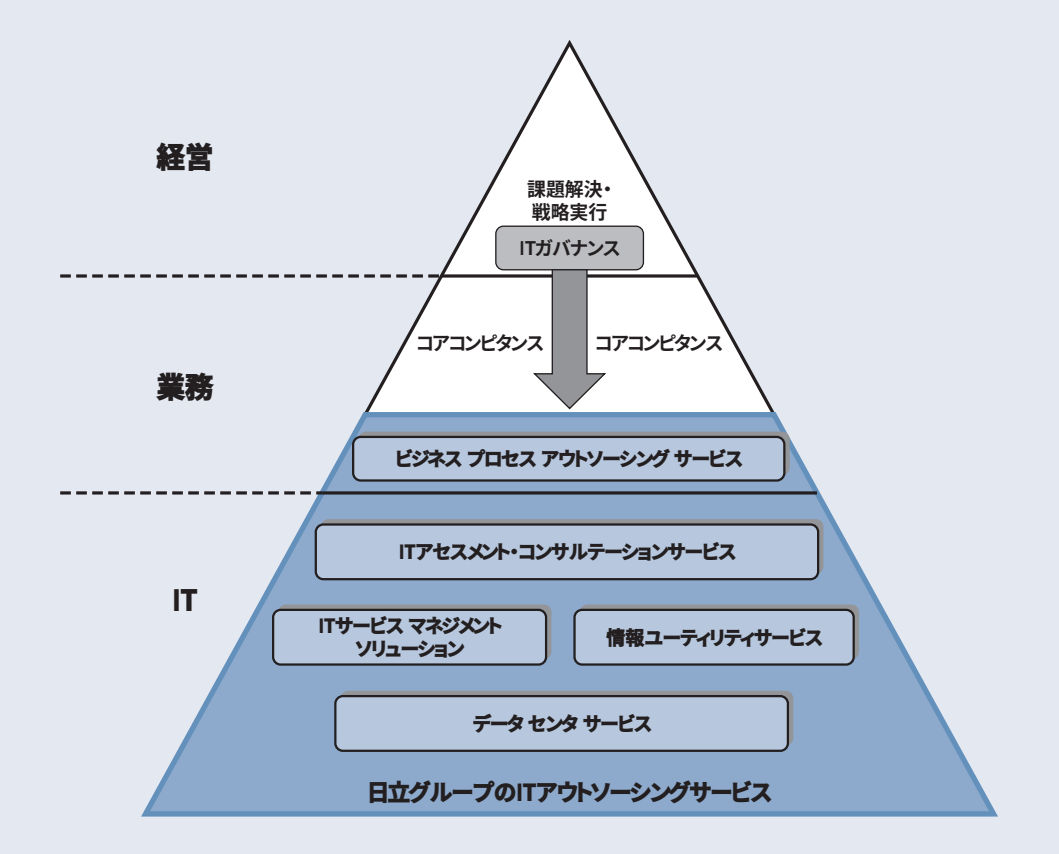
ITアウトソーシングの動向と日立グループの取り組み

Trend of IT Outsourcing and Hitachi's Programs

武　直行 *Naoyuki Take*　　齊藤 達也 *Tatsuya Saitô*



企業の経営課題解決，戦略実行を支える日立グループのITアウトソーシングサービス

日立グループのIT アウトソーシングサービスでは,IT戦略策定を支援する「ITアセスメント・コンサルテーションサービス」，良質なサービス提供を実現する「ITサービス マネジメント ソリューション」と「データ センタ サービス」，グループ企業のノウハウを集結した「ビジネス プロセス アウトソーシング サービス」，柔軟で簡便なサービス利用を実現する「情報ユーティリティサービス」から成る豊富なメニューにより，企業のITガバナンス実現による経営課題の解決と戦略の実行を支援する。

戦略的ITアウトソーシングのねらいは，「ITガバナンス」を実現して，情報システムを，経営戦略の具体化とビジネスの成否を分ける条件として把握するために，外部ベンダーが持つIT活用のベストプラクティスを導入し，サービス品質やコストパフォーマンスを可視化することである。

日立グループのITアウトソーシングサービスは，顧客企業の経営戦略とIT戦略の整合性や情報システムの現状分析から，サービス提供に至るまでの情報システムライフサイクルを，国際標準のベスト プラクティス モデルに沿う一貫したプロセスで支援する。特徴となる主な構成要素には，経営戦略に適合したIT戦略策定やシステム企画を支援する上流フェーズの「ITアセスメント・コンサルテーションサービス」と，高品質・高効率なサービス提供を支援する下流フェーズの「ITサービス マネジメント ソリューション」および「データ センタ サービス」がある。また，基盤技術力と日立グループの総合力を結集し，ITアウトソーシングの新しい潮流である「ビジネス プロセス アウトソーシング」や「情報ユーティリティ」にも取り組んでいる。

1 はじめに

慢性的な景気の低迷や，グローバリゼーションによって加速される競争の激化，急速な技術革新，雇用の変化などに象徴される経営環境の変化は，選択と集中によるコアコンピタンスの明確化と，「持たざる経営」へのシフトというビジネス構造の変革をもたらしている。その結果，企業活動をコア業務と非

コア業務に分類し，後者を外部の専門業者に委託する「アウトソーシング」という経営手法が一般化しつつある。企業活動にとって必要不可欠な，情報システムによる安全で確実なサービス提供を外部に委託するITアウトソーシング市場も，2004年は前年比成長率8.5%が見込まれ，以降，当面は10%近い年平均成長率を維持すると予測されている（ガートナー，2005年1月）。しかし，ITアウトソーシングの成功事例が相次いで報告される一方で，期待した効果が得られないというケースがあることも事実である。

ここでは，今日の企業にとってのITアウトソーシングの意味を再考し，その導入にあたって考慮すべきポイント，およびサポートする日立グループの取り組みについて述べる。

2 経営環境の変化とITアウトソーシングの変遷

ITアウトソーシングをITに関する外部リソース・専門性の活用としてとらえると，その歴史は古く，形態は経営環境（ニーズ）と技術環境（シーズ）の変化を反映して変遷している。情報機器がきわめて高価で，企業による利用が専門業者への計算業務の委託によるものにほぼ限られていた時代は除くとしても，20年前にはハードウェアとオペレーティングシステムなどのプラットフォームソフトウェアやパッケージソフトウェアだけをITベンダーに依存していた。それに対し，現在ではユーザーソフトウェアの開発・運用・保守まで含めて包括委託することや，資本提携によるサービス提供の共同事業化なども行われている。すなわち，従来は個別のプロダクトやサービスの「点」でのつながりにすぎなかった企業とITベンダーとの関係が，「線」や「面」での関係に広がりつつある。このような企業とITベンダーとの接点の変化を，企業でのIT適用対象の変化と，企業にとっての情報システムの価値評価尺度の変化という両面から以下のようにとらえると理解しやすい。

（1）企業でのIT適用対象の変化

企業でのIT活用は，総務，財務部門などの管理業務や，情報伝達などの企業活動に不可欠なインフラストラクチャー部分から始まり，その後，製造，物流，販売などの業務部門の日常オペレーションに対象を広げた。そして，現在では企業が経営環境の変化に対応して成長を続けていくために，ITを従来の企業インフラストラクチャーや日常オペレーションのレイヤに活用するだけでなく，ITがもたらす価値を経営レイヤの課題解決や，戦略実行のツールとして有効活用することが不可欠であるという考え方が一般化し，その具体的方法を企業内外に向けて模索しはじめている。

（2）企業にとっての情報システム価値評価尺度の変化

ITを取り巻くもう一方の変化は，企業にとっての情報システムがもたらす価値を評価する尺度が，ハードウェアやソフトウェアといった「物」のレイヤから，それらを統合した「システム」のレイヤを経て，それによって提供する「サービス」のレイヤまで上がってきている点である。それには，前述の企業でのIT適用対象の変化に伴い，情報システムの価値を構成要素としてのハードウェアやソフトウェアの機能・品質のレベルではなく，利用者にさらに近いサービスレベルで評価する必要が生じたことと，技術の進歩が構成要素レベルでの優劣評価を困難にしているという背景がある。

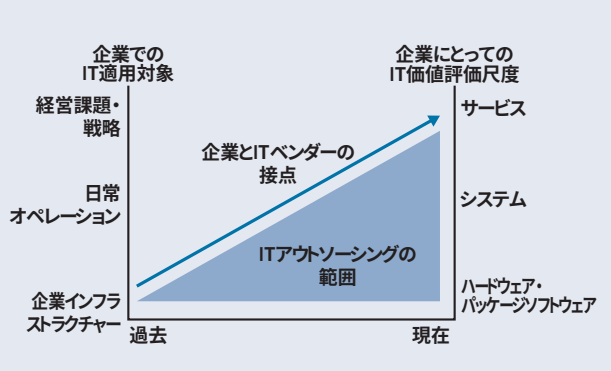


図1 ITアウトソーシングの変遷

企業でのIT適用対象とIT価値評価尺度の変化に伴って，ITアウトソーシングの範囲が拡大してきている。

表1 企業とITベンダーの接点の変化

企業でのIT適用対象とIT価値評価尺度の変化に伴って，企業とITベンダーの接点も変化している。

	過去 → 現在		
企業でのIT適用対象	企業インフラストラクチャー	日常オペレーション	経営課題・戦略
企業にとってのIT価値評価尺度	ハードウェア・パッケージソフトウェア	システム	サービス
企業とITベンダーの接点	同　上	同　上	同　上
ITベンダーとの主な接点部署	情報システム部門	同左に加えて業務部門	同左に加えて経営層

以上の二つの企業情報システムを取り巻く環境変化が，企業とITベンダーの接点に変化をもたらし，その結果としてITアウトソーシングの範囲拡大と質的変化をもたらしていると考えることができる。この変遷状況を図1と表1に示す。

3 ITアウトソーシング導入にあたってのポイント

一般にアウトソーシングを導入する際には，「どんな目的で」，「どんなアウトソーサーに」，「どの範囲を」アウトソーシングするのかを明確にしておかなければならない。この観点から，ITアウトソーシングの導入にあたって考慮すべきポイントについて以下に述べる。

3.1 ITアウトソーシングのねらい ——ITガバナンスと戦略的ITアウトソーシング

従来，ITアウトソーシングは，システム開発委託，運用委託，機器の預かりなど，ITベンダーが持つ専門性を活用して，情

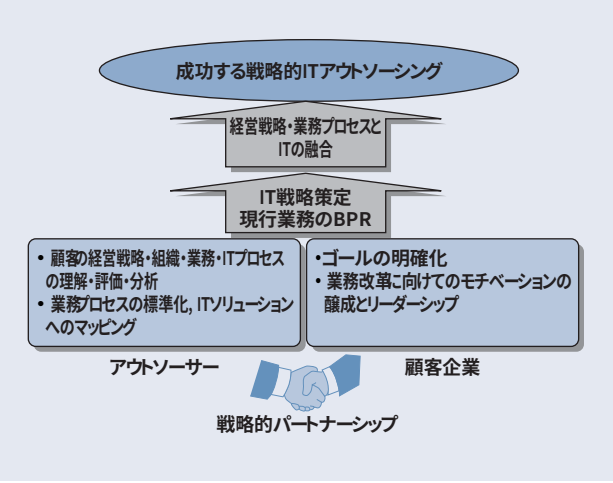
報システムライフサイクルの一部を，主としてコスト削減を目的に外部委託する形態が主流であった。しかし，現在は企業の経営層が策定した経営戦略を具体化し，日々の企業活動である業務プロセスを担う主体として情報システムをとらえることにより，情報システムを単なる代替えが可能なツールとしてではなく，ビジネスの成否を分ける条件として重視する考え方が普及しつつある。この観点で情報システムを把握することが「ITガバナンス」である。ITガバナンスを実現するために，次の2点が有効な手段と考えられる。

(1) 外部ベンダーが持つ専門性を活用し，社内には求められないIT活用のベストプラクティス(最良の事例)を導入する。

(2) 外部化し，必要十分なサービスレベルをドキュメント化，SLA(Service Level Agreement：提供するサービスレベルについての契約書)化することにより，サービス品質やコストパフォーマンスを可視化する。

これらを実践することが，これからのITアウトソーシングの最大のねらいであるべきであり，それがいわゆる「戦略的ITアウトソーシング」である。

ただし，一方では，戦略的ITアウトソーシングの結果としてITガバナンスを喪失したという失敗事例もある。その原因の多くは，戦略的ITアウトソーシングの企画フェーズ後のオペレーションフェーズに入った段階で，開発・運用の単なる丸投げ状態に陥ってしまい，企業の経営課題の解決と戦略の実現という本来の目的が忘れ去られてしまっている点にあると考えられる。こうした失敗を防ぐためには，企画フェーズだけでなくオペレーションフェーズに入った後も，顧客企業とアウトソーサー間の経営層レベルを含む協業体制を構築，維持し，目標の達成度やサービスレベルに関する会話をPDCA(Plan, Do, Check and Act)サイクルに乗せて継続することが不可欠である。これをアウトソーサーの選定という観点から見れば，戦略的ITアウトソーシングを成功させるためには，単に個別サービスに優れているだけでなく，経営戦略を前提に組織改革やBPR(Business Process Reengineering：業務改革)まで視野に入れてパートナーシップを組めるITベンダーを選択することが条件となる(図2参照)。戦略的ITアウトソーシングと従来型のITアウトソーシングの比較を表2に示す。



注：略語説明　BPR(Business Process Reengineering)

図2 戦略的ITアウトソーサー選定の条件

成功する戦略的ITアウトソーシングには，経営戦略を前提に，組織改革や業務改革まで視野に入れて，パートナーシップを組めるITベンダーの選択が必須条件となる。

表2 戦略的ITアウトソーシングと従来型ITアウトソーシングの比較

従来型ITアウトソーシングでは，個々のサービスの高品質・低コスト化が，戦略的ITアウトソーシングでは，ITガバナンス実現による経営目標の達成がそれぞれ追求される。

形　態	ねらい	アウトソーサーの選　定	成果評価基準
戦略的	ITガバナンスの実現	経営戦略を前提にパートナーシップを結べるアウトソーサー	経営目標の達成度
従来型	情報システム ライフ サイクルの一部の投資抑制，コスト削減	該当サービスの専門性に優れたアウトソーサー	該当サービスの品質・コスト

3.2 アウトソーシングの範囲 ——包括性

一般にアウトソーシングでは包括的であること，すなわち，関連する一連のプロセスを同一アウトソーサーにまとめて委託することが，フェーズや業務レイヤの切れ目で不整合や重複が生じないという点で効果が大きいと考えられる。ITアウトソーシングに関しては，次の2種類の包括性が考えられる。

(1) 水平包括性

情報システムライフサイクルの上流から下流まで，一貫して同一アウトソーサーに委託する。前述のように従来型のITアウトソーシングでは，情報システムライフサイクルを構成する企画，設計・開発，運用のそれぞれのフェーズごとに個別に専門ベンダーに委託するケースが多いが，戦略的ITアウトソーシングの場合は経営戦略を前提としたパートナーシップであることから，この形態となる場合が多い。

(2) 垂直包括性

情報システムだけでなく，サポートする業務プロセスまでをまとめて同一アウトソーサーに委託する形態をBPO(Business Process Outsourcing)と呼ぶ。BPOベンダーは，BPRなどのコンサルテーションを得意とするコンサルティングファーム系，個々の業務の専門性に優れる業務系と，ITの徹底活用による業務品質・効率向上を強みとするITベンダー系に分けられる。この中で，BPOをIT活用前提の業務改革と定義づけて，ITベンダー系アウトソーサーがBPOビジネスに進出しつつある動向が注目される。BPOにより，業務プロセスに占めるIT活用の比率が格段に向上するという報告(コールセンター業務のベンチマークで，BPOにより，ITによる自動化率が20%から80%に向上)もある。

包括的アウトソーシングの利点が，フェーズや業務レイヤの

切れ目で不整合やむだが生じない点にある一方，アウトソーサーの選定にあたっては，全体が一つのアウトソーサーに集中依存することになるリスクに配慮する必要がある。戦略的ITアウトソーシングやBPOのような包括性の高いアウトソーシングでは，アウトソーサーとの強固なパートナーシップが大前提となることを強調したい。

4 日立グループの取り組み(1) —包括的ITアウトソーシングプロセス

前述のITアウトソーシングの目的，期待効果の達成を支援する日立グループの主な取り組みについて以下に述べる。

4.1 日立グループの包括的ITアウトソーシングプロセス(水平包括性の実現)

日立グループのITアウトソーシングは，顧客企業の経営戦略とIT戦略の整合性や情報システムの現状分析から，サービス提供に至るまでの情報システムライフサイクルを，国際標準のベスト プラクティス モデルに沿った，一貫したプロセスで支援する。プロセス全体の流れを図3に示す。包括的ITアウトソーシングプロセスの主な構成要素としては，現状診断・分析を行い，経営戦略に適合したIT戦略策定やシステム企画を支援する上流フェーズの「ITアセスメント・コンサルテーションサービス」と，高品質・高効率なサービス提供を支援する下流フェーズの「ITサービスマネジメントソリューション」および「データ センタ サービス」がある。

4.2 ITアセスメント・コンサルテーションサービス —現状診断と分析・IT戦略策定・システム企画

企業のIT戦略とは，経営戦略の情報システムへの最適なマッピングであり，ITアウトソーシングもその結果の一つとして選択されるべきものである。その第1段階として，現状の情報システムを経営課題の解決と戦略実行という観点から診断，分析し，ITアウトソーシングを含む改善施策を提言するサービスとして，次の四つを用意している(図4参照)。

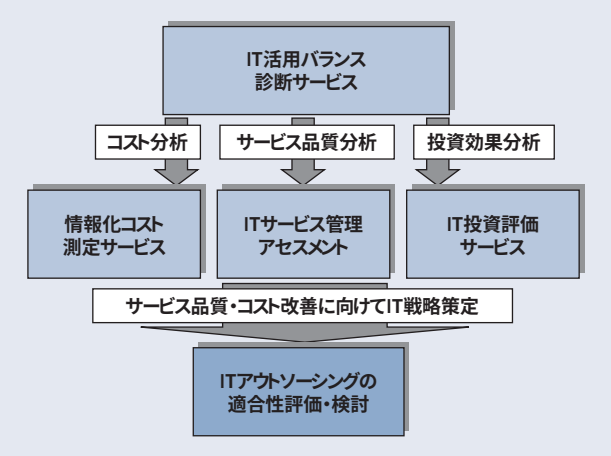


図4 ITアセスメント・コンサルテーションサービスの体系
ITアセスメント・コンサルテーションサービスでは，情報システムの現状を経営の観点から診断，分析し，最適なIT戦略を提言する。

(1) IT活用バランス診断サービス

バランスト・スコアカードの四つの視点から，現状の情報システムを総合的に評価，分析し，TCO(Total Cost of Ownership：情報化コスト)，情報システムの活用度，業務部門から見た情報システムのサービス品質レベルなどについての問題点を摘出する。その結果，コストやサービス品質の目指すべき水準を明確にし，達成のための具体的改善施策を提言する。ITガバナンス確立の第一歩として，情報システムの「健康診断」として比較的短期間で実施できる点が特徴である。

(2) 情報化コスト測定サービス

TCOに着目し，ベンチマーキングを行うサービスである。TCOを細分化された項目ごとに測定し，日立グループが持っている豊富な事例データベースを活用した，業種別，従業員規模別，資本金規模別比較・検討による問題点の摘出と改善施策の提言とともに，ITインフラストラクチャー変更による効果の予測も行う。

(3) ITサービス管理アセスメント

情報システムの運用フェーズにおいて，サービスの提供プロセスが適切に管理されていることは，業務で要求される必要十分なサービス品質を適切なコストで提供するうえで重要である。このアセスメントでは，ITサービス管理のベスト プラクティ

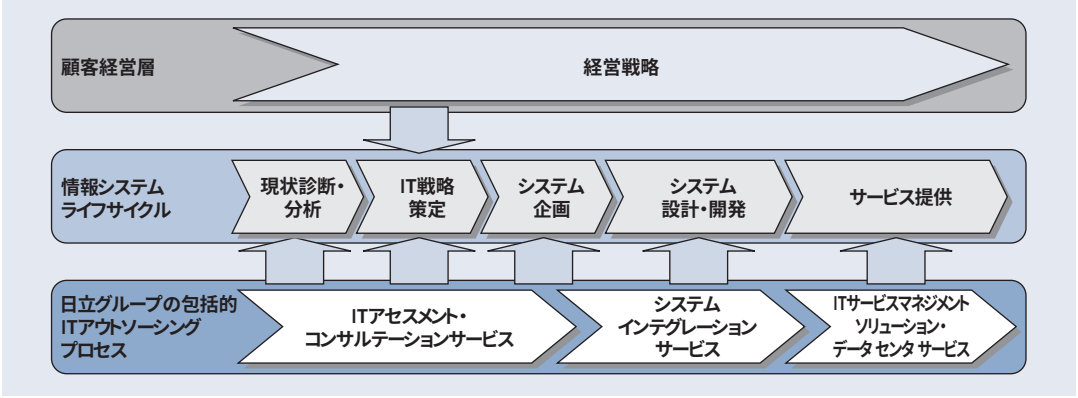


図3 日立グループの包括的ITアウトソーシングプロセス
日立グループのITアウトソーシングは，情報システムライフサイクルを，国際標準のベスト プラクティス モデルに沿った，一貫したプロセスで支援する。

スフレームワークである“ITIL(IT Infrastructure Library)※)”に基づいて，サービス提供プロセスを総合的に評価し，課題の抽出と改善施策の提言を行う。

(4) IT投資評価サービス

顧客企業のIT投資案件について，投資前後で，その財務的効果を可視化して評価する。その結果を，言わば，経営層，ユーザー部門，および情報システム部門の3者間のIT投資評価に関するコミュニケーションのための「共通言語」として提供することにより，効果的なIT投資戦略の策定を支援する。

4.3 ITサービス マネジメント ソリューションおよびデータ センタ サービス ——サービス提供

情報システムが，業務プロセスにとって必要十分な品質のサービスを，あらかじめ設定したコストで提供し続けるためには，ITサービスを適正に管理する仕掛けと，それをサポートするハードウェア面の設備の両方が必要である。前者が「ITサービス マネジメント ソリューション」であり，後者が全国に展開する「データ センタ サービス」である。

(1) ITサービス マネジメント ソリューション

情報システムの運用を，システムという「モノ」を運用・保守するという，従来のプロダクトアウト的な考え方ではなく，提供するサービス品質を維持，管理するという考え方でとらえ直す必要がある。そのためには，前提となる経営戦略や，対象とする業務プロセスから求められる情報システムのサービス品質を定量的にドキュメント化し，それをPDCAサイクルに乗せて管理するためのプロセスを定義しておく必要がある。日立グループのITアウトソーシングサービスは，ITILベースに体系化した「ITサービス マネジメント ソリューション」を適用したサービス提供プロセスに基づいて運用される。ITサービス マネジメント ソリューション体系の主なものを図5に示す。

※) ITILは，英国政府OGC(Office of Government Commerce)の登録商標である。

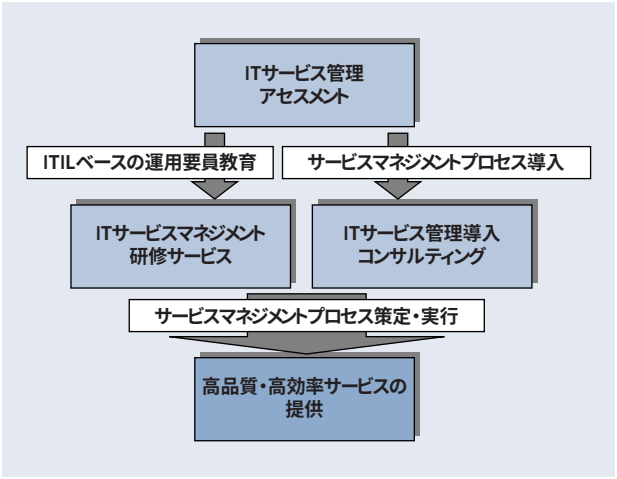
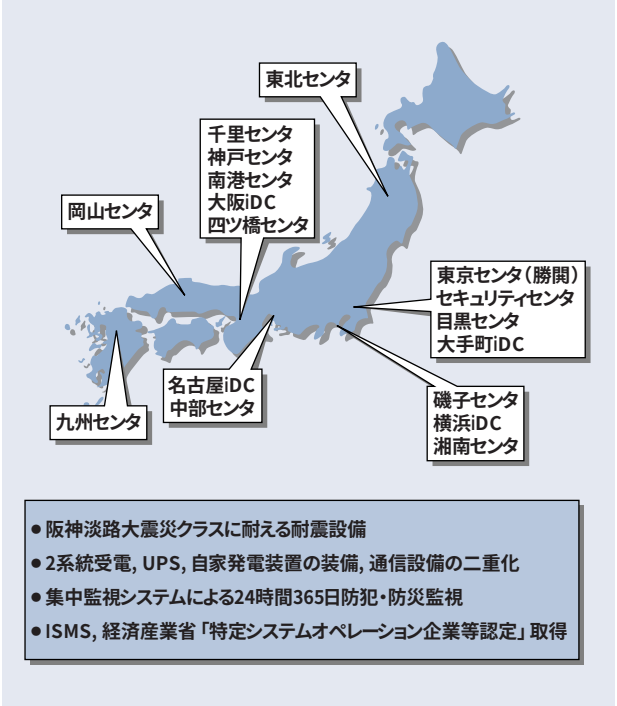


図5 ITサービス マネジメント ソリューションの体系
日立グループのITアウトソーシングサービスは，ITILベースの「ITサービス マネジメント ソリューション」を適用したプロセスに基づいて提供される。



注：略語説明 iDC(Internet Data Center)，UPS(無停電電源装置)，ISMS(Information Security Management System)

図6 日立グループデータセンタの全国展開状況と特徴
日立グループのデータセンタは，適正に設計，管理されたITサービスを安定的に提供するための，ハードウェア面のインフラストラクチャーである。

(2) データ センタ サービス

最適に設計，ドキュメント化されたサービス提供プロセスを具体化するためのハードウェア面のインフラストラクチャーが，地域利便性や災害時のバックアップなどを考慮して日立グループが全国に展開するデータセンタである。その状況と特徴を図6に示す。

5 日立グループの取り組み(2) —ITアウトソーシングの新しい潮流

5.1 ビジネス プロセス アウトソーシングへの取り組み ——垂直包括性実現に向けたグループ総合力の発揮

ITアウトソーシングの効果を向上させる方策の一つである垂直包括性を実現するためには，ITアウトソーシングの対象を拡大し，業務プロセスまで含めたアウトソーシングであるBPOを採用することが有効である。BPOとは，ITアウトソーシングの拡張として，ITシステムの開発・運用だけでなく，ITインフラストラクチャーを活用したビジネスプロセス自体を併せて外部委託するモデルである。したがって，BPOベンダーの条件としては，ITアウトソーサーとしての実力に加え，業務の専門性が求められる。日立グループはITベンダーとしての実績の上に，ITユーザー集団としての多様なグループ企業のノウハウを結集し，活用することでBPOビジネスに取り組んでいる。ITアウト

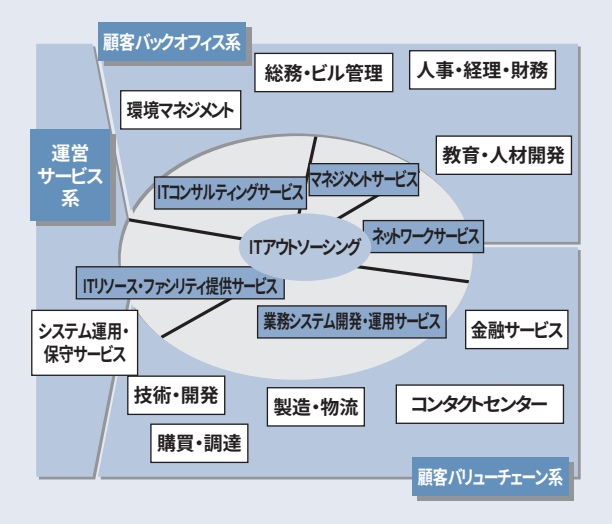


図7 日立グループの総合力を発揮するアウトソーシング商品群
日立グループはITの実力に加え，ITユーザー集団としての多様なグループ企業のノウハウを集結することで，BPOビジネスに取り組んでいる。

ソーシングを中核とした，日立グループの多様なアウトソーシング商品マップを図7に示す。例えば，ある金融会社の融資受付コンタクトセンターでは，顧客からの融資申込受付から審査，決裁依頼，回答，契約手続き，顧客情報入力までの融資に関する一連の業務，および融資に関する問い合わせ受付を一括代行サービスすることにより，一貫したIT活用を可能とし，生産性とサービス品質の向上を実現している。

5.2 情報ユーティリティへの取り組み

ITアウトソーシングの考え方を発展させ，情報システムが提供するサービスを，電気，ガス，水道などの「社会ユーティリティ」のように，企業活動や個人生活で必要なときに必要なだけ簡便な手段で利用できるようにするという考え方が「情報ユーティリティ」である。日立グループは，情報ユーティリティの実現に向けて，主として次の二つの技術課題に取り組んでいる。

(1) 情報システム構成要素(ハードウェア，ミドルウェアなど)を統合化，仮想化し，システムの構成変更・拡張に柔軟に対応できるようにする(Harmonious Computingコンセプト)。

(2) 業務アプリケーションのサービス部品化を進め，業務変更に柔軟に対応できるようにする(SOA；Service-Oriented Architecture)。

また，これらの仮想化，部品化された要素を最適に組み合わせて利用するためのコンサルテーションサービスを併せて提供することにより，顧客のニーズに即したサービス提供を実現する。すなわち，構成要素から，それらを組み合わせて実現するサービス提供までを一貫して支援するところが，日立グループの情報ユーティリティの特徴である。その第1段階として，ストレージを運用サービスまで含めて従量制課金で提供する「ストレージ ユーティリティ マネジメント サービス」を開始している。また，Harmonious Computingコンセプトに基づいて開発した統合プラットフォーム“BladeSymphony”についても，構成製品の従量制課金での提供を準備中である。

6 おわりに

ここでは，今日の企業にとってのITアウトソーシングの意味を再考し，その導入にあたって考慮すべきポイント，およびサポートする日立グループの取り組みについて述べた。

ITアウトソーシングという経営手法が革新的であった時期はすでに一段落したものの，経営へのIT活用という本来の命題の有効な手段としてITアウトソーシングを導入し，期待した成果をあげている事例はまだ多くないのが現状である。

ITアウトソーシングは，高信頼のハードウェア・ソフトウェア基盤技術を前提に構築，提供される包括的サービスという点で，日立グループの総合力が最も有効に発揮できる分野の一つであると考える。日立グループは，今後も，顧客にとってさらに大きな効果をもたらす良質なサービスを提供するために，グループ総合力を生かし，一体となって取り組んでいく考えである。

参考文献など

1) 日立アウトソーシングサービスホームページ，
http://www.hitachi.co.jp/os/

執筆者紹介

武　直行
1980年日立製作所入社，情報・通信グループ アウトソーシング事業部 ビジネスイノベーション営業本部 所属
現在，アウトソーシング関連新事業の開発に従事
情報処理学会会員
E-mail：take @ itg. hitachi. co. jp

齊藤 達也
1986年日立製作所入社，情報・通信グループ 統合プラットフォーム戦略企画室 情報ユーティリティ推進センタ 所属
現在，情報ユーティリティ型の事業企画に従事
電子情報通信学会会員
E-mail：tat-saitou @ itg. hitachi. co. jp