

UMTP技術セミナー

「戦略マップによるビジネスモデリング」

# 戦略と整合したTo-Beビジネスプロセス モデリングの方法

---

2007年8月

株式会社オージス総研 宗平 順己

# 目次

---

1. ビジネスモデル設計の概要※
2. IT投資マネジメントにおけるビジネスプロセスモデリングの位置づけ
3. BSC(戦略マップ)を用いることの妥当性
4. BSCによるTo-Beモデルの設計手法※

※出典:宗平順己, 森雅俊,「戦略と整合したTo-Beモデル設計のための新ビジネスモデル設計手法の提案」,経営情報学会誌,Vol.15 No.3,December 2006,pp51-70

また、本資料における「戦略マップ」は以下の出版物です。

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press,2004(櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ』ランダムハウス講談社、2005年)

# 1. ビジネスモデル設計の概要

---

# 1. ビジネスモデル設計の概要

ビジネスモデルは、仕事のやり方の概念を表わすもので、企業活動の設計図である。

## ビジネスモデルから情報システム開発のステップ

区分	作業名
ビジネスモデル設計	<ul style="list-style-type: none"><li>・ビジネス構想</li><li>・ビジネスモデリング</li><li>・ビジネスプロセスモデリング</li></ul>
システムモデル設計	<ul style="list-style-type: none"><li>・システムモデリング</li></ul>
情報システム開発	<ul style="list-style-type: none"><li>・情報システム実装</li><li>・テスト、移行</li></ul>

# ■ 提案する方法論の概要

		ビジネスモデルの構成要素				UMLによるビジネスプロセス表記							
		加護野・伊丹	小川	藤本・武石・青島	本論文	Eriksson & Penker	Marshall	本論文					
		経営学入門	事業とビジネスシステム	ビジネス・アーキテクチャ	ビジネスモデル	UMLによるビジネスモデリング	UMLによるビジネス分析と情報システムの設計	ビジネスプロセスモデル					
ビジネス構想	a) どんな製品・市場のセグメントを事業対象とするか	事業概念	/	/	/	/	/	/					
	b) その製品・市場でどのような差別化をするか								ビジネス・モデル	(3) バリューチェーンモデルによるコア・コンピタンスモデル	○ビジネスビジョンビュー	/	目標ビュー 戦略マップ
	c) その差別化のために、どのようなビジネスシステムを構築するか								ビジネスの構造	(5) 財務モデル (収支予測)	/		
									○分業関係の構造の決定	ビジネス・アーキテクチャ			
ビジネスモデリング	○情報、モノ、カネの流れの仕組みの設計	業務プロセス	ビジネス・プロセス	(2) 企業内ビジネスモデル	○ビジネスプロセスビュー プロセス	ビジネスプロセス	/	プロセスビュー ・ビジネスプロセスモデル ビジネスユースケースモデル ワークフロー ・ビジネスオブジェクトモデル ビジネス構造モデル ビジネス振舞いモデル					
				(9) プロセスルールの記述	○ビジネス振舞いビュー ルール								
	顧客との情報作用	/	(8) 販売方法と資金回収モデル	○ビジネス振舞いビュー	/	組織ビュー							
	製品やサービス	/	(6) 製品構成と価格モデル	○ビジネス構造ビュー	エンティティ (製品) オーガニゼーション								
	組織	/	(7) 組織と人材モデル	/	リソース	エンティティ (主体)	ネットワークビュー						
	資源	/	/	ゴール			目的	目標ビュー スコアカード					
	○システム全体の情報、モノ、カネの流れの調整と規律のメカニズムのくふう	ケイパビリティ	/	(4) サイクルタイムモデル	/	/	/	/					

# ■ ビジネスプロセスモデルの体系

## ■ 目標ビュー (Why)

何のためにビジネスをするのかを明らかにする (クラス図)

## ■ プロセスビュー (What/How)

### ◆ 事業

事業構成を明らかにする (パッケージ)

### ◆ プロセス

その事業では何をするのか (何の業務があるのか)を明らかにする  
個々の業務はどのように実現されるのかを明らかにする

ビジネスユースケースモデル

ビジネス構造モデル (クラス図)

ビジネス振舞いモデル (コラボレーション図)

業務フロー (アクティビティ図)

## ■ 組織ビュー (Who)

### ◆ 組織

組織構成を明らかにする (パッケージ)

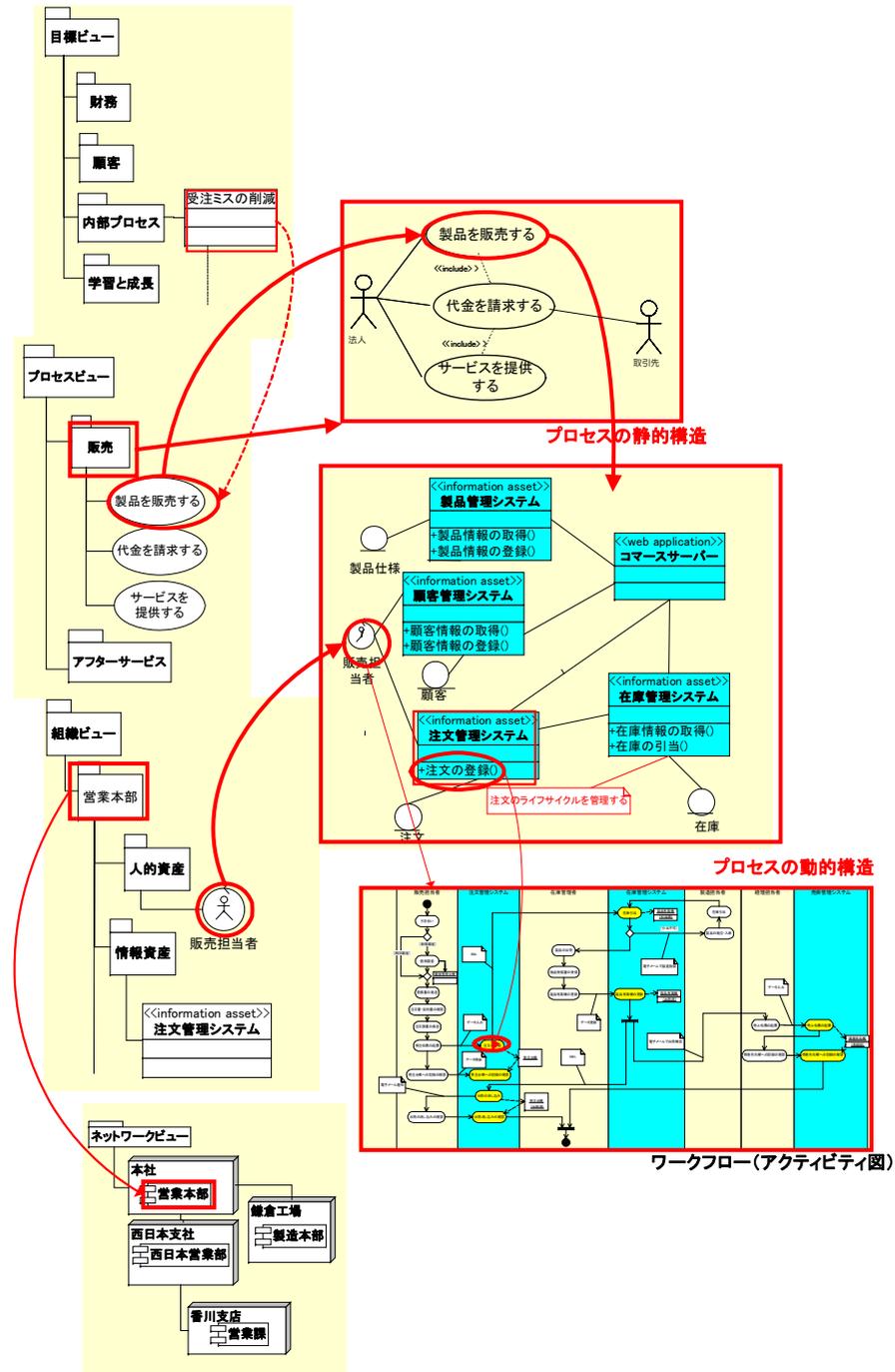
### ◆ 資産

業務を実現する人や物や情報を整理する ————— 人的資産、情報資産 (クラス)

## ■ ネットワークビュー (Where)

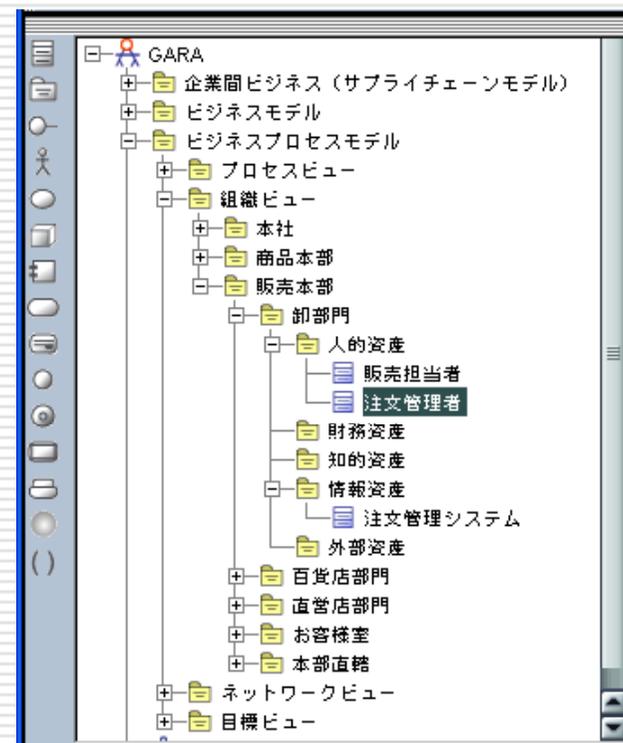
どこで業務を行うのかを明らかにする (配置図)

# ビジネスプロセスモデルの構造



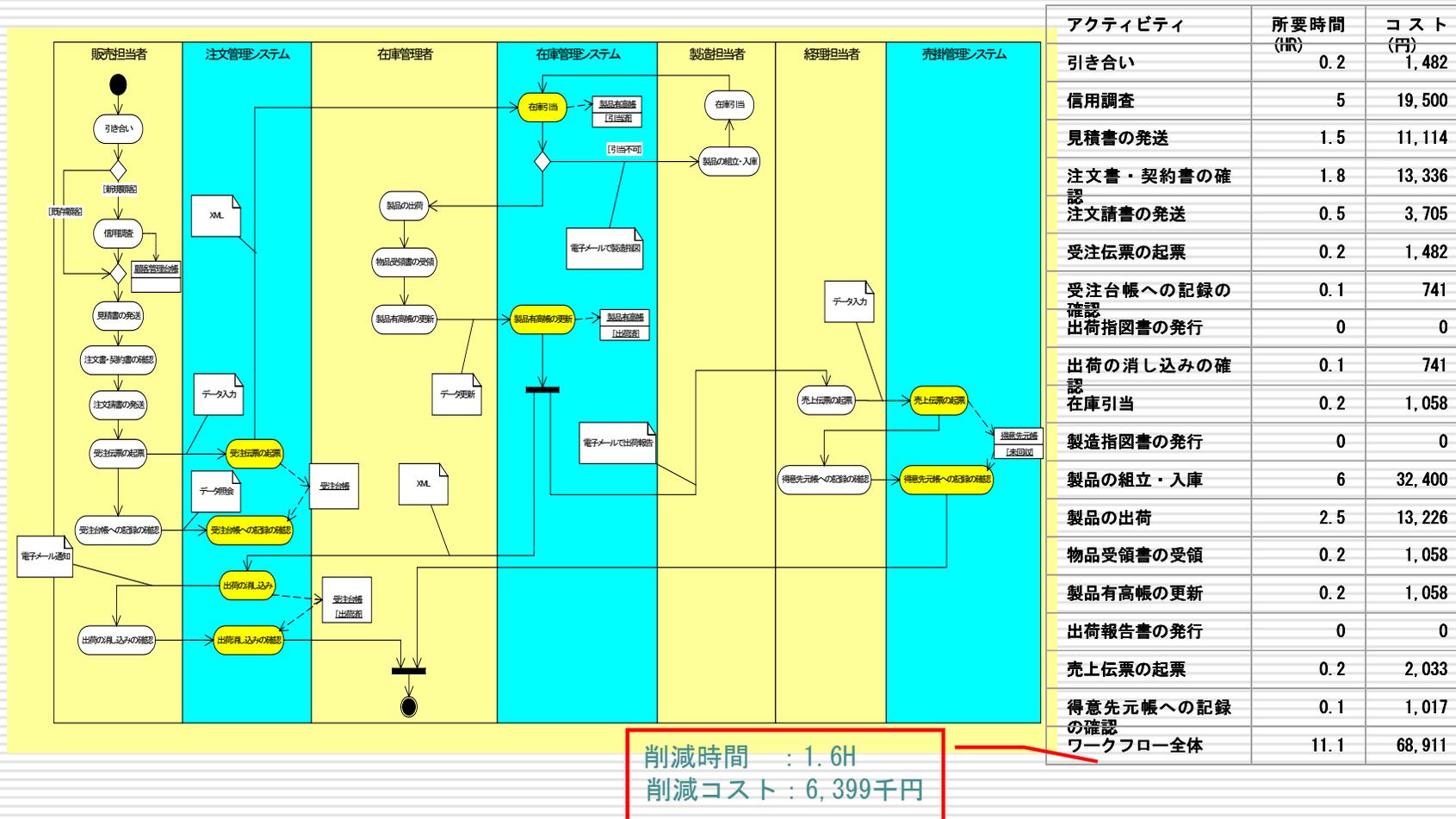
## ■ビジネスプロセスモデリングの概要

- ビジネスプロセスモデリングは、一般に業務要件定義の際に実施するものである。
- この実施の前提として、戦略目標が展開・詳細化され、改革対象となる業務領域についての改善目標が設定されている必要がある。
- 次頁に示すように、ビジネスプロセスモデリングでは、達成すべき目標を実現するための新しい業務プロセスを設計し、その中でシステムの新しい役割を設定する。
- この作業を対象業務領域全てについて実施すると、新たな情報システムが持つべき機能を抽出することができる。その結果は、情報資産クラスのプロパティとして集約される。
- このように、To-Beのビジネスプロセスモデルを設計することにより、新たに情報システムがなすべき機能を定義することができる。



# ■ビジネスプロセスモデリングの成果物イメージ

## ABC計算



## 2. IT投資マネジメントにおけるビジネスプロセスモデリングの位置づけ

---

## 2. IT投資マネジメントにおけるビジネスプロセスモデリングの位置づけ

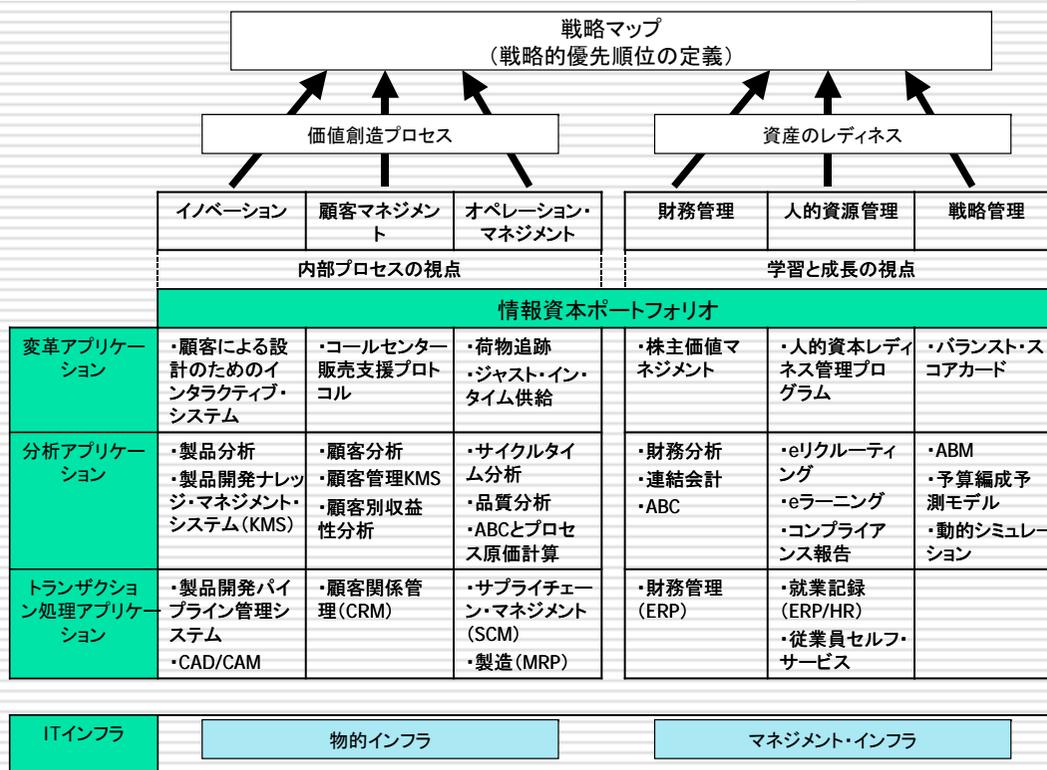
---

- JIPDECでは平成17年度、平成18年度の2カ年にわたり、IT投資マネジメントに関する委員会を設置し、IT投資マネジメントガイドラインを策定し、公開した。

[http://www.jipdec.jp/chosa/it\\_management/index.html](http://www.jipdec.jp/chosa/it_management/index.html)

- 平成17年度の活動成果として、IT投資マネジメントフレームワークを策定しているが、この検討に先立ち、IT投資マネジメントの先進企業のヒアリングを行い、ベストプラクティス集としてまとめている。
- この先進企業のヒアリングから、IT投資に対する共通的な考え方を次のように整理している。
  - ① IT投資と業務改革を両輪でとらえている。
  - ② IT投資のみを取り出して効果評価はしていない。
  - ③ 投資効果の目標値については利用部門が責任を持つ。
  - ④ インフラ投資や人事経理など支援業務については、ビジネス系とは異なる評価体系を持つ。

# ■「情報資本ポートフォリオ」



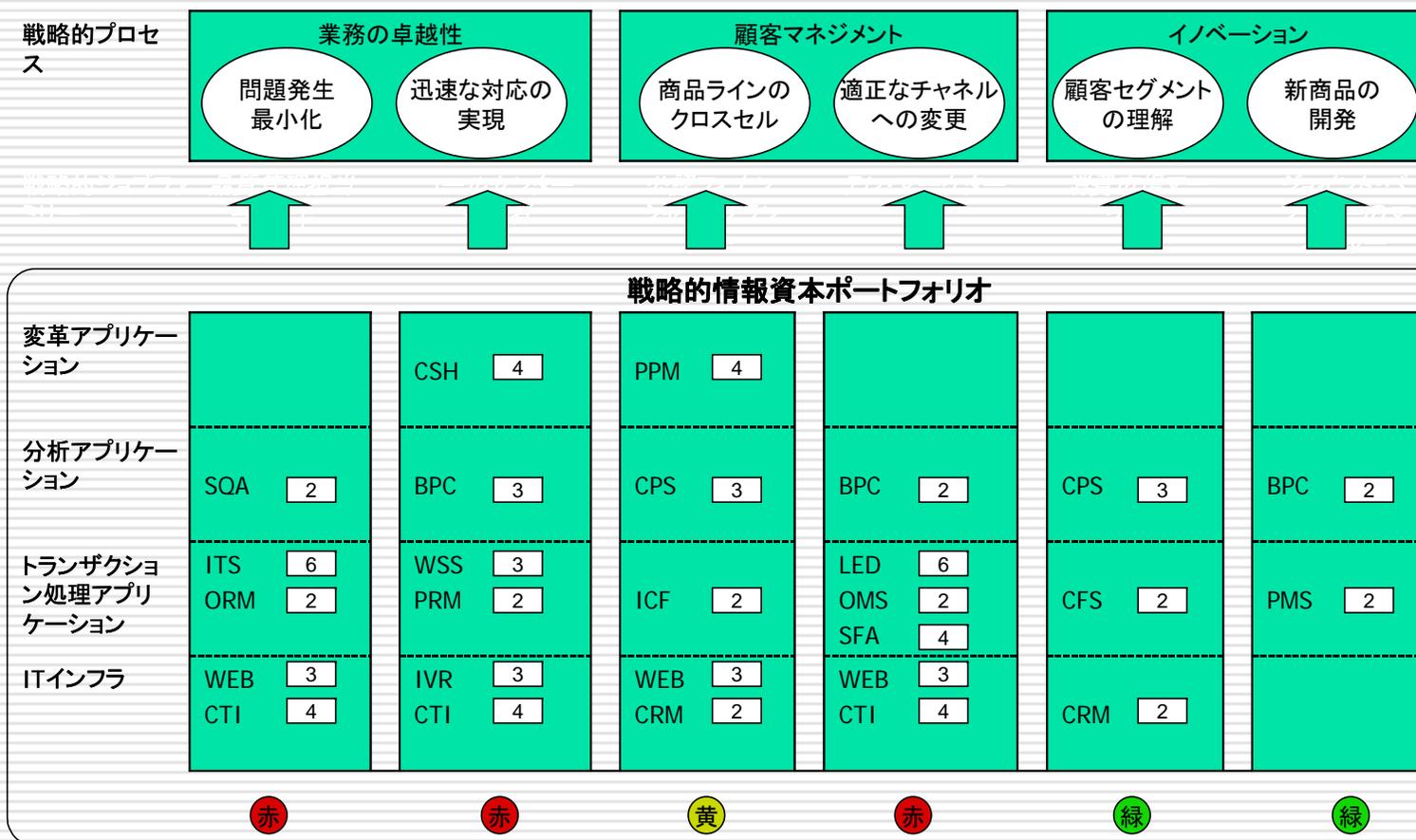
知見を体系化するために、キャプラン・ノートンの「情報資本ポートフォリオ」を用いている

櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ』ランダムハウス講談社、2005年

- 「IT投資とは情報資本の形成と維持により戦略実現を行う投資活動と捉える。IT投資にかかわらず、企業の活動は直接的・間接的に戦略の実現に関与しているべきものであるという考えから、「維持管理費用」も投資という枠組みで考えることとした。

# ■ 投資テーマの設定方法

## □ 「情報資本レディネス」に基づくIT投資テーマの設定



- |             |                    |                      |
|-------------|--------------------|----------------------|
| 1. 問題なし     | 3. 新規開発中(スケジュール通り) | 5. かなりの強化が必要(未着手)    |
| 2. 若干の強化が必要 | 4. 新規開発中(スケジュール遅れ) | 6. 新アプリケーションが必要(未着手) |

- IT投資は戦略実現のために実施するものであるという考えから、どういうIT投資をすべきかについては、ボトムアップアプローチではなく、戦略からのトップダウンアプローチを採用している。このときに用いるのが、情報資本レディネスという考え方である。
- 情報資本レディネスとは、戦略実現に対して、現在保有している情報資本の対応状況を評価するものである。情報資本ポートフォリオは、戦略実現のために必要となる情報資本を示したものであるが、IT投資テーマ設定は、保有する情報資本と必要となる情報資本とのギャップを認識することによって決定される。
- あるべき姿を実現するためには、既存システムの改良で済むもの、スクラップアンドビルドが必要なもの、全く新規に構築が必要となるもの、戦略との関係で廃棄が必要となるものなどがある。
- この評価を行ったものが情報資本レディネスであり、不足する内容をIT投資テーマとして設定する。

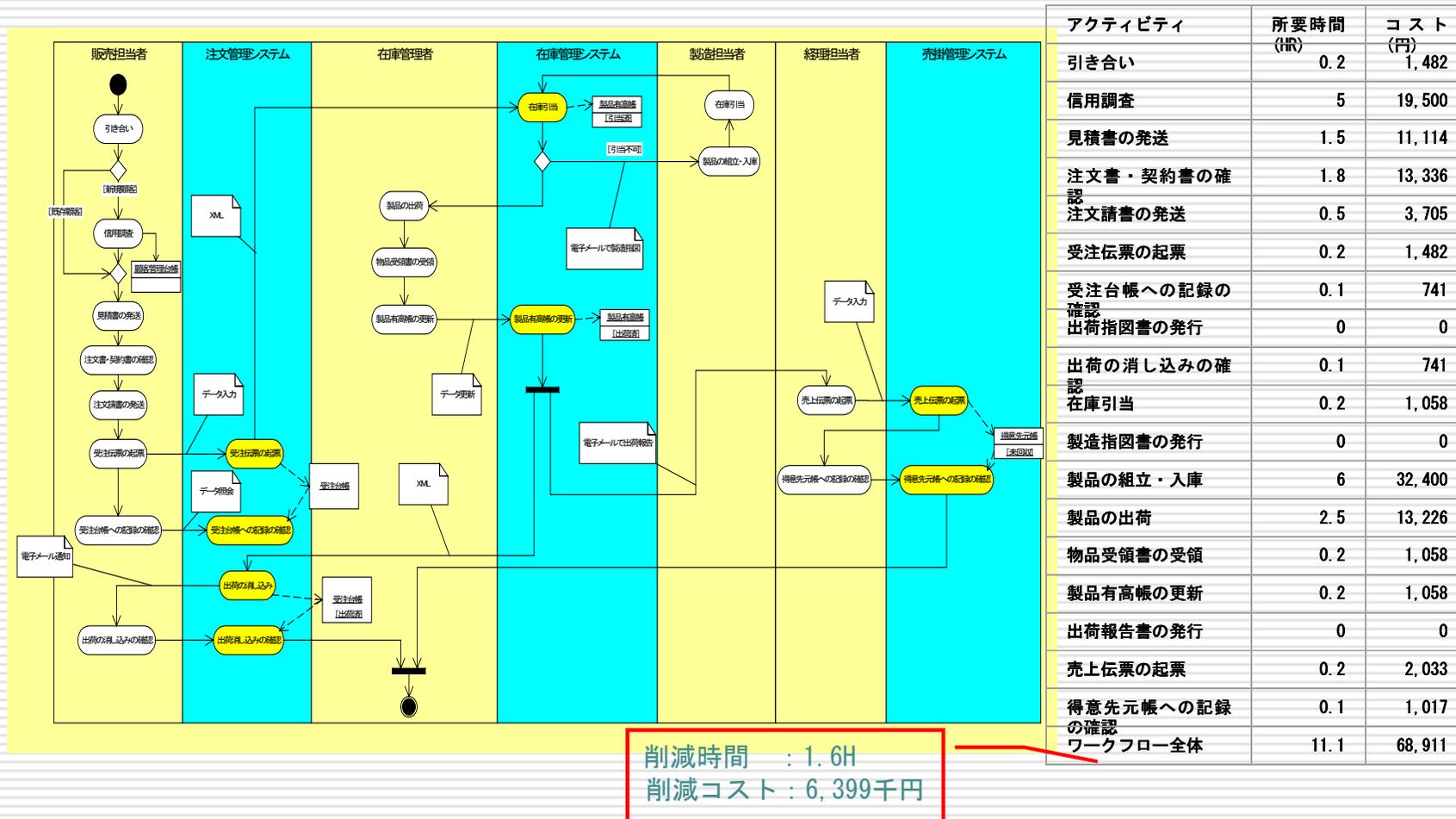
## ■ビジネスプロセスモデリングの位置づけ

---

- 上記に説明した情報資本に基づくIT投資テーマ設定の考え方は、EAの考え方と良く一致している。
- また、特に中堅以上の企業においては、常に新規開発するという事は少なく、既存の情報資本の活用は必ず起こりうることであり、情報資本レディネスの考え方は、過剰投資を防ぐ意味でも有意義である。
- このように概念としては良く整理されたものと考えているが、実施にあたっては、「必要となる情報資本」をどのように決定するかという課題が残る。
- JIPDECで提案されたこの考え方を発展させ、ビジネスプロセスモデリングによるその具体的な設計方法を提示する。

# ■ビジネスプロセスモデリングの成果物イメージ(再掲)

## ABC計算



## ■ビジネスプロセスモデリングのIT投資テーマ検討への適用

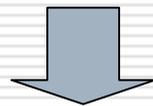
---

- 業務要件定義を進めることで、情報システムに新たに求められる機能要件を定義することができ、この内容と既存システムの機能一覧とを対比することで、既存システムのレディネスを評価することはできる。
- しかしながら、業務要件定義はIT投資テーマが決定した後に実施されるものであり、この段階でレディネスを評価しては間に合わない。
- IT投資テーマの検討は次年度の予算計画策定あるいは中期の情報化戦略策定時に実施される。
- しかしこの段階では、なぜそのIT投資が必要なのかの評価を行っている企業は少なく、予算枠のみを確保している企業が大多数である。あいまいな目的に基づき、予算を決定し、実施段階になってIT投資の評価を行っているため、戦略とIT投資との整合性が崩れているのが現状である。
- この現状を打開するためにも、予算策定段階でのレディネス評価を可能にしなければならない。

## ■ビジネスプロセスモデリングのIT投資テーマ検討への適用

---

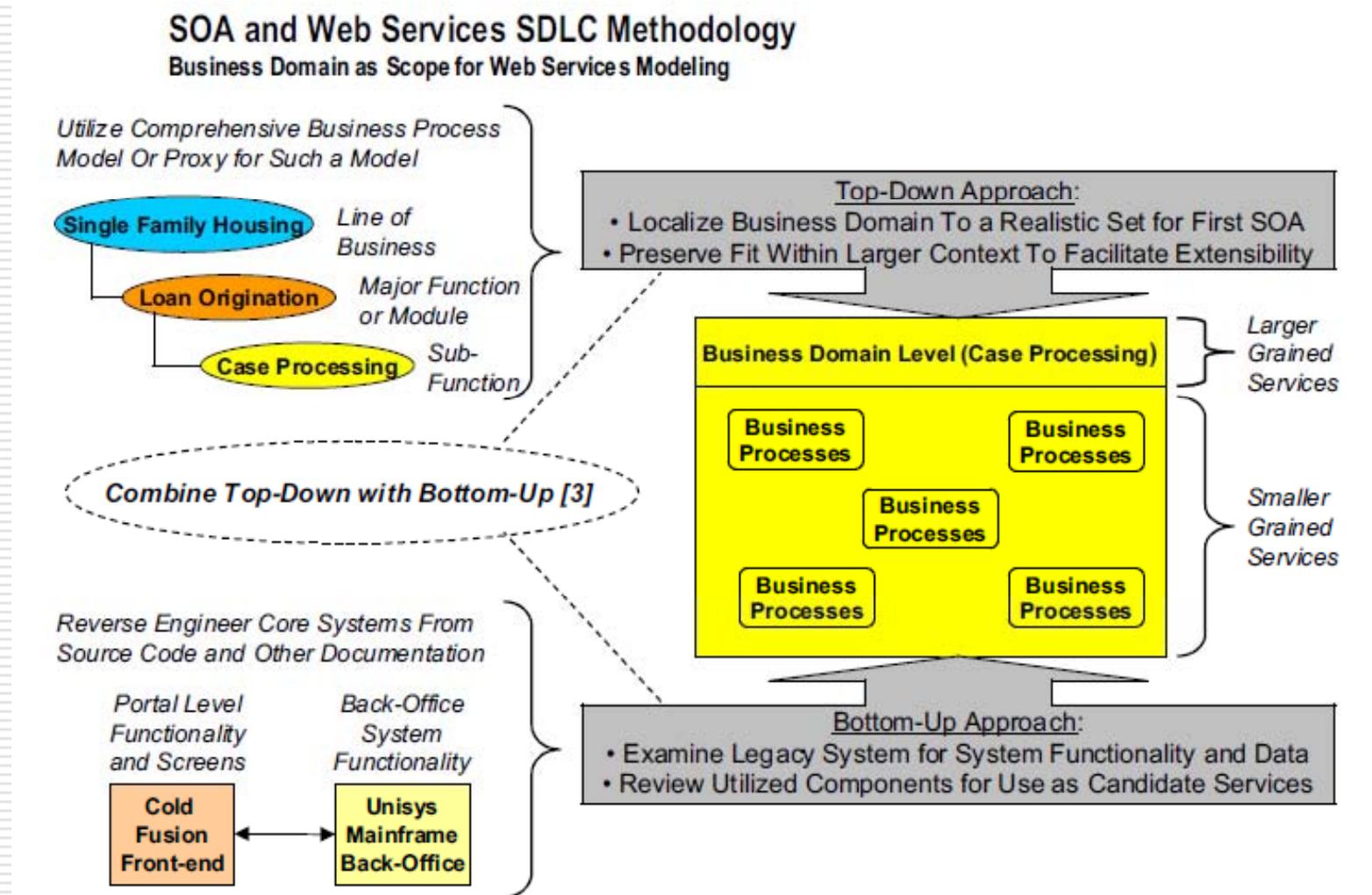
- 現在の業務要件定義は、現状の業務プロセスのモデル化から行っており、この作業をIT投資テーマ検討時に行うことは確かに不可能である。
- しかしながら、既にあるAs-IsモデルからTo-Beモデルの概略の設計を行うことの可能性はある。
  - 新しい戦略マップに従って、ビジネスモデルを見直し、そこから得られるビジネスプロセスモデルへの変更要求に対し、現状の情報資本に対し、どの程度の追加、変更、廃棄が必要となるかの概略検討



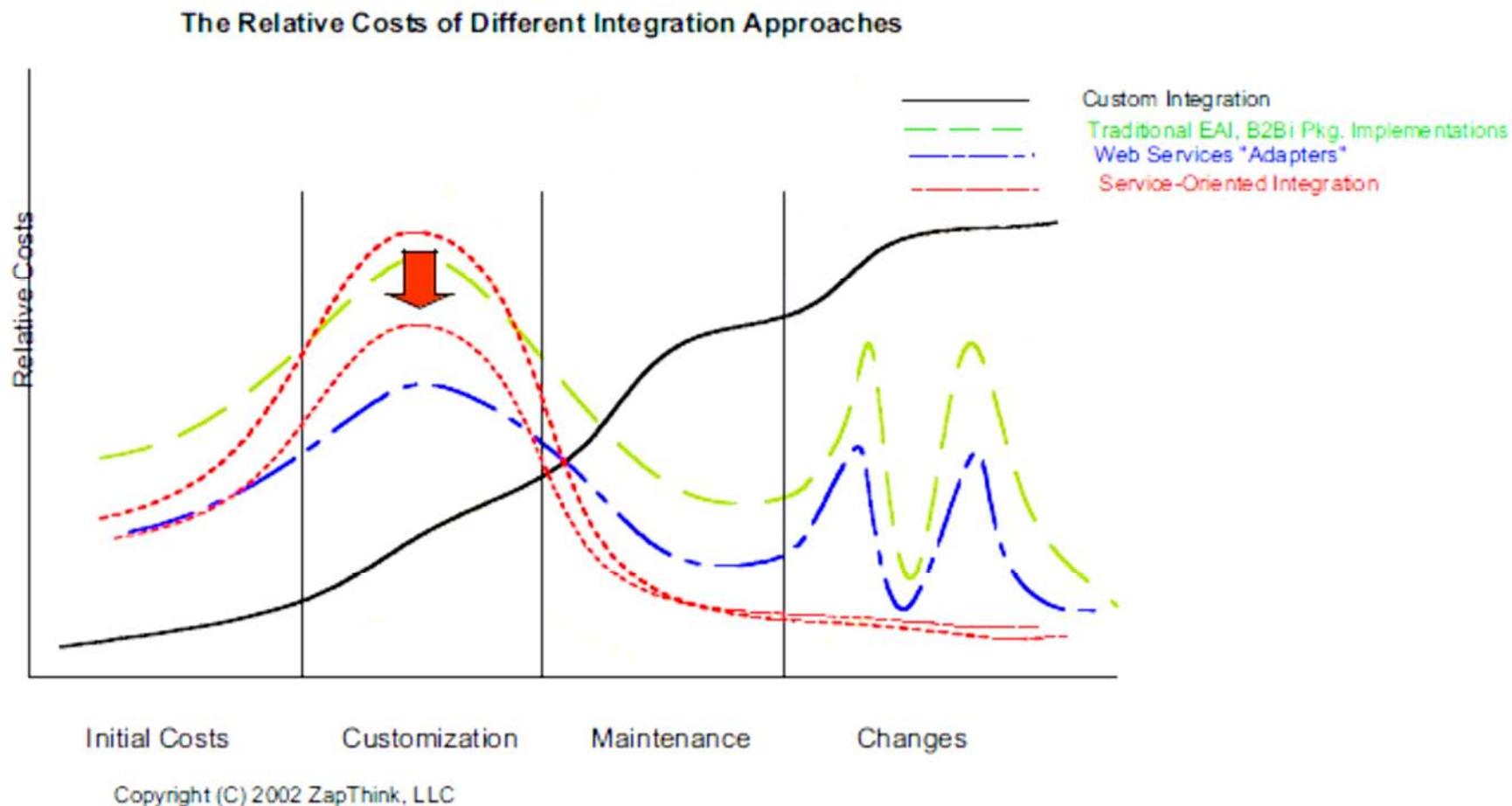
- SOAのボトムアップアプローチ、すなわち現時点でどのようなサービスが準備できているかどうかを検討することによって可能になるのではないかと考える。
- サービスのレディネス評価は新しい試みであり、現実にこのような活動をしている企業があるかどうかは現時点では不明であり、今後適用可能性について検証が必要ではあるが、新しい方法論として提案したい。

# ■ BPM+SOAの開発モデル

## □ SOA環境構築するまでの開発モデル



## ■ BPM+SOA開発のコストモデル



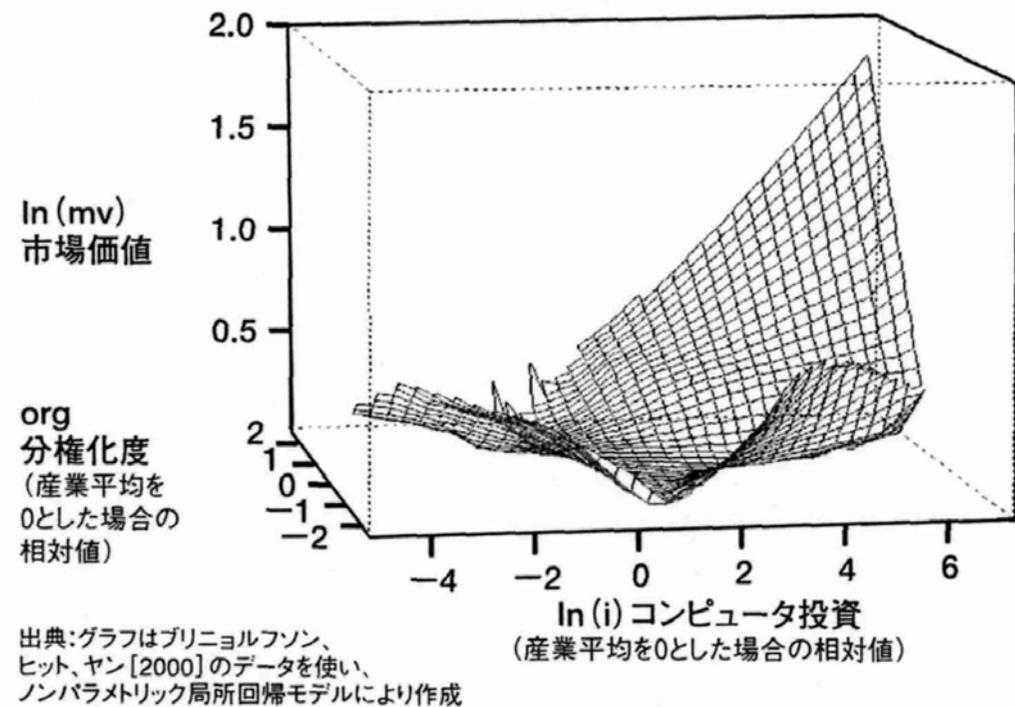
出典: Ron Schmelzer, "Finding the Lowest Risk Path to SOA Adoption", Transformation and Innovation 2007

### 3. BSC(戦略マップ)を用いることの妥当性

---

## ■ 情報化投資の成功企業分析

- 米国大企業1167社を調査分析した結果、コンピュータ資本が高く、分権化が進んでいる企業では市場価値が向上しているものの、この条件のいずれかが欠けても市場価値はあまり高くない。
  
- 企業の分権化度であるが、その条件を以下の7つの原則としてまとめている。
  - ① デジタルの業務プロセスへの移行
  - ② 意思決定権の分散
  - ③ オープンな社内情報アクセスとコミュニケーション
  - ④ 業績に基づく給与と報奨制度
  - ⑤ 事業目的の絞込みと組織目的の共有
  - ⑥ 最高の人材の採用
  - ⑦ 人的資本への投資



## ■ BSCと成功要因

- ブリニョルフソンの研究レポートに示された、IT投資を成功させる7つの要因は、いずれもBSCを適用して社内業務改革を進めることにより実現されることである。
- 内部プロセスの視点に属している②の意思決定の分散は、業務のスピードアップを実現する場合に採用することが必須であり①の業務プロセスのデジタル化の前提といっても良い。

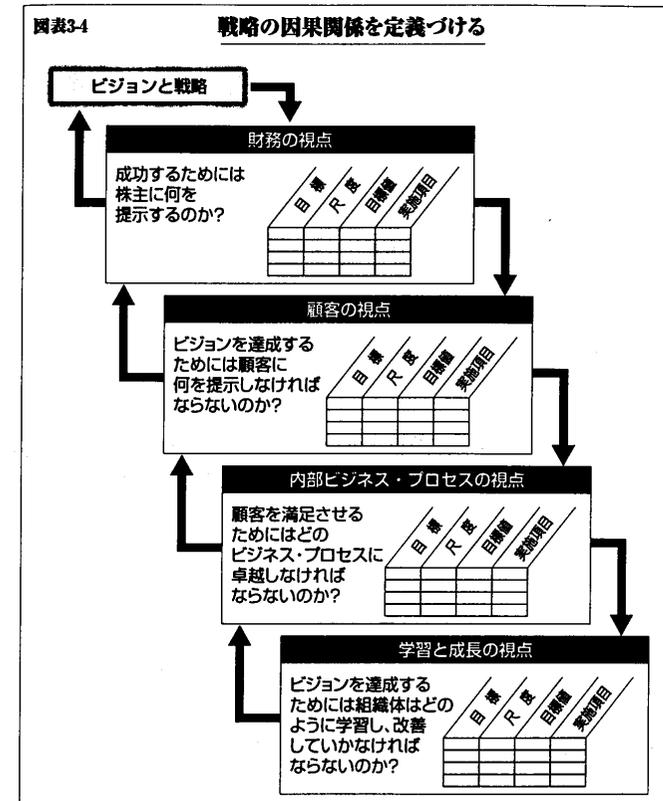
7つの成功要因	BSCの視点
①デジタルの業務プロセスへの移行	内部プロセスの視点
②意思決定権の分散	内部プロセスの視点
③オープンな社内情報アクセスとコミュニケーション	学習と成長の視点
④業績に基づく給与と報奨制度	学習と成長の視点
⑤事業目的の絞込みと組織目的の共有	BSCそのものの導入目的と同一
⑥最高の人材の採用	学習と成長の視点
⑦人的資本への投資	学習と成長の視点

## ■ BSC適用の妥当性

---

- JISAの研究レポートに示したように、情報化投資の事前評価では、業務改革のシナリオをまずBSCを用いて作成する。これは、業務改革における情報化投資の位置づけ、貢献内容を定義することが目的であった。
- ブリニョルフソンのレポートでは、BSCの4つの視点のうち、学習と成長の視点に主に属するエンパワメントと人材投資が、情報化投資を成功させる重要な要因であることを、定量的に示している。
- 一般に、業務改革に取り組む場合、業務プロセスの見直しに留まり、エンパワメントや人材育成まで検討しているケースは少ない。このことが情報化投資をうまく機能させていない理由であるのかもしれない。

- 一方、BSCは、その特徴として4つの視点が強調されているが、4つ目の視点として学習と成長の視点、すなわち人材の視点を加えており、戦略マップにおいて、人材がすべての起点であるとしているところにも特徴がある。
- 情報化投資を成功させるためには、BSCを正しく適用し、いわゆる逆ピラミッド型の組織へと移行することが必須条件であると考えられることができる。
- 国内でもBSCの導入に取り組む企業が増えており、ITコーディネータでも、経営戦略立案時の必須アイテムとして、BSCの導入を指導することになっている。
- しかしながら、戦略マップを正しく作成せず、業績評価の指標作りのみ取り入れるケースも多いときいている。
- これは、BSCの導入を失敗させるだけでなく、ブリニョルフソンの研究レポートにも示されているように、情報化投資に対してマイナス効果を及ぼすことにもなる。



### 戦略マップの構造

櫻井通晴, "戦略バランスト・スコアカード", 東洋経済新報社, 2001

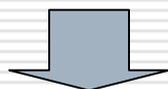
## 4. BSCによるTo-Beモデルの設計手法

---

## 4. BSCによるTo-Beモデルの設計手法

---

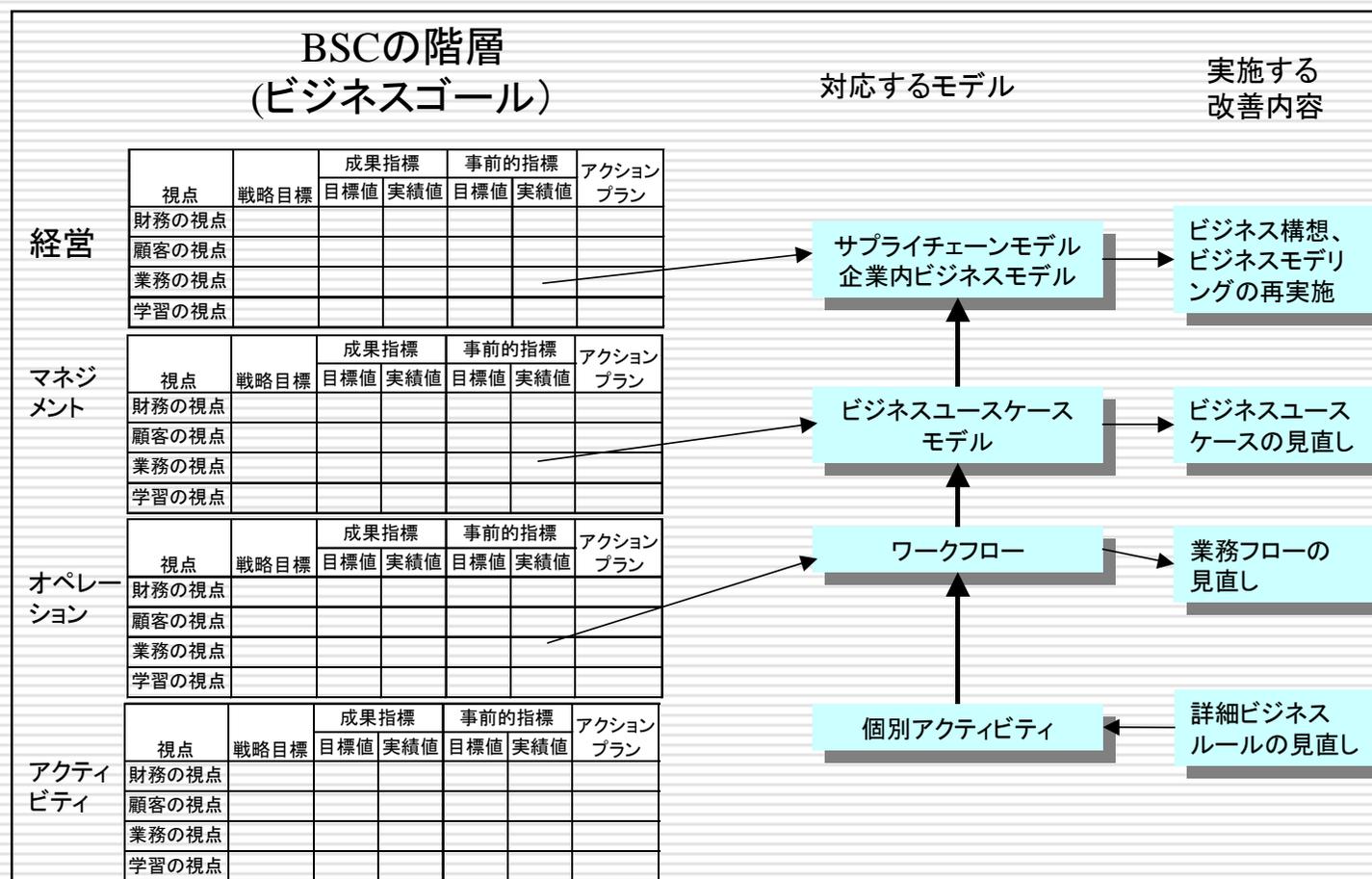
- ① 戦略マップが適切でなければ誤ったTo-Beモデルを作成してしまう。
- ② 指標とプロセスの紐付けを間違っても誤ったTo-Beモデルを作成してしまう。
- ③ 作成しているビジネスモデルの粒度に間違いがあっても誤ったTo-Beモデルを作成してしまう。



- ③の粒度問題に対応するために、SCORやAPQCのPCFといった既存のモデルをもとにリファレンスモデル作成の取り組みを行っている
- キャプランとノートンにより、①と②についての解決策となりうる書籍が発表されたことから、その適用方法を提案する

# ■ BSCとビジネスモデルの関連付け

- BSCの業績目標は経営戦略実現のための今後の重点ポイントを示しているに過ぎない。いいかえると、BSCに示されている業績目標を実現するためには、どのプロセスを改革／新設すべきかを特定する必要がある



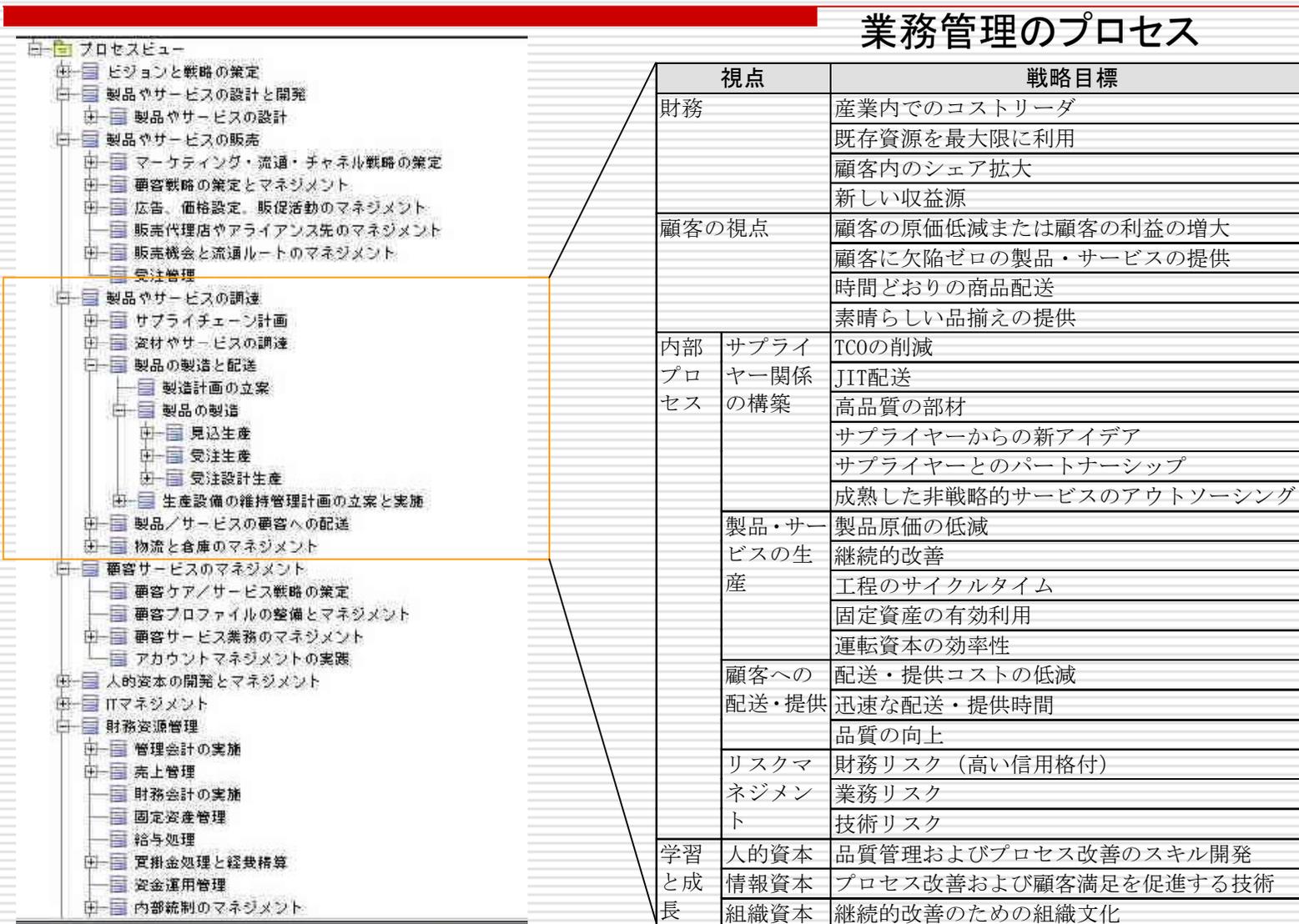
# ■「戦略マップ」とリファレンスモデルとの対比

- 「Strategy Maps」では、企業の多くのプロセスを
  - 「業務管理のプロセス(オペレーション・マネジメント)」
  - 「顧客管理のプロセス(顧客マネジメント)」
  - 「イノベーションプロセス」
  - 「規制と社会のプロセス」
 の4つのクラスターに分け、それぞれについて、戦略マップのテンプレートを定め、設定すべき戦略目標と指標を示している。

業務管理のプロセスの戦略目標

視点		戦略目標
財務		産業内でのコストリーダー
		既存資源を最大限に利用
		顧客内のシェア拡大
		新しい収益源
顧客の視点		顧客の原価低減または顧客の利益の増大
		顧客に欠陥ゼロの製品・サービスの提供
		時間どおりの商品配送
		素晴らしい品揃えの提供
内部プロセス	サプライヤー関係の構築	TCOの削減
		JIT配送
		高品質の部材
		サプライヤーからの新アイデア
		サプライヤーとのパートナーシップ
		成熟した非戦略的サービスのアウトソーシング
	製品・サービスの生産	製品原価の低減
		継続的改善
		工程のサイクルタイム
		固定資産の有効利用
	運転資本の効率性	
顧客への配送・提供	配送・提供コストの低減	
	迅速な配送・提供時間	
	品質の向上	
リスクマネジメント	財務リスク (高い信用格付)	
	業務リスク	
	技術リスク	
学習と成長	人的資本	品質管理およびプロセス改善のスキル開発
	情報資本	プロセス改善および顧客満足を促進する技術
	組織資本	継続的改善のための組織文化

# 「業務管理のプロセス」と 詳細プロセスリファレンス との対応



# ■ BSCのプロセスと詳細プロセスリファレンスの対比

- 同様の比較を他のプロセスクラスターについても実施すると詳細プロセスリファレンスのプロセス体系の上位レベルで対応することがわかる。

BSC のプロセス	詳細プロセスリファレンス
業務管理のプロセス ・ サプライヤー関係の構築 ・ 製品やサービスの生産 ・ 顧客への配送・提供 ・ リスクマネジメント	・ 製品やサービスの調達(L1) ・ 受注管理 (L2) ・ 内部統制のマネジメント(L2)
顧客管理のプロセス ・ 顧客の選別 ・ 顧客の獲得 ・ 顧客の維持 ・ 顧客との関係の強化	・ マーケティング・流通・チャネル戦略の策定(L2) ・ 顧客戦略の策定とマネジメント(L2) ・ 広告、価格設定、販促活動のマネジメント(L2) ・ 販売機会と流通ルート of マネジメント(L2) ・ 顧客サービスのマネジメント(L1)
イノベーションプロセス ・ 機会の識別 ・ R&D ポートフォリオ ・ 設計・開発 ・ 市場投入	・ 製品やサービスの設計(L1)
規制と社会のプロセス ・ 環境 ・ 安全衛生 ・ 雇用 ・ 地域社会	・ 環境安全衛生のマネジメント(L1)

L1 : Category  
 L2 : Process Group  
 L3 : Process  
 L4 : Activity  
 L4がビジネスユースケース(アクティビティ図を作成する単位)に相当する。

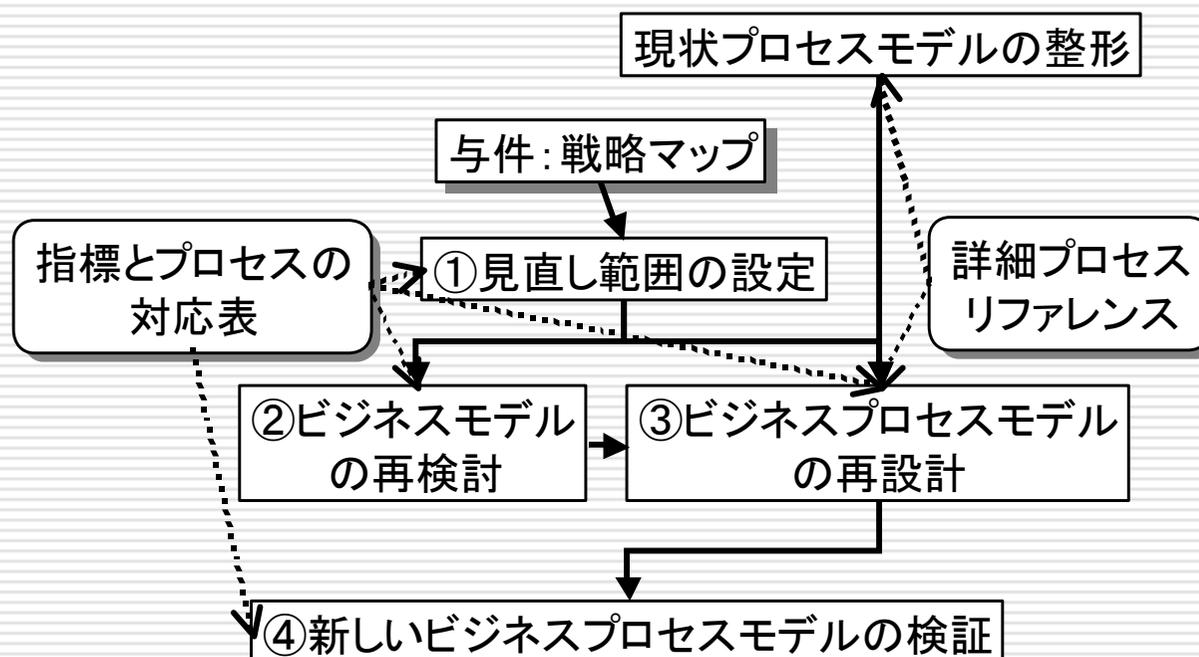
# 指標とプロセスの紐付け

- 改善されたプロセスが、実際に目標値をクリアできるのかどうかについて、例えば、業務コストや処理時間のプロパティを持たせておき、非付加価値業務分析、顧客別収益分析、製品別収益分析などのABMの検討結果に基づいて新プロセスを設計し、その効果を新アクティビティ図のABC計算を実施することで検証できる

視点	戦略目標	指標	対応リファレンスプロセス
内部プロセスの生産	製品原価の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主要な業務プロセスの活動基準原価</li> <li>・ アウトプット1単位あたりの原価</li> <li>・ 総費用に対するマーケティング、販売、物流および管理費の割合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注管理 (L2)</li> <li>・ 生産計画の管理 (L3)</li> <li>・ 供給調達計画の立案 (L3)</li> <li>・ 資材とサービスの発注 (L3)</li> <li>・ 製品の製造 (L3)</li> <li>・ 内部資材物流の立案 (L3)</li> <li>・ 内部配送物の受領、検査、貯蔵 (L4)</li> <li>・ 返品 (L3)</li> </ul>
	工程のサイクルタイム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サイクルタイムの改善</li> <li>・ 加工時間</li> <li>・ プロセスの効率性 (プロセス時間/サイクルタイム)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サプライチェーン計画 (L2)</li> <li>・ 供給調達戦略の立案 (L3)</li> <li>・ 製品の製造 (L3)</li> <li>・ 物流戦略の詳細化 (L3)</li> </ul>
	固定資産の有効利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャパシティの有効利用率</li> <li>・ 設備の信頼性</li> <li>・ 故障回数と故障率</li> <li>・ フレキシビリティ (プロセスが生産できる商品の種類)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産設備の維持管理計画の立案と実施 (L3)</li> <li>・ 生産計画の立案 (L3)</li> </ul>

## ■ To-Beモデル設計の手順

- 設計手順と提案との関係を以下に示す。戦略を実現するためのTo-Beモデルを設計するため、戦略マップが設計のための与件となる。



## ①見直し範囲の設定

---

- To-Beモデル設計は、「BSCの階層とビジネスモデルの関係」の図を用いて見直し範囲を設定することから始める。
- すなわち、業務ルールの見直しのみで済むのか、ビジネス設計そのものを再度実施すべきなのかを検討することとなる。

## ②ビジネスモデルの再検討

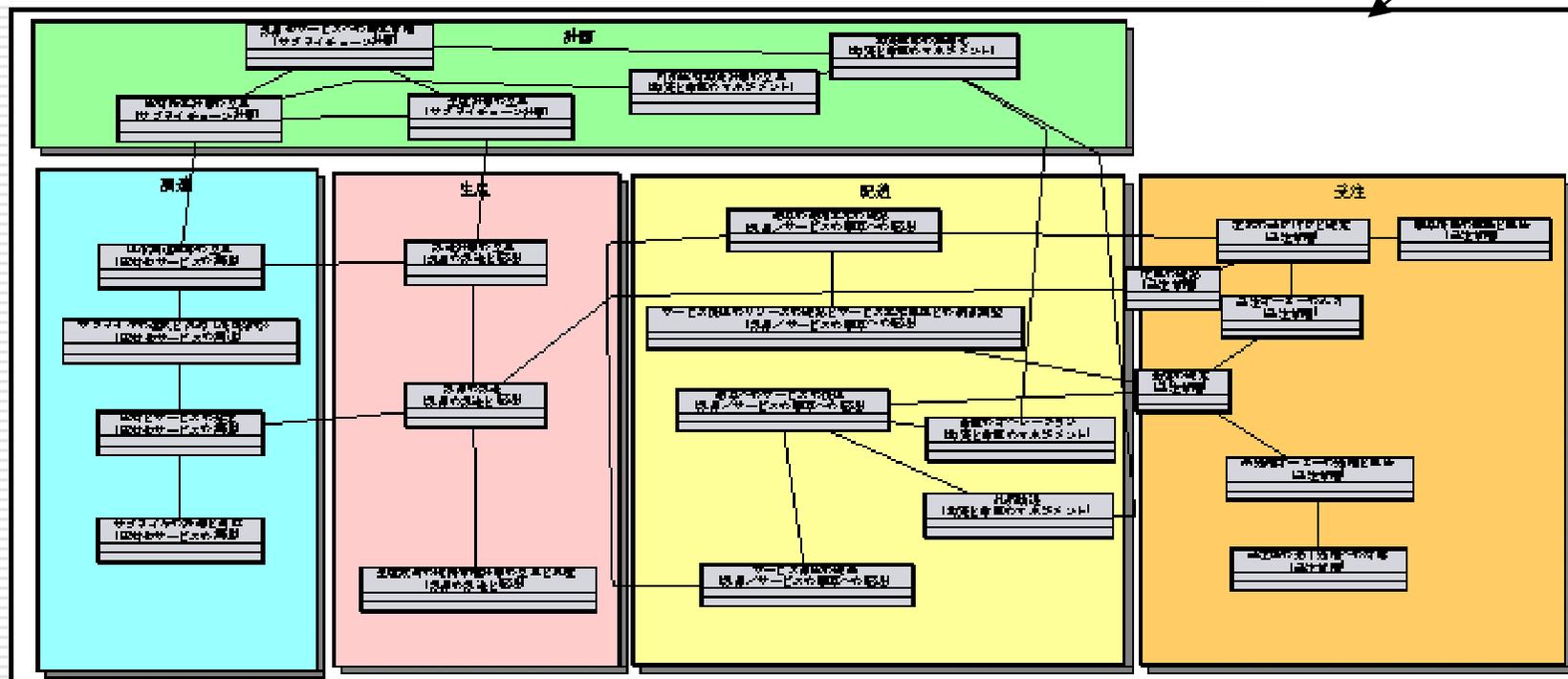
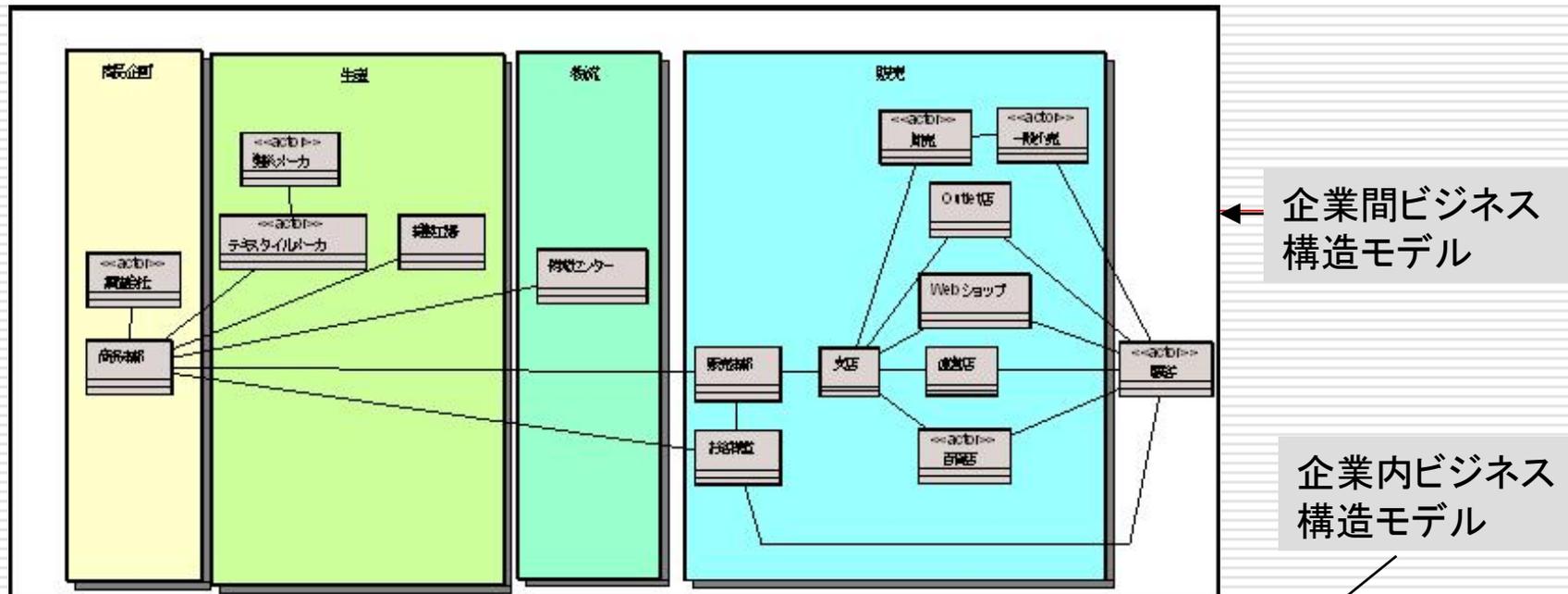
---

- 全社レベルの戦略マップは、中期戦略に大幅な変更がない場合、あまり大きな変化をするものではない。しかしながら、外部環境や内部環境の変化により、戦略の大幅な見直しがある場合、戦略マップそのものが大きく変更される。この場合は、ビジネス構想からの再検討が必要となる。
- ビジネス構想は、企業間ビジネス構造モデルが検討の基本となる。この企業間ビジネス構造モデルでは、顧客に価値を提供するプロセスの統廃合や内部化、外部化の検討を行う。
- この場合、自社のコア・コンピタンスの再確認も必要となる。従来コア・コンピタンスと思われたプロセスの競争力が低下した場合、新たなコア・コンピタンスを設定し、そのコアプロセスを中心に、サプライチェーン全体のプロセスの見直しを行う。たとえば、製造業においてものづくりでの優位性が失われてきた場合、製造工場を売却してアウトソーシングし、研究開発・設計・ロジスティックに専念するといったケースが相当する。

## ②ビジネスモデルの再検討

---

- ビジネスモデルの再設計が必要となる場合は、このように大幅な企業間ビジネス構造モデルの変更にあわせて、コア・コンピタンスを見直し、その上で企業内ビジネス構造モデルの変更内容を検討する。
- この企業内ビジネス構造モデルは、詳細プロセスリファレンスの上位プロセスから構成されている。先の表を用いて戦略マップに対応して変更対象となる上位プロセスを特定する。



### ③ビジネスプロセスモデルの再設計

---

- 次に特定された上位プロセスについて詳細化を進める。この検討は、先の表を用いてBSCの戦略目標や指標から変革対象となるプロセスを抽出するところから始める。この関係は目標ビューに登録し、モニタリングに関するシステム要件へのインプットとする。
- ただし、現状のビジネスプロセスモデルの粒度が揃っていなければ、対応関係の表は利用できないので、予め、詳細プロセスリファレンスを用いて、現状ビジネスプロセスモデルの整形を行う。
- また、ビジネスモデル設計を行う場合は、組織変更や既存組織のミッションの見直しが発生する。そのため、業務フローの検討に先立って、組織ビューの再設計を行う。Kaplan & Nortonによれば、戦略の実現のために、人的資本レディネスを評価し、その上で人的資本開発プログラムを作成することとしている。新しいビジネスプロセスは、この新しい人的資本を前提として機能する。この考え方に従い、既存のWorkerの見直しを行い、必要に応じて新しいWorkerの設定も行う。

### ③ビジネスプロセスモデルの再設計

---

- 抽出されたプロセスにはビジネスユースケースのレベルのものとその一つ上のレベルのものがある。一つ上のレベルのものについては、詳細プロセスリファレンスを用いて、ビジネスユースケースのプロセスに展開する。ビジネスユースケースの再検討は、ビジネスユースケース図を用いて顧客や仕入先など外部組織との変更要件を検討し、次いで、アクティビティ図で業務フローを再設計する。
- 組織ビューの検討においてWorkerの変更があった場合には、アクティビティ図にそのスイムレーンを設けるとともに、既存のWorkerや情報システムの役割、すなわち各スイムレーンに示されているアクティビティの見直しを行う。
- この見直しは、紐付けられている指標を満足するためにはどうすべきかという視点で行い、新たな情報システムが必要であれば、組織ビューの情報資産に登録の上、新たなスイムレーンを設ける。

## ④新しいビジネスプロセスモデルの検証

- これまでは、新しいビジネスプロセスを設計した段階で次フェーズに進んでいたが、これでは、求められる成果が得られるかどうか保証はない。そこで、設計の最終段階として、設計したモデルの検証を行う。
- 先に示したアクティビティ図は、BSCの成果指標として、業務コストと業務リードタイムの短縮が設定された場合の検討例である。この例では、現状モデルのアクティビティ図において、各アクティビティに時間やコストなど情報を属性情報として持たせておき、非付加価値業務分析、顧客別収益分析、製品別収益分析などのABM(Activity Based Management)の検討結果に基づいて新プロセスを設計し、その効果を新アクティビティ図のABC(Activity Based Costing)計算を実施することで検証している。
- この計算は当然であるが、いくつかの前提が伴う。この前提が正しいかどうかは運用後のモニタリングで検証することとなる。
- なお、ビジネスプロセスモデルで検証できるのは、コストや時間に関する指標に限定される。BSCの指標の中で、フレキシビリティや設備の信頼性といった指標の検証はビジネスプロセスモデリングではできない。業務プロセスのウォークスルー監査を実施したりシステムの非機能要件のインプットとして引き継ぐなどする。