



品質は確保、業務コストは1/2に削減 進化した新しいアウトソーシングの形、Global Secure BPO

KDDI株式会社
ネットワーク建設本部 ネットワーク建設業務部
業務改善推進グループ
課長 大島雅美氏

KDDI株式会社
ネットワーク建設本部 ネットワーク建設業務部
業務改善推進グループ
主任 上野勇夫氏

20万枚を超える膨大な工事図面、統一のデジタルデータに全て変換し社内システムへ登録、業務効率化を図ったKDDI株式会社の「工事図面投入プロジェクト」。

BPO(Business Process Outsourcing)という業務スタイルを採用し、国内のアウトソーシングと同等の品質・セキュリティを確保しつつ、最大2分の1のコストダウンを成功させたこの一大プロジェクトに迫る。

20万枚を超える図面を統一フォーマット化

KDDI株式会社は、2000年に第二電電(DDI)、KDD、日本移動通信(IDO)の3社合併から始まり、数々の合併経緯により、フォーマットの異なる多数の工事図面が混在していた。

これら工事図面はフォーマット(縮尺・図面の向きなどの描写方法)の違いだけでなく、CAD、画像編集ソフトといった作図ソフトウェアの違いから、ファイル形式も異なっていた。中にはワープロソフト、表計算ソフトといった汎用ソフトウェアで作成されたものもあったという。

これらフォーマットの異なる図面が同一拠点内であっても複数存在するケースもあり、最新図面の特定が困難となっていた。例えば、図面に従うと装置が立っていないはずだが、工事前に現場へ行ってみると、その場所に装置が既に立っており、手戻りが発生するなど、効率的な業務に支障を来していた。

そこで立ち上がったのが「工事図面投入プロジェクト」だ。

全国の拠点に散在する膨大な枚数の図面を、統一されたフォーマットで作図を行い、その図面データを社内システムへ登録するというものだ。

このプロジェクトについて、業務改善推進グループ課長の大島氏はこう語る。

「同じ施設の同一フロアで複数の工事を行うことが業務上頻発し、工事毎に発生する図面の原本に対する書き換えを、適切に更新・管理することは今までの方法では難しいものでした。そこで、工事図面統合管理システムでは、図面のフォーマットを統一するだけでなく、システム化することによってリアルタイムに工事図面を更新・管理することも可能にするというものでした」

Global Secure BPOが実現した「コスト 1/2」削減

図面管理システムの開発は進んでいたが、問題はあった。20万枚以上存在していた図面

を統一フォーマットのデジタルデータへ作図し直す必要があったのだ。しかし、社内で実現するには非常に業務量が多く、ある程度の業務は外部企業に委託する必要があった。更に、国内の図面作成企業へ委託する場合に発生する莫大な作図コストが、プロジェクトの大きな壁となった。

そこで、白羽の矢が立ったのは「中国へのBPO」であった。「BPO(Business Process Outsourcing)」とは、自社の業務の一部を外部の専門業者へ企画・設計・運営まで一括して委託し、経営効率を高める仕組みである。「コストに関しては、国内へのアウトソーシングに比べ、最大半分まで抑えることができました」と大島氏は話す。

日本語が多用される図面作成のBPOの拠点として、漢字との相性の良さなどに着目し中国の大連を選択した。大連は数多くの日系企業がBPO先として進出する有名な都市である。KDDIは、BPOを活用することで、より低い業務コストで優秀な人材を大連で調達したのである。

Global Secure BPO Report case of KDDI



完全無欠のセキュリティ対策と日本主導のプロジェクト管理

中国で実施するBPOにおいて、機密情報に属する図面データを外部の施設・人員で作図することにはセキュリティの問題が懸念されていた。このセキュリティの問題は、Hoster-JP社が提供するサービス『Global Secure BPO』で解決した。「セキュリティ面に関しては『Global Secure BPO』の導入で情報の安全を確保しました」と大島氏は話す。

この「Global Secure BPO」を提供したHoster-JP社では、3重のセキュリティロックを備えた専用ルールの準備、中国スタッフのPCには図面データが一切残らない仮想化システムの構築、作業データは日中のデータセンターで一元管理を行い、中国と日本との図面データのやりとりは国際専用線で行うなど、徹底したセキュリティ対策で機密情報の保持を図った。

また、プロジェクトの成功を大きく左右するプロジェクト管理は日本主導で実施し、KDDIテクニカルエンジニアリングサービス社とHoster-JP社が連携した。中国スタッフの高度な作図業務処理を、日本側のきめ細かい管理手法で常に改善を図りながらコントロールしたことが、プロジェクト成功の大きな要因となったのである。

想像を超えた中国の品質

これだけの条件がそろっても、大島氏の中でやはり不安は大きかったという。「中国へのBPOという手段は自分たちの部署では初めての試みで、社内でも耳にしない、挑戦的な方法でした。それだけに社内でも不安の声は大きかったのですが、現地中国のチーフスタッフが日本でトレーニングをしたり、何度も現地を視察したりする中で、実際にやっていけるという感触をつかむことができました」と大島氏は話す。



中国側のスタッフは作図に関してはほとんど知識がない所からのスタートだった。しかし、トレーニングを重ねるうちに作図能力は大きく上昇し、1カ月あたりの作図枚数も飛躍的に増えていったという。

作図作業が始まってから実際に1ヶ月間、大連で中国側のスタッフと共に作業をした上野氏は中国のスタッフについてこう語る。

「こちらが驚くほど勤勉な方たちでした。セキュリティ対策として一切の紙の持ち込み・出力を禁止していたのですが、そういった環境の中では私たちでも作業は難しかったと思います。言葉の壁も懸念していましたが、日本語が使えるスタッフで構成されたチームがあり、現地でもスムーズに意思疎通ができました。また、人の入れ替わりが激しいイメージがあったのですが、中国に滞在していた1ヶ月間を過ぎた後に行われたミーティングなどでも、チーフスタッフはほとんど同



じ顔ぶれで、仕事やりやすかったというのも印象的でした」

“丸投げ”はしない。国をまたいだ一体感

中国側のスタッフには、日本国内でアウトソーシングするのとは違った一体感があったという。「このプロジェクトチームの一体感、BPOという一つの業務を一括して任せる形態だからこそ生まれた面も大きい」と大島氏は言う。

「現場である中国大連でキックオフミーティングを行ったとき、『皆さんと我々はパートナー、皆で一緒に1つのゴールに向かってがんばろう！』と挨拶したのですが、そのとき現場のモチベーションが上がったのを肌で感じました。トラブルがあっても責任のなすりつけ合いではなく、チーム一丸となってゴールに向かえたことは、このプロジェクトが成功した大きな要因の一つではないかと思っています」と大島氏は話す。

失敗から学ぶ「ルール作り」の大切さ

優秀なスタッフ・環境がそろったといっても、問題がなかったわけではない。日本側からの指示の遅れや、指示の変更などが頻発

し、一時、ほとんど作業が進まない時期があったという。その時期を振り返り、大島氏はここがBPO成功の一つのポイントになると語る。「今回のプロジェクトは、作業に関するルール作りが最初にうまく出来なかったことでつまずきました。日本からの指示の遅れや、中国側からの質問に早期に返答出来ないと、その分作業がストップしてしまいます。このルール作りをあらかじめ徹底することで、次回以降のBPOは飛躍的に効率が改善します」と大島氏は話す。

ただ、このような問題があったとはいえ、納期に間に合わせる事が出来たのは、中国でのBPOという手段をとったからこそだった。日本企業では難しい大幅なスタッフの増員や深夜残業など、豊富で優秀な人材をフルに使った柔軟な対応により遅れを巻き返すことが出来たという。

これからのコスト削減と業務改善に繋がるという大きな感触

最終的に約20万枚の図面を納期通りに工事図面統合管理システムに登録することができた。セキュリティ面において、図面が流出したといった問題も皆無だった。

この図面投入プロジェクトは第一段階が終わったばかりで、これから追加の作業等も予定している。大島氏はこの成功は社内でもまだ活かしていくことができると言う。

「今回のプロジェクトでは、図面のクオリティを心配しておりましたが、中国のBPOによって作図された図面は十分満足できる品質となりました。コスト面をここまで削減できる方法は日本国内では無理だろうと思います。もう一つ重要だったセキュリティ対策も問題はありませんでした。グローバルBPOという新しい業務スタイルはまだKDDI社内でも活かしていける余地があるのではないかと思います」

BPOという新しい業務スタイル。この図面投入プロジェクトでの成功と経験は、今後のKDDIのコスト削減と業務改善に繋がる大きな可能性になるのではないだろうか。



KDDI株式会社

社名 KDDI株式会社
(英名称: KDDI CORPORATION)
創業 1984年6月1日
事業内容 電気通信事業
本社所在地 東京都千代田区飯田橋3丁目10番10号
ガーデンエタワー
代表者 代表取締役社長兼会長 小野寺 正
資本金 41,851百万円
社員数(注) 16,967名(連結ベース)

Global Secure BPO についてのお問合せ先

Hoster-JP

東京都文京区本駒込6-5-3 ビューネ駒込3F
TEL: 03-5977-0888 担当: 山田
E-mail: yanfo@hoster.jp
URL: http://www.hoster.jp