

IT投資の最適化

～活きたIT投資に向けて～

第5回：IT投資マネジメント事例

前回までの Newsletter (IT投資の最適化 第1回～第4回) では、IT投資マネジメントの現状、目的及び、マネジメント上のポイントについて論じてきました。

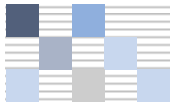
今回は、実際に行われたIT投資マネジメント構築プロジェクトの事例として、組立製造業X社の取り組みを中心に、具体的なプロジェクトの推進上の障害やその障害の乗り越え方なども交えてご紹介させていただきます。

【IT投資マネジメント導入の背景と目的】

まず、X社がIT投資マネジメントの仕組み構築に至った背景と目的について、簡単に触れさせていただきます。

X社は、国内、海外に多くの子会社を持っているグローバル企業です。それら子会社は、業種・業態が似た会社が多く、近年、本社の指導の下に業務オペレーションの標準化や共通化が進められてきました。ところが、情報システムに関しては、子会社の裁量でIT化企画が起案され独自に開発が行われており、また、グループ全体でITアセットを管理する仕組みはなく、何処にどの様なシステムが存在しているかを把握することは出来ない状態でした。また、個別のプロジェクト単位では、ROI（費用対効果）の分析は行われるものの、全社的な視点での投資マネジメントは行われておらず、IT投資の優先順位に基づいて投資案件を選定する基準は整備されていません。

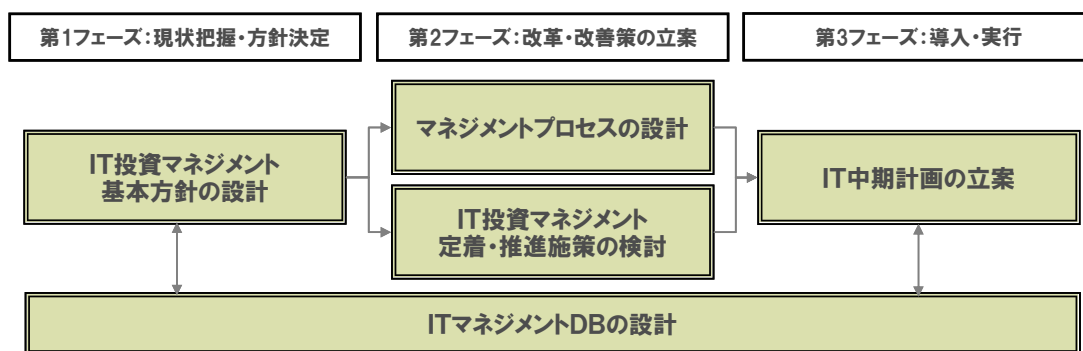
それでも、投資額がそれ程大きくない間は、経営陣もあまり気にしていなかったのですが、近年、投資額が急激に増えており、また、各子会社から上がってくるIT化の企画書に似た業務領域のシステム導入の案件が散見されるようになり、経営陣の脳裏に「ITの投資が適切に行われているのか」についての疑問が浮かび上がってきました。そこで、情報システム部門に状況の詳細な説明を求めると、IT用語で埋め尽くされた資料が提出され半分も理解できません。一方で、ユーザー部門に説明を求めると、業務遂行上どれだけ重要かについての熱心な説明はあるものの、そのIT投資が適切かについては全く理解していない様子です。業を煮やした経営陣は、役員会直下に情報システム部門及びユーザー部門から完全に独立した組織を組成（情報戦略企画部門）し、IT投資マネジメントの仕組みづくりに着手しました。



X社が実際に取り組んだプロジェクトの内容は、図表1のように多岐にわたっています。今回は、紙面の都合もあるので、X社が特に力を入れて取り組んだ以下の3点について深く掘り下げてご説明させていただきます。

- ITアセットの可視化
- IT化企画の選定基準の設定
- マネジメント体制の構築

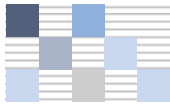
【図表1：X社のプロジェクトの全体像】



【ITアセットの可視化】

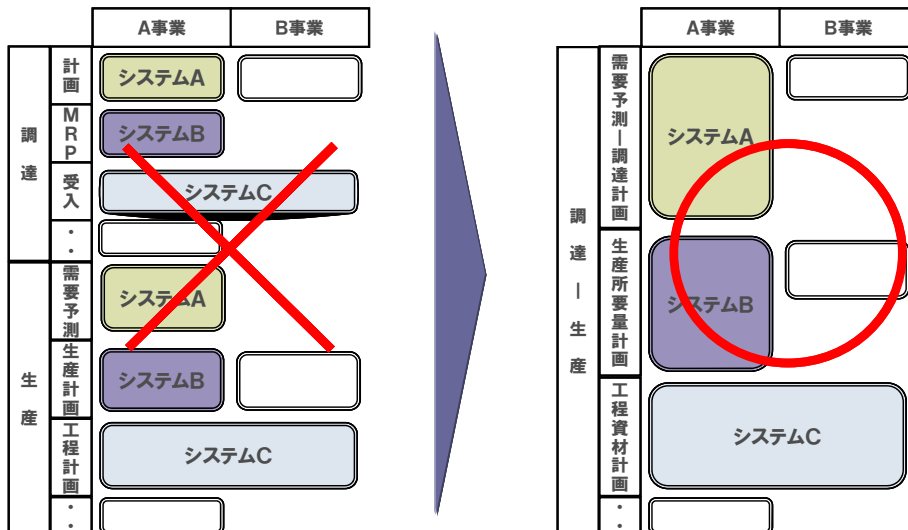
ITアセットの可視化は、IT投資の重複やヌケ、モレを防ぐために重要です。また、X社のように複数の子会社を持つ場合は、システムそのものの横展開の可能性判断や、横展開できなくても、アイデアやノウハウの有効活用の可能性判断に有効な武器となります。X社は、これまでも本社所有のITアセットについては、IT資産台帳を整備して管理してきました。しかし、ITアセットは工場設備のような資産と違って目に見えないため、管理している当事者以外（特に日々の業務で接する機会が少ない経営陣）の記憶に残りにくいという特徴があります。それに加えて、子会社を含めたグループ全体のITアセットを管理するとなると、ITアセットの可視化は必須となります。そこで、X社が着目したのはシステムマップです。（システムマップの詳細については、Newsletter第4回：「IT投資マネジメントのポイント後編」ご参照）

システムマップ作成のサブプロジェクトを開始して暫くの間は作業が順調に進んでいきました。これまで構築された（或いは購入された）ITアセットを棚卸し、業務機能を詳細化してマップの軸を作成し……。しかし、その業務軸の上にITアセットをプロットしようとした段階で、担当者は頭を抱えてしまいました。原因は、業務機能の定義の仕方にあります。X社では、所謂、調達、生産技術、生産管理、製造、販売などの機能別組織を採



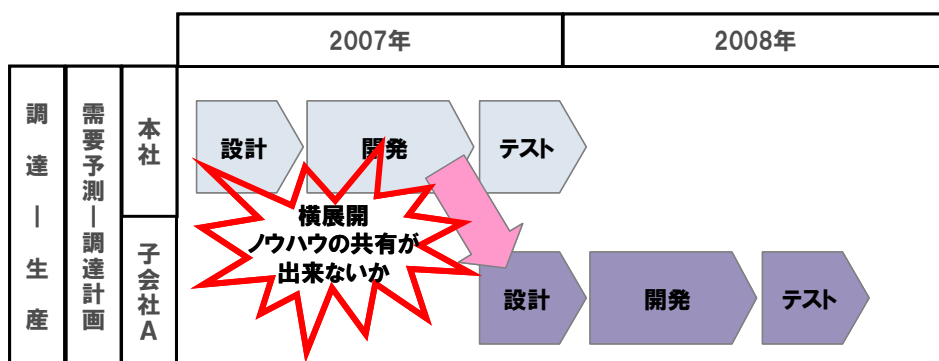
用していました。担当者は、業務組織をイメージし、各部門の仕事を細分化することで、業務軸を設定していました。ところが、情報システムは、その利便性や効率性を考慮し、密接に関連している業務機能を跨る範囲でシステム設計されることが多く、単純に切り分けた業務軸の上にシステムをプロットしようとする、1つのシステムを複数の業務の上にプロットしなければならない、ひどく複雑なマップになってしまうのです。そこで、過去の情報システムのカバー範囲の変遷とその開発経緯を紐解き、また今後の機能間の関連を考慮して、開発～設計、調達～生産、物流～販売などの基幹業務のグループを設定し、その単位で、業務を詳細化して軸を整理することで、シンプルで理解しやすいシステムマップを作成することに成功しました。

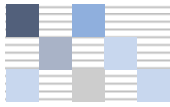
(図表 2 : システムマップ例)



次にX社が取り組んだのは、IT化スケジュールの可視化です。システムマップで設定した事業軸の単位で、国内外で顕在化している開発案件のスケジュールを並べて比較することにより、横展開や、アイデア・ノウハウの有効活用の可能性の判断が容易になります。

(図表 3 : スケジュールの可視化例)





【IT 化企画の選定基準の設定】

前述した、システムマップや可視化されたスケジュールの活用で、IT 化企画の重複やヌケ、モレを判断し、IT 投資の案件を1次スクリーニングすることは可能になりました。それと平行して、IT 投資の重要性を判断する基準を作るべく、優先順位付けのルールを検討を行いました。作業内容としては、過去3年以内に起案・実行された IT 化企画を、企画書の内容をベースに①戦略的投資案件 ②業務効率化案件 ③インフラ投資案件の3つのパターンに分類し、それぞれのパターンからサンプルプロジェクトを抜き出して、案件の投資額、定量/定性効果、投資回収期間などを分析し、これらを元に、IT 化企画の優先順位付けのルールを設定しました。具体的な内容及びその背景となる考え方は以下の通りです。

■戦略的投資の考え方

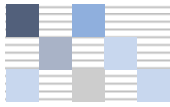
- 法律、税制度改正に伴う課題については最優先
- 新規事業などに必要なシステムについては、その事業計画の中で投資額の上限を設定しその範囲内であれば投資を実行

■業務効率化投資の考え方

- 業務効率化のための投資は、下記の優先順位で投資判断を実施
 - ① ユーザー部門の戦略目標（中長期戦略上の重点施策）と IT 投資目標（IT 投資によって実現する「生産～販売リードタイム〇〇日短縮」などの、ビジネス上の目標）の整合性が担保されており IT-ROI が十分である場合（過去のプロジェクトの実績をベースにし、目安として3年以内に投資回収が可能）
 - ② 戦略目標と IT 投資目標の整合性は不十分であるが IT-ROI が十分である場合（目安として3年以内に投資回収が可能）
 - ③ 戦略目標と IT 投資目標は整合しているが IT-ROI が十分でない場合（投資回収が3年以上）
 - ④ 戦略目標と IT 投資目標の整合性は不十分でかつ IT-ROI が十分でない場合（投資回収が3年以上）
- 但し、投資対効果分析は、複数年継続プロジェクトについても毎年実施し、承認済みであっても効果が望めないことが判明したら、プロジェクトの中止を検討

■インフラ投資の考え方

- ハードウェアや OS など利用するシステムとその因果関係が特定できる投資は、極力配賦して業務用システムの投資対効果に含めて投資の可否を判断
- ネットワークやセキュリティー投資については、負の効果を算定して個別に重要性を判断すると同時に、IT 投資全体の投資対効果を勘案して投資の可否を検討



【マネジメント体制の構築】

最後に、IT マネジメントの体制の構築と IT ツールを活用したマネジメント情報の一元管理です。X社では、前述したように、業務組織と個別のシステムが構築される単位にズレが生じていました。そのため、システムに対する責任の所在が曖昧になり、効果のフォローなどが疎かになっていました。そこで、体制の構築の前に、今後、IT 化が企画されるそれぞれのシステムに対し4つの責任を明確化するルールを作成しました。

■ 活用の責任：ユーザー部門

IT 化の起案はユーザー部門が実施。複数の部門に跨る場合は、各部門から担当者を任命すると同時に主管部を設定し、そのシステムの活用に関しては他部門に対しても指揮・命令権を認める

■ 開発の責任：情報システム部門

開発プロジェクトに任命されたユーザー部門のメンバーに対しても指揮・命令権を認める

■ 投資の責任：情報戦略企画部門（情報システム部門）

投資総額及び各プロジェクトへの配分は新設された情報戦略企画部門が担い、プロジェクト単位での投資配分（内製、外製など）は情報システム部門が担う

■ 効果創出の責任：ユーザー部門

活用の責任と同様に、複数の部門に跨る場合は各部門から担当者を任命すると同時に主管部を設定し、そのシステムの活用に関しては他部門に対しても指揮・命令権を認める

この責任・権限を設定することにより、ユーザー部門が起案した IT 化投資案件を、情報戦略企画部門がチェックし、IT 化企画の優先順位に基づいて企画案件を選定して、IT の中期的な計画を策定する一連の流れが完成しました。中期計画の承認は、事業戦略と IT 投資戦略の整合性の確認が必要となるため、上記の責任者及び全役員会が出席してチェックを行う IT 戦略会議を設置し、また、これまで実施されてきた月次の IT 化の個別プロジェクトの進捗会議に上記の責任者の出席を求め、これまでの個別進捗管理のみならず IT 投資全体の予実を確認する会議体と位置づけました。

今回は、前回までに論じてきた IT 投資マネジメントのポイントを、実際に活用したプロジェクトの事例をご紹介させて頂きました。次回以降は、IT-ROI の最大化に向けた個別業務の取り組みについてご紹介する予定です。

CDI ソリューションズ ディレクター 森田 克己（もりた かつみ）