

# DXを支えるビジネス・プロセス変革

## ～事例で見るDX時代のビジネス・プロセスの最適化～

BPM(Business Process Management)の最先端事例、技術を紹介する第14回「BPMフォーラム2019」が、2019年11月13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、(株)協和エクシオから、DXに対応するビジネス・プロセス最適化の方策について、講演がありました。



株式会社協和エクシオ  
 ビジネスソリューション事業本部  
 デジタルコンサルティング本部  
 チーフアーキテクト  
**吉田 洋一 氏**

### ● デジタル・トランスフォーメーション (DX) が目指すこと

今日までの多くのデジタル・トランスフォーメーション (DX) の試みが、ビジネスや業務の部分的な IT による自動化による効率化となっています。しかし、本来の目的は収益向上のために、顧客や社員に新しい体験を提供し、満足度を上げることであり、と考えています。この目的を実現するひとつのアプローチとしてバリューチェーンの変革、そしてバリューチェーンを支える社内のプロセス、ビジネスルールや社内規程などの変更、そして顧客ニーズを掘り起こすためのサービス提供を短時間に実現できることが大事なポイントになります。

様々なDXの取組みの中で、多くの実績あるアプローチの一つとしてリーンスタートアップがあります。従来のウォーターフォール型では、検証のコストと時間がかかり、失敗したときのビジネスリスクが高まります。一方、リーンスタートアップは、ビジネスアイデア全てを仮説と捉え、その仮説を検証するための必要最小限の機能 (MVP: Minimum Viable Product) を短期間で検証、学習し、学んだ結果を仮説に反映させ、これを繰り返すことでビジネスリスクを少なくし、今までにないサービスや新しい顧客体験を提供することを可能にします。

また、サービスデザイン思考 (Service Design Thinking) もアプローチ方法の一つです。ユーザを中心として有用性や実現可能性、持続可能性といったレンズを通して、問題を解決するイノベーションを設計していきます。基本的な流れとしては、共感に始まり、具体的な問題の定義、アイデアの創造、プロトタイプ作成、そしてユーザの活用になります。この方法とリーンスタートアップを組み合わせると、無駄なくかつリスクを最小化しながらデジタルトランスフォーメーションを推進することができます。

成功の秘訣その1 - リーンスタートアップ

1. ビジネスアイデアすべてを仮説と捉え、細かく分解する (MVP: Minimum Viable Product)  
 2. 個々のイテレーションで仮説を検証するためのMVPの構築を行う  
 3. データの計測の中から学習(仮説の検証)を行い、次のイテレーション仮説検証内容を決め、構築+検証を実施する  
 4. 結果、ビジネスリスクが低くなり、方針変更も容易になる

EXEO EXEO GROUP  
 Copyright © Kyowa Exeo Co., Ltd. All rights reserved. 28 November 2019

### ● DX時代に求められるビジネス・プロセス

DXの推進を支えるビジネス・プロセスの要件には、変化に対応するスピード、実行スピードの速さ、ローコストでの実行と高品質なサービスが求められます。

そして、DXにおけるイテレーションの中でプロセスを継続的に改善し、様々なビジネスニーズに対応するために、リーンでいわれている三つの削減を目指すことが重要です。

最初はプロセス内における無駄、次にリードタイム、最後がワーク・イン・プログレス (仕掛中) の削減です。

この三つの削減は社内だけでなく社外も含めて進めることとなります。

実際に、ビジネス・プロセスを実装する際には、柔軟性と機敏性が重要になります。具体的には、業務の流れを変

成功の秘訣その2

サービスデザイン思考 (Service Design Thinking)  
 ユーザ中心に以下のレンズを通して、問題を解決するイノベーションを設計するプロセスおよび各種ツール  
 リーンスタートアップと非常に親和性が高い

- 有用性
- 実現可能性
- 持続可能性

共感: 日常の中での使用、より深い理解  
 問題定義: 着眼点 (PoV) を定める、具体的なユーザ、深いニーズ、インサイト  
 創造: アイデア、イノベーション  
 プロトタイプ: 信頼性 (正しさ)、妥当性 (共感)  
 テスト: 共感 (Sympathize, Empathize (Insightの獲得))

EXEO EXEO GROUP  
 Copyright © Kyowa Exeo Co., Ltd. All rights reserved. 28 November 2019

えたり新サービスの機能を加えたりというプロセスフローの変更、パートナーとのシステムインテグレーション、プロセスの中の例えば決裁権限のようなルールの改変に簡単に対応できることが求められることとなります。

最も難しいのは、プロセスの中を流れるデータの変化対応で、取引先毎にデータが異なる可能性があります、データ変更の容易性を確保しておく必要があります。

最後のポイントとして、今のBPM ツールは、プロセスの変更が容易ですので、弊社が提唱しているアジャイル BPM で作ることは相性が良いこととなります。

そして、実際の構築フェーズでは、無駄を省いたプロセスの改善をした上で、新しい業務フローでの動きに関するプロセスウォークスルーを実施し、現場の理解を得ることが重要です。

実際の開発のイテレーションはタスクごとに作り、ユーザにその中で動くソフトウェアの確認をしてもらう必要があります。

そして移行フェーズは、ユーザが構築フェーズでの体験に従って、主体的に移行計画を考えてもらうこととなりますが、特に業務プロセスの場合、一定の期間、旧来のやり方と新しいプロセスの併存期間があるので、その間をどう乗り越えるかをユーザに考えてもらうことが大事です。

**成功の秘訣—その3 ビジネス・プロセス変革**

EXEO EXEO GROUP

構築⇒計測⇒学習のサイクルの中で必要となるプロセスの変革に対応するため:

- ▶ プロセスの機敏な変更
- ▶ プロセスの実行スピード
- ▶ プロセス実行の品質

**ビジネスプロセス**

顧客  
社員

Copyright © Kiyoua Exeo Co., Ltd. All rights reserved. 28 November 2019 12

● **協和エクシオにおける取り組み**

弊社内のDXの取り組み事例として、営業プロセス改革を紹介します。改革前は、営業案件の一括管理がされておらず、各担当者のメモ帳とPCの中にありました。

そのために、活動結果、次のアクションも個別の管理であり、年間の目標達成のための営業案件の総量は管理されていませんでした。そこで、パイプライン管理プロセスを導入し、案件のステージ進捗に関する明確なルールを定義し、ステージごとに進捗した案件、ドロップした案件、滞留期間などのデータを收拾し、期末の目標達成に向けた案件総量の目標を立案できるようにしました。

そして、パイプラインデータを一括管理する営業支援システム(SFA)を導入しました。このSFAは、パイプライン管理をするために、現状のやり方ではなく、新しい業務プロセスを試すためのカスタマイズをし、1カ月単位で営業に活用してもらい、半年かけて徐々に改善していきました。

それから、パイプライン管理の中では、ビジネス・プロセスと基幹システムのデータ連携も自動化して、現場のデータ入力は止める方向にしました。

ビジネス・プロセスの分析についてのメニューとして、ビジネス・プロセスを分析できる「BPM人材育成支援」、ビジネス・プロセスの問題を定量的に分析し、改善案を策定する「ビジネス・プロセス分析ワークショップ」、ビジネス・プロセス・モデルの標準化ガイドを作成する「ビジネス・プロセス・モデル標準化支援」などのサービスがあります。

加えて、RPAを効果的に活用するためのRPA導入チェック診断の支援サービスも提供しています。

実際に弊社で提供するリーンを使ったプロセス改善方法について紹介すると、まず、現行プロセスを徹底して可視化することから始めます。そして次のステップとして、ビジネス・プロセスのアクティビティをビジネス価値の付加の有無で仕分けします。

**エクシオでの取り組み - 営業プロセス改革**

EXEO EXEO GROUP

**ビジネスプロセス変革後**

- パイプライン管理プロセスの導入

- 案件のステージ進捗に関する明確なルールを定義
- ステージごとに進捗またはドロップした案件のデータ、滞留期間などのデータを収集し、期末の目標達成に向けた案件総量の目標の立案を可能にした。

Copyright © Kiyoua Exeo Co., Ltd. All rights reserved. 28 November 2019 26

今までの分析結果では、業界に関係なく価値の付加がある作業時間の割合は20~30%という数字になっています。さらに、ビジネス価値の付加がないアクティビティを無駄と捉え、その無駄を分類し、無駄と作業を結び付けて仕分けします。この仕分けされた無駄からプロセス改善の方向を導き出しています。

先ほどのアジャイルBPMの進め方ですが、まず、方向づけフェーズ重要なのは、現場は現状を変えることを嫌う傾向がありますので、基本的には現行踏襲をしないという合意を取ることです。

**【お問い合わせ先】**

株式会社協和エクシオ  
 ビジネスソリューション事業本部  
 〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 3-29-20  
 TEL:03-5778-1246 E-mail: info-it@hqs.exeo.co.jp  
 URL:http://www.exeo.co.jp