

サービスレベル管理の導入による アウトソーシングの戦略的活用

淀川高喜／水野 満／宮嶋勇太郎

CONTENTS

- I 加速するITアウトソーシングとその問題点
- II 利用企業主導のITアウトソーシング実行手順
- III アウトソーシングにおけるサービスレベル管理
- IV 多様なアウトソーシング活用への発展

要約

- 1 最近、日本企業でもITアウトソーシングが数多く行われるようになった。特に、情報システム部門をベンダーが引き取ってしまう形のアウトソーシングは、全社的な資産スリム化とコスト削減を迫られている企業にとって魅力がある。しかし、この形の契約は、利用企業にとって多くの不利益を含んでいる場合があり、また、将来にわたり事業の成長を支えられるITの専門性を確保したいという前向きの企業にはマッチしない。利用企業にとって望ましいのは、利用企業とベンダーが将来も付加価値を共有できるようなアウトソーシングである。
- 2 利用企業にとって望ましいITアウトソーシングを実現するには、検討の初期段階から実施段階に至るまで、検討をベンダー任せにせず、一貫して利用企業が主導権をとって交渉を進める必要がある。
- 3 アウトソーシングにおいて、委託者とサービス提供者の間のリレーションシップマネジメントを適正化するには、SLA（サービスレベル・アグリーメント）に基づくSLM（サービスレベル・マネジメント）が重要な手法となる。
- 4 企業グループにおけるシェアードサービス化の一環で、IT運営組織や設備の集約化が行われている。シェアードITサービスセンターは、グループ各社とSLAを締結し、グループ企業同士のもたれあいを払拭して、サービス責任を明確にすべきである。また、コアコンピタンス（競争力の中核）への経営資源の集中を志向する企業にとって、ITだけでなく、ビジネスプロセスのアウトソーシングは、スピード感のある革新実現手段として有効であり、連携する外部プロセスの全体最適化を図る手法としてSLAは不可欠のものとなる。

I 加速するITアウトソーシングとその問題点

1 日本企業におけるITアウトソーシング活用の加速

(1) 見直しが進むIT部門運営

「選択と集中」というキーワードがいわれて久しい。日本企業においても、連結経営が進むなかで、グループ内のプロフィットセンターやコストセンターについて、自社で持ち続ける価値があるかどうかという棚卸しが行われている。その一環で、社内IT部門や情報子会社も見直しの対象となっている。

IT運営革新の典型的なケースを取り上げてみよう。

A社は、これまで長年使ってきた基幹業務システムが老朽化しつつあり、システム更改の時期を迎えている。しかし、今後の事業見通しからみて、新システムの構築に必要な大規模な投資を自社だけで負担する余力がない。また、この十数年にわたり現行システムを必要最小限のシステム要員で運営・維持してきたので、大規模なシステム構築のプロジェクトマネジメントができる人材や、進歩の著しいシステム構築技術を使いこなせる人材を自社だけで確保するのは極めて難しい。こうした判断から、A社はシステムの運営を外部へ全面的にアウトソーシングする道を選択した。

このように、従来の自前主義によるIT部門運営は、多くの企業において曲がり角にきている。

(2) ITアウトソーシングの2つの需要

では、IT運営革新の抜本策として、一体

どのようなITアウトソーシングが求められているのか。

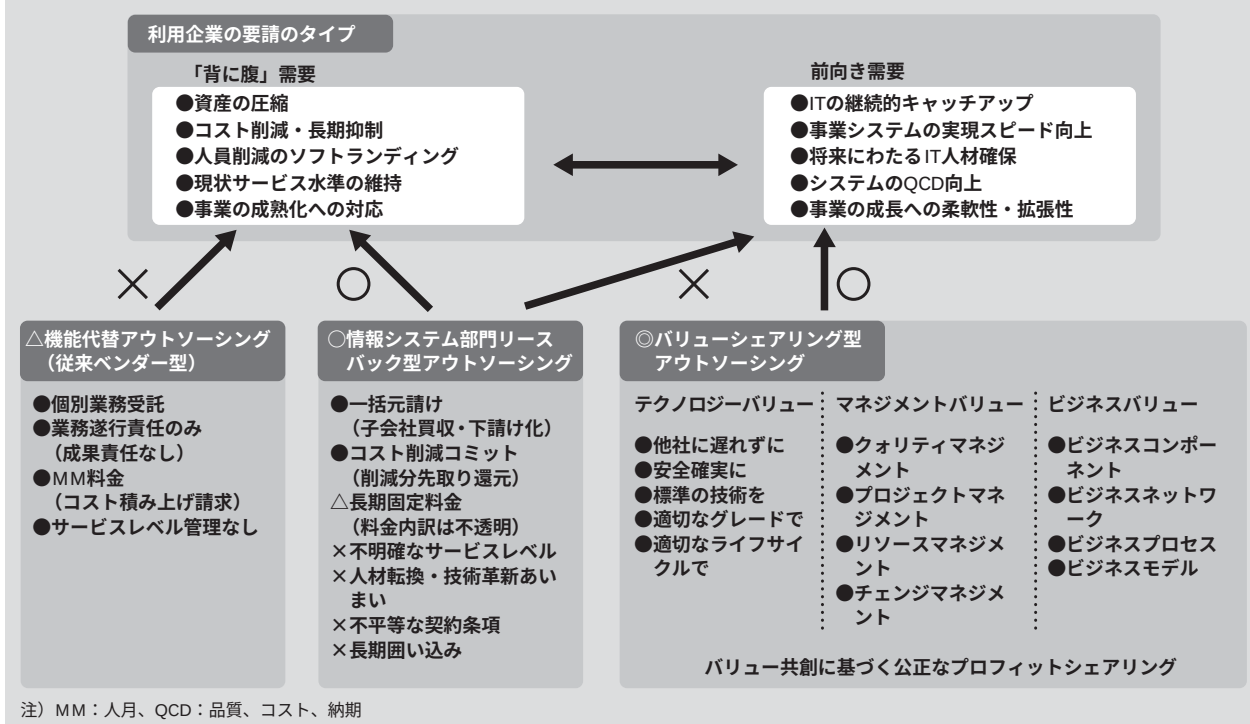
最近、日本企業でもITアウトソーシングが数多く行われるようになった。各企業のアウトソーシングへの需要は大きく2つに分けられる（次ページの図1）。

1つは、背に腹はかえられないというタイプである。全社的な資産スリム化とコスト削減の一環としてシステム運営の効率化が求められており、IT要員についても削減要請がある。「利益の出ない情報子会社なら無くてもよいのでは」と言う経営者もいる。事業が成熟期を迎えるなかで、システムについても縮退運営が求められ、その手段としてITアウトソーシングが検討される。

もう1つは、リーディング企業や成長企業にみられる前向きの需要である。自社事業の差別化の手段として、ITの進歩はいち早く活用していきたいし、ビジネスのスピードを損なわないようなシステムの実現スピードは確保したい。そのためのIT人材は必要だし、システムの絶えざるQCD（品質、コスト、納期）向上が必要である。そのため、将来にわたる事業の成長を支える専門性を、ITアウトソーシングによって獲得したい。

こうした2つの需要に、これまでベンダーが提供してきた機能代替型のアウトソーシングでは、もはや応えられなくなっている。コンピュータの運用業務や現行システムの維持管理業務など個別業務受託の積み上げであり、顧客に言われたことをやるだけで、成果を約束するわけではなく、「かかったコスト+利ざや」を請求するという従来型のアウトソーシングでは、利用企業の課題解決には不十分である。

図1 求められるITアウトソーシングの形



（3）求められるITアウトソーシングの形

そこで、最近注目されているのが、情報システム部門リースバック型のアウトソーシングである。これは、利用企業が持っていた情報子会社にベンダーが出資して合弁会社とし、利用企業のシステム運営全体をベンダーが元請けして、そのもとで合弁会社のIT要員が運営の実務を行うものである。ベンダーが合弁会社の資本の過半数を所有して経営権を握る場合が多く、いわば情報システム部門をベンダーが買い取って、利用企業に使用料を払って使ってもらうので、コンピュータ資産のリースバックに例えられる。

ベンダーは、合弁会社の運営効率化を指導し、システム運営コストの削減を長期間で達成する。長期にわたるコスト削減の成果を織り込んだ固定使用料金を設定し、利用企業に

提示する。これは「背に腹」需要の利用企業の経営者にとって大変魅力がある。不良資産化しているかもしれない情報子会社を要員ごと引き取ってくれるし、コストは長期にわたって固定化され抑制されるし、そのうえコスト削減効果は前倒しで還元される。日本のITアウトソーシング市場において大型の取引が増えているのは、これが理由である。

しかし、利用企業にとって、この形のアウトソーシングにも問題がないわけではない。ベンダーが提示する固定料金の算定根拠が不透明であり、ベンダーが提供するサービスの範囲や水準も不明確な場合が多い。また、ベンダーが引き取った利用企業のIT人材の将来にわたる処遇や、新技術のキャッチアップについての約束があいまいである。そして、ベンダーにとって有利な条項が盛り込まれた

契約をのまされた挙げ句に、長期間にわたって囲い込まれる恐れがある。

成熟企業の固まったシステムを委ねるには向いている形かもしれないが、このような不利益に対しては、利用企業として対抗策が必要である。さらに、前向きの需要を持つ企業にとっては、この形のアウトソーシングはマッチしない。

成熟企業であれ、成長企業であれ、利用企業にとって望ましいのは、バリューシェアリング型のITアウトソーシングである。すなわち、ベンダーが持つテクノロジー、マネジメント、ITを活かしたビジネス実現の3つの専門性を活用し、将来にわたって生み出される価値（バリュー）を利用企業とベンダーが共有していくことができるアウトソーシングである。

2 ITアウトソーシングにおける問題点

（1）交渉段階の重要性

すでに成熟したITアウトソーシング市場を持つ欧米においても、依然としてITアウトソーシングをめぐる問題は尽きない。

ITアウトソーシング利用に際しての問題の根は、ITアウトソーシングの導入を検討する際の、ベンダーとの交渉段階に存在する。この段階で発生した問題が原因となって、ITアウトソーシングの利用時に、現実的な問題が表面化するのである。米国では、ITアウトソーシング案件のうちの相当数が、問題解決のために法的措置をとるといわれる。

（2）契約交渉におけるベンダーの基本姿勢

ITアウトソーシングの導入は、利用企業

にとっては経営上の大きな意思決定を迫られるものであるが、ベンダーにとっては数ある案件のうちの1つにすぎない。このような違いからか、ベンダーの姿勢は極めて現実的である。

ベンダーは、利用企業が経営の大方針として決定した期日に合わせてサービスの提供を開始することを重要視する。対象となる業務プロセスの範囲や業務プロセスに求められる品質水準など、多くの項目を緻密に検討すべきことは認識しているが、限られた期間では十分に検討しきれないという現実を知っている。したがって、サービス開始後に必要な項目を必要に応じて検討すればよいと考え、それを可能にする柔軟であいまいな契約にしようとする。

（3）契約交渉時の問題

欧米では、ITアウトソーシング導入の検討において、しばしばベンダーのアカウントマネジャー（交渉担当者）が変更されることがある。これは、ベンダー側の定期人事や不測の事態への緊急対応のためではなく、故意に契約経緯を断ち、契約交渉を遅らせるためである場合が多い。ベンダーは社内に多くのアカウントマネジャーを擁しており、1つの案件を複数のアカウントマネジャーが順次引き継ぐのである。このようなベンダー側の交渉遅延戦術を、野球の投手に例えて「ブルペン」と呼ぶことがある。

また、個々のアカウントマネジャーに対しても、利用企業との交渉をより優位に、しかも時間をかけて実施するために「DEMAND（デマンド）」と呼ばれる交渉術を研修で身に付けさせるベンダーもある（次ページの

図2 「DEMAND (デマンド)」

Delay	 延ばす
Evade	 逃げをうつ
Minimize	 最小限度にする
Avoid	 避ける
Negate	 否定する
Dilute	 薄める

図2)。このようなベンダーでは、利用企業との交渉を一定期間引き延ばしたアカウントマネージャーが高く評価される。

このように、欧米では契約交渉においてベンダーに主導権を握られ、検討すべきことを十分に検討することができないという問題が発生している。

(4) 契約締結時の問題

検討が十分に行われないうまま締結された契約は、往々にして「包括的な料金体系」になっている。これは利用企業にとって問題の多い契約である。

①不透明なサービス提供範囲

ベンダーにアウトソーシングする業務プロセスが不明確であり、ベンダーが提供するサービスの品質水準が不明確である。つまり、料金を支払うことにより「何をどれだけ」提供してもらえるのかが見えず、利用企業とベンダーの間で誤解を生みやすい。利用企業は誤解が表面化するたびにベンダーと交渉せざるをえない。

②不透明な料金体系

サービス項目ごとの単価の積算による料金算定が明示されない。つまり、契約料金が適正であるか否か（高いのか安いのか）を利用企業が検証できない。

③不透明な将来予測

長期契約においては、契約期間中にさまざまな状況の変化が予想される。アウトソーシングしている業務の量的変化や、業務システムの更改、人材調達市場の価格変化などは、コストの増加・減少それぞれの要因になりうる。特に重要な要因は「ベンダーによる生産性向上」である。しかし、これらが明示される契約は少ない。つまり、将来的にみてITアウトソーシングが最適な手段なのかどうかを利用企業が判断できないのである。また、ベンダーが長期にわたって利用企業のために努力を続けてくれるのかどうか保証されないことになる。

(5) ITアウトソーシング利用開始後の問題

このように多くの問題を内在した契約によるITアウトソーシングは、利用開始後に深刻な問題を表面化させる。

サービス提供範囲とその品質水準への誤解から、利用企業は提供されるはずのサービスが提供されず、担保されるはずの品質が担保されないことに不満を持つ。ベンダーと交渉しても、多くの場合は「サービス提供範囲外」とされ、サービス提供を受けるためには追加料金が必要となる。結果的に、当初の契約料金から2割も3割も高くなってしまう。ベンダーは「言われたこと」しかやらず、生産性向上の努力がみられない。不満はつるばかりだが、契約を解約するためには法外な

違約金を支払わなければならない。

こうした問題は、すべてのITアウトソーシングについて発生するわけではない。利用企業とベンダーの相互理解と適切な交渉によって、バリューシェアリングが実現できるケースももちろんある。しかし、そのためには、ITアウトソーシングの検討をベンダー任せにはしない利用企業の姿勢が大切である。

II 利用企業主導のITアウトソーシング実行手順

利用企業にとって望ましいアウトソーシングを実現するためには、検討の初期段階から実施段階に至るまで一貫して、自らが主導権をとって先手先手で検討・交渉を進める必要がある。アウトソーシングの実行に向けたプロセスは、次のステップからなる（図3）。

- ①アウトソーシング基本方針策定
- ②アウトソーシング実行計画策定（委託者としての実行計画）
- ③RFP（提案要請書）提示、ベンダー選定
- ④アウトソーシング実行準備（ベンダー交渉、基本合意、契約締結、移行計画）

⑤アウトソーシングの実施

各ステップにおいて、利用企業が主導権を握って検討を進めるうえでのポイントを以下に述べる。

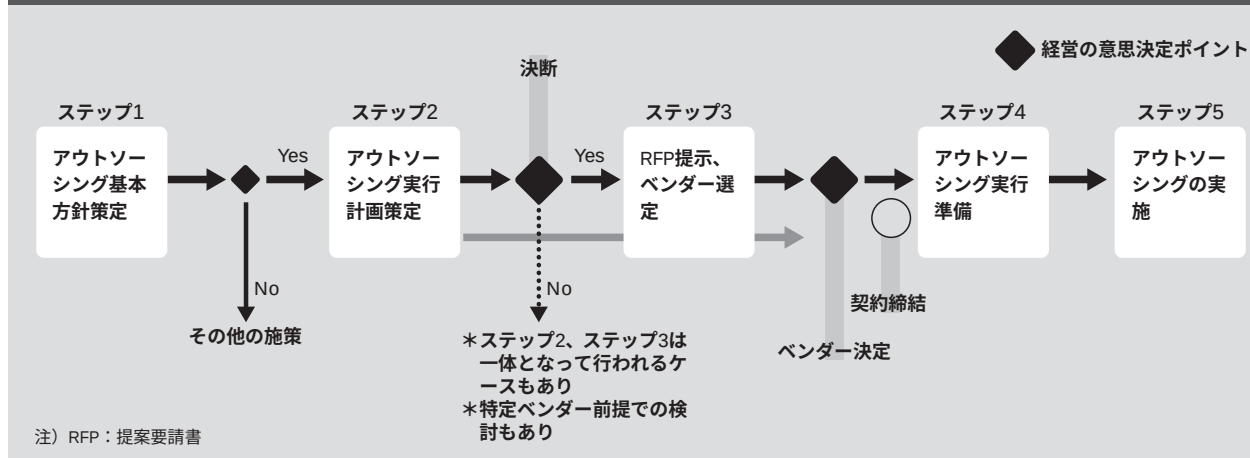
（1）アウトソーシング基本方針策定

アウトソーシングは、いかなる企業にとっても革新の有力な選択肢の1つとなりうる。したがって、自社のIT基本戦略として、インソース・アウトソース方針は、常々明確にしておくべきである。ベンダーのトップ営業を受けたり、経営者から求められたりしてから、あわてて検討を始めるようでは後手に回ってしまう。

そこで、次のような視点から、実現すべき目標と、IT運営機能のうち何をインソースとし、何をアウトソースとするかという基本方針を決め、経営者の合意を得ておく。

- 事業見通しからみて、今後どのようなシステム化要請があるか。
- 将来にわたるIT投資余力はあるか。
- 現行システムの老朽化は進んでいるか、更改はいつ頃必要か。
- グループ内でのIT部門の位置づけはどうか。

図3 利用企業主導のITアウトソーシング検討プロセス



- 経営効率化の一環として、IT部門にはどのような効率化要請がありうるか。
- 自社で確保すべきITのコアコンピタンス（競争力の中核）は何か。それは将来も確保できるか。

（２）アウトソーシング実行計画策定

利用企業からみれば、アウトソーシングはIT運営革新施策のうち的一部分にすぎない。自社サイドで実施すべき本社組織の変革や、情報子会社の変革も併せた計画づくりが必要である。

漠然とした利用企業の要望に何でも自在に応えられるベンダーは存在しない。インソース・アウトソース方針に基づき、アウトソーシングによって実現する目的を鮮明にして、それにマッチしたサービスを提供できるベンダーを想定し、まずは自社が中心になってアウトソーシングの実施方法を検討する。

これと併せて、外部任せにはできない利用企業としてのIT統治機能の整備方針も検討する。例えば、

- IT活用戦略の立案・推進
- IT投資戦略の策定
- ベンダーのサービスレベルやサービスコストの評価
- 採用技術の妥当性評価
- システムリスク対応

などは、アウトソーシングした後も、利用企業側が確保すべき統治機能である。

この段階で、候補のベンダーに、情報提供を求めることもありうる。ただし、初期営業段階では、ベンダーも営業の風呂敷を広げるのが一般的である。「トータルパートナーとしての幅広いご支援」というセールストーク

にのせられて、ベンダーにあれもこれも期待するのは避けるべきである。

例えば、ベンダーに対して、アウトソーシングと抱き合わせで、

- 利用企業が行うべきIT統治機能について肩代わりを求める
- 自社システム要員の引き取りと将来にわたる処遇の確保を期待する
- 自社グループ事業の1つとしてIT事業の外販拡大への協力を期待する

といったことがよく見られる。これらは、それぞれアウトソーシングサービスそのものとして、ベンダーに何を期待するかとは切り分けて、別のアライアンス（提携）要件として考慮すべき事柄である。

（３）RFP提示、ベンダー選定

アウトソーシングベンダーの選定は、長期にわたってIT運営を委ねられるパートナーを決めるものだから、以前から取引のあるコンピュータベンダーに無条件で決めてしまったり、熱心なトップ営業に押されて決めてしまったりして良いものではない。ベンダーに期待する要件をできるだけ明確にRFP（提案要請書）にまとめ、複数の候補ベンダーに提示する。そのうえで、得られた提案のなかから最も自社と相性のよいサービス内容や技能、価格体系を持つベンダーを選ぶ手順を踏むべきである。

ただし、ITアウトソーシングは複合的なサービス提供であるので、初期提案段階においては、依頼者側も要求仕様が詳細に定義できないし、提案するベンダー側もサービス内容やサービス料金を確定できない。単純なコンピュータ製品の調達のように、機能対価格

を基準にして各ベンダーの提案を横並びで評価するわけにはいかない。

この段階は、あくまで自社と組みうるベンダーを絞ることが目的であり、サービス内容や料金は、この先のベンダーとの共同検討のなかで決めていくと考えるべきである。

(4) アウトソーシング実行準備

この段階では、ベンダーが引き取る対象となるシステムの内容を調査して、アウトソーシングすべき業務の詳細を決めていく。ベンダーは、いろいろな顧客で場数を踏んでいるが、利用企業にとっては初めてなので、どうしてもベンダーのペースになりがちである。ベンダーの調査が進むにつれて、提案時よりも、ベンダーの責任範囲は限定的になり、移行実施期間は先延ばしされ、想定サービスコストは上方修正になっていくことが多い。

利用企業としては、ベンダーの調査結果の報告を受け身で待っているのではなく、こちらから期待するサービスの範囲、内容、水準を提示して、それに対するベンダーの回答を受けるような、先手をとった交渉をすべきである。ただし、一方的に要求を突きつけるだけでは交渉が進展しないので、利用企業側も、標準を外れたサービスは高くつくこと、コストと効用に応じたサービスの内容や水準への割り切りも必要であることを理解する必要がある。

また、契約締結においては、それまでの交渉の結果、合意された事項を明確に文書化すべきである。あいまいな信頼関係に基づいて契約を結ぶべきではない。ベンダーはアウトソーシング標準契約書をベースに交渉する場が多い。この標準契約にはベンダーにとっ

て有利な不平等条項が数多く盛り込まれていることがある。納得できない標準契約にはサインすべきではない。サービスの範囲を明確にし、双方の責任を規定し、守るべきサービスの水準とそれに応じたサービス料金を規定したサービス提供契約を自ら作り上げるべきである。

(5) アウトソーシングの実施

いったんアウトソーシング契約が開始されても、なかなかベンダーに業務を任せきれなかったり、契約時に想定した目標効果が見えてこなかったりすることもある。また、サービス品質やサービスコストの改善が、一定以上には進展せず、長期にわたり固定化されてしまうこともある。

利用企業としては、継続的なサービス向上を駆動する仕組みを設けるべきである。具体的には、次のような仕組みを契約時に組み入れておくべきだろう。

- ベンダーへの移管業務範囲は、成果を確認しながら段階的に拡大する。
- 合併会社へのベンダーの出資は段階的に引き上げる。
- サービスレベルやサービスコストは定期的にアセスメント（評価）する。
- サービスレベルの規定は定期的に見直す。
- 改善効果は双方で共有する。

III アウトソーシングにおけるサービスレベル管理

1 サービスレベル管理の重要性

企業では、ITアウトソーシングだけでな

く、幅広い分野での業務プロセスの外部化や外部サービスの活用が進んでいる。しかし、移管範囲の明確化、組織や企業間をまたがるプロセスおよび責任分担の明確化、要求水準・提供水準の明確化、サービス対価の明確化、そしてこれらを常に管理・改善していくといった、リレーションシップマネジメントが未成熟であった。

こういった状況を打破し、リレーションシップマネジメントの適正化・健全化を図るうえで、SLA（サービスレベル・アグリーメント）に基づくSLM（サービスレベル・マネジメント）が重要な手法となる。

2 SLAとは

(1) SLA、SLMの定義

SLAは、ITアウトソーシングだけでなく、プロセスの移管全般に適用できる。ここではSLAについて一般性を持たせて説明したい。

SLAとは、「他の組織にサービスの提供を

委託する前に、委託先組織との間で、サービス内容・範囲、サービス品質、サービス料金を定義、合意し、その内容を文章化したもの」である。この文章には、「合意内容が適正に実現され、状況の変化に応じて柔軟に運用されるための運用ルール」を盛り込む。

また、文章化されたSLAをベースに、継続的にリレーションシップマネジメントを行う仕組み（ルール、プロセス、体制）がSLMである。

(2) SLAの狙い

SLAの狙いは、委託者側にとっては期待通りのサービスが享受でき、委託者としての権利の確保が可能となることであり、サービス提供者側にとっては提供責任を明確にし、これを全うしたかどうかの説明責任を果たせることである。

これは、SLAによって、相互の誤解の減少が可能となり、コスト構造の可視化が可能となり、SLMの実施によってサービスレベルの改善が容易になり、契約に対する柔軟性が向上するからである。

(3) SLAの構成

SLAは次の内容から構成される（表1）。

- 移管対象のプロセス範囲の明確化
- プロセス構造の明確化
- 分割されたサービス単位（アクティビティと称す）ごとに規定されたサービスレベル
- サービス実施に当たっての費用
- サービスレベル未達時の対応
- SLMのための運用ルール
- プロセス移行時に適用する移行ルール

表1 SLA（サービスレベル・アグリーメント）の構成

対象	内容
プロセス（サービス）	SLAの対象となるプロセス ●サービス移管・提供範囲 プロセスの構造、体系 ●プロセス>サブプロセス>アクティビティ
役割と責任	サービス利用者とサービス提供者の「役割」と「責任」 ●アクティビティごとに
サービスレベル	満たすべき結果（サービスレベル） ●サービス利用者の要求水準 ●サービス提供者の品質保証水準
測定	サービスレベルの測定方法 ●測定基準 ●測定方法、タイミング
費用	サービスレベルを満たすサービス料金
結果対応	未達時の利用者・提供者の対応 ●アクション ●ペナルティ
運用ルール	報告、会議体、変更のルール
移行ルール	プロセス移行のルール（初期、追加時）

図4 SLAのドキュメント体系

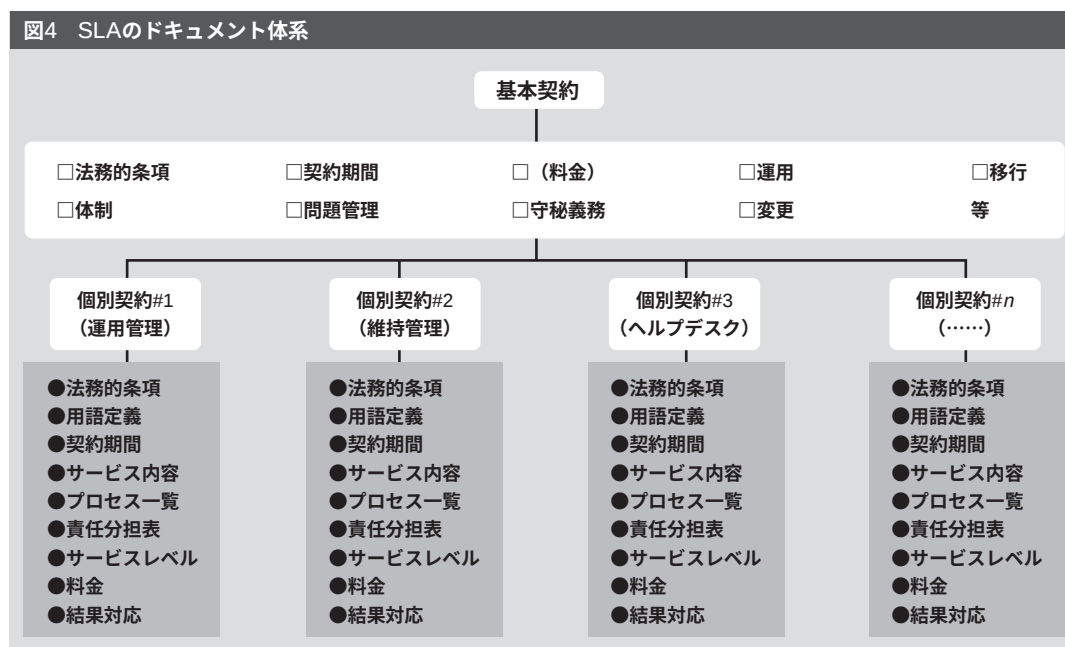


図4に、SLAを契約として文章化する場合のドキュメントの体系を示す。基本契約とサービス群別の個別契約とで構成し、個別契約はそれぞれ着脱可能な形とするのが一般的である。

3 SLA策定のポイント

(1) 移管業務プロセスの明確化

SLAを策定するに当たり、まず移管業務プロセスの範囲を明確にする。ここでのポイントは以下の通りである。

- プロセスの構造・体系を可視化する。
- 当該プロセスを始めるに際してのインプット、当該プロセスによるアウトプット（提供サービス）が何かを明確にする。
- プロセス実施に当たっての前提条件を明確にする。

(2) プロセスの重要性・価値の評価

多くの委託者は、「理論的でない期待」

「過剰な要求」を持っていることが多い。このため、サービスレベルの定義に先駆け、委託者自身がプロセスの重要性・価値を正しく見極めることが必要となる。

プロセスの重要性・価値は、「ビジネス貢献レベル」「ビジネスリスクレベル」の2つの軸で評価する。

① ビジネス貢献レベル

差別化への寄与、収益拡大への貢献、顧客満足度の向上、コスト削減の実現など、当該プロセスがビジネスに大きなインパクトを及ぼすかどうかを判断する。

② ビジネスリスクレベル

当該プロセスの停止・機能不全が、ビジネスリスクをいかに増大させるかを判断する。

次ページの図5にプロセスの重要性・価値を評価した例を示す。ここでは3つのエリアを設定している。コールセンター、販売チャネル、資金決済が含まれるエリアは、「サービスレベル担保優先」でサービスレベル定義

を行うべきプロセス群であり、コストをかけてでもサービスレベルの維持・向上を重視すべきである。逆に、ビジネス貢献レベル、ビジネスリスクレベルともに小さいエリアは、コスト効率を追求し、例えば価格競争力に優れたベンダーにアウトソーシングすべきプロ

セス群とも解釈できる。

(3) 役割と責任の明確化

誰がそのプロセスを担うのか、どこから責任が発生するのか、役割（責任）分担を明確にする必要がある。さもないと、問題発生時に責任のなすり合いが起きてしまう。

なお、プロセスと責任主体をマトリックスで整理したときに、プロセスごとに責任主体が入れ替わるようでは、サービス管理が複雑になる。このため、極力サービス提供者に責任主体が連続するよう、事前にプロセス改善を行うことが望ましい。これにより一連のプロセスに関し、委託者は完全にサービス提供者に委ねることが可能となる。

(4) サービスレベルの定義と

要求水準の評価

プロセスの結果、すなわち提供サービスごとにサービスレベルを定義する。これはSLAのなかで特に重要な部分である。

① サービスレベルの定義

サービスレベルの定義は「客観的」で「測定可能」であることが求められる。サービスの実施を客観的かつ定量的に管理するため、またサービス提供に必要なリソースやコストの予測をより明確にするために、サービスレベルは委託者の要求が可能な限り定量的に表現されたものでなければならない。

② 要求水準の評価

サービスレベルの要求水準をどの程度に設定するかという評価に際しては、まず「要求水準」を想定し、「それを実現するためのコスト（料金）」「ビジネス貢献レベル（期待効果）」「ビジネス継続性・品質（ビジネスリス

図5 プロセス評価モデル

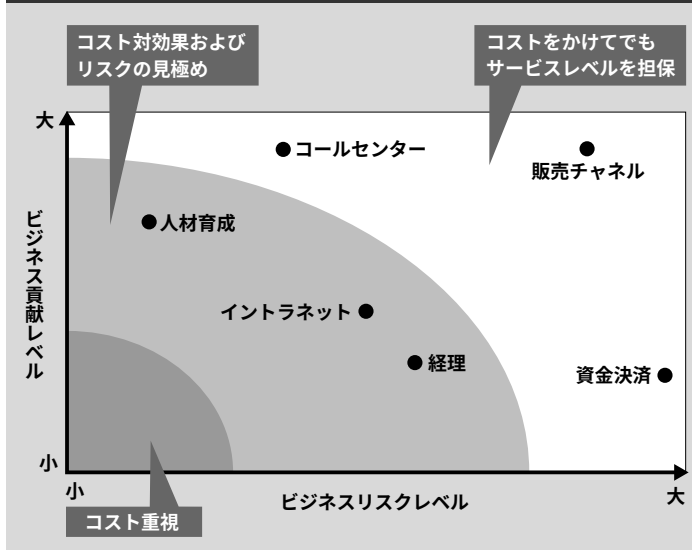


図6 サービスレベル評価チャート

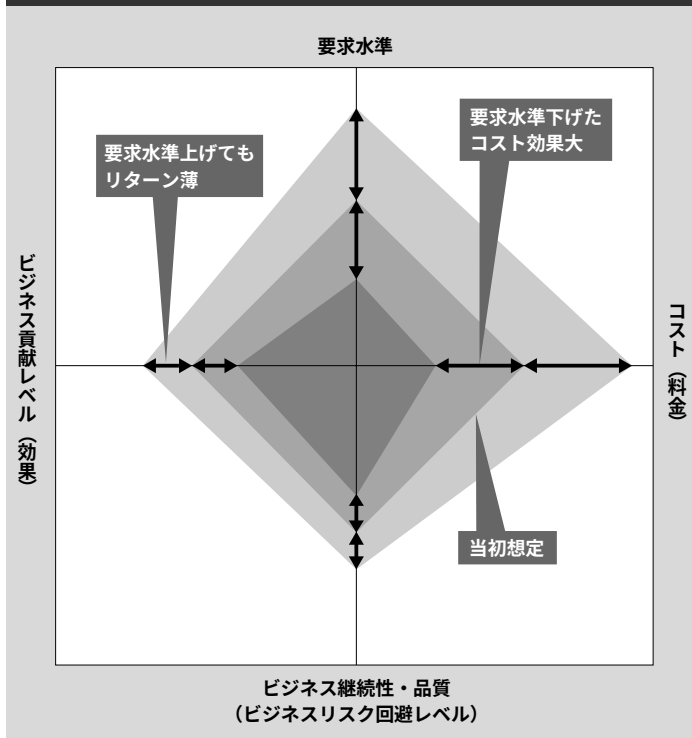


表2 サービスレベルの表現例

サービスメニュー	サービス内容	委託者の前提条件	サービス提供者の前提条件		サービスレベル	
			サービス提供時間	制約	結果（応答時間）	要求水準（測定基準）
メインフレームオペレーション管理	定例ジョブ実行管理	ユーザーが1週間前までに要件を提示	毎営業日24時間確認	5000ジョブ実行／日が上限	定例スケジュール通りに運行実施	遅延発生5%以内
	臨時ジョブ実行管理	ユーザーが3営業日前までに要件を提示（それ以降は個別協議）	運用サービス時間内に受け付け 毎営業日24時間確認	週10件まで実施可能	作業依頼日に要件に基づき当該ジョブを実行	遅延発生5%以内

ク回避レベル)」を定める。そのうえで、要求水準を上下すると他の軸がどの幅で変動するかを検討する。図6にサービスレベル評価の例を示す。ここでは、次のような解釈が成り立つ。

- 当初設定の要求水準を下げてビジネスに与えるインパクトは小さいので、低い要求水準で十分である。
- もし要求水準を引き上げたとしても、コストほどのリターンは期待できないので、実施には慎重になるべきである。

③サービスレベルの表現例

表2にシステム運用アウトソーシングにおけるサービスレベルの表現例を示す。サービスレベルは、単にサービス内容と要求水準を表現するだけでは不十分である。ここでは、委託者、提供者とも前提条件を記述し、前提条件を満たす場合にのみ、サービスレベルの保証が行われるという考え方を示している。前提条件が大きく異なる場合は、違うサービスと定義しなければならない。

(5) サービス料金

SLAのなかで、もう1つの重要項目がサービス料金である。

①サービスレベルとサービス料金の関連性

サービス料金とは、提供者がサービスレベルを保証し続けるために必要となるリソースのコスト（固定費＋変動費）を、委託者に納得性のある形の料金として設定するものである。委託者が要求水準を高めると、そのサービスを提供するためのリソースを増強する必要がある、一般的には料金は上昇する。しかし、サービス料金は、サービス提供者の投資回収計画、販売計画に基づき、可能なかぎり委託者に納得がいく形で設定されるケースが多く、サービスレベルとサービス料金は直接的には連動しない。

②サービス料金の構造

委託者は、ベンダーとサービス料金の設定を行う際、可能なかぎりサービス料金の構造ならびにその内訳、根拠を明確にするように要求すべきである。これを怠ると、すべてのサービスが1つの料金にバンドルされた「一式価格」となってしまう、コストの妥当性を評価することが不可能となってしまう。

③サービス料金設定のポイント

サービス料金設定のポイントは以下の3つである。

- 構成要素の明確化……可能なかぎりコス

トの内訳の提示を受け、コスト項目定義を明確化する。

- 料金（課金）の妥当性……可能な範囲において実勢市場価格（市場情報）との比較可能性を確保する。
- 実務上の運用性確保……細分化しすぎた作業に対して料金を設定すると、委託者の管理負荷が増大してしまうため、実務上は、必要以上に負荷がかからない運用方式を念頭に置いた料金設定を心がけるべきである。

（6）結果対応ルール

主にサービスレベルが満たされなかった場合の、代替手段、許容範囲、およびサービス提供者へのペナルティを規定する。なお、ペナルティはサービス提供者の怠惰への牽制手段として用いられるもので、サービス未達による損害賠償とは異なる。

逆に、サービス提供者へのインセンティブの手段として、サービス提供者がサービスレベルを連続的に達成した場合や、プロセス改善などによりサービスレベルの向上を実現した場合の報償（リワード）について検討を行うことも重要である。

（7）運用ルール

SLAを適正に維持し、SLMを円滑かつ効率的に実施できるよう、報告・会議ルールをあらかじめ設定しておくことも重要である。

年度レベルでは、サービスレベル項目の確認、およびサービスレベル、サービスレベル単価、インセンティブ・ペナルティの設定と改訂、これらを踏まえた契約の見直しのルールを明確化する。また月次レベルでは、サー

ビスレベルの報告、課題の確認とペナルティの発動、改善案・対応方針の確認などのルールを明確化する。

さらに、これらを円滑に遂行するためのSLMコミッティ（会議体）の開催要綱も定める必要がある。

なお、定期的にコンサルティング会社を利用して、サービスレベルやサービスコストのベンチマーキングを行うことも有効である。

IV 多様なアウトソーシング活用への発展

1 グループ企業へのシェアードITサービスにおけるSLAの活用

（1）シェアードサービスセンター化の潮流

グループ経営が進展するなかで、資産効率向上策としてシェアードサービスセンター化（複数企業間で共通する業務機能をくくり出して共同サービス化すること）がさまざまな業務で進んでいる。これは、多くの場合グループ内企業への業務機能の移管・集中であるが、アウトソーシングの一形態ととらえることができる。最近では、グループを超えた企業間での業務の共同サービス化もみられるようになってきた。

シェアードサービスの対象と狙いは以下の通りである。

- 経理、人事など……各社に共通する業務の効率的なローコストオペレーションの実現
- 法務など……個々の会社では専門性を維持することが困難な領域の専門性の維持向上
- 購買など……機能を集約することによる

スケールメリットの享受

シェアードサービスの対象として、ITは大きな効果が期待される分野であり、各社のIT部門やIT関連会社の集約、設備集約などが活発化しつつある。

(2) シェアードITサービス

NRI野村総合研究所では、シェアードITサービスを以下のように分類している。

①戦略サポート

グループ本社および各社のIT戦略推進をサポートするサービスで、次の業務からなる。

- 戦略・企画立案
- ビジネスプロセス・デザイン
- ITコスト最適化などのコンサルティングサービス
- システム開発・保守サービス
- プロジェクトマネジメント支援などのコンストラクション・マネジメントサービス
- ネットワークやEC（電子商取引）サイト構築などのテクニカル・サポートサービス

②ビジネスサポート

- ビジネスプロセス・ベスト・サービス……グループでのビジネスモデル、プロセス、データの標準化をベースにしたアプリケーションサービスであり、経理・人事などの業務シェアードサービスに呼応するものが中心となる。
- ITソリューション提供サービス……IT共用リソースの有効活用をベースとしたサービスであり、ヘルプデスク、データセンター、グループイントラネットなどがこれに相当する。

また、各サービスは、グループ会社が基本的に利用する「必須サービス」と、グループ会社が自社運営に合わせて選択・利用する「選択サービス」の2つに分けられる。

(3) シェアードITサービスにおける

SLAの活用

シェアードITサービスは、グループ各社との契約に基づくITアウトソーシングに等しい。このためシェアードITサービスセンターは、グループ各社とSLAを締結し、コストに見合ったサービスの提供を保証しなければならない。

シェアードITサービスにおけるSLAの狙いは通常のアウトソーシングと同様であるが、特にグループ内の企業同士であるがゆえのもたれ合いを払拭し、次の点を明確にすべきである。

①サービスパフォーマンスの保証

- サービス提供範囲、サービス品質の合意
- シェアードサービスのパフォーマンスの可視化

- 「言った、言わない」議論の回避

②コスト構造の可視化

- コスト構造・水準の可視化
- サービスレベルとコストの関係の明確化

③サービスレベルの継続的改善

- SLMに基づくサービスレベル改善協議の実施

④サービス活用柔軟性の向上

- 契約（サービス）内容変更の容易化

(4) シェアードITサービスにおける

SLA策定のポイント

ITに限らず、シェアードサービスが進化

する過程では、シェアードサービスセンターは大きく3つの選択を迫られる。

- 高効率・高専門性の実現をベースに、外部企業グループのシェアードサービスをも取り込み、外販収益によってグループに寄与する。
- 外販までは行わないものの、外部活用も含めたさらなるコスト効率向上に努め、コストセンターとしてのコスト構造を改善する。
- 残念ながら比較優位性に乏しい状況から脱却できず、外部への売却や清算によってグループ資産効率向上への寄与を迫られる。

したがって、グループ経営の観点からは、シェアードITサービスセンターには、常に市場と比較したパフォーマンスの優位性・健全性が求められる。シェアードITサービスにおけるSLA策定のポイントは、可能なかぎり、外部IT市場とベンチマーキング可能な指標をサービス測定基準に用いることである。

(5) シェアードITサービスのSLM

一般的なITアウトソーシングの場合、SLMは委託者とサービス提供者の2者間で行われるが、グループシェアードITサービスの場合は、持ち株会社もしくはグループ本社内に設置されるグループITオフィスによる、グループITガバナンスの一環として実施されることが望ましい。

この場合、グループITオフィスを中心に、グループ各社およびシェアードITサービスセンターが参画したグループSLMコミッティを設置する。なお、グループITオフィスは、定期的にコンサルティング会社を利用し

て、サービスレベルやサービスコストの外部とのベンチマーキングを実施し、グループ経営の観点からシェアードサービスセンターの貢献度、保有意義、資産価値を評価することがポイントとなる。

2 ITアウトソーシングからビジネスプロセス・アウトソーシングへ

(1) より高度な価値を追求したアウトソーシングへ

利用企業にとっても、ベンダーにとっても、今後目指すべき姿は、バリューシェアリング型のアウトソーシングであろう。

利用企業がベンダーに求める価値（バリュー）は、

- 個別業務の機能代替を確実に低コストで行ってくれることから、
- 専門会社ならではの高度な専門性の提供へ、
- さらに、パートナーとしての戦略提案や戦略実現への貢献へ、

とレベルアップする。

また、生み出す価値も、

- 利用企業だけでは獲得できないテクノロジーの補完から、
- 利用企業にとって不可欠な業務プロセスを一括して引き受け、利用企業自らが行う以上のパフォーマンスで遂行してくれるマネジメント力の補完へ、
- さらに、利用企業のビジネスそのものに直結する価値の共創へ、

と拡大する。

ITアウトソーシングを例にとってみると、図7のような価値の高度化が進む。

- 単に、システム運用や維持管理の業務処

図7 より高度な価値を追求したアウトソーシングへ

価値のレベル 提供価値	業務執行による バリュー	高度な専門サービスによる バリュー	戦略提示・実現による バリュー
テクノロジーバリュー	システム運用 システム維持管理 システム構築 (より高度な価値の追求)	システム基盤管理 システム基盤設計	ITアーキテクチャー策定 技術活用戦略 (ITロードマ ップ策定)
マネジメントバリュー	品質管理 プロジェクト管理	ITリソースマネジメント ITコストマネジメント IT人材マネジメント	ITアライアンス戦略 ITガバナンス (全体統治)
ビジネスバリュー	システム要件定義 ビジネスコンポーネント提供	業務設計 ビジネスネットワーク提供 ビジネスプロセス提供	ビジネスモデル構築 ビジネスプロセス・インテ グレーション

理を受託するだけでなく、それを効率的に行うためのシステム基盤環境の管理や設計ができる専門性の提供が求められる。

- また、いわれた業務をこなすだけでなく、QCDの達成を約束できる管理能力が求められる。
- さらには、個別業務ごとの管理能力だけでなく、利用企業のITに関するヒト、モノ、カネのトータルリソースのマネジメントへの寄与が期待される。
- そして、ITの運営だけでなく、利用企業のビジネスの実現に直接寄与するような、ビジネスコンポーネント（ビジネスシステムの構成部品）の供給、ビジネスロジックの設計、ビジネスネットワークの提供などへと拡大する。

このように、利用企業とベンダーが双方の強みを発揮しあって、アウトソーシングによる価値を絶えず進化させ続けることが望ましい。高度化した価値は、アウトソーシングの果実として両社で分かち合い、新たな成長の糧とすることができよう。

(2) ITからビジネスプロセスの アウトソーシングへ

情報システムは、ある業務プロセスを実行するための手段である。情報システムの運営だけを委託しても、そこから得られる価値にはおのずと限界がある。情報システムがいかにもうまく運営されても、それだけでビジネスの成果が達成されるとは限らない。より高い価値を約束するアウトソーシングを追求すると、必然的にビジネスプロセスそのもののアウトソーシングに行き着く。

人事や経理のシステムだけをアウトソーシングするよりも、人事業務や経理業務まで含めてアウトソーシングの方がスリム化の効果が大きいし、業務に直結した成果の達成責任を明確化することができる。さらには、業務そのものを抜本的に見直してシンプル化・標準化することによって、システムもシンプルになり全体としてコストパフォーマンスは向上する。

こうして、ITアウトソーシングはビジネスプロセス・アウトソーシング（BPO）へと発展した。

(3) 基幹業務プロセスのアウトソーシング

現時点では、BPOの対象となるプロセスは、間接業務や社内サービス業務が中心となっている。しかし、企業は、自社の付加価値の源泉である基幹業務プロセスそのものについても、アウトソーシングの活用を進めつつある。

- よりコスト競争力のあるサプライチェーンを形成するには、優れたQCDを発揮しうる生産機能や物流機能の外部活用は有効である。

- 広範な顧客接点のネットワークをつくり高感度なデマンドチェーンを形成するには、多様なサービス提供チャネルとの連携が必須である。

このような、企業の壁を超えたオープンな業務プロセス連携をスピーディに実現し、ビジネスに直結する価値を刈り取るための、ITとプロセスのアウトソーシングが期待される。

BPOについても、単なる個別業務プロセスの代替から、ビジネスプロセスの革新や新たなビジネスモデルの構築へと高付加価値化が進む。ITの世界で、業務の執行、高度な専門性、戦略の提案までを含めて提供を期待されるのがシステムインテグレーターであるが、その発展形として、ITだけでなくビジネスプロセスも含めたビジネスプロセス・インテグレーターがアウトソーシングの行き着くところであろう。

利用企業の戦略的なアウトソーシング活用への期待はこのように発展していくが、一方で、その期待に応えられるサービスベンダーが育っているだろうか。システムの維持管理や運用などの個別業務の受託をしてきたベン

ダーに、マネジメント責任やビジネスプロセス面での提案を求めても無理がある。また、理想的なビジネスモデルの絵を提案しても、それを地に足が着いた業務プロセスや情報システムに展開する実現能力が乏しく、絵に描いた餅に終わらせてしまうベンダーもあるのが実情である。

利用企業としては、自社のアウトソーシングの達成目的にマッチしたサービス提供能力を持つベンダーの見極めが大切である。

(4) BPOにおけるサービスレベル管理

BPOにおいても、ITアウトソーシングと同様に、SLAはマネジメントの手法として有用である。例えば、福利厚生など社員向けサービス業務や、問い合わせ・クレーム対応窓口など顧客向けサービス業務などのBPOにおいては、サービスレベルはわかりやすいだろう。サービス時間帯、サービス待ち時間、作業時間、作業ミスの発生割合など、サービスのQCDそのものをサービスレベルとして規定すればよい。ITアウトソーシングの場合よりもさらに直接的にサービスの成果をコントロールすることができる。

基幹業務プロセスのBPOとして、サプライチェーンを形成する販売、生産、購買、物流などのプロセスを考えてみよう。個々のプロセスとして性能の良いものを社内外から集めてサプライチェーンを構築したとしても、各プロセス間のインタフェースが不備であったり、意図が統一されていなかったりすると、チェーン全体としてのスループットは向上しないこともある。

販売は生産に対して、適切な需要判断に基づく生産依頼をタイムリーに出す必要があ

る。生産は販売に対して、適切な生産計画・在庫手配の見込みをもとに需要対応可能性を答える必要がある。そして、生産は物流に対して、計画で約束した納期・数量・品質を守って製品を出荷する必要がある。

このように、各プロセスは関連するその他のプロセスを顧客としてモノなり情報なりを提供するサービスを行っているにとらえることができる。生産プロセスのサービスレベルの指標としては、納品リードタイム、納期遵守率、欠品率、生産変更受付期間などが考えられる。

企業を超えてオープンなプロセス連携を行うに際して、参加者のすべてのプロセスを標準の枠にはめてしまうことは難しいし、個々の参加者が持っている強みを殺してしまう場合もある。プロセスの内部は各参加者に任せて成果を問う。成果を規定するためにSLAを定める。それが、自由度が高いプロセス連携のマネジメント方法といえよう。

3 アウトソーシングを活用した プロセス革新の推進

コアコンピタンスへの経営資源の集中を志

向する企業にとっては、ITやビジネスプロセスのアウトソーシングは、スピード感のある革新の実現手段として極めて有効である。そして、連携する外部プロセスの全体最適化を図るマネジメント手法として、SLAは不可欠のものである。

戦略的なアウトソーシング活用を進めるためには、自社の革新目的に合致した技能を有するサービス提供パートナーの選択眼と、パートナーとの間のリレーションを合理的に管理するサービスレベル管理の確立が鍵となるであろう。

著者

淀川高喜（よどかわこうき）
ITマネジメントコンサルティング部長
専門はITによる企業革新推進

水野 満（みずのみつる）
ITマネジメントコンサルティング部上級コンサルタント
専門はIT運営組織革新

宮嶋勇太郎（みやじまゆうたろう）
ITマネジメントコンサルティング部コンサルタント
専門はIT運営戦略策定