

事業再構築

ご提案書

VER0.1 2012年02月03日 作
成

目次

1. 打ち合わせ目標
- 2-1. ~2-3. 打ち合わせ1回目のまとめ
3. 打ち合わせ2回目の目標と結果
- 3-1. ~3-4. 業務再構築
- 4-1. ~4-4. ビジネスモデル
5. 要件定義の進め方
6. パッケージの選定
7. 施策と期待効果

参考1-1：データ標準化(1)

参考1-2：データ標準化(2)

参考2：業務要件によるデータ標準化の例

参考3：システム導入時の考慮点（データ移行方針）

参考4：システム導入時の考慮点（ユーザ教育方針）

1. 打ち合わせ目標

- 内容としては、打ち合わせ1回目では業務改革のための方向性をヒアリングし、2回目の打ち合わせで経営課題・ニーズを確認する
- 同時に2回目では組織、プロセスを通して業務視点からの課題・ニーズを洗い出して、施策についてソリューションを検討する
- お客様から会社の概要、強み、弱み、依頼の背景となった経営上の課題を確認する

2-1. 打ち合わせ1回目のまとめ

(実施: 2012年2月3日)

会社の概要:

- 製造業: 工業ゴムメーカー
- 資本金: 3,000万円 従業員数: 21名
- 工業ゴムメーカーとして、小物パッキン用ゴムやゴムシートの打ち抜き製品を手掛けると共に、樹脂についてはプラスチックの射出成形や大手建機メーカー向けのシールなどの製造・加工・販売も行っています。

依頼の背景

- 当社のこうした製造技術を活かし、新たな販売先開拓のため「NCネットワーク」に加入するなど努力しておりますが、効果を上げる為に更なるインターネットなどの活用によるPR方法や、その他の施策についてのアドバイスを頂きたい。
- ゴム・樹脂関連の商品化に当たり、CAD設計を必要とするケースもあり、そうした局面でCAD設計技術を持った方に支援頂き、また若手設計者の指導をお願いしたい。
- 多品種少量生産のため、効率的な生産管理の指導を頂きたい。このような事項について、出来れば当社のような業種に関連した業界のご出身の方に支援を頂ければと存じます。

2-3. 打ち合わせ1回目のまとめ

(実施: 2012年2月3日)

◆ 依頼の目的: 仮説

- ◆ 売上アップ: 販路の拡大
- ◆ 業務再構築: 設計~生産~販売
- ◆ 設計のシステム化: 熟練者のノウハウ継承

◆ 求められる施策: 仮説

- ◆ 情報活用力を強化して、顧客満足度のアップ
- ◆ リアルタイムなデータ情報の一元管理及び共有化できる仕組み
- ◆ いち早く状況変化を察知し、判断を行うことができるデータベースの構築

◆ 求められる期待効果: 仮説

- ◆ ネットを利用したコミュニケーション
- ◆ 経営上の意思決定への迅速化と共有化
- ◆ 情報の精度向上と可視化
- ◆ 業務の属人化の排除

◆ 導入機能の候補: 仮説

- ◆ パッケージソフト導入
- ◆ 設計支援

目的を達成するための
具体的な経営課題/
ニーズが、何かを2回
目で確認する

情報活用による
業務改革

Phase1: 属人的な業務
⇒ プロセス化、データ標準化
Phase2: 共通・効率的業務
⇒ ナレッジ化
Phase3: 自発的・強調的業務

幹となる業務
プロセスの
洗い出し

参考：生産管理の高度化 1

(実施：2012年2月3日)

A. 生産管理は、所定の品質の製品を所定の期間に、所定の数量だけ期待される原価で生産するために行います。生産に関する情報を取得・蓄積して既存の生産工程を見直し、さらにはシステム化によって、生産活動の全体の最適化を図ります。それには、パッケージソフトを活用する方法が近道です。

【生産管理の必要性】

製造業では、さまざまな製造ノウハウを各社がもっていますが、高品質、低コストの製品を指定された納期に、安定的にお客さまに提供するためには生産工程を管理することが求められます。

モノに焦点を当てた現場管理・改善だけでは、これらの要件を満たすことができず、作業員や機械を効率的に動かすための価値ある情報が必要になります。すなわち、効率的なモノづくりのために、情報システム（生産管理システム）が必要になります。

生産工程は、前段階として

受注する
生産計画を立てる
部品表（BOM：Bills of Materials）から資材所要量を算出する
資材を調達する
後段階として

製品在庫を管理する
出荷する
といったプロセスがあり、見込み生産・受注生産をはじめ、個別生産・ロット生産・連続生産、少品種多量生産・多品種少量生産など、さまざまな生産形態があります。

参考：生産管理の高度化2

(実施：2012年2月3日)

【生産管理項目】

生産管理システムは、生産基本情報から受注、生産計画、所要量計算、手配指示、スケジュール、実績進捗、品質、出荷、在庫、原価を管理します。さらに会計システムともシームレスに連携して、売掛管理、仕入・買掛の管理と合わせて、生産管理・販売業務一体のシステム運用をするシステムに拡張すると、より大きな効果が得られます。

しかし、これらの機能をすべて兼ね備えていなければならないわけではありません。生産形態と会社の現状に合わせて、構築すればよいわけです。

生産工程は各社各様です。100社あれば100通りの生産管理があると言われる製造業にとって、生産管理システムも画一的なものではなく、一口に生産管理といっても細かく見ればさまざまな形態があり、各社に合わせたシステムとなっています。

【生産管理システムの導入】

まず、生産の業務フローを整理し、製品受注段階から、生産計画、部材の購入、生産工程、外注、受入、検査、出荷などの各ステップにおける収集（入力）データ、出力データ、その情報の流れ、モノの動きを明確にすることが重要です。そのためには、IT化が欠かせません。

具体的方法として、生産管理パッケージソフトウェアを利用する方法があります。標準的な業務プロセスに対応しているため、導入しやすいといった利点があります。しかし前述のとおり、各社の生産工程は製造業の競争力や創造性に関わる独特の工程をもっているため、製造業のすべてのプロセスを標準的な一つのパッケージで置き換えることは不可能で、パッケージのカスタマイズが発生します。

システムは、資材購買管理、日程管理、在庫管理、外注管理、原価管理などで構成されますが、複数のパッケージを導入してシステムがバラバラになると、一貫性のある実績の把握が困難になり、インターフェースがうまく取れず、再入力が必要といった不都合が発生します。こうした事態を防ぐため、自社の特性に合わせ、柔軟なITシステムを組むことが重要です。

2-2. 打ち合わせ1回目のまとめ

(実施: 2012年2月3日)

◆ IT状況:



◆ 想定される課題



◆ 解決策



3. 打ち合わせ2回目の目標と結果

◆ 打ち合わせ2回目の目標

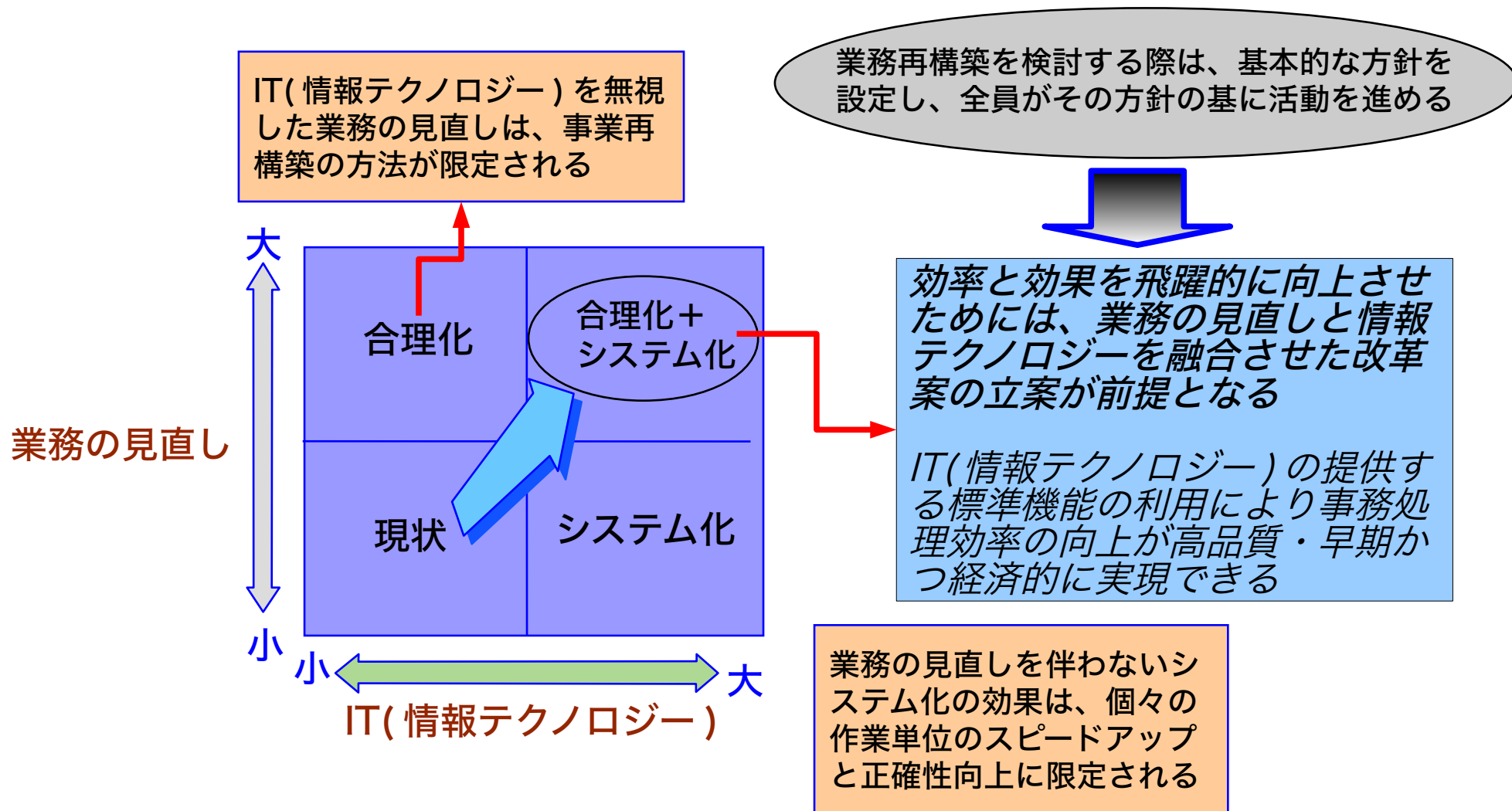
改革の方向とポイントを明確にする。対象テーマは問題とニーズであり、改善を実現するための業務機能やシステム機能を洗い出しする要件定義ではない。ヒアリングはマネジメント及びミドルクラスを対象に実施する。新ビジネスモデルから経営課題／ニーズとなる検討項目を洗い出し、経営課題となりそうなToDoを確認する。次に新業務がどうあればよいのかイメージを検討しながら、IT化と同時にすべき業務改革や改善すべきものを洗い出す。期待される効果やメジャメントすべき数値目標をできるだけ策定し、改革テーマを決定する。

◆ 改革テーマ

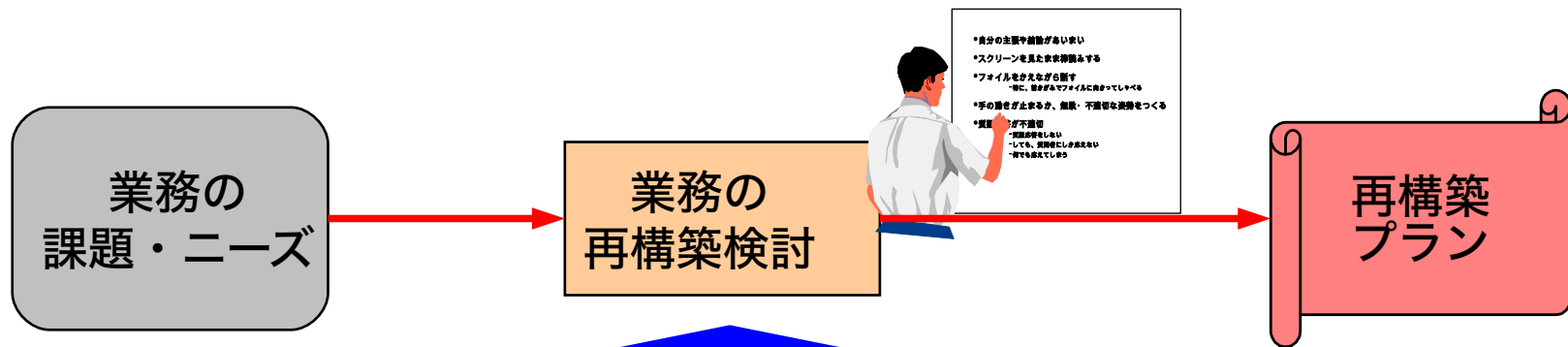
1) 業務再構築

3-1 業務再構築の目的

業務再構築検討にあたっては、業務の見直しと同時に、それを実現するための情報テクノロジーの活用が成功の鍵となり、それらについて徹底的なスクラッチ・アンド・ビルドを目指すのか、現業へのインパクトを最小化するのかといった、基本となる方針をたてておく必要があります



3-2 業務再構築方針例



業務再構築方針例

業務の見直し

- ・ 重複業務や重複情報の統合・集約
- ・ 低付加価値業務の廃止
- ・ 管理業務の簡素化
- ・ 過剰品質・精度・頻度の適正化

IT活用

- ・ グローバル・スタンダードに合わせる
- ・ 業務をパッケージに合わせる
- ・ 単純作業の積極的システム化
- ・ 情報のDB化による有効活用

業務の再構築策 検討

3-3 主要課題

自社の顧客に対する提供価値定義が出来ていないと、戦略・プロセス・インフラそれぞれの観点で顧客中心の企業へは変革出来ない

フレームワークから見た主要課題

客提供価値に基づく戦略顧の欠如

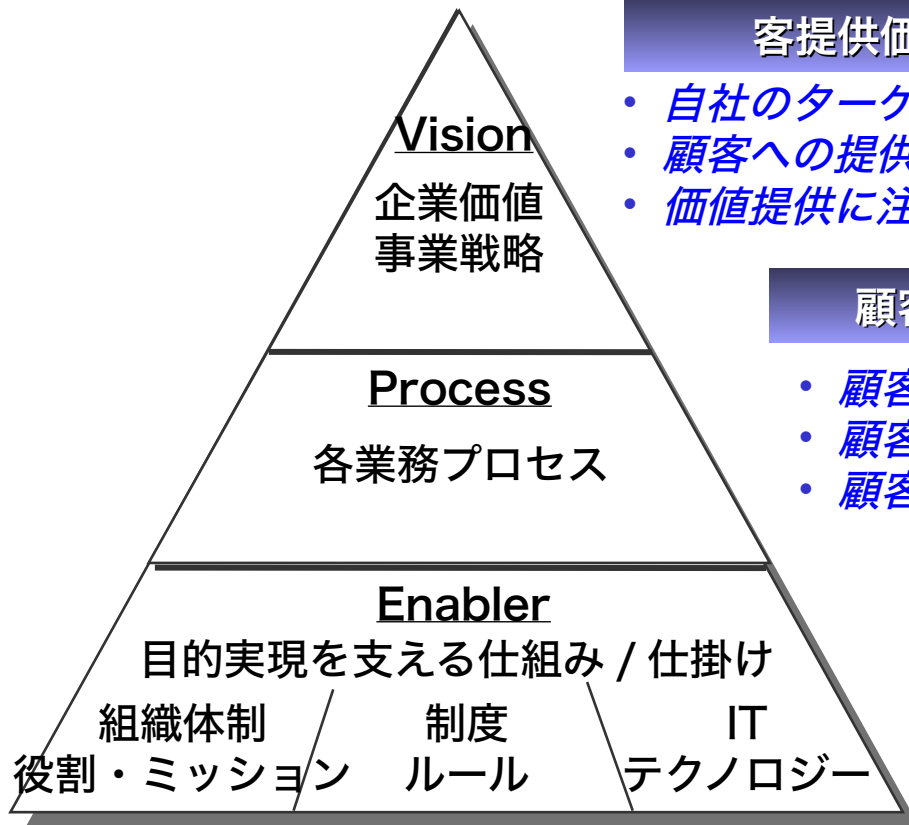
- 自社のターゲット顧客の認識不足、顧客洞察力不足
- 顧客への提供価値の未定義
- 価値提供に注力した資源配分

顧客への価値提供を阻害するプロセス

- 顧客への価値提供を阻害する組織体制や評価制度
- 顧客への価値を提供しないビジネスモデル
- 顧客へ負担となる機能の提供

売り手起点の顧客を軸としないインフラ

- 顧客情報の欠如や分散
- 売り手側都合での制度・ルール



3-4 顧客を起点としたビジネス変革領域 ~ Overall

各企業にとっての顧客への提供価値定義後、顧客洞察を行うことにより、新規事業、マーチャンダイジング、マーケティングなど各種領域でビジネス変革を実現する

顧客への提供価値定義

- 企業の提供価値定義
- 差別化戦略の構想

企業・顧客情報収集

- 企業・顧客情報活用
- Web 利用による企業・顧客データ収集

企業・顧客洞察

- 企業・顧客の購買データ分析
- 外部マーケットリサーチ
- 企業・顧客購買行動分析
- 企業・顧客セグメンテーション

新規事業

- 顧客対象による影響分析を踏まえた事業戦略
- 業務提携、事業展開における効果分析

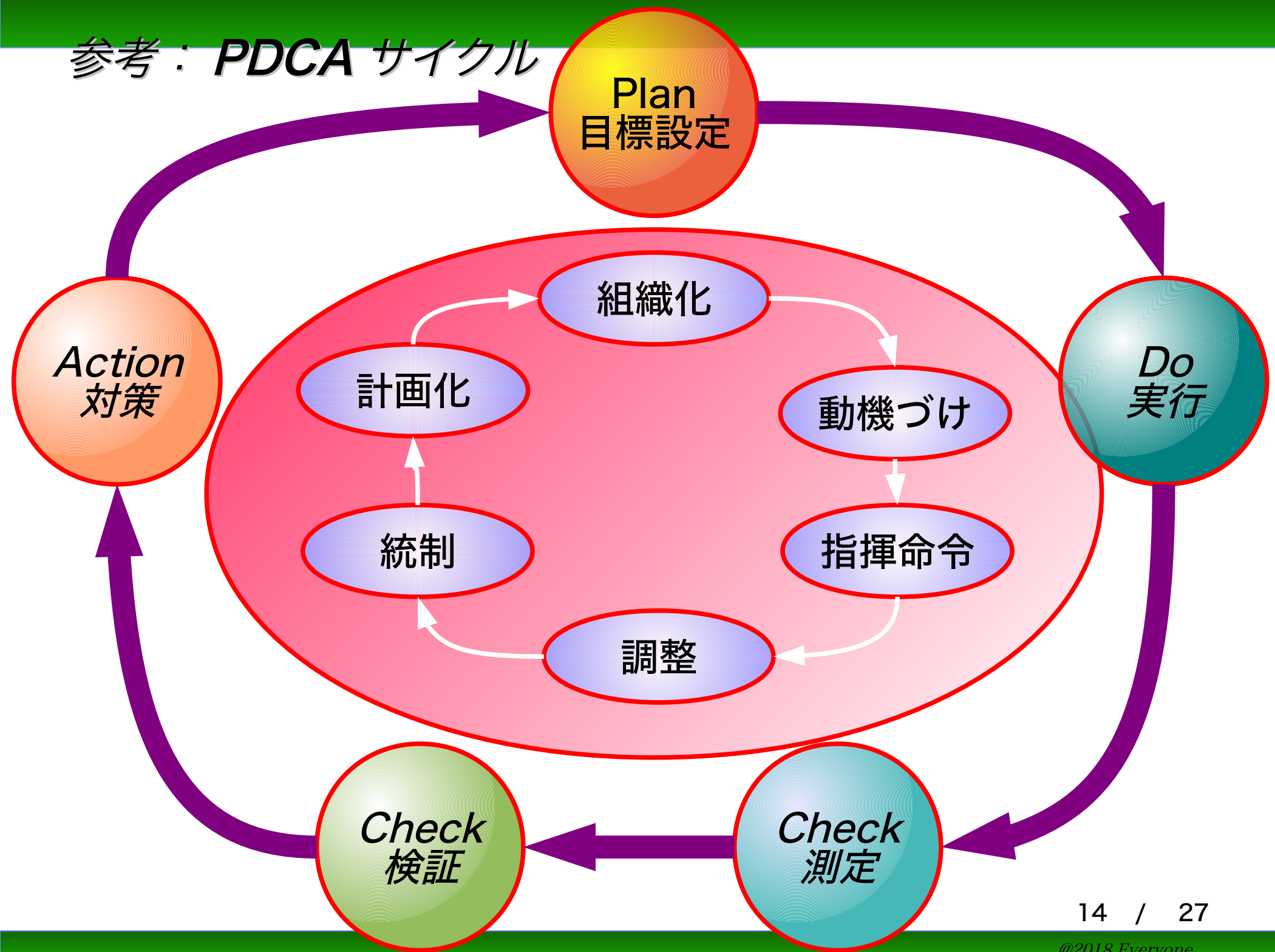
マーチャンダイジング (“個”の情報を“マス”へ)

- 企業（顧客）にあわせた品揃え・モデル提案
- 企業（顧客）にあわせた商品プラン、提供機能のインパクト分析
- 顧客の支持に基づく新商品の開発・採用
- 新商品の導入後実績トラッキング
- 顧客の支持に基づくプランと提供機能の分析
- 顧客の需要識別による、機能コントロール
- 顧客の購買実績を基にした、取引先とのトレード・ファンド・マネジメント

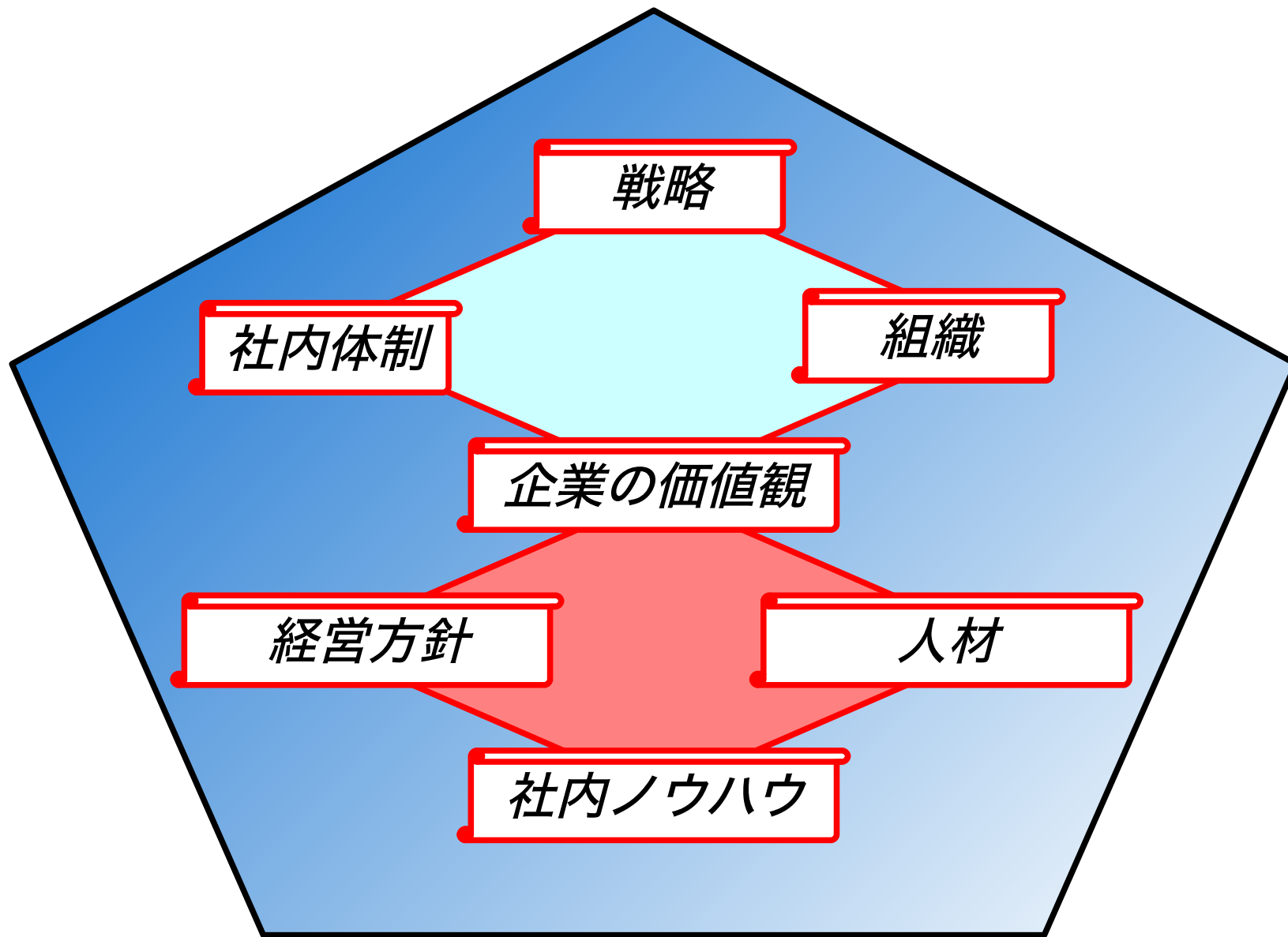
マーケティング (“個”の情報を“個”へ)

- クロスセル・アップセルなどプロモーションへの活用
- 個客へのマッチングプロモーション（FSP）
- ダイレクトメールによるキャンペーンマネジメント
- プロモーション効果のトラッキング

参考：PDCA サイクル



参考：マッキンゼー 7Sモデル



4-1. ビジネスモデルの構築 (1)

ビジネスモデルの定義

(ターゲット顧客) の中の (お客様ニーズ) を持っているお客様に対して (製品) を提供する。それは (カテゴリー) に属し (主要な利益) 価値を提供する。 (主たる競合他社の代替品) と異なり、 (主要な差別化要因) とすることができる。

例

1. ターゲット顧客：建設業者
2. お客様ニーズ：ユーザフレンドリーなサービス
3. 製品：医療機器、応対サービス
4. カテゴリー：医療サービス
5. 主要な利益：医療機器サービスを提供
6. 主たる競合他社の代替品：同業医療機器サービス
7. 主要な差別化要因：顧客応対サービスの充実、信頼感のある顧客サービス

4-2. ビジネスモデルの構築 (2)

事業領域

項目	内容
バリューネットの現状 (例：開発担当、パートナー、技術サポート、会員サポート etc) バリューネットのキーポイントはどこか	競合、供給業者、開発パートナー、買い手、補完関係にある会社、系列会社とどのような関係にあるのか (例：**社との共同開発、競合の**社に自社技術を採用させる。技術サポートは**社に委託、販売代理店や小売店と提携・協力し業界標準化を図る)
バリューネット全体としての構築 (例：自ら手がけていない部分)	**社との共同開発によって開発全体のスピードが向上し競争力確保に貢献
バリューネットを更に強化するための施策 アライアンスパートナー関係への考慮	当社技術のデファクトスタンダードを進めるために競合の**社を取り込む
その他、施策を実施するために必要な投資	買収、ノウハウ供与、ライセンス契約

4-3. ビジネスモデルの構築 (3)

価値 (利益) の獲得

項目	内容
現行のソリューションに適用されている利益モデル	<p>起業家利益モデル：企業内に起業家ユニットを作ることによって顧客との直接接点、プロセス簡素化のメリットを享受しつつ利益を獲得する。ユニットのパフォーマンスと高いインセンティブを連動</p> <p>価値連鎖ポジション利益モデル：利益は価値連鎖（バリューチェーン）の特定部分に集中している</p>
今回適用する利益モデル (利益の源泉、生み出す仕組みは何か)	<p>スイッチボード利益モデル：高い価値を持つ媒体（媒介手段）が複数のコミュニケーションパスを集中的に処理する。買い手と売り手双方のコストを削減できる。規模の拡大に伴ってさらに価値が上がる。サービスを求める人に対して、サービスをパッケージにして提供するスイッチボードを提供することで、大きなビジネスを獲得することができる</p> <p>インストール・ベース利益モデル：最初に他社を引き離してインストール（導入）に成功できれば、その後の収益源を確保することができる</p>
適用する利益モデルに必要な要素 (プレイヤー、仕組み等)	自ら経験したソリューションと自社の経営ノウハウをテンプレート化して中小企業へ横展開するための仕組み

4-4. ビジネスモデルの構築 (4)

戦略的手段

戦略的手段 (競争に勝つためのキーとなる要因は何か)	戦略的手段を達成するための活動	競争力レベル ※ 下記参照
自社ノウハウを業界標準にして買い手と売り手のコスト削減	提携・先行販売・低価格・キャンペーン・セミナー等による高シェア獲得	10
他社が真似できない技術	先行した開発	5
顧客との信頼関係	ツーウェイコミュニケーション	7

競争力レベル	戦略的状況	例
高	10 業界標準	マイクロソフト
	9 バリューチェーンの管理	インテル
	8 絶対的優位性を持つポジションの所有	コカコーラ
	7 顧客リレーションの所有	GE
中	6 ブランド・商標	無数
	5 他社より2年の開発先行	インテル
低	4 他社より1年の開発先行	いくつか
	3 他社より10~20%のコスト優位性	
なし	2 他社とコスト同等	無数
	1 他社よりコスト高	無数

5. 要件定義の進め方

今回の推奨

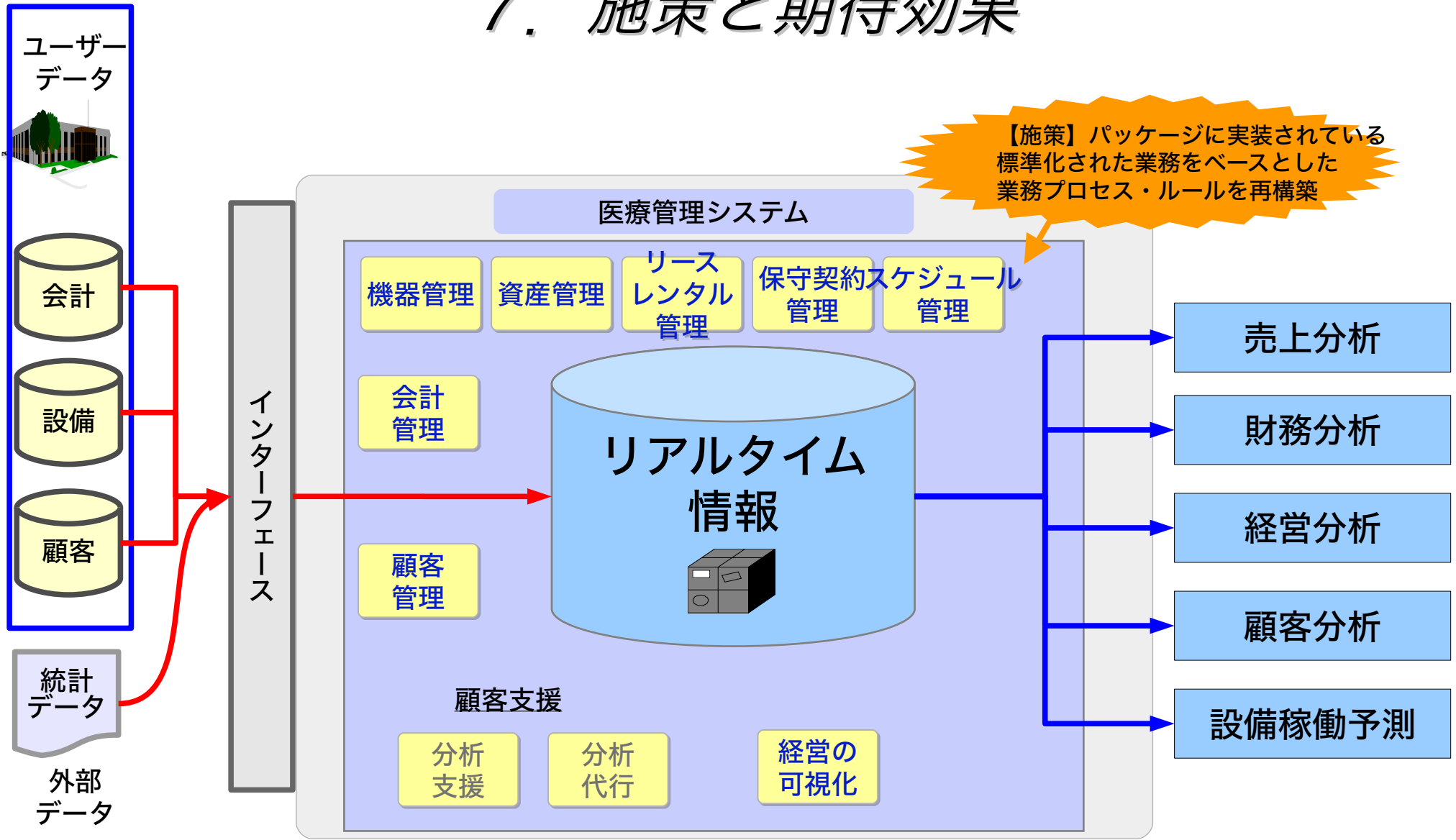
	現状分析型	仮説検証型 Type1	仮説検証型 Type2 パッケージ導入型
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・現状業務の課題・ニーズを洗い出し改善するには有効である 	<ul style="list-style-type: none"> ・客観的なあるべき姿から現実的な評価を行うことができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・パッケージが実装している標準プロセスをあるべき姿として評価を早く行うことができる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・経営レベルでの導入効果は望めない ・現状分析、基本設計、開発、稼動するまで導入効果を評価することができない ・現状の調査に時間がかかり、洗い出した結果も分析・評価できるかどうかやってみないとわからない 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場のモチベーションが下がらないよう工夫が必要となる（体制・工数増大） ・導入で期待しているスコープが現実離れしていないか見極めが重要となる ・現状からあるべき姿を描くことが、できるかどうかやってみないとわからない 	<ul style="list-style-type: none"> ・要件定義に当りパッケージのスキル・知識が必要となる ・パッケージとのギャップをどうするのか検討が必要となる ・業務間での整合性が取れるよう考慮する必要がある
効果	ボトムアップ 業務改善レベル	トップダウン 経営改革レベル	グローバル 業界ベストプラクティス

6. パッケージの選定

	パッケージ	SAP Oracle	国産業務別パッケージ	カスタム開発
経営状況の迅速な把握と開示	○ リアルタイムにデータが反映される (バッチ処理も可能) Web からアクセス可能	○ リアルタイムにデータが反映される (バッチ処理も可能)	▲ リアルタイム性は ADempiere に比して弱い	▲ リアルタイム性を確保するためのシステム設計は非常に困難
共通化・標準化された業務・システム基盤	▲ 基本機能は提供されているが、業務標準化にはテンプレートが必要。固定資産、給与管理は正式版ではない	○ 基本機能は提供されているが、業務標準化にはテンプレートが必要	▲ ベースが異なる個別パッケージの組合せのため共通化の面で弱い	✗ 全社基幹業務を一から設計し構築することは非常に困難
データの一元管理	○ データ正規化が優れており、1Fact-1Place が高度に実現されている	○ データ正規化が優れており、1Fact-1Place が高度に実現されている	✗ ベースが異なる個別パッケージの組合せが多く一元管理能力は弱い	▲ データ一元性を確保するためのシステム設計は非常に困難
システム運用 上段：内部運用 下段：外部運用	▲ 内部構造は公開されているが習熟には時間を要する	▲ 内部構造が分かりにくいいため習熟には時間を要する	▲ 内部構造非公開が多い	✗ 設計・開発者を継続して維持することは困難
開発期間・コスト	○ オープンソースで自社運用が原則。クラウドも OK	○ 外部技術者は非常に多くアウトソースしやすい	✗ 提供元などの特定ベンダ依存となる	✗ あくまで自社運用者としての確保が必要
	○ オープンソースなのでライセンス料はかからない。単純な開発であればソースコードの修正が不要でレポートも用意されている	▲ 標準機能だけであれば短期導入可能であるが導入作業には専門のコンサルタントが必要であり導入コストの負担が大きい	○ 単純かつ小規模むけならば短期で安価、大規模には向かない	✗ 段階的开发となるため、長期かつ高価になる傾向強い
海外展開	○ 多言語・多通貨対応	○ 多言語・多通貨対応	✗ 個別パッケージの組合せが多いため、完全対応とはいえない	✗ システム設計・開発の負荷は大きい
法改正対応	▲ オープンソースなので法改正への対応スピード、対応力が弱い	○ 法改正への対応スピード、対応力が優れている	▲ 国内向け対応は ADempiere と同等だが海外要件対応力が不足	✗ 法改正対応を都度自社で保守することは非常に負荷が大きい



7. 施策と期待効果



【施策】パッケージに実装されている標準化された業務をベースとした業務プロセス・ルールを再構築

【期待効果】

- ネットを利用したコミュニケーション
- 経営上の意思決定への迅速化と可視化
- 情報の精度向上と可視化
- 業務の属人化の排除

参考1-1: データ標準化 (1)

- プロセス/システムの統合をめざし、データの標準化 (全社・グループ企業) をおこない、経営者レベルでの企業の将来像をパッケージの個々のデータ要素 (パラメータ) に反映します。
- マネージメント・インデックス (KPI) のセグメントの大きさを標準化することによりグローバルで行える多次元分析用DBの構築をサポートします。

マネージメント・インデックス KPI

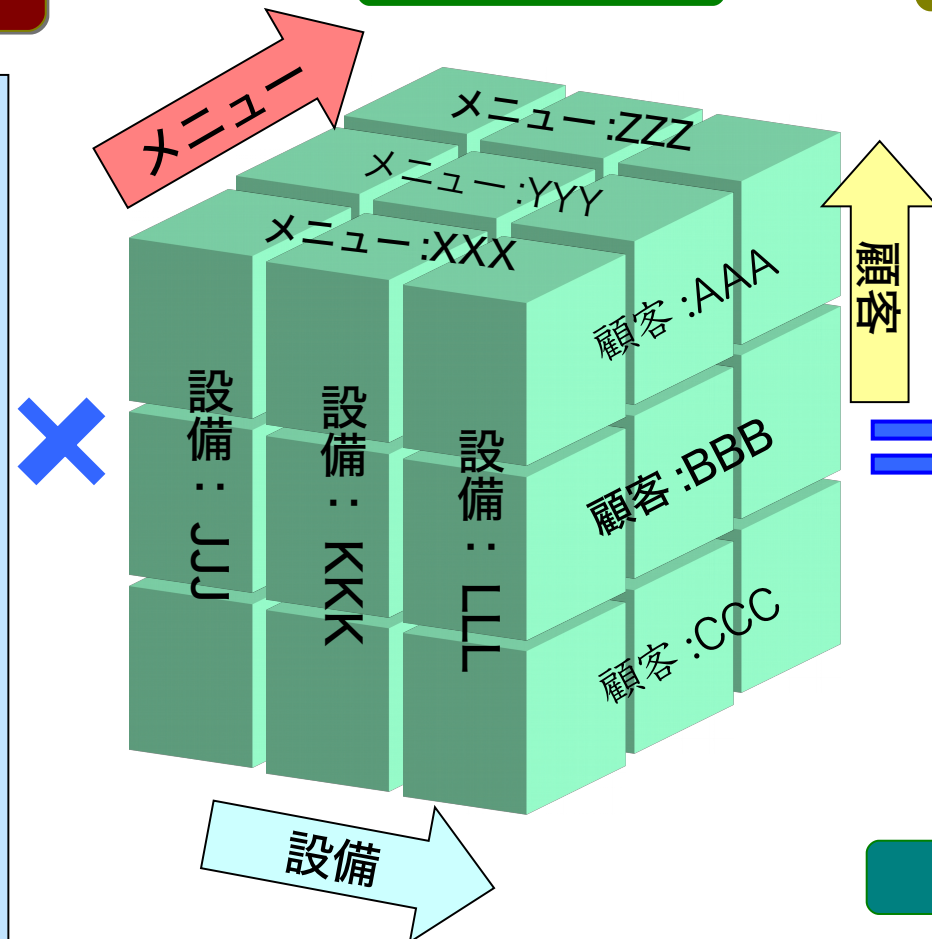
財務的指標

1. 販売
2. コスト
3. 経費
4. 利益
5. ROA
6. 在庫回転率

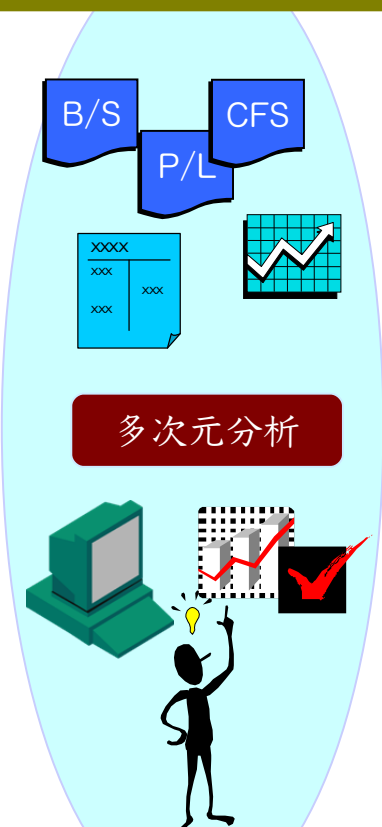
ロジスティクスの指標

1. シェア
2. 顧客満足度
3. リードタイム
4. 納期
5. 生産効率
6. 品質
7. 仕入先評価

セグメンテーション



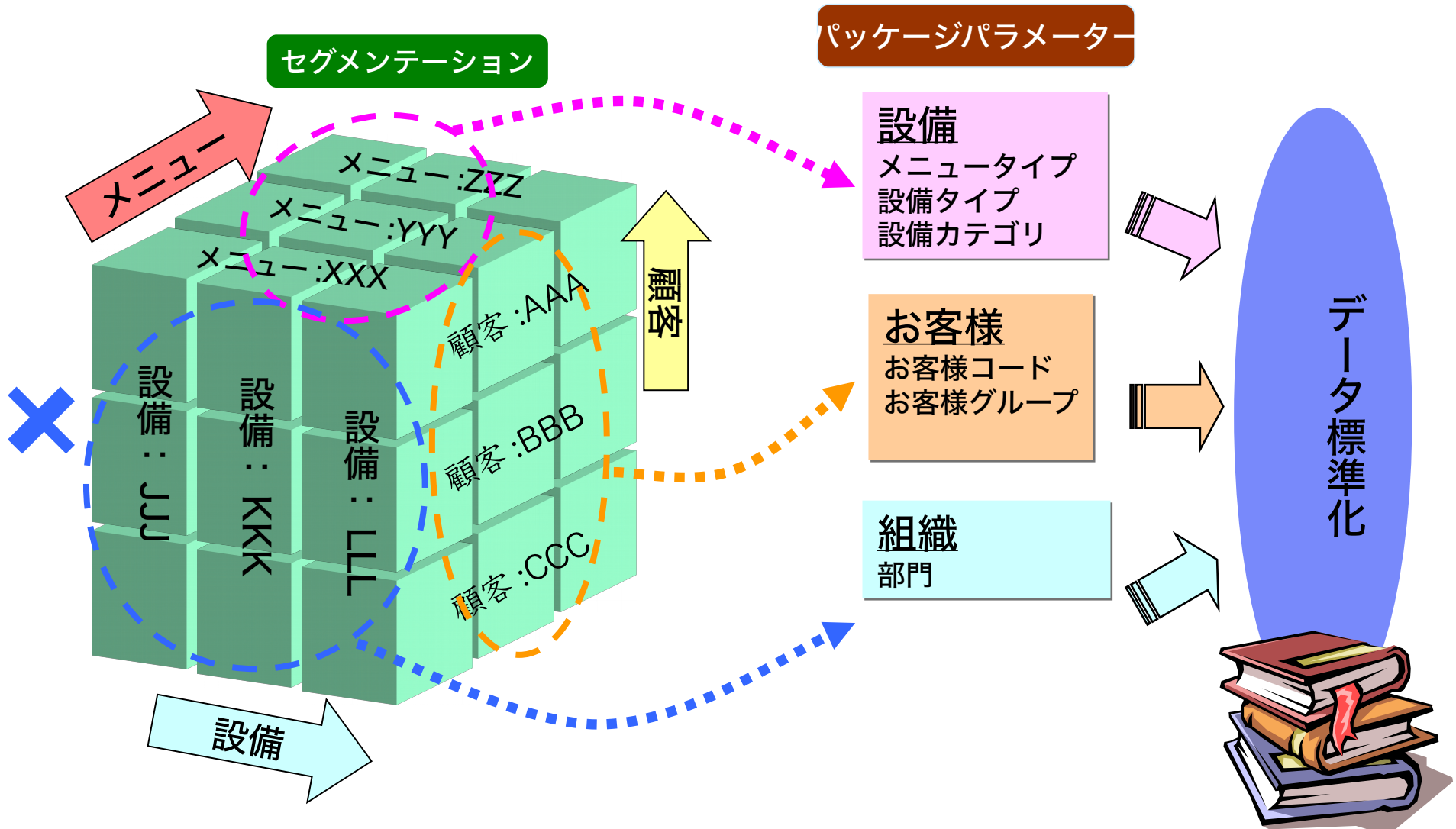
分析メッシュ



データ分析

参考1-2: データ標準化(1)

- パッケージシステムでは、多くのセグメントがシステムのパラメータとして設定されます。これらパラメータを標準化し、グローバルに統一するのがビジネス・データ標準の役目です。



参考2：業務要件によるデータ標準化の例

- 業務要件とパッケージのパラメーターには複雑な依存関係が存在します。

データ標準化項目の例

業務要件

- 会計期間は4-3月が主体、1-12月もある
- 会社コード・部門科目の一元化
- 勘定コードの統一
- 店舗レベルで売上集約
- お客様情報の一元管理
- 与信管理（事業部門単位→会社）
- 品目マスターの一元管理
- 数量単位の整理
- 取引先情報の一元管理

- 数量単位
- 単位のISOコード
- 与信管理領域
- 会社
- 店舗組織
- 販売地域
- 担当者
- 設備コード
- 基本数量単位/品目
- お客様コード
- 仕入先コード
- 勘定コード長さ
- 勘定コード番号
- 勘定科目
- 会計年度
- 会計スキーマ
- 製品グループ

参考3：システム導入時の考慮点 (データ移行方針)

データ移行は、以下の方針、方法、実施体制で実施することをお勧めいたします。

■ 新システムへの切替について

- ✓ 既存システムとの並行運用は実施せず、2xxx年x月のサービスイン時に一斉切替する事といたします。並行運用を実施しますと、ユーザの作業が倍に膨れ上がり、運用の混乱を招く恐れも多々あります。稼動準備フェーズにおいて操作教育と総合テストをしっかりと実施する事で一斉切替のリスクは避けられると考えております。
- ✓ 本番運用後も、マスタの登録・変更が発生するのでルール化を含めた担当窓口が重要です。

■ データ移行について

- ✓ データ移行に必要なツールを準備して移行することといたします。
- ✓ 具体的なデータ移行方法はプロジェクトスケジュールに基づいて、Excelもしくはテキスト形式で必要となる移行データを準備していただきます。
- ✓ 既存システムから移行データの抽出、データ加工作業が必要となります。
- ✓ 稼動準備フェーズで最終リハーサルの実施が必要となります。
- ✓ 実際のデータ移行作業は関係スタッフの下で実施します。
- ✓ 移行データの検証作業は関係スタッフにて実施をお願いします。

参考4：システム導入時の考慮点 (ユーザ教育方針)

新システムへの切替をスムーズに行うには、ユーザの操作習熟度がポイントとなります。ユーザへの操作教育実施は、以下の方法で実施することを前提といたします。

■ マニュアルの作成について

- ✓ エンドユーザ向け操作マニュアルは、Web 操作画面をベースに作成いたします。プロジェクト期間中に機能追加したり、機能を修正した部分については、追加・修正した操作マニュアルの準備が必要です。
- ✓ 業務運用マニュアルについては、自社に合わせた業務内容・言葉で記載させたものを作成します。

■ ユーザ教育について

- ✓ ユーザ教育は、自社の業務を十分理解された方が自社の言葉で説明いただくことが望ましく、分かり易いと考えます。
- ✓ エンドユーザへの教育方法は関係スタッフよりスキルトランスファーする必要があります。
- ✓ ユーザ教育は、関係スタッフが実施します。
- ✓ ユーザトレーニングは、集合形式での実施をご提案いたします。教育の実施場所・環境（PC やプロジェクター）の準備が必要です。