

経営・業務課題への実務的・具体的な最適解を創り出す

# 「SPM」のご案内

## 1. SPMの狙い

## 2. 「課題・問題」の捉え方

- ① 三位一体
- ② 企業活動モデル

## 3. SPMの特徴

- ① 従来型コンサルとの比較
- ② 「課題解決」の手法

## 4. 最適解の5・4・3ルール

- ① 業務改善の5原則
  - ② システムの4機能
- ③ 内部統制の3視点

## 5. SPMの基本手順(標準)

## 6. SPMの成果物(標準)

## 7. 課題解決の成功要因

## 8. SPMの主な事例

・「課題解決」手法の採用

(ご参考資料)

- 良いシステムの構築条件

# 1. SPMの狙い

- SPMは、企業の活動における課題・問題を体系的に整理・分析をして、経営管理・業務処理・情報システムの視点から最適解を導き出す「課題解決」の手法です。

- SPMは、「経営管理の充実」「業務効率の向上」「取引変化への対応」などの課題に対して、実務的で具体的な最適解が得られます。

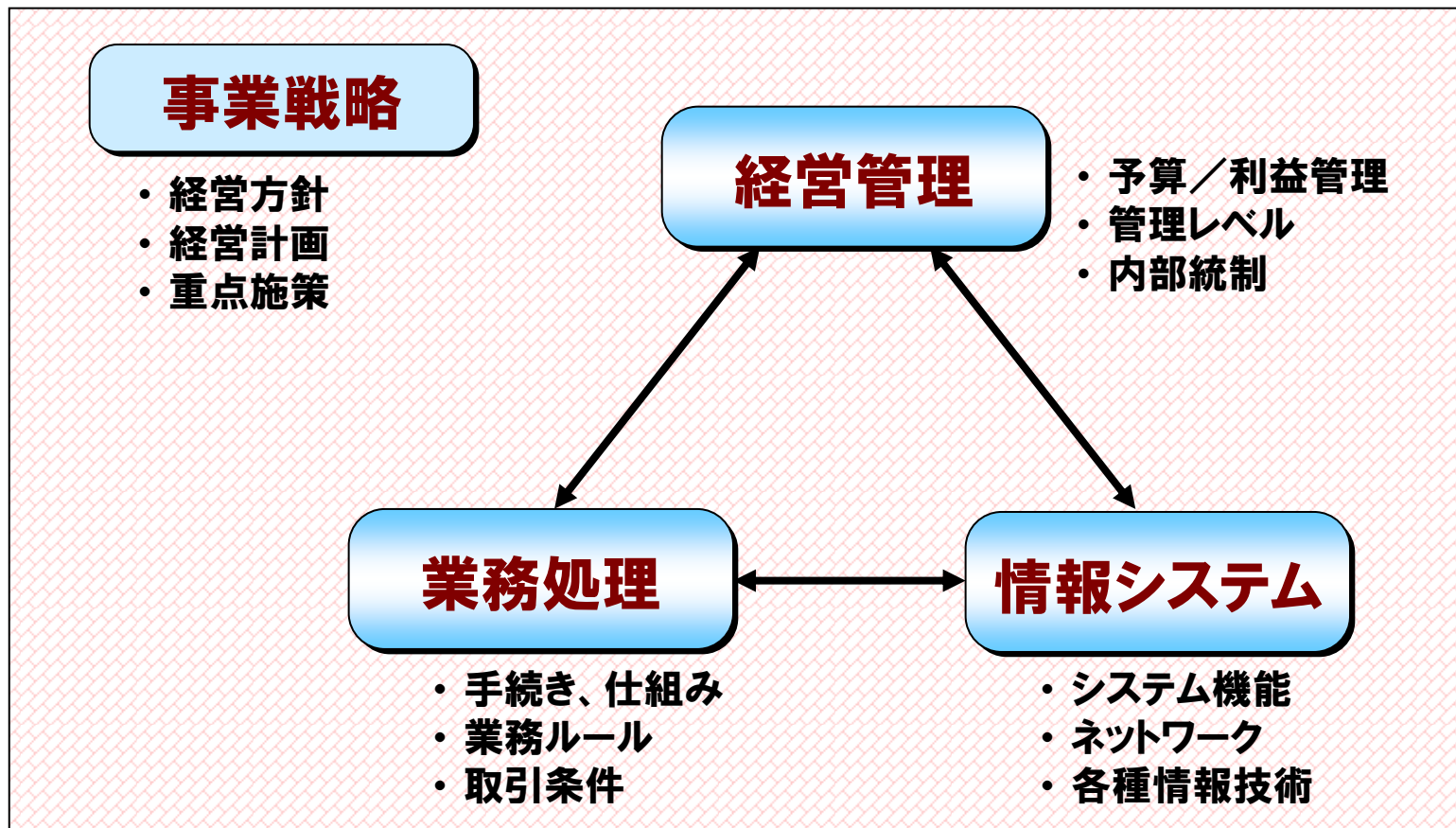
- SPMは、「情報システムは道具」の認識から、事業に貢献する情報システムのあり方(パッケージ導入)と利用方法を中長期的視点から明らかにします。

- SPMは、経営の要求を基本に、「課題解決」に必要な解決策と実行計画をプロジェクトメンバーのコンセンサスを通して創ります。

## 2. 「課題・問題」の捉え方

### ① 三位一体

- 事業戦略を効果的に進めるためには、「経営管理」「業務処理」「情報システム」を三位一体で捉え、事業基盤を活力ある仕組みにすることが肝要です。



課題整理・分析 → 課題解決策 → 実行

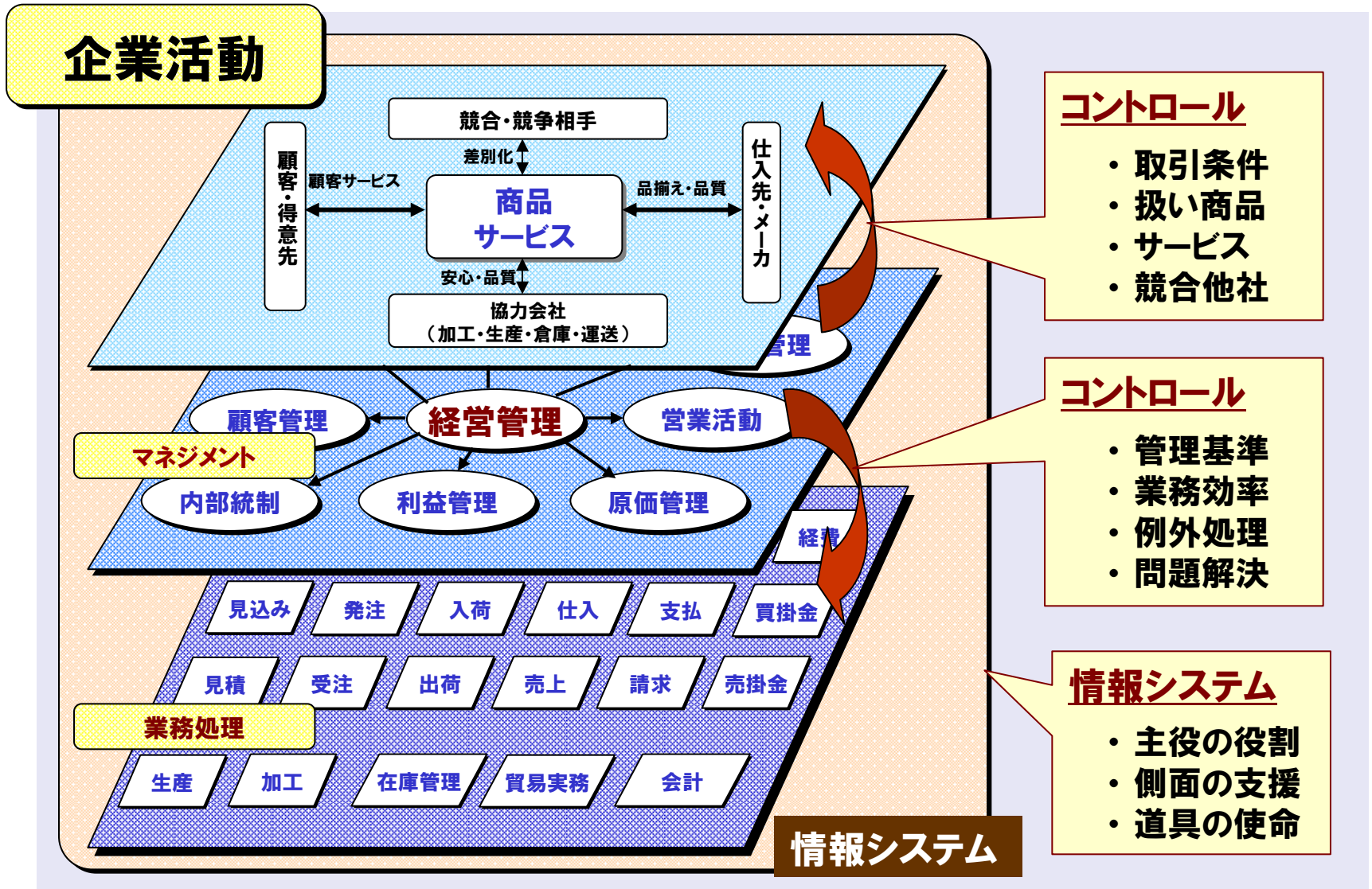
【言葉の使い方】 課題＝企業活動において、「先々、障害になる事項・解決すべき事項」「障害になっており解決すべき事項」を意味しており、単独で使用の場合は、「問題」の意味も一部含まれています。

問題＝現状の企業活動において、障害なり未達・損失になっている事項・現象を意味しています。

# 2. 「課題・問題」の捉え方

## ② 企業活動モデル

- 企業活動の中核である経営管理(=マネジメント)から、活動状況と業務処理の実態把握が必要不可欠です。その把握に情報システムは有効な道具であります。

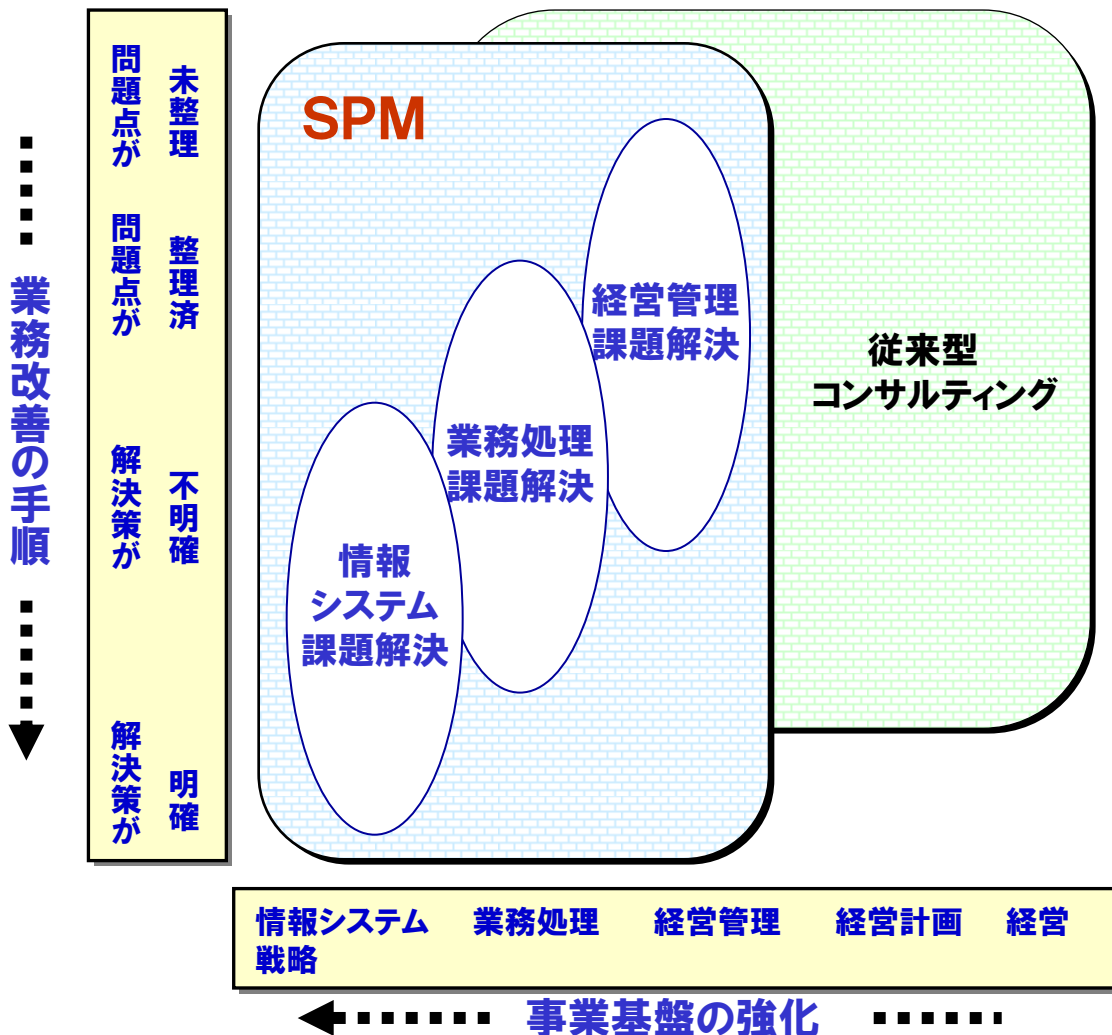


# 3. SPMの特徴

## ① 従来型コンサルとの比較

- SPMは課題解決に対して、中長期的観点から実務的・具体性を重視しての最適解を成果物とします。情報システムの効果的使い方の提示もします。

### SPMの位置付け



ソリューション目的に対して、次のような作業の視点と特徴を持っています。

比較対象 ポイント	SPM	従来型 コンサルティング
着眼点	「実務」 立脚	「概念」 志向
姿勢	「現実」 前提	「理想」 追求
手順	「継続性」 重視	「一時的」 傾向
成果物	「具体性」 追求	「理想的」 傾向

\*「手順」は情報システム構築と業務改善の実行との関係を指しています。

- 「課題・問題」の解決手順と方法は次のような内容で構成されています。また、プロジェクト活動への支援と共同も視野に入れております。

### 「課題・問題」の調査と整理

- 「課題・問題」の調査
- 問題と原因、ギャップの階層化
- 解決目標、問題、原因の体系化

### プロジェクトのあり方

- 目的達成への使命感
- プロジェクトルールの励行
- 役割分担の明確化
- コンセンサスの重視

### 「解決目標」の選択

- 「緊急性・重要性」からの選択
- 「30-70パーセント」の法則
- 「解決目標」達成の基準化

### 「解決策」の作成

- 最適解「5・4・3ルール」の適用
- 「経営管理、業務処理、システム」の改善もターゲット
- 実行計画書(開発・パッケージ導入も含む)

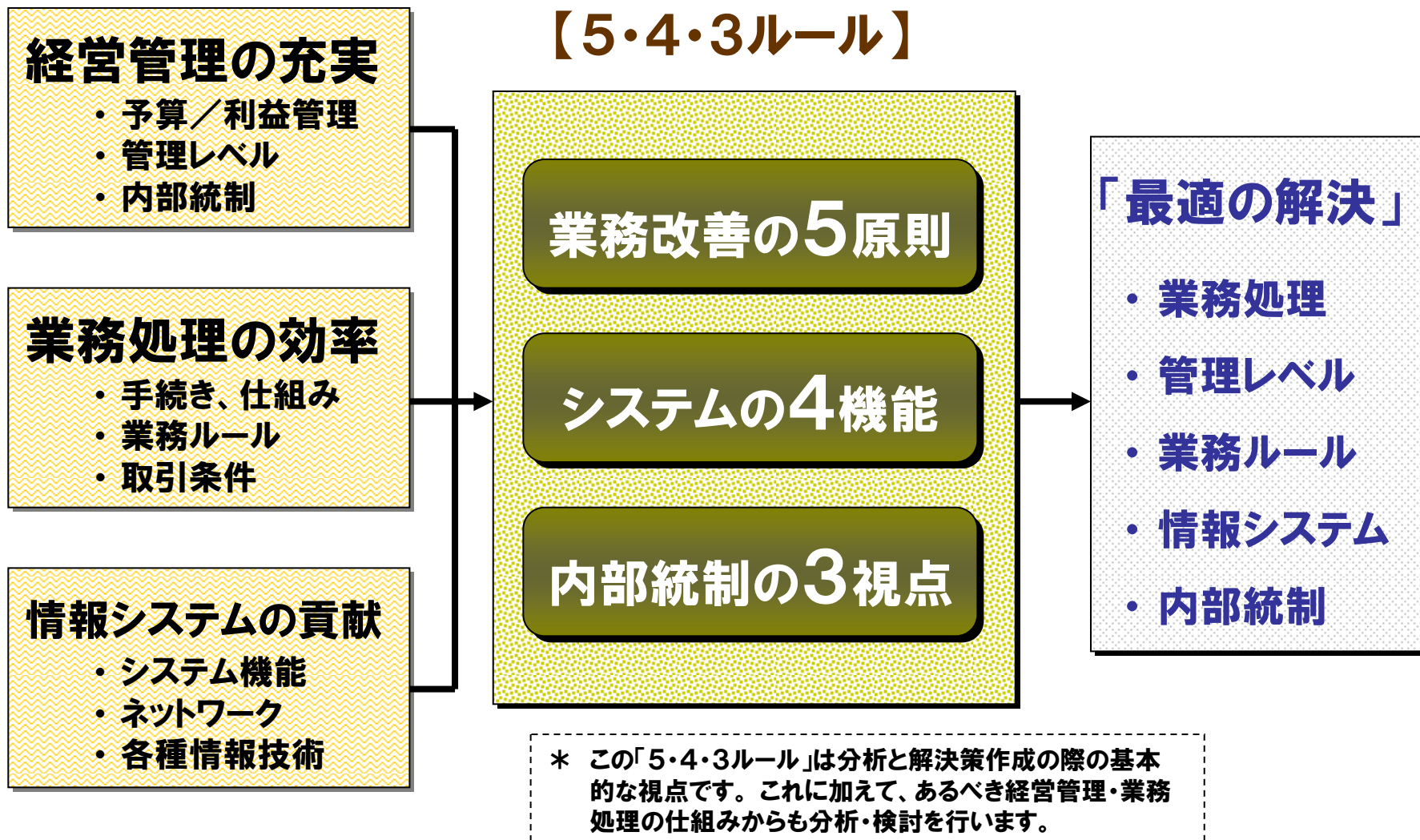
「30-70パーセント」の法則＝解決目標テーマの上位30%を実行すると、課題解決領域の70%をカバーするという法則です。  
(弊社の実績からです)

「解決目標」達成の基準化＝解決目標を実現するための手順を「管理内容・業務ルール重視か、システム重視か」の選択基準を意味しています。

最適解「5・4・3ルール」＝次ページ以降を参照。

# 4. 最適解の5・4・3ルール

- 最適の解決策はそれを導く着眼点と分析が必要になります。SPMは「5・4・3ルール」を用いることにより、課題解決を実務的・具体的に創り出します。





- 業務改善はマネジメントの改善を含めて、「何のために・どのように」を明らかにする必要があり、この原則を用いて経営管理・業務処理を分析し、解決策を出します。

### マネジメントの改善

#### ■ 迅速性の原則

業務処理の実績に関連する情報を必要な人に分かり易くし、タイミング良く提供、提示

#### ■ 問題発見の原則

管理基準の向上/評価が容易にできる。また、問題発見に関する情報の自動提供

管理・評価・改善

### 業務処理の改善

#### ■ 自動化の原則

人が必要以上に努力・作業しなくても、「ある結果にならざるをえない」仕組み、システム

#### ■ 分業の原則

仕事を作業別に分類し、内部牽制を考慮しての作業の効率的な仕組み、システム

#### ■ 標準化の原則

作業のやり方について、ムダ・ムリ・ムラのない方法を検討し、効率的で確かな作業が誰でもができる仕組み、システム

### 具体例

#### (迅速性)

- ・収益情報、営業情報
- ・クレーム、経営情報

#### (問題発見)

- ・回収遅れ、欠品情報
- ・納期遅れ、品質情報
- ・粗利益減、取引情報

#### (自動化)

- ・受注～引当～出荷～売上
- ・部品表～発注～部品在庫
- ・取引情報～貿易書類作成

#### (分業)

- ・商品発注～発注承認
- ・マスタ申請～マスタ承認

#### (標準化)

- ・発注～集中購買～承認
- ・営業事務、出荷処理

- 生命力のある情報システムは、事業を支えるシステムの基本機能を保有することです。これらの4機能が情報システムによる課題解決の基本になります。

### 生命力のある情報システムの条件

#### ● 経営管理からの必要機能

- ・ 経営情報の分析、活用  
(カテゴライズ、セグメント…)
- ・ 会計情報との密な連携

#### ● 取引環境への適用機能

- ・ 取引条件の変更対応  
(商流、物流、情報流)
- ・ データ交換への対応

#### ● 業務処理の効率機能

- ・ 入力データの連携活用
- ・ 警告情報の自動抽出、通知  
(取引管理、売掛管理…)

#### ● 作業負担の軽減機能

- ・ 変更データの分かり易さ  
(処理変更、オペミス…)
- ・ 帳票主体の作業からの脱却

#### ■ 前提となるシステム機能

- ・ 各種マスタの拡張性と柔軟性
- ・ コード体系/カテゴライズの有用性
- ・ 複数の処理方式(売上・請求・支払…)

# 4. 最適解の5・4・3ルール

## ③ 内部統制の3視点

- 内部統制の「統制機能」「データ管理」「監査支援」を事業基盤に位置づけることに主眼をおき、内部統制としての解決策を提示します。



### 統制機能

システムとして本来持つべき品質の維持機能

手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>マスタの登録、変更</li> <li>取引の承認</li> <li>アクセス</li> <li>自動仕訳</li> </ul>
履歴	<ul style="list-style-type: none"> <li>マスタの変更</li> <li>伝票、データの過去</li> <li>変更した伝票、データ</li> </ul>
モニタリング (問題発見)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引における異常</li> <li>資産管理の基準</li> <li>例外処理の把握</li> </ul>
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクセス権限</li> <li>パスワード</li> <li>不正アクセスの対策</li> </ul>

### 監査支援

システム利用の実態を容易に把握できるツール群

ドリルダウン	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連データ、証憑の検索、到達</li> <li>各証憑、帳票の番号の関連検索</li> </ul>
数字の精査	<ul style="list-style-type: none"> <li>証憑、小計、中計、大計の相互検証</li> <li>各帳票の集計間、財務報告の検証</li> </ul>
ドキュメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>変更を含めた処理仕様、その履歴</li> <li>システム運用の問題管理、品質管理</li> </ul>

### データ管理

危機管理として、保有すべきシステム処理と方針・運用

入力処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>入力ミスの制御、2重入力の回避</li> <li>入力データの改ざん防止</li> </ul>
内部処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>バグ、ミスの防止</li> <li>仕様変更の確実性向上</li> </ul>
出力処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の流用、漏洩の防止</li> <li>入退出の管理</li> </ul>
データ保存	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティの実施</li> <li>媒体の管理、データ管理基準</li> </ul>

# 5. SPMの基本手順(標準)

- SPMのソリューションとプランニングは次のような作業手順を基本にして行います。また、SPMは「重視事項」に留意し、具体性のある課題解決を行います。

## 目的の確認

- ・ 経営管理の向上
- ・ 業務処理の効率
- ・ 情報システムの再構築
- ・ パッケージの導入

\* 目的・要望により作業の手順と内容は変わります。  
この資料はあくまで標準型です。

## 実行プロジェクト

### 課題整理・分析

- ・ 現行業務、管理内容の調査
- ・ 課題の把握
  - － 事業診断、ROA
  - － アンケート、ヒアリング
  - － 開示資料
  - － 作業実態
- ・ 課題の整理、分析
  - － カテゴリーズ
  - － 目的との関連性

### 課題検討・解決

- ・ 課題の対象選択
  - － 重要性、緊急性
  - － 目的達成の要件
  - － 実現可能性
- ・ 課題解決策の作成
  - － 経営管理、業務処理
  - － 情報システム
  - － 新業務、業務ルール
  - － 管理内容、内部統制

### 成果物作成

- ・ 課題解決策
  - － 経営・業務・システム
  - － 個別解決策
- ・ 新情報システムの概要
  - － 対象と主要機能
  - － 開発(パッケージ)計画
- ・ 実行計画
- ・ 解決目標/問題点/原因一覧

作業内容

重視事項

- ・ 経営からの視点
- ・ 事実の把握
- ・ 潜在課題の抽出

- ・ 検討/解決素材の提示
- ・ 業務/管理改善の視点
- ・ 弊社主導のセッション

- ・ 具体的/実務的なまとめ
- ・ 情報システムは道具
- ・ 実行プロジェクト連携

# 6. SPMの成果物(標準)

- SPMの標準成果物は次のような内容を考えています。目的・要望・期間などにより、成果物の構成は変わります。

## — 成果物(標準) —

### 1. 事業基盤の強化

- 1-1. 目的達成の条件
- 1-2. 主な経営・業務課題
- 1-3. 課題解決の前提条件と方向性

### 2. 課題の解決策

- 2-1. 個別解決策
  - 2-1-1. 業務処理とルール
  - 2-1-2. 管理内容
  - 2-1-3. 新業務フロー
- 2-2. 内部統制
  - 2-2-1. リスク要因と対策
  - 2-2-2. システムでの対応
- 2-3. 実行計画
  - 2-3-1. 個別解決策
  - 2-3-2. 実行項目の相関

### 3. 新情報システムの構想

- 3-1. 新情報システムの概要
- 3-2. 主要システム機能の内容
- 3-3. 新情報システム実現の要件  
(又は、パッケージ導入の要件)
- 3-4. 開発計画  
(又は、パッケージ導入計画)

### 4. 課題解決の整理・分析

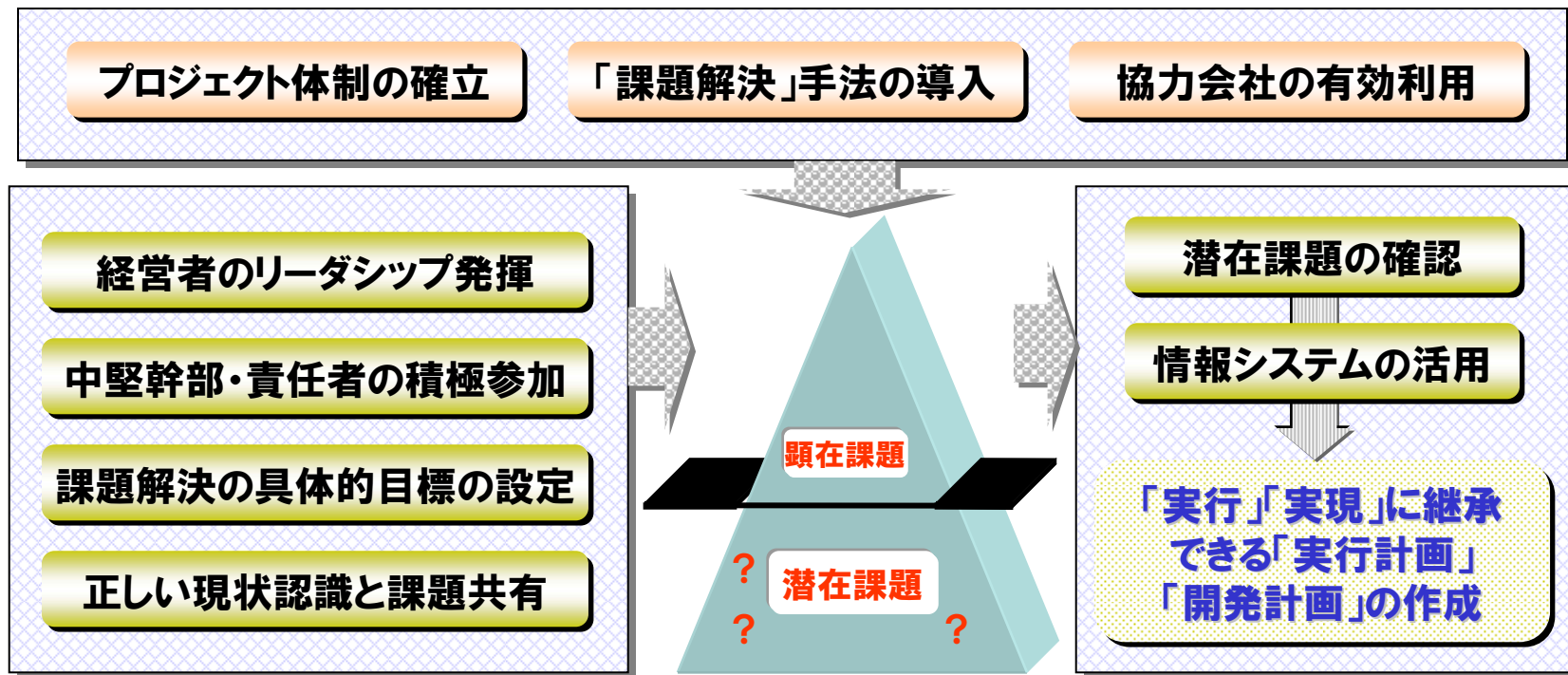
- 4-1. 解決目標一覧
- 4-2. 解決目標/問題点/原因一覧

(添付)

- ・ 調査(業務・管理・システム)資料
- ・ セッション用の作成資料
- ・ 事業診断調査報告、提示資料

# 7. 課題解決の成功要因

- 課題解決のできない理由はさまざまな原因が想定されます。課題解決には多様な側面を理解し、環境を整えることが大事です。



## 課題解決ができない原因

- 「計画」の継承が困難 →
  - ・実行手順が非現実的
  - ・現行業務の認識不足
  - ・潜在問題の軽視
  - ・計画が具体性欠如
- 「実行」の見通し不明 →
  - ・効果・成果が疑問
  - ・プロジェクト体制が不備
  - ・作業内容が不透明
  - ・指導力の不足

# 8. SPMの主な事例

## 「課題解決」手法の採用

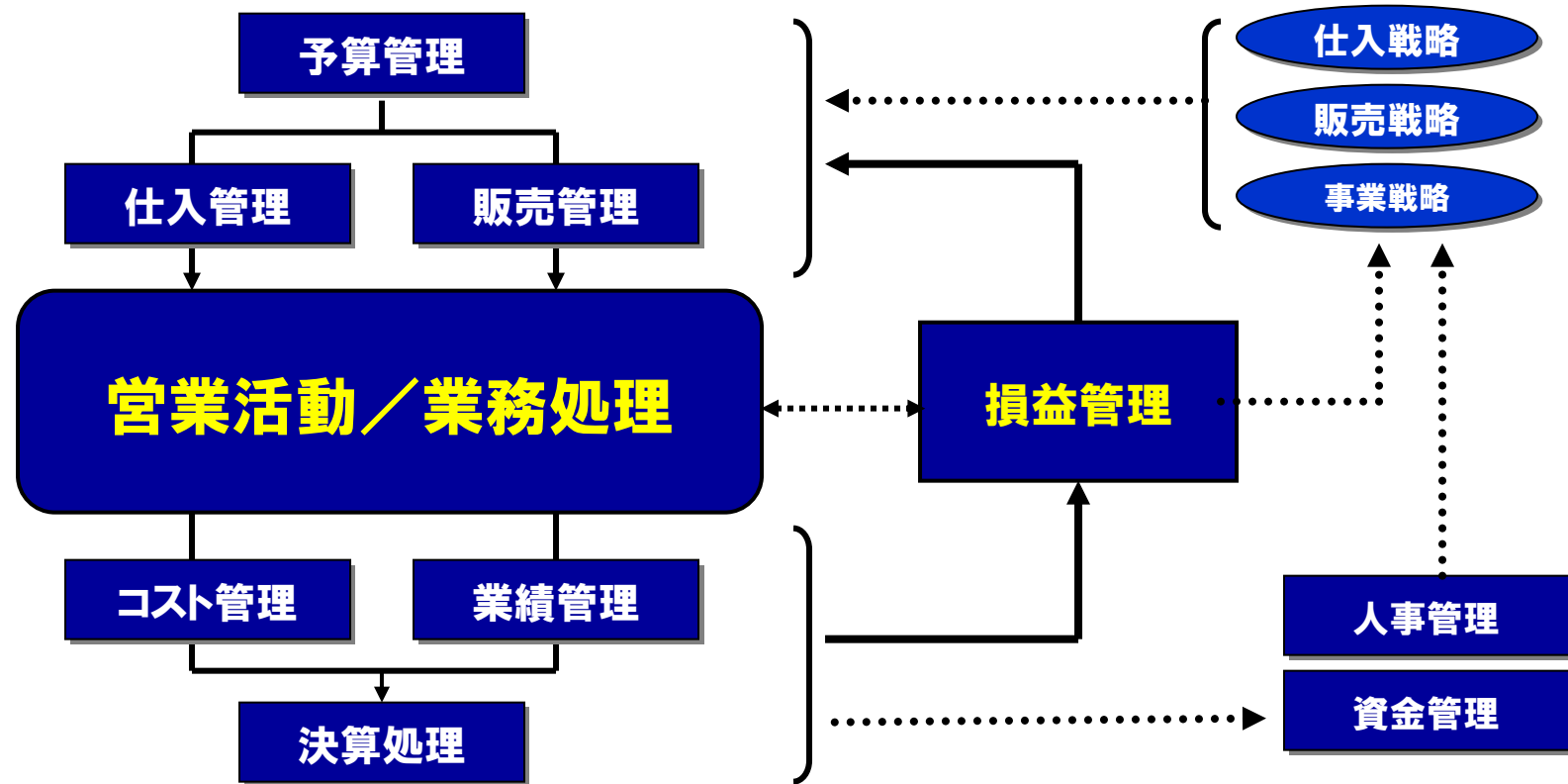
業種	会社	課題解決の目的	背景
卸業 商社	S社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務処理の効率化と標準化</li> <li>・業務処理・会計と貿易実務の連携強化</li> <li>・情報セキュリティ、内部統制の組込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の横展開による多事業化</li> <li>・海外進出による貿易実務の増</li> <li>・現行システムでの対応不可</li> </ul>
	A社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業基盤と企業文化の醸成</li> <li>・取引の継承と取引条件の統一化</li> <li>・業務処理の標準化と管理レベルの統一化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同業3社の合併(カンパニー制導入)</li> <li>・情報システムの一元化</li> </ul>
	T社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引交渉と営業活動支援の強化</li> <li>・在庫管理の精度向上と作業の省力化</li> <li>・物流コストの把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多品種低価格商品の扱い</li> <li>・他社との競争激化</li> <li>・残業による過重負担</li> </ul>
小売業	R社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗管理の実態把握と改革</li> <li>・店舗開発の効率化と経費削減</li> <li>・業務ルール、管理内容、業務処理の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他社との競争激化</li> <li>・事業基盤(管理・仕組み)の脆弱さ</li> </ul>
	G社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次レポートの精度向上</li> <li>・月次決算の精度向上と早期化</li> <li>・(店舗)週次決算の実現化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業、店舗数の急速拡大</li> <li>・(事業・店舗)管理レベルの弱体</li> </ul>
製造業	N社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業基盤の強化と独立採算の基礎確立</li> <li>・営業／生産／管理の業務処理の連携緊密化</li> <li>・原価管理の徹底によるコスト削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場環境、流通変化への対応</li> <li>・各システムの統一性の欠如</li> </ul>
運送業	T社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社／営業所の連携と輸送、倉庫業務の効率化</li> <li>・輸送の業務処理と管理内容の改善</li> <li>・情報システムの再構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の事業拡充への対応</li> <li>・営業所間のアンバランスの解消</li> <li>・情報システムの老朽化</li> </ul>
銀行業	S社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客ニーズの把握力の強化</li> <li>・営業活動情報の全社一元管理と共有化</li> <li>・情報収集と活用のための仕組み・体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・得意分野での競争強化</li> <li>・営業活動スタイルの改善</li> </ul>

## ご参考資料

- 良いシステムの構築条件



# ● 良いシステムの構築条件 – 経営管理の枠組み –



- 営業活動の指針としての「予算・仕入・販売管理」があり、営業活動の結果としての「コスト・業績管理、決算処理」があります。その指針と結果の営業活動の中核として「損益管理」が位置しています。
- これら経営管理の枠組みを、「PLAN-DO-CHECK-ACTIONのサイクル」で根付かせて、日常の営業活動なり業務活動になることが経営管理の基本といえます。

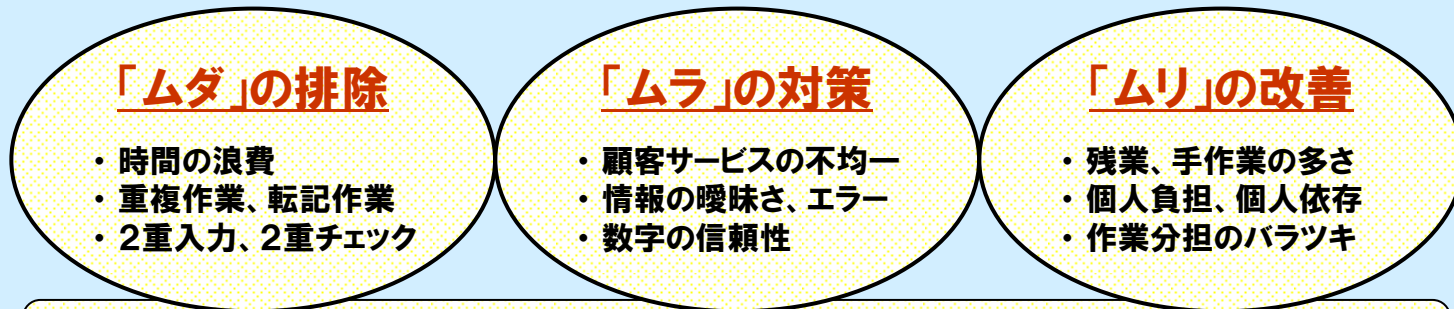
# ● 良いシステムの構築条件 — 業務改善への視点 —

業務改革の実現 = 現状・潜在・今後の課題解決 = 業務効率・管理向上・人材育成

対象範囲 →



捉え方 →



## 業務改善の5原則

活動の仕方 →

- 目的、目標、スケジュールの設定
- 全社による協力体制(経営者・マネージャ・担当者)
- プロジェクト方針、マイルストーンの共有化

### ■ プロジェクト参加の意義

- ・ 全社的・他グループの業務熟知と問題認識
- ・ 問題発見、問題解決、業務改善手法の実践
- ・ 取引環境の変化、システム動向などの知識吸収

## ● 課題解決～システム導入は「企業文化の向上」の機会でもあります。

### ■ 全社的視点・他業務を学べる

- 目的・目標に対する業務の見直し・改善
- 顧客・他業務あつての自業務の認識

### ■ 課題解決の手順・手法を体験する

- 全体的アプローチによる課題の解決
- ものの見方・捉え方と解決ポイントの修得

### ■ 利害調整のまとめ方を経験する

- ステークホルダーとの必要な利害調整
- 利害ポイントのまとめ、ドキュメント化

### ■ チームワークの大事さを認識する

- 相手の言葉・提案への理解度と協調性
- コミュニケーションあつての業務改善

**活きたプロジェクト活動(課題解決～システム稼働)は、  
良きシステム構築に繋がる条件でもあります。**

\* 企業文化＝「企業の枠組みの中で、社員が思考・振舞い・行動をし価値判断をしている」この企業の基盤・体質・歴史・方針を指しています。