



人事・財務・経理業務の一部をIBM大連ビジネスセンターに移管し、業務品質の向上と効率化を推進

コスモエネルギーグループのシェアードサービス会社であるコスモビジネスアソシエイツ株式会社(以下、CBA)は、業務の標準化や海外拠点を活用したコスト削減などで業務の品質向上と効率化を図るために、グループ企業から集約した業務の一部をアウトソーシングすることにしました。IBMビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)を採用し、グループ企業から取り込んだ人事総務、経理、財務業務の内、約5割をIBM BPO大連デリバリー・センター内に開設した大連ビジネスセンターに移管し、業務を開始しています。CBAは今後、IBMの協力の下、コグニティブやロボティクスなど最先端のテクノロジーも活用して、より一層生産性を向上させ、コスモエネルギーグループの間接業務のさらなる効率化を図っていく考えです。

【提供サービス】 IBM ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)



課題

- 人事総務、経理、財務各業務の外部リソース活用による業務の標準化と効率化、コスト削減の実現

ソリューション

- IBMビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)

効果

- コスモエネルギーグループ企業から集約した業務の約5割をIBM大連ビジネスセンターに移管、業務処理は順調に推移
- 業務移管をきっかけとした業務プロセスの見直し
- 社員の意識改革、業務への積極性の醸成

【お客様課題】

より一層の生産性向上のため、間接業務の集約と並行して業務のアウトソーシングを決定

CBAはコスモエネルギーグループの間接業務の効率化・グループ統制機能の強化を目的として2014年に設立されました。国内の石油需要はこの10年間で3割減という厳しい状況下であり、グループが収益を確保し、利益率を向上させていくには各社の生産性を従来以上に高めていく必要があります。そのために、コスモエネルギーグループではグループ各社の人事総務、経理、財務業務をCBAに集約し、バックオフィス機能を一元化することで、生産性向上とコスト削減を図ろうとしています。CBAは現在、コスモエネルギーグループの中核を成すコスモエネルギーホールディングス・コスモ石油・コスモ石油マーケティングの業務を軸としながら、関係会社の間接業務の取り込みを順次実施。まずは業務を現状のまま引き受け、社内で習熟した上で標準化を進めています。同社では当初、関係会社からの業務の取り込みを完了させた後に、それらをアウトソーシング(BPO)する計画を立てていましたが、業務の取り込みと並行してBPOを開始する決断をしました。その経緯について、コスモビジネスアソシエイツ 代表取締役社長 大江 靖氏はこう話します。

「BPOのねらいは、業務の省力化・効率化によって人をできるだけ生産や販売の現場に振り向けて、グループ全体としての効率化を図ることです。しかし、業界再編が急速に進む中で、業務の集約を待っているのは対応が遅れると判断し、BPOを早めることにしました」

そこで、詳細な調査を実施しつつ委託先の選考を行い、最終的にIBMをパートナーに選定しました。IBMの採用理由について、同社の常務取締役 塚越 正巳氏は次のように説明します。「決め手になったのは『実行力』でした。私たちもシェアードサービスを始めたところなので、シームレスに業務を引き継いでもらわなければなりません。調査結果からIBMであれば、私たちの業務の特性を理解して、確実に業務を行えると考えました。またIBM自身が製造業として社内の業務をBPOしたこと、エネルギー業界における実績がある点も評価しました」

またIBMがCBAの意見を尊重しながら、改善策を含めた提案を行ったり、IBMの大連BPOセンターを訪れた際に担当部門の現地スタッフと円滑にコミュニケーションできたことや、スタッフの業務知識が豊富だったこともIBMに決めた要因となりました。

【ソリューション】

集約した人事総務、経理、財務各業務の約5割をIBM BPO大連デリバリー・センターに移管

CBAは2016年10月にIBMと業務委託契約を締結、2017年度からの人事、財務、経理業務について、集約した業務の約5割をIBM BPO大連デリバリー・センターに移すことにしました。

移管業務全体の6割強を占める人事総務では、人事関連で給与計算のほぼすべて、発令された人事異動の伝達作業、福利厚生の手続き、総務関連で研修手続き、持ち株会の事務の一部を行います。こうした多岐にわたる業務を移管したことについて、同社の人事総務センター長 三浦 幸雄氏はこう話します。「一番苦労したのがマニュアル作りです。CBA側で移管業務の内容を整理して、流れに沿って大連のスタッフに伝え、大連のスタッフがマニュアル

業務の省力化・効率化によって人をできるだけ生産や販売の現場に振り向けて、グループ全体としての効率化を図るため、BPOの着手を早めました。



コスモビジネスアソシエイツ株式会社
代表取締役社長
大江 靖氏

IBMを採用した決め手になったのは『実行力』でした。



コスモビジネスアソシエイツ株式会社
常務取締役
塚越 正巳氏

を作成していくのですが、その数は400近くにのぼりました。ナレッジ・トランスファーはグループ長たちに任せたのですが、人に対して指導したりプレゼンをしたりといった慣れない仕事を通常業務と並行して行わなければならないと、多くの時間を費やしました」

経理では、棚卸会計や固定資産、債権債務残高、消費税計算など財務諸表の作成にかかわる定型業務を移管することにしました。その選定作業自体にまず苦労したと、経理センター長高嶋 正之氏は明かします。「定型業務といえども、経理的な判断を伴う部分が少なからずあるため、そうした業務を移管して本当に大丈夫なのかと不安があって、当初、移管の対象業務がなかなか出てきませんでした。依頼業務が少なくなると、BPOのメリットが生まれてこないため、そこは割り切って考える必要がありました」。CBAの担当者の中には、BPOで業務がどう変わるのかイメージが湧きにくい部分があったといいます。しかし、IBMのコンサルタントから他社事例を交えたアドバイスをもらい、それを安心材料として積極的に業務を洗い出し、移管につなげていきました。

また財務では、支払伝票のチェック、銀行間の資金移動時の伝票起票と承認、銀行の預金残高と会計システムの残高照合の3つを移管しました。業務移管について、財務センター長本田 智章氏は次のように話します。「移管業務も少なく、アウトソーシングは順調でした。ただ調査の段階でIBMから、資金計画のための現場からの情報の取り方が統一されていないために入出金の予定と実際とに差が生じているのではないかという指摘を受けました。実際、ベテラン社員が経験と勘で資金繰りを合わせていた面がありましたので、それをきっかけに現場スタッフの意識改革に取り組みました」

【効果/将来の展望】

BPOは順調にスタート、社員の積極的な取り組みの中で、一層の生産性向上を目指す

2017年4月、CBAでは移管業務を担当するオフィスとしてIBM BPO大連デリバリー・センター内に大連ビジネスセンターを開設、人事総務と財務は4月から、経理は6月からそれぞれ業務を開始しました。いずれの業務もスムーズに行われています。特に人事業務は定期異動の時期である4月からスタートしたこともあって、申請や登録が多く繁忙を極めました。5月以降は通常月のペースに戻り、順調に推移しています。また財務業務では、IBMのアドバイスに基づいて意識改革に取り組んだ結果、3月期末の手元資金残高のプレを今までの20分の1程度に抑えることができました。

CBAでは、BPOへの取り組みによって社員の意識が変わったことを大きな成果の一つとらえています。「今までオペレーション業務が中心だった社員が大連に行き業務を引き継ぐことで、自己の存在意義を改めて認識し、仕事に対する意識、振る舞いが変わってきました。今まで『できるはずがない』といていたのに、『BPOをやってよかった』『もっと別の業務も委託できるのではないかと積極的になっています』と三浦氏。財務部門でも、個人個人が業務に磨きをかけるだけでなく、全体を管理し俯瞰する視点が生まれたといいます。「仕事のやり方が変わった結果、社内の改善提案も従来は個人ベースだったところが、チームで取り組んでいくような動きが出てきました」(本田氏)

BPOに取り組むことで、社員の仕事に対する意識、振る舞いが変わってきました。



コスモビジネスアソシエイツ株式会社
人事総務センター長
三浦 幸雄氏

他社事例も踏まえたアドバイスに安心感を得ることができました。



コスモビジネスアソシエイツ株式会社
経理センター長
高嶋 正之氏

仕事のやり方が変わった結果、全体を管理し俯瞰する視点が生まれ、改善活動にチームで取り組むような動きが出てきました。



コスモビジネスアソシエイツ株式会社
財務センター長
本田 智章氏

CBAでは今回、強いリーダーシップのもと、トップダウンで目的を明確にして実行したことがBPOの成功につながったと評価しています。その上で、今後について塚越氏は「BPOの導入には、これまでの属人的なオペレーションを脱却して、世界標準のオペレーションにしていこうという狙いがあります。我々だけではできないような標準化や効率化を実現していく、そこに大きな期待があります」と強調します。

さらに同社が期待を寄せているのが次世代テクノロジーの活用です。「AIやロボティクスなど、先進的なテクノロジーやノウハウを、我々の事務作業の中に取り入れられる可能性が高いと考えています。例えば、社内での問い合わせ対応の効率化や、業務処理のミスやエラーの発見にロボティクスやIBM Watsonといったコグニティブ・テクノロジーを活用できるのではないかと期待しています」と大江氏。

BPOとテクノロジーを組み合わせ、さらに社員が専門知識に磨きをかけることで、一段上の業務品質の向上と効率化を目指すCBAの取り組みは今後も続きます。



コスモビジネスアソシエイツ株式会社

〒105-8302 東京都港区芝浦1-1-1 浜松町ビル

コスモエネルギーホールディングス <https://ceh.cosmo-oil.co.jp/index.html>

コスモビジネスアソシエイツ株式会社は2014年6月の設立以来、コスモエネルギーグループのシェアードサービス会社として、間接業務の効率化、グループ統制機能の強化を目的として、グループ各社に分散して存在する間接業務を順次集約。経理、財務、購買、総務、人事関連業務の業務をグループ各社から受託、事業を展開している。



©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8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、ibm.com およびIBM Watson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。