



特集

いよいよよはじまる マイナンバー

～影響と展望～

特集レポート ..

- マイナンバー対応から見えてくる行政の今後の姿
- 個人番号制度の制度概況
- 総務省による地方公共団体向け導入ガイドライン
- 特定個人情報保護評価による個人情報保護のための取り組み
- 医療分野における番号制度への期待
- 法人番号活用による更なる融資業務高度化への期待

レポート ..

- 東京オリンピック×ITの可能性
～2020年に向けて、イノベーションを起こそう～

連載 ..

- CIOへのメッセージ 第16回
自社に適した説得力のあるグローバルITマネジメントの整備に向けて

新しい社会の姿を構想し、 ともに「情報未来」を築く

IT BRAINS® for Info-Future®

イノベーションの創出が社会・企業に強く求められるなか、
私たちは3つの視点でクライアントの期待にお応えします。

新しい社会を構想する

目指すべき社会の姿を未来の視点で描き、提言します。

「情報未来」を築く

情報の活用から新しい価値を生み出す仕組みをつくり出し、
未来への変革を実践していきます。

ともに歩む

パートナーシップのもと、オープンな発想で知恵を生み出し、
ともに社会の持続的な発展に貢献します。

情報未来

Info-Future®

No.44 September 2014

特集レポート	マイナンバー対応から見えてくる行政の今後の姿	4
	NTTデータ経営研究所 社会システムコンサルティング部門 公共行政サービスコンサルティングユニット長 アソシエイトパートナー 上瀬 剛	
	個人番号制度の制度概況	8
	NTTデータ経営研究所 社会システムコンサルティング部門 公共行政サービスコンサルティングユニット マネージャー 田中 理視	
	総務省による地方公共団体向け導入ガイドライン	12
	NTTデータ経営研究所 社会システムコンサルティング部門 公共行政サービスコンサルティングユニット シニアスペシャリスト IT政策担当 牧野 兼明	
レポート	特定個人情報保護評価による個人情報保護のための取り組み	16
	NTTデータ経営研究所 社会システムコンサルティング部門 公共行政サービスコンサルティングユニット コンサルタント 馬場 康郎	
	医療分野における番号制度への期待	20
	NTTデータ経営研究所 社会システムコンサルティング部門 ライフ・バリュー・クリエイション コンサルティングユニット ユニット長パートナー 本多 周一、シニアマネージャー 米澤 麻子、シニアコンサルタント 小林 洋子	
	法人番号活用による更なる融資業務高度化への期待	26
	NTTデータ経営研究所 金融戦略コンサルティング部門 金融コンサルティングユニット アソシエイトパートナー 大野 博堂	
連載	東京オリンピック × ITの可能性 ～2020年に向けて、イノベーションを起こそう～	30
	NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 情報戦略コンサルティングユニット ビジネスソリューションコンサルティンググループ マネージャー 河本 敏夫	
	CIOへのメッセージ 第16回	34
	自社に適した説得力のあるグローバルITマネジメントの整備に向けて	
	NTTデータ経営研究所 法人戦略コンサルティング部門 情報戦略コンサルティングユニット ITマネジメントコンサルティンググループ マネージャー 矢吹 友憲 情報戦略コンサルティングユニット ITマネジメントコンサルティンググループ シニアコンサルタント 斎藤 勝也	

『情報未来』は、株式会社 NTT データ経営研究所が編集・発行している情報誌です。NTT データ経営研究所のコンサルタントによる研究活動や日ごろのコンサルティングを通じて得られた“IT 活用の新しい視点やコンセプト”、“実証事例”などから厳選し、皆さまの問題解決に役立てて頂けるようお届けしています。

・情報未来、Info-Future は、株式会社 NTT データ経営研究所の登録商標です。
・この雑誌の中で言及している会社名、製品名はそれぞれ各社の商標または登録商標です。
*社外からの寄稿や発言は必ずしも当社の見解を表明しているものではありません。

マイナンバー対応から見えてくる 行政の今後の姿



NTTデータ経営研究所
社会システムコンサルティング部門
公共行政サービスコンサルティングユニット長
アソシエイトパートナー

上瀬 剛
KAMISE, Takeshi

かみせ たけし
郵政省(当時)、外資系コンサルティング
ファームを経て現在に至る。専門は、IT
政策、電子政府等の公共分野から、新
規事業立案支援、アウトソーシング、情
報システム構築に係る企業間取引、IT人
材育成まで多岐にわたる。特に公共分野
については、民間経営と行政の基幹とな
る法律等制度との接点に係るコンサル
ティングを多数手がける。

はじめに

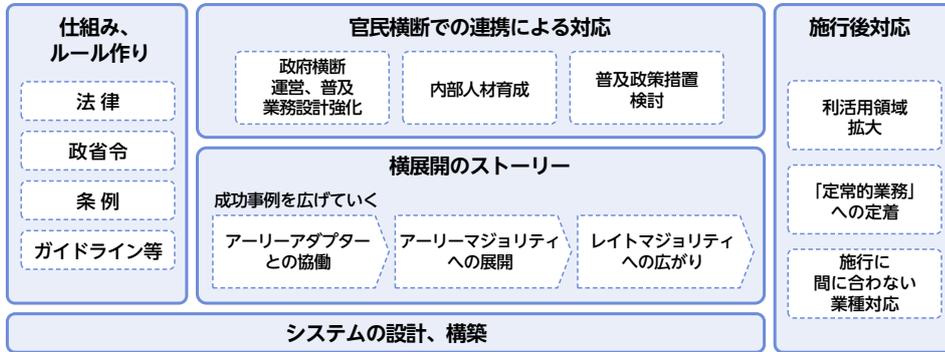
マイナンバーについては、今後政府、地方公共団体、公的機関及び民間企業等における導入準備及び今後の本番対応が本格化していく。弊社でも様々な調査、プロジェクトの中で法制度面での調査、検討支援や関係機関における導入支援等を行っているが、本稿ではマイナンバー対応全体像の枠組みに基づき、こうした直近での対応の先にある、中長期的な行政運営、行政サービスの今後の姿等について考察を行う。(図表1)

府省、組織横断での業務、制度の最適化

マイナンバーについては、法律、政省令、条例、各種のガイドライン等の順で取り組み内容が詳細化、具体化され、政府、関係機関、民間企業等におけるこうしたルールの遵守の下でも番号制度への具体策が今後本格化されていく。現在は、関係機関による取り組みが個別に進む一方で、全体最適の視点で、横断的に番号制度を踏まえて何を実現させるべきか、どのような成果を出すべきなのか振り返るべき時期にある。すなわちA省、B省といった個別府省による自己完結型運

営を前提とし、業務面で府省間の重複や不整合はある程度やむを得ないものとしていたところから、番号対応を機に府省横断的対応を前提としたマネジメント、情報共有、業務運営をいかに実現するかという、従来の行政運営のパラダイムシフトに差し掛かっている。こうした転換にあたっては、利用者視点に立った業務設計、フロント対応及びそれらを支えるマネジメントの横断実施の仕組みを制度的に担保するとともに政治のリーダーシップも活用して実現していくことが必要となる。これまで内閣官房が制度面、情報システム整備面では中心となつて調整、連絡機

図表1：マイナンバー対応 全体像



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

能を担ってきたが、今後は、英国政府において納税者視点から大規模プロジェクトの進捗、品質等を監視する「Major Projects Authority」あるいは米国連邦政府のデータ交換基盤N I E Mの活用における政府横断のコミュニティ活動等も参考に、横断的案件に関するリーダーシップ発揮の仕組みと実行手段の担保が期待される。

人材育成の強化

政府、地方公共団体等が今後番号制度及び関連業務を運用するにあたっては、制度の正確かつ柔軟な運用、情報セキュリティの担保、質の高いサービス提供と様々な要件が課されるが、これらの鍵を握るのは対応した人材育成である。

人材育成については、従来型の研修、教育の実施に加え、行政が番号制度の導入を機に高いレベルを目指していくという前提での新たなあり方を考

えていかなければならない。グローバルで見ると、国連の関係機関が中心となって「ICTリーダー育成マテリアル」が取りまとめられ、新興国政府におけるICT幹部人材の育成に活用されているが、日本においてもICT×政府・地方公共団体業務に係るリーダー層育成のフレームワーク確立の好機といえる。

コンシエルジュ型人才

国民、企業視点で番号制度をどう活用していくに係る視点、考察力を政府、地方公共団体の職員が持つとともに、そのサポート、コンサルティングを職員が自発的に担っていくことが求められる。「コンシエルジュ型」の行政サービスについては、電子行政・電子政府施策の中でも何度も言及されてきたが、番号を機に、国民、住民視点のサービスを開発、提供するとともに、その利用を促進することのできる人材の育成を、民間の助言・支援を得つつ進め

ていく必要がある。

情報セキュリティ人材

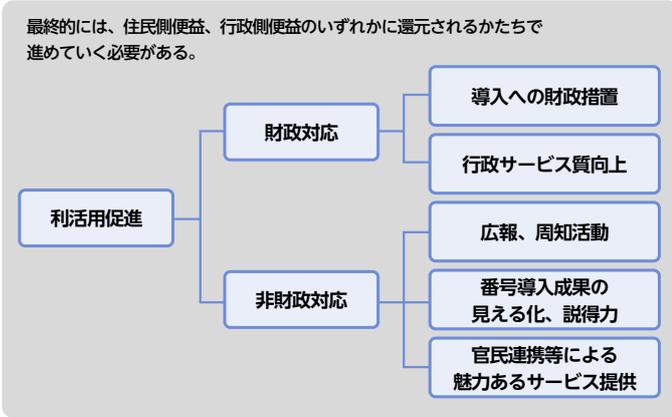
従来機密情報へのアクセスは業務に関連する特定の現場、職員に限られていたが、番号制度導入により庁内での情報連携が業務、ICT両面で進むことで、個人情報情報の安全性確保のあり方が問われていく。こうしたセキュリティ面での対策にあたっては、情報資産が果たすべき役割や要件を踏まえたうえで、業務やサービス等全体感を見据えたセキュリティ管理をできる人材の育成がポイントとなる。

利活用促進に向けた

政策措置の在り方

マイナンバー及び番号カードの国民、関係機関等による利用の促進に向けては、制度やICT面での基盤を整備するだけでは不十分で、国民による利活用促進に向けた様々な政策、施策が必要となる。な

図表2：利活用促進措置全体像



出所：NTTデータ経営研究所にて作成

かでも効果が直接的に表れるのが、番号制度を活用する側にあたる関係機関、民間企業等に対するマイナンバー活用の誘因措置（インセンティブ等）である。

こうしたインセンティブのうち財政出動をともなうものは、過去行政においても、例えばエコポイント、e-Taxの普及に向けた控除措置等の様々な財政措置、政策手法が用いられて

きた。番号制度の利活用促進でもこうした財政措置は魅力的だが、一方で効果的な打ち出しをしなければ十分な成果（費用対効果）を発揮できない。そうした点で、番号制度の導入時におけるコスト支援のみならず、導入後の利活用によるインセンティブ付与をどのような対象とし、どのような形で還元するかについて中長期的な視点からの検証が必要となる。

ただし、もつとも重要なのは、インセンティブによるメリットではなく、番号を実際に活用することによる真のメリットを理解してもらうことにある。

一方で、広報、宣伝等の戦略も欠かせない。既にマイナンバーのキャラクターが設けられる等政府による普及活動は継続的に行われているが、導入側での効果の実現について早期に成功事例を構築し、全

国に横展開させることも必要となる。（図表2）

成功事例の構築と横展開

「成功事例の共有」は、新たな施策、事業の中で不可欠だが、特にマイナンバーにおいては、「小さな成功」を必ずしも共有できていないことは、政府全体が直面している大きな課題である。

成功事例を作るにあたっての鍵は様々あり、例えば組織内部での情報の連携や共有、組織外との番号に付随する情報の連携等が挙げられる。ただし、こうした実証事業にあたっては「成功」ありきとはせず、実証の中で失敗点や課題について浮き彫りにしたうえで、本番までの学習効果として幅広い共有が進むことも必要となる。

スマートフォン、タブレット活用

我々の日常的なICTの利活用シーンの中ではスマートフォンやタブレットの活用は切っても切り離せないものとなっている。これは日常的な娯楽、生活上のシーンのみならず、ビジネスにおいてもスマートフォンでの利活用を前提とした画面やサービスは、やがては行政サービスの利活用においても当然のものになろう。

番号制度に関連する施策の中でもモバイル及びマイガバメントについては、官民から様々な提案、ユースケース等が示されているが、海外の先進事例等（例…エストニアでの選挙、投票への活用）も踏まえるとやがてはこうしたデバイス対応は切っても切り離せなくなる。新たなサービスを、最新のデバイスやWeb技術と連携させることは、日本が電子政府先進国としての地位を確保するにあたって大きな鍵を握る。また、

具体的なサービス、アプリケーションの開発にあたっては、昨今のオープンデータに係る取り組みと同様にハッカソン^{*1}やコンテストの活用により、地方や若手人材からの積極的な提案が期待される。

PDCAの継続的なパフォーマンス評価の仕組み

昨今のIT投資は、成果への直結が求められる厳しい環境にある。近年は日本政府においてもIT投資のパフォーマンス評価を見える化させる仕組みが整備されてきたが、特に大きな予算が投じられる番号関係の各種IT整備において、投資がどの程度の成果を生み出しているかを国民に対して見える化し、評価を受けることが必要になる。

政策の進捗を監視、評価する仕組みについては、予算査定を行う財務省、番号制度全体の取りまとめ役である内閣官房、総務省行政評価局等があ

る一方、各府省においても政策評価の仕組みを有している。日米におけるITプロジェクトの進捗を可視化させる仕組みである「ITダッシュボード」等も活用して、番号制度導入に係るPDCAマネジメントの強化を政府、地方公共団体横断的に進めていくことが必要である。

最後に 番号導入後の長い道のり

国民及び民間企業においても、税、雇用、社会保険、医療等様々な場面において番号制度との関わりが増してくる。一方で現時点では番号制度に関する関心、情報収集は十分進んでいないというのが実態であろう。その背景には、普及、広報活動が進んでいないこと、導入までには多少時間があることに加え、行政事務が我々の日常生活において占める割合が必ずしも高くなく、番号がないことで特段何か困っているわけではない点も挙げられよう。

改めて、そうした環境で我々にピンとくるマイナンバーを有効活用した手続きやサービスを考えていくのは非常に難しい。そうしたなかで民間や地方公共団体等の技術、ノウハウを政府が提供する番号制度の基盤と融合させて、利用者ニーズを喚起する新たなサービスを生み出すにあたっては、今後の公共サービスの提供における新たな官民の連携、イノベーションのあり方なしに前に進むことは難しい。

従来の政府、行政主導の各種の大型プロジェクトについて指摘されてきた問題点の代表的なものとしては、「入口、スタートは華々しく、ただし(運用フェーズの中で)徐々に息切れしていく」ことがあった。今回の番号制度導入においては、番号カードがどれだけ国民の手に行き届くか、マイポータルがどれだけ使われるか等が番号制度の成否を握る鍵となるが、仮にこれらが期待値を大きく下回るようだと、その後戻すばみとなるリスクも否定できない。番号導入後を見据えた各種の改

革、施策、政策については、導入までに取り組みむべきこと、および導入後の二の矢、三の矢も含めて早い時点でプランを練っておくとともに、それらを適切なタイミング、手順でいかに繰り返していかにかについても、この時期にこそ官民が知恵を絞るべきことだろう。

【J】

(参考文献)

内閣官房社会保障改革担当室HP

米国オバマ政権のIT Dashboard <https://www.itdashboard.gov/>

米国連邦政府のデータ交換スキームNIEMにおけるコミュニティ

<https://www.niem.gov/communities/emc/Pages/emerging-communities.aspx>

韓国におけるITを活用した行政改革

<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g11102m08j.pdf>

英国のMajor Projects Authorityによる省庁横断での大規模プロジェクト連携

<https://www.gov.uk/government/groups/major-projects-authority>

国連による政府のICTリーダ育成マテリアル

<http://www.unapcict.org/academy>

英国のshared service map

http://www.local.gov.uk/productivity/-/journal_content/56/10180/3511353/ARTICLE

*1 ハッカソン…IT技術者などが集まり、1日～数日間であるテーマに沿ってソフトを開発するイベント。

個人番号制度の制度概況



NTTデータ経営研究所
社会システムコンサルティング部門
公共行政サービスコンサルティングユニット
マネージャー

田中 理視
TANAKA, Satoshi

たなか さとし
主にITに関連するガバナンス、法制度に関する調査・コンサルティング業務に従事している。番号制度に関する民間利用、海外における利用等や、個人情報保護関連に関する調査、各種ITガイドライン、規定類等の策定支援、監査対応支援などを行っている。

はじめに

番号制度の根幹をなす「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」^{*1}（以下、番号法）は平成25年5月に成立し、平成28年1月に施行される予定である。番号法では番号制度の目的、理念のほか、個人番号の利用場面や取り扱い、運用体制等の番号制度の基本的な内容について規定する。同時に番号制度の実施に必要な関連制度として、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関

する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」^{*2}（以下、「関連整備法」）などが整備され、さらに番号法制度の具体的な運用を示すための主務省令や各省における省令等、個人番号取り扱いについての管理監督を司る特定個人情報保護委員会に関連する制度が整備されつつある状況にある。以降ではそれぞれの制度の概要を、特に民間事業者との関係から概説する。

番号法の概要

番号法は、図表1の内容から

ら構成される。

いずれも番号制度の根幹をなす重要なものであるが、特に民間事業者においては「総則」や「個人番号」、「特定個人情報提供」などについて十分理解することが求められる。「総則」については、番号法の理念等のほか、番号制度で利用される用語などが規定されており、民間事業者に関連する事項及び禁止事項に関わるものが含まれている。また「個人番号」では民間事業者が従業員との関係で対応すべき事務等の利用範囲や、禁止事項、取得した個人番号を含む

*1 平成25年5月31日法律第27号
*2 平成25年5月31日法律第28号

図表1：番号法の内容

- 番号制度理念、目的等の「総則」
- 個人番号の発行や通知に関するルールや利用場面、禁止事項などを規定する「個人番号」
- 個人番号カードの交付や利用に関して規定する「個人番号カード」
- 個人番号に紐づけられた情報の提供に関するルールを定める「特定個人情報の提供」
- 特定個人情報保護評価や個人情報保護法における対応との関係等を規定する「特定個人情報の保護」
- 特定個人情報の保護に関する監督体制を定める「特定個人情報保護委員会」
- 企業等の法人で活用可能な法人番号について定める「法人番号」
- 番号法における雑則および罰則規定
- 番号法の施行や将来的な方向性を示す附則

出所：「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（番号法）を元にNTTデータ経営研究所にて作成

情報の管理義務などを規定する。「特定個人情報の保護」では、民間事業者などにおける従業員等の、特定個人情報の収集や提供の制限について規定されている。

いずれも民間事業者等において個人番号制度へ対応する際の基本的な根拠となるものである。

番号法は、現時点では後述の政省令等により、番号法の各規定の内容や運用方法、対象事務等が具体化されつつある状況である。なお、番号法成立の後も、たとえば社会保障制度に関する制度の制定や法令等の改正等に伴い、一部その内容の改正が行われている。従って番号制度施行前においても、常に最新のものであることに留意する必要がある。

また番号法の各条項の理解を促す資料として、内閣官房より「逐条解説^{※3}」が公表されている。これは番号法の各条項

の規定趣旨、内容等を解説するものであり、関連する条項についてより深い理解を得たい場合の参考資料となる。

社会保障・税番号制度 関連四法

各法の趣旨

番号法の成立と併せて、番号制度の実施に必要な関連法として、前述の関連整備法、および

- 地方公共団体情報システム機構法^{※4}
- 内閣法等の一部を改正する法律^{※5}

が制定されており、番号法と合わせて「社会保障・税番号制度関連四法」と呼ばれる。関連整備法は、番号法施行に伴い、関係する36の法律の一部の改正を行うものであり、例えば所得税法や、国税通則法、公的個人認証法などが含まれている。地方公共団

体情報システム機構法は、特定個人情報の連携におけるセキュリティ等をより強化するための組織を創設するための法律であり、内閣法等の一部を改正する法律は、いわゆる政府CIOを創設するための法律である。

このうち関連整備法には、民間事業者においても関連する手続きを番号法の対象とするもの（特に税務関係）が含まれているため、確認を要する。

主務省令ほか各省政省令、 条例

（1）主務省令

番号法における主務省令とは、番号法を所管する内閣官房及び総務省が番号法について規定する政令、命令である。

- 行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律施行令^{※6}

※3 正式には「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律【逐条解説】」（内閣府大臣官房番号制度担当室）
（<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/bangoseido/pdf/chikujou.pdf>）

※4 平成25年5月31日法律第29号

※5 平成25年法律第22号

(以下、番号法施行令)

- 行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律施行規則^{※7}(以下、番号法施行規則)

が公布され、いずれも番号法の具体的な運用を理解するためには、重要な内容が含まれている。

番号法施行令では、個人番号や法人番号の構成^{※8}、個人番号の再発行、通知カード、個人番号カードの返納義務や効力、情報提供ネットワークを通じた情報照会等の手順、措置、法人番号の運用等について定める。

また番号法施行規則では、個人番号の取得を行う際の本人確認や番号取得の手續きにおける具体的な方法、代理人による手續き、地方税との関係での利用に関する規定などが置かれている。

民間事業者においては、番

号法施行令および施行規則により、具体的な事務的対応を行うことができる。例えば番号法では、従業員が行う年末調整や社会保険関係に必要な番号の提示や、金融機関等に對して行う番号の提示が必要であることが示されているもの、具体的な方法については、規定されていない。番号法施行規則により、このような場面の具体的な対応について示されている(図表2)。

今後、具体的な事務においては、「番号利用事務実施者等が認める場合」などが明らかになつたうえで対応が求められる。今後整備される具体的な内容について、留意することが求められる。

また平成26年9月1日時点では、なお番号法別表第一に關する主務省令、別表第二に關する主務省令の制定がなされていない^{※9}。いずれも番号法において番号の利用を認める

事務を示す別表第一、特定個人情報情報の情報提供を認める事務を示す別表第二について、具体的な事務の内容を示すものである。民間事業者との関係では、別表第一に示される事務の内容によつては、民間事業者が作成する書面等との関係で、個人番号の記載が生じうるケースもあるため、提出先である番号事務実施者(健康保険組合等)に確認して、対応することが求められる。

そのほか主務省令で示す事務における個人番号の利用内容を具体化するために、各事務を所管する府省から、それぞれの事務に關する政省令等が示されることが予定されている^{※10}。

番号法では個人番号を含む個人情報に「特定個人情報」

特定個人情報保護規則ほか

とされ(番号法第1条第8項)、特定個人情報保護委員会は「個人番号その他の特定個人情報の有用性に配慮しつつ、その適正な取扱いを確保するために必要な個人番号利用事務等実施者に対する指導及び助言その他の措置を講ずる」ことを任務として設置された(番号法第37条第1項)。

特定個人情報保護委員会の任務において、民間事業者との関係で重要となるのは、

- 特定個人情報の取扱いに關する監視又は監督及び苦情の申出についての必要なあつせんに関すること

● 特定個人情報保護評価に關すること

が挙げられる。このうち、特定個人情報保護評価(以下、PIA)については、番号法別表第二に挙げられている番号利用事務実施者においては、義務付けられているものの、

※6 平成26年政令第155号 ※7 平成26年内閣府・総務省令第3号 ※8 個人番号は11桁の番号にチェックデジット1桁の12桁の番号であり、法人番号はチェックデジット1桁に12桁の番号からなる13桁の番号とされる。 ※9 「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律別表第一に關する主務省令」については既に平成26年8月にパブリックコメント版が公表されている。

※10 平成26年8月時点では財務省から「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律及び行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律の施行に伴う財務省関係政令の整備に關する政令」が示されている。

図表2：民間事業者における番号確認のために必要な書類提示・送付の例

番号確認の場面	必要となる書類の提示・送付
従業員における個人番号の確認(企業における税、社会保険等の手続等)	<ul style="list-style-type: none"> ・番号の確認は個人番号カード等の提示(非対面の際には郵送に準じる)(番号法第16条等、番号法規則第11条) ・本人確認は、個人番号利用事務実施者(税務署、健康保険組合等)が認める場合には、本人確認書類は不要(番号法規則第3条第5項)
従業員の扶養家族等に関する個人番号の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・番号の確認は個人番号カード等もしくはそれらの写しの提示(番号法令第12条第2項第3号、番号法規則第8条) ・代理人(従業員等)の本人確認は、個人番号利用事務実施者(税務署、健康保険組合等)が認める場合には、本人確認書類は不要(番号法規則第3条第5項)
金融機関等における個人番号の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・番号の確認は個人番号カード等の提示(非対面の際には郵送に準じる)(番号法第16条等、番号法規則第11条) ・個人番号カード、運転免許証、パスポート等もしくはそれらの写しの提示(郵送の場合には、写しの送付)

※なおいずれの場合についても個人番号カード内のデータを用いたオンライン等による対応も可能

出所：番号法、個人情報保護法の規定を元にNTTデータ経営研究所にて作成

民間事業者の大半においては、必ずしも義務付けられていない。その具体的な内容については、

● 特定個人情報保護評価に関する規則^{※11}

● 特定個人情報保護評価指針^{※12}
 などによって示される(なおより具体的には「特定個人情報保護評価指針の解説」に詳しい)。

これに対して、「特定個人情報の取扱い」については、特定個人情報管理するすべての民間事業者に関連するものである(番号法第12条)。個人情報保護法においては、個人情報の安全管理措置義務は、原則過去6月以内に50000件以上の個人情報を保有する個人情報取扱事業者が対象であるが、番号法においては特定個人情報を管理する個人番号利用事務等実施者はすべて対象となる。

このような「特定個人情報

の取扱い」については、現在特定個人情報保護委員会において行政機関、民間事業者別に「特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン(仮称)」及びこれに付随する「特定個人情報の適正な取扱いに関する安全管理措置」の検討が進められており、平成26年秋ごろに公表される予定となっている。

終わりに

番号法の制度整備については、全体的にスケジュールは後倒しとなっている。特に番号法の対象となる事務については、平成26年秋ごろまで時間を要することが予想される。

他方、番号法施行規則や特定個人情報保護委員会における「特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン(仮称)」により、多くの民間事業者における特定個人情報への対応や取扱いの

方向性が明らかになっているため、番号の通知が始まる平成27年10月に向けての具体的な準備が喫緊の課題となる。

また番号法ではマイポータルの民間利用などを検討する旨を記す(番号法附則第6条)など、マイポータル等の民間利用のあり方や個人番号カードの利用範囲の拡大の議論と併せて、番号制度の開始およびその後の制度改革に引き続き留意していく必要がある。

J

※11 平成26年4月18日平成26年特定個人情報保護委員会規則第1号

※12 平成26年4月20日特定個人情報保護委員会

※13 平成26年4月20日特定個人情報保護委員会

※14 現時点では、いずれも特定個人情報保護委員会の第23回及び第24回の資料に現時点での案が示されている。

総務省による地方公共団体向け 導入ガイドライン



NTTデータ経営研究所
社会システムコンサルティング部門
公共行政サービスコンサルティングユニット
シニアスペシャリスト
IT政策担当
牧野 兼明
MAKINO, Kaneaki

まきの かねあき
電子政府の取り組み開始当初よりNTTデータにおいてSE、営業、そして後半期には政策渉外としてIT政策提言活動に従事。2007年より現職。
著書に『マイナンバーがやってくる』（共著、日経BP社）等。

ガイドラインの位置付け

総務省自治行政局は、地方公共団体における番号制度活用による事務改善等について検討するため、平成23年10月から平成25年7月までの期間、「地方公共団体における番号制度の活用に関する研究会」を開催した。そして、各地方公共団体において番号制度が円滑に導入されることを目的に、平成24年9月に「中間とりまとめ」を、さらに平成25年8月には、「地方公共団体における番号制度の導入ガイドライン」をまとめ、同年9月から10月にかけて地方公共団体を対象に説明会を開催している^{*1}。

また、総務省から地方公共団体に対して本ガイドラインが示された平成25年8月以降、個人番号制度の導入に向けたそれぞれの観点から、さらに詳細化、具体化された内容が関連省庁から出されている。そして、地方公共団体側ではこれらの情報に基づいて、導入に向けた準備を進めているところがある。

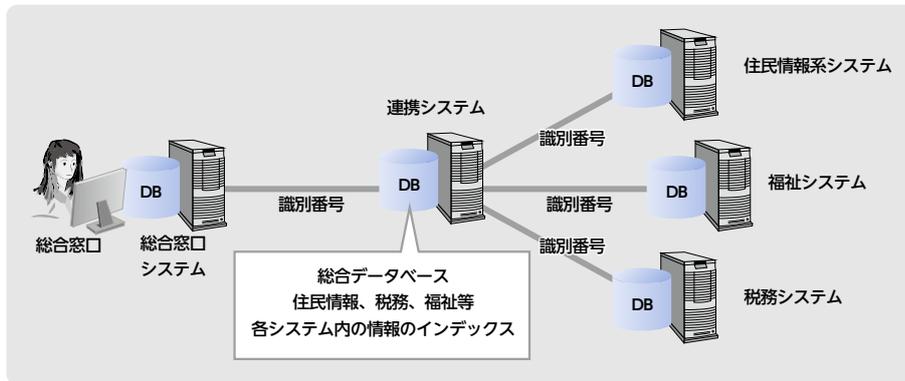
その主なものとしては、地方公共団体における番号制度関連事務の詳細に関して、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律施行令」（マイナンバー）施行令（平成26年3月31日）、及び「行政手続における

特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律施行規則」（マイナンバー施行規則）（平成26年7月4日）が、また個人情報保護の観点からは「特定個人情報保護評価指針」（平成26年3月18日）特定個人情報保護委員会）が、さらにシステム開発の観点からは、「社会保障・税番号制度に係る地方公共団体の中間サーバー整備の共同化・集約化について」（平成26年1月16日）総務省）、「電子自治体の取組みを加速するための10の指針」（平成26年3月24日）総務省）等が出されている。

なお、本ガイドラインの構成は、

^{*1} 番号制度導入に係る総務省の取組について（平成25年11月7日 総務省）
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/senmon_bunka/densi/dai2/siryou2.pdf

図表1：福岡県粕屋町の事例「総合窓口サービス」



出所：「地方公共団体における番号制度の導入ガイドライン 概要版」(平成25年 総務省)

第1章 地方公共団体における番号制度の活用について
第2章 番号制度に対応したシステム構築について

第3章 番号制度に対応した個人情報保護対策

となっていて、「中間とりまとめ」における第1章、第2章が見直され、さらに第3章が新たに追加されている。

番号制度の活用コンテン

まず、第1章の「地方公共団体における番号制度の活用について」では、「住民情報の庁内横断的共有」、「住民情報の時系列での共有」、「住民情報の地理空間的共有」といった視点から、地方公共団体による先進的な取り組み事例がいくつか紹介されている。そして、こうした取り組みに個人番号制度を導入することにより、より正確な情報管理、他の自治体との情報連携によるサービスの向上、より確実な本人確認、プッシュ型のお知らせとい

た、さらに発展した形で、他の自治体でも実現できるとしている。

例えば、紹介されている取り組み事例のなかで、今回の個人番号制度の導入が幅広い行政サービスの向上に貢献するであろうと期待を感じさせる事例として、福岡県粕屋町の「総合窓口サービス」があげられるだろう。これは、粕屋町独自の住民識別番号（内部管理番号であり、住民には通知していない）の付番、統合データベースの構築、総合窓口の設置などにより庁内情報連携を実現し、適用範囲は限られるとはいえ、将来の行政サービスとして目指すべきプッシュ型、ワンストップ型サービスのひとつのモデルを提供している。（図表1）

なお、一般的なこととして、住民は出生、引越し、就職・退職、結婚・離婚、死亡等のライフイベントに応じてさまざまな届け出や申請を、自分自身の判断に基づき行う必要があるが、そうした手続きを全

般的に把握している訳ではない。そのため、手続の漏れが発生しがちになるし、さらには遡及手続により多くの手間を費やすことになる。こうした申請主義の弊害をなくし、住民個々の条件に応じて、必要な時期からその住民に対して直接促していこうとするのが、「プッシュ型行政サービス」である。

また、住民が行政窓口で手続きをする際に、同じ行政機関内の他の部署や窓口、あるいは他の行政機関を訪れ、そこで発行される各種証明書類を住民自らがそろえ、そして申請・届出書類に添えて提出する、というのが現在の行政手続きの一般的なあり方だ。しかし、これは関係部署あるいは行政機関が互いに情報連携していないために、いわば住民自身がその役割を担い、手間を負わされている、ということだ。したがって、そうした情報連携ができれば、住民は各種証明書の添付が不要になり、かつ窓口一

カ所で手続きが完了できることになる。こうした行政サービスを提供していかうとするのが「ワンストップ型行政サービス」である。

そして、これら「プッシュ型行政サービス」、「ワンストップ型行政サービス」を、トータルに実現するうえで、番号制度は必須のものとなる。

番号制度に対応したシステム構築について

第2章の「番号制度に対応したシステム構築について」では、個人番号制度の導入に関連するシステムとして、「中間サーバー」、「団体内統合宛名システム」、「情報提供ネットワークシステム」といった今回新たに追加すべきものや、住民基本台帳システム、地方税システム、及び社会保障等の既存関連業務システムの改修について、その要件を示している。

その中で、後述する国のI/T政策との関わりもあつて何かと

話題にのぼるのが、今回新たに設置される「中間サーバー」だ。「中間サーバー」とは、主にセキュリティの観点から、ネットワーク側と地方公共団体の既存業務システム側との間に設置するものであり、情報連携の対象となる個人情報データの保存・管理し、情報の授受の仲介役を担う。その開発にあ

たつて、ソフトウェアは地方公共団体毎に個別に調達・開発するのではなく国で一括開発し、またハードウェアについても共同化を図ることが適当と考えられることから、ハードウェアの設置主体も含め、その整備のあり方について、引き続き検討を行い、速やかに結論を得ると、本ガイドラインで明らかにしている。そして、その後、東日本、西日本の2拠点に中間サーバーの共同利用のための設備を国が用意することが決まり、地方公共団体に対して、それらの利用を促している。

総務省によるこうした対応の背景には、地方公共団体の

システムに対する総務省のクラウド化促進への取り組みがある。総務省は、平成18年度に策定した「新電子自治体推進指針」を改訂し、「電子自治体の取組みを加速するための10の指針」（平成26年3月24日）としてとりまとめた。これは、「指針1 番号制度の導入に併せた自治体クラウドの導入」、「指針2 大規模な地方公共団体における既存システムのオープン化・クラウド化等の徹底」など10の指針で構成されており、なかでも「クラウド化」に重点が置かれている。

また改修については、その代表的な既存システムとして、まず「住民基本台帳システム」（住基システム）があげられる。このシステムは、市町村において住民の基本4情報（氏名、生年月日、性別及び住所）を管理し、個人を特定するためのものであり、今回の個人番号も住民票コードに基づいて生成される等、個人番号システムもこの住基システムを土台に

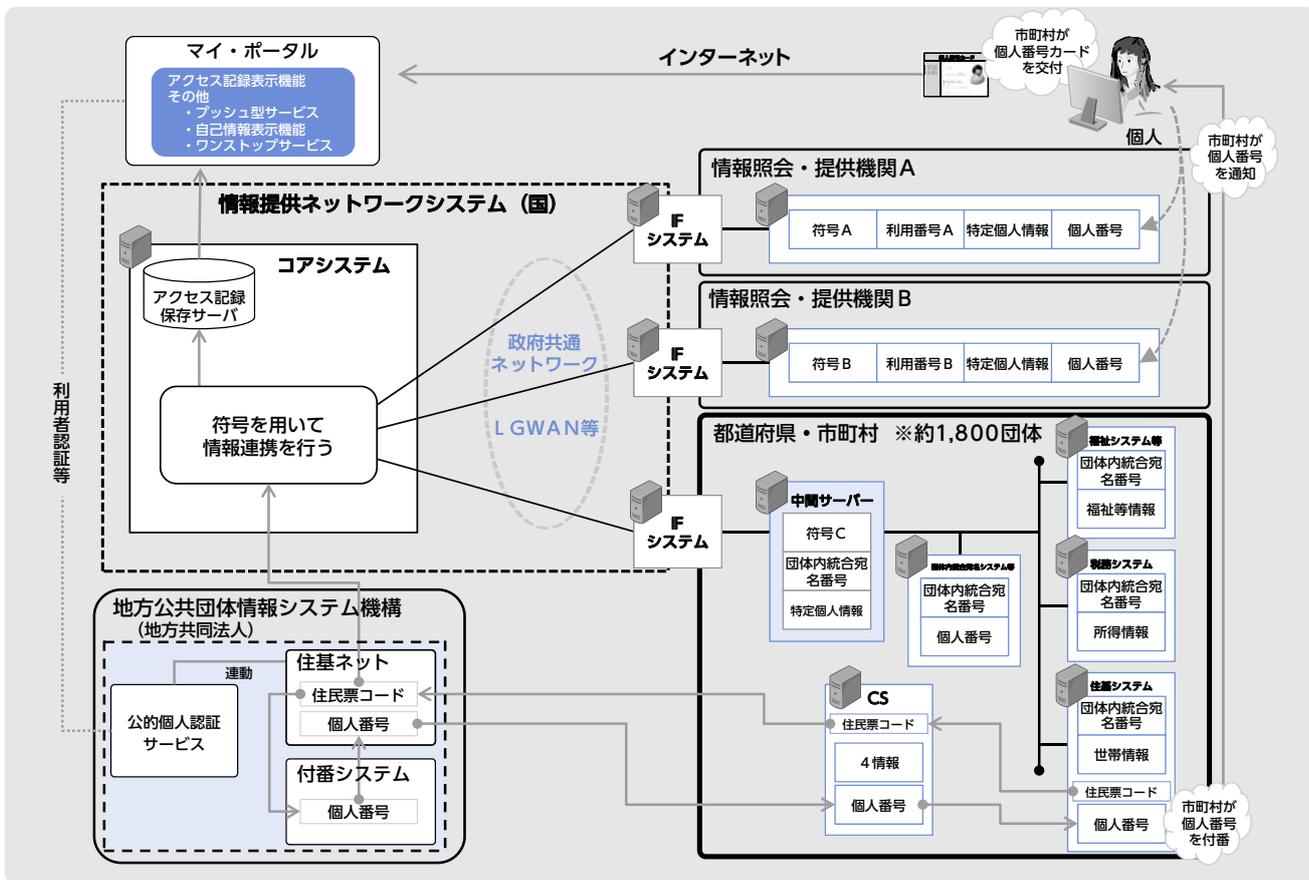
構築される。そして、その改修内容として、個人番号の住基のデータベースへの追加、住民への一斉通知、住民票への記載、個人番号カードの交付（新規発行または既存住基カードからの移行）、世帯情報の提供などについて述べている。

同様に、既存システムとしての「地方税務システム」については、個人番号・法人番号の取得、所得情報の提供、地方税法上の守秘義務の観点からの個人情報保護などに対応するための改修要件について述べている。（図表2）

番号制度に対応した個人情報保護対策

第3章の「番号制度に対応した個人情報保護対策」では、①制度的措置、②技術的措置、③体制整備の観点から必要な措置について述べている。その主なものとしては、①では現行の個人情報保護条例の見直し、②では特定個人情報ファイルへのアクセス制

図表2：番号制度導入のための地方公共団体のシステム整備



出所：「番号制度導入に係る総務省の取組について」(平成25年11月7日 総務省)

限と認証、③では「特定個人情報保護評価」の実施について、指針を示している。

まず、個人情報保護条例については、これまでに「個人情報」、すなわち特定の個人を識別することができる情報(氏名、生年月日等)を対象に、国が個人情報保護法を定め、さらに各地方公共団体はその法律にのっとり、地域特性に応じて個人情報保護条例を定めてきた。これに対し、今回の番号法が対象とする「特定個人情報」とは、「個人番号をその内容に含む個人情報」であり、現行の個人情報保護よりもさらに手厚い保護措置が講じられることになる。このため、地方公共団体側では、その点を踏まえた整合性の確保、及び個人番号の独

自利用(ただし社会保障・税・災害対策分野)に対応するため、現行の個人情報保護条例の改正が求められる。

また、「特定個人情報ファイル」へのアクセス制限と認証については、システム上で個人情報と特定個人情報の区分を行うため、職員の認証やアクセス制御について述べている。

最後の「特定個人情報保護評価」については、「特定個人情報ファイル」の保有や変更の際に、それらの情報を保有することでプライバシー等の保護の観点からどのようなリスクが発生するかを事前に評価し、その軽減措置を講じることの宣言を求めている。

なお、「特定個人情報保護評価」のさらに具体的方法については、本ガイドラインが出された後の平成26年4月18日に、内閣府・特定個人情報保護委員会(平成26年1月1日に設立)から出された「特定個人情報保護評価指針」の中で示されている。

J

特定個人情報保護評価による 個人情報保護のための取り組み



NTTデータ経営研究所
社会システムコンサルティング部門
公共行政サービスコンサルティングユニット
コンサルタント

馬場 康郎
BAMBA, Yasuo

ばんば やすお
中央省庁を経て現職。マイナンバー対応
や公的個人認証を始めとするIT政策、税
制、社会保障制度、公会計改革などの
公共分野に従事。

はじめに

マイナンバーは、全員に付番され、しかも1人1番号で重複がないものである。仮にマイナンバーを用いて様々な情報の名寄せが行われた情報が外部に漏えいすると、大きな被害が発生するところが想定されることから、制度面、システム面の様々な措置が講じられている。

本稿では、マイナンバーを含む個人情報である「特定個人情報」を保護するための措置の一つである、「特定個人情報保護評価」を説明する。

特定個人情報保護に向けた番号法の規定

番号法では、マイナンバーを含む個人情報の外部への漏えい等の懸念に対処するため、マイナンバーを含む個人情報を「特定個人情報」と定義し、個人情報保護法令の規定に加え、特別の規定を設けている。「特定個人情報」「特定個人情報ファイル」等の定義は図表1の通りである。(図表1)

番号法の規定された場合を除き、特定個人情報を収集、保管することや、特定個人情報ファイルの作成が禁止されている。また、特定個人情報保護委員会による監視・監督等の制

度上の保護措置や、特定個人情報の提供・照会は原則として情報提供ネットワークシステムを用いることとするなどのシステム上の安全措置が講じられている。制度上の保護措置の一つとして、特定個人情報の安全管理措置の義務付けに加え、特定個人情報保護評価の制度が導入されている。

特定個人情報保護評価の内容

番号法第27条において、行政機関の長等は、特定個人情報ファイルを保有しようとするときは、事前に特定個人情報保護評価を実施しなければならない

図表1：番号法の用語の定義

用語	定義
個人番号 (マイナンバー)	住民票コードを変換して得られる番号であって、当該住民票コードが記載された住民票に係る者を識別するために指定されるもの
個人情報	生存する個人に関する情報であって、当該情報に含まれる氏名、生年月日その他の記述等により特定の個人を識別することができるもの（他の情報と容易に照合することができ、それにより特定の個人を識別することができることとなるものを含む。）
個人情報ファイル	個人情報を含む情報の集合物であって、特定の個人情報を電子計算機等を用いて検索することができるように体系的に構成したもの
特定個人情報	個人番号をその内容に含む個人情報
特定個人情報ファイル	個人番号をその内容に含む個人情報ファイル ※ 単に個人番号が含まれているテーブルのみを意味するのではなく、個人番号にアクセスできる者が、個人番号と紐付けてアクセスできる情報を意味しており、これが特定個人情報ファイルとなる。

出所：番号法、個人情報保護法の規定を元にNTTデータ経営研究所にて作成

と規定されている。特定個人情報保護評価は、諸外国において採用されているプライバシー影響評価（Privacy Impact Assessment: PIA）に相当するものであり、特定個人情報ファイルを取り扱うにあたり、漏えい等の発生リスクとその影響を自ら評価するものである。

特定個人情報保護評価を実施するためのガイドラインとして、特定個人情報保護委員会より、「特定個人情報保護評価

指針」が2014年4月に公表され、特定個人情報保護評価の目的や実施主体、対象、実施時期、記載すべき評価項目書が明らかになった。

特定個人情報保護委員会が公表している資料としては、次のものがある。

- 特定個人情報保護評価に関する規則
- 特定個人情報保護評価指針（特定個人情報保護評価書等の様式を含む）
- 特定個人情報保護評価指針の解説（特定個人情報保護評価書等の記載要領を含む）

① 目的
特定個人情報保護評価の目的として、①事前対応による個人のプライバシー等の権利利益の侵害の未然防止、②国民・住民の信頼の確保、の2点が定められている。

情報の漏えい等が起ると、事後的に拡散した情報を全て消去・修正することは困難である。そこで、事後的な対応だけでは

なく、事前に特定個人情報ファイルの取り扱いに係るリスクを分析し、リスクを軽減するための措置を講ずることが必要となる。

また、先述の通り、マイナンバー制度の導入にあたり、情報漏えい等に関する懸念が示されており、そうした懸念を払拭する観点から、特定個人情報を取り扱う者が、入手する特定個人情報の種類、使用目的・方法、安全管理措置等について国民・住民に分かりやすく説明することが求められる。

② 実施主体
特定個人情報保護評価の実施が義務付けられるのは、特定個人情報ファイルを保有しようとする者のうち、行政機関の長、地方公共団体の長、情報連携を行う事業者に限られている。

個人番号関係事務実施者である民間事業者には義務付けられていない。ただし、任意で行うことは可能であるし、むしろ望ましいものである。

③ 対象
特定個人情報保護評価の対象は、番号法等の規定に基づいて特定個人情報ファイルを取り扱う事務となっている。

特定個人情報保護評価は、番号法の別表1に掲げる各事項の事務ごとに実施することが原則であるが、システムの状況等によっては、各事項の事務ごとに実施することが困難な場合も考えられる。したがって、1つの項に掲げる事務を複数の事務に分割する、あるいは複数の項に掲げる事務を1つの事務とするなど、特定個人情報保護評価の対象となる事務の単位を定めることができる。

なお、職員の人事、給与等に関する記録した特定個人情報ファイルのみを取り扱う事務、手作業処理用ファイル（紙ファイルなど）のみを取り扱う事務、対象人数の総数が1000人未満の事務等については特定個人情報保護評価の実施は義務付けられていない。

④ 実施時期

特定個人情報保護評価は、プライバシーへの影響を事前に評価し、有効な対策を行うことを目的としたものであることから、特定個人情報ファイルを保有しようとする前に、特定個人情報保護評価を実施することが求められている。特定個人情報保護評価の結果を受け、システム設計を変更しなければならぬ場合も想定されることから、システムの要件定義段階までに実施することが望ましい。

具体的には、システム用ファイル(要件定義、基本設計、詳細設計、プログラミング及びテストの段階を経て運用されるファイル)、その他の電子ファイル(Excel等)で実施時期が異なっている。(図表2)

⑤ 行うべき保護評価

評価実施機関は、特定個人情報保護評価によって、特定個人情報保護ファイルを取り扱う事務を明らかにし、特定個人情報の漏えい等リスクについて認

識・分析し、リスク軽減のために必要な措置を講じていることを確認することが念頭に置かれている。特定個人情報保護評価については、一律に評価項目が定められているのではなく、プライバシーへの影響の大きさ等を踏まえ、しきい値判断によって義務付けられる評価項目が異なっている。評価項目として、「基礎項目評価」「重点項目評価」「全項目評価」の3種類の評価がある。

⑥ 評価の内容

基礎項目評価では、事務の概要、システムの名称、特定個人情報ファイルの名称等の関連情報に加え、しきい値判断項目、しきい値判断結果を記載することが求められる。また、特定個人情報の漏えい等のリスクを認識し、リスク軽減のための適切な措置を講じていることを確認のうえ、宣言する必要がある。重点項目評価では、事務の内容容、システムの機能、特定個人情報ファイルの名称等の基本情

報に加え、特定個人情報ファイルの概要(名称、委託等)、リスク対策等の記載が求められる。また、リスク対策を踏まえ、リスク軽減のための適切な措置を講じていることを確認のうえ、宣言する必要がある。

全項目評価では、重点項目評価の内容に加え、より詳細なリスク分析等の記載が求められる。なお、全項目評価については、公表に先立ち、国民の意見聴取(地方公共団体等の場合は住民の意見聴取)を行い、特定個人情報保護委員会の審査・承認(地方公共団体等の場合は地方公共団体が設置する個人情報保護審議会等の第三者による点検)を受ける必要がある。

⑦ 評価後の取り組み

特定個人情報保護評価を行った後に、特定個人情報ファイルに重要な変更を加えようとする時や、しきい値判断が変わった時には、新たに特定個人情報保護評価を実施する必要がある。また、少なくとも1年に1回、

特定個人情報保護評価書を見直すことが望ましい。

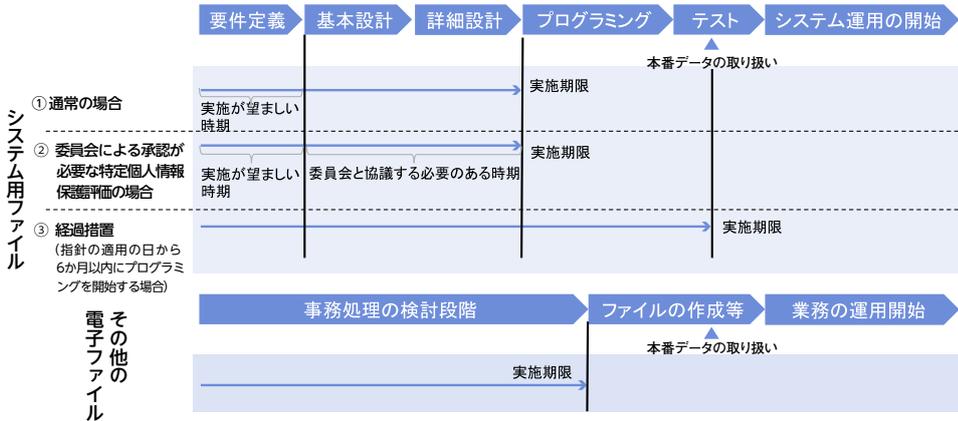
特定個人情報保護評価 への対応

① 地方公共団体

先述の通り、地方公共団体の長は、特定個人情報ファイルを保有するにあたり、特定個人情報保護評価に向けて対応を行うことが必要となる。具体的には、図表3に示す一連の業務を実施する必要がある。特定個人情報保護評価はシステムの要件定義までに実施し、検討結果等をシステム設計に反映することが望ましい。

例えば、評価書にも掲げられているものとして、特定個人情報権限のない者によって不正に使用されるリスクがある。対策として、評価項目に掲げられているような、ユーザー認証の管理やアクセス権限の管理、特定個人情報の使用の記録を含むシステム設計を行うことが考えられる。

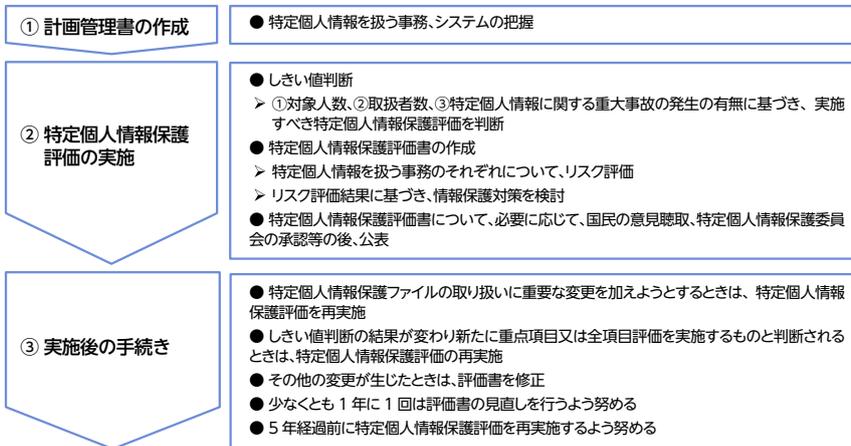
図表2：特定個人情報保護評価の実施時期



出所：特定個人情報保護委員会事務局「特定個人情報保護評価指針の解説」を元にNTTデータ経営研究所にて作成

② 民間事業者(個人番号関係事務実施者)
民間事業者については、原則として「情報連携を行う事業者」に該当することはないため、特定個人情報保護評価が義務

図表3：特定個人情報保護評価の流れ



出所：特定個人情報保護委員会事務局「特定個人情報保護評価指針の解説」を元にNTTデータ経営研究所にて作成

付けられることはない。
しかし、番号法において「個人番号利用事務実施者及び個人番号関係事務実施者は、個人番号の漏えい、滅失又は毀損の防止その他の個人番号の適切な管理のために必要な措置を講じなければならない」と規定されて

いるほか、個人情報保護法上の安全管理措置を取る必要がある。
なお、将来的に、マイナンバーの利用範囲が拡大し、民間事業者が情報連携を行うことができるようになる、情報連携を行う民間事業者には特定個人情報保護評価が義務付けられることとなる。

特定個人情報以外の個人情報に係るプライバシー影響評価

2014年6月にIT総合戦略本部は、「パーソナルデータの活用に関する制度改正大綱」を決定した。この大綱において、プライバシー影響評価の実施方法等については、特定個人情報保護評価の実施状況を踏まえ、今後継続して検討すべき課題であるとしている。

事件を受け、現在、個人情報保護の強化に向けた取り組みが進められていることから、特定個人情報以外についても、プライバシー影響評価に係る取り組みが進められると思われる。したがって、システム改修等を行うにあたっては、プライバシー影響評価も視野に入れることが望ましいのではないかと。

最後に

特定個人情報保護評価は、評価主体となる行政機関等にとつて大きな負担となることが想定されるものの、評価を行うことにより、国民からの信頼の向上やシステムの安全性の向上を図ることが期待される。特定個人情報保護評価をはじめとする各種施策により、マイナンバー制度が国民からの信頼のもと、「公平・公正な社会を実現する社会基盤」となることを期待したい。

J

医療分野における 番号制度への期待



NTTデータ経営研究所
社会システムコンサルティング部門
ライフ・バリュー・クリエイション
コンサルティングユニット長
パートナー
本多 周一
HONDA, Syuichi



NTTデータ経営研究所
社会システムコンサルティング部門
ライフ・バリュー・クリエイション
コンサルティングユニット
シニアマネージャー
米澤 麻子
YONEZAWA, Asako

はじめに

国民一人ひとりに二つの番号（マイナンバー）を付して、社会保障や税、災害対策分野で活用することで、社会保障や税制度等の効率性や透明性を高め、国民にとって利便性が高く公平・公正な社会を目指す番号制度が導入される。急速な高齢化・少子化、女性の社会進出、雇用形態の多様化等、社会構造の変化によって、社会保障や生活の安心が揺らいでいる今の日本社会において、番号制度は新しい社会基盤となりうるイ

ンフラである。

社会保障のなかで医療等分野へのマイナンバーの活用は今後の検討事項とされている。しかし、高齢者の増加や人口流出が進む地域において、医療、介護などの生活基盤の構築や経済活性化に携わってきた経験からすると、筆者らは番号制度の定着と今後の活用の広がり期待している。

本稿では、地域医療における情報連携や情報連携基盤の構築の観点から、番号制度への期待を論じてみたい。

番号制度における

医療分野の位置づけ

マイナンバーは、将来的には幅広い行政分野で利活用することが検討される予定であるものの、現時点では、社会保障制度、税制、災害対策に関する分野の主に行政事務について利用することとされている。医療分野については医療保険が対象とされており、被保険者等の資格管理、保険料等の徴収、保険給付（現金給付）等が利用範囲に含まれている。医療保険については急激に進行する少子高齢

こばやし ようこ
 会計事務所系の税理士法人を経て2006年6月より現職。主にマイナンバーやヘルスケア分野の情報化など今とこれからの暮らしに役立つITのあり方に関するコンサルティングと調査に携わる。

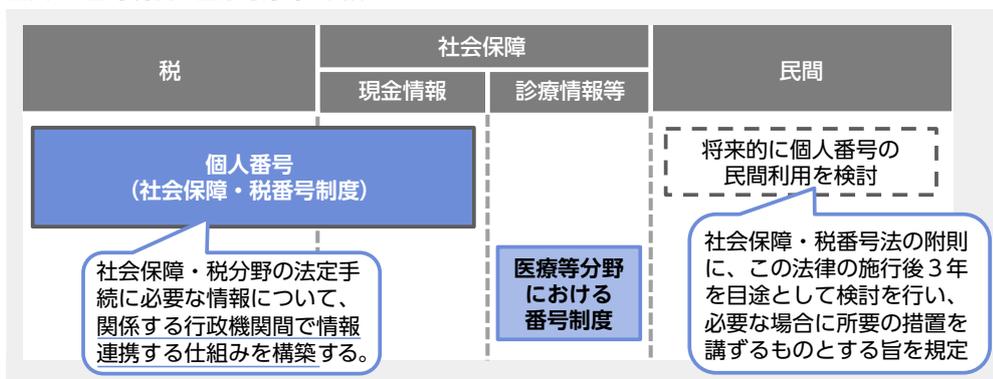
よねざわ あさこ
 大手保険会社においてヘルスケア領域の事業開発を経て現職。遠隔医療、企業や保険者の健康経営やメンタルヘルス、地域の健康増進や疾病予防、高齢化対策やケアマネジメントを中心に医療・保健・福祉分野のコンサルティング・調査に取り組んでいる。専門はヘルスケアビジネス、社会保障。

ほんだ しゅういち
 大学病院、外資系製薬企業勤務後、外資系コンサルティング企業において製造業、印刷業、商社、ソフトウェア開発等の中小企業及び病院、医薬品、医療機器メーカー等のコンサルティングを担当。現在、NTTデータ経営研究所にて、主に地域産業の活性化と生活基盤整備に関するコンサルティングを行っている。

NTTデータ経営研究所
 社会システムコンサルティング部門
 ライフ・バリュー・クリエイション
 コンサルティングユニット
 シニアコンサルタント
小林 洋子
 KOBAYASHI, Yoko



図表1：番号制度と医療等分野の関係



出所：厚生労働省「医療等分野における番号制度の活用等について」（これまでの議論の経緯、研究会の検討事項等）
 （第1回 医療等分野における番号制度の活用等に関する研究会 資料3）

化に伴って、医療保険者における財務状況の悪化が進んでおり、現行制度の維持が大きな課題となっている。こうした状況を解消するための一つとして、番号制度により、延べ1800近くもの医療保険者（市町村国保を含めると約3400）と関係者間で事務の効率化や情報連携によるデータの活用等を進めるための環境が整備されることの意味は大きい。筆者らのグループも厚生労働省の受託事業として医療保険者の番号制度対応をご支援しているところである。

一方、保険給付（現物給付）、保健事業、診療情報等の医療分野は現時点では利用範囲に含まれていない。これは、番号制度を導入する検討過程において、診療情報、健診情報、調剤情報等は機微な医療情報であるため、情報の機微性や特性に配慮した特段の措置を定める法制を整備することが前提とされたためである。（図表1）

しかし、高齢化・少子化が進行するわが国において、国民皆保険制度を維持し、質の高い医療や介護サービス等を確保していくことが求められている。具体的には医療機関の機能分化と医療提供者間の機能連携、住み慣れた地域で患者が暮らし続けるための在宅医療・介護体制の整備、感染症から生活習慣病という疾病構造の変化に伴い、患者等が自分の医療・健康データを活用して健康を維持管理する環境整備等が重要であり、医療情報の活用、ネットワーク化の基盤整備は欠かせない。

医療等分野における番号制度

医療情報活用の具体例を

考察する前に、医療情報の活用とそのため個人を一意に識別する番号の導入について、政府における検討状況を概観する。2012年4月に、「社会保障分野サブワーキンググループ及び医療機関等における個人情報保護のあり方に関する検討会」が合同開催され、同年9月にとりまとめられた報告書において、①医療等分野では情報を利活用する必要性が高い反面、取り扱う情報の特性から、マイナンバーと異なる医療等分野のみで使える番号や安全で分散的な情報連携の基盤を設ける必要があること、②番号や情報連携の基盤については利用場面をわかりやすい形で提示し、必要性を含め検討する必要がある、とされた。この指摘を踏まえ、2014年5月に「医療等分野における番号制度の活用等に関する研究会」が設置され、年内

に一定の結論を得ることとされている。

番号制度の活用に関する議論においては、「マイナンバー」が着目されがちであるが、番号制度で活用しうるインフラには「法人番号」、「情報提供ネットワークシステム（番号を含む）」、「個人番号カード」、「マイ・ポータル」がある。それぞれ用途と民間利用等の取り扱いが異なっている（図表2）。つまり、ユーザーによっては、マイナンバーそのものを使うことなく、番号制度を活用できるやり方もある点は注目すべきポイントである。前述した研究会においても、視認性のあるマイナンバーと電磁的な番号を用いるべきか、個人番号カードの証明書シリアル番号と符号の関連付けによる情報連携の可能性等が議論されており、番号制度の導入を契機に、医療情報の活用を促進し

うる環境が整備されたことは重要と考えている。

医療情報の活用例から見る 番号の可能性

前述したように高齢化・少子化が進行するわが国において持続可能な制度が求められる社会的背景の下、情報技術（ICT）の進歩に伴い、医療情報の活用は医療課題の解決を支援する方策として進みつつある。地域医療の課題解決を目的とした医療情報連携ネットワークや、医療費適正化を目指したデータヘルス計画における分析は、医療情報活用の一例である。

活用を進める際に常に話題となるのが、個人を一意に識別する番号への期待である。いずれも異なる機関間の情報の集約、閲覧、分析を必要とするからである。以降に医療情報の活用の際し番号に對

し期待されていることについて、医療情報連携ネットワークとデータヘルスを例に示したい。

医療情報連携ネットワークの構築

医療情報連携ネットワークは、地域の医療資源を有効に活用し医療提供体制を確保するために地域医療連携を進める際の手段の一つである。わが国では高齢者数の増加にともない患者数は増加すると予想される。一方、地域や診療科による医師の偏在、高度な医療設備の偏在や不足、地域拠点病院への患者の集中等のため、十分な医療提供体制を準備することが困難な状況である。このような状況では、全ての地域に同水準の高度な医療施設を整備することが現実的に難しく、地域における医療・介護・福祉を新たな段階へと進めて

図表2：番号制度のインフラと用途、民間利用の取り扱い

インフラ	用途	民間利用の可能性	
マイナンバー	名寄せ・突合	認められない (マイナンバー法改正が必要)	
法人番号	名寄せ・突合	法的制約なし	
情報提供ネットワークシステム (符号を含む)	システム上のみで用いられる 電磁的な符号による 名寄せ・突合情報保有機関等 からの情報入手	認められない (マイナンバー法改正が必要)	
個人番号カード	券面(基本4情報、顔写真、 マイナンバー)	対面での本人確認	法的制約なし
	公的個人認証サービス (証明用電子証明書)	非対面での本人確認	公的個人認証法の改正 により民間開放される
	公的個人認証サービス (署名用電子証明書)	電子申請時の署名	公的個人認証法の改正 により民間開放される
		基本4情報の確認	公的個人認証法の改正 により民間開放される
マイ・ポータル	自己情報の入手、自己情報の 提供、お知らせ・通知機能	法的制約なし	

出所：金融税制・番号制度研究会「金融所得一体課税とマイナンバー制度の推進」(2012年11月)に基づいてNTTデータ経営研究所にて作成

いくためには、住民の医療を
個々の医療機関のみで完結さ
せるのではなく、地域内、地
域を超えて適切な医療を提
供できる体制、すなわち「連

携」が重要であると考えられ
ている。更に高齢者の増加に
より医療と介護・福祉との有
機的連携も必要となる。この
ような「連携」を実現するた

めには、ICTを活用した医
療情報連携ネットワークを地
域に整備し、医療資源の偏在
や不足を補い効果的に活用
するための体制を築くことが
有効な手段となる。

全国では150以上の医療
情報連携ネットワーク^{※1}が既に
取り組まれている。しかしな
がら実態として稼働している
ネットワークは、その3分の1
程度と弊社は推測している。

導入していても利用者(医療
機関、患者)が少ない、運営
費が確保できない、必要なタ
イミングで必要な情報にアクセ
スできる仕組みになっていない
等の課題が山積している。

課題の要因には、運用面と
技術面の2側面がある。運用
面では、医療情報連携ネット
ワークの構築目的や目的達成
のための仕組みとメリット、必
要な情報とシステム、構築方
法、普及方策、構築組織が
定義されておらず、参加者で

共有もできていないことや、
運営体制やルールが定まってい
ないこと、収益源・課金体系
が決まっていないこと、個人情
報などの取り扱いルールが未
整備であること等がある。技
術面では、最低限共有するこ
とが望ましい情報項目が未整
備であること、必要な機能が
不明確であること、高コスト
なシステム構成となっているこ
と、等が挙げられる。

このような多くの課題の中
には、個人を一意に識別する
番号が存在すれば、解決が
容易になるものもある。異な
る医療機関間を同一患者が紹
介、逆紹介により移動した際
に、現在は、各医療機関が持
つIDを紐づけるためのシステ
ムロジックを開発したり、名前
と生年月日を手作業で照合
したりしているが、システムコ
ストが高額になったり正確性
を担保できないという課題が
ある。特に生活習慣病のよう

※1 日本医師会総合政策研究機構(日医総研)「ITを利用した地域医療連携」全国調査

な長期にわたる患者情報の捕捉が必要な場合には、このような業務の効率化は不可欠である。個人を一意に識別することが容易にできれば、システムが簡素になり、運用も簡単になることから、業務効率も格段に向上すると考えられる。

また医療データの紐付が実現し長期にわたるデータの蓄積が可能になれば、個々の患者の状態にあった質の高い治療やケアをすることができるだけでなく、データ分析による政策の立案・運営に役立てることも可能になる。このため、医療情報連携ネットワークにおいて個人を一意に識別する番号への期待は大きい。

保険者におけるデータ活用

データヘルス計画は、健康寿命延伸や医療費適正化を目的に、健康保険組合(健保)や市町村国保(国保)等の医

療保険者が健診やレセプトデータ分析により現状を明らかにし、加入者個々の状態に応じた適切な保健指導等の効果的な保健事業を促進するものである。

同一健保内の健診やレセプトデータ情報は、加入者番号で一意につなぐことができるため、分析が可能である。しかし健保間をまたぐ転職の場合や退職して国保に移る場合は、加入者番号が変わるため、それまでの健診や医療費データを引き継ぐことが現状では難しい。加入者が継続して受けてきた保健指導の記録や蓄積した歩数などの生活習慣データも、転職や退職を契機に途切れてしまう状態にある。生涯にわたり健康維持、増進の取り組みを進めるためには、これらの医療情報や健康情報の断絶が障壁になっていることが懸念される。

国保においても、同一国保

内の健診・レセプトの分析は可能であるが、国保のレセプトと後期高齢者レセプト、さらに介護レセプトを結び付けることは、加入者の番号が異なることから困難な状況にある。更に地域住民の健康状態の全容を把握するために

は、国保だけでなく、当該地域に住む加入者の所属する健保や協会けんぽの情報が必要となるものの、保険者間の加入者の番号が異なり、住所データとの紐づけもできていないため、情報集約や分析は困難である。

このように保険者においても、複数の保険者が個々に加入者番号を管理しているため、継続的な情報に基づく保健事業が困難である。個人を一意に識別する番号が実現すれば、医療保険者を含む関係者間の事務の効率化のみならず、加入者の健康増進を促進するデータヘルス計

画にも寄与すると考えられる。

以上のように医療情報連携ネットワークや保険者のデータヘルス計画においても個人を一意に特定する番号への期待は大きい。様々な難しい課題が山積している。個人情報の漏えいリスクへの対応や、一意に情報を追跡可能であればよい情報と個人を特定する必要がある情報との区別、視認性のある番号を用いるべきか、番号をICカードにより発行するか、等の議論がある。これらの議論については、前述の医療等分野における番号制度の活用等に関する研究会で進められているところである。

番号制度への期待

ここまで述べてきた事を整理すると、高齢者の増加に伴って患者は増えるわけだが、現

在の人口推移からみて高齢者数は一時的増減はあるものの、2041年以降は減少に転じると推計されており、施設整備等での対応は将来的に供給過剰になる事を意味する。従って、まず、可能な限り今の供給体制で乗り切る事を考えないといけない。そのためには、大きく2つの取り組みを有機的に組み合わせた対策が必要になる。

第一に、医療供給の効率化である。効率化には、患者の状態に合わせて適切な医療機関で受診する仕組みが最も重要となり、需要対応力を高める事ができる。急性期や救急といった高度医療は大病院などの専門医療が担い、生活習慣病の日常管理や風邪などの軽傷に対する医療はかかりつけ医が担うといった仕組みである。一時的な病気であればそれぞれ個別で受診すれば良いわけだが、治療が長

期にわたる場合は、状態変化に合わせて医療機関を移動する事が必要になる。円滑に機能させるためには、患者の移動だけではなく医療情報も共有されないといけない。医療情報の連携、ネットワークの構築が必須となるということである。ネットワークにおいては、患者と情報を一体的にマネジメントする(当該患者の情報を担当医療機関で参照できる)事が重要であり、これを実現するためには、名寄せ、本人確認等を正確に、タイムリーに実施できる事が前提となる。番号制度の寄与は大きい。

第二に、医療需要のコントロールである。医療需要のコントロールとしては、可能な限り患者を増やさないと、事があげられる。短期的には、重複・頻回受診の抑制や早期発見による早期治療が重要であり、中長期的には、予

防・健康施策を浸透させて予防的行動や健康維持を図る事が重要である。重複・頻回受診についてみると、現在では、多くの場合診療情報が医療機関に閉じており、保険者等に集積されたレセプトを分析することによっておおよそ把握できるもののリアルタイムではないという問題と、抽出が大変であるなど活用する情報としては扱にくいという問題がある。番号制度の導入によつて個人データの集約が容易になればタイムリーな指導等が可能になると期待される。早期発見については、健診や人間ドックの結果の活用が有用である。現在では、

多くのデータが単年度毎に管理されていたり転退職などで保険者の変更になった場合はデータが分断されていたりして活用しにくい。番号制度で個人のデータを紐づける事ができれば経年変化を追うこと

が可能となる。その結果、徐々に悪化の方向に向かっていること等が明確にでき、早期受診や予防への取り組みタイミングを確実にすることができると、更に、忘れてならないことがモチベーションの問題である。予防だけではなく健康維持は、運動や食事などの取り組みに対する改善状況が見えにくい。また、症状が現れない状況での取り組みにはそれなりの決意と努力が求められる。データの経時変化などを見える化することは、取組者にとって大きな刺激となり、継続性を維持するためのインセンティブになることが期待される。

これまで述べてきたように、高齢化・少子化の時代で医療を継続的に確保するために有用となる方策を考えるうえで、番号制度は、縁の下の力持ちとして大いに役立つであろうと期待している。

J

法人番号活用による 更なる融資業務高度化への期待



NTTデータ経営研究所
金融戦略コンサルティング部門
金融コンサルティングユニット
アソシエイトパートナー

大野 博堂
OONO, Hirota

おおの ひろたか
大手Sierでデリバティブ取引管理システムなどの企画に従事した後、当時の大蔵省にて金融マーケットを中心にマクロ経済分析を担当。平成18年より現職。計量経済分析や事業戦略立案ほか、BCPやマイナンバー、地域活性化などをキーワードに、公共分野と金融分野の連携ビジネスの支援にも取り組む。

2016年1月より導入予定の社会保障・税番号制度（以下、「番号制度」）だが、金融機関では、法定調書の出力対象となる商品が数多く存在し、顧客一人ひとりの個人番号の取得が必要となるなど、システム面、業務面いずれも対応の制度対応負担が生じる見通しだ。

反面、金融機関では、膨大な量の書類が飛び交う住宅ローン手続きでの審査書類の簡素化や効率化が実現されるなど、コスト増にとどまりがちであったこれまでの制度対応とは色彩が異なっている。現下、政府において検討されている個人番号の民間開放もさることな

がら、番号制度導入当初から容認される法人番号の活用により、一層の融資業務高度化への期待も膨らむ。

義務的対応と 番号の民間開放

番号制度開始の2016年1月時点では、個人番号の民間事業での利用は制限される。個人番号の利用拡大（民間活用）については、番号を個人に通知する2015年10月より3年後を目途に、その段階で法律の施行状況等を踏まえて検討を行うこととされており、利用拡大推進に向け、政府の動きは既に活発なものと

なっている。具体的には、番号制度を更に発展させることを目的に、政府のIT総合戦略本部新戦略推進専門調査会の下にマイナンバー等分科会が設置された。

マイナンバー等分科会では、①戸籍事務、②旅券事務、③預貯金口座への付番、④医療・介護・健康情報の管理・連携、⑤自動車登録事務を個人番号の利用範囲拡大検討対象として取り上げ、2014年秋頃を目途に、検討状況が政府CIOに報告される見通しだ。

また利用者の特定個人情報等の閲覧を可能とする情報提供等記録開示システム「マイ・

ポータル」についても検討されている。政府はマイ・ポータルの利用開始を2017年1月と予定しており、①自分の特定個人情報をもつ、誰が、なぜ情報提供したのかを確認できる情報提供記録表示機能、②行政機関等が持っている自分の特定個人情報について確認できる自己情報表示機能、③一人ひとりに合った行政機関などからのお知らせを表示するプッシュ型サービス、④行政機関などへの手続を一度で済ませるワンストップサービス、の4機能の提供が検討されている。

なお、海外でもマイ・ポータルと同様のサービスが既に提供されており、デンマークでは2007年に税・社会保障・医療などの公共サービスポータル(Borger.dk)が導入されている他、エストニアでも、国民IDカードとパスワードでログインし、各行政機関が保有する自分の個人データを閲覧したり、いつ、誰が参照したかを確認したりできる市民ポータル

(eesti.ee)が実現されている。

これらは金融機関に特化した検討とはなっていないものの、マーケットイン型金融商品の開発スピードの増加や、顧客一人ひとりにフィットした新たなオーダーメイド型商品開発などへの応用が期待できる。

短期間での対応が求められる番号収集と本人確認

勢い、将来的な民間活用へと金融機関の期待は膨らむわけだが、目先の課題としてまずは2016年1月に向けた義務的対応を迅速にこなさなければならぬ。そこで本稿では、義務的対応での金融機関の代表的な課題として、番号収集と本人確認を取り上げる。

対象となる取扱商品によっても異なるものの、法人、個人を問わず、金融機関は顧客から番号を原則都度収集する必要がある。すなわち、複数の口座を有する個人は、口座の

数だけ異なる金融機関から同様の番号提供要請を受けることになりかねない。

ある日郵便受けを開けたら10もの金融機関から「様に個人番号の提供を求める郵便物が届き、個別に返送せねばならないわけ、^{へきえき}辟易させられることだろう。しかも、個人に対して番号が通知されるのは2015年10月からの予定であり、そこから金融機関が法定調書を提出する期限までに効率的に番号を収集せねばならない。例えば、「生命保険契約等の一時金の支払調書」「生命保険契約等の年金の支払調書」等の場合、提出期限の2017年1月31日までに番号を収集、記載する必要がある。

本人確認作業も煩雑化する。これまで全国銀行協会では、取引に際して顧客に提示を求める本人確認書類を、個人、法人それぞれに峻別して定義してきた。数多く存在する本人確認書類に、今後は

更に番号制度対応として「個人番号カード」または「通知カード+運転免許証等の公的機関が発行した顔写真付きの書類」または「個人番号が記載された住民票の写しまたは住民票記載事項証明書+運転免許証等の公的機関が発行した顔写真付きの書類」が追加されることとなる。また顔写真付きの本人確認書類がない場合は、顔写真がない本人確認書類の提示を2つ以上受けることになる他、具体的に本人確認書類として認められる書類の中には個人番号利用事務実施者(国税庁等)が認めたものというものもある。本人確認書類が増え多様化すれば、金融機関における真正性確認などの手間を要することとなり、金融機関の店頭業務は複雑化する。

こういった課題への対応として、個々の金融機関が同一顧客からそれぞれ番号を収集するのではなく、窓口や手続きを一本化することで、顧客負担の

軽減や重複投資の排除が図られ、ひいては制度対応負担の緩和に寄与するものと考ええる。業界横断的な対応の場合、異なる利害の解決に時間を要することも考えられることから、例えば、業界団体が音頭を取り、顧客への啓発・告知や本人確認書類の共通化を行うとともに、業界団体が番号収集窓口の機能を担うことも有効だろう。

検討が進む個人番号カードの普及促進策

ところで、個人番号カードに類似するものとしては住民基本台帳カード(住基カード)が既に存在している。ところが、住基カードの累積交付枚数は2014年3月末時点で834万枚にとどまる。しかも、失効カードなどを除外した実際に利用が可能な有効枚数は666万枚にしか過ぎず、普及しているというにはほど遠いのが現状だ。

そこで、2014年6月24日に閣議決定された政府IT総合戦略本部の「世界最先端IT国家創造宣言」の改定工程表には、新たに個人番号カード普及促進施策が追加された。暮らしに関係する公的サービスおよび国家資格等の資格証明に係るカード類(健康保険証、国家資格など)を個人番号カードに集約するもので、16年1月の個人番号カード交付開始以降、順次一元化を行うとされている。

住基カードの普及が進まない背景には、自治体によって一枚あたりの交付手数料として500円〜1000円などを徴求しているなど、個人に行政コストを転嫁しているといった事情もある。こうした住基カードにおける課題を踏まえ、個人番号カードの普及に向けた試みとして、初回交付時に個人の費用負担を生じさせないことが検討されている。加えて、キャッシュカードやクレジットカード等、民間が発行するカードに

ついても、国民や民間事業者のニーズを踏まえ、個人番号カードとの一体化が政府にて検討されており、利便性の向上も期待される。併せて、印鑑証明カードや図書館などの施設利用カードの個人番号カードへの集約についても、自治体の独自施策として推進される予定となっている。

なお、個人番号を含む個人情報には「特定個人情報」とされ、法令で定められた目的以外での要求・提供・取得・保管等が禁止される。個人番号は個人を一意に特定するものであり、流出時のインパクトは大きい。金融機関では取引の際に本人確認書類のコピーの取得や、イメージワークフローシステムでスキヤンするといった事務作業が多数あるが、個人番号が記載された書類の取り扱いに関しては、運転免許証や健康保険証、住民票などに比べ、厳格な管理が必要となる。

法人番号を活用した 更なる融資業務高度化へ

番号制度対応を取り巻く現状は数多^{あまた}の課題も横たわり、金融機関にとつて相応の負荷となることが予想されるものの、一方でビジネスチャンスとも成り得る。

幸いにして制度導入当初より法人番号の利用は容認されることから、金融機関は事務負担の軽減や法人向け営業活動の効率化、新たなビジネスへの展開が期待できる。また、融資業務についても、これまで中心となってきた定点観測による企業の財務評価に加え、企業活動をフローベースで捉えるような枠組みも可能となる。既に欧米では輸出入型企業向けに、製商品受注から納品・決済までの期間長期化に伴うリスクを担保することを目的に、サプライチェーンファイナンスの一類型としてPOファイナンスなども提供されている。

一般的にサプライチェーンファ

イナンスとは、「部材購入↓組立・生産↓流通↓販売↓請求」といった取引情報にフォーカスし、企業が日々必要とする運転資金を適宜提供することを目的とした融資スキームを指す。主として、輸出企業における資金回収や調達の迅速さを支援する目的で活用されつつあり、商流情報を分析したうえで、企業が求める資金需要を迅速に把握し、速やかに融資を実行する、といったモデルとなる。

ここでは、まずは国内での企業活動、なかでも流通サプライチェーンを念頭に、法人番号を利用したビジネス拡大プランを取り上げてみたい。

金融機関が企業の個別取引情報を取得する場合、EDI等で交換される企業間の受発注情報を電子的に活用することが理想的ではあるものの、受発注情報の根幹となる企業間メッセージ自体、企業系列単位で個別に定義されているケースが多く、そのままでは金融機

関での利用は難しい。同様に、企業コードも独自の定義付けがなされているなど、系列を超えて、あるいは金融機関が利用しやすい体系での必要情報の取得は困難なのが現状だ。

ただし、企業間ではXMLに基づくメッセージ交換が普及しており、金融ネットワークのXML化も推進されていることから、XMLをベースにEDI情報を活用することができれば、金流・商流の情報連携を実現する大きな助力となるだろう。

実際、金流と商流はそれぞれ独自に情報共有ネットワークを整備してきたが、連携する仕組み自体が未だ確立されていないことも課題として認識されつつあり、双方の有意連携への期待は高まっている。

とりわけ、流通業界においては、いわゆる「仕入高払い」といった商慣行などもみられ、結果として入金額と認識債権額にギャップが生じるなど、改善の余地が多々残されている。し

たがって、商流と金流との情報連携不備による消込業務の煩雑さを解決することが共通課題として認識されている。

そこで、法人番号の活用により、各企業が独自に割り当てている取引先企業コードなどを企業の枠を超えて一本化し、取引先企業情報を一意に特定したうえで、銀行が保有する個別企業の支払情報との紐付けを容易とすることが考えられる。これによりまずは取引情報の一覧性を確保することができ、さらに次の段階で受発注情報などに基づき企業活動を精緻に分析・評価することで適切なファイナンスの実現が可能になるものと期待される。

おわりに

本稿では、目先に迫った課題の横断的な解決の在り方のほか、法人番号の活用策の一つとしての融資業務高度化の可能性について、サプライチェーンファイナンスを一例として取り上げ

た。

当初より容認される法人番号の活用のほか、将来的な番号の民間開放は、個人からパブリックミッションを得た場合に限定したオーダーメイド型金融商品の提供など、従前の金融機関と顧客との関係を大きく変貌させる可能性を秘めている。

金融機関のみならず顧客ニーズも十分に吸い上げ、双方がメリットを享受できるための仕組み作りが望まれる。

【J】

東京オリンピック×IoTの可能性

〜2020年に向けて、イノベーションを起すこと〜



河本 敏夫

Kawamoto, Toshio

NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
情報戦略コンサルティングユニット
ビジネスソリューションコンサルティンググループ
マネージャーかわもと としお
総務省を経て現職。中長期の成長戦略立案、新規事業開発、事業構造改革を得意とする。通信・メディア・エネルギー・教育・ヘルスケアなど幅広い領域が守備範囲。著書に「マイナンバー 社会保障・税番号制度―課題と展望」、『ソーシャルメディア時代の企業戦略と実践』(ともに、金融財政事情研究会)など。

東京オリンピックに期待さ

れる”質的“な特徴とは？

―”おもてなし“は

謳い文句で終わるのか―

東京での開催は、1964年以來2度目となるが、当時と今回では意味合いが違う。1964年は戦後の復興を経たまさに先進国の仲間入りをしようとする日本を、発展途上国の模範として示そうという狙い・期待があったといえる。「新幹線」「首都高速」「東京モノレール」といった都市インフラが整備され、「ハード重視」のオリンピックだった。「発展途上国型の五輪」といえよう。2020

年は、「インフラクライシス」「環

境問題」「少子高齢化」など先

進国が抱える様々な課題に対

してどう対処していくか、課題

先進国における「成熟国型の

五輪」として、「ソフト・サービ

ス」による課題解決を期待され

ている。ソフト・サービスとい

と、ボランティア精神に基づく

見返りなしの「おもてなし」のイ

メージが先行するが、ビジネス

としてどう定着させるかが企業

に求められる役割だ。

IoT技術の活用が期待

される領域

ソフト・サービス分野にお

る新ビジネスの創出に向けて、

ITが果たす役割は大きいと

考えられる。自民党・IT戦

略特命委員会でも、今年6月

「デジタル・ニッポン2014」

をまとめて2020年に向け

たITイノベーションを推進し

ようとしているし、政府のIT

戦略本部の「世界最先端IT

国家創造宣言」のターゲットイ

ヤーも2020年である。

本稿では、イメージを持って

いただきやすいように、「メディ

ア・コマース」「観光・交通」「健

康・運動」分野を取り上げて、

IT技術によってもたらされる

具体的なインパクト・2020

年に向けて期待されるサービス

の例について紹介したい。

【メディア・コマース】

まず大きく変わるのはテレビの存在感だ。単に高精細な4K/8Kテレビが普及するといっただけでなく、TVというデバイスの形が既成概念と異なるものになるだろう。Googleや

図表1：今後期待されるサービス(例) 【メディア・コマース】

メディア・コマース	認知	① 動画広告サービス	スマートTVやデジタルサイネージ等の動画再生デバイスとスマートフォンやウェアラブルデバイスを連携させて、新たな広告視聴体験を創出するサービス(イオンのタッチネットなど)
	興味・関心	② 映像同期型マルチスクリーンサービス	音声等により放送番組を識別し、放送内容に沿った情報をスマートフォンやタブレット等の可搬型のデバイスに配信するサービス(マルチスクリーン型放送研究会[Synccast]など)
	購買	③ 簡易型決済サービス	スマートフォンアプリ等を活用して、「レジに並ぶこと」や「日本円を持ち歩くこと」無しに気軽に買い物ができる環境が整う(モバイルPOSレジ、顔パス認証など)

Appleなどの参入により、従

来放送局一広告代理店一

TVメーカーが作り上げてきた

モデルが瓦解するのは目に見え

ている。ネットワーク環境の変

化も大きい。2020年頃に

は現在主流の4G/LTEの

次の世代(5G)の実用化が始

まると予測されているし、また

図表2：今後期待されるサービス(例) 【観光・交通】

観光・交通	移動	① ロケーションベース案内サービス	既にO2O(Online to Offline)サービスが普及しているが、今後は、サイネージ等のPull型のメディアとPush型のiBeaconの組み合わせによりきめ細かいサービス提供が可能になる(競技場案内や災害時対応など)
	滞在	② P2Pシェア型サービス	個人が提供できる商品やサービスをネット上で仲介できるような場を提供するスタイルが加速するだろう(自宅を旅人に貸す空き部屋シェアサイト[Airbnb]やタクシー配車サービス[Uber]など)
	コミュニケーション	③ AR型自動翻訳サービス	外国人が安心して旅行できるように標識や看板等を自動で翻訳表示してくれるサービス

Wi-Fi整備も加速するだろ

う。従来以上に「パーソナル」マ

ルチデバイス連携」「インタラク

ティブ」の要素が重要になる。

また、通貨の壁を超えた、簡

易決済サービスへの需要も高ま

るだろう。(図表1)

図表3：今後期待されるサービス(例) 【健康関連(ヘルスケア)】

健康・運動	予防	① 遺伝子解析サービス	遺伝子情報の解析により病気になるやすいリスクを事前に発見できるサービス(すでにDeNA、Yahoo!が参入)。今後、医療・保険分野との連携によるビジネスモデルの進化が期待される。
	管理	② 生活モニタリングサービス	食事の履歴や生活リズムなどの情報を、スマートフォンやウェアラブルデバイスで簡単に記録し、効果的な健康管理を行うサービス。いかにストレスなくモニタリングできるか、どのような付加価値を提供するかがポイント。
	実践	③ 簡易型運動環境提供サービス	デジタルコンテンツや体感型デバイスを用いて、気軽にいつでもどこでもリアルティあるエクササイズを可能とするサービス(あるいは街中の各所で小規模なスペースを物理的に提供してもよい)

出所：NTTデータ経営研究所にて作成

【観光・交通】

観光関連は、ハード重視からソフト重視へのシフトが特に顕著であり、今回の五輪での成否が1つの試金石となるだろう。この分野で着目すべきIT技術として、屋内測位技術(Beaconなど)が挙げられる。"コンテンツ"と"場"と

人"が、より面的・立体的に連携することにつながるからだ。また、都市の限られた社会インフラを最大限活用するために、空いているリソースと需要をリアルタイムで結合させることが重要になる。カーシェアリングのような「シェア」の発想がポイントだ。さらに、外国人観光客を想定した場合、「言語の壁」が大きい。多言語対応サービスへの需要も高まるだろう。(図表2)

【健康関連(ヘルスケア)】

スポーツ用品やフィットネスサービス関連の需要増が期待される。健康長寿社会を迎え

るにあたって、スポーツをきっかけとして、食事・睡眠・美容などの健康関連全般の市場拡大にもつながるだろう。実際、

2008年の北京オリンピックでは富裕層を中心にフィットネスブームが到来したという話だ。

この分野で注目すべきIT技術は、センシング技術だろう。歩数計、体組成計に始まり、心拍数や血糖値、ストレスまで測る技術が開発されている。収集できる情報の種類・量が一定の水準(閾値)を超えることで、これまで成長が鈍かった市場に、急激な拡大のチャンスが訪れるだろう。また、遺伝子解析(ゲノム)分野の技術革新も無視できない。(図表3)

技術起点でビジネスを

作りあげるには??

ITへの期待は高まるばかりだが、実際にビジネスとして作り上げるとは、そう簡単ではない(そもそも誰でも簡単に

できるならビジネスにならない)。以降に、目標達成に向けたポイントを挙げる。

① 自社の事業領域に関わる先進技術を知る

(スポーツ、食品、観光、流通、

医療など)非IT企業が自社

の事業において、ITを活用

した新規事業を創出したいとい

う場合、まずは世の中にIT

技術としてどのようなものが存

在するのか、全体像を理解す

ることが肝心だ。一般に、事業

会社から見えているIT技術

は、新聞や雑誌で取り上げら

れており、既に業界のトレンド

となっているものばかりである。

よくある例として、社長が日

本経済新聞をみて「おい、他社

ではこんなこともやっているら

いぞ。我が社もやらないのか」

と担当部門に指示を出して、

プロジェクトが動き出すというも

の。これでは、既に普及しコモ

ディティ化した技術を後追いで

採用するに過ぎず、競争優位

にはつながらない。ビジネスを

変える起爆剤となりうる先進

技術に目をつけて、早いうちか

ら囲い込んでいくことが重要

だ。一方で、あまり先の未来を

見過ぎていても実用化の目途

が立たず夢物語に終わってしま

うだろう。

また、先進技術を知るうえで、

「ビッグデータ」や「オムニチャ

ネル」などのbuzzwordに惑わさ

れやすいということにも気を付

けなければならぬ。何が重

要で何が重要でないのかとい

う取捨選択の判断が重要であり、

技術としての成熟度や自社事

業との親和性等の観点からの

「目利き」が求められる。

② 技術が提供可能な「価値」

を知る

技術起点でのビジネス開発で

の失敗は、技術者(開発者)に

よる想定利用シーンや想定ニ

ーズに基づいて製品化・商品化し

てしまうことに起因する場合

見て「魅力的な技術」を持って

いても、ターゲット顧客を間違

えている、売り方が地味過ぎ

る、など「もったいない」使い方

をしているケースがある。当該

技術を持つ「本質的な価値」を

理解することで、新たな市場へ

の進出やよりマーケットに訴求

する商品の開発が実現するだ

ろう。

技術の「価値」を最大限発揮

して成功した事例として、住友

スリーエムのケースを紹介する。

元々「暑さ対策」として開発さ

れた窓ガラス用のフィルム技術

を、地震災害時の「飛散防止」、

「省エネ」、「防犯」、「寒冷地

の断熱」などへ利用シーン・ター

ゲット層の幅を広げることで市

場開拓してきた。

③ “競争ルール”と“勝ちパ

ターン”を知る

採用すべき技術と狙うべき

ターゲットが定まったら、次は

”どう戦うか”だ。競争市場

においては、多様な競争変数

が存在しているため、技術だけで勝てるほど甘くない。

製品・サービスを市場に送り出す際に、どのような仕組みや仕掛けを打っていくべきなのか、対象市場における競争のルールを知り、勝利をもぎとるための「勝ちパターン」を見極めることが重要である。

例えば、アップルは、iPodを作ったが、製品としてただ販売するだけでなく、iTunesという音楽配信サービスを作った。大手レーベルと交渉して膨大な楽曲を手に入れ、1曲わずか2ドルという格安で販売し、ユーザーにとって魅力的なコンテンツプラットフォームを構築した。情報機器の市場では、それを使って利用するサービスを普及させることが「勝ちパターン」であることを知っていたからである。

ほかにも、ソフトバンクは、インターネットの世界で大規模プラットフォームを構築する際に米国で成功しているYahoo!を

日本に輸入した。「タイムマシン経営^{*1}」がインターネット黎明期における「勝ちパターン」であることを知っていたからである。

④ 有力なパートナー企業を獲 得する

非IT企業であれ、技術を有するIT企業であれ、ITを活用した新規事業・新規サービスを開発するということは、自社にとって未経験・不得手な領域に飛び出すことを意味する。

非IT企業は、自社が競争優位として取り込むべき技術を「逆引き」して発掘することが必要になる。発掘した技術を保有する企業をパートナーとして味方につけることで、競合他社に差をつけることができる。

一方、技術を有するIT企業は、「顧客」を持っている企業や、自社が持っていない機能を持っている企業(例えば優れたデバイスはあるのにアプリケー

ションがないなど)と組み合わせる必要がある。

どのような相手と組み合わせたいのか、まずどのようなコンタクトをとるべきか、どうすれば魅力的なパートナーとして認めてもらえるか、といった論点をクリアにし、パートナーとの関係を構築していく必要がある。

パートナー戦略として特徴的なケースとして、NTTドコモとオムロンヘルスケアの合弁によるドコモヘルスケアの設立が挙げられる。NTTドコモが有する「顧客基盤」「販売チャネル」「コンテンツP/F」と、オムロンヘルスケアが持つ「ヘルステータ測定技術」を組み合わせて、「スマホ向け健康管理サービス」を実現した。

非ITとITの組み合わせにより実現される効果・効用の1つが、リアル・バーチャルの連携・融合である。「ネットとリアル融合」がいわれて久しいが、まだまだ変革の余地は大

きいと認識している。

「的確な戦略」と「迅速な 実行」で勝ち組になれ

「東京オリンピック」は、多様なビジネスの可能性を秘めている。また、ソフト・サービス分野のビジネスは、「ハコモノ」と異なり大会開催中だけでなく、準備期間や開催後にも活かされる。的確な戦略と迅速な実行が伴えば、企業の新たな成長を創出することができる。NTTデータ経営研究所では、東京オリンピックに向けてITでイノベーションを起こしたい、という仲間を募集している。本稿にご興味を持たれた方は、是非一度ご相談いただきたい。

【J】

*1 タイムマシン経営・・・海外で成功したビジネスモデルを国内にいち早く持ち込む経営手法。

自社に適した説得力のある グローバルITマネジメントの整備に向けて

NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
情報戦略コンサルティングユニット
ITマネジメントコンサルティンググループ
シニアコンサルタント

齋藤 勝也
SAITO, Katsuya



NTTデータ経営研究所
法人戦略コンサルティング部門
情報戦略コンサルティングユニット
ITマネジメントコンサルティンググループ
マネージャー

矢吹 友憲
YABUKI, Tomonori



はじめに

国内市場の成熟や新興国の急速な経済成長に伴い日系企業のグローバル進出が加速している。生産拠点(工場)の敷設、地域市場に販売網を有する企業の買収、地域の各拠点を統括するリージョン・ヘッドクォーター(RHQ)の設置等により、グローバル全体での組織形態は大きく変貌し、これまでの情報システム(IT)やITマネジメントの延長線ではビジネス支援というITの役割を十分に果たせず、むしろビジネス展開の足枷^{あしかせ}になってしまうことさえも有り得る。このような状況のなか、ITやITマネジメントの最適整備は重要な課題になっている。

実際に大手日系企業からは、「経営からIT部に対して、自社のITやITマネジメントのグローバル化のあるべき姿を検討するよう求められている」、「各海外拠点にIT部を保有しておくべきか、日本に集約すべきかについて検討している」等の声が挙げられており、ビジネスのグローバル

化の加速にあわせ、まさに今直面している喫緊の課題と言える。

”グローバルレベル“での最適整備では、グローバルヘッドクォーター(GHQ)、RHQ、各拠点とIT部門の組織階層が深いために、単に中央(GHQ)に権限を集中するのか、各拠点到権限を分散させるのかではなく、GHQがリージョンや拠点のITマネジメントにどの程度関与するのかを検討の重要なポイントになる。また、組織階層ごとに経営層/業務部門/IT部門が存在しステークホルダーが多いため、ステークホルダーとの合意形成もポイントの一つである。

我々は日系企業のグローバル展開の特性を踏まえたグローバルITマネジメントのフレームワークを構築することにより、これらの課題にアプローチすることとした。

グローバルITマネジメント研究会

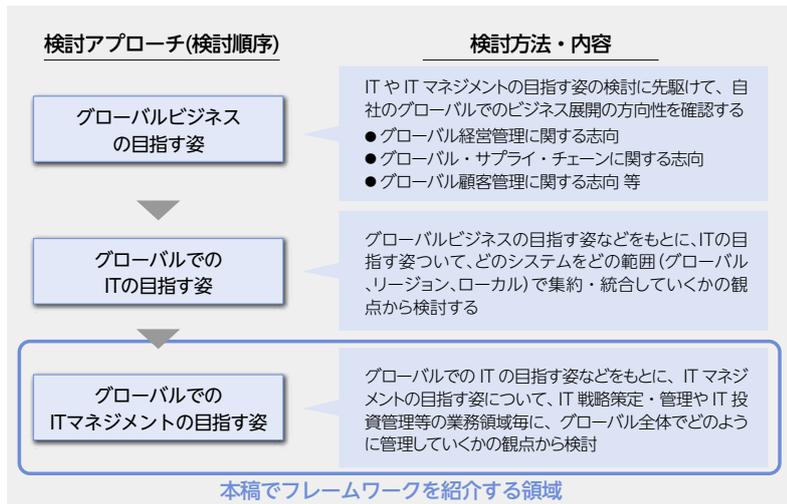
フレームワーク構築のため、当社ではNTTデータ、クニエと共に、大手日系企業8社において

グローバルレベルでのITやITマネジメントの整備をされている担当者とともに研究会を発足し、2013年度に全5回の研究会を開催した。真に活用できるフレームワークを構築するために、実際に企業がITやITマネジメントの在り方を検討する際に、何を考慮して何を検討しているのか、そのエッセンスを取り込むことが有効だと考えたためである。

グローバルITマネジメントの検討アプローチ

範囲が国内であろうとグローバルであろうと、ITがビジネスを支援する役割を担うことに変わりなく、ITやITマネジメントの在り方は、やはりビジネスを起点に検討を進めるべきである。図表1で示すとおり、グローバルビジネスの目指す姿、それを支えるITのあるべき姿、ITのあるべき姿を実現するために最適なITマネジメントと、レイヤー別に順に検討することが重要であろう。本稿では、

図表1：自社のグローバルITマネジメントの検討アプローチ



出所：「グローバルITマネジメント研究会」にて作成

やぶき ともり
Sierにてシステム開発・運用を経験後、2008年より現職。民間企業を対象としたITマネジメントコンサルティングに従事。ユーザ企業におけるIT戦略策定、IT投資管理、上流工程の標準化支援、PMO支援など幅広くサポートを実施。

さいとう かつや
大学院卒業後、NTTデータ経営研究所入社。ユーザ企業のIT活用強化をテーマに、製造業、運輸業、金融業など様々な業界のグローバルITマネジメント、IT戦略、IT投資管理、IT組織、等に関するプロジェクトに従事。

図表2：“管理の強さ”のフレームワーク

	管理の強さ					
	1	2	3	4	5	6
IT戦略策定・管理	ローカル個別IT戦略 グローバル/リージョンIT戦略なし	リージョン個別IT戦略 グローバルIT戦略なし/リージョン間整合性非確認	リージョンIT戦略 グローバルIT戦略なし/リージョン間整合性確認	グローバルIT戦略に基づくリージョン個別IT戦略 リージョン間整合性非確認	グローバルIT戦略に基づくリージョンIT戦略 リージョン間整合性確認	グローバル/リージョン統合IT戦略 個別リージョンIT戦略なし
IT予算管理	ローカル個別IT予算管理 G-HQ/R-HQ/ローカルがそれぞれ独自にIT予算を策定	リージョンHQ主体の個別IT予算管理 R-HQがローカルを含めたIT予算を策定/リージョン間の整合性非確認	リージョンHQ主体のIT予算管理 R-HQがローカルを含めたIT予算を策定/リージョン間の整合性確認	グローバルHQ主体の個別IT予算管理 G-HQがリージョンを含めたIT予算を策定/リージョン間の整合性非確認	グローバルHQ主体のIT予算管理 G-HQがリージョンを含めたIT予算を策定/リージョン間の整合性確認	グローバル/リージョン統合IT予算管理 G-HQがリージョンの予算も含むグローバル予算を策定
個別IT投資管理	ローカル個別IT投資管理 リージョン/ローカル個別のIT投資はそれぞれが独自管理	リージョン個別IT投資管理 R-HQがローカルのIT投資を管理	リージョン/グローバルのハイブリッドIT投資管理 リージョン個別投資は投資目的等に応じてG-HQ或いはR-HQが投資判断			グローバル/リージョン統合IT投資管理 リージョン個別投資はG-HQが一元管理
外部委託先管理・調達管理	ローカル個別外部委託管理/実行 各拠点ごとに独自ポリシー・ルールを策定	リージョンHQ主体の外部委託管理/ローカル実行 R-HQごとにポリシー・ルールを策定し、ローカルが実行	リージョンHQ主体の外部委託管理/実行 R-HQごとにポリシー・ルールを策定し、R-HQが実行	グローバルポリシーに基づくリージョン個別外部委託管理/ローカル実行 G-HQが策定したポリシーに基づきR-HQでルールを策定し、ローカルが実行	グローバルポリシーに基づくリージョン個別外部委託管理/実行 G-HQが策定したポリシーに基づきR-HQでルールを策定し、R-HQが実行	グローバル統合外部委託管理/実行 G-HQでポリシー・ルールを策定し、G-HQが実行
セキュリティ管理	ローカル個別セキュリティ管理 各拠点ごとに独自ポリシー・ルールを策定	リージョンHQ主体のセキュリティ管理 R-HQごとにポリシー・ルールを策定	リージョンHQ主体のセキュリティ管理/グローバル監査 R-HQごとにポリシー・ルールを策定し、G-HQが監査	グローバルポリシーに基づくリージョン個別セキュリティ管理/グローバル監査 G-HQが策定したポリシーに基づきR-HQでルールを策定	グローバルポリシーに基づくリージョン個別セキュリティ管理/グローバル監査 G-HQが策定したポリシーに基づきR-HQでルールを策定し、G-HQが監査	グローバル統合セキュリティ管理/実行 G-HQでポリシー・ルールを策定
IT-BCM(事業継続管理)	ローカル個別IT-BCM 各拠点ごとに独自ポリシー・ルールを策定	リージョンHQ主体のIT-BCM R-HQごとにポリシー・ルールを策定	リージョンHQ主体のIT-BCM/グローバル効果検証 R-HQごとにポリシー・ルールを策定し、グローバル全体で効果検証	グローバルポリシーに基づくリージョン個別IT-BCM G-HQが策定したポリシーに基づきR-HQでルールを策定	グローバルポリシーに基づくリージョン個別IT-BCM/グローバル効果検証 G-HQが策定したポリシーに基づきR-HQでルールを策定し、グローバル全体で効果検証	グローバル統合IT-BCM G-HQでポリシー・ルールを策定
IT人材管理・配置	ローカル個別IT人材管理・配置 ローカルがIT人材を管理把握し、ローカルIT人材のグローバルPJ、定常業務へのアサイン権限保持	リージョン主体のIT人材管理・配置(IT定常業務は除く) R-HQがIT人材を管理把握し、リージョン内IT人材のグローバルPJへのアサイン権限のみ保持	リージョンHQ主体のIT人材管理・配置(G-HQ把握) R-HQがIT人材を管理把握し、リージョン内IT人材のアサイン権限も保持	リージョンHQ主体のIT人材管理・配置(G-HQ把握) G-HQがIT人材を管理把握しているが、リージョン内IT人材のアサイン権限はR-HQが保持	グローバル統合IT人材管理・配置(IT定常業務は除く) G-HQがIT人材を管理把握し、リージョン内IT人材のグローバルPJへのアサイン権限のみ保持	グローバル統合IT人材管理・配置 G-HQが全てのアサイン権限を保持

出所：「グローバルITマネジメント研究会」にて作成

ITマネジメントレイヤーに焦点をあて、研究会を通じて構築したフレームワークを紹介する。

グローバルITマネジメントの目指す姿のフレームワーク
海外の先進企業では、例えば

IT投資管理の領域では、一定金額以上のIT投資案件は全てG-HQが投資判断を実施している等、R-HQや拠点にて行うITマネジメント活動に対して、G-HQが強く関与することが多い。一方、日系企業においては、G-HQが中央集権的に強く関与するが必ずしも目指す姿とは言えず、むしろどの程度関与するかを明確にすることが重要であるとの議論があった。

そこで、ITマネジメントのフレームワークでは、G-HQがR-HQや拠点のITマネジメントにどの程度関与するか(以下”管理の強さ”と呼ぶ)に着目して、具体的な管理態勢・管理方法のパターンを定義することとした。IT戦略策定・管理やセキュリティ管理等のITマネジメントの業務領域ごとに、管理が弱い状態から強い状態までのレベル1〜6の6段階(6つのパターン)を定義した。

例えば、「IT戦略策定・管理」については、グローバルIT戦略の有無やその記載内容の範囲(リージョンの戦略も含むか)、

自社に適した説得力のある グローバルITマネジメントの整備に向けて

リージョンIT戦略間での整合

性確保の有無の観点から、管理の強さ“を定義した。具体的に、最も管理が弱いレベル1は、「ローカル個別IT戦略」と定義した。これは、グローバルやリージョンレベルのIT戦略は存在せず、各拠点が個別にIT戦略を策定・管理している状態である。一方、最も管理が強いレベル6は、「グローバル/リージョン統合IT戦略」と定義した。これは、グローバルIT戦略とリージョンIT戦略を統合した1つのIT戦略をG-EOが策定・管理している状態で、グローバルレベルでの管理は最も強いと言える。レベル2～5についても、徐々にグローバルレベルでの管理が強くなるように、管理態勢・管理方法を定義している。

このような定義を「IT戦略策定・管理」、「IT予算管理」、「個別IT投資管理」、「外部委託先管理・調達管理」、「セキュリティ管理」、「IT-BCM（事業継続管理）」及び「IT人材管理・配置」について行い、図表2で示すとおり、“管理の強さ”のフ

レームワークを整理している。

フレームワークの 活用シーン・効果

実際に本フレームワークをどのように活用し、それによりどのような効果が見込まれるかについて説明する。グローバルITマネジメントの整備のアプローチは、①現状把握、②目指す姿の策定、③実現施策の検討、④ロードマップの策定の4段階を想定しており、各段階で次のようにフレームワークが活用できると想定している。

まず①現状把握では、自社の現状の“管理の強さ”がどのレベルに該当するかを評価・マッピングすることを想定している。次に②目指す姿の策定では、どのレベルを目指すかを検討・マッピングすることを想定している。自社がベンチマークする企業におけるレベルをマッピングする等ができれば、目指すレベルの検討に役立つ。③実現施策の検討では、現状及び目指す姿のギャップを可視化し、そのギャップを埋める

ために必要な施策を抽出する。各施策がどのギャップを埋めるために必要かを可視化することは施策優先度の検討等において役立つ。最後に④ロードマップの策定では、抽出した施策について投資規模や効果、実現難易度等の観点から多面的に評価し優先度を判定したうえで、ロードマップとして整理する。

①～④のいずれの段階でも、ステークホルダーと合意形成を図りながら推進していくことが重要な成功要因と考えられ、その際に共通言語として本フレームワークを活用することにより、認識齟齬を回避し円滑に調整ができるものと期待している。また、現状と目指す姿を1枚で可視化できるため、経営層やIT部門トップ等のエグゼクティブレベルのコミュニケーションにおいても活用しやすい点特徴である。

“管理の強さ”を決定する ために考慮すべき要因

グローバルITマネジメントの整備のアプローチの中で、最も

重要なプロセスは、②目指す姿の策定であろう。ゴールの設定を間違えれば、優れた施策も無駄な投資に終わってしまう。ITがビジネスを支援する役割を担うということを考慮すると、ITマネジメントの目指す姿は、グローバルでのビジネス展開の方向性やビジネスを支援するITの方向性(グローバルやリージョンでの集約・統合の方向性)に応じて決定されるべきである。

実際に研究会においても、「R-EOがP/L責任(収益責任)を持つているため、R-EO主導でIT戦略の策定や予算管理を実施している」、「南アジアではビジネスの環境変化が非常に早く、G-EOに投資判断を仰いでいるとそのスピード感に間に合わないため、IT投資管理はR-EO主導で実施している」等、目指す姿を検討するうえで考慮すべき要因に関する議論が多くあった。この場合、「P/L責任の所在」や「ビジネス環境変化のスピード」を目指す姿の“決定要因”と定義し、

図表3：各業務領域の目指す姿の“決定要因”

業務領域	目指す“管理の強さ”の主要な“決定要因”			
IT戦略 策定・管理	各情報システムの 共通化パターン グローバル共通シ ステム、リージョ ン共通システム、ロー カル独自システムの どのパターンの中 のシステムが多いか？	R-HQ(リージョンCEO)の P/L責任の有無 R-HQにP/L責任(収益責任)があるか？(権 限と責務の一致の観点から、P/L責任があ る組織に投資権限等を与えることが望ま しい)	ビジネス環境変化の 影響範囲 環境変化の影響範囲は主にグローバル 全体か、主にリージョン内に留まるか、主 にローカル内に留まるか？	事業戦略の体系及び策定主体 IT戦略のインプットとする事業戦略は どのような体系か？それぞれ誰が策定 しているか？
IT予算 管理				IT戦略の策定・管理主体 IT戦略はそれぞれ誰が策定しているか ？
個別IT投資 管理				ビジネス環境変化のスピード ビジネス環境変化のスピードが早く、 環境変化に合わせたシステム対応スピ ードがビジネスの成功要因となるか？
外部委託先 管理・ 調達管理		グローバルやリージョンでの ITパートナーの有無 特定のグローバルITパートナーやリージョ ンITパートナーが存在するか？		
セキュリティ 管理		各リージョンやローカルシステムの 事業上の重要度 日本本社の財務諸表監査や内部統制監査の対象になる 重要システムがリージョンやローカルに配置しているか？	グローバルで連携するデータの 特性(機密性等) グローバルで個人情報や企業秘密等の 機密性の高いデータを連携しているか？	グローバルでのネットワークのフラットさ ネットワークがフラットで、どこからでも グローバル全体のデータにアクセス可 能か？
IT-BCM (事業継続管理)		グローバルサプライチェーンの有無 グローバルサプライチェーンを構築してい るか？(している場合はグローバル全体で IT-BCMを実施することが望ましい)	事業継続リスク・脅威の多様性 リスクや脅威がリージョンやローカルに より大きく異なるか？(多様な場合はグ ローバル全体で管理することが非効率)	インフラ環境特性(NWや電力の 安定性)の多様性 NWや電力の安定性等がリージョンや ローカルにより大きく異なるか？
IT人材 管理・配置		R-HQの成り立ち R-HQがM&Aをした拠点か、日本本社が 直接進出した拠点か？	ビジネス環境変化の 影響範囲	

出所：「グローバルITマネジメント研究会」にて作成

研究会では、「決定要因」の整
理も行っている。

例えば、「IT戦略策定・管
理」については、「各情報システム

の共通化パター
ン」、「リージョ
ンHQ(リージョ
ンCEO)の
P/L責任の
有無」、「ビジネ
ス環境変化の
影響範囲」及び
「事業戦略の体
系及び策定主
体」の4つの
「決定要因」を
抽出した。

「各情報シス
テムの共通化パ
ターン」について
は、例えば大
半のシステムが
リージョン共通
情報システムで
あれば、無理
にグローバル/
リージョン統合
IT戦略を策
定(レベル6)す
るよりは、そ
れぞれリージョ
ンIT戦略を策定(レベル2~
5)する方が検討効率、戦略の
妥当性、戦略の実現性がともに
高くなるだろう。「ビジネス環境
変化の影響範囲」については、例
えば、環境変化の影響範囲が概
ねグローバル全体である場合に
は、グローバル/リージョン統合
IT戦略を策定(レベル6)した
り、グローバルIT戦略の中でグ
ローバル全体での統一的な環境変
化への対応方向性を示したうえ
で、方向性と整合のとれたリー
ジョンIT戦略を策定(レベル4
~5)することにより、環境変
化に対してグローバル全体で整合
のとれたIT戦略を策定するこ
とができるだろう。

実際に自社の目指す「管理の
強さ」を検討する際には、この
整理を参考に自社の取り巻く環
境に合わせた「決定要因」を
設定し、どの「決定要因」か
ら導出された目指す姿を重視
するかの方針を立てることが必
要である。

このような整理を他のITマ
ネジメントの業務領域についても
行い、図表3で示すとおり整理
している。

今後の展望

2013年度の研究会では、
これまで紹介したとおり、IT
マネジメントについては「管理の
強さ」のフレームワークを構築し
たうえで、その「決定要因」に
ついて整理した。2014年度
も引き続き研究会を実施し、
妥当性の高いフレームワークを目
指して内容のブラッシュアップを
図るとともに、2013年度は
焦点をあてなかつた目指す姿の
実現施策についても研究を行い、
どのレベルを目指すにはどのよう
な施策が有効かを整理する予
定である。

昨年度の研究成果をもとに、
今後も様々なユーザー企業の
方々と対話を重ねることによ
り、グローバルレベルでのITマネ
ジメント整備を推進している企
業にとって、現状と目指す姿を
可視化し、目指す姿への道筋を
描くことを支援するツールを確
立したい。

J

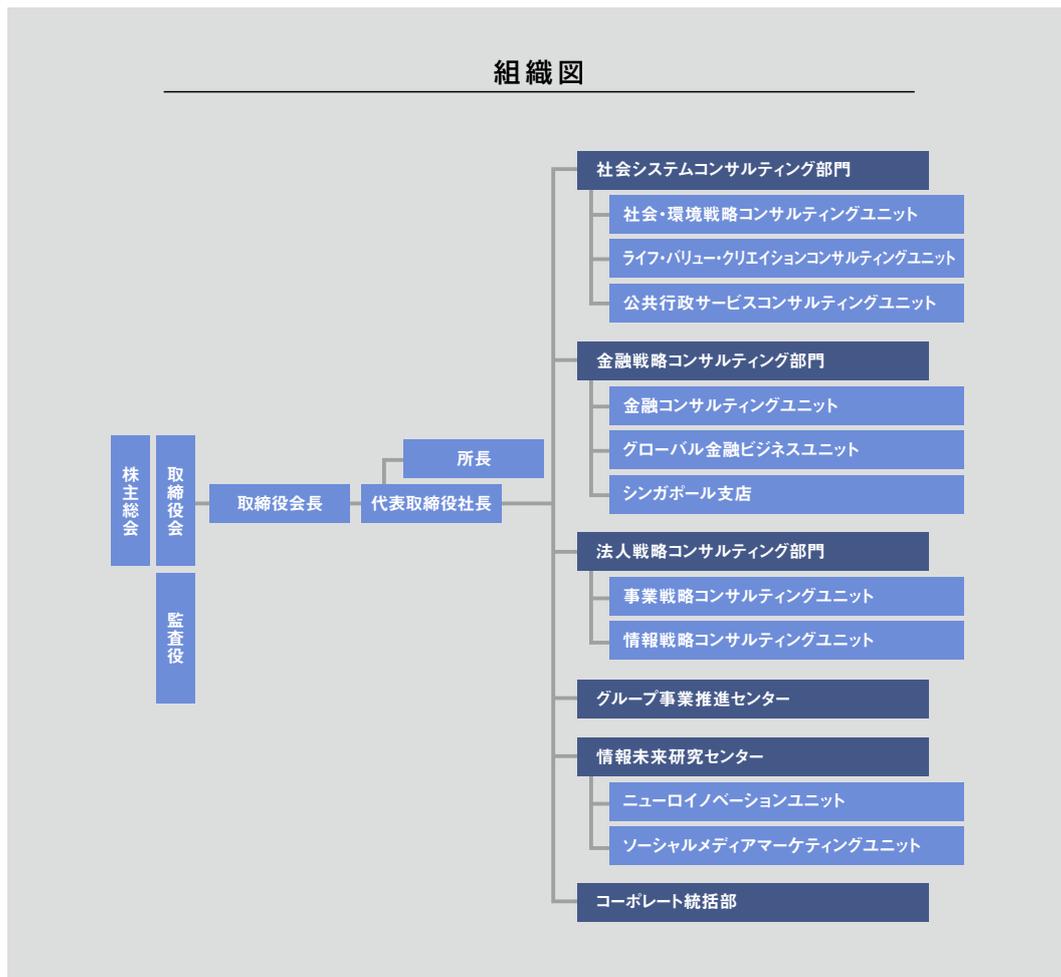
新しい社会の姿を構想し、 ともに「情報未来」を築く

IT BRAINS® for Info-Future®

NTTデータ経営研究所について

株式会社NTTデータ経営研究所は、1991年、業務改革を中心にシステム構築の上流工程を担う企業として、株式会社NTTデータ(当時：NTTデータ通信株式会社)によって設立されたコンサルティング会社です。以来、情報通信分野の調査研究、業務プロセス設計、ITを活用したビジネス開発等を中心に、独自に、あるいはグループ企業と連携し、多様な調査、コンサルティング・サービスを提供しています。

また業界特有の課題、共通する課題双方にお応えするため、業種別と機能別の組織を設置し、プロジェクトごとに連携しながらお客さまの課題解決をサポートしています。



情報未来[®]

Info-Future[®]

No.44 September 2014

No.44発行日 2014年9月30日

発行 株式会社NTTデータ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9
JA共済ビル 10階

発行人 佐々木 康志

編集人 唐木 重典

編集 野々山 清、井上国広、松浦米毅

情報未来、当社サービスに関するお問い合わせは、
NTTデータ経営研究所
コーポレート統括部
プラクティスサポート部 広報担当
Tel 03-5213-4016
Fax 03-3221-7022
E-mail info-future@keieiken.co.jp
まで お寄せください。

© 株式会社NTTデータ経営研究所2014
本紙掲載記事・写真の無断転載および複写を禁じます。

「情報未来」は弊社Webサイトでもお読みいただけます。

<http://www.keieiken.co.jp/pub/infofuture/>

電子メールによる発行のお知らせをご希望の方は
下記URLページよりご登録ください。

<https://www.keieiken.co.jp/forms/mirai/>



情報未来[®]

Info-Future[®]

株式会社NTTデータ経営研究所

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-7-9 JA共済ビル10階
Tel : 03-5213-4016 Fax : 03-3221-7022
<http://www.keieiken.co.jp/>