

## IT投資の最適化 ～活きたIT投資に向けて～

### 第2回：IT投資マネジメントの目的

#### 【全体最適と戦略整合性】

IT投資マネジメントの目的をひと言で表現すると、「IT投資の最適化によって効果の最大化を図り、企業の競争力強化に貢献すること」といえるでしょう。最近ではIT投資における投資対効果分析の実施は当然といえる状況になりましたが、現実にはIT投資の企画や計画の「承認を得るため」の分析にとどまっているケースが多いのではないのでしょうか。

我々の経験でも、ある案件での投資対効果の分析が、その企業でルール化されている指標や基準・手法に基づいて行われていることは多くなく、ましてやシステム導入後の効果測定が実施されていることは稀です。仮にプロジェクトが成功裡に終わったとしても、「部分最適」以上、すなわち「企業の競争力への貢献」を検証し得ていない状況といえます。

しかし昨今のように企業内の各機能や企業間連携の必要性が増し、市場もダイナミックに変化している環境では、経営者は常に自社の事業領域や事業組織の見直しを行っていく必要があります。このためにも「全体最適視点」での効果測定は欠かせません。経営者が自社の競争優位獲得維持のためにITを活用しようとする際に必要なのは、全社のITの鳥瞰図に照らし合わせた、「どこにどんな手を打つか」という選択肢であり、さらには新たなビジネスモデルを創出するためのIT活用のアイデアです。IT部門としては、経営者が必要とする選択肢を常に提示することが求められています。

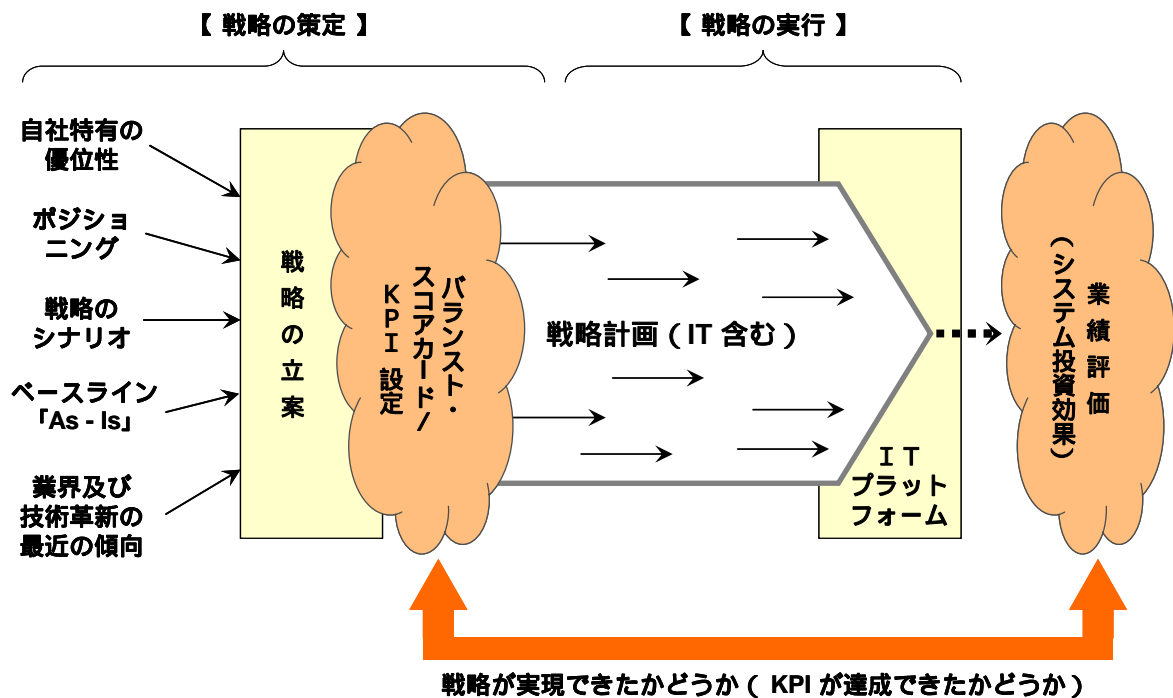
一方でIT技術の面からは、1980年代に構築したレガシーシステムやY2K対応で導入したパッケージシステムのリプレースの時期を迎えており、またセキュリティや内部統制といった、いわば「守り」面の投資も必要となっています。しかしIT部門は本来の機能として、部門や業務の壁を超えて企業の全体最適の視点から「攻め」の経営に必要な改革の促進を担う立場にあり、その実現が強く求められています。「企業競争力へのITの貢献」は、経営上の戦略と全社ITの最適化という両輪の整合をもってはじめて実現されます。この整合のために経営者と交わされる共通言語がIT-ROIです。数値に基づくIT投資マネジメントの実施・定着は、IT部門にとっての最重要テーマといえるでしょう。

#### 【個別投資案件の効果の最大化】

経済産業省『「CIOの機能と実践に関するベストプラクティス懇談会」報告書』（H17年12月）によると、「単に情報技術を導入しただけで、その活用がなされていない」、「工場ごと



部門ごとの効率化を実現」にとどまっている企業が7割を越えています。部分最適のIT投資であれば、「予算内で実現」することは一定の成果といえます。しかし昨今求められているのは企業の競争力強化への貢献、すなわち効果の「最大化」であり、必然的に部門や業務横断の全体最適を目指したプロセスの最適化が必要となります。実際、業務間の調整やシステム仕様の確定、目標ROIの設定には多くの方が頭を悩ませていることでしょう。効果の「最大化」のためには、投資対効果を「計る・予測する」発想から脱し、全体最適視点でROIの最大化を「図る」、能動的な行動への転換が必要です。案件を「IT導入を含む戦略」と明確に位置づけ、「戦略策定」から計画・実行、業績評価までを一連の活動の枠組みとして設定し、効果を最大にするための「必要な諸施策を講じる」ことによって、ROI最大化の端緒が開けます。



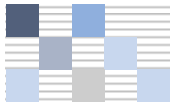
ROI最大化の「実現」には、経営トップから業務部門の全員の理解・納得の上でバランスト・スコアカードなどを用いた明確なKPI (Key Performance Indicator) 設定し、各施策の進捗を計画・実行・モニターしていくことが必要となります。

### ① 効果 (R) の最大化

「この案件の適正な投資規模は？」の議論は頻繁に行われるにも関わらず、「この取組みでどの程度の効果を上げるべきか？」が真剣に議論されることは少ないのではないのでしょうか。投資案件はすべからず「実現すべき効果 (R)」を検討の出発点とすべきです。

IT投資の「効果」は、向こうからやってくるものでもベンダーが実現してくれるものでもなく、主体的に「施策を実行して現実化する」ものです。現実化のためには、日々の業





務での具体的な指標が必要であり、効果実現のための KPI には、“生々しさ”が欠かせません。「戦略の策定」段階では、各業務や部署で達成すべき KPI を、誤解や“骨抜き”がないよう数字で特定し、各部門がコミットすることが肝要です。

全社として効果を上げるためには、

- ・「前工程の担当部署が業務を変更してもらわなければならない」
- ・「ウチがこの情報を入力するからには、××部署でキッチリ使ってもらわなければ」
- ・「在庫の責任分担を変えてもらわなければこの業務変更は呑めない」

といった、丁々発止の議論が不可欠なはず。「自部署の論理を越えたところ」まで検討と議論を尽くし、全員が納得する KPI が設定できてはじめて、「効果を出すための戦略」が立案されたといえます。

これら KPI は、戦略実行のいわば羅針盤です。実際に効果を現実化する IT 投資マネジメントの根幹は、KPI という誰にとっても“生々しい”数字に基づいて日々の意思決定を下す点にあります。各部門が KPI 達成のために努力や工夫をするのはもちろん、「戦略の実行」にあたっては、各 KPI の「達成率（状況）」のモニターを行い、全体での目標効果を達成あるいは上回るための、したたかな意思決定が必要となります。安易な妥協に屈しない効果実現への「意思」と、全体での効果を上げるために代替案を選択する「柔軟さ」が求められます。

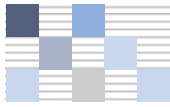
また欠かせないのが、当初戦略実行後の検証と「次の施策」の立案です。予定工数や納期の超過、また環境変化によって当初の目論見どおりの効果が達成できない、といった状況の発生は前提として、効果の「計画対実績」の差異分析をきちんと行い、適切な施策を講じることが重要です。とかく「喉元過ぎれば」となりがちですが、効果の「現実化」のために、常に「さらに次」を食欲に狙っていく姿勢が必要です。

## ② 投資（I）の最適化

投資は小さいに越したことはないとはいえ、現実的には投資の“適切さ”を見極め、それを実現することが目標となります。

投資の最適化のためにまず確認すべきことは、IT-ROI の対象期間の設定です。短期間で特定の効果を狙う、いわゆるクイック・ヒット的な投資であれば「投資額は最小で」と明確です。一方、中長期的に「企業競争力に貢献」といった“価値”を狙う際には、投資対象のシステムそのものを、どのような仕様にすべきかが焦点となります。企業の外部を含む経営環境や情報技術進展への見通しなどから、システムの「中長期的に変わらぬ価値」「状況変化とともに陳腐化し得る価値」を見極め、仕様に反映させることで、重点投資対象を決定することが可能になります。

一般に仕様の検討に際してはユーザー部門の意向が大きく反映されますが、IT-ROI 最大化のためには“ユーザー要求”なるものの適切さを担保することが重要です。「特定担当者の好み」や「なんでもかんでもシステム化」といった状況に陥らないためには、「利用部門



全体を巻き込んだ検討」が欠かせません。各部門・各人が当事者意識をもって議論することにより、“好み”や“贅沢”さが排除され、おのずと一定の“妥当性”が担保されます。このプロセスは、自部門業務にとどまらない「業務横串の視点・発想」の養成にも貢献します。さらに、業務の全体最適および IT-ROI の視点から要求仕様を「検証する」機能も不可欠です。利用部門の事情やニーズを理解した上で、却下・次期適用・業務対応といった判断を下し、システム仕様の適切さを、いわば「死守する」仕組みが必要です。プロジェクト責任者にもっとも求められるのは、この「投資の適切さへの意思」であるといっても過言ではありません。納期や工数を不用意に膨らませないための、いわゆるプロジェクトマネジメントの重要性は言を待ちませんが、その「実行」とは、最適な機能を最適な投資で実現するための「意思決定の集積」です。ただ、これを特定個人の“資質”のみに委ねてしまうのは無理があり、制度や仕組みによって組織として担保しなければなりません。日々変化するプロジェクトの現場で「適切な仕様に対する適切な IT 投資」の実現に向けた意思決定を下すとき、「戦略の策定」時に共有した「全体最適視点での効果の最大化」という揺るがない目標のみが、その唯一の根拠となり得るのです。

#### 【 説明責任（アカウンタビリティ） 】

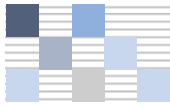
“accountability” は普通名詞で「義務・責任」を意味します。政府など公共機関が税金の出資者かつ主権者である国民などに対して負う「会計上の説明責任」が元々の意味ですが、近年では、「組織で権限を行使する者」が直接・間接の関わりをもつすべての人や組織（ステークホルダー：利害関係者）に対し、その活動や権限行使の予定・内容・結果などを報告する必要があるとする考え方がされています。

IT 投資においても、その原資はいわば会社の“公金”であり、案件遂行責任者は、投資資金を「委託されている」立場にある前提を思い出すべきです。投資を委託されている以上、その結果のみならず戦略策定段階での検討の過程や根拠、想定されるリスクや目標などを、過不足なくタイムリーに、関係者に周知することは当然といえるでしょう。

#### ① 誰が何のために使うのか（活用の責任）

「活用の責任」は、その IT 投資の妥当性を問う上での根幹です。「活用の責任」者は「投資の責任」者に対してその有効性を説明し、納得してもらうことが必要です。また「開発の責任」者にとっては、開発の必要性を、背景を含めてキチンと理解することが、自らの責任を果たすのみならず、より有効な代替案を提示するためにも必要です。IT は活用されるために構築・導入されることが前提であり、IT 導入が目的化することや“使えない”システムが放置されるような事態は、活用の責任が明確であれば起こり得ません。

貴社では、システムの「オーナーシップ」は明確でしょうか。システムは自部署の資産、



運用費用は自部署のコストと明確であれば、できる限り簡素なシステムを望み、活用しているはずであり、効果を上げないシステムはそもそも起案されていないはず。システム「オーナー」の活用実績をフォローし、その成果を周知するためにも、活用時における KPI の設定とそれをモニターする仕組みが不可欠となります。

## ② 誰がどのように作るのか（開発の責任）

「開発の責任」は、IT 投資案件において最も曖昧になりがちなのではないでしょうか。社内・システム子会社・外部ベンダーを問わず「開発者」もまた、全体での目標（＝効果の最大化）に対してコミットした“共に同じ船に乗る者”であるはず。

ユーザー企業とベンダーの間での泥仕合は残念ながら少なくありませんが、両者は敵対する関係にあるのではなく、“健全な議論”を厳しく続けていく関係を築くべきです。

「活用の責任」者に対しては、自らができること・できないことを明確に説明することがなにより求められます。開発者としてコミットできる範囲の明示は、「活用の責任」者が自らの責任の確認するためにも必要です。そしてもちろん「投資の責任」者に対して、自らが開発の実行を担い得ることを理解・納得してもらうことが必要です。

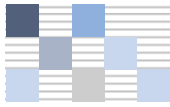
「開発の責任」者が説明責任を果たす上で重要なのは、情報技術の適用にあたってのリスクと可能性を選択肢とともに提示することでしょう。これら情報が「投資の責任」者および「活用の責任」者にとって基礎情報として必要なのはもちろんですが、三者が各々の立場で、とり得るリスクを明確化してそれに備え、効果の現実化を確実なものとするためには、リスクと効果の衝突を止揚するための柔軟かつ積極的な IT 適用の提案が不可欠です。

「そのコストと仕様ではできない」という開発者の立場のみにとどまった“ご説明”は無用であり、「提案」をもって IT-ROI の最大化に貢献することが、IT を誰よりも熟知し、経験を積んだ専門家として果たすべき説明責任といえるでしょう。

## ③ 何にどれだけお金をかけるのか（投資の責任）

「投資の責任」者は、委託された原資を用いて成果を達成するために、数ある可能性のなかから最適な投資先を選択することが求められます。投資により得られる効果を、そのリスクとともに明確化することが必要なのはいうまでもなく、効果を「いかに実現するか」といった実現への道筋を説明し、関係各者に理解・納得してもらうことが必要です。このコミュニケーションにより、「活用の責任」者は、効果の実現を担う者としての信頼を獲得し、「開発の責任」者は自らの襟を正すことになるでしょう。IT 導入の現場で、いわゆる「トップのコミットメント」が必要とされる所以です。

投資責任を有効に機能させるには、IT 投資の起案～審議～承認プロセスが制度として定着していることが必要です。さらに手続きに沿って実行・記録し、投資判断の妥当性を後に検証可能なものとしておくことが投資の PDCA サイクルを機能させるために欠かせません。承認プロセスの業務フローはあっても、「なぜこの企画が承認されたのか」が納得で



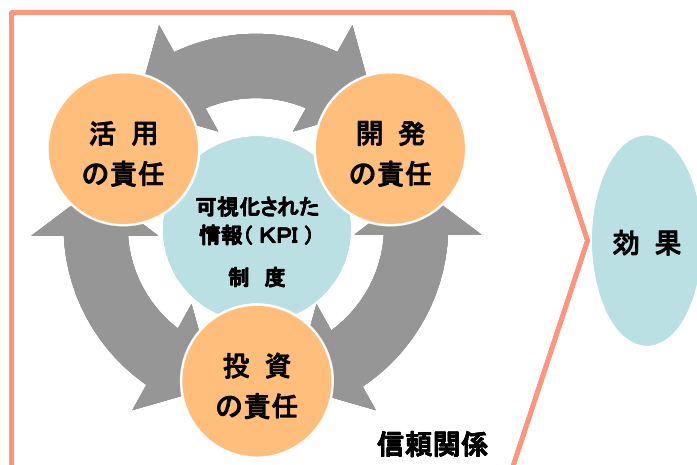
きる資料が保管されている企業は少ないのではないのでしょうか。都度の状況判断が必要であるのが実際ではあるものの、「こんな投資、なぜ承認された？」といわれるようであれば、開発現場でのモチベーションにも悪い影響を及ぼします。投資判断の基準を明確化しておくことは、効率的な開発にも直結するのです。

#### ④ どれだけの効果を誰がコミットするのか

「効果は全員で出す」のは正論ではありますが、その甘美な響きゆえ「効果へのコミットメント」を曖昧にしてはこなかったでしょうか。

全体での「効果」は、各々の KPI の集合体です。すなわち「効果を創出するための個々の活動」へのコミットメントが各人に求められるのです。「効果を出すための下準備」的な業務の実行が約束されないのであれば、誰も効果へのコミットメントなどできません。「効果の創出」は極めて現実的・地道な戦略の「実行」行為そのものです。

ともすればこれまでは、経営トップが IT に詳しくないため、ある意味“どんぶり勘定”に基づく投資が可能であったかもしれません。また納得できる説明材料がなかったのも実態でしょう。しかし ROI を根拠に据え、IT を活用して効果を獲得していくには全社の協調が不可欠であり、協調のためには相互の信頼関係が必要です。そして信頼のベースを担保するのが、情報の透明性と公平な制度です。説明責任とは、関係各者が共通の目標のために「やるべきことをやる」という各々のコミットメントの根拠となる信頼関係の獲得を目指すコミュニケーションプロセスなのです。



今回は、IT 投資を戦略として捉えることの意味、効果の最大化を図るための KPI (数値) によるマネジメントの重要性、またそれを可能にする説明責任のあり方について論じました。次回以降、IT 投資マネジメントを社内全体の仕組みとして構築する上での主要テーマと考え方をご紹介します。

CDI ソリューションズ マネージャー 大山 勝巳 (おおやま かつみ)