

## IT投資の最適化

～活きたIT投資に向けて～

### 第4回：IT投資マネジメントのポイント 後編

前回の Newsletter（第3回：IT投資マネジメントのポイント 前編）では、IT投資マネジメントを実施するうえでの各論として、IT-ROIの具体的効果、評価方法、測定方法について論じてきました。

今回の Newsletter（第4回）では、前回に引き続きIT投資マネジメントを実施するうえでの各論として、投資評価で検討すべきポイント（切り口）、ITアセットマネジメントの重要性、ITマネジメントの体制・投資意思決定プロセス等について論じていきます。

特に、IT投資と事業戦略の整合性のとり方、ITアセットのマネジメントについて具体的な施策をご紹介しますので、今後のIT投資や既存ITの見直しに活用いただければと思います。

#### 【IT投資評価で検討すべきポイント】

IT投資を評価するうえで、重要なポイントは「投資から得られる効果（IT-ROIの「R」）を可能な限りの確に数値化して評価することにある」と前回の Newsletter で論じてきました。また、数値化できない定性的な効果についても、その具体的な内容を文章として詳述することが必要であると述べてきました。

そこで皆さんにひとつの問いがあります。「これらの定量効果・定性効果が得られれば、どのようなIT投資でも許容されるのでしょうか?」。この答えは、当然「No」です。

その理由は、以下のような考え方で説明できるのではないのでしょうか。

- ① 第1に、企業は事業戦略に基づき運営されます
- ② 第2に、ITは事業戦略を達成するためのツールです
- ③ 結論として、事業戦略と整合性のないIT投資が企業に貢献することは困難です。

つまり、事業戦略と整合性のとれないITは、事業運営において必要性が低いものであり、最終的には、誰にも使われることのない遊休資産になってしまいます。しかも、IT資産の場合は、誰にも使われることなく、ただそこに存在するだけでも多大な保守費用と管理のための作業工数を発生させ、事業からの利益を食い潰す「不良資産」となる場合が多分にあります。

IT投資評価では、投資効果そのものを評価する大前提として、投資対象のITが、事業戦略との整合性を確保できているかを検証することが必要となるのです。

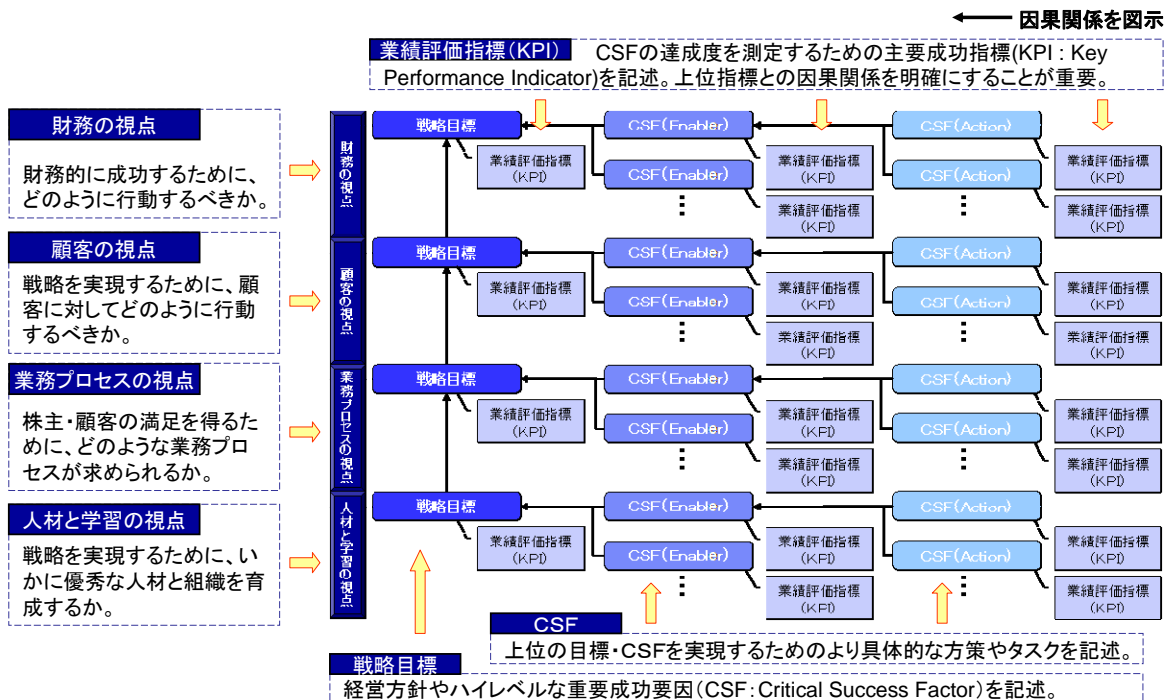


【事業戦略と IT 投資の整合性の検証】

それでは、事業戦略と IT 投資の整合性に乖離を生じさせないように IT 投資を行い、かつ IT-ROI を最大化させるためにはどのようにすればよいのでしょうか？

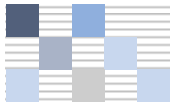
以下では、ITの不良資産（「IT不良資産」と呼びます）を作らないようにするために、事業戦略とIT投資の整合性をとるための手法の一つとして、バランス・スコアカード<sup>1</sup>を利用した方法をご紹介します（図表1参照）。

【図表1：バランス・スコアカードを利用した事業戦略と IT 投資の整合性評価】



- ① 事業戦略を「財務」・「顧客」・「業務プロセス」・「人材と学習」などの多面的な視点と、視点ごとの戦略目標に分解する
- ② 戦略目標ごとに、KPI（重要成功指標：Key Performance Indicator）を定める
- ③ 達成すべき戦略目標と KPI を達成するための具体的なタスク（作業手順）と CSF（重要成功要因：Critical Success Factor）を階層的に定める
- ④ 各タスクごとに、投資対象の IT がどのように貢献するかを定量・定性的に分析して、投資対象（IT）の貢献度を集計・比較する

<sup>1</sup> バランス・スコアカードは、Harvard Business School教授のRobert S. Kaplanとコンサルティング会社のDavid P. Nortonによって考案された経営管理手法です。バランス・スコアカードは、従来の財務指標に偏った経営管理からの脱却を図り、「財務」・「顧客」・「業務プロセス」・「人材と学習」などの多面的な経営管理指標により経営状態を可視化することを目的としています。バランス・スコアカードで多面的な経営管理指標を採用している目的は、「人材と学習」により優秀な人材を育成すると、高品質で効率的な「業務プロセス」が構築され、「顧客」に対して満足度の高いサービスを提供することが可能となり、最終的に、高い顧客満足度は、企業の「財務」（収益）に反映されるとのグッド・サイクルを構築することにあります。



バランス・スコアカードは、事業戦略を財務に限定しない複数の視点（切り口）・戦略目標にブレイクダウンして、戦略目標ごとに KPI を設定します。そして、投資対象の IT が、事業戦略を達成するための KPI にどのような形で、どのくらい貢献するかを分析します。そして、最終的に投資対象 IT の貢献度合いを集計し比較することで、どの IT が事業戦略とアライメント（整合性）がとれているかを識別することが可能となります。

上記の方法を用いると、「どの IT が」、「事業戦略のどのような部分に」、「どのくらい貢献するか」が明白となります。そして、この貢献度が高い IT は、事業戦略とのアライメントが確保されているシステムであり、不良資産化しにくい IT と言うことができます。

### 【セグメント別の IT-ROI 管理】

バランス・スコアカードにより事業戦略と IT 投資の整合性を整理することで、IT 不良資産化する可能性の高い投資を事前に排除できることはこれまでに記述してきました。このときに、IT-ROI を最大化するために併せて実施すべき作業が、セグメント（領域・ROI の集計単位）別の投資効果測定です。具体的な測定手法は前回の Newsletter（第 3 回：IT 投資マネジメントのポイント 前編）を参照いただきのですが、下記に示すようにいくつかのセグメントごとに、どのようなシチュエーションで、どのくらいの投資効果を発揮するのかを測定して、投資効果の高い IT を優先的に投資していくことが IT 不良資産を作らないためには重要です。

- ① 投資総額（ハード・インフラ・アプリケーションなど投資全体）に対する IT-ROI
- ② 事業別に見た IT-ROI
- ③ 業務機能別（バリューチェーン別など）に見た IT-ROI
- ④ 個別案件別（アプリケーションプロジェクト単位など）に見た IT-ROI

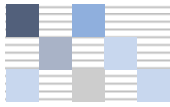
また、既存 IT の場合も、上記のようなセグメント単位で IT-ROI を評価していくことで、不良資産化しているもしくは不良資産になりかけている IT を可視化することができます。

### 【IT アセットマネジメントの重要性】

次に、既存の IT について、IT 不良資産化する可能性の高いものを認識し、早期に除却することで余計なランニングコストを削減するための方法をご紹介します。

先に述べたように、使われない IT は、ただそこに存在するだけでも多大な保守費用と管理のための作業工数を発生させ、事業利益を食い潰す「不良資産」となります。そこで、活用されないシステムを探し出し、積極的な除却を行うことで全社的な IT 予算の圧縮を図ることは十分に可能です。

既存の IT 群から、IT 不良資産を洗い出すためには、システムマップ（全社もしくは事業単



位で既存システムを俯瞰した図)を作成することが有効です(図表2参照)。

【図表2：財務会計業務におけるシステムマップ例】

業務機能	事業1	事業2	事業3	事業4
売掛債権管理	基幹システムA	売上管理システムA	売上管理システムB	基幹システムA
買掛債務管理	基幹システムA			Excel
現金出納管理	基幹システムA	基幹システムB		Excel
伝票管理	基幹システムA	基幹システムB		
固定資産管理	Excel		該当システムなし	固定資産管理システム
経費管理	基幹システムA			
有価証券管理	該当システムなし	基幹システムB		該当システムなし
...				

システムマップは、業務機能(例えば経理業務であれば、売掛債権管理・買掛債務管理・現金出納管理などといった業務のプロセス)毎に既存のシステムをプロットしたシステム鳥瞰図です。このシステムマップを作成することで、同一の業務機能上に同種のシステムが重複していたり、一気通貫でシームレスにつながっているべきシステムが分断されていたり、あるいは本来必要なシステムが整備されていなかったりとシステムの現状と問題点が一目瞭然となります。

そして、機能重複しているシステムや、データが分断されているシステムの周辺に、IT不良資産が潜んでいるのです。例えば、機能的に重複するシステムであれば一本化することで既存システム的一方は不要になります。また、データが分断されていて手作業やサブシステムでデータ連携をしている場合は、シームレスなデータ連携を行うことにより、サブシステムの多くが不要となります。

このように、システムマップを作成して、システムの全体を鳥瞰することでIT不良資産を早期に発見して、除却することが可能となるのです。

#### 【マネジメント体制・投資意思決定プロセス】

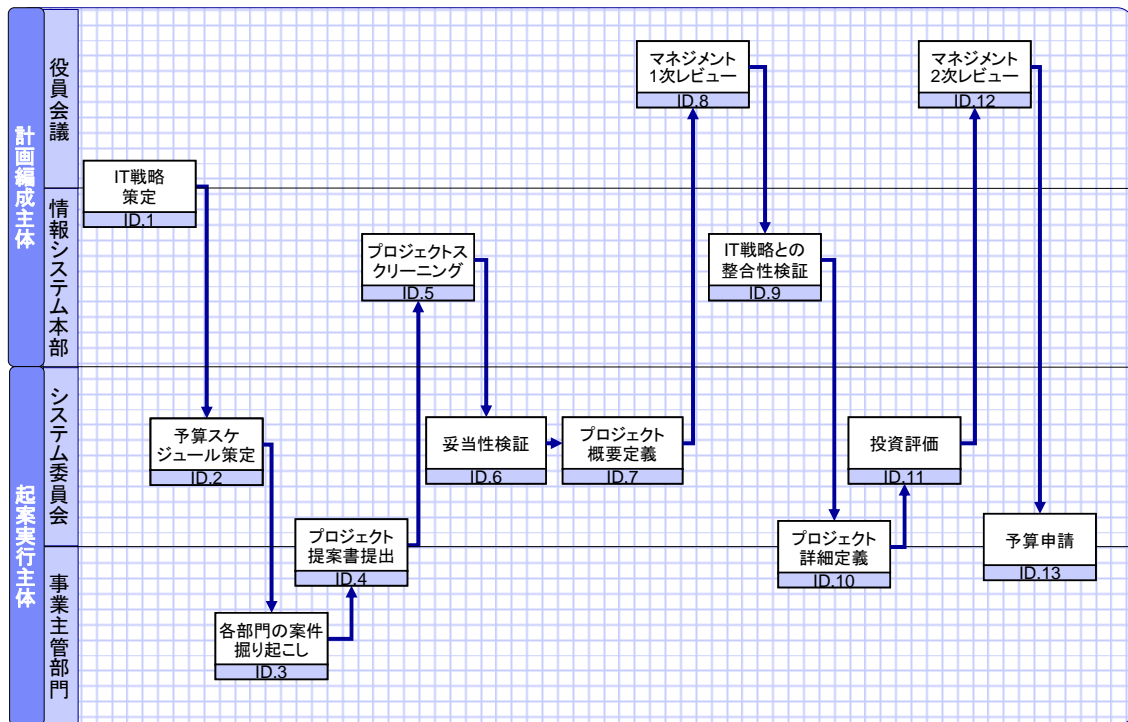
今回の Newsletter の最後に、IT投資の意思決定を行い、IT群全体を統制するためのマネジメント体制・意思決定プロセスについてご紹介します。

IT投資を組織として遂行するうえで、重要な要素として、投資対象となるITの業務要件・システム要件が、ボトムアップアプローチで現場の意見・要望をしっかりと吸い上げられて



きており、現実的な定着・運用シナリオが描かれていることが挙げられます。また、その一方で現場の意見・要望のみで投資を進めると部分最適に陥るといった危険があります。そこで、トップダウンアプローチで、全社的にシステムを鳥瞰し、IT-ROIを全社的に分析する機能が必要となります。図表3では、ボトムアップアプローチとトップダウンアプローチをうまく組み合わせて、ユーザー部門と経営層のコミットメントを得ながらIT投資の意思決定を行った例を掲載します。IT投資の意思決定を行うためのプロセスでは、起案実行主体である現場部門と計画編成主体であるマネジメント部門の間を何度も検討業務・会議体が行き来しながら議論が進められていることが重要なポイントです。今後のIT投資を意思決定する際の参考としてください。

【図表3：IT投資の意思決定を行うためのプロセス】



今回は、具体的なIT-ROIを最大化するための打ち手として、IT投資と事業戦略のアライメントをとる方法、適切なITマネジメントを実施するためのプロセス等について論じてきました。次回ではこれまでに我々が扱ってきた事例を中心に、IT投資マネジメントのベストプラクティスをご紹介します。

CDIソリューションズ マネージャー 山田 慶太（やまだ けいた）