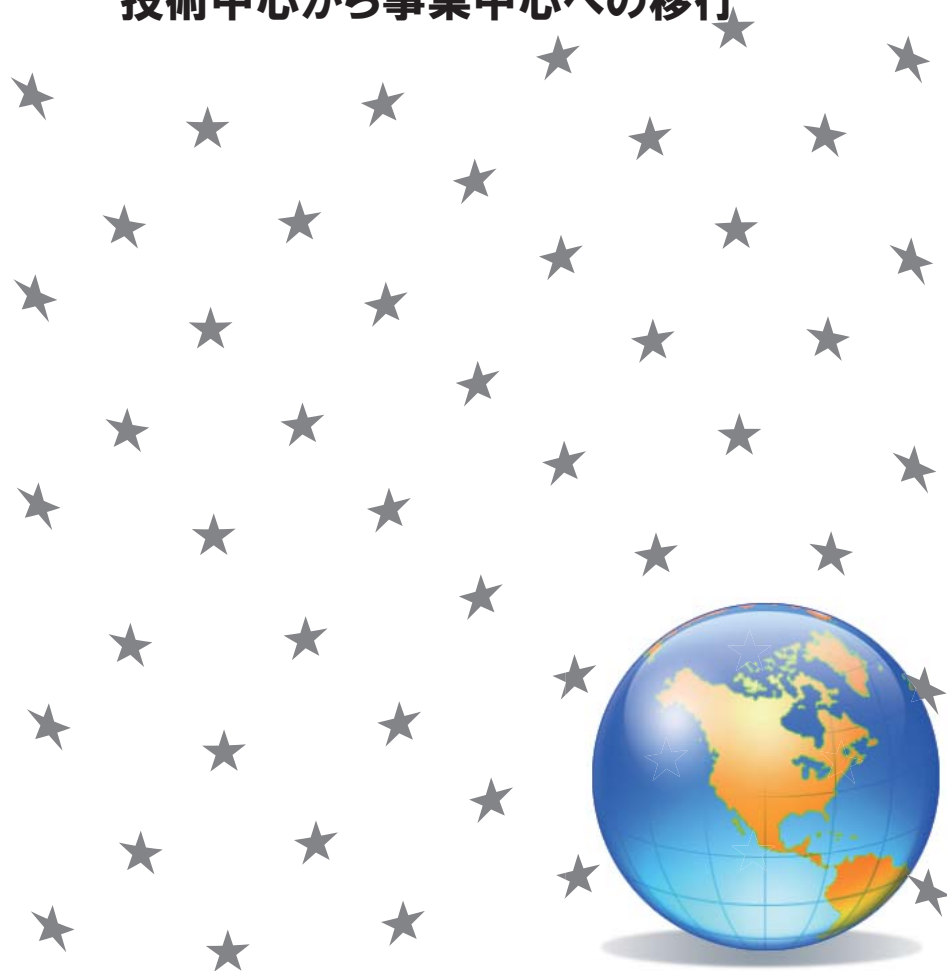


# 米国における ITSM 最新動向

vol.3

United Airlines

技術中心から事業中心への移行



特定非営利活動法人

**itSMIF**  
J A P A N

itsmif

## 目 次

はじめに . . . . .	2
米国先進ユーザへのアンケート . . . . .	3
導入事例詳細	
United Airlines	
技術中心から事業中心への移行 . . . . .	6

## はじめに

ライフサイクルをベースにした ITIL® V3 が発表されてから、ITIL® V2 からどのように移行したらよいのか、あるいは、初めて ITIL® V3 のプロセスを導入するのだがどうしたらよいのか、などと切実な悩みをよく耳にします。事業モデルや IT インフラストラクチャが異なる中で、一様のやり方で ITIL® プロセスが導入・展開できるわけではありません。V2 における運用部門主体のプロセス改善という限定した取り組みから、V3 では、多様な視点から企業経営や提供するサービス形態に直結する戦略策定に始まるライフサイクル・マネジメントにどう取り組むのかという高い目標に向かったの挑戦が必要となってきます。

今回、itSMF Japan は、ITIL® の導入・展開が進んでいる米国企業に対しアンケートを行い、その中から複数社を訪問し、インタビューを通じてその取り組みを紹介できる運びとなりました。事例として紹介する3つの企業は事業モデルも異なり、個々のプロセスの成熟度も三社三様ではありますが、以下のような共通点が見られます。

- 上位マネジメント（CIO レベル）の積極的な関与とサポート
- 強化すべきプロセスの優先付けとそれらの包括的な管理の実施

各事例は、概要から始まり、重要成功要因、回答者からのメッセージ、アプローチ、プロセス等から構成されています。まだ、道半ばの取り組みもありますし、その効果はこれから享受するものもあり、これらの最終的な評価は、まだまだたねばならないと思います。しかしながら、事例中には、多数の有益な情報も含まれており、日本での導入検討や運用を実施されている皆様にとって、ITIL® に対するアプローチのヒントを提供できるものと思います。

本冊子が皆様のお役に立てば幸いです。

itSMF Japan 出版担当理事

渡辺 悟



# 米国先進ユーザへのアンケート

## 主旨

itSMF Japan では、米国ユーザ企業へのヒアリングに先立ち、2009年11月に ITIL® 導入事例の事前調査としてアンケートを実施しました。対象は、itSMF USA から推薦された企業、あるいは itSMF USA のオンラインセミナーやコンファレンスなどで事例を発表していた企業です。下記は、回答をいただいた企業（7社）のアンケート結果です。

## サマリ

- ・V2のプロセスではインシデント管理、変更管理、IT サービス継続性管理の導入が進んでいます。効率性や有効性の向上を目的とした取り組みと同時に、事業継続性への意識や、リスク管理の意識が高いことがうかがえます。
- ・V3のプロセスでは上記に加えて、ナレッジ管理、要求実現、サービス報告への取り組みが進んでいます。サービスデスクや情報セキュリティ管理の取り組みもみられることから、より事業や顧客を意識したサービス品質向上の方向に関心が広がっているようです。
- ・質問の回答からは、各組織が取り組むべき組織の課題を十分に検討したうえで、取り入れるべきプロセスを取捨選択していることがうかがえます。
- ・回答していただいた組織のほとんどが ITIL® の導入の具体的な利点を知覚し、次の取り組みに積極的です。

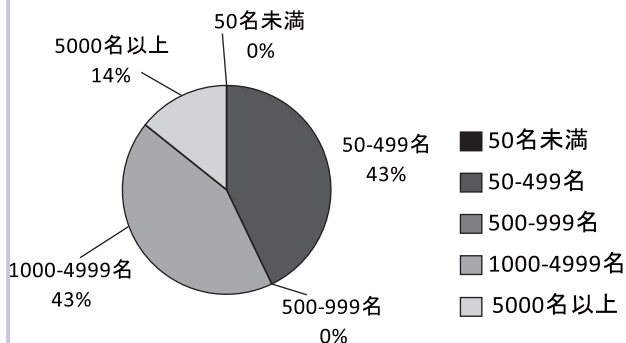
### 回答企業の業種

- ・ 情報
- ・ 電力
- ・ 金融 / 保険
- ・ 航空

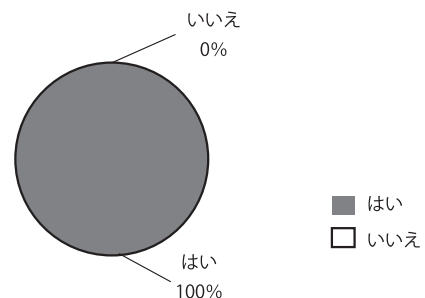
### 回答者の役職

- ・ ディレクタ
- ・ プログラムマネージャ
- ・ プロセスマネージャ
- ・ プロセスアーキテクト

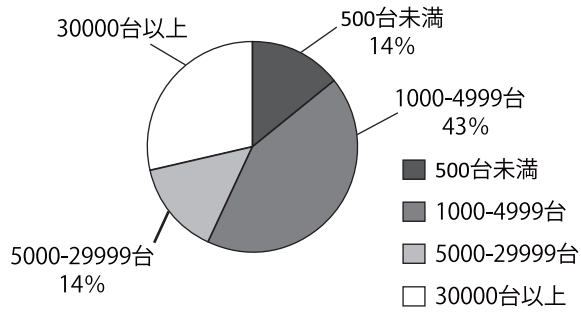
### IT 部門の規模



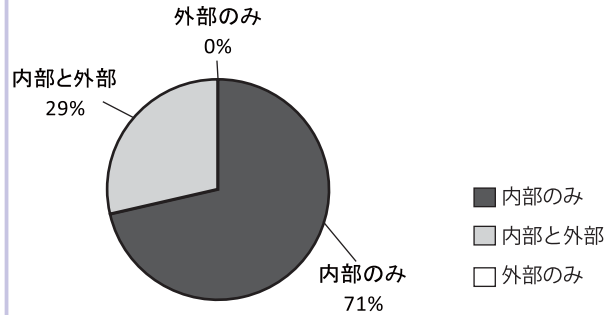
### サービスマネジメント部門が独立しているか



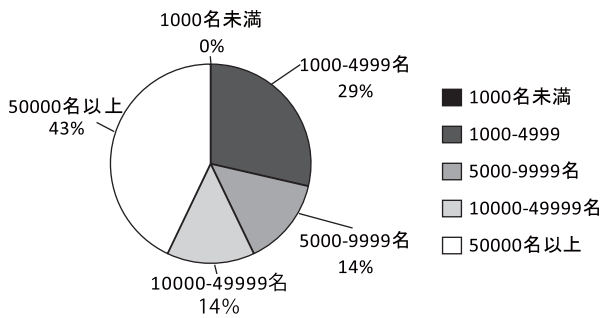
### IT 部門で管理しているサーバ数



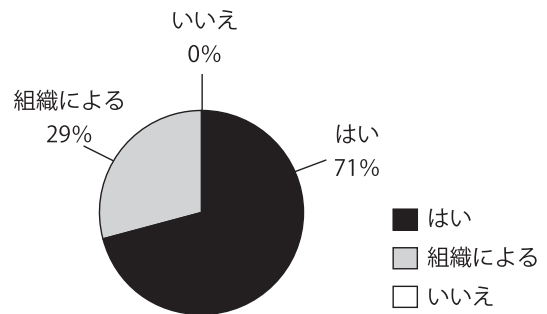
### IT サービスの提供範囲



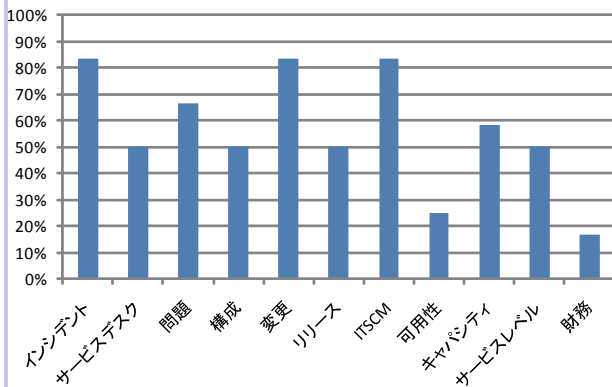
### ユーザ数



### ITIL® V3 の導入を他の組織に推奨するか



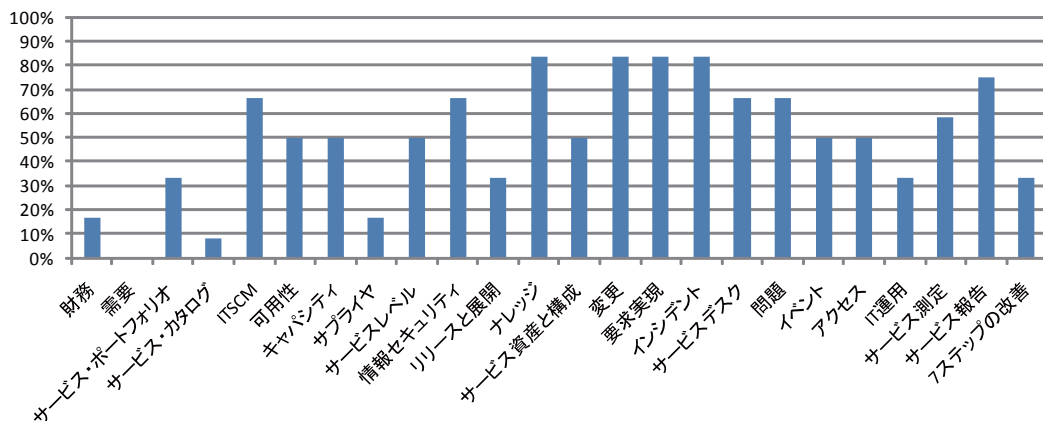
### 導入済みのITIL® V2 プロセス



### ITIL® 導入の主な理由

- ・ IT サービスの品質向上
- ・ コスト節減、効率性向上、ベストプラクティス、技術的でないプロセスへの歩み寄り
- ・ コスト可視化、サービス品質、コスト削減
- ・ サービスとコストベースの改善
- ・ 効率性向上、サービス可用性向上、開発のコントロール、可用性向上と手直しの削減によるコスト削減、リリース品質の向上
- ・ 効率性と有効性の改善

### 導入済みのITIL® V3 プロセス



## 最初に導入した ITSM プロセスとその理由

- ・サービスデスク / インシデントツールを既に購入していたから
- ・インシデント、問題、変更 / 組織内で一番成熟していたから
- ・インシデント、問題、変更 / サービス品質と、コスト可視化を可能にするサービスカタログを改善するため
- ・インシデント、問題、変更 / コントロールするために必要のように思えたから
- ・インシデントと変更 / インシデントをコントロールし、回復時間を改善すること、変更をコントロールし、テストの正しい実施と、切り戻し計画の作成を確実にすること、これらがサービス品質と可用性を向上するから
- ・インシデントとサービスデスク / その機能をインソースすることに決定したから

## 導入を予定している ITIL® プロセス

- ・可用性、ナレッジ、サービスレベル
- ・インシデント、問題、変更
- ・イベントと需要も含む、V2 から V3 への移行が次の挑戦
- ・継続的に CSI は必要、次に導入するのはサービスカタログ

## V3 を導入する / V2 からアップグレードする理由

- ・ライフサイクルアプローチはロジカルで利害関係者にとっても理解でき、全てのプロセスを結び付けている
- ・V2 の手法の採用で、組織にとって多くの利益を獲得してきたから、V3 が現れた際に適切な部分に投資するのは理にかなっていた
- ・IT ライフサイクルを通して ITSM の原則を取り入れることは、真の利益につながる ; さもなければ、一部の問題だけを解決するに過ぎない
- ・業界に遅れないために V3 に移行している
- ・V3 に記載されているプロセスの多くをすでに実施していたので自然に V3 用語を用いることができた
- ・サービスストラテジの IT 戦略と事業戦略を結びつけることやサービスポートフォリオを作成することなど、すでにライフサイクルアプローチに挑戦していた
- ・会社の DNA としてカイゼンは実施している (CSI)
- ・V3 はより事業に整合し、エンドツーエンドのサービス観点がある

## ITIL® の導入の主な利点

- ・V3 はより包括的で、プロセスも追加されている
- ・共通のプラクティスと手法がコミュニケーションの課題を削減し、より効率的なリソースの活用を可能にする
- ・全員がこの利点と、継続的に改善していく必要性を理解すること
- ・良いサービスは偶然生まれない ; 時間をかけて入念に計画、設計、移行、運用、改善される必要がある
- ・業界基準を保てること。より完全なツールキットである
- ・IT と事業戦略を結び付ける
- ・ライフサイクルアプローチの導入は、全ての組織が事業に対する価値をもたらすことに集中させる
- ・IT を日用品から戦略的事業パートナーに変える
- ・効率性が向上し、IT 組織が技術中心から事業中心に転換する

## 導入を推奨する ITIL® V3 プロセス

- ・全部
- ・変更、リリース、インシデント、問題、サービスレベル / それぞれが多分に依存し合っているから
- ・サービスカタログ / その他すべてのプロセスの内容を提供するから
- ・全てが必要 / 特定の責任分野を無視することはできないから
- ・最も価値が創出できる領域を明確にするためのアセスメントを実施すること / これがスターティングポイントになるから
- ・組織の戦略を、サービスマネジメントプロセスの開発の役割が認識すること / これがとるべきアプローチについての意思決定の基本になるから
- ・組織の戦略を IT が提供するサービスがどのように支えるかを理解すること
- ・変更



# United Airlines

## ～技術中心主義から事業中心主義への移行～

2010年3月8日、イリノイ州シカゴ郊外にて、United AirlinesのITサービスマネジメント担当ディレクタである Silvia Prickel さんにインタビューいたしました。United Airlines は、皆様もよくご存知のとおり、日本にも運航している、グローバルな航空会社です。

設立： 1903年

売上： 163億ドル（2009年度）

従業員： 46,600名（2009年12月現在）

保有航空機： 360機

URL： <http://www.united.com>

### 概要

United Airlines（以下 UA）は、ITサービスマネジメントの導入により、事業とIT組織に利益をもたらすことに成功しています。UAのIT組織は、事業中心型組織になることをビジョンに掲げ、技術を一新し、90日間でアウトソーシングからインソーシング機能への転換を完了させました。その結果、サービスレベルが改善し、MTTR、運用経費、資本投資額が削減されました。

### 重要成功要因

1. 上級マネジメントのコミットメントとサポート  
UAのCIOは、ITIL®導入の利点だけでなく、導入に必要な期間と費用を理解し、全面的に導入を支援しています。
2. 組織を変化させるためのバーニング・プラットフォームの確立  
足元が燃えているような状態、すなわちバーニング・プラットフォームがあればこそ、組織全体が結集してプロジェクトに集中することができます。UAの場合、バーニング・プラットフォームは業務のインソーシング化であり、これを実現するために全社一丸となってITサービスマネ

ジメント戦略への整合に注力することが可能になりました。

### 背景

UAは2007年にITサービスマネジメントの導入を開始しました。当時、IT部門は技術のみに注目していて、事業にはそれほど焦点を当てていませんでした。2008年に、ITIL®の基礎的な部分、特にインシデント管理、サービスデスクを導入し、インフラストラクチャをサービスへ統合させることに着手しました。技術中心からサービス中心への転換です。2010年には、「事業中心」の企業になることを目指しています。つまり、事業と完璧に整合した意思決定、投資先の決定、事業のための機能の実現などを行えるよう、IT組織を完全に転換させます。ITIL®は、それを実現するための基礎として活用されています。

まだV3を導入しているとは言えない段階では







United オフィス前にて

ありますが、V3 を導入することで、最終的には価値の創出と ROI を意識した投資を実現することを期待しています。実際に UA では、アイデアの着想、優先度付け、需要管理、コストと利益の分析などからサービスの開発、運用に至るまで、ライフサイクルに従った取り組みを重要視しています。

### アプローチ

UA は、ITIL® V3 のテーマであるサービス・ライフサイクルのアプローチを取りました。このライフサイクルは戦略の策定に始まり、アイデアと需要のインプット、コストと利点の評価、実際に構築するものの決定、開発、運用へと進みます。

UA は外部コンサルタントのサービスも利用しました。しかし、複数のコンサルタント会社にプレゼンテーションさせたところ、会社ごとに提案内容が異なっていたのでコンサルタントに 100% 依

存するのではなく、組織内部で戦略を推進する担当者が必要であると判断しました。コンサルタントにより提供された概要レベルのアセスメントや戦略的なコンサルティングは非常に有益でしたが、実際の戦略の設計と導入は自社で行うことにしたのです。従って、戦略、プログラム管理、および設計は主に社内で行い、ツールの実装と統合の支援には専門家によるサービスを利用しました。

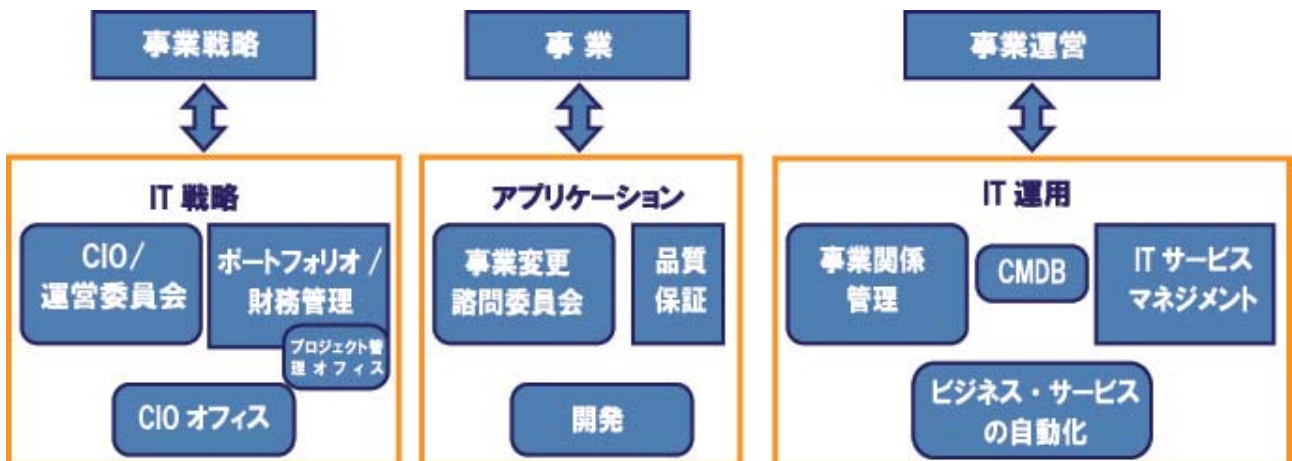
現在は、あらゆるものの総コストのベースラインを設定しているところで、今年末までには相互比較の結果を出す予定です。

UA は現在、各種ツールを採用導入しています。UA のアプリケーション・チームは今年、開発戦略の導入に伴い、開発環境、テスト環境段階、本番環境を整備しようとしています。これらの環境の品質を管理するためのツール、そして、プロジェクトの優先度を管理し、最終的に投資利益を上げるよう財務を管理するためのツールを使用します。

ISO/IEC 20000 認証はまだ達成目標とまでは言えませんが、ISO/IEC 20000 認証を取得している大企業はまだ少ないので、これを取得して、世界に通用する力があることを示すステータスを得ることも重要視しています。

### プロセス

UA は、まず、導入した ITIL® V2 を成熟させ、





その後、ITIL® V3へ移行する予定でした。しかし、実際には、ITIL® V2を実施しながら常にITIL® V3の戦略と理念にも焦点を当てています。重点領域としてはインシデント管理、問題管理、変更管理、可用性管理、キャパシティ管理、リリース管理、構成管理、ナレッジ管理、要求実現などがありますが、インシデント管理など非常に成熟しているものと、可用性管理やエンタープライズ・モニタリングなどまだ導入段階にあるものがあります。サービスレベル管理は今年導入される予定です。導入を完了したばかりの資産管理では、すべての資産と財務関連項目をライフサイクルにわたって管理し、それらをCMDBに詳細に登録してインシデント管理、問題管理、変更管理の対象とします。これらのプロセスは、世界中にあるUAの全拠点に適用されます。

2010年は、互いに密接に依存している領域である変更管理、構成管理、資産管理に注力します。どの領域であれ、間をあげずに次々と導入することが重要です。変更管理は構成管理なしには効果的に機能せず、構成管理と資産管理の関係も同様です。事業中心の組織となるには、まずサービスレベル管理を確保し、総所有コストを確実に把握する必要があります。これらの領域を成熟させるにはすべてを同時に整備しなければならないため、導入は非常に集中的でタイトな日程になります。最も困難だったのは上記のような個々の領域で

はなく、プロジェクトの費用を資本投資とするのか、費用処理するのか、中核的なサポートの費用なのか、維持費なのか、プロジェクト関連ではない費用なのか、といった財務面の切り分けです。このように、総所有コストを詳細に把握することは今でも難題となっています。

## ツール

UAは、前述の領域すべてに、ツールを導入しました。UAの従業員は世界中で約5万人にのぼり、IT組織は約1,200人を抱えています。

まずサービスデスクとインシデント管理プロセスを導入し、そこから全体的なITIL®戦略を推し進めました。サービスデスクは50人のスタッフによる24時間365日体制で、月当たり約3万件のコールを処理しています。コールの一次解決率を上げることで2次および3次レベルのサポートを削減し、より少ないスタッフでより多くの件数をこなしています。この結果、受付1件当たりのコストを21ドルから14ドルに削減できました。より多くの人々がサービスデスクを認知し、進んで利用するようになったため、利用件数が約2～3%上昇したこともコスト削減に貢献しています。ただし、サービスの総所有コストは増加しています。

UAでは、所有するハードウェアやソフトウェアの導入、追加、移動、変更の要求に対応するために、



サービス要求カタログを導入しました。このカタログにはあらゆる種類のハードウェアとソフトウェアの標準品約 150 点が登録されています。これはセルフ・サービスのエンド・ユーザ・ツールで、ショッピング・カートのような体裁となっており、サービスの申請、承認、資産管理をすべてオンラインで行えるようにして要求に対応するものです。

エンドツーエンドのリアルタイム・サービス・モニタリング・ツールと運用パフォーマンス・マトリクスも整備し、月次で報告を行っています。

### 組織

CIO は、複数年計画において投資する IT プロジェクトについて議論し決定する評議会を設立しました。この評議会は路線運用、カスタマ・サービスなどの社内各部門を代表する組織の上級管理職全員で構成されます。すべてのプロジェクトは投資する必要のある資金額に応じて優先度付けされて IT 組織に通知され、IT 組織はこの優先度に従ってプロジェクトに取り組みます。このような形で事業との整合が図られています。

### トレーニング

中核スタッフ全員が V3 ブリッジ・トレーニングを受講し、V3 のファンデーション資格を取得しています。彼らのほとんどは、V2 のリリースとコントロールやサポートと回復など、各種プラクティシオン認定も取得しています。IT 部門の他の要員も、ほぼ半数が V2 のファンデーション資格保有者です。

### 利点

UA は、これまでアウトソーシングしてきた多くの機能を 90 日間でインソーシングへと切り替えました。その結果、全体的な資本計画において 2%、運用経費において 3% の削減を達成しました。

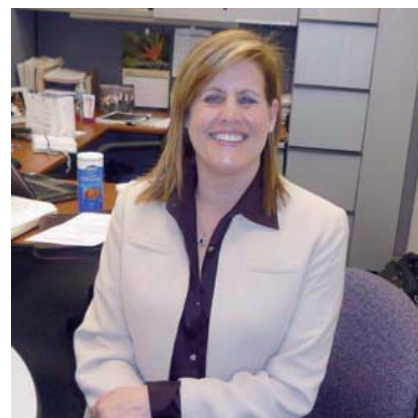
また、前述のようなツールを実装して技術を一新したことにより、大規模なサービス停止の回数が 24%、1 日当たりの平均停止時間が 34% 削減されました。サービスレベルが向上し、MTTR が短縮され、全体的な運用コストと資本投資額が削減されたのです。

ITIL® には莫大なコストとリソースを要すると思われがちですが、導入すれば飛躍的なコスト削減とサービスレベル向上を実現できます。何百万ドルもの導入予算を確保するのは極めて困難ですが、上級マネジメントのコミットメントを得られれば、運用コストの大幅な削減と、全体的なサービスレベルの向上を達成できます。ITIL® フレームワークにより、すべての要素を相互に連携させることでサービスレベルが改善すると同時に、重複が排除されて全体コストが削減されるのです。

UA はこの利点を実現しています。ITIL® 導入により、IT 組織は投資に見合う成果を提供し、さらにコストも削減するようになりました。以前は IT 予算を獲得するのに長い時間と多大な労力がかかっていましたが、今では、成果が出るのを待たずに次から次へと IT に資金が投入されます。高い期待に応えて確実に成果を出せば、その恩恵は得られるのです。

### Silvia さんからのメッセージ

ITIL® を理想論のフレームワークだと考える方がいらっしゃるかもしれませんが、そのような人たちは事業の実情に添ったフレームワークの適用方法がわかっていないのではないのでしょうか。事業との整合を実現したいと思っていても、ITIL® でどうやってそれを達成するのかがわからない組織がほとんどなのではないのでしょうか。しかし ITIL® はあくまで基礎です。最終的に事業の一部となり、会社の利益となる戦略的な投資ができるよう、その上に構築していく土台なのです。



Silvia Prickel さん

## 編集後記

2010年3月初旬、itSMF Japanとしては初めて、米国企業を訪問し海外事例収集・調査を実施いたしました。訪問先各企業、ご担当者様のご協力もいただき、このたび、事例集として取りまとめることができました。ご意見などお寄せいただければ幸いです。

(編集関係者一同)

- **ご意見**：本冊子へのご意見・ご要望は、itSMF Japan 事務局宛にメールにてお送りください。

メールアドレス： [info@itsmf-japan.org](mailto:info@itsmf-japan.org)

- **米国における ITSM 最新動向**

2010年7月22日発行

編集人： itSMF Japan 出版担当理事 渡辺 悟 (日本アイ・ビー・エム)

編集取りまとめ： 中井 秀有 (日本アイ・ビー・エム)

- **編集委員 (アイウエオ順)**：小林 一郎 (東芝インフォメーションシステムズ)、  
小山 條二 (富士通)、西岡 信博 (東京海上日動システムズ)、八木 隆 (日立製作所)

- **著者 / 発行所**：特定非営利活動法人 itSMF Japan

東京都港区芝 5-16-7 芝ビル 6F-A

電話：(03)5439-5591 Fax：(03)5439-5592

URL： [www.itsmf-japan.org](http://www.itsmf-japan.org)

- ITIL® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.

- その他記載の組織名 (会社 / 団体 / 機関) は、それぞれの会社 / 団体の商標または登録商標です。

- 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

**itSMF**  
J A P A N