

## 15-A-2

### BPM をベースにした会社統合での 新業務プロセス設計の適用<sup>1</sup>

#### 1. 概要

弊社は 2013 年 4 月より三菱商事 RtM ジャパン株式会社としてビジネスを行っている。三菱商事 RtM ジャパンは旧三菱商事ユニメタルズ株式会社（以下 UMET と表記）と三菱商事株式会社の金属グループから会社分割された金属資源トレーディング事業部門を統合し、設立された会社である。本編では、2012 年 7 月から 8 ヶ月の短期間で遂行された上記の新会社設立に関する統合の準備として、新会社の業務プロセスを BPM<sup>2</sup>の考え方を適用して設計・構築し、無事稼働するに至るまでの取り組みについて紹介する。

#### 2. 会社統合にともなう新規業務プロセス設計

##### 2.1. 背景（短期間での会社統合）

三菱商事は 2012 年 12 月 21 日に「シンガポールにおける金属資源トレーディング子会社の新規設立と金属資源トレーディング事業の会社分割（吸収分割）による三菱商事ユニメタルズへの承継に関するお知らせ」とのニュースリリースを行っている。

##### <ニュースリリース概要>

これまで金属資源トレーディング事業は三菱商事本社を中心としたグローバルネットワーク体制のもと進めてきたが、2013 年 4 月 1 日よりシンガポールに本社機能を有する事業子会社 Mitsubishi Corporation RtM International Pte. Ltd.（三菱商事 100%子会社、以下 RtM 本社と表記）を設立し、RtM 本社が世界市場を視野にいたした事業戦略立案の中心となつて、中国・インドを中心としたアジアマーケットを初めとする世界の成長市場の取り込みを進めることとした。

また、国内では 2013 年 4 月 1 日付にて三菱商事本社で行っている金属資源トレーディング事業について、非鉄金属を主要取扱い品目としている専門商社の UMET へ承継する会社分割（吸収分割）を行い、併せて社名を三菱商事 RtM ジャパン株式会社へと変更を行う。

---

<sup>1</sup> 事例提供: 三菱商事 RtM ジャパン株式会社 大三川 越朗 氏

<sup>2</sup> Business Process Management



図 15-A-2-1 会社分割（吸収分割）による新会社設立

なお、社名に付された RtM は“Resource to Market”の略称であり、「金属資源を需要家に結びつける」機能をより付加価値の高いものへと昇華させていくことを通じて、中長期的にわたる持続的成長を実現していくとの意味を有している。

本事例の対象は先述のニュースリリース後段の国内での事業体制の変更に係る活動であり、統合後の会社組織は図 15-A-2-2 の様になった。

## 組織全体像

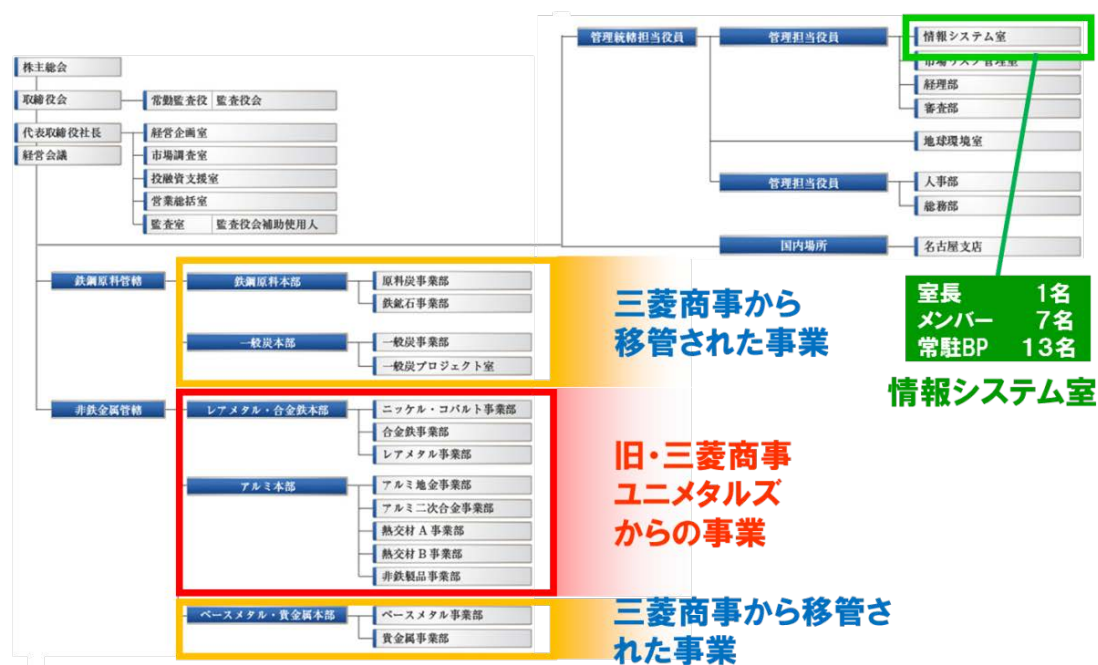


図 15-A-2-2 統合後の会社組織

## 2.2. 取り組み経緯

### (1) 新業務プロセスの設計は大規模かつ短期間

UMET は、それまでも三菱商事の非鉄部門の子会社を統合した経験があるが、過去に統合した規模は社員数で 20～30 名であり、1 年程度の準備期間をもって行ってきた。しかし、今回は 8 ヶ月という準備期間のなかで三菱商事から約 150 名の出向者を受け入れ、さらに、業務移管される営業取引についてもスキームが複数存在するという状況だった。多くの関係者はこのような状況で、UMET のシステムインフラ環境下で三菱商事から業務移管される営業取引を継続・遂行できるように、新業務プロセスを設計し稼働させることは極めて困難であると感じていた。

### (2) 関係者の不安

特に、三菱商事のある営業部局では、受渡や通関、決済などの業務で複数の社内外組織との連携し、いくつもの情報システムを使うことによって業務が構成されていた為、どのように UMET 側で受入れ態勢を整え、営業取引の継続性を確保・実現するのかという点について強い不安が聞かれた。

先述の通り、UMET の情報システム室は 2010 年 4 月にアルミ地金を中心に取引を行う三菱商事軽金属販売株式会社の吸収合併を行った経験はあったが、この際は前年度の 1 年をかけ準備を行うことができ、統合する人数も 30 人弱と、本ケースとは統合規模も比べ物にならず、不安解消の材料にはならなかった。

一方、UMET の各管理部局（経理部、審査部、市場リスク管理室、監査室など）も同様に、三菱商事から受入れる業務の内容をいち早く確認しておきたいとの意識が強かった。

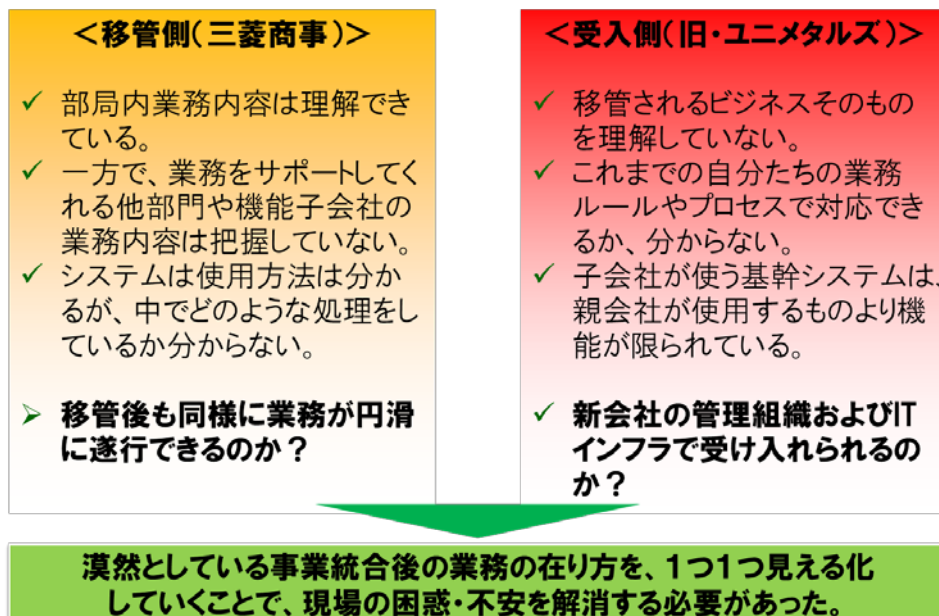


図 15-A-2-3 関係者の不安

## (3) 検討の体制

移管される業務プロセスの検討にはどの部局が取り纏めを担当するのが適当かとの議論をする十分な時間もない中、情報システム室が中心となり推進すると手を挙げ、関係者の合意を得た。

UMET では数年前から、ユーザーである社員から情報システムの改善や再構築の要望が寄せられた場合、すぐにシステムの議論に入るのではなく、まずは業務プロセス全体の可視化を行い、どこにどのような問題がありその原因が何かを確認するよう徹底していた。個別の問題に対し、その解決を情報システム室に求められた場合であっても本当にそれが適切な解決策であるのか検証・確認した上でシステムの改善や新規開発に着手している。これは、情報システム室側としても以前の吸収合併で移管を受けたシステムに関して受入・運用保守は行っているものの、それらのシステムが支える業務プロセスやビジネスの実態を理解しきれていなかったことが背景にある。

また、ユーザーである営業部局側も部局内関係者全員が業務プロセスを同様に理解しているわけではなく、理解に基づいた問題点の把握や原因の確認といった検証が不十分なまま、とりあえず問題点の解決を情報システムの改善や再構築に求めることもあり、業務プロセスを部局内関係者全員が再確認することの重要性を実感していた。

今回、三菱商事から移管される業務プロセスの可視化にあたっては過去に社内の業務プロセス可視化を担当した経験のあるビジネスパートナーの協力を仰ぐことにした。これにより、この作業に必要となる情報のインタビューや BPM の手法の業務プロセスフロー表記に慣れたメンバーを確保できたことは、その後の活動効率を高めるために大変有効であった。

- 本プロジェクトでは、情報システム室(RtM-J)を中心にビジネスパートナー2社が協業して推進した。また、旧MC原局やMCFJ、経理部(RtM-J)など多くのユーザーにも参画、協力いただいた。

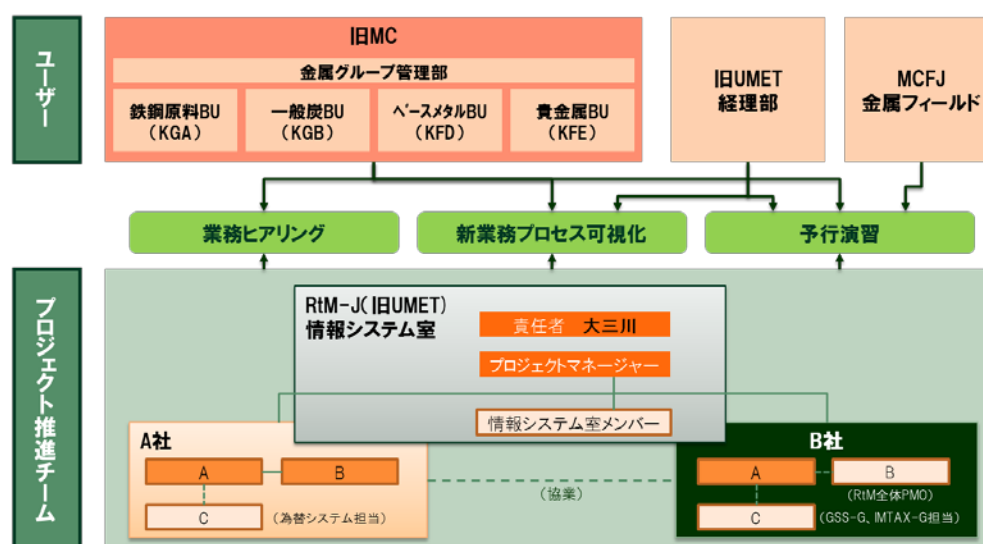


図 15-A-2-4 業務プロセス可視化作業体制図

※MC：三菱商事株式会社、MC 原局：三菱商事から移管される各部局 MCFJ：三菱商事フィナンシャルサービス株式会社

### 3. 適用手法

#### 3.1. BPM (Business Process Management)

BPM とは、企業の全社的な業務の流れ（ビジネスプロセス）を把握・分析し、経営目標に従って PDCA サイクルで継続的に改善・最適化していくことであり、特に、情報システムを用いてそのような業務プロセスの管理・改善を行うことである。

BPM を通して、ビジネス環境の変化に対して業務を継続し、改善策を立案・実行するためには、業務の適切な「可視化」「モデリング」「シミュレーション」が必要である。

今回のケースに沿った、「可視化」「モデリング」「シミュレーション」の概要は以下の通りである。

##### (1) 可視化

業務の可視化にあたっては移管対象業務内容記述書と業務プロセスチャートを作成した。これにより、関係者が共通認識を持った上で課題の洗い出しを行うことができ、三菱商事と UMET の両関係者が参画する分科会で具体的な対策を検討することとなった。

##### (2) モデリング

新会社で業務を遂行する為に必要な社内規程を含むルールの見直し、組織体制、新プロセスを設計し、既存為替システムの改善や貿易手続き支援システムの構築など情報システム環境の整備を行った。

##### (3) シミュレーション

新会社の組織体制、新業務プロセスを想定したテストシナリオを用意し、情報システムのテスト環境を用い、関係部局の担当者が統合直前に新業務体制での予行演習を実施した。

**ビジネスプロセスをマネージするためには、ビジネス環境の変化に対して、**

➤ **現状業務の可視化が出来ている**

- ✓ 適切な粒度でアクティビティが表現されている
- ✓ アクティビティの関連が明示されている

➤ **業務モデリングとシミュレーションができる**

- ✓ 問題発生時に悪さの現象がどこで発生し、その原因となる場所が即座に確認できる

**状態を、PDCAサイクルで継続的に維持する。**



図 15-A-2-5 BPM の考え方

### 3.2. 進捗管理

課題管理表にて課題の検討状況、解決策の確認を定期的に行いプロジェクトの進捗を管理した。

## 4. 取り組みのスケジュール

三菱商事の金属グループは2012年7月に RtM 設立準備室を設置し、新会社設立の検討を開始した。一方で、事業移管対象となる営業取引を担当する営業部局側も短期間での事業移管を実現させるためには早期に業務の準備に取り組むべきとの思いを強く持ち、業務移管先である UMET の情報システム室に声をかけ、RtM 設立準備室の了解のもと、いち早く BPM の考え方を導入した取り組みに着手し始めた。

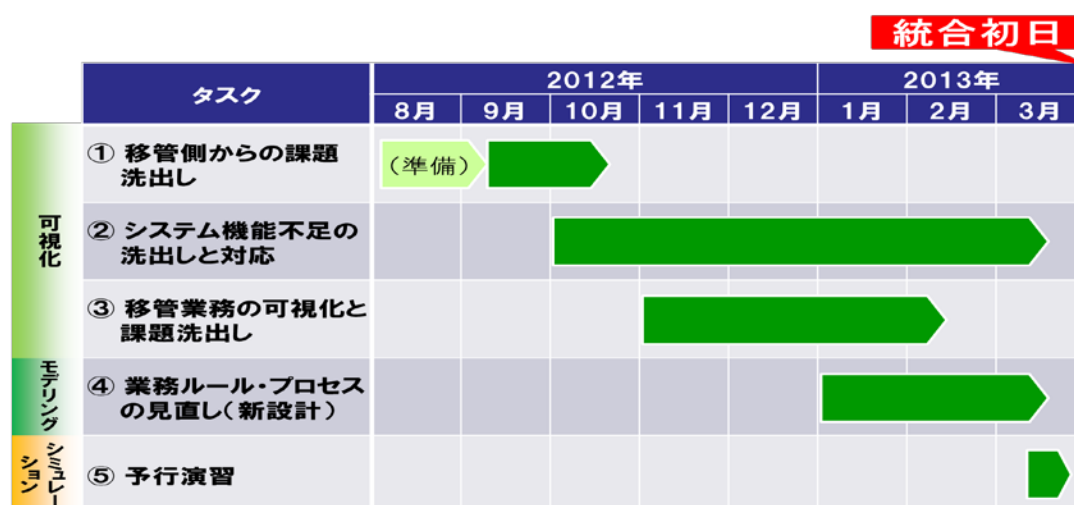


図 15-A-2-6 新業務プロセス構築スケジュール



## 5. 取り組みの実施

### 5.1. 業務担当者インタビューからスタート

まずは三菱商事側の業務実態の把握からスタートした。

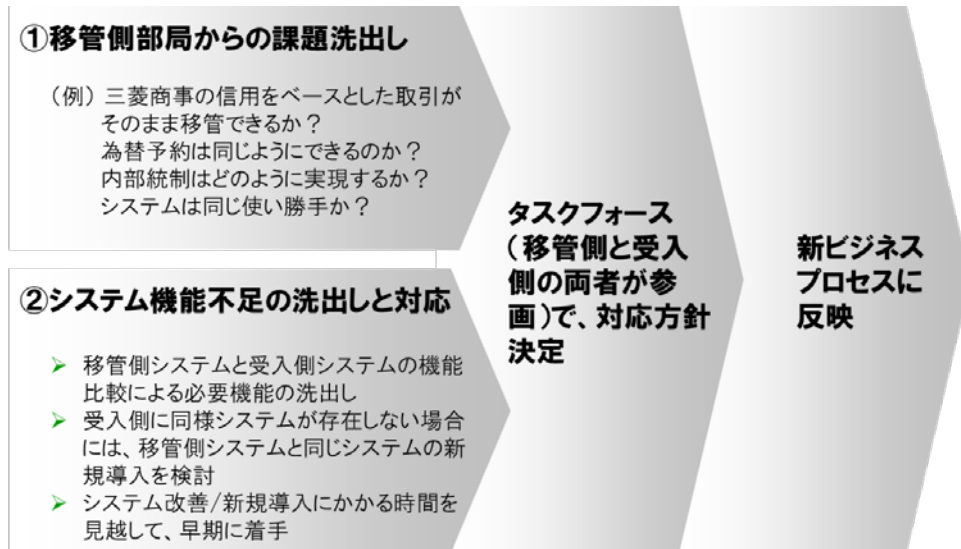


図 15-A-2-7 課題とシステム機能不足の洗い出し

#### (1) 業務プロセスチャート及び業務内容記述書の作成

まずは三菱商事側から移管される営業各部局より現状の業務プロセスを説明してもらおうと同時に懸念事項を話してもらい、UMET の管理部局関係者は現環境で対応可能な業務と問題が発生する可能性がある業務を洗い出す作業を行った。このインタビューには主な取引パターン（7 パターン）それぞれに 3~4 時間をかけた。

#### (2) 特に部局を跨る業務プロセスを重点的に可視化

幸いなことに既にそれぞれ部局内で業務マニュアルと使われる帳票サンプルがまとめられていたので、それらを活用しつつ、インタビューから得られた情報をもとに業務プロセスフローを作成した。業務プロセスに登場する社内外の関係部局を網羅し、部局間の情報フロー及び手続きについては特に詳細に表現した。

### 5.2. 受入側で必要な施策洗い出し

#### (1) 課題管理表の作成

このインタビューを通じて三菱商事と UMET の業務プロセス上の相違点が 148 件確認できた。情報システム室ではこの相違点を課題と位置づけ、課題管理表を作成し、詳細確認、対策検討、対策実施、結果確認を行い、すべての課題が完了するまでフォローした。

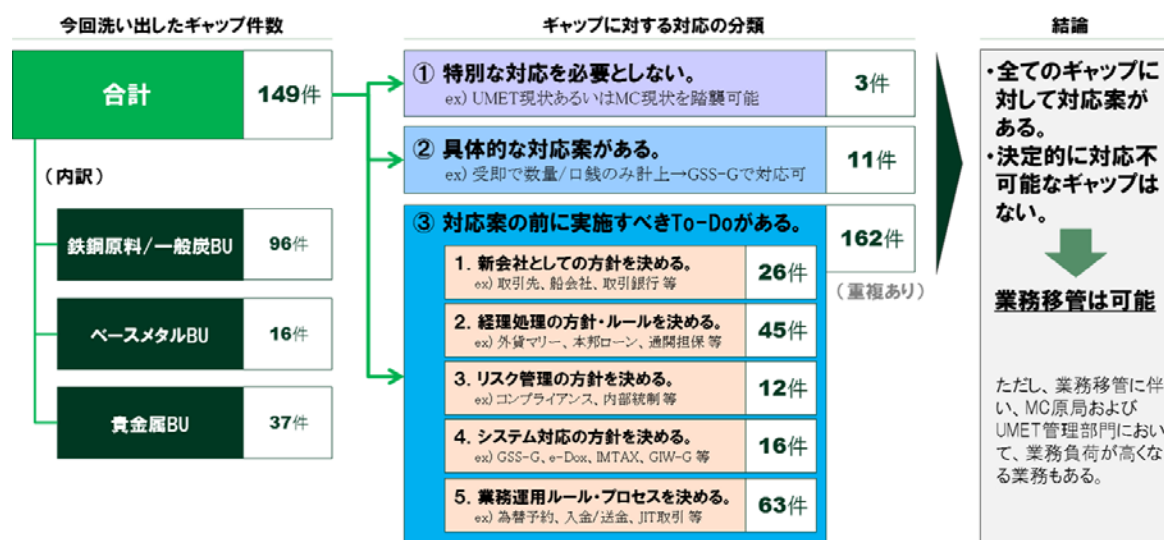


図 15-A-2-8 業務プロセス上の相違点洗い出し結果

### 5.3. 管理局ごとの分科会検討

新会社設立に関しては業務プロセスだけでなく、経営戦略や営業方針、コーポレートアイデンティティ、人事・総務などで多くの課題が洗い出されており、三菱商事の RtM 設立準備室と UMET の経営企画室がそれらの全体を総括し、その下にいくつかの分科会が設置され詳細が検討された。例えば会社規定や経理処理はコーポレート分科会、与信リスクや市場リスクはリスクマネジメント分科会、情報システムや PC やネットワークについては IT インフラ分科会などである。業務プロセスのインタビューで洗い出された課題も各分科会に割り振られて検討することとなったが、業務プロセスに関連する課題の多くは経理及び情報システムに関するものであった。

### 5.4. 課題検討進捗を課題管理表にて行う

業務プロセスの可視化作業と課題の洗い出し、その対応策の検討は全体作業時間が限られているため同時並行的に行った。課題が顕在化すると課題管理表に記入し、その課題を担当すべき分科会に連絡し対応策の検討を依頼した。課題検討の状況は進捗があるごとに報告をもらっていたが、課題管理表全体のアップデートは隔週ペースで行い進捗に問題があれば担当分科会に検討を急ぐよう依頼し検討進捗フォローを促した。

課題管理表のイメージを図 15-A-2-9 に示す。



取り組むべきTo-Do		内容・具体例	担当
5. 業務運用ルール・プロセス		対応方針を実現し、日々の取引を円滑に遂行するための運用ルールや業務プロセスに係る方針や、具体的な新プロセスの決定。 (例) 外為GTS/PRSで実施していた業務を為替システムでどう実現するか。等	? (未定)
4. システム対応の方針		GSSがGSS-Gに変わることによる各種システム対応、特に新規システム導入や既存システム改修にかかる方針の早期決定。 (例) e-GovとMITAS-Gの導入、GNetに代わるGW-Gと軽捷システムの合わせ技による風票サービスの提供。等	ITインフラ分科会
3. リスク管理の方針		各種法令対応(コンプライアンス)や内部統制といった会社全体のリスク、および高質やカントリーリスク等の取引にまつわるリスクを管理するための方針。 (例) Daily Risk Reportあるいは見越現状報告の形式・タイミング。等	リスクマネジメント分科会
2. 経理処理の方針・ルール		MCとUMETで違いのある経理処理上の規定や原則、運用ルールを統一するための方針。 (例) 仲介予約ではなく外資マリーで対応する。 外資送金の締切を送金日の2営業日前14時とする。等	コーポレート分科会
1. 新会社としての方針		新会社の事業そのものに影響を与える可能性のある要因についての方針。 (例) 特許な取引決めの取引先の取引を継続するか。 会社や乙仲、取引銀行の変更や追加を行うか。等	全体統括

No.	項目	内容	担当者	進捗状況	備考
1	新会社としての方針	新会社の事業そのものに影響を与える可能性のある要因についての方針。 (例) 特許な取引決めの取引先の取引を継続するか。 会社や乙仲、取引銀行の変更や追加を行うか。等	全体統括		
2	経理処理の方針・ルール	MCとUMETで違いのある経理処理上の規定や原則、運用ルールを統一するための方針。 (例) 仲介予約ではなく外資マリーで対応する。 外資送金の締切を送金日の2営業日前14時とする。等	コーポレート分科会		
3	リスク管理の方針	各種法令対応(コンプライアンス)や内部統制といった会社全体のリスク、および高質やカントリーリスク等の取引にまつわるリスクを管理するための方針。 (例) Daily Risk Reportあるいは見越現状報告の形式・タイミング。等	リスクマネジメント分科会		
4	システム対応の方針	GSSがGSS-Gに変わることによる各種システム対応、特に新規システム導入や既存システム改修にかかる方針の早期決定。 (例) e-GovとMITAS-Gの導入、GNetに代わるGW-Gと軽捷システムの合わせ技による風票サービスの提供。等	ITインフラ分科会		
5	業務運用ルール・プロセス	対応方針を実現し、日々の取引を円滑に遂行するための運用ルールや業務プロセスに係る方針や、具体的な新プロセスの決定。 (例) 外為GTS/PRSで実施していた業務を為替システムでどう実現するか。等	? (未定)		

図 15-A-2-9 課題管理表

## 5.5. 事業受入に必要な施策の立案と実行

移管される三菱商事側の業務プロセスの可視化を行いながら、当方に必要な施策検討を行い、順次立案、実行を進めた。

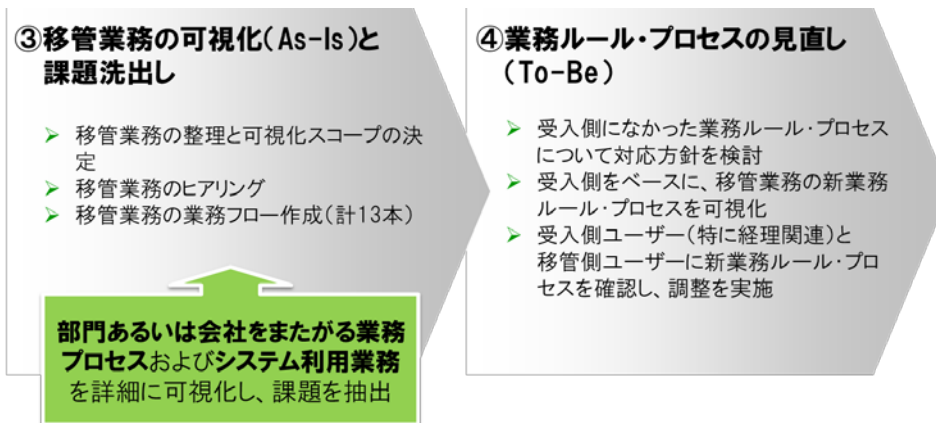


図 15-A-2-10 施策立案

### (1) 新プロセスの設計、不足するルール

三菱商事から移管される業務を UMET の環境で行う場合の新業務プロセスを可視化(設計)し、不足するリソースやシステム機能、社内ルールなどを再確認した。ある営業部局の取引スキームでは、営業会計を遂行する要員が UMET 側の陣容ではカバーできないことから三菱商事が起用していたアウトソース先を継続起用することとなり、今まで実績が無かった仲介決済業務を含む代行取引を円滑に行う為に社内ルー

ルを修正する必要があった。

## (2) 基幹システムの不足機能への対応

UMETの基幹システム(GSS-G)は、三菱商事が利用している基幹システム(GSS)を基に子会社用基幹システムとして構築され、三菱商事が子会社にサービス提供しているものである。しかし、GSS-GはGSSに比べいくつかの機能が制限されており、三菱商事から移管される業務の担当者にとっては不便が生じることが判明した。これを最小限に抑えるために必要な改善をGSS-Gに加えるなり代替策を検討し実施した。

具体的には輸入消費税を処理する機能の追加開発や取引実績統計処理をUMETが持つBIツールで代替するなどの対応策を実施した。

## (3) 既存アプリケーションの改善

為替予約システムはUMET独自のシステムを持っていたが、三菱商事からの業務を受入れるに当たり、いくつかの改善を行う必要があった。

## (4) 不足する情報システムの導入

三菱商事では輸出入通関にあたって税関や乙仲業者と連携をとり通関手続きを効率的に進める専用の情報システムを導入しており、移管される部局ではこれを活用していた。このシステムは三菱商事が社内及び子会社にサービス提供をしているものであり、早速UMETとして導入することを決定した。

## (5) 現行及び新業務プロセス可視化の全体感

新業務の可視化には、現行業務およびシステムに対する理解が不可欠であったため、まず現行業務を可視化し（先述（1）、（2））、その上で新業務プロセスの可視化を行った。業務担当者にとっても現行業務がどのように変わるのか、どこが変わらないのかを明確にできたことが大変有益であった。

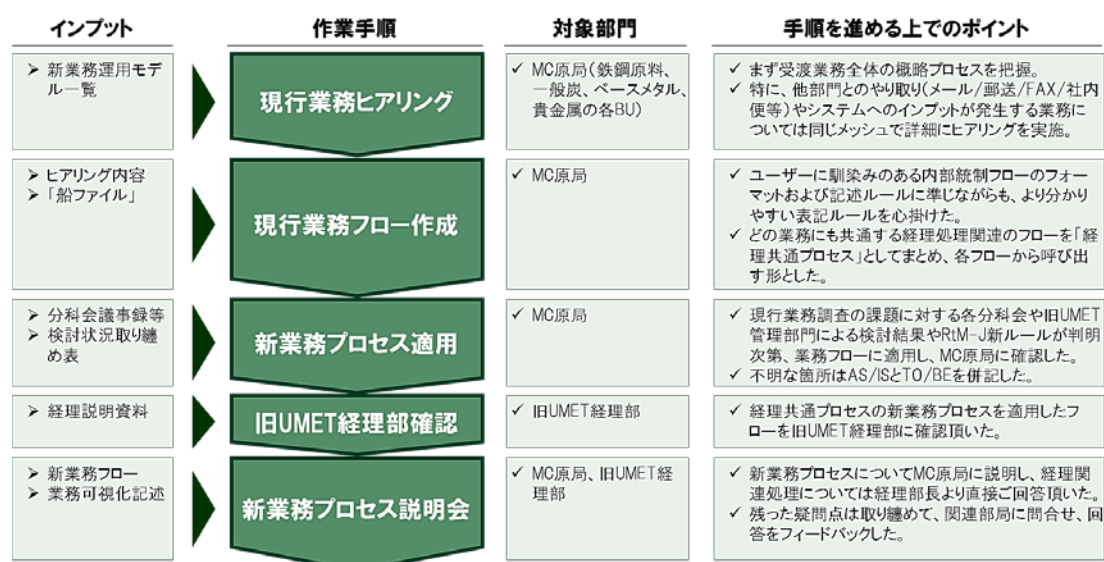


図 15-A-2-11 プロセス可視化の全体感

## 6. 出向受入最終準備（LAN の構築及び PC 手配）

情報システム関連の準備は何とか目途はついたが、4 月 1 日に出向してくる三菱商事社員の異動辞令発表が 3 月 1 日であり、これを待って各自に配布する PC のセッティングを始めるとはとても予行演習に間に合わないため、人事部の協力を得て事前準備を進めた。

### 6.1. LAN 及び電話の手配

三菱商事からの出向者の受け入れにあたり十分な執務スペースを短期間に確保することができなかった為、当面は出向しても三菱商事のオフィスにて統合会社の業務を行うこととし、三菱商事内に急ぎ統合会社の LAN を敷設した。また、UMET が持っている既存の電話交換機（PBX）では出向者全員を網羅できなかったのもので、近い将来に統合会社として新オフィスを構える際には統合会社社員全員分の電話機を管理できるレベルの機能を持つ PBX を新規に調達した。

### 6.2. PC の手配

UMET の標準 PC を三菱商事から出向してくるメンバー全員に用意し、UMET の基幹システムやメール、グループウェアを利用できる環境を手配し、2013 年 3 月上旬にはその整備を終了した。これにてハード面及びソフト面の対応を完了したので、統合直前にはなかったものの新会社の業務プロセスの予行演習を実施実行する環境を整えることができた。

## 7. 予行演習

三菱商事 RtM ジャパン設立に際しては、三菱商事から移管される事業が 4 月 1 日から統合会社（UMET の業務環境）で円滑に継続して行われることが必須であり、情報システム室としてはその実現のために統合前月の 3 月中に予行演習を行い新しい業務プロセスが社内外関係部局及び取引先との連携も含めて確実に機能することを検証しておきたかった。

### 7.1. 予行演習の設計と準備

予行演習には三菱商事から移管される部局、UMET 管理部局（主に経理部、情報システム室）、経理業務アウトソース先（MCFJ）の参加を想定し、過去に実際にあった取引事例をベースに演習シナリオを作成しその通りに業務プロセスが動くかどうかを検証することとした。

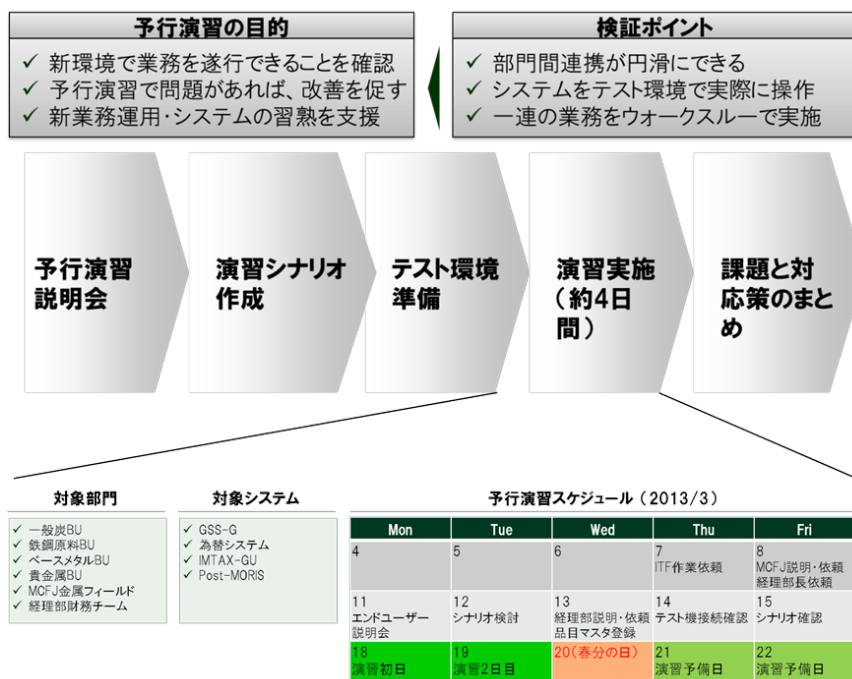


図 15-A-2-12 予行演習計画

## 7.2. 予行演習の実施

予行演習を開始した直後に GSS-G テスト環境の初期設定に漏れ等があり、スケジュールに遅れが発生したものの、予備日を使うことによりシナリオで想定した範囲の演習を終えることができた。

### 演習シナリオ

**<シナリオ検討表(一部)>**

項目	内容	担当者	完了日	確認日
1. シナリオ作成	シナリオ作成	経理部	3/18	3/19
2. シナリオ確認	シナリオ確認	経理部	3/20	3/21
3. シナリオ実行	シナリオ実行	経理部	3/22	3/23

**<演習シナリオ(一部)>**

項目	内容	担当者	完了日	確認日
1. シナリオ作成	シナリオ作成	経理部	3/18	3/19
2. シナリオ確認	シナリオ確認	経理部	3/20	3/21
3. シナリオ実行	シナリオ実行	経理部	3/22	3/23

#### 【シナリオ作成の前提】

- ✓ システムへの入力と机上シミュレーションを組み合わせ検証する。
- ✓ GSS-Gと為替システムを利用するプロセスは、シナリオに沿ったデータを実際に入力し帳票を出力する。
- ✓ 銀行への送金指示や外部システムを利用するプロセスなどは、机上シミュレーションとする。

#### 【シナリオ作成上の留意点】

- ✓ 業務プロセスの始まりから終わりまで、滞りなく業務が流れることを確認できるシナリオであること。
- ✓ 部門間の連携およびシステムを介した連携を確認できるシナリオであること。
- ✓ システム日付を考慮し、バッチ処理や帳票一括出力が正しくできるような“想定日”を指定すること。

図 15-A-2-13 予行演習シナリオ

また、予行演習は土日に行いたかったものの時間的制約もあり業務時間中に行うこととなった。通常業務を行っている合間を縫って予行演習を行う為、日常業務の伝票と予行演習の伝票を取り違わないように予行演習の伝票にはマーキングを行い容易に区別できるようにした。

業務プロセス可視化に携わったチームが予行演習事務局となり、問題が発生した場合は各現場から課題連絡票を発行してもらい対応を取ることにした。解決までフォローをするために課題連絡票管理台帳を作成し、関係者全員で情報を共有した。

### 演習当日の流れ

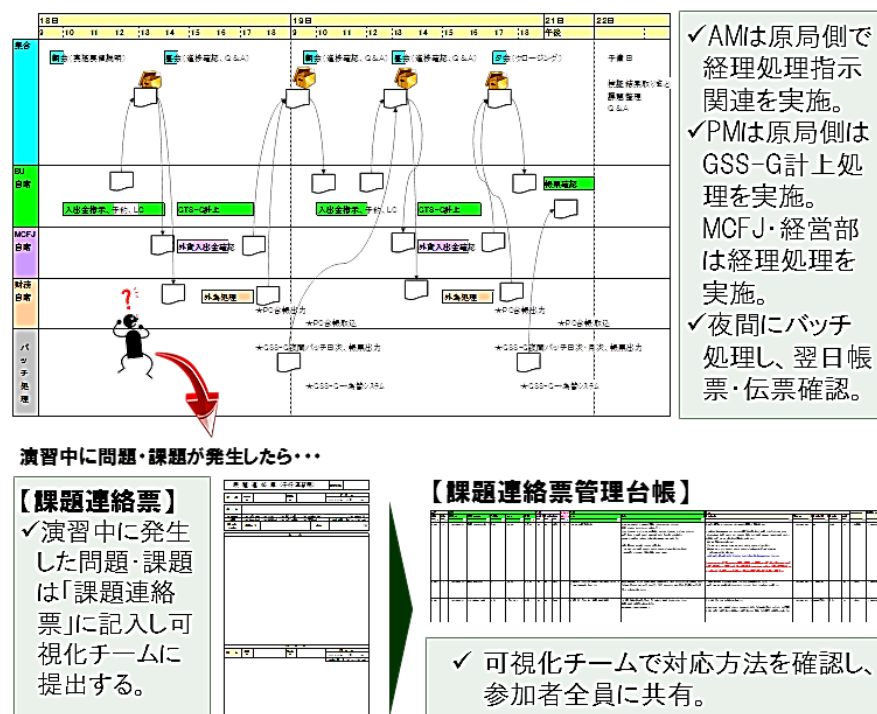


図 15-A-2-14 予行演習当日の流れ

※原局：三菱商事から移管される各部署

### 7.3. 予行演習の結果

シナリオに沿って全ての予行演習項目が行われ、一部伝票処理が時間切れで完了できなかったものがあつたものの、新業務プロセスに基本的な問題がないことを確認できた。伝票未処理の原因は

- ・ 伝票回付ミス（MCFJへ送付すべき伝票をUMET経理部に送付してしまった）
- ・ システムへのインプットミス（為替システムの理解不足によるもの）
- ・ マスター登録漏れ等人的ミス及びシステムの運用面の問題

であり、どれもが本番以降も発生しうる内容であった為、4月1日以降の業務において注意すべき点として事前に関係組織に理解願った。



また、予行演習の反省会では演習参加者から次のような意見があった。

- ・ 事前に演習を行う機会をもらえて良かった。
- ・ 実際の業務が多忙な中での予行演習だったので大変だった。
- ・ 業務の流れなどを集中して確認できたのが良かった。
- ・ 為替システムの画面展開まではよく分からなかったもので、実際のシステムに触れられたことは良かった。
- ・ 新会社では大きな組織になり、関連する部局が増え、また、オフィスのロケーションも異なるので、業務が効率的に回るように配慮して欲しい。
- ・ 予行演習の重要性を感じた。今後も皆と業務フローに関して情報共有できるような場が欲しい。
- ・ 本番稼動になっても、システムエラーなどが発生する可能性があるので、特に外貨支払については可能な限り早く伝票を回付して頂きたい。

## 8. プロジェクトの評価

本プロジェクトでは以下のような点において、実施による効果・メリットをより大きく享受することができた。今後、同様の取り組みを行う際の参考になるものと考えられる。

本プロジェクトの最大の成功要因は、三菱商事からの移管部局を始めとする関係者全員が当事者意識を強く持ち、自発的かつ積極的に新業務可視化および予行演習に参画した点にあったと考察する。

### 8.1. 良かった点

	対象となる取組み	評価できる点	今後の参考になる点
1	新業務プロセスを可視化し、エンドユーザー(MC原局)およびMCFJ、経理部に事前に確認して頂いた。また実際にシステムを動かして新業務プロセスの予行演習を行い、伝票出力を含めたチェックを行った。	新業務プロセスの可視化によってエンドユーザーおよび経理担当者が <b>新業務プロセスに対し具体的なイメージを持つことができ、不明点の多くが解消された。</b>  予行演習を通じて <b>システムに実際にインプットして使い勝手を確認すると共に、システムの初期不具合を発見し、Day1前に解消することが出来た。</b>	✓ 新しい業務プロセスを検討するにはエンドユーザーだけでなく経理等の実務担当者も含めて、 <b>プロセス全体を確認</b> して頂く。  ✓ システムは環境が変わると正常に動作するとは限らないので、 <b>テスト環境で可能な限りインプット/アウトプットのテスト</b> を行う。
2	現行業務調査では、新しい業務プロセスやシステムがどのように変わるかが分からない段階において、想定される課題や懸念点を早期に洗い出した。	現行業務から推測される課題・問題、疑問・懸念点をエンドユーザーが自ら洗い出すことで、 <b>自身が当事者であることを強く自覚することができた。</b>  <b>早期の課題・懸念点の洗い出し</b> によって、対応時間が確保できた。	✓ <b>エンドユーザー側で強いリーダーシップを発揮するメンバーの存在が重要</b> である。  ✓ 特に社外の取引先等との間で想定される課題については、解決に数か月～半年以上のスパンが必要なケースがある。
3	新業務プロセスを可視化した結果、運用ルールも併せた形で新業務のプロセスやシステムの利用方法を落とし込んだ業務フローが出来上がった。	(今回の業務移管の対象であった)RtMユーザーについては、ビジネスプロセスマネジメント(BPM)の考え方に基づいて業務が整理され、 <b>今後の業務プロセス改善(BPR)やシステム改善・再構築の際の基礎資料がそろった。</b>	✓ 平常期にわざわざ可視化を行うのではなく、 <b>ビジネス環境やシステムが変化するタイミングを捉えて業務プロセスを可視化</b> することで、必要性に裏打ちされた取組みとして認識され、メンバーの協力を得られやすい。

図 15-A-2-15 良かった点



## 8.2. 反省点

全体としては成功裏に終わった本プロジェクトだが、一部において反省すべき点がある。今後、同様のプロジェクトでの更なる成功のために、うまくいかなかった事象とその原因、それを克服するための改善案を取り纏める。

	うまくいかなかった事象	原因	改善案
1	主要プロセスについては可視化も、 予行演習も実施することができたが、 イレギュラーなケースについては可 視化も予行演習も行うことができな かった。	鉄鋼原料本部の現行業務可視化において、 <b>商品や 取引特性に応じて現行業務フローを細分化</b> して作成 したため、（主要な業務プロセスだけでも）可視化作業 に時間がかかってしまった。	✓ <b>業務プロセスを構成する業務タスクが何か</b> を把握できれば、新業務プロセスの検討を 行うことは可能（一方で細分化したからこそ メンバーには理解しやすかった面もある）。
2	予行演習にかけられる時間が短く、 演習準備も演習範囲も十分ではな かった。	システムの <b>テスト環境が整うのが本番稼働前数週間</b> <b>というギリギリのタイミング</b> となったが、それらのシス テムを使う必要があり、余裕のある予行演習スケ ジュール作りが難しかった。  そもそも可視化PJの <b>開始時期が想定より遅れたため</b> 、 作業対象範囲に含まれていなかった。	✓ 可視化プロジェクトの対象範囲においてはシ ステムの <b>テスト環境はコントロール下</b> にない。 ✓ IT側の進捗状況を見極めつつ、必要に応じ て、対応期限の設定を依頼する。  ✓ 予行演習の範囲を見据え、プロジェクト期間 を設定する（ようPJオーナーに働きかける）。
3	現行業務調査で洗い出された課題 に対する対応策（案）について、可 視化チームの情報収集力が弱く、 情報を提供するサイドではなく情報 を受ける側に回っていた。 その結果、一部のRIM-J管理部門 から新業務の運用ルール理解 不足を指摘されることとなった。	課題に対する対応策はMCの各分科会および旧 UMET管理部門において議論されていたため、 <b>可視 化チームからは情報にアクセスしづらい状況</b> にあった。  Day1前に開催された <b>各種業務/システム説明会</b> に 可視化チームは積極的に <b>参加していなかった</b> 。	✓ 最新情報に <b>アクセスできるような権限を付 与</b> してもらい、あるいは <b>情報提供を依頼</b> して おく。  ✓ 説明会への <b>参加資格を得る</b> 、あるいは説明 会資料の <b>回覧を依頼</b> する。

図 15-A-2-16 反省点

## 9. 今後の課題

### 9.1. 継続的フォローアップが可能な運用体制の構築

業務可視化に使用した資料をベースとして、ビジネスプロセス管理（BPM）の推進ステップ（日本 BPM 協会による）の「5：適用」から「6：最適化」を PDCA サイクルで回す運用ルールおよび運用体制を構築することで、本プロジェクトの価値が継続的に活かされることになる。

また、エンドユーザーと業務プロセスの定期的なアセスメント（評価）を行ったり、経理、総務人事、審査等の管理部門から発せられた通達等の内容を可視化資料に反映したりする作業を、「BPM 推進センター」主管で行うのが理想的であろう。

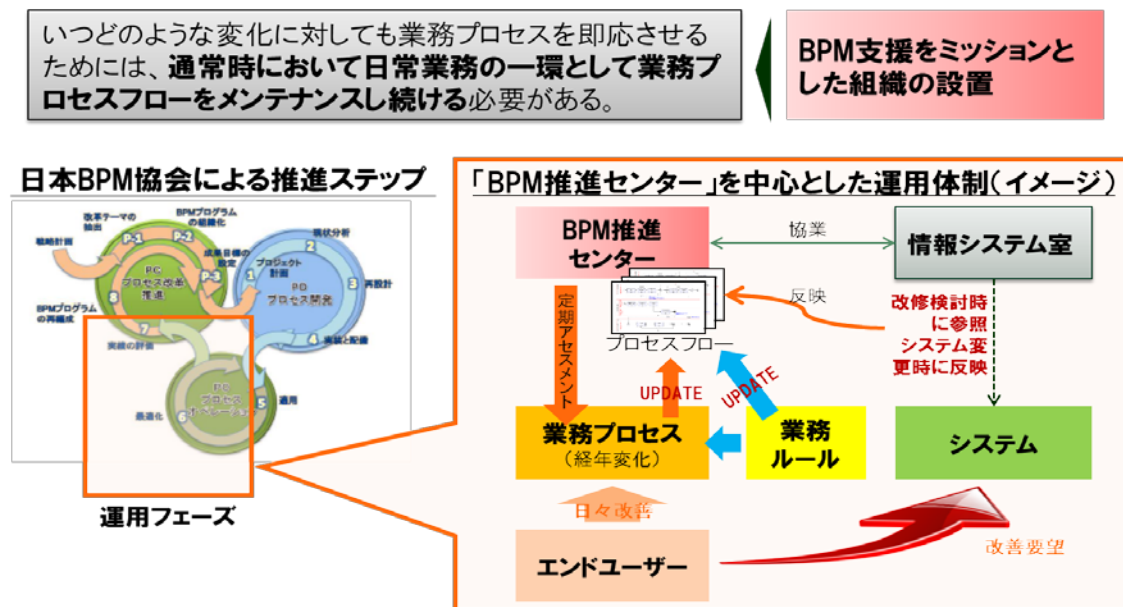


図 15-A-2-17 理想的な BPM 推進体制

## 9.2. プロセスを重視した経営管理部局の必要性

9.1で「BPM 推進センター」なる組織を突然取り上げたが、ビジネスプロセスを全社的観点から管理する組織を持つ会社は日本では極めて少ない。稟議や擦り合せ、ワイガヤなどと言ったことが示すように、新たな取り組みを行う場合、日本では関係者間の打合せに時間をかけて十分な議論を重ね合意形成を行った上で決定・実行するといった行動パターンが良く見られる。

しかし、今後グローバルな競争の中で生き残り、発展をしていくためにはよりスピード感を持って内外環境の変化に対応することが必要であり、その為には常に現状のビジネスプロセスが把握できていることの重要性が増してくる。そのような活動を日常的に行う組織として社内に BPM 推進機能を持つ部局を常設する必要があるだろう。

この点は弊社内で今後議論していくものであるが、当面は情報システム室がビジネスプロセス改善支援を業務分掌に明示し、BPM を推進していくこととしている。

掲載されている会社名・製品名などは、各社の登録商標または商標です。

独立行政法人情報処理推進機構 技術本部 ソフトウェア高信頼化センター（IPA/SEC）