

BPO (ビジネス・プロセス・アウトソーシング) 事例紹介 ～ワンストップサービスへの取り組み～ Case Study: Business Process Outsourcing ～One Stop Service Initiative～

今川 和弘
Kazuhiro IMAGAWA

概要

本稿では、システム商品を企画・開発・販売しているお客さまの業務のうち、システム商品の導入・保守を請負ったBPOサービス事例を紹介する。広い作業場所を確保し、作業を定型化・標準化することにより、サービス品質向上、コスト削減を達成できた。また、作業場所から直接発送できるという好条件もあり、受注から導入までのリードタイムを1/3に短縮できた。これにより、お客さまの導入スケジュール作成、販売計画作成などに大きく貢献している。システム保守では、全国55カ所に展開している保守会社の協力により、お客さまのお客さま(ユーザー)の業務復旧時間を短縮している。

1. はじめに

自社のコアコンピタンスに専念し、事業効率の向上やコスト削減を目的とし、周辺業務プロセスにアウトソースを活用するBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)が進展してきている。

BPOサービスはお客さまの業務形態にあわせて設計・提供する必要がある。業務形態が異なればBPOサービスの形態もおのずと異なってくる。本稿では、システム商品の企画・開発・営業・導入・保守をおこなっているお客さま(以下、A社)より請負っているBPOサービス事例を紹介する。

2. BPOサービスの概要

2.1 システムAの概要

最初に当社がBPOサービスを提供しているシステムAについて簡単に説明する。システムAはA社が販売しているクライアント/サーバー型の小規模な医療系業務用システムである。全国のユーザーに提供されているこのシステムは、販売開始からこれまでの4年間で約1,000ユーザー以上に出荷されている。

基本的な構成は、サーバー2台、クライアント4～5台、プリンター2台、およびルーター1台である。

2.2 BPOサービス全体概要と 現行の提供範囲

A社がシステムAを受注してからシステム設置、その後のハードウェア(H/W)保守の流れは、大きく分けると以下のようになる(図1)。

- ①ハードウェア購買
導入に必要なハードウェアをサプライヤーから購入する。
- ②在庫管理
納品されたハードウェアをセットアップ開始まで保管する。また、多用品について適切在庫を維持する。
- ③セットアップ
ユーザーの使用環境にあわせてインストール・個別設定・出荷する。
- ④システム設置
ユーザー先にハードウェアを設置し、ネットワーク環境を含めた動作確認などを実施する。
- ⑤操作教育

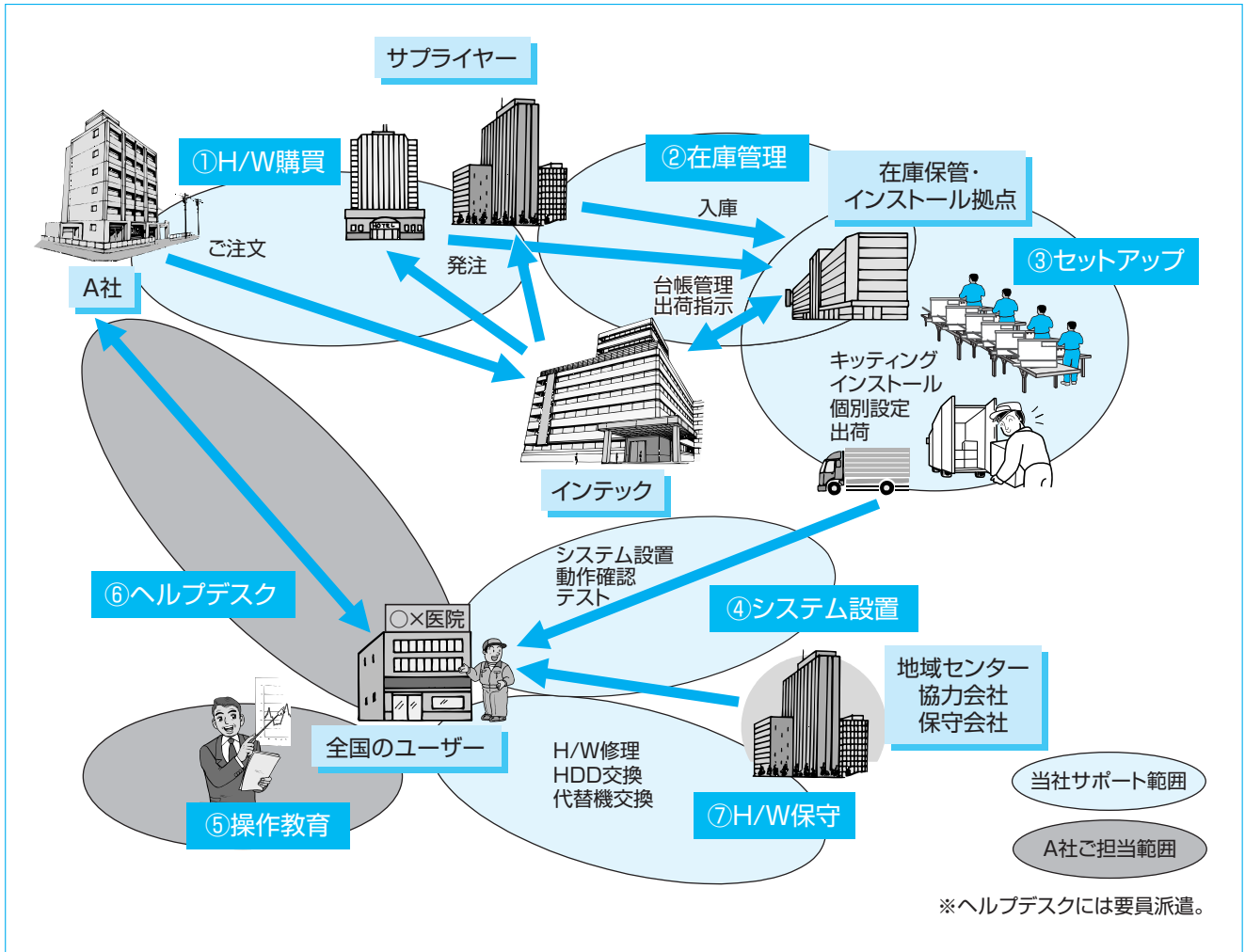


図1 BPOの取り組み概要 (システムA)

システム商品の使い方などをユーザーに説明する。

⑥ヘルプデスク

ユーザーからの問い合わせに応じて問題を解決する。

⑦ハードウェア保守

ユーザーに設置したハードウェアが故障したときに対応する。

これらのうち、当社がBPOサービスを請負っているのは、①～④と⑦である。ヘルプデスク⑥については要員派遣サービスのみを提供している。

また、A社にBPOサービスを提供しているシステム商品と内容は図2のとおりである。今後、他のシステムへの展開を検討している。

	①H/W購買	②在庫管理	③セットアップ	④システム設置	⑤操作教育	⑥ヘルプデスク	⑦H/W保守
システムA	2002年より実施					'02年～	'03年～
システムB	1995年より実施					'01年～	'95年～
システムC	2004年より実施						
システムD	'02年～	一部を実施				2004年より実施	
その他	'02年～						

図2 現状提供サービス一覧

2.3 ハードウェア購買

ハードウェア購買の代行業務は、A社からのハードウェア注文を当社が一括窓口となり、A社が指定するサプライヤーからハードウェアを仕入れること、およびシステム商品における多用品の在庫を管理することである。当社が、A社と複数のサブ

ライヤーとを仲立ちすることにより、複数のサプライヤーから適切な価格でハードウェアを購入できる。また、これまでA社が行っていた事務処理を軽減することができる。

多用品の在庫管理では、日々どのユーザーで、どのハードウェアが使用されたのか、台帳を元に管理している。将来の導入スケジュール（需要予測）を考慮し、A社と密にコミュニケーションをとりながら適正な在庫を確保している。

2.4 在庫管理

在庫管理は、物流業者の倉庫の一角を当社専用スペースとして確保し、そこでシステムの多用品を保管している。保管されているハードウェアは、ユーザーに納品される貴重なものであり、丁寧な管理、取り扱い、およびセキュリティの確保を実施している。当社が入庫から出荷まで在庫を管理することにより、お客さまにつきのようなメリットがある。

(1) 在庫保管スペースの確保

在庫保管スペースが3拠点あり、管理が複雑であった。

アウトソーシングすることにより容易に確保・管理できるようになる。

(2) 在庫管理費用の低減

在庫保管やインストール作業から荷物出荷までの一連の作業が同一倉庫内で実施可能となる。これにより、倉庫からインストール作業場所・出荷場所への情報連携・商品連携が確実となり、かつ低コストで対応できる。

2.5 セットアップ

セットアップ作業を実施する在庫保管・インストール拠点の概要を図3に示す。

ハードウェアキitting、インストール作業は、出荷先のユーザーごとに必要なサーバー、クライアント、その他の周辺機器をキittingしている。さらに、サーバー、クライアント、およびルーターなどの通信機器に対し、アプリケーションのインストール、ユーザーごとの個別設定、および各種マスター入力作業を実施している。設定済みのハードウェアは梱包し、

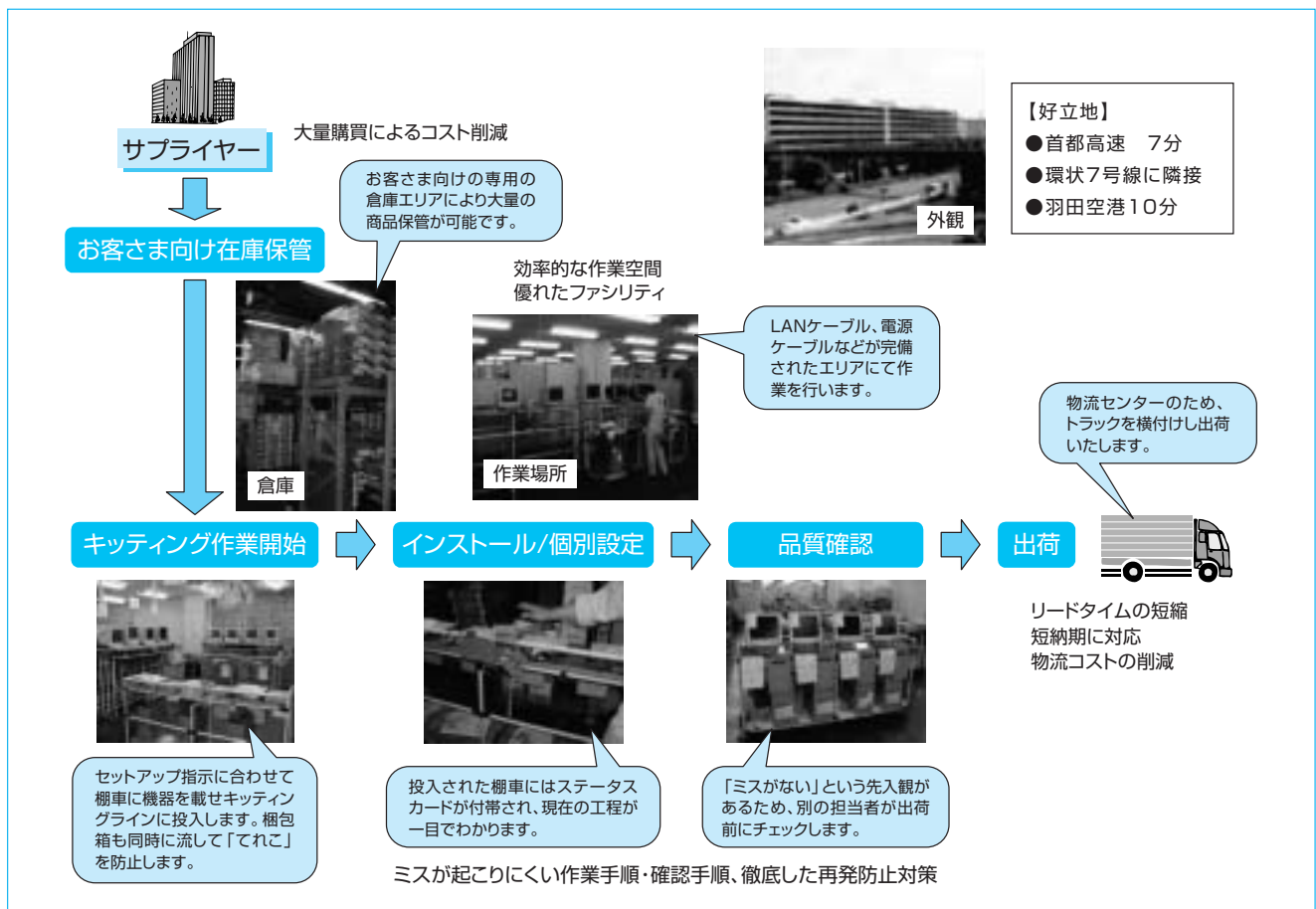


図3 在庫保管、インストール拠点紹介

ユーザーごとに設置日までに確実に届くよう発送するところまで対応している。

この工程で最も求められることは、品質の維持と業務の効率化である。

品質の維持に関しては、誰が作業しても間違いのないよう、工程を標準化している。セットアップに必要な機器、梱包資材などを最初に揃えて「てれこ（入れ間違い）」などを防いでいる。キッティングラインでは棚車にステータスカードを付帯し、作業漏れを防いでいる。最後に出荷前の品質確認では、設定担当者と異なる要員がチェックし、思い込みなどによる設定ミスを防いでいる。

キッティングから発送までを1ヵ所で作業するため、情報連携・商品連携がとりやすく、確実に出荷できる。また、万が一不良品があった場合にも多用品ならば在庫の一時使用で対応できる。さらに、倉庫が空港や高速道路に隣接しているため、物流の便が非常に良いことも特徴である（北海道地区や沖縄地区への発送でも翌日到着が可能である）。

次に、当社として力を入れているのが、業務の効率化である。業務の効率化は安価なサービスを提供するために恒久的に実施すべきことである。と同時に、BPOサービスを継続するために、競合他社との差別化を図る上で重要な手段である。業務の効率化のために実施していることは次の3点である。

1点目は、優れた設備が整っているインストール作業場所の確保である。電源ケーブルやLANケーブルが設備され、棚車があり作業場所間のスムーズな移動ができ、機器の取り違いを防止するための空間と設備が備わっていることが必要である。

2点目は、アプリケーションをインストールするためのディスクイメージCD (Disk Image Compact Disc) の利用である。各ハードウェア機種によってインストール方法や設定方法が異なっている。このため、個別のインストール、設定作業に作業工数がとられ、ミスが多発し、出荷までの期間が長くなる。これを防ぐため、あらかじめ作成し、動作確認済みのCDを機種ごとに用意し、インストール作業で利用している。

3点目は、作業区分により作業者のレベルを分けていることである。ユーザーごとに個別設定が必要な部分に関しては、スキルレベルの高い人員に担当させ、ミスを防いでいる。

2.6 システム設置

システム設置作業では、ユーザー先に送付したインストール・個別設定済みのハードウェアを開梱・納品確認・設置（据

付）し、ネットワークを含む動作確認、およびテストを実施している。全国各地に導入されるこのシステムに対し、当社地方センター9箇所（北海道、仙台、新潟、長野、金沢、名古屋、広島、九州、四国）ならびに協力会社を活用し、全国でおこなわれる設置業務をカバーしている。地方センターや協力会社を全国に展開しているため、最寄りの拠点から設置作業が可能で、低コスト、かつ迅速に対応できる。

各設置担当者には集合研修を実施し、個々のシステムに関するスキル、作業内容の確認、注意点などを指導し、作業品質の均一化を図っている。システム設置現場でのミスは多くの関係者に迷惑をかける。このため、ミス防止策として、各作業項目から洗い出したチェックリストを各担当に持参させ、ひとつひとつの作業に対して確実にチェックする運用をサービス開始当初から実施している。また、請負業務では、欠かすことのできない日々の運用点の変更や課題点などがあれば、サービスレベルを保つための研修を行っている。

2.7 ヘルプデスク

システムAのヘルプデスク業務において、当社がA社に提供しているサービスは、A社が自営しているコールセンターへの医療系の業務ノウハウを持つ要員派遣である。導入数が全国で1,000を超えるシステムのヘルプデスクは容易ではない。日々のコールセンターへの問い合わせ件数は日次で200件を超える。現行のヘルプデスク（一次受け）は、A社にて全国3箇所のサポート拠点でユーザーからの各種問い合わせに対応している。

なお、システムAでは要員派遣のみであるが、A社の他のシステムBやCでは当社のコールセンターにてユーザーからの一次受け、およびハードウェア保守を一括して対応している。

2.8 ハードウェア保守

図4にハードウェア保守の概要を、表1に対応方法を示す。

ハードウェア保守では、A社内ヘルプデスク（一次受け）からハードウェア障害の場合にのみ、当社コールセンター（ハードウェア障害受付窓口）にて連絡を受けている。当社コールセンターで障害を受け付け、障害が発生したハードウェアのメーカーに対してCE (Customer Engineer) の派遣を手配し、オンサイト修理にて故障ハードウェアを復旧する。

基本的なハードウェアサポートの形態はオンサイト修理であるが、それ以外に当社独特のサービスとして次の2つを提供している。

1つ目は、クライアントのハードディスクが故障した際に当社インストール拠点にてアプリケーションをインストールし、障害発生クライアントのIPアドレス等の個別設定まで実施した状態で、代替ハードディスクを発送している。到着した代替ハードディスクと故障したハードディスクとを入れ替えて修理を完了とする。このサービス形態は、当社がインストール業務を請負うことにより可能となる。

2つ目は、スポット保守（ハードウェア保守契約をしない場合）の対応である。アプリケーションインストール済みの代替機を全国55拠点に配備し、連絡が入り次第、2時間以内に現地に到着し、代替機における運用で、一時的に業務を復旧する。その後、修理したハードウェアを交換するという手順で対応している。これにより、ユーザーの業務の早期復旧を可能とした。

表1 ハードウェア保守の対応方法

機器種類	契約形態	障害内容	対応方法
サーバー1	保守契約	すべて	オンサイト保守
サーバー2	スポット保守	すべて	オンサイト保守
クライアント	スポット保守	HDD障害 その他障害	インストール拠点より設定済みHDD発送、現地交換 オンサイト保守
プリンター	スポット保守	すべて	オンサイト保守
周辺機器	スポット保守	すべて	センドバック修理、新規購入

3. BPOサービスの実績効果

3.1 BPOサービス採用前の課題

A社内でハードウェア購入からシステム保守までを実施して

いた時の問題として、工程ごとに以下のとおりであった。

- (1) ハードウェア購入
 - 取引先が多く、事務処理工数が多い。
- (2) セットアップ・システム設置
 - 全体的に、導入・設置要員が不足している。
 - 導入ピーク時に合わせた体制を敷いていたため、固定費の割合が大きい。
 - 納品リードタイムが長い。
- (3) ハードウェア保守
 - 障害発生件数が増大し、保守体制が維持できない。

それぞれの工程に様々な問題を抱えていたが、当社のBPOサービスを導入することにより、これらの問題を解決できた。さらに、コスト・品質について、次節以降で説明する効果があらわれた。

3.2 コスト削減

BPOサービス活用による効果として、ハードウェア一括購入と業務効率化によるコスト削減が期待できる。

- (1) ハードウェア一括購入によるコスト削減
 - BPOサービスの採用により、大量ロットでの一括購入が可能となった。サプライヤーを限定することなく、適切なサプライヤーを選択することが可能となる。これによりハードウェア購入額を大幅に抑えることが可能と

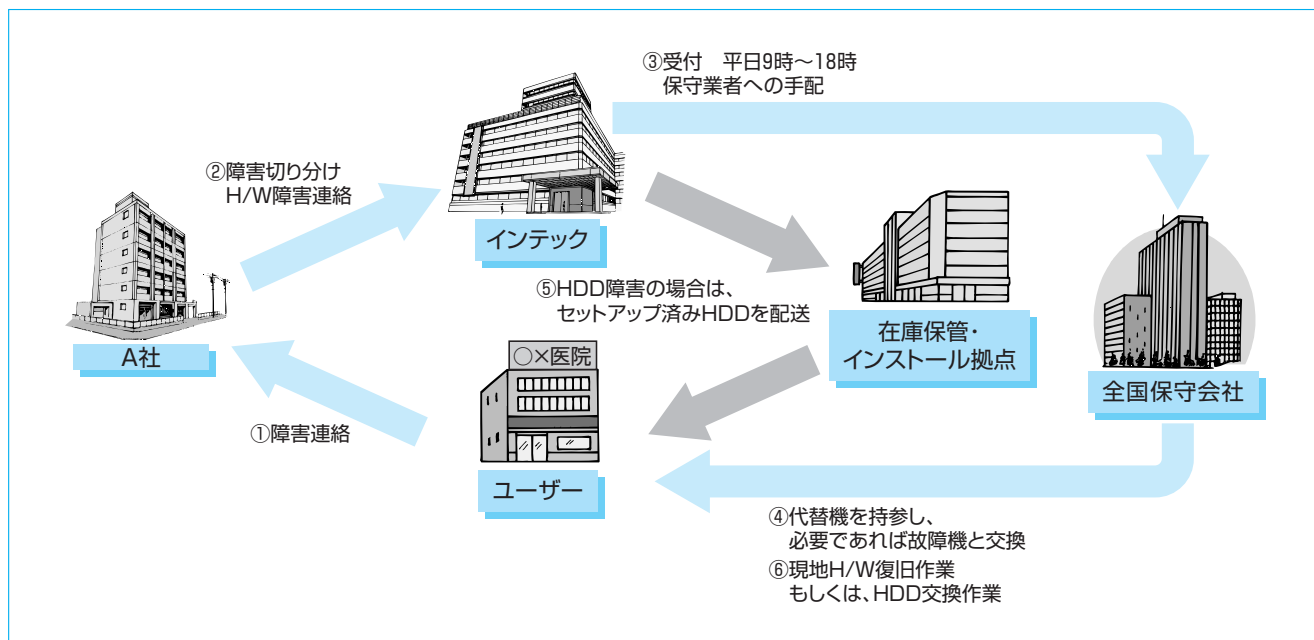


図4 ハードウェア保守の概要

なった。BPOサービスを採用する前と比べると、3年間で約4,800万円のコストダウン効果があった。

(2) 業務効率化によるコスト削減

●ハードウェア購買

当社が一括窓口となったため、複数のサプライヤーとやり取りしていた事務作業が削減された。

●セットアップ、システム設置

以前、A社は、システム別にセットアップ要員とシステム設置要員を確保していた。また、導入拠点が全国に3ヵ所のみであったため、作業に要する時間と費用が大きかった。しかし、BPOサービスの採用により、出荷前作業の集約による効率化、および全国に展開した拠点による設置作業の効率化を同時に実現できた。このため、作業コストを大幅に圧縮できた。また、作業内容を定型化・標準化することにより、作業効率を向上できたことも、それに貢献している。

●ハードウェア保守

全国3ヵ所からの現地での保守作業に加え、A社が代替機を設置していた当時に比べ、コストを約20%削減した。

3.3 品質の維持向上

(1) リードタイムの短縮

BPOサービスを採用する以前は保管スペースの確保が難しかったため、在庫をほとんど持たず、都度ハードウェアを発注していた。このため、納期確定から、セットアップ・システム設置までに1.5ヵ月を要していた。BPOサービスを採用することにより、在庫を一定量確保すること、およびインストールから発送までを1ヵ所で迅速に行うことが可能になったため、ユーザーへの納品リードタイムが0.5ヵ月程度に短縮できた。これにより、A社の導入スケジュールが立てやすくなり、販売計画の指標作成に活用できるようになった。

さらに、在庫を持つことにより、導入時に初期不良が発生しても、ただちに代替良品を発送でき、とどこおりなく設置業務を完了できる。これも、サービスレベルの向上に寄与している。

(2) 導入作業における品質の維持

セットアップ作業やシステム設置作業に関し、定型業

務を標準化・集約化し、設定内容を確認するなど運用ルールが確立しており、常に一定の品質を保った状態で出荷できる。

(3) ハードウェア保守によるサービスレベルの向上

臨時の業務復旧用にインストール済みの代替機を全国55拠点に配備することにより、ユーザーの業務が復旧するまでの時間を短縮できた。

4. おわりに

A社にとってBPOサービスを利用するメリットは、A社のコアコンピタンスであるシステム商品の営業・企画・開発にリソースを注力できるようになったことと、システムの導入に必要な固定費を変動費に替えられたことのふたつであった。また、当社にとっては、BPOサービスを展開していく上での基盤となったことが最大のメリットであった。

BPOサービスは、オーダーメイド型のサービスである。お客さまと一緒に業務を設計することにより、細かな要望に柔軟に対応することができる。今回紹介したBPOサービス事例は、同一システム商品を数多く開発・販売しているお客さまに適したものである。この基盤となるBPOサービスを他のお客さまへも提供する予定である。

今回、BPOサービスの提供にあたり、多いに勉強させていただいたA社にあらためて感謝いたします。今後も、お客さまのお役に立てるソリューションを提供できるように努力し続けます。



今川 和弘

Kazuhiro IMAGAWA

・流通・サービスソリューション事業本部所属
・重要顧客に密着した営業活動を展開、BPOを中心としたサービスを他システムへ展開中。