

富士通サービスのコンサルティング活動

Consulting Services Provided by Fujitsu Services Ltd.

あらまし

富士通総研（FRI）は、2007年4月の富士通のコンサルティング事業本部との統合による新生FRIの発足を機に、グローバル対応の一環として、海外のグループ会社とのコンサルティング分野での連携を強化している。その中で、ロンドンに拠点を置く富士通サービス（FS）は、富士通の100%子会社であり、富士通グループのグローバル活動の重要なプレーヤーである。富士通サービスは、近年、目覚ましい実績をあげており、そのコンサルティング活動も成功の一因と考えている。

本稿では、欧州のIT市場動向、富士通サービスの提供するコンサルティングサービスの概要、さらに、お客様での事例を中心に富士通サービスのコンサルティング活動を紹介する。

Abstract

Fujitsu Research Institute (FRI) is reinforcing the global collaboration of Fujitsu Group companies outside of Japan. In April 2007, this activity was triggered by a consolidation of the Group's consulting functions through the integration of FRI and Fujitsu Limited's consulting group. Fujitsu Services Ltd. (FS), which is headquartered in London, UK, is a 100% subsidiary of Fujitsu Limited and an important player in Fujitsu's global operations. FS has been achieving good results in recent years, and we believe that its consulting activities are important factors in this success. In this paper, we look at the European IT market trends, describe some of the consulting services that FS provides, and introduce some of FS's customer examples.



Robert Devien

Fujitsu Services Ltd. 所属
現在、Business Consulting Group
Directorとしてコンサルティング活
動を統括。



David Stark

Fujitsu Services Ltd. 所属
現在、Business Consulting Group
においてStrategy & Marketingを
担当。

ま え が き

ビジネスコンサルティングの活動は多岐にわたる。市場動向や企業買収など、上層部の観点に立って経営戦略についてアドバイスするコンサルティング活動から、企業戦略に従い、サービスやソリューションのスムーズな導入を支援する運用コンサルティングまで、その内容は様々である。

自社の事業目標達成へ向けたベストパートナーを選定する場合、ビジネスコンサルティングの専門会社に依頼する方法と、大規模なシステムインテグレーションサービス会社のコンサルティング部門に依頼する方法がある。いずれも、経営戦略から運用コンサルティングまで広範なサービスを提供しているが、最近の傾向として、様々な企業で同様の問題を多数解決してきた経験豊富なエキスパートを求めお客様が増えている。「ゼネラリスト」ではなく、「スペシャリスト」のビジネスコンサルタントに向けられたこの要件は、すべてを網羅しようとせず、特定の市場の中で、コンサルティングサービスを提供する分野を明確に絞ることが、ビジネスコンサルタントにおける「成功のかぎ」であることを意味している。

富士通サービス（FS）は、ITサービス関連のビジネスコンサルティングを専門としている。対象をITサービス関連に絞ることで、この分野におけるサービス提供と一体化したコンサルティングの専門性を高め、顧客組織の業績向上に大きく貢献する結果となっている。

FSは、小売業、金融サービス、医療、政府機関など、ヨーロッパ各国の民間セクターおよび公共セクターを対象にサービスを提供している。年間売上は24億6千万ポンド（35億9千万ユーロ）、従業員数は20箇国に19 000人以上でロンドンを拠点とし、売上高432億米ドル（325億ユーロ）を誇る富士通グループのヨーロッパITサービス部門である。

ヨーロッパ市場のコンサルティングとITサービス

FSのビジネスコンサルティングにはいくつかの大きな特長がある。

- (1) お客様の事業に精通している業種別コンサルタント
政府機関、小売業、金融サービス、医療、輸送な

ど、お客様のビジネス環境に必要なサービスについて、顧客担当者と対等に話し合うことができる。

- (2) ビジネス主導型サービスソリューションの構築を専門とするコンサルタント

サービス事業 {ITO, BPO, 情報管理, 情報保証 (Information Assurance), アプリケーションコンサルティングなど} について深い知識を有しているため、「ビジネス課題」に応えるサービスやソリューションを設計し、実現することができる。

- (3) 実装・運用ライフサイクル全体を通じて、お客様とコンサルタントが密接な協力関係を維持提供したサービスがお客様の問題を実際に解決すること、および、それらの発展と改良が続くことを確実にしている。

お客様にとっても、FSのビジネスコンサルティングモデルには、事業目標達成能力を高めるための重要な差別化要因がある。

FSのコンサルティング活動

ビジネスコンサルティンググループは、FSの主要製品に合わせてあらゆるコンサルティング活動を行っている。これらの活動は、お客様の重要課題に効果的に取り組めるように構成されている。

- ・業種別コンサルティング
- ・ICTコンサルティング
- ・ビジネスプロセスコンサルティング
- ・事業革新コンサルティング

以下に、それぞれの事例を含め、そのサービス内容を詳述する。

業種別コンサルティング

政府機関、小売業、金融サービスなど、業種別に設けられたコンサルティングであり、パートナーレベルの業界専門家で構成された事業革新グループ、およびそのほかの顧客担当者から成り、各お客様の市場要件と課題を把握し、それに対応する。

【事例】

英国最大の中央政府機関（職員数12万人）である雇用年金省（DWP : Department for Works & Pensions）を対象に、FSの事業革新グループ（BTG）は、事務次官とその幹部チームに対し、DWPの役割と戦略を支援するためのサポートを行った。

BTGは、信頼できる外部の専門家に社会福祉動向について助言を求め、その内容を“Welfare 2020”にまとめた。さらに、この2020年見通しに基づくシナリオ策定でDWP調査チームを支援し、2020年時点で、国民に提供できるサービスと役割を明らかにした。

戦略的方針「Work, Welfare, Wellbeing, Well delivered (労働, 福祉, 健康, 充実)」に基づくこの調査は、最終的に経営陣に報告された。



<http://www.dwp.gov.uk/>

ICTコンサルティング

ICTコンサルティングの主な目的は、情報通信技術をビジネス資産として活用することにある。これによりFSは、お客様のビジネス環境に適合するITサービスとソリューションを提案し、それらを取り入れた効果的なビジネスソリューションを構築できる。情報管理や情報保証などが対象となる。

FSの情報管理は、顧客組織における情報資産の管理と処理を中心としている。そのコンサルティングサービス、設計サービス、実装サービスにより、コスト削減と効率向上を実現する高度で差別化されたサービスを提供すると同時に、運用要件および規制要件にも確実に対応することができる。

【事例】

英国内務省通信局（CD：Communications Directorate）では、40拠点、2700人のユーザが年間10万件の通信文をやり取りしている。CDと密接な関係を築いているFSのコンサルタントは、これらの通信文を自動的に処理・保存するための戦略とソリューションを提案した。紙ベースの従来のシステムは処理速度が遅く、管理に手間がかかる。また、CDと、そのほかの政策室（45箇所）および閣僚オフィス（7箇所）の間で文書を受け渡さなければならないため、プロセスエラーや処理エラーが発生しやすかった。

FSのコンサルタントは、エンタープライズ文書・レコード管理（EDRM：Enterprise Document & Records Management）システムとビジネスプロ

セス管理（BPM：Business Process Management）ソリューションの技術を結集した、新しい通信追跡システム（CTS：Correspondence Tracking System）を開発・実装し、その後、当システムの機能を更に強化した。

「もう、何も失う心配はない。あらゆる情報へのアクセスが容易になり、最後の返信までその状況を監視できる。プロセス全体が驚くほど効率化された。その結果、この10箇月は常に当初の目標を上回り、全政府関連通信文の95～99%を処理している。現在、英国政府機関では内務省がトップとなっている。これからもこの状況を維持していきたい。

私が思うに、富士通が開発したCTSは、英国政府の同種のシステムの中でも最高レベルだ。ほかのどのシステムもこれには及ばない。」

Geoff Sampher氏：内務省通信局長



<http://www.homeoffice.gov.uk/>

ビジネスプロセスコンサルティング

ビジネスプロセスコンサルティングでは、人事（HR）、顧客経験価値（Customer Experience）、調達&サプライチェーン、および財務会計（F&A）の分野における事業コンサルティングを行う。主な目的は、顧客企業におけるこれら分野の業務効率向上を支援することである。まず、組織を全面的に見直し、主要事業とそれらを構成するビジネスプロセスを明らかにする必要がある。これらは、お客様にとって極めて重要なサービスとなる。これらのサービスを実施してはじめて、お客様は自社の事業目標を決定し、ビジネスプロセスのアウトソーシングやERPアプリケーションの導入など、どのような手段でその目標を達成するかを明確にすることができる。

事業革新コンサルティング

事業革新コンサルティングはビジネスコンサルティングの最も重要な部分であり、FSの主要サービスを基盤とするビジネスソリューションの設計・導入を支援する。この活動には、お客様の業務目標達成に必要となる、あらゆる変革手段と変革技術が含まれる。とくに注目すべきなのが、「バリューガバナンス (Value Governance)」と「スリム化 (Lean) コンサルティング」である。

FSは、ベネフィット管理とベネフィットリアライゼーション (Benefit Realization) について多くの経験を重ねている。ベネフィットリアライゼーションは使い古された感があり、コンサルティングの常套句のようになっているが、FSのビジネスコンサルティングでは、「バリューガバナンス」と呼ばれる包括的手法を業界に先駆けて取り入れている。

バリューガバナンス手法ではFujitsu Macroscope ツールセットを利用する。また、FSの手法は“Val IT” イニシアティブの必須要素となっている。FSの知的財産がこのイニシアティブの必須要素であることは、ITガバナンス協会も以下のように認めている。

「企業の価値管理に関する長年の経験を富士通が惜しげなく共有してくれたことによって、Val IT管理開発の大きな成功につながった。」⁽¹⁾

バリューガバナンス手法に基づき、FSのコンサルタントはお客様とともに以下の事項を明確にする。

- (1) サービスやソリューションへの投資を通じて達成しようとしている事業目標。
- (2) 目標を達成したかどうか、またはどの時点で目標を達成したかを判断する方法 (達成指標・進捗状況評価)。
- (3) 変革後の状況において、自社を企業として管理する方法。

【事例】

洪水が頻繁に発生する英国ウェールズ地方の地域には、現在500万人 (200万世帯) が暮らしている。川や海が氾濫する危険を予測し、住人に洪水警告を出すのは環境庁 (EA: Environment Agency) の任務である。

「私たちは、洪水の危険性を住民にいち早く知らせなければならない。しかしこれまでは、種類や機能が異なり、技術的に互換性のない様々なシステムが混在していたため、洪水予測や警告を即座に発するには仕組みが複雑で処理に手間がかかっていた。」

Doug Whitfield氏:

National Flood Forecasting System (NFFS)
ベネフィット&プロジェクトマネージャー

そこでEAは、NFFSとFWD (Floodline Warnings Direct) の二つの最新システムの開発に乗り出した。改革の規模と重要度が非常に大きいことから、EAは、目指す成果が得られるかどうかを事前に確認する必要があった。FWDシステムの開発と同時に、FSは、ベネフィットリアライゼーション戦略の開発と実装を依頼された。

ビジネスコンサルティングチームは、EAの関係者やスタッフと協力し、期待したベネフィットを得るために、今後とるべき道筋とステップを示すベネフィットロードマップを作成した。これにより、不確実性が排除され、定義、監視、測定 of 可能な明確な活動が見えてくる。

さらに、このロードマップに基づいて、NFFSおよびFWDのベネフィット管理機能を高めるための提案事項レポートも作成した。ここで重要なのは、当庁が現在使用しているツールとこのロードマップ (当面の管理ツール) との適合性である。さらに、以下の四つの重要指標の達成度を測定するツールとメカニズムも新しく作成した。

- ・スタッフの知識とノウハウを有効利用する。
- ・サービスレベルを低下させない。
- ・予測精度を高める。
- ・予測サービスの業務効率を向上する。

「富士通が実施したベネフィットリアライゼーションのお陰で、洪水予測の性能、可視性、品質が向上し、実際に現在では、EAの文化としてベネフィットリアライゼーションがすっかり定着している。より多くの住民にいち早く警告を出せるので、英国の洪水被害を軽減し、死傷者を減らすことができる。さらに、業務が簡略化されたことも大きな恩恵である。」

Doug Whitfield氏



<http://www.environment-agency.gov.uk/>

スリム化コンサルティング

変革・業務改善ライフサイクルが完了した後は、継続的改善と効率の運用におけるFSの確かな実績を基に、スリム化コンサルティングを実施している。FSはこの5年間、お客様のニーズを感じ取ってそれに応える「センス&レスポンド」手法を用いて、サービスのスリム化を進めている。

FS独自のセンス&レスポンド手法は日本の製造業を手本としており、プロセスの全関係者が一丸となってお客様の実際のニーズに対応する。FSはセンス&レスポンドをあらゆるサービスに適用し、問題解決やソリューション導入に当たっている。その目的は、お客様と協力の上、継続的改善およびコスト削減の文化を築くことにある。

担当スタッフの知識が乏しいと、同様の問題が繰り返し発生するケースが多い。確かに手際は良くなるかもしれないが、時間的ロスが大きい。無駄のないプロバイダであれば、十分な訓練を積んだスタッフがサポートに当たるので、お客様側の問題を解決するのはもちろん、その根本原因を突き止め、同じ問題が二度と発生しないようにする。これがFSのセンス&レスポンド手法である。

ビジネスコンサルティンググループは、この方法でスリム化サービスを実現している。ビジネスプロセスを最適化し、日々の運用の一環として継続的改善を取り入れ、これらのプロセスをお客様がスムーズに利用できるようにするための総合的な手段と手法を開発している。

グローバルモデル

これまで述べたすべてのコンサルティング活動は、ITサービスの包括的提供を目的としている。対象となるのは、国内やヨーロッパ諸国のお客様である。さらに近頃では、以下のような状況に対応するためのグローバルモデルも増えている。

- ・欧州で事業を展開する日本企業をサポートする。
- ・極東/日本で展開する欧州企業をサポートする。

【事例】

2007年半ば、FSは、金融サービス、メディア、および法人市場向けの情報を提供するグローバル情報企業であるReuters社様（以下、Reuters）から大規模なITアウトソーシング契約を獲得した。ReutersとFSが大型契約を締結したことで、ReutersのIT部門の体制が大きく変わることになる。この契約によりReutersのすべての事業部、すべての管轄地域、2万2千人の従業員全員にメリットがもたらされ、企業成長が後押しされることが見込まれる。

この契約は、FSがこれまで民間セクターで獲得した中で最大規模（7億5千万ユーロ）である。入札および実装の段階では、ビジネスコンサルティングスタッフが重要な役割を果たした。

- ・業務の変更要因を明確にし、価値提案とビジネスケースを策定。
- ・サービス集約モデルに基づいて、グローバル運用モデルを設計。世界各国の富士通のグループ会社、およびVerizon, Oracle, Xerox, BT, Satyam, Siemens, Dell, Microsoft など主要サービスパートナーの協力を得て、グローバルサービスソリューションを構築。
- ・IT対応の事業変革および共同事業ビジネス&変革へ向けたアプローチを定義。
- ・移行&変革への投資を続行（組織設計、ガバナンス設計、実装など）。

この大型契約を獲得するに当たり、ビジネスコンサルティングチームはあらゆる機能と差別化要因を利用した。

- ・バリューガバナンス手法を利用して、戦略的事業目標と改革計画を策定。
- ・スリム化コンサルティングおよびセンス&レスポンドを基にして、サービス設計と継続的サービス実装を実現。
- ・Reutersの全グローバル拠点を対象に、共同事業変更計画を実施。
- ・お客様に残った組織の設計、ITOガバナンス契約など、大型ITアウトソーシング契約の豊富なノウハウを活用。

現在、ビジネスコンサルティングチームは、改革

計画に懸命に取り組んでいる。この改革を成功させるには、多数のReutersオフィス、インドを除くアジア4000人以上のスタッフ（ロイター・ジャパンの従業員500人を含む）を対象に、グローバル規模で改変作業を実施しなければならない。



<http://www.reuters.com/>

む す び

お客様は、依頼したビジネスコンサルタントに、より多くの価値を求めている。ビジネスコンサルティングには、アドバイスのみ、運用コンサルティ

ングなど様々なモデルがある。お客様の期待に十二分に応えるには、コンサルティング活動の対象を絞り、その専門性を高めることが重要である。FSは、広範なITサービス機能を生かし、統合された協業型のビジネスコンサルティング活動に力を入れている。FSが目指しているのは、お客様の事業目標達成を強力に支援することである。

参 考 文 献

- (1) IT Governance Institute : Enterprise Value : Governance of IT Investments, The Val IT Framework.
<http://www.itgi.org/>
- (2) J. P. Womack et al. : Lean Consumption.
Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, p.58-68 (March 2005).