

2017年8月

# 米国の事例に見る ITサービスのリスクマネジメント

今やIT部門から提供されるサービスなしには成り立たない程、事業とITとは、緊密、あるいは一体化したものとなってきている。しかしながら、日本においては、システムごとにバラバラな水準のITサービスを提供しているケースが多く、そのためシステム運用が複雑となり、計画した水準のITサービスを提供できなくなるリスクが見受けられる。

本稿では、ITサービスの管理にかかわるリスクとそのマネジメントについて、米国の動向を踏まえ、金融機関の事例も交えながら解説する。

## 1. ITサービスの管理に関するリスクとマネジメントの課題とポイント

ITサービスの管理における最大のリスクは、利用者が期待する水準でITサービスの提供を受けられないことである。これは、ITサービスの提供に際して、オペレーションの複雑さによりもたらされることが多い。オペレーションが複雑になる理由としては、システム運用部門の業務負荷を考慮した運用設計がなされていないことや、ITサービスがシステムごとに設定されていることが考えられる。

利用者が期待する水準でITサービスの提供を受けることを確実にするためには、以下の対策がポイントとなる。

### (1) 開発部門と運用部門が連携したITサービス開発プロセスの整備

ITサービス提供部門がいかに価値のあるITサービス群を提供する体制を持っていたとしても、開発時だけでなく運用まで見据えた形でITサービスが決定されるプロセスとなっていなければ意味をなさない。日本においては業務部門にIT化のニーズが生じた際、IT部門内の開発担当部門がシステム化を担うことが多く、システム化の工程において運用担当部門の関与が薄くなりがちである。その結果、システムのリリースまでのコストや納期を優先してしまい、運用でのITサービスの品質や効率が考慮されないケースが発生することがある。したがって、システム化の上流工程でITサービスを決定する際、運用目線での検討がなされるような、プロセスや体制等のガバナンスが必要となる。

## (2) 組織としてのITサービスの標準化

日本においては、ITサービス提供部門（通常システム運用部門が該当）は、業務部門あるいはシステム開発部門からの作業を受動的に引継ぎ、これを忠実に実施するというスタンスで業務遂行しているケースが散見される。その多くは依頼元の業務要件に依存した個別の管理プロセスや運用作業が乱立し、実施水準も個々のシステムごとに設定されがちである。こういった場合、その水準でITサービスを提供できるかどうかは担当者への依存が大きくなるため、バラつきが生じやすい。したがって、組織としてITサービスを標準化することが必要となるが、具体的には、提供するITサービス群を定めること、および各々のITサービスの実施水準を数パターンに集約することがポイントである。ITサービスの標準化においては、ITIL<sup>1</sup>を用いることが多い。

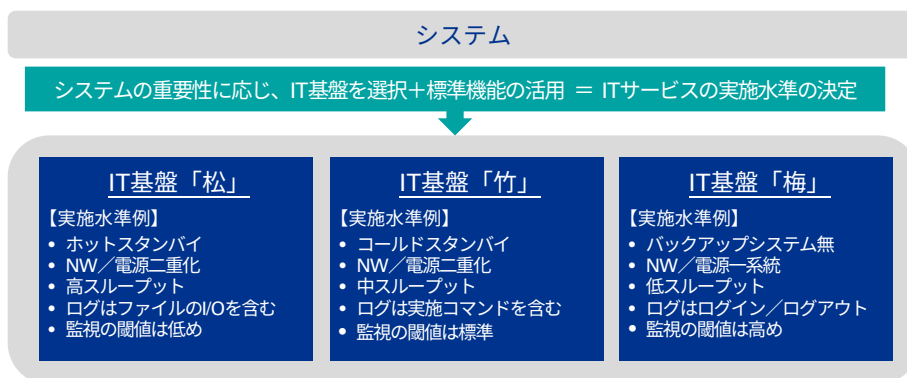
## 2. 米国大手金融機関におけるITサービスのリスクマネジメント事例

これらの背景を受け、米国の大手金融機関において、前述の2つのポイントがどのように実践されているか、紹介したい。

**【ポイント(1)について】** KPMGが調査した数社の米国大手金融機関では、いずれもシステム開発の予算は、IT担当部門ではなく業務部門で確保している。また、今回の調査対象外の金融機関ではあるが、業務部門からIT担当部門に開発を依頼するのではなく、自部門内に開発要員を抱えているケースもある。米国では開発／運用コストが業務部門に賦課されるのが一般的であるため、システムのライフサイクル全体の観点からITサービスの採用を検討する動機付け（運用まで考慮してITサービスを決定する組織上の統制）が存在している。

**【ポイント(2)について】** KPMGが調査した数社の米国大手金融機関では、いずれもITサービス提供部門が、業務部門に提供するITサービスをあらかじめメニュー化し、その中から1つを選択させる（メニューによっては不要として選択させない）形態をとることによって、ITサービスの管理プロセスや運用作業の乱立を抑制している。また、業務部門はシステムの重要性（機密性、完全性、可用性等）に応じてITサービスメニューの実施水準を選択できる。ただし、ITサービスメニューごとに実施水準を選択させると管理が煩雑になり、コスト効率が悪くなるため、実施水準ごとにIT基盤を分割し、実施水準に応じたIT基盤を選択させるケースが多い（図表1参照）。

【図表1】 米国金融機関におけるITサービス実施水準に応じたIT基盤分割の例



1 ITサービスに対するリスクマネジメントには、ITサービスマネジメント分野のグローバルスタンダード（ベストプラクティス集）である、「Information Technology Infrastructure Library（以下、ITIL）」の活用が有効である。ITILは日本においても既に普及しているが、ITサービスマネジメントへの取組みとしてのITILの実務活用については、欧米との間に開きがあるのが実情である。ITILは、1980年代の初版以降多くの改善がなされ、2000年代初頭に発表されたv2にて日本を含め世界へ爆発的に普及した。その後、現在（2017年）の最新である2011Editionの基となったv3（2007年）では、ビジネスとITを不可分なものとして捉え、ビジネスと関連付けてITサービスの戦略を描くよう述べられている。これは、ITサービスマネジメントをIT部門内に閉じた活動とするのではなく、ビジネスとしてITサービスを利用する者の目線で品質を確保し、効率化を図ることを示唆するものと解釈できる。

なお、ITサービス提供部門は、利用者のニーズを踏まえて定期的にITサービスメニューやその実施水準の見直しを行うといった形で、PDCAを実践しているのが一般的である。さらに、ITサービスの提供を高度化している事例として、ITサービスの提供にかかわる自動化への取組みと、ITサービスの代表的な機能であるサービスデスクにおける工夫について、併せて紹介したい。

### ITサービス提供の自動化

米国では、ITサービスの提供のために必要な、多くの機能をIT基盤に持たせ、その機能を活用することによって自動化が進んでいる。結果、バリエーションを伴いがちなオペレータ等の人手を介した作業をできるだけ排することにより、高品質なITサービスの提供と効率化を実現している。

### サービスデスク

サービスデスクとは、ITサービス利用者からの問い合わせに対応するための窓口機能である。今回調査対象とした大手金融機関は米国を本拠地としてグローバルに拠点を持ったため、ITサービスの利用者は世界各国に存在するが、サービスデスクを各国個別に設けるのではなく、仮想的に統合することで集約化を実現している。具体的には、地理的に分散した複数のサービスデスクのうち、日中帯のサービスデスクにて業務提供して順次引継ぎを行い、これらを組み合わせて24時間体制を実現している。言語的な問題があるため、統合は英語圏の国に限られているが、機能集約により一定の効率化を行いつつ、常に安定したサービスの提供を実現している。

## 3. まとめ

ここまで、想定されるITサービスのリスクに対するポイントと課題、およびそれに対する米国のITサービスリスクマネジメントについて、米国大手金融機関の取組みを交えて紹介した。その中で述べた、重要な点を以下にまとめる。

- システム化工程でITサービスが決定される際、運用目線での検討がなされるような、ITサービスの決定プロセスが必要である。  
⇒システム化工程でのITサービスの検討や決定において、運用担当部門が多く関与するプロセスとすることが有効と考えられる。
- あらかじめ設定された実施水準でITサービスを提供できるよう、ITサービスの標準化（提供するITサービス群の決定、および実施水準を数パターンに集約）が必要である。  
⇒ITサービスはできるだけIT基盤の標準機能を活用し、実施水準はそのパターンごとにIT基盤を分けることにより、管理の煩雑さを避けることができる。

日本と米国ではITを取り巻く法制度やITに対する考え方、ビジネス文化など、多くの面で差異があるが、ITサービスマネジメントを有効に実践するための気付きとして、米国の動向に目を向けることで得られるものも多いと料する。本稿が、自社の取組みを見直すための一助となれば幸いである。

KPMGコンサルティング株式会社  
マネジャー 西岡 育馬

## KPMGコンサルティング株式会社

東京本社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL : 03-3548-5111

FAX : 03-3548-5114

大阪事務所

〒541-0048

大阪市中央区瓦町3丁目6番5号 銀泉備後町ビル

TEL : 06-7731-2200

名古屋事務所

〒450-6426

名古屋市中村区名駅3丁目28番12号 大名古屋ビルヂング

TEL : 052-571-5485

[kpmg.com/jp/kc](http://kpmg.com/jp/kc)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2017 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.