



SPI Japan 2025

ID11

顧客価値共創への変革:

システム運用保守における新たな「価値」の確立

2025.10.22 (於、岡山コンベンションセンター・ママカリフォーラム)

株式会社インテック

品質革新本部

品質マネジメント革新部

○相澤 武、原田 かおり、植田 絵里、廣川 敬久

はじめに

当社において、システム運用保守では、高品質サービスの提供を目指しているが、現状は、個々のプロセスの最適化に偏り、エンドツーエンドでの効率性や価値創出の可視化に課題を抱えていた。

この課題意識から、ITIL4が提唱するバリューチェーンの概念に注目した。これは、顧客への価値提供に焦点を当て、関連する活動を横断的に連携させることで、組織全体の最適化とアジリティ向上を実現する可能性を秘めており、真の価値共創を実現するためのアプローチであると考えた。

本発表では、その活動内容について紹介する。

本発表の中では、システム運用保守サービスを提供するチームのことを保守プロジェクトと呼称する。

- 1 取り組みの背景
- 2 改善策の内容
- 3 改善策の実現方法と効果
- 4 今後の展望

- 1 取り組みの背景
- 2 改善策の内容
- 3 改善策の実現方法と効果
- 4 今後の展望

Contents

- 1.1 背景
- 1.2 課題と改善策

インテックのソリューション

インテックは、他社に真似できない独自のサービス・ソリューションを全国へ広域展開します。さらに、社会のさまざまな課題に向き合い、業界の垣根を超えたクロスインダストリーで、社会課題を解決するとともに、新たな価値創造への挑戦を行っていきます。

ICTコンサルティング



システム・
インテグレーション



ネットワークサービス



アウトソーシング
サービス



ソフトウェア開発



技術研究



人材育成

実績

先端技術 研究・開発

「質で語られる信頼のトップブランド」を目指して

TISインテックグループは社会インフラとしての情報システムを担う社会的認識を強く認識し、継続的に「品質」「生産性」「技術力」の向上に取り組んでいます。

今後も多様化するビジネス形態、ソリューション、開発技法、技術に柔軟に対応しつつ、常に付加価値の高いサービスを提供し続けることで、「質で語られる信頼のトップブランド」の確立と「OUR PHILOSOPHY」で掲げるミッションの実現をグループ全体で目指していきます。

● グループ共通品質理念：OUR Qualityの制定

グループ共通の品質理念OUR Qualityを掲げ、グループ一体となって開発・サービス・運用の品質向上に取り組んでいきます。

OUR Quality

「OUR PHILOSOPHY」をベースとしたTISインテックグループのサービス品質に関する共通理念

● 期待を上回るカスタマーディライト

人々の望みに対する最高の理解者として真摯に向き合いワクワクする未来を提供します。

● 協働によるイノベーション

ステークホルダーとの協働から、互いの強みに新たな可能性を見出し、卓越したサービスの実現と価値交換性の最大化を目指します。

● 実績に裏打ちされた信頼

グループで培ってきたモノづくりの力を、常に洗練させ続け、社会を彩るムーバーとして、より良く在るための変化を探索し続けます。



TISインテックグループ 共通品質理念

保守プロジェクトを取り巻く環境

保守プロジェクトの内外の環境を踏まえ「質で語られる信頼のトップブランド」確立に向けた施策を設定。

外部環境

クラウド化やDX推進に伴う顧客ニーズの変化、技術革新、競争激化に直面

- ・ **顧客ニーズの変化**
コスト削減圧力、SLAの高度化と厳格化、ビジネス貢献度への期待*1
- ・ **技術の急速な進化と複雑化**
クラウドシフトの加速、コンテナ技術やDevOpsの普及、AI（人工知能）/ML（機械学習）、IoTなどの新技術の導入、サイバーセキュリティリスクの増大
- ・ **人件費の高騰と人材不足**
労働人口の減少と高齢化、IT人材の獲得競争激化、エンジニア単価の上昇

内部環境

旧来の人材構成や組織体制、労働集約型のビジネスモデルからの変革が急務

- ・ **レガシーシステムの存在**
老朽化したシステムの保守、技術者育成の難しさ、モダナイゼーションへの遅れ
- ・ **人材育成・スキル転換の遅れと人材流出**
既存スキルの陳腐化と新スキルへの対応不足、キャリアパスの不明確さ、OJT中心の育成と属人化、キーマンの転職と障害発生リスク*2
- ・ **組織体制・プロセスの課題**
自動化・標準化の遅れ、ナレッジ共有の不足と属人化*3、品質管理とサービス品質のばらつき*4、サービス範囲の肥大化と収益圧迫*5

*1) 顧客企業は、運用保守を単なる現状維持ではなく、ビジネス価値向上に貢献するパートナーシップとして捉え始めている

*2) 人件費の高騰やキャリアパスの不明確さ、旧態依然とした運用体制が原因で、特定のシステム運用に詳しい「キーマン」の離職が、業務ノウハウが失われ、障害発生リスクの増加や復旧の長期化につながる

*3) 運用ノウハウが個人の経験に依存し、ドキュメント化や共有が進まないため、特定の人材に負荷が集中したり、その人材が異動・退職した場合に運用が滞るリスクがある

*4) プロセスの標準化不足や、担当する人やチームのスキルレベル、経験、対応手順の差異により、提供される運用保守サービスの品質にばらつきが生じる

*5) 長年の保守を通じて、顧客とのサービス範囲が不明確になり、契約外の作業や無償対応が増加することにより、会社の収益性を圧迫し、運用チームの負担増大、ひいてはサービス品質の低下を招く

内外の環境のうち下線部分を対象に
「質で語られる信頼のトップブランド」確立に向けた施策を設定

実現のため
の方針

ITIL4のバリューストリームの考え方を取り入れ、お客さまへの提供価値という視点で現状の保守業務を整理し、そこで見えてきたボトルネックの解消と価値向上に継続的に取り組むことで、上記への対処を効率的に実現する。

- 1 取り組みの背景
- 2 改善策の内容
- 3 改善策の実現方法と効果
- 4 今後の展望

Contents

2.1 当社の品質マネジメントシステム

- ① i-Trinityとは
- ② i-Trinity活動の体制
- ③ i-Trinity活動の仕組み
- ④ バリューストリームの全体像

2.2 プロセス面

- ① 主要なバリューストリームの特定と可視化
- ② バリューストリーム内の活動とITILプラクティスの最適化
- ③ 継続的改善サイクルの組み込みと可視化

2.3 教育面

- ① ITIL4資格取得の推進と支援
- ② バリューストリーム思考のワークショップと実践演習

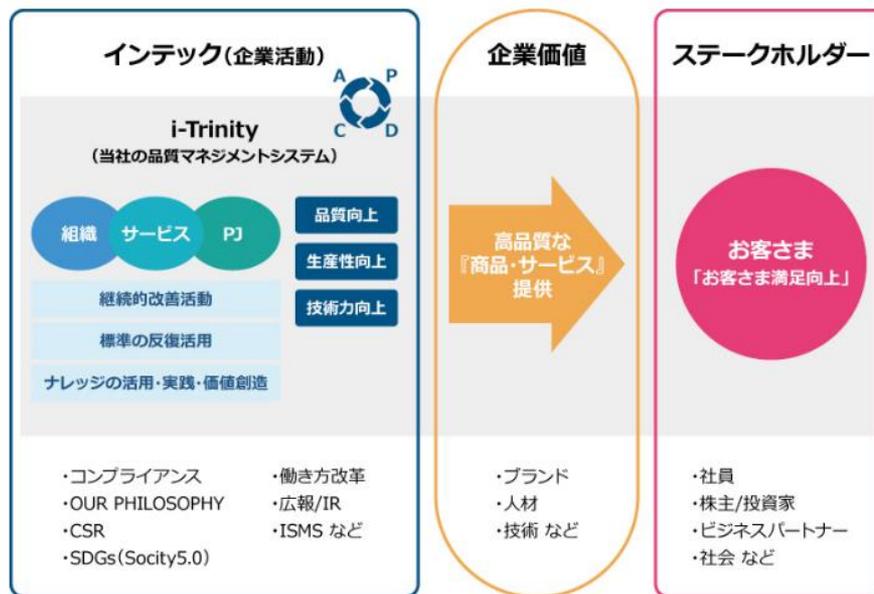
①i-Trinityとは

当社では、お客さまの満足度を継続的に高めていくため、独自の品質マネジメントシステム

「**i-Trinity**（アイ-トリニティ）」を整備している。

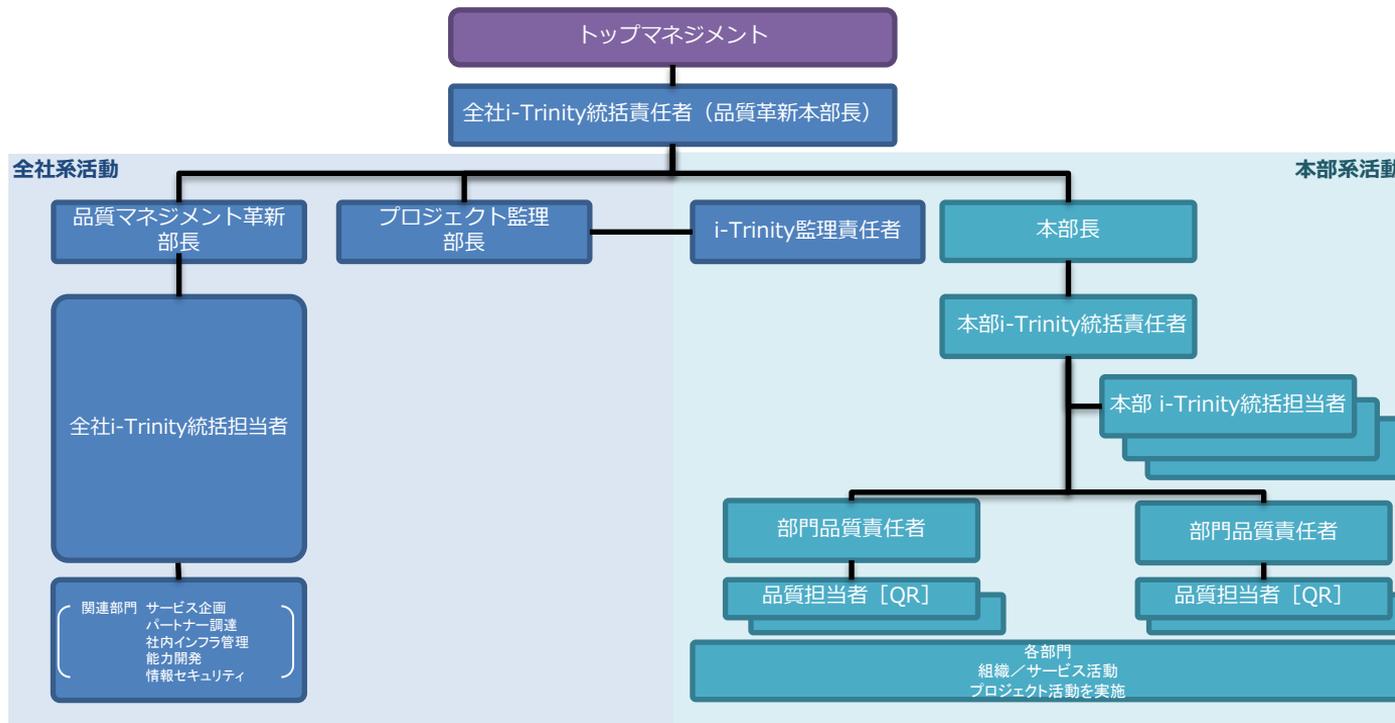
i-Trinityは、標準の反復活用と現場の創意工夫を活かした改善活動により「品質向上」

「生産性向上」「技術力向上」を図り、お客さまに高品質な『商品・サービス』を提供することで、お客さま満足の上昇に取り組んでいる。



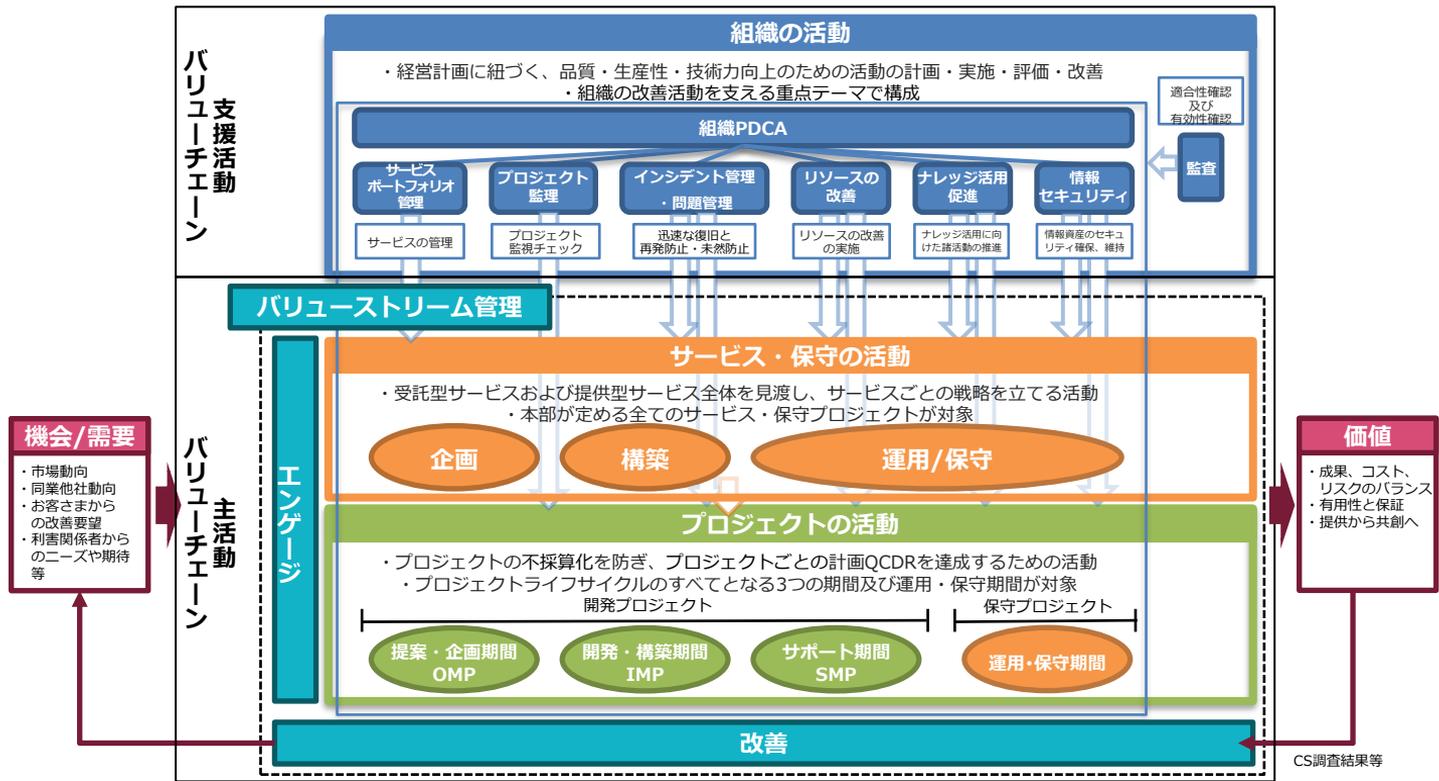
②i-Trinity活動の体制

i-Trinityの活動は、以下の体制で遂行する。



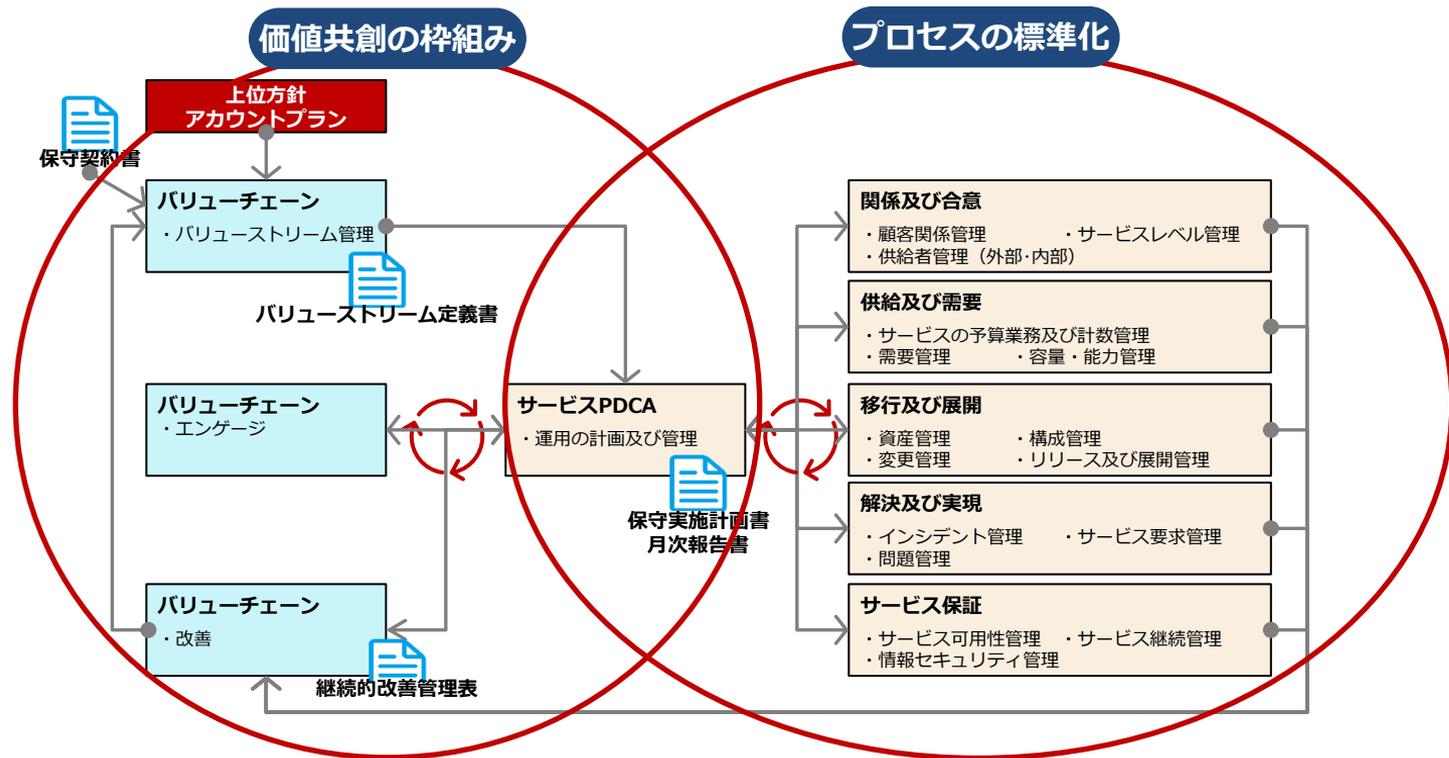
③i-Trinity活動の仕組み

i-Trinityの活動は、組織、サービス・保守およびプロジェクトの活動で成り立っている。

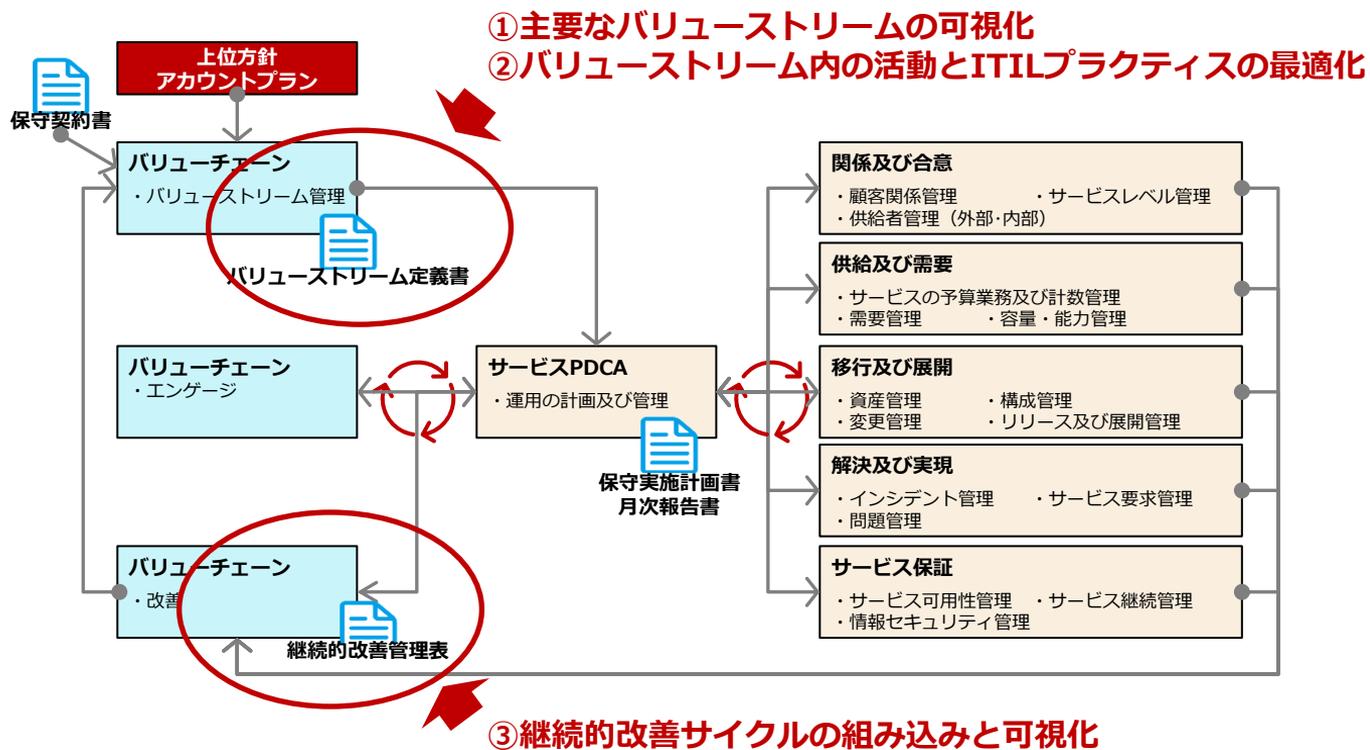


④バリューチェーンの全体像

下図は、バリューチェーンの全体像である。「価値共創の枠組み」と「プロセスの標準化」の2つの視点がある。

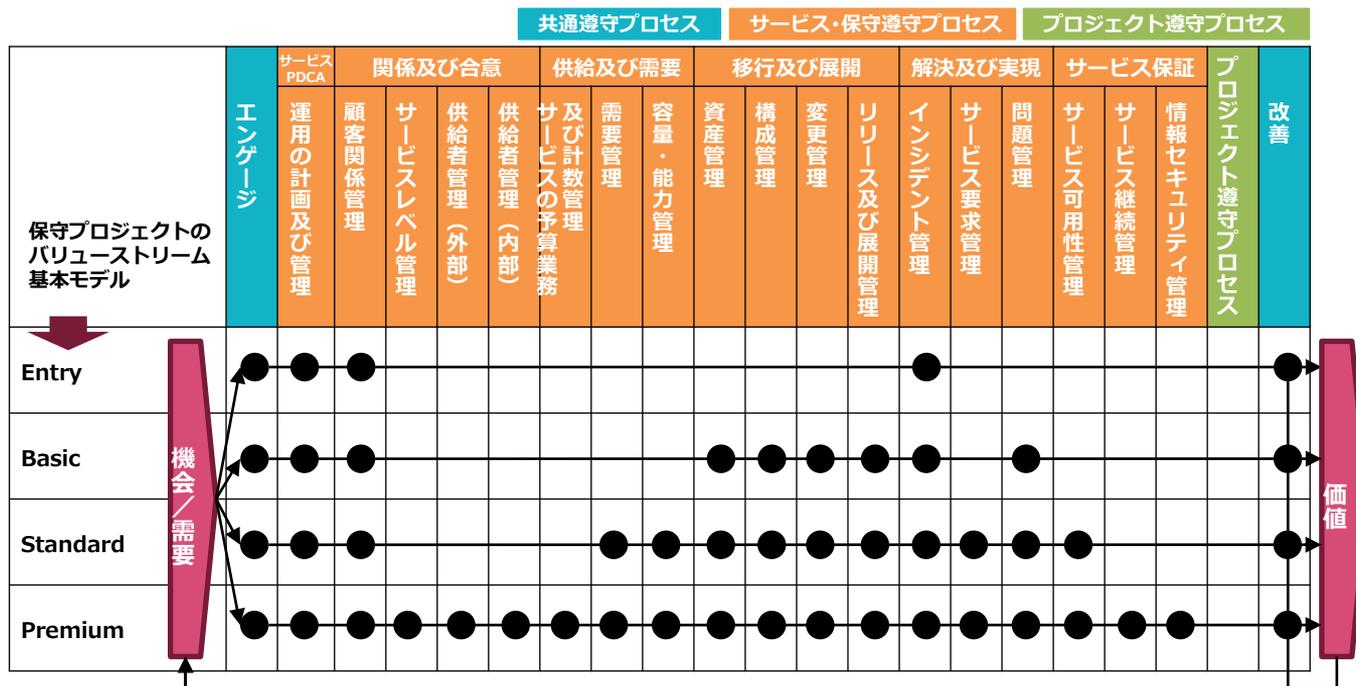


プロセス面の改善策は下図に示す3点である。



① 主要なバリューチェーンの特定と可視化

当社における保守プロジェクトの代表的な契約パターンを4つの保守タイプに分類した。
各保守タイプを保守プロジェクトのバリューチェーンの基本モデルとして定義した（下図参照）。



②バリューストリーム内の活動とITILプラクティスの最適化

バリューストリーム定義書のサンプル（抜粋）。

バリューストリーム定義書	
部署名	△システム部
プロジェクト名	○○機向け○○○システム保守
プロジェクト目標 (前出される価値)	<ul style="list-style-type: none"> 売上増利比率：30% インシデント：次対応の1日以内対応率：前年比30%UP 顧客訪問回数、提案回数：前年比30%UP
記入者	○○ △△
記入日	2024/5/30

1 ベースライン（目標値）の設定

【記入要領】
 ・「選択」欄は、プロジェクトで実施するプロセスとしてIT-Trinity遵守プロセスを選択した場合に「○」を選択する。既に「●」の記入のあるプロセスは必須実施事項である。
 ※保守契約書の内容に基づいて、保守タイプなどを参考に実施するプロセスを選択する。
 ・「文書/記録名」欄は、プロジェクトで使用する文書や記録の名称を記載する。
 ・「実施上の留意点」欄は、プロセスを実施するうえでの留意点を記載する。

2 一連の活動の最適化

(i-Trinity遵守プロセス)		アクティビティ		実施事項		保守タイプ				
遵守プロセス	プロセス					E	B	S	P	
解決及び実現	SCP-51	インシデント管理	計画	初回保守運用契約開始時 1.管理方法の決定 ・インシデント管理手順として、下記項目の管理方法を定める（→①） 記録、分類、優先度付け、エスカレーション、解決、終了 ・重大なインシデントを特定する基準、管理の方法を定める（→③） 次年度保守運用契約更新時 2.要求事項及び目標の決定 ・要求事項及び目標を決定する（→②）	○	○	○	○	○	○
			実施	インシデント発生時 3.管理方法に基づくインシデント管理の実施 ・インシデント管理手順書に基づき、インシデント管理を行い、インシデントを記録する（→③） 4.重大インシデントの報告と改善の機会の特定 ・重大インシデントの解決後、報告と改善の機会を特定するためのレビューを行う（→③④）	○	○	○	○	○	○
			評価・改善	5.インシデント発生状況の監視と評価 ・サービス年度計画に基づき要求事項及び目標の監視をし、評価結果を報告する（→⑤）	○	○	○	○	○	○
サービス保証	SCP-61	サービス可用性管理	計画	初回保守運用契約開始時、次年度保守運用契約更新時 1.サービス可用性のリスクアセスメント ・サービス可用性のリスクを評価する（→①） ※主にサービス停止や品質の低下を引き起こす可能性がある脅威に対するリスク評価・2.サービス可用性の要求事項及び目標の決定 ・要求事項及び目標を決定する（→③） ※要求事項とは顧客や利用者がサービスを利用したい時間帯や必要なサービスの機能の範囲を指し、それがどの程度満たされる必要があるかをサービス可用性の目標として表す	○	○	○	○	○	○
			実施	2.計画外の可用性の要求についての調査と必要な処置 ・必要な処置をとる（→②）	○	○	○	○	○	○
			評価・改善	4.サービス可用性の監視と評価 サービス年度計画に基づき要求事項及び目標の監視をし、評価結果を報告する（→③）	○	○	○	○	○	○
サービス保証	SCP-62	サービス継続管理	計画	初回保守運用契約開始時、次年度保守運用契約更新時 1.サービス継続性のリスクアセスメント ・サービス継続性に関するリスクを評価する（→①） ※主にサービスの運用活動を阻害する可能性がある脅威に対するリスク評価・2.サービス継続の要求事項の決定 ・要求事項を決定する（→③） ※要求事項とは、万一、サービス停止や品質低下が発生した場合、どの程度の期間内で復旧させなければならないか（目標復旧時間）、復旧時にどの程度の機能が使えなければならないか（目標復旧レベル）などを指す	○	○	○	○	○	○
			実施	3.サービス継続計画の作成 ・計画を作成する（→②）	○	○	○	○	○	○
			評価・改善	4.サービス継続計画の試行 ・サービス継続計画に基づき試行を実施する。（→③）	○	○	○	○	○	○

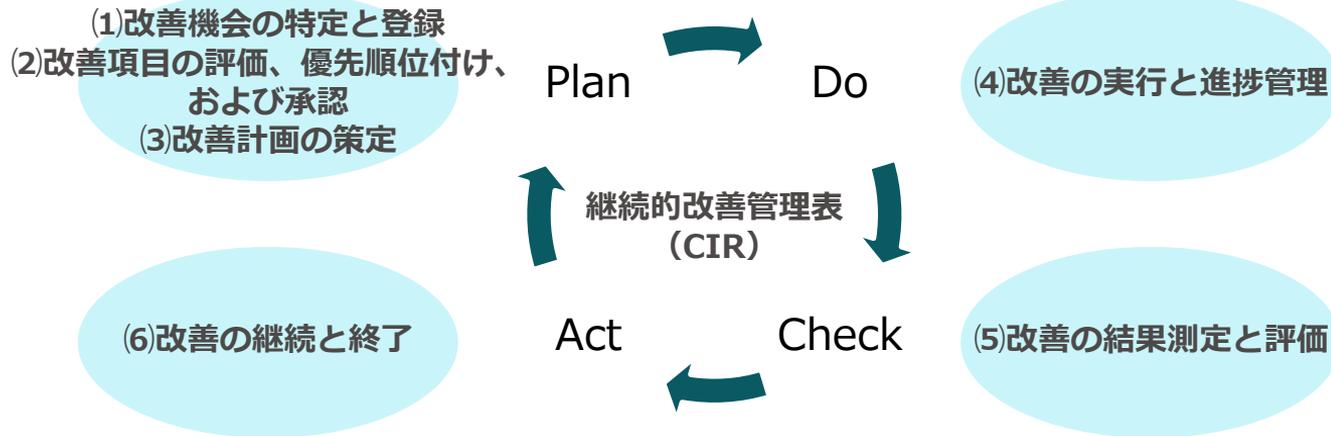
(バリューストリーム定義)		実施上の留意点	
選択	文書/記録名		
○	①見積書 ②インシデント管理台帳 ③定例会報告書	【計画】 ・半期単位で契約しており、次回更新時の見積書にインシデント含めた問い合わせ内容を記載（→①） 【実施】 ・インシデント発生時には、インシデント対応フローに基づき対応（→②） 【評価・改善】 ・定例会で報告（→③）	
○	①見積書 ②作業報告書 ③定例会報告書	【計画】 ・半期単位で契約しており、次回更新時の見積書にサービス可用性の監視内容及び頻度を記載（→①） 【実施】 ・顧客でリソース監視を実施 ・障害等でサービスに影響が出た場合は随時対応（→②） 【評価・改善】 ・定例会の場で状況を報告（→③）	

③ 継続的改善サイクルの組み込みと可視化

継続的改善プロセスは、改善機会の特定から完了までを体系的に管理することを目的とする。
このプロセスは以下の6つのステップと1つのツールで構成されている。

改善機会（発生源）

- 顧客からのフィードバック、苦情、要望
- インシデント、問題管理からの学習と教訓
- サービスレビュー、監査結果
- KGI/KPIの達成状況分析
- 従業員からの提案、ベストプラクティス
- 技術トレンドや業界動向の変化



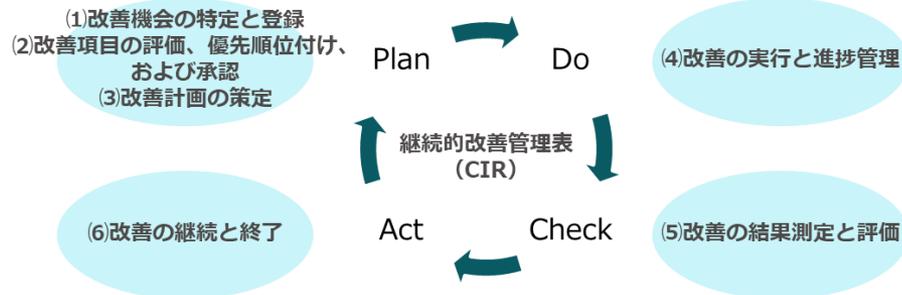
**CIR (Continual Improvement Registerの略で、継続的改善管理表のこと)

③継続的改善サイクルの組み込みと可視化

「継続的改善管理表（CIR）」のサンプル。

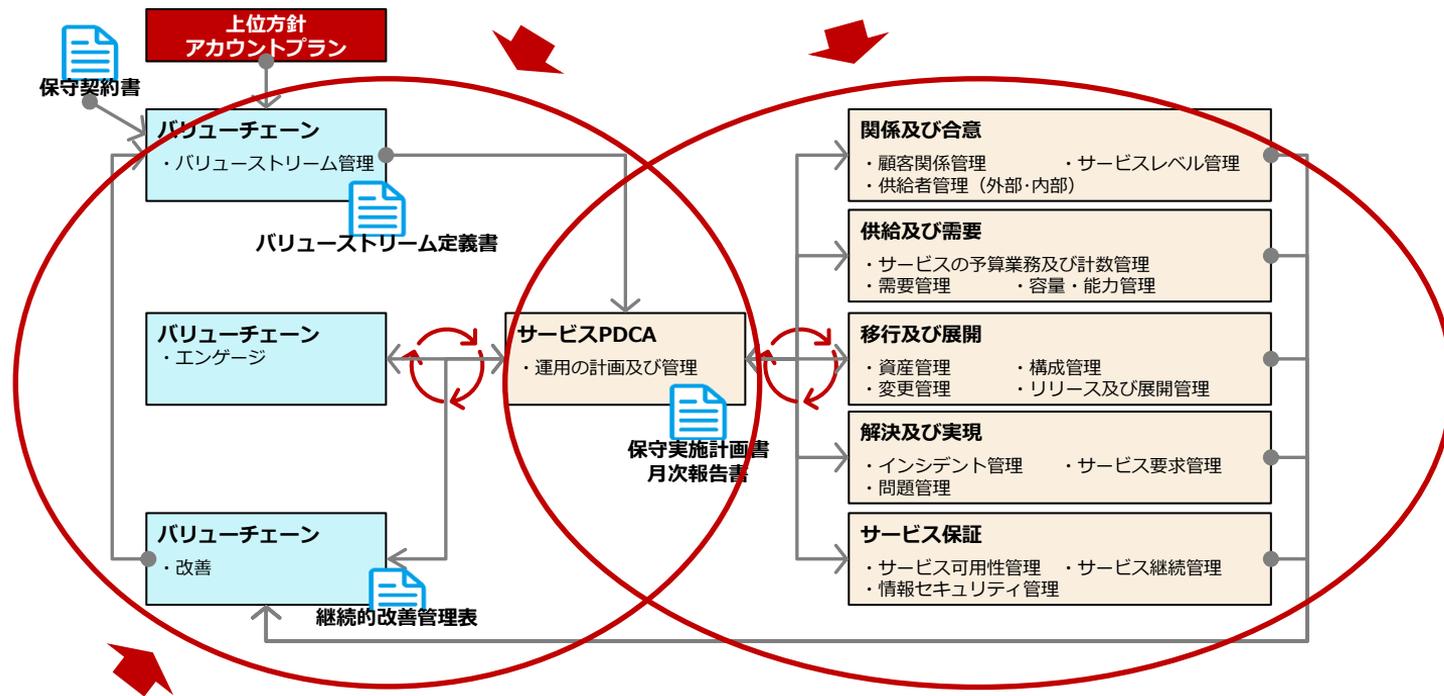
改善項目識別子	改善アイデアの名称/タイトル	提案者	提案日	改善のトリガー	発生源	現状の課題/問題点	改善目標 (KGI)	改善目標 (KPI)	優先度	責任者	担当チーム/部門	推奨される解決策/行動	計画開始日	計画完了日	現状の進捗状況	達成された結果	目標達成度	測定可能な指標	学習と教訓	次のステップ/継続的なアクション	最終完了日
CIR-2025-020	緊急時連絡体制の改善	危機管理委員会	2025/08/05	大規模停電発生時、関係者への緊急連絡が遅延し、情報伝達に課題が見られたため	インシデント、問題管理からの学習と教訓	緊急事態発生時における関係部署・担当者への連絡が迅速に行われず、初動対応が遅れる可能性がある。連絡先の更新頻度も不十分。	事業継続計画 (BCP) の実効性向上	緊急連絡網の全関係者への到達時間を現行の30分から10分に短縮	高	総務部長	総務部、情報システム部	自動連絡システムの導入、連絡先の定期的な棚卸し、連絡訓練の実施、複数連絡手段の確保 (SMS、メール、専用アプリなど)	2025/08/25	2025/10/31	完了	自動連絡システムを導入し、連絡先の定期的な棚卸しを義務化。緊急連絡訓練を月に1回実施。	KGI (BCP実効性) は評価スコアで15%向上、KPI (到達時間) は8分に短縮し目標達成。	緊急連絡網の全関係者への到達時間 (Before: 30分, After: 8分)、連絡網の更新頻度 (Before: 半年1回, After: 月1回)	連絡手段の多角化と定期的な訓練が、緊急時の初動を迅速にする。	安否確認システムの導入、災害発生時の情報収集と共有プロセスの強化。	2025/11/15
Plan															Do	Check				Act	

継続的改善管理表（CIR）を活用し、継続的改善の各プロセスの実施状況を可視化



教育面の改善策は下図に示す2点である。

①ITIL4資格取得の推進と支援 (エキスパート、ファンデーション)



②バリューストリーム思考のワークショップと実践演習

①ITIL4資格取得の推進と支援

ITIL4の資格取得（ファンデーション、エキスパート）を奨励し、受験費用補助などのインセンティブ制度を導入した。

	ファンデーション	エキスパート
目的	<ul style="list-style-type: none"> 「質で語られる信頼のトップブランド」に相応しいi-Trinityに進化を加速させていくため、ITIL4の概要を理解する 	<ul style="list-style-type: none"> 事業構造転換に必要な価値共創の仕組みを確立し、魅力品質の提供を実現するため、ITIL4の基礎概念を実務で活用していくためのヒントを学ぶ
対象	<ul style="list-style-type: none"> 部課長クラス（専門職含む） i-Trinity統括を行う方（本部i-Trinity統括責任者／担当者等） 現場におけるリーダー ITIL4ファンデーション資格未取得者 	<ul style="list-style-type: none"> 部課長クラス（専門職含む） 現場におけるリーダー ITIL4ファンデーション資格取得者
補助制度	<ul style="list-style-type: none"> 提携研修機関の費用、および公式認定試験の受験料を全額補助 	

②バリューストリーム思考のワークショップと実践演習

ITIL4のプラクティスを具体的な業務にどう適用するかを議論し、部門横断での協働を促すワークショップを定期的を実施した。

ITIL活用ワークショップ

目的	<ul style="list-style-type: none"> 事業構造転換に必要な価値共創の仕組みを確立し、魅力品質の提供を実現するため、ITIL4の基礎概念を実務で活用していくためのヒントを学ぶ
対象	<ul style="list-style-type: none"> 部課長クラス（専門職含む） 現場におけるリーダー ITIL4ファンデーション資格取得者
概要	<ul style="list-style-type: none"> ITIL4の基礎概念から実務で活用する上で重要なポイント等の講義、企業によくある事例を基に課題演習をグループ単位でディスカッションし、グループ毎の発表に対する講師による講評や全体での討論を実施する
形式	<ul style="list-style-type: none"> 集合形式、4時間

（受講者の声）

- 本部を跨いで同クラスのメンバと議論できたのが一番良かったです。部門ごとの特性の違いや地域差等も議論の中で肌で感じる事ができ、視野が広まりました。
- ITIL4について、資格取得のための机上の学びではなく、実践的に考えることができました。大変有意義だったと思います。
- ワークショップ形式で最後のテーマ「自組織におけるITIL4の活用について考えてみる」については自部門に照らして持ち帰り検討してみたい。
- 今回のようなマネジメント層によるグループディスカッションは、部所内では得る事ができない情報交換の場であると感じる。情報交換はより具体性を持ったものにすべく、事前課題があった方が良い。

- 1 取り組みの背景
- 2 改善策の内容
- 3 改善策の実現方法と効果
- 4 今後の展望

Contents

- 3.1 改善策の実現方法
- 3.2 改善による変化や効果

3.1 改善策の実現方法

本改善策を実現するため、以下のステップで進めた。

(1) パイロットバリューチェーンの選定とマップ化

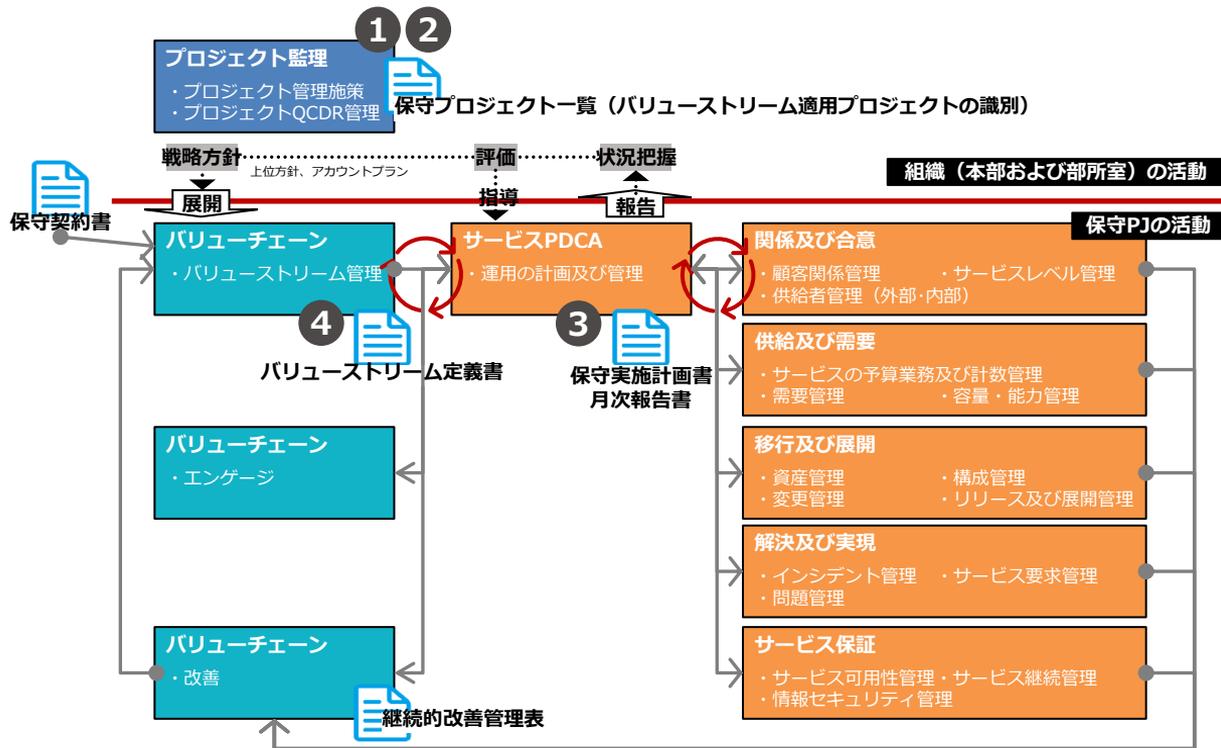
まずは影響範囲が限定的で、効果測定がしやすいシステム運用保守サービスをパイロットとして選定し、そのバリューチェーンを詳細にマップ化（バリューチェーン定義書）した。この際、現行のプロセスや課題を関係者間で共有し、共通認識を形成した。

(2) 改善策の横展開と定着化

パイロットでの成功事例を水平展開し、他の主要なシステム運用保守サービスバリューチェーンにも適用を進めている。継続的な改善活動を組織文化として定着させるため、定期的なレビュー会議を開催している。

浸透・定着の状態

浸透・定着は下図のバリューストリームの運用イメージにある～④の項目で評価し、この項目が全て実施されている場合に、浸透・定着している状態にあると判断する。



①プロジェクト監視

- ・保守プロジェクトはプロジェクト一覧で管理している
- ・定期的にプロジェクト一覧をもとに保守プロジェクトの状況を把握し評価している
- ・必要に応じて該当プロジェクトへの指導やアドバイス、上位組織へエスカレーションしている

②バリューストリーム管理

- ・プロジェクト一覧の中でバリューストリーム適用プロジェクトはどれが識別している

③サービスPDCA

- ・保守実施計画書を作成している (計画書の承認は保守契約の更新時)
- ・月次報告書を作成し、定期的に組織 (必要に応じてお客さま) に報告している

④バリューストリーム管理

- ・バリューストリーム定義書を作成している
- ・定期的にバリューストリームの実施状況をチェックしている

各項目の評価は (○: 対応できている、△: 一部対応できている、×: 対応できていない) で行います。

3.2 改善による変化や効果

本改善策の導入により、以下のような変化や効果がで始めている。これらの変化は、活動間の連携がもたらす価値創造への貢献と言える。

(1) 顧客価値の創出加速

顧客の要望から価値提供までのプロセス全体が可視化され、ボトルネックが解消されることで、サービスの提供速度が向上し、顧客への価値創出が加速する兆しが見えている。

(2) サービス品質の向上

バリューチェーン全体での品質管理が強化され、問題の早期発見・解決が可能となることで、サービス品質が向上し、顧客満足度の向上に繋がりがつつある。

(3) 従業員のモチベーション向上

自身が担当する業務がバリューチェーン全体の中でどのような役割を担い、顧客価値に貢献しているかが明確になることで、従業員のモチベーション向上とオーナーシップ意識の醸成が期待される。

- 1 取り組みの背景
- 2 改善策の内容
- 3 改善策の実現方法と効果
- 4 今後の展望

今回の取り組みにより、顧客への価値共創に一定の成果が出始めていると考えている。
ITIL4のバリューストリーム概念は、単なるツールやプロセスの導入に留まらず、組織文化の変革を促すものである。
そのため、継続的な評価と改善がその妥当性を確立する上で不可欠であると考えている。
今後は、さらなるバリューストリームの特定と最適化、そして組織全体への展開を進めていく。



「質で語られる信頼のトップブランド」の確立を目指す

参考情報

- [1] SPI Japan 2021 「事業活動と統合した品質マネジメントシステム確立に向けて」
- [2] SPI Japan 2022 「事業活動と統合した品質マネジメントシステム「守り」と「攻め」の活動事例の紹介」

ご清聴ありがとうございました

ITで、社会の願い叶えよう。



<本資料の取り扱いに関して>

本資料は、著作権法及び不正競争防止法上の保護を受けております。資料の一部あるいは全部について、株式会社インテックから許諾を得ずに、複写、複製、転記、転載、改変、ノウハウの使用、営業秘密の開示等を行うことは禁じられております。本文記載の社名・製品名・ロゴは各社の商標または登録商標です。