

EBOOK

Technology Business Management

テクノロジーからビジネス価値を
創造するための方法論

October 2024



著者

マシュー・グアリーニ
エグゼクティブディレクター
TBM Council

ジェニー・フォン
VP, 製品マーケティング担当
Apptio, an IBM Company

ジャック・ビショフ
EMEA (欧州・中東・アフリカ) ゼネラルマネージャー
TBM Council

リンジー・ゲーツ
運営責任者
TBM Council

ジャスティン・マン
調査 & 標準化責任者
TBM Council

スチュアート・メレディス
戦略ディレクター、ソリューションコンサルティング
Apptio, an IBM Company

トヤン・エスピュ
最高経営責任者
Espeut Consulting

© 2024 TBM Council. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non-commercial uses permitted by copyright law.

The information contained in this publication is provided "as is" without warranty of any kind. The authors and TBM Council disclaim all liability in connection with the use of this information. It is the reader's responsibility to verify the accuracy, completeness, and suitability of the information for their own purposes. This publication is not intended to replace professional advice or guidance.

All trademarks, service marks, and trade names mentioned in this publication are the property of their respective owners.

テクノロジーはかつてないほど重要かつ複雑

テクノロジーは、企業がパフォーマンスを向上させ、効率を高め、成長を促進し、競争優位性を創出するための大きな機会を提供します。今世紀において、テクノロジー関連の支出の成長率はGDPを上回り、年率で6~8%の範囲に及んでいます。複数の調査機関によると、**2024年には世界全体のテクノロジー支出が5兆ドル（※750兆円）を超えると予測**されています。この支出は機会である一方で、テクノロジーリーダーとそのチームに対して価値創出の課題も提起しています。

最近のレポートで、ガートナー社は、**取締役会の81%がデジタルトランスフォーメーションの目標達成に向けた進展を遂げておらず**、テクノロジーによる価値実現がCIOにとっての上位5つの問題点の1つであると指摘しています。また、ベイン社は、多くの企業がテクノロジーのコスト最適化プログラムを実施しているものの、約75%が目標を達成できず、目標を50%以上下回っていると報告しています。

企業は**顧客にサービスを提供**するために存在します。テクノロジーを活用して提供体験を向上させ、より良い結果を生むようにしていますが、テクノロジーコストの上昇と新たな投資への資金不足という課題に直面しています。テクノロジーリーダーは、コスト以上の価値を追求し、**テクノロジーがどのように価値を提供しているか**を示すことができたときに、成功を収めています。これは小さな転換ではなく、極めて重要なものです。価値との関連性を明確にし、データドリブンな意思決定を可能にするフレームワークは、テクノロジー投資を適切に管理しビジネスの成長を支えるうえで欠かせません。

テクノロジー投資を適切に行うことができるようになると、AIやクラウドといった**最先端テクノロジーへの投資が加速**し、その発展を支える基盤となります。そして、これらの最先端テクノロジーを適切にスケールする能力が企業に備われば、ビジネスの成長はさらに加速し、競争優位性を確立することが可能になります。このようなスケーラビリティの確保は、未来のビジネスにとって不可欠な要素となります。

今日の経営幹部が直面するDX変革における課題：

ブラックボックス化



- LOBは何にお金を使っているのか？
- どんな価値を得ているのか？
- 誰が何を利用しているのか？

複雑さの深化



- どのようにして企業全体でテクノロジーを統合しているのか？
- テクノロジー、人材、外部業者との取引をどう最適化するのか？

選択と優先順位の明確化



- 何が最大の影響を与えるのか？
- 取るべきアクションは何か？
- 人材とテクノロジーのどちらに投資すべきか？

AIやクラウドなど新しいテクノロジーの発展の加速



- 先端テクノロジーをいかに活用すべきか？
- どのように適切にスケールさせるべきか？

DXを阻害するステークホルダーの分断

DX（デジタルトランスフォーメーション）を加速させるには、既存IT資産の最適化と先端技術の活用を両立させる必要があります。しかし、**経営・ビジネス・財務・ITの間で“コストと価値”に関する共通認識が欠如**していると、経営戦略や事業方針とIT戦略の間に整合が取れません。結果として、ITが本来担うべき価値創出の役割を果たせず、DXの停滞や企業競争力の低下を招きます。

● 経営層とIT部門の分断

経営層は、ITに対して「事業成長への貢献」や「全社戦略の実行手段」としての役割を求めています。

しかし、IT部門はシステム運用や技術導入の効率性に重点を置きがちであり、投資判断に必要な“価値”の情報が十分に提供されていません。その結果、IT支出が経営視点で整理されず、戦略との整合性を欠いた予算編成になっています。

● ビジネス部門とのIT部門の分断

ビジネス部門は、顧客ニーズや市場変化に即応するためのスピードと柔軟性を重視しています。

一方でIT部門は、全体統制や安定性を優先し、個別部門ごとの要求に応じきれないことが多く、実行速度や優先度の齟齬が頻発しています。さらに、各部門が利用するITサービスのコスト構造や提供価値が可視化されていないため、合理的な選択や共通理解が困難となっています。

● ファイナンス部門との分断

財務部門は、IT支出を会計制度や予算統制の観点から把握し、企業全体の財務健全性との整合性を重視します。

一方、IT部門は主管部門単位やプロジェクト単位で支出を捉えており、目的別や事業別の整理がなされていないため、費用対効果や投資意義の議論が噛み合いません。

分断を解消するためには、**テクノロジーコストの可視化**を進め、**ステークホルダー間で共通言語**を持つことが重要です。これにより、テクノロジー投資の価値を共有し、DX推進を推し進める戦略的な意思決定が実現できます。

企業のリーダーはテクノロジーからビジネス価値を創造するために体系的なアプローチが必要

テクノロジーリーダーにとっての成功の第一歩は、ビジネス部門とのテクノロジーに関する会話を「コスト」から「価値」へと移行させることです。このアプローチこそが、戦略的なIT投資を通じて企業の競争力を高めるための鍵となります。TBM（Technology Business Management）の原則は、テクノロジーおよび財務のリーダーがビジネス価値を創造する過程でのガイドラインを提供します。

* 世界中のトップのTBM実践者によって報告された結果に基づき

● 価値との整合性

テクノロジーの予算、資産、人材、意思決定が常にビジネスの目標や戦略と連携し、進化し続けるようにします。

● 透明性

企業全体でテクノロジーのコスト、利用状況、パフォーマンスの透明性を最重視します。

● データドリブン

データを広く共有して民主化し、テクノロジーコストやパフォーマンス、リスク、サステナビリティといった様々な要素のバランスを考慮して、現場での意思決定を促進させます。

TBM

Technology Business Management

● 信頼性

テクノロジー（IT）、財務、ビジネス部門の各関係者が整合性を持ち、協力しやすくするための信頼できるデータ基盤を構築します。

● 共通言語

ビジネス部門とテクノロジー（IT）部門の各関係者が効率的かつ効果的にコミュニケーションし、意思決定を行うことができるように、実績あるデータ分類モデルを活用します。

テクノロジー・ビジネス・マネジメント（TBM）は、グローバルスタンダードな方法論

TBMは、すべてのテクノロジー投資やリソース、資産からビジネス価値を引き出すことを支援します。TBMは、**コストやリソースの利用状況、ビジネス戦略への整合性を透明化**することで、ガバナンスを改善し、最適化を促進し、ビジネスパフォーマンスを向上させる統合的なアプローチを提供します。

TBMは、**すべてのテクノロジーコストを包括的に可視化**して、コスト削減の機会を見つけやすくし、ビジネス戦略に沿ったリソース投入ができるようにします。組織がテクノロジー関連サービスのコストと利用状況を理解することで、リソース配分やテクノロジー適用に関する意思決定を改善し、最大の効果をもたらす取り組みを優先できるようになります。

さらに、TBMはテクノロジー投資を管理するためのフレームワークを提供し、ポリシーや基準の遵守を支援し、リスクを管理します。これにより、**組織は資産を効果的に活用してビジネスの価値を高め、迅速な成果を実現できるようになります。**

達成されている成果

75%

顧客および従業員満足度の向上¹

20%

プロジェクト納期達成度の平均的な向上²

13%

予算精度の平均的な向上³

2x

コスト削減を実現しながら
計算処理能力の拡大¹

2x

プロビジョニングと提供時間の改善¹

¹Dr Howard Rubin, www.rubinworldwide.com/www.techeconomists.com
²TBM Council TBMカOUNCILのベンチマーキング、マッキンゼーITパフォーマンススタディ
³Forresterの総合経済効果調査

TBMはIT部門、財務部門、 ビジネス部門をつなぐ共通言語

TBM は、データドリブンでテクノロジーがビジネスにどれだけ貢献しているかを明らかにする方法です。そのために以下を提供します：

- ・ テクノロジー管理のための規律あるアプローチ
- ・ 組織全体での透明性の確保
- ・ 信頼と自身の醸成

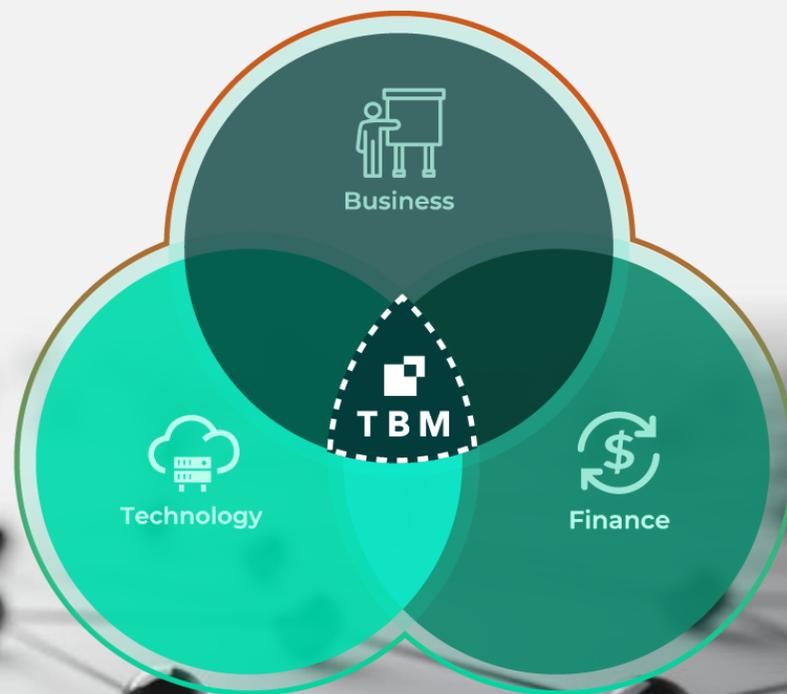
TBMは、顧客、市場、ビジネス部門のニーズに重点を置き、組織間の整合性を担保します。ビジネス、財務、IT部門が連携し、意思決定を行うための**共通言語**を提供します：

- ・ 継続的な計画とトレードオフに関する議論
- ・ コストの最適化と無駄の削減の取り組み
- ・ エコシステム全体のコラボレーションの改善

TBMは、CIOやCTOがCEO、CFO、COOを含むビジネスリーダーと連携して、テクノロジーを活用してより良いビジネス成果を生み出すための共通言語と洞察を提供します。



テクノロジー・ビジネス・マネジメント（TBM）はソフトウェアではありません。これは、**価値、コスト、パフォーマンスを理解することに重点を置いた、テクノロジー投資を管理するための体系的な方法論**です。TBMは、アプローチ、ツール、KPIを含んでおり、テクノロジー管理に特化した専門分野となっています。TBMのアプローチにより、テクノロジー戦略とビジネス戦略、さらにはステークホルダーの目標が調和する好循環を生み出します。



「私は3つの異なる組織でTBMプログラムを構築し、数百万ドルの効率性向上による節約を実現しました。」

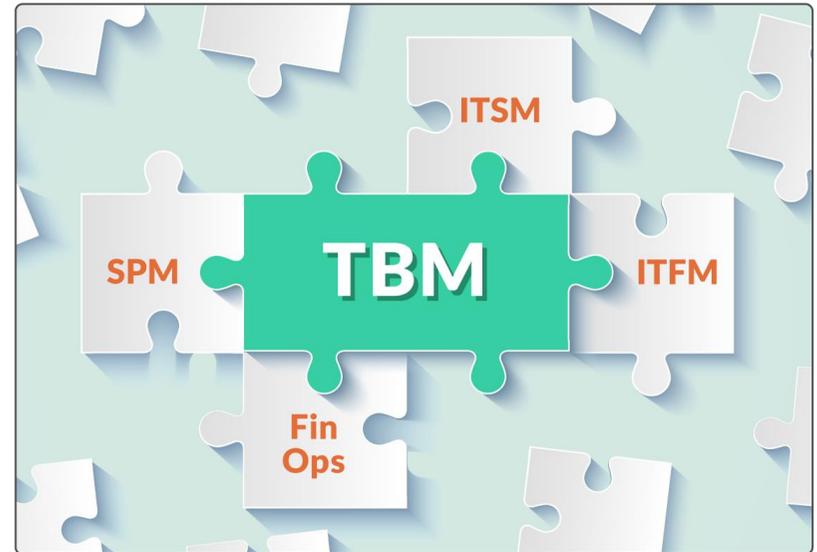
リチャード・フィリップ氏

2013年からTBMエグゼクティブおよびTBMカOUNシルのメンバーとして活動

TBMは、テクノロジー価値管理に必要となる方法論をつなぐ役割

テクノロジーの様々な領域には異なる特性があり、それぞれに特化した最適化の手法が求められます。しかし、組織全体でデータに基づくテクノロジー戦略と意思決定を行う上で、コストはその一要素に過ぎません。多くのテクノロジー組織は、キャパシティ、利用状況、リスク、コストパフォーマンス、人材、収益性といった指標を理解するために、さらなるデータによる具体的な洞察を求めています。

TBM（テクノロジー・ビジネス・マネジメント）は、ITファイナンシャル・マネジメント（ITFM）、FinOps（またはクラウドFinOps）、ストラテジック・ポートフォリオ・マネジメント（SPM）、ワークフォース・マネジメントといった関連手法を統合し、テクノロジーを通じて価値を創造するための包括的なフレームワークを提供します。組織がTBMを戦略的計画や業務運営に取り入れることによって、テクノロジーコストを理解し、リソースを最適化し、テクノロジー投資がビジネス目標と一致するようにサポートします。



TBMは、テクノロジー投資を戦略と整合させる過程にコンテキスト（包括的な文脈）、信頼性、透明性を加えることで、**ストラテジック・ポートフォリオ・マネジメント（SPM）**活動に新たな視点をもたらします。SPMは、ワークフォース管理と人的資本計画に広い視野を提供し、リソースやキャパシティが適切なプログラムやプロジェクトに効率的に配分されるようにします。

さらに、TBMはこれらの優先事項を、ITファイナンシャル・マネジメント（ITFM）やFinOps（またはクラウドFinOps）の実践を通じて、**日々の運用上の意思決定にまで拡張**します。

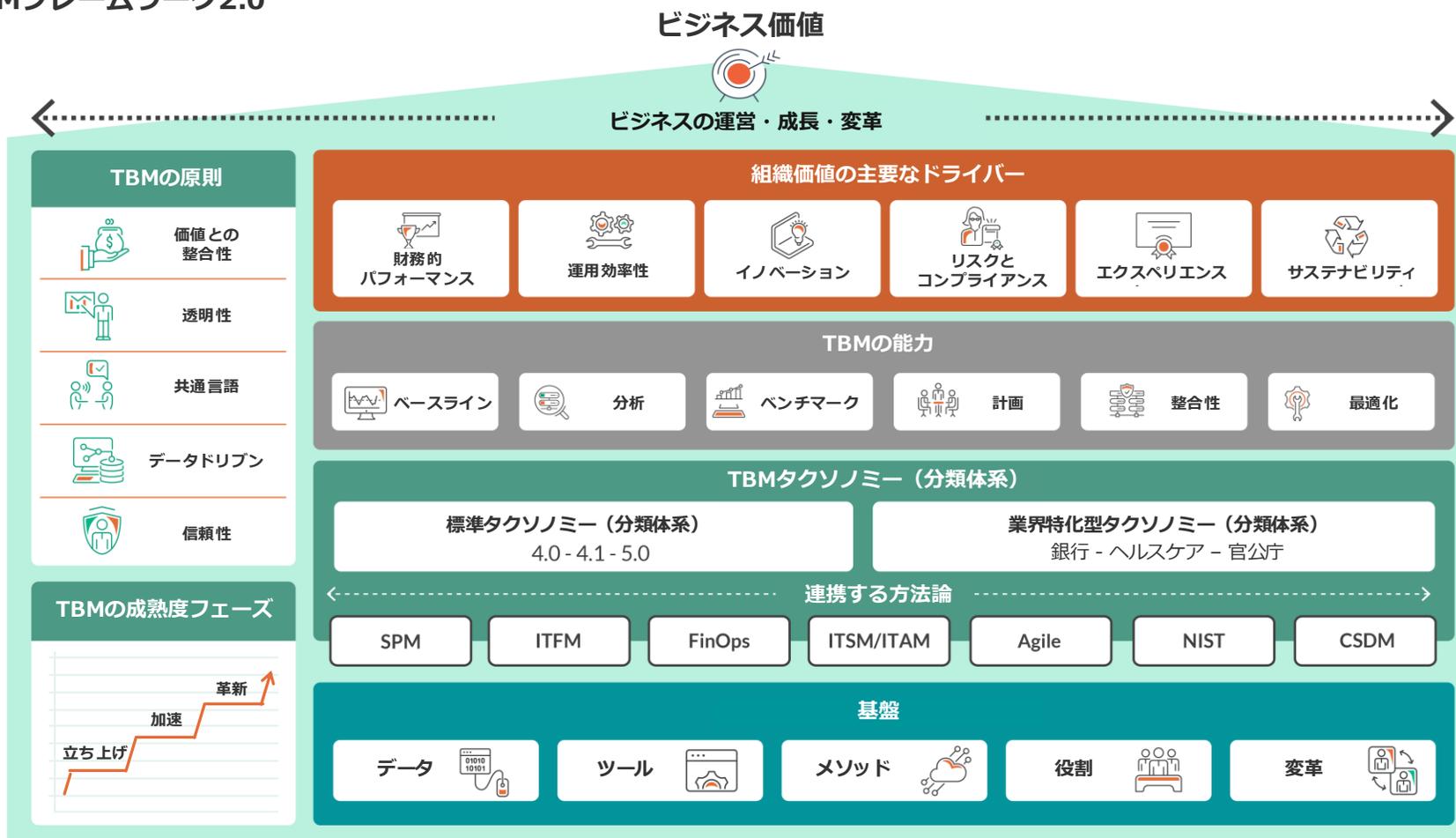
ITファイナンシャル・マネジメント（ITFM）は、TBMの重要な一部であり、ITコスト管理において欠かせません。ただし、その主眼は財務プロセスのコアな部分と基本的なコスト最適化に置かれています。一方で、オンプレミスとクラウド、そしてハイブリッドなソリューションが入り混じり、ベンダーも多岐にわたるといった様に、環境は益々複雑化しています。組織全体のテクノロジーコストとパフォーマンスを包括的に把握し、戦略の策定と実行に貢献するためには、**ITFMをTBMの手法、データ、関係者と連携することが重要**です。

FinOpsは、今日のテクノロジーチームにとって非常に貴重な手法ですが、主にパブリッククラウド向けに設計されており、テクノロジーによって提供されるビジネス価値の全体像を描くことはできません。これは、人的リソースやオンプレミスのテクノロジー資産など、すべてのテクノロジー支出を考慮していないためです。ITFMと同様に、すべてのテクノロジーコストとパフォーマンスを完全に把握するためには、**FinOpsはTBMの手法と組み合わせる必要があります**。

TBMを企業全体の規律として確立

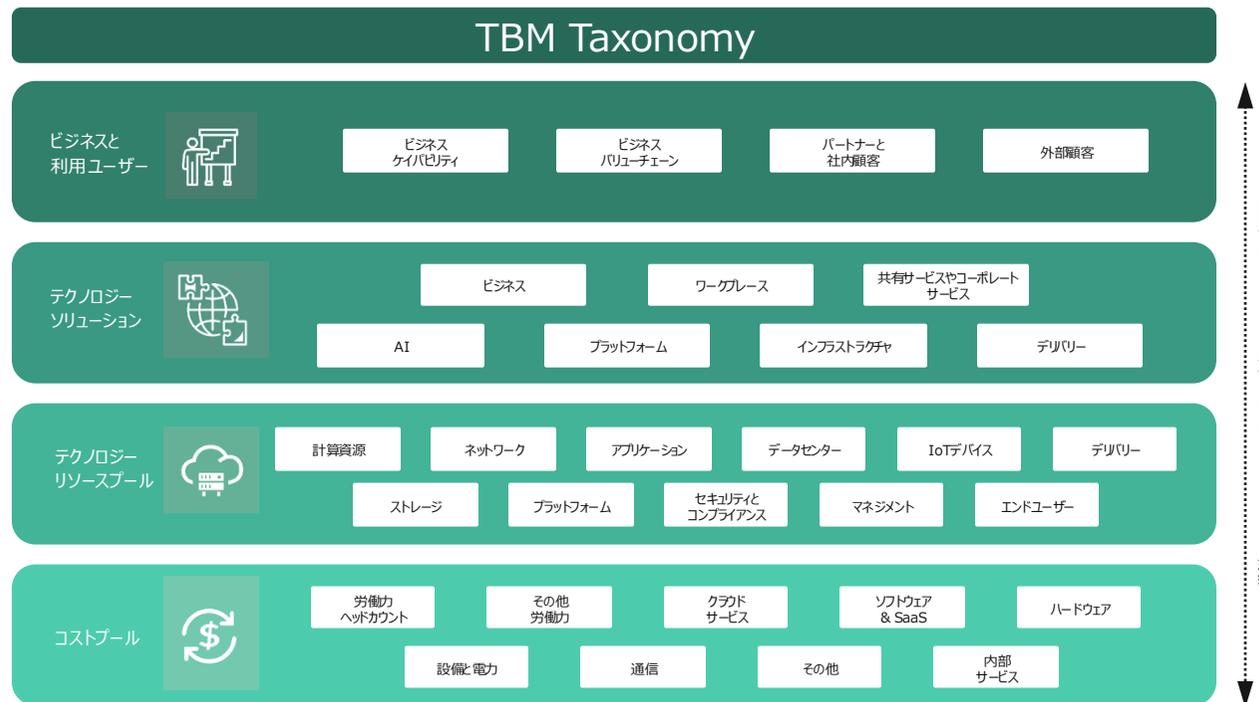
TBMフレームワークは、様々な要素を統一された構造にまとめ、テクノロジーリーダーが成功し持続可能なTBMの運用を取り入れ、迅速に価値を示すサポートをします。新しい組織でも経験豊富な組織でも、このフレームワークを通じて実践を成熟させ、すべての活動を価値創造に結びつけることができます。この結果、テクノロジーを活用してビジネスを運営・成長させ・変革することが可能になります。フレームワークをガイドラインとして活用し、TBMの主要なプロセスやモデル、関連する方法論との連携、およびデータ整備に取り組むことで、組織戦略の成功を後押しします。

TBMフレームワーク2.0



タクソノミー（分類体系）は、ステークホルダーとの共通言語

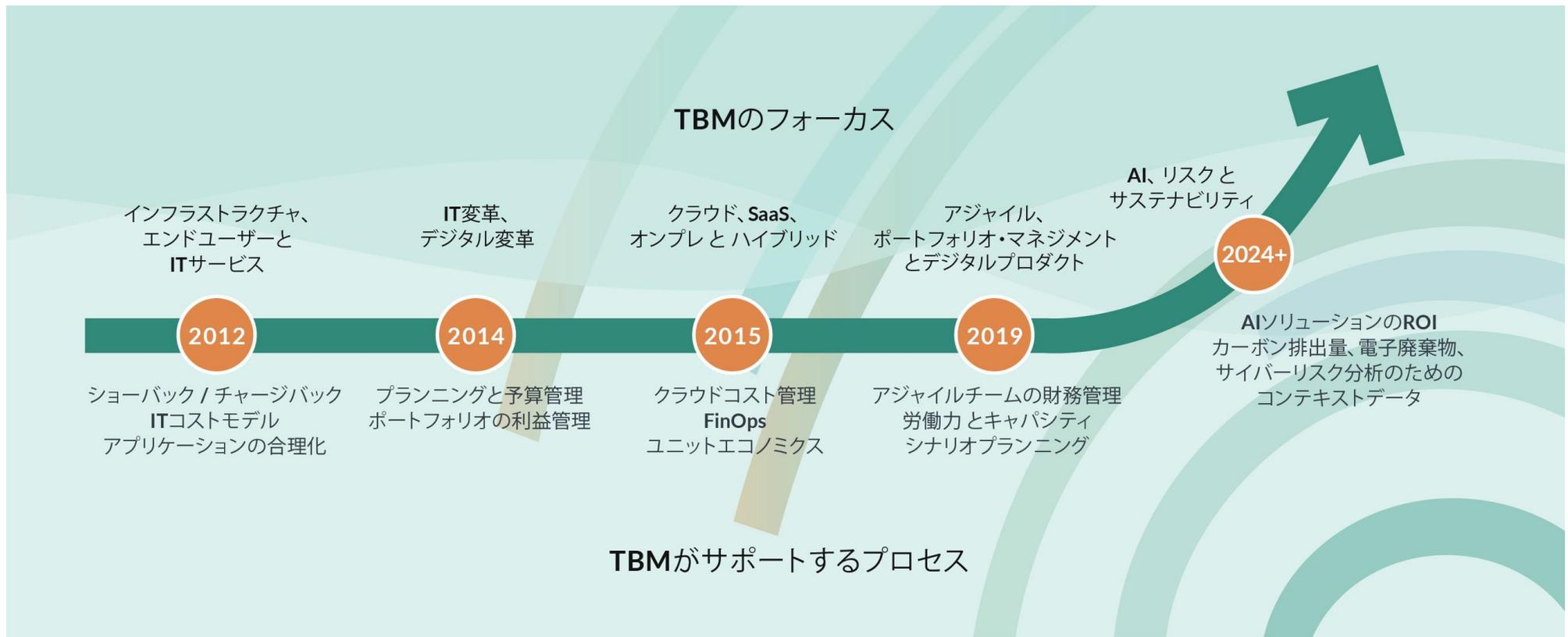
TBMタクソノミー(分類体系)は、**テクノロジーのリソース、コスト、サービス**を理解するために使われる分類体系です。この仕組みは、テクノロジー投資を分析し報告するための共通言語と枠組みを提供します。テクノロジーコストは、資本的支出（CapEx）、運営費用（OpEx）、テクノロジーサービスに関連した費用など、テクノロジーに関するすべての支出を含みます。テクノロジーサービスとは、組織が顧客や社内利用者に提供するテクノロジーの機能や能力を指します。



TBMのタクソノミーは、**コストの可視性向上、パフォーマンス測定の強化、データドリブンの意思決定、円滑なコミュニケーション**など、さまざまなメリットを提供します。テクノロジーコストがどのようにサービスや事業部門に配賦されているかを理解することで、企業は支出を最適化し、無駄を削減できます。これは、テクノロジーリーダーがコストを価値に変換するために重要です。また、データドリブンの意思決定の基盤を提供し、リソースの効果的な配分やテクノロジーの優先順位付けを可能にします。**共通の分類体系を用いることにより、IT部門とビジネス部門の関係者が同じ言葉で話すことができ、コミュニケーションとコラボレーションが改善されます。**

テクノロジーの進化に沿ってTBMも進化

テクノロジーの革新により、企業はこれまでにないスピードで新しい価値創造の手段を手に入れています。TBMは新しいテクノロジーを最適化できるように継続して進化しています。たとえば、まもなく正式リリースされるTBMタクソノミー5.0では、ハイブリッドクラウドやAIが組織に及ぼす影響を考慮し、これらのテクノロジーを大規模に活用する場合のインパクトについて迅速かつ正確に評価するための新しいモデルが提供されます。



TBMカウンシルのグローバルコミュニティがあなたのTBMの旅を支援

TBMカウンシルは、テクノロジー・ビジネス・マネジメント (TBM) の実践を促進し発展させることに専念する国際的な組織です。TBMに関連する知識やベストプラクティス、経験を共有する場を提供しています。現在、4,000以上の団体から18,000人を超えるメンバーが参加しています。

TBM実践の標準やガイドラインを策定することで、TBMカウンシルは業界全体での一貫性と品質を確保する上で重要な役割を担っています。また、TBMのスキルと知識を深めるための教育プログラム、認定資格、およびトレーニング資料を提供しています。さらに、世界中のTBM専門家がつながり、ネットワークを構築し、協力し合う機会を創出しています。

TBMカウンシルは、知識の共有や教育、提案の場を提供することで、TBMの方法論を世界中で普及・加速させる推進力となっています。その卓越した専門性と革新への取り組みにより、テクノロジー・ビジネス・マネジメントの分野での権威としての地位を築いています。

TBMの探求、立ち上げ、加速、または再構築のどの段階においても、TBMカウンシルはあなたの取り組みをサポートする準備が整っています。成功して持続可能なTBMの実践を行うために必要な専門知識と洞察を得るには、まずカウンシルに相談する場を利用することをお勧めします。





ケーススタディ #1

連邦機関がTBMを活用して100%の遵守を達成



課題

- 複雑な予算管理: 米国シークレットサービス (USSS) の最高情報責任者室 (OCIO) は、さまざまな組織にまたがる複雑な予算を管理しており、それに伴って、より高度な財務の透明性と管理が求められています。
- 報告と効率に関する課題: USSSのOCIOは、ITの機能性と報告の改善を目指しながら、効率化の促進も図っていました。
- データ統合と基準の作成: USSSは、信頼できる財務基準を確立するために、複数のソースからのデータを統合する必要がありました。



解決策

- 最初にビジョンを策定し、ロードマップを構築して、経営陣の賛同を得るところから始めました。
- USSSチームはビジネスケースを作成し、初期のTBM投資のための資金を承認されました。
- 既存のデータソースを活用して、迅速にTBMの機能を導入しました。
- 価値の迅速な提供に重点を置き、段階的に新しいTBM機能を構築しました。



結果

- TBMの手法とツールを採用した後、FITARAのスコアが100%向上
- 国土安全保障省の遵守スコアが、2019年6月に「D-」から「B」に上昇
- レポートの一貫性と信頼性が向上し、消費者とサービス提供者の間でより良いトレードオフの議論が可能に
- レポート作成の速度が向上し、時間を節約



ビジネス価値

- 50%だった遵守度を100%に上昇させ、国土安全保障省の評価を「D-」から「B」に改善しました。
- TBMは業務を効率化し、動的な報告とデータの一貫性を向上させました。
- 財務計画をデジタル化し、コスト最適化とクラウド移行のためにTBMタクソノミーに合わせました。
- 包括的な洞察を提供し、改善された議論と予算予測を可能にしました。
- 報告の標準化により時間を節約し、報告の信頼性を向上させました。



「TBMで複数のプロセスを効率化させ、ビジネスの最適化を推進することができました。」

フランセス・ハンフリー、ITガバナンス&アカウンタビリティ担当主任

ケーススタディ #2 多国籍エネルギー企業がTBMを導入した初年度で4,700万ドルを節約



課題

- コスト削減の圧力: ナショナル・グリッドは、クリーンエネルギーの未来を受け入れつつ、より大きな顧客価値を提供するための数年にわたる変革の一環として、ITコストを削減する大きなプレッシャーに直面していました。
- 複雑な買収と売却活動: 米国と英国両方における買収と売却の活動は、正確な財務報告を必要としていました。
- 規制報告と資金調達要件: 複雑な規制環境をうまく乗り越えながら、変革が要件を満たすようにする必要がありました。



解決策

- ナショナル・グリッドは2018年にTBMオフィスを設立し、それが変革を成功に導く大きな推進力となりました。
- また、ナショナル・グリッドは、3年間の節約プログラムをサポートするためにTBMツールに投資し、コストを最適化し技術的負債を削減しました。



結果

- 初年度に年間4,700万ドルを節約
- 130のコスト最適化イニシアチブを開始
- アプリケーションのTCO分析を通じて、効率化または廃止の対象となる約400のアプリケーションが判明しました。
- 効率化による節約額は200万ドルで、アプリケーションあたりの総所有コスト（TCO）を削減
- アプリケーションサポート費用で300万ドルの削減を達成



ビジネス価値

- ナショナル・グリッドは、TBMの手法とApptioソリューションを活用し、年間4,700万ドルの節約を達成し、初年度の目標を上回りました。
- アプリケーションの総所有コスト（TCO）報告に基づく行動を取ることで、ナショナル・グリッドは2022年度に200万ドルを節約し、3年間で1,000万ドルの節約が見込まれています。
- TBMの原則を活用することで、ナショナル・グリッドはネットワークコストにおける過去の二重請求を特定し、100万ドルのクレジットを得ました。



「私たちは、TBMタクソミーを活用して、同業他社と比較するためにコストベースを評価することから始めました。」

スコル・アナンド、グローバルテクノロジー部門ビジネスマネジメント責任者

積極的に活動に参加し、成果を出して、キャリアを構築

TBM（テクノロジー・ビジネス・マネジメント）は、技術者、財務、運営、ビジネス部門の担当者、そしてリーダー層にとって重要です。メンバーがベストプラクティスを学び、TBMの成果を最大化し、標準化や技術資産に貢献する機会を提供します。また、キャリアアップや人脈形成を支援し、TBMを活用して組織に大きな成果をもたらすことを目指しています。

メンバーシップの特典:

- TBMの実践に関する経験と知識を共有するテクノロジー、財務、クラウド、アジールリーダーのコミュニティへのアクセス
- TBMの成功に向けた実践方法の習得と、ベストプラクティスおよびユースケースへのアクセス
- TBMの研修プログラムおよび認定プログラムを通じたスキル向上とキャリア発展の機会の獲得
- 専門的なネットワーク構築とキャリア成長の機会
- 最新の研究やコンテンツへの早期のアクセス
- 年次のTBMカンファレンスや地域/国別TBMサミット、その他のイベントへの早期招待
- エグゼクティブおよび実務メンバー向けのメンターシッププログラムへの参加



「私は現在の役職で数年間TBMを活用してきました。カウンシルのリソースにアクセスすることで、TBMの考え方がどのように進化しているかを常に最新の情報として把握できます。また、カウンシルが提供する多くのリソースを信頼できる情報源として活用しており、新しいプロセスを導入する際にステークホルダーと協力する上で非常に役立っています。」




ジェームス・ハドソン

プログラムマネジメントディレクター
マグローヒル・エデュケーション



TBMカウンシルについて

2012年に設立されたテクノロジー・ビジネス・マネジメント（TBM）カウンシルは、TBMの方法論を教育、標準化、協力を通じて発展させることを目的とした非営利の団体です。このカウンシルは、世界および国地域からなるビジネステクノロジーリーダーの独立した理事会によって運営されており、多様なグループには、Mastercard、Wells Fargo、State Farm Insurance、Nike、Stanley Black & Decker、Equifax、ANZ Group、オーストラリア連邦銀行、Adidas、Mercedes Benzなど、世界の最も革新的な企業が含まれています。TBMカウンシルは変化する市場環境に迅速に対応し、ビジネス目標を達成するためのクラウドおよびアジャイル戦略を最適化するためのベストプラクティスを提供しています。

Website

tbmcouncil.org/jp/



会員登録（無料）

community.tbmcouncil.org/login-register-jp





TBM COUNCIL