SOMPOシステムズ

ISO/IEC 20000-1:2018による ITガバナンスの強化と実効性の向上

～ビジネスに貢献するISO/IEC 20000の適用実践事例～

SOMPOシステムズ
岸　正之
Mkishi1@sompo-sys.com

SOMPO ホールディングス
安心・安全・健康のテーマパーク

Agenda

SOMPOシステムズ

1. ISO/IEC20000認証取得の背景と必要性
2. ITガバナンスへの貢献
3. ISO/IEC20000適用の成果
4. ITサービスの見える化（規格の側面）
5. ITサービスの見える化（実践編）
6. コミュニケーション機会の強化
7. プロアクティブな目標管理
8. 人材育成と成長の機会
9. サービス品質に関する活動
10. ISO/IEC20000によるビジネスへの貢献とは
11. ISO/IEC20000による風土改革

ジャパンダって？

ジャパンダはみんなが暮らしてる街や
大切な瞬間に寄り添い、
安心・安全・健康を願い、いつも側にいます。
みんなのことが大好きなジャパンダは、
「会いに来てくれる、会いに行ける」
身近な存在です。

SOMPO ホールディングス
安心・安全・健康のテーマパーク

当社の概要

SOMPOシステムズ

■ SOMPOシステムズ株式会社

■ 当社は損害保険ジャパン社のIT戦略機能会社

http://www.sompo-sys.com/

社員数	1,612名（2019年12月現在）
事業内容	・コンピュータおよび関連機器による情報処理サービスの受託業務 ・ソフトウェアの開発受託および販売業務 等
沿革	・1984年創業　安田システム開発株式会社

2014年9月	損保ジャパン日本興亜システムズ株式会社	株式会社損害保険ジャパンと日本興亜損害保険株式会社は合併し、「損保ジャパン日本興亜システムズ株式会社」に社名変更
↓		
2016年10月	SOMPOシステムズ株式会社	損保ジャパン日本興亜システムズ株式会社は「SOMPOシステムズ株式会社」へ社名変更

SOMPO ホールディングス
安心・安全・健康のテーマパーク

1. ISO/IEC20000認証取得の背景と必要性

SOMPOシステムズ

企業再編・グローバル戦略を契機にITガバナンスの強化へ

世界で伍して戦う企業の誕生
収入保険料 約２兆円規模

損保ジャパン
2002年7月

日本興亜火災
2001年4月

SOMPOホールディングス
2010年4月

損保ジャパン日本興亜
2014年9月

損保ジャパン
2020年4月商号変更

SOMPOホールディングス社 ならびに
SOMPOグループ全体の ITガバナンス＆ ITマネジメント

COBIT に経営決定

ITガバナンスを確立するためのコントロールフレームワーク
（ Control objectives for information and related technology ）
・**事業効果の実現**、リスクの最適化、資源の最適化など、価値の創出を図ることを支援

私どもの使命である『 お客様の「安心・安全・健康」に資する最高品質のITサービス 』を提供し続けるために

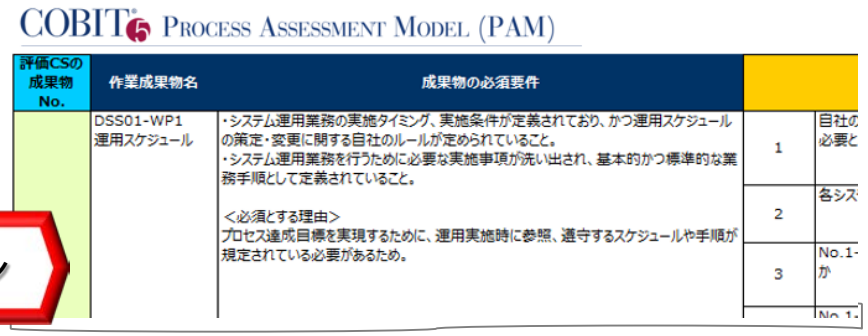
ISO/IEC20000 導入へ

2. ITガバナンスへの貢献（COBITとの高い親和性）

SOMPOシステムズ

COBITの主な目的別管理プロセスとISO/IEC20000の活動が整合できます

プロセス参照モデル
ドメインとスコープ
プロセスの意図やアウトカム
プロセスアセスメントモデル


COBIT 5 PROCESS ASSESSMENT MODEL (PAM)

評価CSの成果物No.	作業成果物名	成果物の必須要件		
	DSS01-WP1 運用スケジュール	・システム運用業務の実施タイミング、実施条件が定義されており、かつ運用スケジュールの策定・変更に関する自社のルールが定められていること。 ・システム運用業務を行うために必要な実施事項が洗い出され、基本的かつ標準的な業務手順として定義されていること。 <必須とする理由> プロセス達成目標を実現するために、運用実施時に参照、遵守するスケジュールや手順が規定されている必要があるため。	1	目社の必要と
			2	各シス
			3	No.1-か

COBITに対応する
ISO20000プロセス
（箇条８の運用）

【OUTCOME】
ISO/IEC20000
成果物
（ITガバナンスの強化
ビジネスへの貢献）

ISO/IEC20000の活動で証跡化

整合・計画・組織化（APO Align, Plan and Organizes）

APO01 ITマネジメントフレームワークの管理	APO02 戦略管理	APO03 エンタープライズアーキテクチャ管理	APO04 イノベーション管理	APO05 ポートフォリオ管理	APO06 予算とコストの管理	APO07 人的資源の管理
APO08 関係管理	APO09 サービス契約の管理	APO10 サプライヤーの管理	APO11 品質管理	APO12 リスク管理	APO13 セキュリティ管理	

構築・調達・導入（BAI Build, Acquire and implement）

BAI01 プログラムとプロジェクトの管理	BAI02 要件定義の管理	BAI03 ソリューションの特定と構築の管理	BAI04 可用性とキャパシティの管理	BAI05 組織の変更実現性の管理	BAI06 変更管理	BAI07 変更受入と移行の管理
BAI08 知識管理	BAI09 資産管理	BAI10 構成管理				

提供・サービス・サポート（DSS Deliver, Service and Support）

DSS01 オペレーション管理	DSS02 サービス要求とインシデントの管理	DSS03 問題管理
DSS04 継続性管理	DSS05 セキュリティサービスの管理	DSS06 ビジネスプロセスのコントロールの管理

評価・方向性・モニタリング（EDM evaluate, Direct and Monitor）

モニタリング・評価・アセスメント（MEA Monitor, Evaluate and Assess）

3. ISO/IEC20000適用の成果

ITサービスマネジメント活動に最適な
世界標準規格のフレームワークである

ISO/IEC20000導入の価値

	導入の価値	概　要
1	**ITサービスの見える化** 	顧客や自組織の状況、取り巻く環境を正しく把握し、組織や個人の役割・権限、ルールや手順・目標や各種指標が明確になり、再現性のある活動が展開できます。
2	**コミュニケーションの強化** 	ステークホルダー（社内外の利害関係者）が可視化できることで、その組織の特性を活かしたコミュニケーションの在り方を構築し、最善・最適な機会を得ることができます。
3	**プロアクティブな目標管理の実践** 	顧客のビジネスに貢献するというITサービスの本質に則る指標管理が可能となります。まさにESとCS（従業員満足度と顧客満足度）の向上に資する取り組みです。
4	**ナレッジシェアの促進** 	属人化しがちな情報や仕事の進め方など、ノウハウや手順として蓄積するとともに、共有可能な環境も整備して、組織的なITサービスマネジメント活動が推進できます。
5	**コストの最適化** 	常に変化する事業要件や需要予測を基にしたITサービスの品質・コストおよび組織体制の可視化による予算配分・利用に関する最適な意思決定が可能となります。
6	**人材育成と成長の機会** 	ITサービスマネジメント活動に携わる全メンバーの教育機会、自己研鑽、能力発揮の機会を通じて、「人」の成長に資する仕組みと取り組みを推進できます。
7	**ビジネスに貢献する サービス品質の維持・向上** 	常にビジネスへの貢献を目的としたITサービスマネジメント活動は、継続的なサービス品質の維持・向上への取り組みとともに組織の説明責任の履行を果たすことができます。

4. ITサービスの見える化（規格の側面）

SOMPOシステムズ

ISO/IEC20000の規格要求事項に 会社・組織の活動 をマッピングします

組織の状況　（状況・利害関係者・適用範囲・ITSMSの確立）

リーダーシップ　（コミットメント・方針・役割、責任と権限）

計画　（リスク及び機会・目的・ITSMSの計画）

ＳＭＳの支援　（資源・力量・認識・コミュニケーション・文書化した情報・知識）

パフォーマンス評価
・監視・測定・分析及び評価
・内部監査
・マネジメントレビュー　・サービスの報告

改善
・不適合及び是正措置
・継続的改善

ISO規格 共通の箇条

ITIL®プロセス

ＳＭＳの運用

運用の計画及び管理

サービスポートフォリオ
・サービスの提供
・サービスの計画
・サービスライフサイクル
・サービスカタログ管理
・資産管理
・構成管理

関係及び合意
・事業関係管理
・サービスレベル管理
・供給者管理

供給及び需要
・サービスの予算及び会計業務
・需要管理
・容量/能力管理

サービスの設計、構築及び移行
・変更管理
・サービスの設計及び移行
・リリース及び展開管理

解決及び実現
・インシデント管理
・サービス要求管理
・問題管理

サービス保証
・サービス可用性管理
・リリース及び展開管理

解決及び実現
・インシデント管理
・サービス継続管理
・情報セキュリティ管理

- 組織のビジョン/方針
- **顧客の期待やニーズ/業務要件**
- 組織の役割・権限の付与
- ステークホルダーの特定
- コミュニケーション機会の定義
- リスクの特定とアセスメント
- 事業計画/年度スケジュール
- 指標/SLA・KGI・KPIの定義
- 運用（サービス保証/提供の活動）
- 人材育成施策
- 活動の測定と評価
- 監査/トップマネジメントレビュー

これらは組織運営に“**あるある**”の取り組み

ITIL® is a Registered Trade Mark of AXELOS Limited.

5. ITサービスの見える化（実践編）

SOMPOシステムズ

ＳＭＳの運用　ビジネスに貢献するサービスマネジメントの全体像（サービスライフサイクル）

サービスの構築から提供までの流れ

戦略 Service Strategy	設計 Service Design	移行 Service Transition	運用 Service Operation	改善 Continual Service Improvement
サービス戦略	サービスカタログ管理	変更管理	イベント管理	７ステップ改善
財務管理	サービスレベル管理	サービス資産・構成管理	インシデント管理	1．アプリ改善のスコープ設定 2．測定するものの定義 3．データ収集 4．データ処理 5．情報とデータの分析 6．情報の提示と利用 7．改善の実施とトレース
需要管理	キャパシティ管理	知識管理	要求実現	
サービス ポートフォリオ管理	可用性管理	移行計画・支援	アクセス管理	サービス測定
	ITサービス継続性管理	リリース・デプロイ管理	問題管理	サービスレポート
	情報セキュリティ管理	サービスバリデーション・テスト	サービスデスク	
	サプライヤ管理	評価	技術管理	プロセス
			アプリケーション管理	機能
			ITオペレーション管理	

ITIL® v3

戦略：サービスストラテジ「どのようにサービスを提供するか」を考える戦略段階。
設計：サービスデザイン「どのようにサービスを設計するか」を定義する設計段階。
移行：サービストランジション「どのようにサービスを本番稼働させるか」を実装する移行段階。
運用：サービスオペレーション「サービスによる価値を提供」を実現する運用段階。
改善：継続的サービス改善 すべてのフェーズで継続的にサービスを改善する。

お客さまの
安心・安全・健康に資する
最高品質のサービスの提供

損保ジャパン
ビジネス・
事業活動に
貢献

提供組織の
存在価値
Ｕｐ！

6. コミュニケーション機会の強化

ステークホルダー（社内外の利害関係者）を特定し、
それぞれの特性に合わせて、**最適なコミュニケーション機会** を創り上げます。

ステークホルダーとは、サービスマネジメントシステム適用範囲組織の利害関係者と定義しています。
具体的には、**顧客**／**サービス利用者**／経営層／他部門／従業員／サプライヤ／業界団体／規制当局等が該当

●必ず確認したい“ステークホルダーの要求事項”

具体的には、以下のようなものが該当

- 利用者／顧客のニーズ
- 顧客との契約条項
- 全社の経営方針／経営計画／本部事業計画
- 他部門のニーズ
- 従業者の状況（要員数／保有スキル等）
- サプライヤの状況（要員数／保有スキル等）
- サプライヤとの契約条項／SLA等
- 業界団体／規制当局の定める各種法令／規制

●特性に応じたコミュニケーション機会の設定

★顧客との信用・信頼が第一

例えば、**顧客接点＝顧客との関係性重視**

- ビジネスのニーズ、需要や要請事項のインプット
- サービスレベル目標などの状況・サービスレポートによる報告
- 苦情調査／顧客満足度調査の定期的実施

さらにサービス提供に必要な関係者のニーズや要請事項

内部供給者

- 顧客のニーズや要求事項
- 事業の要件（需要含む）
- サービスレベル目標の共有

外部供給者

- 品質の確保
- スリム化・効率化
- コストの適正化

7. プロアクティブな目標管理

SOMPOシステムズ

ビジネスに貢献していることを確実にする目標管理を目指します

「サービスカタログ」と「サービスレベル」「財務管理」を用いて、**“サービス”と“保証”・“コスト”**を管理します

顧客/利用者とサービス提供組織の懸け橋となる重要な定義です

顧客 利用者 ← 架け橋 → サービス 提供部門

サービスカタログは、
稼動中で利用可能なITサービスを一覧化

サービスカタログ

サービスの種類
サービスの対象範囲（社外利用の有無・・・）
サービス時間
可用性（二重化／信頼性基準・・・）
通信（ギャランティ or ベストエフォート）
災害対策

ナレッジDBの完備
（情報システム基準手順書など）

（オペレーションについてはすべての手順を搭載）

サービスを保証する段階へ

考慮すべき事項

事業要件（需要）

- スキル（力量）
- 体制（組織力）
- 資機材
- プロセスの成熟度

実際の品質評価

関係するリスク

指標化

サービスレベルのプロアクティブな効果

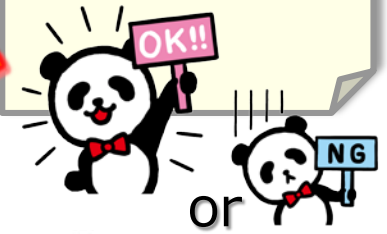
サービスを指標化できる
（何を守ればよいのか＝存在意義が共有できる）
顧客、利用者とのコミュニケーション機会の創出／説明責任が果たせる

サービスレベル目標（SLO）

サービスレベル合意（SLA）

（KGI/KPI）

サービスレポート（成果の報告）



無駄な投資の抑制

**財務管理は　サービスに対する需要を予測し、
それに合わせた“資源”を最適化して投資を管理します**

8. 人材育成と成長の機会（力量への対応）

SOMPOシステムズ

ITサービスマネジメント（ISO）活動において「力量」の管理は重要な要素です

●当社の人材像定義は IPA-ITSSを参考にしながらも 独自のスキルフレームワークを実装

全職員が自らのスキルを測定し、同じものさしで現状と目標を可視化できる仕組み

人材像定義

人材像スキルセット

標準的な人材像
キャリアパス

育成を科学する

知識と技能
体系的に
経験値を実証し
可視化する

標準

スキル項目	レベル１ 指導の下でできる	レベル２ 一部努力でできる	レベル３ 全て独力でできる	レベル４ 完成度を保証できる	レベル５	レベル６	レベル７
ＰＪＴ管理 PMBOK					最適化できる		
企画フェーズ							
開発フェーズ							
運用フェーズ ＩＴＩＬ®							
アーキテクチャー技術							
インフラ技術							
業務							
統制 COBIT							
ヒューマン							

「何ができるとそのレベルなのか」
スキルの説明が記載されている

スキルチェック

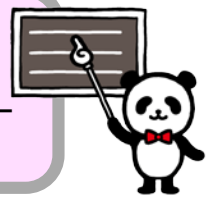
人材育成システム
マイキャリアプランシート

【人事施策との連動】
ジョブチャレンジ＆マイキャリア
Learning50（年間50時間は自分磨き）
Skill Improvement Award（使途自由の賞金）

能力発揮・成長の機会

アクションプラン
各種の育成施策
1 on 1 ミーティング

育成
フォロー



9. サービス品質に関する活動

SOMPOシステムズ

ISO/IEC20000によるサービス品質を維持･向上するための最適な２つのストーリー

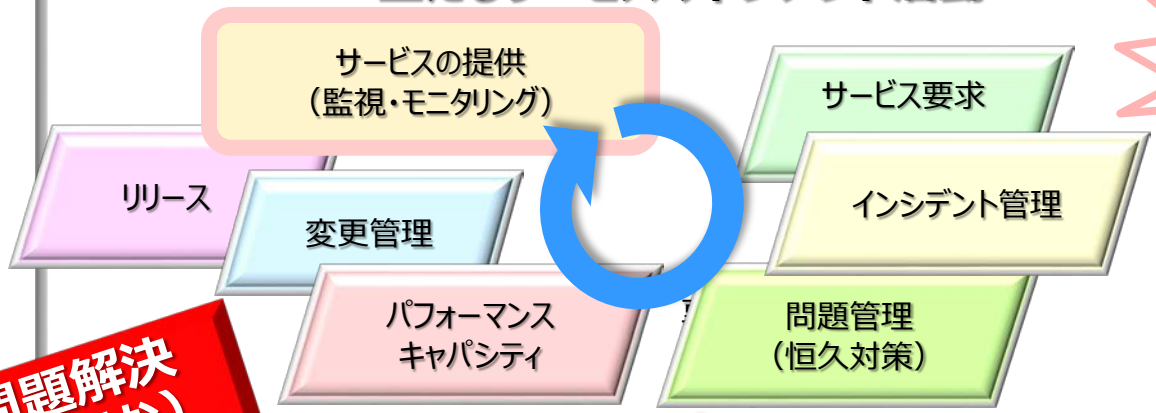
Story１ ：ビジネスの側面
顧客の期待を反映したサービス保証

顧客の事業を成功させるという約束
ビジネスに直結する目標

説明責任の
履行

Story２ ：サービスの側面
ビジネスの理解を前提としたサービスを停止させない活動

主たるサービスマネジメント活動



有事への配慮

事業継続性管理
有事においても
ビジネスを継続するサービス
備えは万全にしたい

問題解決（大切な）３つの側面

①発生

インシデントは即時正常化

②発見

問題の発見とは
潜在化しているリスクを
顕在化する前に予防
措置を実施

③発掘

現時点で問題なし
少し先に
問題となりうる
事象

10. ISO/IEC20000によるビジネスへの貢献とは

迅速な保険金のお支払・スムーズなご契約など　公共性の高い保険ビジネスへ貢献できているのか？

ISO/IEC20000は　ITガバナンスの実力とビジネスへの貢献が証明できます

ＡＰＯ０５ **ポートフォリオ管理**	パイプライン・サービスカタログ・廃止済みサービス管理状況
ＡＰＯ０６ **予算とコストの管理**	費消±２％以内遵守　コスト削減率　〇〇％
ＡＰＯ０９ **サービス契約の管理**	コンプライアンス遵守　１００％　不備契約　ＺＥＲＯ
ＡＰＯ１１ **品質管理**	サービスレベル・各種のKGI・KPI遵守　１００％
ＡＰＯ１２ **リスク管理**	リスクアセスメント 実施/対策　１００％有効性確保・遵守
ＡＰＯ１３ **セキュリティ管理**	情報漏洩事故　ＺＥＲＯ　遵守活動　１００％遵守
ＢＡＩ０６ **変更管理**	ＣＡＢ関与承認遵守/変更作業起因障害　ＺＥＲＯ
ＢＡＩ１０ **構成管理**	最新版保証：構成監査不備　ＺＥＲＯ
ＤＳＳ０２ **サービス要求とインシデントの管理**	ＲＦＳ遵守率・インシデント時サービス正常化時間 遵守
ＤＳＳ０３ **問題管理**	再発防止策モニタリング遵守/有効性評価　１００％達成
ＤＳＳ０４ **継続性管理**	ＢＣＰマニュアル最新版保証/訓練実施率/不備率

COBITの観点では

IT投資がより多くの価値を生み出すこと
増大するIT関連リスクを確実にマネジメントすること

ビジネスの観点では

「品質の良さが“売り”ではありません」
★提供されているITサービスで“ビジネス価値”は得られたのか・・・

「情報を漏らさない」が GOAL ではありません
損保ジャパンが永続的に発展し、多くのステークホルダーから
「信頼」を得られているのか・・・
★損害保険会社としての使命を果たしているか？

11. ISO/IEC20000による風土改革

SOMPOシステムズ

ISO/IEC20000の活動で心がけていること

Ⅰ．全員が参加できる　Ⅱ．成果が共有できる　Ⅲ．『人』として成長できる

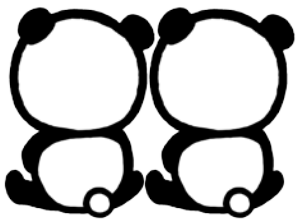
ISO/IEC20000の活動は特別なものではありません

ISO/IEC20000は変化と向き合うこと
その変化は『 **組織 と 人** 』を必ず成長させます

グローバル・国内情勢
政治・経済
法令・ガイドライン
顧客の期待・要請・ニーズ
事業の変化
地球環境

成長したら“褒める”
Smile & Try! AWARD
褒める文化の醸成

Today's LAST Message



自らが自らの意思で“変化”を捉え　最善・最適な活動へ導くこと　～組織風土～

私たちの組織は・・・私は、何のために存在しているのか
自らの仕事に **“自信と誇り”** を持ってほしい・・・

～喜ばれること 感謝されること　達成感と業務遂行への自信と誇り
キャリア豊富な審査員や業界関係者の皆さまとの貴重な出会い～

ISO/IEC20000 好循環サイクルの確立

ISO/IEC20000の活動は　その**意義**を必ず理解させてくれる

サービスマネジメントが　ビジネスの未来を変えていきます

SOMPOシステムズ

ISO/IEC 20000-1:2018による ITガバナンスの強化と実効性の向上

～ビジネスに貢献するISO/IEC 20000の適用実践事例～

ご清聴ありがとうございました

SOMPOシステムズ
岸　正之
Mkishi1@sompo-sys.com