

# 〔基調講演Ⅰ〕

## 日立を支える BPO プラットフォーム、ソリューション提案型 で必要な 3 タイプの人財とは

2009 年 3 月期に計上した巨額の最終赤字をきっかけとして「選択と集中」を徹底的に推し進め、事業ポートフォリオを継続的に見直してきた日立。業務全体を顧客との協創を進めるフロント業務と、それを支えるバックオフィス業務に切り分け、バックオフィス業務をさまざまな工夫で効率化する体制を整備してきた。それが日立の社会イノベーション事業を BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)で支える”BPO プラットフォーム”の考え方の基礎となっている。この主体となった日立 ICT ビジネスサービス 代表取締役社長の和田宏行氏は、「バックオフィス業務の効率化を継続的に推し進めるためにはどうすればいいのか。

この課題への解こそが BPO プラットフォームだと考えている」と強調する。

### <目次>

- 1. フロントへの経営リソース集中を BPO で支える
- 2. コア／ノンコアを随時見直して BPO をバリューチェーン化
- 3. BPMN で業務を可視化して BPO 化する対象を検討
- 4. ソリューション提案型の BPO で必要となる 3 タイプの人財
- 5. 売上・利益を自社の評価軸から廃止した理由



株式会社日立 ICT ビジネスサービス  
代表取締役社長  
和田 宏行氏

### | フロントへの経営リソース集中を BPO で支える

日立では 2016 年から 3 か年の「2018 中期経営計画」に向けて、それまで採用していた社内カンパニー制をビジネスユニット(BU) 制に改めた。

電力・エネルギー、産業・流通・水、アーバン（ビルシステムや鉄道など）、金融・社会・ヘルスケアという 4 つの事業領域に経営リソースを集中し、それぞれの顧客企業のサービスに合わせたソリューションをフロントのビジネスユニットが提供。その下にフロントを支えるプラットフォーム、さらにその下にプロダクトを提供するビジネスユニットを配置する 3 階層の構造を整えた。

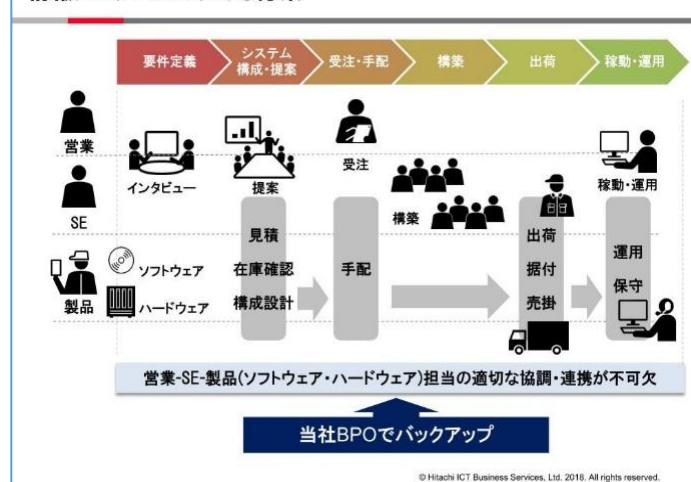
こうした構造の中で情報・通信システム事業セグメントを構成するのが、金融 BU、社会 BU、産業・流通 BU、サービス＆プラットフォーム BU などで、「第 13 回 BPM フォーラム 2018」で登壇した和田氏は「まずはこうした情報システム系 BU の BPO に着手しようというところが我々のスタートポイント」だと説明する。

情報システム系 BU における SI 事業の流れとしては、初めに顧客からの要望に従って要件定義を行い、次にシステム構成案を作って提案し、受注後には必要な機器やソフトウェアを手配してシステムを構築し、出荷して、稼働・運用・保守に入る。

この一連のプロセスの中では、営業部門、SE 部門、製品部門が関わることになるが、SI 業務をスムーズに進めていくためには各々の適切な協調と連携が必要不可欠となる。「各部門の業務の中で、特に事務作業的なノンコア部分を我々が BPO でバックアップする。フロントビジネスの業務負荷を軽減し、コア業務により

集中できるようにしていくことが我々の役目だ。この取り組みを 2016 年から始めている」

### 情報システムSIにおける分業



〈情報システムにおける分業〉

### | コア／ノンコアを随時見直して BPO をバリューチェーン化

日立 ICT ビジネスサービスが展開する BPO は、大きく 3 つの特徴を備えている。1 つ目が、SI 事業の業務プロセスに対応した BPO、2 つ目が、バリューチェーンを最適化する BPO、そして 3 つ目が、ソリューション提案型の BPO だ。

まず SI 事業の業務プロセスに対応した BPO についてだが、先に述べた要件定義から稼働・運用までの流れの中には、営業事務

支援、SE 業務支援、製品付帯業務支援に加えて、内部統制や ISO 認証などの共通管理業務支援、取引先管理や契約書管理などの調達業務支援などのバックオフィス業務を含む。

「こうした一連のバックオフィス業務を BPO としてまとめて受託するのが業務プロセスに対応した BPO だ」

さらに和田氏は、コア業務とノンコア業務の分岐点がどこかを隨時見直していくことが非常に重要だと強調する。

「時代と共に経営環境も変わり、今までコアだと思っていた業務が実はノンコアでいいのではないかということが起こり得る。両者の境目を随时見直して、バックオフィス業務として取り込めところはどんどん取り込むことを継続的にやっていく。一旦決めて終わりでは、継続的な効率化は決して望めない」

次にバリューチェーンを最適化する BPO について、和田氏は「受託しているそれぞれの BPO 業務をつなげて最適化できるのではないかと考えている。それを BPO バリューチェーンと呼んでいる」と説明する。

顧客である各 BU と SI 事業を進める時には、まず顧客側の営業担当者と SE が各々案件の内容に応じて要件を定義する。これに対して、必要となるサーバやストレージの台数、ソフトウェアライセンス数などを整理した構成定義ファイルを同社が作成して BU 側に提出している。さらにその構成定義ファイルをバックオフィスでチェックするのも、実は同社だった。

「つまり構成定義ファイルが顧客と当社の間で行き来するだけで、業務委託されている当社の中で横断的なやり取りがされてなかつた。そこでこれら一連の業務プロセスを我々が BPO 業務として一括管理することで、構成定義ファイルが顧客との間で行き来することがなくなり、我々の内部で必要に応じて手直ししていくべきというやり方に変更することができた。この効果は大きく、リードタイムの大幅短縮とともに、ファイルを直接操作する回数が減ることで品質も上がっていく。こうした BPO のバリューチェーン化は、あらゆるシーンで有効なやり方だ」

### | BPMN で業務を可視化して BPO 化する対象を検討

そして 3 つ目のソリューション提案型の BPO について、和田氏は「まさに我々自身の BPO のやり方を、ソリューション提案型の BPO と呼んでいる」と説明する。

「日立グループ全体のノンコア業務を順次 BPO として受託していくのが我々の基本スタンスだ。一方で各 BU が利用している業務システムは異なっている。それらをすべて我々が利用している業務システムに合わせてくださいとお願いすることは現実的ではない。日立グループ全体最適化の視点で考えた時、まず我々は“BU 側の業務システムは現行のままで OK、最適なやり方は我々で考えます”ということを宣言するところから始めている」

そしてソリューション提案型 BPO の実際の進め方としては、まず経営者にヒアリングを行い、経営課題を共有するところから始める。

「その際によくあるのは、コンサルティング会社が入って、経営

課題に対してトップダウンの視点だけで進めるやり方だ。しかし私たちは現場目線を強みとしている。課題解決は現場軸、つまりボトムアップで行う。ここが大きな特徴だ」

ソリューション提案型の BPO では、事前準備として顧客の経営課題を共有した上で、実際にバックオフィス業務に従事する担当者にヒアリングを行い、現状を把握する。

「顧客の現場の方々からのヒアリングはかなり工数がかかるが、ヒアリングの中から多くの課題が浮かび上がる。顧客側のご協力も必要なプロセスだが、幸いご理解が得られるケースが多い。そしてヒアリング結果から、国際標準のビジネスプロセス表記法である BPMN (Business Process Model Notation : ビジネスプロセスマデリング表記法) を用いて、現状の業務プロセスを可視化する。As-Is が明確にならない限り、改善策も見えてこない。その上で現状分析をして課題を抽出し、改善策を検討し、BPO の対象業務を検討していく。その後、移行計画を作り、最終的な対象業務を決定する」

特にこの進め方の中で BPMN を活用するメリットとして、和田氏は「誰にでもすぐに理解できる共通的な表記方法を用いて現在の業務の姿を描き出すことで、経営者自身が BPO 化すべき業務プロセスであるか否かを判断することができる」点だと説明する。

### | ソリューション提案型の BPO で必要となる 3 タイプの人財

このソリューション提案型の BPO では、大きく 3 タイプの人財が必要になるという。順番にコンサルタント型、エンジニア型、BPMS マネジメント型だ。

「まず顧客の業務を分析するのは、いわゆるコンサルタントの仕事だ。ただし、我々が必要とするコンサルタントは、最終的な BPO 化まで推進できる人財である。しかしそうした人財は社内を含め、グループ全体を見渡してもなかなか見当たらなかった。そこで今後のビジネスの方向性を見据えた上で、社内で育成する方針を 2 年前に固めた。我々の中では単なるコンサルティングだけではなく、個々の BPO 業務を最適にインテグレーションできる人財という意味合いで“BPO インテグレータ”と呼んでいる。こうした人財がフロントに立って顧客現場にヒアリングに行き、現状分析を経て BPO の対象業務を提案する。現在当社の従業員数は約 1,500 名だが、今後、約 1 割程度を“BPO インテグレータ”とする方向で考えている」

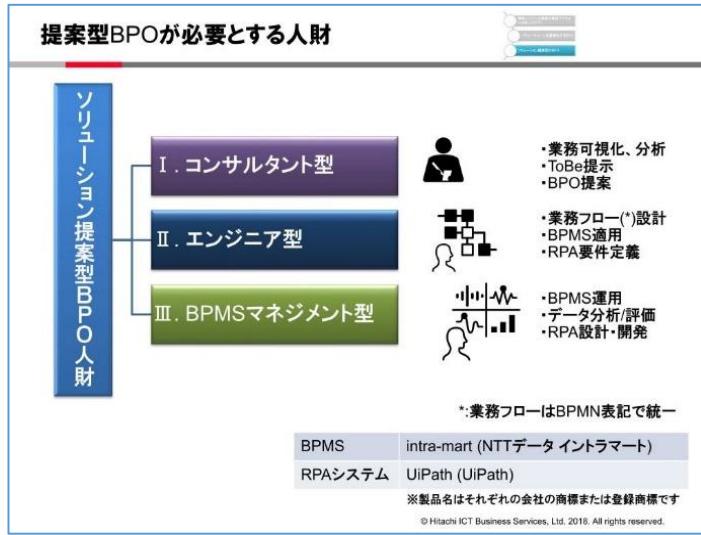
次に、コンサルタント型の人財と連携して、エンジニア型の人財が BPO 化する業務フローを設計する。エンジニア型の人財は自らが BPO 業務に従事することも多く、現場感覚に優れた人財であることも特徴の一つである。

「BPMN による業務フローの設計から RPA 化の要件定義までできる人財を BPO エンジニアと呼んでおり、こうした人財の育成も進めている。現在 100 名規模にまでなっているが、グループ全体の BPO を担うことを見越せば数百名は必要だ。その目標に向けて、引き続き教育を進めている」

そして最後のタイプが、BPMS の運用全般と RPA ロボットの設計・開発、さらには BPMS 運用の中で取得したデータログを分析・

評価する BPMS マネジメント型の人財となる。「毎年 20 名規模での育成を計画している」とのことだ。

「2016 年から BPO を事業の中心に据えている。当初は売上高比で BPO 事業比率が 40% 程度であったが、2018 中期経営計画の最終年である本年は同じく売上高比で 80% 程度を見通している」



〈提案型 BPO が必要とする人財〉

### | 売上・利益を自社の評価軸から廃止した理由

ここまで BPO 事業会社としての日立 ICT ビジネスサービスの取り組みを紹介してきたが、和田氏は実際の活動をよりスムーズに進めるために「当社は“利益は出さない会社”だということを親会社に認めてもらった」と続ける。

「通常はいずれの会社も売上と利益を重視した経営を行う。もちろん日立グループも同様だ。しかしほんどが内販取引の BPO 事業会社である我々の売上は、日立グループにおける他のグループ会社のコストであるとも言える。我々自身が利益をあげてキャッシュを創出し、さまざまな分野に投資するとする考え方もありえるが、それよりも親会社のキャッシュ創出に貢献し、それをもとに親会社が投資して事業を成長させるほうが、結果的に我々の事業も伸びる。だから我々は、徹底的にコスト削減を目指す。利益は出さない。それを親会社に認めてもらった。BPO 事業会社としてやっていくためには、実はこうした取り組みも必須だった」

それに伴い、同社では経営指標や部門の評価軸、さらには従業員の評価軸も変えたという。

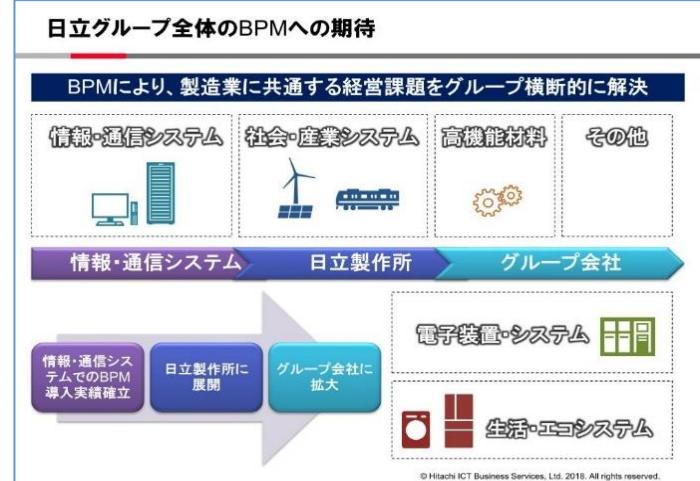
「たとえば部門を評価する際も、利益の数字ではなく、お客さま(=BU) のコストをどれだけ下げられたか、またそれが当初の見込みに対してどれだけ達成できたのかを見ており、それによって個人の賞与も決めている。

「グループ会社をたくさん抱えている企業集団も多くあると思うが、その中で各構成企業の位置付けを明確化し、評価の指標とする KPI そのものを会社によって見直す、あるいは必ずしも同一の KPI である必要はないという前提に立つことが肝要だ」

そしてもう 1 点、和田氏は「BPO 事業会社として、自分たちを追

い込む必要がある」と強調する。

「コスト低減を目指す BPO 事業会社は、毎年毎年、効率改善を絶対に進めなければならない。そのために我々は、継続したコスト低減をお客さまにコミットしている。具体的には今、同じ業務範囲、業務量であれば、年に 3% の効率改善を実現しますとお伝えしている。これによって我々自身が常に効率改善に取り組むモチベーションを維持できるようになると考えている。利益は出さない、3% の低減をコミットする。この 2 つの姿勢を明確にしたことで、お客さまからの評価も上がってきているのではないかと思う」



〈日立グループ全体への期待〉

通信システム事業の BU を対象に BPO 事業を始めた日立 ICT ビジネスサービスは、現在もこの枠組みを日立グループ内でさらに広げていく活動を続け、BPO プラットフォームへの変革を進めている。

※この記事はビジネス+IT (<https://www.sbbit.jp>) にて取材掲載されたものです。(執筆: 西山毅)