

Korea Telecom のビジネス・プロセス・マネジメント

孫 炳 圭
李 健 泳

1 はじめに

企業を取り巻く環境が変わっていくことは、企業にとって挑戦であり、チャンスでもある。最近、企業が直面している大きい変化は、技術の発展と競争市場の開放に伴うグローバル化であろう。技術発展の原動力は、コンピューターの発明と発達によるもので、1965年フェアチャイルド (Fairchild) の研究員であったゴードン・モアー (Gordon Moore) がマイクロ・チップの容量が18ヶ月ごとに2倍になると予測したように、コンピューター機能は著しく発展してきた。このような発展は、製品だけでなく製造技術にも多大な影響を及ぼし、ビジネスのあり方にも大きな変化をもたらしている。さらに、企業のモノ・サービスは、次第に国家間の壁を自由に乗り越えるようになり、企業の競争市場がグローバルに拡大する様子を見せている。このような変化により、企業にはモノ・サービスの販売市場が拡大されるチャンスをもたらしたが、一方では企業間の競争も激しくなってきた。急激に変わっていく環境の中で、企業は、経営革新を通じて、効果的に環境に適応しようとし、それに伴って多くの経営革新技法が開発されるようになった。

以前からも企業の関心事であったが、最近、より一層の関心を持つようになったのがプロセス中心の革新と改善であるといえる。20世紀初めに Ford により開発されたコンベヤーベルトを利用した大量生産体制は、自動車生産の生産性を画期的に改善させたプロセス革新の代表的

な事例として挙げられている。しかし、その後、プロセスにはそれほど関心を寄せることはなかったが、1993年に Hammer と Champy により提示された BPR (Business Process Reengineering) が再びプロセスに焦点をおいた経営革新に関心を持たせるきっかけになった。BPR は業務のプロセスを初めから設計し直して、浪費要素を最小化しようとする概念で、概念の重要性を浮上させるには成功したが、具体的な方法論を提示するまでには至らなかった。しかし、その後も、経済不況を克服する手段として、組織をスリム化し、情報通信技術の利用を追求するプロセス戦略に対する強い要望が絶たれることはなかった。その結果、活動基準管理 (Activity Based Management)、SCM (Supply Chain Management)、BSC (Balanced Scorecard) 等の技法に続き、最近では BPM (Business Process Management) の手法が注目を浴びている。BPM は、企業の競争力を向上させるため、プロセスを設計し、改善して再設計する、企業のすべての活動を管理することをいう。過去の BPR とは異なり、新しいプロセスを創り出すことよりは、既存のプロセスを持続的に維持して改善するものである。Elliot、Pautz and Chauncey (2003) は、BPM を「プロセスの所有者に責任と権限を与えて、顧客と企業の欲求を充足させるため、一つもしくはいくつかのプロセスを管理するフレームワークである」と定義している。

本稿は、韓国の Korea Telecom (KT) 株式会社を対象に事例研究を行ったもので、著者らは、

2006年3月14日にKT本社を訪問し、KTがBPMをどのように遂行しているのかをインタビューを通じて調べた。KTが属している産業は、まさに今日の企業環境変化を主導している通信産業として、企業環境変化の先頭にありながら、一方ではその変化に適応していかなければならない立場にある。したがって、KTを事例研究することは、非常に有意義であると考えられる。BPMの中心におかれているのは、非能率的なプロセスに存在する浪費要素を除去することで、プロセスを再設計し、究極的には顧客を満足させようとするものである。そして、そのように改善されたプロセスを持続的に評価して維持・発展させることである。KTは、保護されてきた公共企業であったが、民営化される過程で競争に勝ち進むために、顧客満足の目標を強調しなければならなかった。さらに、その目標のために、プロセスの革新を通して、顧客に最大の価値を提供できる能力が必要であった。本稿では、まずKTの会社概要を紹介し、BPMを導入するようになるまでの過程と背景を説明する。さらに、KTが構築したBPMの体系とともに、実際のBPMの対象になる様々なプロセスのうち、二つのプロセスを選んで、それがどのように管理されているのかを紹介したい。

2 KTの会社概要

2.1 KTの企業発展の過程

KTの母体は、政府の部署であった通信部（現、情報通信部）の通信部門であり、1981年に国民の便益増進と公共福祉向上を図る目標をあげ、「韓国電気通信公社」として分離されるようになった。創立当時は、韓国の通信施設が不十分な状態であったため、電話サービスのインフラ構築に力を注いだ。1982年に450万に過ぎなかった電話回線を順次に拡充し、1993年には2000万回線に達するようになり、この過程での1984年に電話交換機の国産化成功は、電話通

信網構築に画期的に寄与した。1990年代に入って、インターネットの技術が普及されるようになり、KTもインターネット・サービスのための基盤拡充に多くの投資を行った。その結果、1994年には全世界をつなぐ先端インターネット網と衛星通信網を確保するようになり、1997年には政府の出資機関になり、電話中心の有線事業から無線とインターネット中心の事業構造へと拡張した。インターネット・サービスのために、KTは、ADSLサービスを導入して超高速の国家網を構築するなど、インターネット網の構築に経営資源を集中させた。そして、無線通信サービスのために2000年にハンソルMドットコムを買収し、2001年には子会社であるKTFを設立し、無線事業の基盤を整えるようになった。

1980年代以後は、世界各国政府が市場原理による自由な経済活動を促進させるため、規制緩和とともに、公企業の民営化を続々と行うようになった。通信産業の場合にも1984年に英国がBTの民営化を推進しつつ、そのような傾向は全世界的に広まった。韓国も1987年にKTを政府持分の売却対象に選定して、民営化を推進したが、国内証券市場の沈滞などを理由に引き延ばされ、1998年になってKT株式を国内証券市場に上場することで民営化が本格的に行われた。KTの完全民営化は、2002年に政府が保有している持分を全量売却することによって達成された。このような過程で、KTは2001年に新しいCIを採択し、社名を「KT」に変えて、急速に成長する超高速インターネットの事業分野に経営資源を集中し、国内超高速インターネット市場で市場占有率1位を確保するようになった。KTの事業領域である市内電話、市外電話、国際電話、そして超高速インターネットの韓国市場占有率は、図表1の通りで、図表から分かるように、伝統的な事業領域である市内電話と市外電話部門では、圧倒的な市場占有率を維持している。さらに、後発業者として進出した超高速インターネット部門では、KTが保有してい

図表1 主要事業領域におけるKTの韓国市場での占有率

(単位：%)

区分\年	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
市内電話	99.4	98.3	97.0	96.0	95.6	93.8	93.4
市外電話	90.0	83.4	80.9	80.4	77.0	84.0	81.3
国際電話	56.4	49.5	47.0	46.3	39.7	38.9	41.3
超高速インターネット	5.1	43.9	49.4	47.3	50.0	51.0	51.7

図表2 KTの最近の年度別の営業実績

(単位：億ウォン)

区分\年	2002	2003	2004	2005
売上高	117,088	115,745	118,508	118,773
当期純利益	19,638	8,301	12,555	9,973

る市内電話網をインターネット加入者網として活用し、ADSL方式のインターネット・サービスを提供し、事業開始1年間で画期的な市場地位を確保することができた。

KTの営業実績に関しては、図表2のように、2000年代に入り、電話部門の売上高は減少する傾向であったが、代わりにインターネット部門と無線事業部門の売上高が少しずつ上昇し、全体売上高では停滞している状況である。当期純利益は、年度によって一時的な理由で変動はしているが、概して停滞している傾向を見せている。これはKTが属している通信事業が成熟期に入っていることを意味すると考えることができる。

2.2 企業戦略と経営革新

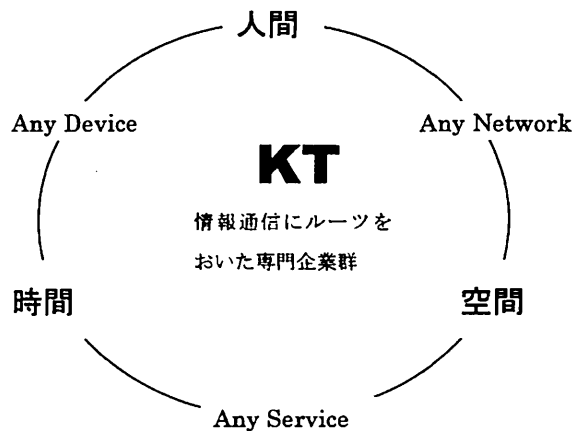
2.2.1 KTのビジョンと企業戦略

KTが属している通信産業は、技術の発展速度が非常に速くて、さらに未来の発展方向も予測することが難しい。このような特徴により、企業には新しい市場のチャンスを提供してくれる利点があるが、一方では未来の不確実性に企業が露出される危険性をはらんでいる。このようなチャンスとリスクの環境に効果的に対処していくために、KTは「未来戦略2010」という経営戦略を樹立した。

KTは、今後の2010年の社会を、時間と空間の制約から抜け出し、情報を自由にやりとりするユビキタス社会になると予想している。ユビ

キタス社会は、個人、家庭、事務室、移動という四種類の空間において実現可能で、それぞれの空間では、ヒトとヒト、ヒトとモノ、モノとモノが互いにコミュニケーションを取りながら、いつ、どこでも情報が伝達できると見ている。個人の空間では、個人の能力を最大限に発揮できるように、すべての情報が支援されるユビキタス・ライフ、家庭の空間では、ホーム・ネットワークワーキングとしてすべての情報および家電機器がつながり、多様な生活の欲求を便利に解決してくれるユビキタス・ホーム、事務室の空間では、業務の効率性と生産性が高まるように、すべての情報が提供されるユビキタス・オフィス、移動の空間でも、いつ、どこでも各種情報とサービスを制御し活用するユビキタス・モバイルリティが実現されると展望している。

図表3 「未来戦略2010」で示されたKTの役割



KTは、このような未来のユビキタス社会で、図表3のように、「誰も、いつも、どこでもを

（Anybody、Anytime、Anyplace）つなげる役割を遂行する」ということをビジョンとしている。そのためにKTが遂行する事業を核心事業、新成長事業、追加進出事業に分けて具体化している。核心事業では、現在、成熟期に入った電話事業と超高速インターネット事業のみならず、有・無線を統合するサービス、多様に結びついたバンドル・サービスをより一層強化していこうと考えている。新成長事業としては、Wibroのような次世代移動通信、家庭での顧客にトータル・サービスを提供するホーム・ネットワークウォーキング、通信と放送の融合型事業、企業顧客に最適なソリューションを提供するITコンサルティング・サービス、デジタル・コンテンツの配給と流通などを掲げている。そして追加進出事業は、KTが保有している人的・物的資源を最大限に活用し、KTの主力事業とシナジーを発揮できる事業を発掘することである。例えば、RFIDなどのu-Sensing分野やu-Computingなどが該当し、これを通じて、事業領域を持続的に発展させていこうと考えている。

2.2.2 KTの経営革新

今日の経営哲学の基調は、顧客満足経営であるといえる。KTも2001年に社名をKTに変えながら、本格的に顧客満足経営を拡散し、定着するのに経営資源を注いでいる。顧客満足経営は、経営のすべての部分にわたり、顧客の立場で考えて顧客を満足させることはもちろん、顧客に新しい価値を提供することを意味する。KTは1989年から1994年までサービス革新を目指し、「1つの心の運動」を展開していた。さらに、1994年から2002年までは顧客満足(CS)活動を展開し、段階的に顧客満足という経営目標を実践してきた。しかし、以前の顧客満足経営が単純に親切なサービスに集中していたとすれば、2003年からは社長直属で品質経営室を新設して、全社的な顧客満足経営に拍車をかけた。この段階での重点事項は次の3つ

である。その1つは、外部顧客だけでなく、内部顧客を満足させる経営の重要性を認識し、従業員のためのCS教育を年中、実施した。さらに、現事業でのサービスをより効果的に遂行するために必要なコンサルティングを行った。一方、成果と連携した報奨システムを構築するとともに、内部のコミュニケーションの経路を多様化した。2つ目は、顧客満足経営が正しく実践されているかを評価する顧客満足測定システムを構築するとともに、全社的に顧客満足活動を体系的に企画して、評価・改善する役割を担当する専門部署として品質経営室を組織した。3つ目は、持続的な改善のために顧客の声を加減なしに収集し、経営に反映する「VOC (Voice of Customers)の経営資源化」を図り、顧客の声から出る苦情事項をプロセスの改善に反映して、顧客価値を創出しようとした。

KTの経営革新活動の中心にあるものは、シックスシグマ運動である。米国のモトローラ社により始まったことで知られたシックスシグマ革新技法の基本精神は、顧客の要求事項に完璧に対応するという顧客中心の経営、創造的な考えを通じた非効率な要素の除去、持続的に改善していく学習組織の構築と要約することができる。KTは2003年度にシックスシグマ技法を導入し、技術と顧客の要求が急激に変化する通信産業で能動的に対処しようとした。KTのシックスシグマ革新活動は、品質経営室が担当して推進するようにするとともに、シックスシグマ・スクール、課題遂行のための人材制度、報奨と支援システムなどの持続的な改善活動のためのインフラを用意した。また、シックスシグマ活動の全社的な拡散を段階的に推進し、2003年6月から12月まで遂行された1次Waveでは、売上増大、費用低減、投資額節減などの領域で411億ウォンの財務成果を上げることができた(図表4を参照)。また、2004年の上半期に遂行された2次Waveでは、1,492億ウォンという財務成果を上げて、付随的にもネットワーク品質向上、故障減少、リードタイム短縮などの効

図表 4 KT のシックスシグマ推進の段階別の財務成果

(単位:億ウォン)

区 分		1次 Wave	2次 Wave
ブラック・ベルト課題	課題数	37	68
	財務成果	393	1,442
グリーン・ベルト課題	課題数	95	78
	財務成果	18	49
合計	課題数	139	146
	財務成果	411	1,492

参照：ブラック・ベルト＝チームのリーダーとして、シックスシグマに専念する変革諮負人
 グリーン・ベルト＝ブラック・ベルトをサポートするプロジェクト推進のコアメンバー

果も大きかったと報告された。

3 KT の BPM

3.1 BPM の導入背景

KT はシックスシグマ革新活動の導入に成功し、全社的に拡散する段階に入っているが、以前の他の革新活動と同じく次のような限界及び問題点を抱えていた。シックスシグマ革新活動の以前には、TQC、BRP、新経営プログラムなどを導入して適用したが、それらが実質的にはビジネス成果と結びつかなかったため、中断された経験があり、シックスシグマ活動も類似の問題点を持っていた。その1つは、シックスシグマが課題指向の問題解決技法として低レベルの機能単位で、さらに小規模の活動に集中する傾向があった。このような問題を克服するためにメガ課題を発掘しようとしたが、限界があることを感じた。2つ目は、企業の全社的な戦略目標と結びついていない傾向があった。KT の経営指標と課題の関連がなく、課題リーダーの CTQ (Cost, Time, Quality) 選定において一貫した方針を提供することができなかったため、課題の全社的な戦略目標に対する貢献度が落ちる問題が生じた。3つ目は、全社プロセス体系が確立されなかったため、体系的で構造的な課題の発掘に問題があった。プロセスの観点から課題の現住所を把握するのが難しく、同じプロセスに対して課題が重複する問題があった。また、課題推進に対してプロセスの観点からの成

果および品質水準が測定できなかった結果、課題発掘のためのモニターリング体系が満足できる水準ではなかった。4つ目は、事後管理のためのモニターリングおよび実行手段が不在で、持続的な管理と改善が不十分であった。5つ目は、部署間の壁により、協業がうまく遂行できなかったため、クロス・ファンクショナルな課題の遂行が難しく、事後管理はより一層大変な状態であった。

このような問題点を解決するために、KT は全体の経営活動をプロセス中心に形成する必要性を感じ、2006年度に BPM を導入することにした。顧客に高い価値を提供しようとする企業戦略と目標を樹立し、このような戦略と目標を達成するための核心プロセスを探して、その核心プロセスを持続的に改善し、リアルタイムでプロセスをモニターリングし、効率的な管理を行おうとした。KT は BPM 導入を決めた当時の問題点を大きく分けて2つに要約した。1つは、プロセスが標準化されていなく、デジタル化されなかったため、可視性が得られないと診断した。ある部署でどのようなプロセスが遂行されているのか、与えられたプロセスが誰によって遂行されるのか、またどの程度の時間を必要とするのかの分かりにくかったために、管理だけでなく改善の効果も期待できないと判断した。2つ目は、IT インフラの問題であるが、各システムのデータベースが互いに強い結合 (Tightly Coupled System) 構造で縛られていて、相互独立的でないため、ある1ヶ所で障害が発生す

れば、他のところでも同時に障害が発生する問題点があった。すなわち、各プログラムとシステムの柔軟性に大きな問題があった。このような問題点の根本的な解決のために、KTは全社プロセス管理とサービス指向のITインフラ環境が構築できるBPMが必要であると判断した。

3.2 BPM導入の推進戦略

KTはBPMの導入戦略として図表5のように段階的な接近方法を取った。最初のステップは、標準ITインフラ環境のBPMプラットフォームを構築することである。各業務プロセスで発生する情報を連携させて統合し、業務プロセスが共同で活用できる体系を作ることである。2つ目のステップは、KTの環境に適したBPM適用の方法論を確立し、全社的に共感をもつことである。3つ目のステップでは、一次的に遂行する対象プロセスをBPMの適合性とビジネスの効果性を考慮して選定し、これらのプロセスに対してBPMを適用してBPMS (Business Process Management System) を構築することである。4つ目のステップは、前段階で得た経験を土台に全社的にBPMを拡大適用する詳細な推進計画を樹立し、全社的に統合BPMSとBPMポータルを構築することである。当社では、段階別の推進成果により全社的なプロセス経営を具現し、これを通じてKTのビジョンである「未来戦略2010」を達成して、グローバ

ル企業への位置付けを強固にすることを最終目標としている。

図表5 KTのBPM事業の推進ステップ



KTは上記のようなステップが完了される2008年には具現されるBPMを通じて、画期的な効果があると期待している。定量的には業務を処理するのに必要とする時間、データを検証して誤りを確認する時間、業務コミュニケーション時間などが減り、結果的に生産性が向上すると予想されるため、これにより原価構造が改善されて収益性に大きく貢献できると期待している。定性的な側面での効果も大きいと期待している。まず、プロセスが可視化されることであり、これを通じて業務に対する理解度が高まり、また業務進行状況をリアルタイムで把握できて、業務生産性が高まると見ている。過去の機能中心で組織化されているときに見られる業務の交差現象と、これによって業務処理時間が引き延ばされる問題がBPMによって解消され、業務の流れが簡潔になり、業務リードタイムが減ると予想している。さらに、プロセスの現況をリアルタイムで把握することが容易になり、プロセスの成果をリアルタイムで分析して誤りや不足した点を速かに解決できると期待している。

図表6 KTの主要ビジネス・プロセス

プロセス	範囲	業務内容の例示
戦略企画	長期市場の動向把握から短期事業計画まで	企業ビジョン、未来予測、事業戦略
顧客管理営業	潜在需要の把握から顧客確保まで	顧客分類、需要調査、対応体系
商品開発	顧客欲求の把握から新商品の出荷まで	商品管理、新商品開発、研究開発
商品注文処理	顧客確保から顧客解約まで	新規、変更、解約
故障受付処理	故障の受付から顧客満足まで	故障受付、試験、修理、処理
料金管理	料金の認識から納付まで	料金計算、料金請求、出納および滞納
施設運用	施設導入以後の整備・点検および故障処理	交換、伝送、線路の運用と保全
通信網構築	施設の需要調査から構築完了まで	通信網の企画、投資計画、網構築
経営支援	各プロセスの支援要求の発生から解消まで	財務、調達、人材管理
利害関係者管理	利害関係者の要望把握から解消まで	政府、国会、世論、株主、協力業者

4 KTのプロセス管理

現在はBPMの導入初期にあるが、プロセスの観点から業務を定義して改善したのは、比較的にかなり以前からである。本稿ではKTが業務プロセスをどのように定義していて、またどのように改善したのかを以下の2つの事例で紹介する。KTは会社の全体業務を大きく10個のプロセスに分類している。過去、業務を機能中心に分類して管理したときは、機能間の協力が円滑に行われなくて、業務の誤りと遅れが頻繁に発生した。しかし、顧客中心の経営を追求してから、業務の連係性と順序を分析してプロセス視点から業務を規定するようになった。このように規定されたプロセスでは、業務の流れが把握しやすくなり、情報技術による支援が容易である長所をもつ。KTもこのような長所を活用して、プロセス革新活動を推進している。

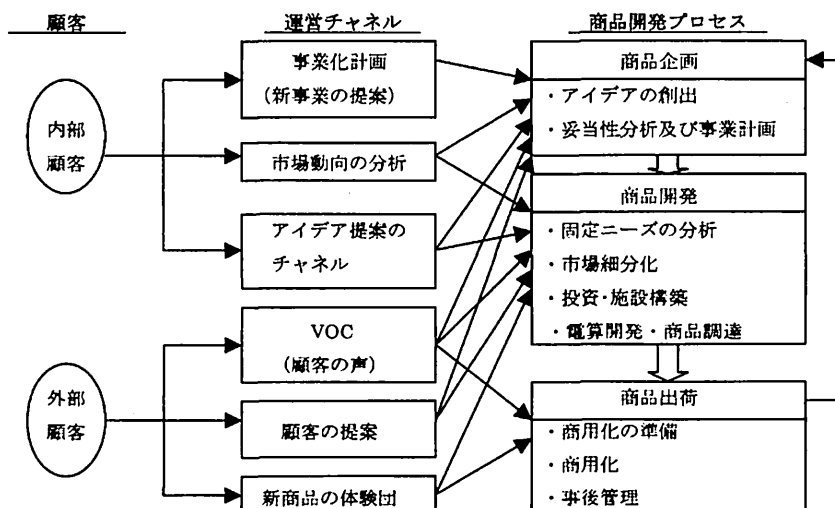
4.1 新商品（サービス）の開発プロセス

韓国の通信産業が政府主導の独占体制から民間部門に開放されるようになって競争が激しくなった。1998年にKTが民営化されて本格的な競争体制に突入した以後にも、相変わらずKTが優位な市場地位にあるといっても、国際電話部門と超高速インターネット部門では競争企業との格差がかなり少なくなっている状況である。

さらに、通信市場が次第にグローバル化されている中、今後の競争は一層激しくなると予測される。KTは、このような環境で安定的に成長するためには、顧客の要求に相応する新しいサービス商品を持続的に開発しなければならないと認識し、新商品開発プロセスを効率的に構築し運営しようと努力している。顧客指向的にKTが改善して運営している新商品開発プロセスは、図表7の通りである。

新商品開発プロセスは、大きく分けて商品企画、商品開発、商品出荷に区分されている。商品企画段階は、アイデアを創出して、そのアイデアに対する妥当性を分析し、採択されたアイデアを事業化するための企画段階である。新商品に対するアイデアは、外部顧客の不満事項や提案などからだけでなく、内部顧客による提案、市場動向分析を通して得られる技術発展、あるいは競争企業に対する情報から創り出されるように、可能な限りのチャンネルを活用している。商品開発段階では、開発が決定された商品の目標市場を具体的に定めて、その目標市場の顧客ニーズを分析した結果を土台に商品を開発する段階である。また、商品を顧客に提供するための施設と装備を整えるとともに、必要な電算システムを構築する。これが完了すれば、開発された商品を実際に顧客にサービスして事後管理をする商品出荷段階とつながる。

図表7 KTの新製品の開発プロセス



KTは、図表7で見られるように、新商品開発プロセスの運営チャンネル別に詳細な下位プロセスを確立している。例えば、市場動向分析プロセスでは、競争会社の動向や技術動向と顧客環境の変化に対する情報を体系的に収集して分析するために、計画樹立、資料収集、資料分析、そして報告書作成に達するまでのプロセスを規定している。資料収集と分析の円滑な推進のために、定期的に通信専門家の会合に参加し、マーケティング諮問団を運営して、競争市場の動向を把握する一方、社内経営研究所のみならず、主要な核心部署と子会社に情報担当者を指定して運営している。そして、動向分析の結果について隔週で定期的にレポートを作成して、社内に発信するとともに、事業発展方向およびマーケティング・イシューに対する分析結果を月刊動向報告書を通して公表している。

4.2 財務会計プロセス

財務会計プロセスは、企業の資金の流れを管理するプロセスで、経営支援のための核心プロセスの1つである。このプロセスを通じて得られる情報は、経営者が色々な意志決定を行うのに必要な情報であり、迅速で正確に提供することが要求される。KTは財務会計プロセスを、図表8のように、4段階の下位プロセスから構成されるものとして定義している。開始段階としての予算管理プロセスは、財務資源をどのように調達して運用するのかに対する総括的な計画を樹立する段階で、全社的に財源の規模を確定して配分するプロセスである。

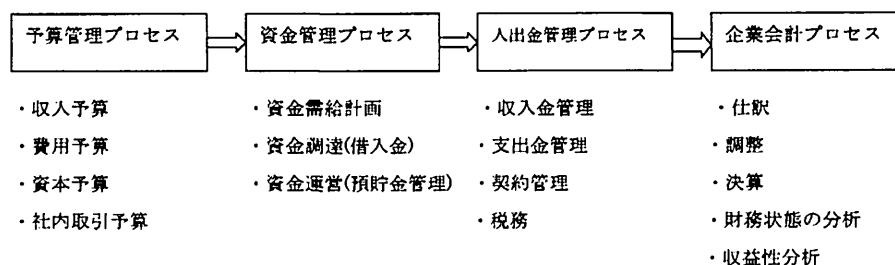
次の段階の資金管理プロセスは、具体的な資

金需給計画を樹立して、資金調達のための借入金、社債、有価証券などを管理するとともに、預金と積立金などの財源を管理する段階である。入出金管理プロセスは、実際に発生する資金の収入と支出を管理する段階であり、最後の段階である企業会計プロセスは、決算および原価管理プロセスとして周期的に財務成果を集計して、財務状態の分析および収益性分析を通じ、今後の予算編成にフィードバックする段階である。KTはこれら4段階をさらに32個の細部プロセスに展開して規定し、各プロセス別の業務の流れを明確にし、担当部署と担当者により管理している。またプロセス別に成果指標を定義して、周期的に評価を行い、改善事項を把握している。

5 むすびに

韓国のある機関が売上高の基準で国内1,000位内に入る企業のCEO 153人を対象に調べた最近の結果によれば、現在、経営革新運動を行っていると答えた比率が87%に達している。すなわち、かなりの企業が経営革新の最中にあるといえよう。その背景には、企業を取り巻く環境が著しく変化していて、このような変化に適応できなければ、競争に負け、市場から退出せざるをえない危険におかれるためである。上記の調査によれば、CEOが答えた経営革新活動の最も多い項目は、顧客満足経営であり、次に多かったのがプロセス革新であった。このように企業は、最近、プロセスに対する関心を高めていて、その裏面にはBPMが重要な役割を果たす。企業は顧客満足、利益の極大化、競争力の

図表8 KTの財務会計プロセス



強化などの多様な目標を設定しているが、いかなる目標であってもそれを達成するための活動は、まさにプロセスの視点で遂行されなければならない。すなわち、プロセスがどれほど効果的であり、効率的に設計されて運営されているのかが、目標達成を可能にする要素であろう。したがって、今後もプロセス革新に関する企業の関心は、相変わらず高いはずであり、BPMなどの革新技法に対する研究も続くと思われる。

本稿では、韓国の代表的な通信業者であるKTがどのようにBPMを導入したのか、現在どのような戦略でBPMを適用しているのかを紹介した。公共企業から出発したKTは、1998年から民営化が進められ、2002年には政府の持分が完全に売却されることによって民営化が完了した。通信市場自体も国内外企業に開放され、自由競争体制に突入するようになった。このような環境変化に伴って、KTは競争力を維持し、さらに強化させるために持続的に経営革新活動を展開してきた。最近ではBPMを戦略的な次元から導入するようになった。段階的に推進する方法論を採択し、現在は導入の初期段階としてIT基盤と連携を取りながら進めている。BPM導入が完了される2008年に具現化されるBPMを通じたKTの競争力が画期的に高まることと期待している。

謝辞

本研究に関心を示し時間を割愛し、インタビューに応じてくださったKTの革新企画室のHong, Chinseon部長とKim, Seoungtae課長に感謝の意を表する次第である。

参考文献

- Champy, J. A. 2002. *X-Engineering the Corporation*, Warner Books.
- Elliot, R., S. Pautz, and D. Chauncey. 2003. *Process Management*, Rath & Strong's Six Sigma Leadership Handbook, edited by Thomas Bertels, John Wiley & Sons.

- Hammer, M. and J. A. Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins Publish Ltd.
- Harrington, H.J. 1997. *Business Process Improvement*, New York: McGraw-Hill.
- 「世界は経営革新熱風」、2006年9月12日、朝鮮日報(韓国語)。
- Smith, H. and P. Fingar. 2003. *Business Process Management: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press.
- Tenner, A. R. and I. J. Detoro. 2000. *Process Redesign: The Implementation Guide for Managers*, Prentice Hall.