



KONICA MINOLTA

コニカミノルタにおけるBPM活用による 生産性向上について

コニカミノルタ(株) 経営品質推進部

1. はじめに

2. BPM活動の推移

3. BPM推進事例

① 標準化の推進と変更管理

② CO業務機能設計と効率化

4. BPM推進課題

5. 今後の取組

6. おわりに



1. はじめに

BPM (ビジネスプロセスマネジメント) とは
継続的な業務改善・改革を実現するための業務管理の手法。

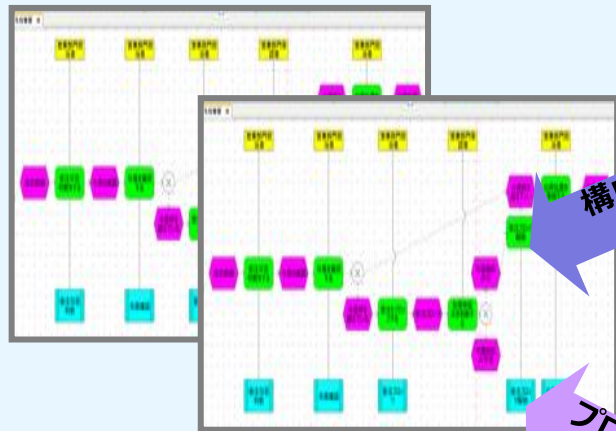


業務プロセスを見える化し管理することにより、課題の分析・解決、**新業務プロセスを創出し、**日常の**業務改善**、**中期的な業務改革**、**長期的な業務革新**の実現を目指している。

1. はじめに

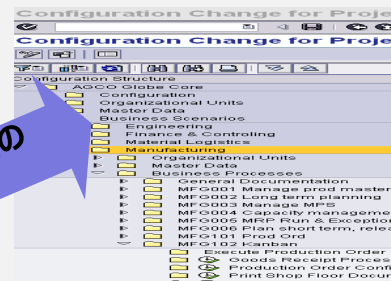
広義のBPMは以下の3領域を指すこともあるが、コニカミノルタでは、**業務プロセスのモデリング (Modeling)** の考え方をベースに運用。

BPM (Modeling)



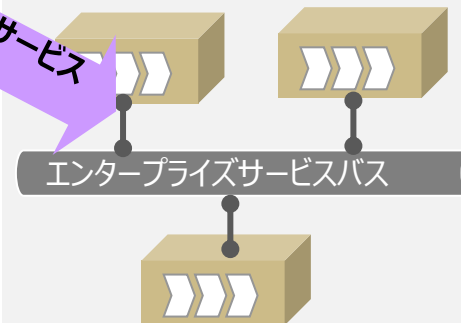
- 業務プロセスのモデリング
 - 業務プロセスの可視化・標準化
 - 業務プロセスの運用管理
- 例) ARIS

BPI (Implementation)



- プロセス単位のIT実装
 - システム資源の構成管理
 - コンフィグ設定・アドオン管理
 - プロセス変更の影響分析
- 例) SAP Solution Manager

BPE (Execution)

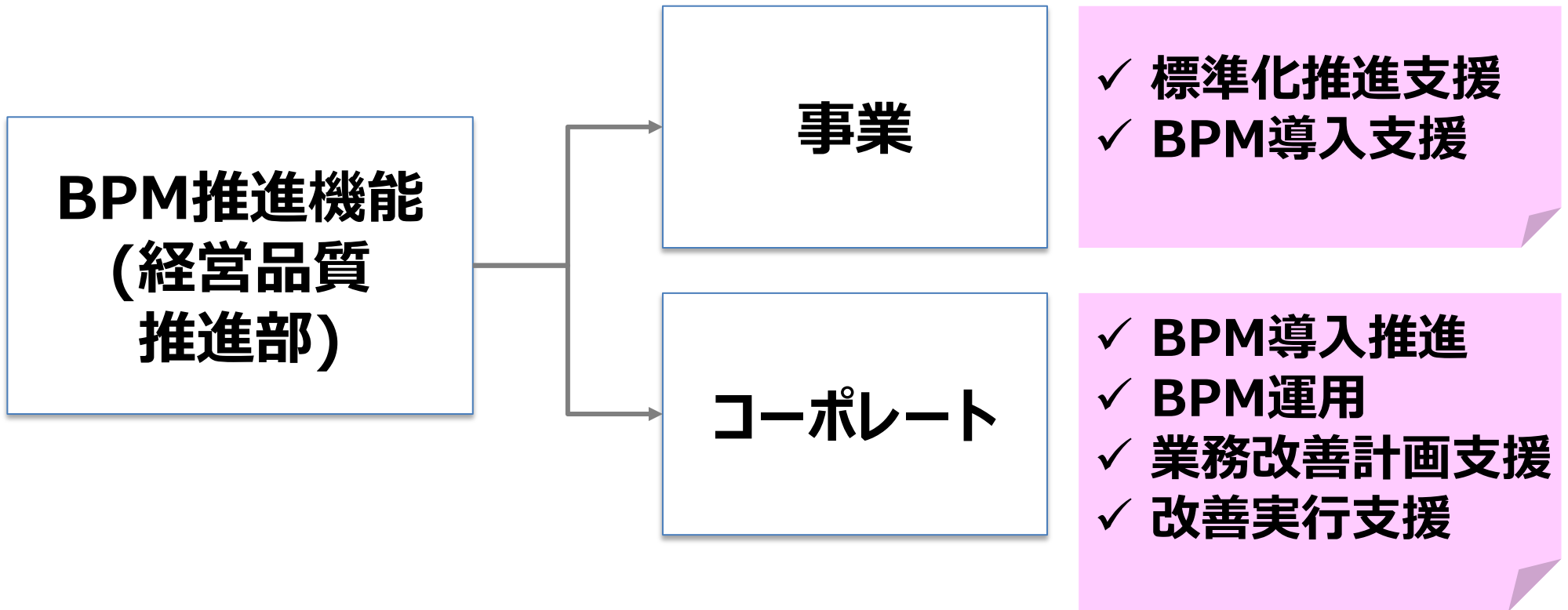


- サービス単位のIT実装
 - 複数システムのサービス複合
 - サービスオーケストレーション
- 例) SAP NetWeaver BPM, webMethods



1. はじめに

推進するために、**BPM推進機能**を構築し、事業及びコーポレートへのプロセスマネジメント支援を実施している。





2. BPM活動の推移

2011年からERPのチェンジマネジメントを皮切りに、BPMの手法の適用範囲を広げている。

2011-

ERPシステム
標準化プロセス
変更管理

2014-

業務プロセス
変更管理

2016-

業務機能
設計～改善

事業
変革
支援

案件

APAC販社ERP
標準基盤及び
標準プロセスの変更管理

案件

S&OPプロセスの
QCD標準プロセス維持
及びシステム変更管理

案件

コーポレート機能の
機能設計～改善
活動の実行支援

3-1. BPM事例① 標準化の推進と変更管理

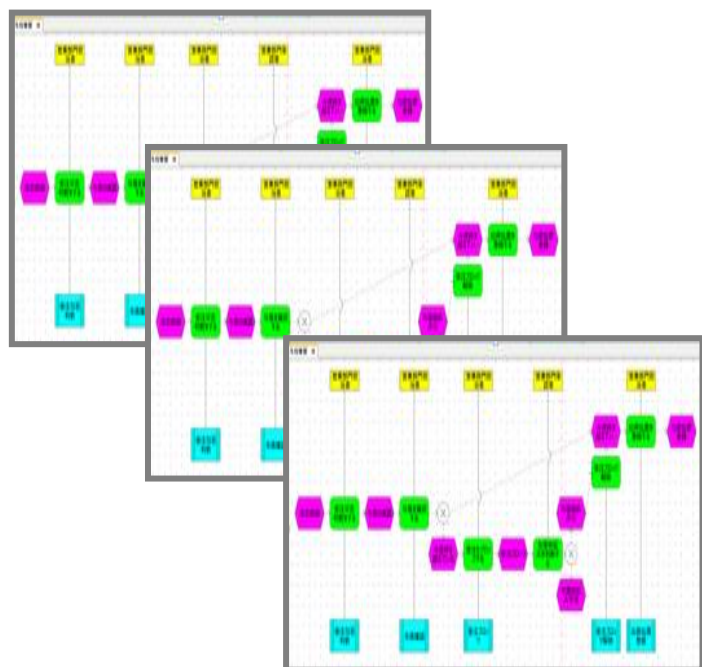
BPMの手法を活用し、標準化推進による**生産性の向上**、**ITコストの削減**等を目指したAPAC販社への**共通ERP**を導入。

| | 標準化の要素 | 手法 | 効果 |
|-----|---------------|-------------------------------|---|
| 標準化 | 業務 プロセス | BPM ビジネス プロセス マネジメント | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 業務の簡素化と質の向上 ➤ 展開の容易性 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務標準化率高レベル維持で、展開費用大幅削減 ➤ シェアード化の可能性 |
| | データ | MDM マスタデータ マネジメント | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 監査性向上 ➤ システムメンテナンス性向上 |
| | 共通システム | | |

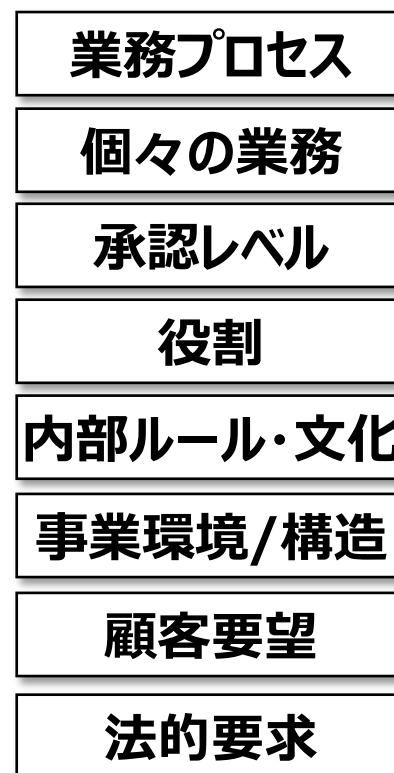
3-1. BPM事例① 標準化推進と変更管理

BPMのプロセスモデリングの考え方に沿って、各国のプロセスを
見える化し、プロセスの相違点を抽出。標準化方針に照らし合
わせながら、標準プロセスを策定。(93%の標準化を達成)

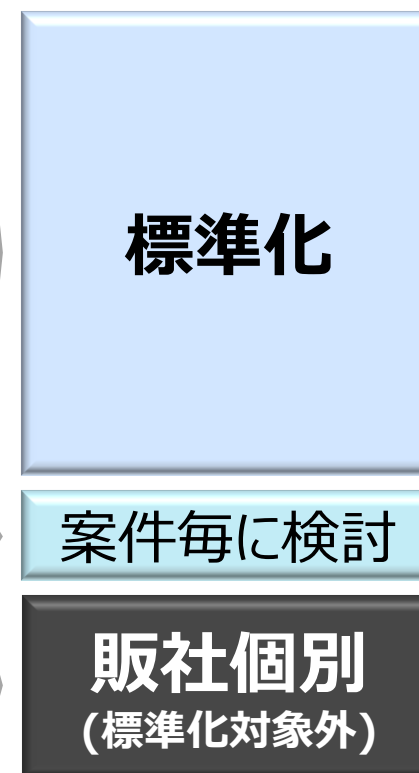
個別プロセスの見える化



販社要求クラス



標準化方針





3-1. BPM事例① 標準化の推進と変更管理

標準プロセス策定のためにBPM体制を構築。
ERP稼動後の、変更判断も**標準化方針**に照らし合わせて運用。

継続的改善を宰相しながら、標準化を維持。
BPM体制ミッション：標準を維持管理する



3-2. BPM事例② CO業務機能設計と効率化

15年度に、CO機能の業務を体系的に“見える化”（業務定義）
16年度から、四半期ごとの“業務の棚卸”を通じて、業務課題の
抽出、分析、改善施策の実行を推進中。

業務の見える化

業務の改善

業務の改革

見える化による課題抽出

改善につながる施策を検討

改革につながる施策を検討

業務定義項目

- ・プロセス別アクティブティ
- ・インプット/アウトプット情報
- ・責任部署
- ・承認者設定
- ・業務基準の設定
- ・スキル
- ・工数

人財
アロケーション

育成強化

情報連携
整備

機能強化/
削減

権限委譲による
生産性向上

重複業務の
削減

標準化推進

中計
CO機能強化

中計
生産性向上

中計
人財活用

中計
業務KPI検討

中計
組織構造

中計
IT強化

3-2. BPM事例② CO業務機能設計と効率化

CO機能の業務の見える化に際し、**スキル**と**工数**の要素を追加。
具体的な効率化施策が検討できる定義書を作成



工数

どの機能で、
何をしているか？
(Delivery)

どのようなスキ
ルが必要か？
(Quality)

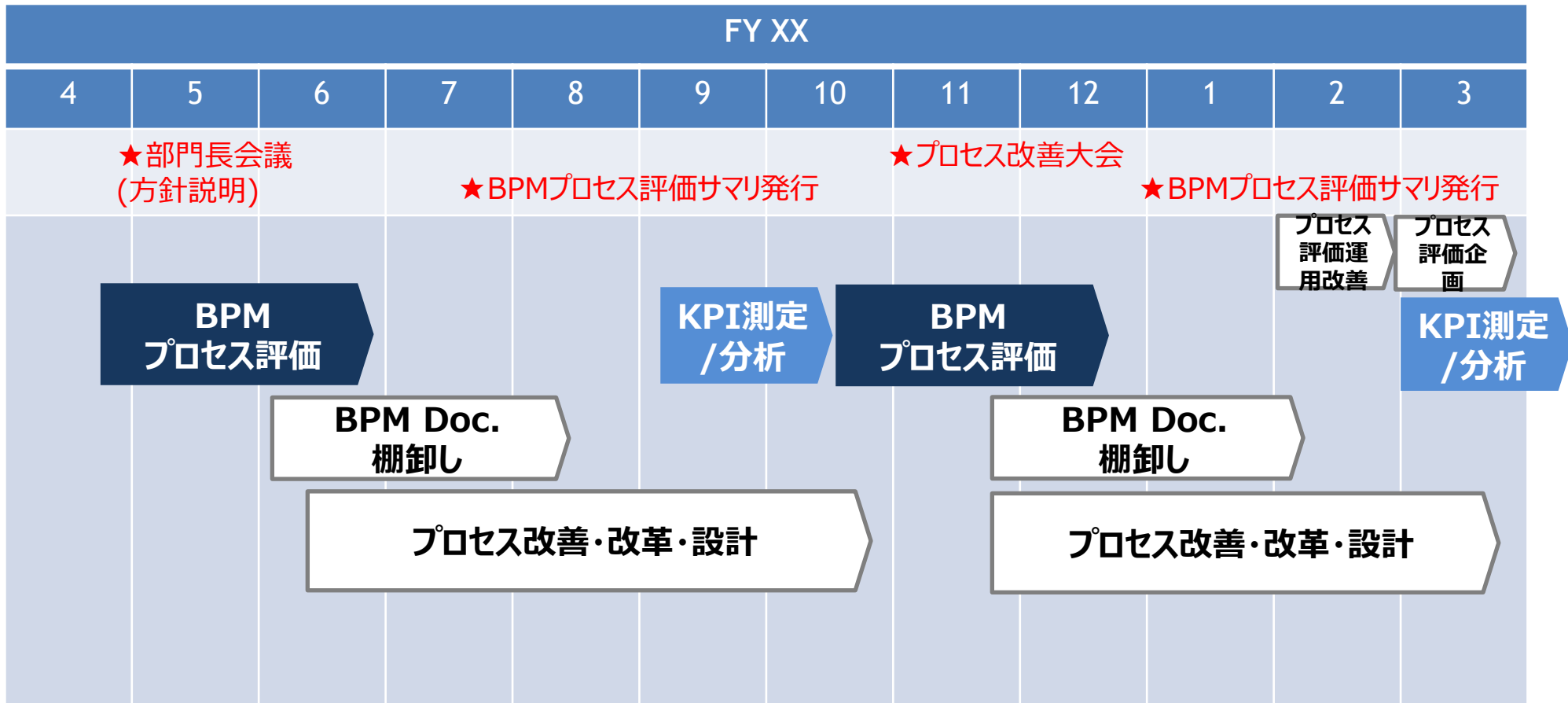
業務を遂行する
基準は何か？
(Quality)

何がアウトプッ
トなのか？
(Delivery)

どのくらいの時間をかけているのか？ (Cost)

3-2. BPM事例② CO業務機能設計と効率化

BPM体制を構築し、四半期ごとに“業務の棚卸”（プロセス評価）を実施しながら、改善サイクルを運用。



➤ 課題① プロセスマネジメントへの理解

- ✓ プロセスを管理する概念が希薄
- ✓ 他部門から管理されたくない



ポイント

- ✓ 経営層の関心・理解を深める
→ BPMドキュメントを見せる
- ✓ 現場の仲間を地道に増やしていく
→ BPM機能は管理者でなく、改善の支援者であることを徹底
→ 継続することで理解を深める

➤ 課題② 効果の出し方と見せ方

- ✓ 定量効果の出し方がわからない
- ✓ 定性効果の出し方がわからない



ポイント

- ✓ 定量的に測れるKPIを設定
→ 在社時間や書類の差し戻し回数などわかりやすいことから始める
- ✓ BPMドキュメントを活用
→ 組織設計や人員設計にBPMドキュメントを活用

➤ 課題③ 業務の定型化方法



- ✓ 企画系の仕事は非定型との
思い込み
- ✓ 業務基準の設定が出来ない

ポイント

- ✓ AS-ISを見える化
→ 定型化できる粒度を設定
- ✓ 業務知識の形式知化
→ 帳票類、マニュアル類の整備
からはじめる
→ 判断基準の書き出し・記録

5. 今後の取り組み

効果の出る取組とするための「枠組みの整備」+「実運用の実行」

現場と共に遂行

意識

- 「改善・改革 = 人が減る」というネガティブ意識の変革
- 取組みの“ワクワク”感
- “価値を生み出す業務”の定義

- 中堅社員の育成と上層部を含めた部門全体の改善意識の向上の仕組み構築（課題目標への設定）

業務

- “想定工数”に対して、実績工数の測定
- 突発・都度業務のマネジメント品質の向上

- 測定する仕組み構築
- マネジメント層へのBPM教育

風土

- 改善・改革への意識向上
- 業務の権限役割と責任の明確化への意識向上

- 強力なスポンサーシップの発揮

6. おわりに

「業務」の改善・改革は、「風土」・「意識」の改革も 大事な要素



【参考】BPM運用の改善の視点

定義したプロセスを、以下の視点で分析を行い改善のポイントを抽出

凡例：E(排除)、C(結合)、R(タイミング見直し)、S(簡素化)

| 視点 | E | C | R | S | 考え方 |
|-------------|---|---|---|---|--|
| 重複業務削減余地 | ○ | ○ | | | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 各組織/各部門内で重複業務は発生していませんか ❖ ミッションとあっていない業務をやっていませんか |
| 余剰・過剰業務削減余地 | ○ | | | | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 付加価値のない機能/業務/アクティビティはありませんか ❖ なぜやっているかわからない機能/業務/アクティビティはありませんか |
| 集中化・分散化余地 | | ○ | | | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 各プレイヤーに分散している業務に対して、集中化による効率化が可能ですか ❖ 集中化している業務に対して、分散化による効率化が可能ですか |
| 情報リレーション余地 | ○ | ○ | | | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 情報の共有化・リレーションが原因で時間のかかる機能/業務/アクティビティはありませんか ❖ 必要なタイミングで情報は入手できていますか ❖ Inputの入手先やOutputの配布先は明確ですか |
| 標準化余地 | | | ○ | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 業務手順・ルールやOUTPUTの標準化が可能ですか ❖ システム導入による効率化が可能ですか ❖ 業務基準の整備による効率化が可能ですか |
| 承認ポイント削減余地 | | | ○ | ○ | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 承認対象OUTPUTに対して、承認の必要性および承認者数は適正ですか ❖ 自動化、権限委譲などにより承認ポイントの削減は可能ですか |
| 必要業務欠落 | — | — | — | — | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 設計した業務に対し、実行できていないものはありませんか ❖ 実運用と定義書に乖離はありませんか |
| 業務遂行水準適正化 | — | — | — | — | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 強化したい機能/業務/アクティビティはありませんか |



KONICA MINOLTA

Giving Shape to Ideas