

統合サービス管理は IT とビジネス価値の 連携を強化する

サービス管理への投資は、CIO がビジネス目標をサポートするために
IT の能力を測定することを支援する



目次

- 2 はじめに
- 3 CIO が達成したい事項を理解する
- 3 サービス管理の現状を評価する
- 7 IT をビジネス戦略に連動させる
- 15 まとめ
- 16 お問い合わせ

はじめに

IBM は、サービス管理のスマート化戦略が、IT 部門の管理者が IT が提供しているサービスの全体的な理解、これらのサービスとビジネス価値をもたらす活動の連携、あるいは、これらのサービスを CEO や CFO といった経営幹部に判断できる尺度での評価を可能にすると考えています。また、この戦略を導入することで、CIO は IT 予算をどこに投じたら自社の競争力を強化できるかについて理解を深めることができます。

サービス管理が IT をさらに深くビジネス価値に連動させるかを検証する前に、IBM が実施した 2 つの調査内容を確認しておく必要があります。1 つ目は、2009 IBM Global CIO Study¹ です。2 つ目は IBM 調査部門による、企業が IT 運用をビジネス価値に連動させるために、どのようにサービス管理を活用しているか、また、その成功を評価する主要パフォーマンス指標 (KPI) は何かについての調査です。

2009 IBM Global CIO Study、サービス管理に関する調査、また IBM が全世界の CIO と交流した経験から、CIO が IT のビジネス価値を測定したいと望んでいることは明らかです。また、この調査結果や経験は、興味深い矛盾も明らかにしています。IT 部門の幹部は、ビジネスに対する IT の価値全体を測定したいと考えていますが、それに対して一般的に使われている尺度は、IT 運用の現状を評価するものだけということです。たとえば、インフラストラクチャーの構成要素の個々のパフォーマンス、プロジェクト予算の差異、IT 施策の完結に必要な IT 要員の総作業時間などです。

これらの尺度は IT 運用の健全性を評価するには確かに重要なものです。ただし、運用の評価尺度は、CIO の IT 投資をビジネス価値に連動させるという目標に必ずしも応えるものではありません。また、IT 投資のビジネスへのリターンを関連付けて測定することもできません。

IBM は、IT 部門がビジネスを直接的にサポートするには、自らを特異な独立した組織と見なすことをやめるべきだと考えています。他の社内部門と同様に重要なビジネス部門と見なし、単にビジネスをサポートする部門と見なさないことです。同時に、IT 部門の幹部は IT の貢献度をビジネスの尺度で評価しなければなりません。つまり、IT のコミュニケーションや評価をビジネスの理解を背景としたものにするということです。IT の役割は、ビジネスにテクノロジーをわかりやすく示すことで、IT の KPI が全社に明らかになります。それらは IT の尺度ではないということです。

CIO が達成したい事項を理解する

2009 年の 1 月から 4 月にかけて、IBM は IBM Global CIO Study の一環として 2,500 人以上の CIO にインタビューを実施しました。調査対象者数は、これまでで最大規模です。対象となった CIO は、世界 78 カ国の 19 業種にわたるさまざまな規模の企業を代表する方々でした。この調査の目的は、今日の CIO が直面している課題とその目標、さらには社内には大きな影響を及ぼすために IT を展開する方法を明確にすることでした。

2004 年から 2007 年までの税引前利益の伸びを同業他社と比較した数値を利用して、調査対象企業の成長レベルを高、中、安定の 3 つに分類しました。調査結果によると、高成長企業の CIO が掲げる目標の上位 3 項目には、IT の投資対効果 (ROI) の最大化と、ビジネスへの貢献拡大が挙げられています。

これらの目標を達成するために、CIO は IT 運用をビジネス全体の目標に連動させたいと回答しています。また、業績に基づく共通のパフォーマンス評価を通して、ビジネスの成功への責任を共有したいとも述べています。さらに、社内における IT の貢献を経営幹部に納得させる評価尺度を開発するとともに、イノベーションの推進およびオペレーションの巧みさを改善する IT の潜在能力を彼らに訴えたいと考えています。

サービス管理の現状を評価する

CIO が望んでいる IT の ROI 最大化について、IBM は 2010 年前半に外部へ調査を依頼し、IT 幹部が IT サービスをビジネス目標に連動させるため、サービス管理をいかに活用しているかを確認しました。この調査は、この領域の貢献を測定する際に使用する KPI も明らかにしています。

この調査は 2 つのフェーズに分かれています。前半は、米国、カナダ、英国で活躍している 14 人の IT 幹部との詳細なインタビューです。後半は米国、ドイツ、中国、日本の各種業界に属する従業員数 1,000 人以上の企業の IT 幹部 300 人へのインタビューです。インタビューは主に「はい」「いいえ」で回答できる質問からなり、回答者には社内におけるサービス管理プロジェクトの重要性と、施策の成功度評価の容易性を評価してもらいました。また、回答者全員にスクリーニングを実施し、最近実施したか計画中の IT サービス管理プロジェクトに深く関与しているか、あるいは大きな影響力を発揮していることを確認しています。IBM の調査であることは伏せていました。

サービス管理プロジェクトの評価ポイント

1. インシデント / 問題 / サービス・デスク管理
2. サービス監視とイベント管理
3. サービス・カタログ / ワークフロー / 依頼管理
4. サービスの戦略と企画

1. インシデント / 問題 / サービス・デスク管理は、ユーザー対応窓口として適切に設計されたサービス・デスクを通じて、ユーザーの生産性を改善する IT の能力と定義しています。このカテゴリーには、サービス依頼に対するサービス・デスクの対応、IT サービスに及ぼすインシデントの影響の緩和、根本原因の分析によるインシデント発生の予防、適切な変更依頼の発行などが含まれます。

調査対象の IT 幹部の 30% が、IT サービスの中断頻度の低減をこのカテゴリーの上位 3 つの目標の第 1 位に挙げています。続いて、IT サービスに関するエンドユーザー満足度の向上 (25%) と、問題解決までの平均所要時間の短縮 (23%) となります。

2. サービス監視とイベント管理は、IT 運用と IT サービスの両方を監視する IT の能力と定義されています。このカテゴリには、IT サービス・イベント (特に障害やサービス・レベルの低下を引き起こす異常値) の検知、相関付け、フィルター処理、対応に加え、他のサービス管理プロセスへの運用情報の提供などが含まれます。

調査対象の IT 幹部の 43% が、システムの可用性改善による IT サービスに対するエンドユーザーの満足度向上をこのカテゴリの上位 3 つの優先事項の第 1 位に挙げています。続いて、IT サービス中断の件数と頻度の低減 (33%)、IT スタッフの生産性改善 (30%) となります。

3. サービス・カタログ / ワークフロー / 依頼管理は、IT サービスの基本定義、サービスの特性、ビジネス要件を作成し、確実にそれらを整理してサービス・カタログに保管する IT の能力と定義されています。(この種のカタログは、セルフサービス・ポータルを通じてユーザーが利用できます)。このカテゴリには、ビジネス要件に基づくサービス依頼の定義、標準化、自動化と、サービス依頼の管理、サービス・ワークフロー・プログラムを実行する IT の能力も含まれています。

このカテゴリの優先事項の上位 3 つを尋ねたところ、調査対象者の 30% が、まず**自動化、オンライン化によるエンドユーザーに対する IT サービスの迅速な供給**を挙げました (迅速な供給はビジネス・サービスの価値を早期に実現します)。IT サービスの依頼に対応する IT 人件費の削減が第 2 位 (27%)、IT サポート要求のプロセスとワークフローの簡素化と効率化が第 3 位 (25%) でした。

4. サービスの戦略と企画は、IT の長短期の目標を設定し、総合的なビジネス戦略のサポートに最も大きく貢献するサービス管理関連の投資先を判断することと定義されています。

回答者の 31% が、IT サービスをビジネスの最も重要なニーズに連動させることをこのカテゴリの上位 3 つの優先事項の第 1 位に挙げています。続いて、IT サービスの維持管理コストの削減 (26%)、IT サービス提供に関する定義の明確化と標準化 (22%) となります。

全体的に見ると、この調査で明らかになったのは、IT 幹部は IT インフラストラクチャーに対してさまざまな業務の実行を期待する一方で、彼らにとって最も重要な成果はビジネス・ニーズに結びついたものであるということです。言い換えると、この調査では、IT 運用の成果 (IT の安定性の確保や改善) は回答者から低い重要度と評価されています。いくつかのビジネス指向のサービス管理がインタビューした IT 幹部の間で浮き彫りになりました。

- IT サービスに対するエンドユーザーの満足度
- IT サービスの稼働率と、サービス中断の発生頻度と中断時間の縮小
- エンドユーザーの IT サービス利用に関する認識向上と、ユーザー要望への対応
- IT サービス供給の自動化、効率化、コスト削減の推進

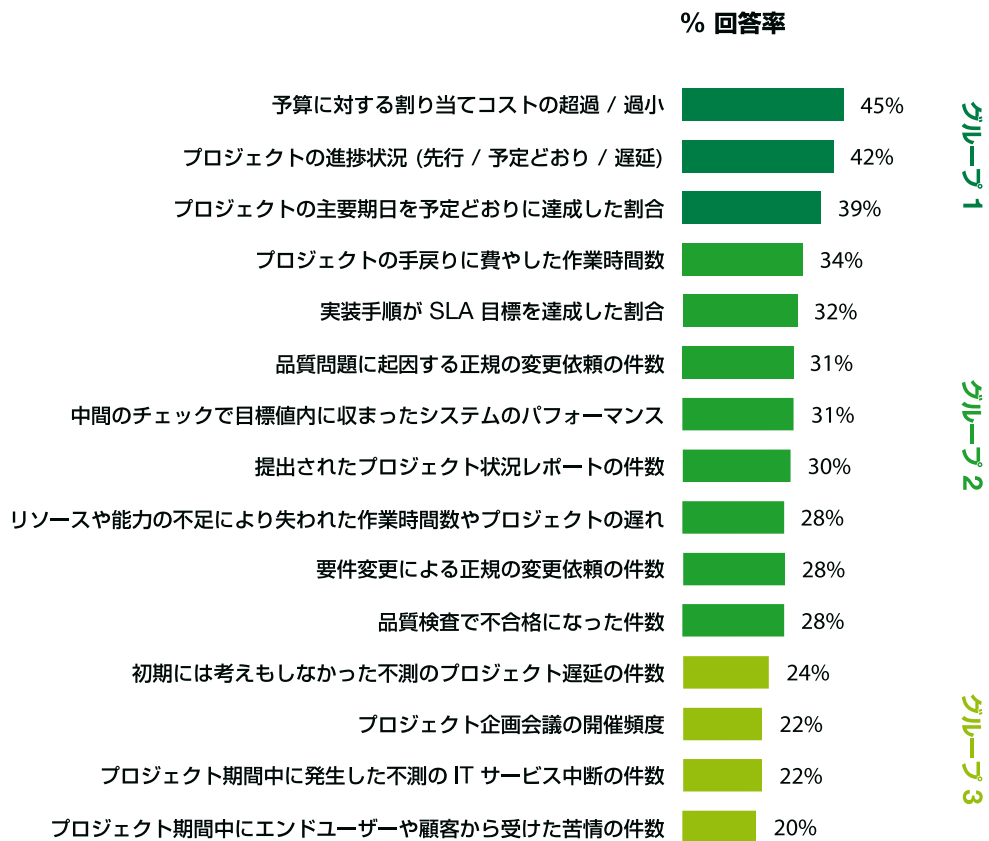


図 1: CIO および IT 幹部がサービス管理プロジェクト評価によく使う KPI

上記の調査結果は、回答者の属する国、企業規模、役職により若干異なります。米国ではサービス管理を、エンドユーザーの満足度、システムの稼働率、ビジネス目標との連動の確保に活用することが顕著でした。一方、中国では、IT スタッフの生産性の向上にサービス管理を利用することが特に重要と見なされています。

大企業（従業員数 5,000 人以上）は、企業規模の課題に関連する成果を重視しています。いくつか例を挙げます。

- IT サービス供給の迅速化、自動化、低コスト化
- IT 重複や不要な IT サービスの削除
- IT 環境で起こるセキュリティ・インシデントの削減
- IT 人件費の削減

一方、中堅企業（従業員数 1,000 ～ 2,499 人）は、IT サービスの標準化と効率化を重視しています。目標としては、以下のものが挙げられます。

- サービス定義の明確化と標準化
- IT サービスのパフォーマンス安定化
- IT スタッフの生産性向上

IT サービスによるエンドユーザー満足度の向上であれ、IT スタッフの生産性向上であれ、これらサービス管理は評価に値するものです。しかも、これらの施策が根本的にビジネスに価値をもたらすことを疑

う余地はありません。「IT サービスに対するエンドユーザーの満足」は、従業員が職務を遂行する上で必要なテクノロジーを得ていることを表しています。「IT スタッフの生産性向上」は、企業が、IT 部門に限らず、人件費削減に注力していることを示唆しています。しかしながら、IBM は、多くの企業が採用しているビジネスに対する IT の評価では、CEO や CFO をはじめとする経営幹部にとって最も重要な経費との関連性を、明確にできないと考えています。

インテリジェントな統合サービス管理は、CIO が IT サービスと社内でも最も重要なビジネス・ニーズを連動させ、ビジネス目標達成への IT の貢献を示す KPI を提示する助けになると IBM は考えています。CIO が IT の ROI 最大化という目標の達成を望む場合には必須になります。なぜなら、これまで IT 部門はサポート組織であったからです。魅力的な新製品を開発して会社の売上を伸ばしているわけではなく、主に運用の最適化、スタッフの生産性の向上、コスト削減で社内に価値をもたらしています。しかしながら、2009 IBM *Global CIO Study* で明らかになった高成長企業の IT 部門は、明らかにより大きな使命を担っています。こうした部門の目標は、IT 対応のビジネス・サービスを市場に直接的に提供することでした。IT は、顧客向けの新たなチャネル（顧客の購入体験を実現し、強化するもの）としてばかりでなく、多くの場合、収益に結びつく情報とサービスを作り出します。

IT をビジネス戦略に連動させる

これは、「企業はどうすれば単なる運用成果の測定から、ビジネスに及ぼす IT の影響の測定に移行できるか」という設問に通じます。IBM は、ビジネス目標達成の検証であり、統合サービス管理を活用して IT サービス基盤と重要なビジネス活動を連動させ、経営幹部にとって意味のある KPI の開発を通じてこの連動の有用性を実証することが重要と考えています。

IT とビジネスの連動で最も重要なことは、企業がビジネス戦略を達成するためのテクノロジーの利用計画を明確にすることです。では、主に効率の改善と運用コスト（テクノロジー自体のコストを含む）の削減を意図してテクノロジーを活用するのでしょうか。それとも、市場シェアの拡大、顧客リレーションの改善、あるいは情報を元にした新製品の開発など、単なるサポートではなく、真にビジネス戦略を実現する手段としてテクノロジーを活用するのでしょうか。IBM のコモディティー / ユーティリティー / パートナー / イネーブラー・モデル（図 2）は、これらの基本的な関係を定め、構成要素の価値（メリットとコスト）の相対的な重要性を表す 1 つの手段です。コストが最重要であり、一定のコストでどんなメリットが提供できるかの判断が課題となる場合もあります。一方、まず始めに提供するメリットに注目し、費用対効果の高い方法でその要件に対処するように努める企業も存在します。

統合サービス管理を導入して、IT とビジネスの連動を強化し、成果を測定する企業は以下を実現できます。

- 重要ビジネス・サービスと、それをサポートする IT インフラストラクチャーの特定
- それらのビジネス・サービスに関する IT プロセスの標準化

- 業績に基づく KPI の開発
- 高度なビジネス分析の提供による深い業績把握に基づいた意思決定と組織改善の推進

重要ビジネス・サービスと関連 IT コンポーネントの特定

IT のビジネス価値を実証するには、まず IT がサポートするビジネス・サービスとビジネス活動の戦略的な重要度を評価することから始めます。このステップはまた、CIO が以下の問いに答える作業を通じて、経営幹部やビジネス部門の幹部と協業する機会を提供します。

- 売上の最大化をもたらす、あるいは、顧客満足度とビジネス全体の成功に大きく影響する最も重要なビジネス・サービスはどれか。
- これらの主要なビジネス・サービスをサポートし、市場での競争力や対応力を高めるビジネス・プロセスはどれか。
- 効果と効率を改善するために、経営陣のアテンションが必要なビジネス・サービスとサポート・プロセスはどれか。

次は難度の高いステップです。これらのビジネス・サービスとビジネス・プロセスをサポートする IT コンポーネントに関連付けます。IBM は、IT 幹部が自社の運用状況を主要コンポーネントの観点からモデル化し、これらのコンポーネントがサポートする顧客関係管理、ビジネス管理、サービス提供といったビジネス活動との結びつけを支援するフレームワークと分析手法を開発しました。IT コンポーネントは戦略上の差別化と効果が評価され、支出と要員配置が関連付けられます。IBM はまた、この情報を利用してコンポーネントのヒート・マップを作成し、IT の管理者層がビジネス目標にさらに貢献で

IT プロバイダー・リレーション・モデル

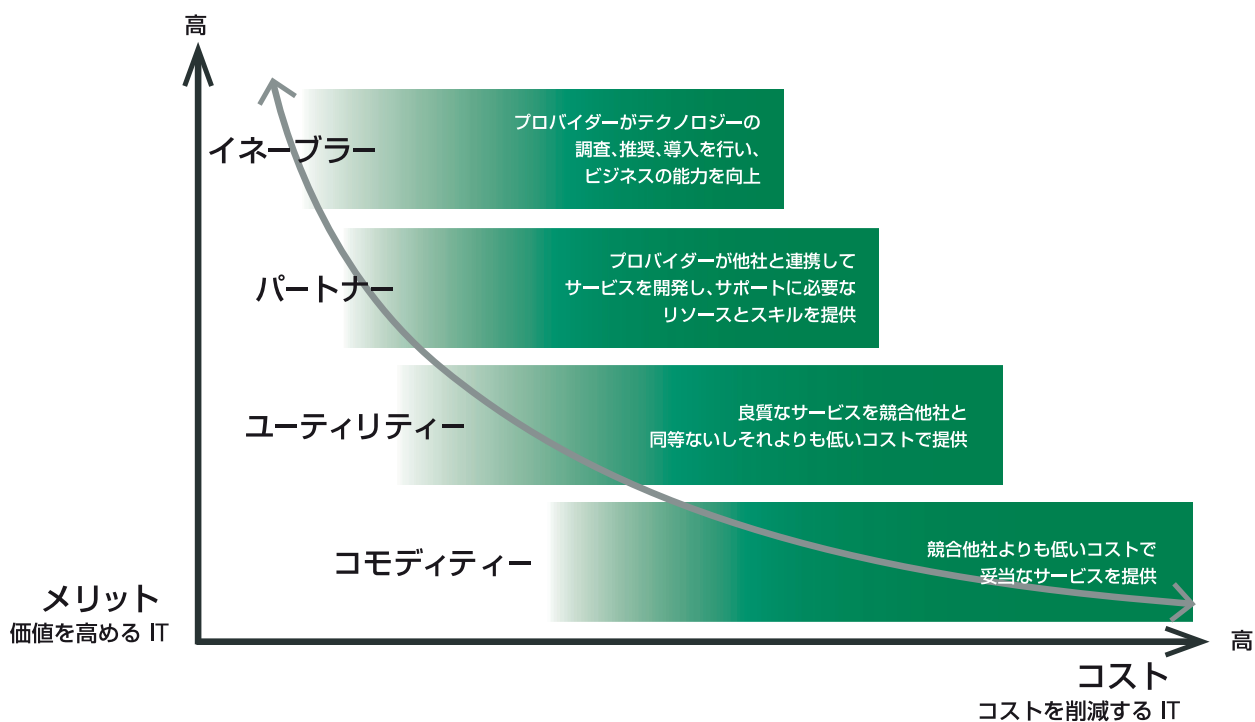


図 2: ここに示す IBM のコモディティ / ユーティリティ / パートナー / イネーブラー・モデルは、構成要素の価値 (メリットとコスト) の相対的な重要性を表す 1 つの手段です。

きる領域を確認するためのツールも開発しました (右の事例: IBM が合併と取引に関する IT の優先事項の図表化で銀行を支援)。これにより、以下のような疑問に答えることができます。

- パフォーマンスを改善すべき個所はどこか。
- 自社の戦略的優先事項に合わせて、IT リソースを再配置できる個所はどこか。
- 外部ソーシングの検討対象となる、差別化要因ではない業務はどれか。

この情報は、経営幹部と運用サービス管理者のダッシュボードに組み込むこともできます。これらのダッシュボードは、ビジネスの戦略目標に対して IT 運用を評価するのに必要な、全社の IT 運用状況の可視化とパフォーマンスの現状と予測、リスク指標を提示します。ダッシュボードは IT 幹部に、ビジネス・プロセス、顧客体験、顧客接点とテクノロジーの影響といったビジネス・サービスの健全性とパフォーマンスの一覧を提供します。IT 幹部は、パフォーマンス要件とリスク要件を満たさなければならない重要な IT 業務を監視 / 追跡し、かつ、営業や顧客サービス、その他の重要なオペレーションに対する IT の影響を把握することができます。さらに、ダッシュボードを利用すると、ビジネス・サービスから特定の IT 設備、問題を発生させている可能性がある個所までを詳細に分析できるため、IT 部門内の責務や機能の間で起きる相互の責任追及を排除することができます。

IBM が合併と取引に関する IT の優先事項の図表化で銀行を支援

南米のある大手の銀行は、複数の金融機関との複雑な合併作業の渦中にありました。この銀行は、重要な取引を完了するために、単一の企業体として業務を開始する必要に迫られていました。同行は、ビジネスと IT のプロジェクトについて優先順位を決定し、完了させるモデルの開発を IBM に依頼しました。

IBM Business of IT Executive Workshop では、IBM のコンサルティングチームが同行に IT の優先事項を決定するプロセスをガイドし、日々の定常 IT 運用を継続しながら取引にとって重要な機能を導入する作業をサポートしました。

また、Business of IT Executive Workshop で収集した情報と、IBM のツールにより、同行は、IT をビジネス全体の目標と優先事項に連動させる最良の方法を決定することができました。また、IBM は、同行の成長に寄与する IT 施策に関して新たなアイデアを提供しました。最終的に、IBM は決算に大きな影響を及ぼす可能性がある IT プロジェクトにリソースを振り向ける方法も明示しました。

ビジネス・サービスに関する IT プロセスの標準化

企業はビジネス・サービスに関連する IT を標準化することで、IT とビジネスの連動をさらに強化できます。IT 部門のルーチン作業を最適化して標準化するには、IT プロセスとそれに関連する活動を洗い出して文書化する必要があります。つまり、開始ポイントと終了ポイント、対象とするものと除外するもの、相互にやりとりする方法、割り当てられているリソース、それらのリソースに対する投資の見返りの有無です。

これらのすべては、自社のサービス管理システムを参照モデルに照らし合わせて評価することで達成できます。IT 管理用のプロセス・モデルは、企業が適切な作業を適切な方法で行っているかを評価する基準を提供します。現在、さまざまな IT 管理に関するプロセス・フレームワークと品質管理システムが存在します。これらのうち最良のものは、単にコストに着目するだけでなく、ビジネスやテクノロジーの環境変化、既存システムの複雑性の管理、あるいは IT 運用とビジネス価値の連携強化といった原則に基づいた意思決定に必要な一連の IT 管理プロセスを特定します。

これらのモデルは、IT の改善や機能を標準化すべき領域を調査 / 特定する強力なサービス管理ツールです。統合サービス管理の構造化アプローチを開発することで、IT のガバナンスと制御の向上や IT プロセスの改善の助けとなります。さらに、共通モデルから作業に着手することで、サービス管理の強化と標準化に必要な手法と技術の範囲を容易に判断できます (右の事例: 工業製品メーカーが IBM の協力で、IT を一新)。

工業製品メーカーが IBM の協力で、IT を一新

噴霧器とディスペンサーを製造する多国籍企業の IT 部門が、自社にとってミッション・クリティカルな IT 管理サービスのサービス提供プロセスを標準化できずにいました。同社の CIO は、IT 機能を、ビジネスを実現する真の要因に変えたいと望んでいました。CIO の目標は、IT をビジネス要件に連動させ、自社の新しいビジネス・モデルをサポートする IT 運用を構築することでした。

この企業は、IBM とともに、IT プロセスを評価しました。まず、IBM が IT 運用と全体的なビジネス目標の間の連動状況を調査し、次に、IBM のチームは、IT がビジネスに提供しているサービスを評価し、IT プロセスの成熟度のランク分けと手を入れる優先順位を決定しました。

第 3 フェーズでは、IBM が IT 環境に ITIL プロセスを当てはめベスト・プラクティスを関連付けました。最終フェーズでは、IBM のチームが全作業の成果をまとめ、同社が実施していたプロセスとサービスを漏れなく一覧できるようにしました。この一覧をベースに、IBM は、IT プロセスとサービスごとに成熟度を定義し、現存のギャップを埋める施策を提案する、発展的なロードマップを同社に提示しました。

その結果、同社は、IT 部門の課題を明確にして文書化することができました。IT 部門は、IBM が提示したロードマップを使用することで、IT とビジネス目標との連動を向上させるために必要なアクションを正確に定義できるようになりました。

企業が模範的な参照モデルに照らし合わせたサービス管理の定義と測定を実施すると、多くの IT 関係者がサービス管理プロセスを業界のベスト・プラクティスに沿って文書化することの有益性に気がきます。これは、ユーザーがプロセス自体、プロセス間の関連、効率的なプロセス導入に関する役割とツールについて容易に理解できるようにするとともに、IT の効率と有効性の大幅な改善にも役立ちます。注目するのは、インシデント管理、容量管理、依頼への対応、さらには顧客満足度管理、需要管理、施設管理、知識管理、リスク管理、サプライヤー管理といった分野におけるサービス管理の効果です。

最先端のアプローチはビジネス・サービスをサポートする IT プロセスの標準化によりビジネス / IT アプローチを強化する可能性があります。IT サービスを提供 / サポートするプロセス、テクノロジー、組織的能力を形成している IT へのアプローチが出発点です。IT 幹部は IT の戦略目標、構成、状況などの背景から IT サービスを評価する作業に着手できます。これにより、企業は IT インフラストラクチャーの現状を明確にし、望ましい状態と比較できます。

この種のアプローチは、ビジネスが製品とサービスを通じて顧客に価値を提供しているように、IT は技術的な製品とサービスを通じて社内に価値を提供しているという認識を暗示しています。ここでの課題は、IT のプロセス、テクノロジー、組織の具体的な役割をビジネス用語で明確に示し、IT の能力とビジネスとの連携を確立して標準化することです。ビジネスと IT の連携を実現するため、双方の幹部の間で、テクノロジーの活用に関する戦略と IT 投資の優先順位の背景について合意することで、このアプローチは IT 幹部が管理や技術の観点から、インフラストラクチャーの標準化と最適化の機会を分析し、改善分野を特定することを可能にします。

業績に基づいた尺度を創る

CIO および IT 幹部が、サービス管理を利用して IT サービスをビジネス・ニーズに連動させる最善の方法を決定した後に、業績に対する IT の貢献度を測定する尺度を創る必要があります。IT の「規模拡大、改善、迅速化」を測定する KPI は、経営幹部にとって必ずしも有益ではありません。IT 部門は、ビジネス価値の観点から評価基準を定量化する必要があります。

現金自動預払機 (ATM) の運用を例に考えてみましょう。銀行が ATM を設置する理由は多数存在します。顧客が利用手数料を支払う、顧客が ATM 設置の利便性の価値を認める、銀行は店舗の営業時間を短縮できる、設置によりこれまで未開拓のエリアでプレゼンスを確保できるなどの可能性があることです。

最善のサービス管理戦略 (先述) は、IT スタッフに自行が ATM に期待する成果を達成するために、どのサービスが役立つかを判断する助けとなります。IT は、この情報をもとに、ATM のパフォーマンスをこれらの目標に照らし合わせて追跡する KPI を開発することができます。KPI の導入により、顧客が ATM の利用に支払う手数料の測定が可能になり、その収入を ATM 運用コストと比較することで同行の利益を算出できます。KPI を利用して、同行が支店を設けていない地域に設置した ATM で同行との取引を開始した顧客の人数を追跡できます。また、ATM 画面に表示する広告の効果を、ATM から生まれる新規取引 (ローンなど) の件数で判断できます。

課題	ビジネス・プロセス	ビジネスの KPIs	KPI の関連性	IT の KPI	IT サービス
新製品不足	新製品の開発	新製品の売上が総売上に占める割合	開発サイクルを短縮する機能	アプリケーション機能	CAD サービス
		新製品の商品化リードタイム	製造の統合度を改善する機能	アプリケーション機能	ERP サービス
非効率な注文品仕分け / 積み込み	注文品の梱包	1 オーダーあたりのエラー件数	機能とパフォーマンスによるエラーの削減	問題解決までの所要時間	ERP サービス
		平均注文品仕分け / 梱包時間	エラーの解消と根本原因の特定	問題解決までの所要時間	ヘルプデスク・サービス
営業部門による新製品の売上が芳しくない	製品販売	営業担当者 1 人あたりの新製品売上 (フルタイム換算)	売上追跡によるパフォーマンス向上	アプリケーション機能	販売サービス
		営業担当者 1 人あたりの新製品売上 (フルタイム換算)	新たな Web 販売チャネルの推進	アプリケーションの機能と可用性	e-サービス
予測が困難でコストがかさむ IT サービス	ビジネス・アプリケーションの提供	IT のコスト / 売上	IT のコストによるビジネス・コストの増大	キャパシティー単位あたりのコスト	アプリケーションの提供
		ニーズに応じたアプリケーションの可用性	可用性による業績の向上	アプリケーションの可用性	アプリケーションの提供

図 3: 企業は IT の価値を測定するため、ビジネスと IT の KPI を関連付けることができる

これは一例に過ぎません。ビジネス目標に対する IT の貢献を追跡する KPI は無数にあるように見えます。たとえば、適切な KPI を利用すると、インターネット店舗のトランザクション処理時間の増加による売上の改善幅を測定できます。VoIP 電話システムの稼働率の向上と、電話セールスの売上の増加を関連付けることもできます。企業が、こうした電話セールスの担当者全員が顧客の購入パターンを検索できるアプリケーションに投資すると、適切な KPI を通じて、これらの情報がどのくらい追加売上に貢献しているかが確認できます。

図 3 は、ビジネスと IT の KPI を結びつけることで、IT サービスをビジネス価値に直接的に関連させる方法を示しています。これらの KPI は、IT サービスと、そのサポート対象のビジネス・プロセスとの具体的、数理的な関連性を提供します。IT 幹部は、財務、機能、パフォーマンス、可用性などを尺度として、ビジネスと IT の連携を定量化することができます。つまり、これらの KPI の関連性を利用することで、企業は IT 投資がビジネスに及ぼす影響を定量的に評価することができます。

社内の意思決定の改善と変革を推進

IT 運用の健全性の測定からビジネスに対するテクノロジーの真の貢献の追跡へと移行するにあたり、多くの企業が意思決定を改善する必要性に気付いています。これは、IT ガバナンスの改善を通じて実現されます。インテリジェントな IT ガバナンスの重要性は、いくら強調しても強調し過ぎることはありません。

IT ガバナンスに対する総合的なアプローチには、IT の指揮と統制の透明度と透過性を確保するガバナンスのモデル、プロセス、体制、相関的な仕組みの確立が含まれます。最終的に、ガバナンスは、明瞭かつ透明な意思決定権と説明責任の関連性を確保し、戦略上で必要となる主要な管理活動を制御する必要があります。

標準的な IT ガバナンスの作業項目と、実施する組織を示します。

- **IT の指揮。** 運営委員会、役員会、評議会、ワーキング・グループが行います。
- **IT 運用の統制。** 企画委員会と役員会が IT アーキテクチャー、データ、ツール、フレームワーク、プロセスおよびサービスを所有し、統制します。このグループは、プロセスやサービスの標準を含めた既存のポリシーと決定事項の順守を義務付けるのに必要な組織的な権限も行使します。
- **IT 施策の実施。** プロセスとサービスの管理に携わるグループが、標準的統制とアーキテクチャー標準、サービス・レベル・アグリーメント、プロセスとサービスの設計、制御目標、指導原則に関連するポリシーの枠内で行う IT 活動を含めてこの機能を担当します。

決定の種類	ガバナンス上のチェック・ポイント
指揮 IT のコンピテンシー、サービス、管理プロセス、アーキテクチャー、インフラストラクチャー、アプリケーション	<ul style="list-style-type: none"> • 誰が IT の重要コンポーネントについて指揮、統制しているか。 • どのように指揮、統制するか。 • 各意思決定グループの目的と、各グループ間の関係はどのようなものか。 • 各グループの役割はどのようなものか。どのような意思決定権と説明責任を持っているか。 • どのような情報が必要になるか。 • パフォーマンスと成果をどのように測定して評価するか。
統制 IT のコンピテンシー、サービス、管理プロセス、アーキテクチャー、インフラストラクチャー、アプリケーション	<ul style="list-style-type: none"> • ビジネス戦略にとって重要な各プロセスとサービスを誰が統制するか。 • その統制をどのように実施するか。 • プロセスとサービスの設計、ポリシーの順守を義務付ける権限があるか。
実施 IT のコンピテンシー、サービス、管理プロセス、アーキテクチャー、インフラストラクチャー、アプリケーション	<ul style="list-style-type: none"> • プロセスとサービスの実施に誰が参画するか。 • ビジネス戦略の遂行に必要な活動ごとに説明責任が明瞭になっているか。
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> • 縦横の方向でどのようなコミュニケーションが必要か。 • 誰が何をいつ知る必要があるか。 • コミュニケーションに最適な形式、内容、媒体、頻度はどのようなものか。
指導原則	<ul style="list-style-type: none"> • 意思決定の委任をガイドする原則とポリシーはどのようなものか。 • その原則は最善のプラクティスの監査制御目標と情報標準に沿っているか。 • 各原則の根拠と意味合いが明確に理解され、適切に実施できるようになっているか。

表 1: IT スタッフが IT ガバナンスを改善するにあたって自問すべきチェック・ポイント

優れたガバナンスの実現により、戦略目標に沿わない行動様式や意思決定といった、今日のサービス部門が抱える大きなリスクに対処できます。ガバナンス・プラクティスを導入すると、変革やイノベーションの段階で発生するパフォーマンス低下の度合いと期間を最小化できます（[価値ベースのガバナンスによるビジネス変革の推進](#)を参照）。具体的には、優れた IT ガバナンスを導入すると、意思決定権者を探し出す時間の無駄、矛盾した指示に起因する説明責任の重複と不明朗さ、さらには誰も意思決定権者を知らないために重要な意思決定が下されないという問題を最小化できます。不適切なガバナンスは、意思決定が実行の直前まで先送りされる原因になります。多くの場合、これは、経験不足や情報不足といった最も準備が乏しい者が意思決定せざるを得ないことを意味しています。

まとめ

IBM は、CIO が IT がもたらすビジネス価値の測定を望んでいることを理解しています。しかしながら、IT 運用の健全性を反映した評価が成果の尺度として多く使われています。本資料で解説したサービス管理戦略は、CIO が IT サービスと重要なビジネス戦略を連動させ、評価することを可能にします。これらの戦略を導入することで、CIO は IT の ROI 最大化という普遍的な目標に一步近づくことができます。

価値ベースのガバナンスによるビジネス変革の推進

IBM は、ビジネス変革を支援しており、これまでに 47 億ドルの削減を果たしたケースもあります。IT 変革のみでも、投資額 1 ドルのあたりの累積利益が 5.9 ドルに達しています。スマートな IT ガバナンス戦略が、この変革に必要な不可欠であることが実証されています。

IBM の CIO は、IBM Business Transformation Information Technology Group (BT/IT) を創設しています。BT/IT は、新規の IT プロジェクト候補を実行に移すかを吟味する役割を担っています。ビジネス価値とリスク要因の両方を用いて IT プロジェクト候補をランク付けします。5 段階のプロセスを経て、IT プロジェクトの特定と実行、また IT の成功度を測定します。

- 1. 価値の特定:** IBM が IT 施策の候補から潜在的なメリットと価値を実現する機会に応じて、選定し優先順位を設定します。
 - 2. 価値の定量化と連動:** IT 施策に関するビジネス・ケースを作成します。目標とする価値は明確に定義され、これが成功の尺度になります。
 - 3. 価値の実現に向けた企画:** 実行チームが目標とするビジネス価値を実現するための計画を IBM が策定します。
 - 4. 価値の実現と企画:** IT 施策がビジネスにもたらす価値を測定する評価基準の開発、追跡と報告を行います。
 - 5. 成果の活用:** IT 施策が実施された後、これらのプロセスはこの IT 施策がビジネス全体にもたらす価値を継続的に改善し、成果を他のビジネス領域に活用し、失敗のリスクを緩和します。
-

お問い合わせ

IBM が全世界の企業をサポートし、サービス管理への投資を通じてビジネス上の価値を実現している方法の詳細については、日本 IBM の営業担当員にお問い合わせください。

CIO に係わる課題に関する IBM の洞察や見解については、以下の Web サイトをご覧ください。CIO の皆さま: ibm.com/services/jp/cio/



© Copyright IBM Corporation 2010

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町 19-21

Produced in Japan
October 2010
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴおよび ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

ITIL は、英国 Office of Government Commerce の登録商標および共同体登録商標であって、米国特許商標庁にて登録されています。

本資料に記載の製品、およびサービスが必ずしもその他の国においても提供されるとは限りません。

¹ 2009 IBM Global CIO Study
ibm.com/services/jp/cio/



Please Recycle
