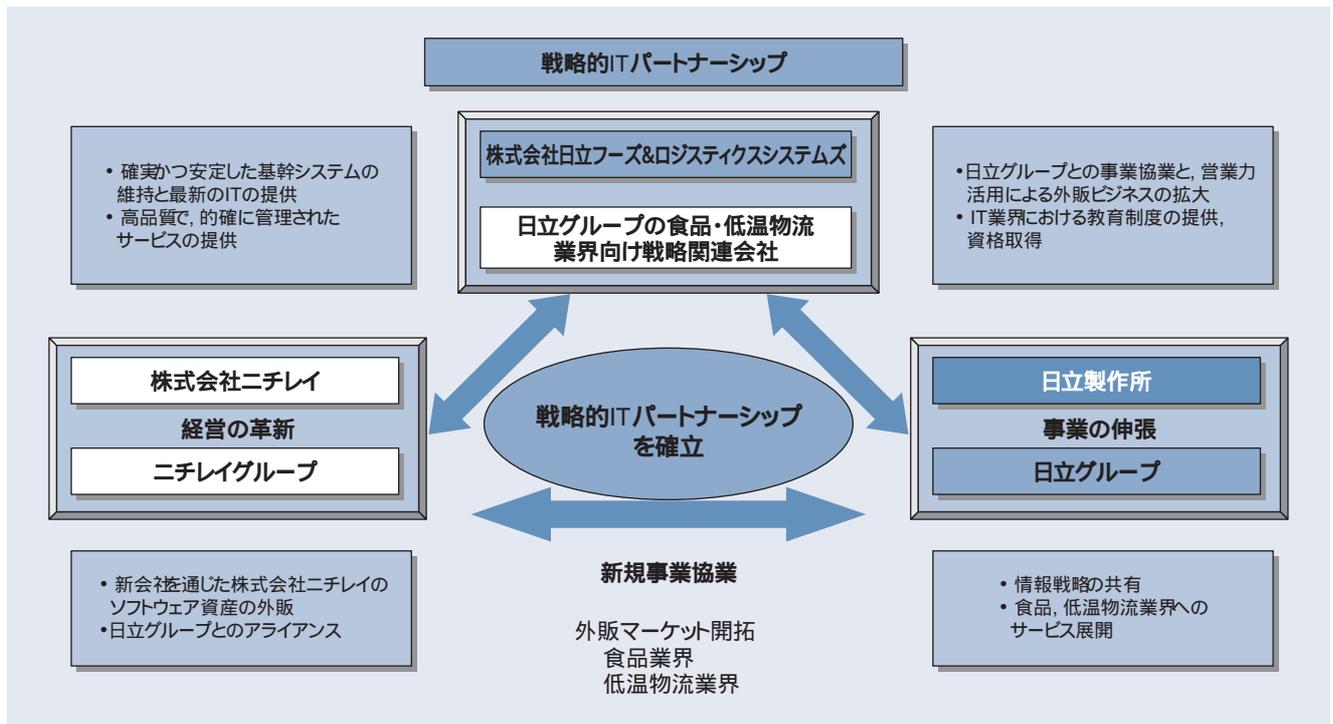


先進的アウトソーシングの活用

戦略的ITパートナーシップから共同アウトソーシングまでの事例

A Case Study of Advanced IT Outsourcing Applications

小原 篤 Atsushi Ohara 小辰 信夫 Nobuo Kotatsu 岸里 利彦 Toshihiko Kishizato
 廣田 一寿 Kazuhisa Hirota 川北 謙二 Kenji Kawakita



日立グループと株式会社ニチレイの戦略的ITパートナーシップの概要

ITアウトソーシングのためのジョイントベンチャー会社(株式会社日立フーズ&ロジスティクスシステムズ)設立を媒介として、日立グループとニチレイグループの両者の強みを生かした、新しい価値の創造を目指す。

厳しいグローバル競争に直面しているわが国の企業では、経営資源の「コアコンピタンスへの集中と選択」が重要課題となっており、最新のITを駆使した情報システムを経営に活用することが必須条件になっている。このような課題に対応するため、システムの開発から運用に至るまでの技術力を持つベンダーと戦略的ITパートナーシップを結び、新しいアウトソーシングの形態を採用する企業が増えている。また、情報サービスのユーティリティ化が進展するにつれ、アウトソーシング

サービスを活用することで、さらにサービスの安定化を図ろうとするニーズが、金融機関を中心に顕在化している。

日立製作所は、これらのニーズに対応したアウトソーシングサービスを提供している。産業分野で戦略的パートナーシップを組み、金融機関では先進的アウトソーシングを提供するなど、日立グループの持つ総合力を生かしてパートナーシップ効果の創出に努めている。

1 はじめに

最近のわが国の産業界では、さらなるコアコンピタンス(得意

とする中核的分野)へのいっそうの集中と、経営効率の向上、ITベンダーとの協業によるシナジー(相乗効果)創出など、さらに広範囲な効果を求めて、戦略的ITパートナーシップと呼ぶべき新しいビジネススキームを求める企業が増えてきている。こ

のような先進的な取り組みとして、株式会社ニチレイと日立製作所の戦略的ITパートナーシップの例がある。

また、金融業務や金融機関を取り巻く環境変化も多様化しており、さまざまな経営改革が進展している。そのような中で、金融機関におけるITへの依存度の高まりとネットワークの拡大に応じて、システムの安全性・安定性の確保が重要視されてきている。このような金融機関のニーズに対応するため、日立製作所は、さまざまなアウトソーシング(受託)サービスを提供している。

ここでは、その先進的な三つの事例と日立製作所の取り組みについて述べる。

2 株式会社ニチレイとの戦略的ITパートナーシップ

2.1 背景

株式会社ニチレイは、冷凍食品と低温物流でわが国のトップシェアを持つ食品業界の最大手企業であり、アジアなど海外への進出など、いっそうの競争力の確保を目指して、コアビジネス(中核的業務)への集中と、スピード・軽量化経営の実現を指向してきた。

一方、日立製作所には、株式会社ニチレイが持つ食品・低温物流に関する業務ノウハウと、日立グループが持つ最新のITとの融合による、食品業界に向けた付加価値の高いITサービスの展開と、ニチレイグループとの協業によるシナジー効果創出への期待があった。このような両社の期待とねらいが一致し、単なるITアウトソーシングにとどまらない戦略的なパートナーシップが実現することとなった(図1参照)。

以下、両社で合意したビジネススキーム(事業計画)の内容と特徴について述べる。

2.2 ビジネススキームとその特徴

両社で実現した戦略アウトソーシングのビジネススキームの概要を図2に示す。

このビジネススキームは、自社の情報システム部門を独立したサービス新会社とし、この新会社に、ニチレイグループのすべてのITシステムの運用・保守・開発を任せる。また、株式会社ニチレイが保有する食品業界と低温物流業の業務システム構築ノウハウを同業他社に供給することにより、従来は社内のコストセンターであった情報システム部門をプロフィットセンター化するという、意欲的なものである。

今後、新会社が独立して成長していくためには、株式会社ニチレイ向けアウトソーシング事業をベースとして、食品・低温物流業界に広く外販を拡大していく必要がある。

そのため、両社の強みを融合するため、日立グループのシステムエンジニアによるITと外販ビジネスの融合を核にし、株式会社ニチレイの人材が持つ業務システムノウハウを基盤とす

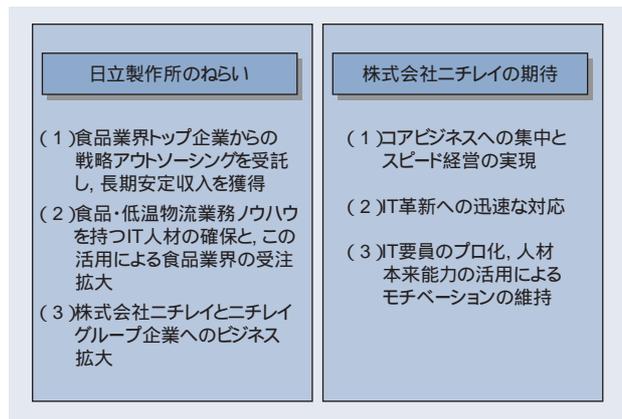
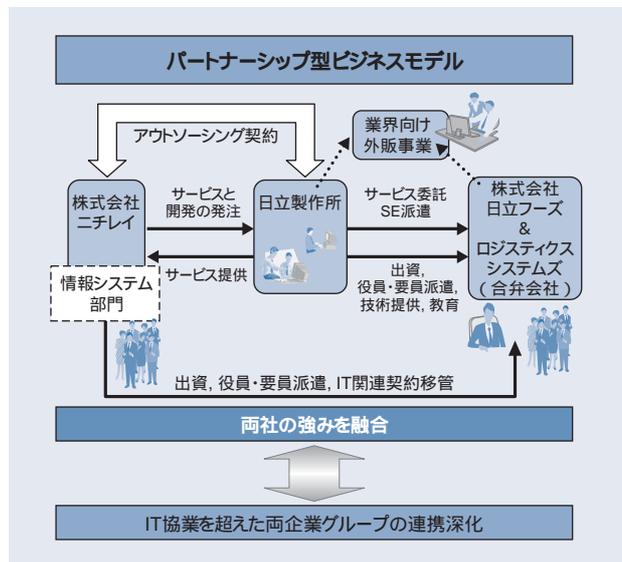


図1 戦略的ITパートナーシップのねらいと期待される効果

今回のパートナーシップへの株式会社ニチレイの期待と日立製作所のねらいを示す。



注：略語説明 SE(System Engineer)

図2 戦略アウトソーシングのビジネススキーム

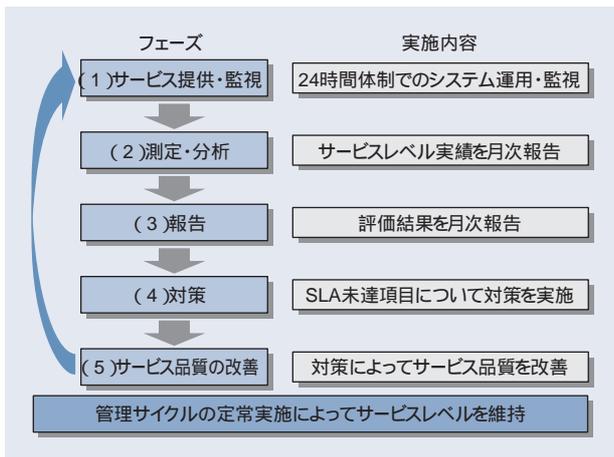
株式会社ニチレイ向けアウトソーシングサービス事業の運営のために、日立製作所と株式会社ニチレイが、「アウトソーシング サービス デリバリー会社」株式会社ニチレイフーズ&ロジスティクスシステムズを設立し、業務の再委託を行うスキームを作った。

る、ユニークな情報システムサービス会社を誕生させた。

2.3 SLA・SLMによるサービス品質の向上

新会社の事業運営にあたっては、基盤となる株式会社ニチレイ向けのITサービスをいっそう確実に、安定させることが重要である。そのため、日立製作所と新会社で、ITサービスに関するSLA(Service Level Agreement)を策定し、SLM(Service Level Management)の確立に向けて取り組んできた(図3参照)。

従来、企業の情報システム部門では、ITサービスのレベルを可視化、定量化して、ユーザー部門と検討することはあまり行われなかった。しかし、このようなパートナーシップにより、アウトソーサーとしてのサービス管理の手法やベストプラクティス(最良の事例)を活用し、効果的なITサービスの管理を行



注：略語説明 SLM (Service Level Management)
SLA (Service Level Agreement)

図3 SLMのPDCAサイクル

SLAをサービス品質可視化のツールとして使い、ユーザーとの合意形成を基に、継続的に改善活動を実施していくPDCA (Plan, Do, Check, and Act) のプロセスを示す。

うことは、サービスの高品質化とコストの適正化を実現するうえで大きな優位点となる。

2.4 ITを超えた両社の協業への取り組み

ニチレイグループと日立グループの協業事例としては、2004年10月に共同発表した冷凍品質プロジェクトがあげられる。株式会社ニチレイは冷凍食品に関する正しい知識の普及を、一方、日立ホーム・アンド・ライフ・ソリューション株式会社は、冷蔵庫の冷凍機能に関する利用知識の浸透を図っており、この両社の冷凍情報普及に対する課題が一致した(図4参照)。

このプロジェクトでは、冷凍食品や冷蔵庫の冷凍機能に関する情報やニーズの収集と分析、冷凍の活用法や保存方法の研究、生活者への有益な情報発信など、「冷凍」に関する両社の総合的な情報拠点と位置づけて活動を進めている。



図4 協業例

2004年10月18日(冷凍食品の日)に読売新聞に掲載した、「冷凍品質プロジェクト」についての1ページ広告を示す。

3 ミレアグループでのアウトソーシング活用事例

3.1 概要

近年、金融の規制緩和が進展し、保険業界でも外資系企業の進出などによって競争が激化している。東京海上日動火災保険株式会社は、ミレアグループの一員として、競争力強化のため、基幹となる代理店オンラインシステム「ミレアパートナーズネット」を構築し、日立グループに運用をアウトソーシングすることで、安定稼働と信頼性の向上を図っている(図5参照)。

3.2 「ミレアパートナーズネット」のねらい

保険業界では保険料収入の大半を代理店が担っているため、代理店の機能を強化するとともに、代理店の業務負担を軽減することが急務となっていた。

従来の代理店システムは、専用パソコンによるオンラインシス

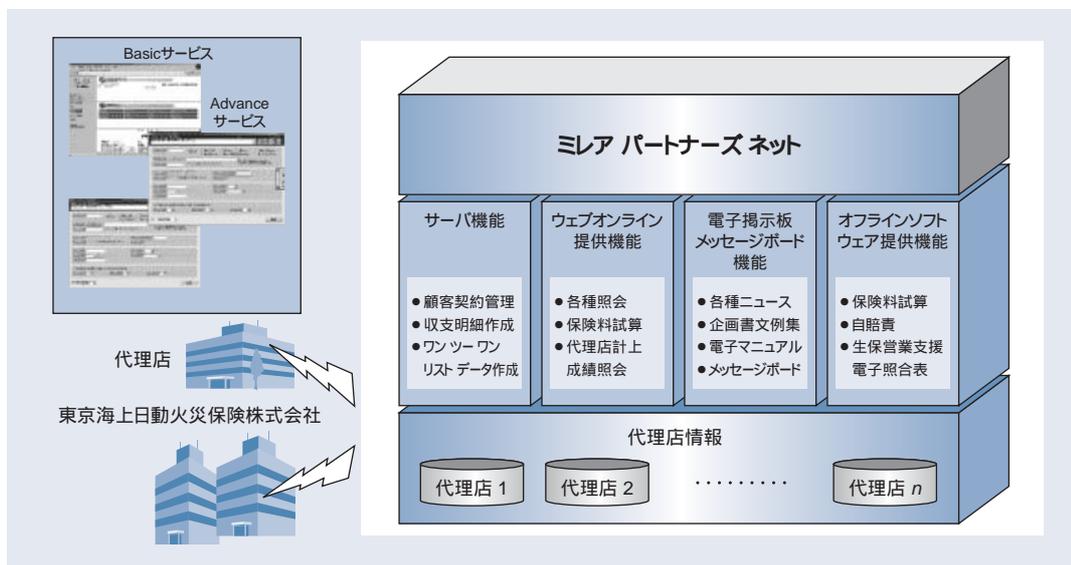
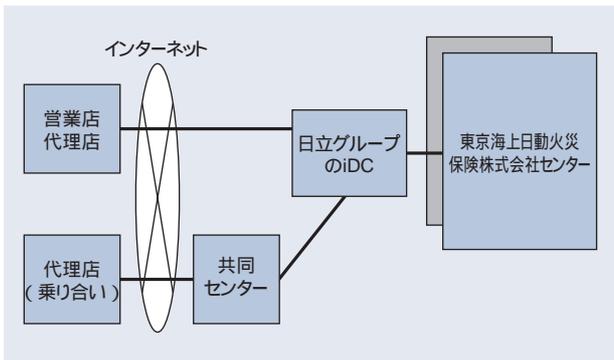


図5 ミレア パートナーズ ネットの概念

従来の専用パソコンによるオンラインシステムとオフラインシステムをサーバに集約し、併せて電子掲示板やオフラインソフトウェアのダウンロード機能を備えて代理店の利便性を高めている。



注：略語説明 iDC(Internet Data Center)

図6 ミリア パートナーズ ネットの構成

代理店・営業店はインターネットを介して直接または共同センター経由でiDCに接続し、東京海上日動火災保険株式会社のセンターとも接続して、利用者認証をはじめとするサービスを受ける。

テムと一部のオフライン処理によるもので、バージョンアップなどの保守作業に保険会社・代理店ともに多大の労力を要していた。「ミリアパートナーズネット」では、サーバ側に顧客情報と処理を集中させ、代理店はウェブへのアクセスによって業務を処理することにより、タイムリーな機能強化と保守業務の軽減を図っている(図6参照)。

3.3 アウトソーシングの要件と実現

代理店オンラインシステムは、保険会社と代理店とのライフラインと位置づけられる。そのため、日立グループは、アウトソーサーとして以下の項目に重点を置いて運用している。

(1) 24時間365日運用の高稼働率の維持

サーバやネットワークのキャパシティ監視やレスポンス監視は24時間365日行われ、業務の特異日を考慮した予測をしながら稼働を監視している。また、万一障害が発生した場合には、迅速な障害回復の体制を整備するとともに、障害時を想定した訓練を定期的を実施して、運用者の緊急対応への習熟を図っている(図7参照)。

(2) 個人情報、代理店情報の機密管理



図7 日立グループの統合管制センタの内部の様子

日立グループの統合管制センターでは、建物が免震構造となっているほか、電源設備やデータ保管設備、入退室管理を含むフィジカルセキュリティ面でも厳重な管理を行い、金融機関をはじめとする社会的に重要なシステムの大切なデータを預かっている。

個人情報保護をはじめとする情報セキュリティを管理するために、情報セキュリティ管理標準「ISMS(Information Security Management System)」と個人情報保護(Pマーク)の認定取得に加え、FISC(Financial Information System Center: 金融情報システムセンター)の基準に準拠した設備構成・運用としている。

(3) 強固なインターネット データセンター

データセンターは、震度7に耐えられる免震構造ビルで、保守員が常駐する保守拠点機能も持っており、ハードウェア障害時の回復時間短縮を図っている。

3.4 今後の取り組み

本システムは代理店サービスを維持するためのきわめて重要なシステムであり、東京海上日動火災保険株式会社と日立製作所の連携により、今後も地道な品質向上活動を図っていく。これまで取り組んできたITIL(Information Technology Infrastructure Library) 準拠を推し進めることにより、従来は難しかった定量的な評価を行いながら高い運用品質を維持していく考えである。

4 地域金融機関の共同アウトソーシング事例

4.1 概要

株式会社みちのく銀行(青森県)、株式会社山陰合同銀行(島根県)、および株式会社肥後銀行(熊本県)の地方銀行3行は、勘定系をはじめとする基幹業務システムを共同化し、日立製作所にアウトソーシングしている。

これは、リソースの提供はもちろんのこと、システム運用からアプリケーションの開発・保守までを一貫してサポートする、フルアウトソーシングの形態をとるものである。

ただし、この事例は、いわゆるASP(Application Service Provider)サービスではない。共同システム化・共通仕様化の推進によるコスト削減を図る一方で、銀行の主体性を維持し、銀行のITガバナンス(統治)の確立を目指す、いわば銀行と日立製作所の「協働」によるアウトソーシング運営スキームである。

4.2 共同アウトソーシングの優位点

金融機関を取り巻く経営環境が厳しさを増す中で、とりわけ地域金融機関では、地域に密着した、特段の顧客中心経営の推進が課題となっている。共同アウトソーシングを導入した地方銀行3行のねらいは以下のとおりである⁴⁾。

(1) 地域のニーズに合致した高水準の商品・サービスを迅速かつ低コストで提供

) ITILは、英国政府OGCの登録商標である。

(2) 共同でシステムを開発し、さらに開発・運用をアウトソーシングすることで、システム関連コストを大幅削減

(3) システムセキュリティのいっそうの強化

共同アウトソーシングは、最新のIT基盤の導入とシステム関連コストの削減という、相反するニーズを満たし、経営資源の集中と、新たなシステム戦略投資へとつなぐ効果を生む。また、これは長期にわたる安定稼働を約束するものであり、銀行が安心して本業に集中できるバックエンドの提供にほかならない。

上記の地方銀行3行と日立製作所は、これまで長年にわたって培ってきた銀行業務システムのノウハウや、SI (System Integration) 技術、最新設備のデータセンターなどを駆使することにより、この共同アウトソーシングを稼働させた。この事例の特徴的なポイントについて以下に述べる。

4.3 共同バンキングシステム

この事例では、ほぼすべての基幹業務システムをアウトソーシングの対象としており、これを日立製作所のデータセンターに設置し、サービスを行っている(図8参照)。

勘定系・外接系の主要システムは、3行共通仕様として構築した「共同バンキングシステム」である。これは、システム維持と開発効率の向上に寄与する部分であり、アウトソーシングの利点の最大化に貢献している。

また、共同バンキングシステムには、マルチバンク機能が施されており、新たな銀行の参加にも対応できる。

4.4 フルアウトソーシングサービス

この事例では、上述のように、フルアウトソーシングでのサービス提供が行われている。フルアウトソーシングでは、設備から人的資源まで、システムリソースのすべてを3行で共用する。さらに、これまでシステム部門が担ってきた開発・移行・運用・保

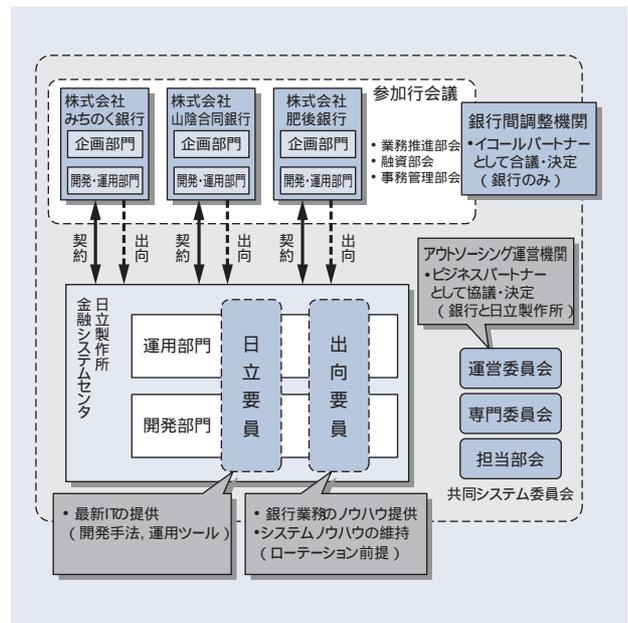


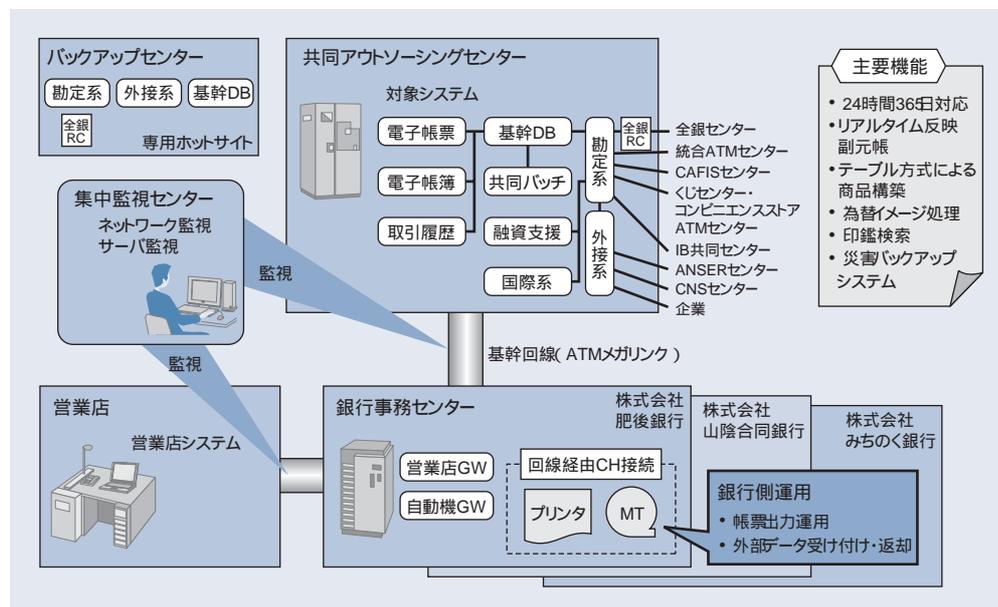
図9 アウトソーシングの共同運営の概要

共同アウトソーシングのサービス提供は日立製作所が直接手掛けることにより、責任の所在を明確化する。日立製作所は、3行から銀行業務や運用ノウハウを持つ出向要員を受け入れ、高いサービスレベルのアウトソーシングを提供する。出向要員は、ローテーションを前提とすることで、銀行側のシステムノウハウの空洞化防止を図っている。

守・評価といった開発サイクルの各プロセスもアウトソーシングの対象とすることで、コスト面での利点の追求とともに、システムの高い安全性と信頼性の確保を実現する。

4.5 共同アウトソーシングの運営スキーム

複数の銀行によるシステムの共同化は、さまざまな利点をもたらす一方、共同ゆえの難しさ、課題も併せ持つ。例えば、共通仕様化の推進は、銀行の主体性を犠牲にしかねない。また、フルアウトソーシングは、銀行自身が持つべきシステムノウハウの空洞化を招きかねない。



- 注：略語説明
- 全銀(全国銀行協会)
 - DB(Database)
 - RC(Relay Computer)
 - ATM(Automated Teller Machine)
 - CAFIS(Credit and Finance Information System)
 - IB(Internet Banking)
 - ANSER(Automatic Answer Network System for Electric Request)
 - CNS(Chigin Network Service)
 - ATM(Asynchronous Transfer Mode)
 - GW(Gateway)
 - CH(Channel)
 - MT(Magnetic Tape)

図8 共同アウトソーシングの全体構成イメージ

基幹業務システムを共同アウトソーシングセンターへ集約し、高速回線で各地の銀行と結び、サービスを提供する。共同アウトソーシングセンターは、高度な防犯・防災・セキュリティ機能を持つコンピュータ専用ビルである(ISM(Information Management System)認証取得済み)。

この事例では、アウトソーシングの利点と、これらの課題のバランスを保ちながら、共同アウトソーシングを円滑に運営する目的で、特徴的なスキームを構築している(図9参照)。

運営スキームのコンセプトは以下のとおりである。

(1) イコールパートナーシップの確立

共同アウトソーシングの各参加行が、イコールパートナーとして共同運営を推進できる仕組みを確立する。具体的には、銀行間調整機関(参加行会議)の設置、ユーザー部門を含めた運営、明確かつ公平なコスト負担ルールの制定などである。

(2) 共同アウトソーシングのリスク回避

銀行の主体性維持や、システムの陳腐化というリスクを回避する仕組みを確立する。具体的には、個別ニーズの取り込みに対する柔軟性の確保、SLAの導入による、サービス品質の定量化とその運用などである。

(3) ITガバナンスの確立

銀行がIT戦略の策定・実行をコントロールできる仕組みを確立する。具体的には、共同システム委員会の設置による経営計画とシステム機能拡充の連携、企画業務への人的リソースの集中、開発・運用要員の日立製作所への出向ローテーションによる技術力の継続的確保などである。

4.6 今後の展開

日立製作所は、この共同アウトソーシングを地方銀行向け共同アウトソーシングソリューション「NEXTSCOPE」として体系化し、提供している。このほか、第二地方銀行向けには、同様に共同アウトソーシングを指向するバンキングソリューションとして、「NEXTBASE」を提供している。今後も、情報を安心・安全・快適に利用できるユビキタス情報社会を支える、サービスレベルの高いアウトソーシングソリューションの提供を続けるほか、次世代金融ソリューション体系「NEXTCAP」の展開など、顧客にとって価値ある新たなソリューションを創出、提案していく。

5 おわりに

ここでは、産業分野での戦略的パートナーシップの事例と、金融機関での先進的アウトソーシングの活用事例について述べた。

顧客が期待しているのは、単なるITベンダーやITサービスプロバイダーとしてのソリューションの提供だけでなく、日立グループが持つ総合力を生かしたパートナーシップ効果の創出である。このような期待に応えるために、日立グループは、多様なノウハウや経験を踏まえたパートナーシップを提言し、上流

コンサルティング力の充実を進める。また、ITサービス管理の世界標準となっているITILへの取り組みをはじめ、顧客の情報システム部門と一体となり、安心感と信頼性のあるアウトソーシングサービスを目指していくとともに、ATM(現金自動預け払い機)やパソコンのライフサイクル全般にわたる管理業務のアウトソーシングなど、さまざまな新しいニーズに対応したソリューションを提案していく考えである。

参考文献など

- 1) 本邦金融機関による経営課題への対応状況, 日本銀行調査月報 2002年4月号
- 2) 株式会社ニチレイのホームページ, <http://www.nichirei.co.jp/>
- 3) 日立製作所のアウトソーシングサービスのホームページ, <http://www.hitachi.co.jp/os/>
- 4) 了みちのく, 山陰合同, 肥後銀行のシステム共同化, 金融システム総合研究所 第102回金融システム研究会発表資料, p.1(2004.1, 2004.2)

執筆者紹介



小原 篤

1982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 サービス事業開発本部 所属
現在, アウトソーシング事業の推進に従事
E-mail: a-ohara @ itg. hitachi. co. jp



廣田 一寿

1986年株式会社ニチレイ入社, 株式会社日立フーズ&ロジスティクスシステムズ 食品ビジネスソリューション事業部 所属
現在, 食品業界向けパッケージ開発, SI事業取りまとめに従事
E-mail: hirota_k @ hitachi-fls. co. jp



小辰 信夫

1982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 サービス事業開発本部 所属
現在, アウトソーシング事業の推進に従事
E-mail: n-kotatu @ itg. hitachi. co. jp



川北 謙二

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 データセンタ本部 所属
現在, データセンタ事業の推進に従事
E-mail: kkawaki @ itg. hitachi. co. jp



岸里 利彦

1984年日立製作所入社, 情報・通信グループ 金融ソリューション事業部 第一金融システムセンタ 所属
現在, 地方銀行向けソリューション提案に従事
E-mail: kishizato @ itg. hitachi. co. jp