



VA/NVA分析早わかり

実践マニュアル



VA/NVA分析

(©Process-Club & Yukari Ando)

VA/NVA分析とは、

- ・顧客視点から（Not自社都合）
- ・価値を生まないプロセスを明確にし（ムダの排除）
- ・そのプロセスを排除する方策を実施し（排除するための改善策が必要）
- ・結果として、「価値のあるプロセス」を構築（筋肉質のプロセスを確立）

するための視点を
提供するものである

顧客視点から見て
「価値を生む」プロセス
とは“付加価値”と
同意語である

別途、説明させて頂きま
すが、「価値」の有無を
判断する基準は、
唯一【顧客】です

くれぐれも「自社都合」に
よる判断は避けてください



VA/NVA分析

(©Process-Club & Yukari Ando)

目的は……………：

- 顧客に価値を与えないコストを除外する
- プロセスの複雑性、
エラーなど不必要なプロセスを取り除く
- プロセスタイムを減らす
- リソースを有効活用することにより
能力を増加させる

Used by permission, © 2007 George Group Consulting, L.P. All rights reserved

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 15



VA/NVA分析置けるVOCの意義

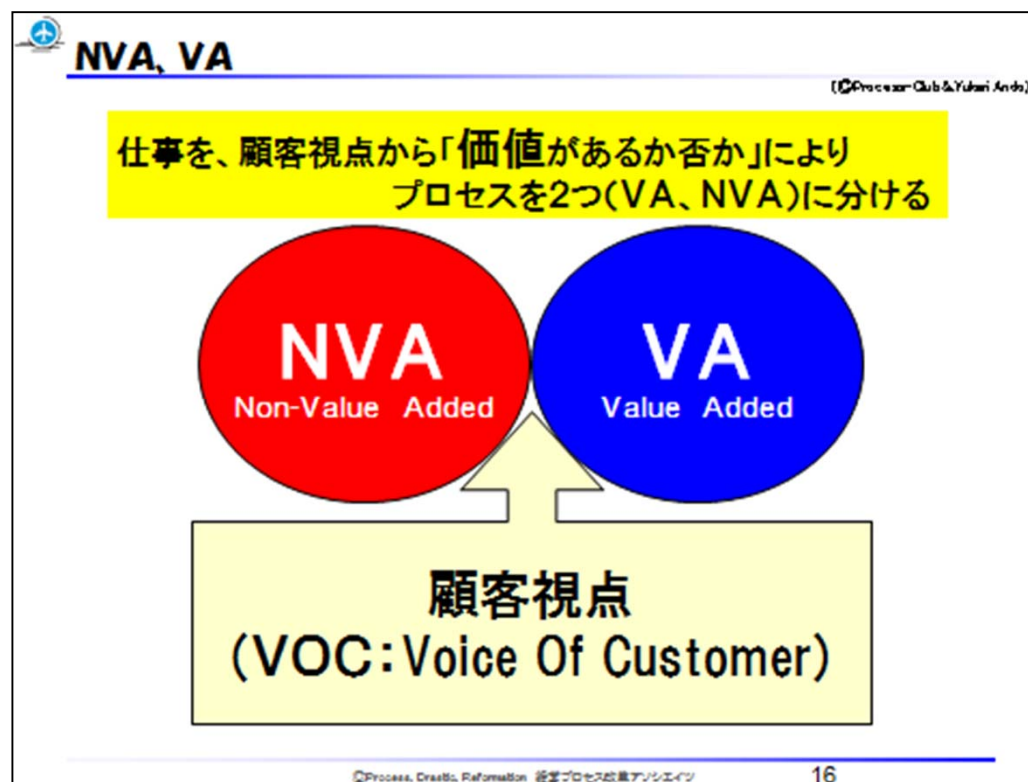
(©Process-Club & Yukari Ando)

個々のプロセスは、

- ・価値を生むプロセス(VA)
- ・価値を生まないプロセス(NVA≡ムダ)

に分けることができるという考え方を、VA/NVA分析は前提にしています

価値があるか否かを定める基準は、たった1つ。『VOC』となります





VAとは？

(©Process-Club & Yukari Ando)

まずは、価値のあるプロセス、VAの定義から。

VAと定義されたプロセスは、

- ・業務を含めたQCD(品質、コスト、納期)を基本とした

「顧客ニーズ」をより満たすための方策と、

- ・そのプロセスの完遂

が改善の基本指針となります

従って、VOC(顧客ニーズ)の把握が重要となるが

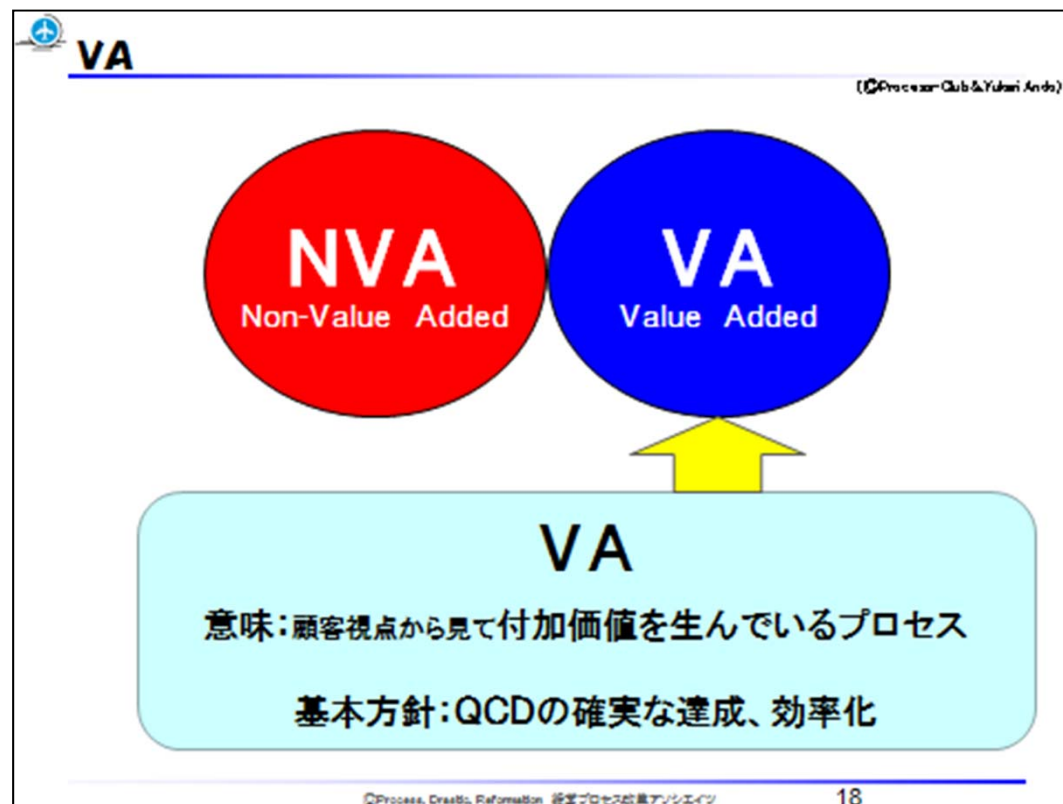
- ・顕在ニーズ

- ・潜在ニーズ

の両方の把握が前提となります

特に、重要な「潜在ニーズ」は、“顧客自身が気付いていない”ニーズの把握に留意しなければならない

VOCに関しては、別途「早わかり」を参照願います





NVAとは？

(©Process-Club & Yukari Ando)

次に、顧客視点から見て“価値を生まないプロセス”(NVA)について

最大のポイントは、「自社都合」の尺度を使ってはならない、ということです
例えば、

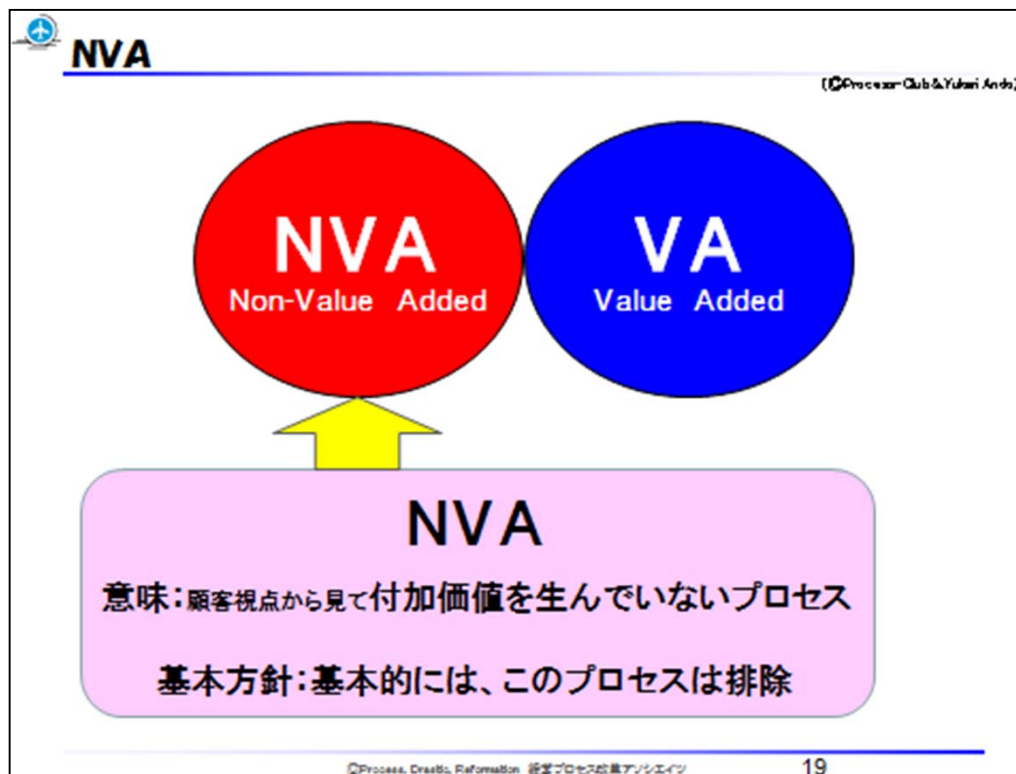
- ・過剰品質
- ・定義されていない二重チェック、三重チェックなど
- ・必要以上の「承認プロセス」
- ・生産、サービスプロセスに
 置ける各種調整プロセス
- ・社内管理目的の

複雑なシステム
などが

代表的なNVAと判断されます

これらを明確にするためには
「現行プロセス」をVSMなどの
手法により、顧客に対する
付加価値向上に寄与しているか
否かを、1つずつ厳密にチェック
しなければならない

VSMについては、
別の小冊子“早わかり”を参照

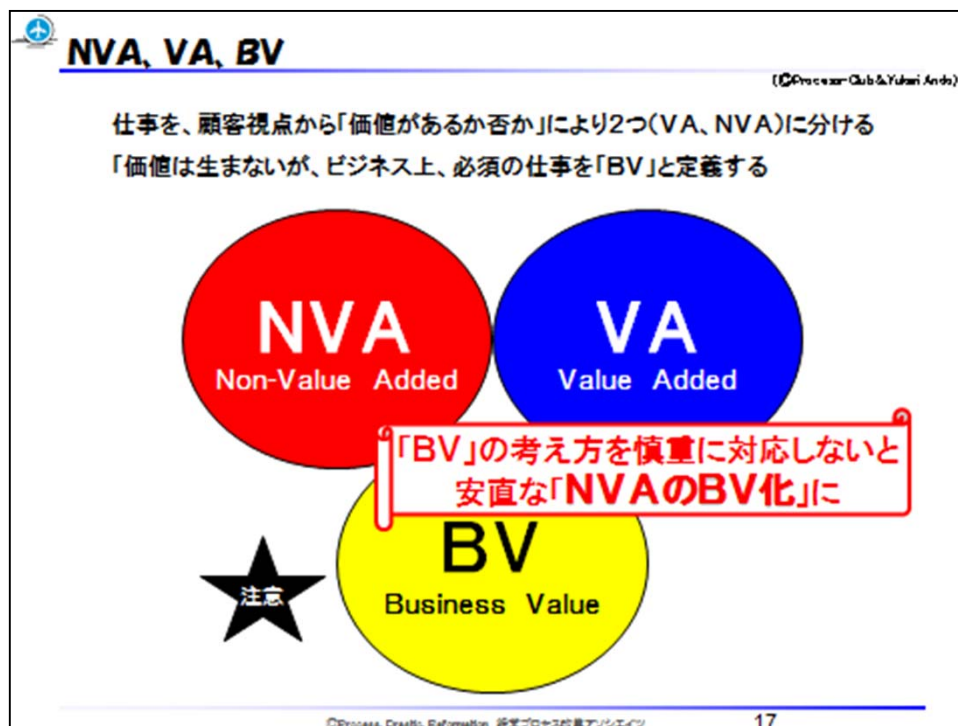


19



BV概念の登場

(©Process-Club & Yukari Ando)

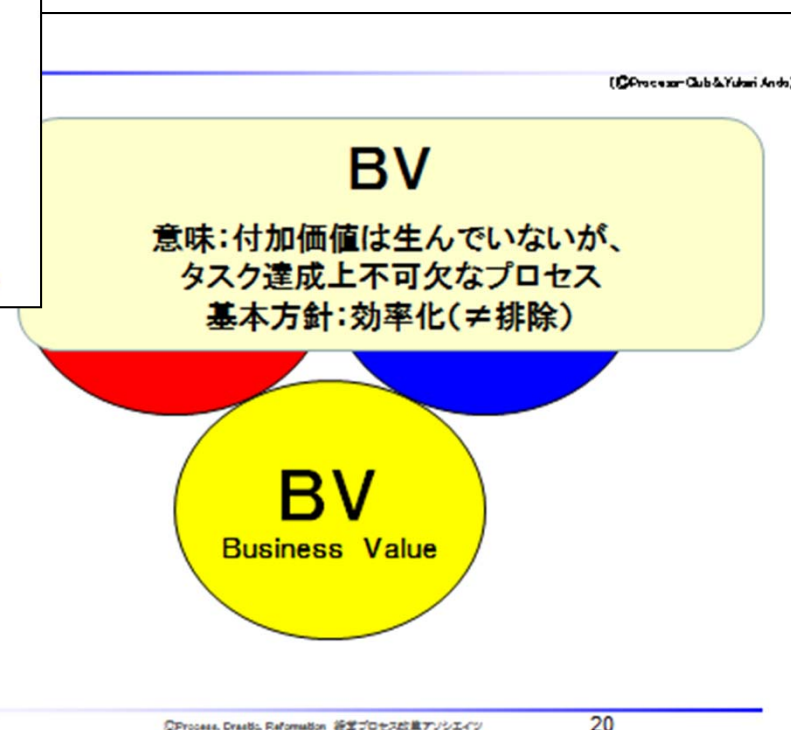


各トレーニング機関は、差別化のために新しい改善手法を発表しています

あるトレーニング機関が、VA/NVA手法に、「BV」(Business Value)なる概念を加え、プロセスを3つに分けることを提唱しています

主張の根拠は、「価値があるか否か」で区分するには無理があります

そこで、価値は生んでいないが、タスク達成上、不可欠なプロセスは、NVAではなく、別に区分する必要があるというものです





VA/NVA/BVの定義

(©Process-Club & Yukari Ando)

全頁で、標準、最新の「NVA/VA手法」として、BVという考え方を紹介しました

弊社では、以下のような見解で、BVという考え方を使用していません

- ①プロセス改善という視点から、プロセスをドラスティックに改善する必要がある
- ②そのためには、BVという概念を加えると
「原則的に排除」と判定されるプロセスが少なる傾向になる

③結果として、現状肯定型の改善になってしまう
というのが理由です

BVという概念を使用する際には
ご注意ください

右図は、VA, NVA, BVを価値
という概念から区分する際の
視点例を示しています

区分する際の参考に
使用してください



バリュー

(©Process-Club & Yukari Ando)

- ・ **付加価値 (VA)**
 - 製品、サービスに変換する各種の活動
 - 顧客が“金”を払いたくなる活動
 - 適正なムダのない(直行)、正しい活動
- ・ **非付加価値 (NVA)**
 - 製品、サービスに変換に機能しない活動
 - 「8つのムダ」の活動
 - 「行ったり、戻ったり」する活動
- ・ **ビジネス価値 (BV)**
 - 付加価値を生まない活動ではあるが、要求条件を満たすために不可欠な活動

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ



間接部門のVA、NVA例

(©Process-Club & Yukari Ando)

直接部門のプロセスを、VA、NVAに区分することは、比較的イメージを作りやすいが、間接部門での区分イメージが作りにくい

下図は、間接部門での「区分例」を示しています。参考例としてお使いください

ある著名なコンサルタントが、大手商社からの依頼で「経理部門にVA/NVA分析を導入」しました

その結果、

- ・業務の60%が経営幹部からの問合せに準備して各種資料を作成していました
- ・その内、実際に、幹部から問い合わせのあった件数は、作業の4%以下でした
- ・多くの要員を抱え、「社内都合」のためにプロセスが存在していたことになります

その他の「NVA」も10%程度抽出され結果として「50人程度の人員」の削減となりました



NVAとBVの例

(©Process-Club & Yukari Ando)

<u>Work Center</u>	<u>Office/Administration Areas</u>
・長い段取時間 ・ムダなプロセス ・まずいやり方 ・トレーニング不足 ・組織対応不足 ・レイアウト ・無意味な作業測定	・冗長なシステム ・不完全な情報 ・形式的な引き継ぎ ・パッチ処理 ・不必要なデータ ・移動 ・承認

- ・ NVA業務は、製造コストの50~90%
- ・ 人はNVAではない、仕事がNVA
- ・ NVAと「重要でない」こととは別

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 22



VA/NVA分析の展開イメージ(1/3)

(©Process-Club & Yukari Ando)

今、あるメーカーにおいて、顧客からは信頼性、価格、納期などの面で、大きく評価されていました

競合と比較して、「開発期間が長く、新製品の市場投入に時間が掛ること」が問題でした

そこで、VA/NVA分析を導入

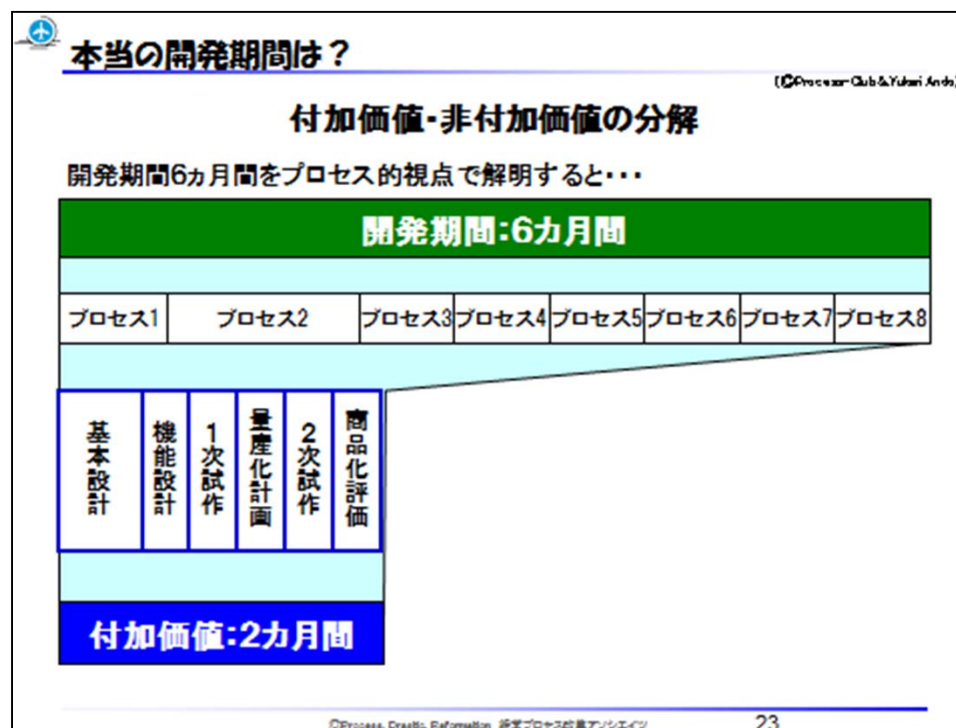
ステップ0: 全開発期間を確認(6か月間)

ステップ1:
“開発プロセス”をブレークダウン

ステップ2:
ブレークダウンした
個々のプロセスからVAを抽出

☞ その際の基準は、
開発に直結するプロセスを、
まずはVAとする

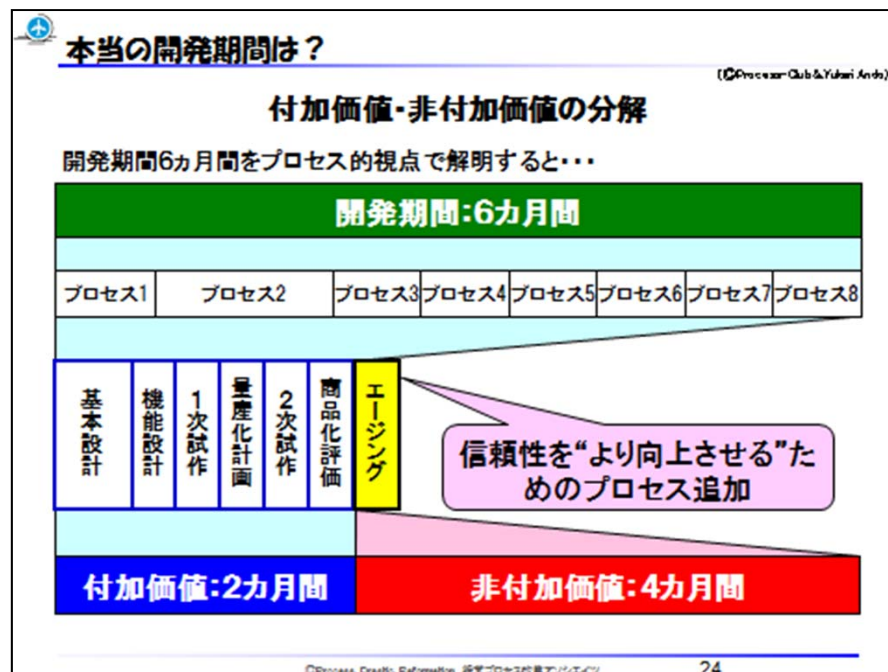
ステップ3:
VA工数を確認する
(2か月間、全体の1/3程度)





VA/NVA分析の展開イメージ(2/3)

(©Process-Club & Yukari Ando)



ステップ4:

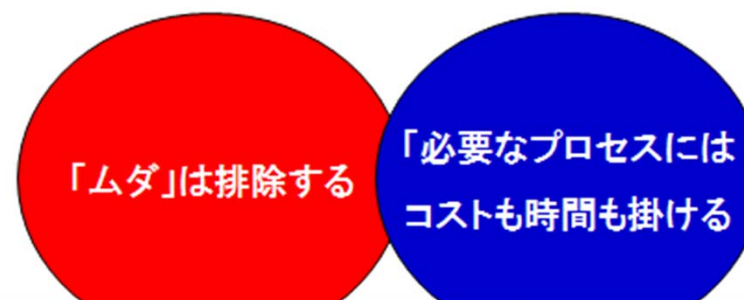
NVA(非付加価値工数)の明確化
(全体－VA＝4か月間)

※ここまでは、所謂「ケチケチ運動」
この段階では、VA/NVA分析活動は
終了していない

リーンとは「ケチケチ運動ではない」

(©Process-Club & Yukari Ando)

リーンとは、「無駄のない筋肉質」＝「強い組織」を作ること



短期指向ではなく、サービス期間全体を通してのCOPQを削減するのがLSS

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ

25

ステップ5:

現在の開発パフォーマンスを評価
このサービスの品質には問題ないが
数年後に製品が劣化し、返品が発生
(これはCOPQ)

ステップ6:

欠落してプロセスを追加
(エーシングプロセスにより
将来発生するCOPQを削減)



VA/NVA分析の展開イメージ(3/3)

(©Process-Club & Yukari Ando)

リーンとは「ケチケチ運動ではない」
(©Process-Club & Yukari Ando)

リーンとは、「無駄のない筋肉質」=「強い組織」を作ること

そのためには

- ① VOCを追求する
- ② 現状を正しく把握する(CTQ)
- ③ そして、COPQを削減する
- ④ そしてクロスファンクション指向で
- ⑤ 常に新しいプロセス(VSM)を確立する

短期指向ではなく、サービス期間全体を通してのCOPQを削減するのがLSS

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 26

これらのステップを確認すると、留意すべきポイントが明確になります
整理したものが、左図です

※LSS用語に関しては
当hpの小冊子、用語集などを参照
(VOC、CTQ、COPQ、VSM)

キーワードの関係

(©Process-Club & Yukari Ando)



©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ

27

27

「LSS早わかり」

(<http://pdr.ganriki.net/download/LSS-Guide.pdf>)

「VSM早わかり」

(<http://pdr.ganriki.net/download/VSM-Guide.pdf>)

などをご覧いただくと、よりイメージを確認いただけると思います



2つの改善視点:「プロセス改善」と「作業改善」

(©Process-Club & Yukari Ando)

LSSにおいては、2つの視点からのアプローチが必須となります

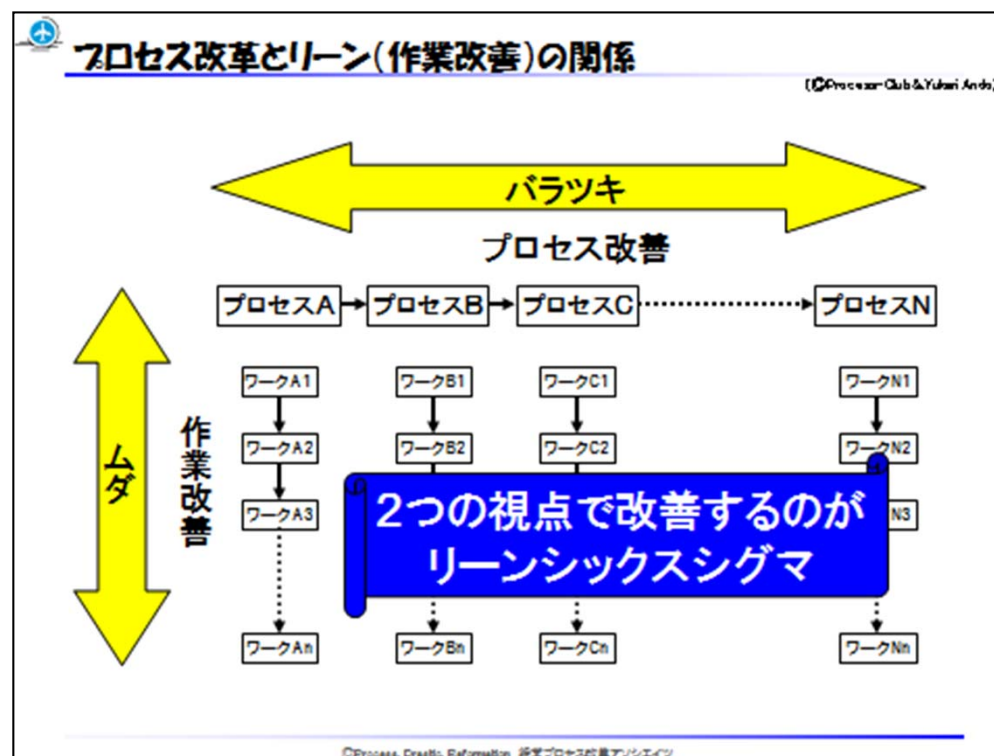
①プロセスからバラツキを排除する ➡ プロセス改善(VSM指向)

②プロセスからムダを排除する ➡ 作業改善(IE指向)

VSMでは、プロセスに着目して、抜本的改善を実施すのに対して作業改善では、ワークレベルに注目するという特徴があります

プロセス改善には、この2つの組合せが必要となります

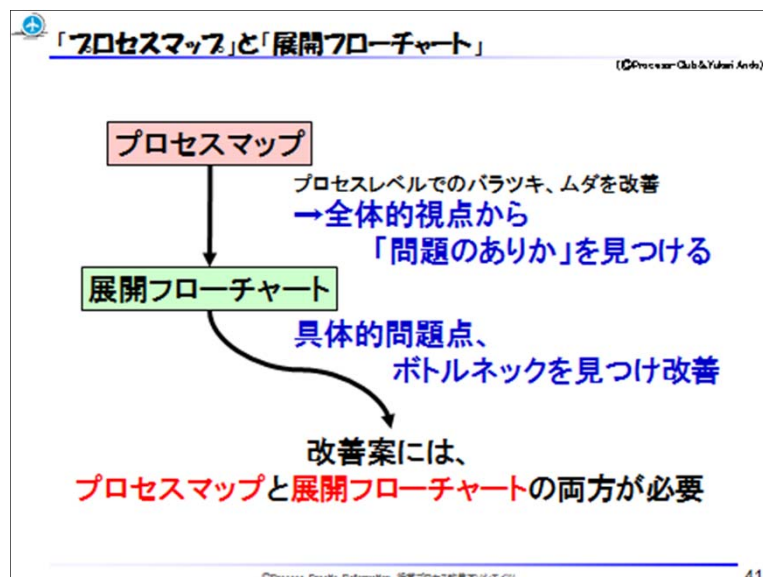
この作業改善アプローチには
【展開フローチャート】
という考え方を使用します
別名:スイムレーンと呼びます





展開フローチャート(スイムレーン)

(©Process-Club & Yukari Ando)



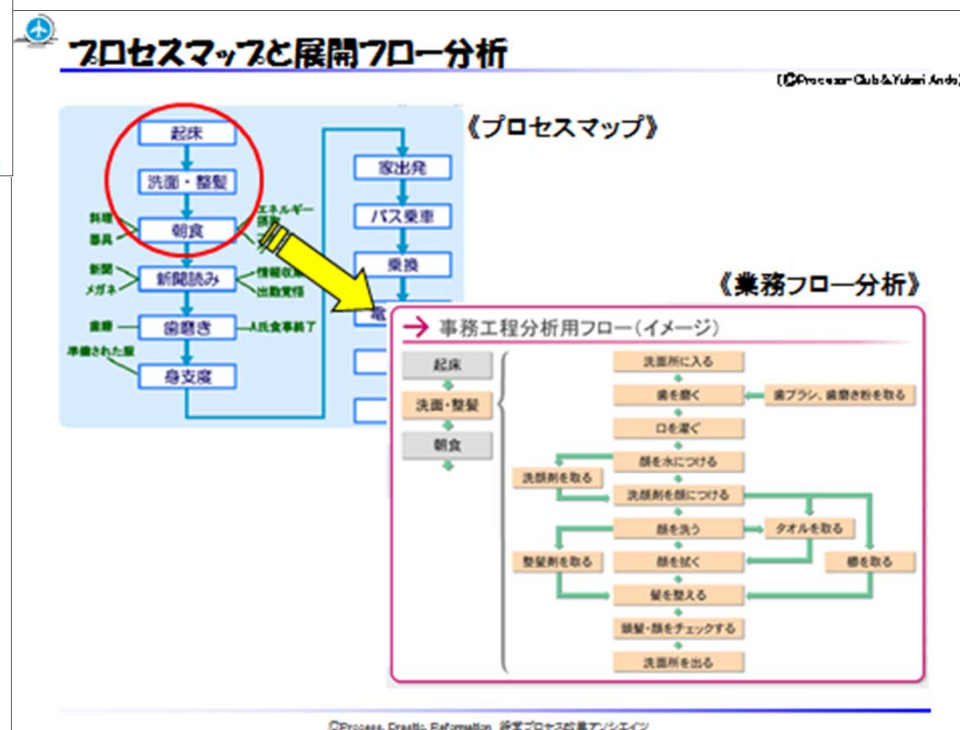
展開フローチャート(スイムレーンチャート)の
目的は、「ワークレベルのボトルネック」を
可視化する点にあります

「ボトルネック」とは、プロセスの問題点を
引き起こしている致命的欠陥を言います

VSMとスイムレーンとの関連を示し
ているのが右図です

大雑把な表現をとると

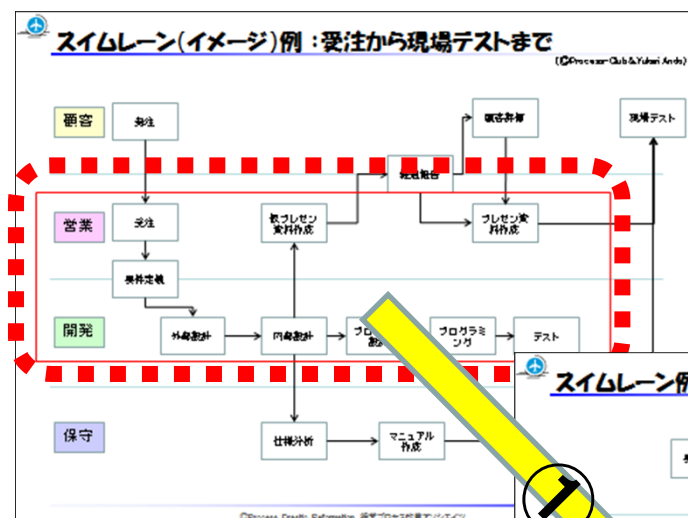
- ・VSMで
解決すべきプロセスを明確にし
- ・そのプロセスをワークレベルに
ブレークダウンし、具体的問題(ボ
トルネック)を排除、改善するというも
のです



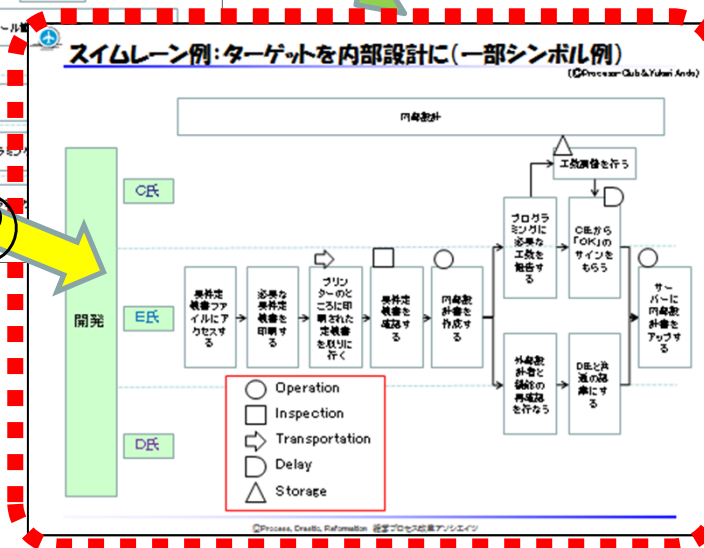
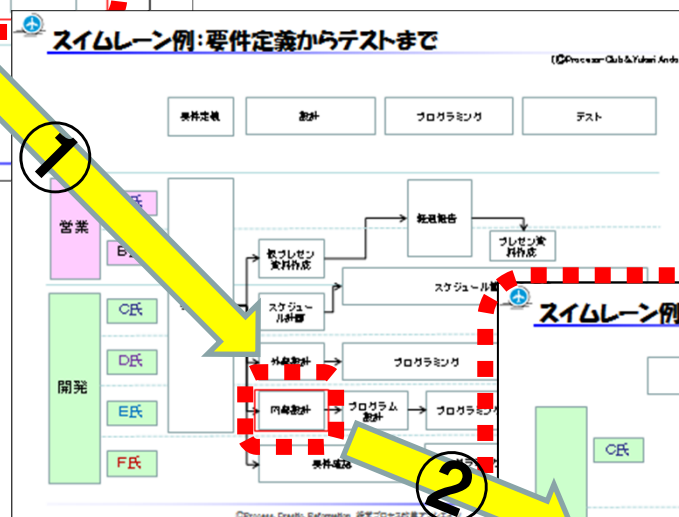


ブレークダウン！ ブレークダウン！ ………

(©Process-Club & Yukari Ando)



スイムレーンは、
①検討対象エリアを選択する(左図)
②更に、問題となるワークを明確にする
といった手順を繰り返すこととなります



特に、留意すべき点は、各ワークの責任者を特定化することです

決定の「合議」は、責任が曖昧となり、改善が停滞する傾向になります



プロセスを「思い切って」改善する関連手法の1つ: OVA

(©Process-Club & Yukari Ando)

間接部門の改善に際し

- ・「この仕事は“付加価値を生んでいるのか否か”」などと質問すると
- ・結果として、「その仕事の“意味を考え、(無理やり?)正当化する」傾向にある
といったマーフィーの法則というものがある

初代のマーフィーの法則とは、

「人がいると、(どうでもよい)仕事をするようになる。

結果として、不急、不要な仕事がどんどん増加し、組織は肥大化する」

こうした傾向を排除するためには

- ・「この仕事は価値を生んでいるのか
否か」ではなく
- ・「仕事を排除することを前提に、
“この仕事がなくなったら
甚大な問題が発生するか否か”
という考え方が「OVA」という考え方
である
- ・NVAを明確にする際に活用して
頂きたい視点です

OVA(Overhead Value Analysis) (©Process-Club & Yukari Ando)

OVA(Overhead Value Analysis)の手順

- ①目標設定
- ②組織間を流れる間接費最終サービスの費用推定
- ③最終サービス除去方法のリスト化
- ④悪影響よりも効果が大きいと思われる費用削減法を勧告
- ⑤実施すべき削減法を決定(トレードオフ)

		悪 影 響		
		なし/少	中	ひどい
費用の削減	多い	確実に削減	?	?
	中位		実施可能性大	実施可能性小
	少ない		?	
		削減対象外		

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ 29



NVA/VA分析をサポートする手法の1つ: ECRS

(©Process-Club & Yukari Ando)

NVA(付加価値のないプロセス)を探すには、無手勝流では限界があります。特に、改善活動初心者にとっては「どうしたら良いのか」わからない状態です

その際に、役立つのが「ECRS」です。ECRSとは、個々のプロセスに対して1つずつ

- ・そのプロセスを排除できないか
- ・排除できない場合には、
(一緒にできないか)、
統合できないか
- ・次に、プロセスの
「順序の変更」を検討します
- ・最後に、プロセス自体の
「単純化」を検討します

ECRS概念の重要なポイント
は「検討の順番」です
「E→C→R→S」で検討頂きます
プロセスの「単純化」を検討したが
よくよく検討したら、そのプロセスが
不要であったということになったら、
単純化を検討した時間は自体が
COPQとなってしまいます
『検討の順番にご注意』を

**ECRS**(©Process-Club & Yukari Ando)

◆ プロセス改善の指針

1. 排除	(E liminate)
2. 統合	(C ombine)
3. 順序の変更	(R earrange)
4. 単純化	(S implify)

©Process, Drastic, Reformation 経営プロセス改革アソシエイツ44



方法論を目的指向で組み合わせる

(©Process-Club & Yukari Ando)

LSS導入が失敗する典型的パターンは、**方法論、手法自体の目的化**です

目的化を避けるためには、カスタマイズ、自社化が必須です。「カスタマイズ」を最初の段階から実行することができない場合には、

- ・方法論、手法、技法を把握、理解し
 - ・目的に合わせ、活用
- できる手法を

組み合わせてみることです

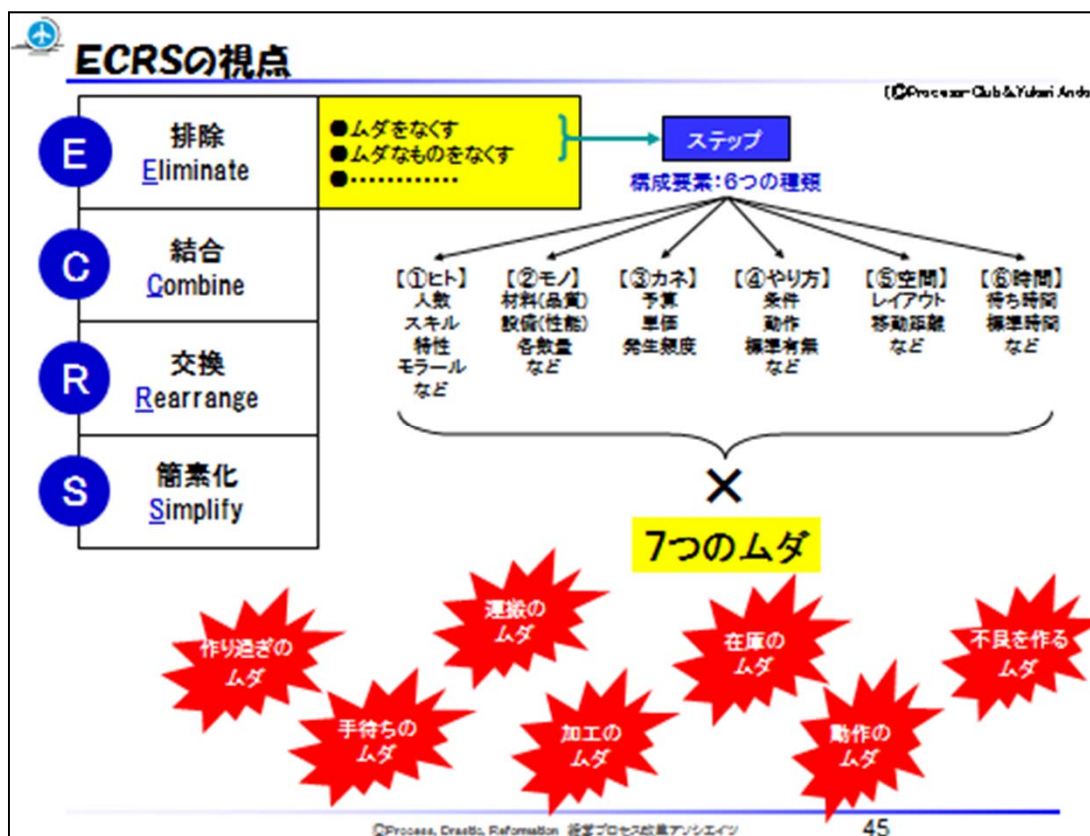
右図は、産業能率大学の
安藤研究員が使用している
コンセプトです

このコンセプトには、

- ・7つのムダ
- ・ECRS
- ・4M

などを目的に合わせて、組み
合わせています

このようなアプローチが
【手法活用の目的化】を避け
成果を上げるコツです





お問い合わせ先

(©Process-Club & Yukari Ando)

お問合せ先



経営プロセス改革アソシエイツ
(主宰: 青木保彦 研究員: 青木貴生)

アドレス: <http://pdr.ganriki.net/>

メールと携帯:

青木保彦 yasuaoki@mse.biglobe.ne.jp
080-6751-4063

青木貴生 tak-a@mwe.biglobe.ne.jp
090-8319-6418

