

IT投資の最適化

～活きたIT投資に向けて～

第8回：ITガバナンス強化のアプローチ

これまでの Newsletter では、IT 投資マネジメントの現状と目的、およびマネジメント上のポイントを論じ、業務面でのコスト削減を含めた事例をご紹介してきました。

今回（第8回）は、特定案件に着目した IT-ROI から一步離れ、IT 投資全体をどのようにマネージして企業として効果を創出していくかの視点から、IT ガバナンスの重要性と強化のアプローチ、また IT コストとの関係を、事例を交えてご紹介させていただきます。

【 ITガバナンスの重要性 】

ある流通業X社は、老朽化したレガシーシステムを刷新すべく大規模な基幹システムの構築を行い、昨年、無事に全面稼働を達成すると同時に貸借対照表上に多額の資産が計上されました。そんな折、経営環境の変化により、今後数年間は大きな収益拡大が困難であるとの状況認識から、各部門に対して資産一律圧縮の数値目標が通達されました。

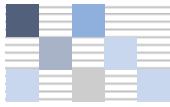
IT 部門が困惑したのはいうまでもありません。IT 資産の大きな割合を占めているのは稼働したばかりの新システムであり、資産圧縮の余地は限られています。一方で各事業部門からは、一層の業務効率化を進めるための新たな IT 投資要請が多数寄せられます。

結局、情報セキュリティ対策など、社会的要請からの必要投資のみを、特別予算として承認してもらうことになりましたが、このことがさらに、「IT 部門は特別扱いか」との不満を、事業部門に持たせてしまう結果になりました。

これに似た状況は、一定規模の企業、特に複数事業を営む場合には、容易に起こり得ることです。IT 投資の重要性を認識し、全社での IT 資産の活用に真剣に取り組むほど、逆に「IT は特別」との空気を醸成してしまう危険性があります。

X社の例では、財務諸表ベースでの経営管理上の経営方針と、IT 投資の方向性にギャップがあったことは明らかです。たとえば、IT 部門が IT 中期計画を基に経営企画部門と事前調整を行い、IT 投資の必要性を理解してもらっていれば、おなじ資産圧縮の指示でも、関係者全員が納得する具体的な個別数値目標という形になっていたかもしれません。

ここから「IT ガバナンス」の重要性が浮かび上がります。経営企画部門との協議を、特定個人の“調整能力”に託すのではなく企業全体の仕組みとして整備することが、「IT ガバナンス」の基本的な考え方となります。

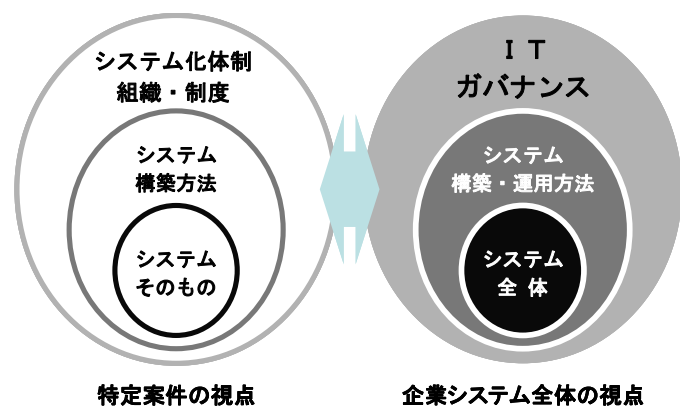


【 ITガバナンスの位置づけ 】

「IT ガバナンス」という言葉は 1990 年代後半から使い始められ、その定義も少しずつ変化していますが、現在では一般に、次のような定義ができるでしょう。

「IT を導入・活用するにあたり、経営課題や目標と適合した目的や戦略を適切に設定し、その効果やリスクを測定・評価しつつ、情報システムに関わる関係者すべての方向性の統一を図り、IT の導入・活用を推進する仕組み」

CDI ソリューションズでは、IT ガバナンスを個別システム整備の体系になぞらえ、右図のような概念で捉えています。ここで確認しておきたいのは、IT ガバナンスは「関係者の方向性の統一」を図る「仕組み」であり、既存・新規案件を問わず企業の IT 全体を対象とするという点です。



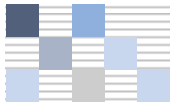
IT に関する規定やルールの種類は、ほとんどの企業で整備されていますが、もし、現実の課題に直面している皆さんが頭を悩ませているのが、「経営課題や目標と適合した IT の目的や戦略を、“いかに” 適切に設定するか」、「効果やリスクを“どのように” 測定・評価するか」という具体策だとするなら、IT の「ガバナンス」が十分でないと考えられるべきでしょう。

【 ITガバナンス強化のための2つの視点 】

制度や体制といった「仕組み」の検討にあたっては、「全体最適と部分最適をいかに組み合わせるか」が要諦になります。IT ガバナンスの整備に際しても同様であり、「企業（グループ）全体での IT の最適化を実現するための、機能配置と組織のあり方の最適化」が目標となります。ここでは、機能面、組織面それぞれからみていきます。

① IT 全般に関わる機能のあり方

ここでいう「機能」とは、個別案件の企画立案～導入・運用のライフサイクルのみならず、企業（グループ）全体を視野に入れたときに必要なものを指します。たとえば稼働済みのシステムやインフラ全般の整備、あるいはデータ管理のあり方や外部ベンダーとの協業と



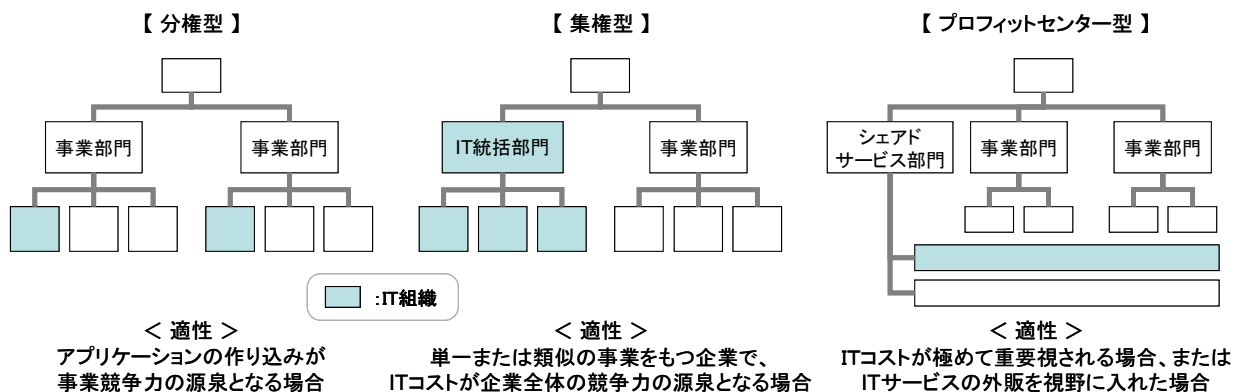
いった点です。企業の置かれた状況や IT そのものの状況などによって、特定すべき「機能」の単位は異なりますが、下図のような整理ができるでしょう。

システム監査機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ システム監査／プロジェクト監査 ■ 情報セキュリティ
IT 企画・立案機能 (システム／カネ／ヒト)	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ全体での情報システム整備方針策定 ■ 中長期予算策定／重点取組領域の特定 ■ IT全体評価 ■ 主要ベンダーウォッチ、等
IT 情報管理機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ アプリケーションシステム、H/W、N/W 機器に関する情報管理 ■ カネ(予算・コスト)およびヒトに関する情報管理
IT インフラ整備機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハードウェア／ネットワーク管理 (計画・整備・運用) ■ 各種ツール類の選定・普及・管理
システム開発機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個別 IT 投資案件の整備推進 (企画～開発／プロジェクト予算管理) ■ システム改修
ヘルプデスク機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ システム使用／活用方法の指導 ■ 個別QA対応
教育訓練機能	<ul style="list-style-type: none"> ■ IT人員教育・訓練 ■ 社員一般に対する情報リテラシー教育

これらのうち、たとえば「IT 企画・立案機能」について、「自事業部でのウェブ受注システム」の企画と世界展開をしている企業での「10 年後のグループ IT のあり方」では、その検討対象やアプローチ、必要とする情報などはまったく異なります。つまり当該機能の対象範囲 (=責任と権限が及ぶ範囲) を峻別することが必要です。

② 組織のあり方

「組織のあり方」とは、「責任と権限の構造」に他なりません(「適切な人材の不在」といった現実的・個別の事情はひとまず脇におきます)。「構造」は一般に、「集中=統制・コストダウン志向」、「分散=自律・効果最大化志向」であるといえます。ここではまず、組織の代表的な3つの類型を示しておきます。





現実には、上記の「分権型」と「集権型」の組み合わせ（インフラ整備は集権型、アプリケーション開発は分散型、等）として構成されることがほとんどです。また「プロフィット・センター型」は、さらに発展させて IT 部門を別会社とする、あるいは自社グループ内に IT 組織を置かず、完全にアウトソーシングしてしまうケースも考えられます。

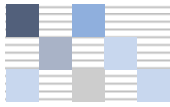
【 ITガバナンス強化のアプローチと事例 】

IT に関する機能や体制については、「現状の課題も方向性もわかっている」、「しかし整備が進まない」という実感を多くの方がお持ちでしょう。たとえば次のような障害を認識されているのではないのでしょうか。

- ルールや体制を整えても、
 - ・ 必ずどこかの部署が「ウチは特別」を主張する
 - ・ マネジメント自らが特定部門を特別扱いしてしまう
- 組織が人事に従ってしまう（A氏が異動になると仕事もついていってしまう）
- ガバナンスの体系を整えようにも、個別機能をキチンと担える人材がいない

これら状況は、たしかに IT ガバナンスの整備が進まない要因かもしれませんが、IT ガバナンスの不在を証明しているともいえます。この“イタチごっこ”を脱するためには、「IT ガバナンスのあり方そのものを見直すプロセスを設ける」ことと、「各機能に必要な情報の可視化、様式やツール等を同時に整備する」という2点が欠かせません。そして CDI ソリューションズが何よりも重要と考えるのは、「IT に関する責任・権限を、正面から議論する」ことです。前述した IT ガバナンスの定義にある「関係者の方向性の統一」のためには、マネジメントやユーザー部門と膝を交えた議論は、やはり避けて通れません。

	組織体制・運営の視点 【ハコ】	人事・協業関係の視点 【ヒト】	予算・コストの視点 【カネ】	資産の視点 【モノ(システム)】
基本思想	<ul style="list-style-type: none"> 「分権自治」と「中央集権」 	<ul style="list-style-type: none"> 「外部活用」と「自社育成」 	<ul style="list-style-type: none"> 「事業管理」と「全社管理」 	<ul style="list-style-type: none"> 「部分最適」と「全体最適」
基本構造	<ul style="list-style-type: none"> 事業部門 IT機能の基本構造 	<ul style="list-style-type: none"> IT組織の人事制度 (スキルセット・教育方針) 外部パートナーの活用方針 	<ul style="list-style-type: none"> コスト管理の構造 (把握/統制単位の定義) 配賦の基本方針 	<ul style="list-style-type: none"> あるべきシステム像 (システム基本構造) あるべきシステム構築方法 (構築方法の体系)
権限と責任	<ul style="list-style-type: none"> 全社/事業部門各 IT組織の責任と権限 (統制範囲・サービス範囲) 	<ul style="list-style-type: none"> IT組織のレポートライン 外部パートナー選定責任 責任と権限に関する意識改革と行動規範 	<ul style="list-style-type: none"> IT資産、ITコスト、成果の現実化に対する権限と責任 ユーザー独自投資の権限と責任 	<ul style="list-style-type: none"> システム構築・改修における役割分担 セキュリティ・データ管理の権限と責任
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> IT組織の業績評価制度 各組織の業績評価と個人の人事評価の連動 	<ul style="list-style-type: none"> IT組織人事評価・処遇基準 外部パートナー評価・選定基準 	<ul style="list-style-type: none"> IT投資の評価基準 	<ul style="list-style-type: none"> システム・パフォーマンスの評価方法 (システム品質、IT-ROI)
業務プロセス・運用ルール・ツール類				

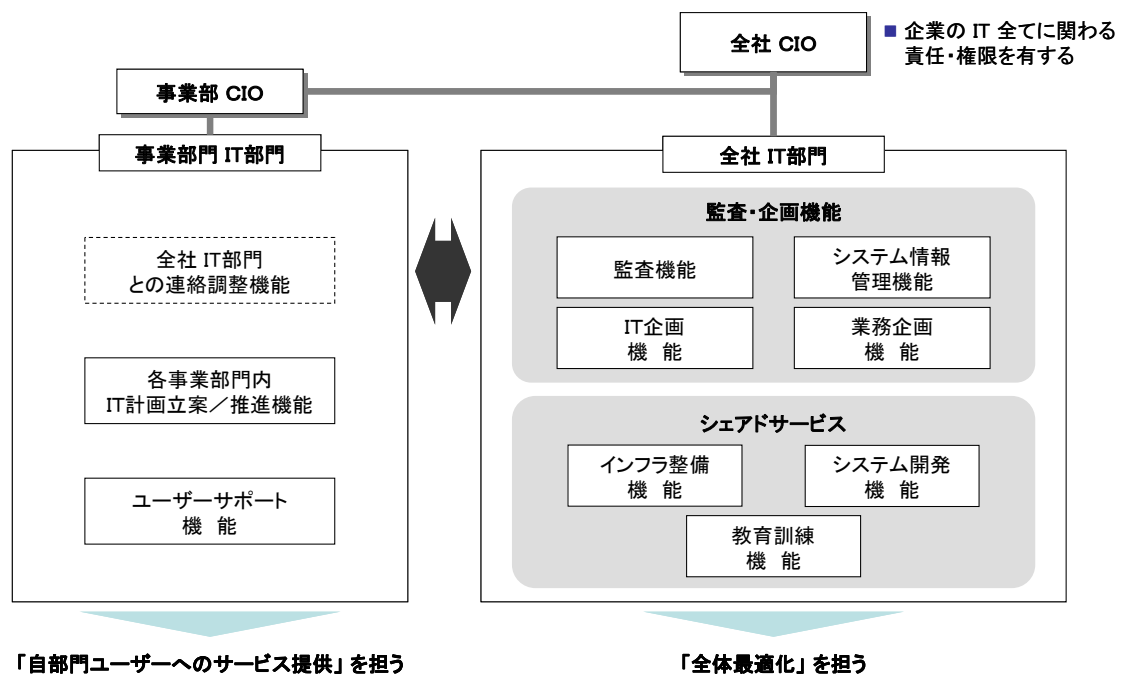


上に、CDI ソリューションズが考える IT ガバナンス検討のための論点を掲げました。

- ハコ：経営トップや業務部門エンドユーザーとの関係を含む体制・制度
- ヒト：IT 部門の人事制度、外部との協業関係
- カネ：予算制度、コストマネジメント

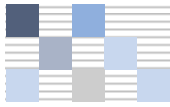
これら 3つの領域ごとに、「基本思想」から「業績評価のあり方」そして必要なツール類までを検討します。議論や具体的な整備の実行は、企業の状況などから優先順位付けを行った上で進めることとなりますが、個別議論が進展する中で必ず参照し、繰り返して議論を行う点が、表の左上の「分権自治と中央集権に関する基本思想」です。この過程で経営トップおよび事業責任者ととも検討を進めることにより、各部門ユーザーに対するルールの徹底を担保します。

このような検討を時には引き返しながら繰り返し、IT の「何を・どう、集中・分権させるか」を解いていきます。下図に事例として、複数事業からなる製造業 Y 社で描かれた体制の概要を示します。



Y 社は各事業部門の独立意識が高く、これまでは事業部ごと独自にシステム整備を行ってきました。システムそのものに加えて予算・人材とも、分権が行き過ぎた弊害が目立つようになっており、「集約できる部分をいかに集約するか」が今後のテーマでした。

独立意識が強いという良さを活かしつつも弊害を最小限に抑えるよう、事業部門内に「全社 IT 部門との連絡調整機能」が特記されました。全社 IT 部門内の「監査・企画機能」には、弱点であった「全社での IT の可視化が進んでいない」点を強化するための「システム



情報管理機能」を設けるとともに、今後の大きな課題として認識されている「業務 BPR と全体システム最適化」に向けた「業務企画」機能を定義しました。

「すべての事業部が満足するインフラ整備ができるのか」、「業務企画を推進できる人材は十分なのか」といった実行に向けた課題は多く存在しますが、関係者全員が愚直な議論を重ねたことにより、漠然と抱いていた“目指す方向”が明らかになると同時に、取り組むべき個別課題が特定され、各人が各役割の下、IT ガバナンス新体制をスタートさせました。

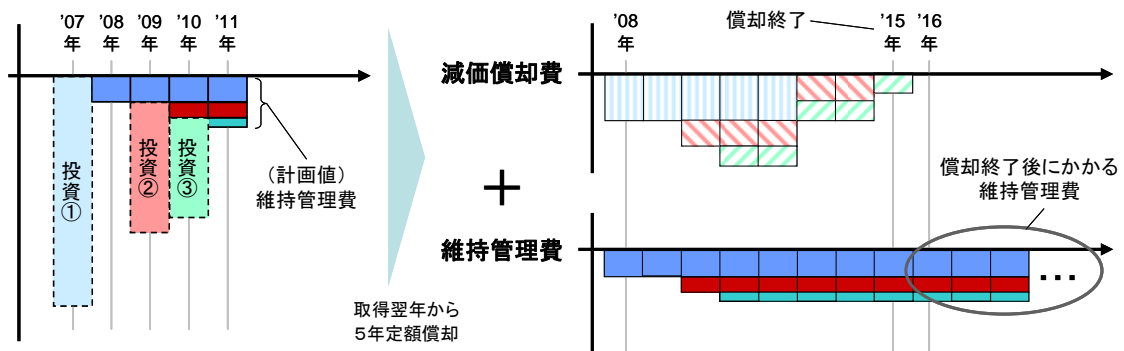
【 ITガバナンスと ITコストの最適化 】

最後に、「IT ガバナンスの強化は、IT コストにどのように影響を与えるのか」の観点から、事例およびその重要性の確認をしておきます。

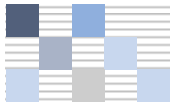
先の事例における製造業Y社は、幸いにして各事業がそれなりの収益を上げていたことから、「儲かっているからいいだろ」という、IT 投資判断に対する油断が無視できなくなってきたことが、IT ガバナンス強化の原動力であり、「これだけコスト削減できた」ではなく、「このままバラバラに投資を進めるとコントロールが効かなくなる」といった、リスク回避の意味が大きいものでした。

一方、別の製造業Z社では、IT ガバナンスが整備されていないことから、2つの問題に直面してしまいました。ひとつは「今後数年間、新たな IT 投資が困難になってしまった」こと、もうひとつは「維持管理費を削減できない」というものです。

一般に、システム投資計画の策定にあたっては、「初期投資費用」と、稼働後の「維持管理費」をそれぞれ計画します。いま仮に下図のような3件（①～③）の投資を行い、それぞれ1年で整備を終えて翌年から5年の定額償却を行うとします。3件の償却は‘08年から始まり、負担の大きい時期を経て‘15年には完了しますが、ソフトウェアそのものを撤去しない限り、償却終了後も維持管理費はかかり続けます。



Z社では、好業績を背景にしたいくつかの基幹システムの構築が無事終了し、業務移行も



スムーズに行われました。当然ながら今後数年間は、大きな償却負担が待っています。

「全社としての IT コスト管理」が機能していれば、この状況は「計画どおり」であり何ら問題とはならないのですが、Z 社では、これからの投資を計画していた事業部門に対する「投資凍結」指示が出されてしまいました。これは、IT コスト管理に長期的な視点が欠けていたこと、および全社と事業部門間の IT 予算・コストに関する責任と権限が曖昧だったことなどから生じた問題です。

また、旧基幹システムが稼働していたホストコンピュータ上で、新基幹システムの対象外となっていたシステムがまだ稼働しており、しかも旧基幹システムと密接に連動していることが今さらながらに明らかになりました。つまり、ホストコンピュータの維持管理費が、ほとんど削減できない状況となってしまったのです。

このため、「残っているシステムをオープンシステムに移植する」という方向性が出されましたが、現実には「移植するにもカネが要る」のです。検討が「新基幹システム“以外”の業務の BPR を」というところまで膨らんだ挙句、「そんな投資は予定されていない。効果が明らかでない。投資の説明がつかない」と、経営陣から却下されてしまいました。

混乱を避けるには「何もしない」が最良の策かもしれませんが、それでも“削減されるはずだった”維持管理費は出費され続けます。

これらの問題に直面し、Z 社はようやく IT ガバナンスの構築に向けて動き始めました。

「なぜ、このようなことになってしまったのか」を振り返ることから始まり、「IT 投資における効果実現まで、マネジメントは何を・どうチェックしなければならないのか」、「システム刷新時の旧システム廃止の責任と役割分担はどうあるべきか」といった多岐にわたる命題への取組みが開始されています。

Z 社の事例が示唆を与えてくれるように、IT ガバナンスとは、単純な組織論でも IT 機能の役割分担でもありません。「自社の IT をどうしていけばいいのか」「どうすれば IT が競争力優位に貢献できるのか」といった、「IT を御していくための」考え方の枠組みです。

今回は IT ガバナンス強化の重要性を、事例を交えてご紹介してきました。

今回は Newsletter の最終回として、事業リスク削減と IT 統制についてご紹介させていただきます。

CDI ソリューションズ マネジャー 大山 勝巳 (おおやま かつみ)