

IT経営ゼミナール

早稲田大学IT戦略研究所の研究内容をリレー講座方式で紹介 第34回

「ポストIT革命」時代の経営戦略
—高収益型ビジネスイノベーションの追求—

民間手法の発展 と官公庁の改革

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営するエグゼクティブ・リーダーズ・フォーラムの第10回インタラクティブ・ミーティング（7月14日開催）から、金融庁情報化統括責任者（CIO）補佐官として活躍する桑原義幸氏の講演内容を紹介する。

民間手法とIT活用の将来
〜中央省庁における
電子政府構築計画〜

講師 桑原義幸

ここでは、電子政府構築計画について三つの観点で話をしたい。

まず一点目は、電子政府構築計画でカギとなるのがエンタープライズアーキテクチャ（EA）であること。

続いて、予算内でどうやってEAに取り組むかという課題に対し、ポर्टフォリオマネジメントという考え方が重要であることを説明する。EAというのは、システムだけを完成させ、現状モデルから理想モデルに移行すればいいわけではない。それだけでは最適化はできない。投資効果やそれを見るための仕組みといったものが重要になる。その考え方を民間企業から取り入れなければならないのである。

最後に、ポर्टフォリオマネジメントを実際にはどうやって定量的に評価するかという話をする。これは、過去に官庁の中ではなかったことである。

EAの考え方と動向

EAの目的は

・ビジネス目的を達成する最適なITシステムの構築

・ITへの投資効果の最大化

・組織レベルでのITシステム管理

という三つだ。それらを達成するためには、情報システムをどうやって構築

するかが重要になる。

三つの目的のうち最も大事なものは二つ目。「投資効果をどうやって最大化するか」「どうやってIT投資を行い、それを最大化するか」ということだ。IT投資は不透明な部分が多かったため、そこを可視化することが重要だった。それを全社あるいは国といった全体レベルで実現するために、EAという考え方が出てきたのである。

EAのゴールは、ビジネスプロセスの連携あるいは企業間の連携において、いかにセキュリティを保った形で電子的に情報をやり取りすることができるといふことになる。それに今、日本政府は取り組んでいる。

2001年に始まった「eJapan戦略」における「eJapan重点計画」では、世界一の電子政府構築を目指した施策が明示された。

「eJapan戦略」の目的はもとも業務のオンライン化だったが、02年になるととらえ方が大きく変わり、問題は業務の透明性や公平性、そして成果要求や説明責任の履行といった点に大きくシフトした。つまり、システムフォークスだったのが、業務・調達の方式を変える、あるいはアカウンタビリティを求めることになったのである。

こうして03年7月、各省庁がそろって電子政府構築計画を発表した。

現在は、05年度中に業務・システム最適化計画を策定する作業を進めている。最適化計画とは、08～09年に電子政府を実現するための各省庁の実行プラン（ロードマップ）である。

最適化計画をつくる上で一番基本と



なるのは、電子政府構築原則（EAプランシブル）というものだ。政府としての共通項目で、八つの原則があり、各省庁はそれに則って最適化計画のプランニングを行わなければならない。

一方、政府は、業績参照モデル（PRM＝パフォーマンスリファレンスマodel）を確立し、地方自治体や民間企業がそれを参考に、戦略的なIT投資が実施できるようにしようとしている。日本企業の競争力を高めるために、政府がEAの模範を見せようとしているのである。

業務・システムの最適化に必要なフレームワークの一つとして、調達の仕組みを、日本政府として公平な形に変えることである。例えば、システム予算や開発規模見積もりはファンクショナルポイントやベンチマーキングによってきちんと精査するようにする。これは、民間企業であれば非常に当たり前のことである。

また、全体的な投資の流れを最適化するために、ライフサイクルコストでシステム予算を評価するようにしている。それには、PMBOK（注1）など標準的なプロジェクト管理の手法を使ったり、EVM（注2）といった手法を取り入れるなど、システムをつくる以前に標準的なやり方を固める必要がある。

EAの基本的な考え方は、業務プロセスとそれを支える情報システムを、政策・業務、データ、適用処理、技術といった四階層に体系化し、モデル化して、それをベースに新しいモデルを導くこと。モデルをつくるには、政策・業務参照モデル（BPM）や業績

（注1）米NPOのプロジェクト・マネジメント・インスティテュート（PM）が策定したプロジェクトマネジメントの知識体系。

（注2）アード・バリュー・マネジメント。プロジェクト全体の実績状況を「コスト」「スケジュール」「パフォーマンス」で分析する手法。「価値創造マネジメントシステム」ともいう。



参照モデル（PRM）といったリファレンスモデルをひな形として定義し、適用する。

民間の各産業における情報化のプロセスの中で、官の世界でも重要だと思われるのは、「企業内のITマネジメント」「企業連携・業界ビジネスプロセス」「企業間の連携・全体最適」「ITガバナンス・全体最適」の4項目である（財団法人日本情報処理開発協会の資料より）。ここに一番注力しなければならぬ。従って、その4項目において民間企業がどんな取り組みをしているか、例えばITガバナンスの中で情報化投資の最適化をどういった仕組みで計算しているかということ調査しながら、各府省の中に取り入れることを進めている。

各府省、つまり調達側での一番の問題は、職員自身が提案能力に欠けていること。というのは、調達者としての各府省はベンダーに「おんぶに抱っこ」の状態だからだ。大きなITベンダーが入り、そこに予算も開発もすべてお願いしているのである。価格もベンダーに言われるがままだ。

そこで、そのようなベンダー依存体質の脱却が問題として取り上げられるようになった。実際にいろいろな弊害が起こっているため、今は、そこを改善してさまざまな企業に参入機会を与えようとしている。このように根本的に変えないと、EAを進めて結果的にいいシステムを構築しても、

それで終わってしまうことになる。

例えば、システム開発系の調達であれば、要件定義から開発、運用まで全プロセスを一つのベンダーに丸投げしているものを、分割調達などにしてほかのベンダーも入れる仕組みにしようとしている。

ポートフォリオマネジメントの重要性

実際にEAを展開しようとする、いろいろなビジネスプロセスが発生する。例えば、情報システム構築では、IT戦略、IT企画、調査分析、設計、開発/テスト、運用/保守というフェーズがあり、そのためのビジネスプロセスとして、構想、RFP、ベンダー選定、外注管理、品質管理、構成管理といったプロセスがある。

すると、多くの場合、一つのプロセスが長くなる。そのため、全体的な形を見るために、プロジェクトマネジメントだけでなく全体のプログラムマネジメントを実施する必要がある。また、それを実現するのにかかるコスト

をどうやって配分するかを決めるために、ポートフォリオマネジメントを考える必要がある。

民間企業であれば、企業戦略や組織・事業戦略が目標に落ちてくる。これは、企業価値の増加という民間企業の共通のテーマに従っている。

具体的にいうと、すべて財務的価値に置き換えられる。すなわち、収益を増加させる（売上を上げるかコストを下げる）、あるいは資本活用をどうやって効率化するかということ。これを、製品企画力を強化する、在庫資産を圧縮する、工場を統廃合するといったさまざまな具体策に落とし込んで実行する。

政府の場合、売上というものがないため、企業価値という意味ではピンとこない点があるが、目標設定という意味では、顧客満足度（国民の満足度）の向上、投資効果の最大化、日本経済の発展（国際競争力の強化など）といった形で政府としてのゴールを定め、それをどうやって実現するかを考える。

プロジェクトマネジメントというのはプロジェクトの遂行を管理すること、プログラムマネジメントは個々のプロジェクトをビジネスプログラムとして管理することである。ポートフォリオマネジメントは、戦略や利益、投資額などを考慮した上でプロジェクトやプログラムの結果を選択することで、プロジェクトやプログラムを組織的に発生するように管理することとなる。つまり、プロジェクトマネジメントやプログラムマネジメントは投資資源の有効活用で、ポートフォリオマネジメントは資源投資の最適化だといえる。

プロジェクトマネジメントとプログラムマネジメントは政府においても大事だ。なぜなら、予算が配分されれば有効活用しなければならぬからである。こうしたことができれば、世界の電子政府もつくれない。

別の観点から説明すると、PDCA（計画・実行・評価・改善）というサイクルにおいて、どの企業戦略（政府の場合は政策）に対して予算をつけるかを考え、投資の分析と選定をした後、投資効果の高そうなどころ、あるいは今注力しなければならぬところといった重点政策に予算をつけるようにする。その投資資金は当然、コントロールされ、評価される。そして、ビジネス価値が創出されたかどうかを判断する。これは、どのプロジェクトを実行するのが正しいかという優先度を決めることになる。また、決まったプロジェクトが正しいやり方で遂行されているかどうかを見る。

こうしたことは民間企業でもすでにやっていることで、官庁の組織に定着させることが非常に大変なのである。また、ここ近年、民間企業で積極的に取り組まれているものとして、バランスド・スコアカード（BSC）がある。例えば、ROAを25%上昇させるというゴールに対して、財務パフォーマンス、顧客価値、ビジネスプロセス、インフラといったことをひも付けして示すものだ。このBSCの考え方も、民間企業の例を参考にしている。もうと考えている。

業績参照モデル

行政におけるPRMというのは、ポートフォリオマネジメントの中で適正にお金を割り振り、本当に効果があつたかどうかを測定したり、効果があつた場合にそれを参照して次の展開に移す仕組みである。つまり、行政のIT投資の効果を客観的に評価するための指標を集めたひな形モデルである。今、政府全体の電子政府構築計画の中で標準的なPRMをつくらうとしている。

PRMを導入するメリットは、行政活動を可視化し比較できること（国民が、本当に効果が出ているということを容易に把握できるような指標値や責任説明を国として提示する）

・IT投資効果を定量化する（業績測定指標を基に価値換算し、行政がやっていることをなるべく統合的に示せるようになる）

・アカウンタビリティ（説明責任）の向上（国としての活動を説明するための指標を国民に開示する）

具体的には、汎用的な重要業績評価指標（KPI）と定量的な目標値で作成したひな形を用意し、事業に応じて（業務分類（LOB）ごと）KPIを設定してもらおうようにする。例えば、人事や調達などのバックオフィスの業務は基本的なもので府省が違っても共通のものである。こうしたバックオフィス業務におけるKPIをどう設定

するか、それを具体的にどう用いるか、さらにはIT投資評価にどう応用するか、運用方針におけるSLAをどうやって明確にするかといったことを考えている。

そもそも、官庁というところにはSLAのような考え方はなかった。だから、今、どうやってSLAを取り込むかが、大きなテーマになっている。

株式会社ヘッドストロング・ジャパン 官公庁ビジネス担当プリンシパル
1957年和歌山県生まれ。31年大阪電気通信大学工学部精密工学科卒業。在学中にエグゼクティブプログラムでカナダ・ユリテックサイエンスを学ぶ。デジタル・イクイティパブリケーション社、現日本ヒューレット・パックスカード株式会社、EDSジャパン、KPMGビリティイック、アール・アンダーセン（現ベリングポイント）パートナーなどを経て、2003年1月より現職（旧社名はジェームズ・マーチン・アンド・カンパニー）。同年12月より金融庁情報統括責任者（CIO）補佐官として着任。金融庁における電子政府構築計画を推進。2005年2月からは金沢工業大学大学院知的創造システム専攻客員助教も務める。

早稲田大学IT戦略研究所とは

情報技術（IT）が経営戦略・組織などに与える影響について研究・提言することを目的とし、2003年3月に設立された早稲田大学プロジェクト研究所。経営学的な視点からITを考え、その研究成果を発表している。

URL : <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム

早稲田大学IT戦略研究所が企画・運営する、企業戦略の意思決定者のためのコミュニティ。年2回のコロキウム（シンポジウム）と年4回のインタラクティブ・ミーティング（定例会）を実施している。会員数は約1600名。

URL : <http://www.elforum.org/>