

ビジネスレジリエンスの解決策としての BTO(ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング)



日本アイ・ピー・エム株式会社
BTO事業担当
常務執行役員
下野 雅承

Masatsugu Shimono
Vice President
Business Transformation Outsourcing
IBM Japan, Ltd.

企業情報システムのリスク対策は、時系列的な発展として「災害対策」から「業務の回復」、「業務の継続」へと適用範囲を徐々に広げ、今や企業全体を対象にした継続的なオペレーションを確保することでビジネス成長を支える「ビジネスレジリエンス」という考え方に発展してきました。企業がビジネスレジリエンスに取り組む中で、「継続的なオペレーションを支えるプロセスやIT(Information Technology:情報技術)の整備」「コアビジネスへの集中化」「スピード感のある企業運営」といったテーマの実現が必要になりますが、その実現に当たって非常に有効な手段だと考えられるのが、ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング(以下、BTO)です。IBMではBTOを、「外部企業とのパートナーシップの下で、ビジネスプロセス・組織・人材・ITを継続的に変革し、企業価値を最大化すること」と定義し、従来の提携や委託を超えた業務プロセスの再構築と競争優位の実現を目指します。IBMのBTOへの取り組み領域は、各種業種に特化した領域と業界を問わない汎用的な領域に大別されます。後者では、経理財務業務・人事業務・調達業務・顧客サービス業務などに取り組んでいます。BTOは将来のオンデマンド社会を支えるビジネスプロセスやITサービスのユーティリティ化へのブリッジであり、お客様の業務プロセスを支える「知的装置産業」を確立することだと考えています。最新テクノロジーによってコンポーネント化された業務プロセスがネットワーク上で有機的に結び付き、社内外を問わず、ベストの業務プロセスを組み合わせる環境を目指しています。

Management Forefront ①

SPECIAL ISSUE: Business Resilience

Business Transformation Outsourcing as a Business Resilience Solution

The risk management of the enterprise information system has been gradually expanding as time-series progress its application scope from 'disaster countermeasure' to 'business recovery' and 'business continuity', and has by now evolved to the way of thinking called 'business resilience' which supports the growth of businesses by ensuring the continuous operations across the entire enterprise. In making efforts towards business resilience, the realization of such objectives as 'the establishment of processes and information technology (IT) to support continuous operations', 'focusing on core businesses', and 'enterprise operations with a sense of speed' is becoming necessary. A very effective means to achieve these is Business Transformation Outsourcing (BTO).

IBM defines BTO as 'the continuous innovation of business processes, organizations, human resource, and IT under the partnership with external enterprises and the maximization of the enterprise values,' and aims at the re-construction of business processes beyond conventional alliances and subcontracting and the realization of competitive leadership.

The domains addresses by IBM's efforts toward BTO are broadly classified into the various industry-dependent specialized domains and the industry-independent general-purpose domain. The latter includes accounting and financing operations, personnel operations, supply chain management, and customer relationship management.

IBM thinks that the BTO is a bridge to having the business processes and IT services be used like utility, which will support the future on demand society, and that it is to establish the 'intelligent device industry' to support its customers' business processes. It is aiming at such an environment in which business processes componentized by the latest technologies are organically linked with each other over the network, and in which best business processes, internal and/or external are combined and used.

オンデマンド時代におけるレジリエンス

IBMがオンデマンドビジネスを提唱したのは2003年のことです。オンデマンドビジネスとは、「企業全体および主要なビジネスパートナーやサプライヤー、お客様をつなぐビジネスプロセスがエンド・ツー・エンドで統合されており、さまざまなお客様の要求や新たな市場機会、あるいは外部からの脅威に対して迅速に対応できる」企業の在り方です。オンデマンド時代では、最新のテクノロジーの活用をベースに、複数の企業がシームレスなプロセスで結ばれ、お互いに連携することにより、新しい製品、サービスの開発や未開拓の地域への進出といった需要へのスムーズな対応を実現することで新たな市場機会(チャンス)に迅速に対応します。同時に、市場の変化、災害、システムの障害といった脅威(リスク)にも同様に的確に反応してビジネスの中断を阻止し継続させることでさらなる企業の発展を実現していくでしょう。

種々のチャンスやリスクに対応可能なオンデマンドビジネスを実現するためには、「Responsive: 即応性」「Focused: 集中化」「Variable: 柔軟性」「Resilient: 回復力」という四つの特徴を満たすことが求められますが、近年特に注目されてきているのがResilient(回復力)です。

日本語で「回復力」というと、何かが壊れて復旧するというイメージですが、Resilientには「しなやかで打たれ強い、土俵際に踏ん張る」というニュアンスが含まれていると思います。生体が実にしなやかに、かつしぶとく生命力を発揮、維持するように、システムやビジネスプロセスがどのような脅威に見舞われてもその機能を発揮し続けるということです。

企業情報システムのリスク対策は、1980年代ではDisaster Recovery(災害対策)が中心でしたが、1990年代にBusiness Recovery(業務の回復)そしてBusiness Continuity(業務の継続)へとその視点と範囲を広げ、さらに「企業全体が継続的に業務を遂行できることがより一層ビジネスを成長させる」ビジネスレジリエンスという新しい考え方に発展してきました。複数の企業がシームレスなプロセスで結ばれているオンデマンド環境においては、1社のトラブルは

関連会社や取引先にまで広く深刻な影響を及ぼします。各企業は、自組織だけでなく、バリューチェーン全体を考慮して、さまざまなリスクに対するビジネスレジリエンスの実現を図る必要があります。

ビジネスレジリエンスの六つの主要テーマ

企業がビジネスレジリエンスを実現するための六つの主要なテーマがあります。

1. 統合リスク管理

リスク管理の整備・体系化。セキュリティ管理、リカバリー手続き、継続性や可用性の改善といった多岐にわたる視点で、管理体系や対策が一つのレジリエンス戦略に沿って整備・具現化されていること。

2. 継続的なオペレーションを支えるプロセスやITの整備

ビジネスの継続性を実現するためのプロセスやITを整備し、具体的には、リスクの識別、評価とそのインパクトを軽減するための各種施策や、高信頼性、高可用性でスケーラブルなITインフラストラクチャーを構築すること。

3. 法規制への準拠

重要情報の保全性や可用性に焦点を当てたガバナンスモデルの設計・運用・評価をすることによりコンプライアンスが確立されていること。

4. セキュリティー、プライバシー、データ保護

知的および物理的な資源を保護するために、セキュリティ・プログラムを設計・実施・管理すること。

5. コアビジネスへの集中化

社員一人ひとりの知識やスキルの改善を図りながら、コアビジネスへの人的資源の集中化を実現すること。

6. スピード感のある企業運営

急激な市場変化に対する迅速な意思決定と柔軟な体制の実現により、スピード感のある企業運営が行えること。

これら六つの主要テーマを実現するに当たって、IBMではコンサルティングからシステムの開発・運用・保守まで、ITサービスのリーダーとしてのその総合力

を發揮することでお客様をご支援しています。「総合リスク管理」「法規制への準拠」では主としてコンサルティング、「セキュリティー、プライバシー、データ保護」はコンサルティングやITの全面的活用でご支援していきますが、「継続的なオペレーションを支えるプロセスやITの整備」「コアビジネスへの集中化」「スピード感のある企業運営」は組織や人材、業務プロセス、ITサービスなどが複雑に絡み合いながら解決されます。そして、その一つの解決策がBTOです。

企業価値を最大化するBTO

TQC(Total Quality Control : 総合的品質管理) 活動から始まった企業の全社改革は、1990年代にはBPR(Business Process Reengineering) という業務プロセスの変革活動に発展してきました。そういった流れの延長上で「選択」と「集中」の経営手法としてBTOは有力な経営手法として今後活用されていくと考えています(図1)。IBMはBTOを「外部企業とのパートナーシップの下で、ビジネスプロセス・組織・人材・ITを継続的に変革し、企業価値を最大化すること」と定義しています。

企業の再構築や改革に当たっても、事業という単位で成長性や収益性という観点で「事業単位の再編」を検討、実施してきましたが、これからは、従来の事業単位だけでなく、各事業単位に共通に存在する人事、購買といった業務を機能単位に集中化し、自社内

でのシェアード・サービス・センターという形で再編成したり、外部のパートナー企業に委託するという「機能単位の再編」が進んでいくと考えられます(図2)。その理由は、先進企業や大企業といえども、企業活動を支えるプロセスを自社ですべて構築、維持することはもはや困難だからです。急激な市場の変化や脅威に対して迅速に対応できる組織を構築するために「機能単位の再編」が指向され、その実現手段としてBTOが注目されています。IBMは、BTOを通じて、業務システム、ITインフラストラクチャー、テクノロジーはもちろん、業務プロセスのベストプラクティスまでも含めた形でお客様にご提供していきます。

こういったサービスを自社の仕組みの中に組み込んでいくことで、お客様は「変化に強いオペレーション」「コアビジネスへの集中」「スピード感のある企業運営」を実現することができます。まさしく、これらはビジネスレジリエンスを具現化するためのテーマであり、BTO

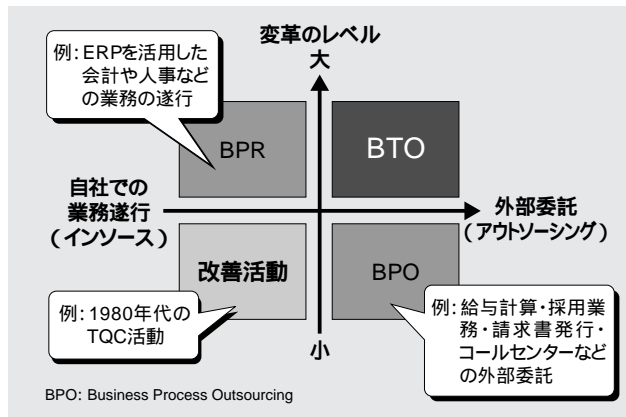


図1. ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシングとは

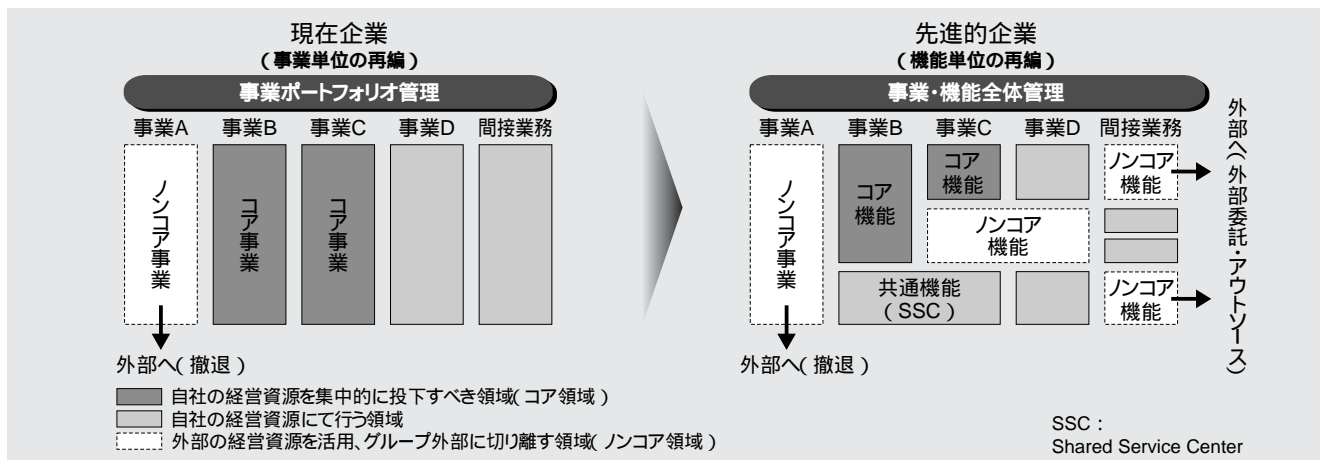


図2. シェアードサービスとアウトソーシングの併用

がビジネスレジリエンス実現の一つのソリューションとされる理由です。

オンデマンドビジネスの究極の姿

IBMがBTO事業に本格的に参入したのは2002年ですが、その契機となったのはPrice Waterhouse Coopersコンサルティング(以下、PwCコンサルティング)との合併です。当時、約3万人の社員を擁していたPwCコンサルティングには、業務プロセスの専門家が多数いました。またIBMは、インフラストラクチャーの運用管理からアプリケーション開発まで多くのITプロフェッショナルを擁しており、ITアウトソーシングの経験も豊富でした。また1990年代自ら大規模な変革を実施し実体験してきたことでIBMにはビジネスの変革のための幾つかのベストプラクティスもあります。BTOというサービスをご提供するに当たってお客様のお役に立つ幅広い要素が揃っていたのです。

IBMのBTOの取り組み領域は、各業種に特化した領域と業界を問わない汎用的な領域に大別されます。後者では、経理財務業務・人事業務・調達業務・顧客サービス業務などに取り組んでいます(図3)。こういった業務の受託サービスを業務コンサルティングや業務システム(適用業務)のご提供、ITインフラストラクチャーの運用と一体になって実現していくことがBTOです(図4)。

事例としては、グローバル展開する消費財メーカーにおける全世界の従業員を対象とした「人事サービス全般」や通信会社における包括的な「お客様サー



図3. IBMのBTOの取り組み領域

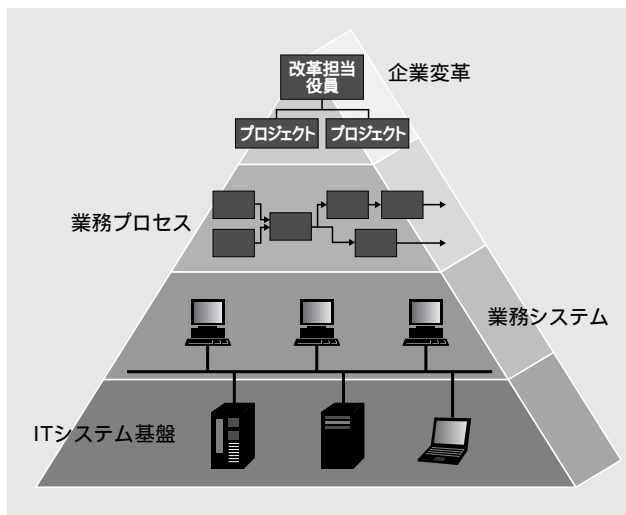


図4. BTOの構成要素

ビス」などが挙げられます。いずれも企業変革を目的とした業務の委託でありサービスのご提供であって、単に業務を外部業者に委託する従来のアウトソーシングとは異なります。

BTOは、将来のオンデマンド社会を支えるビジネスプロセスやITのユーティリティー化へのブリッジです。BTOによって、お客様の業務プロセスを支える「巨大な知的社会インフラストラクチャー」が確立されます。SOA(Service Oriented Architecture: サービス指向アーキテクチャー)をはじめとする種々の最新テクノロジーによって、コンポーネント化された業務プロセスがネットワーク上で企業の枠を超えて有機的に結び付いた巨大なバリューチェーンが出現し、ますます激化する競争に打ち勝つために、あらゆる企業が社内外を問わずベストの業務プロセスを組み合わせる最強のエコシステムを形成するようになる日が近い将来に必ずや到来することでしょう。IBMが業務プロセスをコンポーネント化してビジネスユーティリティーとしてオンデマンドで提供し、このユーティリティーをたくさんのお客様が上手に活用されることで競争力のある企業体をつくっていくそれがオンデマンドビジネスの究極の姿です。