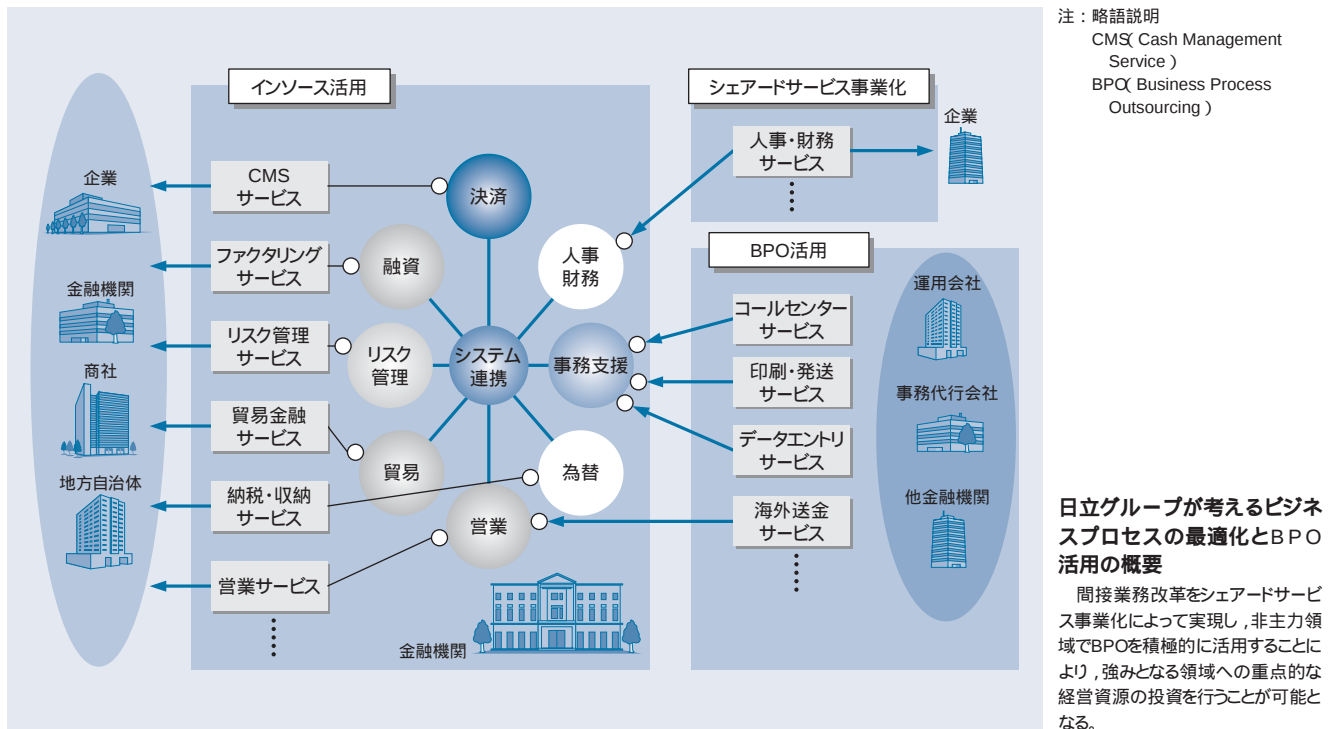


新たな成長戦略を支える ビジネス プロセス アウトソーシング

BPO Supporting a New Growth Strategy

右馬 伸一 Shin'ichi Miguma 浜口 強 Tsuyoshi Hamaguchi
仲 勇 Isamu Naka 大石 芳孝 Yoshitaka Ôishi



コア業務への経営資源の集中や、新たな価値創造による競合優位化、コスト削減などの経営戦略で、BPO(Business Process Outsourcing)の活用が重要になっている。BPOを活用するためには、将来の事業形態(ビジネスプロセスの構成)との整合性を意識し、ビジネスプロセスをモジュール化、可視化することが必要となる。これによって取捨選択性を確保し、新しいビジネスの早期立ち上げや、強みとなるコア業務への経営資源の重点投資が可能となる。

日立グループは、このようなニーズに応えるため、将

来の姿との整合性を考慮したビジネスプロセスのモジュール化、可視化を支援するビジネスプロセスアンバンドリング コンサルティング サービスを提供している。

また、地域金融機関の経営課題である取引先とのリレーションシップの向上や、地域産業活性化などを解決する手段として、地域シェアードサービスの事業化が注目されている。日立グループは、地域シェアードサービス事業化に関するコンサルティングサービスの提供と共同事業化にも取り組んでいる。

1 はじめに

近年、企業には、従来の仕組みを根本から見直す革新が求められている。ビジネスプロセスの見直しと、資源の最適配分による戦略事業ドメインの強化を実現するためには、BPO(Business Process Outsourcing)など外部リソースの積極

的活用と間接部門の改革が求められる。間接部門がグループ経営に貢献する手段として、多くの企業はシェアードサービス(サービスの共有)化による業務改革に着手している。

ここでは、環境の変化に迅速に対応するためのビジネスプロセスの可視化、モジュール化による取捨選択性の確保、さらに間接業務改革への適用と、それを支援する日立グループのコンサルティングサービスについて述べる。

2 ビジネス プロセス アウトソーシングの成功要因 —ビジネスプロセスのモジュール化と可視化—

企業が環境の変化に対応していくためには、顧客のニーズに臨機応変に対応し、事業ポートフォリオ（構成）を迅速に見直すことが要求される。しかし現状では、投資した資産の継続活用や、知識の継承性確保における属人化のリスク、既存事業への影響など、既存資産との密な関係が足かせとなっている。そこで、現状の問題点を解決する糸口を考えてみる。

2.1 ビジネスプロセスのモジュール化

事業を構成するプロセスを臨機応変に組み替えるためには、ビジネスプロセスがモジュール化されているとともに、インタフェースが標準化されていることが不可欠となる。しかし現状では、業務ごとの境界が不明確で、依存関係が複雑なため、事業のポートフォリオを迅速に見直し、環境の変化に対応するのが困難である。業務境界や依存関係を明確化し、サービス単位で機能とインタフェースを整理するためには、サービスを構成するコンポーネントについても、同様に機能とインタフェースを整理しなければならない。コンポーネントを整理するには、コンポーネントの標準化も重要となる。コンポーネントを標準化することで環境変化対応への柔軟性が向上する。このように、環境変化への迅速な対応のために、業務をサービスやコンポーネントといった単位のモジュールに分解し、モジュール間の重複機能の削減やインタフェースの標準化を進める必要がある（図1参照）。

外部のリソースを活用する際にも、サービスやコンポーネントが標準化されていれば、新ビジネスの早期立ち上げや、強みとなるコアビジネスへの重点的な投資を行うために、効率的に外部リソースを活用することが可能となる。

2.2 ビジネスプロセスの可視化

経営戦略に適合した事業を、いかに描き、構成するかとい

う、経営戦略遂行上の課題を解決するため、経営資源の可視化と標準化、取捨選択性の確保がビジネス基盤に求められている。そのためには、EA（Enterprise Architecture）に代表されるソフトウェア基盤の整備と、環境の変化に即応し、過去のしがらみ（資産）にとらわれないスキーム作りが必要となる（図2参照）。

みずからの戦略に照らし合せて、企業の内外にある優秀なサービスを取捨選択することで、ビジネス全体の競争力を高めることができる。そのためには、各ビジネスプロセスを切り離して個別に評価するBPU（Business Process Unbundling）という考え方でサービスを可視化する必要がある。

アウトソース（外部委託）する場合の要件として、以下の項目があげられる。

- （1）全社レベルで内製と外製の最適バランスを継続的に追求する仕組み（内コアビジネスと周辺ビジネスの分離・可視化）
- （2）人材管理（知識やノウハウの継承・非継承管理）
- （3）サービス間インタフェースの標準化、監査証跡の整備
- （4）アクセス権の確保（ブラックボックスを作らない。）

これらの項目を実現するためにも、EA手法をベースとしたBPU分析によってサービスのモジュール化と可視化を実施した上で、BPOサービス導入を進めることが重要となる。

3 ビジネス プロセス アンバンドリング 分析

前章で述べたビジネスプロセスのモジュール化と可視化を支援するため、日立グループは、BPUコンサルティングサービスを提供している。

アウトソース、インソースを図るプロセス分解を進める際には、全体のビジネスプロセス体系との整合性を確保しながら、対象ビジネスプロセス内容や、関係するプロセスで管理する情報を明確化し、プロセス間連携（結合関係）の妥当性の確認や、

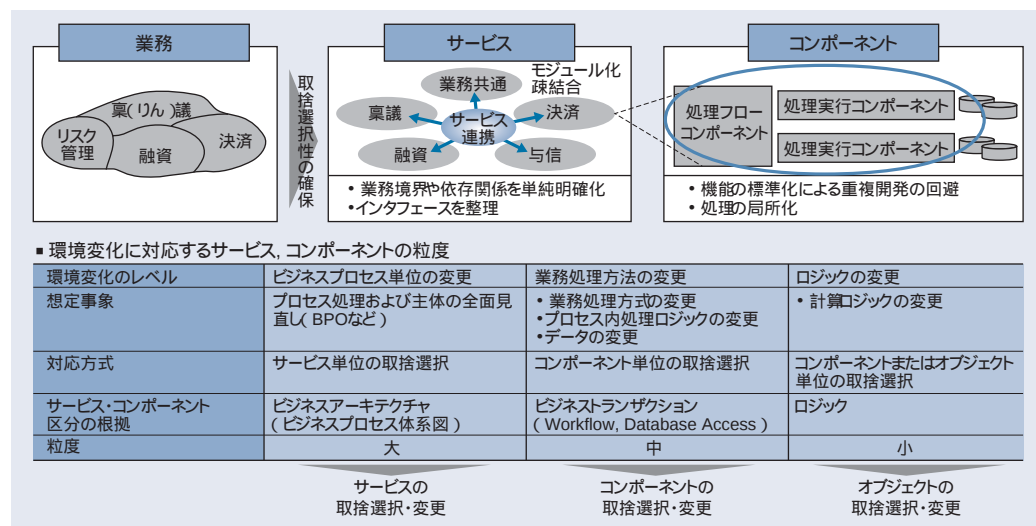


図1 ビジネスプロセスのサービスモジュール化と取捨選択性の確保の概要

事業を構成するサービスのモジュール化とインタフェースの標準化により、企業の内外を問わない優秀なサービスの取捨選択性を確保し、ビジネス全体の競争力を高める。

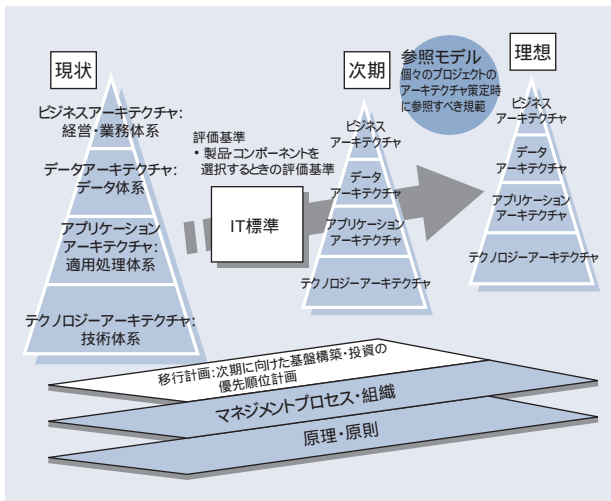


図2 EA(Enterprise Architecture)の全体構成要素

EAのフレームワークでは、「ビジネス」、「データ」、「アプリケーション」、「テクノロジー」に関する現状と理想の明確化を通じて、全体最適化を図る。

企業ごとの独自要件の検討といった、BPOに伴うプロセスフロー変更要件の抽出を行う必要がある。

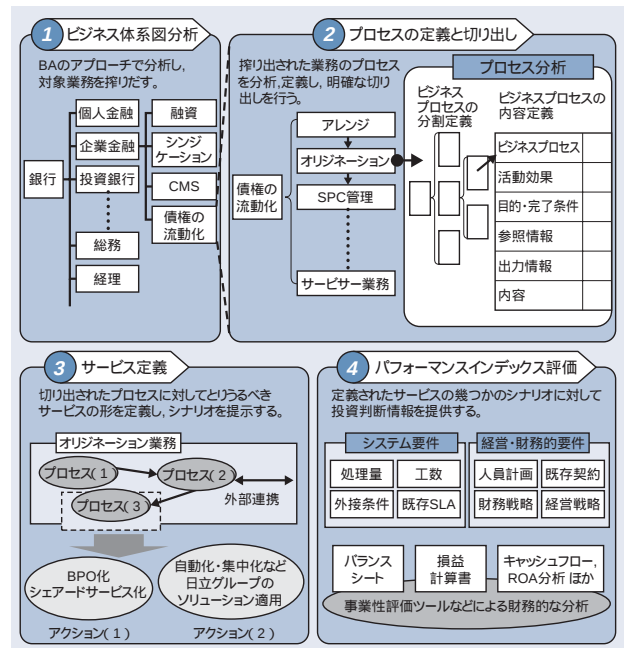
BPU分析は、以下の流れに沿って進める(図3参照)。

- (1) 業務課題の関連性の整理と、実現施策としてのビジネススキーム案の立案
- (2) 対象プロセスの切り出しとプロセス間関係の整理
- (3) 対象プロセスのパフォーマンスレベルの定義
- (4) 実現形態の検討

(1)では、まず、事業を取り巻く環境動向と、業務課題(群)の背景を整理することにより、課題間の構造(関連性)を確認する。次に、業務課題の解決が期待できるビジネススキームを立案をする。その際、日立グループが、カタログの形で用意しているさまざまなニーズに対応したビジネスコンテンツを含んだビジネススキーム案を参照モデルとして活用する。

(2)では、EAのBA(Business Architecture)やDA(Data Architecture)を活用することにより、全社レベルでのサービス間連携の考え方(ハブアンドスポークシステム活用方針など)を促し、全社のビジネスプロセス体系や、ER(Entity Relationship)図を活用したプロセス分解の妥当性とプロセス内容を定義する。さらに、切り出すサービスの粒度とビジネスプロセスを確定するために、コンポーネント(部品)とエンティティ(全体)の対応づけや、一連の業務フロー内で処理単位が同一となる部分について整理を行う。特に、サービス間の関係の妥当性を確認するためには、エンティティの生成・参照・更新の整理と、サービス候補内でのトランザクションの内包などのチェックを行う。

(3)では、切り出されたサービスのパフォーマンスと財務的効果を確定するために、各ビジネスプロセスのパフォーマンスを代表するインデックスを定義し、それらに影響を与える変動要素を分析する。プロセス別コストや、対象となるビジネスプロセスを所有した場合と、アウトソースした場合の経営インパクトにつ



注: 略語説明 BA(Business Architecture), CMS(Cash Management Service), SPC(Special-Purpose Company), SLA(Service Level Agreement), ROA(Return on Asset)

図3 BPU(Business Process Unbundling)分析の進め方

事業を構成するビジネスプロセス間相互の関係から、アンバンドリングが可能なビジネスプロセスの要件を明確にする。

いて、幾つかのシナリオに基づいて評価を行う。

(4)では、日立グループのこれまでのアウトソーシング事業の経験を踏まえて、外部プロセスの具体的な活用手順や、アウトソーシングの実現手順について提言する。

4 日立グループのビジネス プロセス アウトソーシングビジネスへの取り組み

日立グループは、ユーザー企業のシェアードサービスの事業化を支援するコンサルティングサービスを提供している。また、ユーザー企業との共同事業化も視野に入れたBPOビジネスについても、グループ会社と連携して取り組んでいる。以下では、金融機関を事例として、このビジネスの内容について述べる。

金融機関の経営課題としては、以下の項目があげられる。

- (1) 顧客の獲得と特定化
- (2) 地域産業活性化への貢献
- (3) 取引先とのリレーションシップの向上
- (4) 間接業務員の専門家としてのモチベーションの向上

これまでは金融機関内部だけに活用してきたさまざまな機能を、シェアードサービスとして中堅中小企業に提供することにより、これらの課題を解決する手段として活用できる。

総務、人事、会計など金融機関内部向けの機能を顧客に提供することにより、顧客企業の間接業務に従事する人員の本業への回帰や、間接人件費の削減、福利厚生充実などの利点を提供することができる。また、地域の特色に合わせたコ

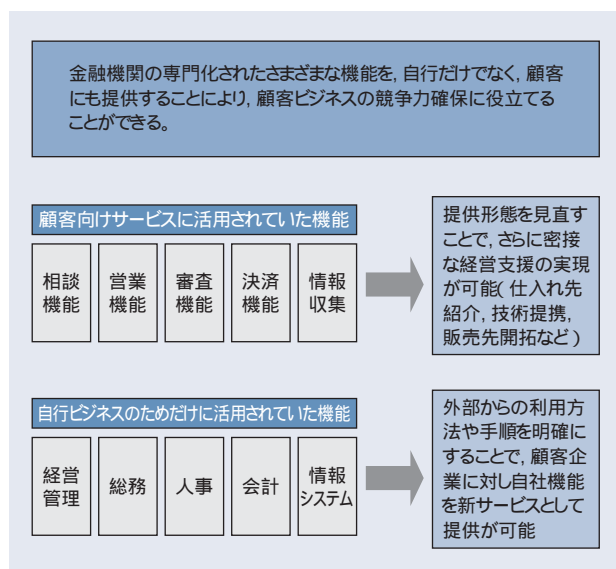


図4 銀行が保有するビジネスプロセスの外部提供の仕組み

金融機関の内部で培われていたさまざまな機能は、機能間の関係を整理し、サービス内容を明確にすることで外部からも利用可能となる。

コミュニティ機能を併せ持つことにより、地域の活性化にも貢献できる（図4参照）。

コミュニティ機能を進化させるとともに、地域企業に対するコンサルティング機能を強化し、地域企業の強い事業内容をシェアードサービスとして相互に利用する形のビジネスモデルが誕生すれば、その地域にしかない新たな事業モデルが醸成できる。

5 おわりに

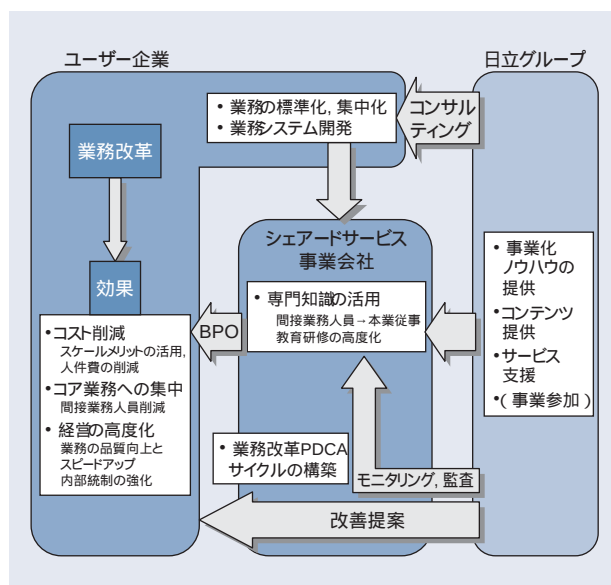
ここでは、高い効率性と収益性を実現する手段として、ビジネスプロセスのアンバンドリングとシェアードサービスの事業化も視野に入れたBPOの活用について述べた。

企業内に蓄積された業務ノウハウを、新たな事業環境でのコア事業に適用することにより、既存環境にはなかったキャリアパス（職業進路）の創出や能力開発の可能性が生まれ、モチベーションの向上や、新たな教育環境の提供など人材の活性化にもつながると考える。

日立グループは、今後も環境の変化のスピードに対応し、コアコンピタンス（中核業務）の維持と組織体の変革など、経営課題を解決するソリューションを開発、拡充していく考えである（図5参照）。

参考文献

- 1) 青木昌彦, 外: モジュール化, 東洋経済新報社 (2002.2)
- 2) キム・クラーク, 外: デザイン・ルール, 東洋経済新報社 (2004.3)



注: 略語説明 PDCA(Plan, Do, Check, and Action)

図5 シェアードサービス事業会社設立に関する日立グループの役割

ユーザー企業の専門知識を活用した新たな事業戦略の実現のために、日立グループはコンサルティングサービスなどを通して、事業化を支援する。

3) 野村総合研究所, 外: 変貌する米銀, 野村総合研究所 (2002.12)

4) 大垣尚司: 金融アンバンドリング戦略, 日本経済新聞社 (2004.10)

5) 石川昭, 外: ナレッジマネジメントとリスク戦略, 近代文芸社 (2003.4)

執筆者紹介

右馬 伸一



1985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 プロジェクト第一部 所属
現在, アウトソーシング分野の事業開発に従事
E-mail: smigiuma @ itg. hitachi. co. jp

仲 勇



1992年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 フィナンシャルコンサルティング部 所属
現在, 金融業務プロセスを対象とした可視化・標準化コンサルティングに従事
E-mail: inaka @ itg. hitachi. co. jp

浜口 強



1967年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 フィナンシャルコンサルティング部 所属
現在, 金融ビジネス開発・プロフェッショナルコンサルティングに従事
E-mail: thamagu @ itg. hitachi. co. jp

大石 芳孝



1970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 ビジネスソリューション営業本部 営業第2部 所属
現在, アウトソーシング分野の事業開発に従事
技術士(情報工学部門)
E-mail: yo-ooishi @ itg. hitachi. co. jp