

BTOで継続的なイノベーションを実現する パートナーシップを構築



日本アイ・ピー・エム株式会社
常務執行役員
BTO事業担当

遠藤 隆雄

Takao Endoh

General Manager
Business Transformation
Outsourcing
IBM Japan, Ltd.

新しい業務プロセスを導入して、経営に対する成果をスピーディーに出したい。そういったお客様のニーズが、より大きくなってきました。そのような声に対して、IBM自身による業務プロセス変革の豊富な蓄積をご提供してお客様のイノベーションをお手伝いするBTO(Business Transformation Outsourcing)のサービスを展開しています。

BTOは、お客様との確かなパートナーシップの下で、IBMがベスト・プラクティスと考えるさまざまな業務プロセスをご提供。それと同時に、継続的なコラボレーションによって新しいビジネス・モデルを追究し続けるものです。IBMでは、コンサルティングからシステムの構築・運用のみならず業務遂行まで、エンド・ツー・エンドでご提供することができます。また、世界30カ所以上にあるIBMのBTOグローバル・デリバリー・センターを十二分に活用して、最適なソリューションをお届けします。業務とシステムの両面でIBMがお客様の信頼されるパートナーとなることによって、環境の変化に即応して絶えずイノベーションを起こすことが可能となるでしょう。

Management Forefront ①

SPECIAL ISSUE: Business Transformation Outsourcing

Leveraging BTO to Achieve Continuous Innovation through Partnership

"I want to introduce new business processes that produce immediate results for management." More and more our clients have been expressing this need. In response to these calls, IBM has developed a service called Business Transformation Outsourcing (BTO). BTO assists in customer innovation by providing them access to IBM's own abundant accumulation of business process reforms.

Based on a solid partnership with the client, BTO provides a diverse range of business processes considered best practice by IBM. At the same time, by way of sustained collaboration, BTO continues to pursue new business models. IBM is able to provide end-to-end solutions, from consulting, through building and operating systems, to carrying out operations. Furthermore, IBM delivers the best solutions by fully utilizing its BTO Global Delivery Centers, which are located in more than 30 locations around the world. By serving as a trusted partner in terms of both business and systems, IBM makes it possible to generate a constant stream of innovation in line with a changing environment.

お客様の経営の成果に直接貢献

IBMが全世界で765人ものCEO(最高経営責任者)にお話を伺った「The Global CEO Study 2006」によると、より高度な差別化や自社の飛躍的な成長を実現するためには、「市場・商品・サービス」や「オペレーション」の変革にとどまらず、「ビジネス・モデル」のレベルでのイノベーションが必要と認識されているCEOの方が多くいらっしゃる事が分かります。

同時に、わたし自身、さまざまな業界のお客様へお伺いして、CEOやCIOをはじめ各チーフ・オフィサー(以下、CxO)の方とお話をさせていただきますと、IBMに対するお客様のニーズが大きく変わってきたことを痛感します。経営に対する成果をスピーディーに出すよう求める、という点は以前から変わりませんが、その要求や期待の度合いがとても大きくなってきたと思います。

IT(情報技術)システムの導入は手段であって、目的ではありません。それを業務で使いこなして結果を出すためには、本来、業務プロセスそのものをどのように変革するか、新たな業務プロセスにITをいかに活用するか、そしてその上で業務を着実に遂行しビジネスとしての成果に結び付けていくかに焦点を当てる事が重要となってきます。

グローバル化、顧客環境の変化、M&A(Mergers and Acquisitions: 企業合併/買収)による選択と集中・成長戦略の実現、いわゆる企業改革法をはじめとする内部統制強化、個人情報保護法あるいは裁量労働制などの新たな法規制の整備など、経営環境は激変しつつあります。これらの背景の下に、企業は新たなビジネス・モデルの構築と、それに伴う新たな業務プロセスの変革をスピーディーに実現することが求められています。従って、IBMはITだけでなく、最良の業務プロセスと業務の遂行をご提供してお客様の経営の成果に直接貢献するよう求められているといえるでしょう。

IBMの業務プロセス変革の資産をご提供

IBMには、これらCEOやCxOの方のニーズに仕

かりとお応えできる技術とビジネス・モデルおよび業務プロセスの変革の経験の蓄積があります。1990年代に、IBMは新たな経営環境の変化に対応するため、選択と集中によって自らのビジネスを新しい姿へと根本から再生・進化させてきました。その過程で改革され、継続的に改善され、高い効果が確かめられた数多くの業務プロセスを資産として保有し、それをお客様へご提供するのです。

ビジネス・モデルの変革としては、ハードウェア中心の企業構造からソフトウェアあるいはサービス・ビジネスへシフトしてきました。同時に、業務プロセスの変革も行っています。例えば、変化するお客様ニーズや今後潜在化するであろうお客様のウォンツを製品/サービス戦略に反映させるためにマーケティング部門を設立し、製品・サービスの開発プロセスを整備しました。また、お客様の経営環境の変化に合わせてIBMの営業の在り方も変革を進め、新しい営業プロセスや現場の営業を支援するためのフルフィルメントの仕組みを導入しています。人事制度においても、ビジネスのニーズおよび社員個人々の成長のニーズに合わせ、職務の重要度・困難度を表すバンド制度や、多様な雇用形態の導入、プロフェッション制度の確立など、グローバル・レベルで制度を構築してきました。会計制度も、世界中のIBMが単一の会計制度で運営されています。しかも、それによってしっかりとした内部統制が確立しています。グローバルな購買やロジスティックスの仕組みも変革してきました(図1)。

こういった自らの経験をベースに、新たなビジネス・モデルの構築から既存の業務プロセスの改革、さらには実際の業務遂行に至るまで、BTOというサービ

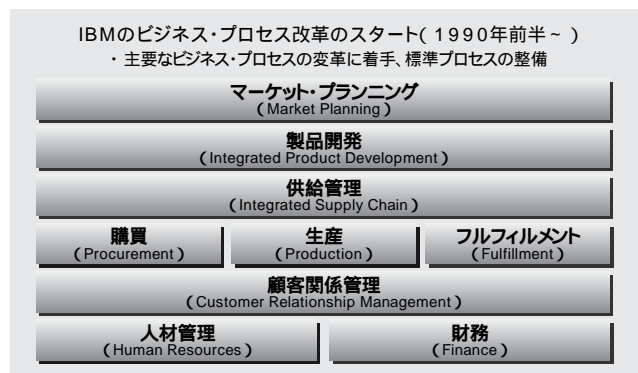


図1. IBMのビジネス・プロセス変革

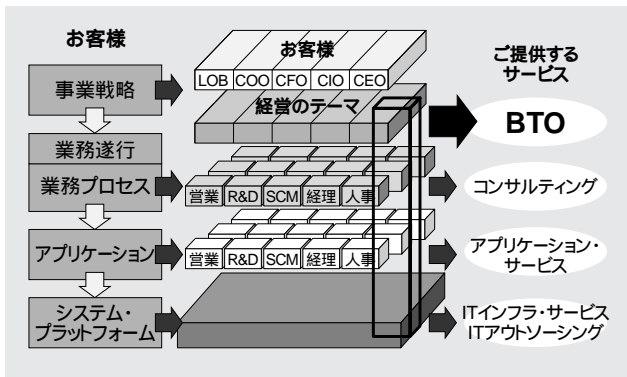


図2. エンド・ツー・エンドでご提供

スでご提供します。すなわち、BTOとは従来ご提供していた業務改革のコンサルティングやアプリケーション開発、またインフラとしてのITシステムの構築、さらにアウトソーシングという形でシステムの運用という領域に加え、実際の業務遂行までエンド・ツー・エンドで、しかもグローバル・レベルで最適化したものをご提供するサービスです(図2)。

■ 三つのレベル・五つの分野でBTOのサービスをご提供

IBMがご提供するサービスの範囲は、目標とする変革のレベルや企業価値の大きさに応じて、BTOおよびBPO(Business Process Outsourcing)、BPS(Business Processing Service)の三つに大別されます(図3)。

BTOは最も守備範囲が広く、ビジネス・モデル、ビジネス・プロセス、アプリケーション、ITインフラのすべての面で絶え間ない変革を目指し、企業価値の向上を図ろうというものです。BPOはビジネス・プロセスの改善や変革とともに、グローバル・デリバリー・センター

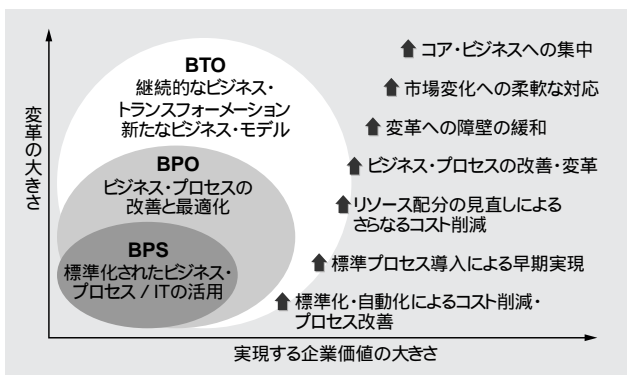


図3. ニーズに応じてさまざまなレベルの変革実現を支援

の活用を含めたリソースの配分を見直し、コスト削減を目指します。

従来のBTO / BPOは、一件一件がいわば手づくりのケースがほとんどでした。しかし、IBMが世界各国でサービスをご提供している経験を基に、中核となる個別の優れたソリューションを標準化して、BPSソリューションとしてご提供できるようになりました。こういったBPSソリューションの整備が進んでいくと、高品質な業務プロセスをより迅速に導入していただけるようになるでしょう。このBPSソリューションについては、「マネジメント最前線2 (10ページ) および個別の解説で詳しくご紹介しています。

また、IBMがご提供するBTOのソリューション領域は「経理財務」「人事」「顧客関係管理」「購買」、そして保険や銀行のバック・オフィス業務や製品開発業務といった「業界固有のビジネス・プロセス分野」です(図4)。

一例として、「顧客関係管理」いわゆるCRM(Customer Relationship Management)の中の営業支援の仕組みについて見てみましょう。営業担当者が顧客を訪問して回るスタイルの業界では、結果的に営業担当者の数でビジネスの大きさが決まってしまう側面があります。そこで、これを補完するために電話とインターネットを活用し、より広い市場をカバーして新しいビジネスを獲得していくという方法が考えられます。IBMは、十数年前から営業改革を進めてきた過程で、このような経験やノウハウを豊富に蓄えてきました。同時に、システム化も積極的に進めてきましたので、それをすぐにもお使いいただけるわけです。

ビジネス・プロセス				
経理財務 (F&A)	人事 (HR)	顧客関係管理 (CRM)	購買 (SCM/Proc.)	業界固有
<ul style="list-style-type: none"> 旅費経費精算 買掛金管理 売掛金管理 固定資産管理 一般会計 予算実績管理 請求・回収 	<ul style="list-style-type: none"> 人事/組織情報の設計と管理・運用 福利厚生管理 報酬/給与管理 海外赴任管理 人事ポータル の設計管理 社員ヘルプ・デスク 社員研修 	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング戦略 マルチチャネル戦略 顧客および競合情報分析 営業活動支援 コール・センターオペレーション Webセンター 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的ソーシング タクティカル・ソーシング 発注管理 請求書照合 支払い管理 電子カタログ管理 	<ul style="list-style-type: none"> 保険業のバック・オフィス業務 銀行業のバック・オフィス業務 ローン業のバック・オフィス業務 製品保守や補修部品の管理・提供 エンジニアリング・サポート 研究開発・商品開発の協業
アプリケーション・トランスフォーメーション				
テクノロジー・トランスフォーメーション				

図4. BTOの取り組み領域

生命保険業界の場合では、最近ではオフィスのセキュリティ対策が徹底してきたので、かつてのように保険の営業職員の方が職場に伺ってセールスするというスタイルが困難になりつつあります。このようなケースに対応するために、既存のお客様の管理も含めて、Web活用とともにIBMのコンタクト・センターやセールス・センターがお役に立ちます。

一方で、コンタクト・センターやセールス・センターは自らの業務だけで完結しているわけではありません。営業のフルフィルメント業務や銀行業・保険業のバック・オフィス業務といった業務と連動しているのです。一連の業務プロセスで運営することによって、さらなる効率化が達成できます。

世界30カ所以上のデリバリー・センターを活用

企業のグローバルな活動に対応できるのも、IBMならではの強みです。1990年代の業務プロセスの改革に伴って、日本アイ・ビー・エム株式会社でも経理財務・購買・人事・総務などの分野において業務の集中化を図り、シェアード・サービス会社を設立してきました。現在は、さらにグローバル・レベルでの業務の最適化を目指した変革を進めており、お客様へもこういったデリバリー・センターから業務サービスを提供させていただいています。

例えば、国内では沖縄や幕張(千葉)にIBMのコール・センターが置かれていますが、一部の機能はブリスベン(オーストラリア)でも日本語によるサービスで対応しています。あるいは、財務・経理の分野では大連(中国)で、人事の分野ではマニラ(フィリピン)といったように、業務内容や日本語への対応を踏まえて業務の最適化に取り組んでいます。

同時に、グローバル・レベルで蓄積された知識・経験・ノウハウの他拠点への横展開にも取り組んでいます。インドのコール・センターが良い例ですが、ここでは電話対応者の人材育成トレーニングやモラルを高

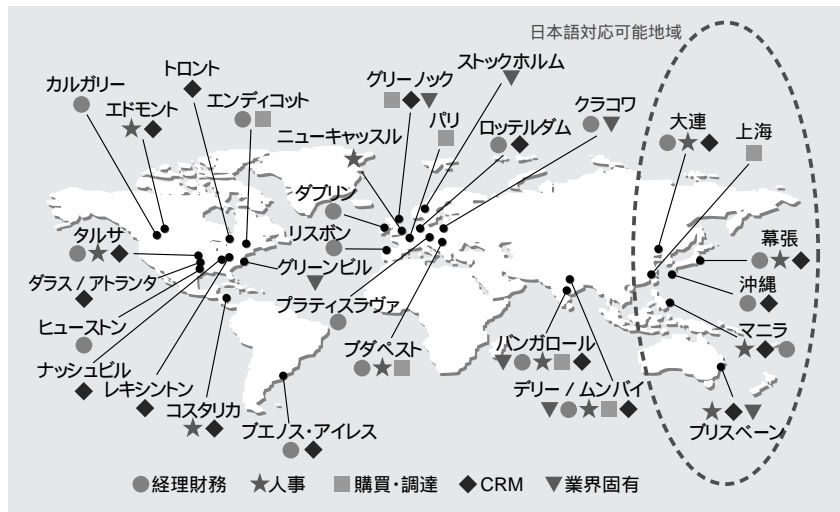


図5. IBMのBTOグローバル・デリバリー・センター

めるための仕組み、稼働率を上げるための工夫などがあります。こういった高いレベルの業務遂行の仕組みを、沖縄などほかの拠点にも展開中です。

BTOでは、国内のみならず、お客様のグローバルな拠点における業務運営に対しても、最も効率化できる場所を世界中から選んでサービスをご提供します(図5)。IBMが持つ世界30カ所以上のグローバル・デリバリー・センターを活用して、最適なソリューションをお届けするのがわたしたちの役割だと自負しています。

事業をコンポーネントに分けて協業分野を特定化

それでは、効果的なBTOの導入のためにはどうすればよいでしょうか。まず、BTOの対象分野を特定する必要があります。そのためには自社の事業をコンポーネントに分解し、コンポーネントごとに差別化分野と非差別化分野に切り分けます。そうして、どの部分をパートナーに任せ、逆にどの部分は社内に残すかという選択作業を通して、自社のビジネス・モデルを再定義します(図6)。

図6の中の四つのマトリックスのうち、「他社を活用」という部分がBTOを適用する候補です。「非差別化分野における他社を活用」というのは、自社にとっての非中核領域は、その企業特有の知識やノウハウでない限り他社を積極的に活用していくという考え方で、「差別化分野における他社との協業」の部分は、

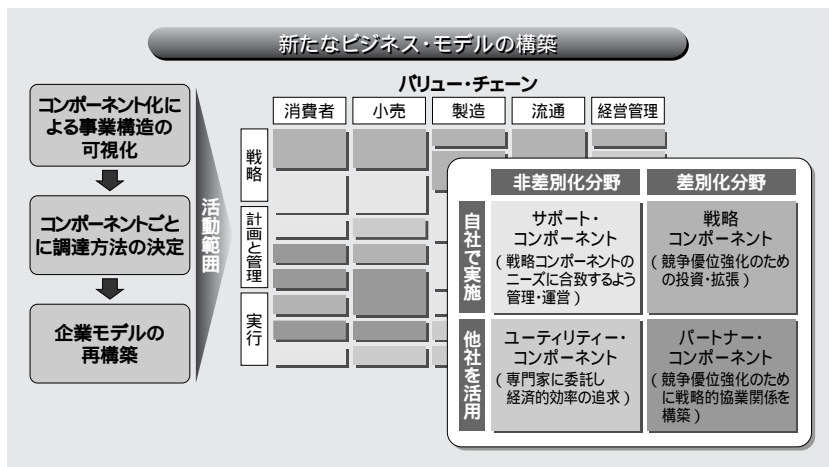


図6. 事業をコンポーネントに分解

開発協業が典型的な例として挙げられます。今や、一社で製品のすべてを開発するケースはほとんど見られないでしょう。コアのところを決めて特化するとともに、他社との協業の下に開発を進める。IBMは、R&D (Research and Development: 研究開発) 分野の開発協業で数多くの実績を持っています。

優れた業務プロセスを外部から購入するという発想

「The Global CEO Study 2006」では、革新的なイノベーションのためには社外組織とのコラボレーションを重視するCEOが多いと指摘されています。企業の内側から起こすイノベーションも大事ですが、やはり外部の異なる発想と触れ合う方がイノベーションのスピードは大幅に上がるでしょう。

BTOは、お客様とIBMが、継続的なコラボレーションを通してより効果のある新しいビジネス・モデルを構築し続けるものです。従って、単純なアウトソーシングとは異なります。従来のアウトソーシングというと、業務

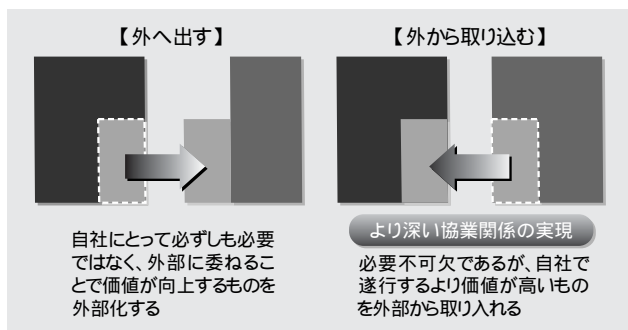


図7. コラボレーションによるイノベーションへ向けて

を外出してコストを削減しようという印象が強かったように思います。これに対して、BTOはお客様とIBMが信頼関係に基づいたパートナーシップの下に協業するというものです。

お客様にとっては、自社の業務を「外へ出す」というよりも、より効率的で経営に貢献する優れた業務プロセスを「外から取り込む」という考え方の方が分かりやすいかもしれません。例えば、新たに取り込まれた業務プロセスは、お客様にとっての人事部門であり購買

部門である、といったイメージです(図7)。こうした、より深い協業関係の下に、絶え間ない業務変革を進めていくことが重要となります。

BTOプロジェクトの進め方やスコープはお客様企業によってさまざま

それでは、実際のBTOプロジェクトの進め方を見ていきましょう。

標準的な方法としては、最初に「BTOの目的」「対象業務プロセス」「ハイレベルなBTOのメリット」を明確にするために、フィージビリティ・スタディーを行います。次に、ソリューション・デザイン / デュー・デリジェンスのステップに移ります。ここではコンサルティングによって変革のシナリオを描き、イノベーションの全体像を明らかにし、BTOの実行計画の策定と精査を行います。それに基づいて、一定期間のトランジション(移行期間)を経て本番稼働という、大別すると三つのフェーズで進みます(図8)。CEOやCxOの方からは「早く成果を出したいから、コンサルティングから一気に進めよう」というご要望の下、これら一連の流れを初めに一括してご契約いただくこともあれば、逆に「リスクを軽減するためにも、ステップ・バイ・ステップでいきたい」というケースもあります。この場合は各フェーズごとに実施し、確認してから次の段階へ進むという手順です。

またBTOのスコープとしても、「経理財務」や「人事」といった対象分野ごとにBTOを進める場合や、「経理

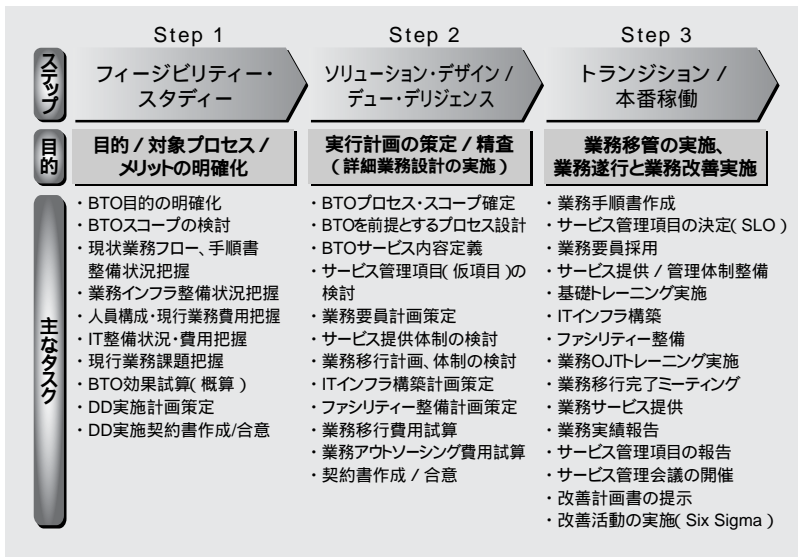


図8. BTOプロジェクトの進め方

財務」の「買掛金管理業務」のように一部の業務プロセスを対象として進めていくこともあります。一方で、米国では複数業務分野にまたがるシェアード・サービス・センター全体を一括してIBMがお引き受けするケースもあります。米国のエネルギー業界のように極めて激しい競争環境にある場合は、自社のコアの業務に積極的に特化し、それ以外の人事や会計など非常に多くの部分を大胆にBTOの対象とする企業もあります。日本の場合も、今後の競争の激化や、規制緩和の進展、経済情勢の変化によっては、幅広い分野においてBTOを取り入れ、他社とのコラボレーションを活用して一気に競争力を強化しようとする動きが加速する可能性もあるでしょう。

業務プロセスを評価・管理できるスキルは社内に残す

BTOを導入する際に、どのような点に気を付けなければならないでしょうか。

例えば社内のIT部門では、業務をどの程度までITベンダーに委託するかという問題が指摘されることがあります。あまり外部委託して依存度が高まると、IT部門のスキルが低下し、自社の業務に最適なITシステムの全体像を描く力が低下するという懸念が生じた結果、外部委託の度合いを引き下げて自社内に業務を取り戻す企業もあります。

BTOの場合は、他社とのパートナーシップに基づく協業であるわけですが、やはり業務の効率化や経営への貢献度を適切に評価し、管理できるスキルは社内に残しておく必要があるでしょう。

この点について、BTOでは業務プロセスの変革だけでなく業務の遂行も行うので、業務プロセスの可視化を図ることができます。すなわち、当初の目的どおりに業務が遂行されているかどうかや、業務効率化の進捗状況などを業務プロセスに照らし合わせて評価していくことが可能となります。お客様とIBMの間でこのマネジメント・システムを導入し、互いに一つ

の目的に向かって協業していくことが重要です。

環境の変化に応じて絶えずイノベーションを起こす

BTOの導入においては、常に全体最適の考え方に基づいて進める必要があります。従来、ITシステムや業務プロセスの改善が部門ごと、事業部ごとに行われてきた結果、部分最適は図られているものの、それが必ずしも全体最適にはつなげていないケースが多いと指摘されてきました。BTOでは経営への直接の貢献を第一に考えるので、全体の最適化を目指した導入プランが非常に重要になってきます。

また、導入のスピードも重要なポイントです。IBM自身が実際に使って成果を挙げてきた業務プロセスを基にご利用いただくわけですので、基本的に従来よりも早くお使いいただけるといえます。既にITシステムでは、新しいシステムの導入に1年もかけている間に企業を取り巻く環境が変化してしまい、新しく作り替える意味がなくなってしまうとさえいわれるほどです。完成した時点で、もう後れを取っている可能性がある。従って、実際には業務を続けながらシステムを変えていかなくてはならない。そこで、業務とITシステムの両面でIBMがお客様のパートナーとなることによって、環境の変化に応じて絶えずイノベーションを起こしていくことが可能になるのです。