

「IT 戦略の基礎とメソドロジー」シリーズ第1巻

【IT 戦略の基本概念とIT ガバナンス】

出版：情報戦略モデル研究所

ご注意:このソフトの著作権は
有限会社 情報戦略モデル研究所 井上正和氏にあります。
一部または全部を無断で使用、複製することは出来ません。

はじめに

この小冊子は弊社で販売していました「IT 戦略の基礎とメソドロジー入門」テキスト本の再改訂版です。最新の経営戦略の潮流と小職の実践経験を踏まえサブテーマごとにまとめました。

IT 経営のスピード化とともに、新しいメソドロジーや IT 戦略に対する考え方が変化していく中で、デファクトスタンダードと思われる概念やメソドロジーをサブテーマごとに整理しました。

この入門書は、解説図を数多く挿入し、初めて勉強される方にもより理解度を高めるよう工夫しました。

本著では「IT 戦略の基本概念と IT ガバナンス」を取り上げ、焦点を当てました。

「IT 戦略の基本概念」では、IT 戦略に関して、全く最初の方に向けた IT 戦略のの基本知識を整理しました。

その知識として、IT 戦略の基礎知識、戦略策定プロセス、IT 戦略における業務プロセスの捉え方、戦略策定での遵守事項を取り上げます。

「IT ガバナンスとモニタリング」では、IT ガバナンスの基本知識を取り上げました。

COBIT4.0 に基づいた IT ガバナンスと IT 成熟度の概念、モニタリング&コントロールの捉え方、事例としての J-SOX 対応の IT 統制事項を解説しています。

このテキスト本を読まれる方が、経営者の立場に立って、お客様や自社の事業収益の向上に少しでも貢献することが出来るよう、何らかの形で仕事のお役に立てていただければと思っております。

この小冊子では、取り上げるテーマの全体の構成です。

第 1 章 IT 戦略の基本概念

第 2 章 IT ガバナンスとモニタリング

<u>目次</u>	<u>ページ</u>
はじめに	
第1章 IT戦略の基本概念	5
第1節 IT戦略の基礎知識	6
■経営活動と情報システムの位置づけ	
■IT戦略の分野	
■エンタープライズシステムの要件	
■リスクマネジメントと業務プロセス	
■IT戦略目標とメソドロジーの関係	
第2節 IT戦略の策定プロセス	21
■IT戦略企画書策定プロセス	
■IT戦略実行計画書作成プロセス	
第3節 IT戦略における業務プロセスの関係	30
■IT戦略と業務プロセス	
■あるべき情報システムへの展開	
第4節 IT戦略で遵守すべき事項	35
第2章 ITガバナンスの捉え方	38
第1節 ITガバナンスとIT成熟度	39
■ITガバナンスの概念	
■ITガバナンスのフレームワーク	
■ITプロセスの成熟度	
第2節 モニタリング&コントロール	48
■モニタリング&コントロールの考え方	
■モニタリング&コントロール策定で遵守すべき事項	
■モニタリング&コントロールの範囲と種類	
おわりに	57

第1章 IT 戦略の基本知識

本章の構成は「経営戦略に沿った情報システム」を構築するためのIT戦略策定の考え方を捉えることにあります。

その内容は各節で構成され、概要は次のとおりです。

第1節 IT 戦略の基礎知識

経営に沿った情報システムを構築するためのIT戦略を策定するためには、企業の経営活動における情報システムの位置づけを捉える必要があります。基本となる論点としてIT戦略に関わる要因の全体像を捉え整理します。

第2節 IT 戦略の策定プロセス

経営戦略の成果物である経営戦略企画書のもとに目標のビジネスプロセス化、IT 戦略目標、そしてIT戦略企画書を策定するまでのプロセスとその考慮点をとり上げます。

第3節 IT 戦略と業務プロセス

IT戦略を適用するIT化対象の業務プロセスの見える化と情報システム機能への絞り込みについて考察します。

第5節 IT 戦略策定で遵守すべき事項

IT 戦略を策定する上において、その戦略が成功するために立脚すべき考え方を整理・解説します。

第 1 節 IT 戦略の基礎知識

平成11年の通産省の資料に「経営戦略目的適合性システム」という言葉があります。

この言葉の意味は「情報システムは経営戦略に沿って構築し、経営活動の一貫として捉えたシステムである」ということを言っています。

この時から 10 余年、IT 戦略という言葉の意味は「合理化のための IT 投資」という観点から、「経営活動を有効化する仕組みづくりへの投資」へと変化してきました。

IT 戦略を経営の基盤としてとらえる考え方です。

情報サービス産業白書 2009 によれば、北米では年商の 4%超が IT 投資に振り向けられ、日本の年商 1%を大きく引き離しています。北米では、“IT は儲かる。”という考え方が定着し、IT 戦略の重要性が定着してきたようです。日本では、これから IT 戦略の真価が問われることになるのかもしれない。

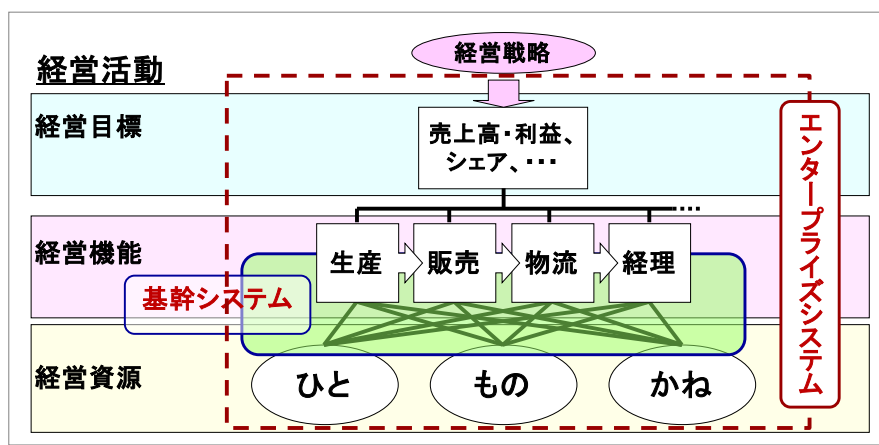
本節では、この考え方に基づいて、その論点を下記の事項で総括的に整理しようと思います。

- ◆経営活動と情報システムの位置づけ
- ◆IT 戦略の分野
- ◆エンタープライズシステムの要件
- ◆IT 戦略目標
- ◆リスクマネジメントと業務プロセス
- ◆IT 戦略とメソドロジーの関わり

1. 経営活動と情報システムの位置づけ

IT戦略に基づくIT投資は、経営活動を効果的に実施するための業務プロセスの改革に向けて行われます。業務プロセスの改革には情報システム改革が含まれています。経営活動というのは商品を販売・サービスする活動ですので、経営組織を通して行われます。組織の機能である経営機能を通して活動するわけです。たとえば、経営機能には「生産」、「販売」、「物流」、「経理」などが該当します。これらの経営機能はお互いに連携して業務プロセスを形成します。よく、“あの企業は組織力がある”などと言いますが、その意味は経営機能や連携した業務プロセスの強さを指しています。この強さは経営戦略によって構築していくことになります。

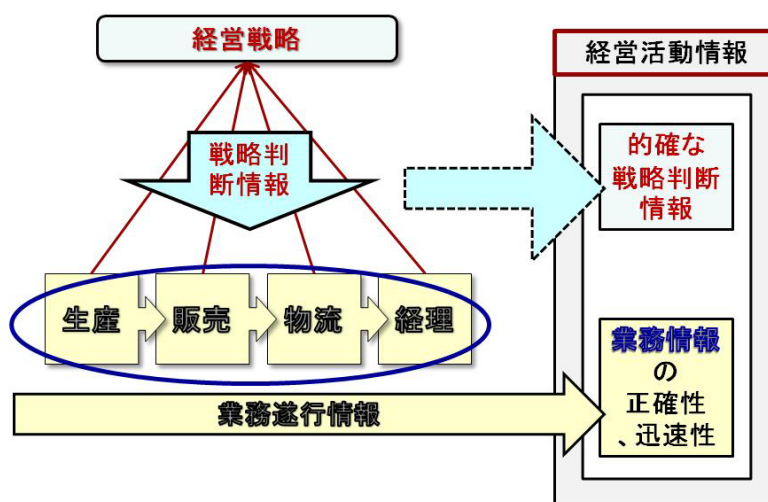
◆経営活動における情報システムの位置づけ



経営戦略は、売上や利益といった経営目標を達成するための方策ですが、この方策は業務プロセスを通して達成する以外に手段はありません。したがって、経営戦略は個々の経営機能の改善や改革に向けた方策であると言い換えることができます。経営機能というのは、「ひと」、「もの」、「かね」といった経営資源によって作り上げられています。たとえば、生産現場にいる「ひと」は、機械という「もの」を活用して、材料や部品から製品を作ります。材料は材料費という「かね」から、製品の製造原価という「かね」へと変換されます。この経営資源の変換活動を経営機能と名付けていることになります。情報システムの位置づけは経営活動の中で如何に捉えるのでしょうか。生産システム、販売システムなどといった情報システムの中核にある基幹システムの位置づけは、経営機能と経営資源の「情報の橋渡し」にあると言うことができます。たとえば、販売システムを例に引きますと、営業員という「ひと」が商品という「もの」を顧客に販売し、売上という「かね」をシステムで捉え報告書を作成します。この働きは、経営資源の「ひと」、「もの」、「かね」というマスターデータが経営機能の「材料仕入れ」から「売上計上」までのトランザクションに如何に関わっているかを表していることになります。

トランザクション情報を正確に、迅速に把握する役割です。
情報システムは経営資源のマスターデータを経営機能の業務プロセスに流れるトランザクションデータを関係づける役割を果たしています。
情報システムにはもう一つの役割があります。エンタープライズシステムという考え方です。経営戦略に沿って対象とした経営機能や業務プロセスの有効性を高めるシステムの考え方です。
たとえば、ある地域に対して特定顧客向けの商品を販売する経営戦略を打ち出したとしましょう。
その効果を把握しようすれば、特定顧客という視点での情報把握が必要になります。つまり、経営戦略からからの分析視点が必要になるということです。
エンタープライズシステムで必要となる情報を整理してみましょう。

◆経営活動の要求情報



第1は、基幹情報システムで捉える情報は業務遂行を効率的にするための情報です。業務間、経営機能間で渡される伝票データ等のトランザクションデータは「正確性」、「迅速性」を持って伝達されていく「横の流れ情報」が整備目標となります。
第2は、経営戦略は経営機能上で弱いところや改革・改善すべきところに焦点が当たりますので、その戦略が有効か否かの可否の戦略判断ができる情報、「縦の流れ情報」を業務プロセスから収集できるようにすることが必要になります。
経営活動に関わる情報はすべて業務プロセスに組み込まれるので、IT戦略は業務プロセス改革に対する戦略が重要分野になることが分かります。

2. IT 戦略の分野

エンタープライズシステムとして、経営戦略を含めた経営活動の情報には業務プロセス改革が基本になることがわかりました。

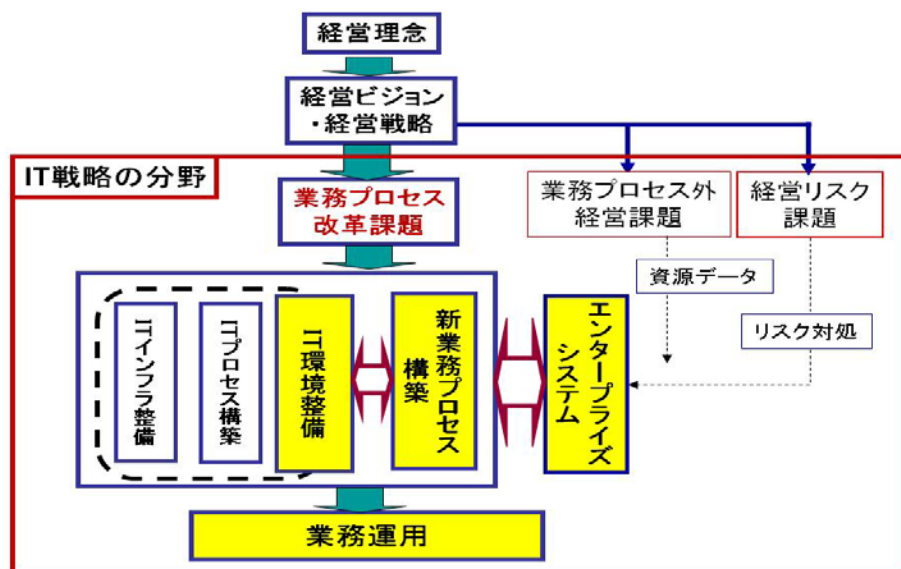
“IT 戦略の考慮範囲は業務プロセス改革だけで十分でしょうか？” 本項のテーマです。

米国の CIO のミッションは、“経営ビジョンの確定以降の情報システム構築・運用の最適化は全ての設計に責任を持つ。” 言うことらしいです。

そうしますと、IT 化というより経営戦略に沿った最適の業務プロセスの構築・運用という観点に焦点が当たることになります。

情報システムとして構築した基幹システムや支援システムは、最適化業務プロセスの一部に組み込まれた IT 化業務プロセスということになります。

IT 戦略に関わる分野を図解してみましょう。



経営ビジョンを確定するのは経営戦略の分野テーマです。経営機能の改革として業務プロセス改革課題のほか、業務プロセス外の経営課題、経営リスク課題などが経営テーマとして設定されています。

◆「業務プロセス改革」は、

あるべき業務プロセスと現行の業務プロセスのギャップ分析により改革課題が策定され、新業務プロセスが構築されます。

この新業務プロセスは IT 化対象業務プロセスと IT 化対象でない人間系業務プロセスを組み合わせた最適の業務プロセスであることです。

そのことは、新業務プロセスに組み込まれた「IT 化対象業務プロセスの構築」とその IT に関わる「IT 環境の整備」両輪をなすプロセスであるべきです。

IT 環境の整備には、「IT プロセス構築」と「IT インフラ整備」があります。

IT インフラ整備は、対象業務システムで使用するハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク

等の整備です。業務システムの使い勝手を左右する要因であり、業務改革要求の一環として同時に確定します。

IT プロセス整備とは、IT 部門が中心になって実施する業務です。IT 化要件の定義、IT 機器の調達、システム開発、IT 化業務のサービス・運用といった業務です。

新業務プロセスを構築する際には IT 環境整備は IT 戦略の対象として考慮することになります。

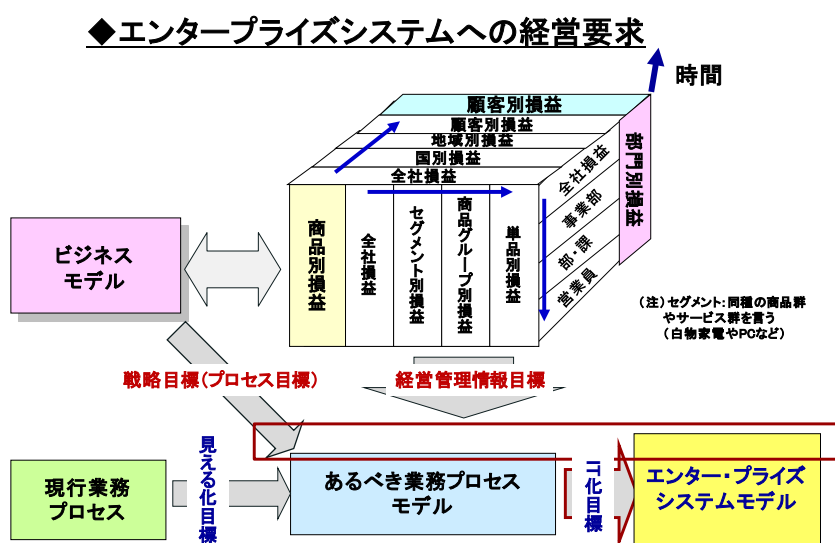
- ◆「業務プロセス外の経営課題」とは、経営戦略には業務プロセス改革以外の戦略要素があるということです。たとえば、戦略の基本にある商品開発、価格設定、人事考課制度、財務戦略など多くあります。良くこれらの要因をみますと経営資源要因です。確定すれば、業務プロセスに組み込まれる要素になります。近未来の業務プロセス改革要件として考慮します。
- ◆「経営リスク課題」とは、地震や水害に対する BCP (Business Continuity Plan: 事業継続計画)、財務報告の信頼性に関わる J-SOX 法対応内部統制、セキュリティに対する ISMS (Information Security Management System) 整備など多くのリスク対処テーマがあります。これらの対処もほとんどが業務プロセスに関わる IT 戦略のテーマとなってきます。このテーマは後述します。

3. エンタープライズシステムの要件

近年は、基幹システムの再構築といった案件が数多く見受けられます。グローバル化などの外部要件に加えて、ITインフラの技術革新と低価格化がこの傾向に拍車をかけています。迅速に、かつ有効な情報の収集、分析によって経営スピードを高め、競争優位に立つ戦略の基盤としてエンタープライズシステムが出てきています。

このエンタープライズシステムの基本的な考え方には、“企業にとって全体最適の観点で業務プロセスをシステム化する。”があります。

このエンタープライズシステムの観点でIT戦略分野をみていきましょう。



企業にとって全体最適のプロセスである「あるべき業務プロセスモデル」を構築するためには、3つの視点が必要になりそうです。

「現行業務プロセスの見える化」、「戦略目標の設定」、「経営管理情報目標の設定」の3点です。

◆「現行業務プロセスの見える化」:あるべき業務プロセスを構築するには、現行業務プロセスやそのプロセス機能との対比が必要になります。なぜなら、「どの業務プロセス」「どの業務機能」を「如何に改革するか」を決定するためには業務機能が対比出来るように明確に見える化定義されていることが前提になければなりません。

◆「戦略目標の設定」:経営戦略は事業の売上や利益向上のための方策です。この方策によって、事業の儲かる仕組み(ビジネスモデル)を描きます。このビジネスモデルには事業機能や業務プロセス改革の戦略目標が含まれます。この目標達成をすることで企業の“儲かる”を実現できるという目標です。

この戦略目標に沿って現行業務プロセスのギャップ分析をし、IT戦略を策定します。ギャップ分析は業務プロセスとIT環境を両輪として分析します。

◆「経営管理情報目標の設定」:経営戦略に基づいて経営判断するのに必要な経営管理情報