

経営の支持を獲得する 「コミュニケーション基盤としてのIT戦略」 とは

2024/11/26

サイボウズ株式会社
マーケティング本部
エンタープライズプロモーション部
CIOマーケティングチーム

広井邦彦

kunihiko-hiroi@cybozu.co.jp

■ サイボウズについて

- ノーコード/ローコード開発プラットフォーム「kintone」を中心に成長中。
- 2023年、kintoneの年間売上は130億円を達成。
- リリースから13年を経て、当初の「現場の便利ツール」的な存在から進化し、「市民開発によるDX推進プラットフォーム」としての利用が増えつつある。
- 2024年から、エンタープライズ市場へのアプローチを本格化。

■ 登壇者（広井）について

- 財閥系のユーザー企業で15年間IT部門に従事。IT企画・IT部長など経験。
- サイボウズでは、IT部門改革や次世代アプリケーション基盤などの調査を担当。
- IT Trendでは、2016年～2019年にも登壇。
- 現在55歳。サイボウズ最年長の一人。

本日させていただくお話

- DXブームの初期、DXをIT部門ではなく、外部から人を入れてDX部門を新設する動きが相次いだ。
- **なぜIT部門は経営からの期待を受けることが出来なかったのか。**
- 自らのIT部門マネージャーとしての経験、kintoneの先進ユーザー様の事例、世の中の各種知見を総合的に勘案すると、**問題はIT施策の実行力や技術力以前の「戦略を策定してステークホルダーに説明する能力」にある**と考えています。
- 本日は、IT部門が再び企業変革の牽引役となるために必要な、ステークホルダーとのコミュニケーション基盤としてのIT戦略の立て方に関するお話をさせていただきます。
- 正解を示すものではありませんが、**様々な「視点」を提示し、皆様の社内での議論の材料にしていただけたらとの想いです。**
- 一部、失礼なことを申し上げるかもしれませんが何卒ご容赦頂けますと幸いです。

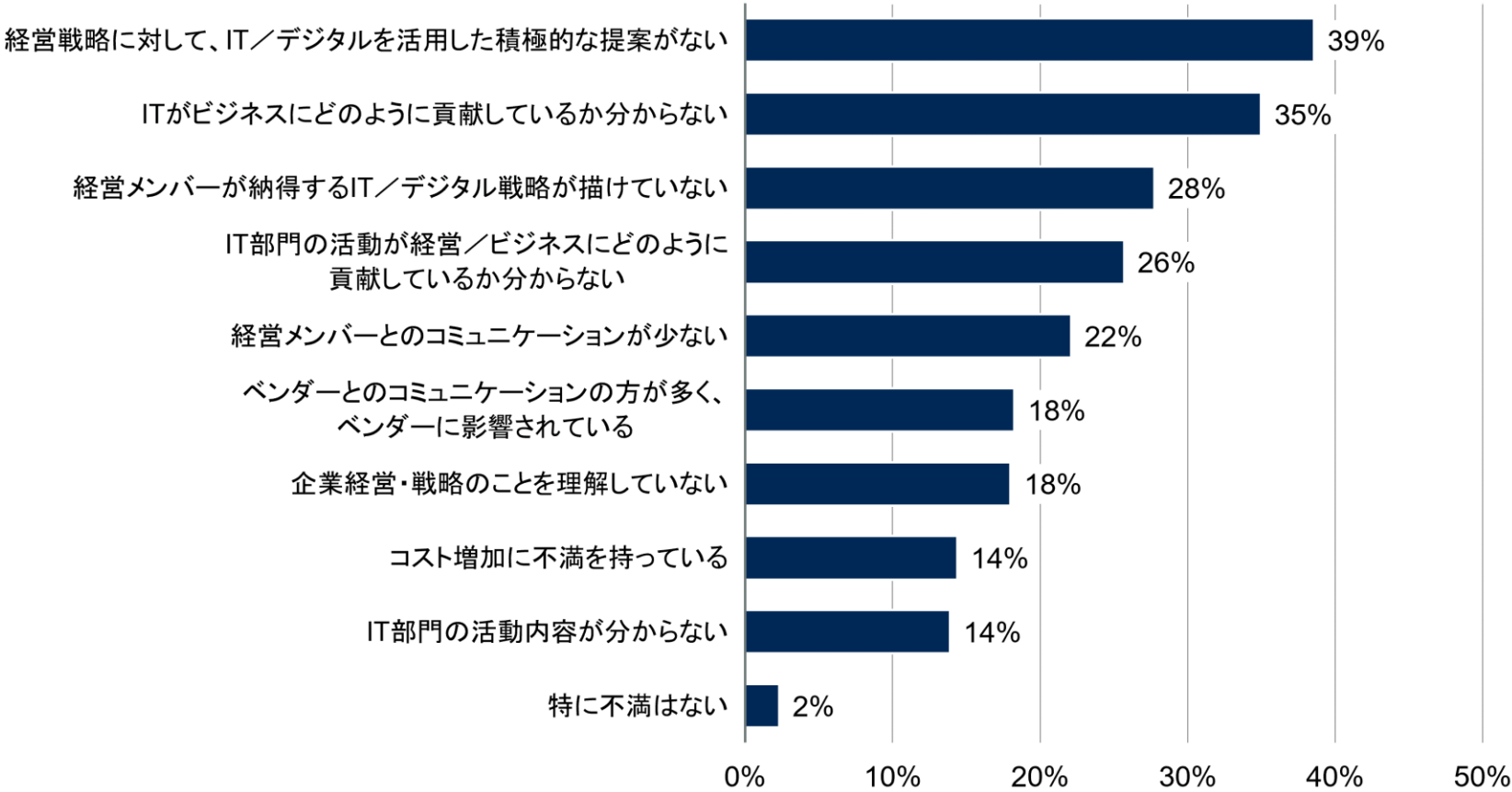
- 本日の資料は50ページを超えており、30分の持ち時間内に説明しきることは困難です。
(昔は50分あったため、そのつもりで資料作成してしまいました)
- 議論の材料としていただきたいので、あえてページは減らしていません。
- 前半の「なぜこれをやるのか」が重要なので、前編部分に時間を割き、後半の「どうやってやるのか」についてはポイントのみの紹介にとどめざるを得ません。
- 今回の登壇は記事化の予定があります。
- ご不明点については、お問い合わせいただければオンラインでのご説明も可能です。

kunihiko-hiroi@cybozu.co.jp

第1部

IT部門とステークホルダー間のコミュニケーション問題

CEOがIT部門に抱いている (と考えられる) 不満
(複数回答可)



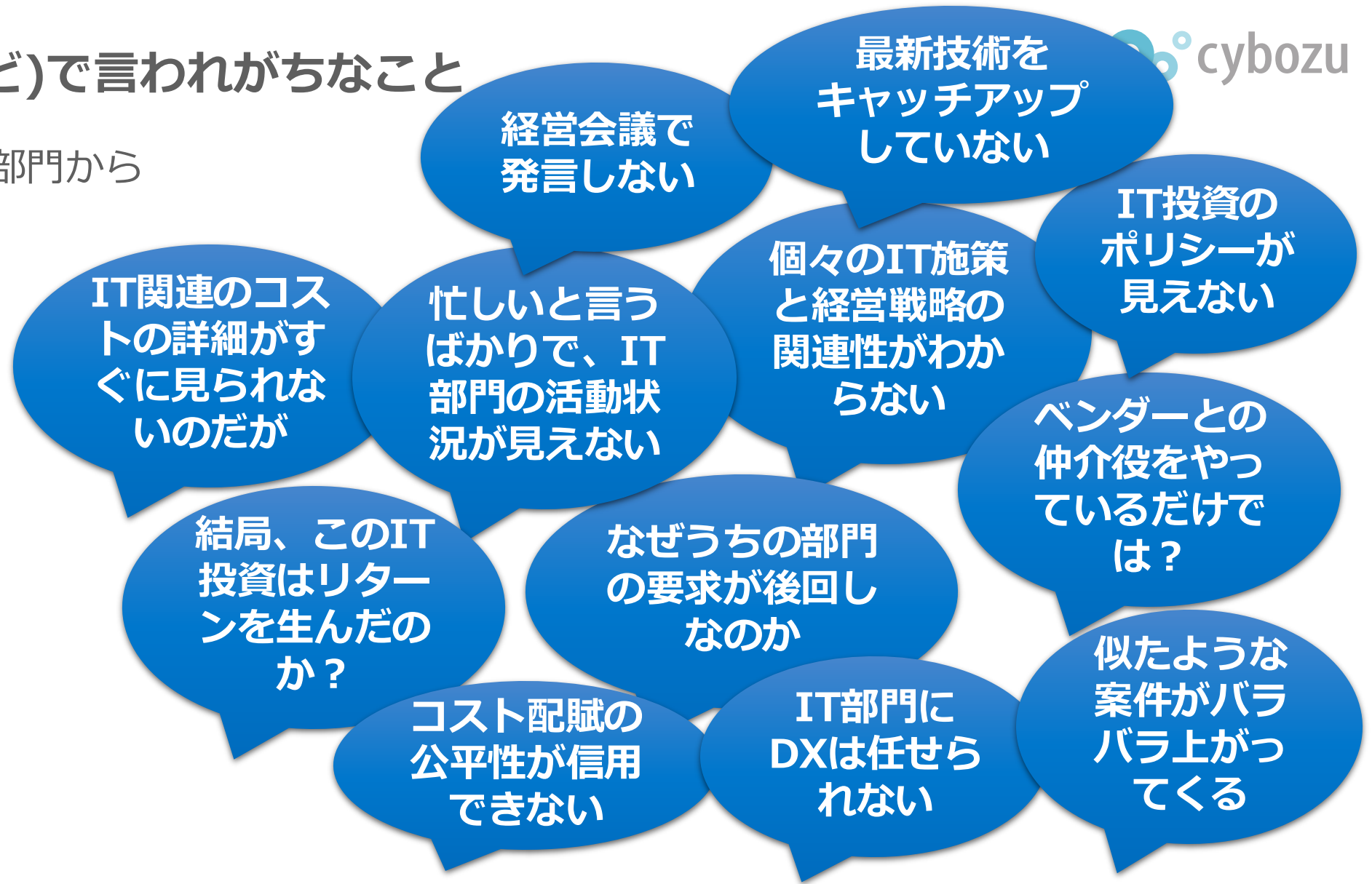
n=389 (分からないを除く)。年商500億円以上の日本企業のCIOや、デジタル・ビジネス担当エグゼクティブ
質問:「貴社の経営トップ (CEO) は、IT部門に対してどのような不満を抱いていると思いますか。ご自身の印象・意見をお聞かせください」
出典: Gartner／調査: 2024年4月
820668

- 経営戦略に対してIT/デジタルの提案がない
- ITのビジネスへの貢献がわからない
- 経営メンバーが納得するデジタル戦略が描けていない
- IT部門の活動の経営に対する貢献がわからない
- 経営とのコミュニケーションが少ない
- ベンダーに影響されすぎている
- 企業経営・戦略を理解していない
- コスト増加に不満がある
- IT部門の活動内容が不透明

残念ながら、よく言われることではないだろうか。

現場(部長会議など)で言われがちなこと

- 経営とユーザー部門からIT部門への不満
- 見慣れた光景



要するに「全体像が見えない」「説明が足りない」という不満

IT部門はいつからこうなったのか

バブル崩壊

黎明期から拡大期 (1970年代)

- 企業内にシステム化ニーズが山盛り。
- 電算室は企業変革の担い手。
- 内製が当然。

分社化期 (1980年代)

- 開発の外注化。
- 情シスは作業部分を分社化し、企画特化へ。
- 「ユーザー部門の御用聞き」化の始まり。

ダウンサイズ期 (1990年代)

- Windows + IAサーバによる革命。
- 部門ごとのシステム化。
- EUCの爆発的普及。
- IT部門の地位失墜の過程。

IT部門が現在の様な状況に陥ったのは、やはりバブル崩壊がきっかけ。

日本の多くの社会問題と同様に、「失われた30年」における日本型経営の犠牲者という側面もある。

コスト削減偏重期 (2000年代)

- 長引くコスト削減経営。
- IT部門はコストセンターとして、ひたすらコスト削減と安定稼働のみを求められ、弱体化の一途をたどる。

DX期待からの疎外期 (2010年代)

- 企業業績の回復。
- 「攻めのIT」から「DXブーム」へ。
- IT部門は期待されず、DX部門の設置へ。

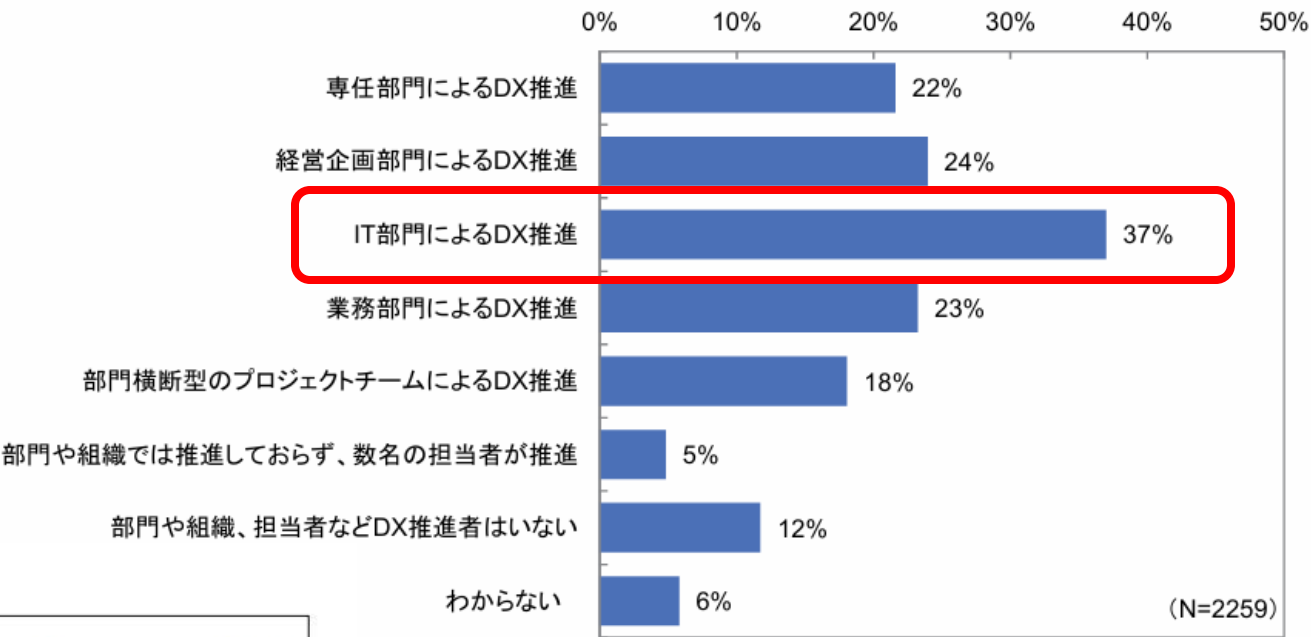
IT部門復権期へ？ (2020年代)

- DX部門への期待が後退。
- データ統合、プロセス標準化の要求高まる。
- IT実行能力への期待。

IT部門への期待は回復傾向にあるが、再び企業変革の担い手となるには自己変革が必要。

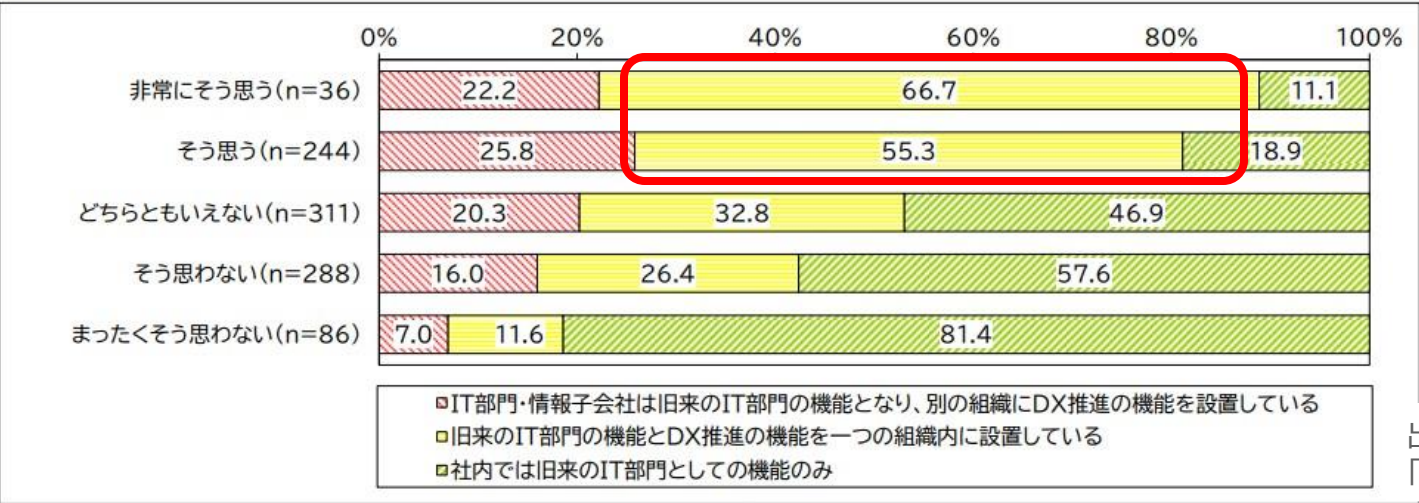
最近、IT部門に対するDX推進機能への期待は復活しつつある

図5-19. DX推進組織・体制の状況



出典：ITR「国内IT投資動向調査報告書2024」

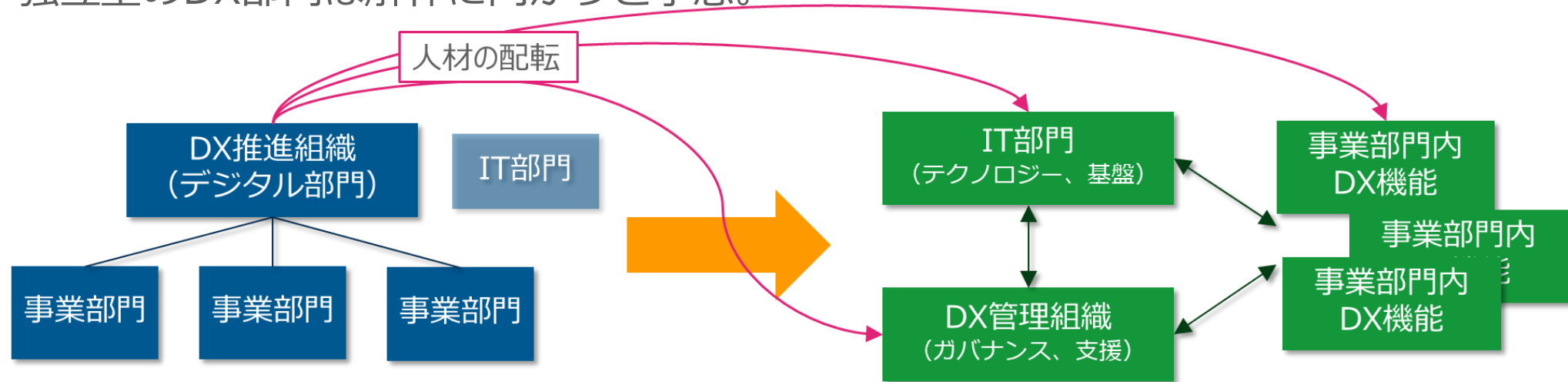
図表 6-1-7 DX 推進状況別 IT 組織と DX 機能の関係



出典：日本情報システムユーザー協会「企業IT動向調査報告書2024」

今後、DX部門は解体に向かう？

- いくつかの調査会社やコンサル会社などは、2025年から2030年にかけて、独立型のDX部門は解体に向かうと予想。



- DX部門の孤立化や、データ基盤構築などITの実行力が重視されてきている等の背景が影響か。
- 全社のシステム基盤とガバナンスをIT部門が担当し、DX機能は事業部門ごとに持つ形態が予想されている。
- 当面手探りが続くが、**「DXは事業部門が自分事にしないと進まない」**が流れ。

- 過去10年ほど、IT部門の新たな役割についての議論と試行錯誤が続いたが、ようやく落としどころが見えてきた。

- 「2025年の崖」（レガシー対応）
- 「2027年問題」（ERP更新）
- 生成AI活用
- データ統合
- 業務プロセスの標準化
- 事業部門への権限移譲（市民開発）
- コスト最適化（FinOps）
- ベンダー依存からの脱却と内製化
- IT部門の高齢化と人材不足への対応
- IT部門業務の合理化・省人化



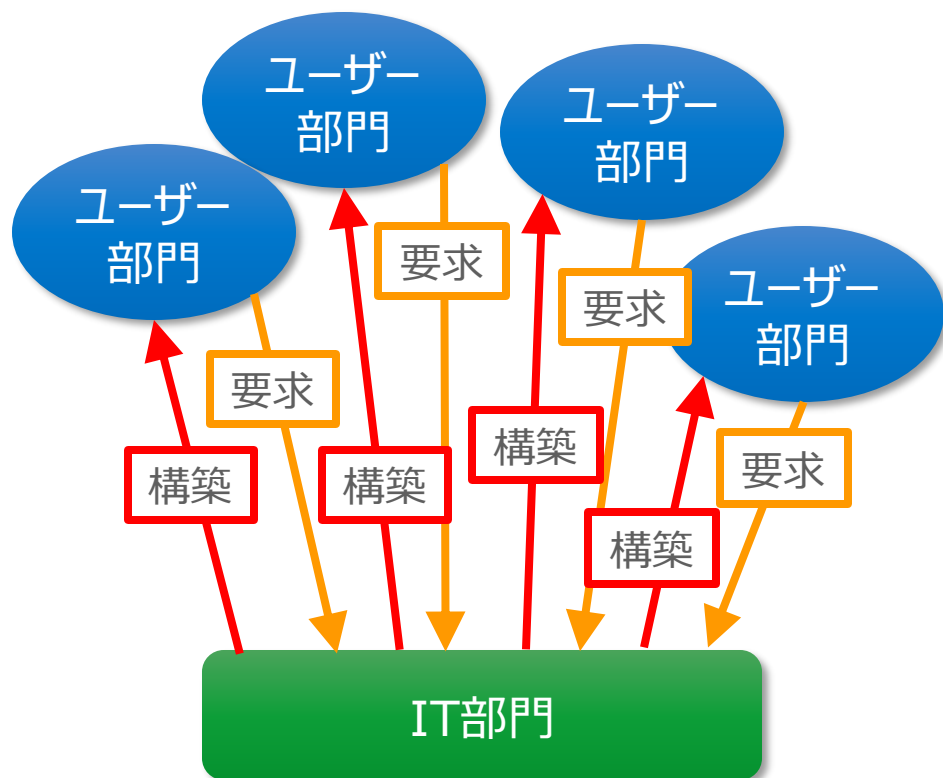
事業部門がDXを推進しやすくするための全社基盤の整備。

- データ
- プロセス
- AI
- 自動化(ハイパーオートメーション)
- ガバナンス
- デジタル人材育成

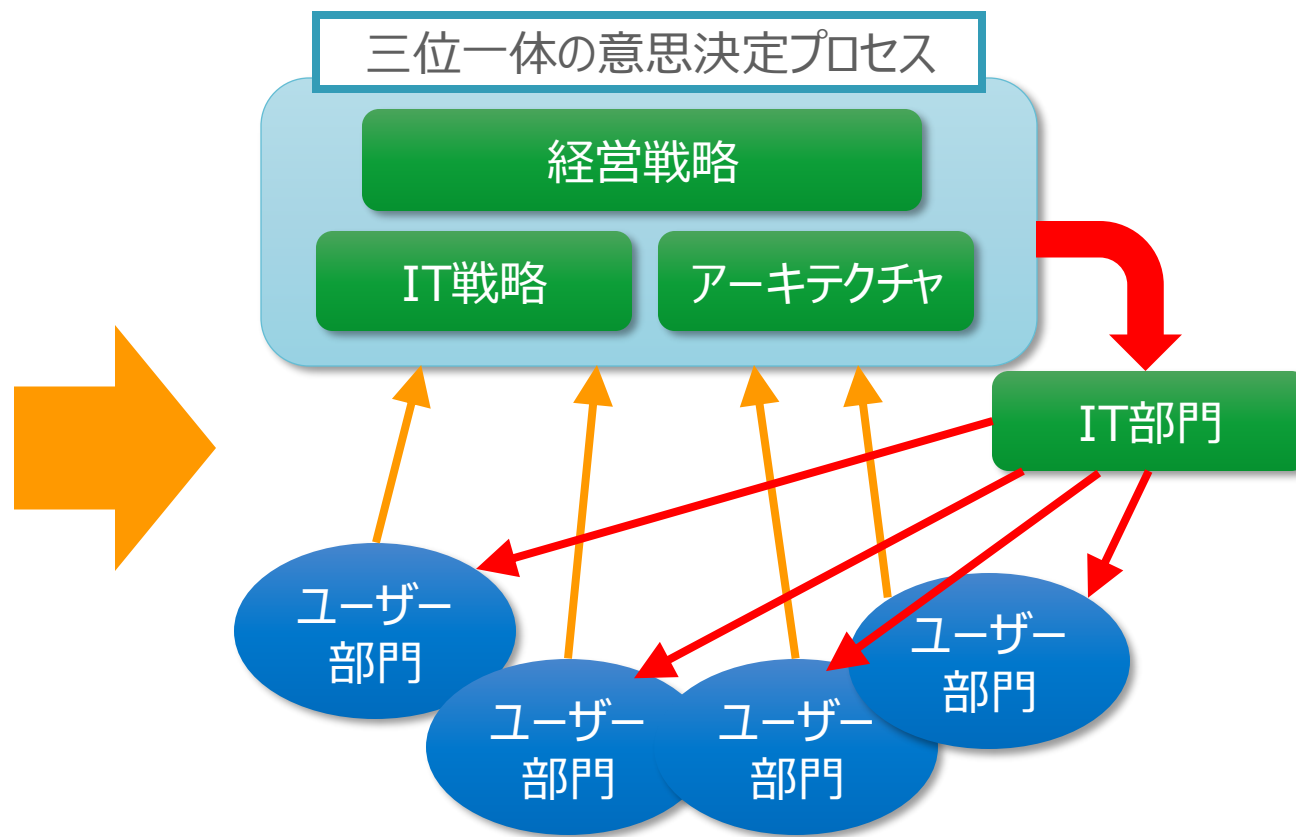
そのために、予算と資源を全体最適化して投入するための意思決定プロセスをIT部門主導で構築する。

変革 1 : 「部門最適」ではなく「全社IT戦略」に基づく意思決定プロセスへの改革

- IT部門が全社DXを主導するためには、部門最適なシステム提供を脱し、戦略的な投資ポリシーに沿ったシステム提供に移行する必要がある。



部門ごとの要求を受けて、部門ごとに最適化されたシステムを構築する。



経営戦略、IT戦略、アーキテクチャに照らして、全体最適化されたシステムを提供する。

変革 2 : IT部門に対する不満の解消

- 「**ステークホルダーから見た不満**」にフォーカスすると、IT部門に対する不満は主に以下の3つの不透明性 = 説明能力不足にある。



ITコストの
不透明性

- コスト構造がすぐにわからない
- コスト配賦への不信感
- 部門や立場ごとに見たい括りになっていない

IT部門業務の
不透明性

- いつも「忙しい」と言うが何をしているか見えない
- 戦略的な将来ビジョンがない
- もっと省力化・非属人化できるのでは

投資優先順位の
不透明性

- なぜ自部門の要求が後回しなのか
- 経営戦略との連動性が不明
- IT投資のポリシーが不明

目指すゴール：「コミュニケーション基盤としてのIT戦略」の確立

- ITに関する不透明性からくる不信感を解消し、全体最適な投資意思決定プロセスを実現するために以下の施策セットを実行し、コミュニケーション基盤を構築する。

IT部門としては、
このように戦略と
ルールを策定し、
透明化も進めて
いきます。



経営戦略に連動したIT/DX戦略を策定する

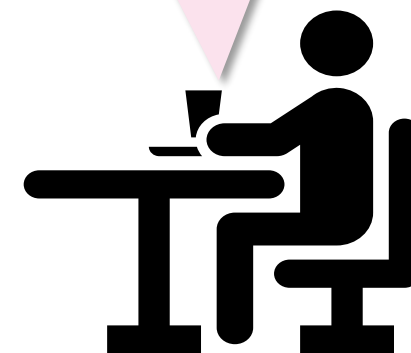
全体最適を実現するアーキテクチャを決定する

投資優先順位を決めるルールを作る

ITコスト管理を透明化する

IT部門の業務を透明化する

なるほど、それなら
全体像が見えて
信頼が置ける。



**この状況を作れたら、IT部門の地位は格段に向上する。
(SPM、ITFMなどを検討するにもまず全体像の説明が必要)**

一部の先進企業ではない、多くの「普通のIT部門」向けの情報が必要

- メディアで扱われる先進企業のCIOは、ここまでの状態をとっくに作り上げている。
- だから、あれだけの発言力と実行力を発揮できている。
- 一方、大多数の普通のIT部門向けには、問題の所在と対策の全体像をシンプルにまとめた情報が必要。

日本ではIT戦略とITガバナンスに関する体系的な知見供給が少ない

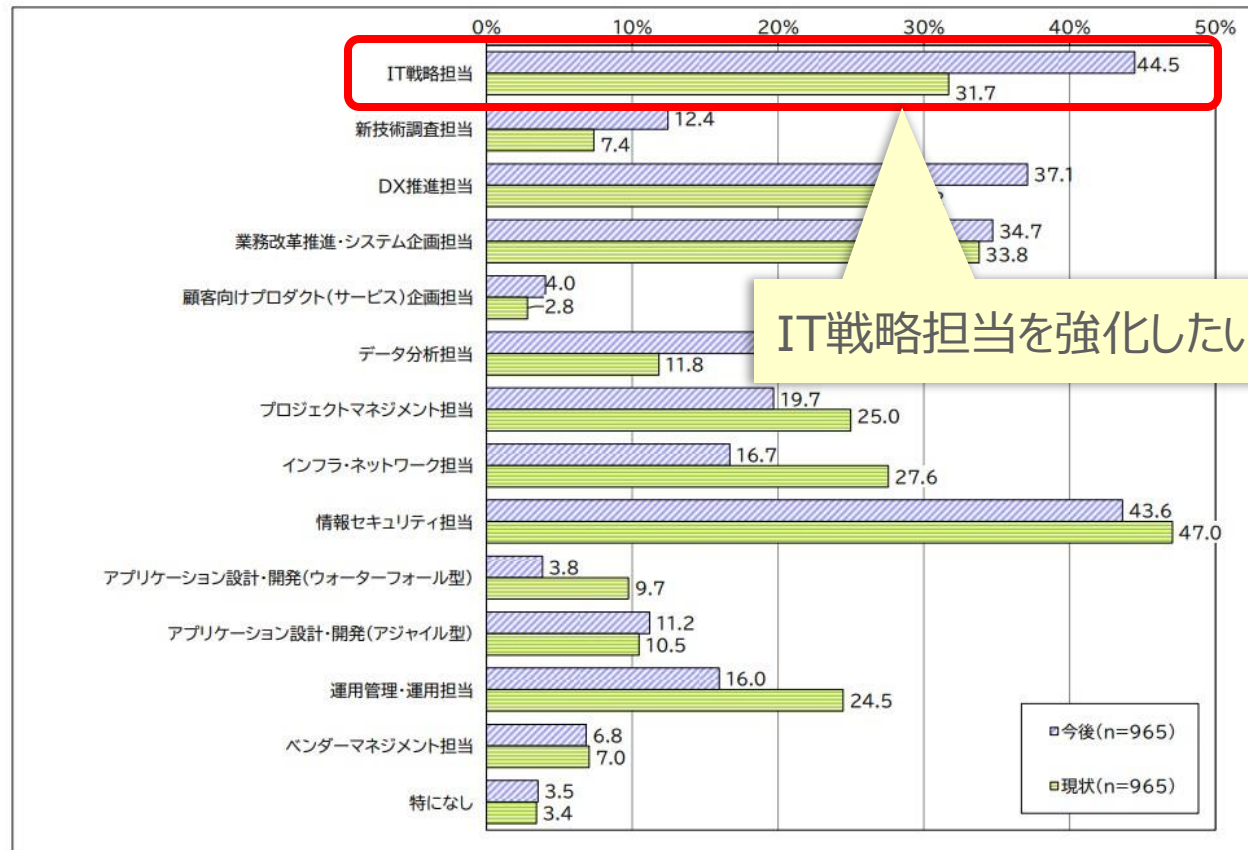
- 経理、人事などには「財務戦略」「人事戦略」のナレッジがあるが、「IT戦略」「ITガバナンス」の体系化されたナレッジはほとんど存在しない。
- 具体的に何をやらばいいかという情報が少ない。
- 「ERP導入」「生成AI活用」「デジタル人材育成」など、個別テーマに関するナレッジは豊富だが、それは戦略ではなく施策の話。

今回、可能な範囲でまとめてみようと考えた理由。

自覚も意欲もあるが・・・

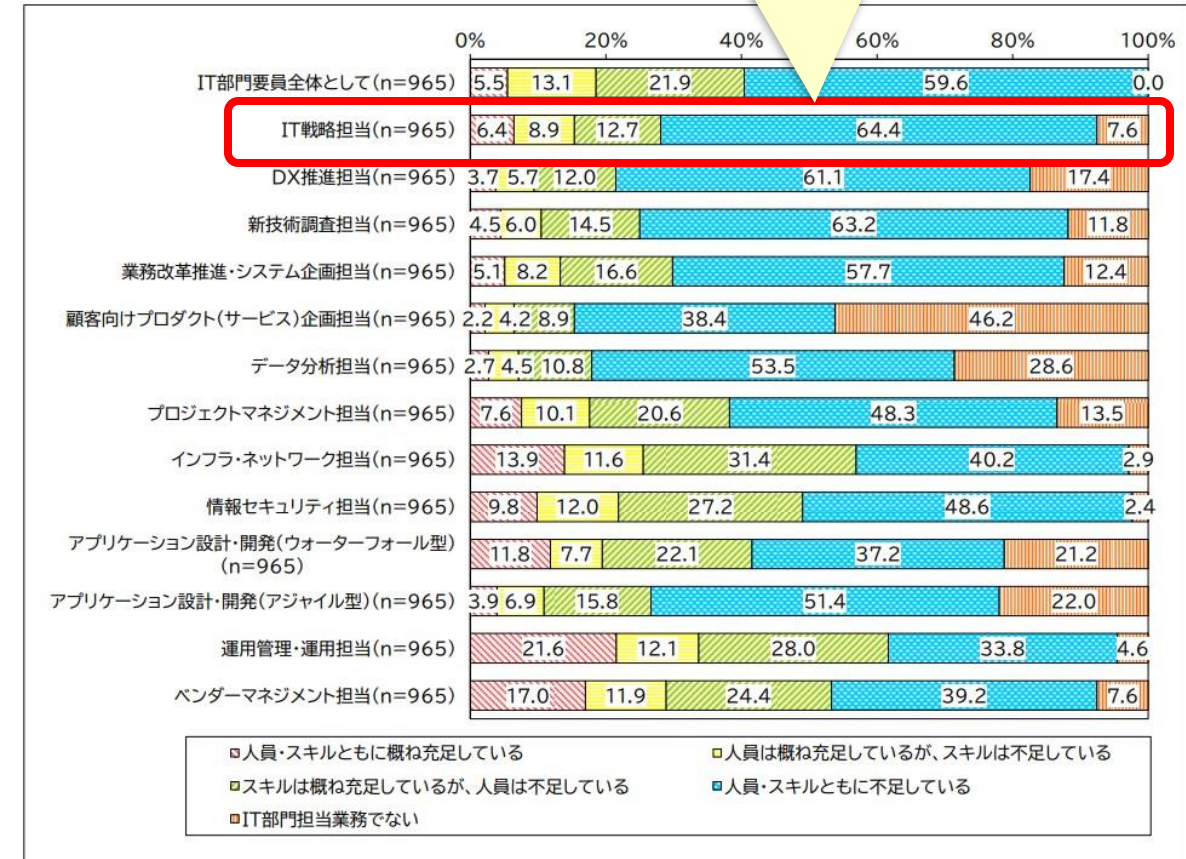
- 戦略系を強化しなければならないという自覚は持っているが人材は不足。

図表 7-2-1 IT 組織が重視する人材タイプ(現在と今後)



出典：日本情報システムユーザー協会
「企業IT動向調査報告書2024」

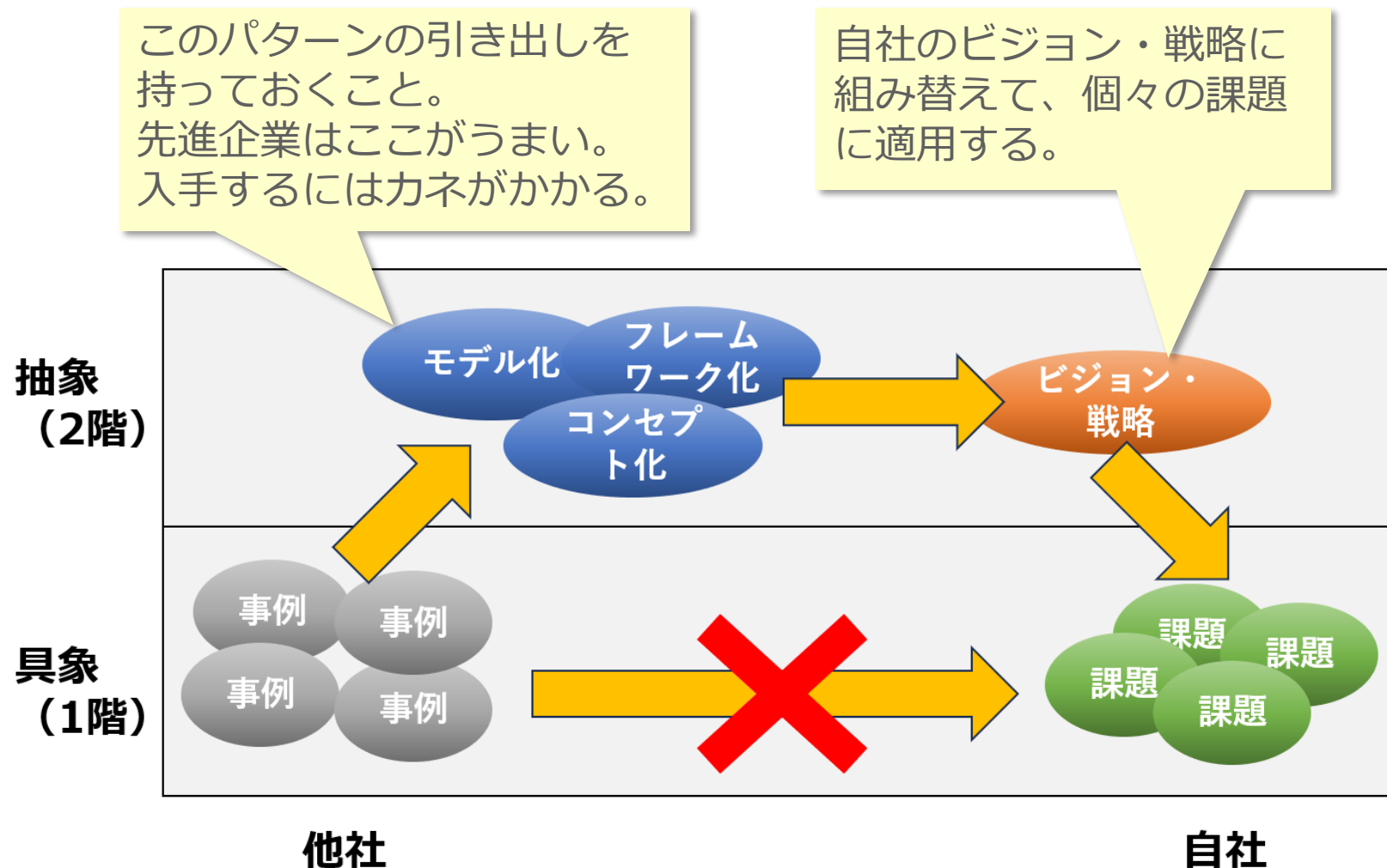
図表 7-1-2 人材タイプ別 IT 部門要員の充足状況



出典：日本情報システムユーザー協会
「企業IT動向調査報告書2024」

抽象度の高い話をしよう

- 経営層などのステークホルダーとのコミュニケーションには、抽象度の高い「コンセプチュアル」な話が必要。
- IT部門は職業柄、ディテールを追求しがちだが、それは非ITの人たちにはわかりにくい。
- 先進企業の「具象」としての事例を、いったん「抽象化」して俯瞰的な全体像を見る必要がある。
- 抽象化された先進事例を、自社の事情に合わせて再び「具象化」するのがビジョンと戦略。



**先進事例のエッセンスを、いったん抽象化することが重要。
そのために「抽象化パターンの蓄積」を増やす。**

第2部

コミュニケーション基盤としてのIT戦略の構築

まず、IT部門の仕事の全体像を再確認する

■領域A：戦略と計画
IT部門自ら経営戦略に関与し、経営戦略と連動したIT/DX戦略を描く。
中計などの中期経営戦略にIT戦略を反映させることが重要。

■領域D：事業部DX企画
事業部任せではなく、ビジネス企画の段階から参画していくことが重要。

■領域E：事業部向け実装
内製や市民開発も活用し、パートナーの協力を得ながら、IT部門の負担を軽減していく。

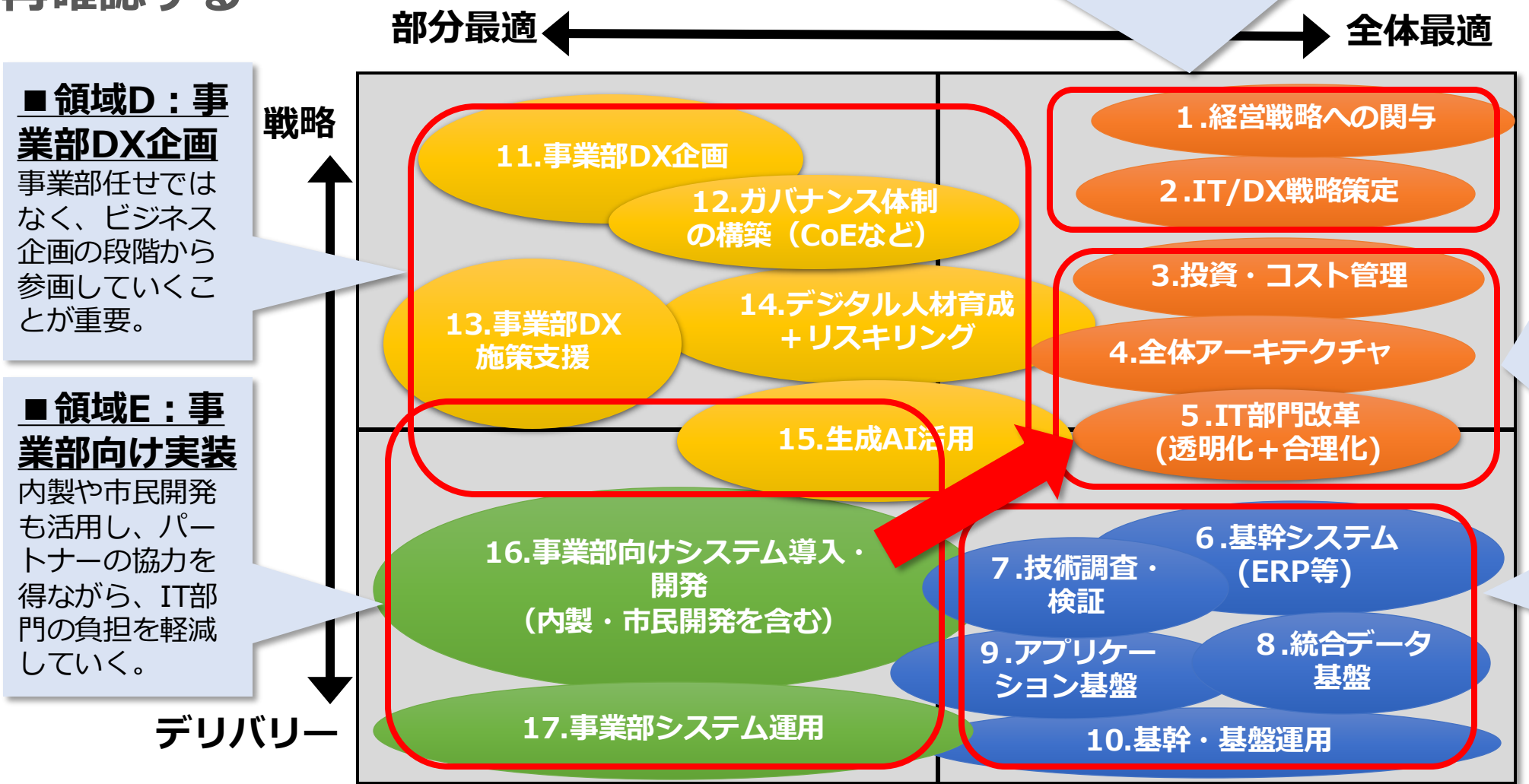
■領域B：投資管理とアーキテクチャ

- ITコストの可視化
- 投資優先順位のルール化
- アーキテクチャ決定
- 調達方針決定
- IT部門業務の透明化

ステークホルダーとのコミュニケーションの核となる領域。

■領域C：基盤と基幹システム

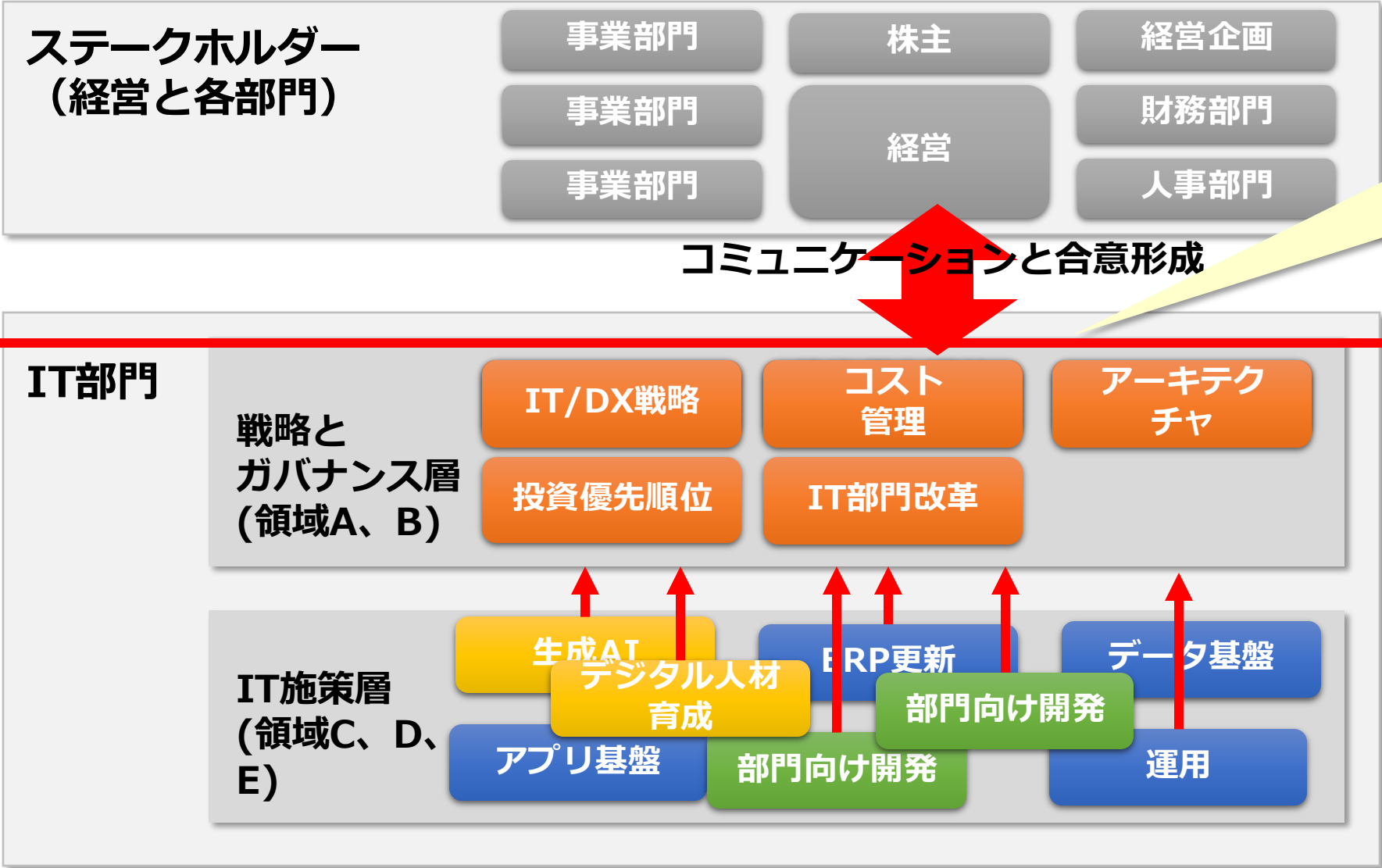
全体最適と部分最適のバランスを図り、全社のプロセスとデータを統合。



事業部主導でIT部門と共同	IT部門主導
事業部+IT部門+パートナーの協力体制	IT部門+パートナーの協力体制

従来型のIT部門は、領域Eの事業部向け案件と運用に追われ、領域A、Bへの関与が不十分。
領域Eの主導権を事業部門+パートナーに移譲し、全体最適と戦略的タスクへのシフトを図る必要がある。

ステークホルダーとの合意形成がうまくいっている IT部門のコミュニケーション



ステークホルダーからIT戦略の全体像が見えているため、個々の投資案件にも合意形成しやすい。

戦略とガバナンスの層を境界面としている。

個別案件を、戦略とガバナンス層を通して見せることで、ステークホルダーとのコミュニケーションが来ている。

ステークホルダーとの合意形成がうまくいっていない IT部門のコミュニケーション

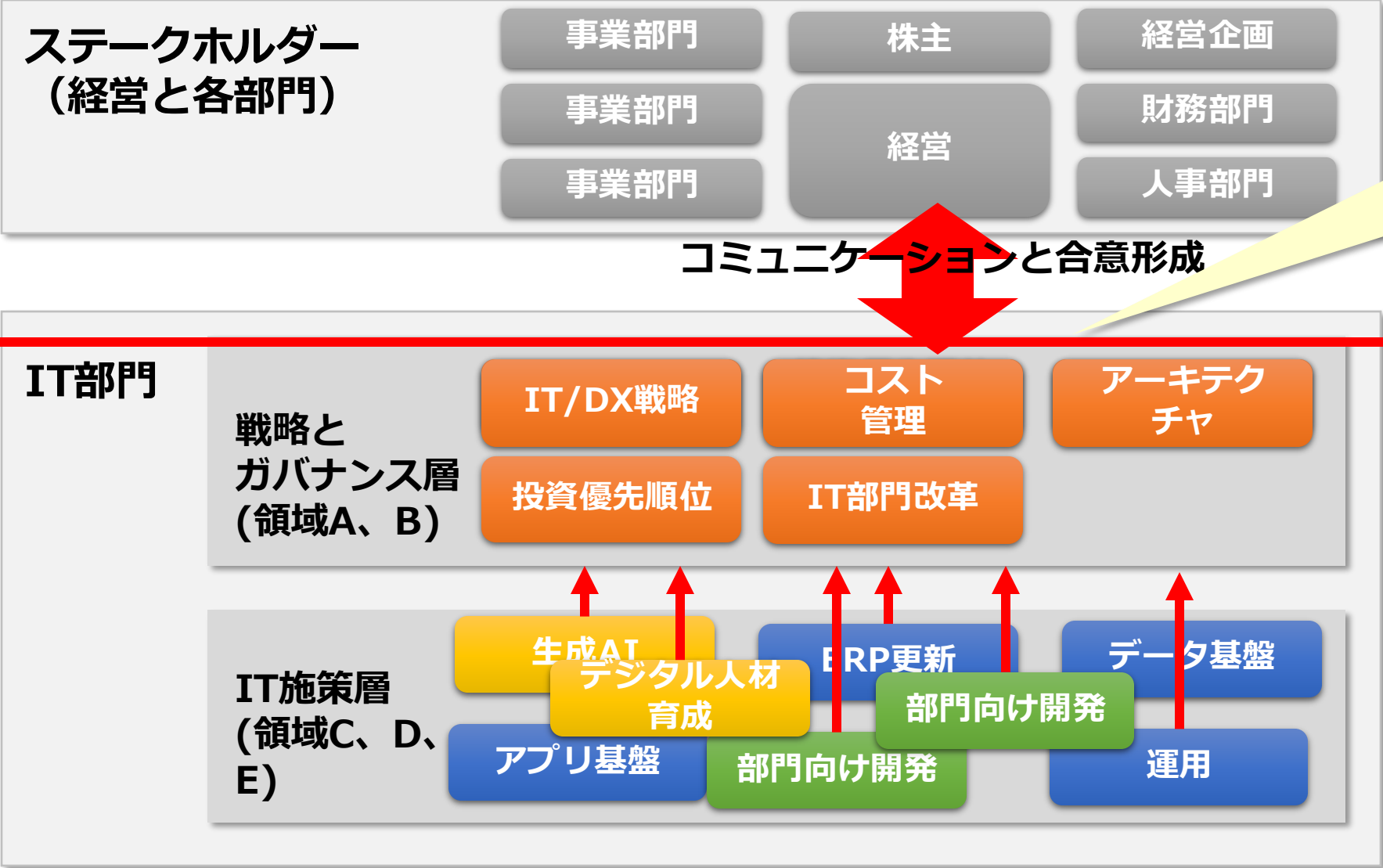


ステークホルダーからは全体像が見えず、戦略やビジョンもなくバラバラな投資を行っているように見えてしまうため、合意形成しにくい。

戦略とガバナンスの層が存在しないか、明確に定義・共有されていない。

個別のIT施策・投資案件を境界面として、発生ベースでバラバラにコミュニケーションしてしまう。

ステークホルダーとの合意形成がうまくいっている IT部門のコミュニケーション



ステークホルダーからIT戦略の全体像が見えているため、個々の投資案件にも合意形成しやすい。

戦略とガバナンスの層を境界面としている。

個別案件を、戦略とガバナンス層を通して見せることで、ステークホルダーとのコミュニケーションが来ている。

ベンダー視点に引っ張られてしまう 「案件思考」の弊害

- ベンダーはもともと「案件思考」。
- ユーザー部門も「自部門の案件」で考える。
- ベンダー依存が進みすぎた結果、IT部門まで引っ張られて案件思考に。
- 若手・中堅が案件思考に陥らない様、早いうちから「**経営が求める戦略的視点**」「**アーキテクチャ思考**」を意識させる。

ベンダーとユーザー部門
の視点の方向

ベンダーCの視点

ベンダーDの視点

案件単位の事例ばかり
探してしまう。

経営が求める視点の方向

企業A
IT部門の視点

IT/DX戦略

アーキテク
チャ

組織・予算・
人材

個別案件

運用

企業B
IT部門の視点

IT/DX戦略

アーキテク
チャ

組織・予算・
人材

個別案件

運用

案件思考に陥ってこの部分が疎かになると、経営からの不信に繋がる。

IT部門として実際にやること：方針(戦略)とルール(ガバナンス)を決めていく zu

- 方針決めとルール決めは「政策」と「法律」の関係。
- 相互に影響しあうため、実際には同時に進める必要がある。

方針の策定

1. IT戦略マップの作成

2. 全社アーキテクチャの決定

ルールの制定

3. 投資優先順位付けのルール化

4. IT投資/コストの可視化

5. IT部門業務の透明化

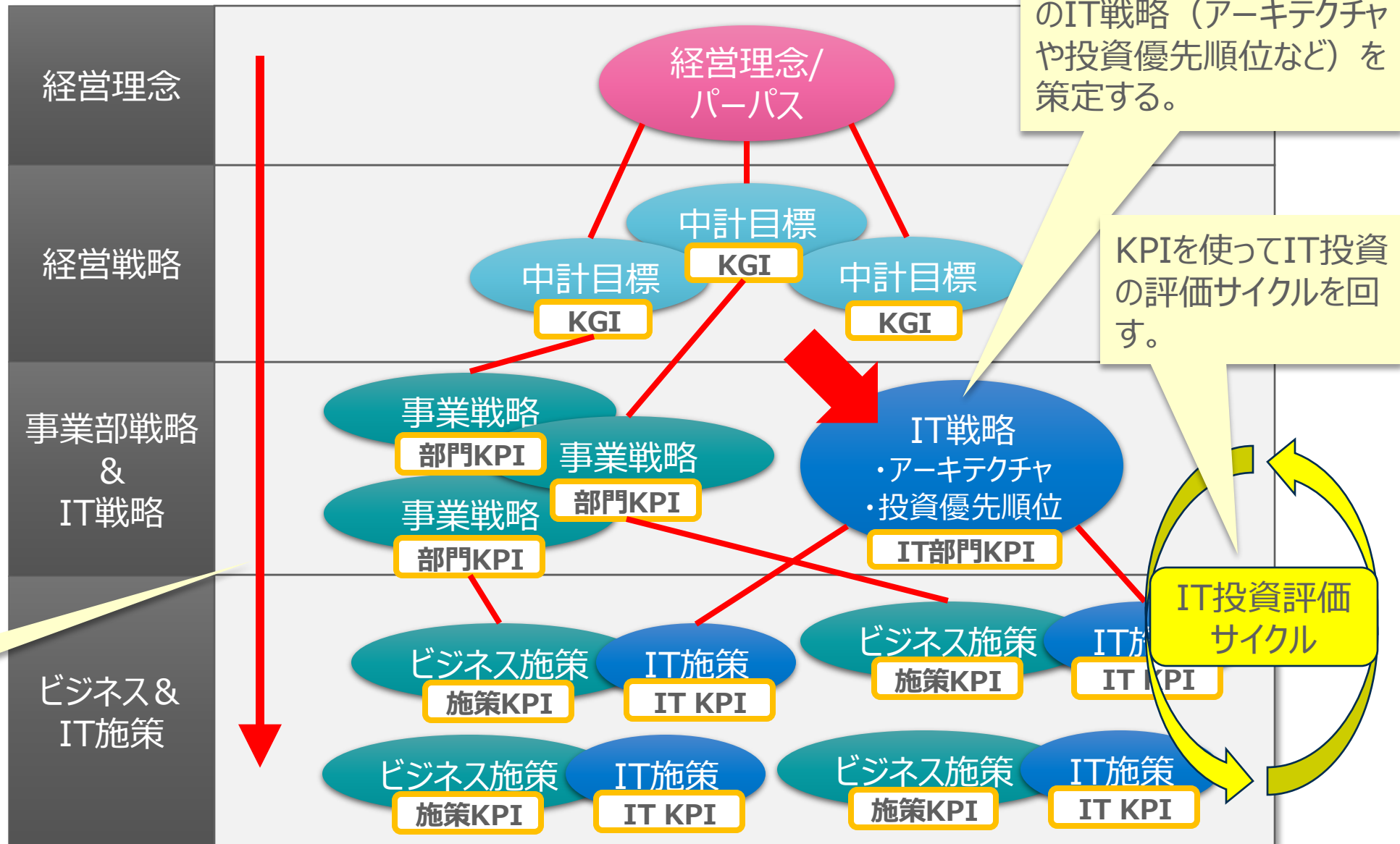
ルールと方針を明確にし、IT戦略と投資優先順位が社内政治ではなく経営戦略に対する目的合理性に基づく議論によって決定される状態が目標。

1. IT戦略マップの作成

まず、全員が共有可能なIT戦略マップを作成する

- この戦略マップが、ステークホルダーとコミュニケーションする土台となる。
- IT投資/コストが、経営戦略のどの部分に紐付いているのかを明確にする。
- 常にここに立ち返って話をする。
- 先進企業がきちんとやっていること。

経営理念から個別施策まできちんと繋がっていることが重要。



経営戦略が不在または不明確な場合

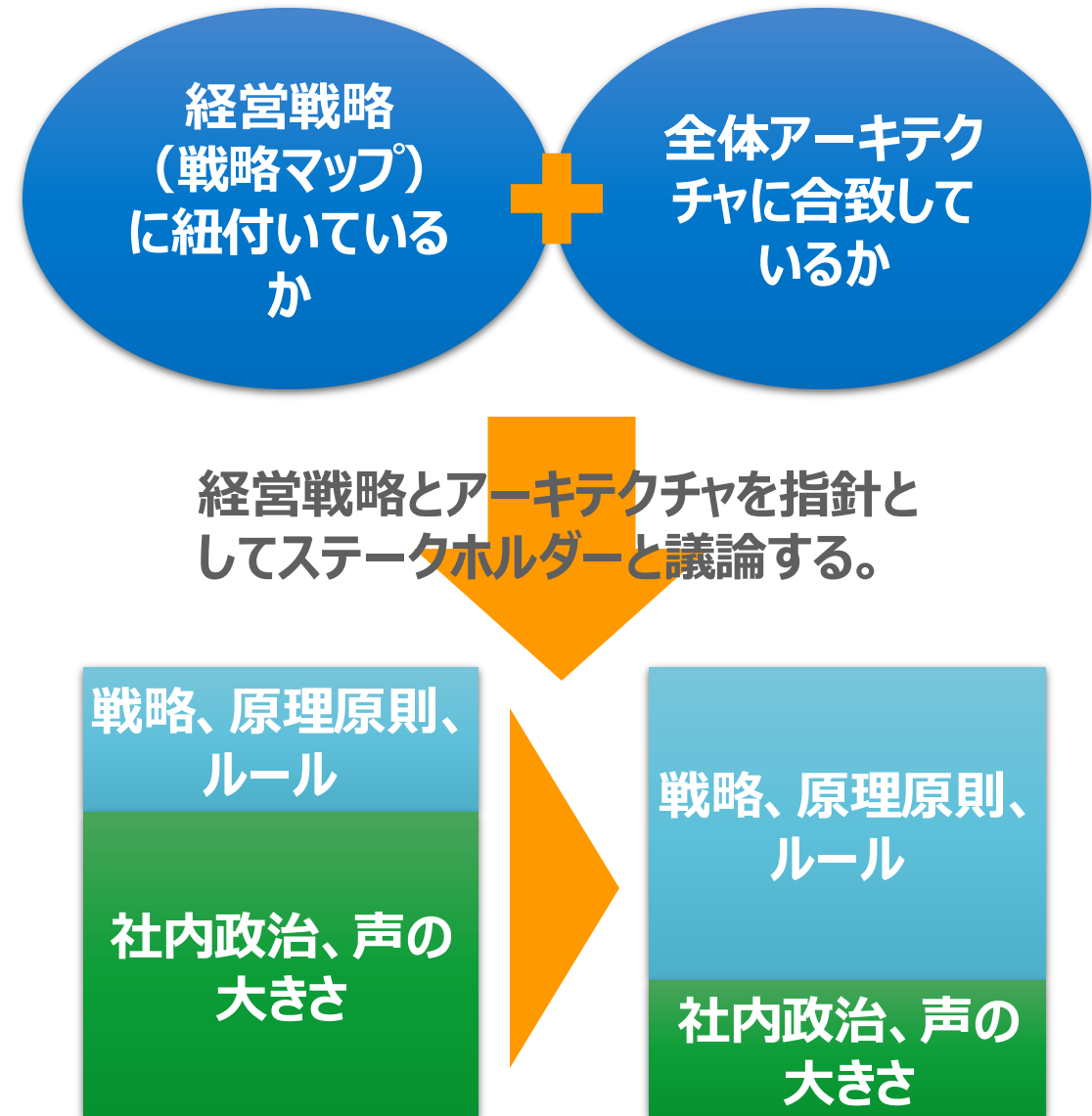
- 残念ながら日本企業には多い。
- 中計の数値目標だけがあって、その下の戦略が各部門に丸投げのケースは典型。
- その場合、自分で全社戦略の仮説を作ってマップを作成し、経営陣や各部門長と議論する。
- **まずは経営者との対話で「IT部門はこう変わるつもりだ」という話をして理解を得る。**
- ただ、現状で経営陣や各部門長からの信頼度が低いIT部門にとっては、話を聞いてもらえるようになるまでが大変。
- **しかし、これに取り組む過程で周囲の見る目は確実に変わってくる。**



- 2. 全体アーキテクチャの決定
 - +
 - 3. 投資優先順位のルール化
- (この2つは一体として行う)

投資優先順位が自然に決まってくる「土壌」を作る

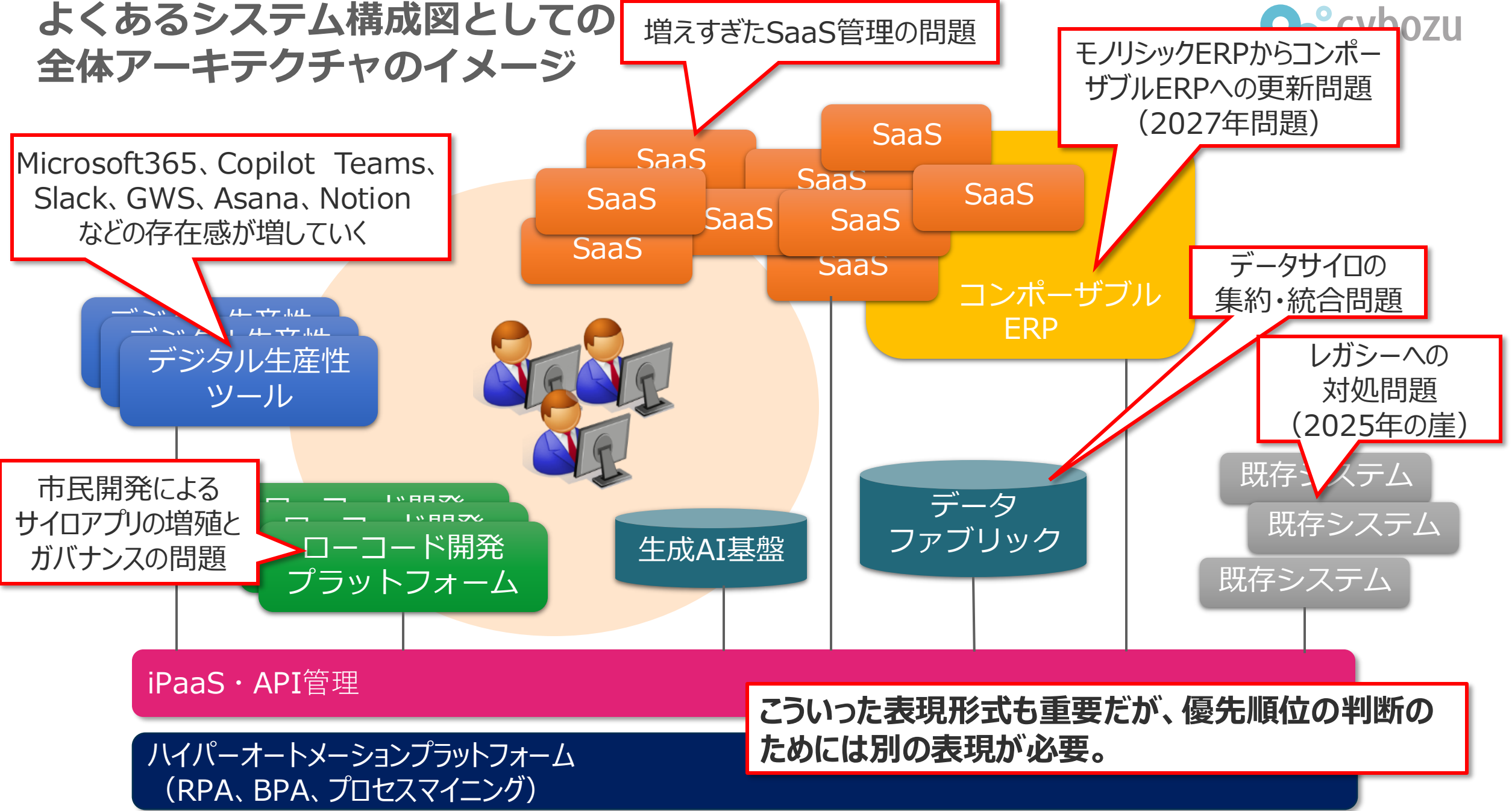
- 目的は投資優先順位決定の非政治化。
- まず、**経営の大義である「経営戦略の実現」と、IT部門の大義である「全体アーキテクチャの実現」を掲げる。**
- 経営戦略に紐付かない要求や全体アーキテクチャから外れた要求の優先度は下げる。
- 常に「経営戦略」と「全体アーキテクチャ」を指針とすることで、自律的に優先順位が決まってくるようになれば、その後の議論と、経営による最終判断がしやすい。



全体アーキテクチャとは

- ここでの文脈における「アーキテクチャ」は、ステークホルダーに説明可能な、「アプリケーションの持ち方のポリシー」「アプリケーション・ポートフォリオ」の事。
- IT部門やエンジニアはどうしても技術的なアーキテクチャを考えてしまうが、非ITの人とそれでコミュニケーションするのは無理。
- **非ITの人たちとのコミュニケーションに使うためのもの。**
- **各アプリケーションの「経営上の位置付け」「業務上の位置付け」を表現するための抽象化されたシステム構成図。**

よくあるシステム構成図としての全体アーキテクチャのイメージ



最初の一步はアプリケーション分類の軸決めによる「大方針」の提示

- 全社のアプリケーションを経営目的に対して分類する「一番大きな軸」を決める。
- 先進事例では、それぞれの経営戦略に合わせた分類軸を持っている。

旅行業界H社

領域1

顧客に価値を生み出すためのデータとプロセスを扱うシステム

基幹システム(SoR)
顧客体験システム(SoE)
CRM

領域2

ガバナンスに注目したプロセスを扱うワークフローシステム

承認申請システム
稟議システム

領域3

社内外の関係者をつなぐコラボレーションシステム

コミュニケーション
グループウェア

領域4

経営判断のためのシステム

分析基盤
ビジネスインテリジェンス

スポーツ用品小売業界A社

基幹系

安定性重視：実績豊富な大手ベンダーによるSI構築
・モノの流れを止めないシステム品質
・投資も覚悟

管理系

効率性重視：実績豊富なパッケージに合わせ標準化
・強制的に業務を標準化
・標準化→効率化・自動化へシフト

顧客系

拡張性重視：ローコード開発で内製&外注のハイブリッド
・外注範囲の極小化
・100点を諦め60～80点を短納期・低コストで開発

情報系

機動性重視：変化の速い事業ニーズに追従する内製
・レガシー&EXCELから脱却するレポート群を内製
・安定性や厳密な精度には目を瞑り機動力を優先

アプリケーション分類の軸になり得るもの

■ アプリケーション形態の多様化

- クラウドERP、SaaS、ローコード開発、ノーコードツールなど

■ アプリケーション調達手段の多様化

- 製品購入、内製開発、外注開発

■ 「フロント系」と「管理系」と「基盤系」

- 業務上の分類(企業ごとに変わる)

■ 「標準化」と「差別化」

- 競争領域は差別化、非競争領域は標準化する

■ 「全体最適」と「部分最適」

- 全体最適を基本として、現場の創意工夫を活かす部分最適も活用する

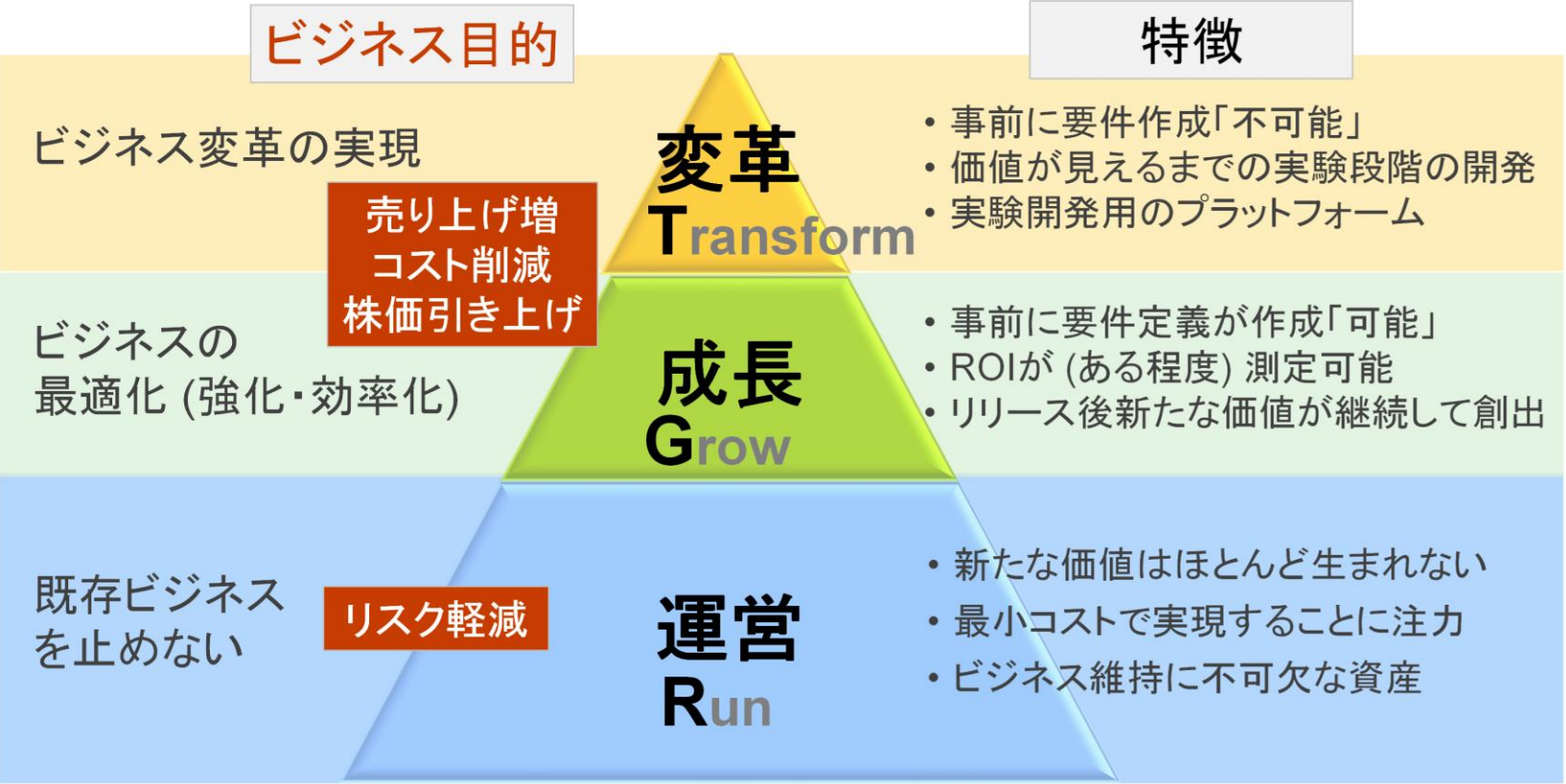
■ 「スイート（プラットフォーム）」と「ベストオブブリード」

- スイート化の進むプラットフォームとマルチベンダーの選択

これらのオプションを組み合わせて、経営戦略を実現し、かつコスト最適なアプリケーション戦略を策定する。

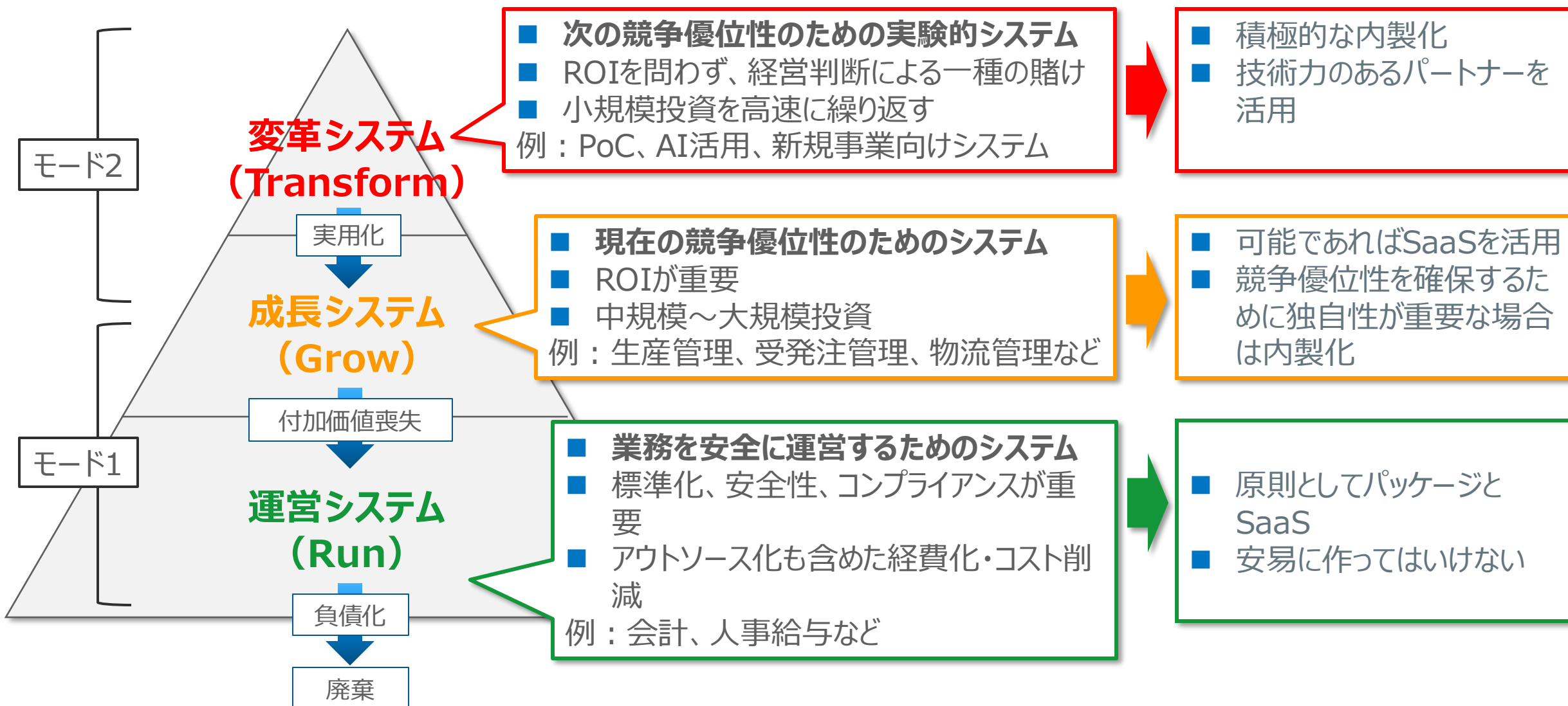
Gartner®の「TGRポートフォリオ」

ビジネス目的別ITコスト分類: GartnerのTGR



出典: Gartner
798187

TGRによるシステム分類

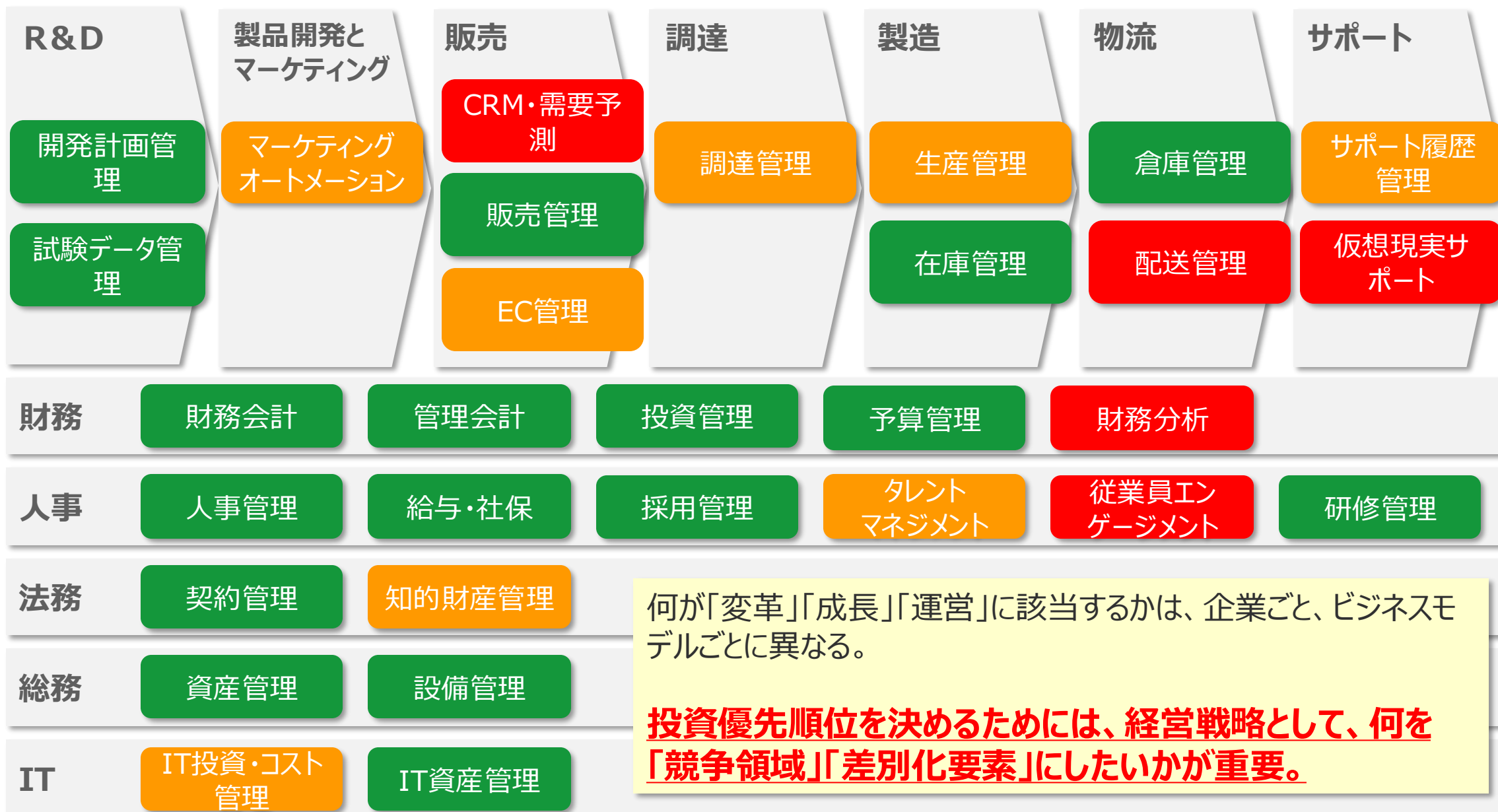


バリューチェーンへの応用

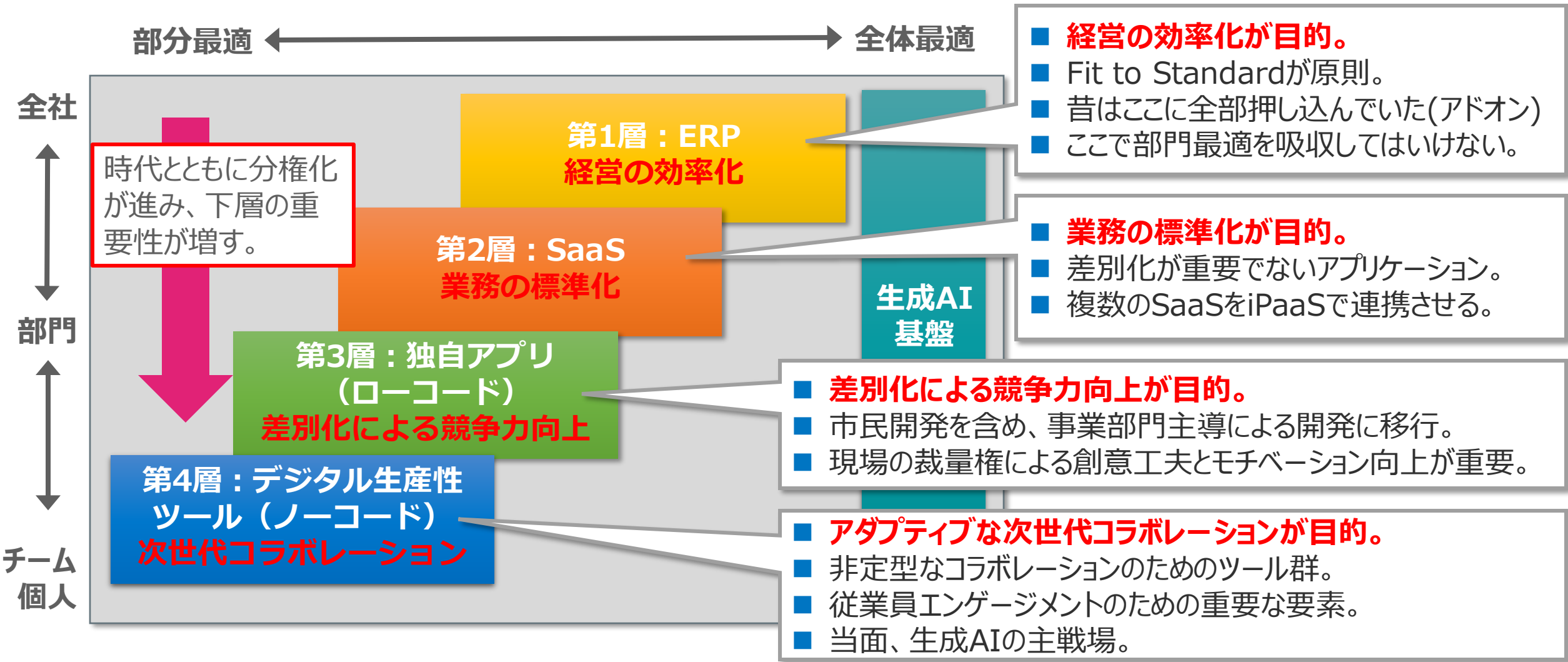
変革

成長

運営



アプリケーション形態による分類



目的に応じたアプリケーション調達手段を検討する

1. 業務の棚卸と可視化

各種フレームワークを使って業務とアプリケーションを可視化する

経営陣や事業部門と議論し、経営戦略に沿ったフレームワークを採用する。

2. 目的別の分類

標準化 経営の効率化と全体最適化を目的として標準化を目指す業務

競争力向上 競争力の強化を目的として独自性の確立を目指す業務

自由化 現場の創意工夫を活かし、モチベーションを高めるため、部分最適を許容する業務

経営目的と優先順位を表現できるカテゴリを設定する。

3. アプリケーション調達手段の検討

ERP標準機能 ERP標準機能によるFit to Standardの実現

SaaS ERPでは実現できない標準化対象業務で検討

ローコード開発 独自の定型アプリケーションが必要な場合に検討

ERPアドオン API連携での実装など、コンポーザビリティを確保しつつ検討

スクラッチ開発 強い競争優位性の実現が期待される場合のみ検討

デジタル生産性ツール 部門・チームのコラボレーションと生産性向上が目的

目的別に最適な調達手段を選択するための原則を設定する。

IT部門主管と事業部門主管の区別もある。

属人 → 標準化と定型化 → 自動化+コラボレーションへの進化

第1段階：属人的なワークスタイル

- 同じ時間に同じ場所に集まり、直接声を掛け合って仕事を回していくスタイル。
- **業務の標準化や定型化はされておらず、属人的。**
- サイロ的なシステム化のレベル。
- 日本ではまだまだ多い。



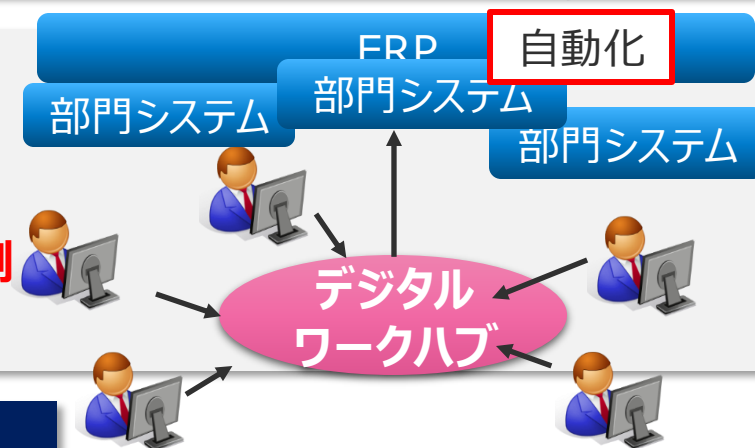
第2段階：プロセス主導のワークスタイル

- 全社システム、部門システムが整備され、**業務の標準化と定型化が図られている。**
- 業務は決められたプロセスに従って進めるもの
- イレギュラー対応や独創的な対応はしにくい。



第3段階：アダプティブなコラボレーションワークスタイル

- プロセスは存在するが、定型的な業務は自動化されている。
- デジタル生産性ツールを利用した「デジタルワークハブ」が導入されている。
- **従業員は、デジタルワークハブを利用して、自由裁量のもと、非定型的かつ創造的なコラボレーションで仕事を進める。**



第1段階からいきなり第3段階に飛ぶと、「デジタルによる属人性の固定化」が起こるので注意。 第2段階の実現が重要。

「標準化」「全体最適化」をどこまで頑張るか

- 今年はERP導入の失敗事例などで「標準化」「全体最適」を強行するリスクが話題に。
- 原則はFit to Standardだが、事業部門の業務プロセスに外から手を突っ込むことの大変さ。
- 行き過ぎた「現場信仰」も弊害をもたらすが、現場の創意工夫とモチベーションを殺す標準化では意味がない。
- **日本で標準化と全体最適化を徹底するには、雇用慣行と組織構造から変える必要がある。（ERPがドイツ発祥なのはギルド制があったから）**
- いくら手間をかけて業務を標準化したところで、その瞬間から陳腐化が始まる。
- ならば、標準化よりも業務の変化への追随性、柔軟性のほうが重要では。

- ERP等の全体最適部分と、事業部門主導の部分最適部分を明確化し、疎結合アーキテクチャで分離する
- 現場の創意工夫を活かしながら、データとプロセスの統合を図る、全体最適化と部分最適化のハイブリッドアーキテクチャを目指す

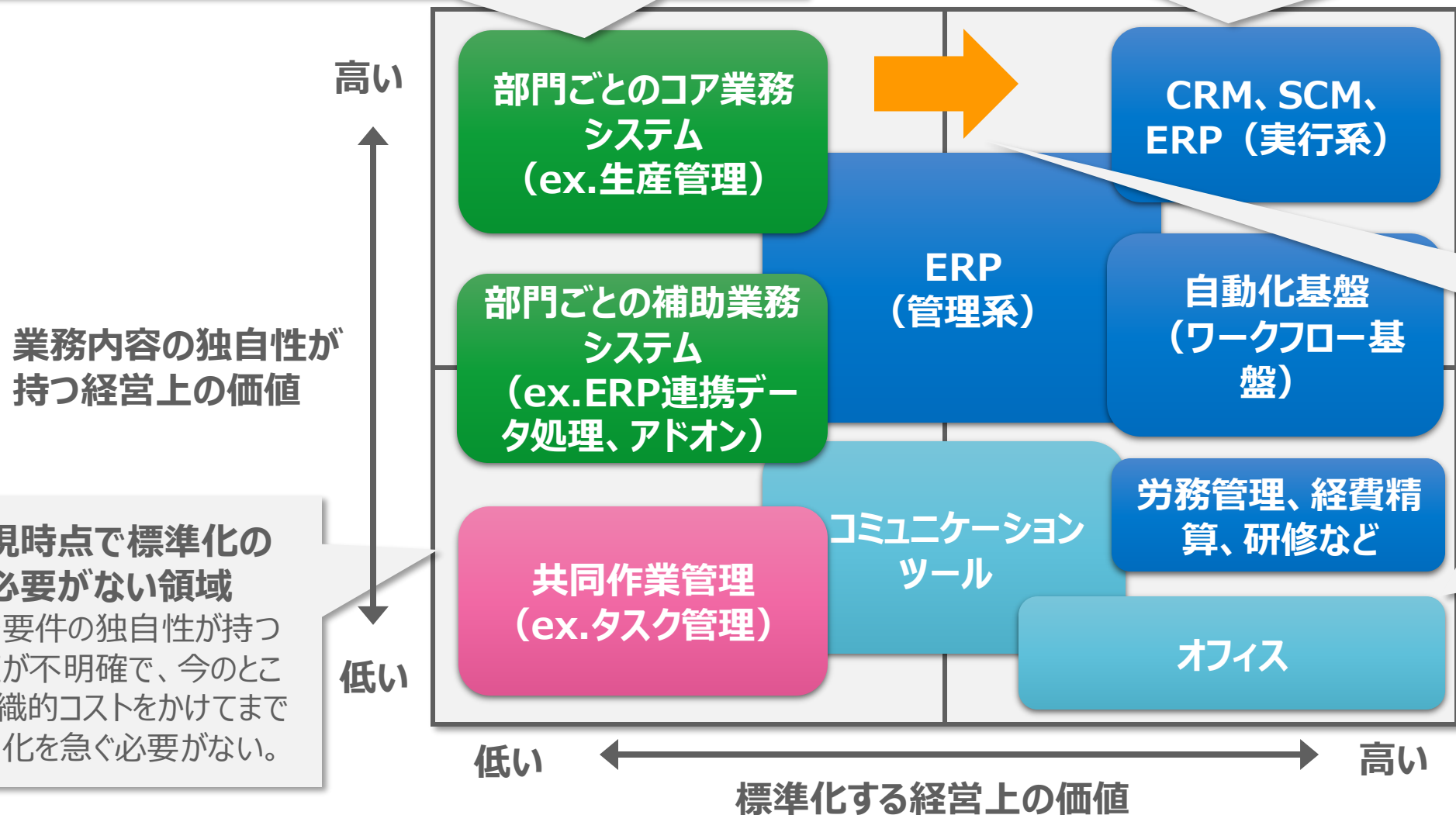
「業務を標準化するコストと価値」による分類

■ 標準化が組織的コストに見合わない領域（SIer）

部門固有の業務が多く、標準化への抵抗も強力で、標準化のための組織的コストに見合わない。業務の標準化より、ローコード開発などによる開発生産性向上を目指す選択もある。

■ 標準化難易度は高いが推進すべき領域（コンサル）

業務要件の独自性を持つ価値が高く、標準化の難易度が高いが、複数部門にまたがる業務でもあり、高い組織的コストを払い、高機能なプロダクトに費用をかけてでも標準化すべき領域。



IT部門は、左側エリアの業務を右側の標準化エリアに移行させるよう努力する。

■ 今すぐ標準化できる領域（販社）

業務要件の独自性が低く、低い組織的コストで全社標準化が可能。パッケージやSaaSで最優先に標準化。

■ 現時点で標準化の必要がない領域

業務要件の独自性を持つ価値が不明確で、今のところ組織的コストをかけてまで標準化を急ぐ必要がない。

データを中心とする全体最適と部分最適のハイブリッド分業化へ

IT部門による全体アーキテクチャとガバナンス体制

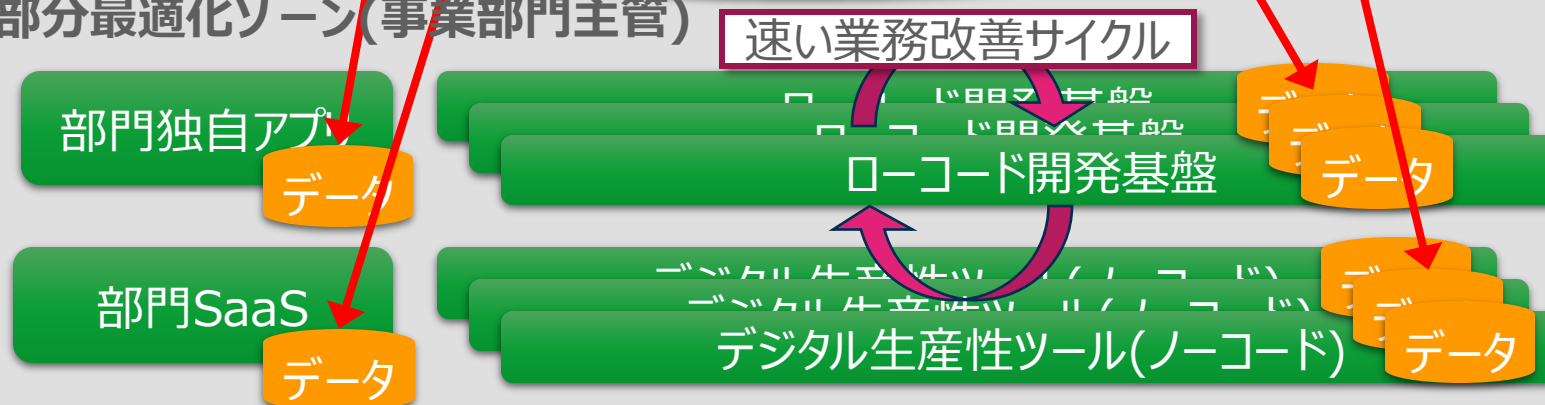
全体最適化ゾーン(IT部門主管)



データファブリック(IT部門主管)



部分最適化ゾーン(事業部門主管)



- データがすべての中心。
- データファブリックから正しいリアルタイムデータを取り出せることを第一の目的としてアーキテクチャを考える。
- 事業部門に移管できる部分はガバナンスを確保しつつ移管する。
- 日本企業の「現場力」には課題もあるが、それを活かすアーキテクチャを。

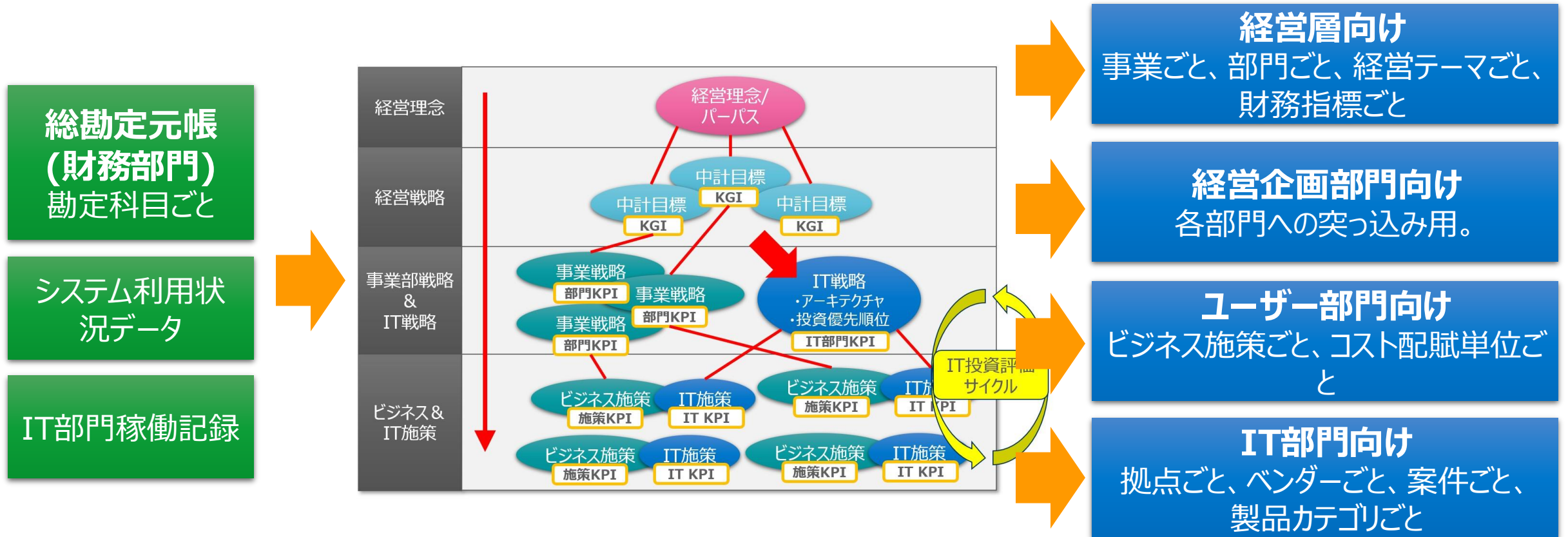
4. IT投資/コストの可視化

- **ITコスト管理・コスト配賦の不透明さや説明能力の不足は、経営者・財務部門・事業部門からの不信感の源泉。**
- 経理とIT部門の間のやり取りに必要な十分なコスト管理では、経営や事業部門とのコミュニケーションには情報不足。
- 経営や事業部門から見て役に立つコスト管理になっているかどうか。
- 管理会計的なテクニカルな話の前に「合意形成のためのわかりやすい見せ方」の工夫が必要。
- **管理のためというより、コミュニケーションのためのコスト管理。**
- 最近は、IT投資管理/コスト管理のフレームワークや専用ツールが充実してきている。

重要なことは、ITコストの各項目が、経営戦略や事業戦略のどの部分に紐付いているのかが、経営と各部門からすぐにわかるようにすること。

ステークホルダーごとのITコスト分類

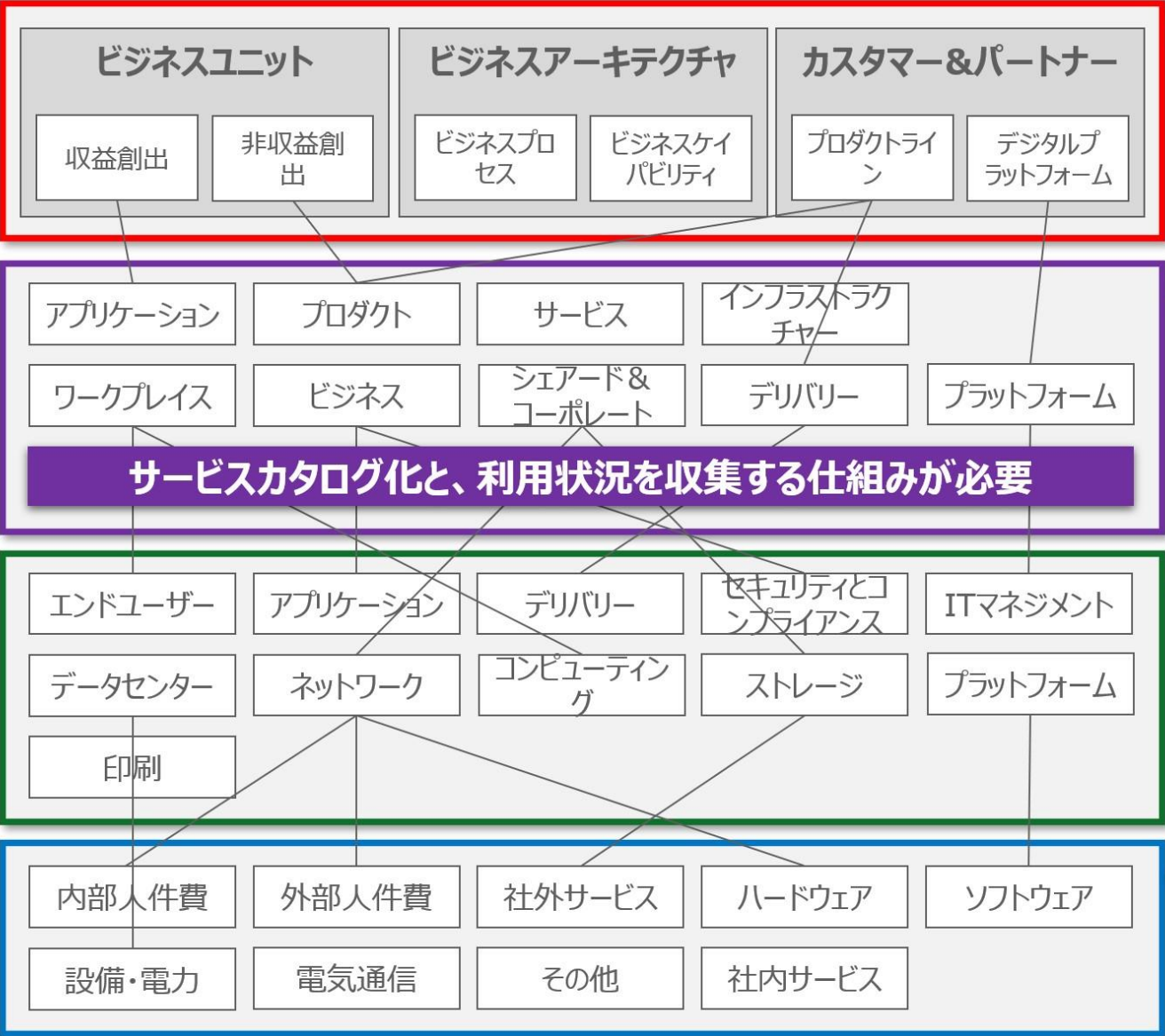
- 会計データを、戦略マップを通すことでステークホルダーごとの「見せ方」にまとめ直す仕組みが必要。



IT投資/コスト可視化フレームワークの例 TBM



■ 米Apptioが主導するTBM(Technology Business Management)の例 ※説明は登壇者の解釈



「利用部門」 = 経営の視点

■ 経営が見たい単位
例：「事業部ごとの利用状況」「ESG経営施策向けITコスト」「パートナー施策向けITコスト」「資本的支出と経費的支出」

「ソリューション」 = 事業部門の視点

■ ユーザーから見える単位（コスト配賦の単位）
例：「SAP CRMライセンス使用料」「ServiceNowライセンス使用料」「M365ライセンス使用料」「PC使用料」

「タワー」 = IT部門の視点

■ IT部門が管理したい単位
例：「クラウド費用」「ネットワーク費用」「ストレージ費用」「データセンター費用」「アプリケーションライセンス費用」「拠点別費用」

「コストプール」 = 財務部門の視点

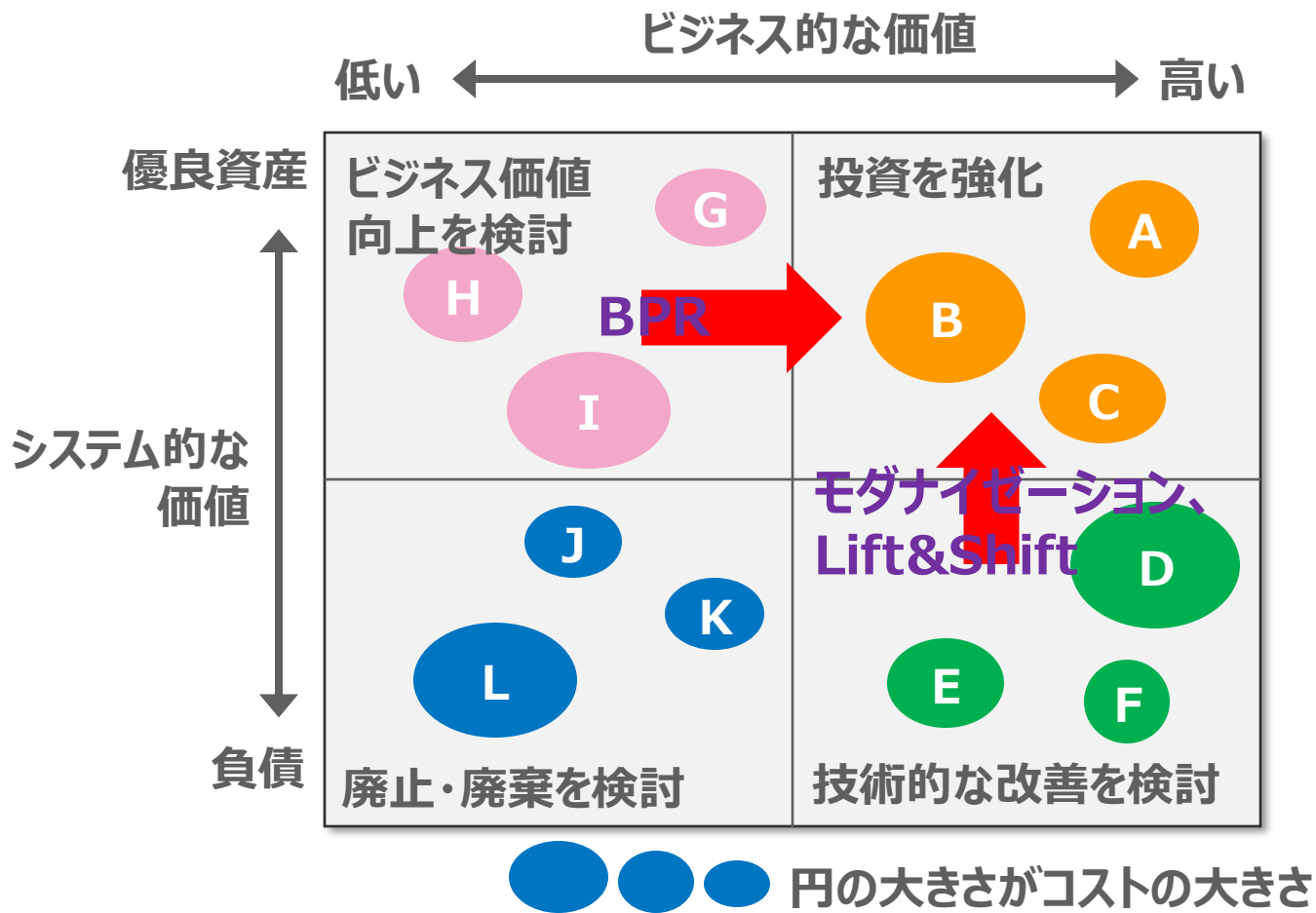
■ 個別の購買・支払い単位（会計システムの単位）
例：「PC購入費用」「AWSインスタンス費用」「NTT回線費用」「〇〇への業務委託費用」

部門や立場ごとに見たい括りかたが異なる。

体系的な実現には多大な費用と労力を要するが、考え方が重要。

コストを評価する

- コストを可視化した後は、予算編成などでそのコストをどう扱うべきかの「事後評価」を行う。
- 投資の優先順位を、事業部門とIT部門が合意した客観的な手法で決める。
- 最後は経営判断。



評価軸	評価指標の例
ビジネス的な価値 (事業部門が判断する)	経営戦略との整合性
	業務的負債の蓄積度
	データの利用性、即時性
	収益貢献性
システムの価値 (IT部門が判断する)	運用の複雑性
	要員確保の困難性
	アーキテクチャとの整合性
	技術的負債の蓄積度
	スケーラビリティ
	セキュリティリスク
	可用性
	使用技術の陳腐化

5. IT部門業務の透明化

IT部門は「共感」を高める活動を重視すべき

- 相変わらず「何をやっているかよくわからない人たち」になっていないか。
- **IT部門は、もともと非IT世界の住人には理解しにくい言語を使っているため、他の間接部門以上に、非ITの人に理解してもらう努力が必要。**
- 活動基準原価計算（ABC）の様な定量化の試みは、コスト管理的には有効だが、かかる労力の割に効果が見込めない。
- 「事実」が「理解」されるとは限らない。
- **SNS時代のいま、重要なのは「共感」を得ること。**
- 月に一度の報告よりも、毎日の社内SNS投稿が重要。
- 日々の業務の紹介、取り組んでいる新技術、デジタル化のビジョンなどを社内SNSで発信する。
- また、IT部門内の要員アサイン状況、工数の埋まり具合を常に社内に公開しておく。

経営会議に参加し、議論する

- 経営会議で発言しない「名ばかりCIO」の問題。
- IT部門と同じ間接部門であっても、経理部門や人事部門が経営会議で発言しないということはない。
- 「業務を知る」のと同じくらい「経営を知る」ことが重要。
- 例えば、「ITだけ」の話を封印して、ビジネスや経済の話で経営層と30分間議論できるようにする。
- 経営会議で発言しないのは、説明のツールを持っていないので、下手なことを言って藪蛇になるのが嫌だからという面もある。



ここまでで説明した「コミュニケーション基盤」への5つの取り組みが出来ていれば、それを武器として経営会議で堂々と発言出来る。

最後に

大事なこと

- **業績に余裕のある時に、「ルール」と「方針」を決めておくことが重要。**
- 業績が傾いてからでは、「付け焼刃で」「部分最適で」「対症療法で」「一律の」対策を取ろうとすることになるが、たいていの場合、その対策は間違っていて、十分な効果がないばかりか将来に禍根を残すことになる。
- 生成AIにせよ、デジタル人材育成にせよ、ERP更新にせよそれは「施策」。
- 個々の施策の前に、ステークホルダーが納得する戦略とガバナンスを確立する必要がある。

IT部門が再び企業変革の旗手となるために、ステークホルダーとのコミュニケーション基盤を構築し、デジタル経営のコアとして活躍するための自己変革を進めていきましょう。

ご清聴ありがとうございました。