

これからのデジタル時代に向けた IT アウトソーシングサービスの展望

Future of IT Outsourcing Service Towards the Digital Era

三 宅 権

要 約 ユニアデックスが本格的に運用サービスに取り組んで10年が経過した。ICTの急速な進化に伴い運用環境も劇的に変化する中、要求されるサービスレベルは高まるばかりで従来の作業代行的な対応では顧客の要求に応えられない。ユニアデックスは、ライフサイクルマネジメントや統合システムマネジメントサービス、そしてクラウドサービスとサービスを拡充し、IT アウトソーシングとして事業の中核に成長させてきた。AI や API 連携等、新たな技術や仕組みが生まれる中、今後の IT アウトソーシングサービスとして ServiceNow を活用したサービスプラットフォームを構築し、顧客のコーポレート・サステナビリティを支える IT アウトソーシングサービスの提供を目指し進化し続けていく。

Abstract It was ten years ago when Uniadex started the operation services. With the rapid evolution of IT, the operational environment also changed dramatically to raise the required service level increasingly high, and cannot fulfill the customer's requirement with the conventional work substitutional actions. Uniadex expanded lifecycle management, integrated system management services, cloud services etc., and these IT outsourcing services became the core of our business. While AI and API economy and other new technologies and mechanisms come out, we will build a service platform that utilizes ServiceNow as a future IT outsourcing service, and will continue to evolve to become an IT outsourcing service provider that support customers corporate sustainability.

1. は じ め に

IT インフラに関わるユニアデックス株式会社（以降、ユニアデックス）の運用サービスの取り組みは、1997年の設立後早い段階で日本ユニシス株式会社（以降、日本ユニシス）の顧客向けに始まった。まず、MSP^{*1}として主に大手企業の運用子会社向けに常駐形態でのサービス展開を始め、2008年にはLCMサービスセンターを設立した。2010年にはIT アウトソーシングの原型となる統合システムマネジメントサービス「IP&A」によるアウトソーシングの試行を開始した。また、2008年にクラウドサービス「U-Cloud」のサービスを開始した後、2015年に新たにマネージド・クラウド「U-Cloud マネージド」としてリニューアルし、IT アウトソーシングの柱の一つとした。この時代にはクラウドファーストとなり、ハイブリッド環境が進み、運用はますます複雑化した。その結果、クラウドフェデレーションなどマルチクラウド環境下でのテクノロジーに注目が集まった。本稿では、ユニアデックスのこれまでの様々な経験やノウハウとデジタル技術を最大限活用した新たな IT アウトソーシングサービスについて述べる。2章でこれまでのICT環境とユニアデックスの取り組みを振り返り、3章で現在の市場動向、4章でIT アウトソーシングの戦略と構想を述べる。

2. ICT 環境の変化と運用・保守サービスの取り組み

本章では、技術革新により ICT 環境がどのように複雑化したかを述べるとともに、ユニアデックスの運用・保守サービスの取り組みについて振り返る。

2.1 ICT システムの進化と運用環境の変化

コンピュータの歴史に沿って運用環境の変化を見ていくと、図1に示すように ICT の利用形態とシステムの範囲は大きく変化した。コンピュータシステムは 1980 年代までは汎用機中心の時代であり、ダム端末など周辺機器はあったが一台の汎用機でオンライン、バッチ処理を行う集中処理で、運用・保守は基本、この一台を対象にすればよかった。単一サーバ、単一オペレーティングシステム (OS)、及び単一プログラミング言語を支援できれば、一つのシステムの面倒を見ることができた。しかし、1990 年代はダウンサイジングの波が到来し、Unix や Windows などのオープンシステムの価格性能比が向上し、クライアントサーバ (C/S) モデルが登場し、分散コンピューティングにより Windows や Java のアプリケーションが主流となり、コンピュータを操作するユーザ層が格段に広がった。システムの構成要素はサーバ、クライアント及び通信機器、ソフトウェアでは、複数のオペレーティングシステム、NetBIOS や TCP/IP などの複数の通信プロトコル及びオブジェクト指向言語やスクリプト言語など複数プログラミング言語が一つのシステムに混在するようになった。マルチベンダー時代の到来でもある。オープン化により機器の価格は劇的に下がったが、複雑化したシステムの保守が問題視され、汎用機との比較も兼ねて TCO (Total Cost of Ownership) に注目が集まってきたのもこの時代である。2000 年以降はインターネットの普及によるオープン化が加速し、3 階層 Web システム時代には販売管理や受発注システムのような社内ユーザ向けからゲームや EC サイトのようなコンシューマが直接、ユーザとなるシステムが急速に広がり、ICT そのものが社会インフラとなった。こうなるとユーザへの影響範囲やパフォーマンス問題などの現象把握、

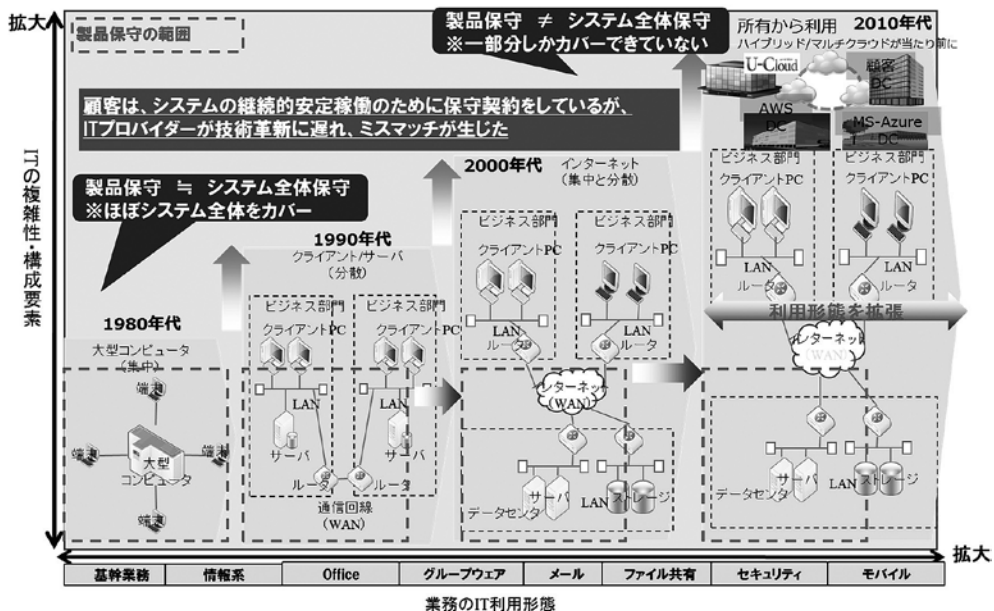


図1 ICT 利用形態とシステムの範囲の変遷

原因追及が汎用機時代とは比較にならないほど複雑になった。2010年以降は仮想化技術によるクラウド時代が到来し、分散や集中という議論ではなく、そもそもどこにあるかを意識するのではなく、必要なサービスを必要な時に利用する利用型が脚光を浴び、従来の保守や運用という概念自体を見直すこととなった。そして2017年からはハイブリッド環境によりオンプレミス、マルチクラウドそしてエッジコンピューティングと再び分散型の時代になりつつある。

いつの時代も顧客が求めるのはサービスの安定稼働であり、従来から何も変わっていないが、運用環境は激変しており、サービス・プロバイダーとシステム・インテグレーター、そして顧客との役割や境界線が不明確になっており、複雑化した運用課題に対して、新たなベストプラクティスを出さなければならなかった。

2.2 ユニアデックスの運用・保守サービスの戦略

ユニアデックスは、1997年に日本ユニシスの保守事業を分離して設立されたが、オープン化の流れで機器単価が下落し、ハードウェア保守売上も減少傾向に陥った。新たな収益源が求められる中、2003年にソフトウェア部門が日本ユニシスからユニアデックスに加わり、ハードウェア/ソフトウェア一体保守を立ち上げ、また複数ベンダーの製品を一括で保守するマルチベンダー保守、障害対応のリアクティブなサービスから定期メンテナンスや障害監視などの障害未然防止のためのプロアクティブサービスの付加、さらに従来の製品保守から一歩踏み出し、システム全体を専任のサポートマネジャー（Support Account Manager：SAM）が担当・管理し、問題の早期発見、早期復旧、再発防止策及び改善策の提案などを実施するシステム保守サービスを加えてきた。しかし、これらのサービスはあくまでも障害に関連するサービス群に過ぎず、保守サービスの域を脱していなかった。顧客が求めている安定とは、障害に関連することだけでなく、日常業務から問合せ業務、キャパシティプランニング、リソース計画及びパッチ適用、さらに効率化、コスト削減、機能追加などにまつわる継続的な安定である。本節にてそれに対応するユニアデックスの各サービスについて述べる。

2.2.1 ライフサイクルマネジメントサービスの展開

2000年代に入り、オープン化が一気に進み、一人一台以上のPC利用や、全社で数万台を

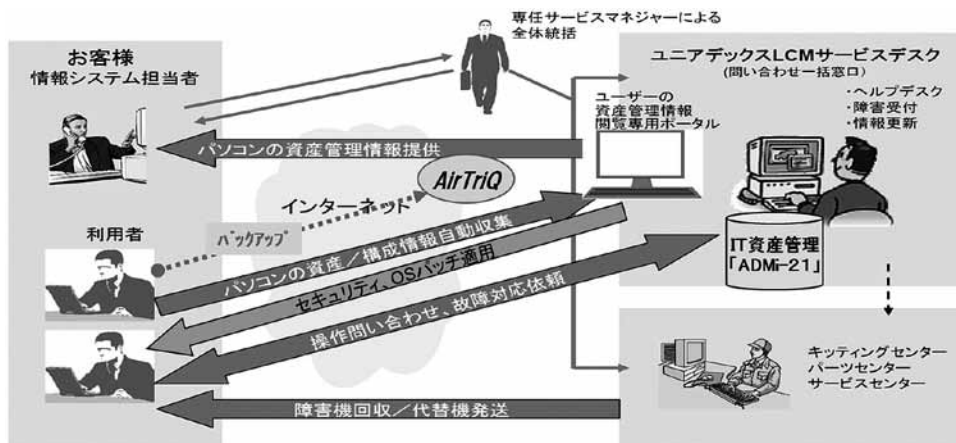


図2 ライフサイクルマネジメントサービス

保有する時代に突入した。同時に ICT の進化が早く、PC ライフサイクルが短縮した。加えて個人情報保護法の施行、ビジネスコンプライアンスなど企業を取り巻く社会的責任が増大し、企業が対応に追いつけない状況に陥った。

この課題に対応するために提供したサービスが、PC の調達から廃棄までライフサイクル全般を管理するライフサイクルマネジメントサービス（LCM サービス）である。図 2 にサービス概要を示す。LCM サービスにより、顧客は大量の PC の購入や管理から解放され、必要に応じて利用するというメリットを享受できるようになった。2015 年に対象をタブレットなどの各種デバイスまで広げ、マルチデバイス運用サービスへと進化した。

2.2.2 統合システムマネジメントサービスの展開

従来の運用管理業務は IT 部門の各運用担当に属人化され、システムや業務全体を俯瞰して把握している人材が不在で障害発生時の対応が後手に回り、障害が長期化する要因の一つとなっていた。システム環境が複雑化し、TCO や事業継続リスクの増大といった問題が深刻化する中、要員依存や要員不足の問題を解消するために全体最適のサービスとして統合システムマネジメントサービス（以下、統合 SMS）を打ち出した。統合 SMS は三つの機能・プロセスを継続的に回しながら業務全体の安定稼働を実現するものである。これらの機能群を IP&A と略記する。

IP&A の I：インパクト・アナリシスでは、まずデューデリジェンスにより顧客の ICT 環境を調査し、システム毎の重要度や業務影響度を分析する。そして重要度、影響度に見合うサービスレベルに応じた運用設計を行う。IP&A の P：プロアクティブ・アドバイスでは、システム性能や障害情報等を評価・分析すると同時に改善策を立案しプロアクティブ（能動的）に策を講じることで、障害の発生を未然に防止する。IP&A の A：アドバンスド・ワークフロー・最適化では、ITIL に代表される各種運用管理標準をベースとし、運用業務の標準化を図り、標準プロセスに基づいて業務を実行すると同時に課題に対する改善活動からサービス品質を継続的に維持・向上させる。図 3 に統合 SMS のサービス概要を示す。

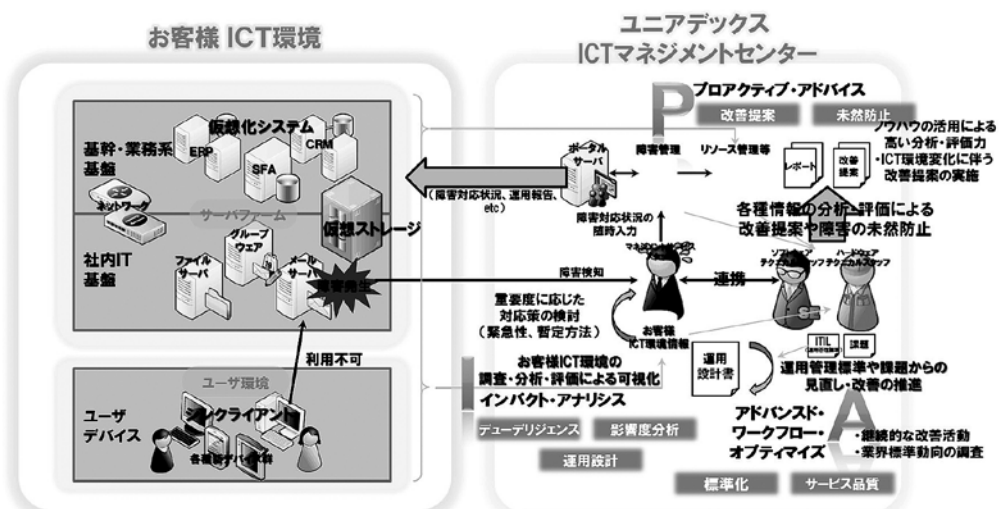


図3 IP&A 統合システムマネジメントサービス

ハードウェアの故障やソフトウェアの不具合の度合が必ずしも業務の安定稼働（障害）と直接的な因果関係があるわけではなく、システム構成や故障部分による各業務への影響度合いによって障害レベルは大きく異なってくる。例えば、FireWall が冗長化されている構成で片側が完全停止した場合、切り替えが発生し、ほとんど業務には影響を及ぼさない。しかし片側が完全に停止せずハングアップのようにハートビートは生きており、サービスのみ停止していたら、リトライループを繰り返し飽和状態となり全面停止に陥りかねない。このように故障の大きさやレベルと業務影響は一致しないことが多々ある。これらが見えない状態で顧客は事業継続に大きな不安を抱えたまま場当たり的な対応をせざるを得ない状況にあった。

IP&A 統合 SMS は、以下の効果をもたらす。

- 1) 障害時の業務影響度の事前把握により迅速かつ適切な対応の実施（事業継続性強化）
- 2) 標準化したサービスを一元管理し運用管理を最適化・省力化（TCO 削減）
- 3) 日々の変化から将来のリスクを踏まえた戦略的かつ継続的な改善策（戦略的 IT 投資）

これらにより潜在リスクを顕在化させ、あらかじめ策を打つことで業務の安定性を確保し、戦略的 IT 活用を行っていくことを目的としたサービスである。

2.2.3 クラウドサービスの展開と統合

クラウド市場を牽引する AWS が 2006 年 8 月に Amazon EC2 のサービスを開始、2008 年 10 月 Windows OS を追加、2011 年 3 月 東京リージョンを開設した。一方、日本ユニシスグループのクラウドサービスである「U-Cloud IaaS」は 2008 年 10 月に企業向けクラウドサービスを日本国内で最も早く開始した。U-Cloud IaaS は、パブリッククラウドであるが、構築型のプライベートクラウドや AWS の決済代行サービスも提供してきた。U-Cloud IaaS は、時代背景もありオンプレミスからの移行をターゲットにしていたため、基幹システムでも耐えうる高いサービスレベル、強固なセキュリティに加え、図 4 に示すようにきめ細やかな導入支援と各種監視、サービスデスク等の運用サービスを標準で提供している。

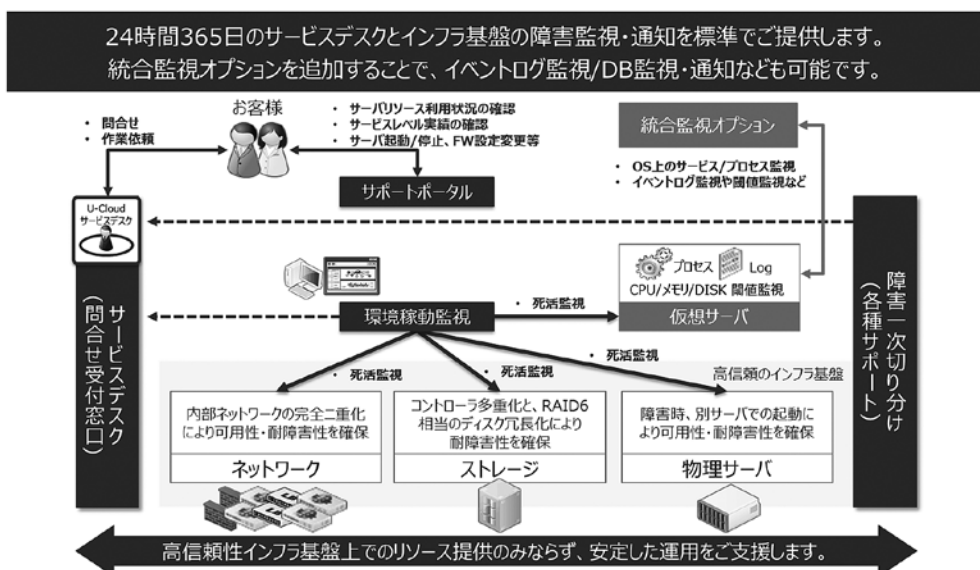


図 4 U-Cloud の標準運用サービス

2.3 ユニアデックスの運用・保守ビジネスの成功と失敗

様々なビジネス戦略を実行に移し、大きな成果を出した部分もあるが、必ずしも成功に至らなかった部分もある。本節ではこれらの成功と失敗の要因について考察する。

2.3.1 保守サービス

ハードウェア/ソフトウェア一体のマルチベンダー保守は自営保守と保守対象範囲の広さにより5年連続顧客満足度1位^[1]など一定の評価を得た。理由は以下のとおりである。

- 1) メーカー系保守サービスベンダーは、マルチベンダー保守サービスを標榜しているが実態は自社製品を優先し他社製品の保守品質が低かったり、他社に委託する部分も多い。
- 2) メインフレームで培った高い技術力と厳しい顧客の中で顧客第一主義を貫くことで養った遂行能力の高さ。

一方でマルチベンダー保守サービスは対象機種を増やし過ぎると出荷量に関わらず体制を維持する必要があるため、低単価なPCや、現地までの移動時間が大幅にかかる離島などの保守サービスは採算を悪化させる要因になる。また自営に拘り続けると要員不足に陥る恐れがある。対象機種・対象エリア・自営か委託の三つの要素を保守サービス事業全体からバランスよく考えることが重要である。

システム保守サービスにおいても複雑な課題があった。2.1節で述べたようにITの利用形態が拡大してシステム構成が複雑化する中、ユニアデックスはマルチベンダー保守サービスで優位性ありと見込んだ。しかしマルチベンダー保守サービスはあくまでも複数の製品保守をワンストップで対応するというものであり、システム全体の保守サービスとは異なる。言い換えると複数の点のサービスを一括して受け付けるだけで点のままであり、システム保守サービスはこれらをシステム基盤全体という面として保守するものである。顧客の課題に向き合ったサービスであったが、個々の製品保守と同レベルの品質をシステム全体で担保しようとするのと相当のコストがかかる。保守の延長で考えるのではなく、運用サービスやアウトソーシングサービスとしてシステム全体を運営していくべきであった。

2.3.2 LCM サービス

クライアントPCの調達から廃棄までの運用を標準で提供する本サービスは、シンプルかつほぼすべての顧客にニーズがあり、顧客深耕と新規大手顧客獲得で、ユニアデックスにとって新たな市場獲得につながった。一方で当初は、個社別に対応していたため以下のような問題が生じた。

- 1) 環境の違いにより一台当たりの導入時間が事前検証時より増大する場合があった
- 2) 個別対応のため見積金額・納期に大きな差が生じた
- 3) LCM マネジャーの能力によって案件品質に大きな差が生じた

クライアントPCの種類やバージョンも複数あることで標準化が不十分なまま対応したことが原因の一つである。また保守出身の要員の特性も影響した。保守要員は主に障害発生時の問題解決に能力を発揮するが、要件定義から入り計画業務に落とし込み、問題・変更管理等を行いながら業務を進めるプロジェクト経験が少なく、顧客調整の多い個別案件で難儀した。

当初は赤字案件も多数発生したが、ノウハウを蓄積し人材が育ち標準化も進んだ現在は有益なサービスの一つに成長した。

2.3.3 IP&A 統合システムマネジメントサービス

保守事業の次の柱と位置づけたサービスであり、顧客のシステム維持・管理業務を統合的に標準・自動化及び最終的には自律化まで視野に入れた思い切ったサービス思想であったが、いくつかの課題に直面し当初の構想には届かなかった。以下に主な課題を挙げる。

- 1) サービス提供基盤：運用・保守に関わる現行サービス提供基盤が完全にサイロ化していた。
- 2) カルチャー：SIerの本分は顧客要求に対し個別のベストプラクティスを提供することであり、細部の要件まで予め確定し対応しようとしてしまい、標準化に適さなかった。
- 3) 技術：市場の各種製品やサービスも個別の機能提供に留まり、現在のようにAI、深層学習、ロボティクスなどが製品に組み込まれておらず、IP&Aアーキテクチャを実装する道具が未整備だった。
- 4) 市場（顧客）：標準化するには利用者のプロセスやオペレーション及びサービスレベルの見直しなど顧客側にも相当のパワーがかかる。それを顧客側から引き出せず、またトップダウンの指示や外部圧力などもなかったため、目先の作業を優先し融通の利く要員派遣型・常駐型の作業代行に留まり先送り状態に陥った。これは2000年代のIT部門が指摘されていた象徴的なふるまいの一つである。

このような複雑かつ包括的なサービスを企画する場合、先見性のある顧客をリファレンス先とし、協力して開発をするアプローチを採ることが重要であった。

2.3.4 U-Cloud サービス

米国でAWSがエンタープライズ市場でサービスを開始し、まだアジアに参入する前の2008年に日本ユニシスが立ち上げたU-Cloudであるが、日本市場ではクラウドに備える意識は醸成されていなかった。またアーキテクチャはマルチテナントのパブリッククラウドであったが、サービスレベルは個社別の要求に対応するホスティング型に近いものだったためコストは高くなり、メンテナビリティは高いとは言えず厳しい立ち上がりとなっていた。

U-Cloudは2013年にユニアデックスに移管され、ユニアデックスは2015年度から以下1)～5)に挙げるU-Cloudサービスの改革を実施した。

- 1) 原価削減：クラウドサービスの原価は設備費、資産償却費、人件費及びその他ライセンス等の費用となるが、人件費は細かく管理されていないことが多く、U-Cloudにおいても原価構造は見えない状況であった。

対策と効果：開発、運用、保守などの要員コストを各サービスに紐づくようにプロジェクトに分類し予算計画・進捗管理を行い、原価管理を徹底することで要員原価を大幅に削減した。

- 2) 投資コストの適正化：クラウドサービスは先行投資モデルであり、予め資産化したものをサービスとして提供していくため、当初は赤字になるのはやむを得ない。しかし、資産管理や在庫管理などが曖昧で不透明だと間違った判断を下しかねない。

対策と効果：すべての資産と在庫の棚卸を実施し、投資委員会の設置等投資と購買のプロセスを規定することで資産購入の無駄を防ぎ、同時に不良資産の廃棄を行った結果、HW/SW保守料金を削減し、総原価に占める保守料の比率を大幅に低減した。

- 3) 価格の見直し：人工（にんく）積み上げ型に一定の率を上乗せして算出していたため、採算性や市場価格の考慮がされておらず価格競争力に問題があった。

対策と効果：各サービスの変動費・固定費、内工・外工など分離し採算性を見えるようにした上で市場価格を考慮し価格を決定することで、同一サービスレベルで他社より優位性を出せるレベルに見直しを図った。

- 4) ポジショニングの明確化：クラウドサービスと言っても特徴は様々であり、サービスレベルや優位点を明確にしないと顧客は米国立標準技術研究所 NIST^{*2} の定義にあるクラウドの華やかな機能のみで評価をしてしまう恐れがあるが、実際に利用した時に必要となるのは運用面に対するきめ細かいサービスである。

対策と効果：U-Cloud はホスティング型マネージド・クラウドとし、メガクラウドとの差別化と棲み分けを明確に打ち出した。例えば計画停止の通知に関して他社は最大でも 1 か月前、メガクラウドは定義すらしていないが、U-Cloud は 3 か月前に通知し、個社別に日程調整まで行うなど顧客の運用面に考慮したものとしている。またサービス稼働率においても、他社は仮想サーバの稼働時間を提示しているが、U-Cloud は実際のシステム稼働率に近いネットワークサービスも含めたインフラシステムの稼働率を提示しており、これらのサービスレベルを明確に発信し顧客の認識を深めることができた。

- 5) サービスの見直し：上述した施策を打ったが、立ち上げが早かった U-Cloud はすでに市場に良い面も悪い面も根付いたため、そのイメージを壊す必要があった。

対策と効果：2015 年に新サービス「U-Cloud Managed」としてリリースした。メガクラウドの領域を避け、ホスティングを前面に出すことで運用に強いマネージド・クラウドとして優位性を出した。さらに 2017 年から IT アウトソーシングと統合し、クラウド型 IT アウトソーシングサービスと位置づけた。

これらにより売上額・原価及び契約数・新規顧客数など 3 年間で大幅な業績改善を図り、収益化することに成功した。

2.4 運用・保守サービスの再定義

前節までに述べたようにサービスは市場への投入タイミングや技術の成熟度など様々な条件により成否が決まるが、サービス受益者の捉え方によってそれらも変化する。その捉え方・感じ方に最も影響を及ぼすものとしてサービスの定義がある。図 5 に示すようにユニアデックスは運用・保守サービスを、保守中心の受動的なサービスから企業のシステムライフサイクル全般を支援するマネジメントサービス、そして利用型のクラウドサービスも含めて IT アウトソーシングサービスとして再定義し、新たなステージへ舵を切った。



図5 運用・保守サービスのサービス再定義

3. デジタル時代の技術革新と市場動向

技術革新やクラウド利用により各種事業への参入障壁が下がり、スタートアップや異業種からの参入企業により各産業の収益モデルや構造は破壊され、大転換期を迎えている。今後はITをどう活用するかが企業の命運を分ける。本章では、顧客とサービス・プロバイダーの両方の目線でデジタル時代の技術革新と市場動向について述べる。

3.1 現在の技術革新によるビジネスモデルの変化

この10年で世界では劇的な変化が起こっている。インターネットの普及でネット証券やネットショッピングが巨大企業の市場を奪い、ソーシャルで世界中とのコミュニケーションが可能となり、UberやAirbnbのようなシェアリングエコノミービジネスが生まれ、業界の秩序を破壊した。IT企業もしくはITを駆使した企業の躍進により企業の時価総額ランキングTop50

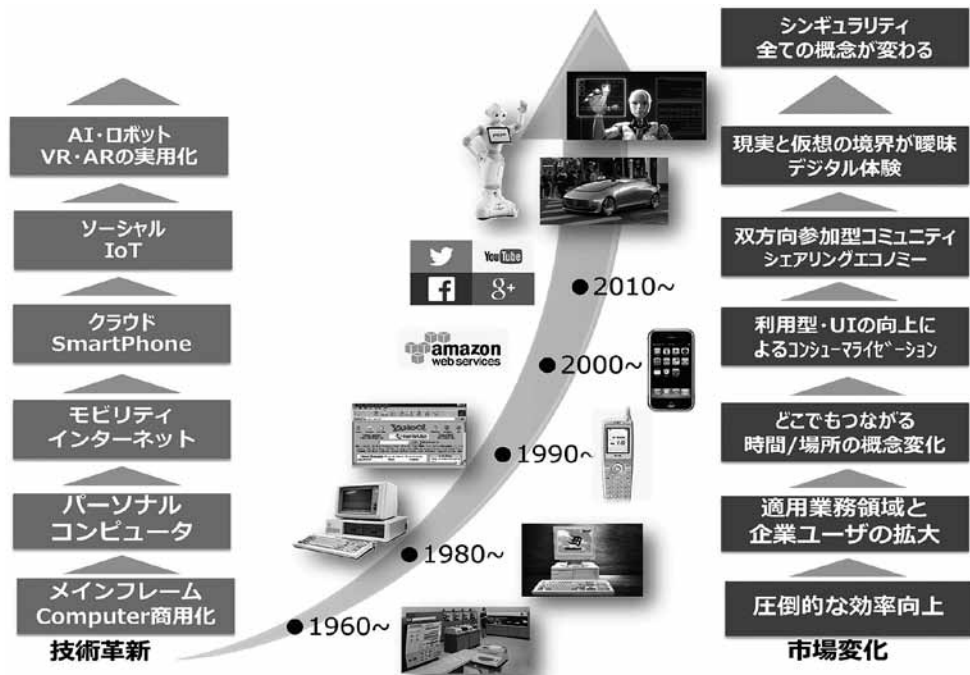


図6 技術革新と市場の変化

は大きく変わった。この先、AI、ロボット等の普及により、デジタル社会ははるかに大きな変化や破壊を起こし、日本企業においても業界構造の改編がさらに進む。図6に示すようにこの半世紀の技術革新と市場の変化はより大きく、そしてより速くなっている。このような環境下で企業は従来のように定常運用や安定稼働だけでは競争劣位に陥るため、技術を最大限活用しデジタルビジネスに適合するための攻めのITが必須となっている。

3.2 IT部門の現状と課題

企業にとってICTは事業継続の中核を担ってきた。安定したITサービスを継続的に提供することはIT部門の第一の目的であるが、近年の技術革新はこれまでにないペースで進んでいる。クラウド利用によるビジネスを開始するスピードとビッグデータ利用による意思決定のスピードの両方が格段に上がった。今やIT部門はシステムの御守りをしているだけではなく、戦略的IT利活用を推進していくため日々進化し続けていくことが求められている。一方で実態は、IT人材不足が深刻になり、日々の運用業務に忙殺され、改革のための余力が無いどころか、変化する情報技術にも追いつけていない。IT部門やCIOの強化を図った企業と怠った企業で明確な優劣が出てきている。IT部門へ人材補強する、IT戦略部門を別に設置する、CDOを配置するなどいくつかの方法があり、早急に手を打つべきである。図7にIT部門の環境と課題を示す。

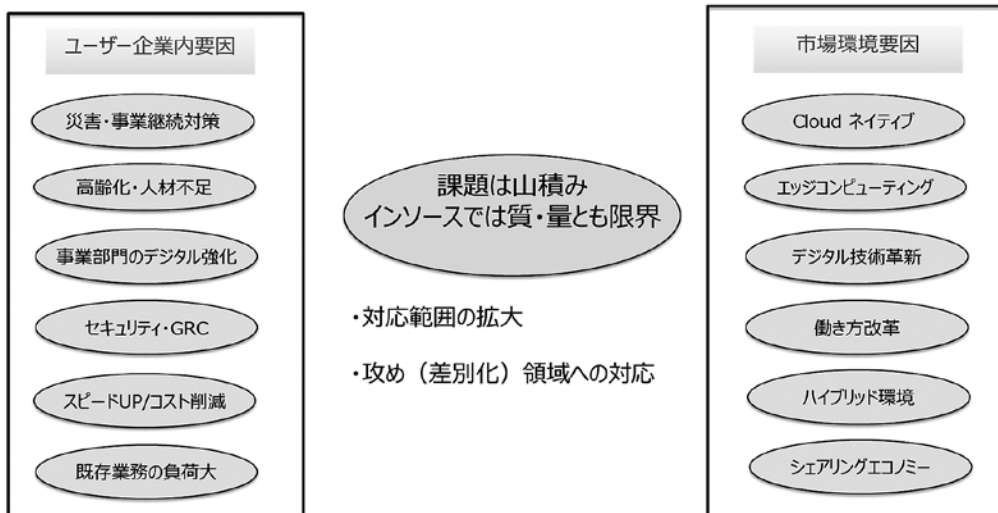


図7 IT部門の環境と課題

3.3 システム・インテグレーターやサービス・プロバイダーを取り巻く環境

AmazonやGoogleのようなTechジャイアントの市場参入により、パブリッククラウドはインフラの主流になりつつあり、クラウドファーストが浸透してきた。

システム・インテグレーター（SIer）などの国産クラウドベンダーは、ホスティング型やプライベート型を前面に打ち出すことで品質面や運用面での優位性を訴え、IoTやビッグデータなどのいわゆるSoE領域は規模やオートスケール機能などで圧倒的に勝っているメガクラウドを利用、と棲み分けを図る戦略を採った。またフェデレーション機能で双方の連携を図り、

メガクラウドの運用もワンストップで受けるマルチクラウド対応で存在価値を見出そうとしている。従来型の物販やインテグレーションビジネスはコモディティ化の加速、規模の経済により機器価格は下落し続けている。利用型の浸透とともにインフラサービスの減少、プロジェクト期間の短縮により人工ビジネスは大幅減となり、市場規模はますます縮小し価格競争は激化する。顧客は用途や目的に応じて使い分けができるようになるが、一方でハイブリッド及びマルチクラウド環境によるパフォーマンスの悪化、従量課金の複雑性による運用コスト高に陥るケースも出てきており、複雑化した ICT 環境や複数のクラウド環境をフェデレーション機能等で連携し、統合的に運用サービスを提供するハイブリッド環境のフルアウトソーシングサービスのニーズが高まっている。

また、技術革新による変化・可能性の広がりとスピードの向上により IT 部門の人材に期待されるスペックは、経営戦略的な視点を持ち、業務知識に精通し、高度な ICT 専門技術も併せ持つなど非常に高く、前節で述べたように顧客のインソースで賄うにはすでに限界に達しているため、SNS、モバイル、IoT、API 連携のような最新技術を活用した新事業に関わる戦略面からのエコパートナーへの期待も広がっている。

このように顧客課題は深刻であり、またユニアデックスを取り巻く環境も大きく変化している。図 8 に変化する外部環境とユニアデックスの現状を示す。



図 8 ユニアデックスを取り巻く環境

4. IT アウトソーシングの新たな戦略と構想

本章では、ユニアデックスの経験やノウハウと、技術革新による市場環境の変化を冷静に捉え、デジタル時代に適合したアウトソーシングサービスをどのように展開していくかについて述べる。

4.1 ユニアデックスが IT アウトソーシングで目指す顧客価値

企業の根本的な存在意義は社会に対して価値を提供し続けることであり、そのために事業の継続と進化をする必要がある。事業継続は BCP や CSR が着目されがちであるが、企業が事業活動を通じて環境・社会・経済に与える影響を考慮し長期的な企業戦略を立てていく取り組みの全部が含まれ、これをコーポレート・サステナビリティ (Corporate Sustainability)^{*3}と呼ぶ。

ユニアデックスはIT アウトソーシングを通してコーポレート・サステナビリティを実現することを目指す。図9にコーポレート・サステナビリティを実現する構成要素を示す。



図9 コーポレート・サステナビリティを実現するための構成要素

4.2 業務改善や進化に向けてのプロセス

守りのITから攻めのITへの継続的展開は、人材不足や顧客側の担当者が部署や会社に分かれているなど難しいケースもあるが、図10に示すようにユニアデックスがITアウトソー

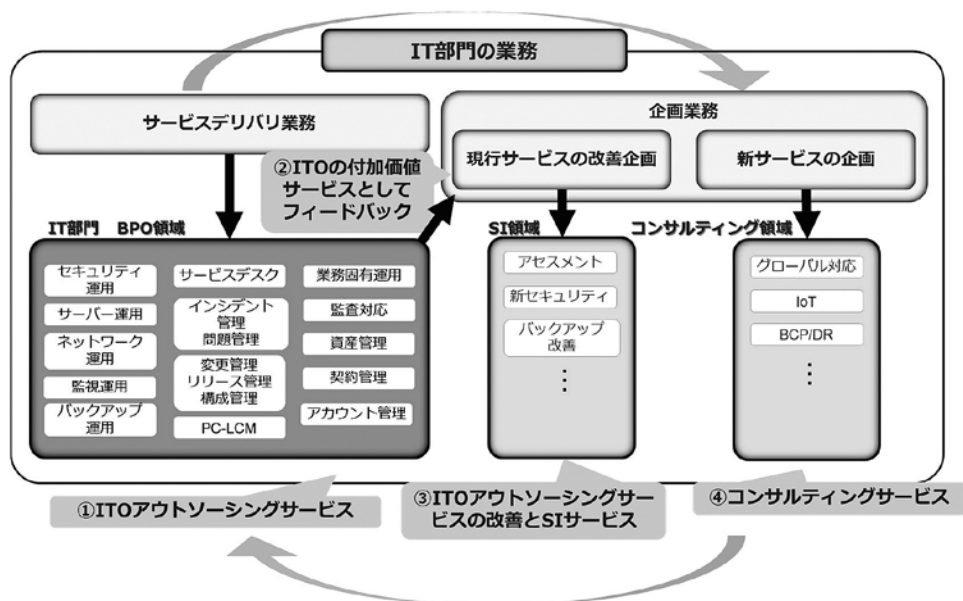


図10 運用業務の改善と改革のプロセス

シング全体を受けることで、ITIL に準拠した標準サービスとコンサルティングサービスの組み合わせで継続的改善をコミットすることができる。

4.3 サービスプラットフォーム構想

SIer は物販や人工ビジネスから脱却するためにサービスプラットフォームを構築し、資産化したものを活用して資産回転型（≠労働集約型）サービスへシフトしなければならない。さらに自社だけでなくエコパートナーが利用することで規模の拡大が見込めるプラットフォームビジネスに活路を見出すべきである。図 11 にサービスプラットフォームを利用したサービス・プロバイダーと自らがプラットフォームとなりエコパートナーがその上でサービス・プロバイダーとなるプラットフォームビジネスを整理する。プラットフォームビジネスは、エコシステムと言ったほうが分かりやすいかもしれない。プラットフォームの地位を勝ち取れば莫大な市場を獲得できる可能性があり、各業界で競争が激化しているが、IT 業界においては外資系企業がコラボレーション、コミュニケーション、IT マネジメントなどあらゆる分野で汎用プラットフォームとして進出してきている。日本の IT 企業は外資の汎用プラットフォームを利用し、業種・業態・目的に特化する専用プラットフォームを狙うべきである。

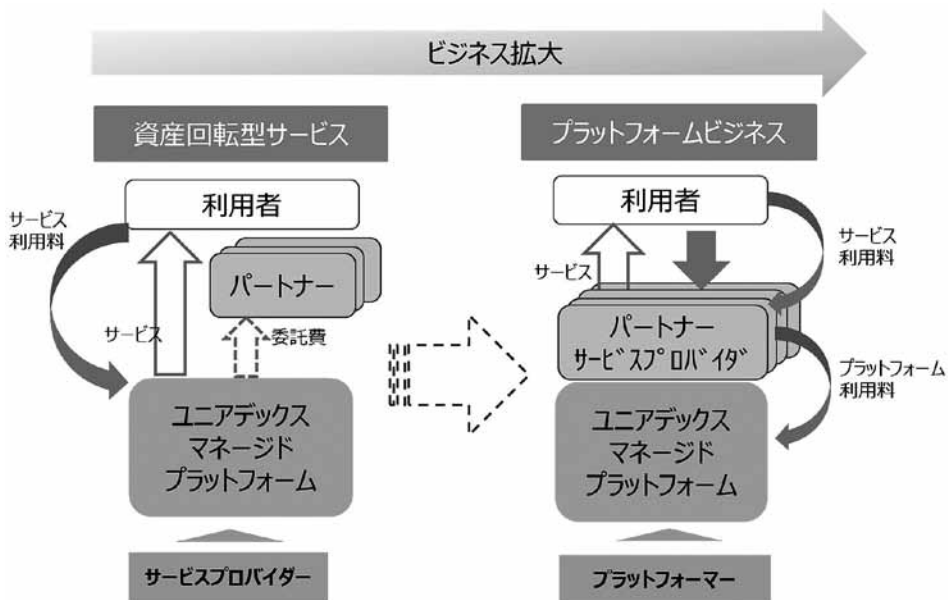


図 11 サービスプロバイダーとプラットフォームのビジネスモデル

4.4 IT アウトソーシングを支えるサービスプラットフォーム

コーポレート・サステナビリティをもたらす真の IT アウトソーシングを実現するためには、サービス基盤の刷新とあわせてサービスの統合やプロセスなどの見直しを行い、顧客の進化を継続的に支える高いサービスレベルとユーザエクスペリエンスの提供が重要である。ユニアデックスは IT サービスマネジメントシステム（以降、ITSM システム）を中核機能としたサービスプラットフォームを構築し、次期 IT アウトソーシングサービスのサービス提供基盤とする。

その中核エンジンとなる ITSM システムには、SaaS 型 IT サービスマネジメントソリュー

ションの ServiceNow を選定した。このサービスは単一のクラウドプラットフォーム上でアプリケーション、データ、ビジネスロジック、セキュリティ制御など全ての機能を提供している。図 12 に示すようにサービス提供している個社ごとに ServiceNow の機能を活用して個別要件パッケージと標準運用パッケージを分離して管理し、個社ごとの個別要件も吸収できる形でサービス提供を行う。

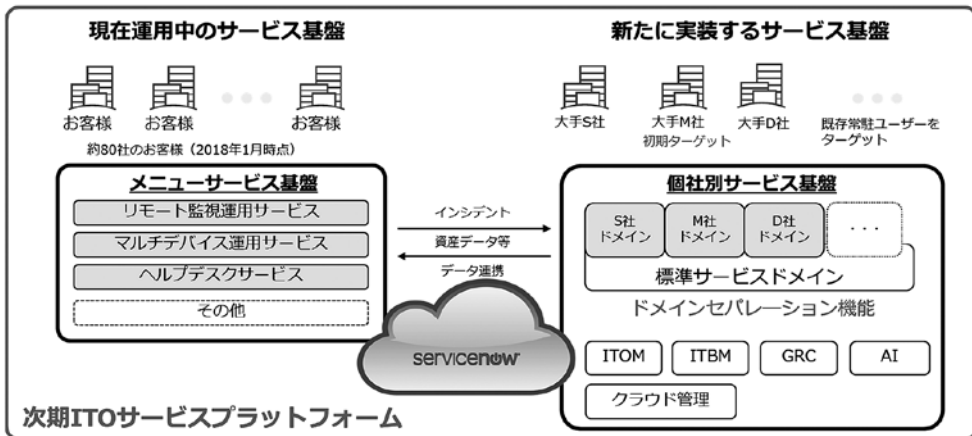


図 12 次期 ITO サービスプラットフォーム

4.5 将来にむけての展開

2020 年を節目として技術革新はさらに加速し、デジタル社会が到来する。AI やロボティクスは当たり前になり、仮想通貨はあらゆる業界に浸透し、API エコノミーが主流でシェアリングエコノミーによりビジネスのスピードも急激に上がる。エッジコンピューティングの普及で加速度的にデータ量が増加し、すべてはクラウド上にある様々なサービスを組み合わせて利用する。このような環境下で物理的なサービスはほとんど残らず、仮想空間ですべて対応する

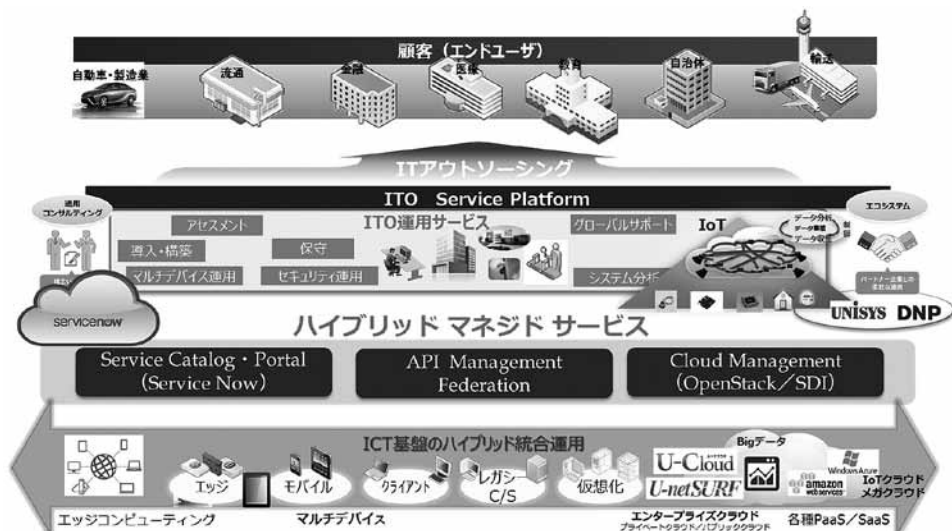


図 13 次世代サービスプラットフォームのサービス全体像

クラウドベースのサービス提供が主流となる。ユニアデックスは次世代に対応すべく Cloud Management 機能や API Management 機能などの付加及び ServiceNow 社が提供する IT Business Management (ITBM), IT Operation Management (ITOM) 等への拡張などパートナー連携強化を図り、次期 ITO サービスプラットフォームを拡張していく。図 13 に次世代サービスプラットフォームのサービス全体像を示す。

5. お わ り に

ユニアデックスは 2008 年より本格的に運用ビジネスに着手し、独自のサービスを提供してきた。また様々な顧客のもとで多様な経験とノウハウを積むこともできた。IT アウトソーシングはまだまだ発展途上であるが、今ではサービスビジネスの中で保守サービスの次に大きなビジネスに成長した。今後のさらなる成長に向けていち早く IT アウトソーシングを戦略の中核に位置づけたことは正しかったと自負している。

来るべきデジタル社会においても顧客のコーポレート・サステナビリティを支えるために大きな変革を成し遂げていかなければならない。ユニアデックスはコーポレートメッセージ「同じ未来を思うことから」にあるとおり、不確実な未来を生き抜き顧客と共に進化していくために努力し続ける。

-
- * 1 Managed Service Provider の略
 - * 2 National Institute of Standards and Technology の略
 - * 3 Corporate Sustainability とは企業が事業活動を通じて環境・社会・経済に与える影響を考慮し、長期的な企業戦略を立てていく取り組みのこと
(https://sustainablejapan.jp/2014/02/02/what_is_corporate_sustainability/8288)

- 参考文献** [1] 「顧客満足度調査 2016-2017」結果発表, 日経コンピュータ, 日経 BP 社, 2016 年 9 月 12 日, <https://tech.nikkeibp.co.jp/it/atcl/news/16/072602221/>
- [2] 薮田裕子, IT マネジメントサービスへの取り組み, ユニシス技報, 日本ユニシス, Vol.30 No.3 通巻 106 号, 2010 年 10 月, P3 ~ 12
- [3] IT アウトソーシング市場総覧 2017, 株式会社矢野経済研究所, 2017 年 7 月 28 日, P41 ~ 42

執筆者紹介 三 宅 権 (Chikara Miyake)

1989 年日本ユニシス(株)入社。地域金融機関向け勘定系システム開発プロジェクトに従事, 1996 年より Open 系 RDB を中心にインフラ全般を担当し, 業種横断の構築・保守業務に従事, 2004 年にユニアデックスに転籍, 2007 年に企画部に異動, 2011 年より企画部長に就任, 2015 年よりクラウドサービス事業部長を経て, 2018 年よりデジタルトランスフォーメーション戦略本部長に就任。

