



1. BME 開発の目的・ねらい

このビジネスモデル評価システム（略称BME）は、第4編「BME利用マニュアル」の「BME利用の目的・ねらい」に記述してある目的で、以下の6社が共同で開発しました。その目的はひとことで言えば、他社との差別化による事業競争力強化であると言えます。

- ❖ ITエンジニアリング(株)
- ❖ NECネクサソリューションズ(株)
- ❖ (株)テブコシステムズ
- ❖ 三井情報開発(株) (現 三井情報(株))
- ❖ 横河インフォテック(株) (現 横河ソリューションサービス(株))
- ❖ トランス・コスモス(株)MIND-SA事業部 (現システム企画研修(株))

BME利用の目的・ねらい

1

IT企業が、お客様の業務のあるべき姿や本質をBMEによって簡明に理解または把握する

- あるべき姿や本質は2レベルあって、その領域に所属する企業が当然実施すべき「コモンプラクティス」と、その領域のリーディング企業が実践している、または競争優位に立つために実施すべき「ベストプラクティス」とがある。

2

その理解または把握に基づき、お客様の事業特性に基づいて目指すべき事業戦略に合致した、的確で納得性のあるシステム提案またはシステム企画・設計を行う。

- お客様の言いなりにならないで、オリジナリティのある提案または企画・提案が可能となる。
- 提案内容はなぜそれが良いかを、このBMEで説明可能である。
- 本質を突いていて、お客様に「なるほど、さすがですね」と言っていただけの、的確なソリューションを提案または実現できる。

3

業務に強いコンサルタントを早急に育成することができる。



- BMEに収録されたベストプラクティスまたはコモンプラクティスは、ベテランコンサルタントが永年かけて蓄積したノウハウの集大成である。
- このBMEは一種のテンプレートである。テンプレートはそれが常にあらゆる場合に正解であるとは限らないが、テンプレートがないときに比較し、圧倒的に少ない工数・時間で、品質の高い、対象とする成果物を作成することが可能である。
- テンプレートを自らの経験でバージョンアップしていくことで、いつかはもとのベテランコンサルタントのノウハウを超えることも可能である。



2. ビジネスモデル評価（BME）の位置づけ

（1）BMEにおける「ビジネスモデル」の定義

- 一般にビジネスモデルというとき、事業の根幹を占める販売手法やサービスの提供手法を指す場合もあるが、もともとは「ビジネスの方式・あり方」という意味であり、より広い概念である。
- BMEの対象とする「ビジネスモデル」は、以下の定義で用いる。

①ビジネスシステムの定義

- 業務を実行する仕組みである「ビジネスシステム」には、以下のものが含まれる。
 - ① 事業所配置
 - ② 組織・業務の実行体制
 - ③ 権限規定など各種規程、基準、制度
 - ④ 業務の実施プロセス・方法（手作業・IT活用を問わず）
- このうち、④はビジネスプロセスであり、①から③はビジネスプロセスを実行するための器であるので、ビジネスインフラと言う。

②ビジネスモデルの定義

- 上記ビジネスシステムの基本部分を「ビジネスモデル」と言う。
- ④の詳細は、狭い意味でのシステムである。この一部に情報システムがある。
- ①から③にも、基本部分と例外部分とがある。
- たとえば、営業拠点は人口50万人以上の大都市にある（基本部分）。しかし、企業生い立ちの地である和歌山にも例外的に拠点がある、というようなことである。
- BME（ビジネスモデル評価）は、基本部分を評価するものであり、例外部分に対し云々するものではない。
- また、ビジネス（事業）自体の良し悪し・方向性等を評価するビジネス（事業）診断は、今回のビジネスモデル診断には含まれない。
- 図1「BMEの位置づけ」参照。



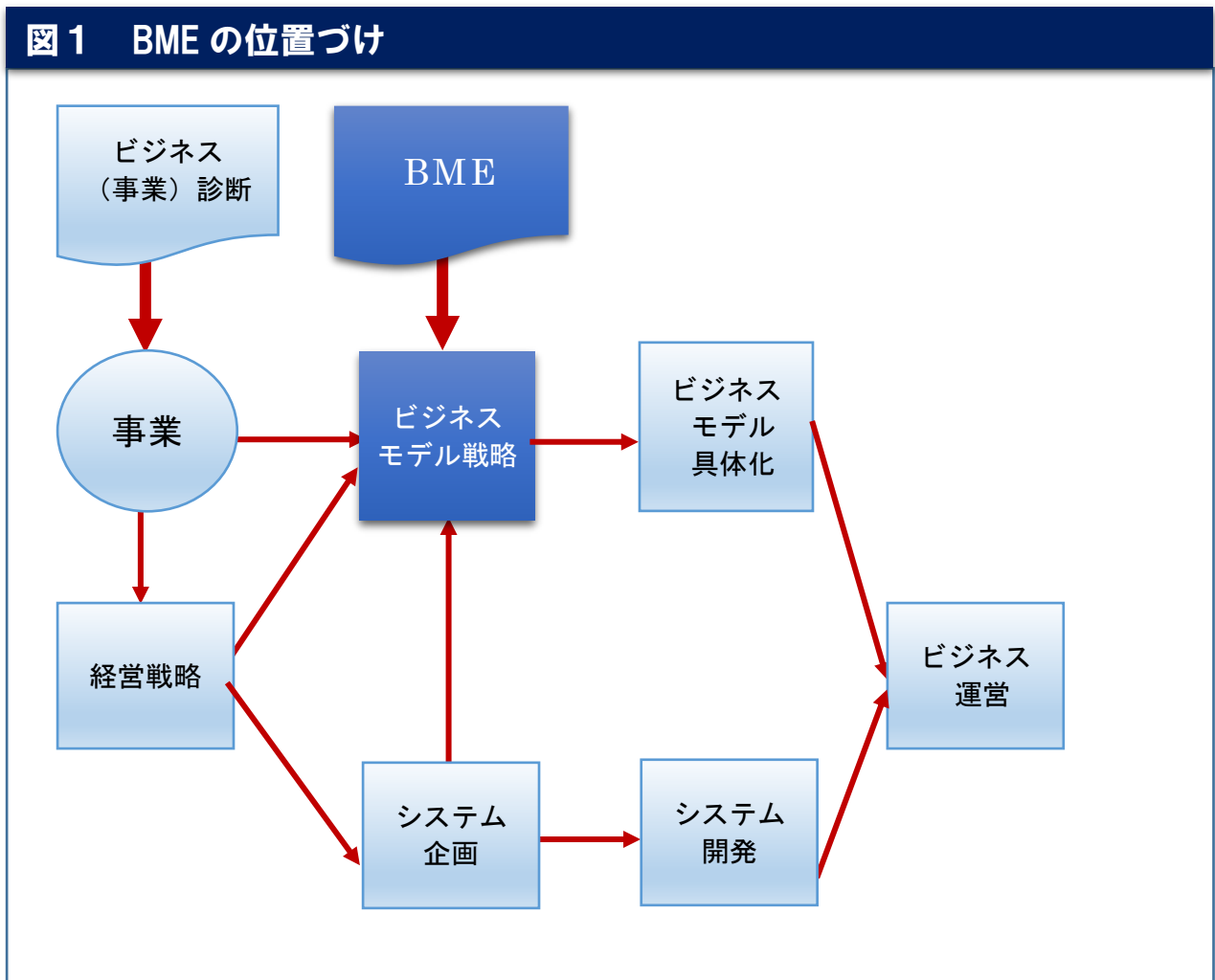
(2) BME の位置づけ

- 事業（ビジネス）を成功裡に遂行するためには、以下の諸要素が必要である。その関連を図1に示す。

- ① 適切な事業の選択
- ② その事業の特性に合致したビジネスモデルの選択
- ③ そのビジネスモデルを具体化した組織・制度等の開発
- ④ ②③を支えるシステムの企画と開発
- ⑤ ③④を活用した事業（ビジネス）

- ビジネスモデル評価システムは、このうちの②を支援しようとするものである。

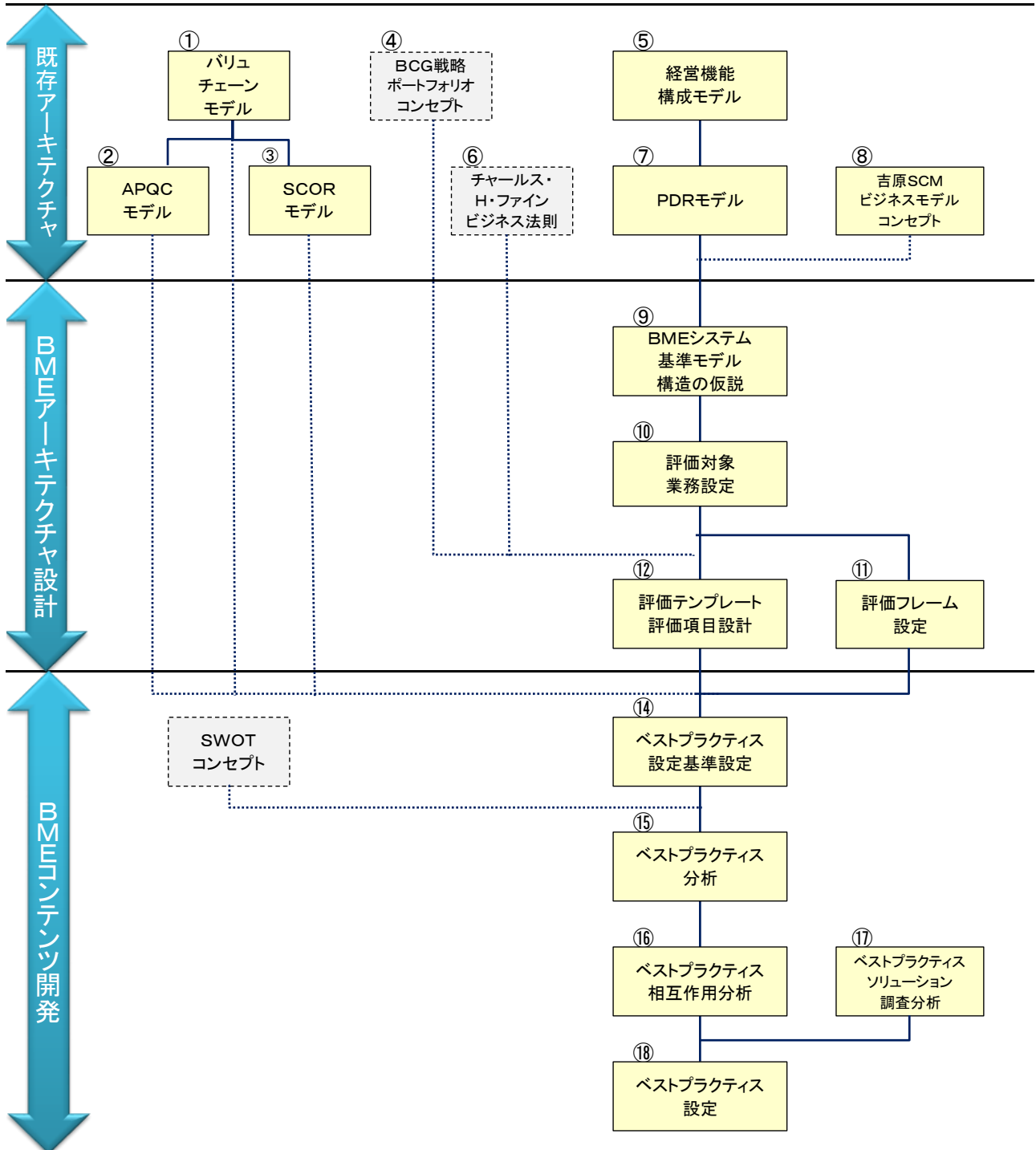
図1 BME の位置づけ





3. BMEの開発方針（コンセプト）

3. 1 BMEシステムアーキテクチャの設計・開発シナリオ



注：ベストプラクティスは、コモンプラクティスを含む。



①バリュチェーンモデル

- 1 階層モデル
- 基幹プロセス
- 支援プロセス
- 集中/差別化
- プロセス間チェーン化

②APQC モデル

- American Product and Quality Center
- 4 階層化
- バリュプロセス
- サポートプロセス
- 経営品質賞 (SCORE カードリンク)

③SCOR モデル

- Supply Chain Operations Reference Model
- 3 階層モデル
- 計画プロセス
- 実行プロセス
- プロセスインテグレーション
- メトリックスリンク
- ベストプラクティスリンク

④BCG 戦略ポートフォリオコンセプト

- Boston Consulting Group
- PPM(Product Portfolio Management)など

⑤経営機能構成モデル

- MIND-SA 業務機能関連図
- PADSC 体系化

⑥チャールズ・H・ファインビジネス法則

- 二重螺旋
- 変動拡大
- クロックスピード加速

⑦PDR (業種別業務プロセス) モデル

- 4 階層モデル
- 業種モデル
- PADSC 識別プロセス
- D プロセスインテグレーション
(「参考: PDR (業種別業務プロセス設計リポジトリ) モデルについて」参照)

⑧吉原 SCM ビジネスモデルコンセプト

- 0 層前提
- 4 階層プロセスモデル

⑨BME システム基準モデル構造の仮説

- PDR マクロ機能体系リンク
- ビジネス基幹機能の特定採用
- ビジネス基幹機能(PDR マクロ)のミドル機能展開
- 基本評価項目設定(インフラプロセスの2体系)

⑩評価対象業務設定

- 事業管理機能 (コアコンピタンス) の設定
- 営業
- 生産 (組立・加工型)
- 物流の3フレームに集約

⑪評価フレーム設計

- 業務別評価フレームの設計

⑫評価テンプレート評価項目設計

- インフラ評価項目の設定
- プロセス評価項目の設定

⑬SWOT コンセプト

- 強み (Strength)
- 弱み (Weakness)
- 機会 (Opportunity)
- 脅威 (Threat)

⑭ベストプラクティス設定基準設定

- ベストプラクティス設定の基準・方針の設定

⑮ベストプラクティス分析

- 評価項目別にベストプラクティス (およびコモンプラクティス) を仮設定する。

⑯ベストプラクティス相互作用分析

- 評価項目別ベストプラクティスの相互関係を評価する。

⑰ベストプラクティスソリューション調査分析

- 共同開発企業からの要望を受け入れ整理する。

⑱ベストプラクティス設定

- ソリューション情報とのリンクを評価し、ベストプラクティスを設定する。

参照

吉原賢治『ビジネスモデル入門』
(工業調査会、2000年)



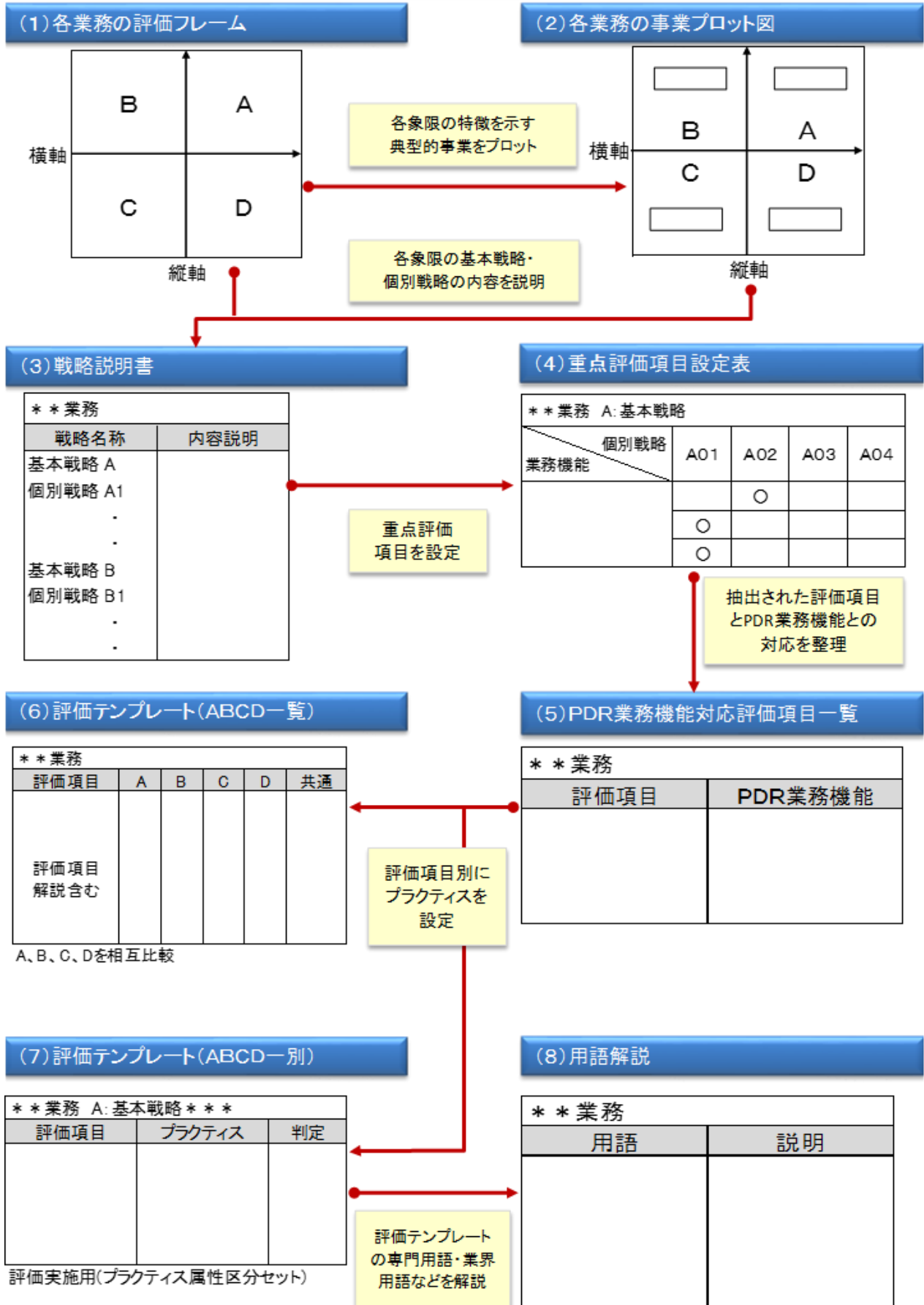


3. 2 BMEコンテンツを構成する成果物とその項目の定義

評価フレーム	<ul style="list-style-type: none"> 評価対象の各業務の基本特性を縦軸・横軸で4象限に区切った図およびその分類概念をいう。 																	
評価軸	<ul style="list-style-type: none"> 評価フレームで用いる縦軸、横軸を言う。 <p style="text-align: center;">各業務の評価フレーム</p>																	
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> 縦軸・横軸で区切られた4象限を時計逆回りに象限A、B、C、Dと呼称し、それぞれに特徴的な事業戦略を言う。 																	
個別戦略	<ul style="list-style-type: none"> 基本戦略を実現するための個々の戦略を言う。 																	
評価テンプレート	<ul style="list-style-type: none"> 象限A、B、C、Dそれぞれのビジネスモデルを評価するテンプレートで、業務別（事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業）象限別（A B C Dの基本戦略別）の、評価項目、プラクティスによって構成される。 <p>例示：</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="3">・対象業務：加工型生産</td> </tr> <tr> <td colspan="3">・対象象限：C</td> </tr> <tr> <td colspan="3">・基本戦略名：部材コスト・リスク圧縮戦略</td> </tr> <tr> <th>業務機能</th> <th>評価項目</th> <th>プラクティス</th> </tr> <tr> <td rowspan="3">B P E</td> <td rowspan="3">B P E 推進</td> <td>ビジネスプロセス改善プロジェクト企画方式確立</td> </tr> <tr> <td>ビジネスプロセス改善方法論確立</td> </tr> <tr> <td>IE エンジニアおよび IT エンジニア要員体制充実</td> </tr> </table>	・対象業務：加工型生産			・対象象限：C			・基本戦略名：部材コスト・リスク圧縮戦略			業務機能	評価項目	プラクティス	B P E	B P E 推進	ビジネスプロセス改善プロジェクト企画方式確立	ビジネスプロセス改善方法論確立	IE エンジニアおよび IT エンジニア要員体制充実
・対象業務：加工型生産																		
・対象象限：C																		
・基本戦略名：部材コスト・リスク圧縮戦略																		
業務機能	評価項目	プラクティス																
B P E	B P E 推進	ビジネスプロセス改善プロジェクト企画方式確立																
		ビジネスプロセス改善方法論確立																
		IE エンジニアおよび IT エンジニア要員体制充実																
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> 各象限の基本戦略・個別戦略に対応するビジネスモデルを評価する項目である。 評価項目は、ビジネスインフラとビジネスプロセスに大別する。 ビジネスインフラには以下のものが含まれる。 <ol style="list-style-type: none"> ①事業所配置 ②組織・業務の実行体制 ③権限規定など各種規程、基準、制度 ビジネスプロセス＝業務の実施プロセス・方法（手作業・IT活用を問わず）である。 																	
プラクティス	<ul style="list-style-type: none"> 評価項目について、そのあるべき姿（状態・特徴）を示す。 																	
評価項目解説	<ul style="list-style-type: none"> 評価項目の説明・解説である。 																	

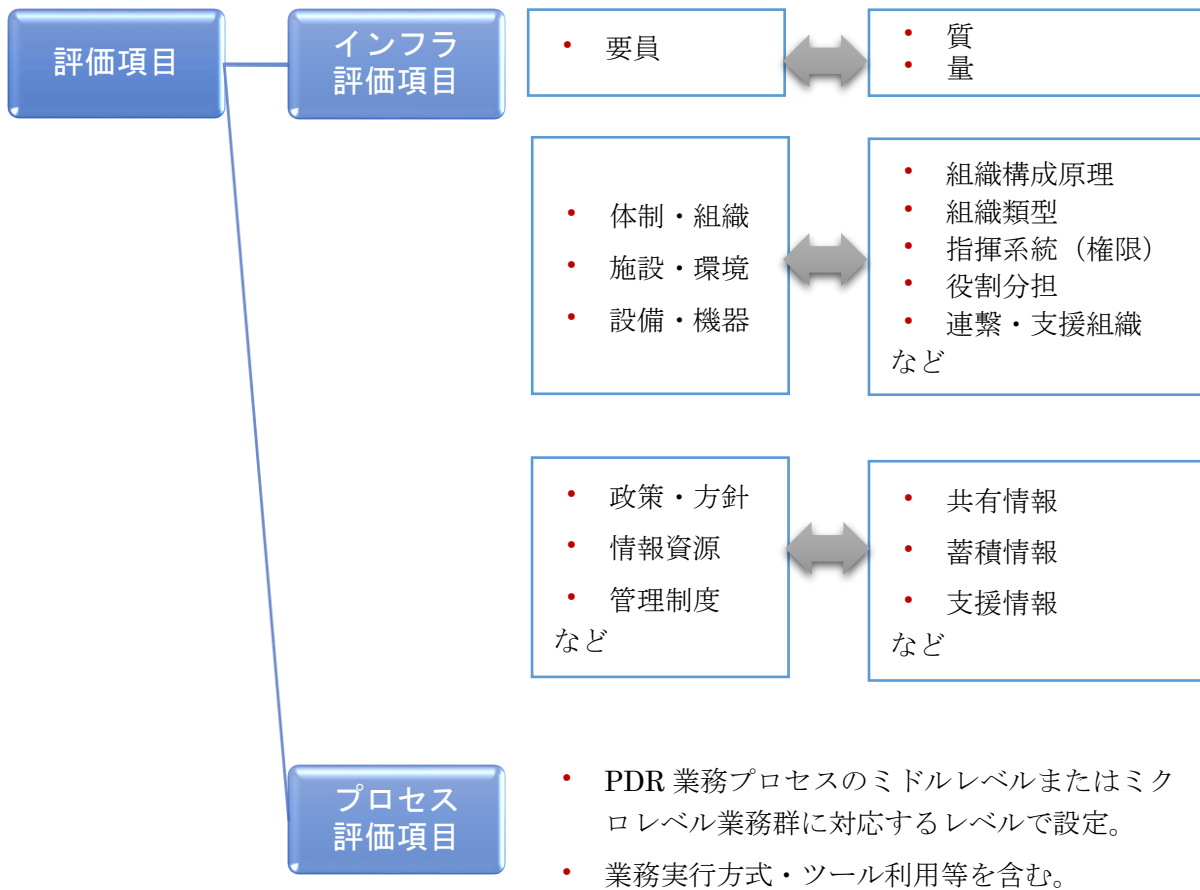


図2 BME 成果物関連図





(注) 評価項目の設定方法





BME ビジネスモデル評価システム の 概要

3. 3 BME 共同開発成果物

(1) コンテンツおよびコンテンツ解説資料

- 前項 2. 3 で解説した作成手順に対応する成果物は以下のとおりである。

成果物名称	内 容	利用目的	作成単位
評価フレーム	縦軸・横軸で区分された 4 象限を時計逆回りに A、B、C、D とし、各象限に固有の基本戦略を、事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業業務別に設定した図。	評価対象の事業（事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業業務）に特徴的な基本戦略を判定する。	業務 （事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業業務）
事業プロット図	4 象限（A、B、C、D）に該当する代表的事業をプロットした図。	評価対象の事業が、どの象限（A、B、C、D の基本戦略）に該当するかを判定する。	業務 （事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業業務）
評価フレーム解説	評価フレームの象限の意味を明確にするための説明資料。	評価フレームの縦軸・横軸によって識別される各象限（基本戦略）設定の考え方を把握する。	業務 （事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業業務）
戦略説明書	基本戦略と個別戦略を構成する個別戦略の説明書。	基本戦略と個別戦略を構成する個別戦略の内容を把握する。	業務 （事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業業務）
重点評価項目設定表	A・B・C・D 象限の基本戦略別に個別戦略と対応する評価項目を設定した表。	設定された基本戦略・個別戦略の視点から重点評価項目を概観する。	基本戦略（象限）
評価テンプレート（ABCD 一覧）	業務インフラおよびプロセスの評価項目と、そのあるべきプラクティスを ABCD 別に一覧する評価テンプレート。	業務インフラおよびプロセスのあるべきプラクティスを ABCD の基本戦略系列相互に比較し、ABCD それぞれの特徴を把握する。	業務 （事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業業務）
評価テンプレート（ABCD 別）	評価テンプレートの内容全体を Excel データ化したもの。	対象のプラクティスを個別戦略、COMMON・BEST、MUST・BETTER、PQCDSM など抽出またはソートして利用する。評価結果（判定）を入力することも可能である。	基本戦略（象限）
用語解説	評価テンプレートに記されたプラクティス中の業界用語・専門用語などを解説した表。	評価テンプレートに記されたプラクティス中の業界用語・専門用語などを理解する。	業務 （事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業業務）
PDR 業務機能対応評価項目一覧	PDR 業務機能と BME 評価項目の対応関係を一覧する表。	PDR 業務機能と BME 評価項目の対応関係を把握する。	業務 （事業管理・組立型生産・加工型生産・物流・営業業務）
その他説明資料	評価フレーム、評価テンプレートの説明資料。必要に応じて作成。資料名称・形式は一定しない。	評価フレーム、評価テンプレートの前提条件（事業範囲・対象業務範囲の限定など）を把握する。	業務 （組立型生産・加工型生産・物流業務）

(2) BME 実施マニュアル

- BME コンテンツおよび BME ソフトウェアの利用方法をガイドしたマニュアル。

(3) BME ソフトウェア（Excel）

- BME コンテンツ（共同開発成果物）を Excel ブックの各シートに配置し、評価テンプレートを各業務別・基本戦略別にデータとして活用できるように織り込んだ成果物。