

インフラ部門におけるITサービスマネジメント 変革の取り組み

～プロセス・システム・組織の3軸アプローチ～

2026年6月1日

パナソニック デジタル株式会社

インフラ・セキュリティセグメント 戦略マネジメント部 佐々木志津香

はじめに (当社ご紹介)

会社概要

会社名 パナソニック デジタル株式会社
Panasonic Digital Co., Ltd.

本社所在地 【大阪本社】
〒530-0053
大阪府大阪市北区末広町2番40号
Panasonic XC OSAKA



【東京本社】
〒104-0061
東京都中央区銀座8丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル



代表者 代表取締役 社長執行役員 阿部 裕

設立年月日 1999年2月22日

社員数 約2,200名

資本金 1,040百万円

パナソニック グループでの当社の位置づけ

パナソニック ホールディングス株式会社

パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社

パナソニック デジタル株式会社
お客様の「暮らし」・「しごと」に寄り添った
DX・ITソリューションを展開

パナソニック コネクト株式会社

パナソニックエレクトリックワークス株式会社

パナソニック HVAC & CC株式会社

パナソニック エナジー株式会社

パナソニック インダストリー株式会社

パナソニック株式会社

5つの重点ソリューションとIT基盤構築・データ分析・AI技術で

お客様のビジネス課題を包括的に解決し、競争力を強化します

ERP・CRM



経営資源と顧客情報を一元管理し、業務最適化・顧客満足度向上・売上拡大を支援

製造DX



製造現場のデジタル化・高度化で、生産性向上や品質改善を継続的に支援

IT・OTセキュリティ



パナソニック内で実践したノウハウで、安全で信頼性の高いデジタル環境を支援

教育・施設DX



学習環境や各種施設の運営をICTで最適化し、円滑な運用と学びの質の向上を支援

業務DX



デジタル化による特定の業務に特化したサービスで、業務効率化および生産性向上を支援

データ分析・AI

ICT基盤構築・運用

■ 佐々木 志津香

前職でのシステム監査経験を経て、2014年2月にパナソニックインフォメーションシステムズ株式会社（現パナソニック デジタル株式会社）に入社。

SMO（サービスマネジメントオフィス）を担う部署所属。

監査経験で培った、基準に基づいた現状把握力と、リスク・課題を洗い出す力を強みとし、インフラ部門におけるITサービスマネジメント、情報セキュリティ、内部統制、BCMに従事。

一方で、パナソニックグループ内でのグローバルSMO構築プロジェクトに携わる。

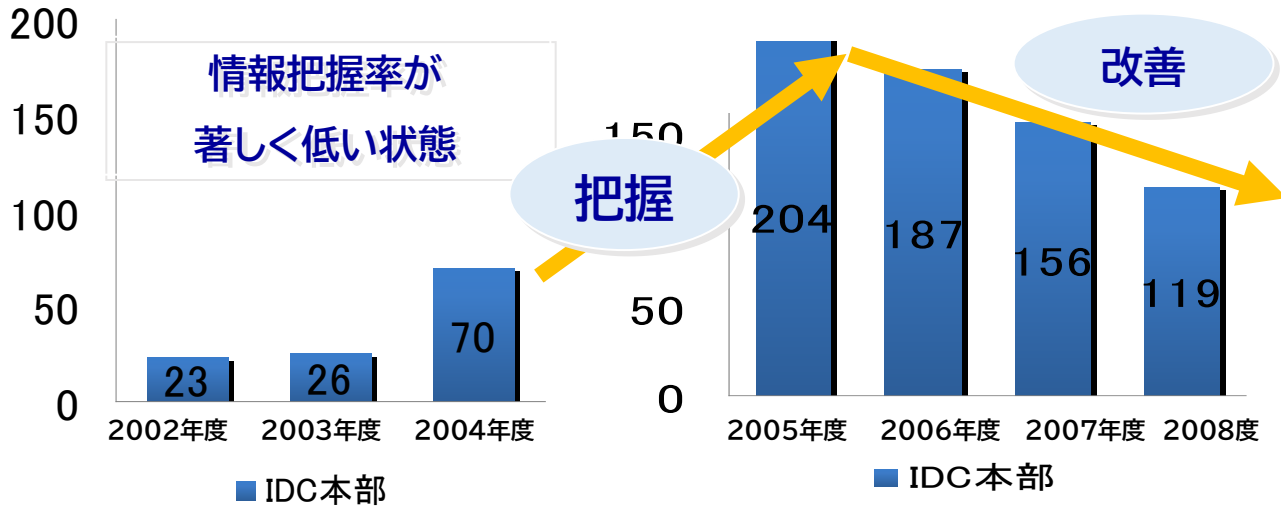
現在、インフラ・セキュリティセグメント 戦略マネジメント部 グローバルサービスマネジメント課 課長

- ①ITサービスマネジメントの取組み後に起きた問題
- ②3つの変革の取組み
- ③3つの変革後に発生した取組み課題に対してどう取り組んだか
- ④AIへの期待
- ⑤当社が提供すること支援

ITサービスマネジメントの取り組み後に起きた問題

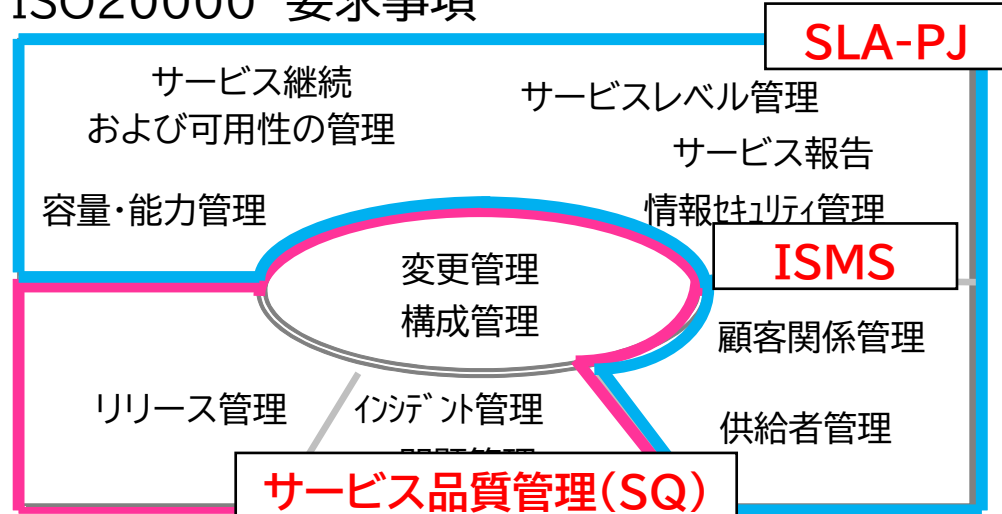
ITサービスマネジメント着手前の状況

障害発生件数の推移(顧客影響ありのR3以上障害)



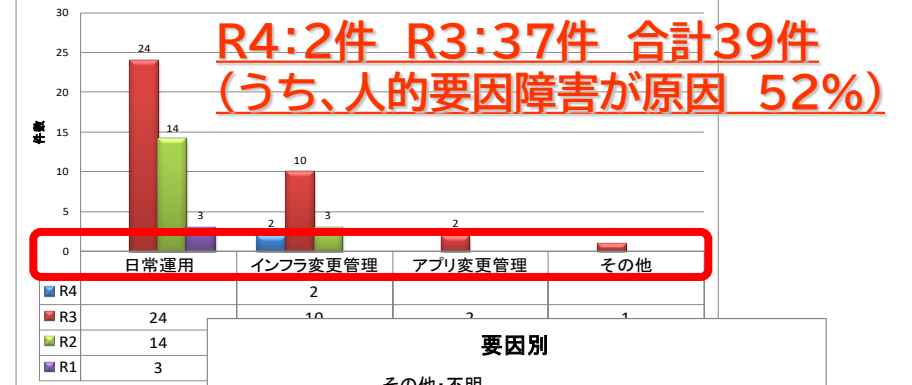
SMO設立前の運用品質改善の取り組み

ISO20000 要求事項

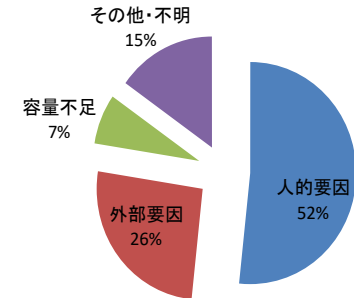


障害管理: R4: 重大な障害 R3: 障害

2009年度の障害発生件数



要因別



障害発生要因を分析した結果、人的ミスにフォーカスし、継続的改善活動を開始・定着

- ルール・プロセスを整備、ツール適用範囲拡大
- KPIを設定し、定量管理を強化

ITサービスマネジメント着手前の状況

01

当社が当時考えたこと

- インフラ部門でプロセス管理視点で見た場合、まだまだ課題はあり、ルールやプロセスの標準化、それに基づく改善を進めていきたい
- 指標を基にした継続的な改善活動を行いたい



02

ITサービスマネジメントシステムの考え方を取り入れたい

- ISO20000やITIL®には各プロセスについて実施すべき事項が体系的に網羅されている
- ISO20000認証取得⇒第三者の視点による定期的な認証審査により、ITサービスマネジメントシステムが形骸化しない



03

取り組みをトップダウンに行う必要があると考え、経営者へ上申

- 根拠に基づく課題の明確化→経営者にも課題感を持ってもらいやすくする
- 事業方針との紐づけ(ITサービスマネジメントシステムを行うことが経営課題も解決するというロジックで納得感を持っていただく)

ITIL® and the Swirl logo are registered trademarks of the PeopleCert group. Used under licence from PeopleCert. All rights reserved.

事業方針

『足元を見直す・固める』 運用の実績が“現場力”を生む

攻め : 現場力・強みの再発見と再構築。内販の完全取り込みと外販ビジネス展開

守り : 運用品質と運用効率の向上とコスト徹底削減への意識改革

合理化

- インフラの余裕・余白の見直し
- 一括請負業務の細分化と再編成
- ハード／ソフトの保守基準の根本からの見直し
- IDC総経費(人件費のぞく)の5%削減

品質向上

- 企画・設計・初期構築と運用・保守の役割明確化
組織的体制の再構成
- 本部内相手別サービス別収支構造の可視化
事業推進品質の向上

新技術・新商品

- 強みの再発見:実績・経験・ノウハウ
- 強みの再構築:新たな取組み～新技術検証
- データセンターソリューション

人材育成

- 運用スペシャリストの育成
運用サービスマネージャーに求められるスキル分析
- 子会社・パートナーとの人的交流の活性化

事業方針に対する主な経営課題

標準化も改善サイクルもないため、運用品質が低く重大障害も多発。ITサービスの現状についても解像度が低い。コスト・顧客満足・競争力のすべてに悪影響が出ており、このままでは経営目標とするビジネス成長ができない

重大障害の多発や品質レベル

品質レベルが他社平均より遅れており、経営リスクが高い

- 重度の障害が繰り返し発生
- 障害要因の50%以上が“人的ミス”
- プロセスの未整備が根本原因

運用プロセス・ルール未整備による属人化

統制が取れず、品質事故・非効率を生む構造になっている

- 各部門で独自運用、品質がバラバラ
- ルール・標準プロセス・KPI管理が不十分

コスト構造が不明確で、合理化が進まず

ムダが多く、経営判断がしづらい

- 工数や原価の見える化不足
- 投資抑制や効率化の根拠が示せない
- 属人化排除や障害減で効率化の余地あり

CSに影響するサービス品質の低さ

顧客満足度の低下により、ビジネスの成長が阻害される

- 障害復旧の遅れ、SLA不明瞭
- トラブル件数30%減を目標にするほど現状が悪い

外販展開に必要な“運用の強さ”が不足

運用を武器にできず、市場競争力が弱い

- 既存のビジネス領域依存で売上減少傾向
- 運用品質を強みにできず、新規領域への拡大に限界

開発と運用の役割分担が曖昧で、運用負荷が増大

開発プロセスに問題が波及し、運用品質を下げている

- 本番移行の責任範囲が曖昧
- 運用要件が開発に組み込まれず障害増加

ITサービスマネジメントによる経営課題解決

経営の課題は大きく「品質」「コスト」「顧客満足」「競争力」「組織成熟度」の5軸に整理

ITサービスマネジメント導入は、バラバラで属人的な運用を、国際標準に基づく“再現性のある経営システム”に置き換え、ITサービス運用の解像度を上げることで、品質・コスト・顧客満足・競争力のすべての課題を同時に改善する

課題

- 重大障害の多発と品質の遅れ
- 運用プロセス未整備による属人化
- コスト構造が不明確で、合理化進まず
- CSに影響するサービス品質の低さ
- 外販に必要な“運用の強さ”が不足
- 開発と運用の役割分担が曖昧で、運用負荷が増大



課題の本質

標準化されていない業務

属人化、非可視化、プロセス不在

解決策

- ITIL®/ISO20000でプロセスを標準化
- 統制(構成管理・手順・ルールの徹底・KPIなど)
- 標準プロセスの自動化や可視化
- 改善活動の定着(PDCA)



解決のポイント

経営課題のほとんどが「プロセス」化することで制御可能

標準化・自動化することで品質と効率を同時に向上

目標

- 重大障害ゼロ
- 工数/原価の削減(トラブル件数30%減)
- CS向上・外販強化(お客様迷惑度ポイント30%減、システム停止2時間以内)
- 組織力強化



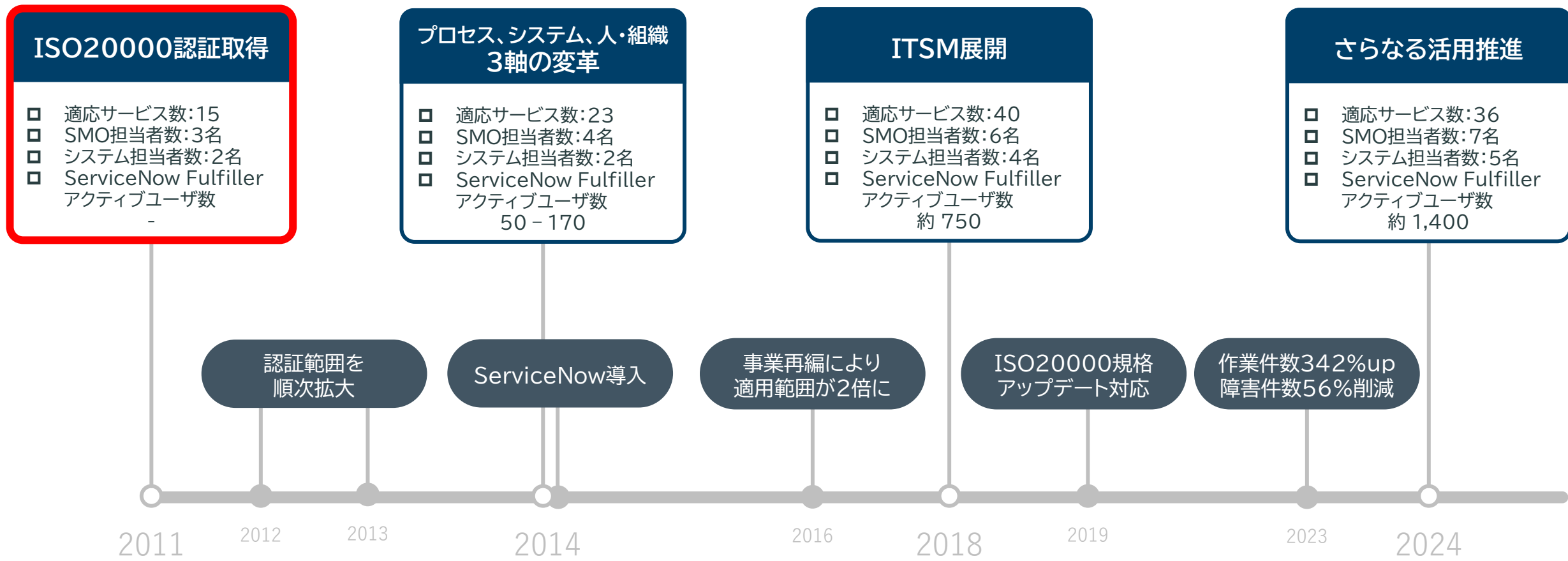
効果

可視化 → 統制 → 改善 の三段階で経営課題が減衰する

品質向上、コスト削減、顧客満足向上、競争力強化

ITサービスマネジメント = 再現性のある経営システム

ITサービスマネジメント取組みの変遷



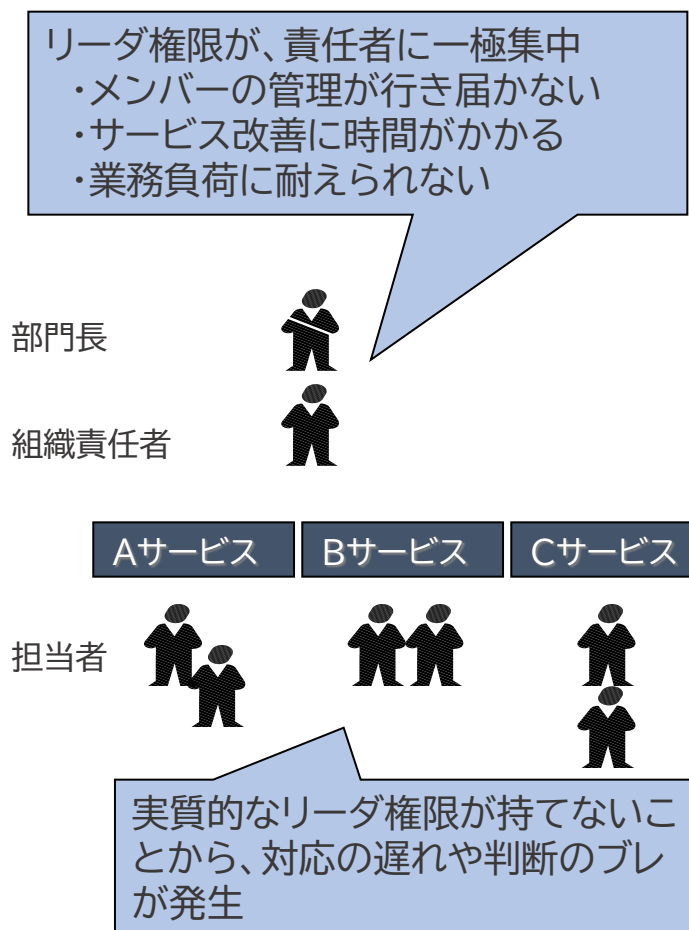
IT運用の効率化や自動化

オンプレ中心からクラウドサービスの活用拡大

ISO20000取得後の組織統制

2011年のISO20000認証取得時より、「サービスリーダー制度」を定め、「サービス責任者」「サービスリーダー」などの職制に基づきサービスを軸とした役割・責任体制を構築。
組織上の職制と組み合わせることで対外的な説明責任を担保。

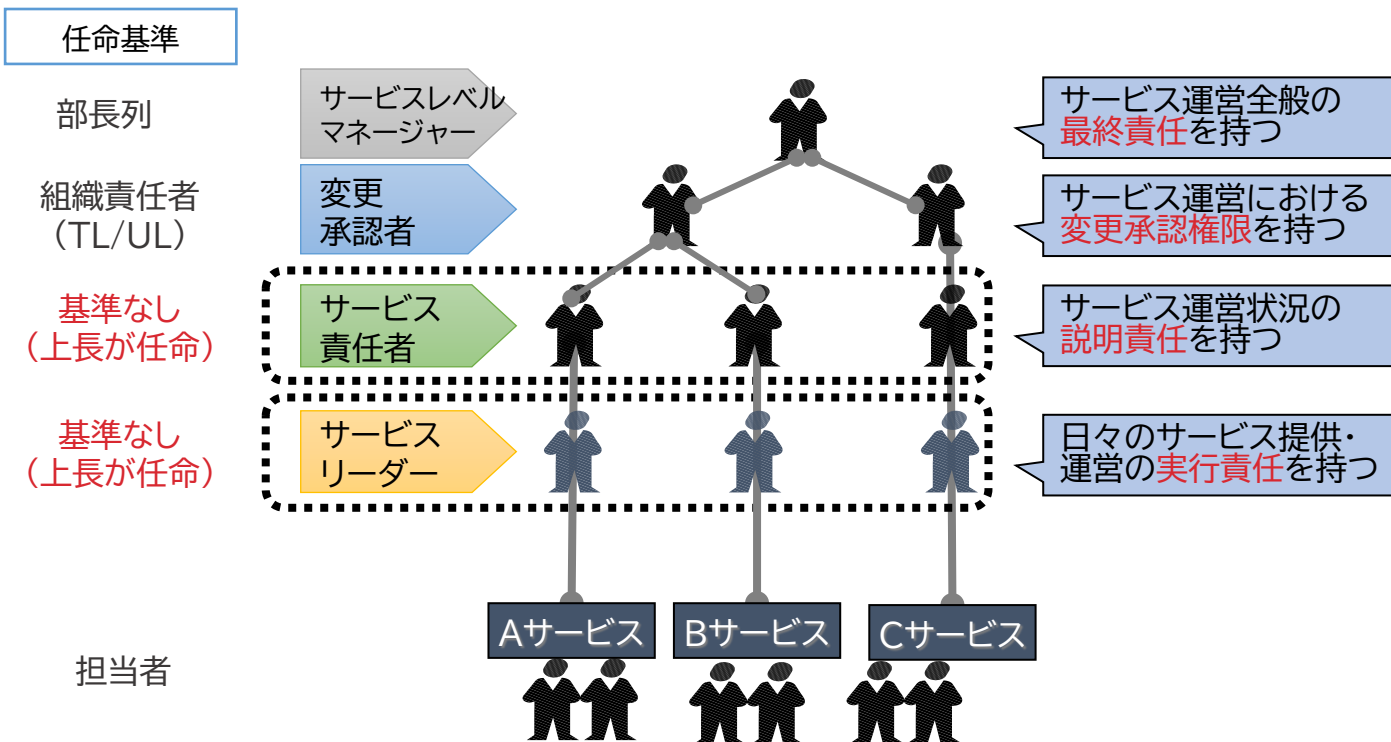
サービスリーダー制度なし(Before)



サービスリーダー制度導入済(After)

サービスリーダー制度

管理単位をサービスとする事により、顧客に対する責任の所在を明確化



ISO20000取得による改善と新たな課題

ISO20000の取り組みで目標達成指標の監視と継続的な改善が可能になり、品質と顧客満足度が向上

従来の管理(ITサービスマネジメント取組前)

全体の障害で人的ミスが多い
ルール・プロセスが各サービスでバラバラ

インシデント管理	サポートデスク以外は課題多数
問題管理	根本原因分析が弱い
変更管理	作業前検証が不十分
リリース管理	統制しきれていない引継ぎルール
構成管理	存在しているようで無いルール
サービスレベル管理	サービスレベルのKPIや原価構造が不明瞭 後手になりがちな予兆管理



ITサービスマネジメントの取組後

各管理のルール化やサービスレベル管理により**品質向上**
業務見直しや集約による作業削減や短縮で**コスト削減**

インシデント管理	業務影響の低減 開発部隊など関連部署と連携して対応
問題管理	同一障害の低減 障害管理の改善項目が顧客視点で拡充
変更管理	作業ミスの低減 変更ルールの均一化や管理、リソース管理の定型化や標準化で、作業前リスク判定のチェックレベルが高位平準化
リリース管理	
構成管理	構成管理情報の集約 構成管理運用マニュアルにより、非管理状態でルール制定される状況を撲滅
サービスレベル管理	可用性・継続性管理、容量・能力管理、財務管理・セキュリティ管理をサービスレベル管理者が継続管理する体制構築

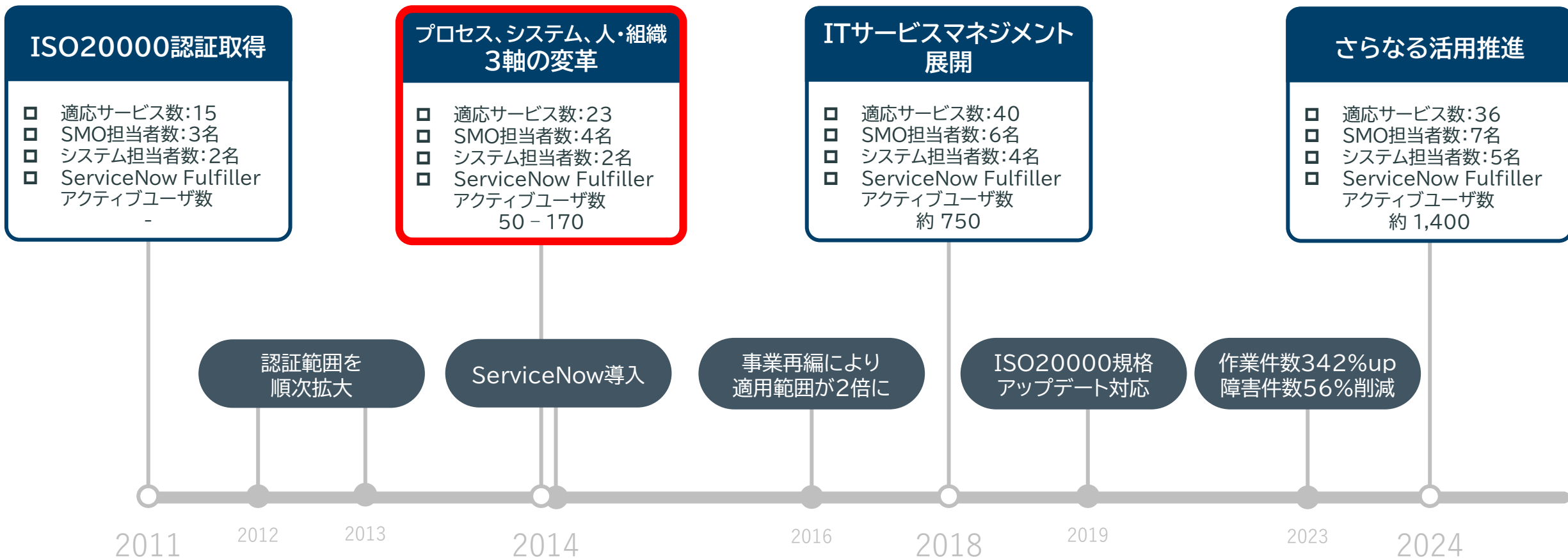
しかしながら・・・

ITサービスマネジメントの運用開始後、個別最適によるサービス品質や情報管理などで新たな課題が発生

3つの変革の取り組み

顕在化した課題の解決

ITサービスマネジメント取組みの変遷



IT運用の効率化や自動化

オンプレ中心からクラウドサービスの活用拡大

ServiceNow導入によるITサービスマネジメント変革

 IT運用管理で顕在化した課題に対し、3軸の改善テーマを設定
システム変革における重要施策として、ServiceNowを導入

Before

サービス単位で**個別最適化**が進み、
様々な課題が発生

- ① 顧客窓口の不統一
- ② 運用機能の重複
- ③ 現場レベルのプロセスが
サービス個別化
- ④ 運用要員がサービス毎に
縦割りで存在
- ⑤ 構成管理情報の分散
- ⑥ 管理システムが不統一
- ⑦ ナレッジの分散

当社 ITサービス 3つの変革

After

プロセス、システム、人・組織の3軸で
課題解決に向けた改善テーマを推進
ServiceNowでITSMを変革

プロセス変革

適応プロセスの成熟度の向上
サービスマネジメント標準をベースに
新しい運用系標準プロセスを策定

システム変革

プロセス改善と連動したITSM管理システムの実装をServiceNowで実現
統合された効率性の高いシステムへ改善

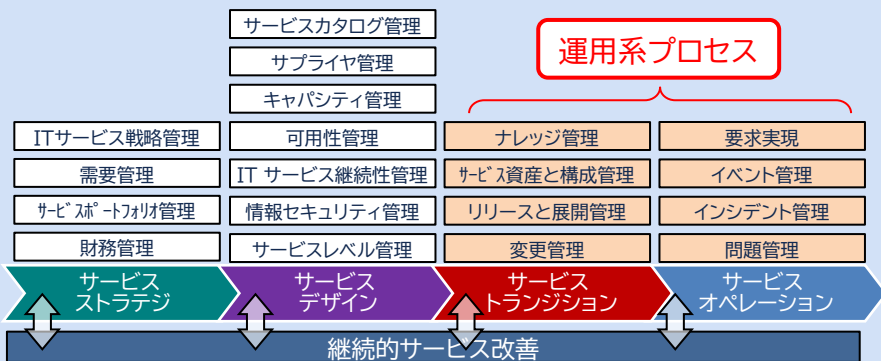
人・組織変革

サービス全体のマネジメントや運用管理
Service Management Office
(SMO)の設立と運用ノウハウの展開

【変革のポイント1】 プロセス変革

運用系プロセスを標準化。ツールにより異なるプロセスは、ServiceNowでプロセス実装し解決

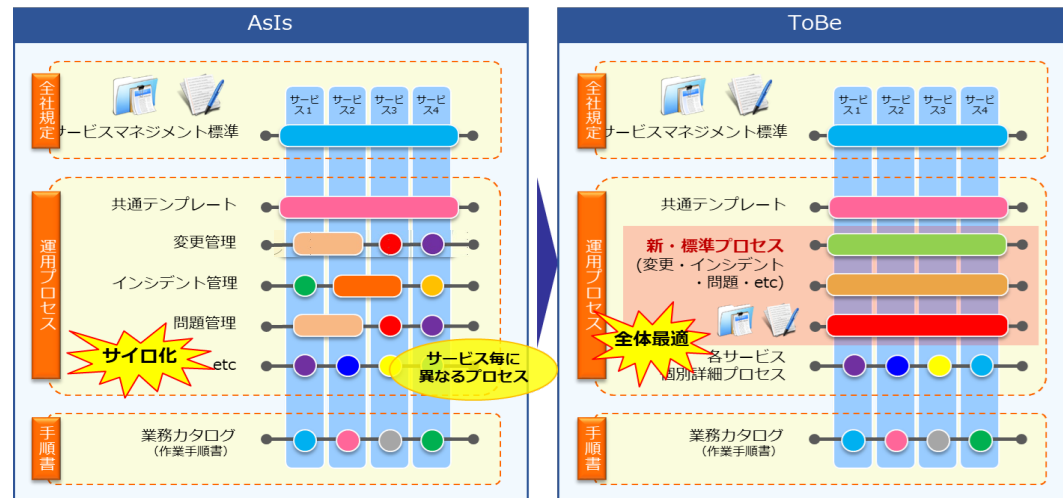
運用系プロセス(変更管理、インシデント管理、要求管理、ナレッジ管理)を重点的に強化



プロセス	ITIL®プロセス成熟度(CMMI)				
	レベル1 (初期)	レベル2 (反復可能)	レベル3 (定義)	レベル4 (定量的管理)	レベル5 (最適化)
インシデント管理					
問題管理					
構成管理					
変更・リリース管理					
継続的サービス改善					

SMOによる統制活動

ServiceNowでプロセスを実装

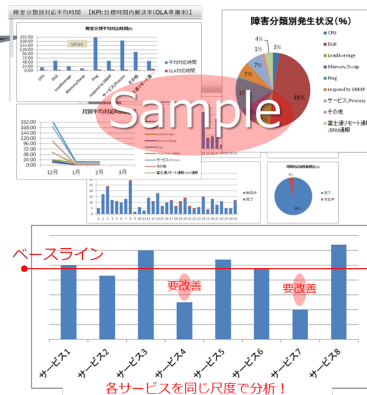


KPIを拡充して、運用状況の可視化、定量的な管理、改善活動を実施

インシデント管理のKPI数 : 10項目

- 未処理件数(未着手件数)
- サービス停止時のユーザーへの平均通知時間
- ユーザ申告前に解決したインシデント件数
- 目標時間内解決率
- 平均着手開始時間
- 即時解決率
- 一次解決率
- 再発インシデント件数
- 簡易ポータルからの申請件数
- エスカレーション精度

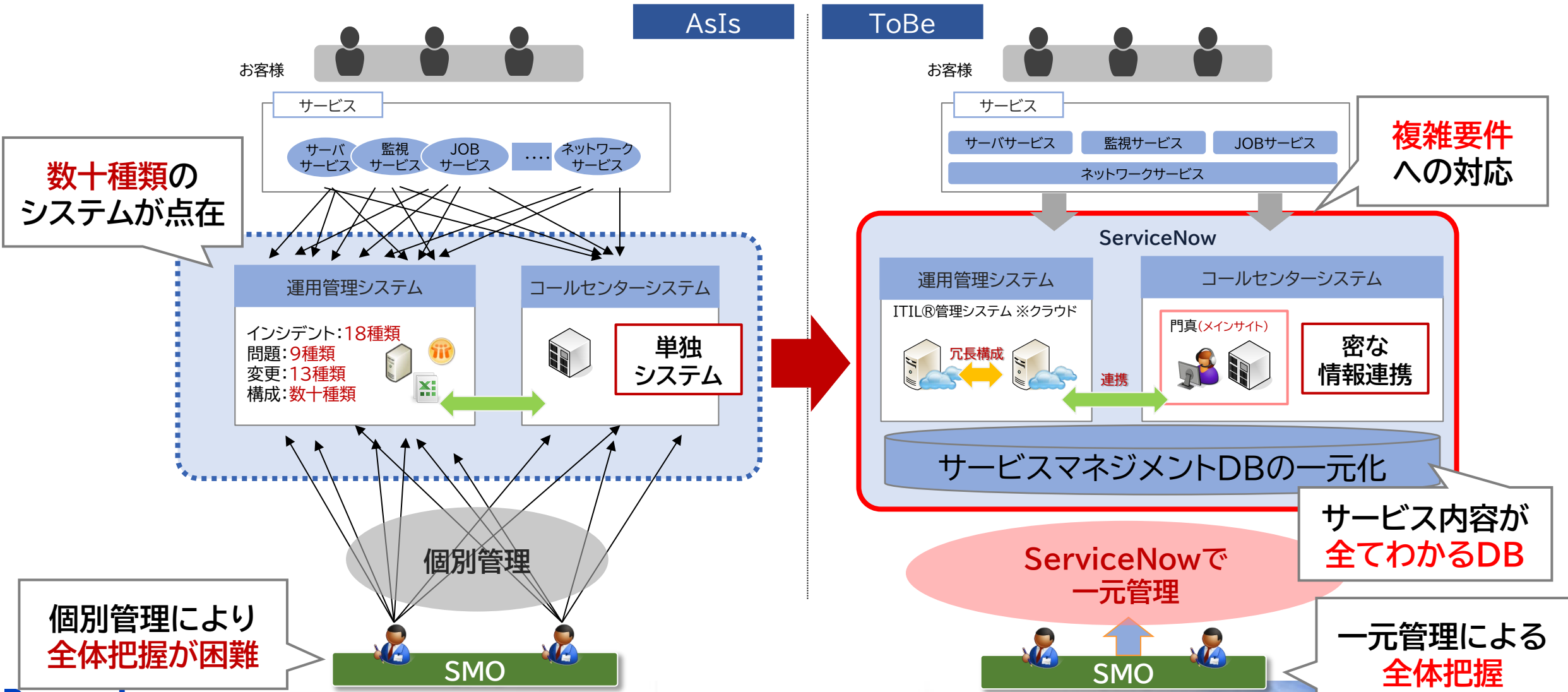
各プロセス毎に共通のKPIを定めて管理
KPI総数 : 46項目



【変革のポイント2】 システム変革

ITサービスマネジメントの管理システムとしてServiceNowを実装し、**サービスマネジメントDBによる一元管理**を実現

サービス毎のサイロ化状態から脱却し、統合された効率性の高いシステムへ改善

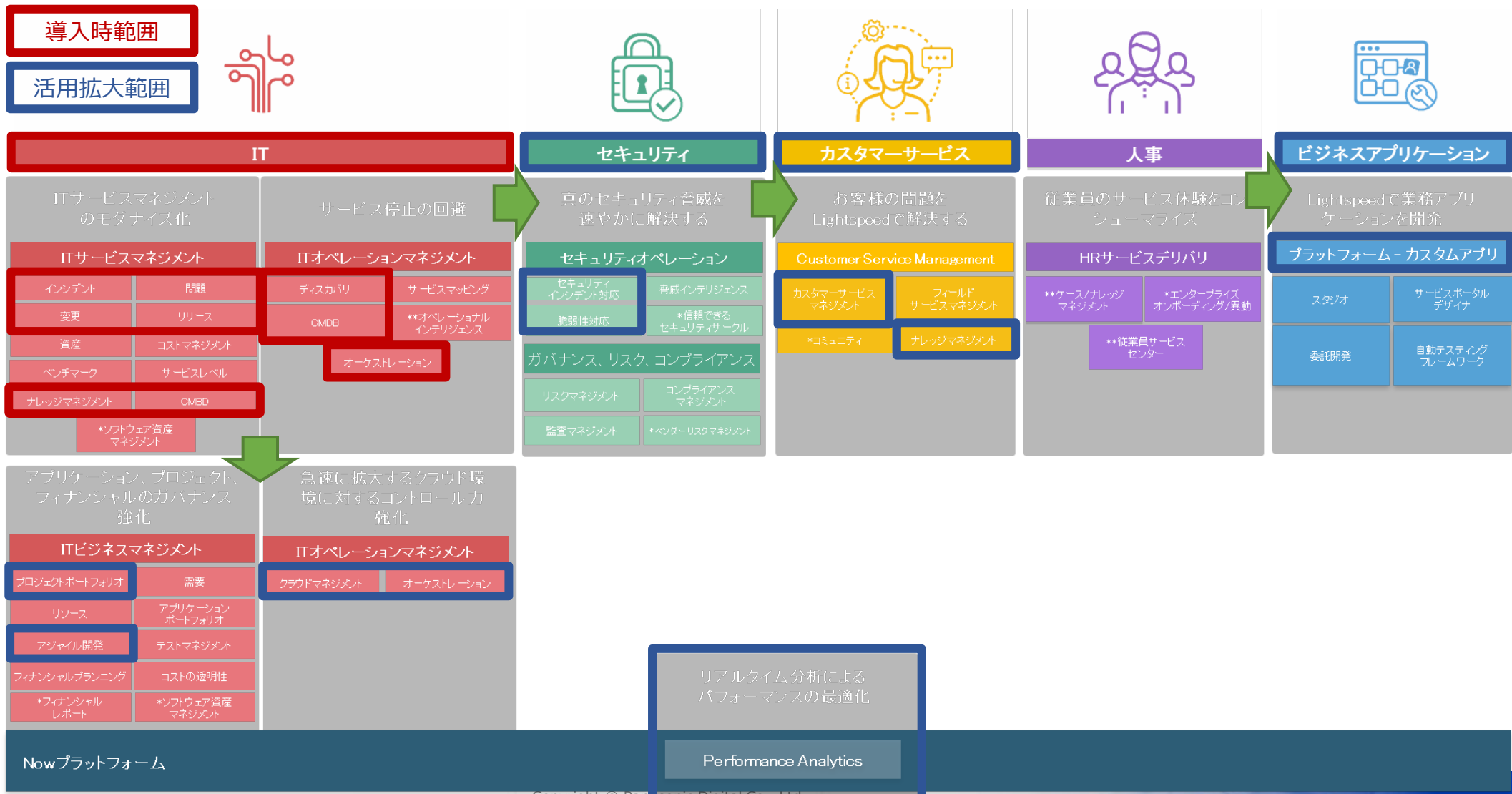


ServiceNow利用機能

導入時はインシデント・問題・変更・リリース・ナレッジ・CMDB・Discovery・Orchestrationを活用
その後活用範囲を広げ、PA・SecOps・CSM・ITBM/SPMを導入

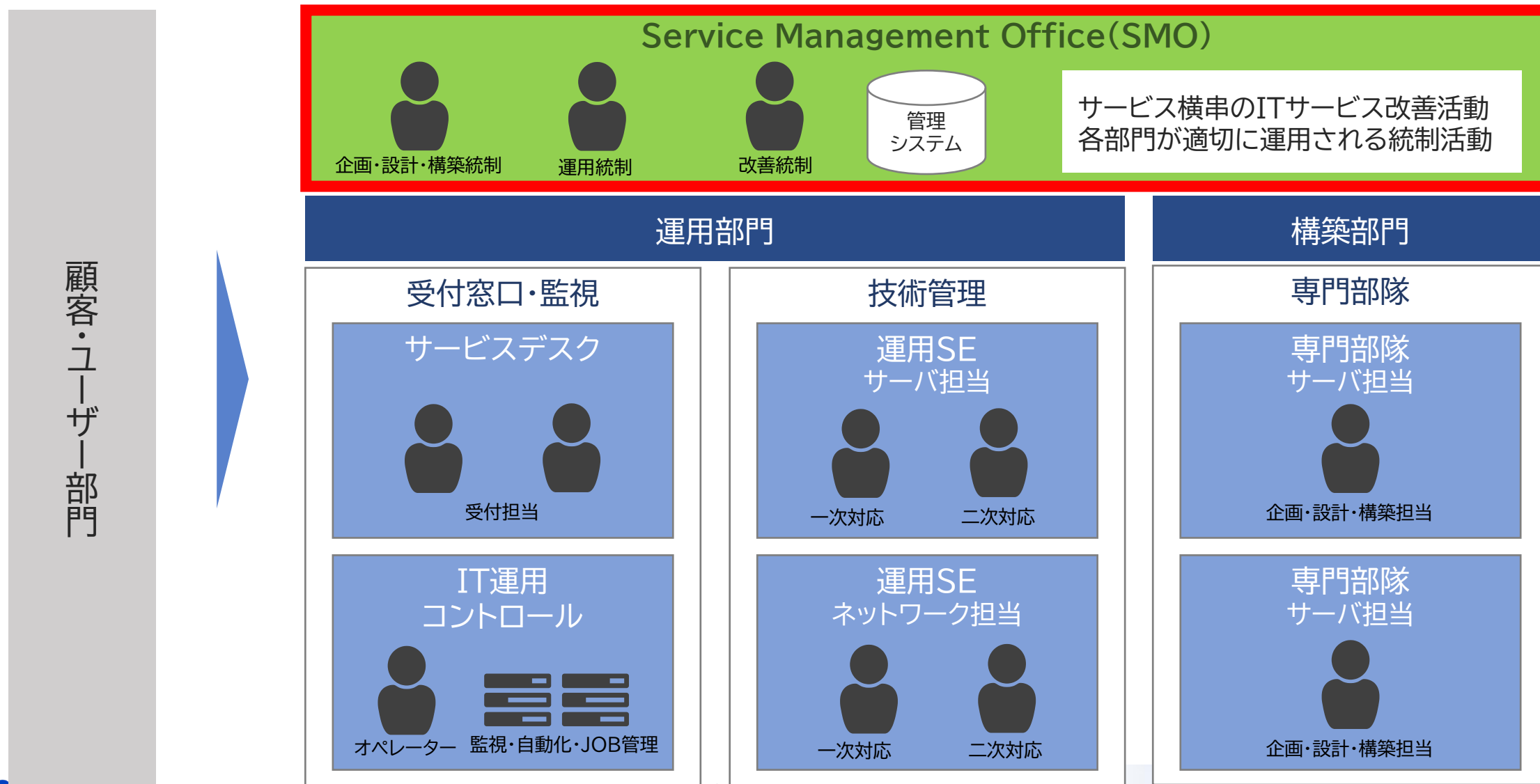
システム
変革

- 活用ライセンス**
- ITSM Pro Fulfiller
 - ITOM Pro
 - SPM Pro
 - SecOps Ent
 - CSM Std
 - Auto Engine Ent
 - App Engine Ent
 - Creator Pro+
 - Now Platform
 - Custom Table
 - Non-Prod Instance



【変革のポイント3】 人（組織）変革

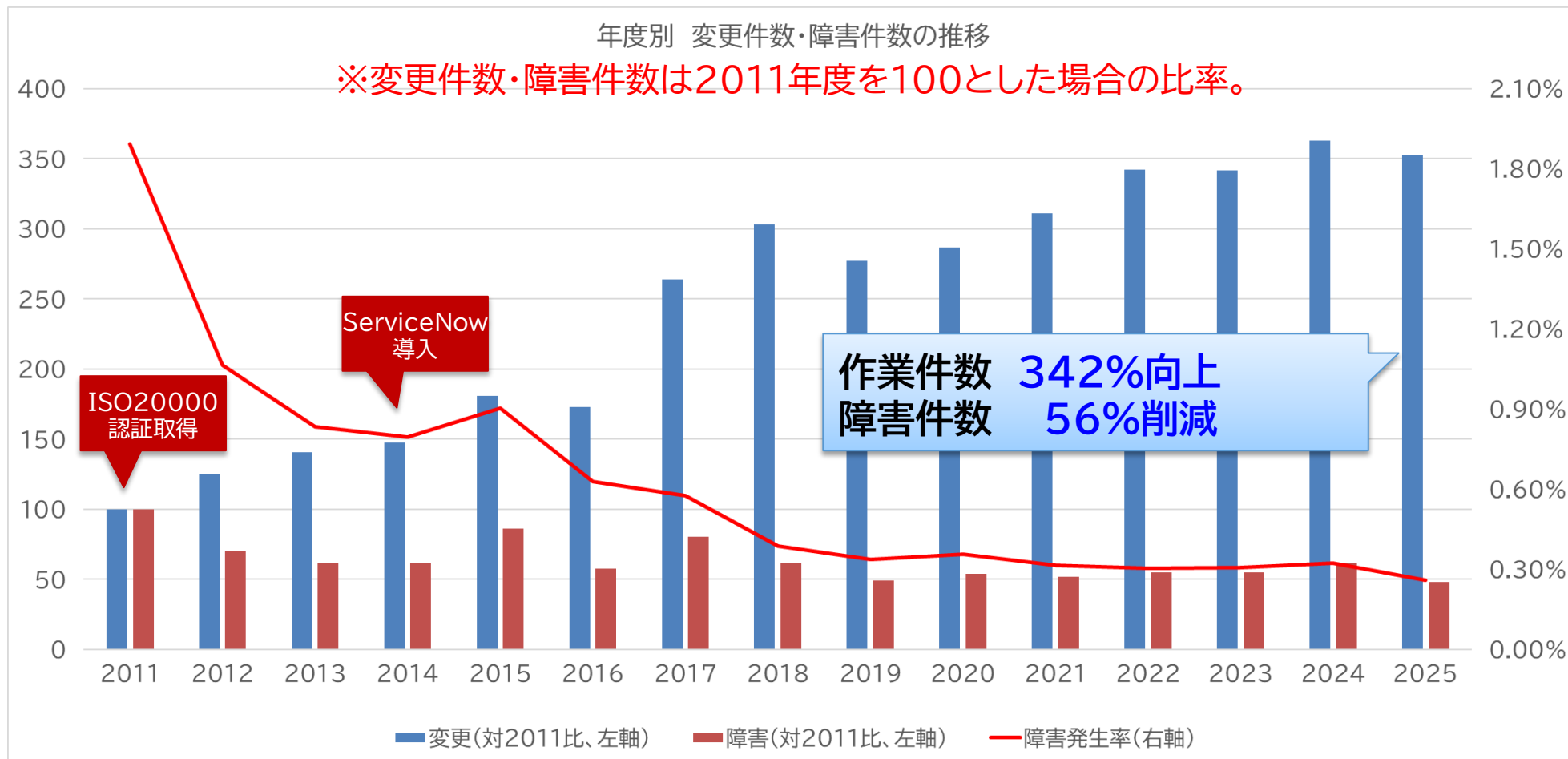
ITサービスマネジメント変革には、プロセスとシステム変革だけでは不十分
サービス全体の統制を行う**Service Management Office(SMO)**を設立し、各サービス提供部門と変革を推進



変革による改善効果～サービス品質

ITサービスマネジメント導入以後、事業領域の拡大に伴い変更件数は増加しているが、障害および障害発生率は低減

品質管理・分析・改善をサービス組織横断で実施し、問題管理や変更管理の精度が向上



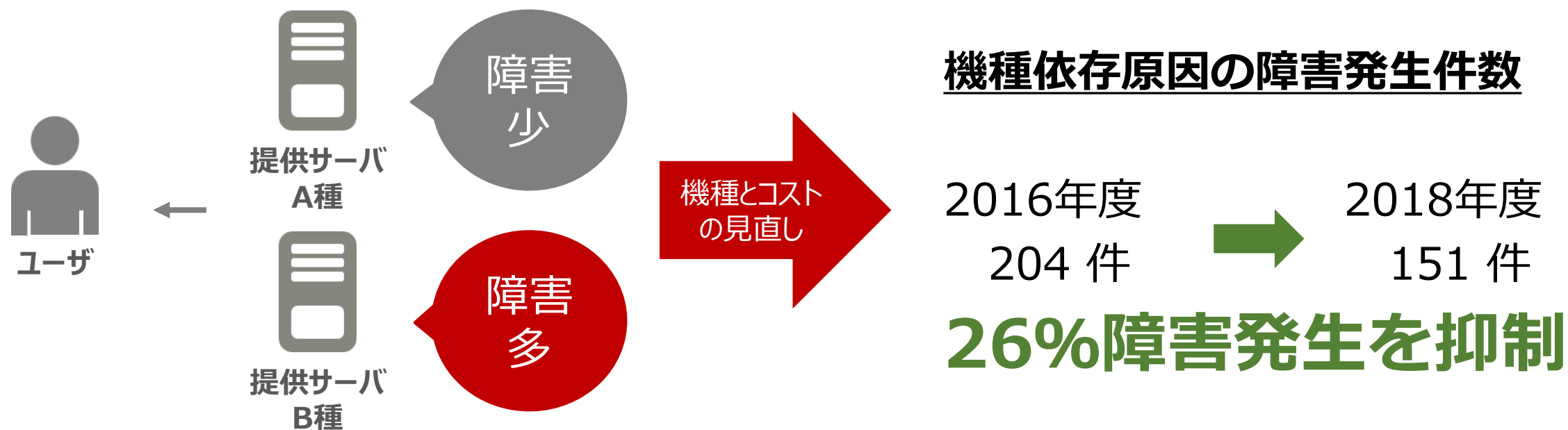
ServiceNowの導入による管理の可視化が進み、内的要因障害(例:設計ミス、オペミス等)にフォーカス
データ活用とSMO組織による地道なサービス改善活動や得られたノウハウが、障害率の大幅削減に貢献した

変革による改善効果～障害発生抑制

問題管理プロセスを適切に実施し、サービスが抱えている課題を改善することで、将来的に発生する障害抑制及びその対応工数削減、サービス可用性の向上を見込むことができる

ユースケース サービス提供サーバの機種別障害推移

→ あるサービスにて障害が多いことを問題管理として起案し詳細を分析



変革による改善効果～構成管理の作業工数削減

ServiceNow導入前 手動入力

- 自動取得サーバOS数

-

- 調査・情報収集工数
※Win脆弱性2,000台

調査 40 時間

+

作業 100 時間

- CMDB鮮度維持

棚卸 80 時間



ServiceNow導入後 構成管理+ディスカバリ

- 自動取得サーバOS数

約 8,100 OS

- 調査・情報収集工数
※Win脆弱性2,000台

調査 0.2 時間

+

作業 0.5 時間

- CMDB鮮度維持

棚卸 32 時間

99%
削減

ライブラリアン設置
鮮度維持活動
改善対応中

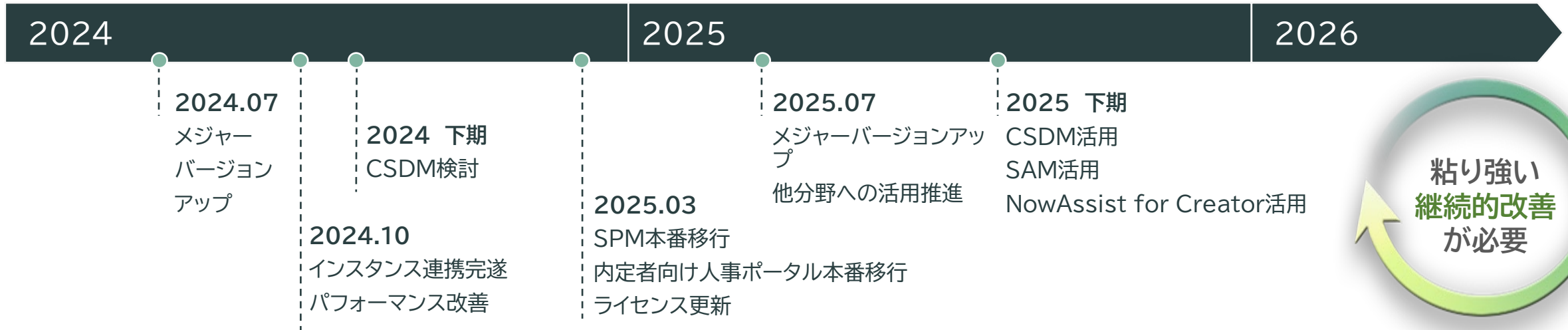
ServiceNow活用についての振り返り

良かった点

- データを確実に入れることで、マネジメント層から運用層まで一気通貫で情報が参照できる
- カスタマイズや他システムとの連携が容易
- 別サービスへの展開ということがやりやすい（よくできているITIL®に準拠したツール）
- ITSMでは、お客様からのサービス要求・障害情報などが分かり、上手く使えばCSATも取得可能

苦労している点

- 長年利用することでデータが肥大化しインスタンスのパフォーマンスが落ちてくる可能性あり。設計やデータの見直しが必要
- ライセンスによって、容量課金やアウトバウンド課金などの定義が細かく多数あり、追加コストの発生に注意が必要
- メジャーバージョンアップが年2回、パッチ適宜ATF(テスト自動化)で省力化推進中



3つの変革後に発生した取り組み課題に対してどう取り組んだか

組織統合に伴う更なるサービスマネジメント展開



組織統合の取り組み

- 双方理解の相互理解、GAP分析
- こちらのルール・運用を適用することの課題の洗い出しと検討（基本は適用していただくが、こちら側に問題がある場合はルール・運用を改善することもある）
- 先方のSMO相当組織を巻き込んで検討した上で、全面展開

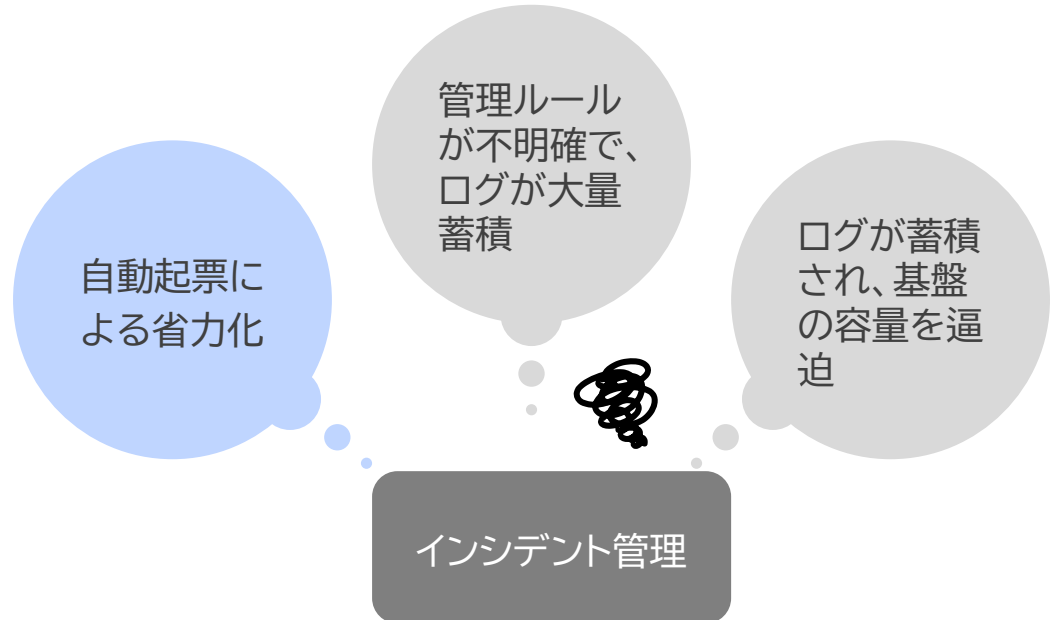
企業統合展開にも統制組織は重要！

- 各社のサービス運用のギャップが埋まり、サービス品質の標準化や改善進む
- SMO組織統合も進み、改善のPDCAサイクルも定着し、品質や効率が向上

インシデントチケット管理 チケット容量逼迫

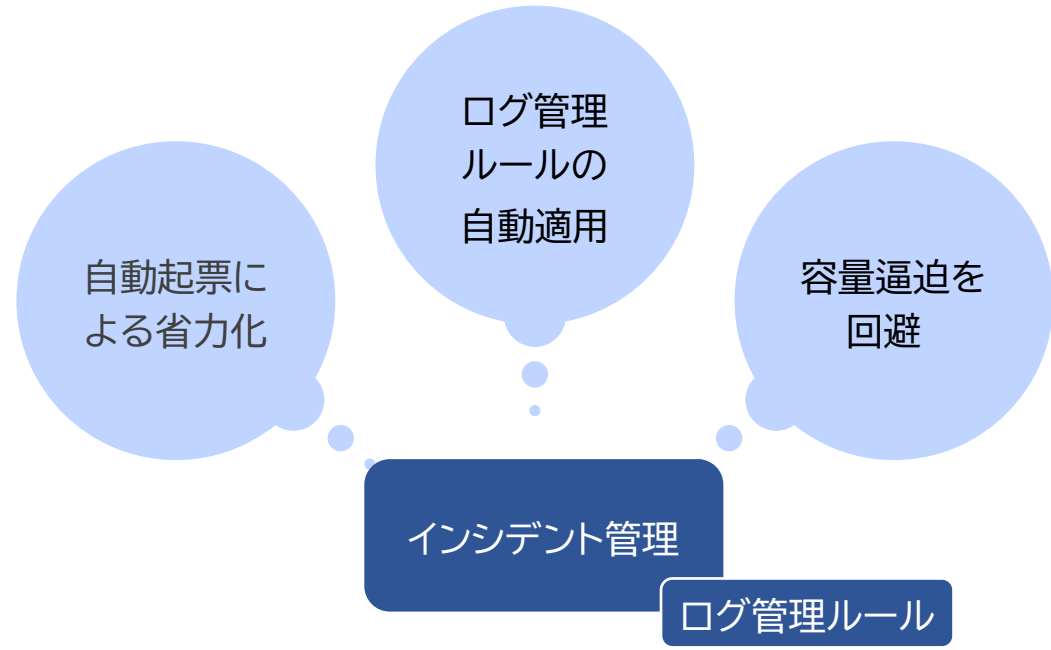
Before

他システムとの連携でインシデントチケットが起票され、インシデントチケット発行が省力化。一方新たな課題が発生



Before

After



改善対応

POINT:
SMOが取りまとめ
ログ管理ルールを決める

POINT:
管理をServiceNowに実装

これまでの取り組みの先に見えてきた次の視点

サービス単位&SMO によるITサービスマネジメント

以下6点を実現してきました。

- ・品質向上
- ・可視化
- ・効率化
- ・標準化
- ・一元管理
- ・継続的改善

安定運用の実現



次に見えてきた課題

以下3点の課題があります。

- ・改善が運用品質に閉じている
- ・全体価値が見えにくい
- ・投資対効果の判断が難しい

価値の見方を広げる

サービス単位&横ぐしSMOのITサービスマネジメントは土台

その上で、事業価値まで繋げて考えるステップに進むことが、次のテーマ

AIへの期待

当社の実践から見たサービスマネジメントの次の論点

「仕組み化」の次は、「継続的に回る仕組みへの発展」

仕組み化

ServiceNow導入

トラブル対応・問い合わせ対応を「個人の力量」ではなく「仕組み」で回すサービスマネジメントへ変革し、一定レベルまで実現

- 判断や対応の履歴を残す
正しく仕事をしてる証跡となる
後から説明・振り返りができる
- 属人化しにくい運用

顕在化した次の課題

実際にやって分かった次の壁

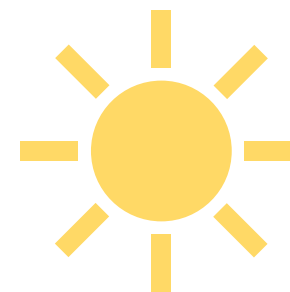
「仕組み」「プロセス」で回したかったのに、「個人の力量」の部分がまだ残る

- ITSMを頑張るほど「記録を残す・読む・整理する」の負荷が増加
- データ分析・活用はデータが均質であることが望ましいが、そこを担保するのは人
- 改善・意思決定が依然として人の思考に依存

当社の気づき

当社の気づき

サービスマネジメントシステムのベースとなる記録部分の負荷軽減・均質化が、次の課題



当社が今後Now Assistに期待していること

当社がAI(Now Assist)に期待しているのは、「AIに判断を任せること」ではありません

実践者としてAIに期待している役割

- 複雑な事象・履歴を、人が均質的に考え判断できる状態まで整理・要約する
- 対応事例を踏まえた諸々の記録や説明(例:インシデント対応案、ナレッジ案)が均質化される
- 人は、判断・意思決定を担う

これから目指したい姿(当社の仮説)

- 経験の違いがあっても一定レベルの初動・説明・判断ができる
- 担当が変わっても状況や経緯がすぐ理解できる
- 振り返りや改善が感覚や解釈ではなく、事実にもとづいて回る
- マンパワー頼みからの脱却

当社としてはNow Assistは機能追加だけではなく、データドリブンなサービスマネジメントを“持続可能にするための補助輪”としての役割を期待

人が担う

判断・責任・意思決定

AIとの役割分担

AIが担う

整理・要約・提案

そして我々は、パナソニックデジタル品質を付加価値として安定的にお届けするべく、変革を続けます

当社が提供のご支援

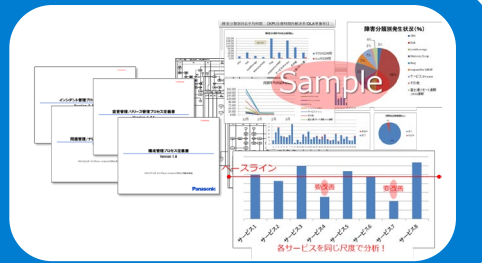
パナソニックデジタルの強み

プロセス、システム、人(組織)の3軸で課題解決に取り組んだ実践経験から、ITSMやServiceNowの知見を獲得
3軸の変革ノウハウとServiceNow構築運用ノウハウが、ITSMを成功に導く当社のメソッド

パナソニックデジタルのノウハウ

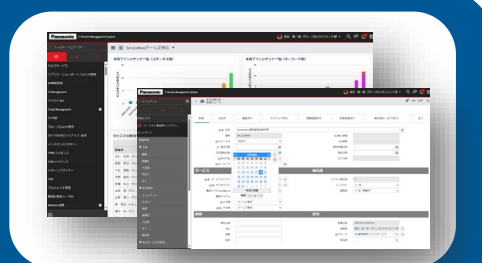
プロセス

- ・ITIL®プロセス成熟性向上のノウハウ
- ・サービスマネジメント標準
- ・標準ドキュメントや共通KPI



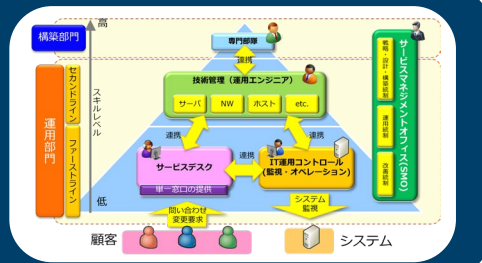
システム

- ・ServiceNow活用ノウハウ
- ・プロジェクト推進(PoC～開発)
- ・ServiceNow運用管理

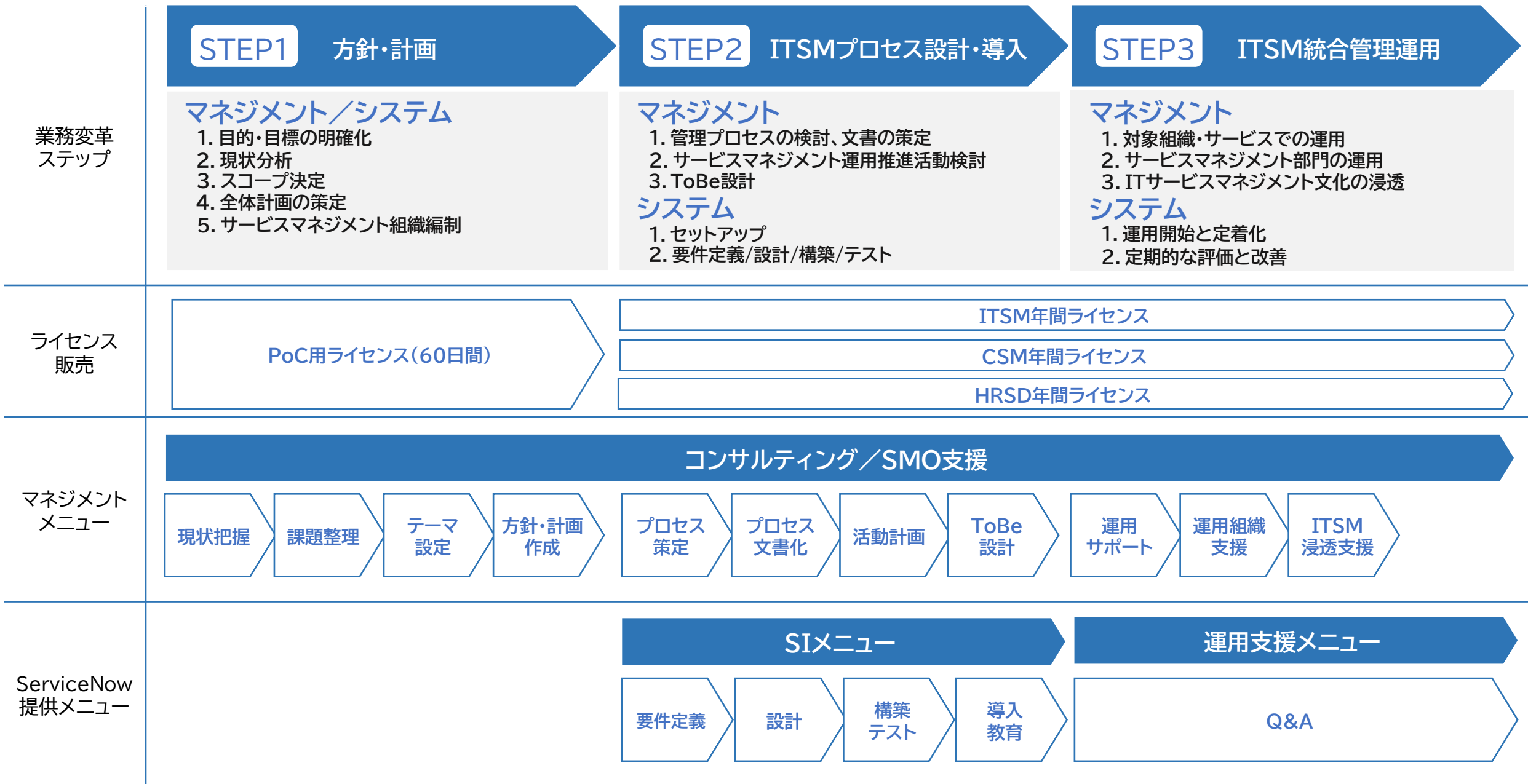


人・組織

- ・組織フレームやマネジメント
- ・組織統制ノウハウ
- ・Service Management Office



ITSMを
成功に導く
メソッド



パナソニック デジタルのServiceNow活用支援についてもっと詳しく知りたい方へ

お気軽にお問い合わせください

お問い合わせ

