

## 融合ビジネス・プロセス・マネジメントの研究 Research on Fusion of Business Process Management

BI 研究所 兼務研究員、経営学部教授 長坂悦敬\*1)

### 1. まえがき

企業を取り巻く環境が大きく変化し、必然的に部門間の協力が不可欠となり、それをスピーディに促進させる組織横断型、ビジネス・プロセス志向のマネジメント・システムが必要になっている。つまり、従来の企業資源は縦割り組織の部門中心に配分されているため、資源供給ルートと資源消費ルートの間で不一致が生じている。

### 2. BPM (ビジネス・プロセス・マネジメント) の意義

ビジネス・プロセスとは、「顧客価値の創出に向けて、相互依存的な多様な活動群により構成され、プロセスのインプットとアウトプットが明確に識別できるもので、管理対象のレベルにより階層性をもつものである」と考えられている。「管理連鎖」を実現するマネジメント・プロセスと「価値連鎖」を実現するビジネス・プロセスを対象とし、それらプロセス間の最適なバランスを図る、ビジネス・プロセス・マネジメント (Business process management、BPM) が注目されている。BPM の概要を図表 1 にまとめた。

ビジネス・プロセス・マネジメント (BPM) とは、「従来の企業内外の壁を破り、情報や資源を共有し、業務をくくって連結・結合させて、その流れをプロセスとして捉え管理しようとするもの」であるといえる。また、プロセス・マネジメントは、ビジネス・プロセスを継続的に改善する仕組みであり、そのためには、企業内で進行中のビジネス・プロセスの経過をモニタリング／分析／評価する BPM ツールが必要になる。

図表 1 BPM の概要

#### ◆ プロセスをマネジメントする

プロセスの構築によりプロセス情報を共有して、ムダの要因である多くの「プロセス・ロス」を見える化し、改善して行くことによって企業価値向上を図る。

- ・ プロセス・コスト、プロセス品質の継続的改革・改善
- ・ KPI 管理→プロセス全体最適化→顧客価値→財務目標達成

#### ◆ 製造・ロジスティクスのプロセス

- ・ 間接業務 プロセス 人、IT、帳票 → 情報の流れ
- ・ 直接業務 プロセス 人、機械 → モノの流れ

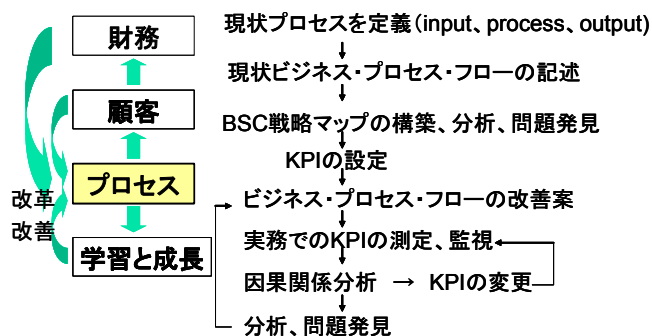
#### ◆ プロセス・ロス、

- ①需要と生産、使用と調達の間、情報障害により発生する 「滞留ロス」、
- ②業務・工程間の管理不在から生じる管理障害により発生する 「効率ロス」、
- ③複雑な意思決定構造から生じる構造障害により発生する 「組織ロス」

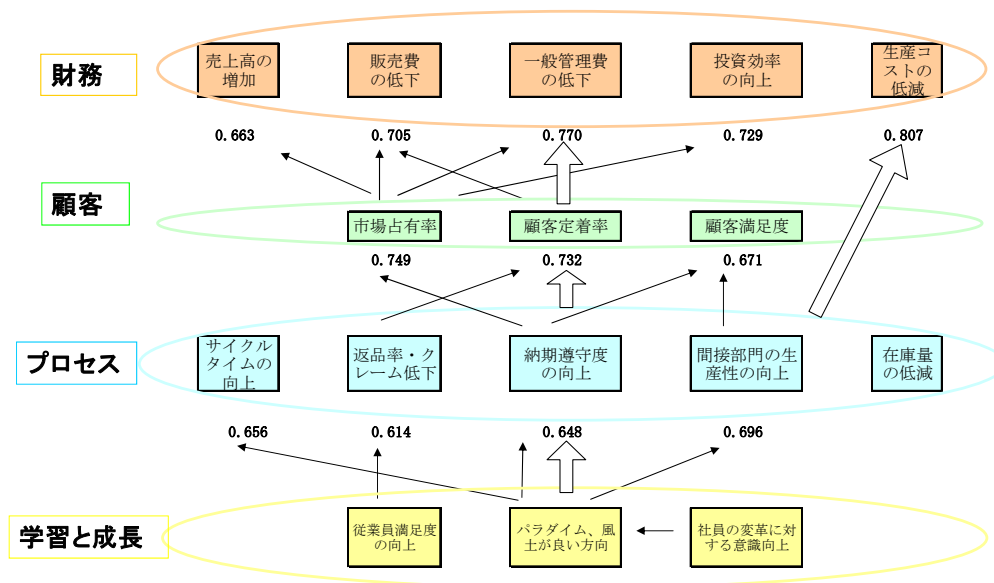
戦略を中核に据える BSC（バランスト・スコアカード）に対して、BPM ではプロセスを重視する。企業が環境変化に適応し、持続的に発展していくためには、経営理念、ビジョン、経営戦略を見直しつつ、コア・コンピタンスを生かしたビジネス・モデルを設計、または、再編し、ビジネス・プロセスを最適化して、顧客価値を産み出し続けるというシナリオが望ましいが、実際には、環境変化に対して、ビジネス・プロセスの改善によって適用していく、あるいは、ビジネス・プロセス変革によってビジネス・モデルを更新していくという企業が少なくない。つまり、BPM が企業経営において重要な役割を担っている。

ここで、図表 2 のように、BPM を BSC のフレームワークに当てはめて、いわばプロセス重視型の BSC を考えれば BPM の位置付けがより明確になる。つまり、BSC での因果関係分析（図表 3）から KPI（Key Performance Indicator, 主要業績評価指標）の修正、変更、ならびに、ビジネス・プロセスの変更さらには戦略マップを継続的に実施することができる。また、仮説の修正、環境変化の影響を随時、直接取り込むことが可能になる。

図表 2 プロセス重視の BSC（バランスト・スコア・カード）



図表 3 BPM による KPI の因果関係分析



BPM ツールとして、様々なアプリケーションが普及しつつある。これらのツールでは、稼働する IT インフラからランタイム・データを取得し、その測定値をスループット時間、納期順守率、プロセス・コストなどといったプロセス・レベルの KPI と照らし合わせることによって定量分析を実行する。その一方で、ビジネス・プロセスをオブジェクトとして自動でモデル化し、各モデルで扱われているデータの流れなどを視覚的に示すことによって、プロセス上に無駄がないかどうかを定量的に分析することができる。

また、ビジネス・プロセスの評価をサポートする機能として、ある KPI が予め指定した閾値を超えた場合に警告を発する機能や、特定のプロセスに異常が発見された際にドリルダウンでその原因を探ることができる機能、さらには、あらゆるソースからの指標を集約して ROI (投資利益率) やトータル・コスト、キャッシュ・フローなどとリンクさせた状況で全社的なビジネス・プロセスのパフォーマンスを一元的に把握することが可能な機能を実装しているものがある。

BPM は、IT を活用した業務プロセス改革手法であると同時に、内部統制強化の強力な手段としても注目されている。BPM では、ビジネス・プロセスを明確に定義することで、あいまいな業務手順が排除され、内部統制につながる。各プロセスには、5W2H (時間, 場所, 担当者, 目的, 対象データ, 実施要領, 数量 (コスト)) に関するプロパティが埋め込まれ、BPMN (Business Process Modeling Notation) などの表記法で記述されたプロセスをパソコン画面上でクリックするとそれぞれのアプリケーションが起動するようになる。つまり、プロセスを記述した後、プロセスの実行が可能になる。

Kaplan and Anderson(2004)が提唱した Time-Driven ABC (時間主導型 ABC, TDABC) は BPM 支援のためのツールとしても有効である。TDABC は「時間」を中心に考える原価計算方法であり、また、計算手続きの簡略化によって ABC の問題点を克服し、より精度を高めようとするものである。TDABC では、個々の取引や製品に対して投入される資源の量について、製品、サービスごとの資源キャパシティ消費の単位時間 (unit time) と供給している資源キャパシティ単位時間当たりコストを見積もる。コストドライバー・レートは、「活動単位当たり時間」×「単位時間当たりコスト」として算定される。

仮説を立てて、実験し、何故、どのようにして効いたかはわからないが、「多分この手が効いた」と推論する推論形式を哲学者パースは、アブダクションと定義した。このアブダクション・アプローチを積極的に駆使して、従業員がどんどん賢くなっていく中小企業は多い。しかし、経理の強い管理偏重の大企業では、牢固とした会計管理が、「多分あの手が効いたのだろう」と、先ずやってみてからの後追い証明は、なかなか許されない (河田, 2004)。H. T. ジョンソンは、量的目標とくに会計数値によって管理する「結果による管理 (Management by Result: MBR)」と個々の関連性のパターン形成とディテールの重視による「手段による管理 (Management by Means: MBM) を定義した。このアブダクション・アプローチは BPM との親和性が高く、BPM において仮説検証型を繰り返しながらプロセスのレベルを上げていくことが重要である。



\*1) 1983年大阪大学工学研究科博士前期課程修了。(株)コマツ、University of British Columbia 客員研究員、大阪産業大学経営学部を経て、2001年より現職。博士(工学)(1992年、大阪大学)。日本管理会計学会常務理事、日本情報経営学会理事。「BPM of Japanese and Korean Companies」(共著、World Scientific Pub)、「Excelで学ぶ原価計算」(オーム社)、「原価計算の基礎—理論と計算—」(共著、税務経理協会)等がある。