

アウトソーシング市場動向と富士通の取組み

Outsourcing Market Trends and Related Fujitsu Activities

あらまし

厳しく変化の激しい経営環境が続く中、企業は複雑かつ多様な課題に取り組む必要がある。アウトソーシングサービスの活用は、このような様々な課題を解決する戦略的手段としてますます重要性を増しつつある。

富士通グループは、お客様のあらゆるニーズにお応えするトータルアウトソーシングサービスを提供しており、さらに、「システムライフサイクル」「対象サイト」「サービス階層」といった視点でのサービスの拡大や、最先端技術を根拠としたサービス価値の向上、多面的な取組みによるサービス品質の向上を進め、常にサービスを進化させている。

本稿では、企業経営におけるアウトソーシングサービス活用の意義と、富士通のアウトソーシングサービスの特長と今後に向けた取組みについて述べる。

Abstract

Because of the severe and intense changes that are occurring in the business environment, companies must now tackle many complicated and diverse problems. To solve these problems, businesses are increasingly turning to outsourcing services.

The Fujitsu Group offers a total outsourcing service that can meet all of a customer's needs and recommends further expansions of this service to individual customers based on, for example, system life cycle, target site, and service class. The Group is also improving the value of this service using the latest technologies and improving the service quality using a wide range of methods.

This paper describes the significance of the outsourcing service in corporate management, the feature of Fujitsu's outsourcing service, and the future of this service.



兵庫康之（ひょうご やすゆき）
サービスビジネス本部 所属
現在、アウトソーシングを中心とするサービスビジネスの動向調査と新サービス企画に従事。

ま え が き

大手IT専門調査会社であるIDC Japanによると、2009年までで最も成長が期待されているITサービスはITアウトソーシングであり、年平均成長率はITサービス全体で4%であるのに対し、ITアウトソーシングは8%に達する。また金額ベースのITサービスセグメント別構成比による市場規模比率でも2006年には39.1%でトップとなり、2009年には44%に達すると予測されている⁽¹⁾

このようにアウトソーシングは現在最もお客様の期待が集まるITサービスである。本稿では、アウトソーシングの背景や意義について考察し、さらに富士通の取組みについて述べる。

企業を取り巻く経営環境

今日、企業は以下に示すような激動の経営環境の中、様々な取組みを迫られている。

(1) 景気は回復基調であるが慎重ムード

2005年3月期決算で上場企業は2年連続最高益を更新し、2004年度の実質GDPは前年度比1.9%増と3年連続のプラス成長を達成するなど、景気は踊り場から浮揚局面に移行しつつある。その一方で、個人消費の不透明感に加え、原材料価格の高騰など懸念材料も残っており、予断を許さない状況が続いている。

(2) 様々なリスクの顕在化と統制の強化

台風や地震などの自然災害の多発や、個人情報の漏えいなど、以前は「可能性」のレベルと思われがちであった様々なリスクが顕在化し、企業に大きな損害を与えている。また、企業の不正会計事件を契機とした米国の企業改革法（SOX法）の余波が到来し、企業の内部統制の更なる強化が必要となってきた。

(3) 企業環境の激しい変化

製品サイクルの短期化や激しい価格競争、中国ビジネスに代表されるグローバル化の進展、M&Aや事業の分割・統合といったダイナミックな変化など、企業環境はかつてないほど激しい変化にさらされており、その変化はますます激しくなっている。

そのような中、現在企業には

- ・ 独自戦略に基づく新規投資と更なるコストダウン
- ・ 各種リスク対応

- ・ 透明性とガバナンス
- ・ 激しい変化に追随する俊敏性

などが求められており、当然ITに求められる要件ともなっている。このように複雑かつ多様化した要件に対して単独ですべてに十分な対応をとることは難しく、必要に応じた外部の専門性が求められている。

情報システムの課題と解決の方向性

富士通のお客様アンケート調査⁽²⁾によると、情報システム部門の重要課題は、2002年度以降「情報システム化の企画・提案力の強化」「セキュリティ対策」「IT関連の人材育成の強化」など長期継続的なテーマが上位を占める一方で、「個人情報保護」「情報化投資効果」「ネットワークインフラの整備」などの旬なテーマが上位で入れ替わる傾向が見られる（表-1）。

その中で2003年度から2004年度にかけての重要課題の伸び率では「アウトソーシングの戦略的活用」が2位となっており、重要度認識がまさに高まっていると言える。

また、重要度認識の回答率が30%以上のテーマが年々増加しており、これは、前述のような経営環境の中で取り組むべき課題が増える一方で、プライオリティがつけやすかった時代から、プライオリティがつけにくく、すべて自前で取り組むには厳しい時代になってきたためと考えられ、アウトソーシングの重要度認識の高まりと傾向が一致しているのは偶然ではない。

アウトソーシングサービス導入の期待効果は、コスト削減から財務指標強化まで多岐にわたり、多くの課題に対して有効な手段となり得るため、まさに現代の複雑かつ多様化した課題への有力な解と言える（表-2）。

富士通の考えるアウトソーシングサービス

富士通はアウトソーシングサービスを

- (1) お客様のビジネスパートナーとしての中核サービス
- (2) 次世代社会インフラを目指したサービスとして位置付けている。

富士通は徹底した顧客起点の考え方のもとに、お客様とともにお客様の会社の発展を考え、IT戦略

アウトソーシング市場動向と富士通の取組み

表-1 情報システム部門の重要課題の推移

重要課題	2002年度	2003年度	2004年度	伸び率(%) (2003-2004)
個人情報保護に関する取組み強化	7.5%	14.2%	44.4%	212.7%
アウトソーシングの戦略的活用	-	22.4%	31.5%	40.6%
リスクマネジメントの強化	-	25.4%	32.3%	27.2%
IT関連の人材育成の強化	-	38.8%	46.8%	20.6%
プロジェクト管理の強化	30.8%	31.3%	37.1%	18.5%
セキュリティ対策(ウイルス、ハッカー対策など)	68.5%	53.7%	61.3%	14.2%
システム開発の費用削減	27.4%	27.6%	31.5%	14.1%
企業内・企業間サプライチェーンの最適化(SCM)	18.5%	29.9%	33.9%	13.4%
業務改革への対応	41.1%	32.1%	35.5%	10.6%
顧客情報の戦略的活用(CRM)	25.3%	35.1%	36.3%	3.4%
ネットワークインフラの整備	45.2%	34.3%	33.1%	- 3.5%
基幹システムの再構築	41.1%	34.3%	33.1%	- 3.5%
情報システム化の企画・提案力の強化	75.3%	70.1%	66.9%	- 4.6%
情報化投資効果の定量的、定性的評価基準の明確化	25.3%	39.6%	35.5%	- 10.4%
システム要員の量・質の確保	28.8%	36.6%	32.3%	- 11.7%

：網掛けは30%以上の回答があったもの

：比率の上位4位までを円囲み

表-2 アウトソーシングの目的と効果

システム課題	アウトソーシングの目的・効果
コスト削減	設備・要員の集中化と外部委託化により、初期投資・運用コストを削減
要員不足解消	アウトソーサーが用意する専門技術者・夜間運転要員を有効活用
人材のコア業務集中	運用業務から企画開発業務への大幅な要員シフトを実現
早期稼働	外部専門要員による構築・運用体制・インフラの活用により稼働期間を短縮
最適化	現状を分析し既存システム構造と運用の最適化や業務改善を実施
安定性・無停止運転確保	センタ運用なら集中監視、オンサイトなら専任要員でフルタイム稼働を実現
窓口の一本化	各種サービスベンダとの調整を一括して委託管理
スペースの有効活用	センタ運用により、電算機室など自社スペースを多目的活用可能に
堅ろう性の確保	防災に万全の対策を施した専用環境、機器、サービスの利用が可能
セキュリティの向上	センタ施設や専任要員がウイルス感染防止などのセキュリティを確保
品質の確保	SLAの締結により、双方の合意のもとで一定のサービスレベルを維持
柔軟な拡張性	センタ内システムリソースの変更を短期かつ容易に実現可能
高速ネットワーク環境	高速バックボーンLANとの接続による快適なネットワーク環境を維持
財務指標強化	オフバランス化、固定費の変動費化、持たざる経営の実現

の立案をサポートし、事業プロセスの改革をIT面で支えるビジネスパートナーとなることを目指している。そのために、富士通グループが保有している製品、サービス、ノウハウ、スキルを結集し、お客様の企画から運用までのシステムライフサイクルを広く支え、多様なニーズに応えるソリューション群を柔軟にインテグレーションして提供している。

富士通のトータルアウトソーシングサービス体系

を図-1に示す。

コンサルティングサービスでは、情報システムを中心とするお客様の現状調査・分析を行い、最適なアウトソーシングを立案する。インテグレーションサービスでは、アウトソーシングに向けた運用設計、インフラ整備、運用手順書作成などを実施し、最適な運用環境へのスムーズな移行を実現する。マネジメント&オペレーションサービスでは、大きく8種

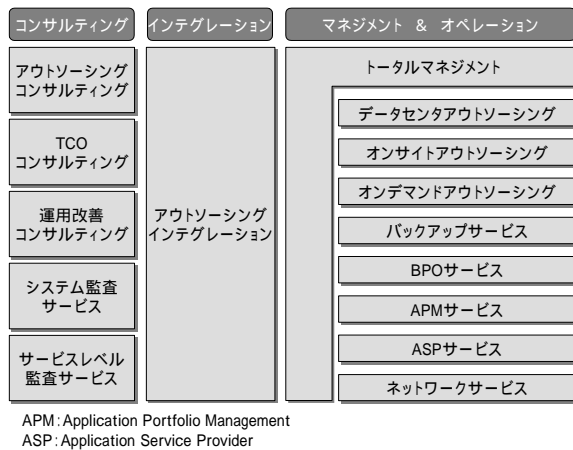


図-1 富士通トータルアウトソーシングサービス
Fig.1-Fujitsu total outsourcing services.

のサービスに加え、アウトソーシング受託作業全体の統制管理作業としてサービスレベルの管理や各種運用管理作業を実施するトータルマネジメントを提供し、サービス品質の維持・向上を実現している。

また、個々のお客様との関係にとどまらず、必要となときに必要なだけITサービスを利用できるユーティリティコンピューティングサービスなど、ユビキタスネットワーク社会に向けた次世代ITインフラ構築に向けて、富士通は自らが投資することでそのリスクの一端を担い、さらにハードウェアやソフトウェアといったモノにとどまらず業務運用などのビジネス価値を様々なサービスとして提供することでその利用を促し、次世代社会インフラ整備に向けた一翼を担う。

いずれにしろ単なるサービス提供にとどまらない高い視点でアウトソーシングサービスに取り組んでおり、これがサービスに携わる要員の高いモチベーションを引き出し、ひいてはお客様の高い満足感につながると考える。

富士通アウトソーシングサービスの特長

富士通のアウトソーシングサービスは以下のような特長がある。

(1) トータルサービス

上流の企画から設計・構築、運用・保守までのシステムのライフサイクル全体にわたるニーズに応えるサービスメニューをそろえ（図-1）、システムやネットワークの運用・保守からアプリケーションの運用・保守、さらには業務プロセスまで含むアウト

ソーシング（BPO：Business Process Outsourcing）と、ライフサイクル・サービス階層の両面で幅広くサービスを提供している。それらをインテグレーションし、場合によってはお客様との合併会社設立なども含めて実施することで、お客様のあらゆるニーズに応えるトータルサービスを可能としている。

(2) 最先端技術の適用による先進サービス

業界に先駆けて具体的サービスメニューとして提供したオンデマンドアウトソーシングサービスに、富士通研究所の仮想、自律、グリッドなどのオンデマンド運用管理技術を適用するなど、常に最先端IT技術の研究、開発、実証実験を進め、積極的なサービス適用を行っている。

(3) 国際標準への準拠

今日ではITサービス業界の標準化指標となっているITIL（IT Infrastructure Library）を積極的に導入している。自社への適用推進に加え、2003年9月にNTTコミュニケーションズ、富士通など8社が中心となって設立したitSMF（IT Service Management Forum）を通じてITILの普及と研究、実践に取り組んでいる。

(4) グループの力を結集したグローバル展開

海外のグループ会社であるFujitsu ServicesやFujitsu Consultingなどと連携し、国内同様、高品質なサービスをグローバルに提供しており、海外進出される日本のお客様に向けて24時間365日の有人監視、日本人スタッフによるサポート体制を整えている。

サービス向上への取組み

アウトソーシングサービスは、今後更に付加価値の高い多様なサービスに発展していく。富士通は、IT技術はもちろんのこと、富士通研究所の先端技術やFujitsu Servicesの海外ノウハウなど、持てるグループ力を結集して、お客様のアウトソーシングサービスに対するニーズの広がりに積極的に対応していく。

サービス拡大への取組み

サービスは「システムのライフサイクル」「対象サイト」「サービス階層」の三つの視点からとらえ、お客様のニーズに合わせて今後も拡大していく（図-2）。

一つ目の「システムのライフサイクル」視点につ

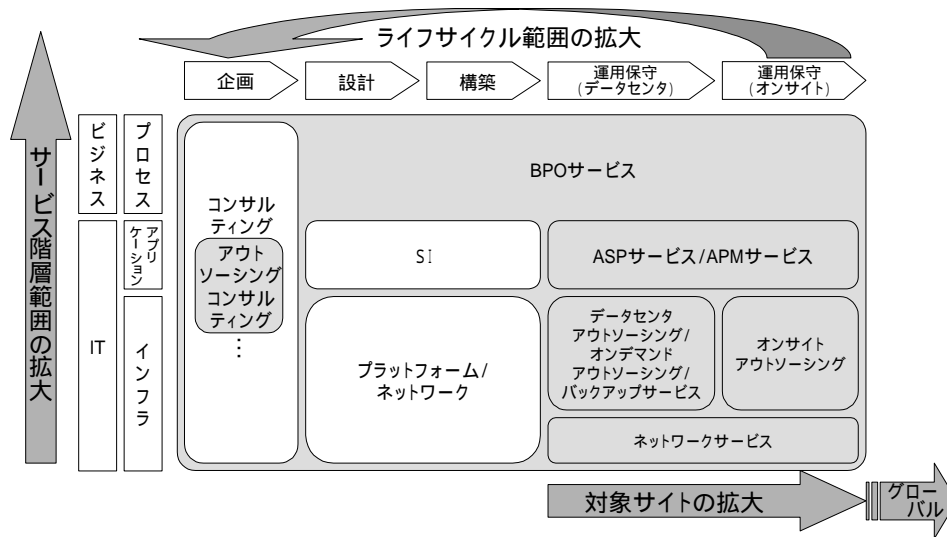


図-2 サービス拡大の三視点
Fig.2-Three viewpoints of service expansion.

いては、前述のように企画、設計・構築、運用・保守といったシステムのライフサイクルの全フェーズでのアウトソーシングサービス提供を目指し、従来の運用フェーズに加えて特に企画フェーズでのコンサルティングサービス強化および運用フェーズと企画フェーズのサイクリックな連携に取り組んでいる。例えばコンサルティングについては、豊富なITコンサルティング実績を有するコンサルティング事業本部を中心に、各種業務コンサルティングの経験を保有する富士通総研、そのほか経営戦略や特定業務に強い外部コンサルティング会社などとも連携することで、あらゆる企画ニーズに応える体制を構築している。また、運用フェーズと企画フェーズのサイクリックな連携については、富士通の様々な部門の持つ力をコーディネートして運用責任を一元的に負うサービスマネージャが中心となり運用から課題を抽出し、解決提案につなげる仕組みを構築している。

二つ目の「対象サイト」視点については、センタアウトソーシングからお客様先（オンサイト）へのサービス拡大が挙げられる。現在はサーバ・PC・モバイルの汎用3サービスや、POSなどの業種特化サービスについて企画、調達、導入、運用、保守、撤去の製品ライフサイクル全体にわたるアウトソーシングサービスを提供しており、今後もニーズに応じてサービス拡大を行う。さらに日本から世界への「対象サイト」拡大として、欧米亜を中心としたグローバルセンタを13箇国に保有し、さらなる拡大

に取り組んでいく。

三つ目の「サービス階層」視点については、データセンタ、ネットワークといったITインフラから業務アプリケーションの運用、保守、さらには業務運用といったサービス階層につき、着実にサービス範囲を広げている。従来型のITインフラアウトソーシングに加え、現在はアプリケーションポートフォリオマネジメント（APM）としてお客様の業務アプリケーションの企画、開発、運用、保守を、ITILをベースに最適なポートフォリオを組み立てて短期間・高品質なサービスとして提供しているほか、ビジネスプロセスそのものをアウトソーシングする、いわゆるBPOまでサービス範囲を拡大しており、例えば人事給与業務のアウトソーシングサービスなどの実績を積み上げつつある。

サービス価値向上への取組み

ITベンダとして先進技術を価値向上の根拠として、IT資源を必要に応じて必要なだけサービスに組み込むユーティリティコンピューティング技術やグリッドコンピューティング技術、稼働状況の各種分析技術などの先端技術を常にサービスに組み込むべく取り組んでいる。

これらの先端技術だけでなく、データセンタが提供するITサービスを定量的な尺度（サービスメトリクス）として分析計測し、さらに、ビジネス活動やリスクヘッジなどへの貢献度合いを評価するサービス評価技術にも積極的に取り組んでいる。サービ

ス評価技術とは、従来の中心であったITの直接機能（処理トランザクション数、応答時間など）をベースにした運用管理だけでなく、これらに加えて、将来発生する可能性のある需要と供給間のミスマッチを過去の運用実績情報などから類推したり、サービス構造の分析を通して各種のリスク負担度合いと運用環境などの関係性を評価したりするものである。投資対効果など経済活動への評価を科学的に行うための基本情報ともなるものと考えている。

このような今までにないさまざまな先端技術を常に研究し、お客様の利便向上に役立てるべく実サービスに組み込む努力を継続している。

サービス品質向上への取組み

前述のITILの適用といったメソドロジに加え、集中監視や運用の各種ツールによる自動化、通常時・緊急時・重点システムなどによるエスカレーションルールの多様化など、運用品質の向上の取組みは枚挙に^{いとま}暇がない。

また、オープンシステムのシステム基盤を構成する機能要素を機能ブロックとしてモデル化し、各機能ブロック、およびその組合せを富士通製品のみならずSolaris、Oracleといったデファクト製品を含めて全体串刺しで検証し、検証済のテンプレートをビルディングブロック方式で高品質なシステムを短

期構築するTRIOLEテンプレートといった最新のシステム開発技法なども適用し、システムそのものの品質を高めることでアウトソーシングサービスの品質向上も図っており、多面的な取組みによるトータル品質の向上努力を継続している。

む す び

本稿では、企業経営におけるアウトソーシングサービスの意義と富士通の取組みの概要について述べた。取組みの詳細や、代表的な事例については本特集号の各論文をご参照いただきたい。

富士通は、次世代ITインフラへの貢献を意識しつつ、経営視点でのニーズと現場視点でのニーズの両面をにらみ、お客様ごとに最適解を実現すべく今後もサービスの向上に努めていく。本特集号をアウトソーシングサービス導入検討の参考資料としていただければ幸いである。

参 考 文 献

- (1) IDC Japan：国内ITサービス市場2005年～2009年のプレリミナリー予測（February 2005）。
- (2) リーディングエッジシステム研究会：LS研IT白書 2004年度版（2004年9月）。