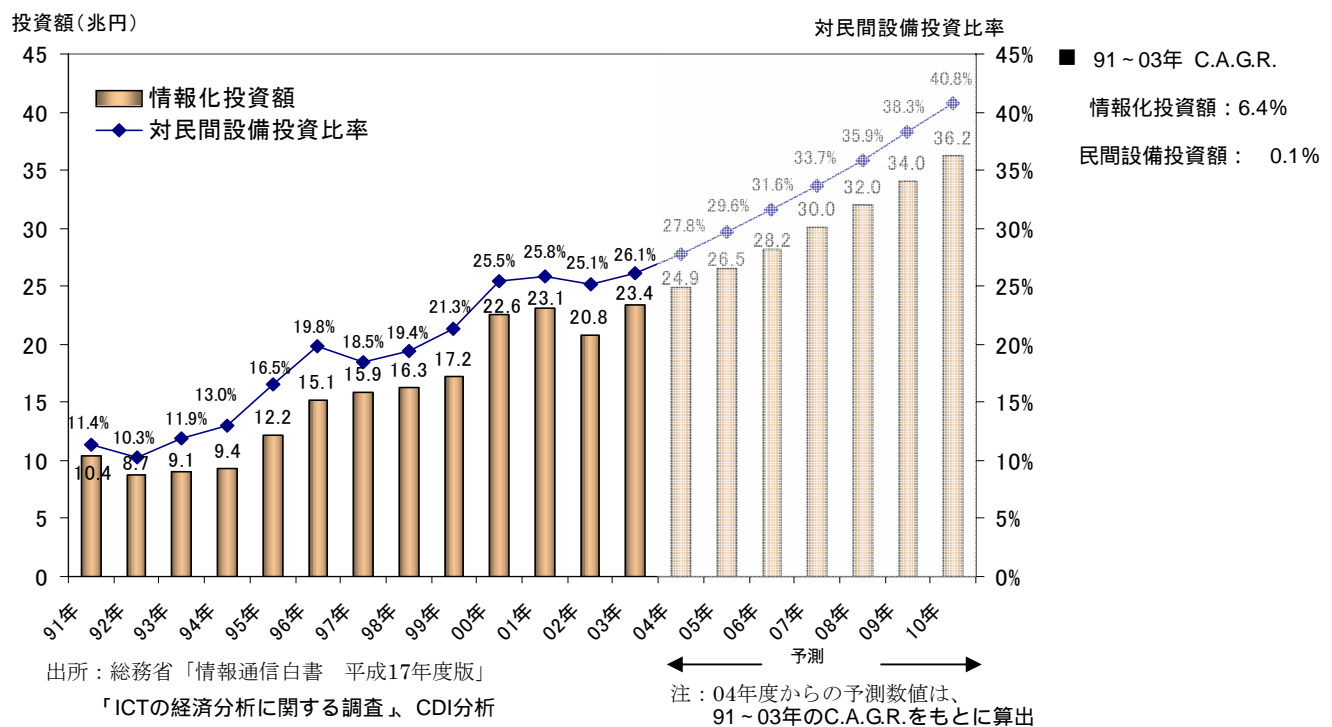


IT投資の最適化 ～活かしたIT投資に向けて～

第1回：IT投資マネジメントの現状

【不満だらけのIT投資】

総務省発行の平成17年度版情報通信白書によると、バブルが崩壊した91年以降も国内におけるIT投資額は増加傾向にあります。民間企業の設備投資額は、91年～03年までの年平均成長率(C.A.G.R.)が▲0.1%とほぼ横ばいの中で、設備投資に占めるIT投資の割合は年々上昇しており、企業にとっての情報投資の重要性は、益々高まってきていると言えるのではないのでしょうか。

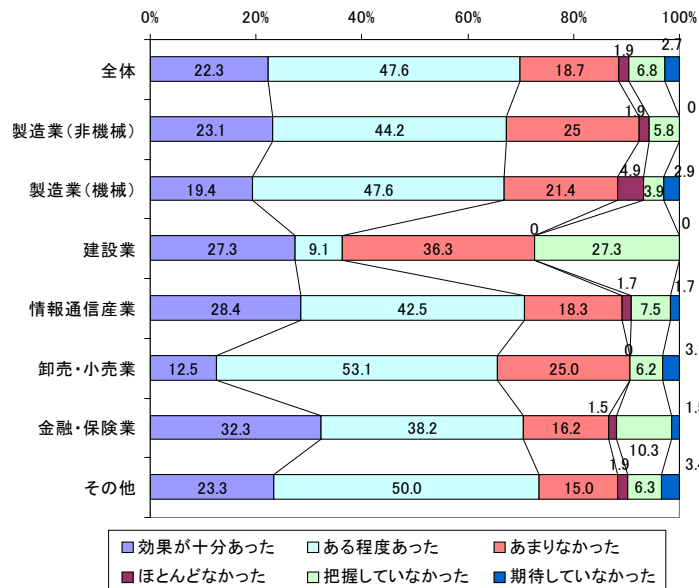
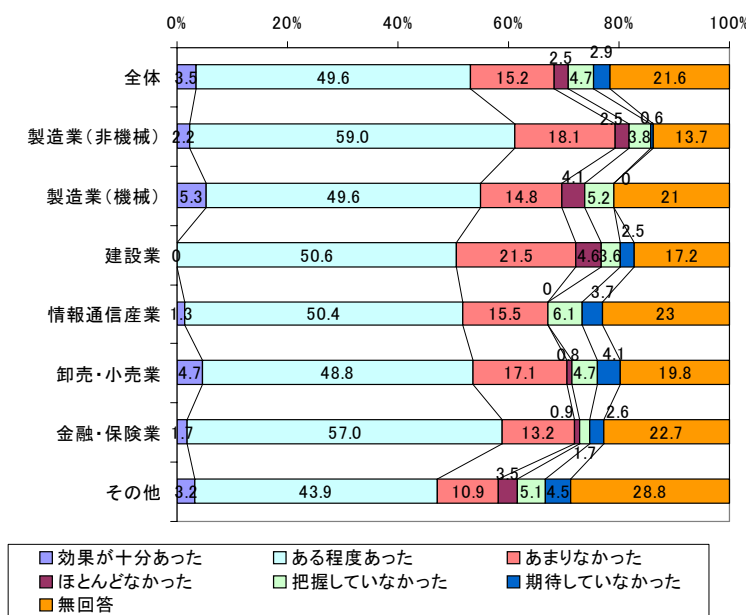


その一方で、IT投資の効果についての日米両国に対する総務省のアンケート調査の結果をみると、効果があったとの回答が米国では約70%に達するのに対し、日本では50%強とかなり低くなっており、特に「IT投資効果が十分あった」とする日本企業は、3.5%に過ぎず、IT投資に対する満足度が非常に低い様子が伺えます。



【日本】

【米国】



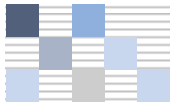
出所：総務省 情報通信局（委託先 NTTデータ）「企業経営におけるIT活用調査」

また、我々が関与してきた企業の経営者層も、「IT投資の効果が見えないこと」或いは「IT投資の効果が十分でないこと」に対する不満を持っており、その不満に対応すべく、「IT中長期戦略立案」或いは「業務／システム改革」などのプロジェクトを数多く支援してきました。その経営トップの嘆きをいくつか紹介すると・・・

- 「毎年工場が建てられるほどIT予算を使っているのに・・・。我が社の何処が、どう変わったのか・・・。」
- 「経営課題とシステム企画の関係が説明されることはほとんど無い。」
- 「ITの専門用語が並べられた企画書ばかり。中身はほとんど理解できない。」
- 「今は、IT導入の経験が豊富で実績も残してきた〇〇君が担当しているからある程度任せられる。しかし彼が居なくなったら何を信じればよいのだろう・・・。」
- 「企画書の段階ではもっともらしい効果が並べられているのに、導入後には一切説明がない。」

なぜそのようなことになるのでしょうか？

これから、我々のこれまでのコンサルテーションの経験から浮かび上がってきた、IT投資マネジメントの「陥りやすい罠」について考察してみたいと思います。



【陥りやすい罠】

経営者の視点から見た I T 投資への不満は、大きく次の 4 つに分類されます。①経営課題との整合性が担保されていない。②効果が見えない。③効果の測定結果が信用できない。④効果がフォローされていない。

これらの不満に対して I T の企画或いは活用の現場ではどのようなことが起こっているのかを見てみましょう。

①経営課題との整合性が担保されていない

通常、経営者が設備投資を考えるとときに、事業環境を考え、現状の会社或いは事業をどのように変えるかを前提として、それを実現する手段に対して投資を検討するのではないのでしょうか。例えば、「市場が拡大しており自社製品の売り上げ増が期待できるので、生産量を拡大して高シェアを確保するために工場を新設しよう」であるとか、「市場が成熟してきており売上の爆発的な拡大は期待できない。現状の生産性を向上させ価格競争にも耐えるコスト構造に変革するため、生産設備の見直しをしよう」などです。当然ながら、これらの設備投資の企画書には、環境の認識や競合の状況、自社の問題点と取り組むべき課題が記述され、経営者からみても非常に理解しやすい内容となっているはずです。ところが、I T 投資の企画書を見てみると・・・

- ○○システムが老朽化しており使い勝手が悪いので・・・。
- ハードウェアのリース期限が△△に迫っており、早急な対応が必要で・・・。
- ○○法改正に伴い、システム機能の追加・変更が必要で・・・。
- 取引量増加に伴い、通信ネットワークの増強が必須の状態で・・・。

このような I T の導入自体が目的化された企画書が多く見受けられます。業務を単純に情報システムに置き換えさえすれば効率化を実現できた大昔ならいざ知らず、このような企画書に（押印はするものの）納得できている経営者は少ないのではないのでしょうか。

情報システムは、その成り立ちからユーザー部門の現場業務を支援するツールとして認識されてきました。しかし、現在はその位置づけは大きく変化しており、業務オペレーションと一体となって事業を推進する両輪の役割を求められています。従って、事業戦略を踏まえたうえで経営上の課題を解決するオペレーションとシステムを作り上げることが重要です。ところが、現在の多くの企業において、ビジネスを実行するユーザー部門と I T の企画／開発を行うシステム部門は機能的に分離されており、また、これほど I T が普及する以前は、I T は特別な知識やスキルが必要とみなされ、I T 部門に知識／スキルを集中させてきたため「ビジネスが理解できないシステム部門」「I T が理解できないユーザー部



門」を生み出しています。その結果、事業の本質を踏まえないまま I T 化の企画が打ち出されているケースが散見されます。これらを解決するためには、経営とシステムのインターフェースが不可欠で、そのためにはシステム部門の役割や位置づけ、責任／権限など抜本的に見直す必要があります。

②効果が見えない

最近では、I T 投資の効果を全く測定していない企業は少なくなりましたが、先程の総務省の調査をみると若干は存在するようです。これらの企業は別として、「社内に I T 投資効果を測定のルールが無い」、または「測定の仕方がよく分からない」と言った声はよく聞かれます。

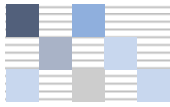
I T 投資には、事務系のシステムのように、「今まで手作業で行ってきた工数がシステムの導入により〇〇%削減できる」と言ったように定量的に効果を測り易いものや、I T 環境を維持するためのネットワーク設備の増設や情報共有のためのグループウェアの導入などの測定が難しいものが存在します。これらをすべて同一の尺度（例えば金額）で測ってしまうと、効果の一面しか評価が出来ず、また、効果に大きな差が出るため、I T 投資を企画する側としてはうまく説明ができなくなってしまいます。I T 投資の目的と特徴の違いから分類を行って、それぞれの分類に応じた重要業績評価指標（K P I）を設定することが重要となります。

また、業務機能や組織を跨って使用する I T 導入の場合、ユーザー部門としては自部門で完結する効果についてはしっかり測定するものの、他部門と関わる部分については積極的に効果の測定を行わないケースも見られます。特に、全体最適の観点からは効果的な I T 導入なのですが、ある部門はシステムへの入力などの負荷ばかり増えて、ある部門は負荷が増えずに恩恵だけ受けると言った場合は、部門間の利害と責任／権限を余程しっかり調整して定義しないと効果が測定できません。

③効果の測定／分析結果が信用できない

先程説明したように、I T 投資の特長によって効果の積算の仕方は異なります。効果を間違った K P I で評価してしまうと、当然期待効果は少なく見積もられることとなります。しかし、その I T 投資が無ければビジネスに支障をきたすことは明確であった場合、システム企画担当者がどのような行動をとるかは想像に難くないと思います。その作りあげられた数字で投資効果の分析／評価を行い、間違った評価をもとに判断するため誤りが発生し、期待通りの効果が見込めず I T 投資効果の測定結果に不信感を持つと言ったマイナスのスパイラルに陥っている企業が数多く見受けられます。

また、効果の測定には、他の業務とセットで実施する必要があるものもあります。例えば、I T の導入により作業工数が削減される場合の「ヒト」コストの見積もりです。作業工数



が削減されるからと言って、単純に従業員を解雇したり異動させたりは当然ながら出来ません。だからと言っていつまでもそのままの陣容で事業を継続してしまっただけではIT導入の効果は全く期待できません。IT導入時から完全に定着するまでの必要工数を適確に判断し、異動などに向けた教育／研修などの人事施策としっかり同期を取らないと、正しい効果の見積もりは出来ません。

④効果がフォローされない

我々の経験では、ほとんどのIT投資は効果の検証がされていません。なぜ効果の検証がされないのでしょうか。原因の1つは、投資と効果の責任所在が曖昧なこと、振れが生じていることにあります。IT導入の効果は、その導入したシステムを活用するユーザー部門で発生します。ところが、IT化の企画立案は、システム部門が仕様の概略を決めて投資額の見積もりを行い、効果をとりとめるケースが多くみられます。この場合、企画書作成段階でのユーザー部門の関与が薄くなり、余程ユーザー部門をしっかり巻き込んで当事者意識を植え付けないと効果のフォローが疎かになりがちです。それを回避するためには、企画段階で以下の4つの責任を明確に定義する必要があります。

活用の責任：誰がなんのために使うのか

投資の責任：何にどれだけお金をかけるのか

開発の責任：誰がどのように作るのか

効果創出の責任：どれだけの効果を誰がコミットするのか

もう1つの原因として、IT投資マネジメントのPDCAサイクルを回すタイミングが適切ではないことが上げられます。開発段階に進んで業務プロセスが詳細化されると、システムの適用範囲が当初計画とズレが生じることがあります。このズレを残したままプロジェクトを進めてしまうと、比較すべき目標がなくなってしまうので効果分析は全く意味を持ちません。逆に効果分析をしてしまうと不都合ばかりが表面化してしまうので、誰も効果のフォローをしなくなってしまう。当然ながら、なぜズレが生じたのかは徹底的に検証され、プロジェクト自体の建て直しや、次回の企画精度向上に使われることが前提となりますが、構想／企画～開発～定着のそれぞれの段階でマイルストーンを設定して、KPI及び期待効果を再設定し、IT-ROI分析をやり直すことが必要になります。

これまで述べてきたIT投資マネジメントの課題は皆様の会社にはいくつ当てはまったのでしょうか？次回以降は、我々が提供してきたIT投資マネジメントの基本的な枠組みと、これらの課題に対する具体的な対応策を、これまでのコンサルティングサービスの実績からの事例を交えてご紹介させていただきたいと思います。

CDIソリューションズ 取締役 小川 克己(おがわ かつみ)