンプルに処理できる仕組みが求められており、コグニティブなどといわれ認識学習、推論や判断などを支援するツールが注目されています。



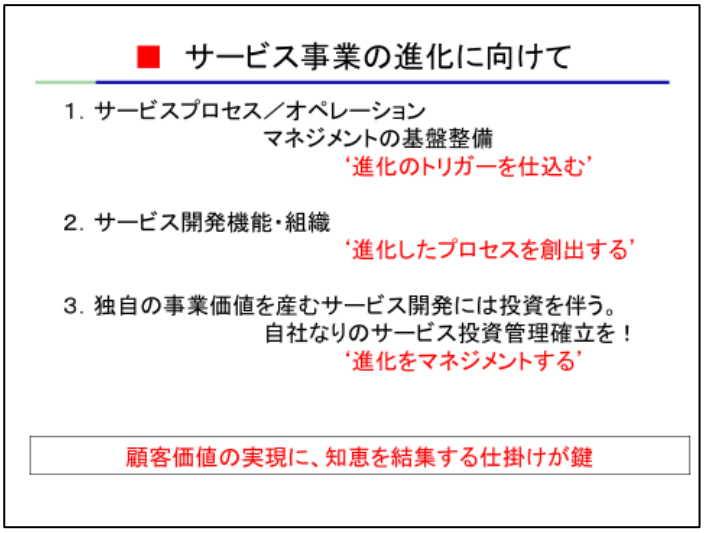
4. サービス事業の進化に向けて

最近、事業戦略において、サービス事業をどう進化させるのかが、主題になってきていますが、サービスをマネジメントするためには、モニタリングを改善のきっかけにして、人、組織、行動習慣を変革できるパワーが不可欠になります。

さらには、推進組織としてのミドルオフィスを置くことで、その力を本当の組織能力にまで、高めることになると考えています。

また、価値を生むサービスをつくるということは、事業価値に直結します。これからの IT を活用したサービス開発は、投資を必要とするものになってきます。

お客さま価値の実現のために知恵を結集し、全社的な投資管理と現場主体の組織能力開発を融合させることで、事業の進化を目指していただければと思います。



日本アイ・ビー・エム株式会社

IBM Watson と IBM BPM で実現するビジネス・オペレーション改革

～コグニティブを活用した先進事例とユースケースを紹介～

BPM（Business Process Management）の最先端事例、技術を紹介する第 11 回「BPM フォーラム 2016」が、2016 年 10 月 26 日（水）に、東京･千代田区･丸の内 JP タワー ホール&カンファレンスで、開催されました。この中で、日本アイ･ビー･エム㈱から、コグニティブ（IBM Watson）と BPM を融合した事例、その効果について、講演がありました。

日本アイ・ビー・エム株式会社
コグニティブ・ソリューション事業
インダストリー・ソリューションズ
ビジネス・デベロップ・エグゼクティブ
三輪田　透　氏

同社クラウド・ソフトウェア事業部
プロセス・トランスフォーメーション
テクニカルセールス
シニア・コンサルティングITスペシャリスト
中村　航一　氏

1. CBO の狙い（三輪田）

IBM が提唱するコグニティブ・ビジネス・オペレーション（CBO）は、強力な BPM 基盤と Watson の新たなコグニティブ技術、それをハイブリッドの形で提供するクラウドから構成されます。

日々のオペレーション業務は、技術進歩によりかなり高度化、自動化、効率化が進んでいるとはいえ、全てを機械で行えるわけではなく、現状では要所要所に人間の判断が入っています。CBO は、コグニティブという新しい技術を使って、非常に曖昧なことや例外的なことなど、これまでどうしても人間の判断を入れざるを得なかった領域に踏み込んで、さらにオペレーションを高めていこうというものです。

究極的には、複雑なことについて人がルール定義をしたり、そのメンテナンスをしたりすることなく、膨大なデータ（過去の判例やオペレーション）を判断材料として Watson に学習させて、Watson がそれを基に結果を予測し、人間が行うように実行することを目指します。

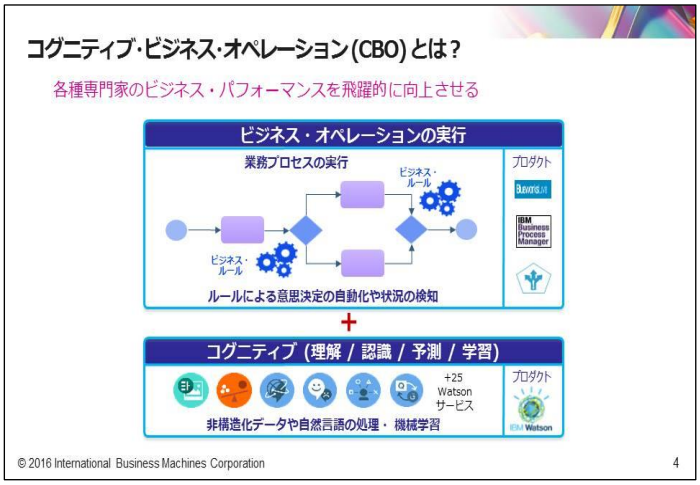
コンピュータですので膨大な情報を取り込んで高速に処理することができ、使い方によっては人間を超えられると思います。

2. Watson コグニティブ・コンピューティング

弊社では、コグニティブ・コンピューティングを、第三世代のコンピューティングと位置付けています。第二世代のプログラムによってシステムを動かす時代から一転し、人間が機械に合わせるのではなく、機械を人間に合わせる。つまり、人間が命令を与えてそのとおり実行させるのではなく、機械が人間との対話（コミュニケーション）を通して学習し続け、その中からルールに代わるものを導き出して人間の意志決定を支援するのが第三世代の技術です。

ビッグデータも非常に膨らんでいて、2020 年には 2013 年の 10 倍の 44 ゼタバイトに達するといわれています。つまり、今までになかったデータが毎年積み重なっていくわけで、しかもその大部分が非構造化データです。

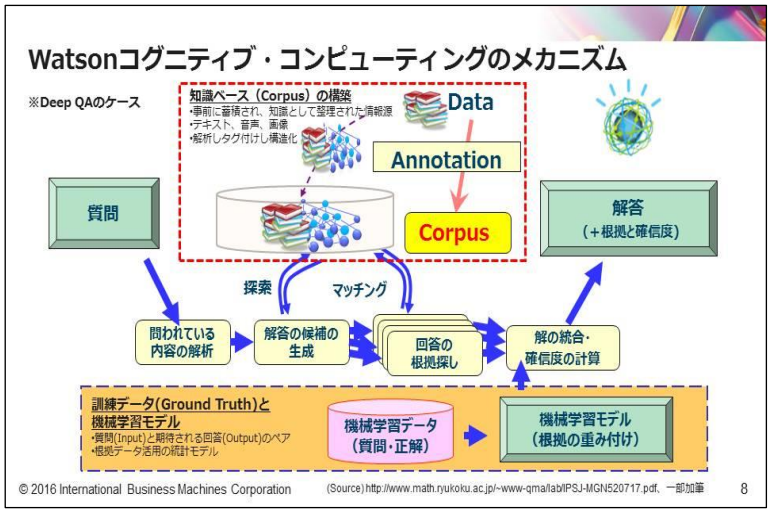
Watson は質問応答システムともいわれ、質問を受けると四つほどのプロセスを経て回答の候補とその根拠、確信度を 3 点セットで出す仕様になっています。われわれが判断材料として使いやすい提供の仕方になっているといえます。



Watson は毎回、事前に蓄積され、整理された情報源を全て一回りして情報を取ってきます。それがコーパスであり、Watson が使うナレッジそのものです。前処理で形態素解析をしてばらばらにし、品詞分解をして意味付けを行い、いろいろなタグ情報を付けることでコンピュータが扱いやすい知識ベースを構築します。さらに、例外事項にも対応するため、過去の判例などの学習データで鍛えることでどんどん賢くなっていくメカニズムになっています。

つまり、ルールを定義しなくても、膨大なデータがあれば Watson がその中から知見を見いだして賢くなり、従来のルールエンジンと組み合わせて、新しいことができるのという仮説を立てています。

弊社では、クラウドの形でこの技術を提供していく方針を掲げ、Watson のいろいろな要素技術を部品としてクラウドの中に用意し、サービスを提供します。既に国内でも、金融機関のコールセンターでオペレーター支援に使われたり、大学のゲノム解析

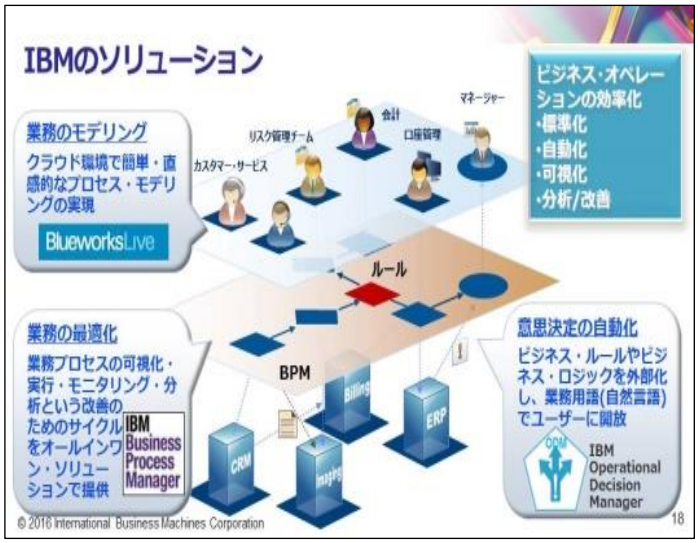


研究で人に代わってアドバイスしたり、保険会社で保険金支払査定の判断支援に用いられたりと活用事例が広がっており、照会応答や探索・発見、意思決定支援といった具体的な領域で新しいサービスの提供が始まっています。

3. CBO の骨幹となる BPM テクノロジー（中村）

弊社では、多くの企業がビジネスプロセス・マネジメント（BPM）を行う上で抱えている課題に対し、強力なソリューションを提供しています。

BlueworksLive は業務のモデリングを支援するソリューションで、クラウド環境で直感的な操作で簡単にビジネスプロセスをモデリングすることができるツールです。業界標準化されたアセットや公開されたサンプルなど、ベスト・プラクティスを活用し、ユーザー自身がコラボレーションしてプロセスを定義することができます。



IBM Business Process Manager は、業務の最適化を支援するソリューションで、モデリングした業務プロセスの可視化・自動化・パフォーマンスの継続的改善を行うもので、BPM に必要な機能を、オールインワンで提供し、比較的簡単に業務改善のサイクルを回すことができるようになっています。

また、超軽量で超高速実行できるとして定評がある SPARK UI という画面部品ツールキットに対応しています。

また、ODM（Operational Decision Manager）は、意思決定の自動化を支援するルールエンジンです。ビジネスロジックをアプリケーションに組み込んでハードコーディングするのではなく、外出しして一元管理しています。業務ユーザーが、普段使っている業務用語で定義できるので、ちょっとした変更であればわざわざ IT 部門に頼む必要はなく、ビジネスのスピードに追随して、業務ユーザー側で変更することができます。

加えて、時々刻々と上がってくるイベントの相関関係を定義して、パターンを認識し、それにマッチしたアクションをすぐに実行するエンジンも強化しています。

このように、グローバル・スタンダードである弊社のソリューションを、お客さまの要望に合わせてエンハンスし、BPM の適用エリアを広げていくために、次なる一歩として本日のメーンテーマである CBO に焦点を当てて取り組んでいます。

4. CBO の実践　BPM とコグニティブの融合

CBO は、ビジネス・オペレーションを実行する BPM のソリューションとコグニティブのエンジンである Watson を合わせて、今まで IT では扱えなかったような自然言語や非構造データ、膨大なイベントデータを処理することで、各専門家のビジネス・パフォーマンスを飛躍的に向上させることを目的とした技術です。

BPM はもともと、業務の流れを整流化して、属人性や不必要な手戻り、煩雑性などを排除するものです。例えば、事務関連業務の効率化を図る場合、現行、業務全体の 20～30%が BPM の適用エリアだとすると、コグニティブの力を入れて、今まで専門の人しかできなかったような作業を Watson が手伝うことにより、70%程度を IT で巻き取っていけると考えています。

BPM と Watson の力を組み合わせることで得られる効果としては、データの面では、今までの IT では扱えなかった非構造化データを扱えるようになることでビジネス・オペレーションの効率化が進みます。

プロセスの面では、専門家が専門知識を使ってやらざるを得なかった部分をサポートすることで、ビジネス・パフォーマンスの向上を図ることができます。

意思決定の面では、ルールベースの意思決定に加えて、より広範囲で高精度、高速な判断が可能になります。

さらに、BPM 側からトレーニングデータという形で、実行ログの情報をフィードバックすることで、精度の向上が図れます。

CBO の領域には、非常に強力な BPM 基盤と先進的なコグニティブの力が必要です。現在、その両方を兼ね備えているのは、アイ・ビー・エムだけだと自負しています。

本日ご紹介した事例は、まだ初歩的なものですが、既存の BPM の枠を突破して BPM の適用エリアを広げていくために、今後、重要になる技術、考え方であると確信しています。

【お問い合わせ先】
日本アイ・ビー・エム株式会社
詳細・お問い合わせ：ibm.biz/bpm_jpn

株式会社アシスト

ノーモア失敗！
ビジネスプロセス・モデリング
～BPMS と DMN～

BPM（Business Process Management）の最先端事例、技術を紹介する第 11 回「BPM フォーラム 2016」が、2016 年 10 月 26 日（水）に、東京･千代田区･丸の内 JP タワー ホール&カンファレンスで、開催されました。この中で、㈱アシストから、ビジネスプロセス･モデルからディシジョンを分離する方式 DMN を使ったモデリングについて、講演がありました。

株式会社アシスト　情報基盤事業部
製品統括部　プログレス推進部　課長
佐藤　彰広　氏

1. なぜ今モデリングなのか

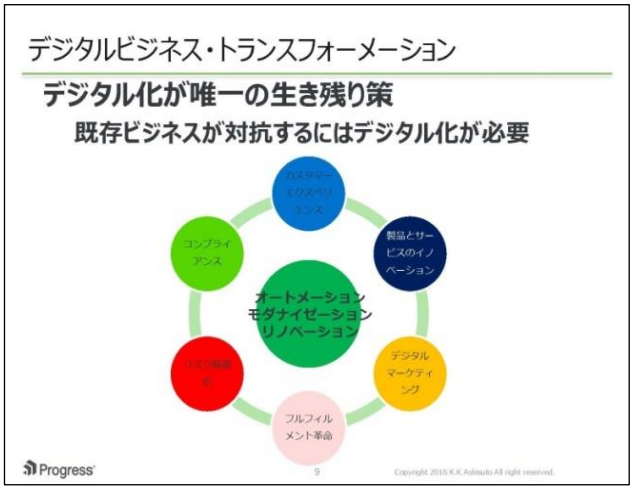
最近、「デジタル破壊」という言葉がバズワードとなり、テスラモーターズや Uber、Airbnb、ビットコインなどがよく引き合いに出されます。彼らのようなテクノロジー企業が行ったのは、まさに BPM の自動化です。彼らはテクノロジーによる差別化を図ってあらゆるチャネルを自動化し、少人数でオペレーションを回すことで圧倒的な顧客ロイヤリティを獲得して既存の市場を破壊していきました。

これに既存企業が対抗するには、デジタルビジネス・トランスフォーメーションが必須で、デジタル化を進め、その中で IoT（Internet of Things）やデジタルマーケティング、AI に取り組んでいくことが唯一の生き残り策です。

デジタルビジネス・トランスフォーメーションには､いろいろな切り口があります。製品とサービスのイノベーションやビジネスモデルの改革をはじめ、カスタマーエクスペリエンス（顧客体験）を高める、潜在的な顧客を掘り起こす、コンプライアンスを高度に実現するなどです。いろいろな課題がある中でデジタルビジネス・トランスフォーメーションを推進する鍵は、オートメーション、モダナイゼーション、リノベーションの三つになります。

しかし、デジタル化しただけではあまり効果がありません。コンサルタント会社のキャップジェミニが、企業のデジタル技術の乗りこなし度を 4 象限に分けて説明しています。それによるとデジタル化だけに取り組んだ企業をファッショニスタと呼び、利益は当初 6%程度上がりますが、利益率は 11%ほど下がり、市場価値も同じく 11%ほど下がるとしています。

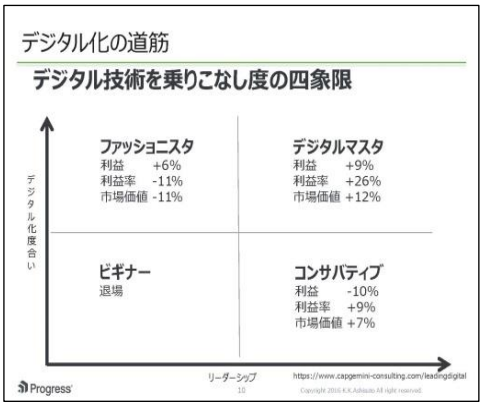
一方、デジタル化に取り組まなくても強いリーダーシップを持ってビジネスモデルを変革していく企業をコンサバティブと呼び、利益は 10%程度下がりますが、利益率は 9%、市場価値も 7%ほど上がるとしています。つまり、一概にデジタル化すればいいわけではなく、必ずリーダーシップを伴う必要があるということです。



さらに、デジタル化とリーダーシップの両方が合わさると、利益は 9%、利益率は 26%上がり、圧倒的にパフォーマンスが高いことが分かります。これは、リーダーシップをしっかり持って推進していくことが非常に重要だということを示しています。

デジタル技術で最高のカスタマーエクスペリエンスを実現するというビジネス目標を達成する上で、人で対応していては「デジタル破壊」を行う企業には勝てません。デジタル化への鍵は、ディシジョン・オートメーションにあることがわかります。

あらゆる施策はディシジョン（意思決定）があって行われていますが、そこから人を排除するにはディシジョンを自動化する必要があります。そして、そのためにはディシジョンの構造化が必要になります。



ディシジョンの構造化には、四つの効能があります。

①複雑な事象を把握できる。
②局所的でなく全体を俯瞰できる。
③改善すべきポイントに焦点が当たる。
④曖昧な概念の相互理解が促進する。
ことです。

まさに、これは BPMN の考え方と同じです。BPM を回すのも PDCA を回すのも、全てこれらを実現するためです。

これが、遠回りになりますが、最終的にデジタルビジネス・トランスフォーメーションにつながると考えています。

2. Decision Model and Notation (DMN)

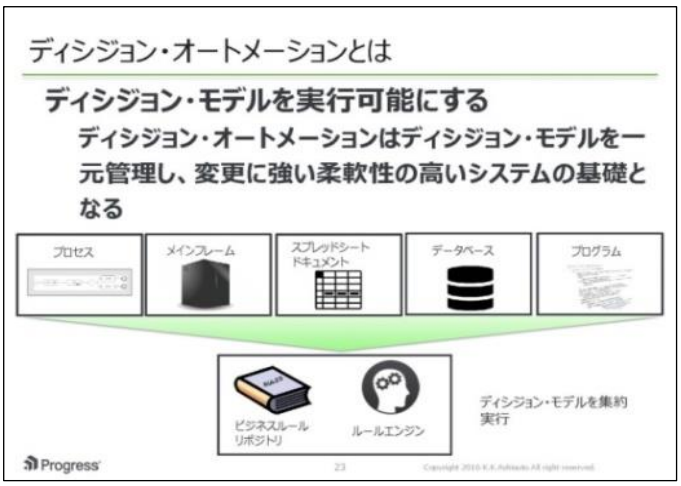
既存の IT 技術による意志決定モデリングでは、ビジネスプロセスとディシジョンの混同が発生することで、混沌とした状況が生まれます。なぜなら、ビジネスプロセスとディシジョンは本質的に異なるからです。ビジネスプロセスは手続きであり、インプットを変換して何かをアウトプットします。一方、ディシジョンは、インプットを「事実」として、それに基づいて何かを判定するという宣言的なものです。性質の異なる二つのものを一緒にすると、当然おかしなことになるわけです。

そこで、アメリカの業界団体 Object Management Group（OMG）が意志決定のモデル化規格である BABOK v3.0 の手法として採用したのが DMN です。OMG は、DMN の目的は、人間によるディシジョンをモデル化することだとはっきり宣言しています。完全に自動化を主眼に置いたモデリング言語だということです。

他の記法との関係性としては、例えばプロセスに関しては BPMN（Business Process Modeling Notation）を使って書きます。それから、業務用語は UML（Unified Modeling Language：統一モデリング言語）を使うことになっています。業務によって言葉がぶれるのを防ぐ記法を使って、標準のものを作っていきます。

ディシジョンのモデルを動かすための製品の大半は BRMS（Business Rule Management System）と呼ばれるものですが、DMN は BRMS に限らず AI や機械学習でも、どのようにディシジョンをするのかをまとめ上げます。われわれは、機械学習のプロジェクトであっても、AI のプロジェクトであっても、ビジネスルールのプロジェクトであっても、DMN をまず行うことによって要求の抜けや漏れはなくなると考えています。

特に、BPMN の記述法の中に DMN をどう入れるかについては、代表的なパターンを幾つか用意しています。一つは「後続タスク決定」で、プロセス内での動的なサブプロセス、最初に何かディシジョンをして後続のタスクを決めるとき、DMN がどれに振り分けるかを決めます。もう一つは「作業者アサイン」で、これはよくある承認ワークフローの形です。DMN のディシジョンタスクを最初に置いて、そこから排他的に回していきます。他にも、「外部メッセージからの後続ゲートウェイ決定」や、「データ更新の決定」にも DMN を使うことができます。



3. ディシジョン・オートメーション

ディシジョン・オートメーションとは、DMN で作り上げたディシジョン・モデルを実行可能にするための製品群で、技術的にはルールエンジンと呼んでいるものです。

ディシジョン・モデルを一元管理し、変更に強い柔軟性の高いシステムの基礎となります。中央にルールエンジンを置けば、プロセス、メインフレーム、スプレッドシートやドキュメント、データベース、プログラムのどこからでもオートメーションとモダナイゼーション、リノベーションの全てができてしまうので、われわれはコア・テクノロジーになると考えています。

弊社が国内の総販売代理店を務めている Progress Corticon という次世代ディシジョン管理システムの最大の特徴は、DMN をそのままの形で取り込めるので、表現力の高いディシジョンテーブルを持っていることです。ディシジョンテーブル一本で全てのディシジョンを描くことができます。また、曖昧性やルール間での矛盾を検知したり、不足している項目を検知したりする分析の機能や、モデルを試す機能も有しており、金融、保険、公共を中心に、全世界 40 カ国以上で採用が進んでいます。

われわれは、デジタル・トランスフォーメーションに向けて、ディシジョン・オートメーション用の製品が、必要になると考えています。その一端として BPMS ベンダーやビジネスプロセス改善系のベンダーと協業を進めており、国内の主たる BPM 製品全てに連携実績を持っているのが弊社の製品の強みです。

【お問い合わせ先】
株式会社アシスト
〒102-8109 東京都千代田区九段北 4-2-1
《情報基盤事業部》
ＴＥＬ：03-5276-3653
E-mail：progress@ashisuto.co.jp
ＵＲＬ：http://www.ashisuto.co.jp/

株式会社ＮＴＴデータ イントラマート

失敗しない業務プロセス改善 STEP とは？

―9 年連続ワークフロー市場ナンバー・ワンのイントラマートが BPM アジャイル導入メソッドをお話しします―

BPM（Business Process Management）の最先端事例、技術を紹介する第 11 回「BPM フォーラム 2016」が、2016 年 10 月 26 日（水）に、東京･千代田区･丸の内 JP タワー ホール&カンファレンスで、開催されました。この中で、㈱NTTデータ イントラマートから、アジャイル導入メソッドと様々なツールを活用した業務改善の進め方について、講演がありました。

株式会社ＮＴＴデータ イントラマート
エンタープライズソリューション本部
チームリーダー
小菅　俊幸　氏

1. intra-mart とは

弊社は、お客さまの Web システム共通基盤を構築するためのパッケージソフトウェア intra-mart の開発、販売、導入、サービス提供などを通じ､お客さまの IT 投資の効率化と業績向上への貢献を目指しています。

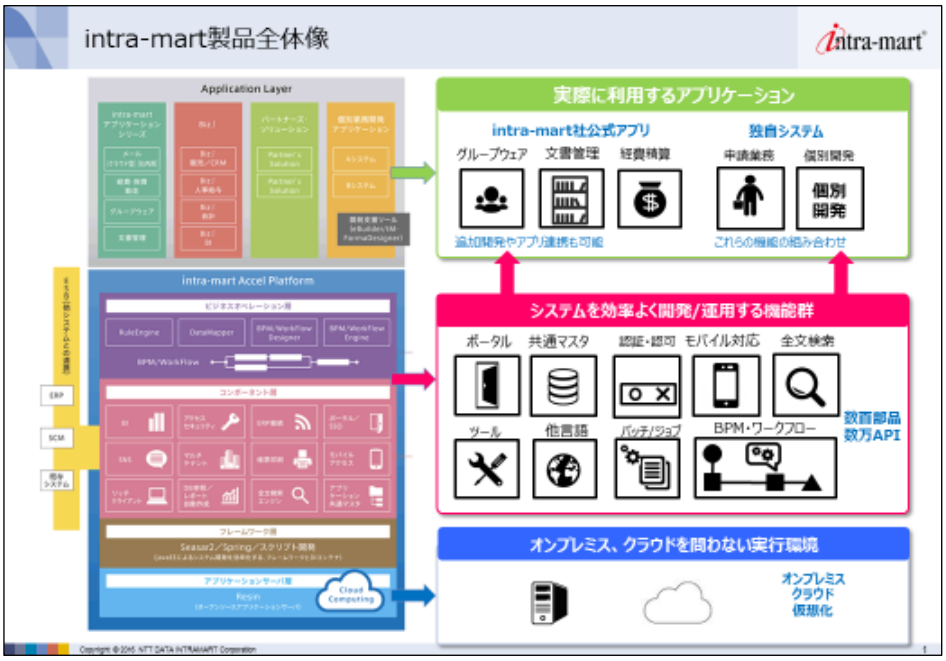
また、intra-mart は個社単体で使うだけでなく、グループ会社共同で使うシェアードサービスの基盤確立も可能です。数百名から 40 万人規模まで対応しています。

今までは、社内システムのみで使うケースが大半でしたが、昨今は顧客接点の強化や、利益を生み出す本業部分のシステムへの採用がかなり増えています。製品のアーキテクチャは基本的に Java で、オンプレミスで利用することもできますし、他社のクラウドに載せて使うことも可能です。

製品の核となるのは、コンポーネント層といわれるシステムを効率良く開発・運用する部品群で、数多く用意しています。

また、弊社には一体となって製品の販売活動を行うパートナーが多数あり、それぞれに自分たちの強みをソリューション化しています。コールセンター用や購買用のパッケージなど、パートナーズ・ソリューションのラインナップは 50 種類ほどになっています。

弊社製品やソリューションをカスタマイズすることもできますし、intra-mart のフレームワークの基盤上で独自に開発することも可能です。また、intra-mart 上のツールで GUI 上で、画面などをお手軽に開発することも可能となります。このようなコンポーネント層（部品群）や各種ツール、ソリューションをうまく活用することで短期間での開発が可能となっています。弊社製品は、基本的にソースもドキュメントも公開し、ブラックボックスを極力排除し、ベンダーフリーの環境をお届けしています。



2. IM-BPM 概略

IM-BPM には二つの機能要素があります。一つはビジネスプロセスの設計を行う機能（BPM Designer）、もう一つは定義したデザイン画面の制御・分析を行う機能（BPM Runtime）です。

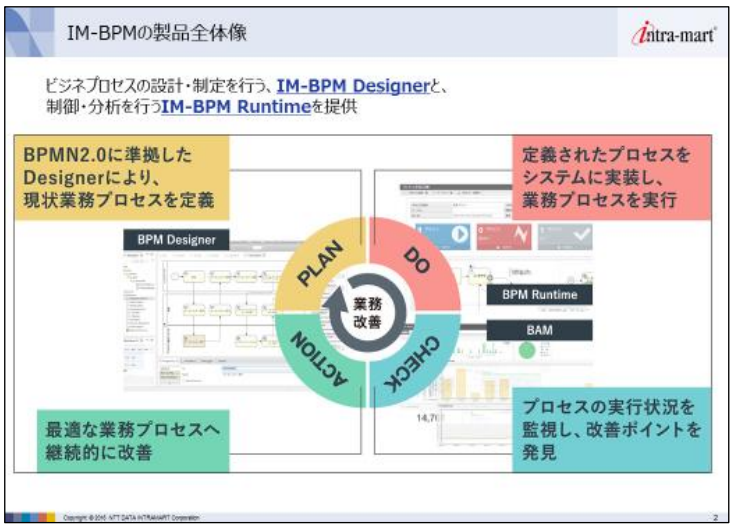
BPM Designer 側で現状の業務プロセスの絵を描き（Plan）、BPM Runtime 側では定義されたプロセスをシステムにデプロイし、その後、実行します（Do）。すると日々の業務データが蓄積するので、今まで定量的に見えなかったものを BAM（Business Activity Monitoring）で見せて、改善の気付きを与えます（Check）。その気付きを得て、BPM Designer 側で業務プロセスや業務規定の改善をします（Action）。intra-mart は、この継続的な業務改善の PDCA サイクルをトータルサポートしています。

3. IM-BPM トピックス

intra-mart ならではの機能には、ワークフロー連携、IM-LogicDesigner 連携、タスクマイグレーション、既存システムとの連携の四つがあります。

3-1 ワークフロー連携

通常、社内では見積作成、承認、決裁、



発注といった各種決裁業務が人事情報とシームレスに連動して組織のピラミッドを上っていきます。これら全てを従来の BPM エンジンで実現しようとすると、プロセスが非常に煩雑になります。また、決裁業務については、代理設定としての権限移譲の機能も必要になると考えております。

そこで、intra-mart では BPM を決裁ワークフローと連携させることを考えました。見積業務プロセスの場合に、プロセス上には、決裁ワークフローと連携する一つのアクティビティだけを置いて業務プロセスと社内決裁プロセスを分離します。そして、社内決裁プロセスは権限規定、業務プロセスは業務規定に関連付けます。

社内決裁業務は、頻繁に変更やメンテナンスが入るので、それらを疎結合にすることで、メンテナンス性が向上し、PDCA の改善がしやすくなります。

3-2 IM-LogicDesigner 連携

従来の BPM では、業務プロセスを何らかのデザイナーツールを使って定義する一方で、マイクロフローのような処理ロジックを定義するケースもありました。しかし、それではメンテナンスが、各レイヤーに入って煩雑になり、コーディングも必要となります。

そこで弊社では、IM-LogicDesigner でマイクロフローを定義し、他のシステムと連携することで、メンテナンスを局所化させました。IM-LogicDesigner は部品として使い回すことが可能なので、システムを他業務に転用したいときも、部品の再利用が可能となります。

メンテナンスの局所化、コーディングレスにし、サーバの再起動も不要になるため、業務や他のシステムを止めることなく、運用することが可能です。

3-3 タスクマイグレーション

業務規定やプロセスの改善をしたいとき、新たなプロセスを定義し取り込むことで、タスクを手軽に移行することができます。

BPM は導入して終わりではなく、導入してさまざまなデータを取得するところからが、スタートです。アジャイルアプローチで小さくスタートして大きく育てるときの段階的詳細化や、蓄積したデータから業務のムダ・ムラに気付き、業務や規定の見直しを行う際、この機能が活用されています。

3-4 既存システムとの連携

BPM＝ビッグバンではなく、使い慣れたシステムを REST API 化することで、BPM とシームレスな連携が可能となります。

それにより、既存システムを有効活用し、導入コストの抑制や日々の業務オペレーション、教育といった部分の負荷低減を可能にしています。このように、intra-mart は既存システムを利用した業務プロセスの開発が可能です。

4. IM-BPM 導入メソッド

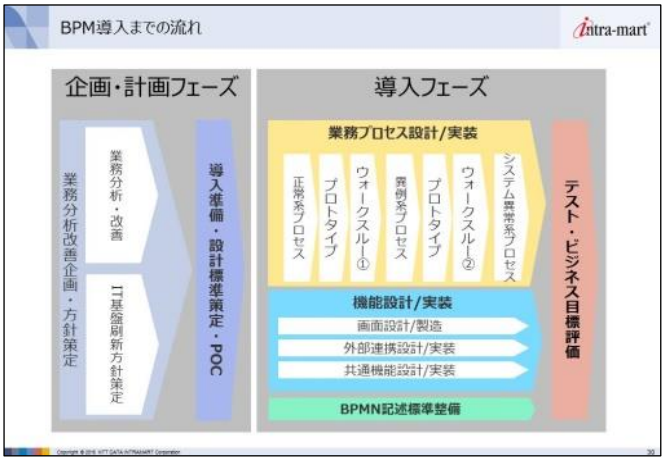
BPM 導入までの流れには、企画・計画フェーズと導入フェーズの二つがあります。

BPM を導入する際は、企画・計画が、きっちり決まっていなければならないので、まずは業務分析や方針策定などをお客さまと一緒に進めていきます。また、企画の内容が本当に企画者コンセプトと現実に合っているのかを概念検証（POC）します。

そうすることで、その後の導入をスムーズに行うことができます。

導入フェーズでは、業務プロセス設計／実装の部分で、正常系や異例系のプロセスを現場部門の方々とウォークスルーしながら作り上げていきます。中にはノンプログラミングツールが活用できないところや外部システム連携が難しいものが出てくるので、その際は機能設計／実装などで対応することになります。その際にも、BPMN の記述標準の整備は必要不可欠です。

最終的に作り上げたものをテストして、前段の企画・計画フェーズで策定した内容と照らし合わせながら効果測定していくのが、全体のメソドロジーです。



intra-mart は、各種のノンプログラミングツールを有効活用し、素早く、手軽に BPM のシステム構築を可能にしています。

さらに、他業務への展開も可能で、BPM はもちろんワークフロー、ポータル、FormaDesigner、ViewCreator、LogicDesigner、開発フレームワークまでオールインワンで提供し、IT 投資の効率化と業績の向上、スピーディーな業務改善に貢献する業務改善プラットフォームです。

【お問い合わせ先】
株式会社ＮＴＴデータ イントラマート
〒107-0052 東京都港区赤坂 4-15-1
赤坂ガーデンシティ 5 階
TEL : 03-5549-2821
E-mail: info@intra-mart.jp
URL:http://www.intra-mart.jp

CX（顧客体験）に着目し「自社らしさ」を描く

―顧客との価値共創を意図的に仕掛け他社にない提供価値を実現―

BPM（Business Process Management）の最先端事例、技術を紹介する第 11 回「BPM フォーラム 2016」が、2016 年 10 月 26 日（水）に、東京・千代田区・丸の内 JP タワー ホール＆カンフレンスで、開催されました。この中で、㈱日本能率協会コンサルティングが、CX をどう捉えて、自社らしさを生み出すべきか、事例を交えた講演を行いました。

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
江渡　康裕　氏

1. CX とは何か

われわれは、CX（顧客体験）を「顧客の体験の全て」または「自社の接点を通じて顧客に提供したい体験」または「自社の差別化につながる『自社らしい価値』を実感していただくために顧客に提供したい体験」とも定義しています。

最終的に CX を実現するための事業の枠組みや業務プロセスを設計しますが、現状のプロセスや枠組みを改善するよりも、ゼロベースで CX の作り方を考えることからアプローチします。

つまり、CX は、顧客との現状の接点ばかりを捉えるのではなく、本来は、広い範囲を指しますので、ここではカスタマー全体の CX という意味で、「トータル CX」と呼んでいます。

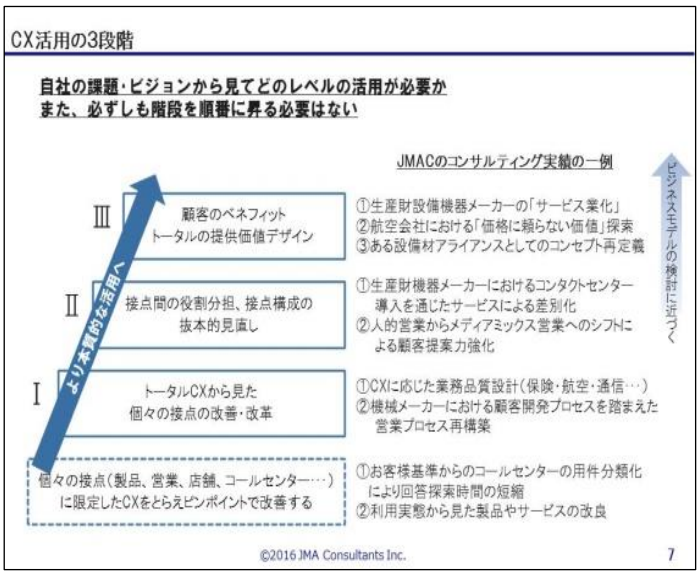
トータル CX で見るというのは、部門単位などといった局面局面で見るのでなく、また会社全体でのプロセスにとどまるものでもありません。むしろ、現状とは別の接点に目を向け、接点間の連携を取り、最終的に顧客にもたらすベネフィットとそのための「体験」を描くことを意味します。

この CX の活用には 3 段階あります。

まず 1 段階目としては、トータル CX から見た個々の接点の改善・改革です。全体を見て「それぞれの部門」を考えるのは、自分の部門だけの CX と狭めて考えないという意味です。

2 段階目として、接点間の役割分担や接点構成を抜本的に見直すことです。最終的に顧客のベネフィットを生むために全体の価値を描き直すことも必要です。

3 段階目は、顧客のベネフィットのために、トータルの価値提供デザインをするものです。この意味で、余談ですが製造業のサービス化は CX と深く結びつきやすいといえます。一方では、「CX は新しい発見がないし、サービス化も、進まない」と言うメーカーが多いのも実情です。しかし我々は、ビジネスモデルの変革に至らなくても、CX を捉え直し描き直す意義は大きいと考えます。



2. CX で自社らしさをつくる

言い換えれば、CX そのものがユニークであり、自社らしいことを目指そうという考え方です。では「自社らしさ」とは何でしょうか。あるリゾートホテルの「らしさ」を見てみましょう。多くのホテルでは、チェックインの手順を簡素化しようとしていますし、これは「よくある CX」です。

しかし、このホテルでは、「我がホテルならでは」の遊び方やリラックスの仕方を提案するために、あえて、チェックインの時に時間をかけて説明しています。

また、都市生活者にとっては日常的に体験可能な「大人のための本格的バー」ではなく、「子どもと楽しめるバー」を設けて、家族が一緒で楽しめるバー、その意味では、本当にここだけの非日常的な場を提供しています。さらに、ユニークなのは、多国籍のスタッフがお客さまと一緒のテーブルで食事したり、一緒にイベントに参加したりし、スタッフとの一体感を持てるような工夫をしていることです。このように、このホテルでは、一般的な CX とは違う CX を提供することを鮮明に打ち出しています。

しかしながら、企業が「らしさ」を出せば出すほど、「そのらしさが“はまる”」お客様には素晴らしい体験になるでしょうが、外れてしまうお客様が出てくることを覚悟する必要があります。

とはいえ、全てのお客様を満足させようとすると、結局、サービスが中和された中途半端なものになり、マーケティングが目指す方向とは違うことになってしまいます。

2-1 生産財メーカーの場合

続いて生産財メーカーについて考えてみましょう。

生産財メーカーのA社は、製品での差別化が難しくなっている中で、モノによる競争からサービスによる競争優位へ、そして「サービス業化」による、参入者がいない競争のない新たな市場空間であるブルーオーシャンへと、事業戦略をシフトしました。

そのために、コンタクトセンターを構築し、お客さまとの接点を増やして事業全体のサービス化を図り、CS 向上と効率向上を同時に実現し、競争力の強化・収益の向上を実現しようとしました。

ただし、単にコンタクトセンターを作るのではなく、A社の機器を使う人やその機器を設置する工務店、ビルでいえば管理会社といった顧客のCXを考え抜いたセンター構築を行ないました。

どのようなCXを提供すべきか、そのために、どのような役割をコールセンターが担うのか、営業は何をやるのか、保守のサービスは何をやるのか、という全体を考えるといった検討を十分に行ないました。一般的に機器メーカーは、機器を売るときには営業をかけますが、設置後は顧客との日々の接点がなくなります。

もちろん、トラブルが発生すれば接点ができますが、お客さまのCXを考えると、購入時や故障時も大事ですが、この商品の価値はトータルで安定した生活や業務を維持することなので、日常こそがより重要だともいえます。

しかしA社では、その日常の部分が抜けていたため、全社の各機能が連携してどのような価値を提供していくのかという点から設計しなおした訳です。

なお、サービス業化は手段なので、サービス業化は不可欠ではありません。

しかも、サービス業化を追求し、メーカーとは異なる事業プロセスからの脱却ばかりを目指し、CX の議論が抜け落ちてしまうことがあります。

サービス業化を考えるのは、CX を描いた後で問題ありません。

2-2 航空会社の場合

航空業界では、LCCの登場により、結果的にフルサービスキャリア、LCC、中間的なキャリア それぞれが、「他社との違い」を問われる環境になって」います。

ここでは、日本にある、様々なキャリアの事例を統合、アレンジし、航空会社B社の取組みとして紹介します。(守秘義務の観点から。ご容赦下さい。)

航空会社では、「機内サービス」「予約段階での対応」などに、「自社らしさ」を求めがちですが、そもそも、「飛行機に乗ること」が我々利用者の目的でしょうか？本来はレジャーや出張などそもそもの旅の目的がメインのはずです。

しかし、B社では、飛行機に乗っているときの快適さをメインにして、そこに「自社らしさ」を求めていました。

われわれの言うトータルCXでは、旅や仕事を目的として捉え、そのCX全体に対して「飛行機を利用する場面」を位置づけて、「自社らしさ」を描いていくことが必要不可欠です。

具体的には、自社接点を通じて 実感して欲しいCXは何かを考え抜くことから始まります。例えば全体のCXとしては「洗練された機能と対応により効率的かつ快適な旅行ができた」が理想であり、場面別のCXについては例えば、「利用回数が増えると早く予約できる」「混雑時でも困らない」などが、検討結果として出てきました。

3. 自社らしい価値とCXのデザイン

もう一つの焦点は、「自社らしい価値」をどう発想するかがです。そこで、自社らしさを鮮明にするために、「顧客洞察」、「飛躍」、「リソース」、「理念・戦略」の四つの視点で考えてみます。

この中で、「理念・戦略」の視点は、各社とも「似る」傾向があり、(本来はそれが問題なのですが)「らしさ」を発想しにくいため、今回は割愛します。

まず、「顧客洞察」の視点とは、誰のCX かという発想を徹底し、その人の生活・業務など全てを想像することです。

次に「リソース」の視点も重要です。本来「らしさ」や顧客体験はニーズ発想が中心ですが、各社が持っているリソースを、自社らしさにつなげることを考える必要があります。また、外部のリソースも「らしさ」を発揮する重要なリソースです。供給業者や関連したプロセスを担う外部企業などは非常に可能性を含んだリソースですので、それらも組み合わせて自社らしい何かができないかを考えてください。

そして、「飛躍」の視点というのは、様々な価値発想のためのヒント（リファレンス）やアナロジーから飛躍した発想を引き出すことが重要です。

例えば我々がよく使う価値リファレンスには、上質や手軽さ、早さ、安さを極めることを強制発想する考え方が含まれています。

また、アナロジー発想の例を挙げましょう。例えば「価格競争に陥ることの無い自社らしい価値」を考える場合、「価格競争の中で、価格以外のアプローチで克服した事例」を探り、それを自社に置き換えて対策を引き出すといったアプローチです。

CXは、「自社らしい価値」の追求そのものに価値があります。今見えている接点にとどめず、お客さまの生活全体、顧客企業の事業・業務プロセス全体＝トータルCXから発想し、価値観の転換という大きな変化に対応できる組織の構築を目指していただきたいと思います。

【お問い合わせ先】
株式会社日本能率協会コンサルティング
〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-2-2
ＴＥＬ：03-5219-8055
E-mail：info_jmac@jmac.co.jp
ＵＲＬ：http://www.jmac.co.jp/

株式会社エル・ティー・エス

失敗しない業務改善

BPM（Business Process Management）の最先端事例、技術を紹介する第 11 回「BPM フォーラム 2016」が、2016 年 10 月 26 日（水）に、東京・千代田区・丸の内 JP タワー ホール&カンファレンスで、開催されました。この中で、㈱エル・ティー・エスから、プロセスマップをスタートにして、どのような点に気を付ければ、業務改善活動を効果的に進められるかについて、講演がありました。

株式会社エル・ティー・エス
執行役員
山本　政樹　氏

1. プロセスマップとは

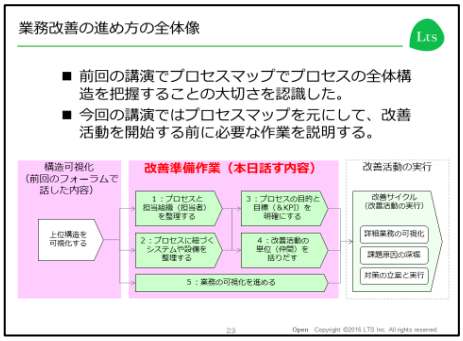
プロセスマップとは、社内（または特定の事業、組織）のプロセスの構造を簡単に示した地図のことです。そのメリットには、取り組み範囲を明確化することができる、ビジネスプロセスの各フローの境界を明確にしてプロセスを可視化するための基点とすることができる、事業管理と重要業績評価指標（KPI）の単位になるということ等があります。

会社には組織があって、それぞれに自分たちの仕事を規定しています。あくまでも仕事（プロセス）の全体構造が先にあって、仕事に組織を割り当てていくのが組織設計の本来あるべき姿です。ところが、多くの会社では、分割された組織で仕事を作るので、部課によって仕事のフォーマットが違うということが起きます。さらに、組織に対して仕事を割り当てると、組織間で仕事の重複や漏れが起きてしまいます。

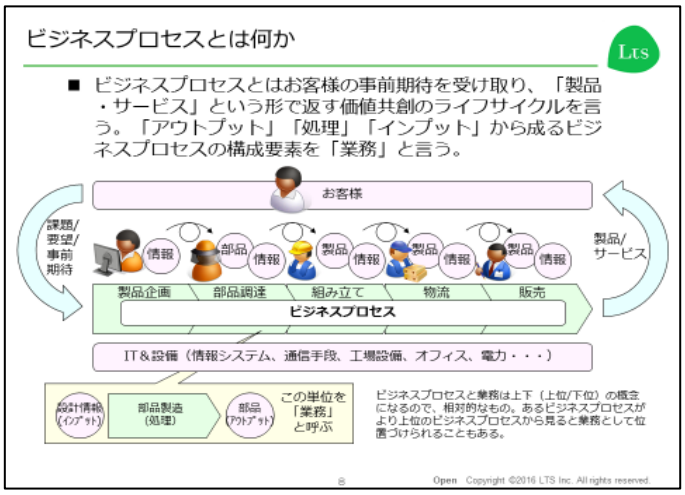
プロセスを可視化し、プロセスに対してきちんと組織を割り当てれば、漏れなく仕事が割り当たり、どのプロセスを誰が担っているかが明確になります。プロセスの単位は、いろいろな業務区分を示すので、社員のキャリアやスキルを管理する単位などいろいろな形で使えます。

ここまでが、前回の BPM フォーラムのおさらいですが、プロセスマップでプロセスの全体構造を把握することの大切さについてお伝えしました。

2. プロセスマップを基に業務改善を進めるステップ



今回は、プロセスマップを通して仕事の構造を全体俯瞰することをスタートラインとして、いかに業務改善を進めていくか、改善活動を開始する前に必要な作業を、ある事例をベースにお話しします。



2-1 プロセスと担当組織を整理する

業務改善を進める単位は、本来、組織単位ではなく、その改善が成り立つプロセスの単位で進めるべきです。意外にここが一番重要かもしれません。

各プロセスに対してオーナーを置き、それぞれのプロセスが KPI を持ち、プロセスオーナー（通常はプロセスを担う組織の長、ないしプロセスの責任者）が目標達成の責任者になります。しかし、実際のプロセスと組織の関係性は、それほどきちんとしていません。

一つのプロセスに対して一つの組織、また複数のプロセスに対して一つの組織が関係している場合は問題ありませんが、一つのプロセスに複数の組織が関係している場合は、改善活動はうまく進みません。

経営者が考える以上に、担当者から見たときの組織の壁は高く、その壁を越えた改善は、プロセスと人を管理する単位の軸が違うため、改善の実現が難しくなるのです。

また、最近、IT で自動化されたプロセスが典型ですが、誰がプロセスの責任者か分からないという問題が出てきています。

IT 部門は、オーナーでないと主張しますし、今後、増加する懸念があります。

そこで必要なのは、経営者が、そのプロセスのオーナーは誰か、組織間の活動の対象範囲、命令・指示を出す権限やルールも併せて組織に指示することでしょう。

2-2 プロセスに紐づくシステムや設備を整理する

BPM に取り組む際、人中心に業務フローを作成することが多いですが、システム（設備）内には、往々にして、業務に大きな影響を与えるアルゴリズムやロジックが組まれています。そこで、両者を含めて、プロセスと認識することが重要です。

この両者は、常にどちらかが支援側で、

どちらかが実行者で、時に双方が実行者という関係性であって、分かちがたい存在になっています。

つまり、システム（設備）と人は、常に支援側と実行者側という関係性があり、不可分の存在なのです。

そこで、業務改善をするに当たって、プロセスマップを基に担当組織をきちんと割り当てて、分からないところはきちんと決めてもらうことにしました。そして、各プロセスの中でひもづいているシステムやITの担当者を割り当てることにしました。

そうすることで、ユーザー部門とIT部門のコミュニケーションが活性化するメリットが生まれました。IT部門はユーザー部門の業務をきちんと理解してコミュニケーションを構築でき、ユーザー部門はブラックボックスになっていたITのロジックを理解するきっかけになりました。組織内に閉じて行っていた改善活動にIT部門を巻き込むことで、実効性も社内のコミュニケーションも良くなったのです。

2-3 プロセスの目的と目標を明確にする

もう一つ重要な要素は、プロセスの目的・目標を明確にすることです。改善や課題解決をするときに、いつまでに、こうなりたいということがきちんと決まっていなければ、改善活動は成り立ちません。

しかし、現場の人は経営者が思っているよりもはるかに自分の仕事の目的や目標を話せません。それが見えていなければ、何をどう改善すればよいかなど出てきようがありません。つまり、プロセスを可視化しただけでは駄目で、どこに向けて変えていくのかという指標を、できればKPIという誰から見ても誤解のないよう定量的に表現することがポイントになります。

2-4 改善活動の単位を括りだす

改善活動を行う単位には、「プロセス内で完結する活動」と「プロセスを横断する活動」があります。プロセス内で完結する活動は、プロセス内でKPIが取得でき、改善活動もプロセスオーナーが立案できます。しかし、プロセスを横断する活動は、KPIが取得できるプロセスと改善活動の主体となるプロセスが異なるため、KPIの改善に複数の組織の連携が必要になります。そこで、関係者を集めて取り組みのリーダー（責任者）を決めたり、プロセスの目標とは別に活動の目標を定めたりすることが必要になる場合があります。

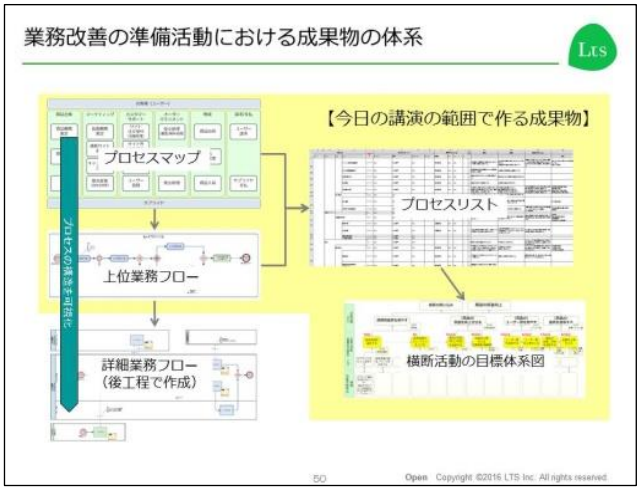
プロセスの構造を明確にするというのは、単純にプロセスマップを作ることではなく、どのプロセスがどのように密接に結びついているか、どこに関係性があるかを明確にして改善活動をする仲間を括りだすことで、その単位に改善指示を出すことが重要です。多くのケースで、プロセスに閉じた範囲内での改善活動よりも、プロセスを横断して走らせる改善活動の方が、大きな効果を挙げています。

2-5 業務の可視化を進める

ビジネスプロセスをきちんと可視化していないと議論が効率的に進みません。

また、プロセスの開始（インプットおよび条件）と終了（アウトプットおよび条件）を定義し、プロセスの範囲を明確にすることは必須です。

そして、上位業務フロー記述の際は自動処理（システムが行う処理）も記述することです。

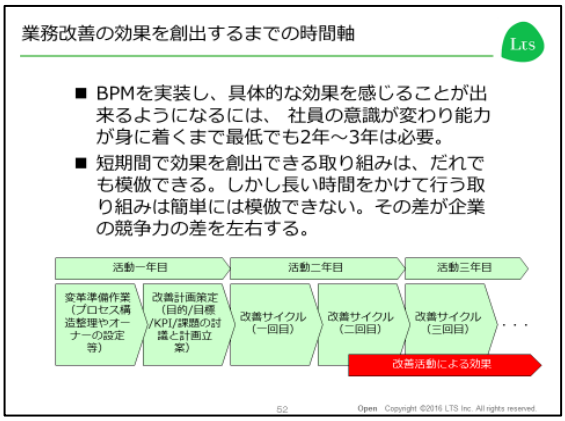


2-6 プロセスリストのメンテナンス

プロセスマップで、階層（レベルの粒度）と流れ（前後関係）を明確にし、プロセスリストで、みんなが理解できる詳細な情報に、落とし込みます。そして、プロセスリストは、全ての関係者が参照できる場所におくことが望ましいということになります。

また、改善活動の準備段階で検討した内容のほとんどは、プロセスリスト上で管理・メンテナンスされます。

3. 補足とまとめ



実際にBPMを実装し、効果を感じられるまでには最低でも2年～3年かかります。

仕組みを作っただけでは動かず、この仕組みを理解して、人が変わり出すとプロセスは変わり出します。

業務フローを書いたら、今年はいくらコストが下がるかなど性急な成果を求めるのは目的ではありません。

改善活動を成功させる決め手は、改善活動そのものを開始する前に、改善活動の“仲間”を組織し、しっかり目標を議論することです。また、個々の組織任せにするのではなく、経営者から現場まで一体となって進めることが大切です。

BPMの本質的な目的は、コスト削減や収益向上そのものではなく、成果を創出できる人材の育成と、組織風土を生み出すための基盤を作ることです。

【お問い合わせ先】

株式会社エル・ティー・エス
〒160-0022 東京都新宿区新宿 2-8-6
KDX 新宿 286 ビル 3 階（2 階受付）
ＴＥＬ：03-5312-7010（代表）

ＢＰＭフォーラム事務局
一般社団法人日本ビジネスプロセス・マネジメント協会
〒100-0011　東京都千代田区一ツ橋 1-2-2
TEL：03（3434）3545
Email：toiawase@bpm-j.org
http://www.bpm-j.org/bpm-forum2016/