

# グローバル化を支えるITサービスマネジメント

— グローバルでのサービス展開の実現のために —



日本アイ・ピー・エム株式会社  
GTS事業 SOデリバリー  
金融第一サービス・マネジメント担当  
理事

南 敏

Satoshi Minami

## 【プロフィール】

1983年、日本IBM入社。地方銀行様担当のSEとしてシステム構築、維持管理に従事。その後、金融機関のお客様向けアウトソーシング・サービスのDeliveryを担当。2011年より、NPO法人 itSMF Japan 理事としてITサービスマネジメントの普及促進を実施。IMO\* (ITSM Management Office) 代表。

\*IMO: IMOは、ITサービスマネジメントおよびITILの活用促進と日本での展開への貢献を目的として、日本IBM社内に2004年に設立されたバーチャル組織。

ビジネスとITが不可分となっている今日、ビジネスのグローバル化の進展に対応して、ITのグローバル化がIT部門の重要なテーマとなっています。一方で、国内市場に向けた固有の技術を実装することで世界のデファクト・スタンダードから取り残されるという現象が起きています [1]。ITのグローバル化のためには、この現象からの脱却を図る技術・実装・運用面でのIT構造改革が必要となります。本コラムでは、ITのグローバル化に伴う課題と運用面での対応策を検討し、そのベースとなる「ITサービスマネジメント」の有効性について考察します。

## 1. グローバル化がITにもたらす課題

ITのグローバル化を実現する際に、運用面でIT部門が対応を迫られる課題として(1)サービスの共通化(2)IT資源の最適配置(3)サービスの価値の可視化とガバナンスの強化が挙げられます。

### (1) サービスの共通化

グローバルでサービスを提供していく際には、国・地域ごとの商習慣や文化の違いを考慮する必要があります。しかし、個別のニーズを優先して対応すると、サービス内容、サービスレベルの個別最適化が進むことになり、国や地域をまたがった連携が困難になります。サービスおよびその構成要素の中で、グローバルで共通化できる部分は可能な限り共通化し、規模のメリットを享受しながらITの生産性を向上させ、企業の競争力を高めていくことが求められています。

### (2) IT資源の最適配置

高品質なサービスを提供することができたとしても、それを支えるIT資源(ヒト、モノ、カネ、情報)が国・地域ごとに重複していると、コストの最適化を図ることはできません。例えば、データセンター、システム、ユーザー・サポート、ビジネス・プロセスをグローバルで集約・再配置することが求められます。

### (3) サービスの価値の可視化とガバナンスの強化

グローバル化に伴い、IT部門は類似したサービスを提供している他社に対する優位性を証明するために、提供するサービスの価値がどこにあり、どのように実現できているかを可視化し、事業オーナーなどのステークホルダーに継続的に訴求していく必要が出てきました。またIT部門は、国・地域ごとの法令・規制、環境問題などに対応していくためにITガバナンスを確立することが必須となってきています。

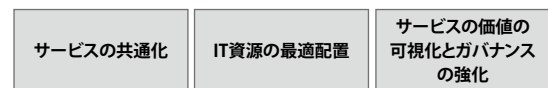
## 2. 運用面での対応策

これらの課題に適切に対応していくためには、IT部門は自らの業務内容をITシステムの維持管理というこれまでの考え方から、ビジネスの価値を創出するための活動(ITサービス)という考え方に転換し、次のような対応策を展開していく必要があります(図1)。

### (1) ITサービスのカタログ化

課題対応の第一歩は、提供するITサービスがどのようなものであるかを明確化し、サービス・カタログ(図2)として定義し標準化することです [2]。サービス・カタログを整備することによって、グローバルで共有し提供できるサービスと、国・地域ごとに個別に提供することが必要なサービスが定義され、

#### ITのグローバル化に伴う課題



#### 運用面での対応策

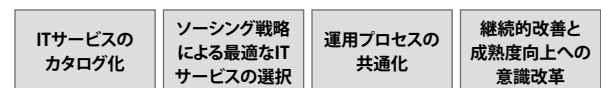


図1. ITのグローバル化に伴う課題への対応策

サービス概要	サービスのオプション	課金方法
サービス対象・内容	サービス・レベル	関連情報
	サービスの測定基準	

図2. サービス・カタログの記載項目(例)

必要となる IT 資源が明確化されます。

### (2) ソーシング戦略による最適なITサービスの選択

カタログ化された IT サービスを迅速かつ適正なコストで提供するためには、自社の IT 部門と外部のサービス・プロバイダーとの最適な組み合わせを実現するアプローチである「ソーシング戦略」が大変重要になります。例えば、グローバルで共通化されたサービスについてはそれに対応する能力のあるパートナーと協業し、また国・地域ごとに特化したサービスについては現地で実績あるパートナーと協業する、といった選択が考えられます。適切なソーシング戦略を採ることによって、投資効率とサービス品質の両方を向上させることができます。

### (3) 運用プロセスの共通化

IT サービスのカタログ化、最適なソーシングを実現するためには、プロセスの共通化が前提となります。プロセスの共通化には、目的やオーナーの明確化、プロセスを構成するタスクの作業内容と必要な役割・権限の定義などが含まれます。さらに、同一の基準でビジネスへの貢献度、実現価値を評価できるように KPI (Key Performance Indicator) を設定することが必要となります。

### (4) 継続的改善と成熟度向上への意識改革

IT のグローバル化に伴い、IT 部門はこれまで以上に厳しい競争の中でビジネス環境の変化に対応し価値を提供し続けなければなりません。各国のビジネス環境の変化に追随するためには、標準化されたサービスが実装された後も品質や効率を不断に改善していかなければなりません。また、「各国が適切な要望を挙げ、その要望を評価し反映することによって、グローバル・レベルでサービスの品質を改善し続けていく」というカルチャーの醸成が必要です。

## 3. ITサービスマネジメントの重要性

2章で述べた対応策を策定する際に準拠するものが、ITサービスマネジメントの考え方です。ITサービスマネジメントとは、「ビジネスのニーズを満たすために情報技術、人材、プロセスをITサービスとして設計、実施、および管理する活動」です。そのベスト・プラクティスがIT Infrastructure Library (以下、ITIL) です。ITILは5冊のコア書籍(サービスストラテジ、サービスデザイン、サービスランジョン、サービ

スオペレーション、継続的サービス改善 [3] ~ [7]) と補完書籍から構成され、6カ国の言語に翻訳されており、業界標準として世界各国で参照されています。

ITサービスマネジメントを実践するためには、グローバル・レベルで行うライフサイクル管理、ITサービスにかかわる運用方針やプロセスを共通化するための標準化と、これらを理解し実践する人材が必要となります。

### (1) ライフサイクルに基づいたITサービスマネジメント

ITサービスマネジメントの中心となっている考え方がライフサイクル管理です。ライフサイクル管理は、ITILの5冊のコア書籍に対応したフェーズから構成されており、2章で述べた対応策を実施していく上で中心的な役割を果たします [8]。

これらのフェーズの中で、ライフサイクル管理は、ITサービスが実現する価値の定義、サービスの実現計画、サービス資産の調達とサービスの設計、移行、運用、継続的な改善を一連のサイクルとして実施していきます。

グローバルで標準化されたITサービスを提供するためには、どのサービスを共通とし、どのサービスにカスタマイズを認めるかを決定することが必要です。そのためには、サービスストラテジ・フェーズでの国・地域ごとの要件収集と方向性の立案、グローバルでの整合性の維持、サービスデザイン・フェーズでのサービスの設計、サービスランジョン・フェーズでの国・地域への適切なサービスの展開と追加のカスタマイズまたは共通サービスへの統合検討といったITサービスのライフサイクル管理を実施していく必要があります。

### (2) 標準に準拠したプロセス、組織の再構築

言語や企業文化の異なった国や地域でサービスを円滑に展開していくためには、ITサービスマネジメントに関する共通の概念や用語を持つ必要があります。ITILは、グローバル・レベルでのプロセスの標準化を進める上でのフレームワークとして活用することができます。

また、ITサービスマネジメントに関する国際規格として、ISO/IEC 20000が発行されています [9]。こうした国際規格の認証を取得することは、他社との差別化や競争力の強化につながります。また、自社のプロセスや組織を標準に準拠させ、同じ標準に準拠したパートナーを選択することによって、整合性の取れたサービスを短時間で展開することが可能になります。

### (3) グローバル環境でのITサービスマネジメントをリードする人材の育成

上述したITIL、ISO/IEC 20000などの標準に基づいたグローバル環境でITサービスマネジメントを実現するためには、その役割を担う人材を育成して適材適所に配置していくこととなります。ITILでは、ITサービスマネジメントを推進する人材の役割に応じて、3レベル(ファンデーション、インターミディエイト、エキスパート)の研修体系を準備しています [10]。

多くのIT部門において、ITサービスの企画・設計・プロジェクト管理・改善のリードを行う上位レベルの人材の育成が急務となっていますが、ITILの資格体系はその強化のためのフレームワークとして非常に有効です。

#### 4. ITサービスマネジメントへのIBMの取り組み

最後に、IBMではITのグローバル化に対応した運用をどのように実践しているかについて紹介します。

##### (1) データセンターおよび社内システムの統合

IBMではGIE (Globally Integrated Enterprise) という戦略に基づいて、社内ITサービスの標準化・統合化に取り組まれました。各国に分散していたIT企画、管理プロセス、組織体制を統合し、世界で155カ所あったデータセンターを6カ所に、約16,000あったアプリケーションを4,000に削減しました[11]。社内の運用プロセスも標準化され、統合された開発・保守・運用組織によって運営されています。さらに主要サービス拠点ではISO/IEC 20000の認定も取得しています。

##### (2) グローバルで標準化された運用サービスの提供

IBMのアウトソーシング・サービスにおいては、お客様がどの国でも同じサービスを受けられるように、ITILと整合性のある標準化された体制(組織、人材)、プロセス、ツールを使用してサービスを提供しています。

例えば、運用体制を標準化し、メンバーに対して各種業界標準に準拠した資格の取得・教育を通じたスキルの育成・強化を図っています。また、運用プロセスを標準化し、運用に関する情報も標準のリポジトリに保存することで、共有化と活用を推進しています。運用を支えるツール群もグローバルの標準が規定され、適用と継続的改善を実施しています。

また、グローバルで展開するクラウド・サービス(IBM SmarterCloud Enterprise)においては、ITILの考え方に基づいて策定されたIBMのCloud Computing Reference

Architecture (CCRA)に準拠した運用サービスを提供しています[12]。

##### (3) ITサービスマネジメントを効率化する製品の提供

IBM Tivoli (以下、Tivoli)では、ITサービスマネジメントが対象とする広範な領域をISM (Integrated Service Management) という体系で整理し、ITILに基づく運用をサポートする製品群を提供しています(図3)。Tivoli製品はITサービスマネジメントに取り組みされるお客様だけでなく、上に述べたIBM社内のグローバルでのシステム運用、およびサービスにおいても有効に活用されています[13]。

#### 5. おわりに

今回は、ITのグローバル化に対応した運用面での改革の必要性と、そのために必須であるITサービスマネジメントの考え方の重要性を述べてきました。IBMは自社のグローバル化で培ったノウハウで、お客様が進められるグローバル化に今後も貢献してまいります。

##### 【参考文献】

- [1] IBM, 企業のグローバル化を妨げる「ITガラバゴス」とそれを打破するIT構造改革, [http://www.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/ams/ittransformation/itgalapagos\\_3.shtml#cnt02](http://www.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/ams/ittransformation/itgalapagos_3.shtml#cnt02) (2012).
- [2] Mark O'Loughlin: サービス・カタログ - 実務者向けガイド, Van Haren Publishing, ISBN 978-90-8753-659-6 (2011).
- [3] サービス戦略, TSO, ISBN 978-0-11-331133-0 (2008).
- [4] サービスデザイン, TSO, ISBN 978-0-11-331134-7 (2008).
- [5] サービスランジョン, TSO, ISBN 978-0-11-331135-4 (2008).
- [6] サービスオペレーション, TSO, ISBN 978-0-11-331136-1 (2008).
- [7] 継続的サービス改善, TSO, ISBN 978-0-11-331137-8 (2008).
- [8] itSMF, "An Introductory Overview of ITIL V3", [http://www.best-management-practice.com/gempdf/itSMF\\_An\\_Introductory\\_Overview\\_of\\_ITIL\\_V3.pdf](http://www.best-management-practice.com/gempdf/itSMF_An_Introductory_Overview_of_ITIL_V3.pdf) (2012).
- [9] International Organization for Standardization, <http://www.iso.org/iso/home.html> (2012).
- [10] APM Group Ltd, ITIL Qualification Scheme, <http://www.itil-officialsite.com/Qualifications/ITILQualificationScheme.aspx> (2012).
- [11] IBM, GIEを支えるITの具現化事例: IBMコーポレーション, [http://www.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/sc/gie/it\\_innovation\\_ibm.html](http://www.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/sc/gie/it_innovation_ibm.html) (2012).
- [12] IBM, 企業の基幹業務に対応する「マネージド・クラウド・サービス」(プレスリリース), <http://www.ibm.com/jp/press/2012/05/1502.html> (2012).
- [13] IBM, IBMインテグレートド・サービスマネジメント, <http://www.ibm.com/software/jp/tivoli/servicemanagement/> (2012).

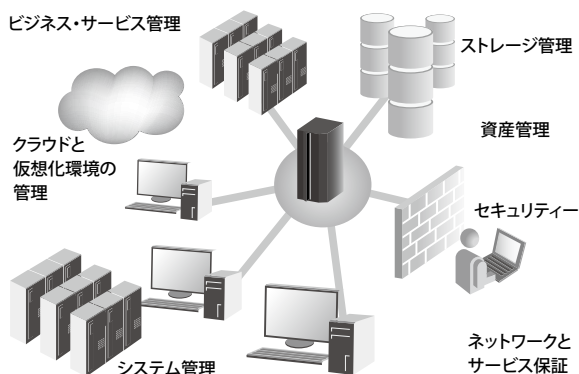


図3. Integrated Service Managementの対象領域