

事業戦略を実現するための方法論と実践

～事業戦略から業務，情報システム要件まで一貫して具体化～

中村 一夫（株式会社日立コンサルティング）

概要 現在の延長線上に企業の未来はないと考える経営者は多い。そのため事業戦略を立案しその実現に向け、業務改革に取り組む企業も非常に多い。しかし、事業戦略実現の成功率は決して高くないのが現実である。本論文では、事業戦略の実現にフォーカスを当て、事業戦略を実現するための業務、情報システムの要件を明確化するプロジェクトで検討を進める上での阻害要因と解決策、解決策にそった方法論、および方法論を活用した実施事例について述べる。事業全体の構造が理解できる程度の粒度の業務での検討と、利益創出を管理する方法の組み込みが重要であることを示す。

1. はじめに

企業を取り巻く環境の変化は激しく、企業は環境に対応するための事業戦略を明確化し、実現することが求められている。事業戦略を実現するためには、事業を構成する業務、および業務を支援する情報システムを改革することが必要となる。そのため事業戦略の実現については、多くの関係者の中からプロジェクトチームを結成して検討することが多い。しかし、事業戦略を実現するためのプロジェクトを開始したにもかかわらず、プロジェクトが途中で頓挫したり、また、プロジェクトが完了したとしても事業戦略の実現には至らない経験を持つ企業は非常に多い。87%の企業が業務改革に取り組んでいるが、当初の目標が達成できたプロジェクトは全体の30%に過ぎないとの調査結果も報告されている[1]。

事業戦略実現に向けて業務と情報システムを改革するには、考慮すべきことが広い範囲に及ぶため、段階を踏んだ検討が必要である。この検討を抜けや漏れなく効率的に進めるには、検討の手順を示す方法論が有効である。事業戦略を立案するための方法論[2,3]や個別業務、情報システムの要件定義をする方法論[4]が多数存在する。しかし、事業戦略の立案から、実現のための業務、情報システムの要件定義まで一貫している方法論は見あたらない。

本論文では、事業戦略を実現するための方法論と、その成功した実施事例について述べる。第2章で事業戦略実現のための取組みの問題とその解決方針、第3章、第

4章で解決方針に沿った解決策である方法論、第5章で方法論を活用した実施事例と効果について述べる。

2. 事業戦略実現の取組みの問題と解決方針

コンサルタントという職業柄、事業戦略実現の取組みについての相談を受け、顧客のプロジェクトの取組み内容を分析することが多くある。これまでの経験では、図1の左側に示すように、事業戦略を実現するために、営業、調達、会計などの複数の個別業務チームを作って業務責任者、業務担当者に検討させる取組みをしている企業が多い。しかし、この取組みの場合は以下の問題が発生することが多い。

**業務改革プロジェクトの
成功率は 30%**

- ①業務責任者、業務担当者は、自身の担当する業務には精通しているが、事業全体の理解が十分ではないため、事業戦略が示す意味を一意かつ具体的にイメージすることができない。その結果、検討の方向性が定まらず迷走し、プロジェクトが途中で挫折する。
- ②事業戦略は複数の業務が連携することではじめて実現できるにも関わらず、はじめから複数のチームに分かれることで、自部門に閉じた個別最適化志向の検討となる。また、他チームとは異なる方向性で検討し、チーム間の不整合が発生する。
- ③個別業務チームに参画するメンバは業務運用の責任を担っている人材であるため、業務の確実な運用、利便性追求の関心が強く、事業戦略実現に対する意識が欠けることがある。その結果、業務、情報システムは動いても、事業戦略は実現されない事態が生じる。

これらの問題の発生は、自身の関与する業務のみに熟知したメンバからなる複数の個別業務チームに分け、本来複数の業務の連携によって実現すべき事業戦略を、分断した状態で検討させて具体化をしようとすることに大きな要因がある。しかし、一般的な製造業では、最小単位の業務は1,000を超える数となり、チームに分けないで分析・設計することは現実的には無理である。

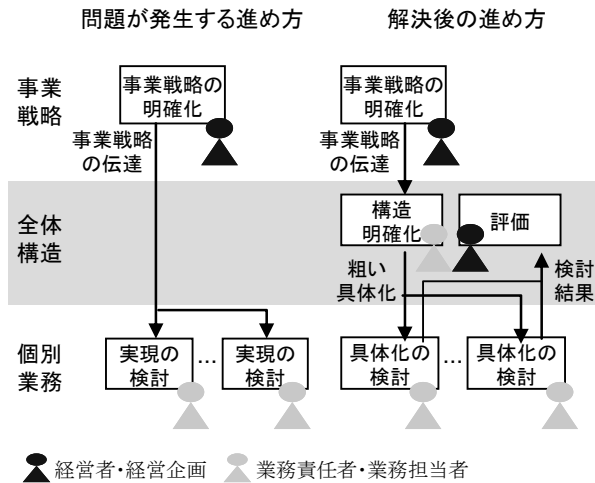


図1. プロジェクトの進め方の問題と解決

そこで、問題を解決するため、図1の右側に示すように、事業戦略と個別業務の中間となるレベル（全体構造レベルと呼ぶ。詳細は3.1節）で検討を行うようにする。全体構造レベルでは、業務を最小単位まで落とさず、検討メンバが事業全体を対象として検討可能な粒度で捉える。この全体構造レベルの検討は、前述の①～③の問題を解決するため、次を考慮する必要がある。

- (a) ③を解決するために、改革志向メンバと運用志向メンバ双方の混成チームを編成する。これにより事業戦略の実現と新しい業務の運用の2つの視点で新しい業務を検討できる。
- (b) ①を解決するために、事業を構成する業務の適切な粒度での抽出、抽出された業務の内容と業務間の情報連携の整理、および業務が創出する価値の明確化を実施する。これにより検討メンバに事業に対する基礎知識を獲得させた上で、事業戦略が示す意味を共通の理解とすることが可能となり、検討のぶれを防止できる。
- (c) ②を解決するために、各個別業務の検討課題と、新しい役割分担や情報連携方法を明確化する。これにより複数の業務にまたがる事業戦略の実現を複数チームに分かれて検討することを可能にする。複数チームで

**事業戦略， 個別業務の中間，
全体構造レベルで議論**

検討した結果は、全体構造レベルにフィードバックし、全体構造レベルで再度、整合性をチェックすることで全体整合性を維持するとともに、事業戦略実現の達成度合いを評価する。

- (a)～(c)に加えて、事業戦略の実現を確保し、より実現の達成度をあげるため、解決方針として次の観点も必要となる。
 - (d) 事業戦略を実現するための業務間の情報連携に加えて、利益を創出するカネの流れ（コストや売上の発生状況を把握し利益を管理するプロセス）に着眼し、利益創出の管理方法を分析・設計する。
- 以上(a)～(d)の解決方針にそった方法論を、第3章と第4章で説明する。

3. 全体構造レベルの位置付け

本章では、事業戦略を実現する方法論全体の中で、全体構造レベルがどのように位置付けられるかについて説明する。方法論全体として、日立では、事業戦略の明確化と事業戦略を実現するための新しい業務を分析・設計し、情報システムの要件を明確化する手順を定義したHIPLAN (Hitachi Integrated Planning Procedure for Information Systems)を開発し、活用している。HIPLANは1989年に生まれ、20年以上も活用され、1,000案件を超える実績を持つ技法であり[5]、現在も様々な応用を生み出し、成長を続けている。HIPLANは以下の3つの方法論から成り立っている。

- ・事業戦略を明確化する方法論（事業戦略レベル）
- ・事業戦略を実現する新しい全体構造を明確化する方法論（全体構造レベル）
- ・事業戦略を実現する詳細な業務と情報システムの要件を明確化する方法論（個別業務レベル）

この3つのレベルにおける全体構造レベルの位置付けとして、全体構造レベルを対象とする業務の粒度、全体

の検討の流れの中での全体構造レベルの検討の流れ、レベル間での検討の連続性を確保する成果物、の3点について、順に説明する。なおHIPLANでは、業務を、

インプット情報を受け取り処理をしてアウトプットを返す機能と捉える方法論となっており、以降、機能として捉えた業務を業務機能と表現する。

3.1 対象とする業務の粒度

まず、全体構造レベルでは、どの程度の粒度の業務を

扱うのであろうか。HIPLAN では、業務機能を図2に示すように階層化して整理する。例えば製造業の場合、研究、設計、調達、製造、物流、販売、保守などの業務機能が存在する。その中から調達を例にとると、調達計画／管理、調達活動に詳細化できる。さらに調達活動は、部品発注、受入・検収などの業務機能に詳細化でき、最終的には情報システムの機能に紐付けることができる。

これらの業務機能を、事業、大分類機能、中分類機能、小分類機能、実務機能、実務作業と呼ぶ6つの階層で整理する。各階層は、図2の階層定義の項目に示すように定義される。例えば、大分類機能は「事業を動かす基本要素機能」である。この6つの階層を明確にした上で、3つのレベルにおいて検討する。

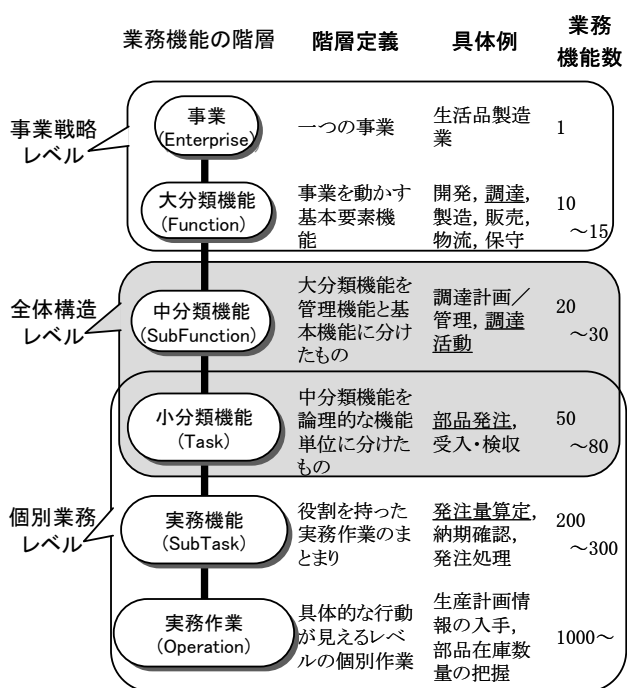


図2. 事業戦略実現を検討する3つのレベル

①戦略レベル

事業を1つまたは数個の機能として設定し、ビジネスで連携する企業（仕入先、協力会社、銀行など）との役割分担や情報連携方法の新しい姿を検討する。事業、大分類機能の階層で検討を進める。

②全体構造レベル

事業内部の業務全体を検討対象にして個々の業務機能、およびその情報連携の新しい姿を検討する。経験上、検討対象とする業務機能は40~50程度が、参画する検討メンバの頭に全体像がイメージできる適切な数である。そのため中分類機能の階層を中心とし、一部特に事業戦略の実現に重要な業務を小分類機能の階層で検討を進める。

③個別業務レベル

業務、情報システムの要件を明確にするために必要な業務機能の単位とする。そのため小分類機能から検討を開始し、実務機能、実務作業の階層に詳細化していき、最終的には情報システムの機能の要件を明確化する検討を進める。

以上により、全体構造レベルでは、個別業務レベルほど詳細化しない適切な粒度で、検討できる。このレベルの業務を抽出する例を、第4章で説明する。

3.2 検討の流れ

次に、全体構造レベルの検討は、どのような場合に、どのような手順で進めるのだろうか。HIPLAN では、基本的には上位のレベルから順に検討を進めるが、全てのプロジェクトにおいて3つのレベルの検討が必要なわけではない。検討の内容に応じたレベルを選択することが重要であり、プロジェクト開始前に必要なレベルを確認し、取組みや体制を決定する。

例えば、事業が提供する価値自体を見直す（製品のみ販売からサービスとセットで販売する）ような事業全体の業務にかかわる場合は、事業戦略レベルから検討する必要がある。営業業務の効率化を目指すなど業務改善を目標にする場合は、個別業務レベルのみを検討すればよい。全体構造レベルから開始する例を、第5章で述べる。

各レベルで検討を進めるステップは、図3に示すように大きく分析フェーズと設計フェーズに分かれる。分析フェーズ、設計フェーズは、3つのレベルで3回繰り返して行く。それらの検討手順は多少のアレンジはあるが、3つのレベルでほぼ共通に活用される。

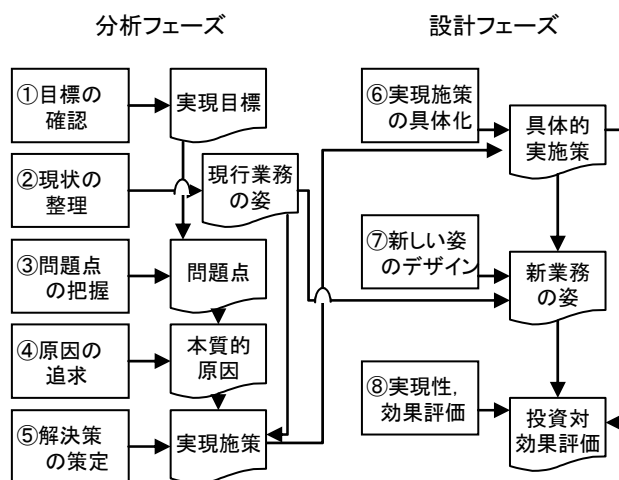


図3. レベル共通の検討手順

分析フェーズでは、事業戦略の実現を阻害する問題点、

解決策となる実現施策を明確化する。検討手順は図3の左側に示すように、①目標の確認、②現状の整理、③問題点の把握、④原因の追求、⑤解決策の策定、となる。

設計フェーズでは、分析フェーズで設定した問題点や解決策を受けて、業務機能と情報システムが連携しながら事業を担っていく新しい姿を明確化する。検討手順は図3の右側に示すように、⑥実現施策の具体化、⑦新しい姿のデザイン、⑧実現性、効果評価、となる。

3.3 レベル間の連続性の確保

3 番目に全体構造レベルは、事業戦略レベルからどのような情報を受け取って始まり、個別業務レベルへどのような情報を伝えるのであろうか。HIPLAN では、分析フェーズ、設計フェーズ双方で、各レベルでの検討結果が、次のレベルの検討の出発点となる。

分析フェーズの連続性を確保するには、図4の左側に示すように、マクロな事業戦略から、ミクロな個別業務の実現施策、情報システムの要件にブレイクダウンする。下位のレベルの実現施策を検討するときには、その実現施策の実現で1つ上位の実現施策が実現できるかを確認する。十分に達成できるかを評価し、必要な実現施策の抜けや漏れがあれば補完する。また、下位の実現施策が実現困難である場合、1つ上位の実現施策に立ち返って見直しを実施することで、分析フェーズの連続性を維持する。

**改革志向、運用志向の
混成チームで検討**

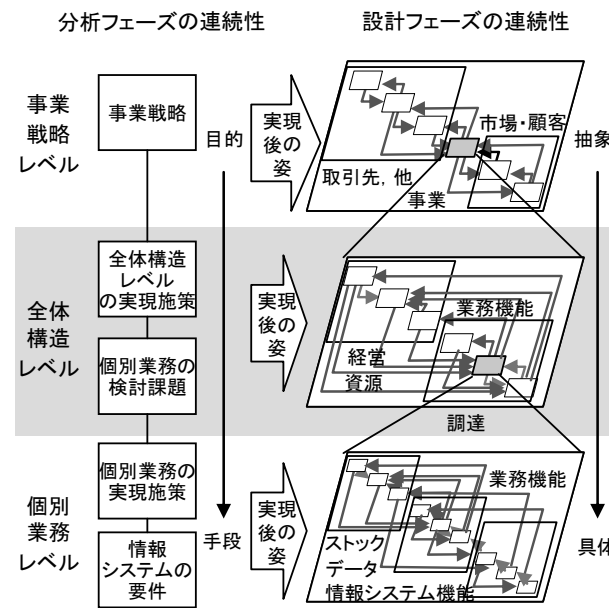


図4. 分析フェーズと設計フェーズの連続性

次に、設計フェーズの連続性を確保するには、図4の

右側に示すように、1つの機能として捉えた事業から、図2で示す業務機能の階層に従い、詳細な運用が把握できる実務作業までブレイクダウンする。これらは全て上位の階層の機能を分解したものが下位の機能になるように階層化する。業務機能の情報連携は、DFD(Data Flow Diagram)で表現するが、下位のDFDを変更したときには、上位のDFDへの影響を評価し、上位のDFDの見直しを実施する。上位のDFDを見直した結果、全体整合性を確保するために下位の別の業務機能の変更が必要になることがある。その場合は分析フェーズに立ち戻り、必要な検討を実施する。

以上のように、全体構造レベルは、戦略レベルと個別業務レベルをつなぐ役割を持ち、分析フェーズでは、事業戦略を個別業務レベルで検討可能な課題に具体化する。設計フェーズでは、事業が外部の企業や組織と連携することを示すDFDを、チームに分けて検討できるように中分類と一部小分類の階層の機能のDFDに具体化する。

4. 全体構造レベルの方法論

本章では、全体構造レベルの進め方を説明する。第2章(a)~(d)の解決方針にそって、検討の体制、検討メンバーが事業全体を共通の理解とするための検討方法、および検討の流れについて述べる。

4.1 全体構造レベルの検討体制

解決方針(a)により、全体構造レベルの検討体制は、経営層、経営企画などの改革志向メンバー、および業務を熟知した業務責任者、業務担当者などの運用志向メンバーの混成チームで構成し、改革と運用の2つの視点で検討を実施する。

業務責任者、業務担当者は全体構造レベルの検討が完了した後は、個別業務チームのリーダーとしての役割を担うことが望ましく、リーダーを担える人材が参画することが必要である。混成チームで検討することにより改革志向のメンバーは、業務内容を理解し、運用についてのイメージが理解できるようになる。運用志向のメンバーは改革が事業に与える影響を理解し、改革視点を強化することができる。

4.2 全体構造レベルの検討方法

解決方針(b), (c), (d)により、事業全体を全体構造レベルの検討メンバーに共通の理解とさせるためには、どの

ような内容を検討すべきであろうか。事業活動は、それぞれの業務機能が活動することで付加価値を創出し、業務機能同士が情報連携することで付加価値が積み重なり、最後に顧客に価値を提供することで利益を生み出している。事業を理解するためには、第3章で述べた適切な粒度の事業を構成する業務機能、抽出した業務機能の情報連携、利益創出の管理方法の3点を明確にすることが必要となる。

以降、上記3点の検討方法について、輸配送サービスを提供するA社を想定事例として説明する。A社が提供する輸配送サービスは、取引する顧客と契約を取り交わして繰り返し提供する輸配送サービスと、都度の飛込みの注文に対応して提供する輸配送サービスの2種類がある。活用する車両は、自社便（A社が保有する車両）と備車便（協力会社が保有する車両）の2種類がある。

4.2.1 事業を構成する業務機能

まず、解決方針(b)により、事業を構成する業務機能を適切な粒度で抜けや漏れなく抽出するには、どうすればよいであろうか。事業活動は、必ず存在価値として外部に対し価値（製品、サービスなど）を提供している。その価値を生み出すことを目的とする活動をライン系業務と呼ぶ。一方、事業活動を遂行するためには経営資源を活用する必要があり、その経営資源を適切に管理し、供給する業務が存在する。その業務をスタッフ系業務と呼ぶ。

ライン系業務とスタッフ系業務を網羅的に抽出するために図5のフレームワークを活用する。横軸に図2の業務機能の階層に示す大分類機能を設定する。縦軸は、まずライン系業務とスタッフ系業務に大きく分ける。ライン系業務は、大分類を管理活動、基本活動によって分類することで中分類とする。小分類は方針設定、期間実行計画、準備、処理などのキーを使って抽出する。スタッフ系業務は、経営資源の分類として市場、取引先、環境などの外部実體、主対象（顧客に提供する価値およびその価値を構成する要素）、モノ、ヒト、カネなどの経営資源をキーとして大分類を抽出する。類似している経営資源、例えば、営業拠点と配送拠点などをまとめて中分類とする。一般的な製造業を例とした場合、図2の業務機能数の項目に示したように、大分類機能が10~15、中分類機能で20~30、小分類機能で50~80程度となるが、全体構造レベルの検討では、中分類機能、小

分類機能から40~50程度になるように機能を抽出する。

スタッフ系 (経営資源)	外部実體	協力運送会社 燃料供給会社 他資材調達先 金融機関 協力会社	顧客(注文主) 納入先 荷主	
	主対象	輸配送サービス	契約 主対象	スタッフ系 中分類
	モノ	配送拠点(駐車場, 荷捌き場) 車両(自社車両, 備車車両)	営業拠点 モノ	スタッフ系 大分類
	ヒト	運送組織 運送担当者	営業組織 営業担当者 ヒト	
	カネ	運送外注費 買掛金 直接労務費, 間接労務費 直接経費, 管理費	売上高 売掛金 販売管理費 カネ	
		運送	営業	...
ライン系	管理活動	輸配送計画管理 見積 輸配送計画管理 配車 配車	営業計画管理 見積処理 営業	ライン系 大分類
	基本活動	積載 運送 納品確認 運送	受注活動 契約処理 問合せ対応	

ライン系中分類 ライン系小分類

図5. 業務機能抽出のフレームワーク

図5は、A社の業務機能を抽出した例である。A社はシンプルな事業であるため、ライン系業務として、大分類機能である営業、中分類機能である運送、小分類機能である輸配送計画管理、配車の4つを抽出している。

4.2.2 業務機能の情報連携

次に、解決方針(b), (c)による業務機能の情報連携は、どのように整理するのであるか。業務機能は他の業務機能からインプットを受け取り、何らかの処理し、アウトプットを生み出して他の業務機能に伝達する。伝達された情報はそれを受け取る業務機能のインプットとなり、業務機能が連携していく。業務機能間を流れる情報は、図6のA社の例で示すようにDFDのフレームワークを使って整理する。

図6は左上から右下まで斜めに、図5のフレームワークを使って抽出した業務機能、外部実體、および経営資源を軸として設定する。A社の例では、軸が、協力会社、主対象、モノ、ヒト、カネ、輸配送計画管理、運送、配車、営業、荷主の10個と少ないが、一般的には、全体構造レベルのDFDの軸は40~50程度とすることが多い。各軸は、図6の下部の凡例に示すように、左右の情報を

**検討メンバが
事業を共通に理解して
戦略を具体化**

協力会社				備車費支 払請求	見積依頼 運送契約 輸配送報告		運送指示		荷物受領 情報
	主対象				備車契約			顧客契約	
		モノ		設備投資 車両標準 原価					
			ヒト		採用計画	労働 実績			
請求書 支払	顧客契約 備車契約	保守, 維 持費 減価償却	残業 情報	カネ	投資依頼	運送 経費	備車コスト 配車実績	売上	支払
見積内容 輸配送依頼			採用 実績	投資結果	輸配送 計画管理		配車実績 運送結果	見積依頼 予想物量	輸配送依 頼
						運送	運送指示		荷物受領 情報
運送結果	顧客契約 備車契約	車両情報 車両標準 原価	ドライバ 情報	車両損益	輸配送指示	運送 結果	配車		
					見積内容 業績実績			営業	引合い 受注契約
納品情報				請求	輸配送報告	納品 情報		提案 見積情報	荷主

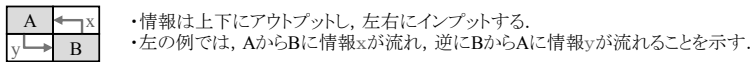


図 6. 業務機能の情報連携を示す DFD

インプットとして受け取り, 上下の情報をアウトプットとして伝達する。例えば配車は, 輸配送計画管理から輸配送指示を受け取り, 運送に運送指示を伝達する。

業務機能の情報連携を理解することにより, 業務機能が創出する価値, さらに業務機能の間の利害関係を把握することができる。これらは事業の本質を捉えるために重要な項目となる。業務機能が創出する価値は, 業務機能のインプット情報とアウトプット情報の差により把握することができる。例えば, 配車は輸配送指示, 車両情報, 車両標準原価, 顧客契約, 備車契約, 車両損益などをインプットとして, 運送指示, 配車実績などをアウトプットしている。これから配車は, 輸配送指示から荷物内容と行き先を把握し, 車両原価, 契約内容から, 契約を遵守する中で車両損益を高くするように車両と荷物を組み合わせるといふ価値を創出することを把握できる。

業務機能の価値を明確にすることで業務機能間のコンフリクト(利害衝突), トレードオフ(二律背反)などの利害関係を把握することができる[6]。コンフリクトの例として, 製造業では一般に製品の品質を高めると製造コストが高くなるため, 高い品質水準を維持することを価値とする品質管理部門と, 低コストでの生産を価値とする生産部門には, 利害の衝突関係がある。トレードオフの例として, 新規顧客開拓を担当する営業は, 新規顧客獲得が価値であるため, 試作品に製造設備を使いたい。既存顧客を担当する営業は, 売上を上げるために受注した製品に製造設備を使いたい。両者は, 経営資源である製造設備を取り合う関係であることが把握できる。

業務機能間の利害関係は, 業務改革を検討する時に議論の中心とすべき点であり, 業務機能の情報連携を明確化する作業の中で共通の理解としておくべき重要な項目である。

4.2.3 利益創出の管理方法

解決方針(d)による利益創出の管理方法として, コストや売上の発生のみかたを把握して管理する仕組みを, どのようにして具体化するのであろうか。業務機能は価値を創出するために, ヒト, モノ, カネなどの経営資源を活用し, それはコストとなる。一部の業務機能は, 売上を発生する。企業は利益創出が使命であるため, コスト, 売上の発生状況を把握し利益を管理する業務を持つ。事業戦略は, 利益向上を目的に含むことが一般的であり, 事業戦略の実現によりコスト, 売上の発生のみかたや管理方法に変化が起こる。そのためコスト, 売上の発生のみかたや利益の管理方法も, 共通の理解とし, 新しい業務に組み込む必要がある。

コスト, 売上の発生のみかたを把握する準備として, 事業全体のコスト, 売上の構造を図7のフレームワークを使って明確化する。図7は, A社のコスト, 売上の構造を明確化した例である。例えば, 自社便輸送のコスト要素は, 車両減価償却費, ドライバ人件費および運送経費(燃料, 通行料金, 整備費用など)であること, また, 売上の集計単位として契約別, 飛込注文別, 荷主別があることを示す。

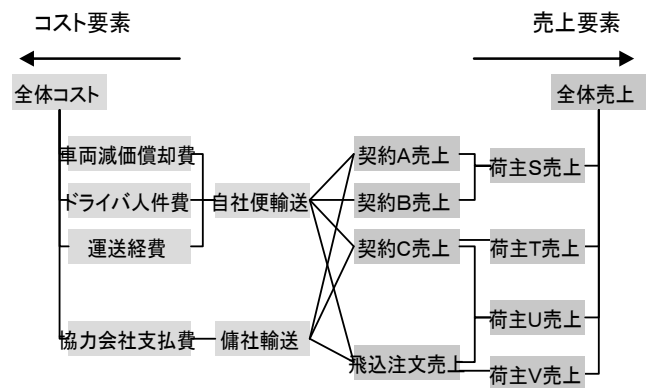


図 7. コスト, 売上の構造

コスト, 売上の構造を明確化した後に, 図8に示すフレームワークを使い, コスト, 売上, 利益に関する責任業務と管理サイクル, 利益創出を管理する方法を明確化

する。横軸は、図5で抽出した業務機能を設定する。図8に示すA社の例では、運送、配車、輸配送計画管理、営業を設定している。A社はシンプルな事業であるため中分類機能や小分類機能を設定しているが、一般的にはライン系業務の大分類機能で検討し、必要に応じて詳細化することが多い。縦軸は、管理サイクルとして、小日程（日次）、中日程（週/月次）、大日程（4半期/期次）などを設定する。

図7で明確化したコスト、売上の構造からピックアップしたコスト要素、売上の集計単位に対して、その責任を持つ業務機能と管理サイクルを決めて、図8のフレームワークにプロットする。プロットしたコスト要素、利益の集計単位の中から、利益創出を統制できる管理ポイントを設定する。

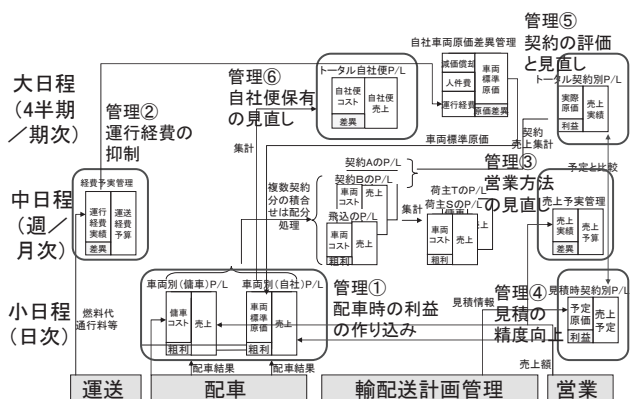


図8. 利益創出の管理方法

A社の例では6つの管理ポイントを設定している。例えば、図8の「管理① 配車時の利益の作り込み」は、配車による車両損益を配車業務の管理責任とし、日次で実施することを示す。配車業務では、車両別損益を見ながら荷物と車両を組合せて利益を作り込む活動を実施し、これにより利益の創出を管理する。

4.3 全体構造レベルの検討の流れ

全体構造レベルの検討手順は、基本的には図3で示した各レベル共通の検討手順を活用する。特徴的なことは、4.2節で述べた業務機能、業務機能の情報連携、利益創出の管理方法を活用することである。

分析フェーズで問題点、解決策を検討する場合も、どの業務機能の問題か、どの業務連携の問題か、どのコスト、売上に影響し、利益管理の方法がどのように変化するかを、検討メンバ全員が同じイメージを持ちながら進

める。

全体構造レベルでの検討の結果、業務戦略を実現する新しい業務機能、業務機能の情報連携、コスト、売上の構造および利益創出の管理方法が明確になり、これらが、個別業務レベルの検討の出発点となる。

解決方針(c)による個別業務レベルでの検討開始後のフィードバックでは、個別業務レベルの検討で他業務機能と連携する情報に変更が発生する場合、全体構造レベルの視点での検討に立ち戻る必要がある。多くのチームに分かれて検討をする大規模プロジェクトでは、仕様統括チームを別途用意するケースも増えている。さらに、事業戦略の実現にも影響が出る場合は、全体構造レベルの検討で個別業務チームの検討結果を受け取り、事業戦略実現の視点で評価し、必要であれば個別業務チームに再検討を依頼する。

5. 実施事例

本論文で取り上げた方法論の実施事例として建材製造業B社の戦略実現の取組みを述べる。

5.1 方法論適用前のB社の取組み

B社は、事業戦略の一部である、「顧客のニーズ確認から正式受注までの期間短縮」と「製造コスト削減」の実現を目指して、設計業務支援システムを構築しようとしていた。

B社は顧客から建材に対するニーズを受けて、ニーズを満たす製品仕様を設計し、顧客と合意を取って正式な注文を受け正式受注としている。製品仕様を顧客と検討する業務は、設計部門の責任となっていた。そのため、

設計部門に閉じて、「設計の生産性向上」「設計ナレッジの設計部門内での共有化による設計リードタイムの短縮」を課題として設定し検討を進めていた。別途

製造部門では、「製造コストの大幅な削減」を課題とした検討を進めていた。しかし、B社だけでは1年を経過しても結論を出すことができず、コンサルタントを参画させることになった。B社は同時期に、上記以外の事業戦略にも取り組んでいたが、本論文では、上記の範囲にフォーカスする。

5.2 方法論適用による検討

コンサルタント参画後、まず、体制と取組みの方法の見直しを実施した。体制は、「顧客のニーズ確認から正

**業務運用、利益創出
の両面で新しい業務を明確化**

式受注までの期間短縮」「製造コストの大幅な削減」の2つの実現課題にかかわる業務の業務管理者、業務担当者の参画が必須であると判断し、営業、設計、製造部門が参画するチーム体制に見直した。また、事業戦略の明確化にかかわった経営企画部門にも参画を要請した。取組みの方法は、複数業務の連携により実現する実現課題であることから、検討のレベルを個別業務レベルから全体構造レベルにレベルアップさせた。

全体構造レベルの方法論に従って、3.2節の(以下、同様)②現状の整理で、現状の業務機能、業務機能の情報連携、コスト、売上の構造および利益創出の管理方法について、4.2節で述べたフレームワークで整理し、検討メンバーの共通の理解とした。現行業務の姿を、図9の上部にDFDで示す。なお、図9のDFDは図6のDFDとフレームワークは若干異なるが、同様の内容を示している。

続いて、③問題点の把握、④原因の追求を実施し、本質的原因を以下のように明確化した。

- ・経営資源である製品仕様情報や技術情報が管理されておらず、設計者の属人的情報となっていること
- ・設計部門が製品仕様を設計するとき、製造部門と価格や納期について何度も打合せをしていることが、期間がかかる要因になっていること
- ・設計部門は設計した製品の損益の責任を持っておらず、与えられたリソースと経費で設計業務を遂行しているため、共通部品を活用する意識が低いこと

ここで、現状、顧客ニーズの確認から製品仕様の合意まで、約2週間を要していたこと等も共通の理解となり、①目標の確認で設定した実現目標を改めて見直し、「顧客への納品リードタイム半減」と「製造コスト1割削減」に具体化した。

⑤解決策の策定では、業務を以下の方針で変更することとした。

- ・製品仕様の設定まで顧客との交渉は全て、営業部門が実施する。(基準を超える仕様の場合は従来通り設計部門が対応する。これを個別設計と呼ぶ。)
- ・営業がマニュアルに従って顧客のニーズを確認し、確認結果を選択式で明確化することで、製品仕様、価格、および納期を把握できる設計方法とする。
- ・営業部門が設計できるように、設計部門は、設計手順をマニュアル化し、製造部門は、製品仕様別の標準製造原価、標準納期を明確化する。
- ・マニュアルを活用した設計方法では、自動的に標準部品を使うようにする。

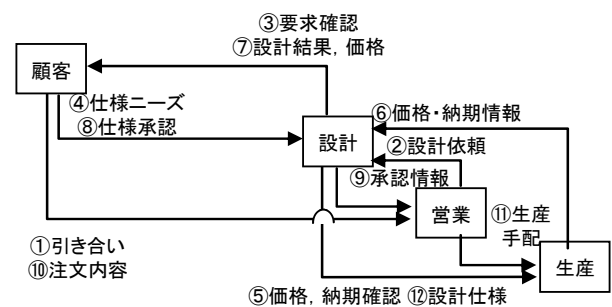
これらの方針により、⑥実現策の具体化を実施し、⑦新しい姿のデザインにおいて、新業務の姿として、図9

の下部のDFDを設計した。新しい利益創出の管理方法として、以下の2点を追加した。

- ・営業部門で実施する仕様決定率を指標とし、その指標は設計部門の責任とする。そのために設計部門では個別設計となる顧客ニーズのマニュアル化を推進する。
- ・個別設計品の損益を指標とし、設計部門の責任とする。そのために個別設計でも極力共通部品を使用するなど、製造コストを意識した設計を実施する。

その後、個別業務レベルでの検討を行い、新業務を支える情報システムとして、事業全体で共有する製品仕様管理システムと設計ナレッジシステムの要件定義を行った。以上の活動を6ヶ月をかけて実施した。

業務機能の情報連携(改革前)



業務機能の情報連携(改革後)

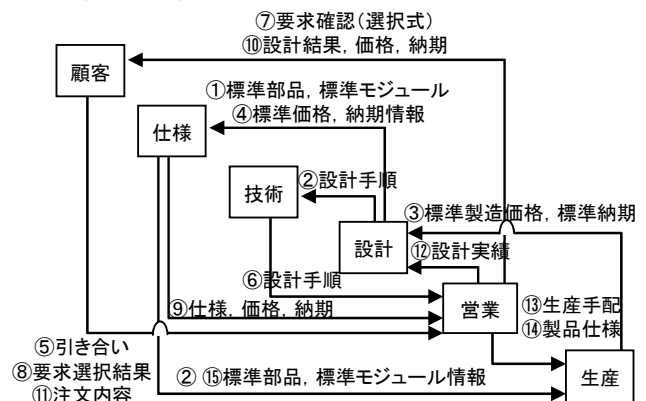


図9. B社事業の全体構造レベルの変化

5.3 方法論適用による成果

方法論を適用して検討した結果、B社は事業戦略を実現することができた。「顧客のニーズ確認から正式受注までの期間短縮」に対しては、営業部門で設計可能な設計手順がマニュアル化されたことで、営業部門のみでの仕様決定率は70%程度となった。営業部門のみで仕様が決定的な場合は、顧客と接する回数は大半が1~2回、期間はほぼ1週間以内と大幅に短縮され、目標を達成することができた。この結果、顧客満足度が大幅に向上した。「製造コストの大幅な削減」に対しても、標準部品でない個別部品を使用する割合をほぼ半減することがで

き、製造コスト低減に寄与することができた。

新しい利益創出の管理方法を設定したことにより、以前の設計部門は、製品仕様を明確化し設計図面を作成することが価値であったのに対して、改革後は、営業、製造が活用できかつ製造コストを下げる製品仕様の設計ナレッジを作成することが価値となり、設計部門の役割が大きく変化した。このことが設計部門の意識改革につながり、製品仕様のナレッジ整備を加速させることができた。製品仕様のナレッジが蓄積された結果、設計部門は顧客との交渉にかけていた工数が更に削減され、現在は顧客に提案できる新しい製品仕様を開発する工数を増加している。

5.4 考察

B社の取組みでは、コンサルタントが参画し全体構造レベルの方法論を適用することで、事業戦略を実現できた。コンサルタントが入る前は、B社内部で1年近く検討を進めていたにもかかわらず、経験の異なる検討メンバーが様々な意見を言い合うだけで期間が過ぎ、結論を導くことができていなかった。コンサルタント参画後は、方法論に従い、事業全体の業務機能の情報連携、利益創出の管理方法についての共通の理解を深めた。そのことにより、全員が業務や情報に同じイメージを持つことができ、ぶれがない検討が円滑に実施できた。その結果、半年で事業戦略の実現のための業務と情報システムの要件定義を全て終えることができた。方法論が有効に働いたことが大きな要因の1つである。

新しい利益創出の管理方法設定により、設計部門の価値が、製造コストを下げる製品仕様をナレッジ化することに変化し、製造部門の価値である、低コストでの製造と利害を一致できた。このことが「製造コストの大幅な削減」に大きく寄与した。

情報システムに関しても当初の設計業務支援システムの計画が、見直しの結果、事業全体で共有する製品仕様管理システムと設計ナレッジシステムに変わった。後者のシステムの方が、より事業戦略の実現にとって有効と判断された結果である。

6. おわりに

以上、本論文では、事業戦略を実現するための方法論と、その実施事例について述べた。

本方法論は、昨今ニーズの高い事業統合、業務統合後の新しい業務および情報システムを検討するときにも有効である。統合を検討する場合は、統合前の複数事業に対してそれぞれの業務機能、業務機能の情報連携、コ

スト、売上の構造、利益創出の管理方法を明確化することで、それぞれの事業内容の差異を明確化する。差異が明確になれば、その差異が出ている背景や要因を明確化し、統合後の業務機能、業務機能の情報連携、利益創出の管理方法を検討していくことができる。

謝辞 HIPLANを開発し、また、指導いただいた諸先輩方に感謝すると共に、論文のご指導をいただいたメンタの大場みち子博士、事務局の方々に深謝申し上げる。

参考文献

- 1) 吉田勝: 読者参加企画第2弾 IT導入・失敗の理由, 日経ものづくり, 2005年3月号, 日経BP社, pp.38-39 (2005).
- 2) 株式会社アトラスコンサルティング: 図解と事例でわかる事業戦略実践ブック, 日本実業出版社(2008).
- 3) 遠藤功, 鬼頭孝幸, 山邊圭介, 朝来野晃茂: 事業戦略のレシピ, 日本能率協会マネジメントセンター(2008).
- 4) 経済産業省: EA(Enterprise Architecture)ポータル http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/ea/index.html(2006).
- 5) 玉樹正人, 小松原英里子, 佐々木茂: ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)実践の考え方と支援技術—HIPLANにおけるBPR支援の取組み—, 日立評論, Vol.77, No.5, pp. 339-344 (1995).
- 6) 光國光七郎, 柴田英寿: 価値創造企業を支える情報システム改革, 日立評論, Vol.82, No.5, pp. 51-54 (2000).

中村 一夫 (非会員)

E-mail: k.nakamura@hitachiconsulting.co.jp

1989年日立情報システムズ入社後, 1997年日立製作所に転籍, 2006年日立コンサルティングに転籍し, 現在に至る. 一貫して, 製造/流通/サービス業の経営テーマを実現する改革構想立案, 改革後の業務およびIT要件明確化, システムの効果確認までのフェーズを領域としたコンサルティングを実施.

投稿受付: 2010年6月15日

採録決定: 2010年8月2日

メンタ: 大場 みち子 (公立はこだて未来大学)