

サービス・ビジネスにおけるソリューション対応



日本アイ・ビー・エム株式会社
ソリューション・センター担当
執行役員

角 宏幸

Hiroyuki Kaku

General Manager
Services Delivery
IBM Japan, Ltd.

昨今、IT(Information Technology: 情報技術)の投資効果とコスト削減へのお客様の期待と要求は従来にも増して大変厳しくなっています。また一方でITをてことして企業の枠組み、ビジネス・プロセスを根本的に変えようとしているお客様もおられます。そのような背景の中で、IBMのサービス・ビジネスも従来のSO(Strategic Outsourcing)、BCS(Business Consulting Services)、ITS(Integrated Technical Services)という枠組みは変わらないものの、そのオファリングの内容についてはBTO(Business Transformation Outsourcing)、AMS(Application Management Services)などIBMがお客様のプロセスの一部を、改善策の提案をベースに、お引き受けするようなサービスも提供しています。またお客様は、環境変化に即応し競争に勝ち抜くために、従来の各種のビジネス・プロセスそのものを、より柔軟に、必要ときに必要なものを必要なだけ調達できるようにする ビジネスのコストを可能な限り変動費化し、環境変化に臨機応変に対応できる仕組み オンデマンド化を指向しておられます。このようなオンデマンド化の実現のためには、お客様の外部の企業などを自分のビジネス・プロセスの一部として取り込み、複数の企業がダイナミックな関係で結ばれるバリュー・ネットワークの構築が必要になってきます。

IBMのサービス・ビジネスはこのようなお客様の要求にこたえ、かつ高品質で価格競争力のあるサービスの実現に向けて種々の取り組みをしています。コンサルティングからシステムの開発・運用までのサービスをシームレスにお届けできるIBMは最適なソリューションをご提案し実現します。

Management Forefront 3

SPECIAL FEATURE: IT Solutions for Supporting Management

Solution Response in Service Business

The expectations of customers as regards the effects of investment in information technology in areas such as cutting down on costs have recently become more demanding than ever. On the other hand, there are many customers who are attempting to make fundamental changes in corporate structures and business processes with the lever provided by information technology. To this background, although there will be no change in the frameworks of IBM's service business such as SO (Strategic Outsourcing), BCS (Business Consulting Services) and ITS (Integrated Technical Services), as regards the content on offer, IBM is providing services that involve undertaking various customer processes such as BTO (Business Transformation Outsourcing) and AMS (Application Management Services) on the basis of proposals for methods of improvement. In addition, in order to enable an immediate response to environmental changes and to win out amidst the competition, customers are becoming increasingly oriented toward the "on-demand" approach, that is to say an approach that gives them greater flexibility by enabling them to procure only those items they need at the necessary times and in the necessary quantities, in other words a system in which business costs are as far as possible made variable and which allows for a response to environmental changes as occasion may demand. In order to realize such an "on-demand" system, companies outside the customer's orbit need to be drawn in as part of one's own business process so as to create a value network in which several companies are linked together in a dynamic relationship.

IBM's service business involves a wide variety of attempts to respond to such demands on the part of customers and to realize services of high quality and price competitiveness. With our ability to provide seamless services ranging from consulting to the development and operation of systems, IBM is able to propose and realize the most appropriate solutions.

コンサルティングから 開発・運用まで

日本アイ・ピー・エムのソリューション・センターは、2003年3月に従来のサービス事業部を改編して発足しました。高品質のサービス・デリバリーを実施することにより、お客様にご満足いただき、ひいてはIBMのビジネスに貢献することを目的にしています。2003年7月現在、ソリューション・センターには日本アイ・ピー・エムのITスペシャリスト、ITアーキテクト、プロジェクト・スペシャリストといったサービス・ビジネスを実施するプロフェッショナルの大多数が所属しています。

ソリューション・センターの事業内容は、大きく二つに分けられます。

一つはビジネス・コンサルティング・サービスで、アイ・ピー・エム ビジネスコンサルティング サービス(BCS)やお客様を直接担当する営業部隊と連携しながら、お客様の会社経営の指針、中・長期計画に基づいたITソリューションを提案し、そのソリューションを開発し、稼働まで責任を持って実現していきます。

二つ目はSO(Strategic Outsourcing)で、お客様の情報システムを長期にわたり実施するサービスです。IBMの持つIT

スキル、知的資産、人材、世界中のSOで蓄積されたノウハウを活用し、お客様に高品質、効率的な情報システムの運営を長期にわたり提供していきます。

近年ますます多くなっている企業の合併・提携合併による経営の最適化などにも、コンサルテーションから開発・運用まで一貫しておこなえる体制を整えています。

以上のような事業内容を実施するためにソリューション・センターでは、その組織を金融、公共、通信・メディア・公益、流通...というように、産業別に編成(図1)しました。また、各々の産業の特性にあまり依存しないソリューションを、IBMの知的資産を活用して効果的に提供することを目的としたAMS(Application Management Services)ソリューション・センターなどの組織もあります。コンサルティングや営業部門のスタッフ構成も同じような産業別構成になっており、これにより部門を超えてコンサルティングから開発、運用までのシームレスな体制を整え、IT領域を超えたビジネス・ソリューションをより迅速にお届けできるようにしております。

企業の枠組みを変える

昨今の厳しい経済環境を背景に、IT投資に対するお客様の考え方は確実に変わってきています。投資効果に対する要求は大変厳しくなっており、従来は投資効果が出るまでには2~3年といった猶予期間があったのですが、現在では1年あるいは2年といった短期間でのリターンが求められ、コスト削減効果についても年間10~20%ではなく、30%、50%以上というような劇的な削減を求められることもあります。1990年代までは現状のシステムやビジネス・プロセスを是認した上で、その中で効率化を図るための投資を行うという考え方が主流でした。しかし2000年に入ってから、企業の枠組みを根本的に変えていかなければ企業自身が勝ち残れないという認識で、お客様の関心事もビジネス・プロセスのトランスフォーメーションに移ってきています。ソリューション・センターの要員が日常にお付き合いするのは企業のCIO(Chief Information Officer:最高情報責任者)を中心とした情報システム部門であることは変わりないのですが、CEO(Chief Executive Officer:最高経営責任者)、CFO(Chief Financial Officer:最高財務責任者)、

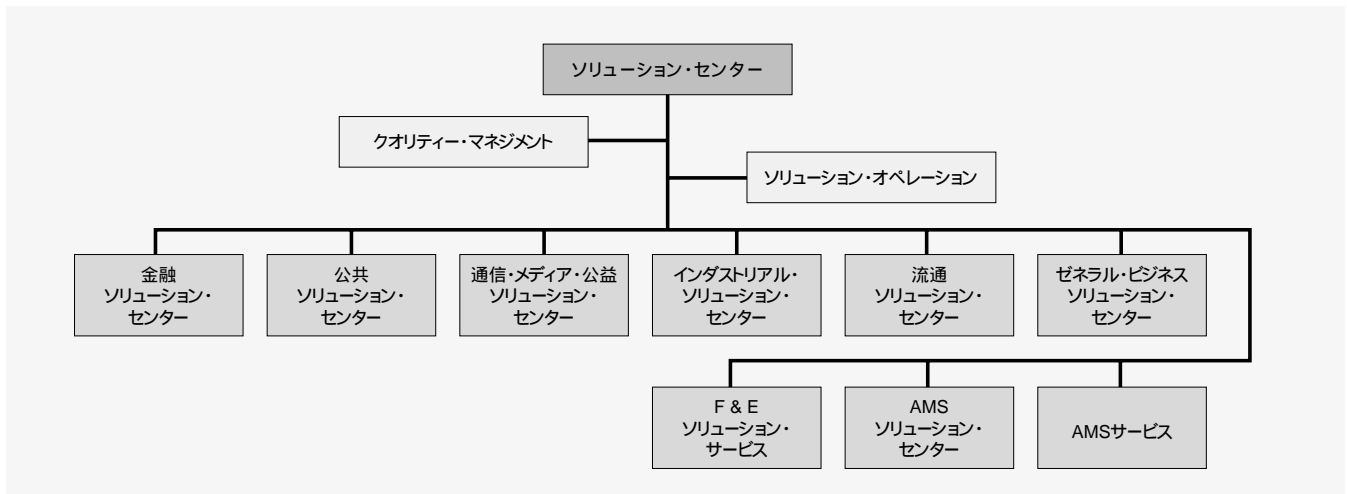


図1. ソリューション・センター組織図

LOB(Line of Business)の部門長といった方々からの直接的なご相談やご要望が増えてきています。実際、情報システムの意思決定者は今やCEOやCFOをはじめとする経営層になってきています。そのような変化に対応するためにも、企業経営に対する高いコンサルティング能力を持つIBCSと開発・運用に高い能力を持つソリューション・センターの緊密な協業は、お客様のニーズに的確に対応するものです。

ビジネス・コンサルティング・サービス

日本アイ・ピー・エムではコンサルティングからシステムの開発・稼働にわたる一貫したサービスをBCSと名付けご提供しています。このサービスでは、単にお客様の個々の部分的なソリューションを提供するにとどまらず、会社全体の組織のミッションとそれを実現するために必要となる「広い意味での情報システムの基盤」をEA(Enterprise Architecture)としてモデル化し、それに基づいて企業にとって最適なソリューションを提供することを目指しています(図2)。

現状のEAを作成し、企業のビジネスの優先度に応じてあるべきEAを目指すことにより、効率的で無駄のないビジネス

をサポートするシステムを提供することが可能になります。

このようなベースラインEAを作成し、各々の現在のサブシステムに対してAPM(Application Portfolio Management)のサービスを適用することにより、各々のサブシステムをビジネスに対する貢献の度合い・システム効率の二つの面から分析し、そのシステムをそのまま使い続ける、新しいシステムにつくり変える、あるいは廃棄するという判断を適切にすることが可能になります。

そのような全体感を持った上で個々のシステムを、ターゲットEAを目指して作成することになります。個々のシステムの構築に当たっては日本アイ・ピー・エムが10年以上にわたるシステム開発サービスで蓄積してきた知的資産、あるいはお客様の既存のシステムを新しいビジネス環境の中で最大限活用できるようにするLT(Legacy Transformation)サービス、あるいはERP(Enterprise Resource Planning : 統合基幹業務システム)パッケージなどを活用して目標とするシステムを提供することを目指しています。

最近の動向としては、お客様の現状を効率化するためにシステムを作成するという要求とともにERPパッケージを導入し、プロセスそのものを変えようという案件が多くなっています。

ERPパッケージが評価されてきたこと

は、システムをすべて自前でつくり込むのではなく、良いものは活用してプロセスの改善につなげ、かつそれを短期間に実現したいという要求によるものです。

また、国際化が進む中で多国籍にわたるオペレーションを可能にするプロセス、多通貨対応、会計の国際化対応などのグローバル・オペレーションを可能にする機能が導入の決定要因にもなっています。

SCM(Supply Chain Management)、CRM(Customer Relationship Management)といったソリューションにおいても、単なる情報処理による効率化という枠を超えて、お客様はビジネス・プロセスそのものの効率化をIT中心に実現しようとしています。

このようなシステム構築は、現状を認識し、ターゲットEAのビジネス、データ、アプリケーション、テクノロジーの各レイヤーを目指して行われなくてはなりません。また、その実現のためには、IBMの知的資産、多数のサービス・オファリング、パッケージなどの効果を最大限に発揮でき、かつ日本アイ・ピー・エムのコンサルティングから開発にわたる高いスキルを持った人材によるシームレスなオペレーションがお役に立てると考えています。

サービスの選択肢を広げるオンデマンド

ERP、SCM、CRMなどはITとビジネス・プロセスがインテグレーション(統合)されるソリューションです。しかし今日各企業は、ビジネス・プロセスのよりダイナミックな統合によってバリュー・チェーン全体にわたる変革を目指す段階に入ってきています。

お客様は、お客様を取り巻く環境の変化・動向にタイムリーに迅速に対応できるプロセス、システムを指向しており、そ

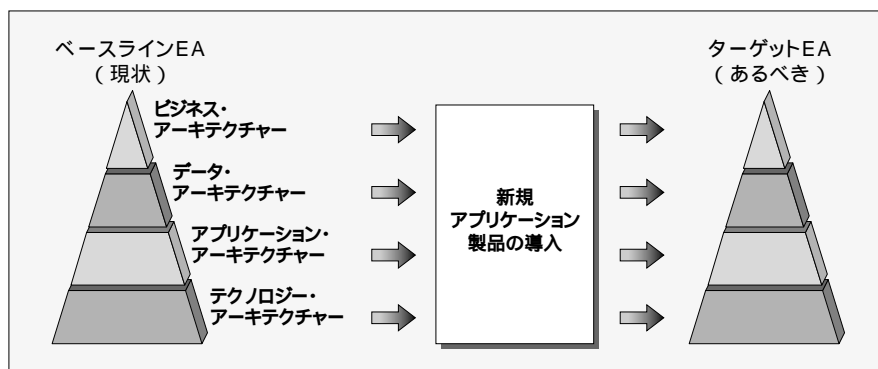


図2. EAのモデル化

れに必要な投資コストも、変化に対応できるよう変動化・流動化できる方法を考えています。

現在でも新製品の発表で発売直後の数日に注文が集中することはよくある現象であり、それをその短期間に確実に受注に結び付けることがビジネス上非常に重要であることは言うまでもありません。

お客様はそのような状況に対応し、オンデマンドで各種プロセス、ITリソースなどを調達し、かつ平常状態になればそれらのリソースを解放する、つまりコスト面から見て、ビジネスの状況に応じてコストを変動させ得る方法(しかも堅牢なセキュリティを確保した上で)を目指しています。その意味ではお客様が開発にIBMのサービスを活用することも一種のオンデマンドですが、究極的にはお客様のビジネス・プロセスについてEAで定義するビジネス、データ、アプリケーション、テクノロジーの各レイヤーについて各々がオンデマンドで提供されるようなサービスが考えられるでしょう。

現在進行中のユーティリティ・コンピューティング、グリッド・コンピューティングなどのオンデマンドを可能にする各種の技術・ソリューションをベースにしたサービスは、お客様のオンデマンドの要求に対し、その可能性を飛躍的に大きくするものです。

その点、現在のIBMはハードウェア/ソフトウェアの製品ラインアップ、10年以上にわたるサービス・ビジネスの実施の中で蓄えられてきた知的資産・サービスを推進するスキルの高い人材といったサービス・ビジネスを推進していく上で、どの要素をとっても非常に優れた基盤を有しており、お客様から高く評価されていると自負しています。

サービス・ビジネスの課題

今後の課題としては、技術の変化・オンデマンドに代表されるお客様の状況の変化に対応できるオファリングの開発、人材の継続的な育成・確保が重要です。特にサービス・ビジネスは基本的には人材の質・量に大きく依存するビジネスであり、人材育成/確保の投資を効率良く実施していく必要があります。

また、私たちのビジネスはビジネス・パートナーとの協業により成り立っており、今後の変化に対応する上でも、ある特別な分野における技術を持った、あるいは特定ソリューション、インダストリーに強い能力を有しているビジネス・パートナーと、良好で緊密な協業関係を継続的に構築していくことが重要になります。

お客様に私たちのサービスを正しく評価していただき、サービス・ビジネスを健全なものに育てていくために、サービス・ビジネスの価格のあり方についても取り組んでいく必要があります。お客様にお届けするサービス、ソリューションのコストは、活用する知的資産・サービスを実施する人材のスキルにより大きく異なります。私たちは、サービス、ソリューションの価値を、投入した工数をベースにした価格ではなく、お客様にお届けする「価値」で価格が決まる「バリュー・プライシング」への努力を継続していく必要があります。

低コスト・デリバリーの実現

次の課題として、高品質のサービス、ソリューションを低コストで実現することに積極的に取り組む必要があります。そのためにIBMが取り組んでいる施策の一つが「グローバル・ソーシング」です。スキルの高い人材を広く国際的に求め、低コ

ストを実現できる海外のプロフェッショナルの積極的な活用を推進しています。

このオフショアでの開発を目的としてインドにはインドIBMの子会社(IGSI)、中国にも中国IBMの子会社(ISSC)を設立しており、お客様の開発・保守の案件について積極的に活用を目指しています。

この分野でのIBMの強みはIGSI、ISSCなどのIBMの子会社を活用できることであり、組織的・継続的な取り組みが可能になること、またIBM共通のメソドロジー、プロセス、ツールなどを共有し、国内における開発・保守と同じ進捗・品質・リスクの管理が可能となり、コスト低減と共に国内における開発と同等の品質の確保を可能にしていることです。

大命題への「解」

最近のお客様の大きな動向は、効率化のためにソリューションを選択するという従来のケースとともに、ITを経営革新の手段として活用するために、IBMをパートナーとして一緒に考えたいというお客様が増えてきたことです。

IBMはさらに、コンサルティングから開発・運用まで幅の広いサービスをシームレスに提供できる強みを生かしていきま。その活動を通して、お客様のTCO (Total Cost of Ownership: システム総保有コスト)の削減を実現するとともに、まさにソリューションによりお客様のROI (Return on Investment: 投資収益率)の向上を図り、お客様の経営そのものに貢献することを目指してサービス・ビジネスを推進してまいります。