

サービスインテグレーションの超上流アプローチ

Managerial Approach of Service Integration

萩原喜武

要約 バブル崩壊以降、日本経済は「失われた20年」と言われる低成長が続いている。2000年以降高い成長を実現した米国と比較して生産性の低さが指摘されており、日本のシステムインテグレータも日本企業の実業生産性向上に寄与できていない。生産性向上をもたらすサービス提供とSIビジネスの成熟をふまえ、日本ユニシスはビジネスパートナーと利益をシェアする共創型のサービスを開始し、これまでのICTサービスの提供だけではなく、ビジネスプロセスに対するリソースも提供している。

ビジネスプロセスに対するBPOサービスを提供するにあたって最も重要なことは、顧客や共創ビジネスのビジネスプロセスの可視化と最適化である。最適化されたビジネスプロセスに対して、役割を定義し、最適な人的資源を提供する。また、変化する経営環境に追従するために、ICTは柔軟性のあるサービスを疎結合した形で提供する。導入期間の短縮とリスク低減のため、ICTに最適化されたリファレンスモデルを業種別に用意する。

事業環境の急激な変化に対応するためには、ビジネスプロセス基点でエンタープライズ・アーキテクチャをデザインすることが必要である。最適化されたビジネスプロセスに基づき組織、ICTアーキテクチャをデザインすることにより、変化対応力と生産性を両立させることが可能となる。

Abstract Since the bubble economy collapse, Japanese companies' business environment has experienced slow growth called "lost two decades". It has been often pointed out that the lower productivity by comparison with United States that has realized the high growth since 2000, and therefore Japanese system integrators have not contributed the productivity improvement of Japanese companies. Nihon Unisys started the co-creative service in which the benefit is shared between our company and the business partners, and then have provided not only the traditional ICT services but also resources to the business processes.

The most important thing for providing BPO services to the business process is the visualization and optimization of business process for the customer and the co-creative business. We offer optimal human resources for optimized business processes by defining the role and expertise. In order to follow the rapid changes in the management environment, ICT should provide services in loosely-coupled form. In order to shorten implementation period and reduce risk, optimized business process reference models by the type of business industries should be prepared.

In order to follow the rapid changes in business environment, it is necessary to design the enterprise architecture on the basis of business process. It is possible to satisfy both of the change-resistant capability and the productivity by designing the organization and ICT architecture based on optimized business processes.

1. はじめに

バブル崩壊，リーマンショック，東日本大震災といった日本経済を取り巻く困難な状況下において，日本企業の生産性は1990年代後半以降，低位で推移している．特に米国経済とのROA，全要素生産性（Total Factor Productivity 以下 TFP^{*1} と記す）といった生産性の格差は大きい．

また，IT 企業においても，経済のグローバル化，ICT のオープン化に伴うコモディティ化，クラウドコンピューティングの発展という急激な環境変化にさらされている．日本のIT 企業にあっては，IT 利用セクタのTFPの低水準をみるに，顧客の生産性向上に貢献しているとは言えず，そのあり方について検討すべき時期にきている．

そのような環境下，日本ユニシスは2012年度より開始された中期経営計画において，これまでのITベンダーの枠を超えたサービスインテグレータとして，顧客に対して新たな価値提供を開始することを発表した．これまで日本ユニシスが50年余にわたり日本企業に提供してきたICTサービスに加え，顧客やパートナー企業に対し，より高い価値を提供できるパートナーとして，ICTのみならず，ビジネスプロセスのアウトソーシングサービス（BPOサービス）を提供するものである．従来のBPOサービスは，定型業務のアウトソースが中心であったが，これからのBPOサービスは，ICTにより梃子入れされた，より付加価値が高く，顧客/パートナーの企業価値の向上に寄与するものでなければならない．日本ユニシスはそれらを統合的に提供するサービスインテグレータとして日々研鑽している．

本稿では，2章にて日本企業の現状と課題，3章にて日本企業がどうあるべきかのTo-Be像をプロセス志向経営に基づいて述べ，4章と5章でそれを支援する日本ユニシスの戦略と取り組みを説明する．

2. 現状と課題

本章では，生産性の観点から日本企業の現状と課題について述べる．

2.1 日本企業が置かれている状況

1990年代後半からの所謂「失われた20年」で，日本の経済成長は大幅に鈍化した．OECDがまとめた2010年度の国民一人当たりの国内総生産（GDP）は18位にとどまり，主要先進7カ国でも下から二番目という状況である^[1]．生産性を表す指標としてTFPが用いられることが多いが，やはり90年代以前と比べ，伸び率が低下している．ITセクタのTFP貢献度はわずかながら増加が見られるものの，IT利用セクタのTFP貢献度が米国と比較して悪化している．すなわち，日本においてはITの導入によるビジネスプロセスの効率化が進んでおらず，ITが労働生産性の向上に寄与できていないと言える^[2]．また，日本の実質労働生産性上昇率についても，2008年～2010年平均で-0.3%と低い水準にとどまっている．

2.2 日本企業の課題

日本は，直接業務，特に生産管理プロセスにおける合理化においては世界でも有数のレベルにあるが，間接部門やサービス業における生産性は低い^{[1][9]}．欧米企業は，古くからビジネスプロセスの標準化とアウトソース化に取り組んでおり，日本企業の弱点である間接部門の労働生産性の低さとのギャップがここにあるのではないかと考える．日本において業務の最適化が

進んでいない理由には、業務の可視化・標準化の欠如や、人的資源再配置の柔軟性の欠如が主要なものとして挙げられている^{[3][9]}。

日本では従来、機能に基づく組織編制が一般的であったが、ビジネスの多様化に伴い事業部制やカンパニー制に代表されるプロセス指向型組織へ移行する企業も増加している。製品/サービスラインごとに組織を編制するため、それぞれの事業部やカンパニーが同一機能の組織をそれぞれ抱えるという無駄が生じる。近年では、そのような組織を集約したシェアードサービスセンターを設置する企業が増加している。ただし、シェアードサービスセンターを設置した場合、事業部制・カンパニー制といったプロセス指向型組織の利点であるビジネス単位での収益性の把握の精度が損なわれるというデメリットも生じる。そのため、シェアードサービスセンターを設置し、機能集約する場合、高度な管理会計の導入が不可欠であるが、国際会計基準（IFRS）の導入を契機に、検討を開始した企業も多い。

3. プロセス指向経営

本章では、前章で述べた日本企業が置かれた状況や課題に対し、企業はどうあるべきかのTo-Be像を仮説提示する。

3.1 日本企業のあるべき姿

日本企業にとって生産性の向上が解決すべき課題であるが、それを解決するにはICT投資だけでは不十分という結果が出ている^[2]。ICT投資と同時に、それを活用したビジネスプロセス改善をしなければ、投資が成長率の向上に寄与しない。また、昨今の変化の激しい経済環境に対しリニアに追従するためには、設計されたビジネスプロセスやICTが柔軟に変化できる仕組みを備えている必要がある。

その仕組みが、ビジネスプロセスの最適化とICTの活用、組織設計、管理会計の精緻化を同時に行い、かつ環境変化に柔軟に対応できる「プロセス指向経営」である。

3.2 プロセス指向経営とは

プロセス指向経営とは、顧客視点に立脚し、顧客提供価値を最大化するビジネスプロセスの設計を基軸に企業のアーキテクチャを設計し、それに基づき経営を行うという考え方である。中核にあるのは、顧客提供価値の最大化と、それを実現するプロセスの最適化である（図1）。日本企業においては、組織の硬直性が高く、属人的な業務が多い。これを解決するために、変更が容易で経営戦略への追従性が高いビジネスプロセスを中核に据えて、経営環境の変化に合わせてビジネスプロセスを最適化させ、最適化されたビジネスプロセスにICTを組み合わせ、人的資源を最適配分するエンタープライズ・アーキテクチャの導入が必要となる。

経営管理層では、それらの製品/サービス軸をもとにしたビジネス単位での業績評価と、ビジネス・ポートフォリオの最適化による投資効率の最大化を目指す。ICTはそのプロセスのスループットの最大化を支援する。また、最適化されたプロセスに基づき役割を定義し、組織を最適化する。

企業は、プロセスを軸としたエンタープライズ・アーキテクチャを構築することにより、業務のスループットの最大化とコストの最小化、変化対応力の向上、経営品質の向上とそれによる財務ポジションの改善を目指すべきである。

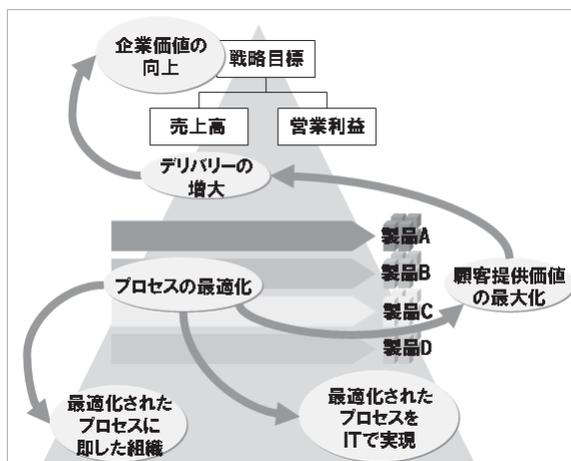


図1 プロセス指向経営

3.3 ビジネスプロセス最適化

ビジネスプロセスは顧客提供価値をもたらす製品/サービス単位で設計し、企業活動へのインプットが企業内でどのように価値を付加し、顧客に提供されるかをデザインする。その付加価値をコントロールするために、プロセス単位でのKPIを測定し、顧客提供価値の最大化とコストの最小化を目指す。

バリューチェーンを分解すると、ビジネスプロセスが設計される。分解されたプロセスにも価値の連鎖の概念は継承され、インプットされた原材料・製品・商品やサービスをアウトプットするにあたり、価値が付加される。企業内プロセスにおいては、付加される価値はコストとして算定され、最終的に利益を乗せて売価へ振り替えられる。

製品/サービスの価格は市場性に基づき策定される。価格決定はマーケティングプロセスの中でも重要な機能を担っている。

3.4 組織の最適化

バリューチェーンは、企業が顧客に提供する製品/サービス軸で定義される。従来の日本型企业に見られる機能別組織指向の発想ではなく、顧客提供価値を基軸に企業デザインが策定される。事業部制やカンパニー制など、ビジネスドメインに基づき策定された組織はプロセス指向組織の一形態である。人的資源はあくまでもプロセスを遂行するためのリソースとして存在し、組織は同一のミッションを持った役割の集合として定義される。役割を構造化し組織設計することにより、組織構造とKPIの関係が連携するようになる。プロセス指向経営に基づきBPM（ビジネスプロセスマネジメント）を実施し、組織を最適化すると、業務シナリオをまたがって同一機能を利用するプロセス・組織を集約し、冗長性を排除するドライブがかかる。シェアードサービスセンターとして集約した場合、業務シナリオ単位での収益性を把握するために正確なコスト認識が必要となる。そのために、より精度の高い管理会計の導入が必要となる。

3.5 KPIの最適化

策定された製品/サービス単位でのバリューチェーンに対し、トップマネジメントは経営資

源を配分する。調達できる経営資源（資金や人的資源、生産能力）には限りがあるため、マネジメントは最終利益を最大化する経営資源の最適配分を行わなければならない。経営ボードはどのようなポートフォリオで経営資源を配分したときにキャッシュフローが最大化されるかを分析し、投資の意思決定を行う。

また、これらの経営資源の配分からビジネスプロセスの遂行までのパフォーマンスは、体系化された業績評価指標として管理される。通常はKPIとして定量的な目標数値が設定され、従業員はそれの達成に向けてプロセスを管理、実行する。策定されたKPIは構造化され、最上位のKPIに対して連携する。最上位のKPIは一般的に株主企業価値に代表される企業の所有者に対する利益指標である。

3.6 ICTの最適化

本稿では、アプリケーション、ネットワーク、インフラストラクチャを総称してICTと定義する。ICTは、顧客提供価値を最大化するビジネスプロセスを支援する。一般的に、ビジネスプロセスの変更と比較すると、モノリシックに構築されたICTの更改は容易ではない。環境変化に追従するために、ICTサービスもプロセスに近い変化対応力を持つ必要がある。アプリケーションは、業務単位にモジュール化されたITサービスとして構築し、プロセスに対して疎結合させる。サービス間のデータ連携については、SOAアーキテクチャやデータ連携サービスを導入し、サービス間のインターフェースのずれを吸収する工夫が必要となる。

このような、ビジネスプロセスを基軸にして設計されたアーキテクチャに基づく経営を「プロセス指向経営」と呼ぶことは本章冒頭で述べたが、この設計・管理プロセスをBPMという。BPOの前段階として、BPMにより企業アーキテクチャを可視化し設計することが必要となる。

4. 日本ユニシスの戦略

日本ユニシスは、顧客や共創ビジネスのパートナーに対して、これまでのSI企業としての立場を超えて、顧客の企業価値へのコミットメントをより強く打ち出そうとしている。ICTサービスによるITアウトソーシング（以降、ITO）や従来型のBPOに加えて、ビジネスプロセス指向のBPOサービスの提供を開始した。

4.1 日本ユニシスの戦略

ICTベンダーのグローバル化に伴い、SI企業に期待される役割も、従来のシステム構築から変化しつつある。もともとITはコモディティ化の度合いが高い業種であるが、オープン化やパッケージビジネスの伸展により、グローバルでの業務の標準化と内外価格差の影響を強く受けている。SI企業の経営的側面においても、ショット型のSIビジネスの比重が大きいと業績の変動リスクが大きく、経営の安定性を損なう。

日本ユニシスは、SI市場環境の変化に対応するため、中期経営計画（2012-2014）においてコアビジネスの拡大、共創/BPOビジネスモデルの確立と社会基盤ビジネスへの進出という三つの柱を設定した。中でも共創/BPOビジネスモデルの確立は、ICTを梃子に顧客に価値を提供できるパートナーになるという目標を掲げ、顧客企業の経営に対するコミットメントをより深めることを目指している。

4.2 サービスインテグレーション

昨今、ビジネスにとって ICT は従来のビジネスプロセスのサポートだけではなく、競争優位の源泉にもなりうる重要な構成要素となっている。また、顧客の企業価値向上に寄与するためには、ビジネスプロセスの最適化と、そのプロセスをサポートするサービスの提供が不可欠となっている。競争優位の源泉となるコアプロセスについては、ICT のパワーを活用したより先進的な仕組みやノウハウを提供し、ノンコアプロセスについては標準化を進め、アウトソースするといった、ビジネスプロセスの最適化と、最適なサービス提供に対するニーズが高まっている。

このような状況にあって、SI 企業にも、システム機能の提供だけではなく、顧客企業のビジネスプロセスに対する深い理解と、経営指標の改善に寄与するサービス提供が求められるようになりつつある。日本ユニシスが提供するサービスインテグレーションとは、従来のシステム導入だけではなく、顧客の企業価値向上のために必要となるモノ、仕組み、人的資源を組み合わせ提供し、最適化することである。

4.3 BPO と ICT 連携

日本ユニシスは、国内で最も早くクラウドサービスの提供を開始したシステムインテグレータの一社であり、現在 U-Cloud 事業部にて広範囲なサービスを提供している。また、インフラ、運用、ネットワーク、セキュリティにおいては、ユニアデックス(株)、(株)ネットマークスというグループ企業を擁し、ワンストップで ICT サービスを提供できるフルライン型の SI 企業である。

日本ユニシスが提供する BPO は単なる業務受託ではなく、これらの ICT サービスと連携し、そのパワーを梃子にして利用するサービスである。その中核にビジネスプロセスを置き、プロセスドリブンのアプローチをとることにより、事業環境の変化に対してもリニアに追従できる仕組みを提供する (図 2)。

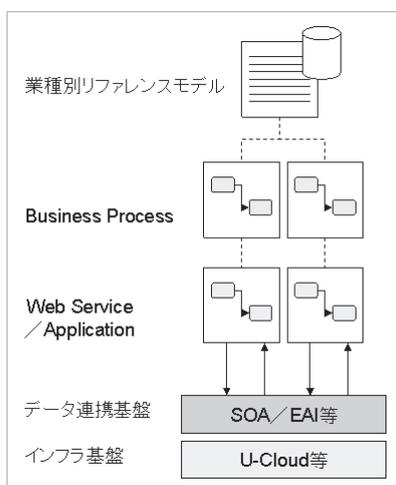


図 2 ビジネスプロセスと ICT アーキテクチャの関係

ゴールイメージとしては、インフラ基盤、データ連携基盤、Webサービスのそれぞれの階層は疎結合され、社内外の最適なサービスを組み合わせることを想定している。人的資源サービスであるBPOは、ビジネスプロセスと連携し、ビジネスプロセスをハブにしてWebサービスやアプリケーションと組み合わせられる。日本ユニシスのBPO戦略は、顧客/パートナーに対して、ビジネスプロセスを可視化・最適化した上でICTサービスと連携し、コアプロセスとノンコアプロセス（社外化した方がよいビジネスプロセス、主として汎化された専門サービス）を峻別した上でそれを受託することにより、顧客企業の生産性を向上させることである。

5. 日本ユニシスの取り組み

サービスインテグレートへの変革のために、日本ユニシスでは2008年より新しいBPOサービスの企画・検討を開始しており、中期経営計画の発表と同期し、BPOサービスの提供を開始した。共創ビジネスへのビジネス機能サポートを端緒として、ビジネスプロセスのリファレンスモデル化を進め、順次対象ビジネスを拡大する計画である。本章では、BPOサービスの概要と、日本ユニシスにおけるBPOサービスのあるべき姿を記述する。

5.1 事前準備

本節では、BPOサービスを提供するにあたり、予め準備すべき主な事項を記す。

5.1.1 リファレンスモデルの準備

業種ごとのベストプラクティスをリファレンスモデルとして可視化したものを用意し、対象業務の整理と選定を行う。

リファレンスモデルは業務機能一覧とビジネスプロセスから構成されている。業務機能一覧は、当該業種のバリューチェーンを構造化して表形式で記述したものである。ビジネスプロセスは、SOAやWebサービス連携、グローバル化への対応を想定し、BPMN (Business Process Modeling Notation) で記述される。BPMNモデルにはITプロセスとヒューマンプロセスが同時に記述される。将来的にSOA対応に展開される場合、BPEL (Business Process Execution Language) へ展開し、社内外のWebサービスと連携することを想定する。

5.1.2 サービスメニューの定義

リファレンスモデルのうち、BPOサービスとして提供可能な業務機能について、サービスメニュー化を行う。サービスメニューを切り出すにあたっては、選定基準を設けてメニュー化対象業務を選定する。策定されるサービスメニューは、業務内容を可視化したビジネスプロセス、提供サービス内容、サービス提供時間、サービスレベル定義、価格などが雛形として用意される。提供されるBPOサービスについては、サービスレベルアグリーメントと呼ばれる合意文書を定義する。サービスレベルアグリーメントに定義される内容は、サービスの内容、価格、サービスレベル、スケジュール、稼働時間、レポート方法等である。

ノンコアプロセスを提供するにあたり、サービス価格算定には二つのアプローチが考えられる。コスト積み上げアプローチと市場価格アプローチである。コスト積み上げアプローチでは、可視化されたビジネスプロセスをベースに、活動基準原価計算により1処理あたりのプロセスコストを算定する。市場価格アプローチは、同様のサービスの市場価格から競争力のある価格

を推定し、価格決定することである。通常はいずれか一方のアプローチでサービス価格が決定されることはなく、双方の要素を考慮した上で最終化されることが多い。

カタログには、リファレンスモデルベースのプロセス単価が設定されているが、顧客/パートナーごとにリファレンスモデルを用いて最適化したプロセスが用いられるため、顧客/パートナーごとにプロセス単価の再計算が必要となる。

5.2 BPO サービス提供アプローチ

BPO サービスは、企画フェーズ、準備フェーズ、運用フェーズの3ステップで提供される。

5.2.1 企画フェーズ

BPO サービスの提供にあたっては、まず顧客企業のビジネスドメイン、経営指標、ビジネスモデルについての理解が必要である。これらの理解なくしてBPO サービスを適用すると、最終的に顧客の企業価値にどのようなインパクトがあったか不明瞭となる。特に、共創サービスにおいては、パートナー企業と事業利益をシェアする形になるため、提供するサービスがどのように事業利益に貢献するかを理解する必要がある。企画フェーズでは、ビジネスケースの作成や契約スキームの設計など、経営管理階層の業務を中心に実施する。これらの業務はサービスプロデューサーが中心となって遂行する。

5.2.2 準備フェーズ

BPO サービスの準備フェーズでは、ビジネスモデル設計とサービスの切り出しを実施する。このフェーズは、リファレンスモデルドリブンアプローチで実施する。

導入ステップとして、まず顧客のビジネスモデルを設計する(図3)。仕入先・得意先といった関係先と、その間を流れる金流、物流を定義・可視化し、ビジネスの全体像を概観できるようにする。企業内プロセスと仕入先/得意先との境界は、法人格を異にし、売上・仕入といった会計上の取引が発生する部分である。特にECビジネスにおいて特徴的な、在庫管理をアウトソースする場合や仕入先直送を行う場合など、モノの流れと会計上のトランザクションの流れが異なる場合があるが、その場合は下層プロセスのパターンが異なる場合も多く、ビジネスモデルレベルでの可視化と確認が必要となる。

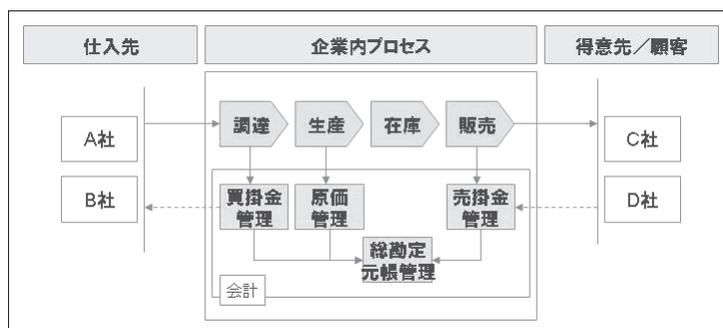


図3 ビジネスモデル(例)

次に、顧客や共創パートナーの企業内ビジネスプロセスを業務機能一覧に可視化する(図4)。この段階では粗いレベルの可視化に留め、その合意形成を行う。業務機能一覧は業種別に用意されたリファレンスモデルをもとに、顧客に合わせて微調整の上合意する。

Lv.1		Lv.2		Lv.3	
1	調達	1.1	購買計画	1.1.1	購買計画策定
				1.1.2	購買計画修正
		1.2	仕入先選定	1.2.1	購買依頼処理
				1.2.2	見積依頼処理
				1.2.3	仕入先変更
				1.2.4	仕入先確定処理
		1.3	発注	1.3.1	購買発注伝票作成
				1.3.2	購買発注伝票承認
				1.3.3	購買発注伝票リリース
		1.4	入庫	1.4.1	入庫処理
1.4.2	請求書受領				
1.4.3	在庫計上処理				
1.5	検品	1.5.1	検品処理		
...
5	経理	5.1	買掛金管理	5.1.1	買掛金処理
				5.1.2	支払処理

図4 業務機能一覧 (イメージ)

業務機能一覧の概要レベルで合意形成が行われた後、BPO 対象業務の選定に入る。具体的には、ビジネスプロセスのうち社外にアウトソースすることにより、ポジティブなビジネスインパクトが生じるものを選定し、合意する。その多くはコスト削減と、固定費の変動費化のために、ノンコアプロセスについてアウトソースするものが中心となる。

BPO 対象業務が選定されると、その業務についてビジネスプロセスを可視化し、合意する(図5)。可視化されたビジネスプロセスは、サービスレベルの合意形成、活動基準原価計算に基づくコスト算定や、業務マニュアルに対するインプットとして活用される。

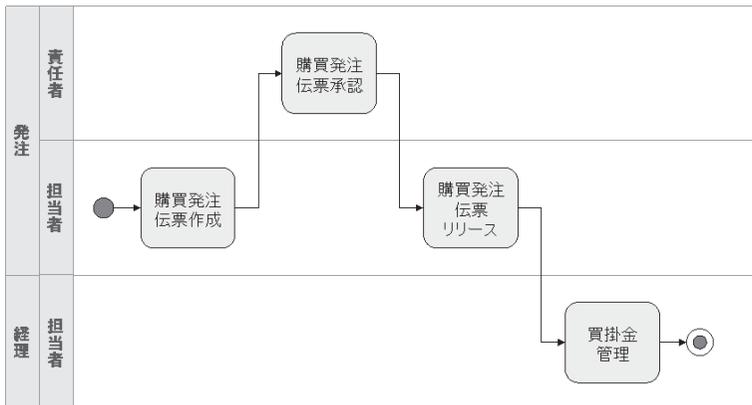


図5 ビジネスプロセス (例)

ビジネスプロセスの可視化からBPOサービスを切り出すアプローチは、プロジェクト全体の進め方により異なる。最も基本的な形態は、ICTサービス導入を前提にした大規模導入型であり、こちらはリファレンスモデルと現状ビジネスプロセスとのFit/Gap分析を実施し、業務を最適化し、その結果を受けてアウトソースするプロセスを決定する。ICTサービス導

入を含めた大規模なプロジェクトとなるため、プロジェクト管理を含め、システム導入との整合性を維持する必要がある。最も簡易的な形態は、すでにシステムが構築され、ある程度業務が遂行されている中で、対象業務を切り出してアウトソースする部分最適化型である。こちらは現行業務とのプロセス上のインターフェース（伝票、帳票、メール等）をもれなく設計することが求められる。多くのBPOプロジェクトは、これらの大規模導入型と部分最適化型の間に位置するものであり、また、顧客やパートナーのビジネスや組織、事業環境等により異なるため、定型化は難しく、ビジネスプロセスマネージャによるリードが必要となる。

5.2.3 運用フェーズ

アウトソースされるビジネスプロセスが決定され、合意形成されると、運用フェーズの設計を行う。合意形成されたビジネスプロセスをベースに、業種、顧客/共創パートナーに合わせて調整された業務マニュアル、人的資源を用意する。SaaSサービスと同様、人的資源は社内外からデータベース化し、定義された役割とスキルに最適な人材をマッチングしてアサインする（図6）。人的資源のデータベースは、IPAの共通キャリア・スキルフレームワーク（CCSF）を参考に構築される。

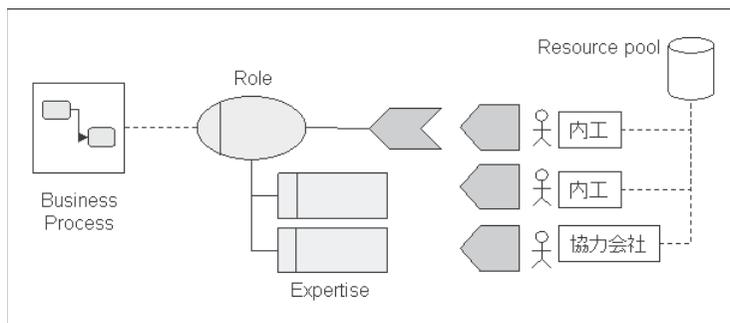


図6 役割と人的資源

BPOサービスはある程度定型化されたサービスメニューに基づき提供されるが、多くの場合は顧客毎にビジネスプロセスの微調整が入ると想定される。また、利用するICTサービスも顧客毎に異なる可能性があるため、提供されるリソースにはサービスインの前に適切なトレーニングを実施する必要がある。同時に、業務マニュアルを作成する場合は、トレーニングに先立ちマニュアル作成の工程が必要となる。これらの工程は、サービスインのタイミングから逆算してスケジュールを策定し、実施する。

5.3 顧客提供価値

サービスインテグレーションの目的のひとつに、顧客の企業価値向上に対するコミットメントがある。そのため、BPOサービスとそれに伴うITOサービスの提供にあたっては、顧客/パートナーの財務ポジションに対してポジティブなインパクトを与えることが前提となる。本節では、顧客視点に立ち、BPOサービスを利用することにより、どのようなメリットが生じるかを記す。

このBPOサービスは、原則としてリファレンスモデルと組み合わせての提供となる。業界

標準ソリューションと組み合わせることにより、デリバリーへのリードタイムの短縮と業務の標準化を実現する。

また、ICT資産をクラウド化し、利用料の支払いという形態に変えることにより、バランスシートの圧縮が可能となる。外部機関が企業価値を算定する根拠のひとつとなるROAが改善されると同時に、ICT資産についても、定率/定額法により固定された減価償却費ではなく、ビジネスサイズや状況にリニアに対応したキャッシュアウトが測定可能となるため、ビジネスセグメント別のROIがより正確に測定可能となる。図7に示すような固定費の変動費化は、管理会計の精度向上に寄与する。企業内のビジネスポートフォリオの最適化にあたり、一例としてビジネスセグメント毎の業績評価が必要となる場合は、同じくビジネスのサイズに合わせて変動する費用認識の精度を向上させた、より正確な業績評価が必要となる。

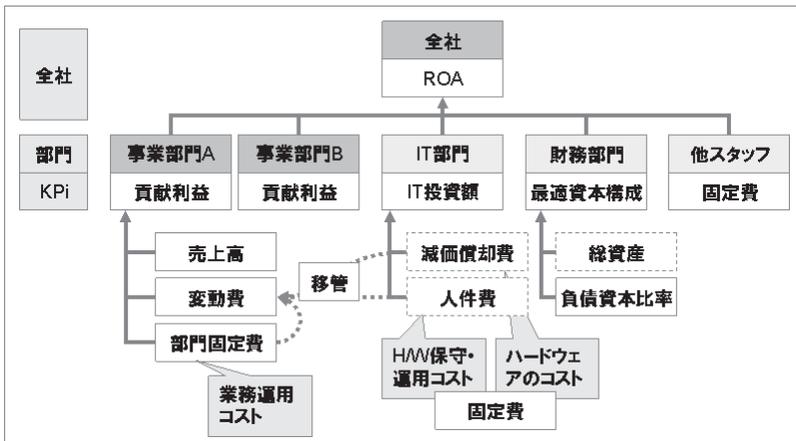


図7 固定費の変動費化 (例)

さらに、プロセス単位でのコストが可視化されることにより、製品/商品/サービス別のプロセスコストの算定が可能となる。企業内プロセスへのインプットからアウトプットまでを通した標準コストが可視化されることにより、販売計画におけるコストの見積りが精緻化される。特に、間接部門コストについて活動基準ベースのコストへ転換することにより、これまでの部門単位の予算編成から売上予測・活動単位の予算編成が可能となり、経営計画の精度、すなわち経営品質が向上する (図8)。

経営品質の向上は、事業ポートフォリオ設計についても寄与する。ビジネス単位でのコストが精緻化されることにより、ビジネスセグメント毎の収益性の把握が容易になる。それにより、事業ポートフォリオの最適化が可能となり、投資の意思決定へ寄与する。

これらの経営品質の向上だけでなく、突発的なビジネスサイズの変化といったリスクへの対応も可能となる。リファレンスモデルと業務マニュアルでビジネスプロセスが可視化されていることにより、業務習熟へのリードタイムが短縮される。また、業務と人的資源を疎結合することにより、業務の属人性を可能な限り排除してあるため、急なりソース要求に対しても代替リソースを用意するなどの対応策を講じ易い。これらの事業環境変動リスクに対しても、業務を標準化しアウトソースすることにより、対応までのリードタイムが短縮され、機会損失の低減などに寄与することが期待される。

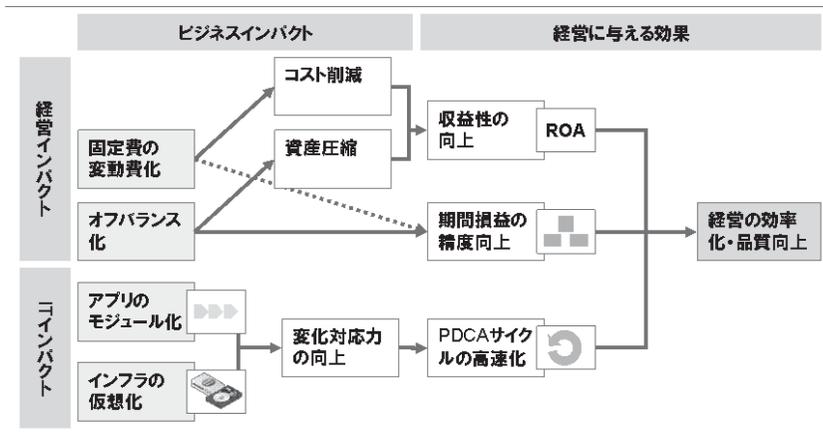


図8 経営品質の向上 (例)

このように、BPOサービスの適用は顧客/パートナーにとって、単にコスト削減だけではなく、業務を標準化し外部化することにより、財務ポジションの改善やリスクの低減、経営品質の向上といった付加的なメリットも期待できる。

6. ゴールイメージと今後の課題

6.1 ゴールイメージ

BPOサービスは、実業務への適用を経てサービスカタログとしてパッケージングされる。直接業務支援プロセスは業種依存度が高く、パッケージソリューションやITサービスとの関係が深いため、業種ごとに策定されたリファレンスモデルをベースにメニューが定義される。

ゴールイメージとして、クラウド基盤上に構築されたミドルウェア (PaaS) と、そのミドルウェア上で組み合わされたSaaSサービス、クラウドサービスと組み合わせたBPOサービスを想定している。複数のビジネスシナリオを持つ企業/パートナーに対してサービスを提供するにあたり、SaaSサービス間のトランザクション連携をサービスから外部化し、ミドルウェア上のデータ連携サービスに委ねることにより、サービスへのロックインを排除する。また自由な組み合わせでBPOサービスを提供することにより、アプリケーションの自由度と柔軟性を確保する。サービスを提供する形態・業種によっては、ある程度一体化されたシステムやサービスの方が利便性が高い場合も想定されるため、サービスの粒度は状況に応じて検討する。

6.2 今後の課題

今後の課題として、まずは専門的人材の育成が求められる。BPOサービスの提供にあたっては、企画フェーズをリードするサービスプロデューサー、準備フェーズをリードするビジネスプロセスマネージャによりサービスの提供を準備する。いずれも業務に対する知見を含む高度な能力を要する職務である。

次に、高付加価値型BPOサービスの提供範囲の拡大が挙げられる。ノンコアプロセスのシェアードサービス化は順次デリバリーを開始しているが、より戦略的な業務に対するサービス設計についても、検討の必要がある。一例として、ECビジネスにおけるマーケティングサイクルについて、ITOやクラウドサービスを含めたパッケージングを設計する予定となっている。

日本ユニシスには、メール、SNS、ブログ等に記述される大量の非構造化データを解析するノウハウ^[6]、データウェアハウス・データアプライアンス、BI エンジン、GPGPUといった要素技術・知見があり、アライアンス企業との協業も含め、これらをパッケージングして提供できるように検討している。また、マーケティングサイクルの設計においては別途専門家の育成、あるいはアライアンスを必要とする。これらの高付加価値型 BPO サービスのパッケージングが課題である。

7. おわりに

日本ユニシスの BPO サービスは、2012 年度から開始された中期経営計画の骨子のひとつとして重要な要素である。また、日本ユニシスが競争優位性を持つサービスラインとの連携を深め、ひとつのパッケージとして提供することを目指している。最終的には、高付加価値型の BPO サービスのラインナップを拡充・整備し、顧客/パートナー企業のバランスシートの改善とキャッシュの創出までを想定してパッケージングし、顧客の財務ポジションの改善まで訴求することを目指している。

-
- * 1 Total Factor Productivity (全要素生産性)。GDP の経済成長率は一般に資本投入の伸び率、労働投入の伸び率、TFP の伸び率に分解できる。このうち、資本と労働に拠らない TFP は効率性や技術の進歩の指標と理解されている。

- 参考文献** [1] 生産性総合研究センター, 「労働生産性の国際比較 2011 年度版」, 公益財団法人日本生産性本部, 2012 年 2 月
 [2] 元橋一之, 「日本経済の競争力は低下しているのか? 生産性分析による検証」, 東京大学先端科学技術研究センター, 2005 年 12 月
 [3] 経済産業省, 「BPO (業務プロセスアウトソーシング) 研究会報告書」, 2008 年 6 月
 [4] 深尾京司 宮川努, 「生産性競争の時代」, RIETI BBL, 2007 年 4 月
 [5] 内閣府, 「平成 23 年度年次経済財政報告」, 内閣府, 2011 年 7 月
 [6] 特集: データエンジニアリング II, ユニシス技報, 日本ユニシス, Vol.31 No.4 通巻 111 号, 2012 年 3 月
 [7] シュルマン他, 「実践モデル シェアードサービス」, 東洋経済新報社, 2000 年
 [8] アンダーセン, 「シェアードサービス」, 東洋経済新報社, 1999 年
 [9] アビームコンサルティング株式会社, 「日本型シェアードサービスの再生と進化」, 2012 年
 [10] August-Wilhelm Scheer, “ARIS-Business Process modeling”, Springer Verlag, 1999
 [11] August-Wilhelm Scheer, “ARIS-Business Process Frameworks”, Springer Verlag, 2000

執筆者紹介 萩原 喜 武 (Yoshitake Hagihara)

外資系コンサルティングファームにおいて BPM コンサルティング、経営管理・管理会計、ERP 導入戦略策定コンサルティング等に従事し、2005 年日本ユニシス(株)入社。現在は総合マーケティング部 BPO サービス推進室に所属。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了, MBA (Corporate finance)。

