

サービスインテグレータ (SI)を立ち上げるには？

20230204(3.2) MIJ LLC 三浦

本文は、SIAM™ Foundation & Professional BOK
及び事例の研究やMIJの経験に基づきまとめています



はじめに

ビジネスにとって最も重要なことは、コスト効果の高い様々なサービスが、協調・協働してビジネスを支援してくれることです。

その為にも、顧客と様々なサービスプロバイダの間に立ち、マネジメントやコントロールを行う**サービスインテグレータ(SI)**が重要です。

サービスインテグレータ(SI)とは

SIは、顧客・リテンド能力のパートナー

SIは、複数プロバイダの協調・協働のリーダー

SIをどう組織化し立ち上げ運営すればいいのか、**SIの為の人材育成**は、どうすればいいのかを検討します。

はじめに

I. SIの役割と責任

II. SIのタイプ

III. 誰がSIに相応しいのでしょうか？

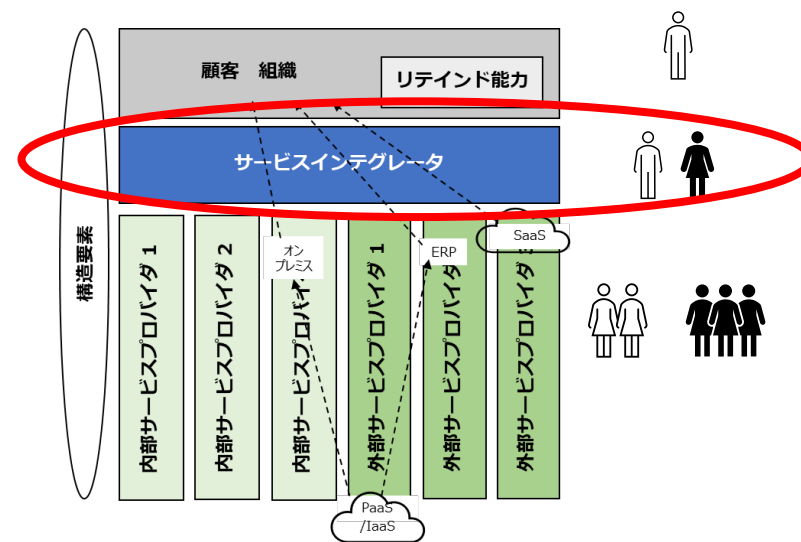
IV. SIの備えるべき個々の役割と責任 例

V. SIに必要なコンピテンシ

VI. 規模とコンピテンシに基づく、SIの組織化の検討

VII. (参考) プライムコントラクタとSIAM™ のサービスプロバイダ(SI)の関係？

終わりに



I. サービスインテグレータ(SI)の、役割と責任とは？

SIは、顧客・リテインド能力のパートナー

SIは、複数プロバイダの協調・協働のリーダー

・ SIの役割と責任は

・ ガバナンス

- ✓ リテインド能力の定義するガバナンスポリシーやルール、ガイドラインの策定に対して支援します
- ✓ ビジネスの権限移譲を受け、ビジネスの求めるガバナンスが複数のプロバイダに渡ってなされているようにします

・ ビジネスニーズに対応した新たなサービスを迅速に設計開発・提供するようにします

- ✓ リテインド能力の需要管理を支援します（ビジネスニーズの把握と優先度策定を支援します）
- ✓ リテインド能力と共に、ニーズを満たすサービスの候補プロバイダにRFPを出し提案を求め、評価選定を支援します
- ✓ サービスの導入や既存サービスの入れ替えプロジェクトが計画通り行われるようにします
- ✓ 例えば、新たにサービスを開発する、或いは、既存サービスを変更する、ないしは入れ替える等

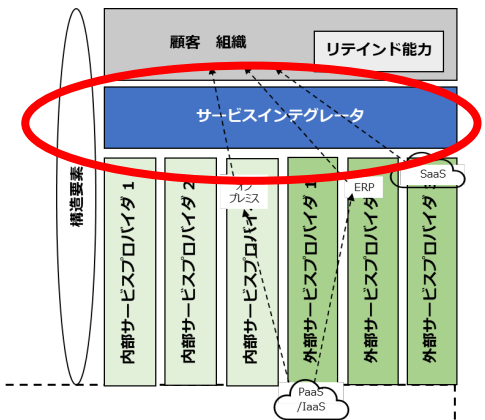
・ サービスの変更が管理された状況でなされるようにします

- ✓ サービス提供中に起こるプロバイダのサービスやIT環境の様々な変更が、他のサービスに悪影響を与えず、計画通りになされるようにします
- ✓ 例えば、ユーザ登録削除、IT構成変更、改善など

・ サービスの提供が保証されるようにします

- ✓ 各サービスが契約やSLAを満たして提供されるのみならず、それらのエンドツエンドの組合せがユーザのニーズを満たしているようにします
- ✓ それらを妨げるインシデント（障害やウイルス感染など）に、プロバイダが協力して早急に応急対策を打つようリードします
- ✓ 原因究明と恒久対策がなされサービス提供の安定化がなされるようリードします

・ 複数プロバイダにまたがって継続的改善がなされるようにします



II. サービスインテグレータ(SI)には様々な**タイプ**があり、状況に応じて選択します

- 内部IT部門に設けるものを**内部SI**
 - ✓ 顧客が自らSIを持ちたい時（“ITを手の内”にしたい）。
 - ✓ 顧客要求変化やIT技術変化の激しい中では、外部SIでは、素早い対応が出来ない恐れがあります。
 - ✓ DXなどでは、要求は定まらず、活用するIT技術も目新しく、ソリューションプロジェクトも“やってみなければ判らない”場合があり、内部で顧客ビジネスと一体になったSI活動が望まれます。
- 外部から契約するものを**外部SI**
 - ✓ 顧客が自らはビジネスやビジネスとITの融合に注力し、複数プロバイダや複数IT技術の管理や統合は自分が担当すべき戦略的範囲ではない、と考える場合。
- 内部と外部の組合せ **ハイブリッドSI**
 - ✓ アプリケーションやシステムの範囲や分野で分ける場合（例 新たなリモートワーク実現は内部、既存サービスの維持は外部）。
 - ✓ 或いは内部・外部への過渡的な状況の場合。
- ✓ 外部サービスプロバイダがSIを兼ねる（**リードサプライヤSI**）
 - ✓ 主なプロバイダが顧客ビジネスをよく理解し、他のプロバイのリードも信頼できるとき。
 - ✓ プライムコントラクトモデルと似ていますが、違う（後述）。

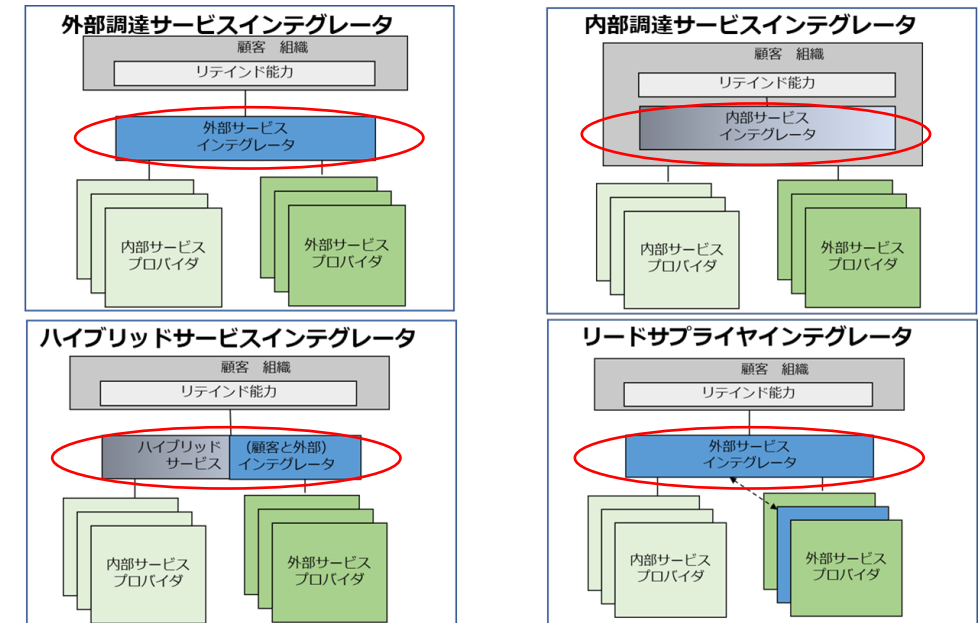


図6 サービスインテグレータの種類

III. 誰が、SIAM™のサービスインテグレータ(SI)に相応しいのでしょうか？

A) 顧客／リテインド能力：SIAM™へ移行したいのでSIを立ち上げたい

- ・ 自分たちでSIをやろうと思う。
- ・ 自社ビジネスではITは重要であり、SIを外部に任せた結果ブラックボックスになるのは困る。

B) 自分たちが外部プロバイダとしてサービスを提供している顧客が、SIAM™移行を考えておられる。 是非、リードサプライヤSIとして、顧客の重要なパートナーになりたい

- ・ リードサプライヤインテグレータになるには？

C) あるお客様から、「マルチソーシング環境の取りまとめを出来るか？」の問い合わせを受けている。

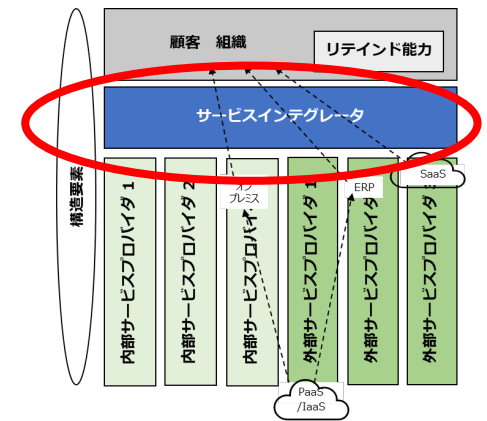
- ・ SIだけをやってくれないか？の引合を受けている。こういう話を受けるのだろうか？自分たちはSI出来るのだろうか？
- ・ どういう提案をすればいいのだろうか？
役割・責任・サービス提供内容・価格？

D) 自分たちはプライムコントラクタだが、SIAM™のSIなんだろうか？（詳細は、後述）

- ・ 違うのならどう違うのか？
プライムは他のプロバイダをサブコントラクトする。SIAM™では、SIは他のプロバイダとは契約の関係にない
- ・ このままプライムでいくとして、SIAM™を参考にするならば、注意すべき点は何だろうか？
契約取り纏めとはどういう役割・責任・サービス提供なのか？
プライムの価格の妥当性はどうか説明するのか？

E) SIでは、どういった人材をアサインし、どう育てればいいのか？

- ・ 顧客・リテインド能力のパートナーとしての振る舞いができる人材
- ・ 複数プロバイダの協調・協働のリーダーとしての振る舞い出来る人材



IV. サービスインテグレータ(SI)の備えるべき個々の役割と責任の検討

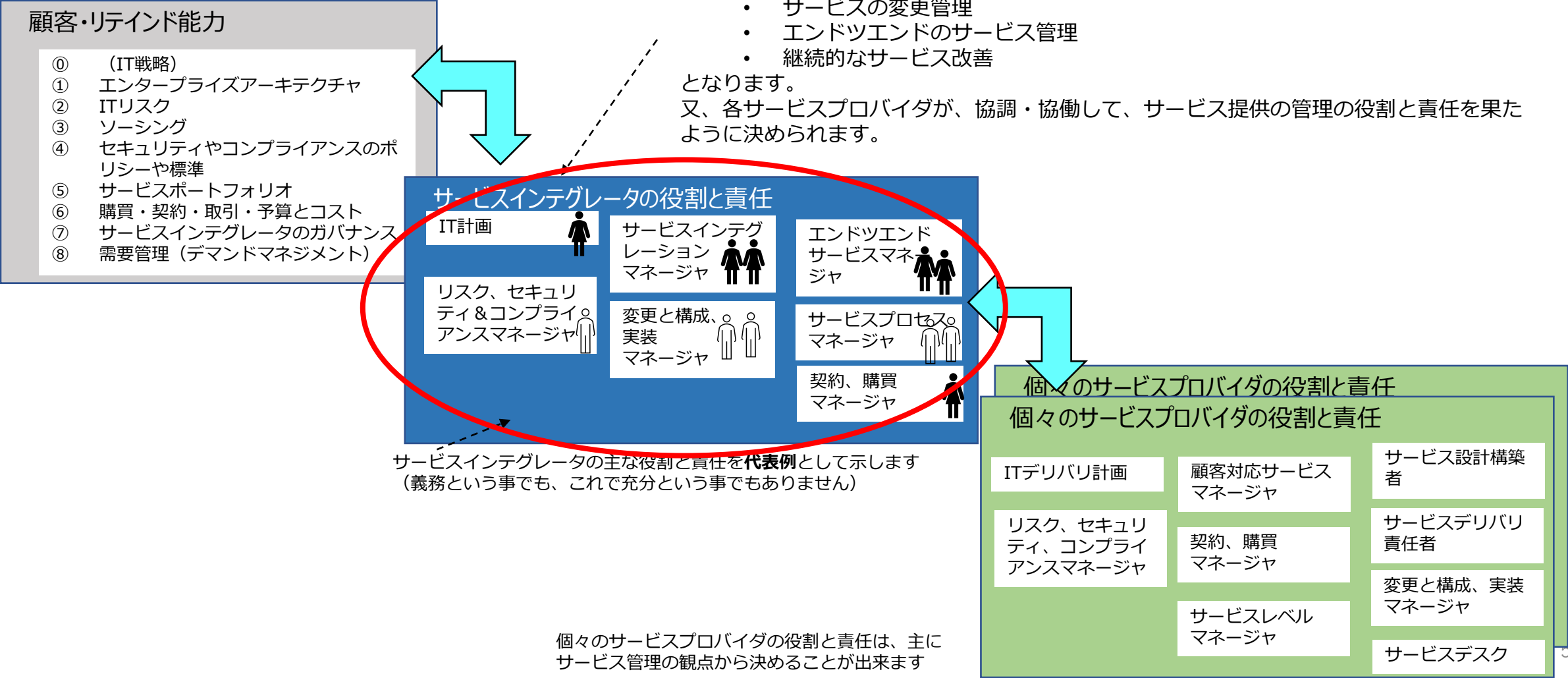
SIは、顧客・リテインド能力のパートナー

SIは、複数プロバイダの協調・協働のリーダー

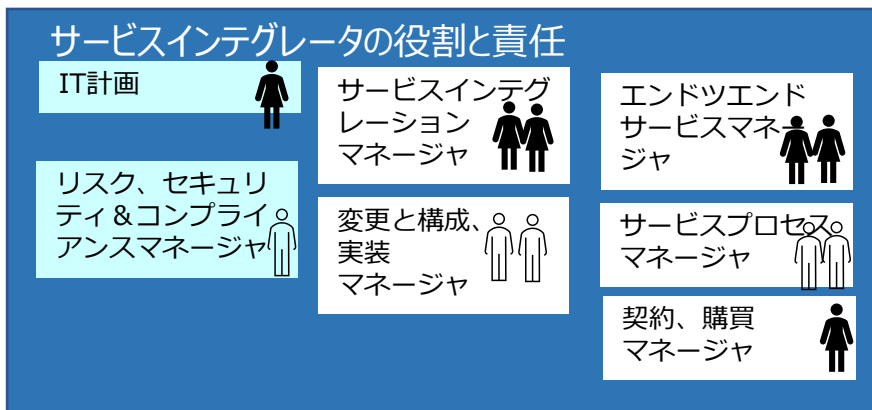
SIの役割と責任は、顧客側のリテインド能力のガバナンスの項目に対応して

- ・ 複数プロバイダのガバナンス
- ・ サービスのインテグレーション
- ・ サービスの変更管理
- ・ エンドツエンドのサービス管理
- ・ 継続的なサービス改善

となります。
又、各サービスプロバイダが、協調・協働して、サービス提供の管理の役割と責任を果たすように決められます。



サービスインテグレータ(SI)の備えるべき個々の役割と責任の検討（続き）



- **IT計画担当** 
リテインド能力がセットしてくるガバナンスの項目の背景には、通常顧客側の現状から将来にかけての**IT戦略**があります。それを理解し、各プロバイダの新たなサービスやその**デリバリの計画**とリンクさせていければ、現状から将来にかけて、大きな齟齬が出る危険は少なくなります。
- **リスク、セキュリティ&コンプライアンス担当** 
一般にこれらの役割は兼任可能と考えられますので、一つにまとめて表現しています。リテインド能力のリスクやセキュリティ、コンプライアンスに対応しています。

リスクは、例えば三か月ごとに、リテインド能力と各プロバイダのリスク担当者と共に、SIAM™全体のリスクの分析を行い対処策を決めます。

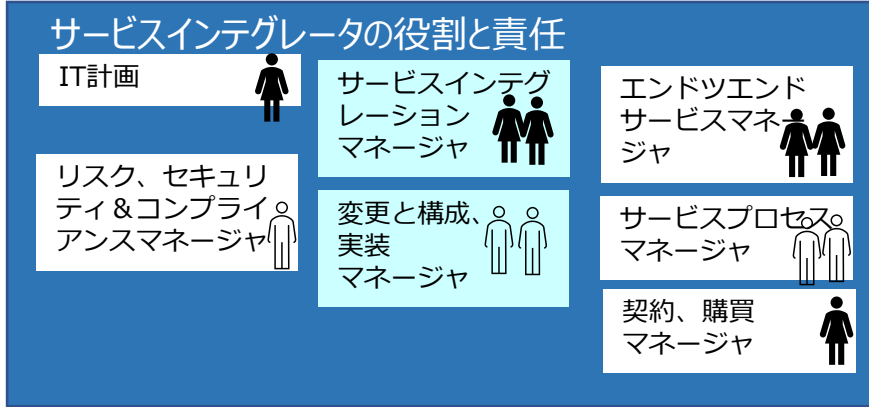
- 例えば、他社でセキュリティ事故が発生した際は、自分たちのSIAM™環境への影響を分析します
- 主要なサービスを入れ替える際もそのリスクや影響を検討します

セキュリティ&コンプライアンスは、リテインド能力の定める**ポリシーやガイド、ルール**を、各プロバイダのセキュリティ&コンプライアンス担当者に展開し、各プロバイダにおける教育や実施状況を確認します。

- 例えば、各プロバイダとの契約にはセキュリティやコンプライアンス条項が確実に入っていることや、他社にサブコントラクトするときは事前に報告し了解を得る事、外部の個人と契約するときは覚書を交わす等、確実にセキュリティやコンプライアンスに対応していることを確認します。
- **セキュリティ事故**が発生した際は、至急報告が上がり、セキュリティワーキンググループを招集し応急対策を打ち、原因を究明して恒久対策を打ち再発を防止します。

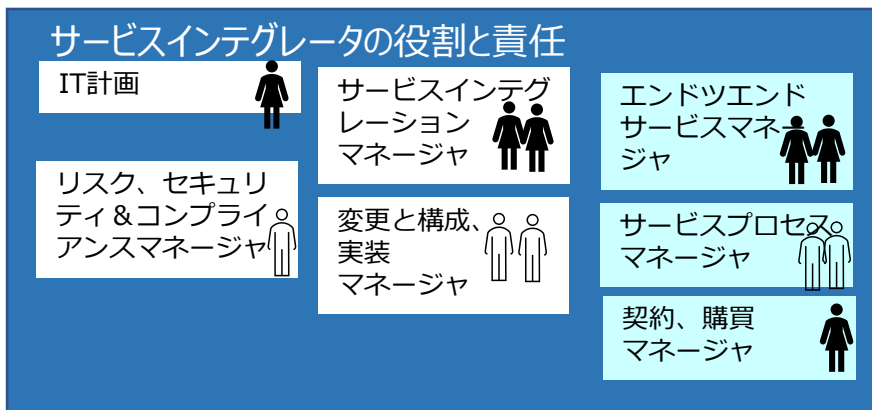
SIは、これらを定期的に（半年ごとなど）**監査**し、リテインド能力に報告します。

サービスインテグレータ(SI)の備えるべき個々の役割と責任の検討（続き）



- サービスインテグレーションマネージャ 
 - ✓ リティンド能力の需要管理により定義されたデマンドやニーズを満たすサービスとプロバイダの選定を支援し**インテグレーションするプロジェクト**を計画します。
 - プロジェクトでは、新規のサービス設計開発や既存サービスの変更や統合もある
 - ✓ SIは、プロバイダ市場の知識を元に、候補プロバイダを挙げ、顧客（リティンド能力）がRFPを出し提案内容と価格を評価し、選定し契約する支援を行います。
 - ✓ 既存サービスと新規サービスの**インテグレーション**を進め、エンドツエンドサービスをまとめ、変更管理を行います（**大規模な変更管理**）。
 - ✓ 場合によっては既存プロバイダの契約の終結に向け、引継ぎやセキュリティの課題に対処します（**インテグレーション、コーディネーション**）。
 - ✓ プロジェクトのリストを保持します。
- 変更と構成、実装マネージャ 
 - ✓ 個々のプロバイダ内に留まる変更は、そのプロバイダ内の変更マネージャの範囲ですが、他のサービスやプロバイダに影響する変更は、**SIの変更マネージャ**の責任範囲となります。一般に、このような**RfC 変更要求**に対して、ガバナンス委員会の一つとして**iCAB Integrated Change Management Board**を開催し、変更理由や価値等を審議し、他への影響やコストを評価し、変更の可否判断を行い、変更の承認をリティンド能力に求めます。
 - ✓ 統合した変更のリストを保持します。
 - ✓ 統合した構成情報を保持します。
 - ✓ サービスを実装します。

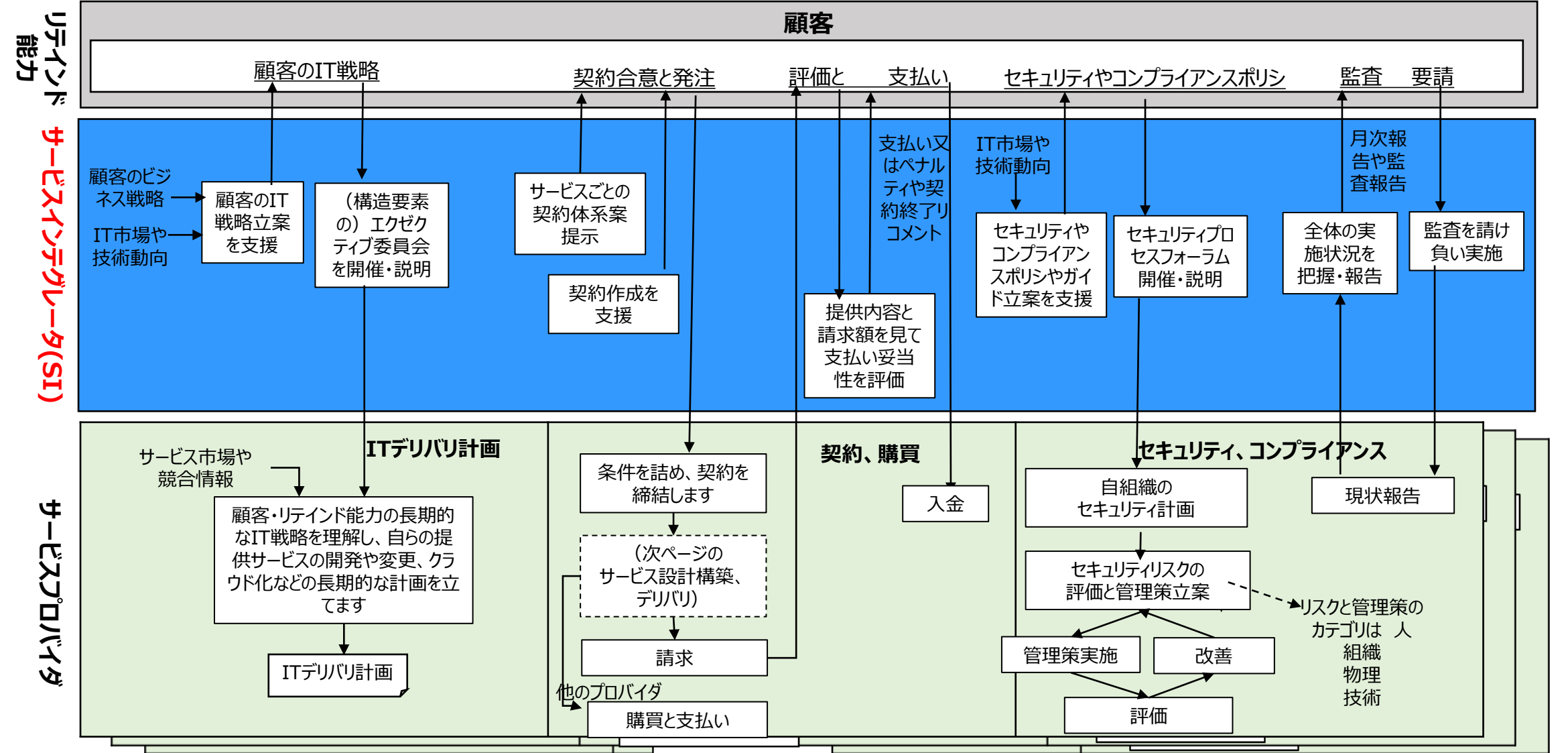
サービスインテグレータ(SI)の備えるべき個々の役割と責任の検討（続き）



- エンドツエンドサービスマネージャ 
 - ✓ エンドツエンドサービスとそのパフォーマンス目標を顧客と定めます。
 - ✓ エンドツエンドサービスを構成する各プロバイダとの月次ミーティングを開催し月次報告をテーマに提供サービス内容が契約やエンドツエンドサービスに合致していることを確認し、必要な際は改善を主導します。
 - ✓ 各プロバイダからの提供サービス内容が契約やエンドツエンドサービスに合致せず、改善も見られないときはペナルティ、或いは契約終結を顧客にリコメンドします。
- サービスプロセスマネージャ 
 - ✓ プロセスフォーラムを開催し各プロバイダとサービス管理プロセスを開発し、合意し、各プロバイダへの導入を進め、プロバイダを統合したプロセス管理を行います。
 - 可用性管理、キャパシティ管理、変更管理、リリース管理、構成管理、インシデント管理、問題管理、など。
 - ✓ サービス提供時のインシデント発生時には、ビジネスへの影響を最小限にするべく関係しそうなプロバイダを集めワーキンググループを開催し協調して応急対策を進めます。協調した問題管理により原因究明と恒久対策を進めます。
- 契約・購買マネージャ 
 - ✓ SIは、顧客のリテインド能力とは契約と購買の関係を持ちますが、各プロバイダとは契約や売買の関係は持ちません。
 - ✓ SIの“サービスに関する契約”や更新、価格付け、報告を行います。

サービスインテグレータ(SI)の備えるべき個々の役割と責任の検討（続き）

- SIはリテインド能力やサービスプロバイダとの協調や協働で役割と責任を果たします。これらのうちの代表的なものをプロセス例として示します（図は、ITデリバリ計画、契約・購買、セキュリティとコンプライアンス）
- SIは、サービスの設計開発、提供や改善のプロセスと活動を顧客やサービスプロバイダと共にまとめ、合意します。



他のプロバイダも同様の役割と責任を持ち、必要な場合協調した活動を行います

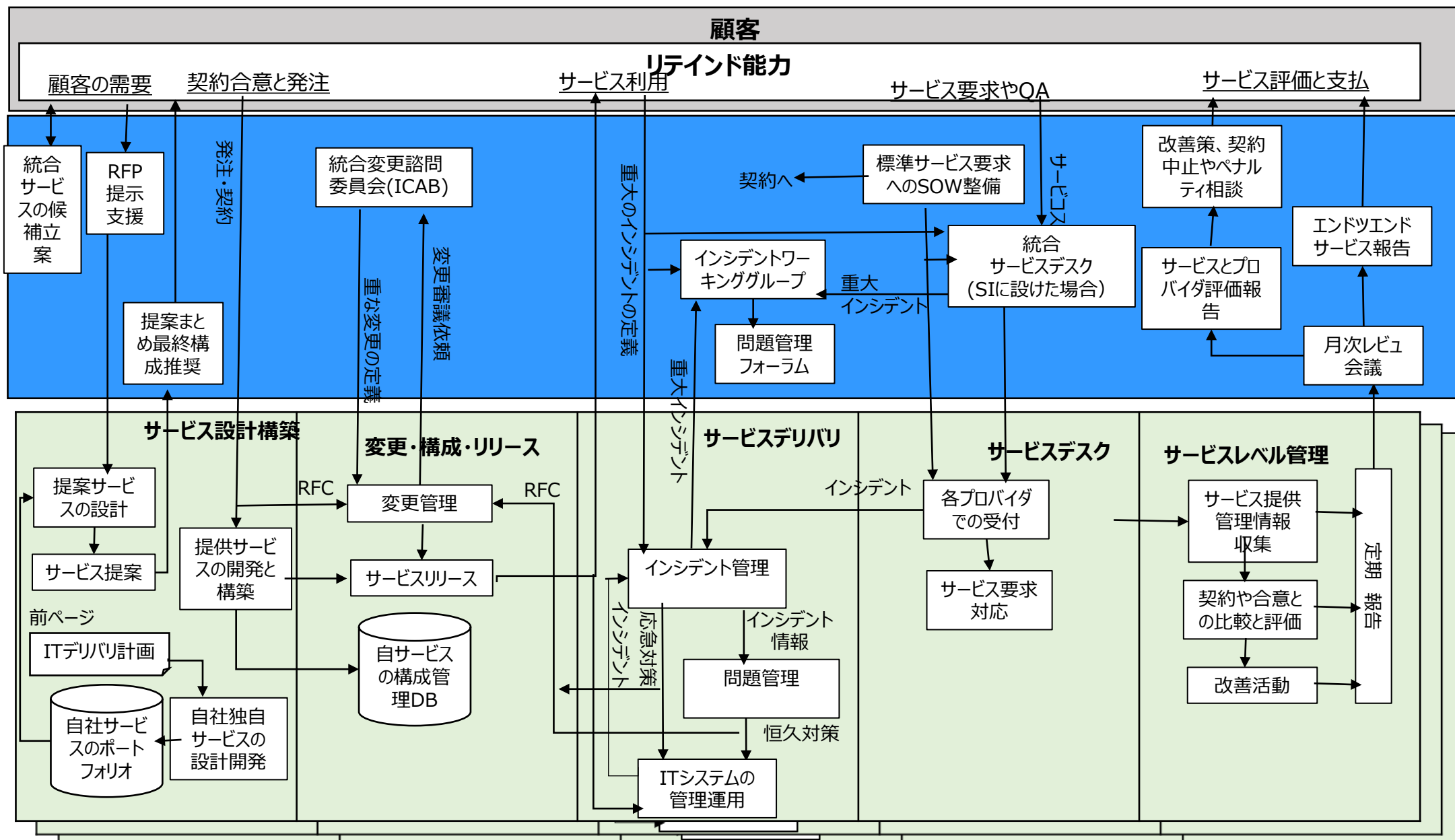
サービスインテグレータ(SI)の備えるべき個々の役割と責任の検討 (続き)

(図は、サービスの設計・構築～変更と構成～サービスデリバリ～サービスデスク～サービスレベル管理)

リテインド能力

サービスインテグレータ(SI)

サービスプロバイダ



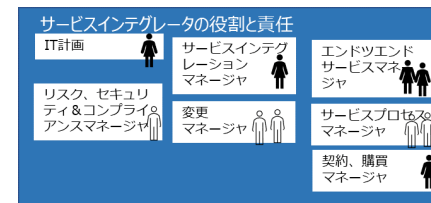
他のプロバイダも同様の役割と責任を持ち、必要な場合協調した活動を行います

V. サービスインテグレータ（SI）に必要なコンピテンシの検討

• SIと言うチームで備えるべきコンピテンシ



- ✓ （コンピテンシとは、知識・スキル・態度や性格・経験の組合せにより、求められる役割と責任を果たす力量）
- ✓ （下記全てを備える人材はいないでしょうし、また、役割によって重さ、軽さがあります）



サービスインテグレータ(SI)のチームに必要なコンピテンシ	
SIチームは、ビジネスを理解できなくてはなりません - 対応している顧客・ビジネスの中長期のビジネス戦略、ビジネスの競合、ビジネスプロセスと課題を理解 - ビジネスニーズの把握や優先度の理解	SIチームは、IT（情報通信技術）やサービス、プロバイダの世界を理解できなくてはなりません - IT機器やネットワーク - クラウドサービスなどの動向 - セキュリティ技術 - 外部プロバイダとの契約やSLA
SIチームは、顧客・ビジネスのリテインド能力のパートナーとなりかつプロバイダをリードできないといけません - 顧客がきちんとガバナンスの役割を果たせるように支援する - ビジネスニーズに対応するサービスを複数プロバイダで設計開発する - サービスのインシデントに対して複数プロバイダで早急な応急対策を打つ - 複数プロバイダと指揮して原因を究明し恒久対策を打つ セルフモチベ-ティブで課題解決力がある（下記）	SIチームは、エンドツエンドサービス提供を促進します - ビジネスが使用するエンドツエンドサービスを定義し提供を確認します - プロバイダの契約サービスを理解し、その提供を確認し、改善を促進します - 改善されないプロバイダは契約をやめ、別なプロバイダとの契約を顧客（リテインド能力）に推奨します - 全体の改善を進めます

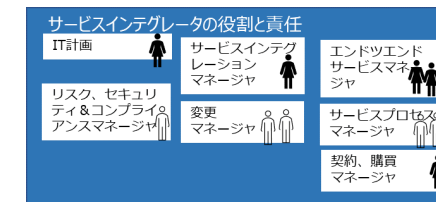
- これらのコンピテンシは、主にSI内部でのシェアやOJTにより蓄積されるものが多いと言えます。



- セルフモチベ-ティブ**：顧客・ビジネスが何か言ったからそうするか、プロバイダが強く主張したからそうするのではなく、エコシステム全体を改善するにはどうすればよいかを、指示待ちではなく、自ら考えることが必要です。
- 課題解決力**：新たなビジネス要求への対応や、インデントの応急対策や恒久対策、ガバナンスなどの課題や問題に際して、解決策に向けてどう対応すべきかを、アクション可能な作業単位に分解し、活動計画を作り、行動し、レビューし、再検討するサイクルを迅速に回せることが必要です。



V. サービスインテグレータ（SI）に必要なコンピテンシの検討（続き）



SIの個々の役割と責任において備えるべきコンピテンシ



- ✓ SIの個々の役割と責任は、定義し、計画して、人をアサインし、育成する必要があります。
（コンピテンシとは、知識・スキル・態度や性格・経験の組合せにより、求められる役割と責任を果たす力量）

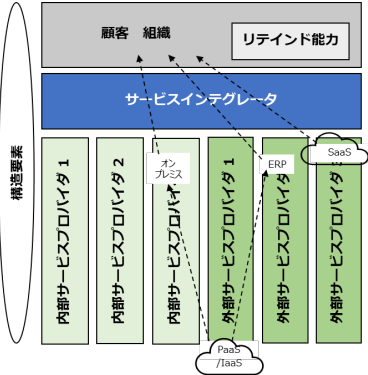
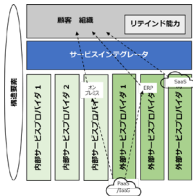
個々の役割と責任	その人材に必要な代表的コンピテンシ	人材育成方法 例
IT計画	ビジネス戦略の理解、ビジネス・IT整合、IT方向の理解 DX：デジタルトランスフォーメーションの理解	クラウドコンピューティングコース
リスク、セキュリティ、コンプライアンス	リスク分析、セキュリティ管理、ITに関する法律	ISO27000セキュリティ管理コース OJT
サービスインテグレーションマネージャ	ビジネスニーズ把握とITサービス設計と構築 プロジェクト管理、契約締結や契約終了の知識	SIAM™コース、ITIL®コース OJT
変更と構成マネージャ	変更評価と追跡 構成情報の維持管理	SIAM™コース、ITIL®コース OJT
エンドツエンドサービスマネージャ	サービスレベル管理、月次ミーティング開催 ペナルティ	SIAM™コース、ITIL®コース OJT
サービスプロセスマネージャ	サービス設計、開発、提供の管理プロセス 可用性管理、キャパシティ管理、変更管理、リリース管理、 構成管理、インシデント管理、問題管理、など	SIAM™コース、ITIL®コース OJT
契約・購買	SIサービス価値の定義、価格付け、リテインド能力との交渉	SIAM™コース OJT

- ✓ これらは、専任、又は兼任でアサインされます（次項 チーム化参照）

これらのコンピテンシは、参考になる専門コースもありますが、SI内部でのシェアやOJTにより蓄積されるものも多いと言えます。

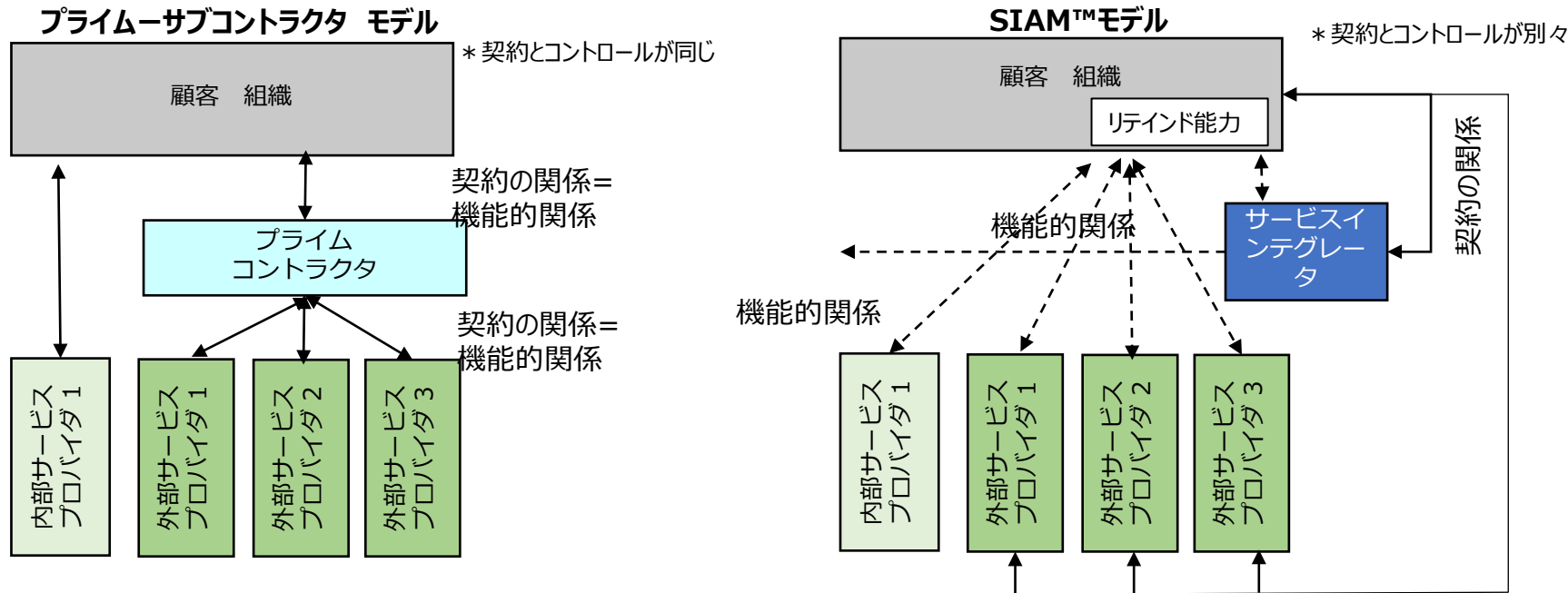
VI. 規模とコンピテンシに基づく、SIの組織化の検討

- SIの組織は、SIAM™エコシステム全体の規模によって、異なります。

SIAM™エコシステムの規模	SI組織化へのヒント
大規模なエコシステムにおける大規模なSI 顧客ビジネスユニット(事業部) 数が多い グローバルに展開 プロバイダ数やサービス数が多い 顧客とプロバイダとの総契約金額が大きい (例 10 億円以上) 	SIの長は専任し、SIに必要な全てのコンピテンシを広く浅く持ちます。 - 必要な全ての役割責任を持つメンバを、なるべく専任でそろえ、必要な知識・技術を持ち、経験を積みます。 例 ガバナンス対応 (リスク、セキュリティ、コンプライアンス) サービスインテグレーションマネージャとそのチーム エンドツエンドサービスマネージャ サービスプロセスマネージャのチーム SIの長や各メンバは、それぞれの分野で、必要な基礎教育を受けます (出来れば応用レベル) 。 例 SIAM™、ITIL®、セキュリティ、クラウド、など 
小規模なエコシステムにおける小規模なSI 顧客ビジネスユニット(事業部) 数が少ない 拠点数が少ない、ローカルなど プロバイダ数やサービス数が少ない 顧客とプロバイダとの総契約金額が小さい (例 1 億円以下) 	SIの長は、全てのコンピテンシを広く浅く持ちます。また、例えばガバナンス対応 (リスク、セキュリティ、コンプライアンス) や契約・購買と兼任するかもしれません。 SIの各メンバは、兼任が多くなり、少人数で構成されるでしょう。 例 ガバナンス対応 (リスク、セキュリティ、コンプライアンス) サービスインテグレーションマネージャとそのチーム エンドツエンドサービスマネージャ兼サービスプロセスマネージャのチーム SIの長や各メンバは、それぞれの分野で、必要な基礎教育を受けます (出来れば応用レベル) 。 例 SIAM™、ITIL®、セキュリティ、クラウド、など 

VII. (参考) プライムコントラクタとSIAM™ のサービスプロバイダ(SI)は違う？

- SIAM™構造は、従来のプライムコントラクタとは、似ていますが、異なる点もあります



契約の体系	- 顧客はプライムコントラクタと契約し、プライムコントラクタが他の外部プロバイダとサブコントラクトする。 - 内部プロバイダは範囲外。	- 顧客は、SIと契約する。顧客は外部プロバイダと契約する。 - SIと外部プロバイダ間には契約は無い。 - 内部プロバイダも範囲内
顧客にとっての価値	全ての外部プロバイダをプライムがまとめてくれるのでガバナンスや管理が楽	ビジネス要求変化への対応が迅速 要求に応じて外部プロバイダを選び契約し直せばよい - SIのサービス内容と価格が明確 - ITに関する判断を手の内にできる。DXには重要。
顧客にとっての課題	- プライムコントラクタの価格とサービス内容がはっきりしない ビジネス変化への対応が遅い プライムは契約内容の安定的提供を重視してくる - ITが徐々にブラックボックス化する	- SIや個々の外部プロバイダとの契約やその管理 この煩雑さを避けるためにSIと契約する - 各プロバイダはSIと契約が無いために、いう事を聞かない これを防ぐために、顧客はSIに権限移譲する

A社は、プライムのビジネスニーズへの対応が遅いので、10年契約のプライムモデルを、SIAM™モデルに変更しました

- リコメンド : プライムの場合は、プライムの価格に含まれるサービス内容をより明確にしていくこと、及び、ビジネス変化に対応して迅速にサービス内容やプロバイダの契約を変えていく（場合によっては、その結果契約価格が下がるとしても）ことが重要

終わりに



SIは、顧客・リテンド能力のパートナー

SIは、複数プロバイダの協調・協働のリーダー

サービスプロバイダは、積極的に、サービスインテグレータとして、顧客に価値を提供しましょう。

顧客ビジネスを理解し、ITとサービスプロバイダの知識を持つサービスインテグレータ人材を育成しましょう。