

グローバル時代のシームレスなITアウトソーシング

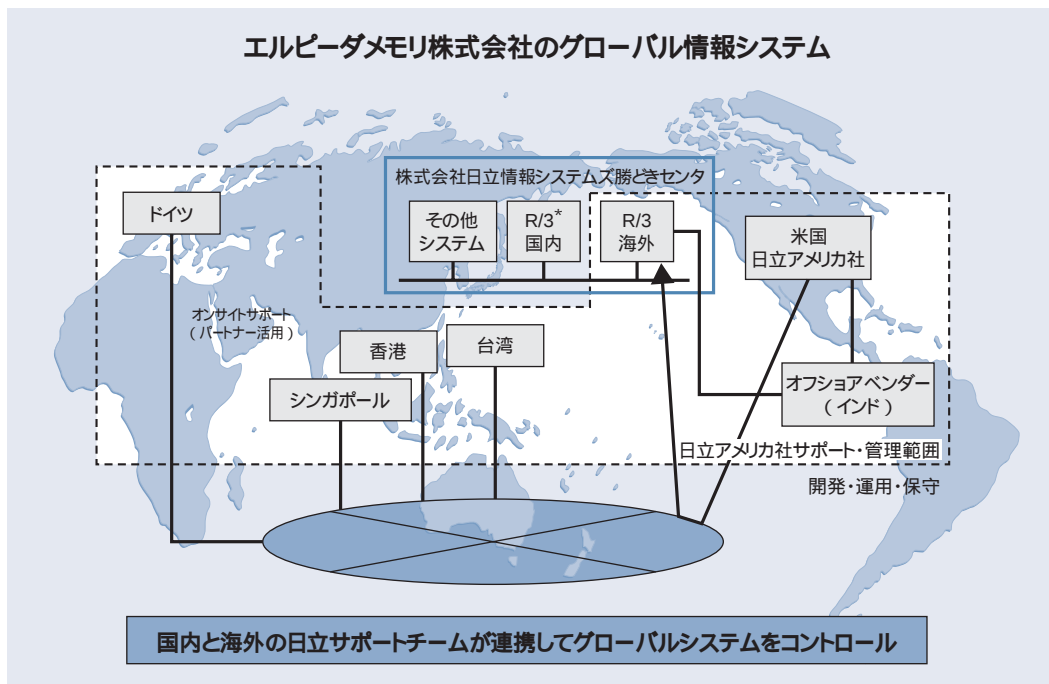
—情報システム企画から設計、開発、運用まで
トータルなアウトソーシングサービスの提供—

Seamless IT Outsourcing for Global Businesses

長谷川 一行 Kazuyuki Hasegawa
上野 保樹 Yasuki Ueno

ジミートング Jimmy Tong
本間 聡 Akira Homma

北岡 猶久 Naohisa Kitaoka



注：* R/3は、SAP AGのドイツおよびその他の国における登録商標または商標である。

エルピーダメモリ株式会社のグローバル活動を支える日立グループのグローバルITアウトソーシングの概要

日本、欧米、およびアジアのITを統合的にサポートするアウトソーシングサービスにより、エルピーダメモリ株式会社のシームレスでグローバルな企業活動を支援している。

わが国では、企業のグローバル化がいっそう進展する中で、企業の活動も、それを支える情報システムも、グローバルかつシームレスであることが前提となりつつある。新時代のグローバルシステムには、世界に通用する業務プロセスの確立、新しい技術への対応、社会的責任への対応など、新たなシステム構築への期待だけでなく、全体としての開発・運用における高い信頼性の確保や、徹底したコスト効率の向上も同時に求められている。これらを実現する方法の一つとして、国内でも情報システムベンダーとのいっそう戦略的な協力関

係の構築を目指す「ITアウトソーシング」が注目され、各種の取り組みが行われている。さらに、「グローバルITアウトソーシング」については、国内・海外を緊密に連携するシステム構築、地域の特性や多言語を考慮したシステム展開・運用などベンダーとの一段と良好な協力関係が必要となることもあり、今後いっそうの進展が期待される。日立製作所は、エルピーダメモリ株式会社のグローバル統合システムを実現し、シームレスな企業活動を支援するなど、グローバルITアウトソーシングへ積極的に取り組んでいる。

1 はじめに

企業におけるグローバル化は、生産拠点や販売拠点をグローバルな最適地域に配置するといった時代を過ぎて、「世界

レベルでのメガコンペティション」に対応するために、「シームレス（継ぎ目のない）グローバル一体運営」が必要とされる時代を迎えている。それを支える情報システムもグローバルに統合された経営管理・財務管理の実現、シームレスに連動するSCM (Supply Chain Management) 構築・サポートなどが強

く求められるようになっている。さらに、環境や安全性への配慮、セキュリティの向上など新しい要求への対応も必要になっており、情報システム部門の役割はますます重要なものになってきている。

わが国の企業によるグローバルな情報システムは、これまで地域拠点ごとに展開されたものが多い。そのため、「シームレスなグローバル企業活動」時代を迎えて、グローバル情報システムについても見直しが必要な段階に来ている。その際に、グローバルアウトソーシング機能を活用することが、企業の競争力強化、経営効率化に直接的に貢献するシステム構築・サポートに結び付くと考えられる。

ここでは、日立製作所のグローバルIT(Information Technology)アウトソーシングを利用して、グローバル統合システムを実現したエルピーダメモリ株式会社(以下、エルピーダメモリ)と言う。の事例と、日立製作所のグローバルITアウトソーシングへの取り組みについて述べる。

2 ハイテク製造・販売会社でのグローバルアウトソーシング—エルピーダメモリの事例

2.1 概 要

エルピーダメモリは、日本電気株式会社と日立製作所の共同出資により、DRAM(Dynamic Random Access Memory)事業を行う合弁会社として1999年12月に設立された。両社の技術を結集した、世界トップレベルの開発技術力を持つDRAMのリーディングカンパニーである。また、2004年11月には東京証券取引所市場第一部に上場を果たすなど、積極的な事業活動を行っている。

エルピーダメモリの情報システムは、合弁会社設立に伴う新規ビジネス開始に合わせてグローバル統合システムを開発したもので、日立グループでこの統合システムの開発と導入を支援したほか、グローバルシステムの運用・サポートも受託している。

以下では、システム開発時のプロジェクトの状況と、現在のグローバルシステム運用・サポートを中心に述べる。

2.2 グローバルシステム開発プロジェクト

エルピーダメモリのグローバル情報システムを31ページの図に示す。このシステムでは、国内の本社と海外法人5社を中心に、部品サプライヤーや販売会社・特約店もグローバルネットワークで接続し、販売、物流、財務・会計業務を統合的にサポートしている。

システム開発時のプロジェクトを表1に示す。開発プロジェクトは本社に設置し、業務プロセスは、できるかぎりグローバルに統一している。さらに、各地域会社ごとに異なる機能は、税制面での経理システム、倉庫業者システムとのインタフェースシステムなど、極力絞り込んだ。そのうえで、国内で全世界共通システムを開発し、それをベースに海外に展開している。

表1 グローバルITシステムプロジェクトの概要

エルピーダメモリのグローバルITシステム開発時のプロジェクトの概要を示す。

項 目	概 要
エルピーダメモリの組織	・ 本社：日本 ・ 海外法人：米国、ドイツ、シンガポール、台湾、香港
プロジェクト内容 (1) 開発期間 (2) プロジェクト設置場所 (3) ERP (4) プロジェクト推進方針	・ 約1年 ・ 日本本社(海外展開時には各拠点にも設置) ・ R/3 ・ 期限厳守 ・ 世界共通システムを日本で開発し、それをベースに海外に展開

注：略語説明 ERP(Enterprise Resource Planning)

これらのアプローチにより、エルピーダメモリでは、期限に合わせてシステムが稼働し、グローバルでシームレスな事業活動に貢献するシステムを実現している。

2.3 グローバルシステムの運用・サポート

エルピーダメモリのグローバルシステム運用・サポートでは、基幹業務システムのサーバやその他のED(Electronic Data Interchange)B2B(Business to Business)サーバ群は国内の日立グループのデータセンター内に一括集中して設置しており、国内の各拠点やグローバル各拠点とはグローバルネットワークで接続している。データセンター内のサーバなどのインフラストラクチャーのサポートについては、国内で集中運用・監視を行っている。また、基幹業務システムについては、国内アプリケーションはわが国で運用・保守を行い、海外アプリケーションの運用・保守や、関連するオンサイトサポートについては、言語や業務運用時間なども考慮し、日立アメリカ社の拠点からコントロールすることで、グローバルシステム全体のスムーズな運用を実現している。

また24時間対応など柔軟なサポートや、低コスト運用・保守を実現するため、戦略パートナーとしてのオフショアサポートの活用も図っており、日立製作所がグローバルITアウトソーシングサービスの中で、全体のマネジメントを含めて提供している。

3 グローバルアウトソーシングへの日立製作所の取り組み

3.1 グローバル化に伴う顧客ITニーズの動向変化

わが国の主要製造企業50社の1999年度から2003年度にかけての総売上高の変化を図1に示す。この図により、わが国企業の成長の源泉は「海外」となっていることが理解できる。

わが国の企業は、「世界レベルのメガコンペティション時代」の中で、世界中の顧客に製品やサービスを提供するため、調達、生産、物流、販売、財務などの業務プロセスをさらに効率的なものに見直し、グローバルでシームレスに企業活動を連

結,統合していくことが求められている。

そのような時代の中で,先進的な企業では,国内・海外の業務プロセスを見直し,グローバルでの業務プロセスの再構築を行い,さらにITガバナンス(統治)を見直しすることで,統合的なグローバル情報システムの構築・運用を実現している。

顧客情報システムを構築するにあたっては,特に図1に示したようなITのニーズへの対応が重視されると考えており,日立製作所は,顧客企業の経営に寄与できるグローバルアウトソーシング能力を強化していきたいと考えている。

3.2 日立製作所のグローバルITアウトソーシングサービス

日立製作所は,長年にわたるわが国企業顧客に対するソリューションベンダーとしての実績や経験,社内と日立グループ関連会社がユーザーとして培ってきた,グローバルシステム構築や運用サポートの経験を基に,グローバル化が進展する日本企業顧客へのグローバルITアウトソーシングサービスを提供している。日立製作所のグローバルITアウトソーシングサービスのメニューを表2に示す。

ITアウトソーシングのサービス範囲も,従来の顧客の基盤システムやネットワーク運用・監視サービスといった,プラットフォームの運用を中心としたサービスから,最近ではERP(Enterprise Resource Planning)システムの普及に伴い,アプリケーションの運用・保守や,オフショア(海外)企業の活用を含むアプリケーションの開発などへと大きく広がってきている。

グローバルシステムの場合,グローバル統合を目指した業務プロセスの見直し,システムの分析・設計段階から日本人メンバーと海外メンバー混合チームによるサポート,各地域への展開や運用段階までを見通した構築サポートなども,グローバルITアウトソーシングサービスメニューの重要な一部になる。

日立製作所のサービスの特徴として,グローバルシステム構築時の業務コンサルティングに際し,業務プロセス分析・評価段階から海外関連会社のコンサルティングメンバーを参画させることや,グローバルシステム構築時の統合システム,地域分散システムの選択コンサルティングなど,上流部分からの

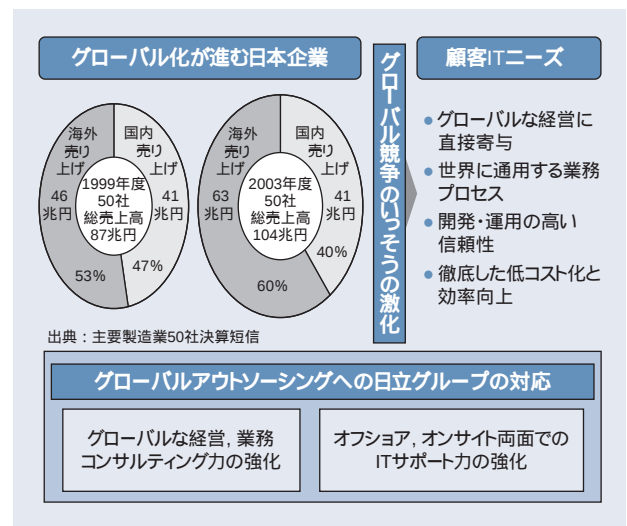


図1 グローバルなITニーズの動向変化と日立グループの取り組みの考え方

企業のグローバル化の進展に伴い,「グローバル一体運営」をサポートする顧客情報システムへの対応が求められる。

サポートも提供している(表3参照)。

3.3 顧客と日立製作所のグローバルITアウトソーシング推進体制

グローバルシステムの構築にあたっては,顧客の日本本社とのガバナンスの下で,顧客の海外拠点,日立製作所の国内チームや海外関連会社チームなど,多くのステークホルダー(関係者)の間の緊密な連携が要求される。その推進体制の概念を図2に示す。

日立製作所は,システム構築時のグローバル開発全体のプロジェクトマネジメントをはじめ,業務プロセスの分析・設計段階から日立製作所の海外関連会社スタッフをプロジェクトメンバーとして参画させ,グローバル統合システムを構築している。同時に,日立製作所の戦略パートナーである,中国やインドのオフショアベンダーによる低コスト開発や運用の実現,海外でのオンサイトサポートなど,システム全体の効率的な実現を図り,顧客のシームレスでグローバルな企業活動を支援している。

表2 グローバルITアウトソーシングサービスのメニュー

グローバルITアウトソーシングとして,顧客システムの構築コンサルティングから,基盤システムの運用サポートまで広くサービスを提供している。

メニュー	内 容
業務コンサルティングサービス	顧客のグローバルビジネスの競争力向上を念頭にシステムの戦略,企画,設計,構築をサポート
オフショアソフトウェア開発支援サービス	多様なヒューマンリソースを必要ときに低コストで柔軟に提供
アプリケーション運用代行サービス	情報システムの運用・維持・管理までを一括代行(顧客は情報システムの企画・立案といった戦略的業務に専念できる。)
センター バックアップ サービス	顧客のセンターが災害などで機能を果たせなくなった場合,日立グループのアウトソーシングセンターが顧客の情報システム運用に必要なリソースを提供(平常時はバックアップ用ファイルの保管や災害発生時の回復訓練を実施)
基盤システム運用サポートサービス	顧客の基盤システムの運用をサポート(構成管理,LAN監視,性能管理,セキュリティ管理,サーバ管理,ヘルプデスク)
ネットワーク維持・運用管理,セキュリティ管理サービス	顧客のネットワークの維持,運用管理から監視,障害対応,構成管理,診断,予防保全などをサポート

表3 販売管理システム導入戦略でのグローバル統一と地域別システムの比較

顧客業務特性に合わせ、グローバル統一システムか、地域別システム展開が適するかなどのコンサルティングを提供している。

戦 略	内 容	利 点	難 点
地域別システム	1. 各地域別にそれぞれシステムを保持し運用 2. 重複基盤システムの開発・構築	1. 地域ごとの要求に対しプロセスやシステム変更で柔軟に対応可能 2. 地域特有の変更が日本本社や他の拠点に影響を与えない。	1. グローバルビジネスの方式から容易に離れていく危険性 2. 本社と他拠点の情報統合など費用の増加 3. 基盤システム費用のシェアが不可 4. ある程度の重複開発リソースが必要
グローバルシステム	1. グローバルまたは海外会社で一つのシステム 2. 基盤システムと開発業務の共用	1. 基盤システムや開発リソースの共有によって低コスト運用が可能 2. グローバルプロセスが守られている保証 3. グローバル統合情報取得が容易	1. 日本本社と他拠点との調整業務が増加

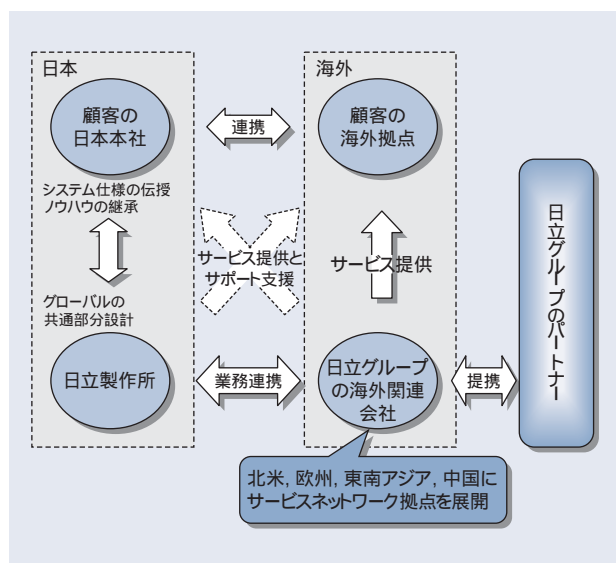


図2 日立グループのグローバルIT構築推進体制

グローバルシステムの構築・運用にあたっては、国内と海外で密接な協力連携体制の構築が重要である。

4 おわりに

ここでは、エルピーダメモリ株式会社の事例を中心に、日立製作所のグローバルITアウトソーシングへの取り組みについて述べた。

グローバルITアウトソーシングは、シームレスな企業運営が重要となるグローバルな時代を迎えた今日、検討すべき有効な手段の一つである。今後はグローバルシステムの中に「環境を考慮した製品ライフサイクルモデルの組み込み」、「トレーサビリティのシステム組み込み」など、企業の社会的責任をさらに反映させたサービスの提供なども必要になると考える。また、徹底したコスト効率の向上のために、ベンダーとしてオンサイト・オフショアモデルのいっそうの改善など取り組むべき課題は多いと考えており、継続的なサービスの向上を図っていく考えである。

参考文献

- 1) Steven M. Bragg, Outsourcing, John Wiley & Sons, Inc.(1998)
- 2) ITIL®, Managing IT Services, Office of Government Commerce, The Stationary Office(2002)
- 3) 日立アメリカ社ホームページ, <http://www.hitachi.us/outsourcing>

執筆者紹介



長谷川 一行

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 海外事業推進部 所属
現在、グローバルアウトソーシング業務に従事
情報処理学会会員
E-mail : kahasega @ itg. hitachi. co. jp



上野 保樹

1985年日立製作所入社、Hitachi America, Ltd. Information Div. 所属
現在、日本企業向けソリューションサービス業務に従事
E-mail : yasuki. ueno @ hal. hitachi. com



ジミートング

1995年Hitachi America, Ltd. 入社、Information Technology Group 所属
現在、Hitachi America, Ltd.で情報サービス業務に従事
E-mail : jimmy. tong @ hal. hitachi. com



本間 聡

1986年日立製作所入社、情報・通信グループ 国際ソリューション統括本部 事業推進第二部 所属
現在、グローバルコンサルティング、アウトソーシング業務に従事
E-mail : ahonma @ itg. hitachi. co. jp



北岡 猶久

1985年株式会社日立情報ネットワーク入社、株式会社日立情報システムズ ERP事業部 所属
現在、ERPコンサルティング、ソリューション業務に従事
PMR Project Management Professional 資格
E-mail : n-kitaoka @ hitachijoho. com