



# ニューノーマル時代を乗り切る 業務プロセスの可視化からの改善

# 本日のスピーカー

## 株式会社サン・プランニング・システムズ デジタル・トランスフォーメーション部 BPMユニット コンサルティンググループ



【拠点：東京】

管理部門全般の業務可視化、業務標準化やIT化・非IT化の改善支援を得意としています。必要に応じて、改善前後の効果シミュレーションも定量的に実施いたします。

事務センター、購買管理、経理部門等の業務可視化・改善など多数実績あり。

シニアマネージャー  
嶋崎 哲郎

前半

【保有資格】  
MBA（経営情報修士）  
ITコーディネータ等



【拠点：東京】

システム化に向けた業務可視化、要件定義、運用構築・プロセス設計等を得意としています。必要に応じて、改善前後の効果シミュレーションも定量的に実施いたします。

大手グループ企業間、営業部門等の可視化・改善など多数実績あり。

【保有資格】  
経営品質協議会セルファアセッサー  
ITコーディネータ等

後半



【拠点：東京】

IT導入、標準化に向けた業務可視化、iGrafxを活用した持続的なプロセスマネジメントサイクルの構築を得意としています。金融業、製造業、地方自治体へのiGrafxシステム導入、人事・総務業務、経理業務等の可視化実績多数あり。

マネージャー  
鈴木 裕

【保有資格】  
SAP認定コンサルタント（HR）  
ITコーディネータ等



【拠点：大阪】

SOX+のプログラマーを得て、トレーナー、コンサルタントとして可視化に取り組まれている企業様を支援させて頂いています。ホテル業や教育機関など、サービス業に対しサービススクリプトを用いた可視化を得意としています。その他、製造業の製造工程可視化など多数実績あり。

【個人プロフィール】  
米国NLP協会の「NLPビジネスプラクティショナー」「NLPビジネスマスター・プラクティショナー」「NLPコーチング」、ThinkBuzan社の「マインドマップ・プラクティショナー」を認定を取得。ポール・R・シーリイ博士が開発した新しい教育法、アクセラメンツ講座を受講するなど『人に伝える力』と『コミュニケーション力』で現場と現場を繋ぐ可視化に取り組んでいます。

# 弊社紹介

BPMユニット コンサルティンググループ シニアマネージャー  
嶋崎 哲郎



iGrafx®

# 会社概要 – 株式会社サン・プランニング・システムズ



## 会社概要

会社名	株式会社サン・プランニング・システムズ
創立	1980年1月14日
資本金	2億円
株主	株式会社協和エクシオ (100%)
代表者	代表取締役社長 白羽 毅
従業員数	120名 (2020年3月31日現在)
本社	東京都中央区新川 1-21-2 茅場町タワー12F (03) 3523-1751 (代表) <a href="http://www.sunplanning.co.jp">www.sunplanning.co.jp</a>
営業所	大阪府大阪市中央区内本町2-2-10 協和エクシオ大阪内 本町ビル6階 (06) 4397-4132
取引銀行	みずほ銀行／りそな銀行／三菱UFJ銀行／きらぼし銀行

## サン・プランニング・システムズの3つの主要事業

### 健診システム ソリューション

100万人規模の受診者  
にも対応。大手健診機関  
から数多くご採用。

### DX ソリューション

デジタル・トランスフォーメーション

上場企業の約2割、そして国内銀行の約  
半数に採用されたBPMと、導入実績に  
裏打ちされたRPAを軸にDXをご支援。

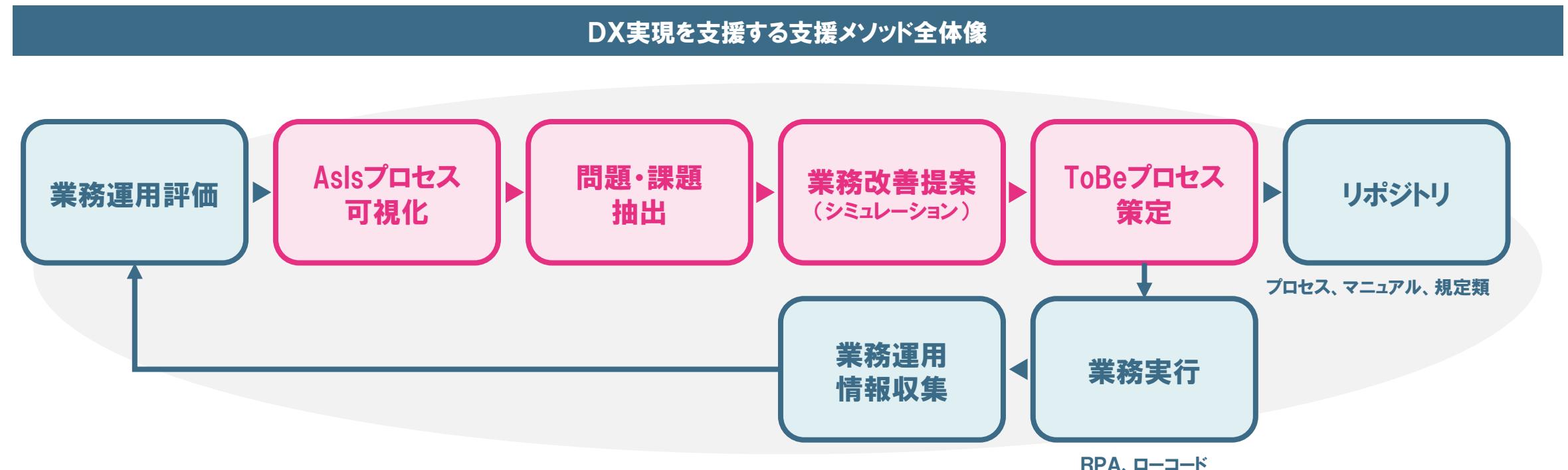
### クライアントサポート サービス

要件定義からシステム開  
発・運用まで、一貫してシ  
ステム構築をご支援。

# 会社概要 – 株式会社サン・プランニング・システムズ



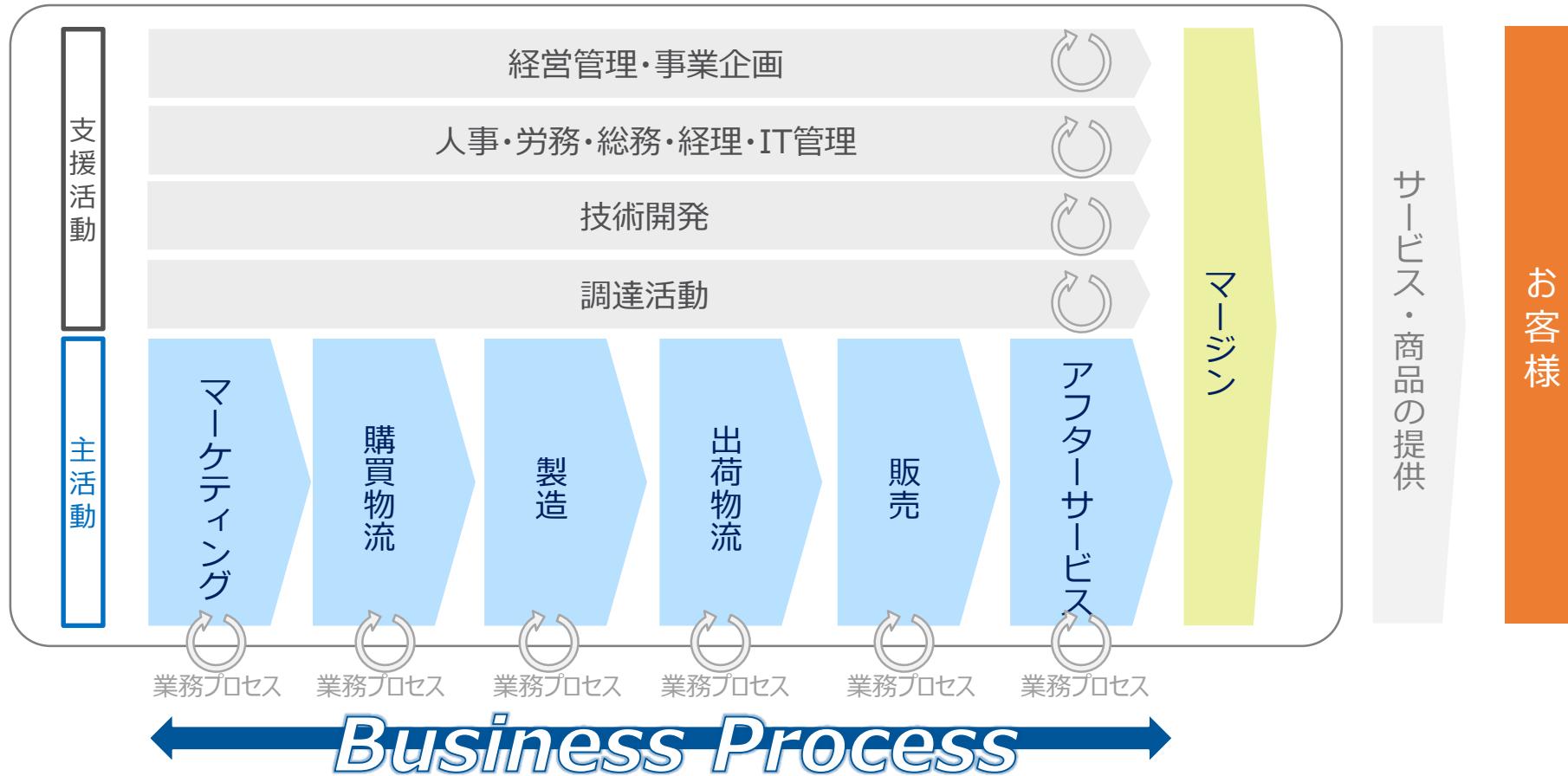
プロセス可視化・改善コンサルティングから  
システム検証・実装まで一貫してサポートいたします



# 業務プロセスとは何か

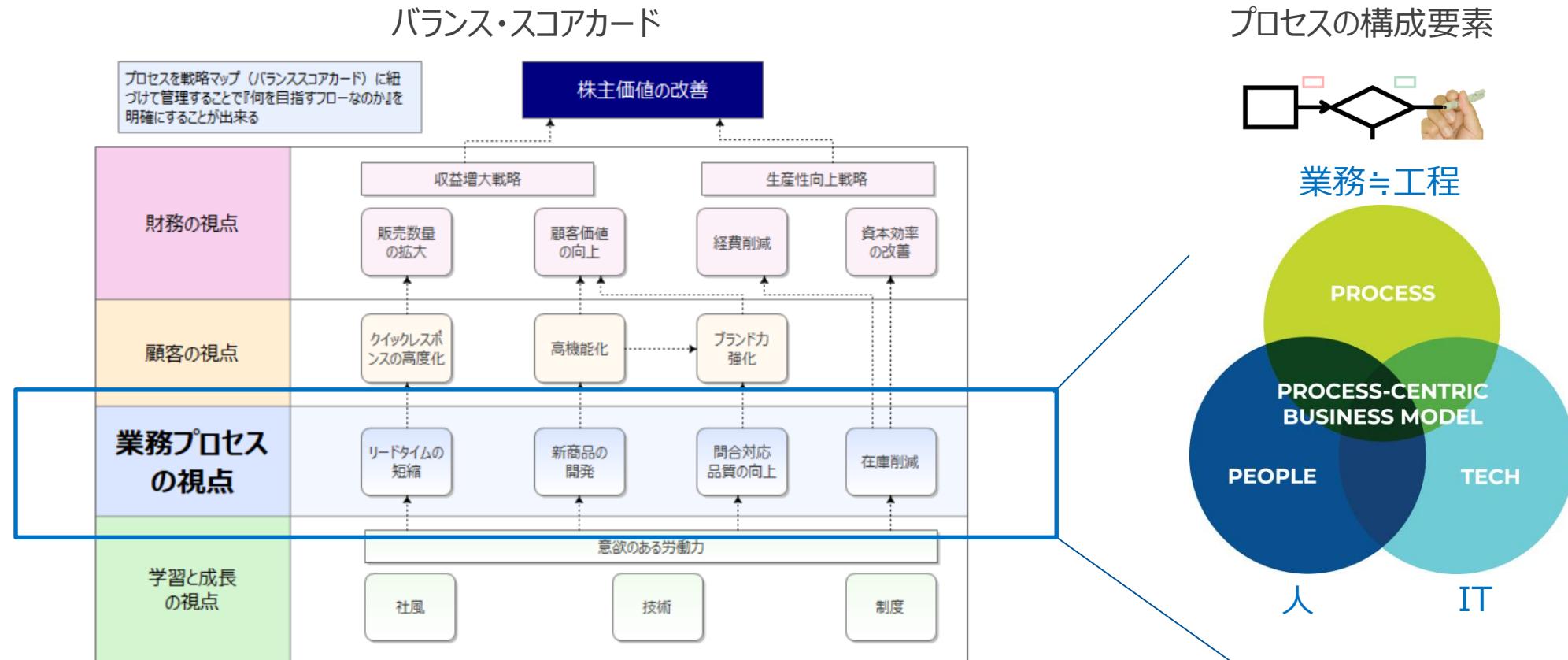
ビジネスプロセスとは、お客様へ商品やサービスなどの価値を提供するための企業活動全体を指します。企業活動は、経営企画、営業活動、マーケティング、受注、購買、製造、出荷、会計など、多くの**業務プロセス**が連鎖して成り立っています。

バリューチェーン概念図



# プロセスを洗練させる

経営戦略立案でも利用されるバランス・スコアカード（BSC・戦略マップ）においても、業務プロセスは収益向上を下支えする факторとなっています。経営上のKGI（重要目標達成指標）を達成するには、**プロセスを重視する経営**が重要であることは言うまでもありません。



# 経営戦略と業務プロセスを一体的に考える

ビジネスプロセスは、人（部門）、業務、ITからなる“業務プロセス”が有機的に複雑に絡み合っています。

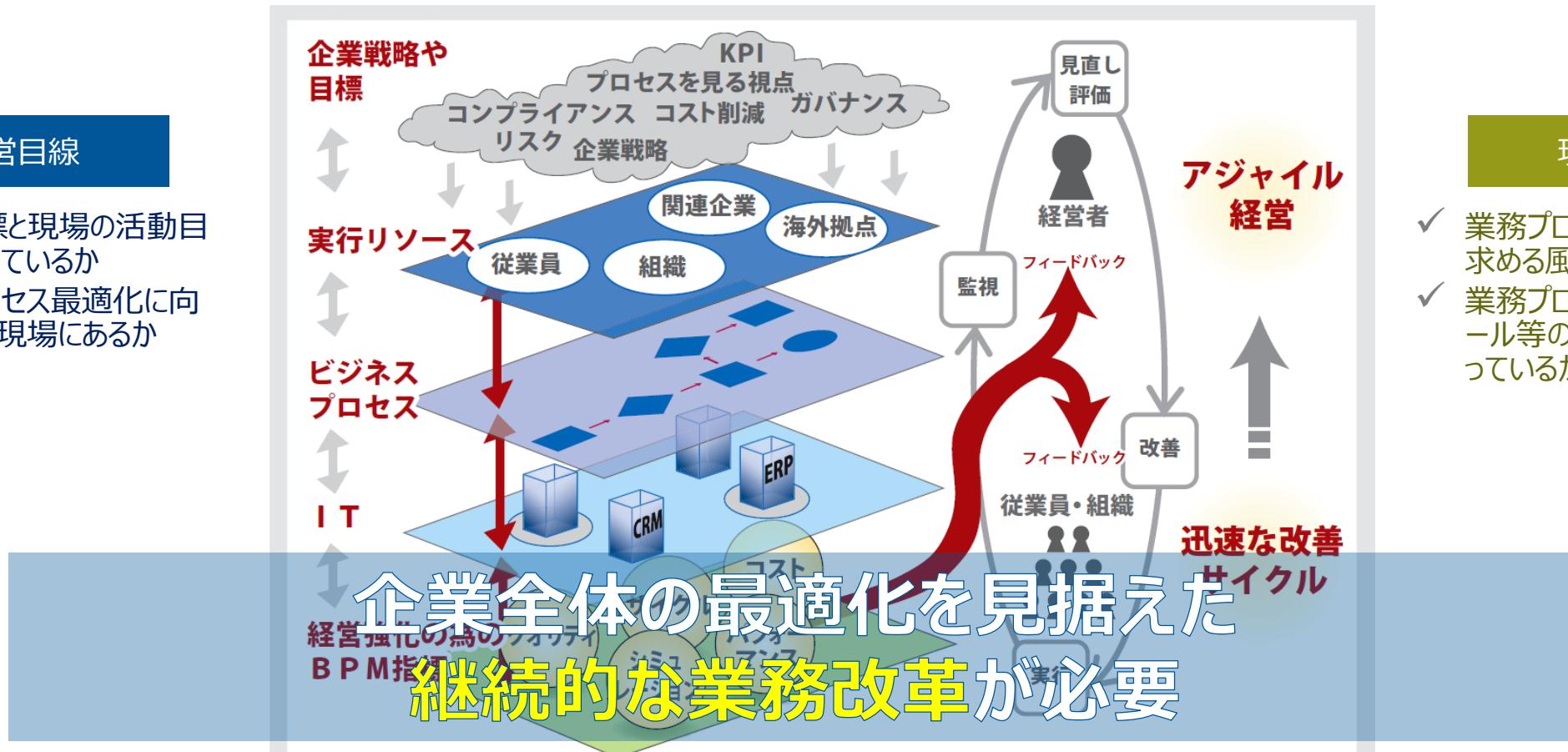
これらを紐解きながら、全体最適を目指して行くことが成功への道のりです。そして、企業を成長させるにはこのPDCAサイクルを回すことが不可欠です。

## 経営目線

- ✓ 経営の目標と現場の活動目標がリンクしているか
- ✓ ビジネスプロセス最適化に向けた環境が現場にあるか

## 現場目線

- ✓ 業務プロセスの効率化を追い求める風土・環境があるか
- ✓ 業務プロセス・ITシステム・ルール等の関連性は明確になっているか



ニューノーマル時代を乗り切る業務プロセスの可視化からの改善

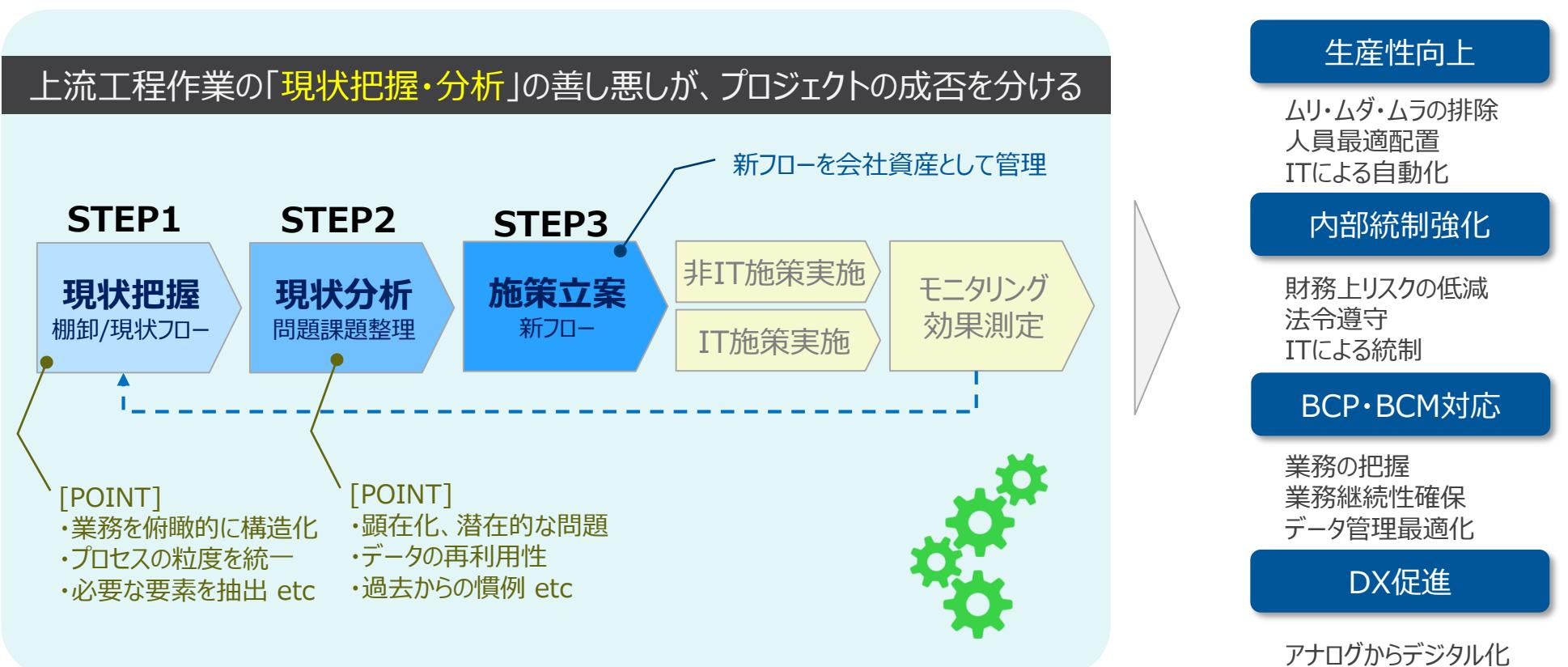
# 業務改革3つのステップ

BPMユニット コンサルティンググループ マネージャー  
日高 真澄



# BPMで継続的な業務改革を実行

業務改革を成功させる上で重要なことは、導入するテクノロジーよりも、**現状を正確に把握し、どう変えていくかの分析を通じた業務要求の洗い出し**です。そして、様々な資料を会社資産として管理していくことがPDCAサイクルを回していくには必要になります。



※BPM (Business Process Management) : 業務改善のPDCAを継続的に回し、ビジネスプロセスを進化させる手法

# STEP1 [現状把握] - 業務棚卸

STEP1

現状把握

STEP2

現状分析

STEP3

施策立案

まずは、業務棚卸を行います。

可視化の目的に合わせて『業務を洗い出す範囲』を決定します。その後、『分類を階層化』しながら業務を洗い出していくます。

大分類	中分類	小分類
<b>業務一覧表（サンプル）</b>		

No	LV1 (事業・支援機能)	LV2 (業務機能分類)	LV3 (業務プロセス機能)	LV4 (業務処理行程機能)	LV5 (業務処理行程機能)	処理 サイクル	詳細可視化の 優先順位
1	DXビジネス BPMソリューション	ライセンス販売	1. 新規	営業	直売	提案	随時
2				見積	直販／代販	見積発行 「見積作成依頼の受領」から 「見積書の送付」まで	随時
3				受注	直販／代販	受注受付	随時
4						受注計上	随時
5				...			
17			2. 更新	更新案内	直販／代販	更新対象洗い出し 「見積作成依頼の受領」から 「見積書の送付」まで	随時
18						更新案内	随時
21				...			随時
33							随時
34							随時
35	コンサルティング サービス提供	ライセンス販売	1. 可視化支援	営業		提案	随時
36				与信	新規顧客のみ	与信確認	随時
37				見積		見積発行	随時
38				受注		契約締結	随時
39						受注計上	随時
40				...			
41							随時
42				営業			随時
43				直販			随時
44							

大分類を小さな単位に分けて右方向へ洗い出していく

業務を洗い出す範囲

## 【棚卸のコツ】

棚卸では、業務を抜け漏れなく洗い出しが重要です。そのための第1歩として、カテゴリ(分類)の抜け漏れを防いでおくことがポイントとなります。分類(LV3まで)は企業のホームページで紹介しているサービス種類などを参考にすると分類しやすくなります。

また、棚卸後の詳細可視化(業務フロー作成)には、時間も労力もかかるため優先順位を設定することをおススメします。優先順位検討の元となる「処理サイクル」や「処理パターン」を棚卸のタイミングで洗い出しておくことで、効率的に現状把握を進められます。

# STEP1 [現状把握] – 詳細可視化

STEP1

現状把握

STEP2

現状分析

STEP3

施策立案

次に、業務の流れを可視化します。目的に合わせて、可視化する『粒度』と『要素』を選択して業務フローを作成します。

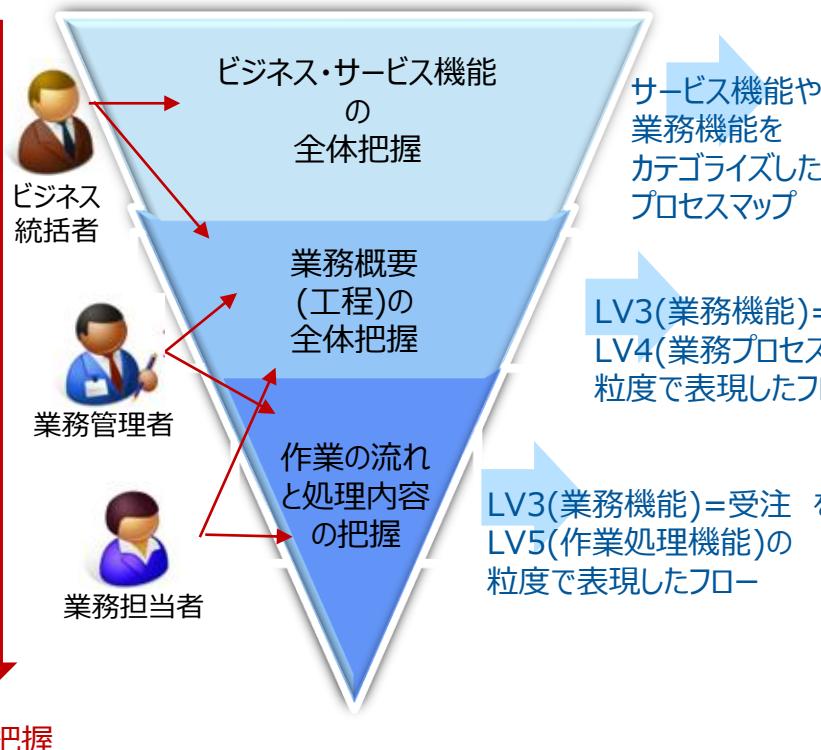
## 【粒度の選択方法】

「誰」が「どのくらいの広さ」と「どれくらいの細かさ」を把握したいのかによって、可視化の粒度を選択します。

## 【要素の表現方法】

可視化の粒度に合わせて、役割・使用システム・各作業のInput・Output(帳票・データ等)・処理サイクル・所要時間などを業務フロー上に表現します。

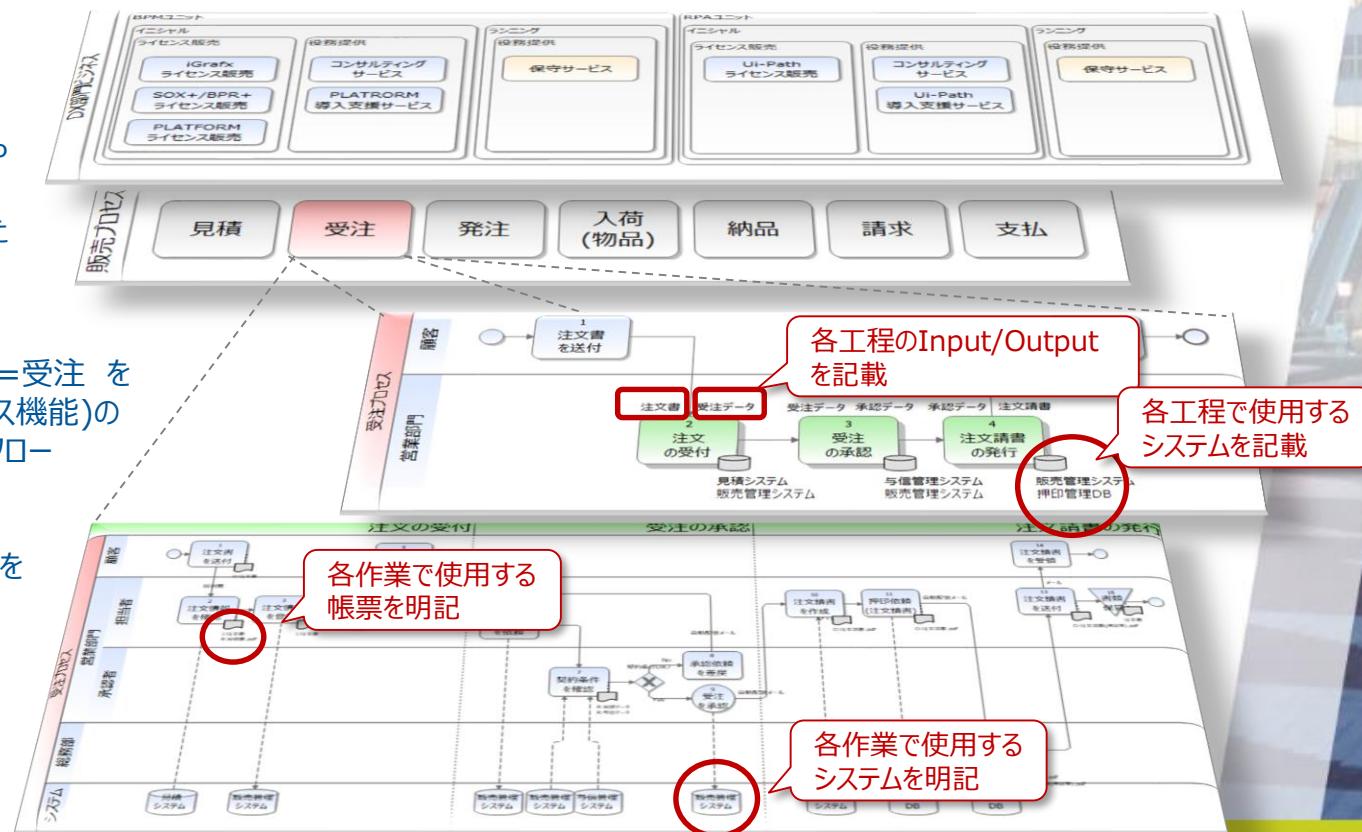
概要把握



サービス機能や業務機能をカテゴライズしたプロセスマップ

LV3(業務機能)=受注をLV4(業務プロセス機能)の粒度で表現したフロー

LV3(業務機能)=受注をLV5(作業処理機能)の粒度で表現したフロー



# STEP2 [現状分析]

STEP1

STEP2

STEP3

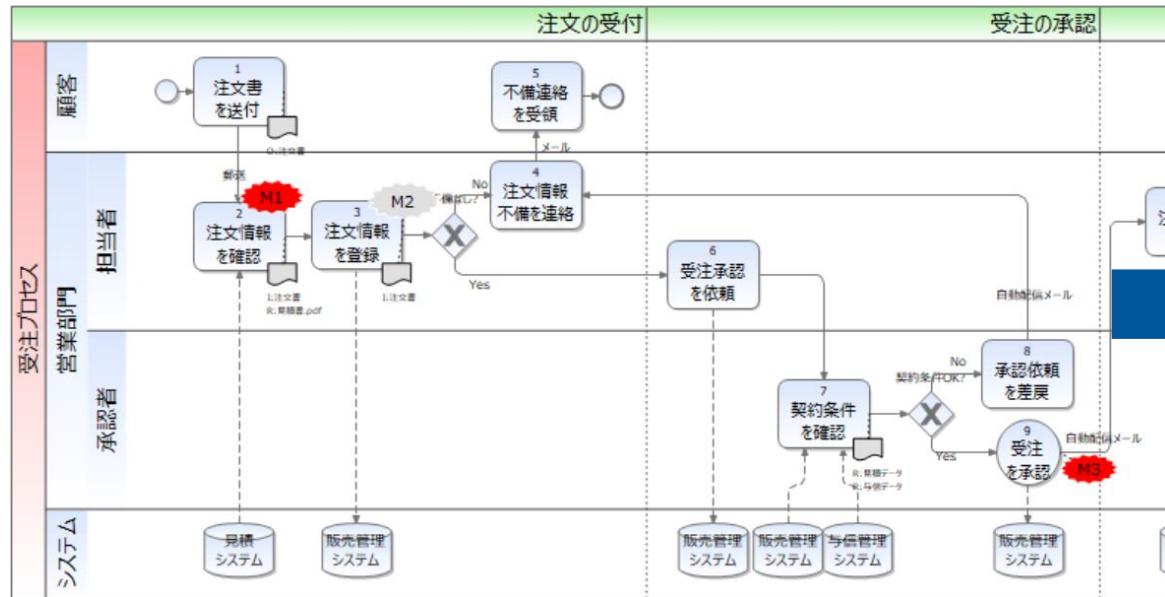
現状把握

現状分析

施策立案

詳細可視化の中で可視化された問題を整理します。「現状」と「るべき姿」を比較した時のGAPが『問題点』です。そのためヒアリング時に可視化された問題を、るべき姿とのGAPとなる表現で再設定します。

業務フロー



問題管理表

※一部抜粋

作業	問題	起案内容	問題の整理			
No	名称	問題No	業務上の問題	るべき姿	現象	直接原因
2	注文情報を確認	M1	・注文内容が見積情報と一致していない場合がある（全体の4割程度）。 ・その場合、お客様へ注文情報が間違っていることを連絡して、再度注文書を送付してもらっている（手戻り発生）。	・見積情報と注文情報が一致すること	注文間違い発生（全体の約4割）	お客様が注文情報を記載する際の誤記
9	受注を承認	M3	・承認者の承認が遅く困っている ・承認依頼の連絡がないためシステムへログインしないと承認依頼の有無が確認できない	・予定納期に遅延しないこと	【A】 【B】 ・納期遅延 ・納期遅延によるクレーム発生 ・承認者の承認が遅れること ・承認依頼を出した側が、依頼内容と納期を管理していないこと	・承認者の承認が遅れること ・承認依頼を出した側が、依頼内容と納期を管理していないこと

困りごとなどは、るべき姿を元に事象を深掘りして、問題点を再設定

## 【問題整理のコツ】

【A】「可視化された問題」の中には、担当者個人の困りごとや不満などが交ざっていたりする可能性があります。【B】そのため、『その困りごとや不満は、るべき姿にとってどのような弊害やリスクを持っているか』を深掘りして、「潜在的な現象」を問題点とする必要があります。

例：可視化された問題：承認が遅く困っている ⇒ 潜在的な現象：納期遅延が発生/納期遅延によるクレームが発生など

# STEP3 [施策立案] – 課題設定

STEP1  
現状把握

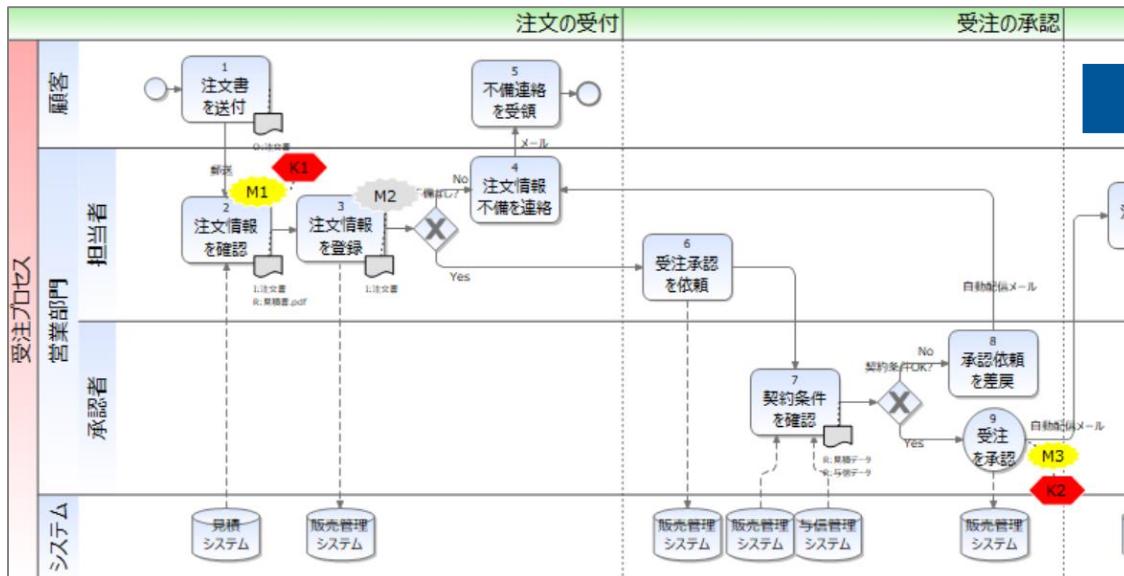
STEP2  
現状分析

STEP3  
施策立案

「整理された問題点」から「課題（取り組み）」を検討します。

“どの問題がどの課題に関連しているか”は、問題・課題マトリクス表にすると相関関係を管理できます。

業務フロー



問題・課題マトリクス表

※一部抜粋

問題	課題		問題内容
	図表ID	問題No	
	12345	K1	◆注文間違による品質向上
	12345	K2	◆納期遅延の解消
問題			【実施案1】システム化（承認依頼メールの自動配信） 【実施案2】プロセス変更 & 運用で回避（承認依頼者がメール送信）
作業No	作業名	問題No	問題内容
2	注文情報を確認	M1	■注文内容が見積情報と一致していない場合がある（全体の4割程度）。 ・その場合、お客様へ注文情報が間違っていることを連絡して、再度注文書を送付してもらっている（手戻り発生）。
3	注文情報を登録	M2	○
9	受注を承認	M4	■納期遅延・クレーム発生 ・承認者の承認が遅い

## 【課題設定のコツ】

課題(取り組み)は、『目的ベース（何を達成したいのか）』を表現することが重要です。『手段』で課題設定してしまうと方向性が限定的になり、それ以外の手段で目的を達成できるものがあった場合に、改善対象から漏れてしまう可能性があるからです。解決手段を提示する場合は、『実施案』として記載します。

例：手段ベースの課題：システム化による品質向上 ⇒ 目的ベースの課題：注文間違による品質向上

# STEP3 [施策立案] – 優先順位判断



課題（取り組み）に対する「改善可否の判断」及び「優先順位の設定」を行います。

[重要性]・[緊急性]・[費用]・[実現性] などで重み付けした情報を検討材料とします。

課題対応管理表

※一部抜粋

課題				対応検討									実施管理				結果												
業務名	課題No	ステータス	課題内容	実施案									重点化																
				対象範囲					改善実施案				懸念事項・リスク		期待効果		実施予定期	重要性	緊急性	費用	実現性	総合点数	対応可否結果	対応の優先順位	コメント				
受注プロセス	K1	検討中	◆注文間違防止による品質向上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							【実施案1】 プロセス変更 & システム連携 1.見積システムから注文書フォーマットを出力する 2.受注時に見積システムから 販売管理システムへ情報連携する 3.お客様へ注文書フォーマットを提供する 【実施案2】 プロセス変更 & 運用で回避 1.見積システムから注文書フォーマットへ 情報を転記する 2.お客様へ注文書フォーマットを提供する		<懸念事項> ・お客様から要望された『注文書フォーマット』を使用する際は適応不可		・追加作業の軽減 ・手戻り作業の軽減 ・受注情報の 入力作業の削減 (システム連携の場合)		今期中	***	***	***	***	***	対応可	2	暫定対応：案2 恒久対応：案1		
													【実施案1】システム化 承認者に承認依頼メールが自動配信される ・その際、予定納期を知らせる 【実施案2】運用で回避 ・承認依頼者が承認者へメールや電話にて 承認依頼したことを連絡する（予定納期も含め）		・クレーム数の減少 ・キャンセル数の減少		3ヶ月以内		***	***	***	***	***	対応可	1	実施案1で対応			

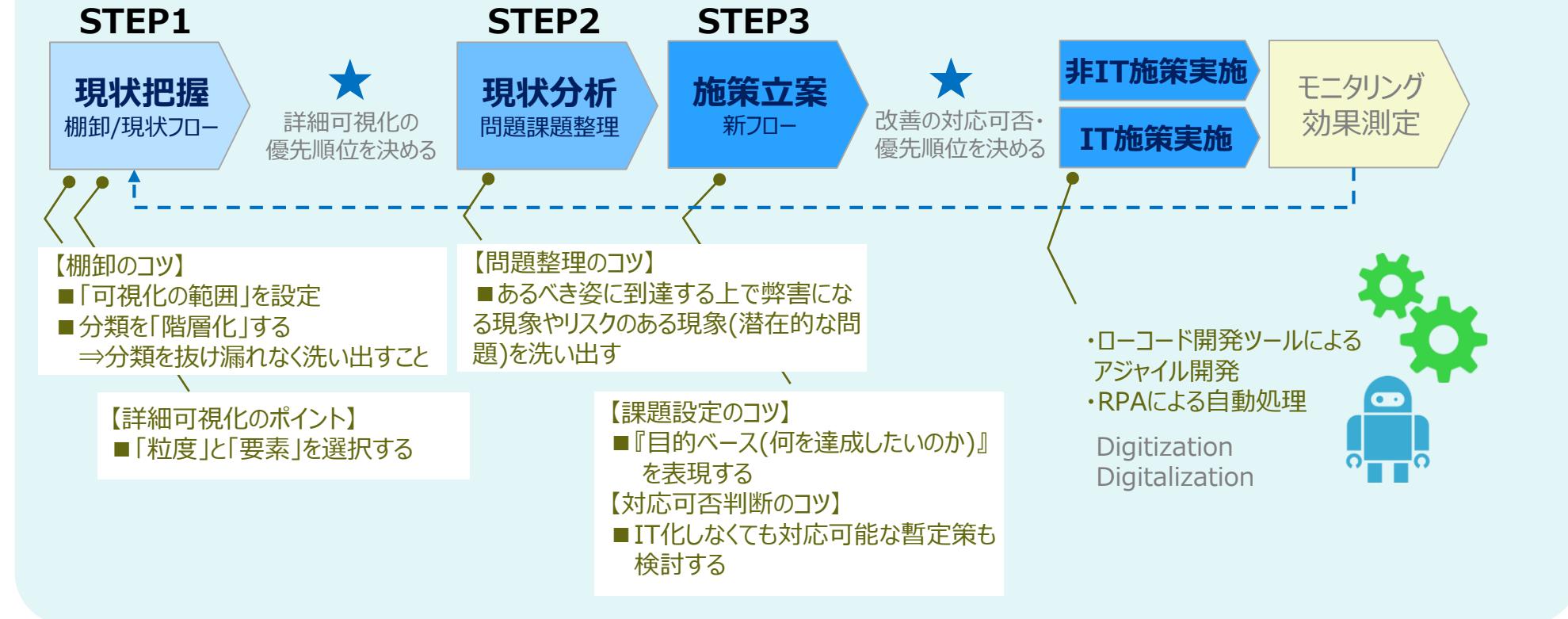
## 【対応可否判断のコツ】

解決手段がIT化の場合、時間とコスト面の影響により、優先順位が下がる可能性があります。その際は、暫定対応と恒久対応を分け、出来ること(IT化しなくても暫定的に解決する対応策)を見出すことで、対応可能な範囲が広がります。そのため、要求された解決策だけではなく、様々な解決策を検討することをおススメします。

# ここまでまとめ

本ステップにより、この先のシステム化やプロセス変更をより効率的に進めていただけると思いますので、業務改革を実施する際に是非、参考にしてみてください。

上流工程作業の「現状把握・分析」の善し悪しが、プロジェクトの成否を分ける



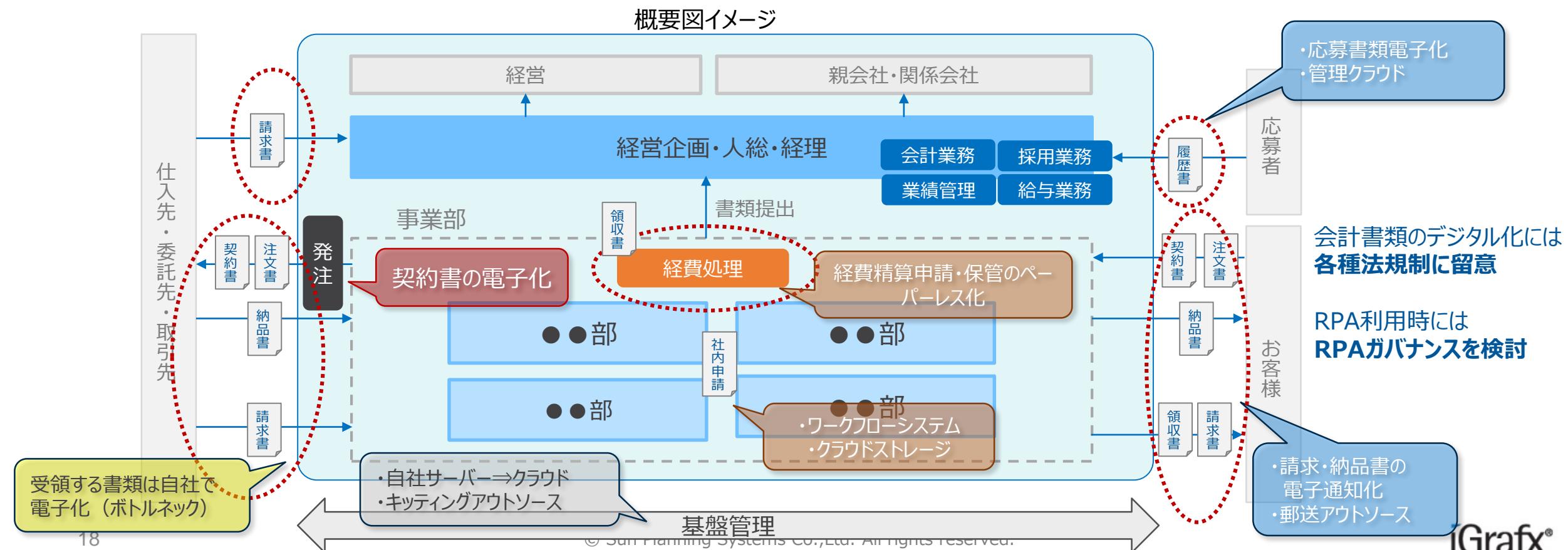
# プロセスマップの活用（デジタルシフトへ向けた改善例）

ウィズコロナ時代の今、社員の健康被害リスクを低減するためにテレワークを促進することが企業の責任と言えます。

テレワーク実現を阻害する大きな要因は物理的な「紙」の作業です。

まずは、全社的に俯瞰して大枠を整理し、着手すべきスコープの優先順位を付けていきましょう。

ボリュームが多いのは?  
着手しやすさは?



# まとめ～ニューノーマル時代を乗り切る業務プロセスの可視化からの改善

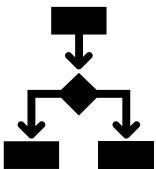
## 継続的な改善サイクルが重要

- ・トップダウン（経営視点）とボトムアップ（現場視点）が必要
- ・企業/組織の方向性と擦り合せする



## 業務改善は3つのステップで着実に進める

- ・現状把握では業務の棚卸と階層化が重要
- ・問題を整理し、その問題の要因を見つけ出す
- ・課題設定は手段ではなく、目的ベースで設定する
- ・短中長期的な視点で改善の優先順位付けをする



## プロセスマップの活用

- ・ニューノーマル時代にはIT最大活用が必要不可欠
- ・大枠を捉え、優先的に着手すべきスコープを絞る



ご聴講ありがとうございました

---

株式会社サン・プランニング・システムズ

東京都中央区新川1-21-2 茅場町タワー12F

bpm\_sales@sunplanning.co.jp  
<https://igrafx.info/product/>

# 弊社サービス紹介



iGrafx®

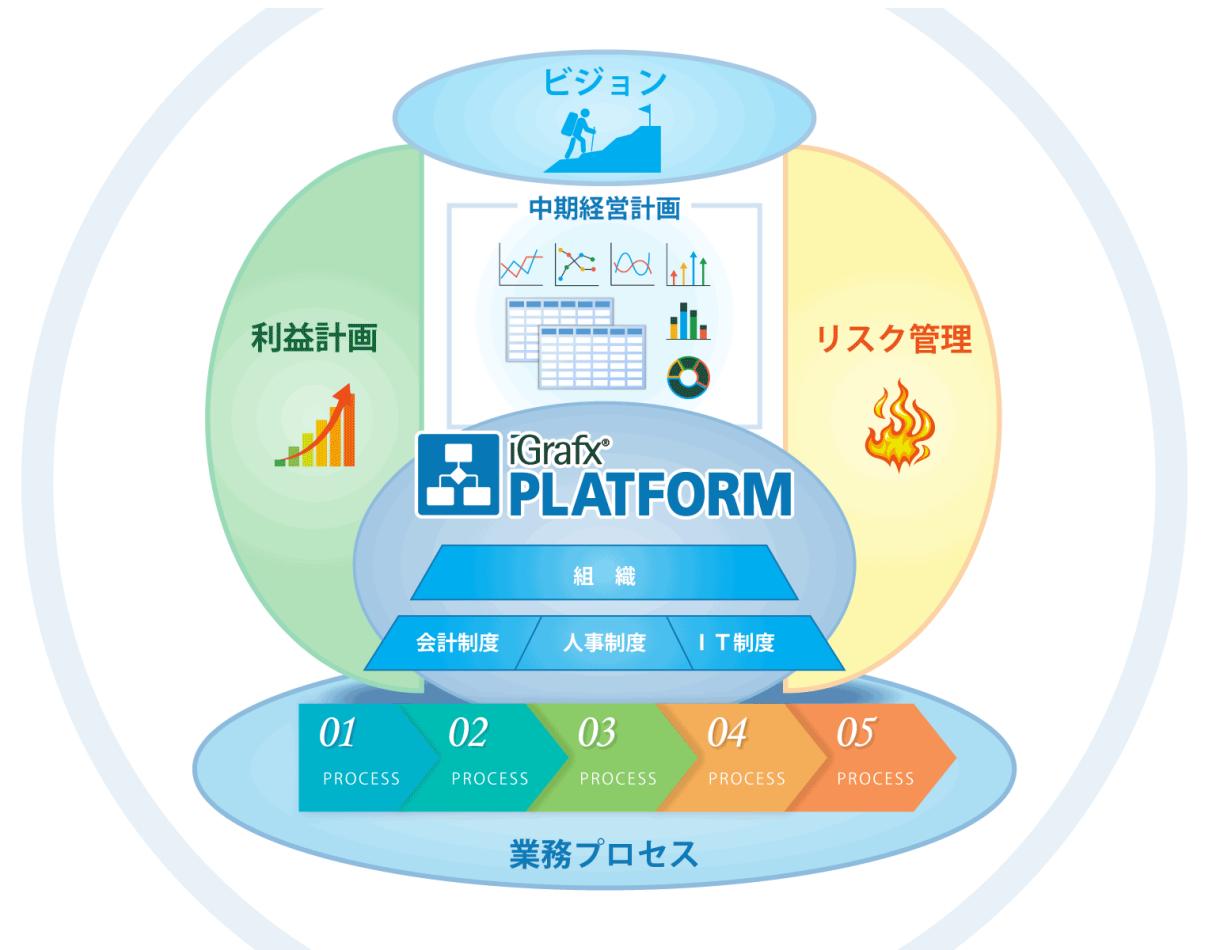
# デジタルトランスフォーメーション

iGrafx®

アイグラフィックスとは

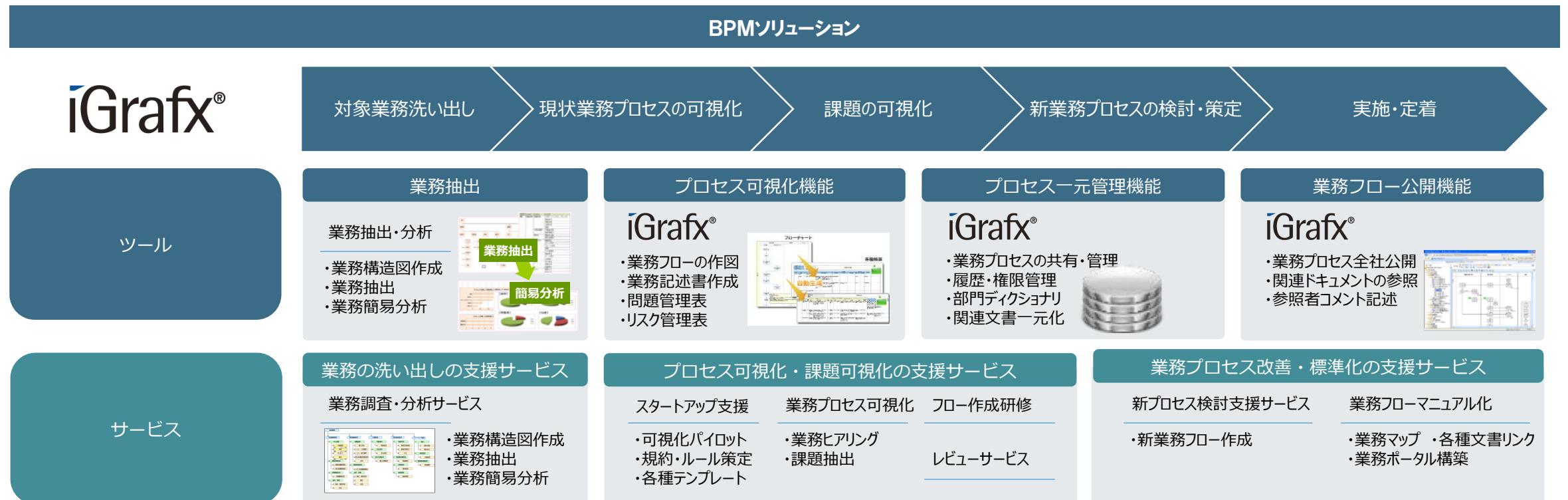
経営と現場をつなぐ  
プロセス管理プラットフォーム

BPMソリューション



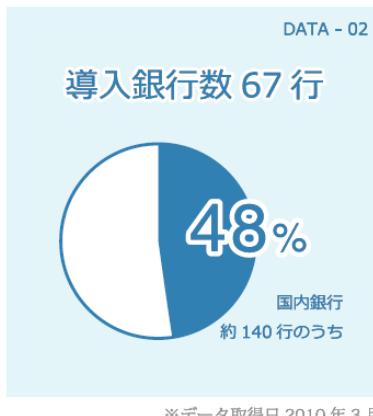
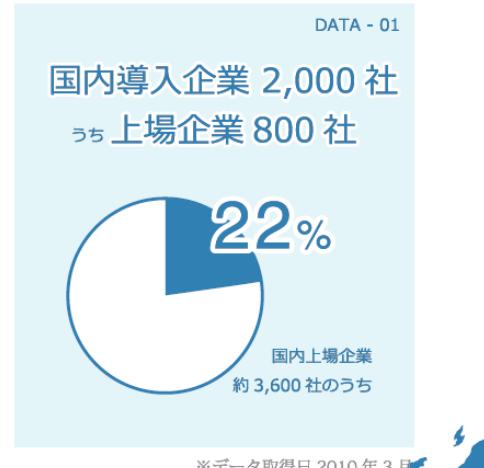
# デジタルトランスフォーメーション

ツール(iGrafx<sup>®</sup>)とサービスを融合させた、SPS独自の可視化・改善メソッドです。  
お客様ご自身が改善のPDCAを回せるように、伴走型のご支援をご提供しております。



# デジタルトランスフォーメーション

## iGrafx 国内導入実績



## iGrafx 海外導入実績



iGrafx®

アイグラフィックス

# デジタルトランスフォーメーション

業種・業界を問わず、大変多くのお客様にご利用頂いております。

BPMソリューション



みずほ銀行



株式会社ジェーシービー



株式会社 良品計画



福岡市



JA山口(JA周南)



富士フィルムビジネスエキスパート株式会社



リコー 株式会社(リコービジネスエキスパート)



株式会社 東芝



東京東信用金庫



株式会社 ロイヤルホテル



横浜国立大学



北里大学病院  
Kitasato University Hospital

北里大学東病院

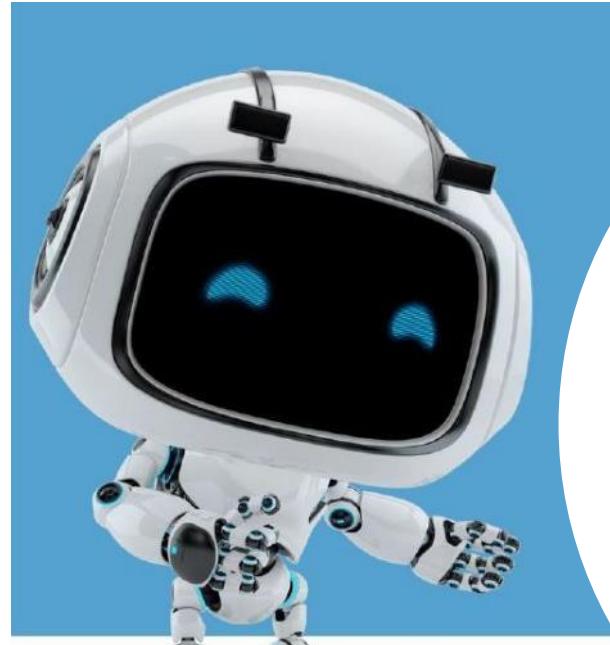
※敬称略 iGrafxの導入を公にしているユーザー様です

# デジタルトランスフォーメーション

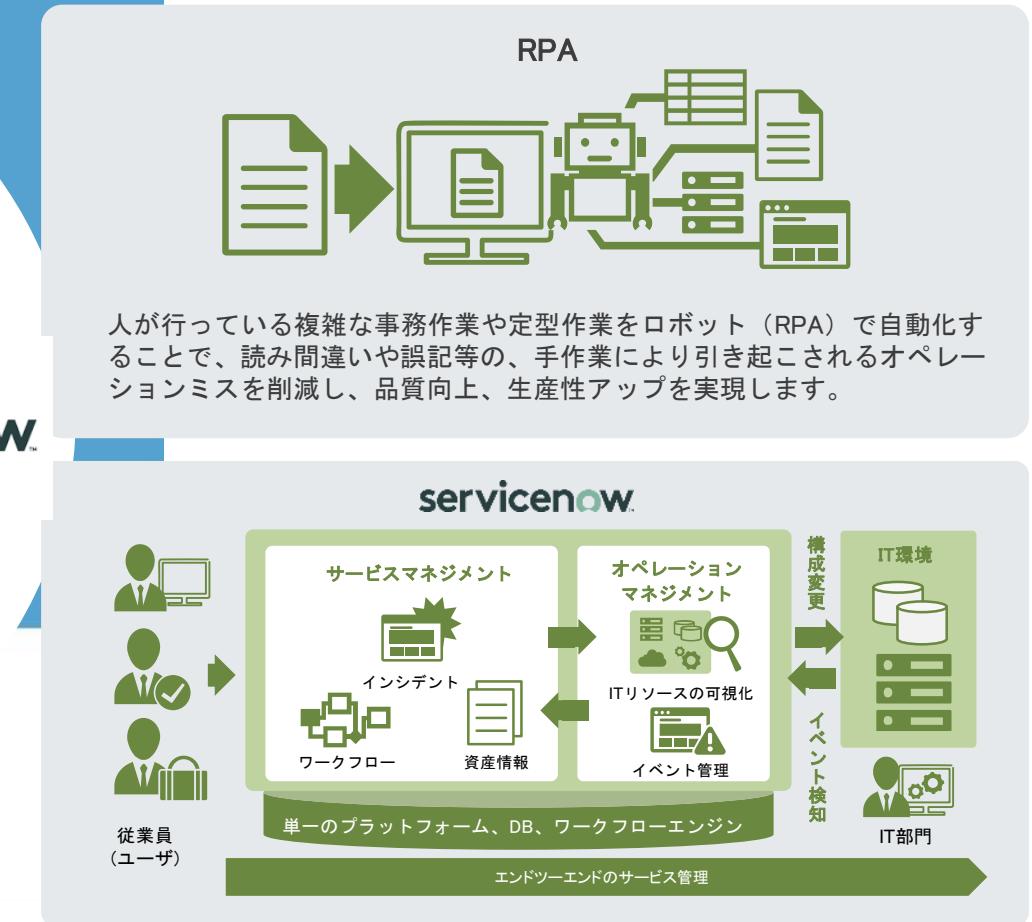
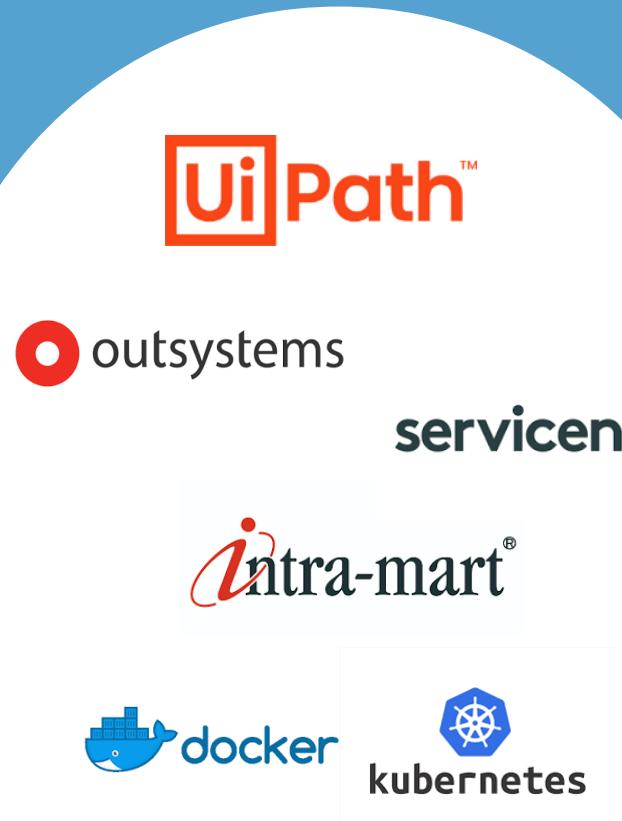
お客様名	目的
みずほ銀行	<ul style="list-style-type: none"><li>人員最適化</li><li>業務マニュアル整備</li><li>J-SOX対応</li></ul>
東京東信用金庫	<ul style="list-style-type: none"><li>J-SOX対応</li><li>業務マニュアル</li></ul>
ジェーシービー	<ul style="list-style-type: none"><li>基幹システム刷新に伴う業務の棚卸</li><li>業務改善・要件定義</li></ul>
オリエント コーポレーション	<ul style="list-style-type: none"><li>J-SOX対応</li><li>個人情報保護対応</li><li>事務量分析(コスト削減)</li><li>業務マニュアル整備</li></ul>
富士フィルムビジネスエキスパート リコーエキスパート	<ul style="list-style-type: none"><li>コスト分析</li><li>業務のFIT &amp; GAP</li><li>業務マニュアル整備</li></ul>
東芝	<ul style="list-style-type: none"><li>シックスシグマ</li></ul>
北里大学病院	<ul style="list-style-type: none"><li>新病棟開業における業務の見直し および 新業務設計</li></ul>

# デジタルトランスフォーメーション

## 業務自動化

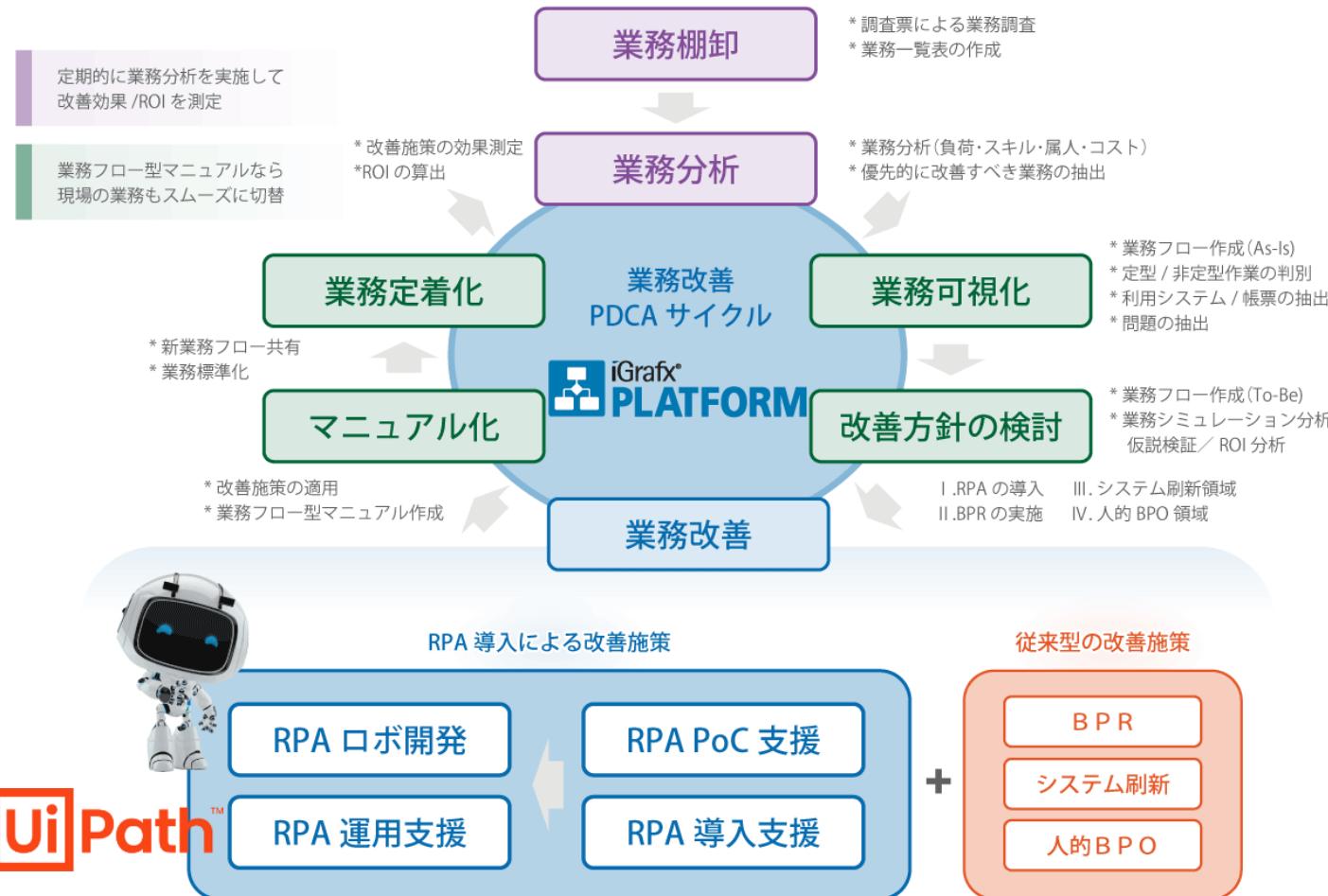


**UiPath™ Partner**  
GOLD



# デジタルトランスフォーメーション

## RPAソリューション/RPA付加価値ソリューション



## ポイント

**業務可視化、PDCAサイクルに準拠した業務改善ご提案、RPA導入支援サービスをご提供**

# デジタルトランスフォーメーション

RPAソリューション/RPA付加価値ソリューション

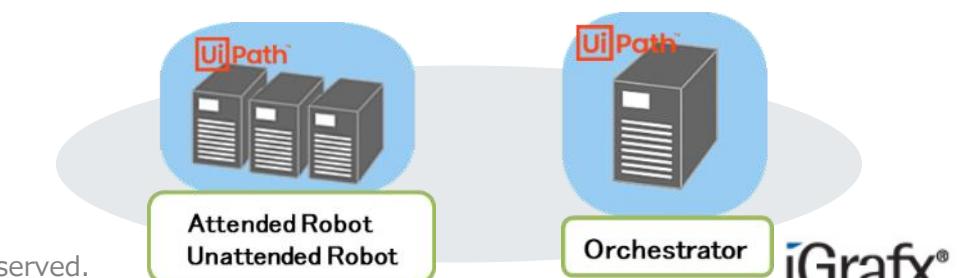
ユーザアイパスオーケストレータ

## UiPath Orchestrator 運用支援ソリューション

UiPath Orchestratorの機能を補完し  
RPA運用を効率化・コスト削減を実現



API連携



# 株式会社サン・プランニング・システムズ

東京都中央区新川1-21-2 茅場町タワー12F

bpm\_sales@sunplanning.co.jp  
<https://igrafx.info/product/>