

IT戦略と経営者の役割

松尾 明

日本ITガバナンス協会代表
みすず監査法人パートナー

金融機関におけるITの戦略的活用の推進に関するシンポジウム

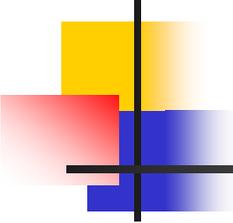
本日のお話の内容

- 日本のIT化の現状
- なにが必要か
- 経営者の役割
- IT戦略のたてかた
- 全体最適の設計図の作り方
- ITガバナンス体制



電子二等国ニッポン

- 2006. 11. 27 日経ビジネス
 - METI商務情報政策局長
 - ITベンダーは官に頼る時代ではない
 - ユーザー側にあるものをどうやってカネにするか
 - IT産業の問題は日本の競争力の問題



佐賀市「電子自治体」改革

- 日本を二流IT国家にしないための14か条
 - 市長・助役がITを勉強せよ
 - トップダウンなしにはIT化は進まない
 - 情報政策担当課の機能強化
 - 有能な外部コンサルタントの活用
- 住民にとって非常に便利なIT化を図れ
- 電子民主主義を導入せよ
- 収入の増加につながるIT事業の導入
- 職員・経費の削減効果が明らかなIT化を図れ
- 削減効果が明らかな組織の再編成を

(日経BP社、木下氏同名单行本より)



何が必要か

- 利用者が賢くならなければ変らない
 - トップ自らがよいITの使われ方を見て、ほしいものを明確にすること
 - それをITベンダーに要求しなければ
 - ITベンダーは二流から三流になっていくだけ

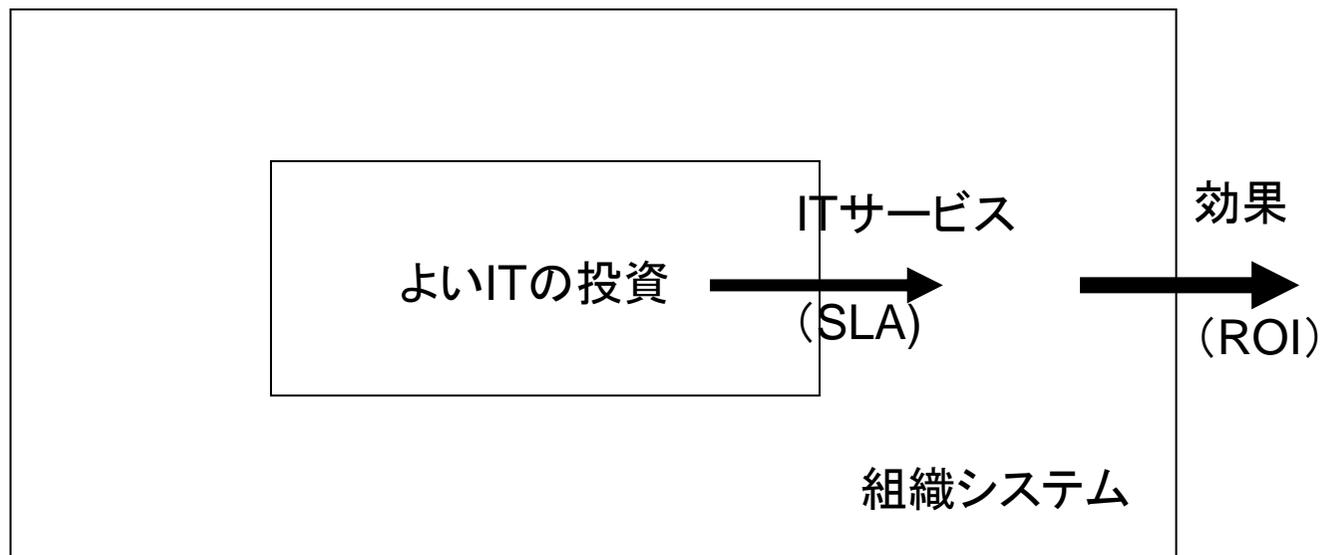


経営者の役割

- よいものを見て
- どのようにすればよいか
- 決定すること

よいものの見方

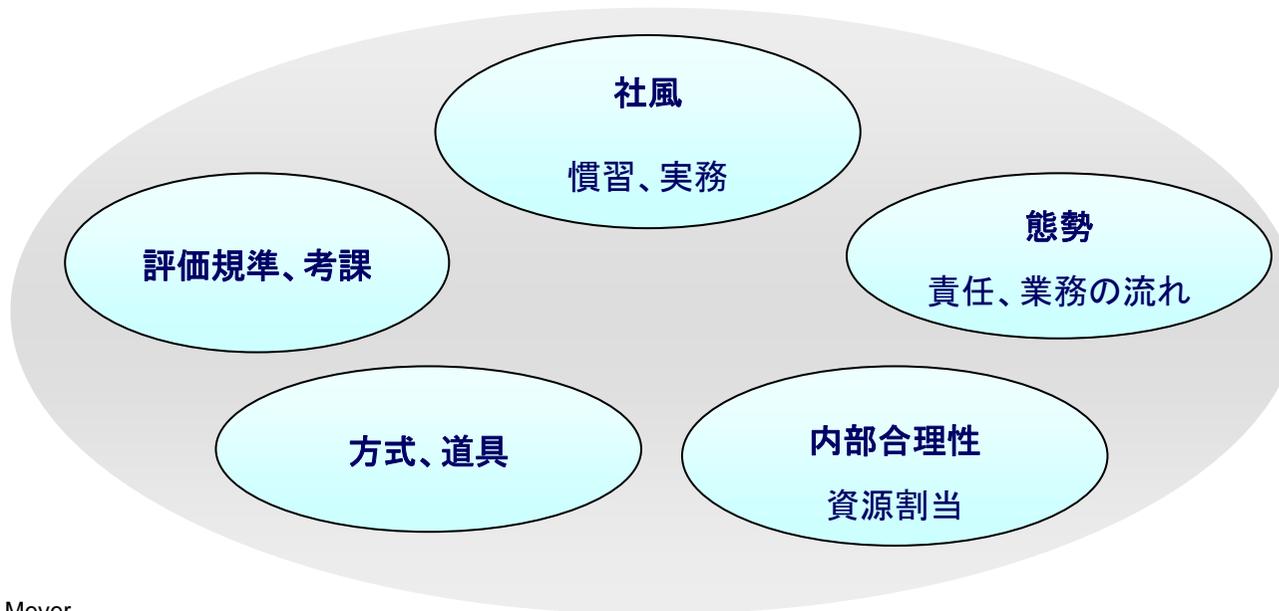
- 効果を出さなければ意味がない



組織システム

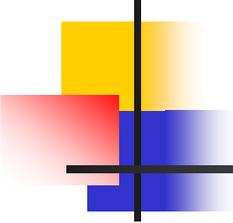
いいものがあっても組織システムに組み込まれなければ働かない

組織システムは、相対的に安定的/保守的で、担当者の仕事の成果に影響を与えるもとであり、十分に注意して企画される。



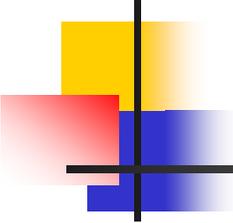
出所: N. Dean Meyer

Ron Saull 日本ITガバナンス協会設立カンファレンスより



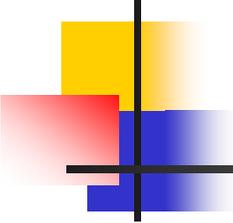
IT戦略の立て方

- ビジネスの方針/方向があきらかになっているか
- ビジネス、情報の流れ、ITの現状が見えているか
- ビジネスの方針/方向を反映して、全体をみすえた最適化計画が策定されているか
- 組織システム(資源、社風、態勢等)の限界や制約条件を反映した移行計画が立てられているか



IT投資の効果のとらえ方

- ビジネスモデル、業務、ITごとに
 - ビジネス方針、方向との整合性
 - 定量的効果
 - 定性的効果
 - 必要資源、支出
 - リスク
 - 前提、制約条件
 - をあきらかにする

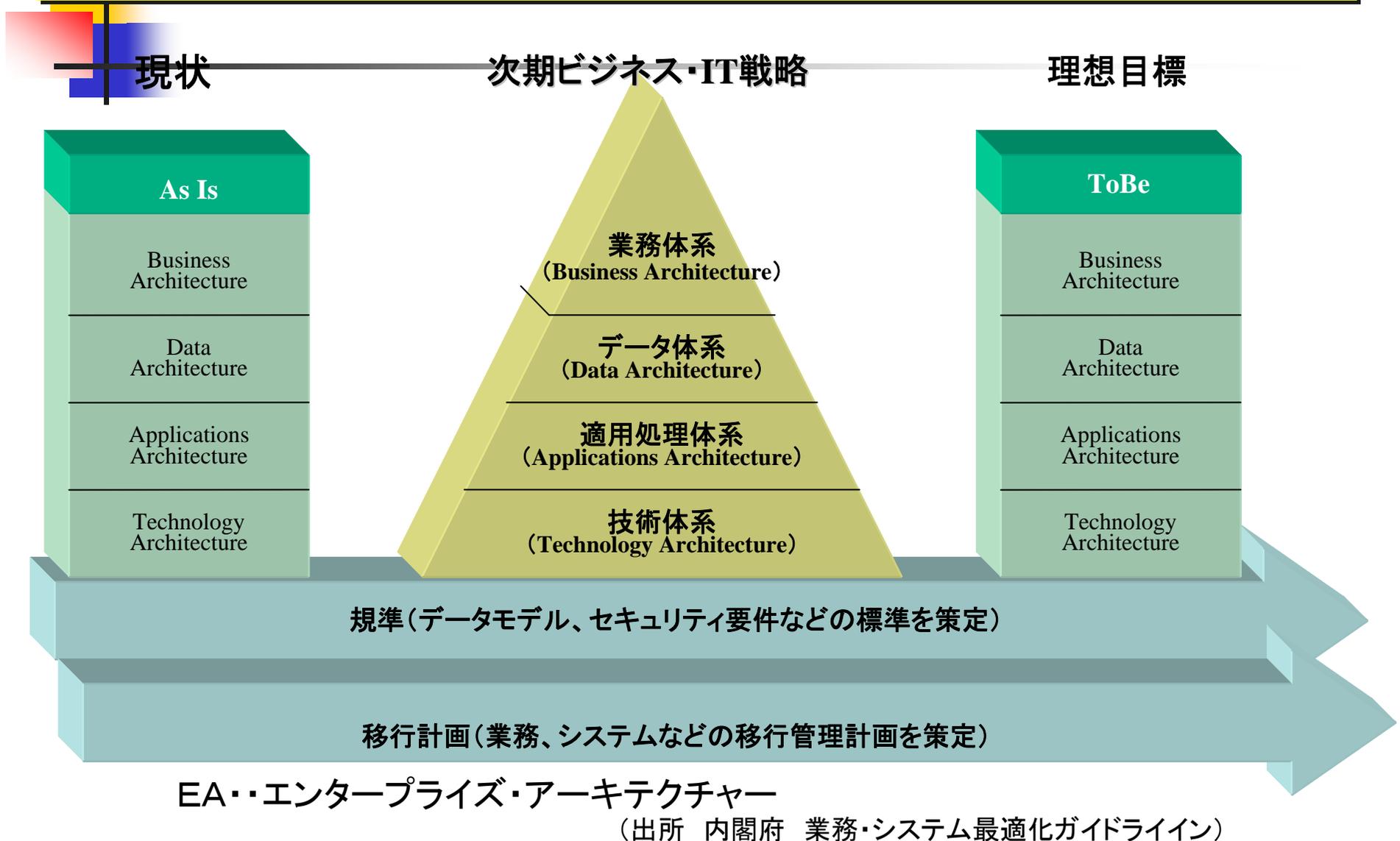


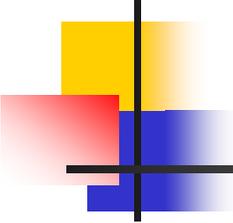
IT活用実態把握アンケート

- 預金取扱金融機関（IT投資で重視している目的）
 - 顧客の利便性・安全性向上
 - 販売チャネルの拡大
 - リスク・マネジメントの管理
 - 店舗戦略
 - 業務の効率化

変革・技術導入方針

・ビジネス方針、技術方針に基づき、現状(AsIs)のEAモデルから、理想目標(ToBe)を描き前提条件・制約等を加味して移行計画が作成される。

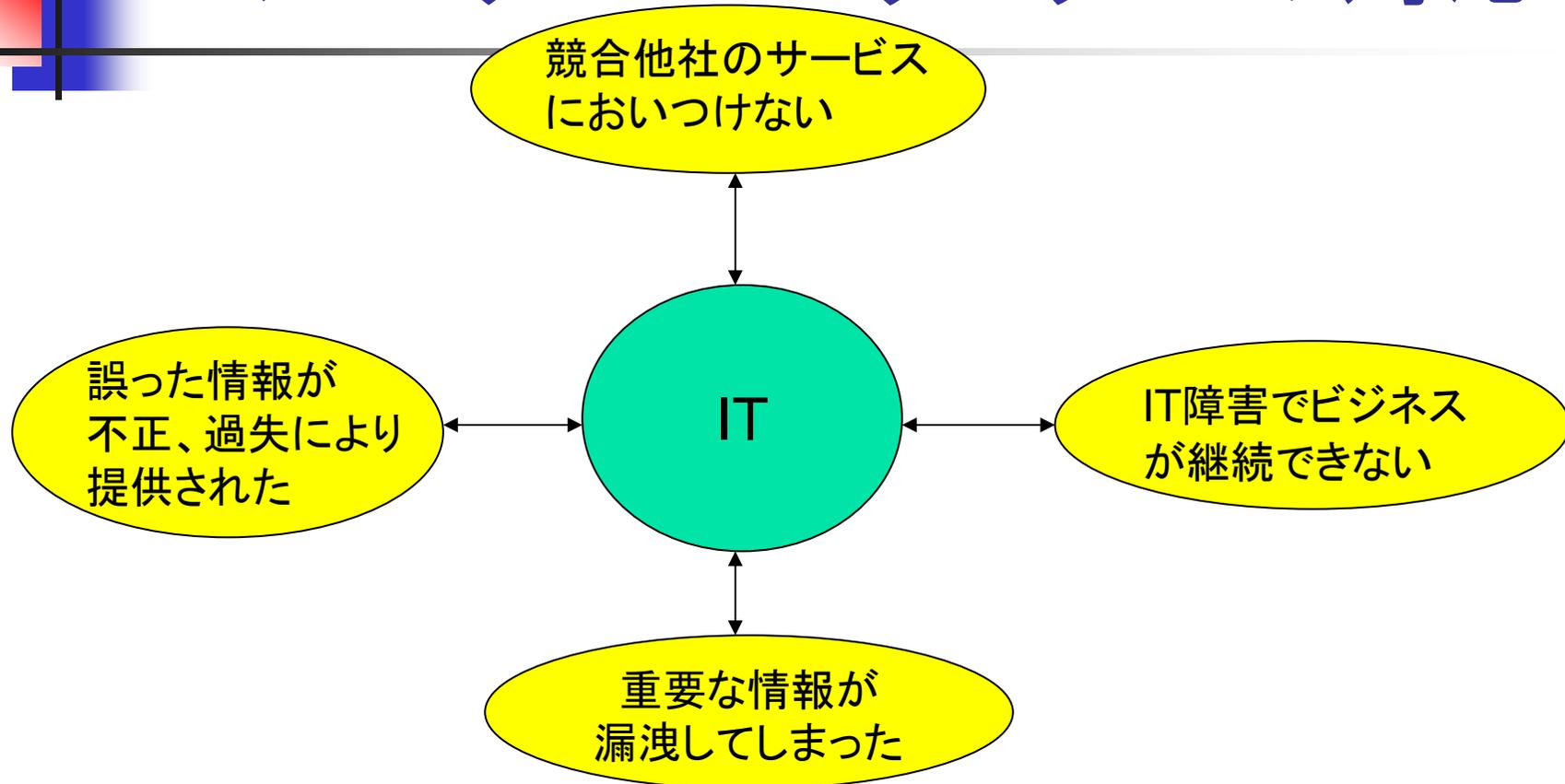




顧客対応

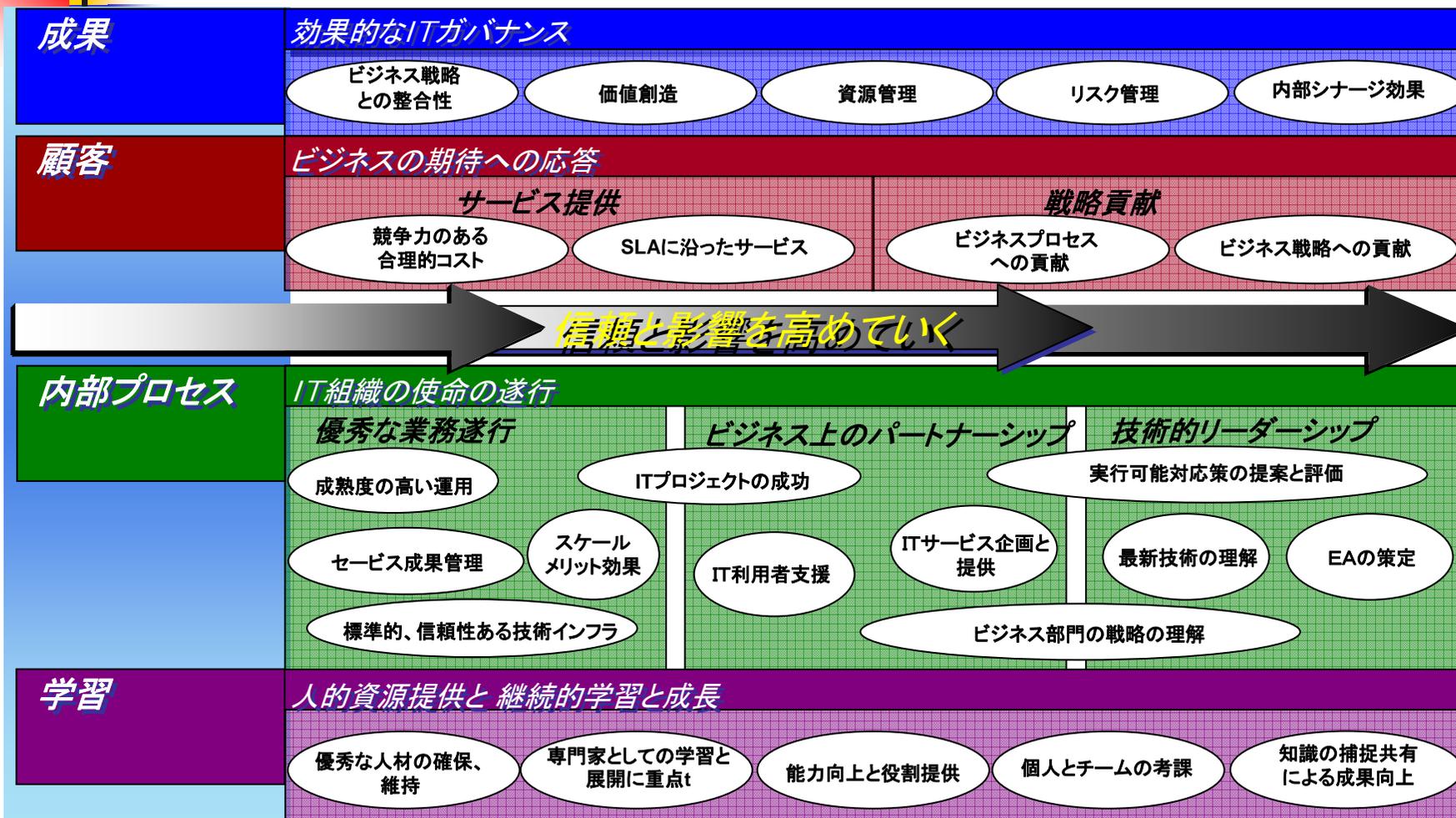
- 顧客にとって非常に便利とは
- 顧客の能力UP (Empowerment)
 - 顧客の利便性
 - 顧客の財務リスク管理の向上
- リスク対応仲介者としての銀行の役割

ITガバナンスーリスクへの対応



いずれもがガバナンス、統制の弱さから企業の存続を危うくする問題

IT戦略マップ(例)



(出所:Ron Saull 日本ITガバナンス協会設立カンファレンスより)

IT戦略整合性—組織システム(例)

通常、費用対考課・リスクを明らかにし年次計画、予算を策定する過程でIT戦略がたてられる。

態勢

戦略	役員戦略会議
調達	担当部長戦略会議
運用	ビジネスプロセスオーナー
ガバナンス	リスク管理委員会

内部合理性

- ↓ IT費用はゼロベース予算
- ↓ IT費用は全額、利用度に合わせて賦課される
- ↓ 事業のROEはIT費用賦課後で計算

方式、道具

戦略	IT戦略マップ、バランススコアカード、CobiT
調達	費用対効果決済 > 5千万
運用	SLA、ITサービス標準
ガバナンス	リスク/準拠性/成熟度評価 (CobiT)

評価規準、考課

財務目標	株主利益最低 15% UP、事業別 18% ROE UP
評価規準	販売、費用管理、顧客サービス、プロジェクト成果、サービス達成度
考課	ストックオプション

社風

- ↓ 能力向上 指示、統制スタイル
- ↓ 現場主義による分析、計画、リスク管理
- ↓ 効果は測定可能で実証できるものを求める

(出所: Ron Saull 日本ITガバナンス協会設立カンファレンスより)

リスク管理—組織システム(例)

リスク管理は、リスクの起きた場合の影響、発生の蓋然性、法令、規則の要請および最新の業界のよき事例の詳細な評価により、リスクの許容レベルを選択することによって行う

態勢

経営者	経営者会議のスポンサー、リスク委員会の監視
リスク管理	リスク評価、セキュリティ、個人情報保護、災害対策、コンプライアンスおよびプロセス/品質管理に焦点をあてた情報システムリスク管理事務局
調達管理	業者担当部門で調達と契約リスクを勧案する

内部合理性

- ↓ ガバナンスレベルの向上は内部情報サービス部門が主体的に取り組み、各業務部門が外部調達と比較して承認を与えることになる
- ↓ セキュリティではリスク管理全体活動に対する支出にも焦点をあてる

方法・道具

リスク管理	COSO/ソフト: エンタープライズリスク評価
セキュリティ	CobiT, ISO 17799
災害対策	CobiT, IBM 成熟度フレームワーク
統制	CobiT, COSO

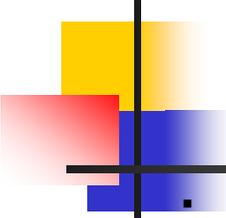
評価・考課

進度	取り組みの完了状況、成熟度評価、監査
成果	大きな事故をさける(発生しない, 対応)
報奨	成果報奨制度, 進度と品質の評価

文化

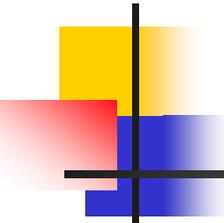
- ↓ 合理的レベルのリスクは進んで受容する
- ↓ リスクを十分に説明し、目標とする成熟度レベルの正当性を説明しなければならない
- ↓ リスク管理は間接費としてとらえ、収益計画をたてるのが前向きな対応である

(出所: Ron Saull 日本ITガバナンス協会設立カンファレンスより)



ITガバナンスのポイント(例)

- ・ 役員、部長レベルの委員会
 - ・ 明確な役割と責任 –ビジネス側は何をやりたいか, IT はどのように
 - ・ 資源割当 需給バランス、利用課金
 - ・ 処理と統制にはベストプラクティスを参考にする
 - ・ 結果の評価を報奨にむすびつける
 - ・ 厳格な分析、現場主義の意思決定、足を動かした管理



ご清聴ありがとうございます。

- COBIT等の内容については、ITGIのサイトを
ごらんになってください。
- <http://www.itgi.jp>