

富士通コンサルティングの活動

Fujitsu Consulting — Evolving to Meet Needs of Businesses

あらまし

富士通コンサルティング（FC：前身はDMRコンサルティング）は、北米を中心に活動している富士通のグループ会社であり、近年、戦略的M&Aにより、サービス提供能力を拡大してきている。FCと富士通総研（FRI）は、日系企業の米国SOX法対応などにおいて、すでに具体的な協調を図っており、大きな成果をあげている。

本稿では、北米のITサービス動向、FCの提供サービス、顧客事例、さらに近年の戦略的M&Aによる能力増強などを中心にその活動を紹介する。

Abstract

Fujitsu Consulting (FC: formerly DMR Consulting), whose main market is North America, has been enhancing its capability to provide service beyond its business territory. FRI and FC have closely cooperated in supporting Japanese companies who deal with the U.S. Sarbanes-Oxley (SOX) Act and achieved significant results. This paper describes the consulting services provided by FC, cites examples of its services being introduced to customers and describes IT trends in the U.S. It also introduces the recent expansion of FC's service capability through strategic M&A, as well as relevant activities.



Ron Mitchell

Fujitsu Consulting 所属
現在、Executive Vice Presidentとしてマーケティングを担当。

ま え が き

新たな技術や運用方式、そして幾重にもわたるガバナンスや監視の導入に伴い、多くの組織は、顧客サービスの向上や、新しいサービスの提供、新市場の開拓、また、新しい運用上の標準に合わせるために、ビジネスプロセスを変革している。

富士通コンサルティング（FC）は、今までの顧客支援で得られた経験と知識をベースに、顧客のビジネスプロセスと情報技術の変革のあらゆる段階において、顧客を支援すべくそのサービス内容を拡張してきた。顧客は今や、ビジネスプロセス改革、アプリケーションの導入と管理、また SaaS（Software as a Service）のような新しい提供モデルからの利益を享受している。これらのサービス群は、顧客がビジネス変革と企業の成長を支える情報技術の価値を再確認することを助けるものである。

工業化したITの台頭

何年もの間、組織はその運用を支える情報システムの開発、実装、管理をサポートするITパートナーに依存してきた。しかし、ここ数年で、すべてを包括する強力なITシステムが台頭した。とくにソフトウェアは、そのパフォーマンス、信頼性、適応性、構成可能性において極めて高いレベルを実現し、今や強固なものとなっている。カスタム設計のソリューションでさえ、あらかじめ構築され、試験されたコンポーネント、すなわちIT資産を利用することで、開発と実装の時間を短縮し、コストやリスクを削減できるようになっている。これは、世界中に向けた様々な製品を製造している工場などのように、ソフトウェア開発の多くが世界中で行われていることを考えれば、驚くべきことではない。このモデルでは、新世代のシステムとソフトウェアは、多機能で柔軟性に富んだ、拡張可能なものであり、その実装と運用はシンプルかつ迅速でコストのかからないものであると見込んでいる。工場モデルが持つ課題の一つは、サポートすべき顧客やビジネスプロセスからはるか離れたところで開発作業が行われていることである。

その結果、実際に状況が変化してきている。強固な、アセットベースのソフトウェアの実装方法は、進化するビジネスニーズに対応する重要なかぎであ

る。こうしたニーズは、ますます組織のビジネスプロセスの変化にかかわってきているため、組織がより効力や競争力を持ち、新市場の開拓や、既存市場を深耕していくことになるだろう。それはつまり、さらなる成功を収めるということである。

サービスの黄金期

工業化とグローバル化により競争のあり方、つまり顧客の必要なもの（Needs）と欲しいもの（Wants）も変化してきた。Harvard Business Review（2006年5月号）では⁽¹⁾ つぎのように述べられている。「これはサービスの黄金期であり、これに生き残り、成功を収めるためには、企業はそれ自体をサービスビジネスへと変化させなければならない」結局、経済・市場・競争・技術は、終わりなく急速に進化していくものであり、常に変化し続けていくものである。

例えば、iPodとiTunesを開発したApple社は、エンジニアリングと製造の企業からデザインとコンテンツの企業へと変貌を遂げた。その中心にあるものは、顧客経験価値（カスタマエクスペリエンス）である。同社は顧客のオンライン購買経験を巧妙に演出し、顧客一人一人が持つニーズや興味に合わせた製品のカスタマイズを可能にした。その後の製造と注文の実施プロセスはある意味、電気・ガスのようなユーティリティ的な機能となっており、そこではアジアのメーカーが同社の要求の高い仕様を満たしている。この目的を達成するため、同社は最先端の技術とシステムを駆使して、販売と受注のプロセスをあらゆる側面から設計し直した。

コンサルティングサービスの対応

ここで、情報テクノロジー企業の進化について見てみる。ITコンサルティング・システム統合サービスプロバイダがこれまで重要視してきたものは、顧客に合わせてほとんどをカスタマイズしたソリューションを設計し、組み立て、提供する能力であった。しかし現在では、新しいビジネスモデルであるサービスビジネスモデルを支援するために顧客のビジネスプロセスを理解し、変化させていく能力の方がより重視されている。

FCは、北米における富士通のITコンサルティング・統合サービス部門であり、ここ数年、顧客のビ

ビジネスの変革を支援するため、新たな能力の開発、機能の向上、そしてキャパシティの拡大やノウハウの構築に力を注いでいる。

ITは更に価値のあるビジネス資産となっており、ITによってビジネスプロセスが実現され、ビジネス価値が生み出されている。ITによってビジネスは大きな進歩を遂げ、それはビジネスプロセスの簡素化やコスト削減にも大きな役割を果たしている。しかし、そこには効率的で綿密なマネジメントコントロールが必要である。ITコンサルティングと統合・管理サービスを追求していくことが、FCの戦略的方向である。

ビジネスとIT戦略の統合

FCの顧客は、クライアントや従業員、そのほか株主、そして事業そのもののために価値を高めようと、ビジネスの変革を求めている。その取り組みは、販売・サプライチェーン・製造・顧客サービスなどのビジネス機能と、それを支えるITシステムとの間の層に注目することから始まる場合が多い。ビジネス戦略がIT戦略をドライブしていくことが重要なポイントである。

これまでは、ビジネス戦略とIT戦略は、互いに調整しなければならないものと考えられてきた。その結果、それぞれ異なる戦略と目標を持ちながら、同じゴールに到達しようと躍起になっていた。その場合、長く行進している兵士のようにプロセスも足並みが乱れることがあり、結果として運用コストが非常に大きくなってしまった場合もあった。

今日、本当の意味でのビジネスの迅速性と変革には、ITとビジネスが一つの目的と戦略のもとに集結することが必要である。その中において、ITは一つの計画の単なる一要素に過ぎない。IT組織は、別個の機能として組織に合わせて戦略を調整するものとするのではなく、すでにある一つの戦略の一部として完全に統合するものとする必要がある。資金調達の決定は一つの計画で行われ、すべての組織が一つの戦略の中でオーナーシップを持つのだ。

調整と統合の違いは、表面上はあいまいかもしれないが、文化的な違いは非常に大きい。ビジネス組織とIT組織は同じ戦略のもとでのパートナーであり、異なる目標を持つものではない。協力とは、調整のために何かを行うことではなく、ビジネスの成果そ

のもののために何かを行うことである。組織がこの状態に到達するには時間が必要かもしれないが、この状態になれば、ビジネスの迅速性と戦略目標に到達する高い能力を有することで、確たる優位性を見出せるだろう。

コンサルティングの仕事は、もはや「コスト削減」のためではない。むしろ、企業は、市場を広げ、顧客サービスを改善し、内部プロセスを強化・簡素化してビジネス上の決定を改善し、迅速化するためにITを利用している。組織とその経営者、および投資家は、特定のビジネス目標を達成するためにより正確なIT投資を求めている。ビジネス価値を実現するまで、投資先の選定にはビジネスに関する優先順位付けが必要となる。

● 事例：1億7500万ドルもの非効率的なIT予算を特定

【状況】

多くの大手企業では、IT支出の大部分が既存のシステムや運用の維持に費やされており、ときには予算の85%を占める場合もある。それにもかかわらず、システムが企業運営に価値を与えるものなのか、維持しているものが何なのかを日々精査している企業はほとんどない。

【問題点】

米国のある大手電気通信会社の場合、1事業部の年間IT予算は1億7500万ドルであった。この事業部は大きな変化に直面しており、IT投資（そしてIT予算）にも調節が必要であった。しかし、IT部門は不要部分の削減に必要となるITシステムの変更箇所の優先順位付けに対し、何の基準も方策も持っていないことが問題であった。

【結果】

FCは、事業部門を組織構造に従って整理を行うことからサポートを開始し、それから支援プロセスと支援基準を設計し、変更の管理規則を導入した。そして、予算のおよそ3分の1を占めていたシステムの一部に注目し、そこがもっとも削減できる場所であると指摘した。プログラム（プロジェクトの集合）とポートフォリオの評価の技法に加え、富士通独自のMacroscope手法を用い、重要でないシステムを廃棄または終了することで2000万ドルの経費削減が実現できることを顧客に認識させた。FCが全部門へとその調査範囲を広げると、同様のことが

分かり、多大な削減と運用面での整合が実現した。

ビジネス価値の実現

FCの優れたコンサルティングサービスによって、顧客は以下のことが実現可能になる。

- ・新しい技術戦略の選択と導入
- ・新しいIT技術に基づいたアーキテクチャ開発
- ・個々のソリューションブロックの強力なビジネスソリューションへの統合
- ・新技術の活用
- ・アプリケーション開発、コンポーネントの再利用、パッケージ型アプリケーションの実装を支援
- ・顧客社内に専門性の高い技術力を補完

FCのビジネス・IT戦略アプローチの全体的な役割は、変化する環境の中で企業の運命を左右するような、実装可能な変革を見定め、ビジネス上の結果を伴わせることである。FCは、どの規模にも通用するアプローチではなく、戦略的なプロファイリングによって現実に即したIT戦略アプローチを策定する。富士通にとって、ビジネス価値の創出とは、最終的な結果だけではなく、長期的なITプロジェクトとともに創っていくものである。

当然、ITコンサルティングだけではなく、顧客とのビジネス上の作業経験も伴っている。FCは上流と下流の両方の工程に目を向け、組織プロセスの全体的な状況の中でITコンサルティングを実施している。例えば、富士通の資産の一つに、ベネフィットリアライゼーション（BR：Benefits Realization）手法がある。これは、ビジネス目標を達成するために最適な変革プログラムを選定し、優先順位付けする手法である。このプロセスにおいて、FCは、目標達成に向けたプログラムの精査・策定・評価・実施を顧客とともに実施していく。そうすることで、リスクや仮定条件を排除していくのである。

現代ビジネスにおけるパラダイムは、変化に終わりがなく、変化を抑制することはできない。管理するしかない。変化に対する迅速性と柔軟性が求められ、それらを実現することで、企業は常に他社の先を行き、顧客ニーズを先取りしようとしている。変化の激しいグローバル市場では、従業員、企業、顧客が変化に備えていないと、誤った選択を行ったときと同様の被害に遭うことになる。FCで

は、変化の管理に対する豊富な専門知識を生かし、顧客企業が目標を定め、それに向かってリソースを結集する支援を行っている。

● 事例：価値の実証による、プログラムへの確実な資金調達

【状況】

米国政府のある主要な省では、政府のOMB（行政管理予算局）が策定したプロセスに従い、年間600億ドルのプログラム予算申請を再提出しなければならない。OMBが策定したプロセスには、一連の基準に対する予算申請書すべての評価が含まれている。評価要件を満たした予算申請は可決され、要件を満たさないものは却下される。

【問題点】

毎年何千ものプログラムがあり、当該部門では申請書提出を体系化することができず、OMBの要件すべてを効率的に満たすことができない。重要プログラムの多くが明確に説明できておらず、その価値を適切に伝えることができないでいる。結果的にOMBで必要な評価を得ることができず、予算申請も却下されてしまっている。

【結果】

FCは、ポートフォリオマネジメントのノウハウとツールを駆使して基準を策定し、予算申請の提出前に各プログラムのOMB要件に対する評価を計上できるツールを設計した。このプロセスにより、部門とOMBの間にある認識の違いを特定し、それを修復できるようにした。その結果、最初の予算申請で40%の予算増加の承認を得、実施できるプログラムの数も飛躍的に増やすことができた。

市場が求めるサービスの変化

過去30年にわたり、FCは世界中で15,000以上のプロジェクトの実施に成功しており、これは20万人年以上の工数に相当する開発を意味している。FCは新規市場への拡張と新しい能力や資産の獲得、顧客のビジネスニーズに向けた自社改革によってこの成功を実現してきた。顧客中心主義、専門レベルのIT知識、業種市場に向けた専門性と迅速性などの企業ブランドの特性を示すことで、顧客利益に対する競争上の優位性をうまく活用してきた。それによって顧客への説得力が増しているのである。

新市場への拡張は、市場要件に適合するためのか

ぎであった。多くの企業がグローバルな視野で物事を考え、ローカルに行動しようとしている。他社が試行錯誤を繰り返す中、FCは独自の手法で計画を練ってきた。その提供モデルでは、顧客サイトでのプログラムとプロジェクトの管理サービスに対する機微と習熟度を、グローバルな開発・提供サービスの価値や品質に結び付けている。

多くの企業は、古くて信頼性の低いカスタマイズアプリケーションに代え、SAPやOracleが出す新世代のビジネスシステムを導入しようとしている。パッケージ型のアプリケーションは、高性能・高信頼・柔軟性を低コストの運用・維持費で実現できる。技術は実証されており、それを支えるエコシステムも十分開発されている。

こうした企業システムはすぐに組織のコアプロセスエンジンとなり、ほぼすべての運用面で不可欠なものとなっている。やがて、多くの顧客がコアエンジンに新機能を追加し、サプライチェーンマネジメントやビジネスインテリジェンスなどの2次要件に対応しようとするだろう。報告や分析といったビジネスや財政のコア機能を管理・サポートするものだった企業のビジネスシステムが、いまやCRM（顧客関係管理）や人事管理をはじめとするすべてのビジネスプロセスを実質的にコントロールできるような環境になっている。その結果、「統合型企業ビジネスシステム」と呼ばれる新しい企業情報処理環境が生まれてきた。

企業はさらに高度なシステムに依存するようになったため、企業運営の面にも付加価値をつけるサービスプロバイダへの需要が増大している。これは、顧客対応のビジネスプロセスの再設計から、その実装、運用、さらにはシステムとアプリケーションの管理サービスにまで広がっている。

成長と拡大

FCは、こうした新しい動きを予測して、それに対応する能力・キャパシティ・専門知識・市場範囲を持つ組織へと改革する、戦略的成長計画を策定した。

北米では、多くの戦略的買収が行われ、北米の大都市市場での供給能力と供給範囲を拡大し、「グローバルな視野で物事を考え、ローカルに行動する」能力を大きく向上させた。この戦略の好例は、

2006年初めにFCがRapidigm社を買収したことである。ここで、富士通は大都市市場での22のオフィスとインドのオフショア開発センターを取得している。続く同年のGreenbrier & Russel社の買収では、米国中西部に新たなオフィスを獲得した。

FCは、その提案力を戦略的に高めるため、これ以外にも買収を行ってきた。FCは、GIM社とM3K社というモンリオールに拠点を置く2企業（今は統合され、Acceliaという名で活動している）の資産とサービス提供能力も取得し、世界規模でガバナンスとリスク管理コンサルティングサービスを提供する能力を作り上げた。このサービスは、SOX法遵守が必要なビジネス業界で進化し続ける顧客ニーズに明確に対応している。

最近では2007年10月に、運用戦略、ビジネスプロセス改善、パフォーマンス最適化などを専門とするコンサルティングエンジニアリング企業のPromaintech Novaxa社を買収することで、サービスの専門性を充実させている。同社は、新興市場や産業部門の拡充というFCの長期戦略実現のために特に選ばれた企業である。

新サービス提供モデルの最前線

新規のIT施策の多くは、多額の投資と事業運営の阻害という危険性を包含している。富士通は、顧客のビジネス要求を理解し、最先端の技術とビジネスへの実現性を模索し続けている。

SaaSと呼ばれる新サービス提供モデルもその一つである。2007年9月、FCはOkere社を買収し、SaaSを顧客サービスに追加した。同社はニューヨークに拠点を置き、Fortune 100の投資銀行、資本市場、資産管理・保険企業をはじめとする金融や製造の主要業種に、全社規模のSaaSベースのCRMシステムを多数導入し、広範な経験を培ってきた。

SaaSが持つ迅速な実装、即時性、スケーラビリティ、そのほか「オンデマンド」特性により、多くの組織はSaaSの概念に魅せられていくだろう。FCは、既存のグローバル提供モデルにこの新しいSaaSサービスを組み合わせることで、新しいシステム統合・管理サービスを実現しようとしている。FCはSaaSをビジネスに不可欠なアプリケーションの提供モデルのひとつであると見ている。

む す び

最近の買収から、戦略的買収で有機的成長 (Organic Growth) を増補しようという、FCの重要な戦略がお分かりになると思う。戦略的に企業を買収することで、重要な市場において必要となる足がかりと提供力を手に入れ、サービスを根本から拡充することができた。この戦略により、FCは高い専門性を持った顧客中心主義で、確実に成長を続けていこう。

FCは、豊富なナレッジベースの労働力を引き付

け、獲得し、保持する点において、良い位置にいる。グローバル化が進む中、世界の各地域で最良の人材を引き付けておくことは、顧客に高価値のサービスを提供するかぎであり、それがビジネスの成功を生み出していくのである。

参 考 文 献

- (1) Morris A. Cohen, Narendra Agrawal, Vipul Agrawal : Winning in the Aftermarket. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, p.129-140 (May 2006).