

事例1：ビジネス成果とIT施策の整合性をとる

IPAセミナー@東京
2019年2月26日

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）
社会基盤センター 産業プラットフォーム部

システム化要求WG委員
サントリーシステムテクノロジー株式会社
高橋 実雄

■ 第5章で説明している事項

- 第5章では、第3章、第4章で触れた課題に関して、企業で実際に行っている対策事例を解説する。

■ 目次（関連部分）

5.1 「ビジネスに貢献する要求を見極める」の事例（3.1節） ※解説する部分

5.2 「要件量を可視化する」の事例（3.2節）

5.3 「業務バリエーションの整理」の事例（3.3節）

5.4 「非機能要求の進め方」の事例（3.4節）

5.5 「ステークホルダ分析」の事例（3.5節）

5.6 「要求の定量化による合意形成と膨らむ要求の制御」の事例
（3.2節、3.4節、3.5節、3.6節）

5.7 「手戻りコストを抑制する要件定義書のレビュー」の事例（4.3.1項）

5.8 「要件定義文章の品質向上」の事例（4.3.3項）

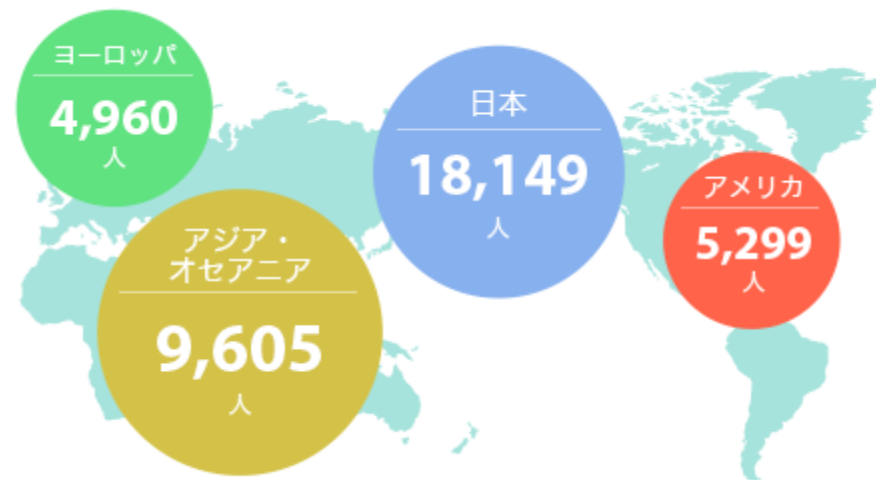
5.1 「ビジネスに貢献する要求を見極める」 の事例

～ビジネス成果とIT施策の整合性をとる～

サントリーシステムテクノロジー株式会社

サントリーグループとは

代表取締役会長：佐治 信忠
代表取締役社長：新浪 剛史
創業：1899年
資本金：700億円
グループ会社：321社 (2016年末現在)
従業員数：38,013人 (2016年末現在)
連結売上高：26,515億円 (2016年1-12月)
連結経常利益：1,758億円 (2016年1-12月)



食品事業



スピリッツ事業



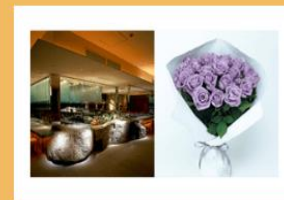
ビール事業



ワイン事業



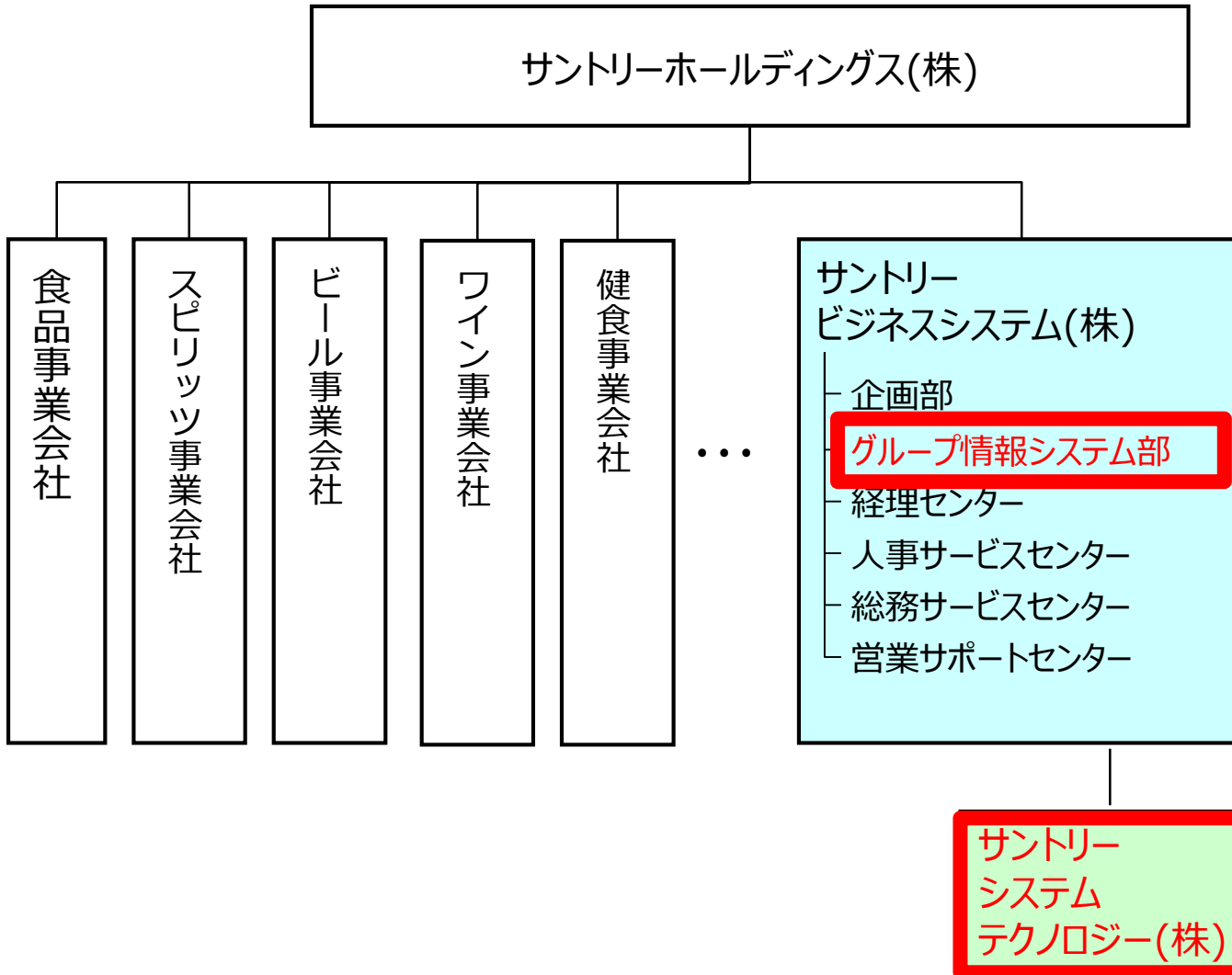
外食・加食・花・サービス関連事業



健康食品事業



サントリーグループとは (続き)



事業貢献 (成果) 最大化

グループ全体への
情報技術を通じた情報提供、
情報化戦略策定・推進

53名

I TサービスのQ C D強化

I T機能会社としてグループ全体
へのI Tサービスの提供

188名

3.1 経営や業務に貢献するITシステムの構築

経営方針や業務目的と整合性がとれたシステム化要求であるかを見極めることが重要。

取り組みの背景

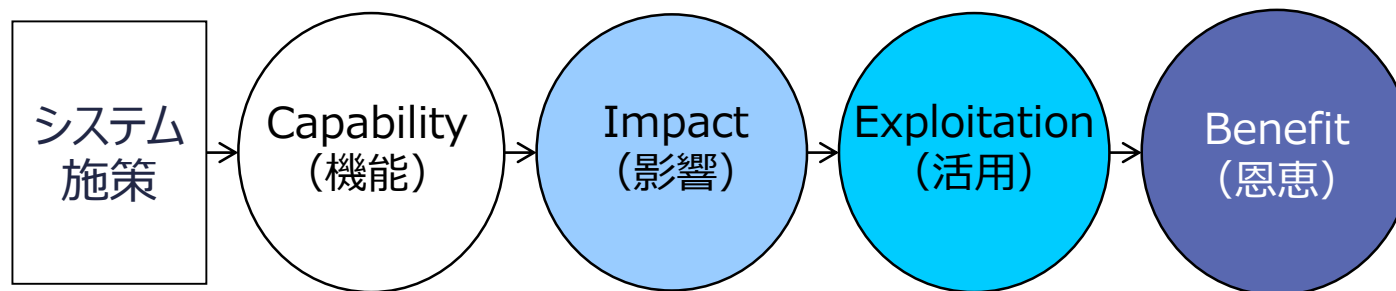
1. 要件定義前に決めるべき
ビジネス成果を、ステークホルダーと
なかなか合意できなかった

2. 要件定義で、操作性にばかり
検討が終始し、狙ったビジネス成果を
出せないシステムとなってしまった

3. システムリリースはしたものの、
リリースとセットでやるべき
業務的施策が展開されず、狙った
ビジネス成果を出せなかった

サントリーでは、リザルトチェーンという整理ドキュメントを使用。
獲得したいビジネス成果に直結するIT施策を展開する工夫をしている

【リザルトチェーン】



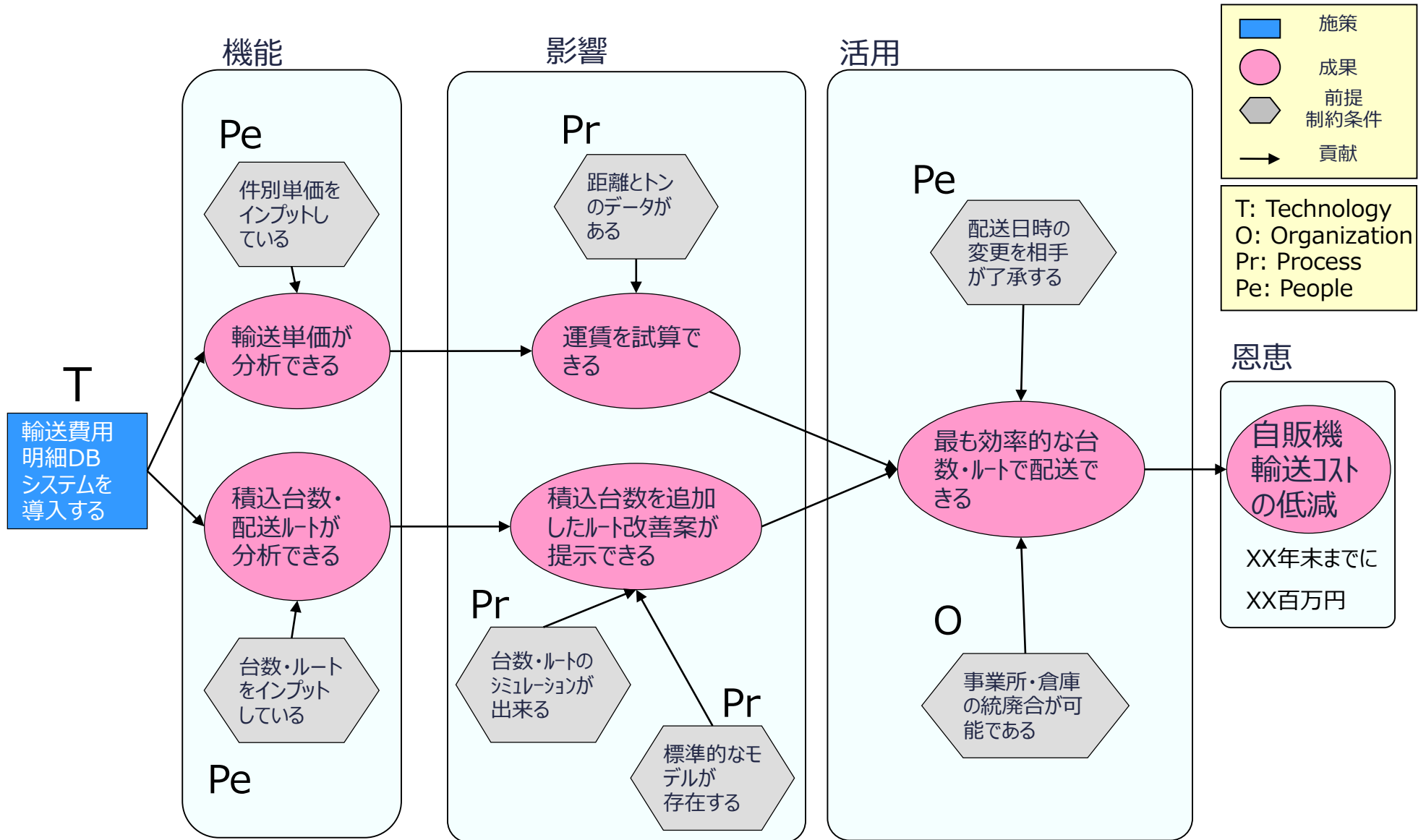
従来：情報システム構築

Technology (情報技術)

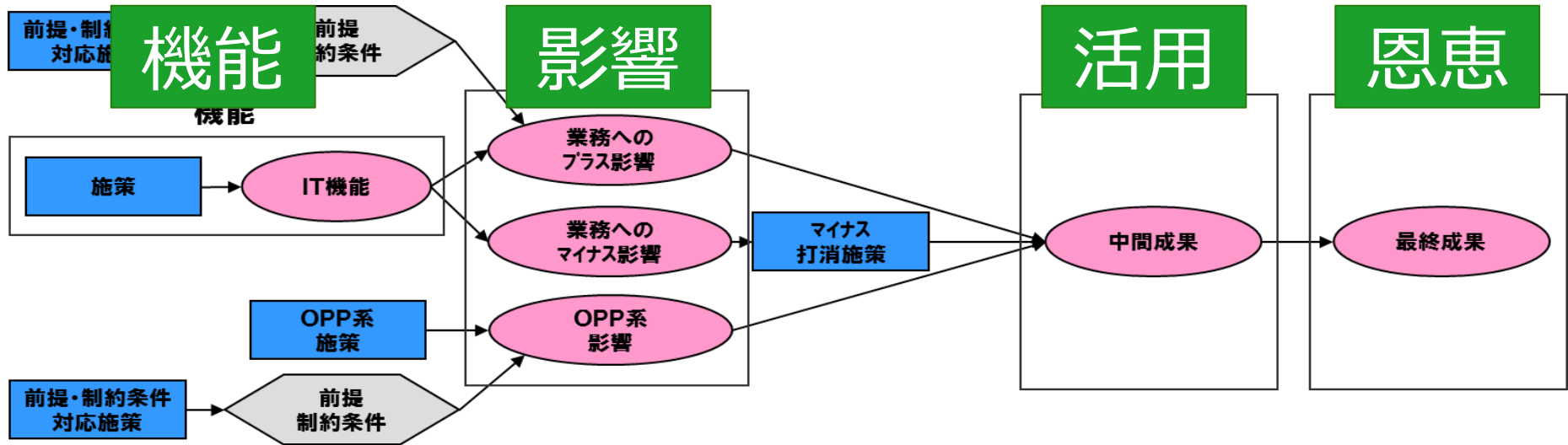
今後：システム施策からビジネス成果に繋げるリザルトチェーン構築

Business (ビジネス戦略) Technology (情報技術) Organization (組織)
Process (業務プロセス) People (人)

自動販売機の設置・更新管理のリザルトチェーン



リザルトチェーンの概要



記号	概要
	成果 プログラムにおいて実現すべき成果 (最終および中間成果から構成)
	施策 1つ以上の成果をもたらす活動 (BTOPP全てを考慮して定義)
	前提・制約条件 施策が上手く機能するための条件 (リスク)
	貢献 因果関係 (上位施策に対する下位施策の貢献度)

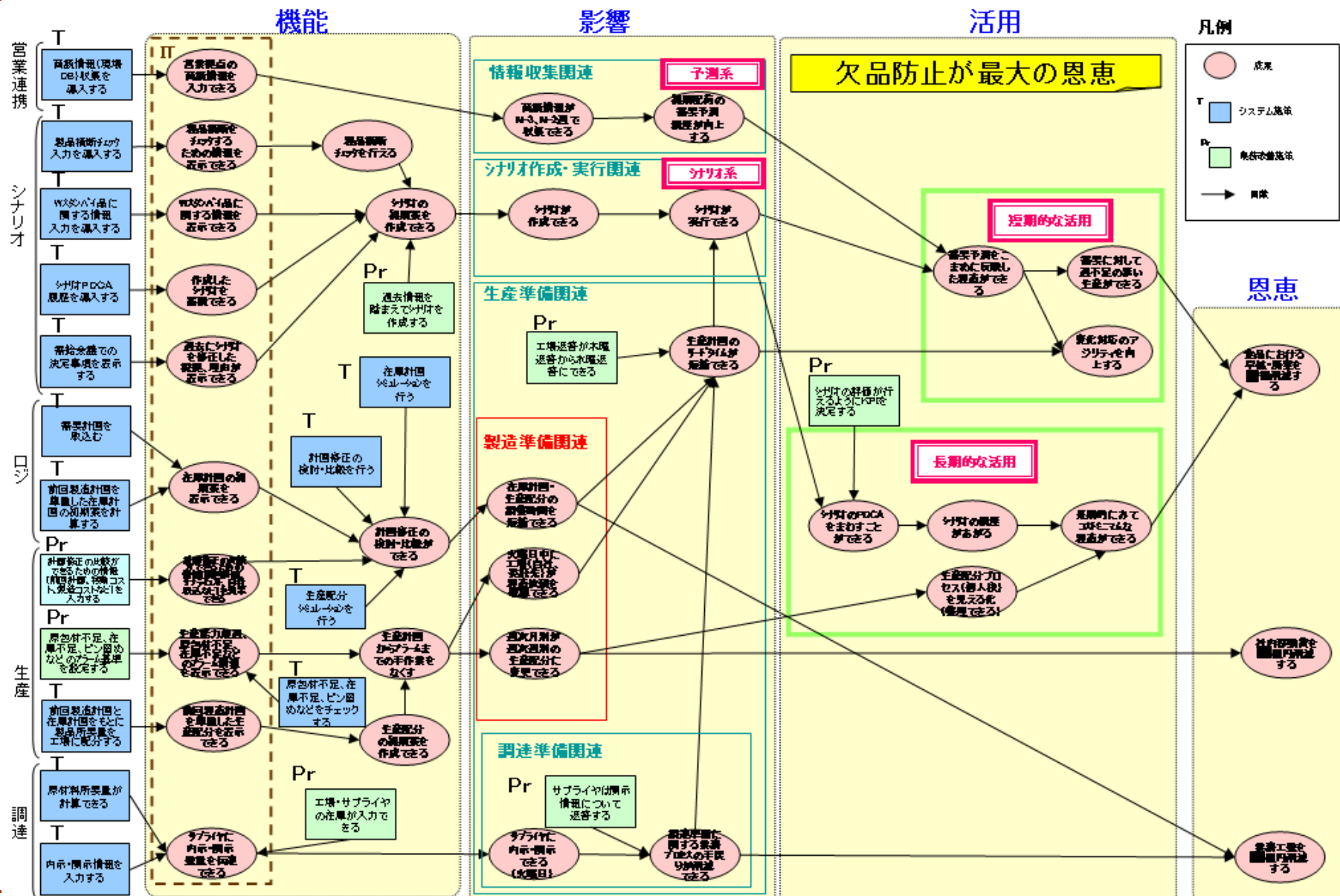
※『BTOPP』とは・・・

- B : Business (ビジネス戦略)
- T : Technology (情報技術)
- O : Organization (組織・文化)
- P : Process (業務プロセス)
- P : People (人)

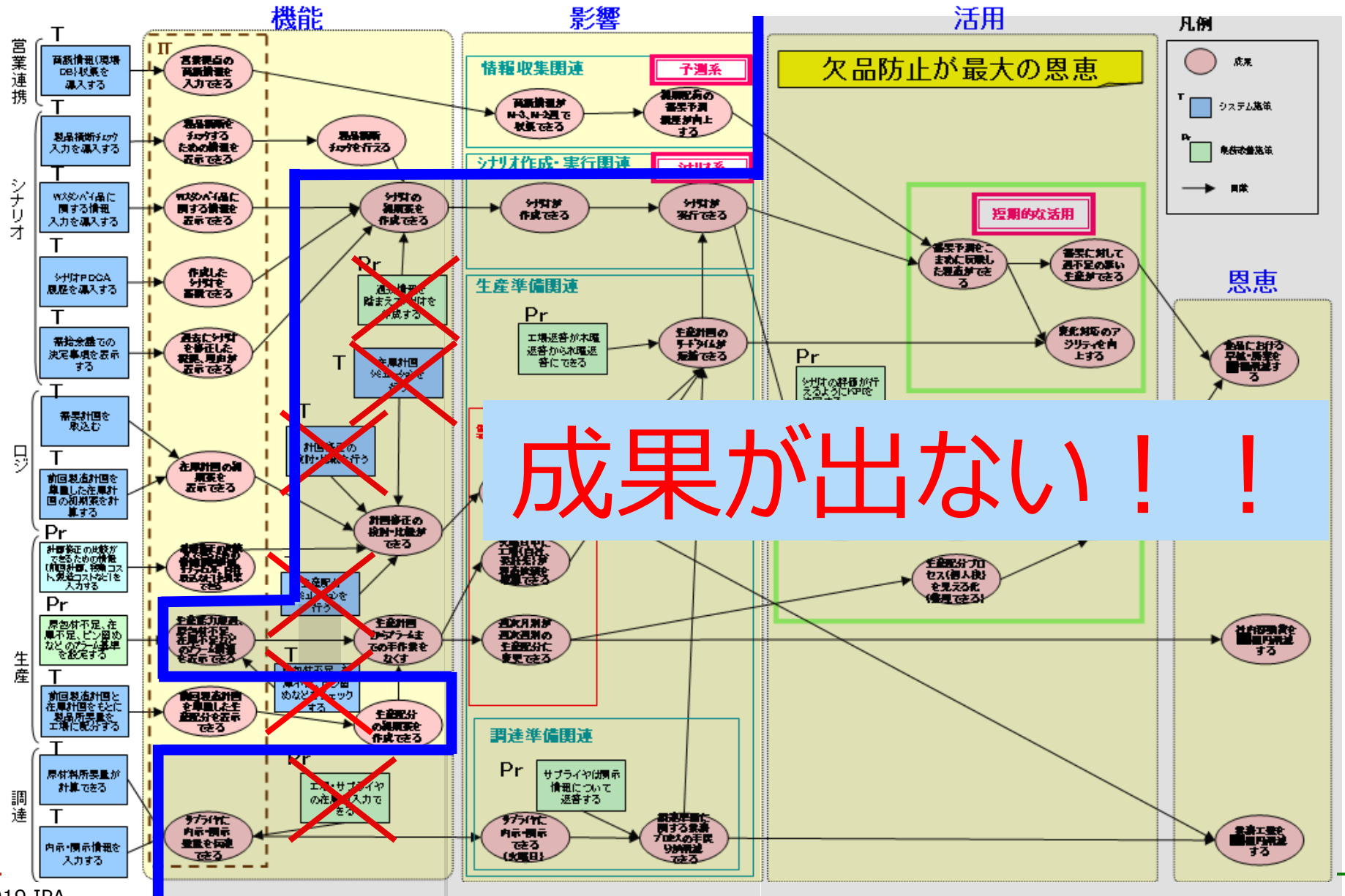
獲得したいビジネス成果とそれに必要なIT施策との関連を明らかにする

リザルトチェーンとは

～例：SCM業務革新ハイレベルリザルトチェーン～



リザルトチェーンとは ～切れたリザルトチェーン～



リザルトチェーンの活用効果

要件定義品質の向上効果

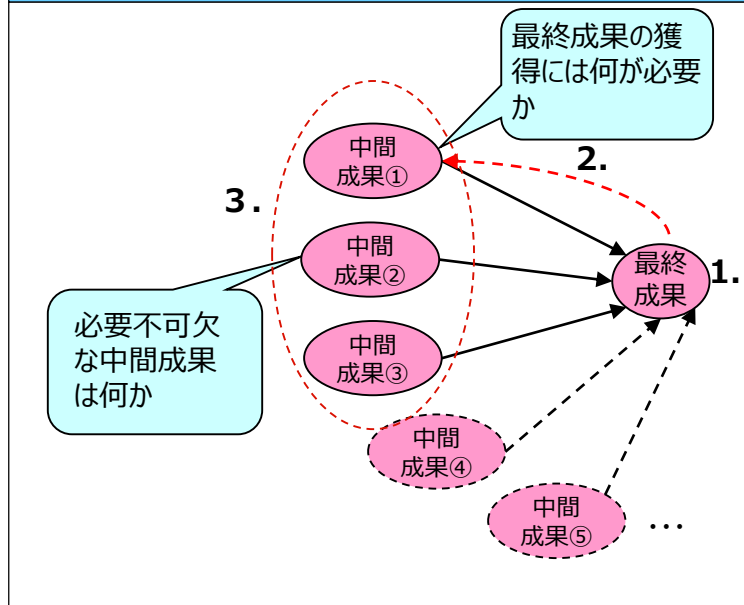
- ビジネス成果に直接貢献する要求が見極められる
- プロセス改善や教育など、IT施策以外の施策を共通認識できる
- 膨らむ要求・機能の、絞り込み・優先順位付けができる
- ステークホルダ間で、成果と機能の合意形成ができる
- リリース後、成果（KGI・KPI）の振り返りができる
- システム部門メンバーが、開発中に、対象業務を理解できる
- システム部門メンバーが、リザルトチェーン研修を通して育つ

システム部門への効果

リザルトチェーンの作成方法 (1/3)

【STEP : 1】 最終成果、中間成果の設定

アウトプット

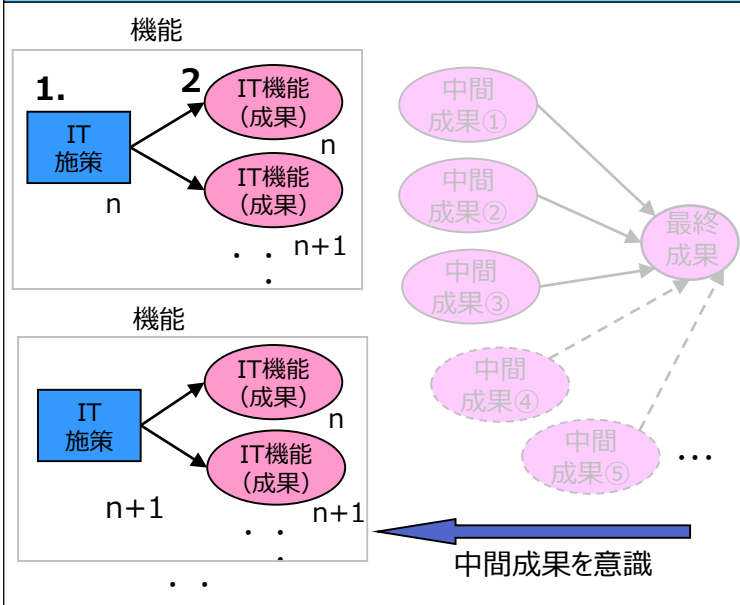


作業詳細

- 1.最終成果の設定：経営目標、部門目標（定量的目標）に基づき設定する。
例）売上、利益、経営利益率など
- 2.中間成果の設定：最終成果の達成に向けて必要な成果を設定する。
- 3.定量的目標に基づいて、重要な中間成果を絞る。
補足：成果は原則**MEDIC（※）**で設定する。

【STEP : 2】 IT機能の検討

アウトプット



作業詳細

- 1.中間成果を意識しながら、必要となるIT施策を洗い出す。
例）需要予測パッケージ
- 2.洗い出したIT施策から、中間成果の実現に関与するIT機能を洗い出す。
例）需要予測シミュレーション機能、販売実績蓄積機能など

- ✓ ※ **MEDIC**とは・・・
 - Maintained 維持
 - Eliminated 廃止
 - Decreased 削減
 - Increased 増加
 - Created 創出
- ✓ 成果は、MEDICによって定量化でき、測定できうるものでなければならない。
- ✓ ※「強化」や「改善」は使ってはいけない表現の代表例

【STEP:3-1】
成果設定 (業務への影響)

アウトプット

IT 施策 → IT 機能 (成果) → 業務への影響 (成果) n, n+1, n+2, ...

業務への影響 (成果) n → 中間成果① → 最終成果

業務への影響 (成果) n+1 → 中間成果①

業務への影響 (成果) n+2 → 中間成果①

1. IT 機能で何が実現できるか?

2. 創出された業務得の影響 (成果) がどの中間結果に結びつくか?

作業詳細

1. 各々の I T 機能によって、どのような業務への影響 (成果) を創出するかを検討する。
2. 創出された、業務への影響 (成果) と中間成果の関連を検討する。

【STEP:3-2】
成果設定 (業務への影響)

アウトプット

追加 IT 施策 → 追加 IT 機能 (成果) → 業務への影響 (成果) n, n+1, n+2, ...

IT 施策 → IT 機能 (成果) → 業務への影響 (成果) n, n+1, n+2, ...

業務への影響 (成果) n → 中間成果① → 最終成果

業務への影響 (成果) n+1 → 中間成果①

業務への影響 (成果) n+2 → 中間成果①

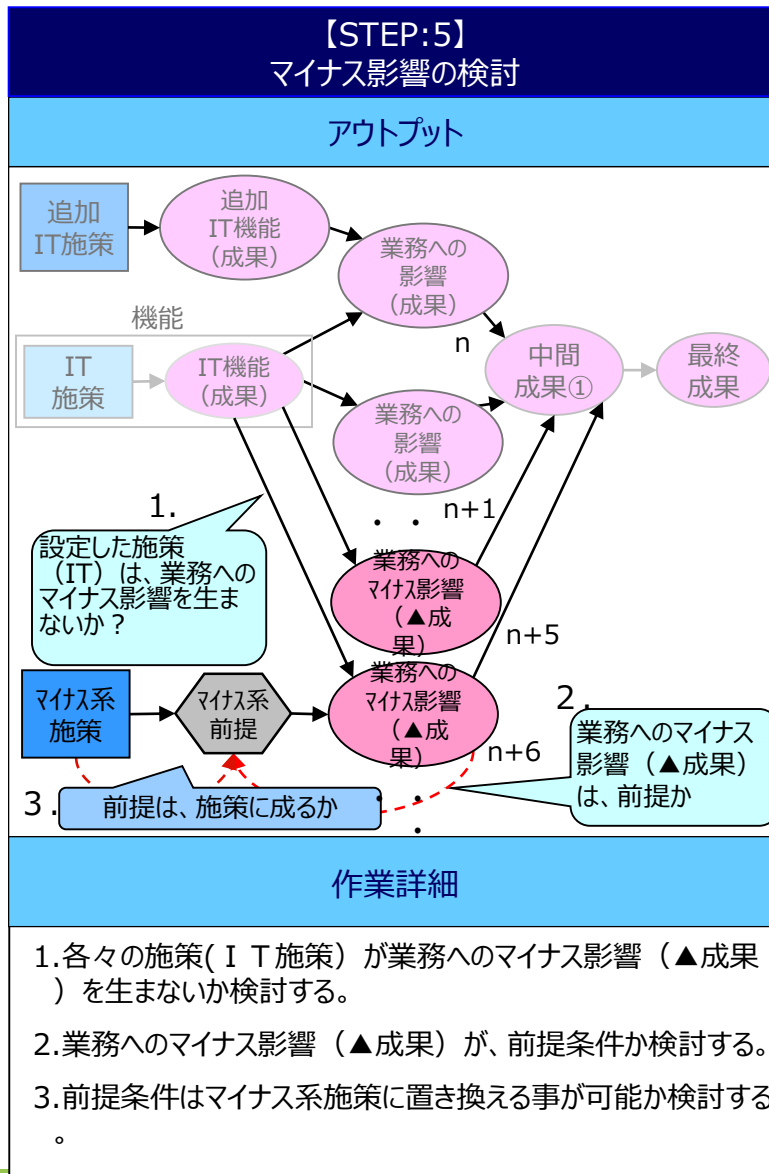
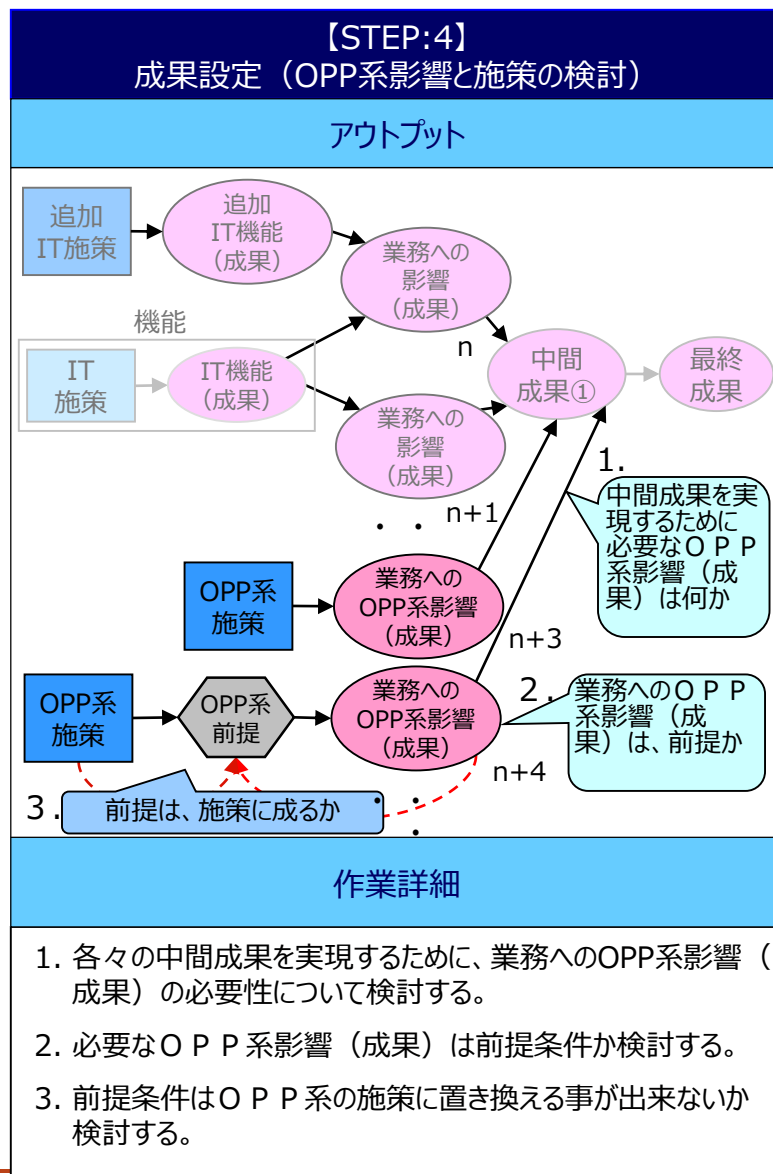
1. 追加 IT 機能 (成果) を追加し、関係付ける。

2. 中間成果を実現するために十分か?

作業詳細

1. 各々の中間成果を実現するために、業務の影響 (成果) が十分か検討する。
2. 不足した I T 機能 (成果) および I T 施策を追加し、関係付ける。

リザルトチェーンの作成方法 (3/3)



リザルトチェーン作成の苦労話

■ 作成にとにかく時間がかかる

- 特に、システム開発が初めての方は、成果表現を洗練していく意義を見出しづらい

後工程での手戻り被害を抑止できるので、時間をかけて作成すべし
(先輩が後輩を諭すべし)

■ 現場業務に携わっていないシステム部門だけで、リザルトチェーンを描けない

現場業務の課題・解決策は現場が知っている。システム部門は、うまく聞き役に回る。
他事業の成果や採用技術の好事例を紹介していく。

リザルトチェーン含めた
「業務改善ステップ」の流れ (社内研修教材) **※投影のみ**

まとめ (リザルトチェーンの活用効果 再掲)

要件定義品質の向上効果

- ビジネス成果に直接貢献する要求が見極められる
- プロセス改善や教育など、IT施策以外の施策を共通認識できる
- 膨らむ要求・機能の、絞り込み・優先順位付けができる
- ステークホルダ間で、成果と機能の合意形成ができる
- リリース後、成果（KGI・KPI）の振り返りができる

システム部門への効果

- システム部門メンバーが、開発中に、対象業務を理解できる
- システム部門メンバーが、リザルトチェーン研修を通して育つ

システム部門は、ものづくりだけから一歩踏み込んで、事業貢献へ

ご清聴ありがとうございました

SEC BOOKS : ユーザのための要件定義ガイド

～要求を明確にするための勘どころ～

<http://www.ipa.go.jp/sec/publish/tn16-008.html>

システム構築の要件定義に役立つポイント集を公開

～家づくりを例に、要求を明確にする勘どころ概説～

<https://www.ipa.go.jp/sec/reports/20180327.html>