



BTOのご紹介

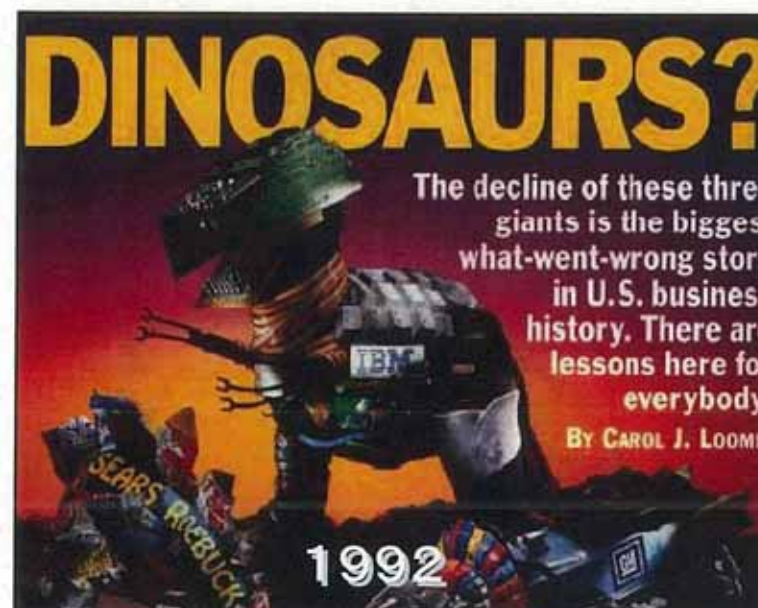
2007年11月12日

日本アイ・ビー・エム株式会社
専務執行役員 ITデリバリー担当
下野 雅承

IBMのご紹介とその変革の歴史

IBMの危機

1990年代前半、IBMは市場の変化への対応が遅れ、倒産の危機に面する状況まで追い込まれました。



“IBMの時代は終わった...かつて世界で最強のハイテク企業と言われていた企業が、今や追随者（follower）となり、業界を動かすような技術革新に対してもゆっくりとした、かつ、パツとしない反応しか見せなくなった。”

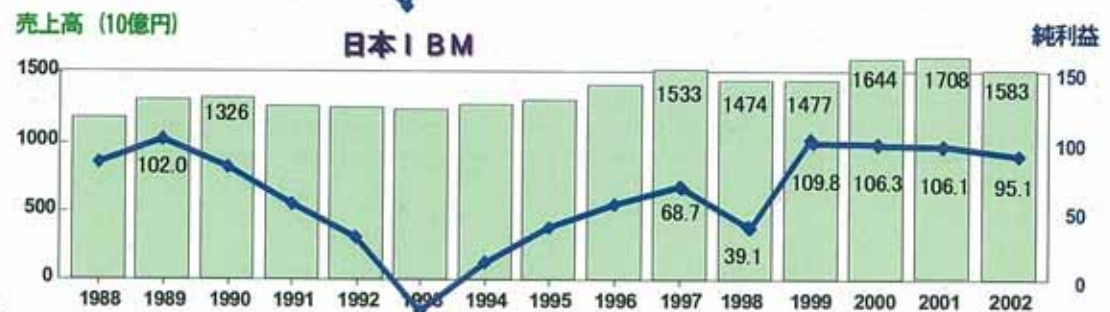
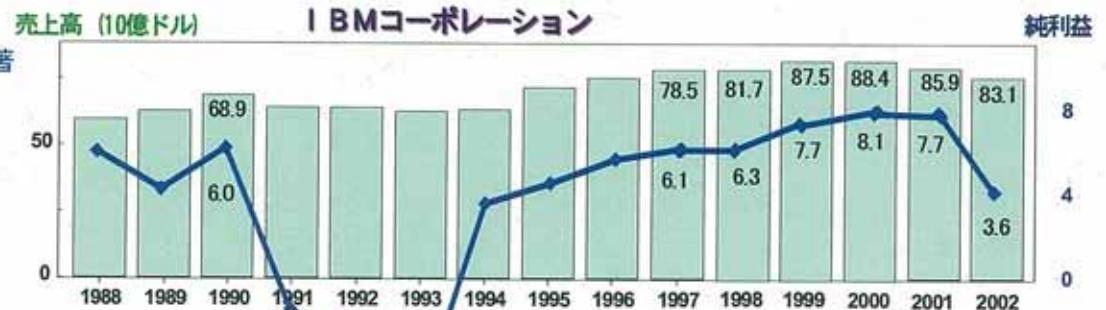
by ニューヨーク・タイムズ(1992年12月16日)

IBM自社の経験 (業務変革への取り組み)

IBMは業務変革と企業経営に実績のあるルイス・ガースナーを初めて外部よりCEOとして招聘し、自社の業務変革に着手しました。業務変革は「お客様対応力向上」を中心に11の分野で実践されました。



「巨象も踊る」ルイス・ガースナー著
日本経済新聞社

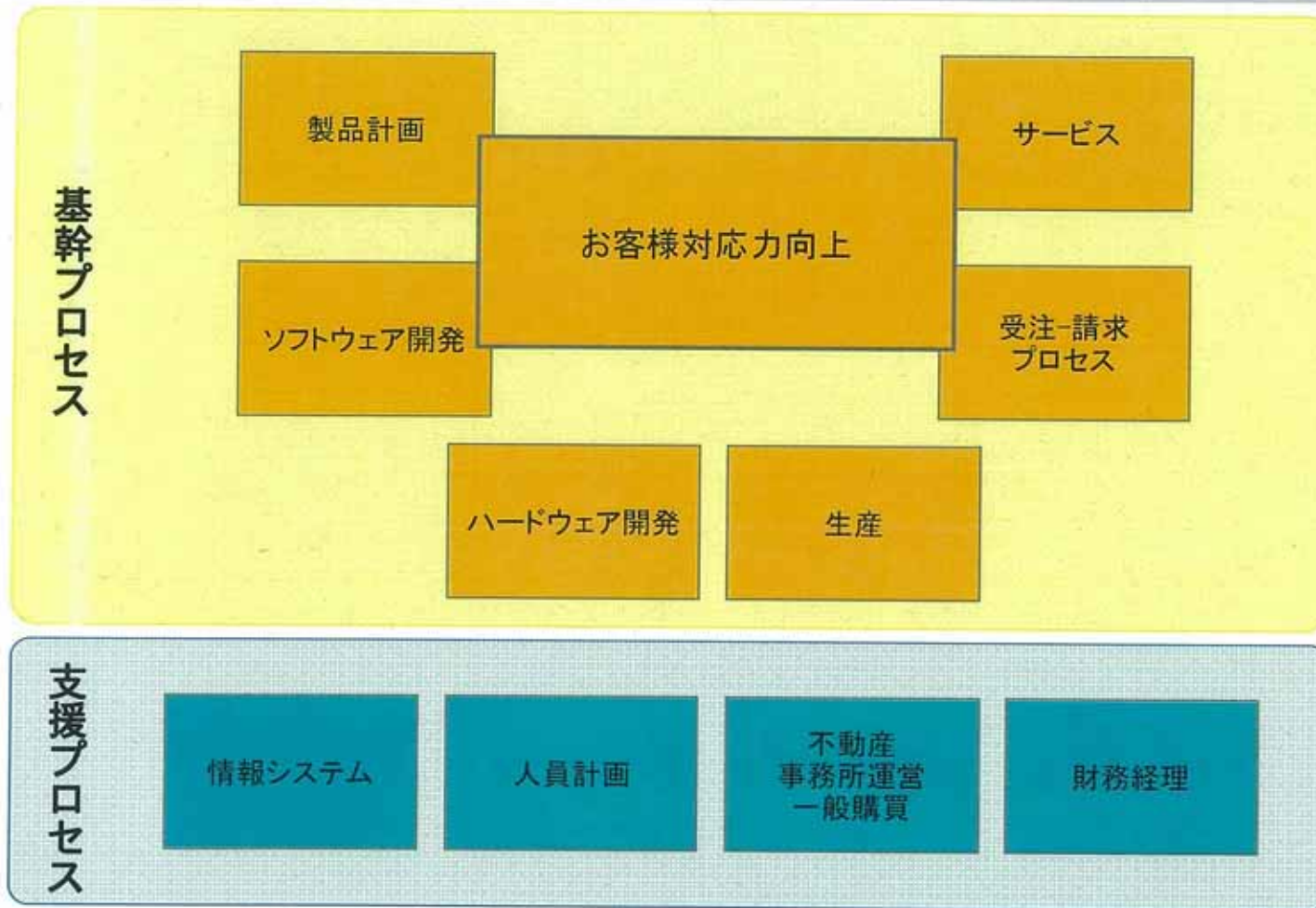


8つの原則

- 市場こそがIBMのあらゆる活動の原動力である
- IBMの本質はあくなき品質の追求を行うテクノロジー企業である
- IBMの成功を図る主要な尺度は、お客様の満足と株主の利益である
- IBMは起業家精神に満ちた企業として、形式主義を排し、生産性向上を徹底的に追及する
- IBMは常に戦略的なビジョンのもとに行動する
- IBMは常に真剣かつ機敏に考え行動する
- 優秀かつ熱意に満ちたIBM社員の力が、またすぐれたチームワークこそが全ての試みを可能にする
- IBMは全ての社員のニーズに配慮し、かつ地域社会との健全な関係を維持する

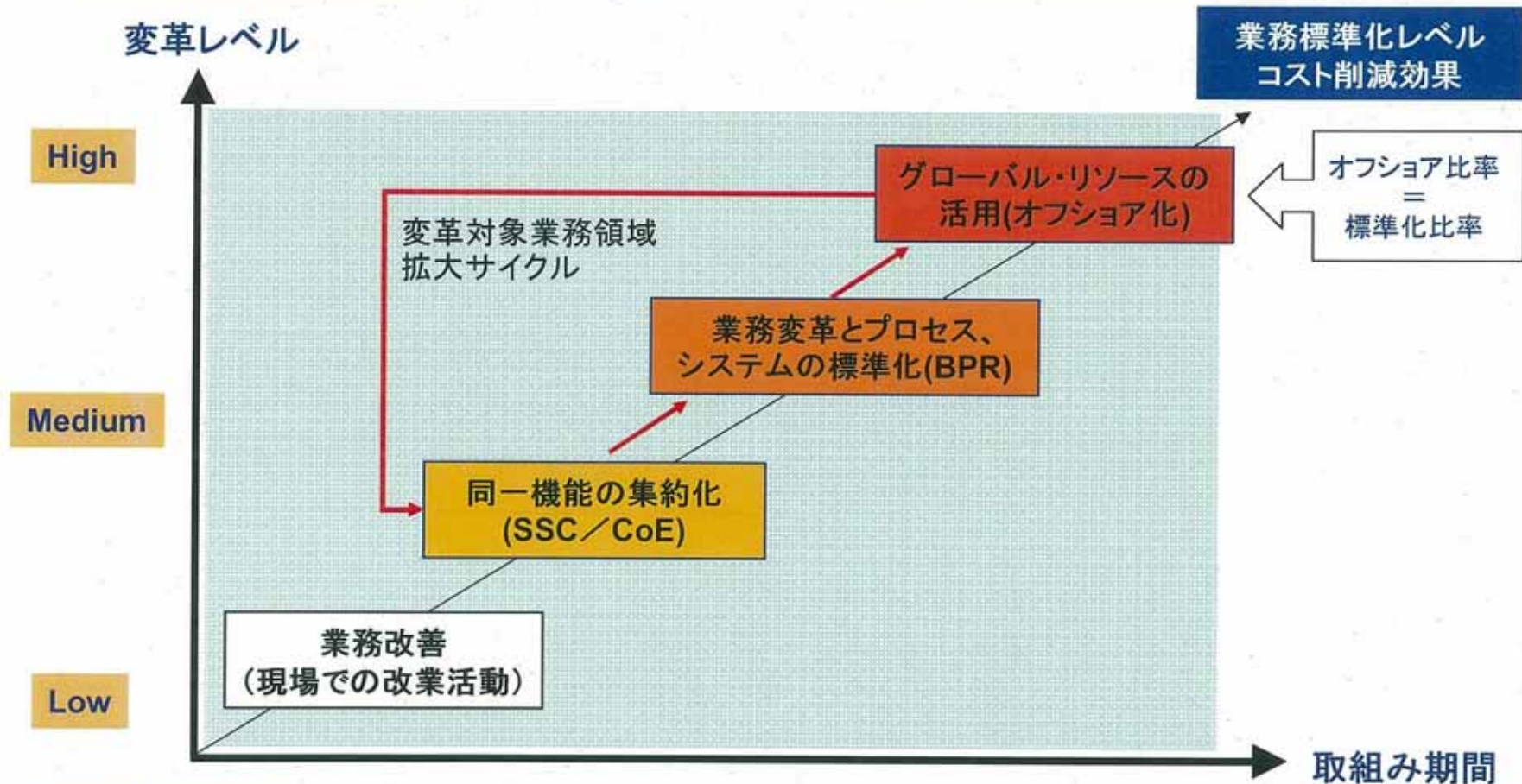
IBM自社の経験 (業務変革を実施した11の分野)

ITを活用して、ビジネス・プロセスの抜本的な業務変革を実施しました。



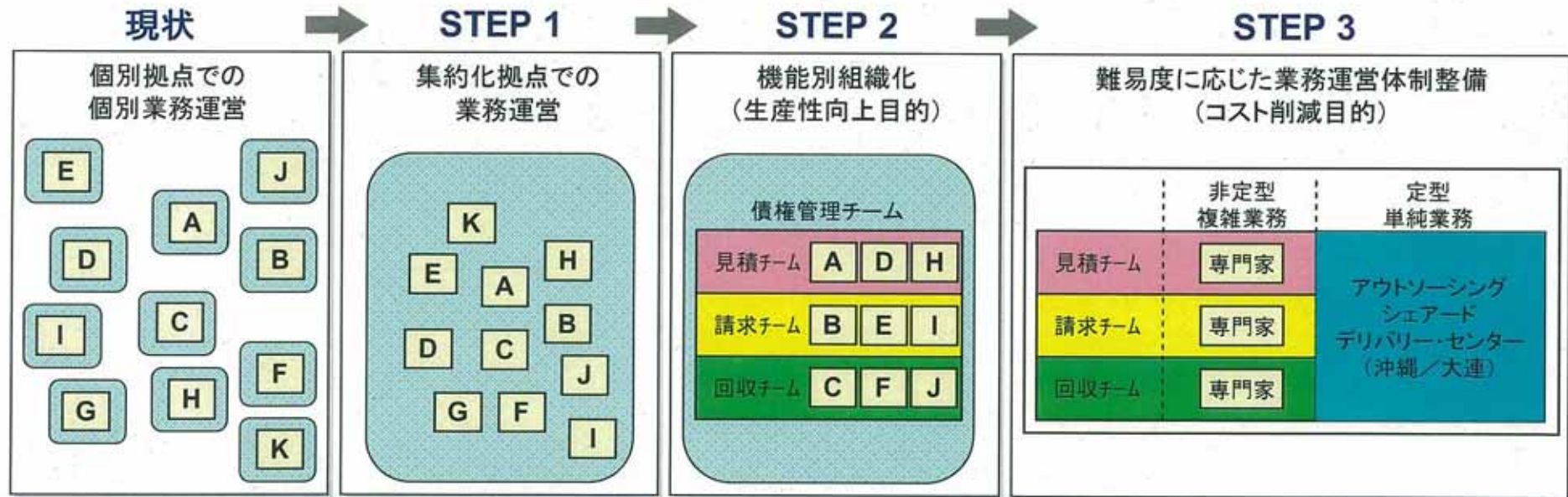
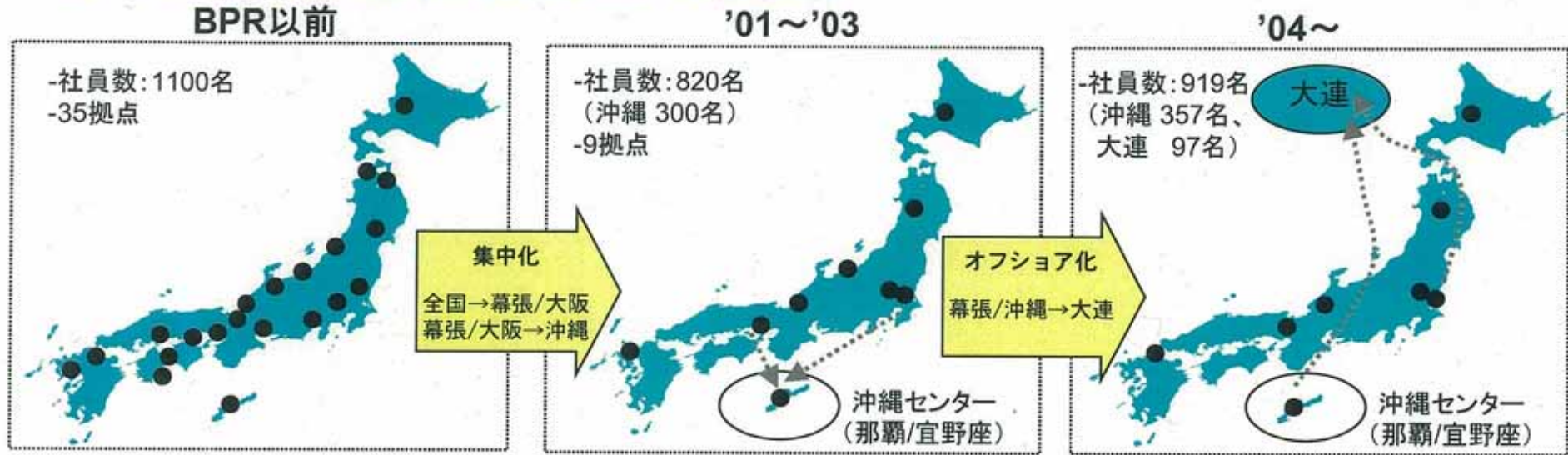
IBM本社業務・間接業務変革の進め方

IBMでは①同一機能の集約化、②業務変革とプロセス、システムの標準化(BPR)、③グローバルレベルでのCoEの確立とオフショア化をワンサイクルと捕らえ、あらゆる業務でのこのサイクルをまわしながら、変革対象業務領域を拡大し継続的な変革を進めています。



CoE : Center of Excellence

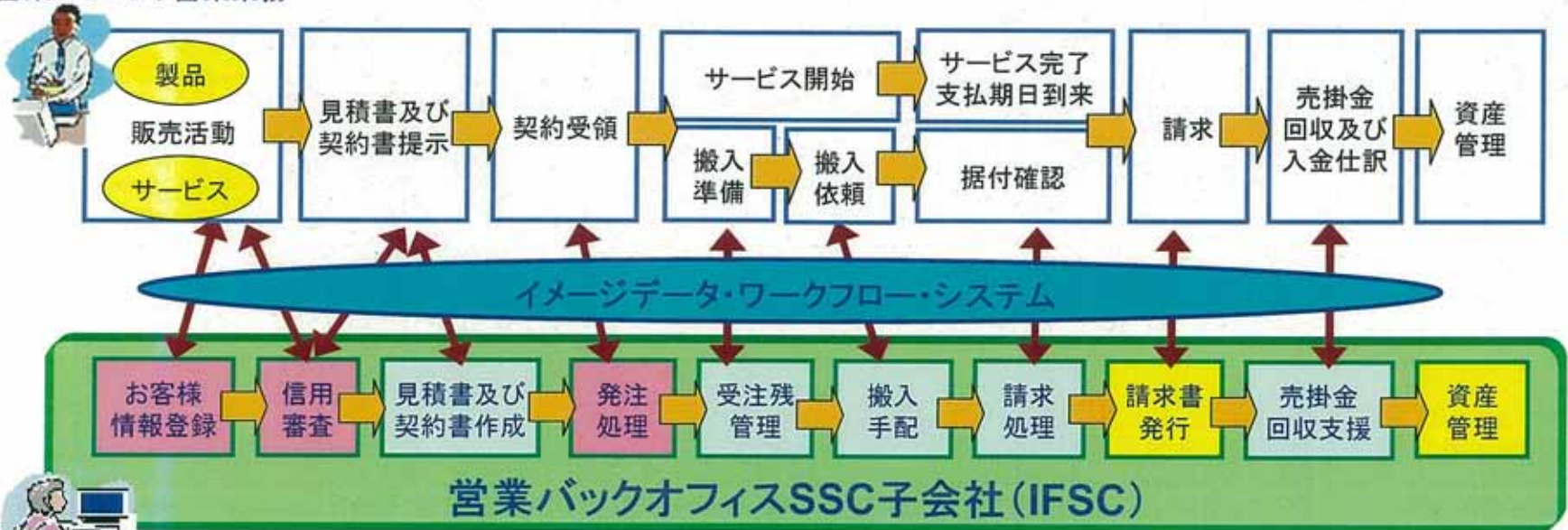
日本IBM営業業務変革の施策



現在のIBM営業業務 (フロント営業業務と営業バックオフィスの分割)

高度な日本語能力を必要とする業務は沖縄で、必要としない業務は大連センターにて行っています。

営業/フロント営業業務



業務手続き・ルールを遵守し
健全な売上げ計上を行なう
(SOX/SEC)

株主様への報告

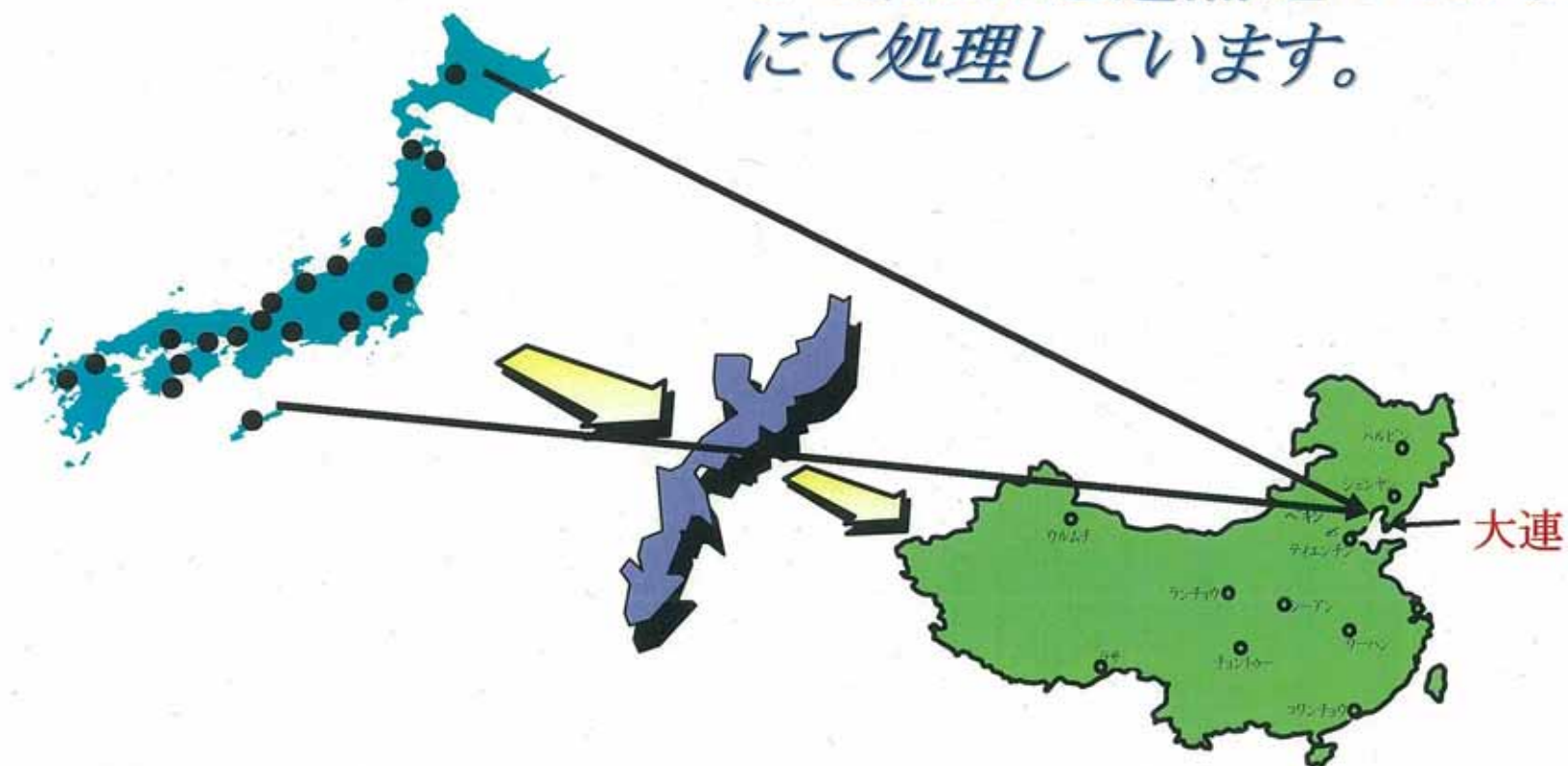
社内システム

正確な決算へ貢献

営業バックオフィス内 : : 大連センター業務 : 沖縄センター業務 : 幕張センター業務

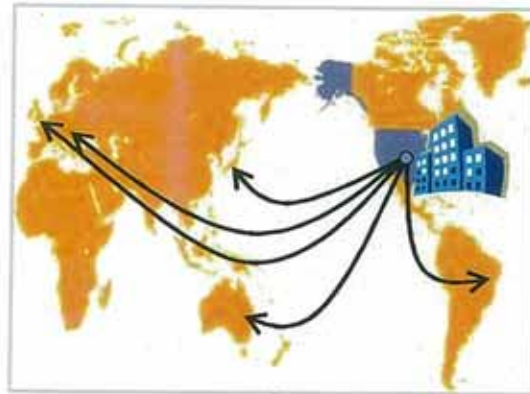
IBMにおける営業業務は...

その約90%を遠隔地のセンターにて処理しています。



先進ソリューションを駆使した”ハイ・パフォーマンス・フルフィルメント・センター”を実現しています。

IBMの目標: 21世紀グローバルに統合された企業へ (GIE: Globally Integrated Enterprise)



International
輸出型企業



Multinational
多国籍企業



Global Integrated
グローバル統合企業

20th

21st

“グローバルに統合された企業はこれまでの企業モデルとは異なる様相を呈します。経営資源、業務機能はコスト、スキル、ビジネス環境、マーケットの成長予測を考慮した上で世界で最も適切な場所に分散配置されます。グローバルに統合された企業とは、これら世界中に分散配置された業務機能を水平的に、グローバル規模で統合運営できる企業です。”

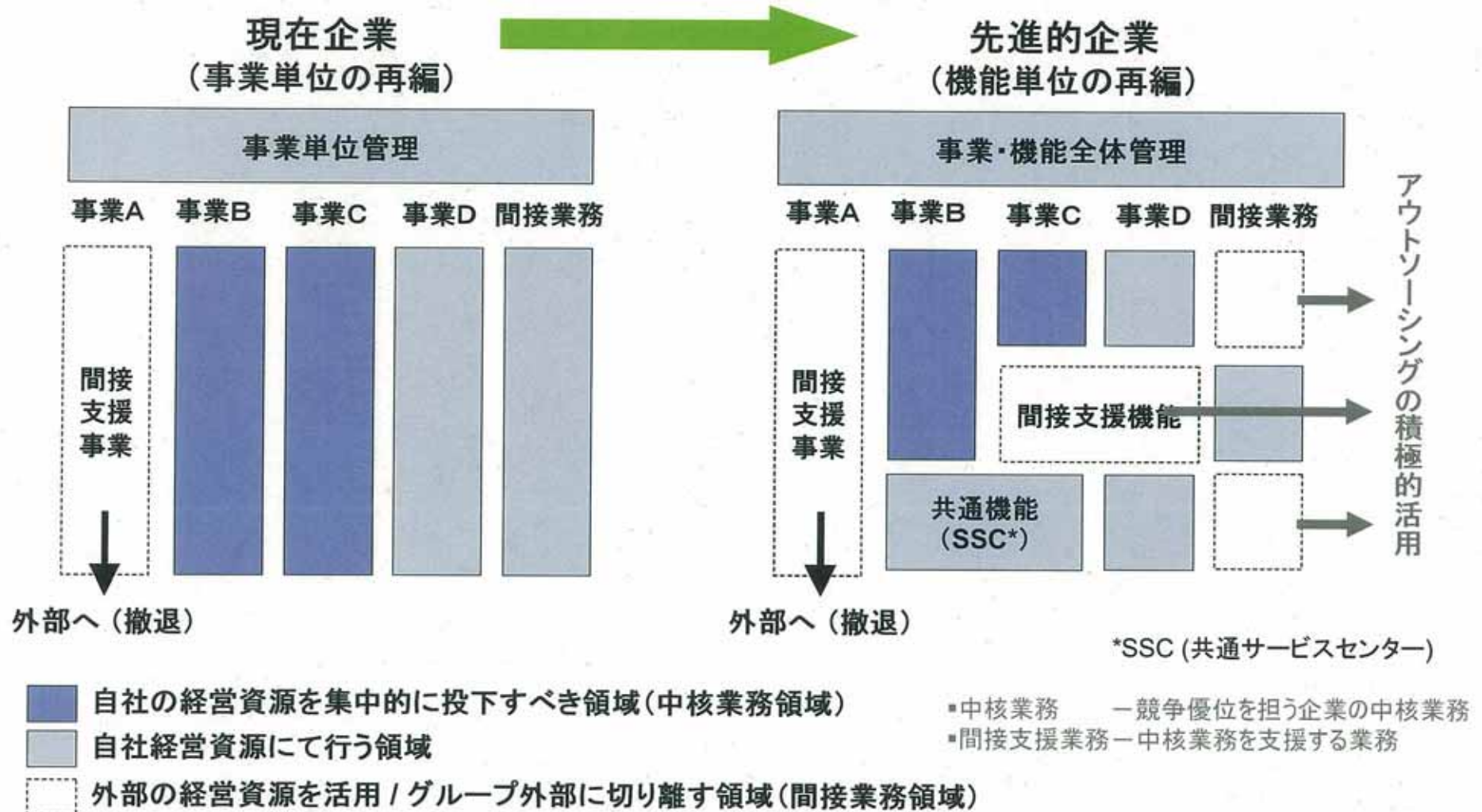
by Samuel J. Palmisano (IBM CEO), INSEAD Global Leader Series, October 3, 2006



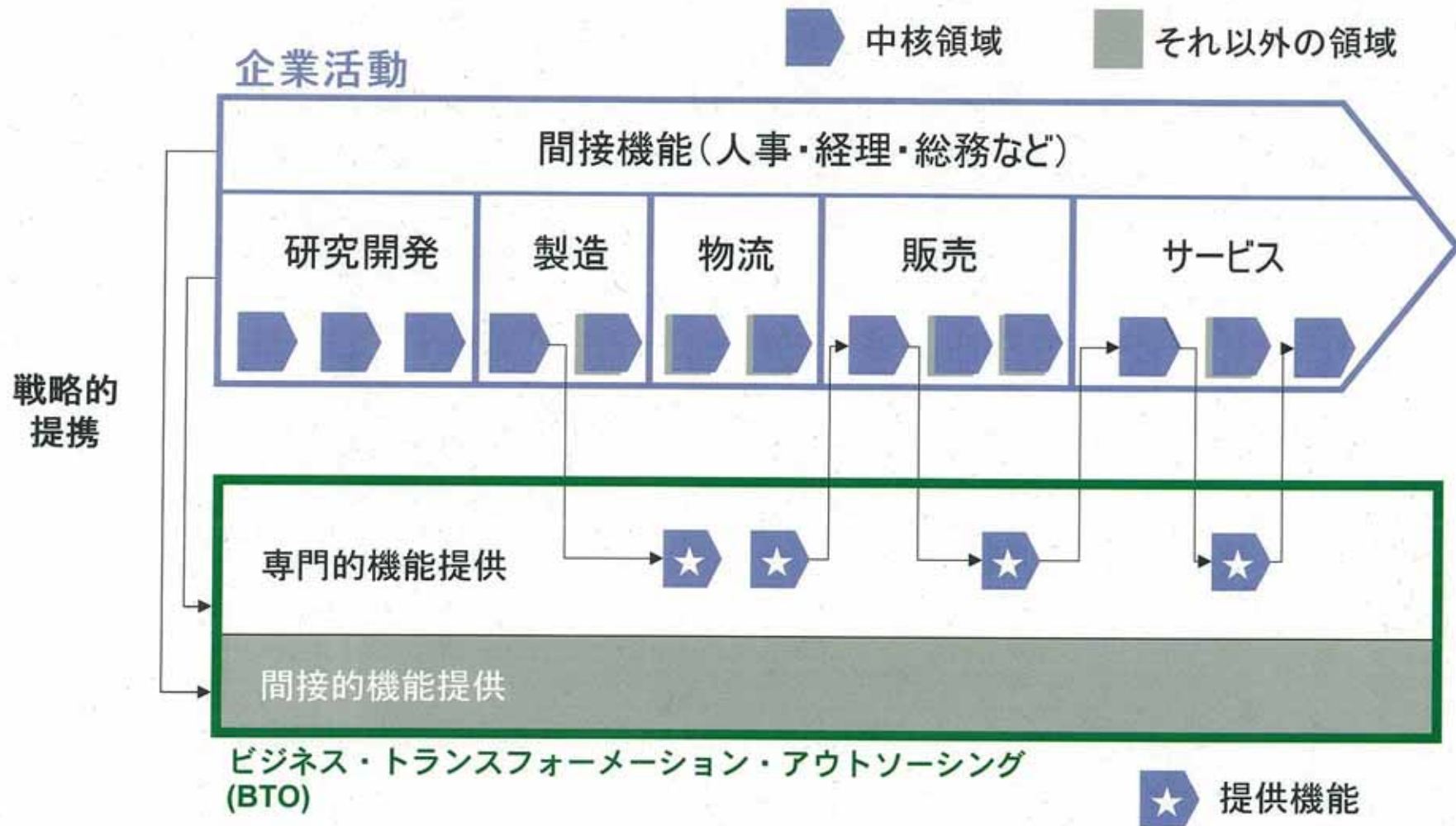
BTOのご紹介

BTO : Business Transformation Outsourcing (ビジネス・トランスフォーメーション・アウトソーシング)

アウトソーシングの積極的活用による事業再編

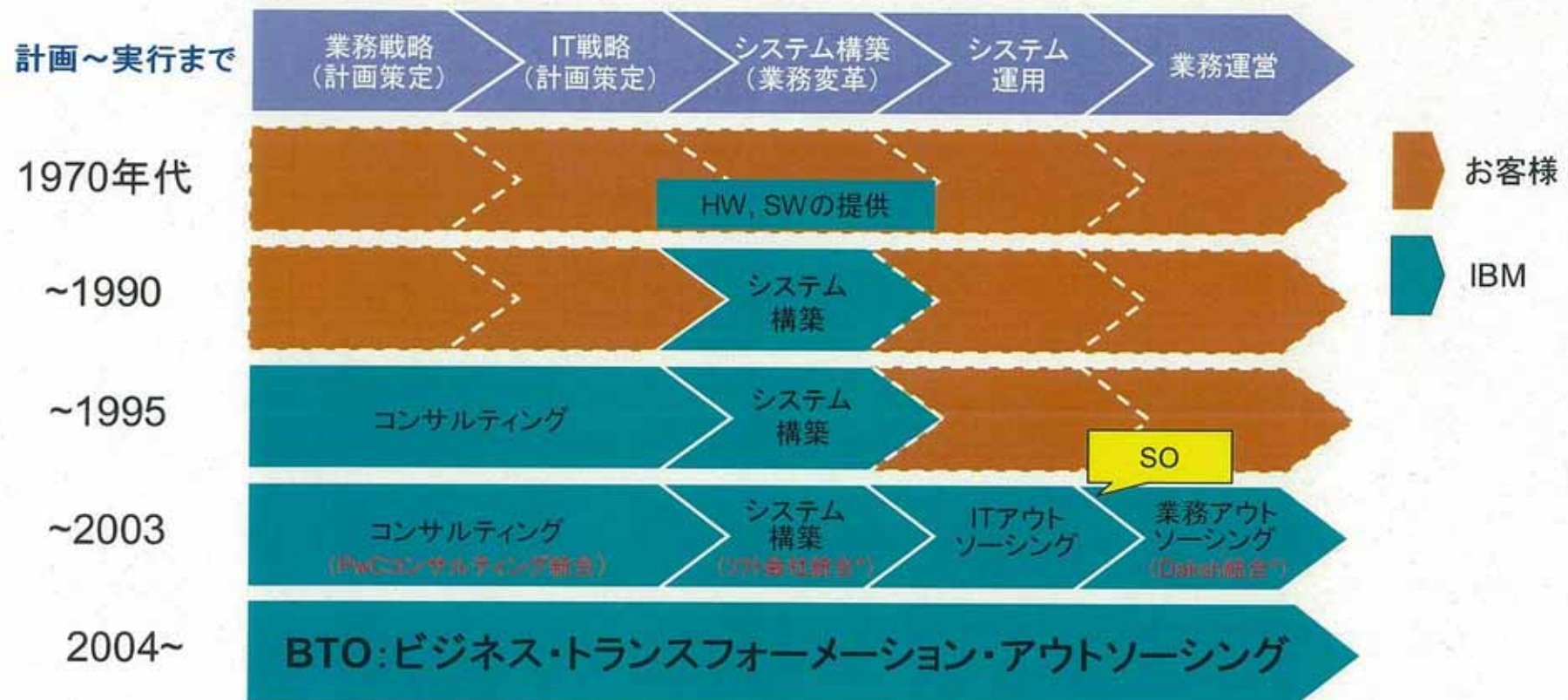


「垂直統合」型から「水平統合」型への経営へ

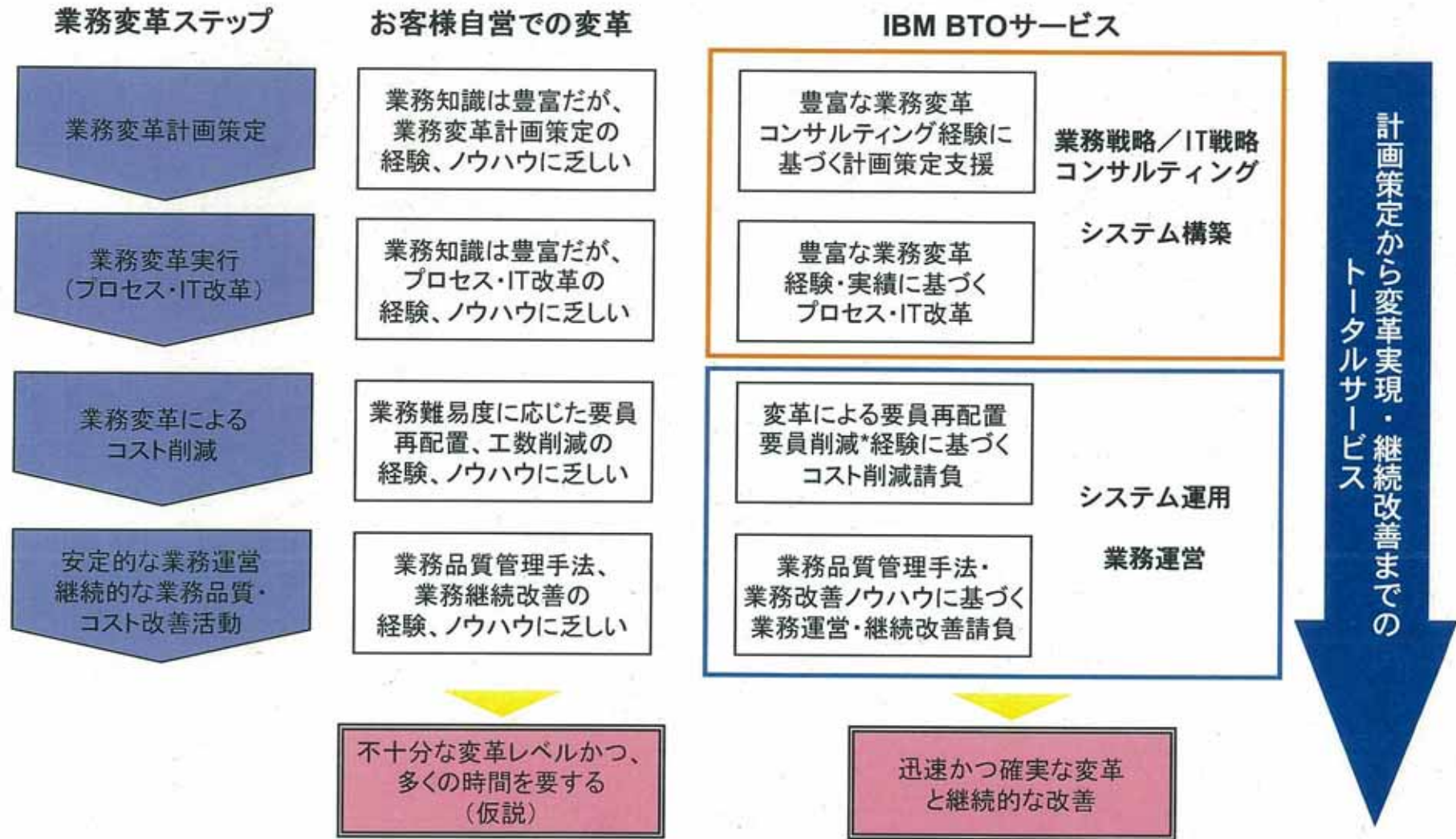


IBMサービスの変遷とBTOサービス

BTOサービスは、業務とIT戦略の計画策定から、システム構築、システムの運用、業務運営にいたる計画から実行・継続改善まで包括的に提供するサービスです。



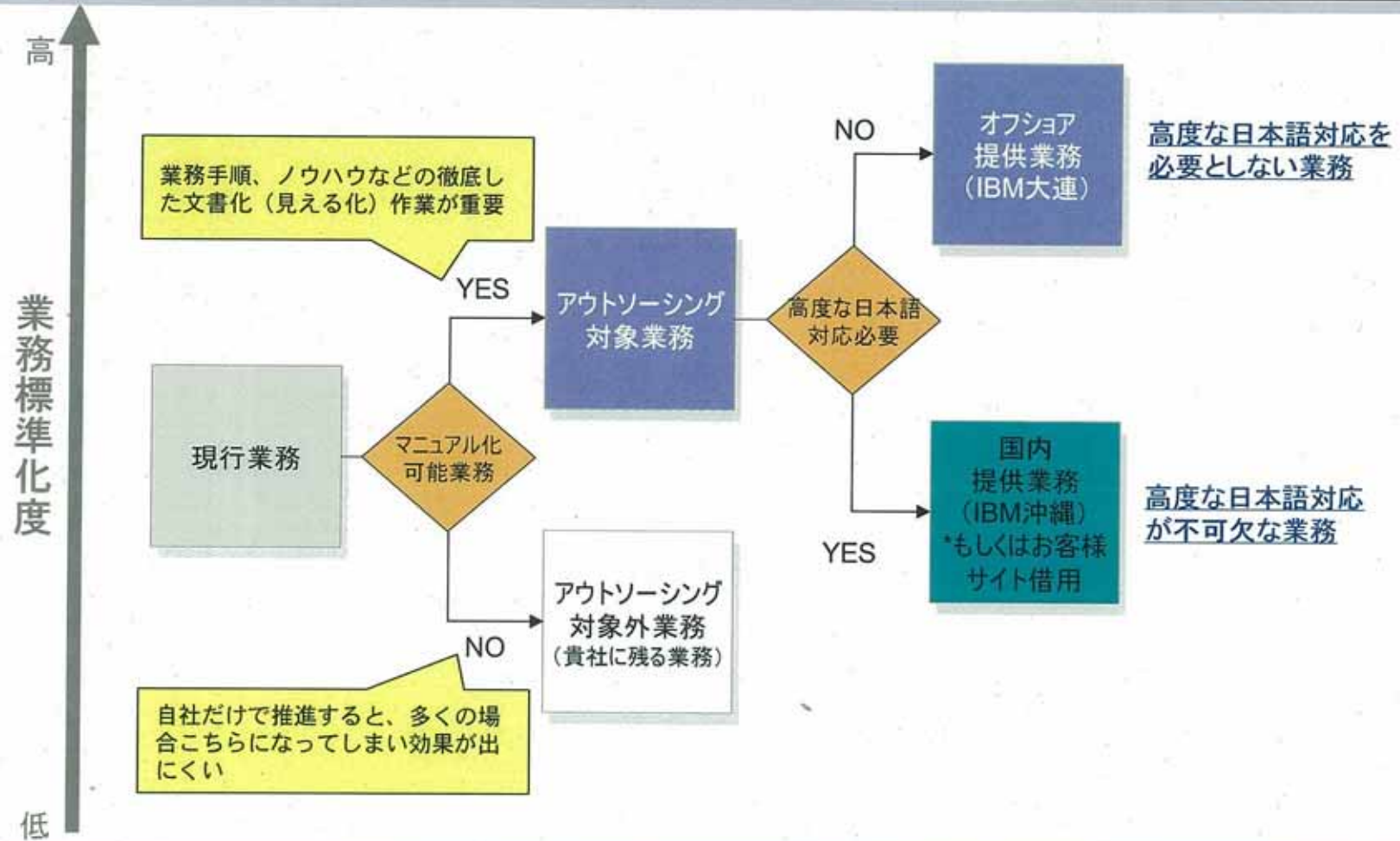
BTO: 業務変革アウトソーシング・サービスの定義



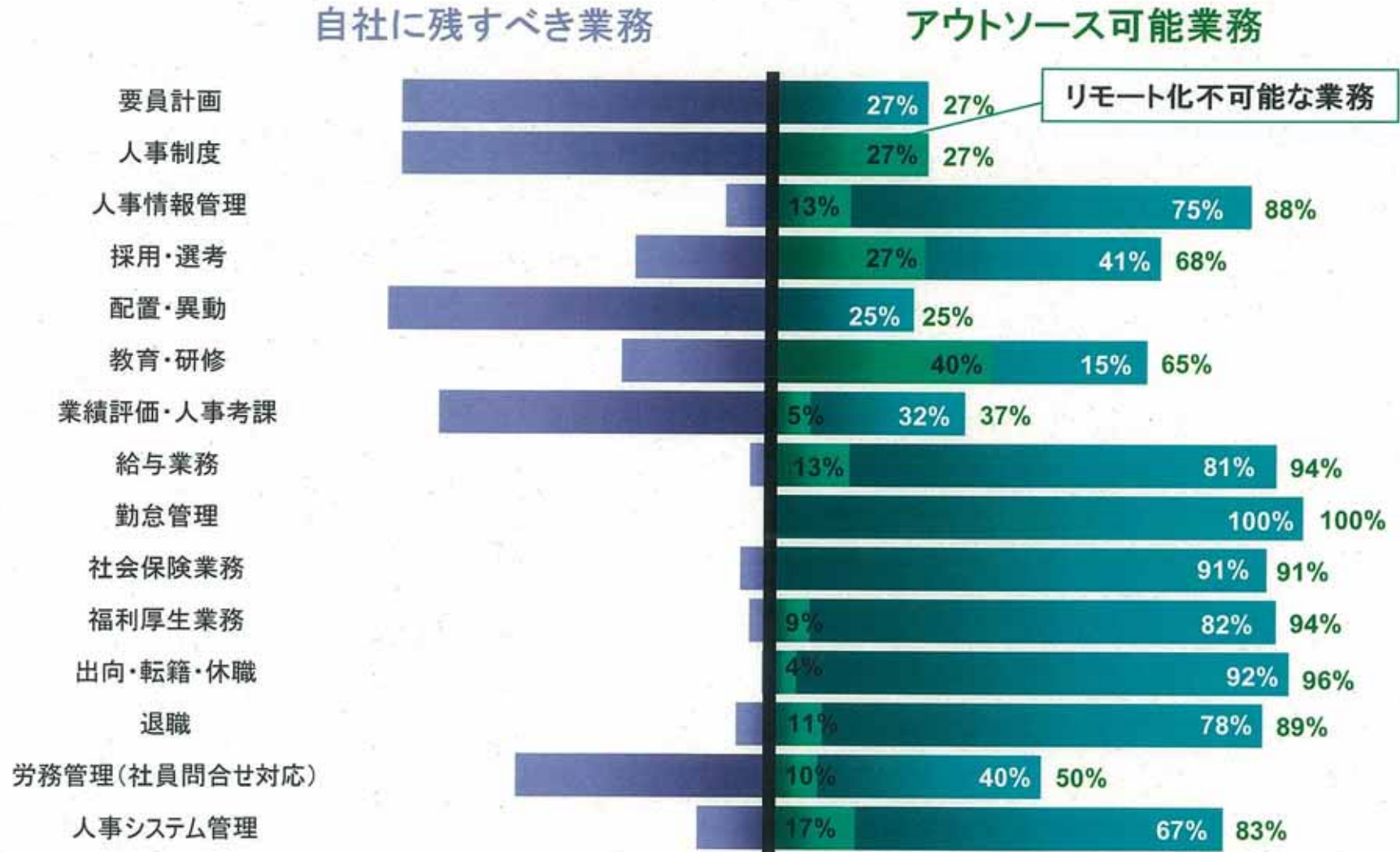
*要員再配置・削減はお客様との協業が不可欠です。

アウトソース・オフショア化可否検討基準

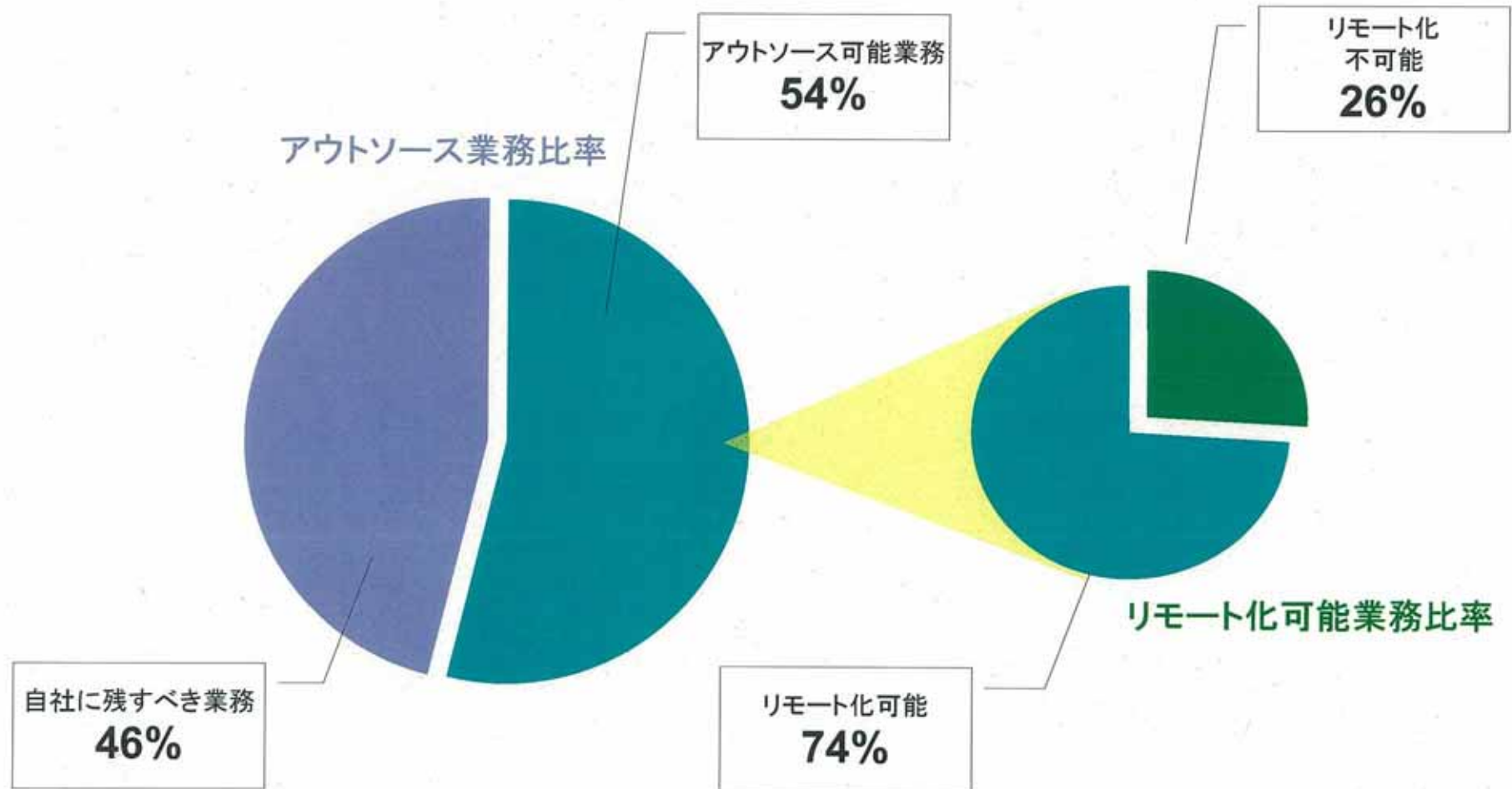
自社だけで推進すると、現状に足を取られて標準化が進まずにアウトソーシング化が思うように進まないことがよくあります。また、業務手順、ノウハウなどの徹底した文書化(見える化)作業がアウトソーシング対象業務を拡大するためには必要です。



[サンプル] 人事領域におけるアウトソース対象業務



[サンプル]人事領域におけるアウトソース・リモート化可能業務比率



IBMのBTOの取り組み領域



BTO適用分野例

ビジネス・プロセス				
経理財務	人事	CRM	購買	業界固有
<ul style="list-style-type: none"> 旅費経費精算 買掛金管理 売掛金管理 固定資産管理 一般会計 予算実績管理 請求・回収 バックオフィス 	<ul style="list-style-type: none"> 人事 / 組織情報の設計と管理・運用 福利厚生管理 報酬 / 給与管理 海外赴任管理 人事ポータル設計管理 社員ヘルプデスク 能力開発/社員研修 	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング戦略 マルチ・チャネル戦略 顧客 / 競合情報分析 営業活動支援 コールセンター・オペレーション Webセンター 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的ソーシング タクティカル・ソーシング 発注管理 請求書照合 支払管理 電子カタログ管理 	<ul style="list-style-type: none"> 保険業バックオフィス 銀行業バックオフィス ローン業バックオフィス 製品保守や補修、部品の管理、提供 エンジニアリング・サポート 研究開発・商品開発業務のコラボレーション
アプリケーション・トランスフォーメーション				
テクノロジー・トランスフォーメーション				

IBMのBTOサービスをご活用頂いているお客様

経理

人事

電子機器C社

CRM

財団法人 自動車リサイクル促進センター
DRIVER AND VEHICLE LICENSING AGENCY
Japan automobile recycling promotion center / JARC

通信B社

保険会社(複数社)

株式会社 EMシステムズ

購買

アパレルB社

電子機器C社

業界固有

:公表されていないお客様(日本企業)

業務アウトソーシング事例紹介

三井生命保険株式会社様〔BTOサービス概要〕



【契約金額】 ● 360億円

【契約期間】 ● 10年間（2004年4月～）

【対象人数】 ● 1,000人相当の業務

【サービス範囲】 ● 保険事務などの事務センター機能

【提供形態】 ● 両社の合併会社NBCカスタマー・サービス（株）を設立
● 三井生命様より約1,000名が出向
● 日本IBMより約20～30名が出向

【取り組み内容】 ● お客様サービスの向上にむけたサービス、システムの見直し
● 徹底したペーパーレス、ワークフロー導入などによる保険事務の効率化
● お客様情報の共有を進め、販売チャネルとの連携を強化
● 携帯端末やコールセンターシステムの充実などを通じたシステムインフラの拡充

三井生命保険株式会社



設立： 昭和2年

本社： 東京大手町

経常収益： 1兆6273億円

職員数： 16,203人

社員数： 2,780,199人

取り組み：

2003年5月に新経営計画「Value Up 31」

を策定。企業価値のさらなる向上を目指す。

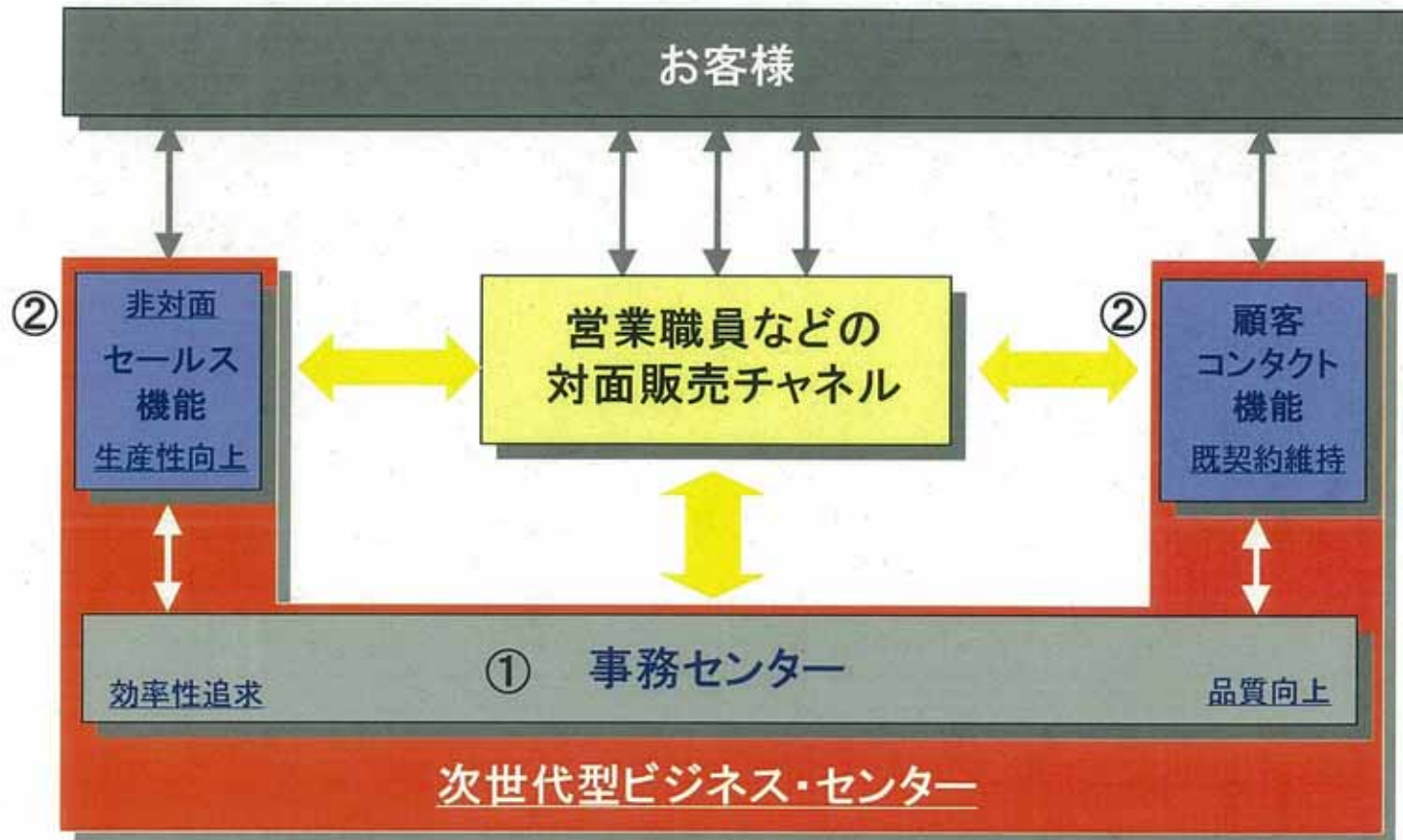
- 新たな保険営業モデル構築
- リストラクチャリング
- 運用戦略の見直し
- 株式会社化の実現

三井生命保険株式会社HPより
数字は平成15年3月末現在

三井生命保険株式会社様[サービス提供体制]



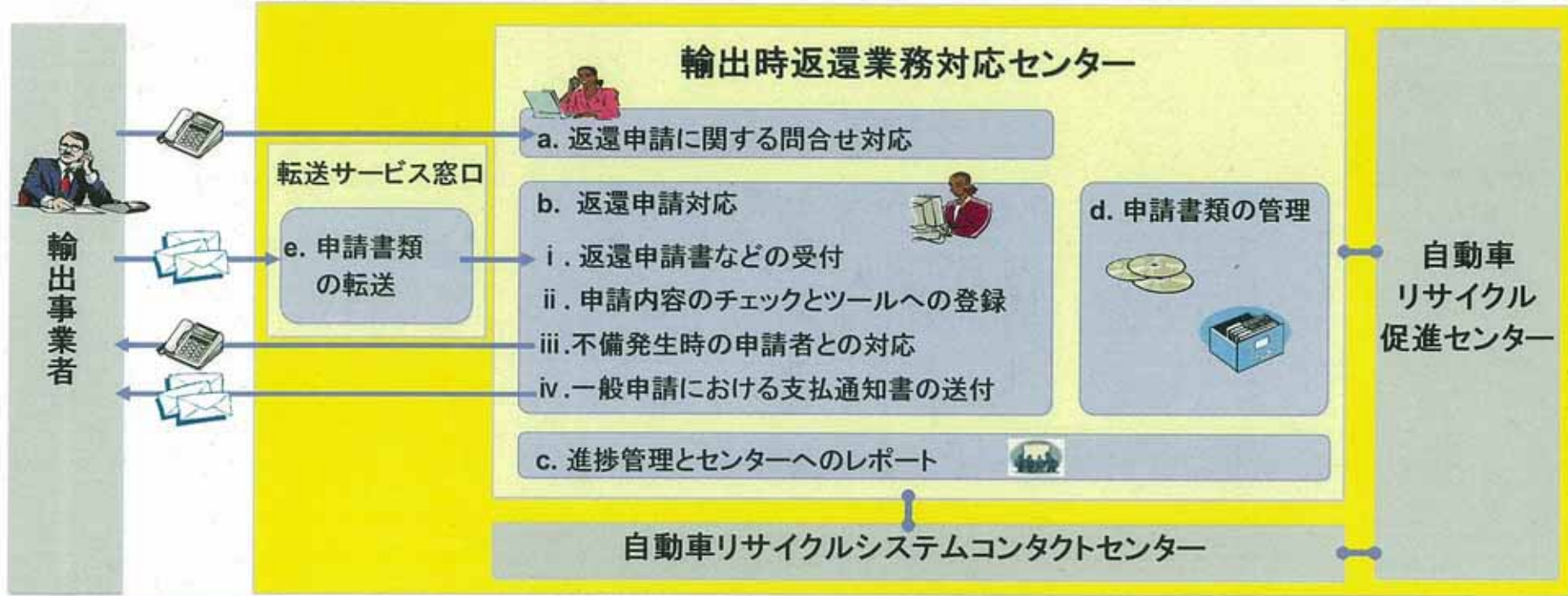
2つの変革



財団法人 自動車リサイクル促進センター様〔沖縄活用〕

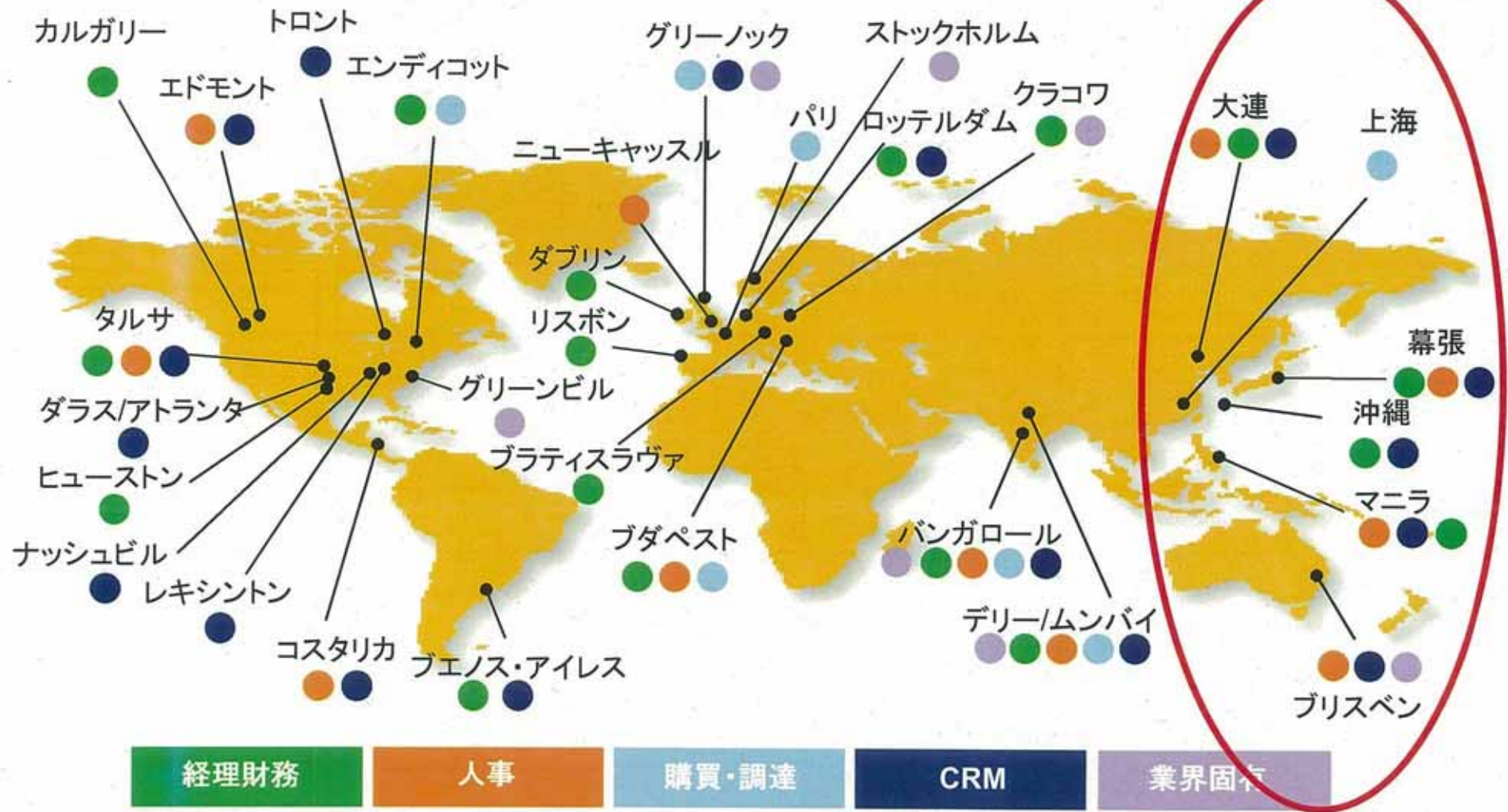


BTO



IBMのアウトソーシング・デリバリー・センター

日本語対応可能地域



IBM沖縄サービス・センター ご紹介

- 弊社沖縄サービス・センターは、沖縄における各社コンタクトセンター設置の中でも比較的早い時期である、2000年より稼働を開始しています。
- 現在では、お客様業務のバックオフィス、インバウンドの問合せ対応、テクニカルサポート、社内ヘルプデスク、各種業務サポート等、幅広い業務を対象とし、業務効率化に大きく貢献しています。



- QC活動等、改善活動も活発に行われ 昨年は社長賞を受賞しています

社長CS賞受賞

受賞理由

利用されたお客様から寄せられた生の声を分析し、改善すべき内容の抽出とその改善活動の実践を通じて、クレームの件数を減少させると同時に入電の放棄率の減少による不満解消に貢献し、多くのお客様の満足度向上に貢献した。



ヘルプセンターのスタッフ(一部)

中央は弊社社長 文蔵孝洋

中国IBMのグローバル・デリバリー・センター ご紹介

ISSC (IBM Solution & Services Co.,Ltd)

- 中国 IBMの100%子会社として2002年に設立
- 主要なサービス：AMS（プログラムの開発保守）
SO（戦略的なIT全体のアウトソーシング）
BTO（業務変革アウトソーシング）



大連

マルチセンター・オペレーション



- ### 大連
- ・コマーシャルSO/AMS（日本、中国国内）
 - ・社内AMS（日本、US、EMEA、AP）
 - ・コマーシャルBTO（日本）
 - ・社内BTO（日本、AP）

- ### 上海
- ・コマーシャルSO/AMS（日本）
 - ・社内AMS（日本）
 - ・パッケージサービス
 - ・社内BTO（AP購買、買掛金）



深圳

- ### 深圳
- ・香港の国内ビジネス
 - ・SOサービス
 - ・社内のコンタクトセンター



上海

BTOの効果

- 戦略的意義 差別化機能領域への集中
- バランスシート効果 持たざる経営とROA向上
- 損益計算書効果 コスト削減
- リスク回避 固定費の変動費化
コンプライアンス
- 経営資源 多様化

ご提言

ご提言

1. 業務プロセスの標準化（見える化）プロジェクトの推進

- 業務手順、ノウハウの徹底的な文書化によりアウトソース可能領域を拡大する

2. ITインフラ・施設等を含んだ複数年にわたる業務委託契約

- 受託業者が必要なITインフラ、施設等も一括して準備することによる業務効率化
- 外部の力主導によるスピード感のある実行

3. 成功報酬型の請負契約

- SLA（Service Level Agreement）に基づく請負契約方式による民間の創意工夫(自助努力)や変革能力の活用

4. 大規模な人事ローテーション制度

- 委託側実務担当リーダーの受託側への出向・転籍など



Business Transformation Outsourcing

ありがとうございました