

# アフターコロナを生き抜くための 業務改革STEP

～ コロナをきっかけにトランスフォーメーション ～

株式会社サン・プランニング・システムズ

iGrafx®  
GOLD CERTIFIED  
SERVICES PARTNER

UiPath  
GOLD PARTNER

SPS

# 会社概要



創 立：1980年（創業40年）  
所在地：東京都中央区新川1-21-2 茅場町タワー12階  
資本金：2億円  
社員数：120名  
＊2019年8月より協和エクシオグループ



エンタープライズ  
ソリューションサービス

- ・健診システムソリューション
- ・流通システムソリューション



ビジネスプロセス  
マネジメントサービス

- ・業務プロセス可視化・改善ソリューション
- ・内部統制／内部監査ソリューション



クライアント  
サポートサービス

- ・SAP運用支援サービス
- ・intra-mart支援サービス
- ・RPA導入支援サービス等

## ■BPMツール「iGrafx」

- ・ライセンス販売
- ・各種支援サービス
- ・トレーニング
- ・保守サポート

認定ゴールドパートナー

**iGrafx®**  
GOLD CERTIFIED  
SERVICES PARTNER

## ■RPAツール「UiPath」

- ・ライセンス販売
- ・導入支援・運用支援サービス
- ・トレーニング
- ・保守サポート

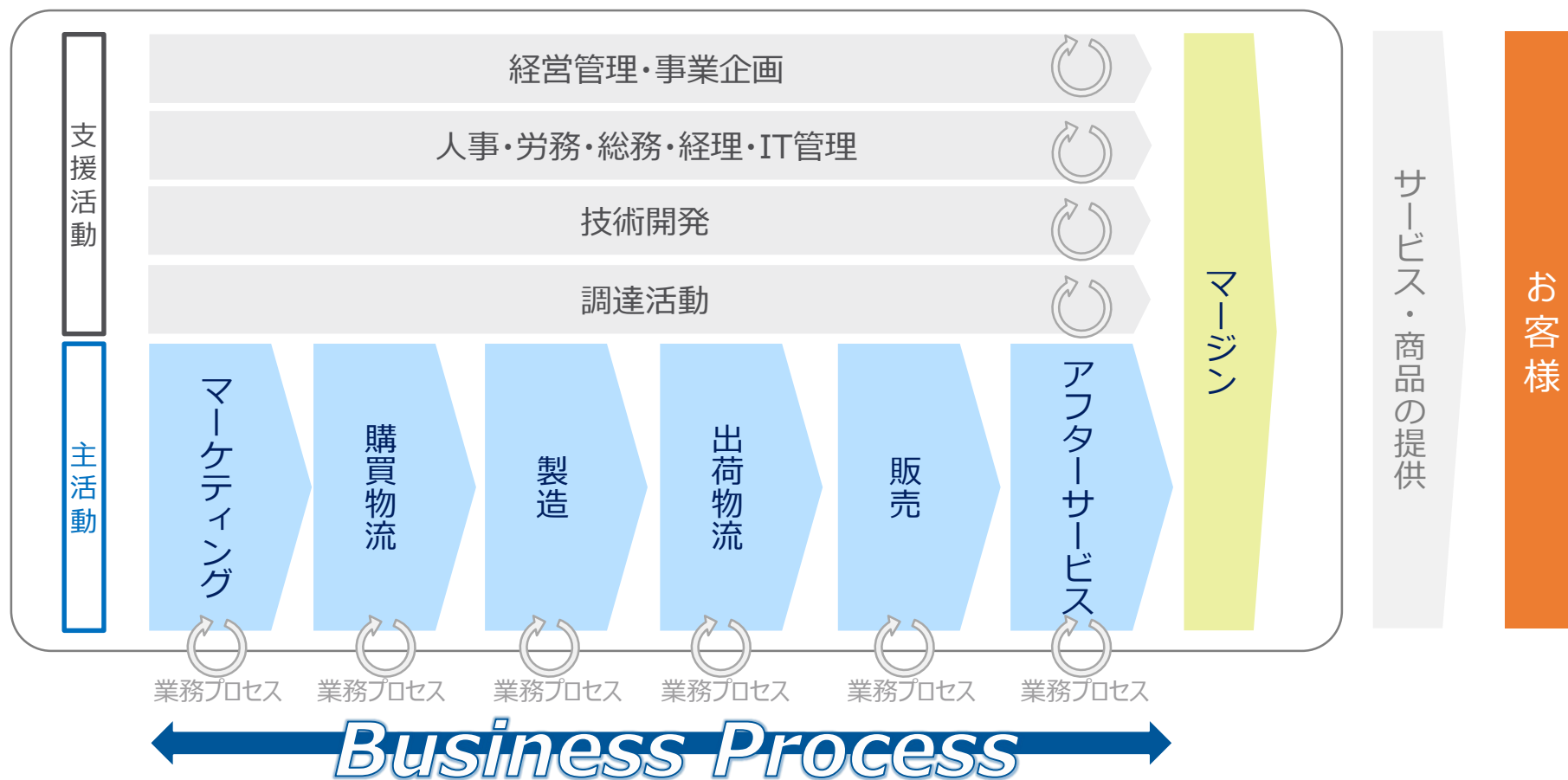
認定ゴールドパートナー

**UiPath**  
GOLD PARTNER

# ビジネスプロセスとは何か

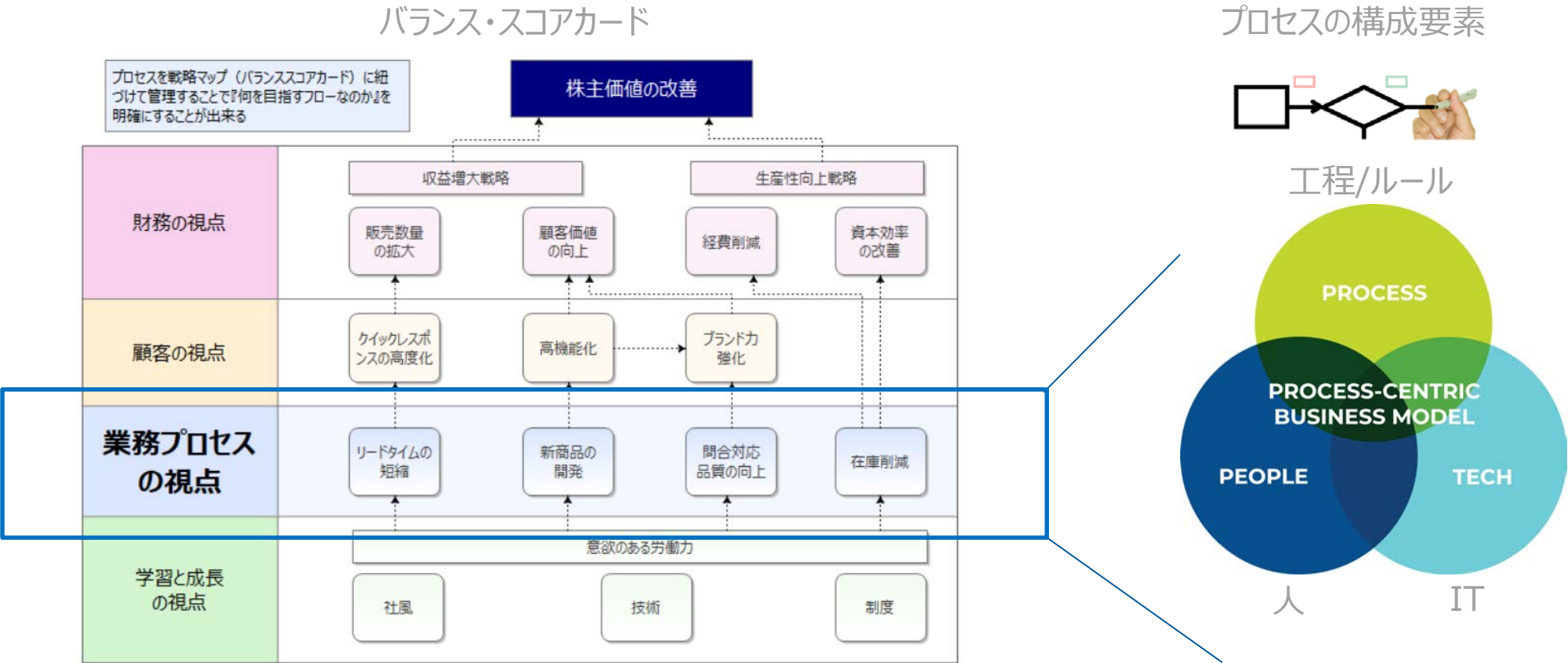
ビジネスプロセスとは、お客様へ商品やサービスなどの価値を提供するための企業活動全体を指します。企業活動は、経営企画、営業活動、マーケティング、受注、購買、製造、出荷、会計など、多くの業務プロセスが連鎖して成り立っています。

バリューチェーン概念図



# ビジネス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ファクターとなっています。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。



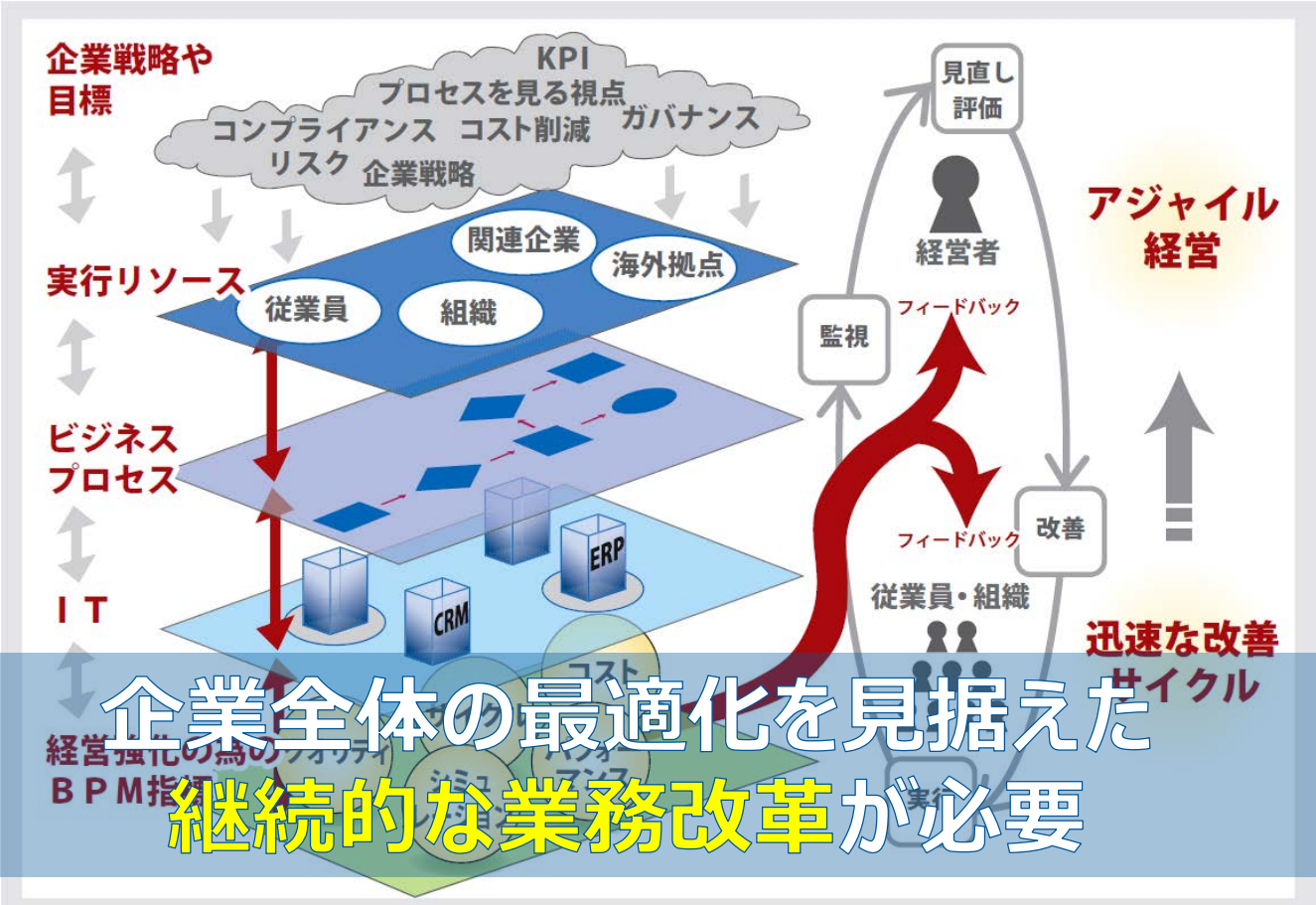


# 経営戦略とビジネスプロセスを一体的に考える

ビジネスプロセスは、部門（人）、IT、ルールからなる“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

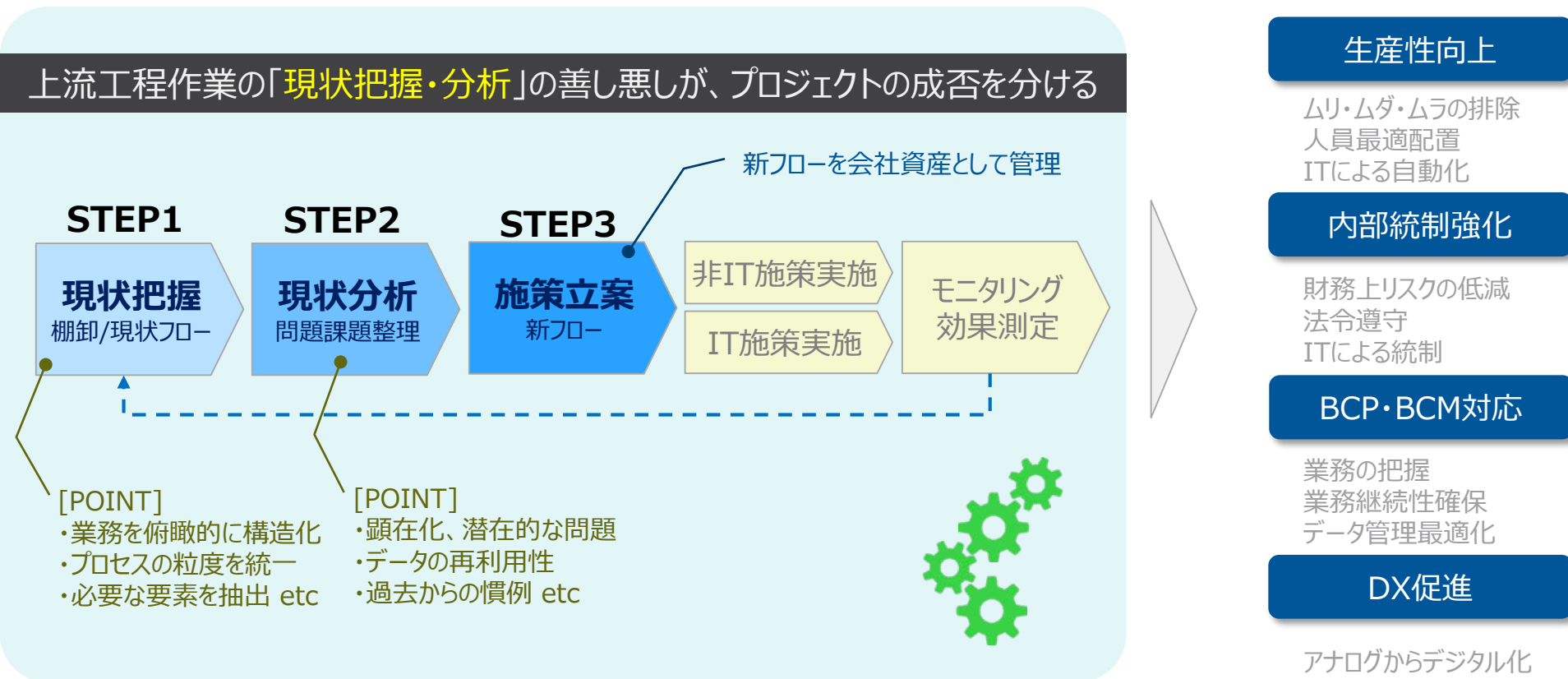
- ✓ 業務プロセスの効率化を追い求める風土が現場にあるか
- ✓ 業務プロセス・ITシステム・ルール等の関連性は明確になっているか

# 失敗しない！

## 業務改革[上流工程]の 3ステップ

# 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（BusinessProcessManagement）：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きます。

業務を洗い出す範囲

業務一覧表								
No	大分類		中分類	小分類		処理 サイクル	処理パターン	詳細可視化の 優先順位
	LV1 (事業・支援機能)	LV2 (業務機能分類)	LV3 (業務機能)	LV4 (業務プロセス機能)	LV5 (業務処理機能)			
1	DX部門ビジネス	販売 (BPMユニット)	ライセンス	見積	見積作成・発行	随時	直販／代販	1
2				受注	受注受付	日次	直販／代販	2
3					受注登録			
4				発注	仕入先への発注	日次	仕入商品のみ	3
5				...	...			
16			コンサルティングサービス	与信	与信確認	随時	新規顧客のみ	7
17				見積	見積作成・発行	随時		8
18				受注	受注登録	随時		9
19					契約書の作成	随時		
20				...	...	随時	外注ありの場合	10
28			保守サービス	●●●●●	■●●■			
29	大分類を小さな単位に分けて右方向へ洗い出していく							
30								
31		販売 (RPAユニット)	XXXサービス	見積				
32				受注				
33				...	...			

## 【棚卸のコツ】

棚卸では、業務を抜け漏れなく洗い出すことが重要です。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と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すすめします。  
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。

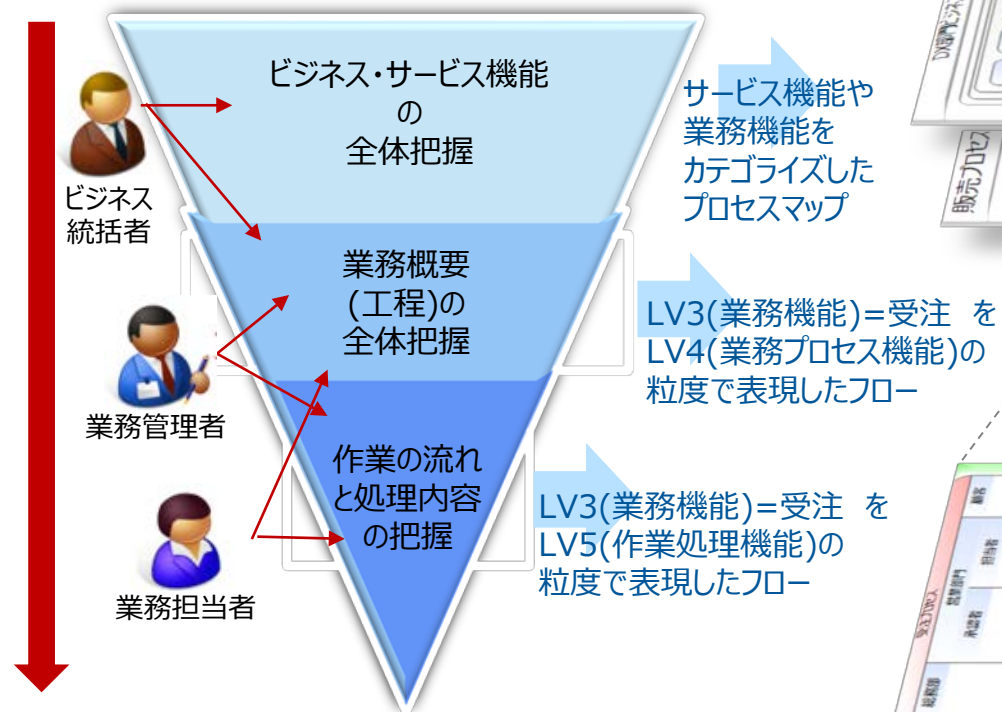
## 【粒度の選択方法】

「誰」が「どのくらいの広さ」&「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。

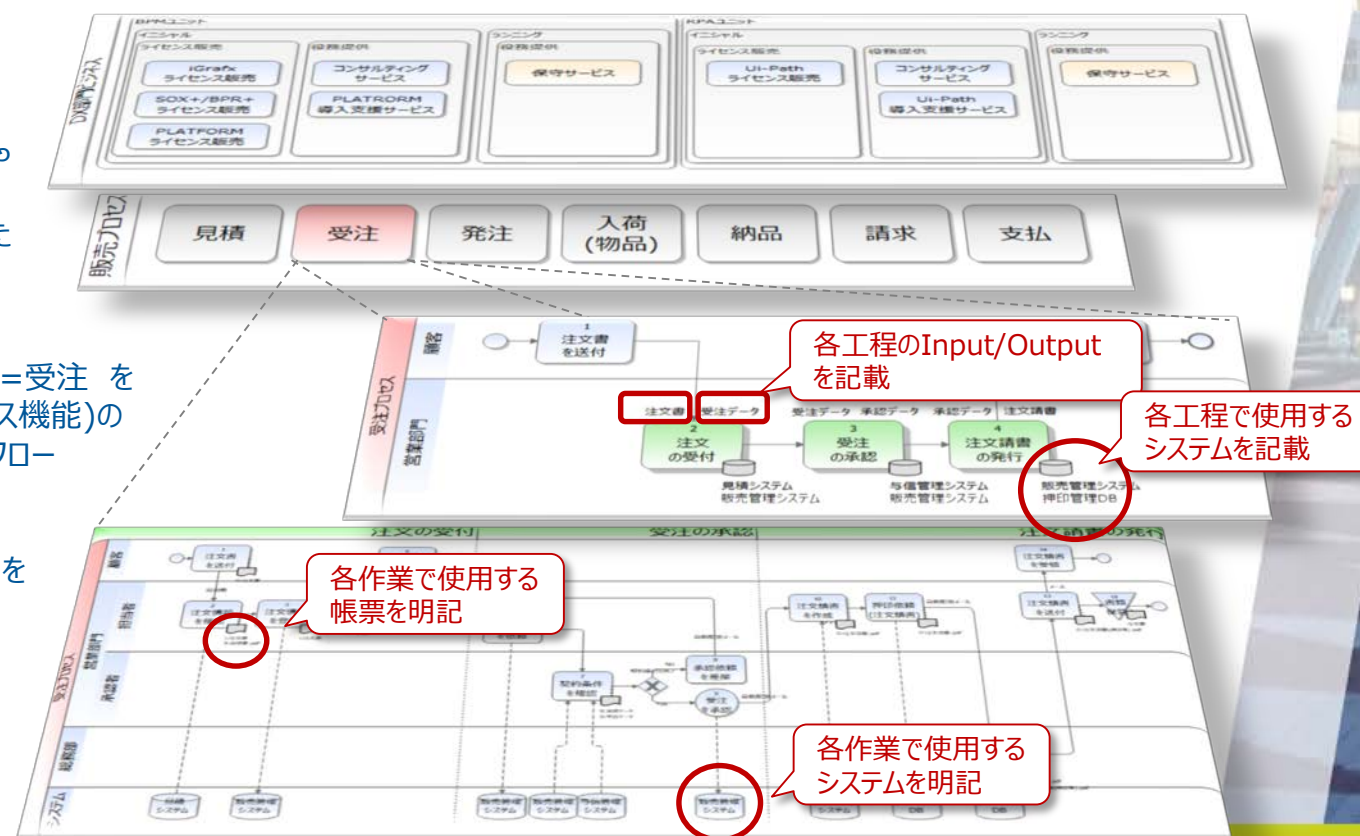
## 【要素の表現方法】

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



詳細把握



# STEP2 [現状分析]

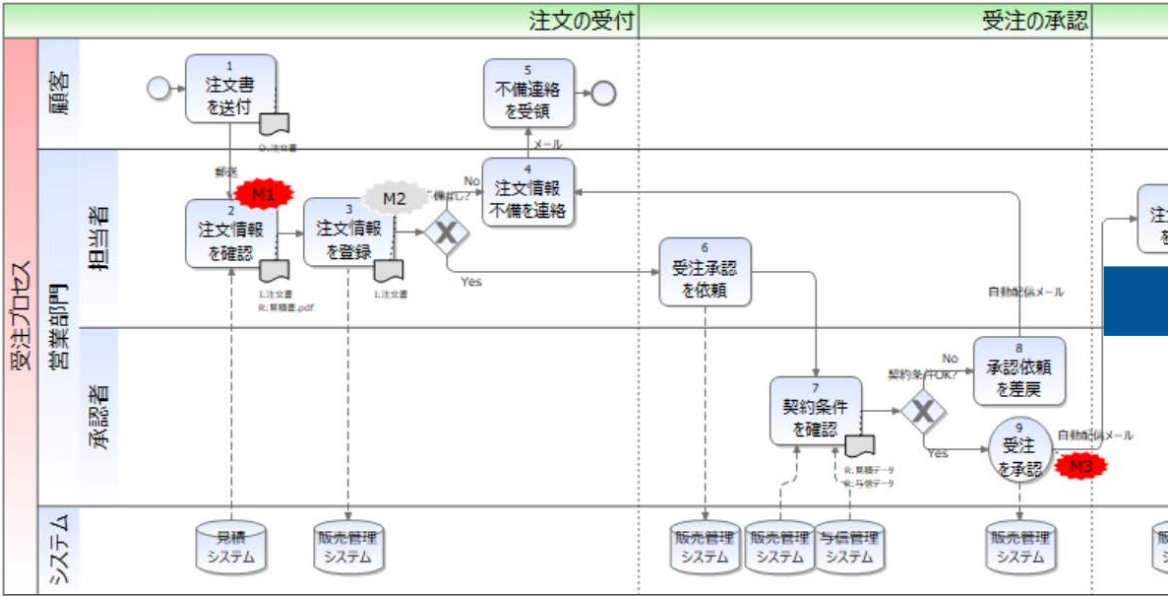
STEP1  
現状把握

STEP2  
現状分析

STEP3  
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「あるべき姿」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、あるべき姿との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	あるべき姿	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て困っている  ・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【A】	・予定納期に遅延しないこと	・納期遅延 ・納期遅延によるクレーム発生【B】	・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、あ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、あ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：承認が遅くて困っている ⇒ 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

The flowchart illustrates the order processing workflow. It starts with a customer sending an order form (1), followed by staff confirming the information (2), registering it (3), and checking for completeness (4). If incomplete, they contact the customer (5). Once confirmed, they proceed to approval (6), check contract conditions (7), and finally approve the order (9). The process involves multiple system integrations and data exchanges.

問題		課題		図表ID	12345	12345
		課題No	課題内容	K1	K2	
作業No	作業名	問題No	ステータス	問題内容		
2	注文情報を確認	M1	課題化済み	■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)。	◆注文間違い防止による品質向上 【実施案1】プロセス変更 & システム連携 【実施案2】プロセス変更 & 運用で回避	◆納期遅延の解消 【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】運用で回避(承認依頼者がメール送信)
3	注文情報を登録	M2	除外	システム画面が小さくて操作しづらい		
9	受注を承認	M4	課題化済み	■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つた場合に、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：注文間違い防止による品質向上



# STEP3 [施策立案] – 優先順位判断

STEP1  
現状把握

STEP2  
現状分析

STEP3  
施策立案

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					結果				
				対象範囲					改善実施案	懸念事項・リスク	期待効果	実施 予定時期	重要性	緊急性	費用				実現性	総合 点数
				I T シ ス テ ム	業 務 手 順	役 割 分 担	帳 票 ・ ツ ー ル	ル ー ル ・ 規 程								組 織 ・ 人				
受注プロセス	K1	検討中	◆注文間違い防止による 品質向上	○	○		○		【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 使用する際は運用不可	・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
	K2	検討中	◆納期遅延の解消	○	○				【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

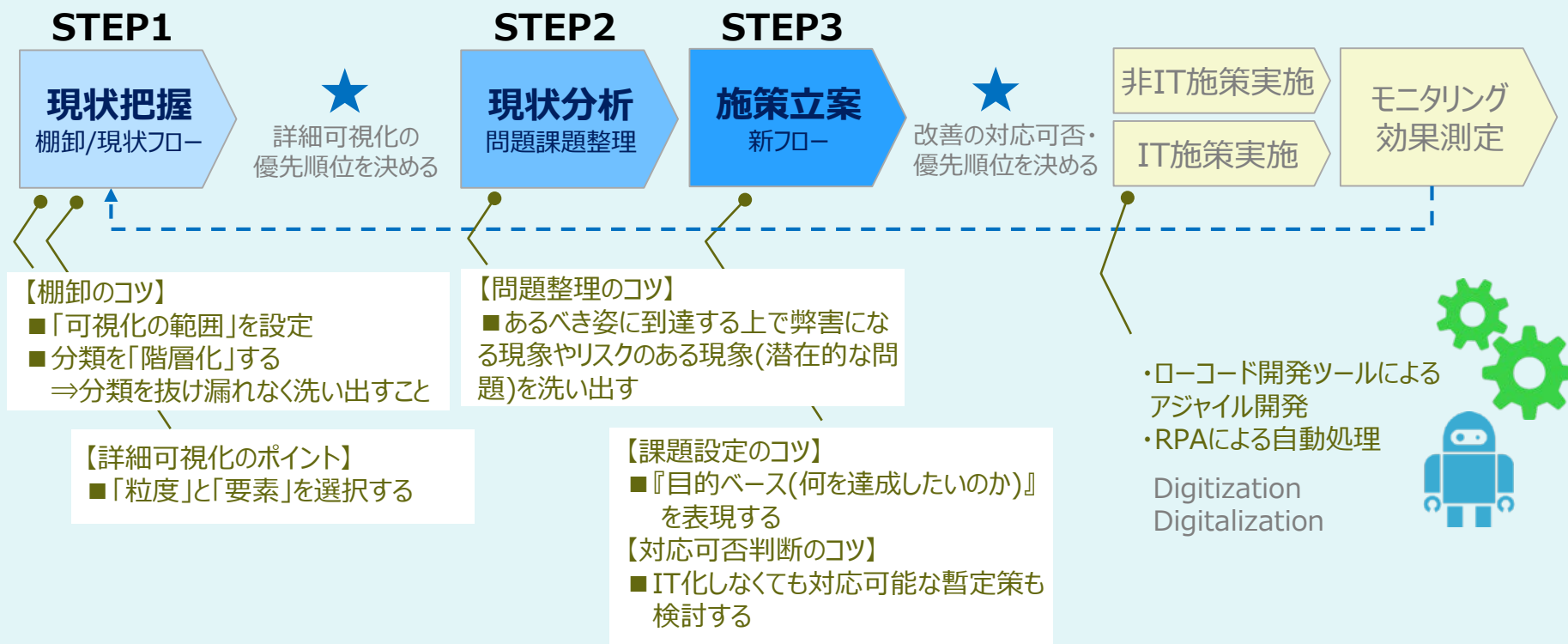
**【対応可否判断のコツ】**  
解決手段がIT化の場合、時間とコスト面の影響により、優先順位が下がる可能性があります。その際は、暫定対応と恒久対応を分け、出来ること(IT化しなくても暫定的に解決する対応策)を見出すことで、対応可能な範囲が広がります。そのため、要求された解決策だけでなく、様々な解決策を検討することをおススメします。

# 振り返り（まとめ）

以上が『失敗しない！業務改革[上流工程]の3ステップ』となります。いかがでしたでしょうか？

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たと思いますので、業務改革を実施する際には是非、参考にしてみてください。

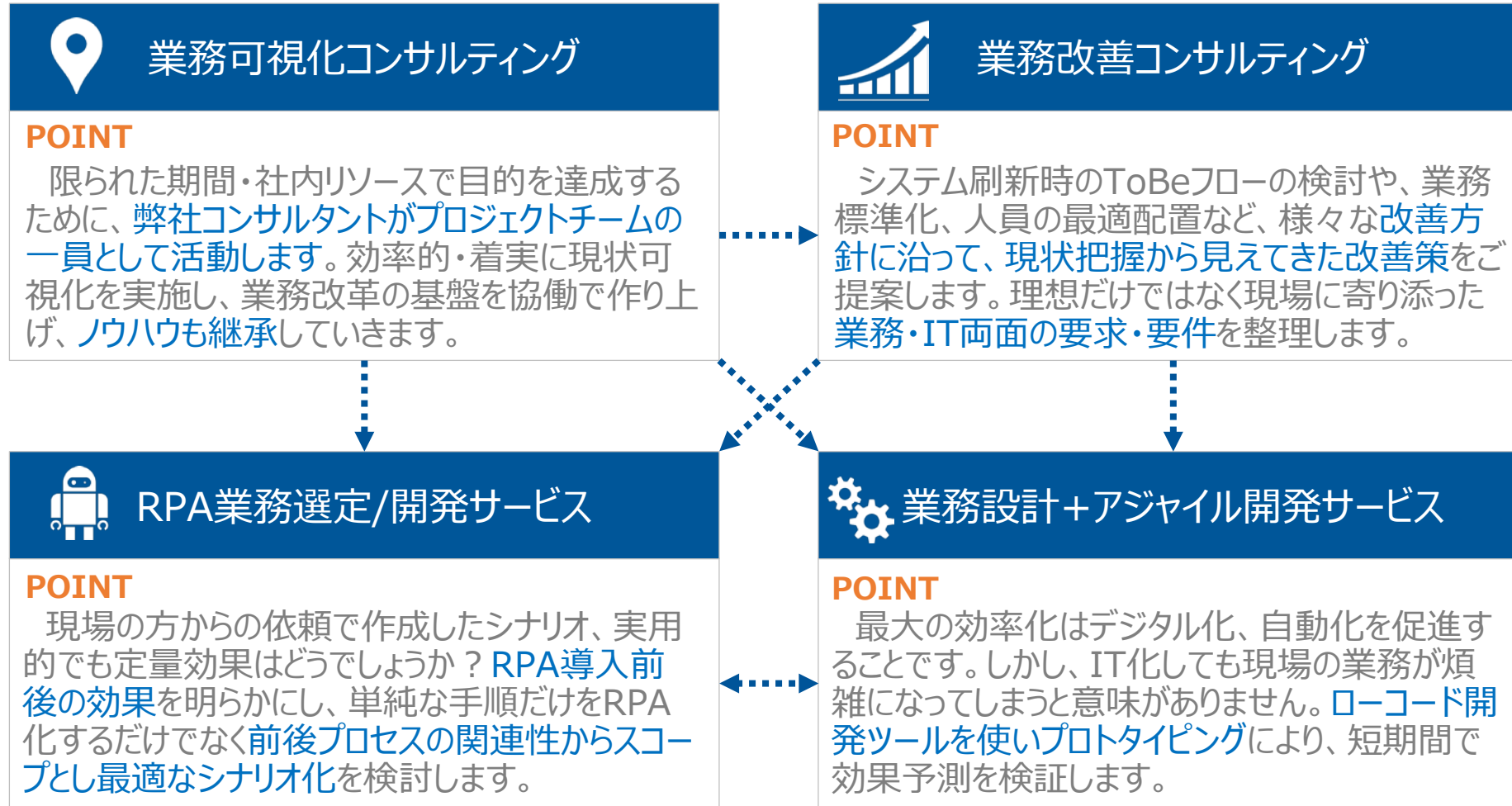
上流工程作業の「**現状把握・分析**」の善し悪しが、プロジェクトの成否を分ける







# SPSコンサルティングサービス



# 現状把握から施策立案までトータルでサポート

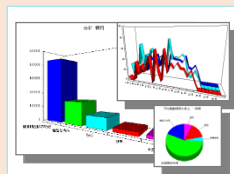
## 業務の可視化をトータルでカバー



業務を確実に可視化し改善に繋げるために必要なステップをトータルでカバー。業務の棚卸から個々の業務プロセスの流れと詳細の可視化、問題の把握まで着実にサポートします。

業務棚卸  
業務可視化  
問題可視化

## あるべきプロセスを追求し、改善・定着へ



業務課題の抽出、改善効果仮説検証などを通じて、あるべき姿の業務プロセス設計をサポートします。設計された業務プロセスをマニュアル化して共有することで、確実な定着へと繋がります。

業務設計  
全社公開  
PDCA



短期間で業務抽出・分析



プロセスを効率良くフロー化



可視化成果物の共有・管理・公開



製品系

### ■ 部門責任者向け 業務抽出

#### 業務抽出・分析

- ・業務構造図作成
- ・業務抽出
- ・業務簡易分析



### ■ 現場担当者向け プロセス可視化ツール

**BPR+**

- ・業務フローの作図
- ・業務記述書作成
- ・問題管理表
- ・リスク管理表



### ■ プロセスの一元管理システム

**iGrafx® PLATFORM**

- ・業務プロセスの共有・管理
- ・履歴・権限管理
- ・部門ディクショナリ
- ・関連文書一元化



### ■ 業務フロー公開システム

**iGrafx® PLATFORM**

- ・業務プロセス全社公開
- ・関連ドキュメントの参照
- ・参照者コメント記述



改善  
標準化

対象業務洗い出し

現状業務プロセス  
の可視化

課題の可視化

新業務プロセスの  
検討・策定

実施・定着

サービス系

### ■ 業務の洗い出しの支援サービス

#### 業務調査・分析サービス



- ・業務体系ヒアリング
- ・業務調査票配布
- ・業務簡易分析

業務を抜け漏れなく洗い出し、可視化すべき業務を特定

### ■ プロセス可視化・課題可視化の支援サービス

#### スタートアップ支援

- ・可視化パイロット
- ・規約・ルール策定
- ・各種テンプレート

プロセス可視化のノウハウを提供

#### 業務プロセス可視化サービス

- ・業務ヒアリング
- ・課題抽出

短期間で一気に呵成にフローを作成

#### フロー作成研修

#### レビューサービス

可視化を現場に定着

### ■ 業務プロセス改善・標準化の支援サービス

#### 新プロセス検討支援サービス

- ・新業務フロー作成

#### 業務フローマニュアル化

- ・業務マップ・各種文書リンク
- ・業務ポータル構築

#### 業務プロセスシミュレーション

- ・iGrafx® PROCESS
- ・定量分析
- ・改善効果仮説検証



# 業務改革・プロセスマネジメント基盤 iGrafx

ビジネスプロセス可視化・分析・管理基盤[「iGrafx」]は20年以上にわたり日本を含む、世界の多くの企業で利用されています。

iGrafx 開発元

iGrafx®

iGrafx, LLC

・ 所在地 : Portland, Oregon US

・ CEO : Ryan Tognazzini



サン・プランニング・システムズ  
国内販売実績



iGrafxは、国内2,000社以上で利用いただいている実績のあるツールです。専門ツールゆえの操作性の良さと生産性の高さにより、誰でも利用できるのが特長です。

4万ライセンス

22%

国内上場企業  
約3,600社のうち

48%

国内銀行  
約130行のうち

## ◆業種別導入比率

その他（医薬品・繊維・鉄鋼 等）

J A（JA・中央会・信連 等）

サービス  
（インターネット・介護・ホル 等）

銀行

小売（百貨店・スーパー・外食 等）

情報通信

電気  
機器

卸売

運輸

不動産

機械

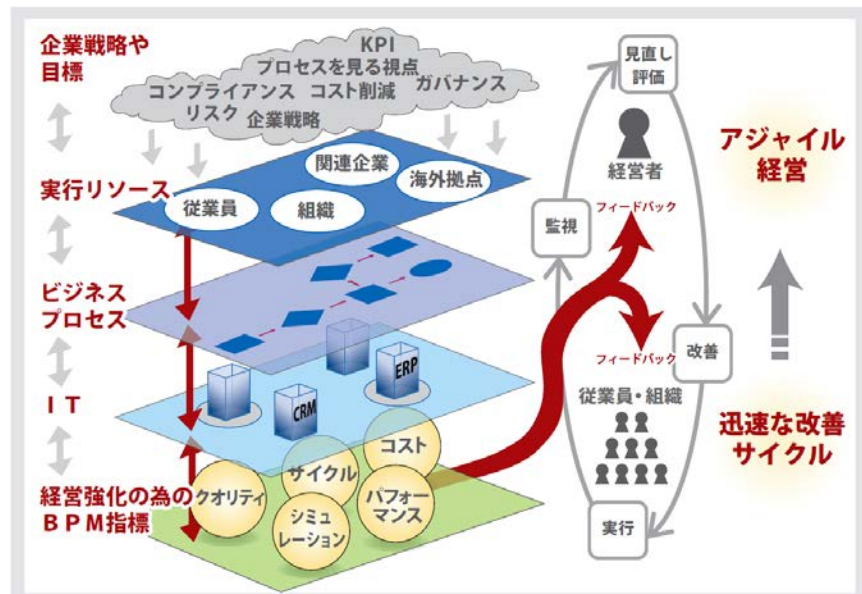
化学

食料品

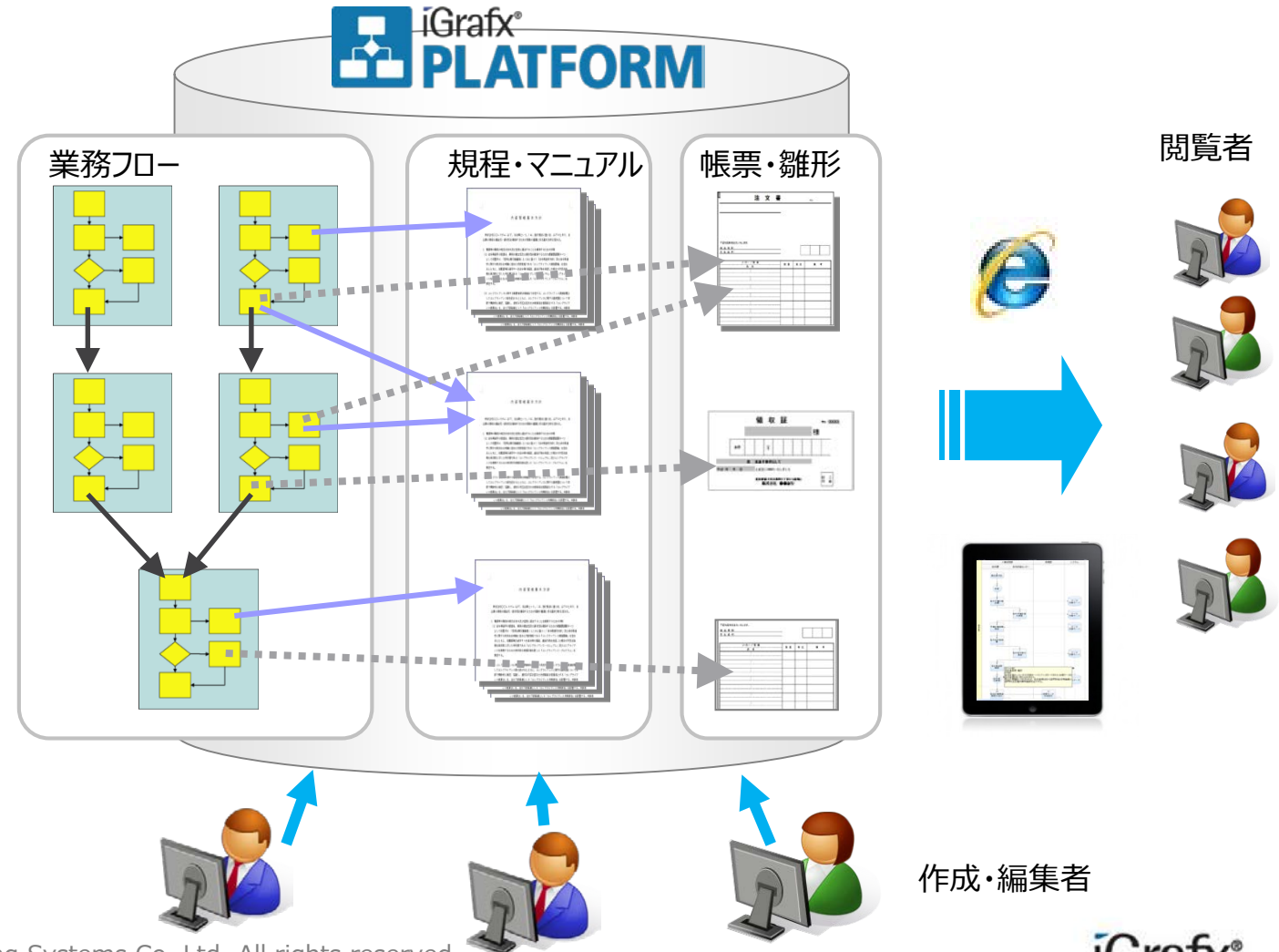


# iGrafX PLATFORMによるプロセスマネジメント全体像

iGrafXはプロセスの企画・分析・理解・管理を行うための  
最適な業務改革・プロセスマネジメント基盤です。

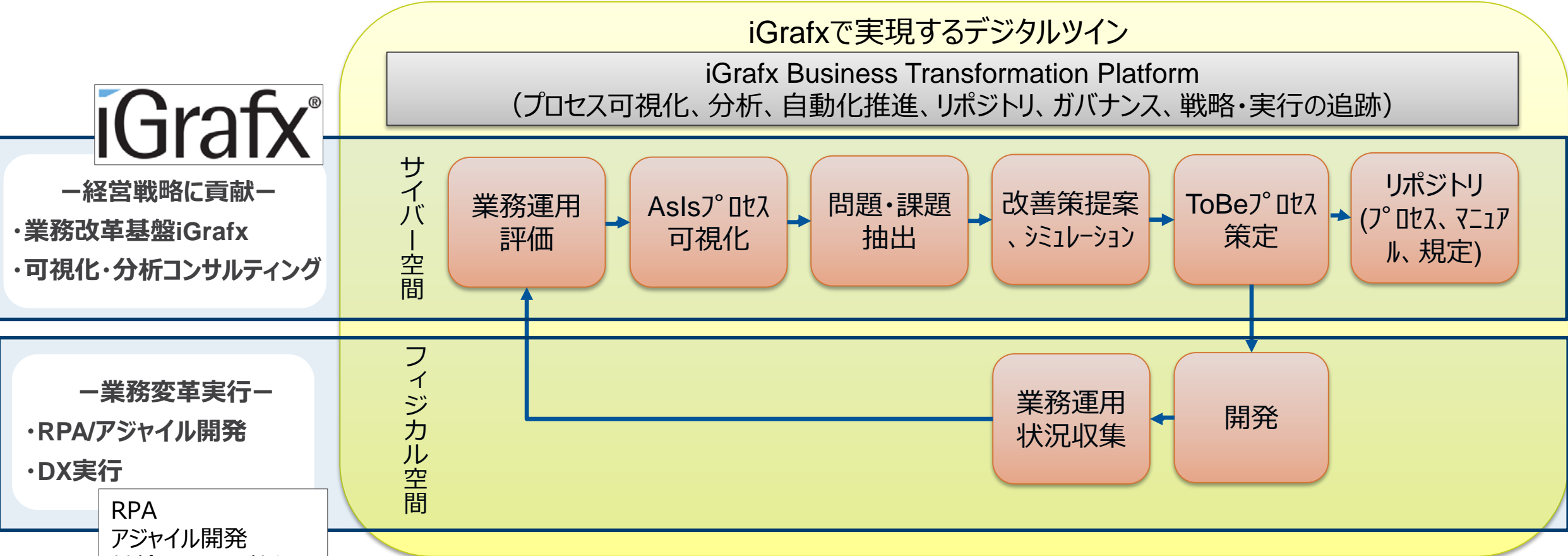


iGrafXで  
実現



# 業務改革の立案と業務改革実行のデジタルツイン環境の実現

iGrafxを利用した「プロセスドリブン型での業務改革の立案」が、効果的な改革を実現



# 顧客事例（一部）

## 現場の可視化 （属人化解消）



ツールや手順が明確。パイロット片  
確認できたので、安心して業務プロ  
可視化作業を任せることができまし

株式会社ロイヤルホテル



「フローチャートの記述が簡単で、文書間の  
整合性も自動的に保たれる点を評価しました。  
旧システムのバージョンアップに比べて、  
桁違いに低いコストで導入できました」

株式会社良品計画 監査室 大橋 一樹氏

「入試業務に関連する約200の業務フローを分析し、  
afxを使って可視化してもらいました」

横浜国立大学 都市イノベーション学府・研究院  
理工学系大学院専任講師 副事務長 片平 剛氏

## リスク・意識改革・業 務改善（現場）



「業務プロセスを可視化することで、  
部門内外の相互理解が深まり、  
改善の気付きやリスクの把握が  
容易になりました」

学校法人北里研究所 北里大学病院

## 経営主導型 （業務の）標準化



「プロジェクト管理を標準化し、効率化することでプロ  
ジェクトマネージャのモチベーション向上や若手の  
戦力化につながっていることにも期待しています」

三菱重工業株式会社

<https://igrafx.info/casestudy/>



# 業務改善を進めるあなたに

## お役立ちツール

- スケジュールサンプル
- 業務一覧表フォーマット
- フローの粒度の例
- 業務フローの例
- 問題・課題整理用フォーマット

(プロジェクト推進のコツ) スケジュール

## ◆業務改革スケジュール（例）

プロジェクトを進めるにあたり、  
いつまでに何を実施するかを  
洗い出し、計画する必要があります。

Kickoffから施策立案までの  
実施タスクと役割分担を設定し、  
スケジューリングしておくことを  
推奨いたします。

※各STEPのスケジュールは、プロジェクトの規模や関係者数などにより異なります。

## スケジュール

[illegible]

# (業務棚卸のコツ) 業務一覧表フォーマット

## ◆業務一覧表

業務棚卸の際にご活用ください。

『処理サイクル』・『処理パターン』  
なども合わせて調査すると、  
詳細可視化の優先順位を設定  
する際に有益な情報となります。

業務一覧表										
No	LV1 (事業・支援機能)	LV2 (業務機能分類)	LV3 (業務機能)	LV4 (業務プロセス機能)	LV5 (業務処理機能)	処理 サイクル	処理パターン	詳細可視化の 優先順位		
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										



# (詳細可視化のコツ) フローの粒度の例

## 【粒度の考え方】

目的・用途によって

最適な粗さ(細かさ)が異なるため、  
必要な粒度を選択/決定します。

## ◆業務概要レベル

⇒業務の目的・主旨が分かる

<用途の例>

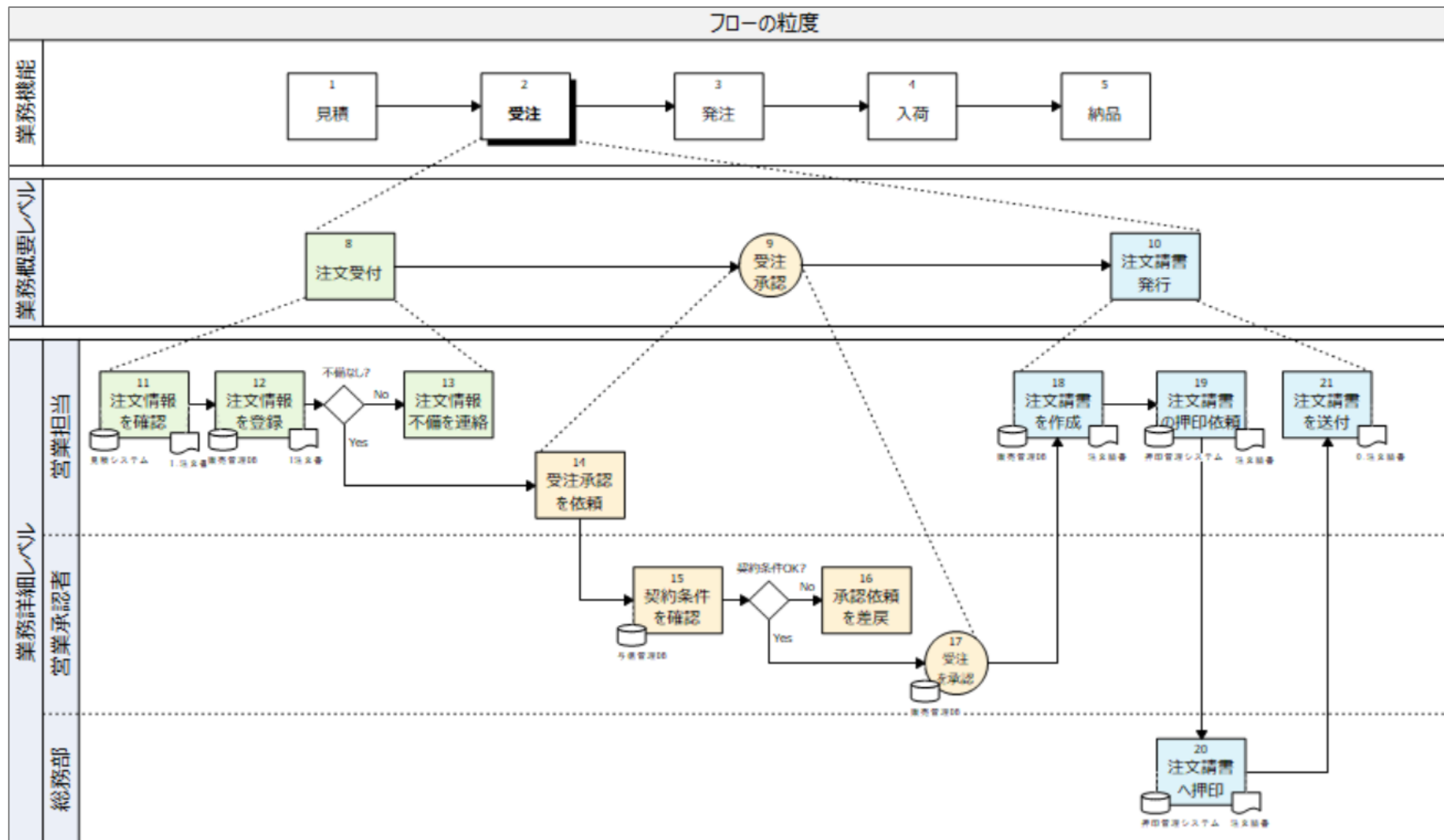
業務管理者が1業務の全体感  
(主な作業工程)を把握する

## ◆業務詳細レベル

⇒個々の具体的な作業内容

<用途の例>

担当者が1業務内の個々の  
作業内容及び流れを把握する

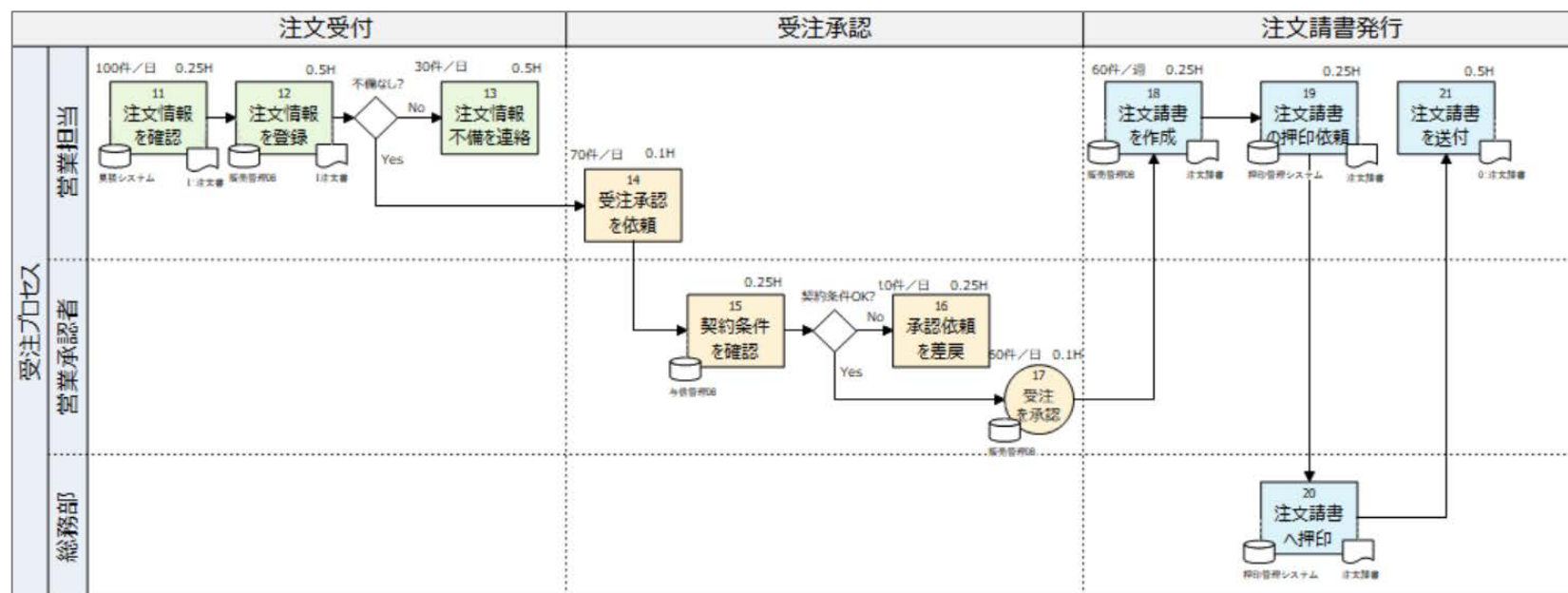


# (可視化のコツ) 業務フローと問題管理表

## ◆業務フロー

システム改修やIT化を見据えた「必要要素」を業務フロー上に情報反映した例です。

- ・使用システム
- ・帳票(Input/Output)
- ・サイクルタイム(発生頻度)
- ・1回あたりの作業時間・・・etc



## ◆問題管理表

ヒアリングによって抽出した困りごとや懸念点が、『どの作業においてどのような問題が発生しているのか(事象)』『発生理由・原因は何か』を整理して管理するための表です。

事業部 プロセス サブプロセス 業務				問題管理表							
作業				問題		起案内容				問題の整理	
図表ID	業務名	No	名称	問題 No	業務上の問題	あるべき姿	部門 影響範囲	起案者	起案日	現 象	直接原因

# (可視化のコツ) 問題整理と課題管理

## ◆問題・課題関連表

問題と課題のマトリクス表です。  
どの課題によってどの問題が解決される  
のかを把握することが出来ます。

事業部				問題・課題関連表				
プロセス								
サブプロセス								
業務								
<div>問題</div> <div>課題</div>					図表ID			
					課題No			
					ステータス			
					課題内容			
図表ID	作業No	作業名	問題No	ステータス	問題内容			

## ◆課題対応管理表

課題に対する対応可否や  
優先順位を管理することができます。

事業部			
プロセス			
サブプロセス			
業務			

課題対応管理表

課題						対応検討						実施管理					結果				
図表ID	業務名	作業番号	作業名	課題No	ステータス	課題内容	実施案						重点化					対応可否結果	対応の優先順位	コメント	
							対象範囲			改善実施案	懸念事項・リスク	期待効果	実施予定時期	重要性	緊急性	費用	実現性				総合点数
							ITシステム	業務手順	役割分担												



## 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/>