



2020年度 ビジネスプロセス研究会成果物

Agenda

1.研究会活動報告

- ◆オンライン研究会 事前準備
- ◆研究会のグラウンドルール
- ◆研究会の進め方と成果物
- ◆事例紹介シートの作成と共有
- ◆事前研究と研究会

2.視点の作成

- ◆事例のゾーニング（４象限マトリクス）
- ◆研究シートの集約とキーワード作成
- ◆要素のカウントおよび分類
- ◆ゾーンにおける視点の大きさ
- ◆ゾーンにおける打ち手の検討（識者の視点）

3.各ゾーンの視点

- ◆Cゾーンの視点（既存ビジネス/コスト効率化－社内）
 - ・超上流工程での問題意識【Cゾーン】 既存ビジネス、コスト効率化－社内
 - ・Cゾーン（既存ビジネス、コスト効率化（価値）－社内）
- ◆Bゾーンの視点（既存ビジネス/コスト効率化－顧客接点）
 - ・超上流工程での問題意識【Bゾーン】
 - ・Bゾーン【判断基準/ステークホルダー】
- ◆Aゾーンの視点（新規ビジネス/収益増強－顧客接点）
 - ・超上流工程での問題意識【Aゾーン】
 - ・Aゾーン【KPI・KGI／ビジネスモデル】
 - ・事例発表から見えるもの

ビジネスプロセス研究会とは？ (2020年度版)



ビジネスプロセス研究会

研究テーマ：

価値を創出するためにビジネス要求からビジネスプロセス、システム導入はどう関連するか

30名によるオンライン研究会
全9回

今までの研究会との違い：

- オンライン研究会
- 成功事例、失敗事例の収集
- 事前研究
- 問題課題分析

ビジネスプロセス研究会

研究テーマ： 価値を創出するためにビジネス要求からビジネスプロセス、システム導入はどう関連するか

(1) 研究会概要・方針

ビジネスモデルの変革、デジタル化への取り組みなどにより、企業が提供する価値の姿が変化しています。価値を創造するためにビジネス要求分析、ビジネスプロセス定義、システム導入、運用、評価をどのように行えばよいか、どのように関連していくかが混然としているのが現状です。
今年度はリモートでの開催(Web会議)も念頭に入れ、各社の成功事例、失敗事例を収集し問題課題分析を実施したいと考えています。
また、BABOKバージョン3によるビジネスアナリシスの手法を取り入れ価値創造をいかにスピーディに行うかを来年度のテーマとし、今年度収集した事例と2019年度までの“超上流”の研究を基に、準備を進めていきます。

(2) 開催予定日(全9回)

①7月31日(金)、②8月21日(金)、③9月9日(水)、④10/16(金)、⑤11月11日(水)、⑥12/11(金)、
⑦1月15日(金)、⑧2月26日(金)、⑨3月17日(水)

Copyright (C) 2020 JUAS All rights reserved

JUAS

2020年7月31日説明資料より抜粋

オンライン研究会 事前準備

問題

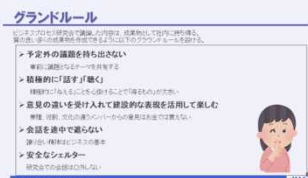
(従来) 集合型の研究会 ⇒ (2020年度) オンライン研究会

課題

研究会を円滑に進める方法を部会長、副部会長の5名で検討（事前準備）



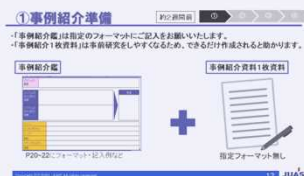
【Biz Pro4種の神器】



研究会のグラウンドルール



チーム分けによる少人数制での議論



事例紹介用の統一フォーマット

研究シート「第○回 定例会」発表者「○○さん」

発表日付

事前研究			
当日メモ			
事後メモ			

事前研究、振り返りシート

【断念】



対面型の議論



自己開示



分科会ごとの個別テーマ設定



チーム毎の最終成果物

研究会のグラウンドルール

質の良い活発な議論ができるようにオンライン研究会でのグラウンドルールを作成した。

➤ 予定外の議題を持ち出さない

事前に議題となるテーマを共有する

➤ 積極的に「話す」「聴く」

積極的に「与える」ことを心掛けることで「得るもの」が大きい

➤ 意見の違いを受け入れて建設的な表現を活用して楽しむ

業種、役割、文化の違うメンバーからの意見はお金では買えない

➤ 会話を途中で遮らない

譲り合い精神はビジネスの基本

➤ 安全なシェルター

研究会での会話は口外しない



研究会の進め方と成果物

事例紹介シートの作成

事例紹介シートの作成・研究会に事前共有

事例紹介シートの読み込み

事前研究に向けて共有された事例を読み込む

事前研究

事前研究シートの作成（気になったこと・深堀したいこと）

事例発表

事例について全体に説明

チーム内議論

グループ討議（事前研究・問題・課題点の抽出等）

振り返り

最終成果物への反映

成果物の流れ

事例紹介シート

事前研究シート

最終成果物

事例紹介シートの作成と共有

- ◆ 研究会メンバーから問題、課題が多かった事例を収集する
- ◆ プロジェクトの概要を2枚程度にまとめる（細かすぎない）
- ◆ BAの観点でプロジェクト概要を説明する（メンバー、ビジネスモデル、ニーズ、制約、ステークホルダー、障害）

○研究会2週間前までに担当者が作成し研究会全員に共有

事例紹介鑑：第〇回-発表者名-【事例のタイトル】

プロジェクト概要		
システム対応の目的と施策		価値
システム以外の目的と施策		
メンバー		
ビジネスモデル		
ニーズ		
制約		
ステークホルダー		
障害		

Copyright (C) 2019 JUAS All rights reserved

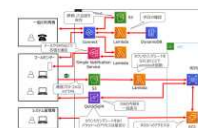
7

事例紹介鑑：第1回-豊島圭-【DX案件の運用保守は誰が？】

プロジェクト概要	販促活動の一つとして「生活習慣に関する相談窓口」を設けて商品の信頼感、安心感を高める。試験的に専用のコールセンターを設置する。コールセンターの開設期間は約6か月とする。
システム対応の目的と施策	販促活動の一環として、短期間で専用のコールセンターを立ち上げる必要がある。通常、専用の電話回線、IVR、CRMの導入に数か月を要する。また、試験的な取り組みのため、初期投資を極力抑えてMVPを構築する。クラウド上にコールセンターを構築した。（APPENDIX）
システム以外の目的と施策	気軽に健康相談ができる場を提供する。消費者の生活習慣に関するデータを収集する。販促活動のため売り上げに貢献する。
メンバー	IT部門、マーケティング、コールセンター
ビジネスモデル	販促活動
ニーズ	データドリブンに関するニーズはあるものの何をしたいのかわからない
制約	電話でしか相談が受け付けられない（重複制約）
ステークホルダー	相談者、コールセンター、マーケティング
障害	IT部門が障害としては対応できなかったものがそのまま本番利用に

Copyright (C) 2019 JUAS All rights reserved

APPENDIX : クラウド上に構築したコールセンター機能



- ① クラウドのサービスを組み合わせてコールセンターを構築
 - ② 開発方法はユーザとIT部門担当者がアジャイル式で実施
- 【今回の特徴】
- 初期投資を最低限にするため、全てクラウドの従量課金で構築した。開発人数も最低限にし、MVP構築した。要件定義はトライアル&エラーを繰り返していった。
- スピード重視の構築が完了し本書を迎えることになったのだが...

ステークホルダーを意識しスピード重視で構築した結果、運用設計ができていない。ウォーターフォール式と違い、フェーズ（節目）のチェックポイントが無いため構築が進んだ。

DX案件の運用保守はどうすべきなのか。導入メンバーが保守するDevOps??

Copyright (C) 2019 JUAS All rights reserved

2

事前研究と研究会

- ◆ 気になった部分、深堀したい部分を箇条書きする
- ◆ 3つまでに絞り込む（ポストイット3枚）
- ◆ 研究会内で発表し議論のネタにする

○研究会前までに事例を研究（個人作業）



研究シート(第〇回 定例会) - 発表者(〇〇さん)

記入者			
事例タイトル			
事前研究			
当日メモ			
振り返り			

Copyright (C) 2020 JUAS All rights reserved.

○研究会での議論

Aさんの事前研究



Bさんの事前研究



Cさんの事前研究



各チームに分かれて事前研究内容を発表
議論の結果は研究会全員に共有

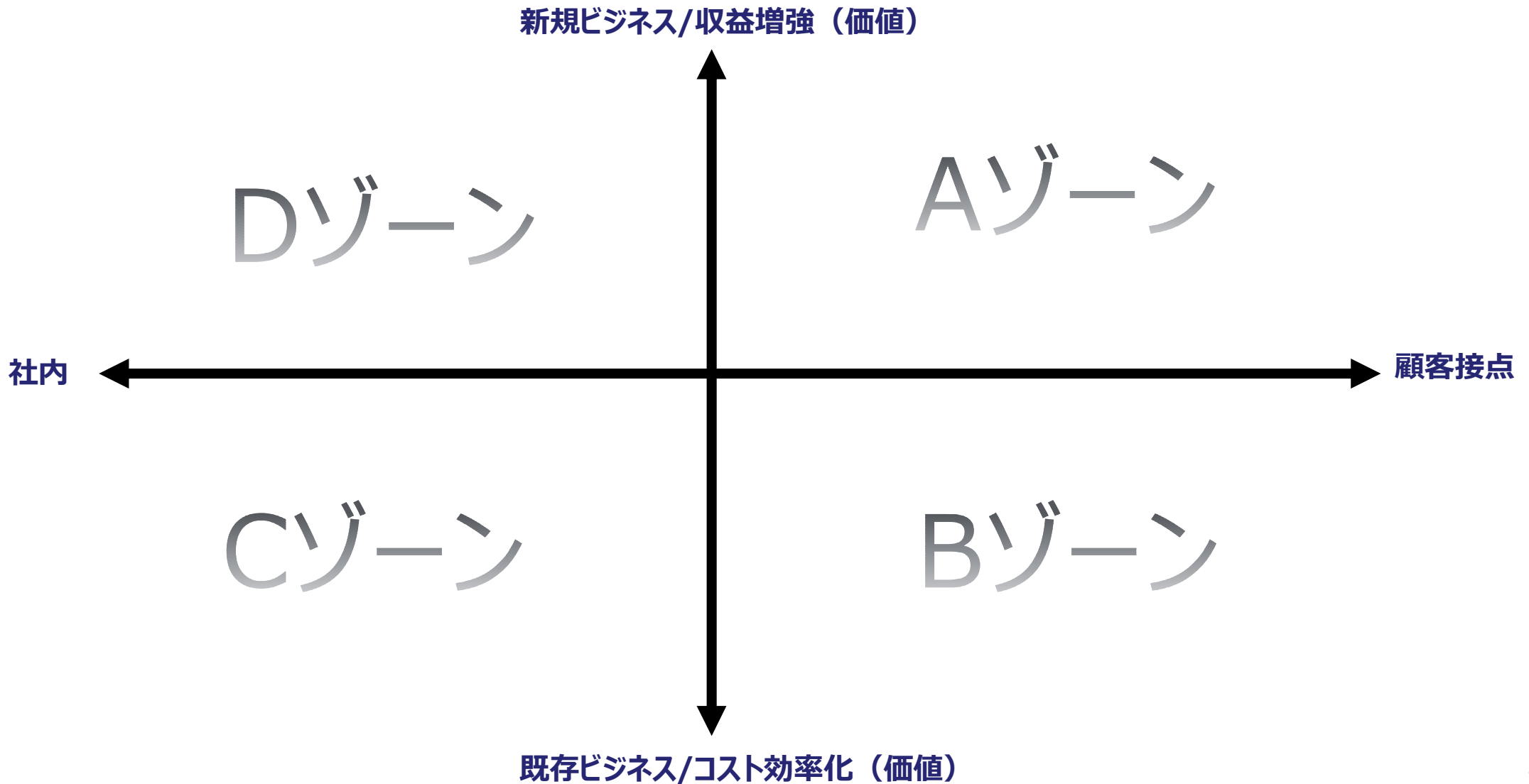


視点の作成

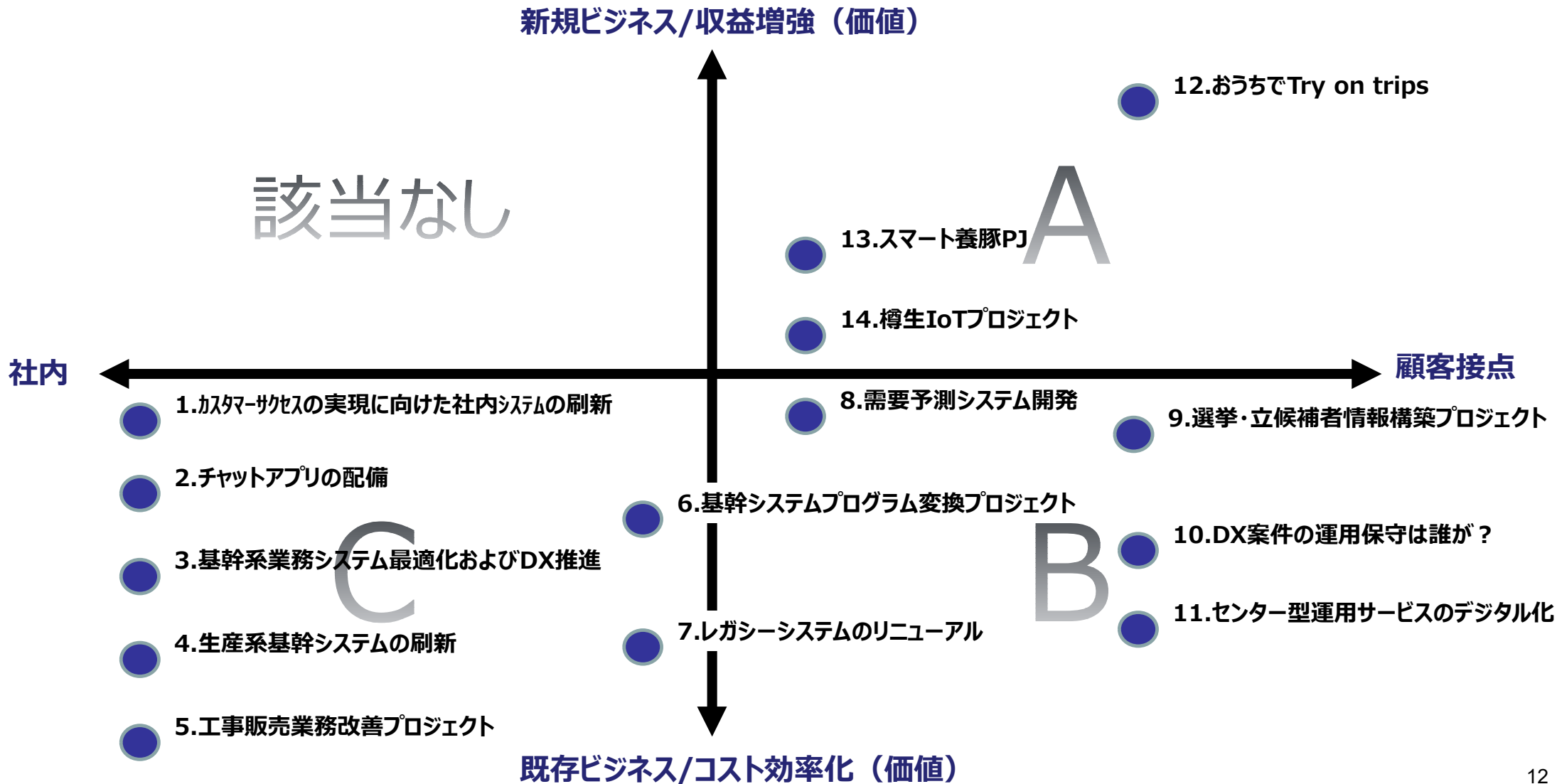
各事例に関する視点について注目！



事例のゾーニング（4象限マトリクス）



事例のゾーニング（4象限マトリクス）



研究シートの集約とキーワード作成

オンライン研究会のジレンマ

各案件の事前研究が未消化（時間的制約）
深堀が進まない（興味・関心の共有で終了）

○王貞治チームの紹介事例に関するチーム内の事前研究シートを集約しキーワードを作成

研究シート【第2回 定例会】-発表者【〇〇さん】

記入者 〇〇さん 2020年 〇月 〇日
集約シート-〇〇さん作成中（途中）

事前研究

当日メモ

研究シート【第2回 定例会】-発表者【〇〇さん】

記入者 〇〇さん 2020年 〇月 〇日
集約シート-〇〇さん作成中（途中）

事前研究

当日メモ

研究シート【第2回 定例会】-発表者【〇〇さん】

記入者 〇〇さん 2020年 〇月 〇日
集約シート-〇〇さん作成中（途中）

事前研究

当日メモ

事前研究+議論

Copyright © 2020 JUAS All rights reserved.

事前研究	視点（キーワード）	視点（キーワード）	視点（キーワード）
システム再構築は弊社側のタスクだったのか	役割	DX推進体制	
DX推進は弊社側のタスクだったのか	役割	DX推進体制	
DX推進におけるお客様業務部門の役割整理はどのようにおこなったのか	役割	DX推進体制	ステークホルダー
基幹系再構築時、各層の役割定義からやったのか	役割	PJスコープ	PJマネージメント
BPRを目的とする場合はお客様の協力は不可欠	役割	BPR	ステークホルダー
スケジュール通りに進捗したのだろうか	スケジュール	進捗	PJマネージメント
DX実現の土台とは開発のリソースを指すのか、ステークホルダーを指すのか	DX推進体制	PJスコープ	
各業務主管部の協力は得られそうか	合意形成	役割	
本気にならなければならぬのか	BPR		
基幹システム再構築はシステム再構築とシステム全体の再構築を同時に共通基盤へ対応するのは難しい	PJマネージメント	システムの全体像	計画
数年がかり（10年）で行う必要があるのか	PJマネージメント	システムの全体像	計画
保守人員削減の策としてアウトソーシングを検討しているか	BPR	省人化	省人化
基幹システムの統廃合、スリム化を問題視している企業は多い	2025年の崖	統廃合	スリム化
何からどう着手するべきなのか	スケジュール	PJマネージメント	計画
失敗事例やノウハウがあれば参考にしたい	事例		
2025年の崖とは？	2025年の崖		
DX推進を推進する役割・組織はあるのか	DX推進体制	役割	
現状余力のない部分の対応方針などはあるのか	DX推進体制	役割	
共通基盤はどのように構築していくのか	PJマネージメント	計画	スケジュール
業務主管部の利害関係などもあり調整が難しい	合意形成	ステークホルダー	
現在の基幹系システムの数を知りたい	規模	PJスコープ	システムの全体像
プロジェクトにおけるお客様と弊社の関係は誰とどの関係で進捗しているのか			
スケジュールやコストは今後の活動にどう影響するか			

事前研究内容の一覧化とキーワード作成
（メンバー全員の事前研究シートを対象）

どの部分に興味、関心があったのか？
議論の中心となる部分は？



要素のカウントおよび分類

- ◆ 王貞治チームの事例を使って作成したキーワードをゾーン毎にカウントする
- ◆ カウントしたキーワードを要素と定め、5つの視点（第一階層）に分類する

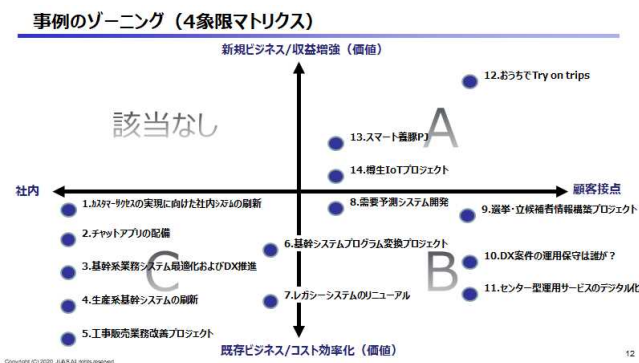


表. ソーンA：橋生IoTプロジェクト

キーワード	回数
KPI/KGI	33
データ	15
ビジネスモデル	11
PoC	7
投資対効果	5
価値	5
基準	5

表. ソーンB：DX案件の運用保守は誰が？

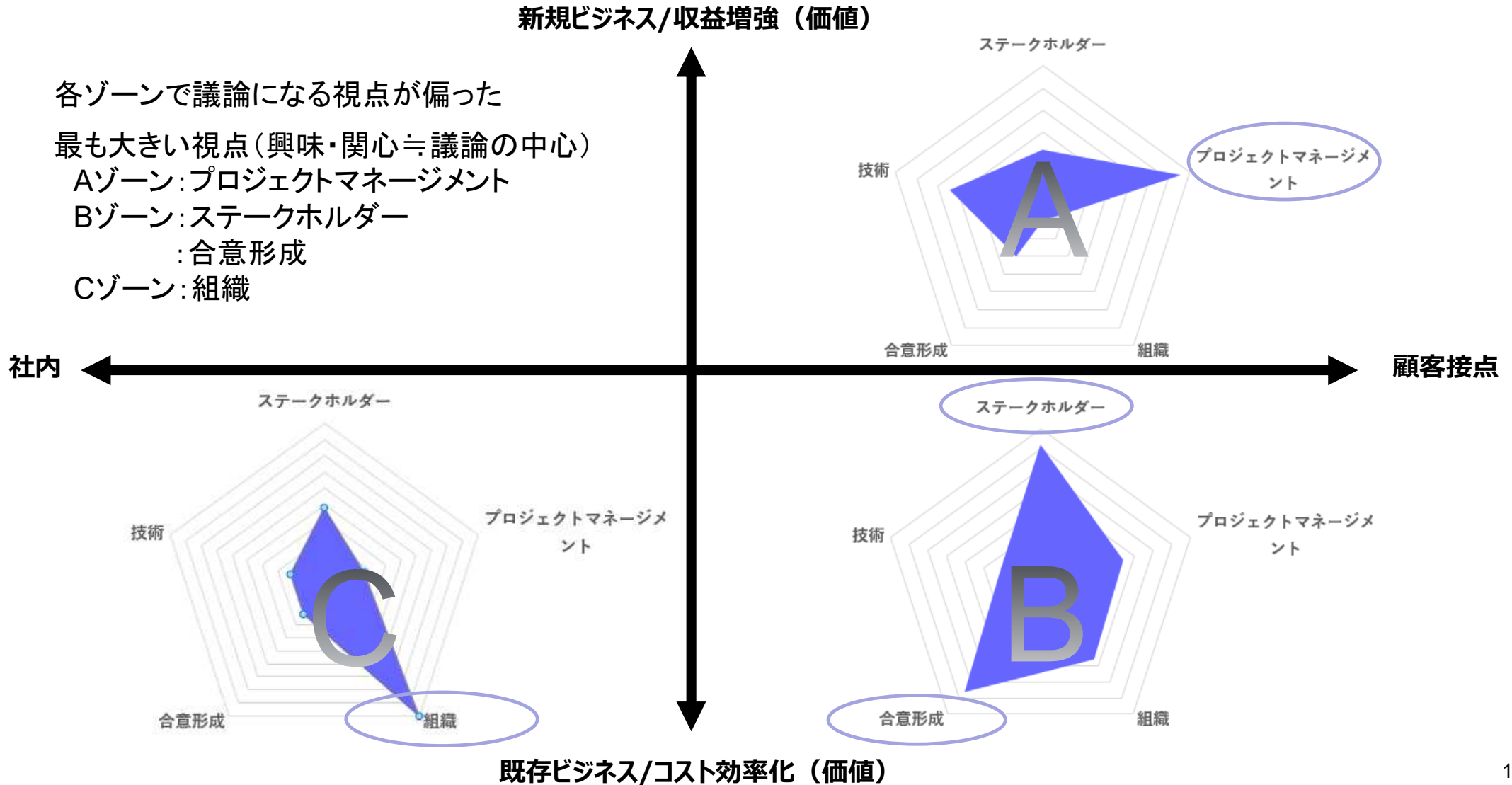
キーワード	回数
ステークホルダー	23
体制	23
KPI/KGI	22
合意形成	19
判断基準	14
顧客満足度	13
教育	11

表. ソーンC：基幹業務最適化およびDX推進

キーワード	回数
ステークホルダー	24
BPR	17
体制	17
役割	16
スケジュール	13
DX	11
コスト	11

視点（第一階層）	要素：キーワード（第二階層）
ステークホルダー	ステークホルダー、ビジネスモデル、価値、顧客満足度
プロジェクトマネジメント	KPI/KGI、スケジュール
組織	体制、BPR、役割
合意形成	合意形成、投資対効果、基準、コスト
技術	データ、PoC、教育、DX

ゾーンにおける視点の大きさ



ゾーンにおける打ち手の検討（識者の視点）

- ◆ ゾーン毎に超上流における打ち手（やっておくべきこと）を検討する
- ◆ 各ゾーンで利用する視点と検討要素を固定する
- ◆ 他チームの紹介事例について検討する（外部の視点）

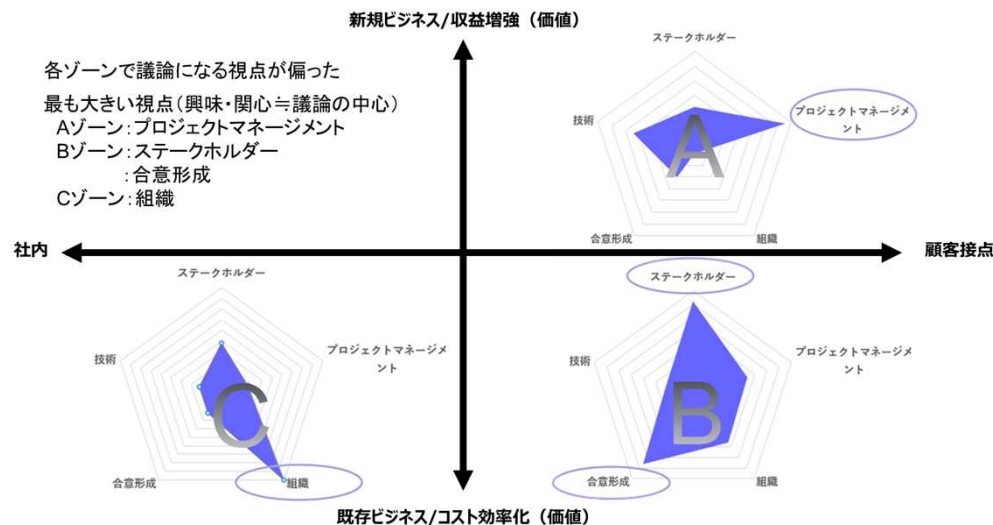


表. 各ゾーンにおける視点と検討要素

	視点（第一階層）	要素（第二階層）
A	ステークホルダー	ビジネスモデル
	プロジェクトマネジメント	KPI/KGI
B	ステークホルダー	ステークホルダー
	合意形成	判断基準
C	組織	BPR

5つの視点、要素に絞り、各チームで検討する
ゾーンごとに有効な打ち手はある？ 超上流では何をしておくべき？

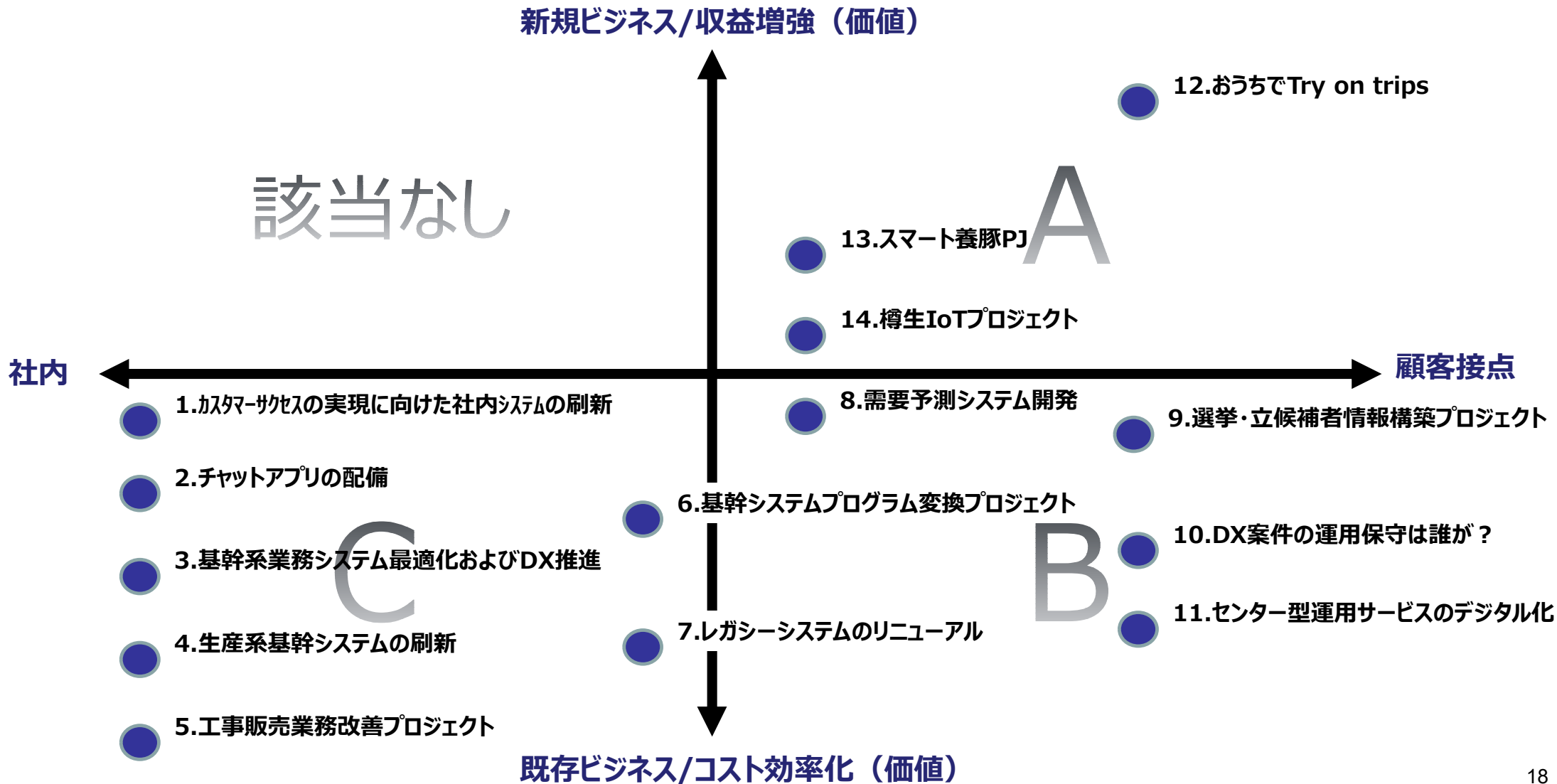


Cゾーン（既存ビジネス/コスト効率化ー社内）

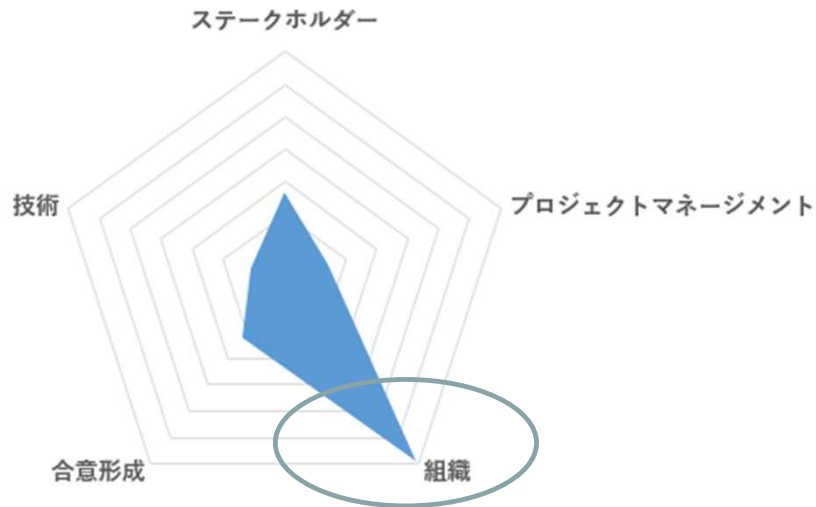
Cゾーンの視点 （超上流における打ち手）



事例のゾーニング（4象限マトリクス）



Cゾーン（既存ビジネス、コスト効率化（価値）－社内）



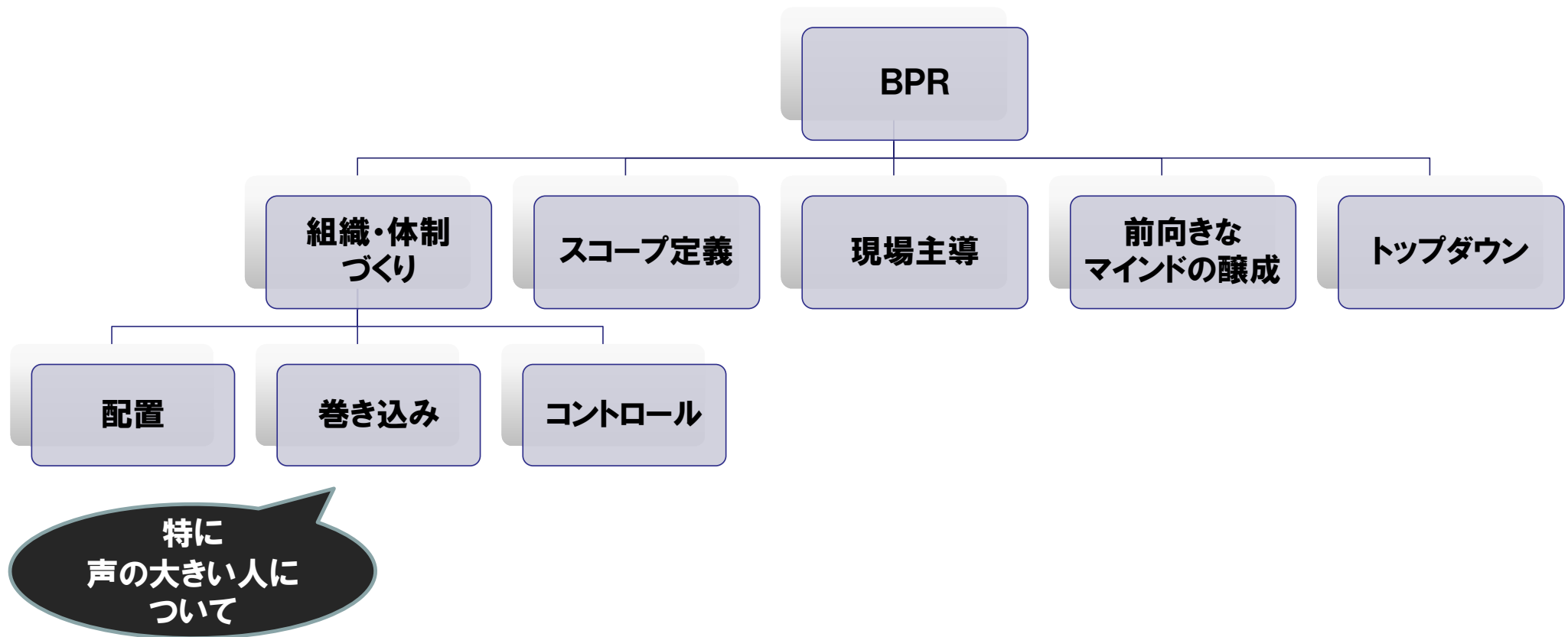
【組織（BPR）における主要な打ち手】

- ① 既存プロセス/業務内容の見直し
- ② スcopeと業務フローを明確化
- ③ ステークホルダーの理解を求める作業
 - ・業務担当のインセンティブを検討
 - ・丁寧な合意形成、予め周知
 - ・部門の特性に応じた要件定義の方法、開発手法を検討
- ④ 現場主動、パッケージ導入の検討（既製品に袖をあわせる）
- ⑤ 管理、体制づくり
- ⑥ トップダウン（後ろ盾）

～考慮すべき事例～

- ①
 - ・既存プロセス（企業根本業務）を見直しを検討する
 - ・効率化やコスト削減の拡大メリットがあるのかを検討する
 - ・現行の阻害要因を分析する
- ②
 - ・業務整理も含めた将来を見据えた移行プランを検討する
 - ・不要機能の削減などシステム自体をシンプル化の余地がないかを検討する
 - ・企画時より、業務フロー改善も含んだ上でのシステム改修を提案する
 - ・コスト削減、人員削減後を検討する
- ③
 - ・業務担当者（システム利用者）のインセンティブを設計する
 - ・丁寧な合意形成、導入効果の周知などにより事前にハードルを下げる
 - ・部門の特性に応じた要件定義の進め方を検討、開発手法の選択する
 - ・全体最適について現場の理解を求める
 - ・全体の方向性がぶれないように管理会計を見直し、横断的に取り組む
- ④
 - ・意思決定プロセスを見直す
 - ・現場主動によりパッケージの導入を検討する
- ⑤
 - ・実現に向けた体制づくり（＝期間／コスト／資源の確保）を確保する
 - ・トップダウンで現場を巻き込んだプロジェクトチームを構築する
 - ・要求要望を踏まえ、全体を統括するプロジェクトオーナーを設置する
 - ・社内のメンバーのみではなく、第3社（社外コンサル）を検討する
 - ・特性に応じた開発手法を適切なタイミングで取り入れる
- ⑥
 - ・経営者からの後ろ盾を得る
 - ・企画段階で「明確に達成すべきこと」を上層部を含めた明確に確認する

超上流工程での問題意識【Cゾーン】 既存ビジネス、コスト効率化－社内

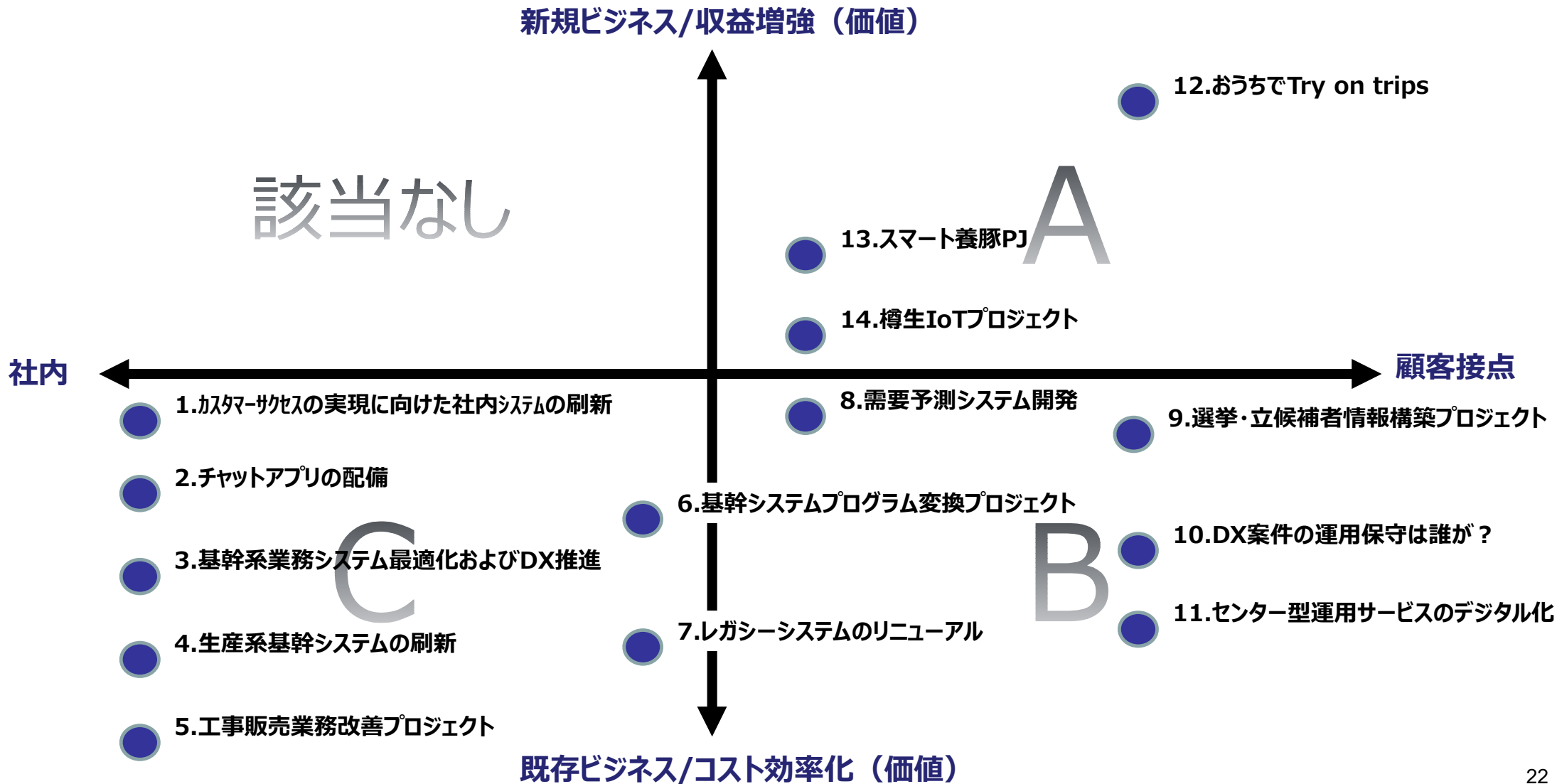


Bゾーン（既存ビジネス/コスト効率化ー顧客接点）

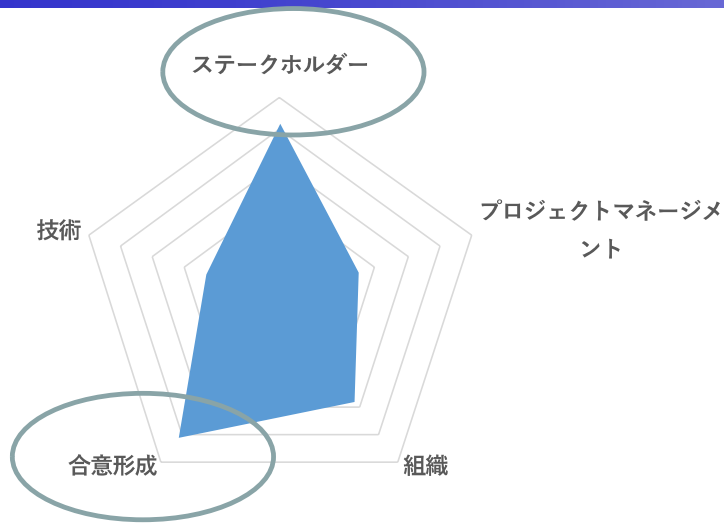
Bゾーンの視点 （超上流における打ち手）



事例のゾーニング（4象限マトリクス）



Bゾーン【判断基準／ステークホルダー】



【合意形成（判断基準）における打ち手】

- ◆ 予め判断基準を作成
- ◆ KPIを使って判断
- ◆ 判断基準はステークホルダーと合意
- ◆ 目的に対しての適用領域の判断

【ステークホルダー（ステークホルダー）における打ち手】

- ◆ ステークホルダーに関わる価値を可視化する
- ◆ 影響力がある人（声の大きい人）を把握
- ◆ 中立的な立場をメンバーに設ける
- ◆ 開発手法、工程を予め合意

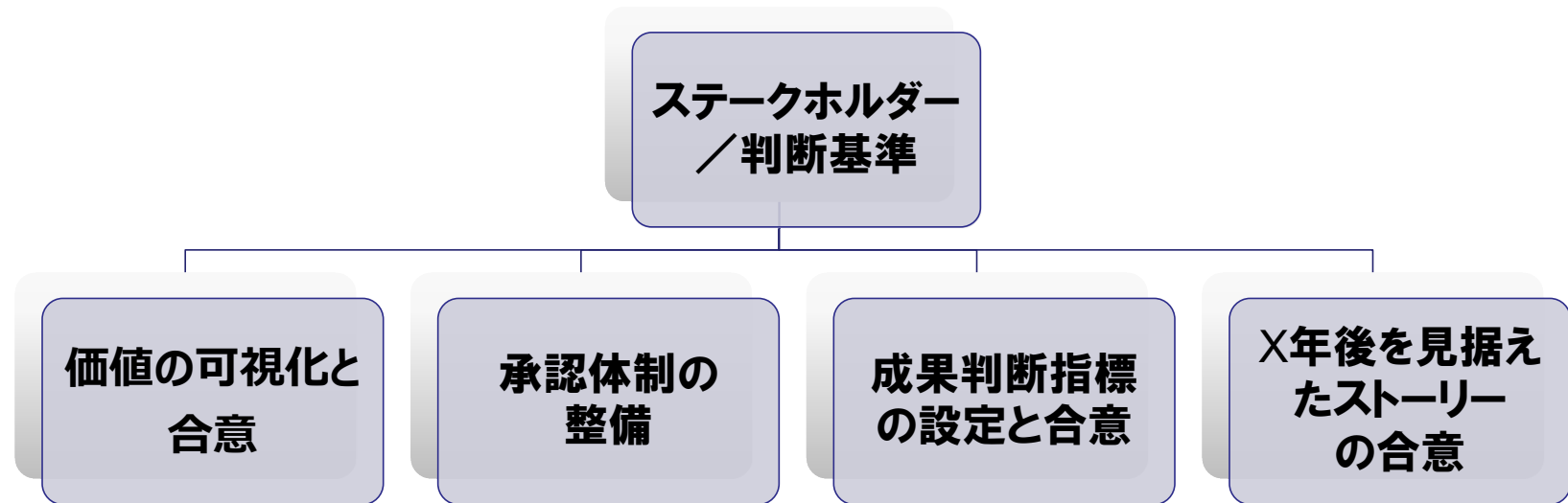
合意形成（判断基準）における打ち手

- ・ 語感が良いがあいまいな指標／基準をきちんと明確化する。
- ・ 効率化とデータ活用を組み合わせで優位性を確保する。
- ・ データ管理、システム構築のための資金を基準にする。
- ・ 目的の明確化、優先順位付けを予めステークホルダーと合意する。
- ・ 行政案件は競合関係の会社に共同システムの構築を提案する。
- ・ 利便性重視の開発、効果測定結果を共有する。
- ・ システム利用、コスト削減に関するKPIを設計し判断する。
- ・ 時間、コストの要素を入れて判断を行う。
- ・ リスクを捉えて判断ポイントを予め設定する。

ステークホルダー（ステークホルダー）における打ち手

- ・ 顧客目線に立って見たときのプロセスやステークホルダー等を鳥瞰し、また顧客への意見照会等も視野にいれ整理する
- ・ グループ全体会社全体の観点など視野を広げる。
- ・ 水平展開を見越しステークホルダーの意向を確認する。
- ・ アジャイル開発手法や工程について合意する。
- ・ 同業他社と共同利用、サブスク利用などで合意する。
- ・ ステークホルダーとの調整事項をプロジェクト内で管理する。
- ・ ステークホルダーを可視化しポイントを押さえる。
- ・ 影響力がある人（声の大きい人）を把握する。
- ・ 対立軸に対しては中立な立場（第三者）を設ける。

超上流工程での問題意識【Bゾーン】

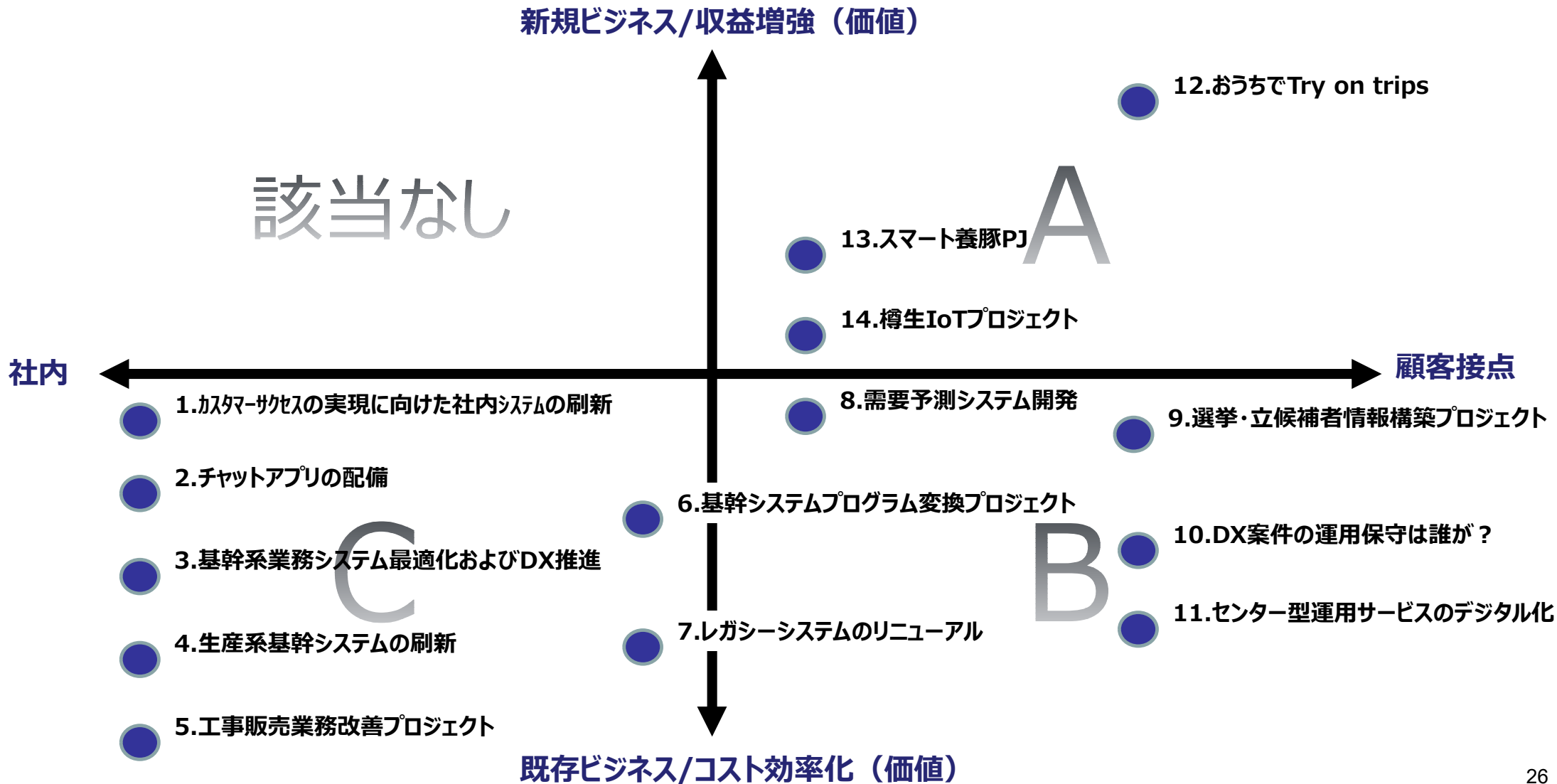


Aゾーン（新規ビジネス/収益増強ー顧客接点）

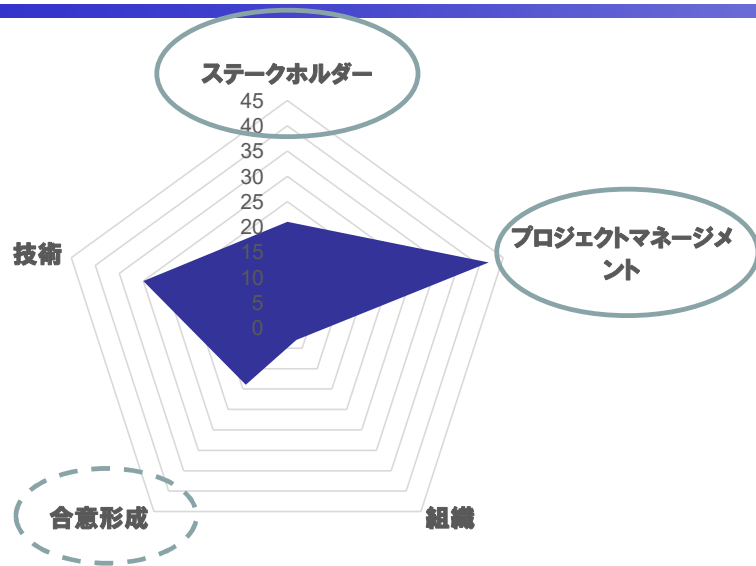
Aゾーンの視点 （超上流における打ち手）



事例のゾーニング（4象限マトリクス）



Aゾーン【KPI・KGI／ビジネスモデル】



Aゾーンにおける打ち手

【プロジェクトマネジメント（KPI/KGI）における打ち手】

- ◆ 正確かつ測定可能なKPI/KGIの設定は重要
- ◆ 1回で終わらない、PoCの繰り返し実施を想定
- ◆ KPI/KGIの評価方法の見直し、社内風土の醸成

【ステークホルダー（ビジネスモデル）における打ち手】

- ◆ 経営層とのゴールイメージの共有

正確なKPI測定を行うことが出来なかった

1) 正確に測定可能なKPIを設定する必要があった

- ・PoCの成果判断軸がKPIとなるので、KPI設定などの仕組みを入れる
- ・経営層とのゴールのイメージのすり合わせを行う
→KPIは(経営層の承認をもって)計画段階で設定する

2) PoCを繰り返し行えばよかった

- ・PoCはPDCAサイクルを何度も回すため、前サイクルを踏まえてKPIを精緻化した次のPoCを行う
→1回ごとに結果を出さねばならないという社内風土があるならば、事前に組織的な理解（風土の改善）を得る必要がある

コストが目標まで下がらず、収益が出ないのであれば、得られた知見、収集したデータの利活用ビジネスを検討することも可能

- ・サービスの持続可能性を含めてシステム化を検討する。
- ・ビジネスモデルを可視化する。
- ・サービス単体での利益を求めずコンテンツを増やす。
- ・長期的な視点を持ったコンテンツ開発を計画する。

ビジネスモデルに対して、議論をしていくと、ビジネスモデル決定に必要な**合意形成**も関連してくる

超上流工程での問題意識【Aゾーン】



事例発表から見えるもの

超上流工程での問題意識
DX案件

DX案件

Poc遂行の
未成熟

スピード感をもって進めろ
とは言うものの...

Pocの繰り返し
実施

成果判断指標の
事前合意

得られた知見の
蓄積

適用に向けた次
アクションの想定

END

一年間、お疲れ様でした。

