

TBM徹底解説2023

# 先進企業15社のDXを支える 戦略的IT投資管理と経営術

～ IT投資を360度の角度でマネジメントする～

## DXを加速する日本企業の導入が相次ぐ “共通言語”により、対立を解消し協力関係を醸成する

DXで取り組むべき課題は多い。一方でIT投資の原資には限界がある。意味ある投資ができなければ、レガシー化し逆にDXの足枷となりがねない。今、必要なのは、IT投資に関する戦略と方法論だ。DXに取り組む日本企業において、関心が高まっているのが、IT投資最適化の実践的な方法論であるTBM(Technology Business Management)だ。

2022年9月13日にライブ配信された「Japan TBM Summit 22 ～未来へつながるIT投資へ」では、採用企業はもとより、KPMGコンサルティング、アクセンチュア、FPTコンサルティング、野村総合研究所といった著名コンサルタント会社、AWS、Azure、GCPの3大クラウドプロバイダー、日本ビジネスシステムズ(JBS)が登壇。活気は、画面越しからも伝わってきた。

TBMは、欧米ではすでにスタンダードな方法論だ。TBMを実現するSaaSソリューション「Apptio」は、Fortune100のうち65%の導入実績を有し、契約継続率も98%。2020年4月にApptio日本法人が設立され、3年が経過しようとしている。現在の日本市場におけるTBMについて、Apptio 代表取締役社長の成塚歩氏は話す。

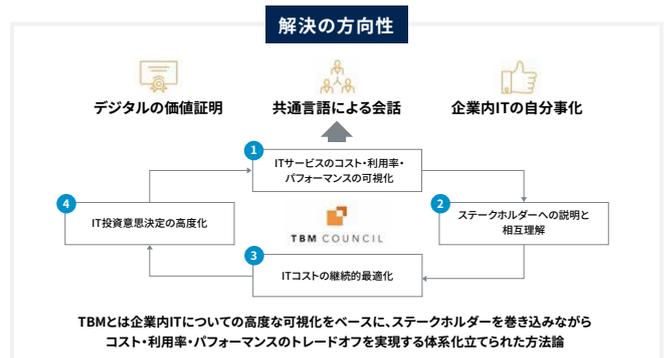
「2021年度と比較すると、2022年度はすでに2倍強のお客様

にご採用いただいています。パートナー様とのビジネスは2020年度よりも10倍、2021年度と比べて4倍、市場が急速に拡大しています。背景には、“日本企業のDXに対する意識の高まり”があると捉えています。調査会社ITRの『IT投資動向調査2022』によると、32%の企業がDXを『全社レベルで取り組むべき最重要事項』と回答。DXの推進は、経営とIT、企画するCDO(最高デジタル責任者)と構築・運用を考えるCIO(最高情報責任者)、IT部門と事業部門、ファイナンス部門といった対立関係を内包しています。対立を解消し協力関係を生み出すのがTBMなのです

対立を解消するためには、相互理解を深める共通言語が必要となる。「TBMは、ITファイナンスの可視化モデルを持っています。ホワイトペーパーにすると、実に47ページのボリュームがあります。このグローバルスタンダードのモデルを活用することで、IT部門はITサービスのコスト、利用状況、パフォーマンスを可視化することができます。これにより、経営や各部門に対し定量的な説明が可能です。「ITサービスは無償ではない」という『企業内ITの自分事化』を図ることは、利用部門と一緒にコスト抑制の文化を醸成していくうえで鍵となります。重要なポイントは、企業全体でIT投資の意思決定を高度化し、投資の最適化を図ることです。



DX推進では、立場の違いによって対立が生まれる。対立を解消し協力関係を醸成することがDX成功の“カギ”となる。そのための「共通言語」がTBMだ



TBMは、企業全体のITコストを全部門の関係者にわかりやすい形で可視化することで、IT投資の意思決定を高度化し、投資の最適化を図る

この流れをつくるためのロジカルで、地に足のついた方法論がTBMです」(成塚氏)。

TBMは、世界中のCIO、CFO(最高財務責任者)、ITリーダーなど1万1500人が参加する米国NPO法人「TBM Council」が最新のベストプラクティスについて議論し、アップデートを行

なっている。2021年4月に日本支部にあたる「TBM Council Japan」が設立。「日本のお客様へのTBMの啓蒙はもとより、日本企業のリーダーが直面する課題や知見の共有、海外先進事例の提供など、TBM Council Japanの活動も活発化しています」(成塚氏)。

## DXに取り組む日本企業がTBMを導入した理由 CIOが明かす、課題と解決策、そして成果

DX推進において、なぜ戦略的IT投資が重要なのか。2つのTBM導入事例を通じて課題と解決策を紐解く。

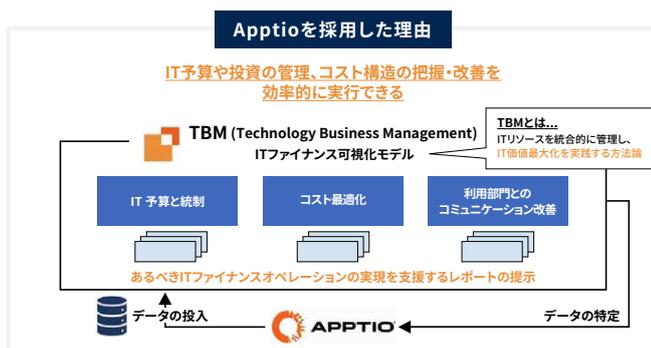
### アフラック導入事例

#### 「『生きる』を創る。」を実現する TBMを活用した戦略的IT投資

アフラック生命保険は、日本初のがん保険とともに1974年に創業。2022年3月時点で、保険契約数は2368万件、契約者数は1473万人に及ぶ。同社はDXにより、「リアルとデジタルを融合し、すべてのお客様接点において一貫性を持った体験価値の提供」を目指す。

DX推進におけるIT投資戦略策定に関する課題について、同社取締役専務執行役員 兼 CTO(チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー)CDIO(チーフ・デジタル&インフォメーション・オフィサー)の二見通氏は話す。「選択と集中を行う場合に、いかに優先順位をつけるか。当初、効果的な定量分析の仕組みがなく、経営やファイナンス部門、ユーザー部門に対し、投資額と効果を数字で提示できず、効率的な議論が行えませんでした。また、部門ごとにITコストを管理しており、集計する際に各部門の担当がExcelデータを持ち寄り計算していました」。

TBMという方法論が組み込まれた、Apptioを活用することで、ITファイナンスを可視化しIT予算と統制、ITコスト最適化を実現できると二見氏は強調。導入効果について4つのポイントを挙げた。



TBMが組み込まれたApptioを活用することでITファイナンスの可視化、コスト最適化、利用部門とのコミュニケーション改善を実現できる

#### ① 定量的投資分析の実現

同社のIT資産管理で利用しているServiceNowというプラットフォームと連携可能なため、経営、ファイナンス部門、ユーザー部門に対し、IT資産とコストの全体を可視化することで適切な提案が行えるようになった。

#### ② ITコストのデータを自動集約

Apptio上で、IT部門によるITコストの一元管理を実現し、リアルタイムでのデータ確認が可能に。Excelによる集計業務も不要となり、約75%の業務時間を削減できた。

#### ③ システム別のトータルコストの把握

IT運用保守におけるシステム別コスト情報の収集が可能となり、関連業務の約71%の時間削減が図れた。

#### ④ アフラック(米国法人)とのIT予算比較や全体予算比較が容易に

アフラック(米国法人)もTBMを導入しており、ITコストデータについてグローバルで共通認識が図れるようになった。アフラックグループのIT投資戦略策定にも寄与。

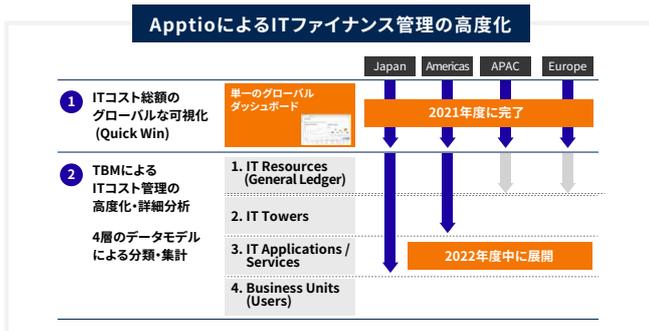
導入プロセスと今後の展開について二見氏は話す。「TBM導入プロジェクトは、2021年12月にスタート。2022年5月には、IT部門が多くのレポートをApptioから出力。今は、既存のExcelデータをApptioに移行中です。約6カ月間で初期導入を完了し、今後Apptioの機能拡張を進める予定です」。

### 富士通導入事例

#### デジタル時代のCIOに求められる IT部門経営

日本を代表するITベンダーの富士通。従来型IT市場を守りながら、モバイル、ソーシャル技術、ビッグデータ、クラウドなど、急速に伸びる第3のプラットフォーム市場へのシフトが急務だ。こうした市場の変化に応えるべく、DXによる富士通自身の変革が進められている。

DXによる全体最適のエンタープライズアーキテクチャは、経営、IT部門、事業部門が三位一体で取り組むことで初めて実現可



早期に結果を出すQuick Winでスタートし、段階的にITファイナンスを高度化していく

能になると、富士通株式会社 執行役員 EVP CIO、CDXO補佐 福田謙氏は話し、こう付け加える。「富士通は、三位一体を構成するルール、実行手段としてITガバナンスが十分ではありませんでした」。

ITガバナンスは、全体最適化の“カギ”になると福田氏は強調する。「ITガバナンスを強化するためには、“IT部門を経営する”という視点が重要です。DX時代のIT部門には、単に予算がついたシステムを構築し運用するという考え方ではなく、DX戦略の実行に積極的に関わることが求められます。エンタープライズアーキ

テクチャの実現は、IT予算の中央化、グローバルガバナンスが必須。また、IT部門自身がデータに基づく意思決定やアクションを行い、事業部門に働きかけることが重要です。“まさにIT部門こうあるべし”とまとめてくれているメソッドロジーがTBMです」。

富士通グループ全体でTBMをグローバルに展開していくと福田氏は話す。「TBMの考え方や手法に、できる限りフィットさせます。これまでの自分たちのやり方を変革し、一気にグローバルのベストプラクティスのレベルまで飛躍しようというのが狙いです」。

導入プロセスと今後の展開について福田氏は話す。「2021年度は、早期に結果を出すQuick Winで、ApptioによるグローバルITコストのダッシュボードを構築。2022年度はTBMフレームワークを日本で先行適用し、グローバル全体へ展開中です。また、TBMのデータモデルとタクソノミーを用いてITコスト分析を高度化し、積極的に経営や各部門に提案を行います。2023年度は、データドリブンなIT部門経営を目指し、ベンチマーキングによる妥当性評価、ベンダーポートフォリオ管理に加え、ITサービスの提供価値やビジネス効果の可視化などROI(投資利益率)に踏み込んだ取り組みに着手したいと思います」。

## 海外のCIO、日本のCIOが語り合う DX時代のCIOの役割とは？

DX推進の現場で主導的役割を果たす、TBM Councilのボードメンバーであり、米国の大手通信業者VerizonのCIO(登壇当時)スライ氏と、日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指す資生堂のCIO 高野氏。ラウンドテーブル「DX時代のCIOの役割とは？」では、DX成功に向けた気づきや情報共有とともに、TBM+Apptioの真価を語り合った。

### ラウンドテーブル参加者

ファシリテーター

Apptio

共同創業者 兼 CEO

Sunny Gupta(サニー・グプタ)氏

ゲスト

株式会社資生堂

エグゼクティブオフィサー

チーフインフォメーションテクノロジーオフィサー

高野 篤典 氏

TBM Council Board Member/Verizon CIO(登壇時)

Greg Sly(グレッグ・スライ)氏

— IT予算は増加の一途をたどっています。TBM+Apptioを活用し、ITファイナンス管理をどのように行っていますか？ またCFOとの協力関係は？

**高野** 当社では、厳しい経営環境の中でも新工場やDX・IT投資といった将来に向けた成長基盤への投資を緩めることなく行っています。ITコストの管理では、最適化が重要です。以前はExcelでIT予算を管理しており、時間も手間もかかるうえ、可視性が不十分で説明しにくいものでした。TBM+Apptio導入後は、様々なITコストの可視性が向上し、コストがかかる理由などCFOへの説明がクリアになり、理解促進にもつながりました。同時にどこにITコストを最適化する機会があるかを明らかにすることにも繋がり、導入前と比べて10%程度のITコスト最適化を実現することもできました。

**グレッグ** IT部門は、CFOとコストについて会話する際に、防御の立場になりがちです。単に予算を一律削減するといったやり方ではなく、予算の変更や削減によるビジネスへの影響を把握したうえで、データに基づく意思決定が大切です。TBM+Apptioの導入により、CFOとの関係も防御の立場から、売上目標などの議論を交わすビジネスパートナーに変わりました。

— CIOの役割はコスト管理だけではありません。テクノロジー

を活用した価値創出について、TBM+Apptioはどのように貢献していますか？

**高野** 資生堂では、TBM+Apptioをグローバルで導入中です。現在、日本国内のすべての予算と実績をApptioに投入。TBMフレームワークに従ってIT予算管理が行えると、自社の支出状況とベンチマークとの比較も可能です。IT予算の最適化を進め、創出した投資原資を割り当て直すことで競争力向上や価値創出に貢献したいと考えています。

**グレッグ** TBM+Apptioにより変革が進むと、コストではなく、CX(カスタマーエクスペリエンス)向上など、テクノロジーがもたらす価値についての会話が多くなります。また、コスト予測やモデリングが行えるため、CIOが新規投資に関する議論に早期に参加。クラウドもオンプレミスも正確なコストデータをもとに、事業計画を捉えることができることから、CIOは企業戦略の方向性を決定する際に重要な役割を果たします。

— TBM+Apptioを検討している日本企業にメッセージをお願いします。

**グレッグ** 最初からすべてに着手するのではなく、優先順位を付

けて取り組むことが大切です。まずは1つのテーマを決めて、成果を実感しながら、徐々に拡大していくことが成功への近道となります。

**高野** 資生堂のDXビジョンは、「Global No.1 Data-Driven Skin Beauty Company」です。DXを推進しIT投資が拡大傾向にある中で、その状況をしっかりコントロールするためにExcelを使ったレガシーな方法から、ツールを活用する方法へのシフトが必要になりました。日本企業のITリーダーのみなさんも、同様の課題と向き合っていると思います。IT部門経営の発想から変革を進めるためには、グローバルベストプラクティスのTBM+Apptioが、現実的かつ最適解の一つだと考えています。

**サニー・グプタ** 高野さん、グレッグさん、ありがとうございます。お二人の議論を通じてDX時代のCIOの役割が見えてきました。重要なのは、今できることから始めること。成功を実感できるユースケースに着手し、CFOと連携しながら、徐々にIT投資全体へとモデリングを拡大していく。TBM+Apptio活用における実践的アドバイスも参考になりました。

## クラウドコストを管理し、ビジネス価値の最大化を実現する方法論FinOps 日々時間単位で変動するクラウドコストと利用状況を可視化

クラウドは、DX推進における重要な要素の1つだ。TBMは、IT支出の規模が大きく複雑な場合、クラウドの有無に関わらず必要となる。一方で、クラウドに焦点を当てたコスト管理のニーズも大きい。そのニーズに答えるのが、クラウドコスト管理の方法論であるFinOps(フィンオプス)だ。FinOpsは単独でも、TBMとの組み合わせでも導入できる。

「TBMのTBM Councilに相当する組織が、FinOpsのFinOpsファウンデーション。TBMのApptioに当たるのが、FinOpsのCloudabilityです」とApptio株式会社 執行役員 営業本部 営業本部長 宮原一成氏は話し、こう続ける。「FinOpsは、クラウド

コストと利用状況をどう可視化するべきか、可視化した結果を基にいかに最適化を図るかなど、クラウドを有効活用し、ビジネス価値の最大化を実現するための方法論です。クラウドに特化した団体FinOpsファウンデーションで議論された意見やアイデアがFinOpsにフィードバックされます」

クラウド活用でFinOpsが必要となる3つのポイントについて、宮原氏は説明する。

### ①変化への対応

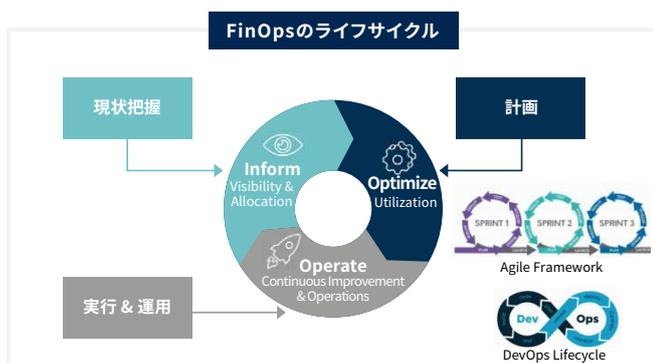
サービス内容や料金体系の変更、キャンペーンなどクラウドプロバイダー側で起きる変化と、利用企業側での内部・外部環境の変化と、両方の変化に対しクラウドコストをコントロールする必要がある。

### ②財務モデル

オンプレミスは固定費が基本、クラウドは変動費が主体となる。日々時間単位で変動するクラウドコストの正確な把握と予測が求められる。

### ③ステークホルダー

クラウドコストの全体最適に向けて、IT部門、ファイナンス部門、事業部門、経営との間で、データに基づく共通言語で理解し合うことが必要。また、ビジネス指標(アクセス数、会員数、注文件数な



日々時間単位で変動するクラウドコストの管理では、現状把握、計画、実行・運用のサイクルをまわすことによりコスト最適化につながる

ど)とクラウドコストと結びつけて管理する、ユニットエコノミクスの考え方も重要だ。

FinOpsでは、現状把握、計画、実行・運用のサイクルをまわす。ベースとなるのは、利用データやコストデータが一元管理されており、関係者がリアルタイムに参照できる環境の構築だ。環境を構築しFinOpsを具現化するのが、SaaSソリューションCloudabilityである。

「Cloudabilityは、AWS、Azure、GCPとネイティブに連携し、様々な視点でクラウドコストを可視化。サイジングや購入方法の適正化など自動的にレコメンデーションし、クラウドコスト最適化に寄与します。米国ではクラウドコストが増大し、P&L(損益計算書)に影響を及ぼし始めています。クラウドへの戦略的投資はもとより、クラウドコストへの意識改革といった文化醸成のために、できるだけ早いタイミングでFinOpsに着手することが大切です」(宮原氏)

## 「Apptio Japan Awards 2022」受賞者発表

「Japan TBM Summit 22」において、ApptioおよびTBMの先進的な実践・取り組みに対して第一回目となる「Apptio Japan Awards 2022」が3つのテーマで贈呈された。

### IT Financial Management Excellence

ITファイナンス管理の高度化を実施し、  
変革を進めた企業を表彰

アフラック生命保険株式会社

富士通株式会社

### TBM Adoption Excellence

日本ではまだ新しい概念であるTBMを実践し、  
組織・文化の変革に取り組んだ企業を表彰

株式会社資生堂

楽天グループ株式会社

### TBM HERO Award

Apptio導入プロジェクトにおいて、Apptio及びTBM活用推進、  
社内展開実績を持ち、コミュニティや導入企業に対し、知見・情報共有を通して貢献した方を表彰

株式会社資生堂/資生堂インタラクティブビューティー株式会社  
飯尾 理佳 氏

「Japan TBM Summit 22では、大変多くのゲストスピーカーにご登壇いただきました。2023年にはJapan TBM Summit 23も開催する予定です。アフターコロナの企業成長を支えるDXに欠かせないTBM+Apptio。その成果と展望について、1年後にまたみなさまと語り合えればと思います。本日はありがとうございました」(成塚氏)



Apptio株式会社

URL <https://www.apptio.com/ja/> Email [info-jp@apptio.com](mailto:info-jp@apptio.com)