



将来の成長を支える“筋肉質のビジネス基盤”の確立

BPaaS(ビジネス・プロセス・アズ・ア・サービス)を利用し、中核事業へ経営資源を再配置

2018年に創立100周年を迎えるNittoグループ(以下Nitto)は「Innovation for Customers」をブランドスローガンに掲げ、新しい発想でお客様の価値創造に貢献し、グローバルに成長し続ける100年企業を目指しています。中期経営計画Jitsugen-2019に掲げられた事業ポートフォリオ変革を進め、持続的成長を実現するためには、プロセスの簡素化や標準化による業務の効率化を推進し、経営資源を中核事業に集中させることが重要課題です。そのため、業務システムを刷新するとともに、間接業務プロセスの標準化を進め、クラウドを活用した先進的アウトソーシングであるIBMのBPaaSを採用しました。

【導入製品】 ● IBM BPaaS(ビジネス・プロセス・アズ・ア・サービス)ソリューション



課題

- “筋肉質のビジネス基盤”の確立
- 業務プロセスの改善と標準化
- 経営資源の中核事業への集中化、グローバルレベルの競争力の確立

ソリューション

- 「IBM BPaaS」による経理、人事総務、調達、ロジスティクスの業務プロセスのアウトソーシング
- クラウドの活用による業務システムの刷新(経理・購買業務等)
- IBM Enterprise Application SAP ソリューション

効果

- 経理、人事総務、調達、ロジスティクスの業務プロセス標準化による生産性向上
- BPaaSによる業務効率化と、競争領域への経営資源の柔軟な再配置の実現と経営基盤の強化
- ロボティクスやAIの活用によるさらなる業務効率化へのロードマップの見通し

【お客様課題】

生産性向上による経営のスピード化と グローバルでの競争力強化が急務に

オプトロニクス、インダストリアルテープ、ライフサイエンスなどの多様な分野において、国内外のグループ約100社で事業展開するNitto。同社では特にバックオフィスの業務プロセスにばらつきがあったため、それらを改善し、会社全体として経営速度を上げ、ビジネス結果を向上させることが課題でした。「金額による効果を示す以上に、経営が方向を変えたり、急激に変化する環境に応じて俊敏に対応できる機動性と、柔軟なスケールを持てるようになることを目指しています。そのための原資を間接購買業務から出せないかと考えました」と経営インフラ統括部門 専務執行役員 CIO 表利彦氏は語ります。

グループ内を見渡すと、各社で経費精算システムや運用形態がばらばらでした。Nittoにとっては、単なるコスト削減の目的で業務改革を行うのではなく、将来の成長を支える“筋肉質のビジネス基盤”をグローバルで確立することが不可欠だったのです。ビジネスプロセス改革の目的は、「生産性を上げ経営のスピードを高めること、そして、グローバルでの競争力をさらに高めていくこと」と表氏は説明します。

そこで、今回の試みでは、グループとして次のような方針に基づいて改革をスタートしました。

- バックオフィスのような非競争要因の業務は外部専門サービスを積極的に活用
- グローバルで業務を標準化するために、実績あるクラウドシステムを活用

具体的には、オフィス什器や備品、消耗品や出張旅費といった「間接材」の調達、中でも、高い割合を占める海外出張旅費をターゲットに、フライトやホテルを会社が推奨するものを選んでもらうことでコスト圧縮を図り、経営資源の集中、再配置につなげていくこと。そして、経理、人事総務、調達、ロジスティクスの定型業務を対象に業務プロセスを標準化、整流化、可視化することでガバナンスを強化し、経営基盤の強化を図ることにしました。加えて、短期間に成果を出すこともプロジェクトの要件の一つでした。

【ソリューション】

「リフト&シフト」で短期間で実行 クラウド活用による経理・購買業務システムの刷新と アウトソーシングをIBMの「BPaaS」で実現

ソリューションの選定にあたっては複数社でコンペを実施しました。業務システムの刷新には、SAP Aribaの調達・購買ソリューションと、コンカーの出張・経費管理ソリューションを採用。それらのクラウド・サービスを活用した業務プロセスのアウトソーシングについてはIBMをパートナーとして選定しました。その経緯について表氏は次のように話します。

「当社にとって、IBMはこれまでERP導入をはじめとするシステム導入の実績があり、安心感がありました。加えて、IBM自身にも自社の業務プロセス改革に本気で取り組んできた経験があり、そのノウハウを当社の改革に生かせることも決め手となりました」

IBMは先進テクノロジーや世界各国にわたる多彩なデリバリーモデルを活用しながら、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスを展開しています。今回Nittoが採用したのは、従来のBPOとクラウド・サービスを組み合わせたもので、業務システムのクラウド化と、それに紐付く形で業務プロセスをもアウトソースし、両者を集中管理するソリューション「BPaaS」です。

表氏は「間接部門の業務の中には、一連の業務でも異なる部署で処理されていたものもあります。そうした業務もIBMの大連BPOセンターで集中管理することで、プロセス全体の効率化や整流化の視点が生まれます」と説明します。

IBM自身にも自社の業務改革に本気で取り組んできた経験があり、そのノウハウを当社の改革に生かせることも決め手となりました。



日東電工株式会社
経営インフラ統括部門
専務執行役員 CIO
表 利彦氏

いち早く成果を上げることが求められる中、広範囲にわたる業務をどのように移行したかについて、経理財務統括部 財務部長の浅沼利明氏はこう話します。

「アウトソーシングする際には業務を合理化してから移行する方法もありますが、当社はまず“As-is”（現状のまま）で大連に持っていき、IBMのノウハウで効率化、標準化していく『リフト&シフト方式』を採用しました」

プロジェクトはまず日本と中国でパイロット導入し、その結果をもとに改善と標準化をしてグループ会社や各国へと展開していく計画です。日本と中国では2016年6月にキックオフし、経費精算システムをはじめとする一部の業務システムが2017年1月から稼働を開始。同時にIBM大連BPOセンターも業務を開始し、順次、対象領域を拡大しています。クラウド・サービスを活用することで、構想開始から導入・本番稼働まで半年というスピードで実現しました。短期間での導入には体制がカギであり、CFOをプロジェクトオーナーに、また部門間の利害調整や意思決定を行なうステアリングコミティにCIOや経理、人事、調達など経費精算に関係する部門の部長8名が任命され、さらに、経理、会計の部長をプロジェクトリーダーとして各部署からプロジェクトメンバーを選定。組織横断的な体制にしたことで、部門間の壁が取り払われ、スピード導入に寄与したといいます。

とはいえ、安定運用にこぎ着けるまでには苦労した点多々あったと、浅沼氏は明かします。

「今回のプロジェクトは社長直轄であったために進めやすい部分もありましたが、直接担当する社内のメンバーにとっては自身の業務をマニュアル化し移行するような取り組みは初めてでした。そのため当初はどのように動いたら良いかわからない状態で、従業員側のマインドを変えていくところに一番力を注ぎました」

さらに、プロジェクトを牽引する側も「業務をマニュアル化しさえすれば、移行できるだろう」と、多少甘く考えていたところがあったといいます。

「Nitto独特の作業もあれば、各担当者が工夫を凝らした細かい作業などもあり、大連では思うように効率化が進まない上、スタッフのスキルや習熟度には個人差があります。それに対して日本の担当者は最終的なあるべき姿を模索し、安定化に向けた試行錯誤を続けています。現在でも毎週、担当者は大連とミーティングしながら、業務の安定化や改善に向けた取り組みを継続しています」（浅沼氏）

【効果/将来の展望】

業務プロセスの最適化とともに、
ロボティクスやAIの活用による経営基盤の強化を目指す

今回のBPaaSによる間接業務プロセスの改革について、表氏は「実質的な効果が出るのは、運用が組織の中に浸透し、本格的に軌道に乗るこれからだ」と話します。

ただその中でも、BPOを進めることで、他社との違いが見えてきた部分もあるといいます。長年の担当者の工夫が、逆に過剰品質になっているところもあり、そうした部分を減らして“世の中標準”に持っていくことの必要性を指摘します。

一方、浅沼氏は、アウトソーシングによって社内起こった変化を次のように話します。

「経理業務や事務系の業務など、間接業務の一部をBPOにより中国・大連にあるIBMのデリバリー・センターで集中的に行っていますが、社内では、この取り組みが人員削減を意味するものではなく、人的資源の再配置、経営資源の中核事業への集中につながるものだという理解が進んでいます。これにより、『こんな業務もアウトソースできるのではないか』『もっと標準化できるのでは』と、徐々に改革の気運が高まっています」

業務プロセス標準化により、経営環境の変化に柔軟に対応していける機動的な組織風土に変わりつつあるというのが、今回のプロジェクトの最大の効果といえるでしょう。

業務改革が進むことで
社内の意識も変わり、
『こんな業務も標準化
できるのでは』と、徐々に
改革の気運が高まって
きています。



日東電工株式会社
経理財務統括部
財務部長
浅沼利明氏

「今後は当然、AI やロボティクスなどの新しいテクノロジーをどんどん採用する予定です。これまではそういったテクノロジーの採用を考える業務ではなかったですが、今後手が空いた社員はそちらを考えながら、圧倒的に新しいテクノロジーを駆使して経営に貢献できるような業務メンバーになってもらえれば一番嬉しいですね」(表氏)

*

業務システムの刷新と、業務プロセスの改革を支援する「BPaaS」により、今後もグローバルにおける競争力強化に取り組む日東電工。変革の強力なパートナーとしてIBMが果たすべき役割はますます大きくなるばかりです。

Nitto

Innovation for Customers

日東電工株式会社

〒530-0011 大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪 タワーA 33階
<https://www.nitto.com/jp/ja/>

日東電工株式会社は1918年の創業以来、基幹技術である粘着技術や塗工技術などをベースに、エレクトロニクス業界や自動車、住宅、インフラ、環境および医療関連などの領域で、グローバルに事業を展開してきた。2018年には創立100周年を迎え、次の100年に向けた新たな価値創造にチャレンジしていく。

IBM®

©Copyright IBM Japan, Ltd. 2017

〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21

このカタログの情報は2017年11月現在のものです。仕様は予告なく変更される場合があります。記載の事例は特定のお客様に関するものであり、全ての場合において同等の効果が得られることを意味するものではありません。効果はお客様の環境その他の要因によって異なります。製品、サービスなどの詳細については、弊社もしくはビジネス・パートナーの営業担当員にご相談ください。IBM、IBMロゴは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corp. の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBM または各社の商標である場合があります。現時点でのIBM 商標リストについてはwww.ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

SAP、記載されているすべてのSAP製品およびサービス名はドイツにあるSAP SEやその他世界各国における登録商標または商標です。またその他記載された会社名およびロゴ、製品名などは該当する各社の登録商標または商標です。