



“攻め”の運用ソリューションを提供 新日鉄ソリューションズ(株)

ITを基盤としたビジネスが一般的になった現在、「ビジネスサービス」の分野においてはシステム構築よりも「運用」が脚光を浴びている。新日鉄ソリューションズ(株)では、従来のコスト削減を主眼とした“守りの運用”ではなく、システムのライフサイクル全般にわたるトータルソリューションおよびITサービスマネジメントのガイドライン「ITIL」を最大限活用した運用ノウハウを体系化した“攻めの運用”を実現した。特に運用面は、鉄鋼業で培った運用設計・構築と豊富な運用経験が大きな強みとなっている。今回は経営とIT現場を同期化し、顧客の競争力強化に貢献する同社のソリューションを紹介する。

トータルソリューションの中で 重要性高まるサービス化への流れ

新日鉄ソリューションズ(株)の事業は、産業・流通、金融、公共機関などの顧客にさまざまなアプリケーション、システムを提供する「業務ソリューション事業」と、サーバーやデータベース、ネットワークなどのインフラを作る「基盤ソリューション事業」、そして、それらをデータセンターなどで預かり運用・管理する「サービス事業」で構成されている(図1)。

従来は、顧客は強みのある技術を個別に購入する形態が一般的だった。しかし、最近では顧客のビジネス環境の変化が速く、事業分野をトータルでサポートするビジネスとなっている。このようなニーズに対応するのが新日鉄ソリューションズの「システム・ライフ・サイクル(SLC)のトータルソリューション」だ(図2)。

「ビジネスサービス」の世界では、顧客企業の経営者は、特にシステム運用に際して「ビジネスコンティニュイティ(事業の継続性)」をキーワードに、災害や人為的事故、情報漏洩、セキュリティなどを含めたコンプライアンス(倫

理や法令の遵守)を重視する傾向にある。

どのようなアプリケーションを作るかは大切なことだが、その明確な運用戦略がなければ、事業の継続性といった経営の根幹が危ぶまれることになる。新日鉄ソリューションズ株^(株)ITエンジニアリング・サービス事業部副事業部長の藤本英文は、運用の重要性を次のように語る。

「従来はシステムを作ってしまったらなんとかなると思われていましたが、ITが普及した現在は、そのシステムをどのように運用し、いかに改善していくかを経営者の目にも見える形にしなければ経営基盤を揺るがすことになりかねません。そうした意味で、これまでどちらかと言うと地味だと思われていた“運用”の世界が脚光を浴びるようになりました」

以前紹介した同社の「レガシーエンジニアリング」(本誌2004年6月号参照)は、システムそのものを根本的にいかに見直していくかというものだ。その際に、ビジネスコンティニューリティやセキュリティなども含めて、どのように変えていけばよいか、つまり運用のフェーズをしっかりと確立する必要がある。そうした観点から、同社では各事業部門が一体となってSLCのトータルソリューションの提供を推進することになった。



ITエンジニアリング・サービス事業部副事業部長 藤本 英文

図1 新日鉄ソリューションズのトータルソリューション

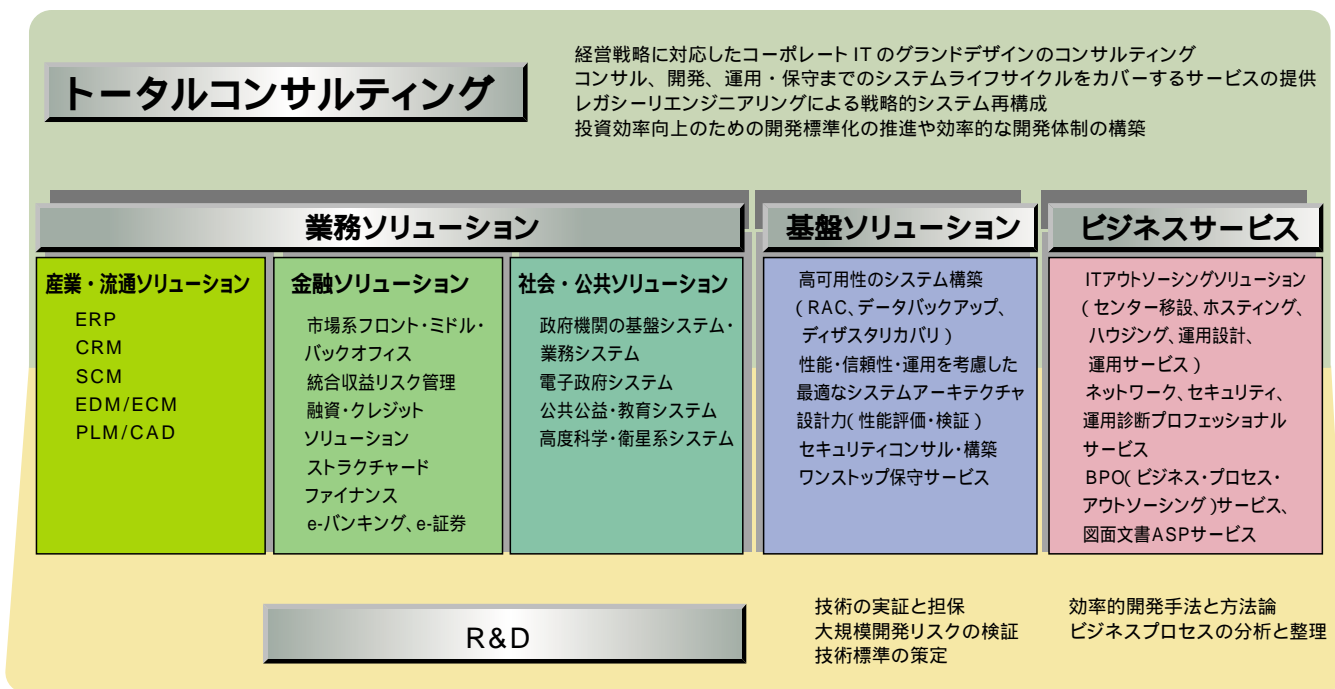
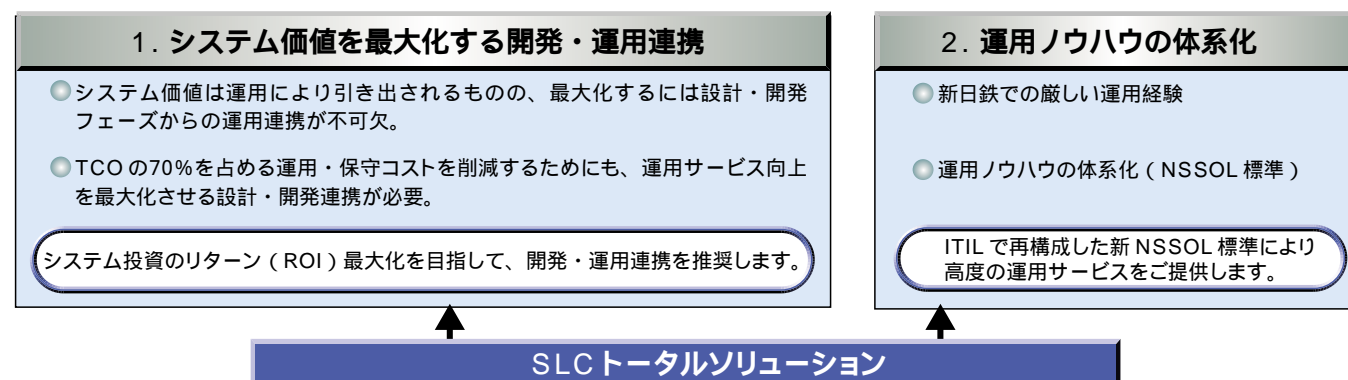


図2 新日鉄ソリューションズの「攻めの運用」



3年先が予測できないほどの技術変化 ITを使いこなす時代に

世の中の流れはどうなっているのだろうか。1990年代の半ばから2000年ぐらいまでは、メインフレームからクライアントサーバーへという流れがあり、強固なシステムを作り、それをあまり変えずに運用していくことで顧客のビジネスは継続していた。しかし、2000年を境にインターネットが普及し、顧客のビジネスがITを前提とし、ITそのものを基盤としたビジネス構造に変化してきた。

現在は、株取引や受発注業務をはじめ、本の購入、旅行の予約などもインターネット上で行える。一度作ったシステムが、実際のマーケットに対してどのように機能しているか、サービス向上のためにいかに機能させればよいかを常に考えなければビジネスが成立しない時代になった。つまり、システムとその運用がビジネスと直結した構造になってきており、そのレベルアップのアイデアは日々の運用の中から生まれる。

もう一つの大きな変化は技術だ。メインフレームの時代は5年サイクルぐらいだったものが、2000年以降、3年先を予測できないほど技術的变化が著しい。新たな技術が続々と登場する中で、経営者はその都度最良のものを求めるが、メインフレームに最新技術をつぎ木するため、総合的最適化からはほど遠い複雑なシステムとなり、運用そのものも難しくなっている。トラブルが起きても、原因や対処法がわからずサービスが止まってしまうケースが出てくる。

「システムの更新などでサービスを止めてはならないため、運用そのものの品質や、トラブルの対応などが非常に大きなテーマになっています。2000年以降、お客様は時代から遅れないようにまずは新技術を導入し始めてきましたが、現在では経営者の方々もそれをいかに使いこなしていくかという発想に変わってきているように思います」
(藤本)

新日鉄ソリューションズの ビジネスサービスの歩み

ここで新日鉄ソリューションズのビジネスサービスの中核を担う、ITエンジニアリング・サービス事業の歩みを紹介しよう。同事業は新日鉄の製鉄設備関連のシステムを運用するチームが源流となっている。1992年に「第一センター」(写真1)を立ち上げ、顧客のシステムを預かるアウトソーシングビジネスをスタートした。1999年に、顧客のサイトにあるシステムの遠隔監視サービス「EMERALD」も開始し、2000年には、インターネットのネットワークサービス環境を備えたデータセンター「第二センター」(写真2)を整備した。こうしたインフラを活用した運用サービスが同事業のコアビジネスとなった。

2001年からは、新日鉄EI事業部時代に多く手がけていた図面システムを、ASP (Application Service Provider) サービスとして提供し、「ビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO)」へと発展させている。顧客は第二センターのサーバーに図面を預け、必要に応じてその図面を遠隔から修正・更新できるため、自社内の専用システムが不要になる。現在では約120社の企業がこのサービスを利用している。また、その仕組みをベースに自動車のリース契約などの文書を預かり管理するビジネスも開始した。

さらにはインターネットの機能を活用して、図面や文書を預かるだけでなく、受発注管理や株取引のデータ送信、プロジェクト管理を行うサービスも手がけている。例えば、新日鉄のサハリンでのパイプライン・プロジェクトでは、パイプラインの図面やスケジュールなどの諸情報を一元管理し、関係者が共有できる仕組みを作った。つまり、ビジネスそのもののアウトソーシングサービスであり、それが「ビジネス・プロセス・アウトソーシング」命名の由来だ。特に証券会社などの場合は、株取引に直結するその仕組みがビジネスの生命線となる。

もう一つのサービスの柱は、ユーティリティ・アウトソ

写真1



第一センター

写真2



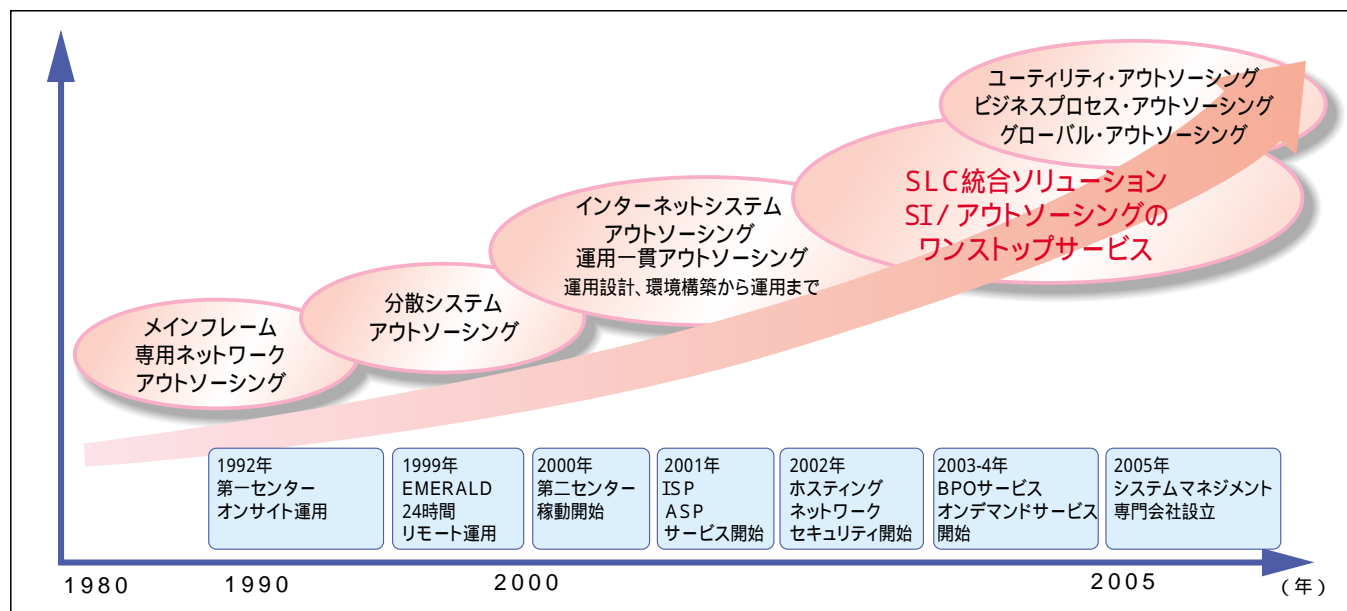
第二センター

ーシングだ。「現在、ITビジネス分野では、ユーティリティ・コンピューティング、オン・デマンドなどの言葉が使われていますが、簡単に言うと、水道のように蛇口をひねると水（情報）が出て、必要な量を購入するようなサービスを目指すものです」（藤本）

その場合、顧客とは商品・技術提供ではなく、“サービス”という形での契約を交わすことになる。例えば、昨年からおracle社のEBSという基幹システムを第二センターで預

かり、基本となるスペックの費用以外は、1人あたり3万円/月の料金で行うサービス「Oracle・オン・デマンド（OOD）」を開始した。利用者はサーバーやシステムを持たずに、情報提供はもちろん、ソフトウェアのバージョンアップ、システムのトラブル・シューティング、24時間体制でのデータベース管理などの付加的サービスを受けることができる。現在、これらのユーティリティ・アウトソーシングは、新たなビジネスサービスとして期待されている（図3）。

図3 ITエンジニアリング・サービス事業の展開



運用を定量化、可視化する ガイドライン「ITIL」

今回、新日鉄ソリューションズのビジネスサービスの事例として紹介する「ITIL (IT Infrastructure Library)」は、ビジネスサービス分野でPDCA (Plan、Do、Check、Action) を常に改善するSLCのトータルソリューションを実現する運用のガイドラインだ。

1986年にイギリスのOGC (IGCCTA、Office of Government Commerce) で開発に着手された。当初、“ライブラリー”という名前の通りITサービスマネジメントの好例が40冊以上の本にまとめられたが、現在では、ITの運用を通していかにサービスを向上させるかという観点から、7冊の本に集約されている。

ITサービスは、アプリケーションとそれを支えるインフラストラクチャによって提供される。この2つを管理するのが『アプリケーション管理』『ICT基盤管理』であり、システム全体の『セキュリティ管理』をさらに独立させている。日々のシステム運用管理と中長期的な計画・継続的改善のガイドラインとなるのが『サービスサポート』、『サ

ービスデリバリ』であり、これらプロセスの導入方法を『サービスマネジメント導入計画立案』で解説している。最後に、ITサービス提供に関係する、ビジネス、プロバイダ、サプライヤの3者間の関係を管理するための『ビジネス展望』が上梓されている。

2003年にITILを啓蒙・推進するユーザフォーラム「itSMF」(IT Service Management Forum)の日本支部が設立され、また『サービスサポート』、『サービスデリバリ』の2冊が日本語に翻訳された。こうした流れから一昨年以降、ITILは日本でも大きな脚光を浴びるようになった(図4)。

全冊の中核となる『サービスサポート』、『サービスデリバリ』では、顧客がビジネス志向で運用を考えるとときに不可欠な1機能・10プロセスが提示されている(図5)。

ITILはプロセス改善型アプローチであり、IT運用の現状を評価するための成熟度、ビジネスとITが合意した目標に基づくSLA、目標達成を監視・評価する測定基準(KPI)などの考え方を理解し、具体的な参照モデルから顧客の実態にあった部分を採用し、適応することが重要である。

新日鉄ソリューションズ株ITエンジニアリング・サービス事業部ITアウトソーシング部コンサルティンググループシニア・マネジャーの鈴木哲雄は、ITILの意義について

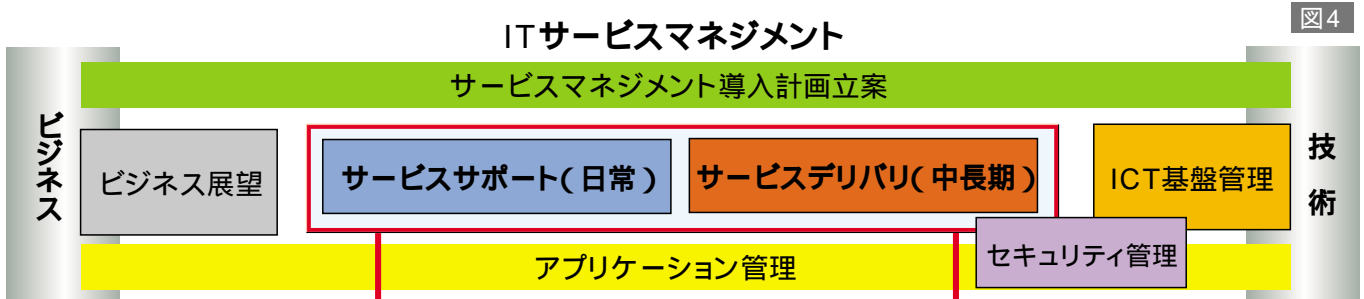


図4

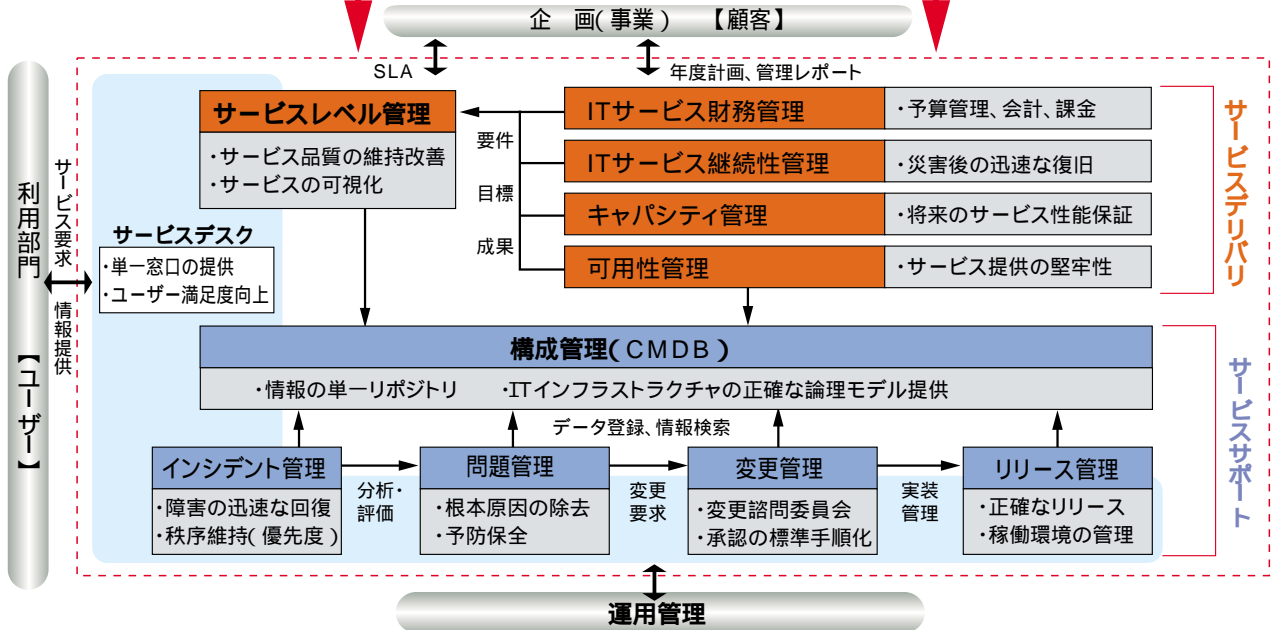


図5

次のように語る。

「運用の世界をきちんとプロセスに分けて、役割とプロセス間の関係を定義した上での運用管理を説いています。運用を定量化、可視化することでPDCAを循環させながらリアルタイムでビジネス要求に合致した改善策を講じることができます」

新日鉄ソリューションズではITIL導入以前から、長年、運用設計、運用環境構築、運用業務・体制などの標準化を個々のプロセスで行ってきた。こうした従来から築き上げてきた新日鉄ソリューションズの標準とITILは同じ思想に基づくものだ。そして、ITILの長所を活かした会社としての新たな「新NSSOL標準」が誕生した。

培った経験をベースに、顧客の競争力向上を目指す

新日鉄ソリューションズでは、運用業務の不透明性や運用技術・要員の問題、運用投資の難しさといった顧客の課題を整理し、コスト削減を主眼とした“守りの運用”ではなく、サービスレベルを向上させることで、結果としてコストを下げる“攻めの運用=ITIL”のトータルソリューションを提供している。

新日鉄ソリューションズが考える“攻めの運用”の柱は、

開発と運用の連携によりシステム価値を最大化するSLCのトータルソリューションと、新日鉄ソリューションズの標準とITILを組み合わせた運用ノウハウの体系化（新NSSOL標準）だ。中でも、鉄鋼業で培った産業界では先駆者となる運用設計・構築と豊富な運用経験、開発・運用の連携サービスが新日鉄ソリューションズの大きな強みとなっている（図6）。それはツールだけを販売しているベンダーとの大きな違いであり、また、さまざまなアプリケーションを組み合わせる最適なソリューションを提供できることも同社の特長だ。

ITILを導入する際にはいくつかの留意事項がある。例えば、ITILには当たり前とも言える基本的な考え方が示されているが、カテゴリ基準など個別の具体的方法までは書かれていない。文面通りに実行すると本質を見失い形骸化してしまう恐れがある。

「当社は、長年の運用経験に基づき、ビジネスサービスを向上させる視点から、



ITエンジニアリング・サービス事業部
ITアウトソーシング部
コンサルティンググループ
シニア・マネジャー
鈴木 哲雄

図6 運用ノウハウの体系化とITIL

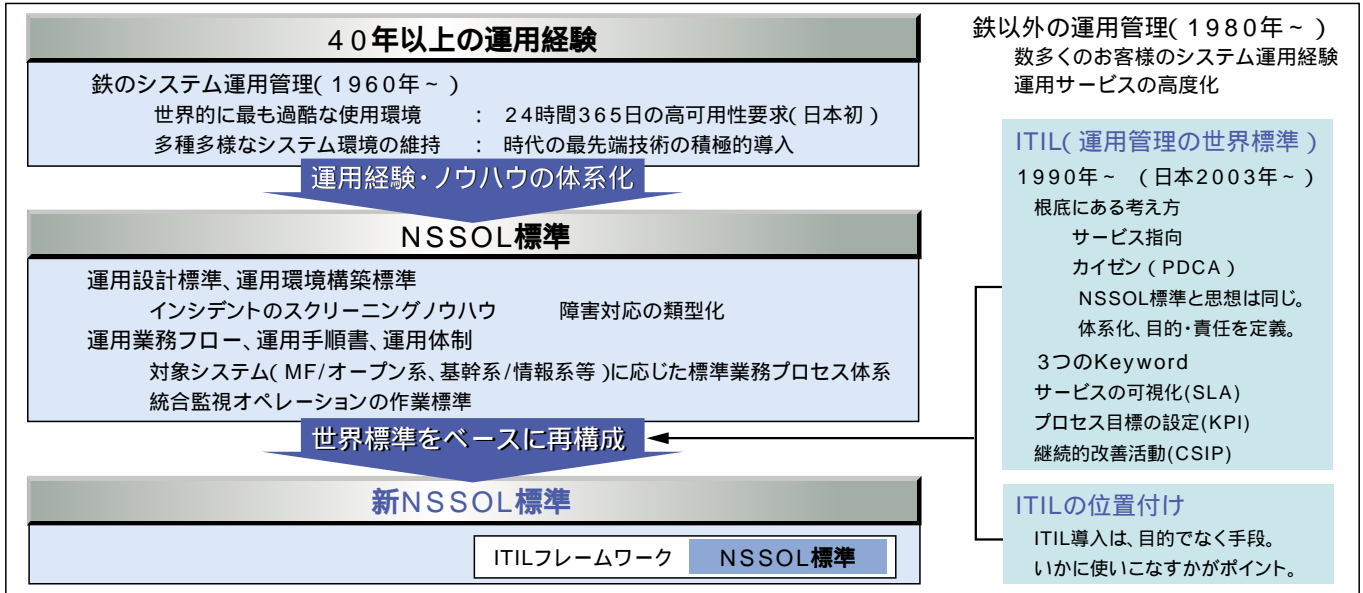


図7 「攻めの運用」がもたらす効果

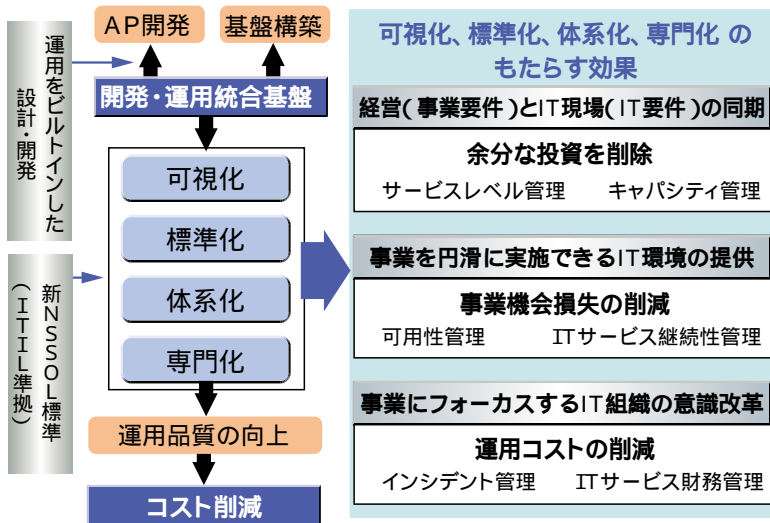
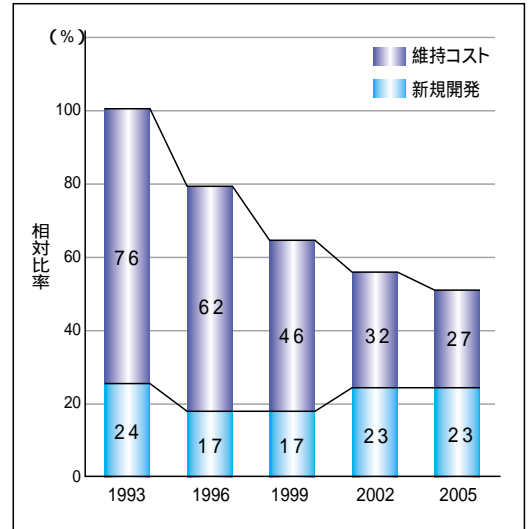


図8 攻めの運用・新日鉄の事例



“なぜそう書いてあるのか”という本質を十分理解したうえでコンサルティングを行えることが強みです。(鈴木)

また、自社の“弱み”は当事者には見えにくいことに加え、改善により業務運営そのものを変えるケースもある。自社内だけの取り組みでは、現状のやり方を守ろうとする抵抗もあるため、同社のような第三者の視点から最善策を提案することは大きな意義を持つ。

では、なぜ“攻めの運用”を実践すると顧客のコストが削減されるのだろうか。

まず「経営とIT現場の同期」により、経営戦略に即したリアルタイムの改善ができるためビジネス戦略に合致しない過剰な投資が不要になる。

また、証券会社などのようにITサービスがビジネスに直結する環境下で、「事業を円滑に実施できるIT環境を提供」することにより、事業機会の損失を防ぐことができる。

さらに、“攻め”の姿勢で運用スタッフのモチベーション

が向上し、「IT組織の意識改革」による業務の質の改善、生産性の向上が期待できる(図7)

一般的に、IT投資の約7割が維持・改善コストだと言われる。そこを圧縮することで新たな戦略的IT投資が可能になる。実際に同社の提案・取り組みによって、新日鉄ではサービスレベルを向上させながら維持・改善コストを大幅に削減した(図8)。

また、大手通信業の顧客に対しては、分散していた4拠点の監視・運用業務を統合したアウトソーシングサービスを行い、定常業務の再設計とチーム編成の変更後、非定常業務の再設計、障害対応の再検討もを行い、要員を約40%、業務を約30%削減した。顧客からは「これだけやってくれたベンダーは他にはない」と高く評価された。

新日鉄ソリューションズ(株)では今後も、ITILベースの“攻め”の運用ソリューションの提供を通して、顧客の競争力向上に貢献するビジネスサービスを展開していく。