



ITコーディネーター試験対策コース

—PGLVer.3.0対応—

「テキスト一部」

提供： 情報戦略モデル研究所



第4章 IT経営実現領域(B)と活用メソドロジー

章の目標

IT経営実現領域および各プロセスの「基本原則」、「進め方」と主要メソドロジーを知る



章の概要

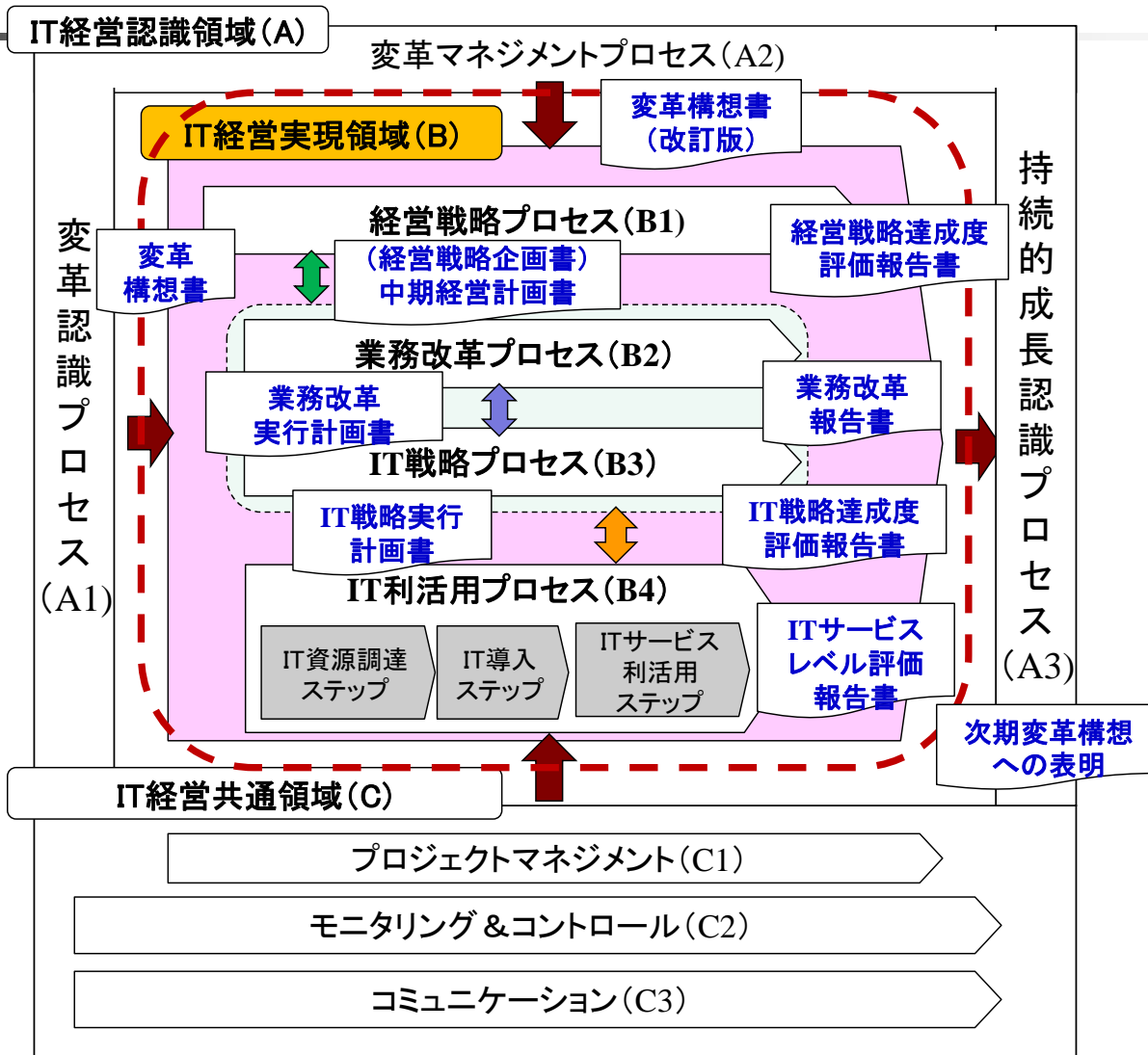
1. IT経営実現領域(B)の全体像と基本原則
2. 経営戦略プロセス(B1)
3. 業務改革プロセス(B2)
4. IT戦略プロセス(B3)
5. IT利活用プロセス(B4)
 - 5.1 IT資源調達ステップ(B4-1)
 - 5.2 IT導入ステップ(B4-2)
 - 5.3 ITサービス利活用ステップ(B4-3)



1. IT経営実現領域(B)の全体像と基本原則

- 1.1 IT経営実現領域の各プロセスの位置づけ
- 1.2 IT経営実現領域のプロセスと成果物
- 1.3 中期経営計画と成果物の関連
- 1.4 IT経営実現領域共通の基本原則

1.2 IT経営実現領域(B)のプロセスと成果物

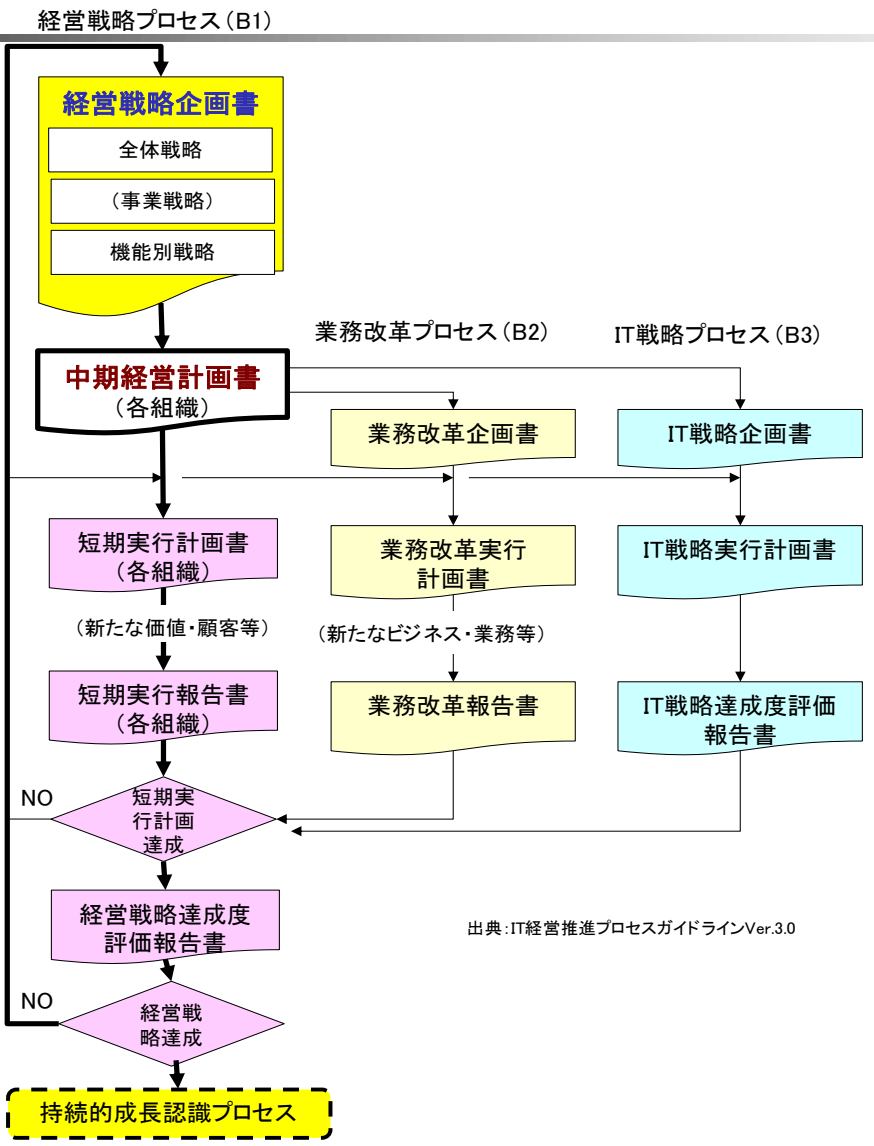


出典:IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

ポイント:IT経営実現領域の各プロセス間のつながりを抑える。



1.3 中期経営計画と成果物の関連



ポイント: 中期経営計画書によってプロジェクト発足し、業務改革とIT戦略プロセスは実施される。

1.4 IT経営実現領域(B)共通の基本原則

◆共通の基本原則-その1

原則	要約解説
(1) 価値前提に基づく経営の原則	<p>価値に基づく。 企業経営は、数値や統計データだけにとらわれず、<u>ステイクホルダーの価値実現を目指す</u>。このような企業文化や組織風土を作るために、次のことを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・価値実現とは、どのような価値を誰に提供できるかに中心をおき作り上げる。 ・その上で、戦略に基づいた業務改革やビジネス改革を推進する。
(2) IT積極的活用の原則	<p>ITの可能性を引き出す。 <u>ITの潜在能力を経営レベルで理解し、ITが経営改革の重要な牽引役となりうるという発想を常に持つことである。</u>そのために、経営者と組織は次の点に留意する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ITの潜在能力を業務適用するという発想がある。 ・ITの時流を自社のビジネスや業務に活かすマインドがある。
(3) 新たな可能性追求の原則	<p>仕事の固定概念を捨てる。 既存のビジネスの業務のやり方にとらわれず、<u>IT利活用による新たな仕事の展開の可能性を追求する。</u>IT利活用レベルを上げるために、次のことを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT利活用で<u>最大の変革効果を引き出すため</u>ビジネスや業務方式を大きく変えることを躊躇しない。 ・<u>変革を小さく始めるイノベーションプロジェクト</u>を立ち上げ、実験を試みる。

出典:IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

ポイント:IT経営実現領域全体の基本原則。原則名とその意味をキーワードで抑える。

1.4 IT経営実現領域(B)共通の基本原則

◆共通の基本原則-その2

原則	要約解説
(4)業務改革・IT戦略 協調の原則	<p>業務とITの足並みをそろえる。 業務改革は、<u>現行業務プロセスとの連携</u>はもちろん、<u>IT戦略、IT利活用のプロジェクト</u>とも並行し、協調して推進する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務改革の成否は、<u>対象業務が定常業務に移されてから初期の経営戦略目標が達成出来ているか</u>を判断する。 ・定常業務に移された後も、<u>経営戦略目標達成に向けて業務改革は続ける</u>。
(5)IT経営の成熟度 の原則	<p>身の丈に合ったIT導入から始める。 IT導入にあたっては、<u>現状のIT経営の成熟度と制約条件</u>を考慮し、<u>成熟度にあったITサービス</u>を導入する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>制約条件</u>とは、企業の規模、業種・業態などの制約をいう。 ・IT経営の成熟度を考慮して、<u>人材育成、組織運営を含んだ仕組みづくり</u>により、<u>人間系とIT系の課題バランス</u>をとる。
(6)収益性の原則	<p>経営戦略と収益をリンクさせる。 経営戦略の活動を<u>収益(財務指標)</u>で測れるようにする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>経営戦略に直結した財務指標</u>の設定をする。 ・<u>収益の源泉となる活動や収益への影響要因</u>等を把握できる仕組みを構築する。 ・経営戦略のKGI/KPIなどと財務指標の関係性を設定し管理する。 <p>そうすることで、投資家に対するIR活動にも寄与することになる。</p>

出典：IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

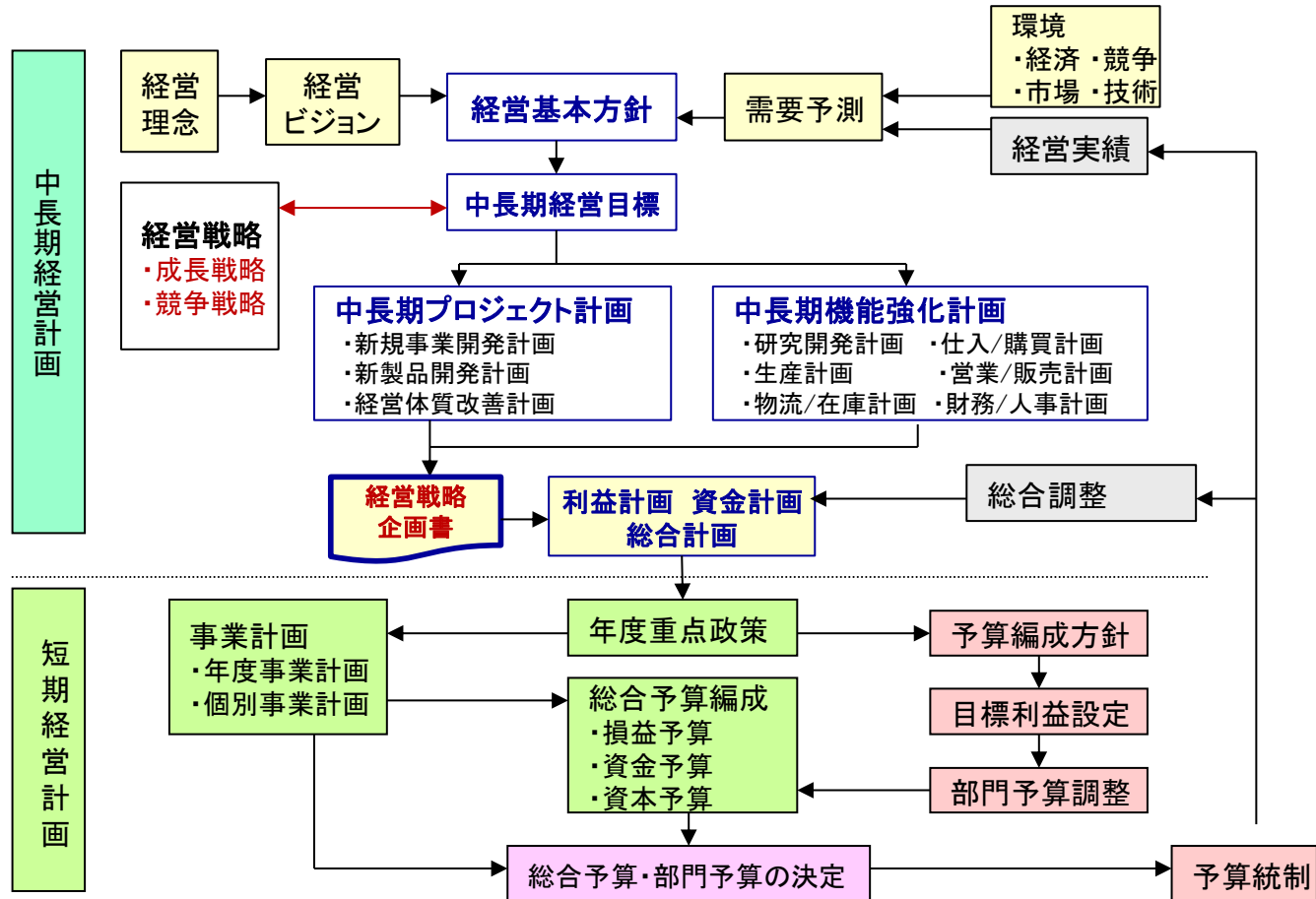
ポイント：IT経営実現領域全体の基本原則。原則名とその意味をキーワードで抑える。



2. 経営戦略プロセス(B1)

- 2.1 経営理念、経営戦略、経営計画
- 2.2 経営戦略プロセスの位置づけ
- 2.3 経営戦略プロセスの進め方
- 2.4 経営戦略プロセスの基本原則
- 2.5 経営戦略プロセスの主要メソドロジー

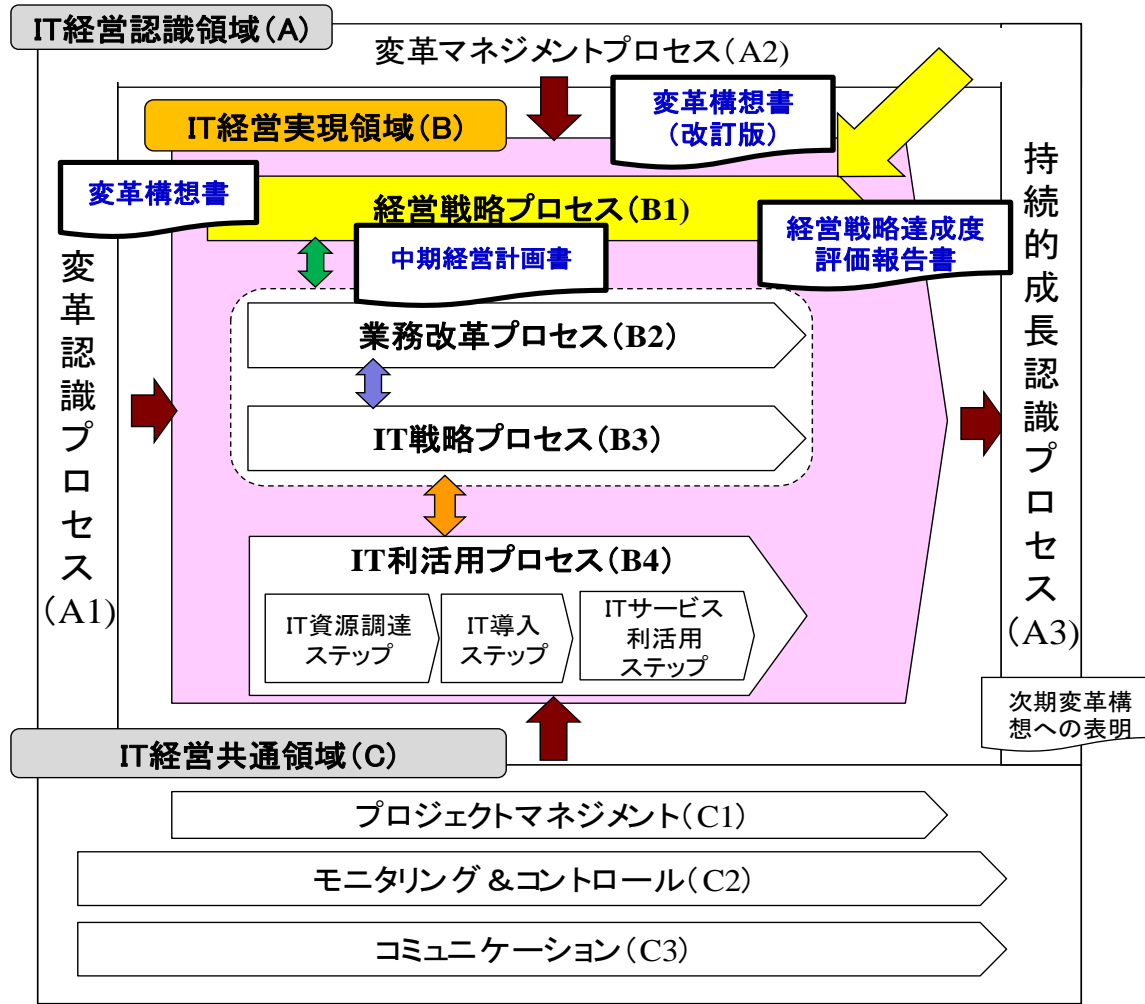
2.1 経営理念、経営戦略、経営計画



出典:「新IT経営の最新知識」 ISM研出版

ポイント:経営理念、経営戦略から短期経営計画までの位置づけと用語を抑える。

2.2 経営戦略プロセス(B1)の位置づけ




出典:IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

ポイント:経営戦略プロセスの位置づけから、他プロセスとの関係を主要成果物で抑える。

2.3 経営戦略プロセス(B1)の進め方

第1章 経営戦略プロセス(B1)

- 
- (1) 企業理念・使命の確認
 - (2) 経営環境情報収集・分析
 - (3) あるべき姿の構築
 - (4) 経営リスク評価・対応
 - (5) 経営戦略策定
 - (6) 経営戦略の展開
 - (7) 経営戦略の実行
 - (8) 経営戦略達成度評価

第2章 業務改革プロセス(B2)

第3章 IT戦略プロセス(B3)

第4章 IT利活用プロセス(B4)

IT資源調達ステップ(B4-1)

IT導入ステップ(B4-2)

ITサービス利活用ステップ(B4-3)

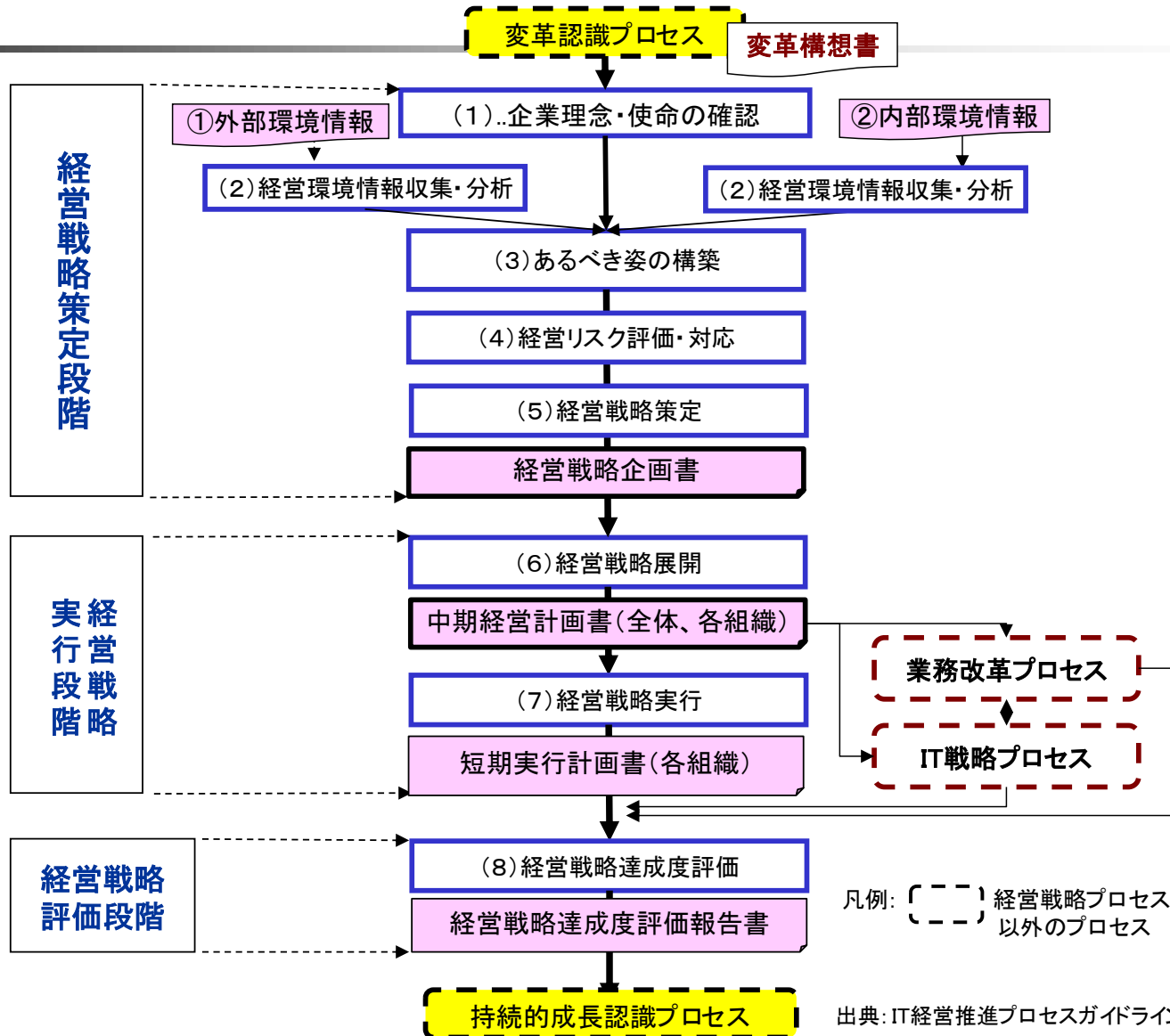
出典:IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

ポイント:経営戦略プロセスのステップの名称は、順序を暗記し、意味を理解する。



2.3 経営戦略プロセス(B1)の進め方

プロセス
チャート



出典: IT経営推進プロセスガイドライン Ver.3.0

ポイント: 経営戦略プロセスのステップは、成果物(何がアウトプットか)を暗記し理解する。

詳細：経営戦略プロセス(B1)の進め方(経営戦略策定段階)

経営戦略ステップ	成果物	メソロジー/リファレンス
(1) 企業理念・使命の確認 経営理念・使命の確認と経営者の思いの確認	・確認事項：企業理念、使命(ミッション)、社是、社訓、事業ドメイン、 経営者の事業への思い、経営ビジョン(あるべき姿)、経営目標	
(2) 経営環境情報収集・分析 ：変革構想書の情報および重要な内外環境の情報やデータを収集し分析する。		
① 外部環境情報収集 ・外部環境変化の特定 ・顧客・市場に関する情報収集 ・その他の外部環境情報の収集	・重要な外部環境変化(ビジネス環境、 商品・サービス、業界動向等) ・顧客・市場特性(既存顧客や潜在顧客) ・マクロ環境情報(PEST等)	・5つの競争要因分析 ・PEST分析
② 内部環境情報収集 ・経営者と組織体制の外部対応力に関する 情報 ・外部環境対応に向けての経営資源	・経営者の役割、企業文化・組織風土、 組織と運営体制、IT経営の成熟度等 ・人財開発&育成能力、外部連携など	・IT経営の成熟度モデル ・バリューチェーン分析
(3) あるべき姿の構築 ：経営ビジョンとビジネスモデルに反映する新たな「企業のあるべき姿」を構築する。		
① 経営環境分析の実施 ② 問題点・経営課題とCSF(案)の導出 ③ あるべき姿の構築と、企業理念・使命 との整合性確認	・問題点&経営課題 ・CSF(案) ・経営ビジョン(案)、ビジネスモデル(案)	・SWOT分析、 ・コアコンピタンス分析 ・バランススコアカード
(4) 経営リスク評価・対応 「純粹リスク」、「投機的リスク」の予測と予防策	・経営リスクの予測および予防対策 ・経営リスク顕在化想定 of 代替案 ・IT技術変化リスク対処シナリオ	・リスクマネジメント ・ERM

出典：IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

ポイント：経営戦略策定段階のステップは、その名称と意味、成果物(太字)で抑える。

詳細：経営戦略プロセス(B1)の進め方(経営戦略策定段階)

経営戦略ステップ	成果物	メソドロジー/リファレンス
(5) 経営戦略策定 ：経営ビジョンを実現し、「企業のあるべき姿」に到達させるCSFとその戦略シナリオを作る。		
<ul style="list-style-type: none"> ① 経営ビジョン、ビジネスモデルとCSFの決定 ② 経営戦略目標とKGIの策定 ③ ロードマップの具体化 ⑥ 経営戦略実行の組織体制の設定 ⑤ 経営戦略の策定 	<p>経営戦略企画書 全体戦略、事業戦略、機能別戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・決定経営ビジョン、 ・決定ビジネスモデル、CSF ・経営戦略目標 ・成功シナリオ実現のロードマップ (機能別戦略、IT領域戦略課題) ・新組織体制(役割、責任) ・経営者の組織へのコミットメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT経営成熟度モデル ・バランススコアカード ・戦略のロードマップ化 ・損益分岐点分析(B.E.P) ・投資効果分析

出典：IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

ポイント：経営戦略策定段階のステップは、その名称と意味、成果物(太字)で抑える。

詳細：経営戦略プロセス(B1)の進め方(経営戦略実行段階)

(6) 経営戦略の展開 : 経営戦略を全体から組織別に展開し、「中期経営計画書(全体、各組織)」として具体化する。		
<p>① 中期の経営計画への展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略目標とロードマップから各機能を実施する組織施策と概要スケジュールに展開 ・各組織での組織方針と役割、責任を付加する <p>② 経営指標との整合性の再確認</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体の経営指標を各組織の経営指標に ・KGI/KPIは定量的に計測可能な指標を設定する <p>③ 中期経営計画の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・①と②の決定事項を取りまとめ、中期経営計画(全体、各組織)を策定 ・後続の業務改革プロセス(B2)とIT戦略プロセス(B3)に引き継ぐ 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織方針、施策、概要スケジュール ・評価指標(KGI,KPI) ・中期経営計画書(全体、各組織) 	<ul style="list-style-type: none"> ・バランススコアカード
(7) 経営戦略の実行 : 中期経営計画から短期実行計画を作成し、各部門で実行し、適時見直しを行う。		
<p>① 短期実行計画の策定と展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各組織の月単位の行動計画にブレイクダウン ・個別の組織目標と組織横断目標との整合性をとる 	<ul style="list-style-type: none"> ・短期実行計画書(各組織) 	<ul style="list-style-type: none"> ・モニタリング & コントロール
<p>② 短期実行計画の実行</p> <p>短期実行計画で掲げた目標の達成活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな顧客価値の創造、顧客拡大 ・新たな社会価値の創造、企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・モニタリング & コントロール
<p>③ 短期実行計画の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・月、四半期、半期のタイミングでKGI/KPIの状況进行评估する ・明らかになった課題や活動の見直しを次の短期実行計画に引き継ぐ ・経営戦略の見直しが必要な場合、「変革マネジメントプロセス(A2)」に引き継ぐ 	<ul style="list-style-type: none"> ・短期実行報告書(各組織) 	<ul style="list-style-type: none"> ・モニタリング & コントロール

出典：IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

ポイント：経営戦略実行段階のステップは、その名称と意味、成果物(太字)で抑える。

詳細：経営戦略プロセス(B1)の進め方(経営戦略評価段階)

経営戦略ステップ

成果物

メソドロジー/リファレンス

(8) 経営戦略達成度の評価：中期経営計画書で計画された経営戦略の完了時には、その達成度を評価する。

① 経営戦略達成度の評価

- ・短期実行計画書、業務改革報告書、IT戦略達成度評価報告書を入手する
- ・短期実行計画の達成を確認する。
- ・中期経営計画の達成を確認する
- ・経営戦略企画書の達成を確認する

② 経営戦略の評価結果を「**持続的成長認識プロセス**」へ引き継ぐ

・経営戦略達成度評価報告書

・モニタリング&コントロール

出典：IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

ポイント：経営戦略評価段階のステップは、その名称と意味、成果物(太字)で抑える。

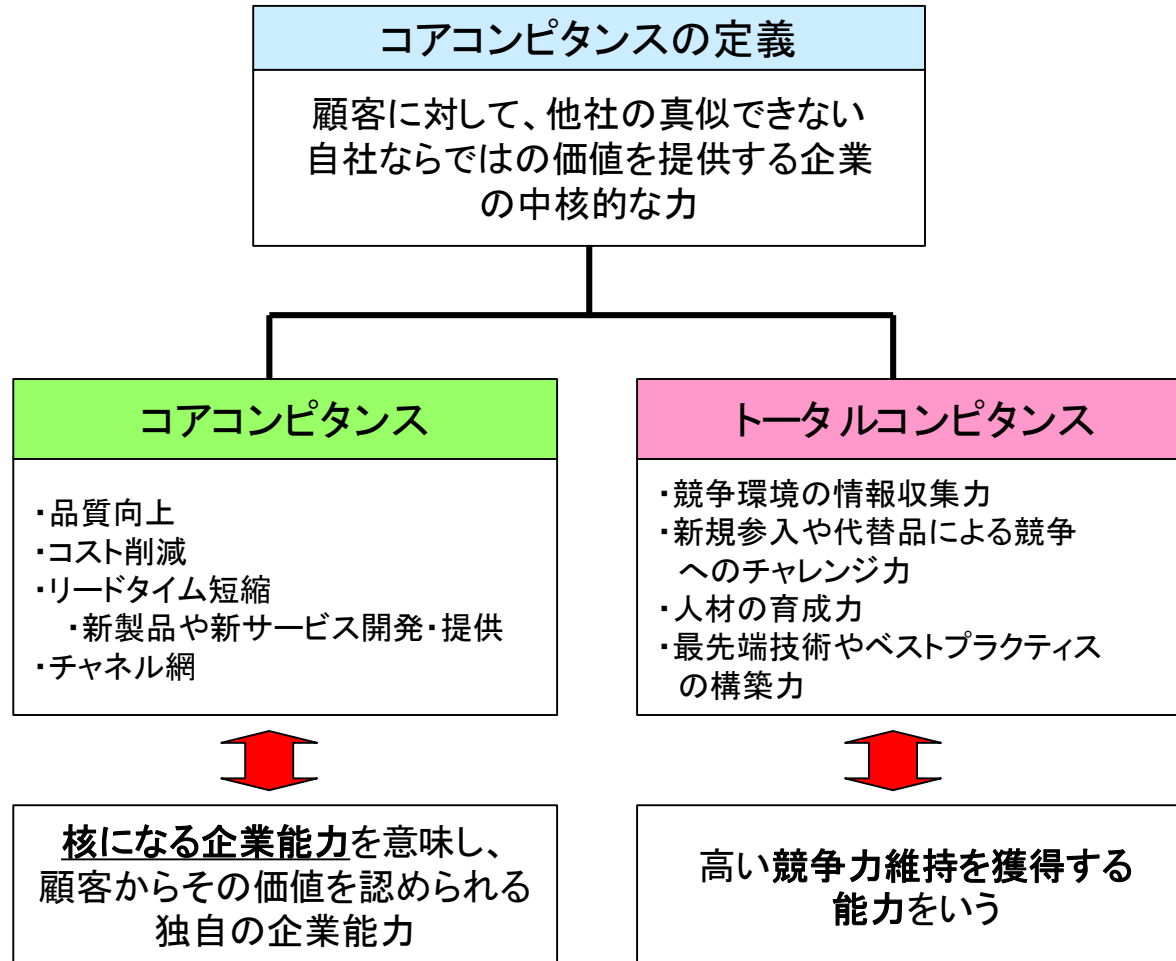
2.4 経営戦略プロセス(B1)の基本原則

原則	要約解説
(1) 企業理念の整合の原則	<p>企業理念と整合させる。 経営戦略は企業理念に基づく経営ビジョン(あるべき姿)に整合させる。 ①企業理念の定義は、企業のよりどころとする規範や価値観を示すである。 ②企業理念の整合とは、<u>企業理念を羅針盤として、何をなすべきかの経営ビジョンを策定</u>することである。</p>
(2) コアコンピタンスとトータルコンピタンスの原則	<p>強みを認識して強化する。 自社の強み(コンピタンス)を核として、<u>高い企業能力(トータルコンピタンス)を目指す。</u> ①コアコンピタンス: <u>競争優位を有している品質向上、コスト削減、リードタイム短縮、新製品や新サービス開発・提供などの企業能力をいう。</u> ②トータルコンピタンスの維持と向上: <u>高い競争力維持を獲得する能力をいう。</u> 競争環境の情報収集力、人材の育成力、最先端技術やベストプラクティスの構築力など。</p>
(3) 最適資源配分の原則	<p>内・外部資源の有効活用を図る。 競争力向上のためには、<u>内部経営資源の最適配分、その配分の柔軟な見直しと外部経営資源の積極活用を行う。</u></p>

出典: IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0

ポイント: 経営戦略プロセスの基本原則。原則名とその意味をキーワードで抑える。

参考: コアコンピタンスとトータルコンピタンス



出典:「IT経営精神プロセスガイドラインVer3.0 解説」(ISM研)

ポイント: コアコンピタンスは優位性のある企業能力。トータルコンピタンスはその組織維持能力。



参考資料

1. ITコーディネータ協会資料

- IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.0
- ITコーディネータ実践力ガイドラインVer.2.0
- ITC Common Body of Knowledge(CBK) Ver.2.0
- プロセスで解き明かすイノベーション

2. ITコーディネータ協会認定教材

- ITCC-TP010040「情報化の成熟度」

3. 経営関連書籍

- 「イノベーションと起業家精神」ドラッカー著 ダイアモンド社
- 「オープン・サービスイノベーション」
ヘンリー・チェスブロウ著 阪急コミュニケーションズ
- 「イノベーションの本質」野中郁二郎/勝見明共著 日経BP
- 「組織力の高め方」水島温夫著 PHP
- 「戦略的バランススコアカード」吉川武男訳 生産性出版
- バランススコアカード(ロバート.S.キャプラン、
デビッド.P.ノートン著 吉川武男訳 生産性出版)
- 「アメイバー経営」稲盛和夫著 日本経済新聞社
- 「競争優位の戦略」M.E.ポーター著 ダイアモンド社
- 「新IT経営の最新知識PGL3.0対応版」井上正和著/ISM出版
- 「コアコンピタンス経営」ゲイリー・ハメル&C・K・プラハード著
日経ビジネス文庫
- 「ERMで経営を変える」あずさ監査法人 日経BP社
- 「全社的リスクマネジメントフレームワーク編」
中央青山監査法人 東洋経済

4. 方法論、技法関連書籍

- 「COBIT5 A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT」日本ITガバナンス協会
- 「COBIT5 Enabling Processes」日本ITガバナンス協会

- 「COBIT5 Implementation」日本ITガバナンス協会
- 「業務・システム最適化計画策定指針(ガイドライン)第4版」
各府省情報化統括責任者(CIO)連絡会議事務局
- 「問題解決手法の知識」高橋 誠著 日本経済新聞社
- 「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第4版」PMI、Inc.
- 「情報セキュリティ認証取得の決定版」(株)日本情報セキュリティ認証機構 富士ゼロックス(株) 日本工業新聞社
- 「マイナンバーガイドライン入門」特定個人情報保護委員会
- 「行政手続きにおける特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」内閣府大臣官房番号制度担当室
- 「個人情報保護法と企業対応」稲垣隆一編著他 清文社
- 「JISQ27001」日本規格協会
- 「JISQ27002」日本規格協会
- 「ベストプラクティス サービスデリバリー」OGC ITIL
Managing IT service
- 「ベストプラクティス サービスサポート」OGC ITIL
Managing IT service
- 「SaaS向けSLAガイドライン」(平成20年1月21日)経済産業省
- 「事業継続計画(BCP)策定ガイドライン」財団法人 経済産業調査会
- 「事業継続ガイドライン 第1版」内閣府 防災担当
- 「中小企業BCP策定運用指針」中小企業庁
- 「能力成熟度モデル統合(CMMISM)1.2版」CarnegieMellon
Software Engineering Institute

5. その他

- 「情報サービス産業白書2016-5」社団法人 情報サービス産業協会編
- 世界最先端IT国家創造宣言-2016 IT総合戦略本部



おわりに

「ITコーディネータ 試験対策コース」Ver3.0対応テキスト参照用

平成29年3月11日 第2版発行

著者:情報戦略モデル研究所代表 井上正和

発行者:有限会社 情報戦略モデル研究所
ITコーディネータ協会 研修実施機関認定
<http://www.ism-research.com/>
