

ケーススタディ

2026 年 10 月版

コンテンツ

はじめに 3
コーポレート戦略 3
組織体制 4
  FINS ホールディング（FINS_HOLDING） 4
    ガバナンス 5
  FINS 情報サービス（FINS_IS） 5
    サービスマネジメント 5
    サービスデスク 6
    アプリケーション開発 6
    FINS ホスティング（FINS_HOST） 6
  FINS ヨーロッパ（FINS_EUROPE） 6
  FINS 英国（FINS_UK） 7
変革の使命 8
    サービスインテグレーション 8
サービスおよびサービスプロバイダ（契約条件を含む） 9
    現在のサービスプロバイダ 11
    BANK_CO 11
    CLOUD_CO 11
    DLAN_CO 11
    FINS_HOST 11
    FINS_IS 11
    MAIL_CO 11
    NET_CO 11
    OUT_CO 12
    PAY_CO 12
    SIAMRUS 12



はじめに

FINS Banking Organization（**FINS**）はドイツで設立されました。FINS は、同種の企業の買収を通じて事業を拡大し、ヨーロッパ全域（英国を含む）で銀行や事業所を運営しています。

銀行や支店の窓口担当スタッフは、次のようなサービスを提供しています。
- 請求書の支払い
- 口座からの引き出し
- 顧客口座の残高照会

顧客の多くは、パソコンやモバイル端末を通じてオンラインバンキングアプリを利用しています。

これらのビジネスサービスは、「**BNK**」と呼ばれる特注のアプリケーションによって支えられています。このアプリケーションは、外部サービスプロバイダである **BANK_CO** によって開発およびサポートされています。

コーポレート戦略

FINS のコーポレート戦略には、以下の目標が含まれています：

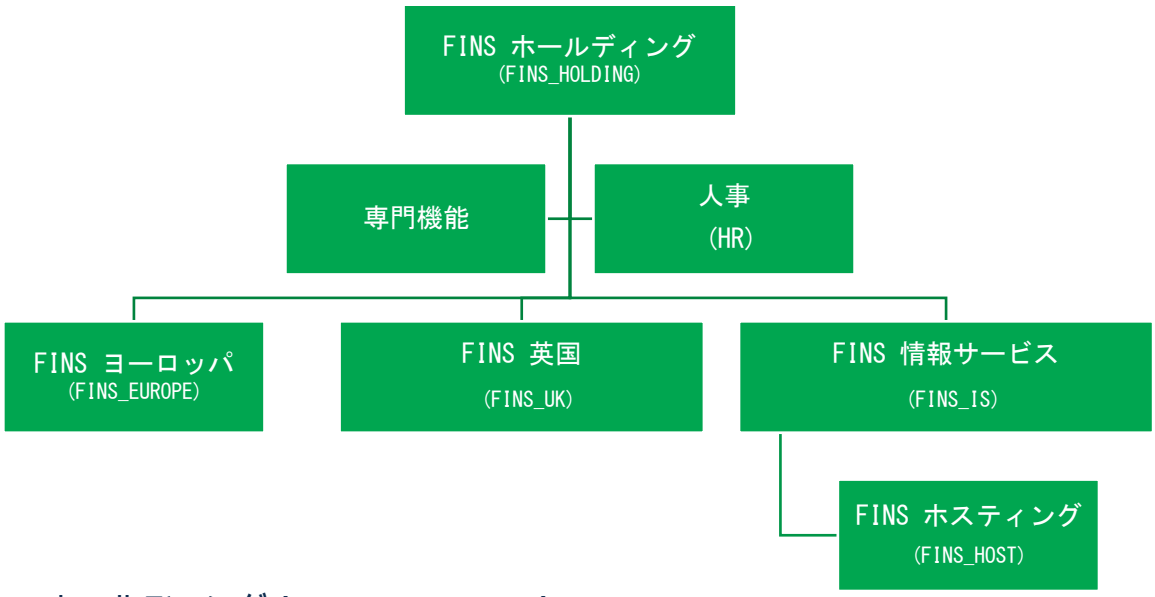
現在の事業
- 契約に基づく提供の確実な履行
- 競合他社への顧客流出の食い止め
- FINS の全従業員への投資および研修の実施

リスクの低減
- 人件費のコントロール
- 運営コストの削減
- （レガシー）IT システムやプロバイダへの依存の解消

将来を見据えた対策
- 変化への適応準備
- アジア太平洋地域への事業拡大
- 機会があれば、他の国々への事業拡大

組織体制

FINS の組織構造は以下の通りです：



FINS ホールディング (FINS_HOLDING)

ドイツのベルリンに拠点を置く本社であり、50 名のスタッフが在籍しています。
FINS_HOLDING は以下の責任を負っています：

- コーポレート戦略
- グローバル投資
- 調達
- 契約ガバナンス
- FINS グループ全社の業績に関する財務報告

FINS_HOLDING の経営陣はベルリンを拠点として活動しており、以下のメンバーで構成されています：

- 最高経営責任者（CEO）
- 最高情報責任者（CIO）
- 最高財務責任者（CFO）
- エグゼクティブ・営業取締役
- エグゼクティブ・プロダクト取締役

FINS_HOLDING には、CFO に直属し、FINS 全グループ企業にサービスを提供する以下の専門機能があります：

- **財務サポート**：財務投資、予測、および会計に関する専門知識の提供
- **調達**：大規模な調達業務の経験を有する
- **契約ガバナンス**：高額契約のガバナンスに関する経験を有する
- **コーポレート・ガバナンス**：すべての FINS グループ各社に対し、コーポレート方針への遵守状況について監査を実施
- **法務チーム**：調達および契約ガバナンスの支援

FINS_HOLDING は、組織全体にわたって人事（HR）サービスも提供していますが、FINS グループ企業も、現地の法規制や要件に基づき、自社のスタッフを管理しています。

ガバナンス
FINS の**取締役会**は、コーポレート・ガバナンスおよびコーポレート戦略に責任を負っています。**取締役会**は毎月本社で会議を開催し、CEO が議長を務めます。**取締役会**の構成員は以下の通りです：

- **FINS_HOLDING** の全てのエグゼクティブおよび取締役
- **FINS_EUROPE** および **FINS_UK** の各代表取締役

各 FINS グループ企業には自身の経営陣があり、毎月会議を開催し、その議事報告を **FINS_HOLDING** に提出しています。

FINS には、**IS**（情報サービス）ステアリング・グループが設置されています。そのメンバーは以下の通りです：

- **FINS_IS**、**FINS_EUROPE**、および **FINS_UK** の各 IT 機能の代表者
- **FINS_HOLDING** の監査担当者の 1 名
- **FINS_EUROPE** のユーザー代表 1 名

IS ステアリング・グループは取締役会に報告を行います。このステアリング・グループは **FINS_IS** 取締役が議長を務め、本社で年 4 回開催されます。**FINS_UK** の代表者は、直近の 2 回の会議には出席していません。

FINS 情報サービス（**FINS_IS**）オランダのアムステルダムに拠点を置き、15 年前に設立されました。FINS_IS は 95 名のスタッフを擁し、以下の責任を負っています：

- **FINS_EUROPE** および **FINS_HOLDING** に対する現地での IT サポートの提供
- **FINS_UK** を除くすべての **FINS** グループ企業に対する、サービスデスクを含むサービスマネジメントの提供
- コーポレート向けアプリケーションの開発およびサポート
- **BANK_CO**、およびコーポレートサービスのための少数のサービスプロバイダとの契約に基づくサービス提供の管理：
  - **MAIL_CO** が提供する電子メール
  - **NET_CO** が提供する広域ネットワークおよびインターネット接続
  - **PAY_CO** が提供する給与計算
- すべての FINS グループ企業に対する IT 戦略およびアーキテクチャに関するガイダンスの提供

FINS_IS は、かつて小規模なサービスインテグレータでシニアサービスマネージャを務めていた取締役が率いています。**FINS_IS** の取締役は CIO に直属し、それぞれ独自のスタッフを擁する経営陣によって支えられています：

- サービスマネジメントおよびサービスデスク・リーダー
- 開発およびアーキテクチャマネージャ
- 運用およびサポートマネージャ
- シニア・プロジェクトマネージャ

サービスマネジメント
FINS_IS は、プロフェッショナル・サービスプロバイダとして活動しています。全スタッフには、コンピテンシ・プロファイルに基づいた最新の職務記述書が定められています。

導入されているサービスマネジメントプロセスは以下の通りです：

- インシデント管理
  - **FINS_IS** は、自社で構成した広く利用されているツールセットを使用しています。このツールセットには、基本的な構成管理データベースに加え、サービスデスクおよび変更管理をサポートする機能も備わっています。
  - **FINS_IS** の開発チームは、**FINS_UK** のアウトソーシング先である **OUT_CO** のサービスデスクツールと連携するインシデント管理用インタフェースを開発しました。これにより、コーポレートの電子メール、ネットワーク、給与計算サービスに関するインシデントを、再入力することなく **OUT_CO** のサービスデスクから **FINS_IS** のサービスデスクツールへ引き継ぐことが可能となっています。
- 変更管理

- FINS_IS は、FINS_EUROPE および FINS_HOLDING に提供されるサービス、ならびにコーポレート向け電子メール、給与計算、ネットワークサービスの各プロバイダが提供するサービスに対する変更について協議および承認を行うため、毎月開催される変更承認フォーラム（CAF）を運営しています。
- CAF には、各 FINS グループ企業のユーザー代表が出席することになっていますが、実際に出席することはほとんどありません。
- CAF は、サービスマネジメントおよびサービスデスク・リーダーが議長を務め、サービスマネジメントからの 4 名のチームがサポートを行っています。このチームは最近、変更管理プロセスのケイパビリティ（能力）および成熟度アセスメントを完了し、高い評価を得ました。
- 過去 18 か月間、CAF によって承認されたすべての変更は、正常に展開されています。

- 構成管理
- 問題管理
- リリースおよび展開管理
- キャパシティ管理

使用されるすべてのプロセスは、プロセスオーナーによって完全に文書化されています。

サービスデスク
FINS_IS サービスデスクは、24 時間×5 日（平日のみ）で運営されています。このサービスデスクは、FINS_UK を除くすべての FINS グループ企業に対して、ユーザーへの一次サポートを提供しています。また、サービスデスクは、すべての FINS グループ企業のユーザーを対象に、コーポレート向け電子メール、ネットワーク、給与計算サービスに関するインシデントの管理も行っています。

アプリケーション開発
FINS_IS には、リーンおよびアジャイル開発手法を用いて新しいアプリケーションを開発する小規模な開発チームが所属しています。

12 か月前、同チームは、データ分析においてクラウドや人工知能（AI）などの技術を活用した BNK の新バージョン「NEWBNK」の開発を開始しました。データベースと基幹アプリケーションは、CLOUD_CO が提供するクラウド上でホストされます。NEWBNK は機能性を向上させ、コストを削減し、FINS に多大な便益をもたらすと期待されています。

この新しいアプリケーションは現在、テストの最終段階にあります。受け入れ承認後、FINS 傘下の全てのグループ企業への NEWBNK の展開には 18 か月を要すると見込まれています。BNK は、NEWBNK が完全に展開されて初めて廃止することができます。

FINS ホスティング（FINS_HOST）は FINS_IS の完全子会社です。FINS_HOST は、以下の 2 つのデータセンターから全てのアプリケーションをホストしています。

- ベルリンにあるデータセンター
- アムステルダムにあるデータセンター

これには BNK および給与計算アプリケーションが含まれますが、NEWBNK は含まれません。NEWBNK はクラウドベースとなります。BANK_CO は、BNK のホスティング費用を FINS_HOST に支払っています。

FINS_HOST は、データセンターの管理を行うために 10 名の運用スタッフを雇用しています。彼らは FINS_IS の運用およびサポートマネージャに報告しています。一部のスタッフには職務記述書がありますが、これらは最新の状態ではありません。全スタッフが技術的なバックグラウンドを持っていますが、サービスマネジメントの資格を持つ者はいません。運用手順の一部は文書化されていますが、全てではありません。

FINS ヨーロッパ（FINS_EUROPE）は FINS グループの最初の企業であり、ドイツのベルリンに拠点を置いています。FINS_EUROPE は、欧州本土における各 FINS グループ企業、銀行、および事務所に対する責任を負っています。

FINS_EUROPE 向けの IT サービスの大部分は FINS_IS によって提供されています。ただし、ドイツ国内の一部の現地銀行や事務所、およびそれらの設備については、現地の各サービスプロバイダによってサポートされています。 FINS_EUROPE 財務担当取締役は、これらの現地の各プロバイダの管理の責任を有していますが、実際にはその管理は請求書の請求依頼と確認にとどまっています。

FINS 英国（FINS_UK）は英国ロンドンに本社を置き、英国国内に 6 つの地域拠点を有する大規模な組織です。2 年前に FINS_HOLDING に買収され、英国において確固たる地位を築いている銀行サービスのプロバイダです。

9 年前、サービスデスクを含む FINS_UK のすべての IT サービスおよびスタッフは、10 年間の契約に基づき、大手グローバルサービス組織である OUT_CO にアウトソーシングされました。FINS_UK は、OUT_CO との契約管理の責任を持つ 2 名のサービスデリバリマネージャを社内に保持（リテインド）しました。これらのサービスデリバリマネージャは、FINS_UK の財務担当取締役に報告を行います。また、FINS_UK は、OUT_CO と連携して改善プロジェクトを管理する 3 名のプロジェクトマネージャも社内に保持（リテインド）しました。

ここ 2 年間、OUT_CO から提供されるサービスのパフォーマンスと品質は低下しています。サービスレベルは頻繁に下回っており、可用性のサービスレベルは、過去 6 か月間、達成されていません。また、営業部門からは、ノート PC が一度も期限内に修理されないと訴えられています。

FINS_UK のシニアスタッフおよび取締役は、FINS_HOLDING や FINS_IS による自社の戦略や運営への干渉を快く思っておらず、これまで一貫して、自らの意向に沿わない業務慣行の変更が押し付けられることには常に反対してきました。

6 か月前、FINS_UK の取締役たちは、コンサルティング会社である SIAMRUS に対し、FINS_UK の IT サービス提供戦略のレビューと、将来に向けた新たな戦略の提案を依頼しました。 SIAMRUS からの報告書は 2 か月前に受け取られました。SIAMRUS は、FINS_UK が SIAM™ベースのモデルへ移行することを提案しており、SIAM 戦略の概要も盛り込まれています。この FINS_UK 向けの SIAM 戦略概要では、各サービスを異なるサービスプロバイダに分割し、外部サービスインテグレータがすべてのサービスプロバイダのサービスマネジメントを提供すべきだと提案しています。

SIAMRUS は、このサービスインテグレータとなることを提案しています。報告書によると、SIAMRUS は他の組織で実績のある自社の標準 SIAM モデルを利用するとしています。この SIAM モデルには、すべてのプロバイダが同一のプロセスを使用する標準化されたプロセスモデルと、SIAMRUS が所有する共有ツールセットが含まれています。SIAMRUS は、このアプローチにより SIAM への迅速な移行が促進され、全体的なリスクが低減されると主張しています。

FINS_UK の取締役たちは、SIAMRUS による提案について、まだ決定は下していません。

変革の使命

FINS は、サービスと技術の両方に大きく依存する競争の激しい市場に身を置いています。競合他社が採用している現代のクラウドベースの技術は、導入コストも運用コストも安価です。**FINS** は、自社の IT サービスの維持費が高すぎることを認識しています。

従来、**FINS** はリスクを嫌う傾向にありました。そのよい例が、現在もなお使用されているレガシーアプリケーションです。レガシーアプリケーションを新規開発のアプリケーションに置き換える提案がなされるたびに、**取締役会**は事業へのリスクが高すぎると判断してきました。

CEO は 4 か月前に就任しました。同氏は以前、世界的な自動車メーカーで経営幹部を務めていました。CEO は異なる姿勢を持っており、以下の条件を満たす限り、リスクを取る用意があります。
- 期待される便益が明確であり、かつコーポレート戦略をサポートするもの
- リスクが明確であり、適切に管理されること
- 慎重な計画立案を通じてリスクが軽減されること

CEO は最近、FINS のあらゆる部門および規律において、リーンおよびアジャイルの手法と思考の導入を継続するための取り組み（イニシアティブ）を開始しました。同氏は、BNK アプリケーションの後継となる「NEWBNK」を認識しており、テストが成功次第、直ちに展開を開始したいと考えています。

サービスインテグレーション
前回の取締役会において、CIO は FINS の新たな IT 戦略に関する報告書を提示しました。この報告書は、FINS_UK 向けに作成された SIAMRUS 報告書の所見の一部を活用し、FINS 傘下の全グループ企業で利用されている各サービスおよび各サービスプロバイダに関する新たな分析を補足して、CIO が作成したものです。

CEO はこの報告書を承認し、以下を提案しています：
- **FINS** は SIAM ベースのオペレーティングモデルへ移行する
- 全グループ企業が一貫性のある IT デリバリモデルへ移行する

これには、どのグループ企業がサービスを利用するかに関わらず、すべてのサービスにまたがって活動するサービスインテグレータを備えることが含まれます。FINS は、サービスプロバイダにとって単一の顧客として扱われることになります。期待される便益は、内部および外部のサービスプロバイダの統廃合（コンソリデーション）を通じて、規模の経済効果を得てコスト削減を推進することです。

主な要求事項は以下の通りです：
- サービスインテグレータのコストは可能な限り低く抑えつつ、常に所定のサービスレベルと高品質なサービスを達成すること
- IT 戦略は、コーポレート戦略を支援するものでなければならない

CEO および取締役会は、FINS 向けの SIAM モデルにより、以下のことが可能になることを求めています：
- 例えばアジア太平洋地域など、他国への事業展開を迅速に進めること
- 新しいサービスやサービスプロバイダの迅速な導入を支援すること

CIO は、SIAM への移行プロジェクトを立ち上げるよう依頼されています。このプロジェクトは「INTEGRATION」と名付けられています。 サービスインテグレータを誰にすべきか、またどのような SIAM モデルを採用すべきかについては、まだ決定されていません。

サービスおよびサービスプロバイダ（契約条件を含む）

サービス	説明	プロバイダ	ユーザー	契約／管理主体	契約条件	注記
アプリケーション開発およびサポート	アプリケーションの開発およびサポート	FINS_IS	すべての FINS グループ企業	FINS_IS と各 FINS グループ企業間のオペレーティングアグリーメント。FINS_HOST とはなし。	契約なし	レガシーアプリケーションを含む
アプリケーションのホスティング	サーバーのホスティング	FINS_HOST	FINS_HOLDING、FINS_IS、BANK_CO	FINS_IS とのオペレーティングアグリーメント	年次レビュー、1 か月後に期限	FINS_IS サービスを支える全サーバーのホスティング
BNK	コアバンキングアプリケーションの開発およびサポート	BANK_CO	すべての FINS グループ企業	FINS_HOLDING / FINS_IS	3 か月前の通知を条件とする更新契約	レガシーアプリケーション
クラウドホスティング	アプリケーション（NEWBNK など）および場合によってはデータのクラウドホスティング	CLOUD_CO	現在は FINS_IS ですが、将来的にはすべての FINS グループ企業	FINS_HOLDING / FINS_IS	3 か月前の通知を条件とする更新契約	現在は NEWBNK のテスト環境をホスティングしている。NEWBNK が本番環境に展開された場合は、本番環境もホスティングする
デスクトップサポート	すべてのオフィス勤務ユーザーに対するデスクトップサポート	FINS_IS	FINS_HOLDING、FINS_EUROPE	FINS_IS とのオペレーティングアグリーメント。FINS_HOST とはなし。	契約なし	
デスクトップサポート	すべてのオフィス勤務ユーザーに対するデスクトップサポート	OUT_CO	FINS_UK	FINS_UK	10 年間の契約で、残り 1 年	FINS_UK と OUT_CO 間のアウトソーシング契約の一部
電子メールサービス	クラウド上でホストされるコーポレート向け電子メールサービス	MAIL_CO	すべての FINS グループ企業	FINS_HOLDING / FINS_IS	1 週間前の通知で解約可能な更新契約	世界中で提供される、クラウド型電子メールのコモディティ・サービス

サービス	説明	プロバイダ	ユーザー	契約／管理主体	契約条件	注記
ローカルエリアネットワーク（LAN）	LAN サポート	DLAN_CO	FINS_EUROPE（ドイツのみ）	FINS_EUROPE / FINS_IS	年間契約、更新は 6 か月後	現地（ドイツ）のプロバイダ。FINS_EUROPE に代わって FINS_IS が管理
ローカルエリアネットワーク（LAN）	LAN サポート	FINS_IS	FINS_HOLDING、FINS_EUROPE	FINS_IS とのオペレーティングアグリーメント	契約なし	一部のドイツのオフィスは DLAN_CO によってサポートされている
ローカルエリアネットワーク（LAN）	LAN サポート	OUT_CO（NET_CO を再委託先として使用）	FINS_UK	FINS_UK	10 年間の契約で、残り 1 年	FINS_UK と OUT_CO 間のアウトソーシング契約の一部。OUT_CO は、このサポート業務を NET_CO に再委託している
NEWBNK	BNK に代わる新しく開発されたアプリケーション	FINS_IS	現時点ではなし。ただし、将来的にはすべての FINS グループ企業	契約やアグリーメントはまだない	契約なし	現在、FINS_IS により BNK のリプレースとして開発中
給与計算サービス	給与計算マネージドサービス	PAY_CO	すべての FINS グループ企業	FINS_HOLDING / FINS_IS	5 年契約、残り 2 年	コーポレート契約。給与計算サービスは、毎月の給与明細を送付するために、コーポレート電子メールサービスと連携している
広域ネットワーク	インターネットアクセスを含む、すべての FINS 拠点を結ぶネットワーク	NET_CO	すべての FINS グループ企業	FINS_HOLDING / FINS_IS	5 年契約、残り 4 年	コーポレート契約。グローバル広域ネットワークプロバイダ

現在のサービスプロバイダ

サービスプロバイダ	提供されるサービスの種類	注記
BANK_CO	BNK サポート	FINS に対してレガシーサービスを提供しています。明確なサービスマネジメント機能は持っていません。契約内容を厳格に遵守し、特定の条項の解釈について日常的に異議を唱えるのが彼らの文化です。 BANK_CO は社内で 4 つの部門に分かれています。イシューの解決やリリース計画において、これらの部門間の調整が不十分であるように見えた事例が何度かありました。 サービスレベルは 1 つだけです：今月解決されたイシューの数。
CLOUD_CO	クラウドホスティングサービス	標準サービスのカタログを備えた、クラウドホスティングサービスのグローバルプロバイダです。
DLAN_CO	LAN サポート	ドイツ国内のみでサービスを提供しており、スタッフは 25 名います。
FINS_HOST	ホスティングサービス	FINS_HOST は、FINS と BANK_CO の双方にホスティングサービスを提供する FINS 傘下の企業です。同社は常にサービスレベルを達成していますが、FINS_IS からは、FINS_HOST の一部のスタッフが顧客体験よりも技術面に重点を置きすぎているように見えるとして、その姿勢について苦情が寄せられています。 サービスレベルは、各サーバーおよびメインフレームの可用性を指します。
FINS_IS	アプリケーションサポート、ネットワークサポート、アプリケーション開発、デスクトップサポート、中央サービスデスク、コーポレートサービスの変更管理	FINS グループ企業の一員です。FINS_HOLDING は同社からのサービスに満足しています。しかし、FINS_EUROPE からは、サービス目標を頻繁に達成できず、アグリーメントに明記されていない事項については対応を渋る傾向があるとの報告があります。また最近、土曜日の午前中に勤務していたユーザーが、FINS_IS のサービスデスクに障害を報告できなかったというイシューも発生しました。 FINS_EUROPE および FINS_UK は、IS ステアリング・グループに対し、FINS_IS が、特に IT 戦略に関するガイダンスを示す際、自らが他のグループメンバーよりも重要であると考えているように見えると苦情を申し立てました。
MAIL_CO	電子メールサービス	クラウドベースのコモディティ電子メールサービスのプロバイダです。
NET_CO	ネットワークサービス	ネットワークサービスのグローバルプロバイダであり、OUT_CO の再委託先です。世界中に 3,500 名以上のスタッフを擁しており、全員が同じオペレーティングモデル、プロセス、ツールセットを使用しています。 サービスレベルは常に達成されているが、他の同種のプロバイダと比較するとコストが高いように見えます。

サービスプロバイダ	提供されるサービスの種類	注記
OUT_CO	FINS_UK 向けの IT アウトソーシングサービス。デスクトップ／エンドユーザーサポート、ホスティング、インフラサポート、アプリケーション開発、アプリケーションサポート、ネットワークなどを含む。	OUT_CO は、アウトソーシングサービスのグローバルプロバイダです。同社の一般的なアプローチは、関連するクライアントのスタッフを自社組織に移管し、クライアントごとにプロセスをカスタマイズすることです。OUT_CO は、自社の内部部門を活用して、包括的なオペレーティングレベルアグリーメントに基づき、デスクトップサポート、アプリケーションサポート、およびアプリケーション開発を提供しています。 OUT_CO は、FINS_UK に対し、24 時間 365 日体制のサービスデスクを提供しています。このサービスデスクに対する満足度は良く、担当者がサービス内容やその利用方法を十分に理解しているとの報告があります。 OUT_CO は、ホスティング、インフラストラクチャサポート、ネットワーク、およびサービスデスクの提供に再委託先を活用しています。OUT_CO と FINS_UK との契約において、NET_CO がネットワークサポートの再委託先となっています。 OUT_CO は、ISO/IEC 20000 認証を取得しています。同社はすべてのサービスマネジメントプロセスを利用しており、これらは完全に文書化され、プロセスオーナーによって定期的に監査されています。ツールセットには、インフラストラクチャおよびネットワークの監視機能を含む、コモディティなクラウドベースのサービスが採用されています。 OUT_CO は、FINS の競合他社を含む複数の組織に対して、サービスインテグレーション・サービスも提供しています。同社は、個々の状況に合わせて SIAM モデルを柔軟に調整する、柔軟かつ信頼性の高いサービスインテグレータとして高い評価を得ています。
PAY_CO	給与計算サービス	PAY_CO は、給与計算のユーザーが直接電話できる平日 9 時から 17 時までのサービスデスクを提供しています。ユーザーからは、このサービスに非常に満足しているとの声が寄せられています。
SIAMRUS	サービスインテグレーション・コンサルティングおよびサービス	製造業分野におけるサービスインテグレータとしての経験を持つ、大規模なグローバル組織です。 同社は、独自の SIAM ツールセットを使用し、柔軟性が限定された標準化された SIAM モデルを利用しています。このモデルには、24 時間 365 日体制のサービスデスクの提供が含まれています。

Certified for what's next

EXIN 連絡先

www.exin.com