

---

---

# 経営に貢献する I T 投資評価方法

## —IT 投資の経営貢献度を鳥の目(全体)と

## 虫の目(個別)で評価する体制の構築方法—

株式会社 T K C

---

### ■ 執筆者 P r o f i l e ■



三浦 康浩

1985 年 株式会社 T K C 入社  
システム開発研究所 開発担当  
1995 年 ユーザーインターフェイス設計本部  
自計化システム設計担当  
2004 年 ユーザーインターフェイス設計本部 副本部長  
2005 年 S C G 業務支援本部 本部長  
2006 年 S C G 業務支援本部 執行役員 本部長  
2008 年 内部統制統括センター 次長



安川 毅

1995 年 株式会社大塚製薬工場 入社  
人事部陸上競技部  
2000 年 研究開発本部 システム課  
2006 年 経営推進部 情報システムセンター



松枝 剛

2002 年 太平洋セメント(株) 入社  
情報システム部



1997年 富士通株式会社 入社  
資材情報システム部  
2004年 IT投資マネジメント室

勝崎 仁



2002年 カリフォルニア州立大学 MBA 経営学修士  
2003年 株式会社富士通総研入社  
産業コンサルティング事業部 シニアコンサルタント

小川 敬造

## ■ 論文要旨 ■

経営者の立場に立ち、IT投資の経営貢献度が見えない理由を探求し、これを克服するIT投資評価体制の構築を検討した。具体的には、経営者が求めている全体評価(鳥の目)として「エグゼクティブサマリー」と「IT投資評価報告書」を考案した。また、継続的な個別(虫の目)の事後評価を可能とする「案件別評価シート」と「IT基盤評価シート」を考案した。これらの鳥の目と虫の目の評価方法を融合させ、経営の管理サイクルに導入することにより、ビジネス変革をおこし、経営者が適切にIT投資評価できる体制をまとめた。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. なぜ、IT投資の経営貢献度が見えないのか？</b> ……………	《 4》
1. 1 IT投資評価／報告の現状分析	
1. 2 IT投資の経営貢献度が見えない理由	
1. 3 経営貢献を見えるようにするために	
<b>2. IT投資の経営貢献度が見え続ける評価方法は？</b> ……………	《 6》
2. 1 鳥の目（全体評価）と虫の目（個別評価）の関係	
2. 2 鳥の目（全体評価）：「エグゼクティブサマリー」構築への挑戦！	
2. 3 鳥の目（全体評価）を実現する新たな虫の目（個別評価）とは？	
<b>3. 鳥の目（全体評価）と虫の目（個別評価）の導入への挑戦</b> ……………	《 19》
3. 1 「エグゼクティブサマリー」の各社での導入に向けて	
3. 2 「案件別評価シート」の各社での導入に向けて	
3. 3 「IT基盤評価シート」の各社での導入に向けて	
3. 4 経営に貢献するIT投資評価プロセスについて	
<b>4. 「経営に貢献するIT投資評価方法」の実践</b> ……………	《 24》
4. 1 LS研幹事のアドバイスからの新たなるテーマへの挑戦	
4. 2 「経営に貢献するIT投資評価方法」の実践	
<b>5. 結論提言</b> ……………	《 25》
5. 1 IT部門の新たな役割と実現に向けて	
5. 2 まとめ	

## ■ 図表一覧 ■

<b>図表 1</b>	メンバー企業IT投資評価実施状況……………	《 4》
<b>図表 2</b>	過去の分科会研究テーマの分析結果……………	《 5》
<b>図表 3</b>	鳥の目と虫の目の関係……………	《 6》
<b>図表 4</b>	IT投資の悩みトップ5……………	《 7》
<b>図表 5</b>	IT投資指標……………	《 8》
<b>図表 6</b>	経営分野のIT投資状況……………	《 9》
<b>図表 7</b>	巨大なIT投資案件……………	《 10》
<b>図表 8</b>	成果をあげているIT投資……………	《 10》
<b>図表 9</b>	課題となっているIT投資……………	《 10》
<b>図表 10</b>	IT基盤の投資指標……………	《 11》
<b>図表 11</b>	IT基盤の管理レベル……………	《 11》
<b>図表 12</b>	個別評価の区分に基づくIT投資……………	《 12》
<b>図表 13</b>	「業務システム」と「IT基盤」の違い……………	《 12》
<b>図表 14</b>	案件別評価シート（効果創出）の入力例……………	《 14》
<b>図表 15</b>	案件別評価シート（KPI評価）の入力例……………	《 15》
<b>図表 16</b>	提供サービス一覧表……………	《 16》
<b>図表 17</b>	IT基盤評価シート（ネットワーク）……………	《 18》
<b>図表 18</b>	IT投資評価報告書（一例）……………	《 20》
<b>図表 19</b>	IT投資評価プロセス……………	《 23》
<b>図表 20</b>	エグゼクティブサマリー作成資料……………	《 24》
<b>図表 21</b>	IT部門の新たな役割……………	《 25》
<b>図表 22</b>	ビジネス変革をもたらすIT投資実現支援の要件……………	《 26》

# 1. なぜ、IT投資の経営貢献度が見えないのか？

## 1.1 IT投資評価／報告の現状分析

### 1.1.1 各社の現状

近年、IT投資評価方法について多くの研究が行われており、様々な評価方法が世の中に紹介されている。分科会研究テーマでも継続的に取り上げられ、評価手法やツールなどの提供も行われてきた。

しかし、未だに経営者や情報担当者の悩みは続いている。その原因を探るべく、まずは当分科会のメンバー企業各社の状況を確認することとした。

<各社のIT投資評価状況>

- (1) 全体評価・個別評価共に実施しているが、評価プロセスが標準化されていない。
- (2) 事前に全体評価・個別評価共に実施しているが、IT部門として責任を持って報告すべき事が明確になっていない。また、事後評価は実施していない。
- (3) 全体評価・個別評価を状況に応じて使い分けて報告を行っているが、内容は説明者ごとの個別表現になっており、客観性に乏しい。
- (4) 組織として必要な投資を明確にし、最適な投資を行うため、IT予算をテーマごとにまとめて投資説明を実施している。
- (5) 個別評価を実施しているが、継続性のある内容の報告が実施できていない。
- (6) 個別評価を行うための統一書式を作成したが、部門長に報告するのみで経営者にどのように伝わっているのかわからない。
- (7) 事前の個別評価を実施しているが、事後評価は実施していない。
- (8) 事前の個別評価を実施しているが、評価内容は曖昧な状態である。

これらの意見をもとに集計すると、図表1のような状況であった。

図表1 メンバー企業IT投資評価実施状況

※数字は会社数

行	選択肢	全体		個別	
		事前	事後	事前	事後
1	ルールに基づき標準化して、定期的を実施している	1	1	7	5
2	定期的を実施している	5	1	2	0
3	随時、実施している	2	3	3	3
4	実施していない	4	7	0	4

各社の傾向を分析してみると、個別案件に対する事前評価は全社実施しているが、事後評価を定期的実施しているのは12社中5社で約4割の状況である。全体評価においては、定期的事前評価を行っている企業は半分で、事後評価を定期的実施しているのは、12社中2社で2割に満たない状況であった。

### 1.1.2 過去の分科会研究テーマの分析

前項では各社の状況について述べたが、ここでは過去のIT投資評価に関する分科会で、どのような研究がなされていたのかを振り返る。

過去の分科会研究テーマを「全体評価」「個別評価」「事前評価」「事後評価」という4つの軸で主に通分野を対象としていたかを表にしてみると次頁の図表2のようになる。

図表2 過去の分科会研究テーマの分析結果

過去の分科会研究テーマ	全体		個別	
	事前	事後	事前	事後
2003年度 IT投資対効果の評価方法と適用－BSCは使えるか－			○	
2004年度 IT投資効果の評価方法 －IT投資効果評価の核心－今、企業ですべきこと			○	○
2005年度 競争優位を導くIT投資マネジメント －JQAを活用したIT投資マネジメント改善－			○	
2006年度 競争優位を導く為のヒト・モノ・カネ・情報の マネジメント	○	○		
2007年度 IT投資の評価方法 －経営層に対する説明責任を果たすための客観的な定量評価方法－			○	

図表2で見ると、個別評価が主で全体評価が少ないことに気づく。2006年度で全体評価がとりあげられているが、経営資源全体のマネジメントに関する研究でIT投資の貢献度の研究ではなかった。

## 1.2 IT投資の経営貢献度が見えない理由

各社の状況と過去の分科会研究テーマの分析結果を踏まえると、下記の4点にまとめられる。

### (1) 個別評価が中心

各社の状況を見てみると、個別案件に対する一時的な投資効果を把握することに重きが置かれ、会社全体の投資効果を把握して評価している会社は少ないことがわかる。また、個別に投資効果を評価しているため、新たな案件が発生した場合、過去の投資や他の案件との関連性を説明する資料をその都度作成している実態が見えた。

また、過去の分科会研究テーマについても、個別評価に重きを置かれた研究がなされていた。

### (2) 経営者に必要な情報が提供できていない

全体評価を実施している会社の場合でも、経営分野別のIT投資額や戦略目標の達成に向けての効果などを掘り下げた評価までは実施されていなかった。また、経営者にIT投資の評価報告が適切になされていない場合もあった。

### (3) 事後評価がない

事前・事後評価の各社の傾向を見てみると、事前評価または現時点の評価が多く、システム運用後の効果を評価していることは少ないことがわかった。

また、事前・事後の評価を実施しているものの、システムの企画から導入・運用・保守まで複数年に亘って一連の評価をまとめているところは少なかった。

### (4) IT基盤の評価方法が難しい

IT基盤であるパソコンやネットワークなどの評価を行う場合、具体的な効果金額を提示できない、有効に活用されているかわからない、コストの妥当性がわからないなど評価することが難しい実態がわかった。このように、IT基盤をどう評価すればよいかわからない状況であった。

## 1.3 経営貢献が見えるようにするために

上記でまとめた経営貢献度が見えない理由を解決するために、以下の4つの観点が必要であるという仮説をたてた。

- (1) 全体評価が見えるものが必要！
- (2) 経営者が求めている情報が必要！
- (3) 案件別に事後評価ができる仕組みの構築が必要！
- (4) IT基盤の適正な評価方法が必要！

## 2. IT投資の経営貢献度が見え続ける評価方法は？

### 2.1 鳥の目（全体評価）と虫の目（個別評価）の関係

前章の「経営に貢献するIT投資評価方法」に必要な4つの仮説を基に、具体的な内容を検討した。

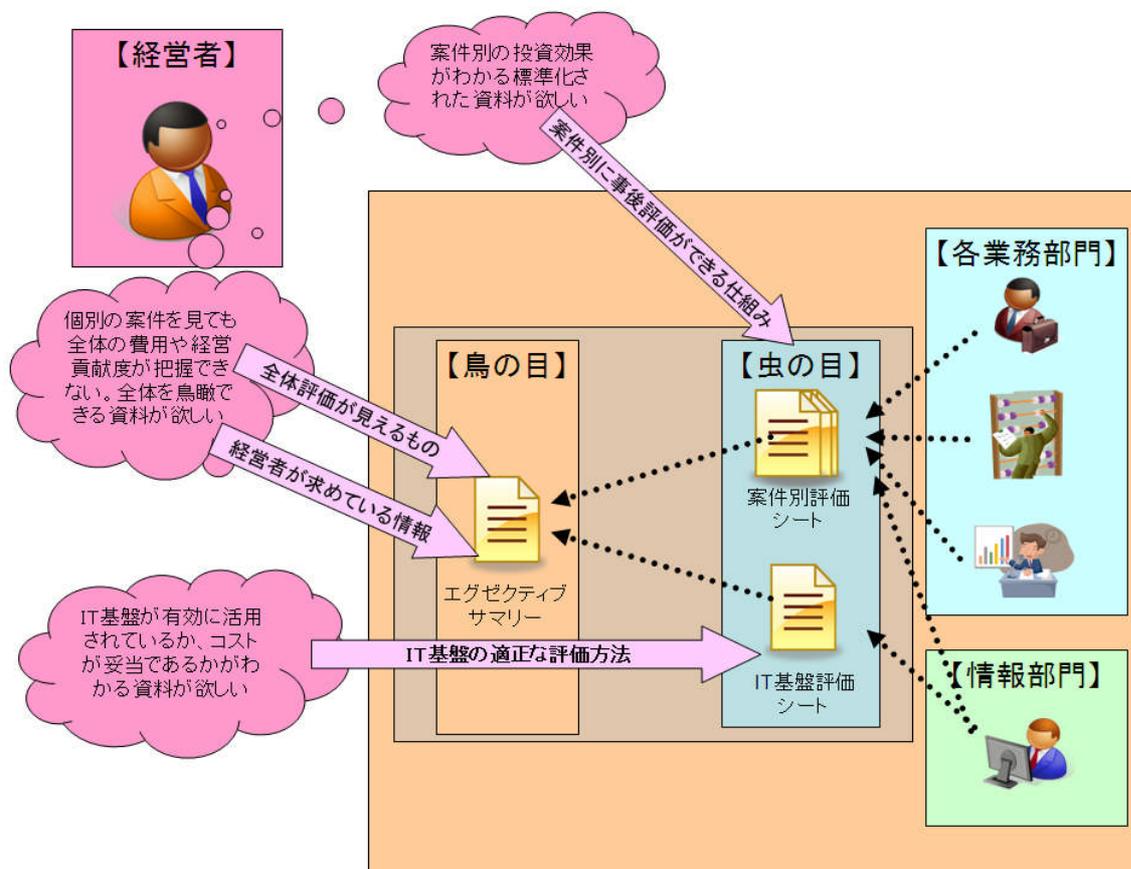
全体評価が見えるものと経営者が求めている情報が必要という仮説に対しては、鳥の目のように経営者が全体を鳥瞰し把握できる「エグゼクティブサマリー」を考案した。

また、案件別に事後評価ができる仕組みやIT基盤の適正な評価方法が必要との仮説に対しては、虫の目のように担当者が、個別案件を詳細に管理できる「案件別評価シート」と「IT基盤評価シート」を考案した。

さらに、「案件別評価シート」と「IT基盤評価シート」を基に「エグゼクティブサマリー」が作成できる仕組みの構築を目指した。

これらの全体像を図示すると、図表3のようになる。

図表3 鳥の目と虫の目の関係



## 2.2 鳥の目（全体評価）：「エグゼクティブサマリー」構築への挑戦！

### 2.2.1 I T投資の悩みトップ5

前章のI T投資の経営貢献度が見えない理由をもとに、経営者の立場に立ってI T投資に対する不安、悩みについて検討した。その結果、メンバーのI T投資を経営者に提案してきた実務経験を基に、経営者のI T投資における悩みを次の5点に集約した。

まず、第1に全体的な視点では、「I T投資の規模が適正水準であるか？」を確認する尺度がないことである。I T担当者の提案を聞く度に経営者は、生産性向上にはI T投資が不可欠であるが、実際にいくら投資することが適正であるのかという疑問が、常に湧き上がってくる。

第2に、経営者が求めている情報という点では、費用が多額となってきたI T投資が、「どの経営分野に貢献しているのか？」がわからない点である。売上増加などの「攻めの経営」に貢献しているのか、コンプライアンス、セキュリティなどの「守りの経営」（一部の企業では安心を差別化し「攻めの経営」としている場合もある）に貢献しているのか、自社のI T投資の傾向が把握できないことである。

第3に、案件別の事後評価という観点からは、巨大なI T投資の効果の事後評価が不可欠であり、これが評価できていない状況は、最大のリスクである。

第4として、案件別に「成功・失敗要因を明確にし、I T投資のスキルアップが図れているのか？」という不安が常につきまとっている。

第5に、経営目標に間接的に貢献しているI T基盤の投資額が、適正であるかわからない点である。パソコンやサーバ、ネットワークなどの多額のI T投資案を見て本当に有効活用されているのか、適切に管理されているのが不安な状況なのではないかという結論となった。

このような、経営者の悩みをまとめると、図表4のようになる。

図表4 I T投資の悩みトップ5

① I T投資の規模は適正水準か？	(全体評価)
② どの経営分野に貢献しているのか？	(経営者が求めている情報)
③ 巨大なI T投資は効果をあげているのか？	(案件別の事後評価)
④ I T投資の成功・失敗要因を明確にし、スキルアップが図れているのか？	(案件別の事後評価)
⑤ I T基盤の投資額・管理レベルが適正か？	(I T基盤の適正な評価方法)

### 2.2.2 I T投資の悩みトップ5の解決に向けた「エグゼクティブサマリー」の構築

前章で見た「I T投資の悩みトップ5」の原因は、I T投資の「見える化」がなされておらず、定期的な報告の仕組みが確立されていないことに起因する。

そこで、当分科会では、これらの「I T投資の悩みトップ5」を解決するため、I T投資全体を評価するものとして、「エグゼクティブサマリー」を独自に考案し構築することにした。

また、事前評価だけでなく事後評価が重要となることを考慮し、「エグゼクティブサマリー」は事前評価と事後評価を一体化して定期的に報告する仕組みとした。

さらに、この「エグゼクティブサマリー」を導入するための各種ツールを作成し揃えた。

以下に、「I T投資の悩みトップ5」を解決するために考案した「エグゼクティブサマリー」の特長について述べる。

#### (1) I T投資の規模は適正水準か？ — 対策：I T投資指標（売上比、限界利益比）

この悩みについては、I T投資指標として、I T投資額の売上比及び限界利益比に注目した。

I T投資額の売上に占める割合は、売上への影響度を示す。

更に、毎年実施している経済産業省の「情報処理実態調査」に基づき、売上比の同業他社経年比較を行うことにより、業界のI T投資額の適性水準が把握でき、自社の水準を客観的に評価できる。また、限界利益比は限界利益(売上から変動費を引いた利益)に占めるI T投資額の割合であるが、労働分配率(人件費の限界利益に占める割合)と比較することにより、人的資源とI T設備への利益配分のバランスが確認できる。具体的な内容は、次頁の図表5のとおりである。

図表5 I T投資指標

平成18年4月1日～平成21年3月31日

(単位:千円)

行	項目	前々期(第60期)						前期(第61期)						当期(第62期)					
		当社			情報サービス業 (1社当たり)※1			当社			情報サービス業 (1社当たり)※1			当社			情報サービス業 (1社当たり)※1		
		実績	売上比	前期比	実績 (312社)	売上比	差異	実績	売上比	前期比	実績 (176社)	売上比	差異	実績	売上比	前期比	実績 (社)	売上比	差異
1	売上高	100,000,000	100.0%		19,308,600	100.0%	-	103,000,000	100.0%	103.0%	25,554,233	100.0%	-	108,000,000	100.0%	104.9%			-
2	限界利益	60,000,000	60.0%		-	-	-	62,000,000	60.2%	103.3%	-	-	-	64,000,000	59.3%	103.2%	-	-	-
3	I T投資	8,000,000	8.0%		2,565,900	13.3%	-5.3%	8,500,000	8.3%	106.3%	2,346,432	9.2%	-0.9%	8,800,000	8.1%	103.5%	-	-	-
4	(限界利益比)		(13.3%)						(13.7%)	(0.4%)				(13.9%)	(0.0%)				
5	人件費	30,000,000	30.0%		-	-	-	32,000,000	31.1%	106.7%	-	-	-	34,000,000	31.5%	106.3%	-	-	-
6	(労働分配率)		(20.0%)						(17.7%)					(15.9%)					
7	その他固定費	12,000,000	12.0%		-	-	-	11,000,000	10.7%	91.7%	-	-	-	10,200,000	9.4%	92.7%	-	-	-
8	経常利益	10,000,000	10.0%		-	-	-	10,500,000	10.2%	105.0%	-	-	-	11,000,000	10.2%	104.8%	-	-	-

※1:情報サービス業(1社当たり)の出自:経済産業省 情報処理実態調査

(2) I T投資はどの経営分野に貢献しているのか? - 対策:経営分野別のI T投資状況

まず、経営分野の貢献するI T投資を「攻め」「守り」「基盤」の3つの観点で考えた。

第1に、「攻め」については、企業の成長を大きく左右する「戦略投資」とその戦略の立案や日々の経営の意思決定に必要な「情報投資」とした。

第2に、「守り」については、日々の業務を効率的に実施する「業務投資」と不可避となる法令遵守のための投資を「コンプライアンス投資」に分類した。

第3に、「基盤」については、「攻め」と「守り」を実現する「IT基盤」とした。

このように、I T投資を「戦略投資」「情報投資」「業務投資」「コンプライアンスなど」「IT基盤」の5つに分類することにより、I T投資の力点がどの経営分野におかれているかが把握できる情報を提供することとした。

これらの経営分野別の5つのI T投資をより詳細に検討した。

① 戦略投資

企業の成長に不可欠な「売上の増加」は、新規顧客の獲得とリピーターの確保などによってもたらされる。また、新規顧客の獲得には、商品、サービスの「差別化による競争優位」が重要となる。さらに、新規顧客をリピーターとするには、不断の改善による「顧客満足度向上」が鍵となる。そこで、戦略投資における経営分野を「売上の増加」「差別化による競争優位」「顧客満足度向上」と企業の成長に不可欠な「新規顧客の獲得」とした。

② 情報投資

経営戦略を実施するにあたっては、「戦略策定」するための情報と「意思決定」に必要な情報を整備しなければならない。

また、決定した戦略を実施し目標達成するためには、経営のマネジメントサイクル(P:計画、D:実行、C:評価、A:改善)を回すための「経営管理」情報が必要である。そしてこれらの情報をタイムリーに共有化し周知徹底するCRM(Customer Relationship Management)などの「コミュニケーション」用アプリケーションの整備が必要である。

よって、情報投資における経営分野を「戦略策定」「意思決定」「経営管理」「コミュニケーション」とした。

③ 業務投資

業務におけるI Tの大きなミッションは、生産性向上である。

生産性を向上させるためには、ミス無くし「業務品質の向上」を図る必要がある。

また、「コスト削減」することも重要である。さらに、人が得意とする高度な判断業務、調整業務とI Tが得意とする正確で高速な反復作業の強みを活かした「業務プロセスの合理化」

により、「業務品質の向上」と「コスト削減」の両方を実現する必要もある。ゆえに、業務投資における経営分野を「業務品質の向上」、「コスト削減」、「業務プロセスの合理化」とした。

④ コンプライアンスなど

業務における法令遵守には、大きく分けて「業界法令などの遵守」と「会計・税法などの遵守」「その他の法令の遵守」がある。これらの不可避的な投資にセキュリティを加えコンプライアンスなどとした。

⑤ IT基盤

近年は、IT基盤の費用の増大に伴い、より一層の効率的なIT基盤の整備が重要となってきた。IT基盤の捉え方は様々で、例えば、「開発標準」といった取り決めや規程、OSなどを指すこともある。しかし、当分科会では、業務システムとの切り分けが容易で、各社で共通し捉えることのできる、4つの代表的なもの「パソコン」「ネットワーク」「部門サーバ」「共通サービス」をIT基盤とした。

これら経営分野のIT投資状況の具体的なサンプルを図表6に示す。

図表6 経営分野のIT投資状況

平成18年4月1日～平成21年3月31日

(単位:千円)

行	IT投資の種類	前々期(第60期)			前期(第61期)			□□□□62□□		
		実績	構成比	前期比	実績	構成比	前期比	実績	構成比	前期比
1	戦略投資	5,200,000	65.0%		1,696,722	20.0%	32.6%	4,928,000	56.0%	290.4%
2	売上増加	1,600,000	20.0%		170,000	2.0%	10.6%	88,000	1.0%	51.8%
3	□□□□□□	800,000	10.0%		81,722	1.0%	10.2%	352,000	4.0%	430.7%
4	差別化による競争優位	2,000,000	25.0%		425,000	5.0%	21.3%	4,224,000	48.0%	993.9%
5	□□□□□□□□	800,000	10.0%		1,020,000	12.0%	127.5%	264,000	3.0%	25.9%
6	情報投資	80,000	1.0%		552,500	6.5%	690.6%	1,011,788	11.5%	183.1%
7	戦略策定	0	0.0%		0	0.0%		0	0.0%	
8	意思決定	0	0.0%		170,000	2.0%		132,000	1.5%	77.6%
9	経営管理	0	0.0%		255,000	3.0%		0	0.0%	0.0%
10	コミュニケーション	80,000	1.0%		127,500	1.5%	159.4%	879,788	10.0%	690.0%
11	業務投資	440,000	5.5%		127,500	1.5%	29.0%	176,000	2.0%	138.0%
12	業務品質の向上	40,000	0.5%		127,500	1.5%	318.8%	132,000	1.5%	103.5%
13	業務コスト削減	160,000	2.0%		0	0.0%	0.0%	0	0.0%	
14	プロセス合理化	240,000	3.0%		0	0.0%	0.0%	44,000	0.5%	
15	コンプライアンス等	720,000	9.0%		127,661	1.5%	17.7%	176,000	2.0%	137.9%
16	業界の法令等の遵守	0	0.0%		0	0.0%		0	0.0%	
17	会計・税法の遵守	240,000	3.0%		85,000	1.0%	35.4%	132,000	1.5%	155.3%
18	その他の法令の遵守	0	0.0%		161	0.0%		0	0.0%	0.0%
19	セキュリティ	480,000	6.0%		42,500	0.5%	8.9%	44,000	0.5%	103.5%
20	インフラ投資	1,560,000	19.5%		5,992,500	70.5%	384.1%	2,508,000	28.5%	41.9%
21	パソコン	1,200,000	15.0%		5,525,000	65.0%	460.4%	2,200,000	25.0%	39.8%
22	部門サーバ	40,000	0.5%		425,000	5.0%	1062.5%	308,000	3.5%	72.5%
23	ネットワーク基盤	320,000	4.0%		0	0.0%	0.0%	0	0.0%	
24	共通サービス	0	0.0%		42,500	0.5%		0	0.0%	0.0%
25	□□□□□□□□	8,000,000	100.0%		8,496,883	100.0%	106.2%	8,799,788	100.0%	103.6%

このように、投資状況を細分化することにより、IT投資の経営における重点分野がわかる。

(3) 巨大なIT投資は効果をあげているのか？ - 対策：IT投資案件順位表（投資額の多い順）

巨大なIT投資がしっかり効果を出しているか否かの評価ほど重要なものはない。巨大なIT投資の成否は企業の盛衰を左右する。

そこで、役員決裁を要する金額（例えば3,000万円以上）で投資額の多い順にIT投資案件の効果をチェックすることにより、問題を早期に発見し打ち手を講じ、的確に経営に貢献するIT投資へと導くことができる。

なお、IT投資に対する効果が現れるにはタイムラグがある。そこで、過去3期の累計投資額が多い順に案件を確認しその目標達成状況を目標達成率で確認することにより、大型IT投資の効果が確認できる。

図表7 巨大なIT投資案件

過去3期 IT投資額の多い順: 3, 000万円以上 平成18年4月1日～平成21年3月31日 (単位: 千円)

順	IT投資の種類 (経営目標別)		案件名	投資 開始日	投資 終了日	IT投資額	区分	当期 評価 年月	KPI	目標	目標 達成率
1	戦略 投資	差別化による 競争優位	新ネットワーク サービスの構築	H19.3.1	H19.3.1	182,000	財務	H21.3.31	新ネットワークサービス の売上高	300,000	110.0%
2	情報 投資	意思決定	CRMソフトの導入	H19.3.1	H20.9.20	92,000	内部	H21.3.31	訪問カード作成時間	平均15分	50.0%
3	イン フラ	パソコン	営業社員用 パソコンの購入	H20.3.1	H20.3.1	80,000	内部	H21.3.31	デモ用PCの 経過年数2年以内の割合	100.0%	100.0%
4	イン フラ	パソコン	開発用 パソコンの購入	H19.3.1	H19.3.1	70,000	内部	H21.3.31	開発社員の 経過年数3年以内 PC利用率	100.0%	90.0%
5	戦略 投資	顧客満足度 向上	ネットワー クサービス の新OS対応投資	H19.3.1	H19.3.1	60,000	顧客	H21.3.31	顧客の新OS利用件数	10,000件	60.0%

(4) IT投資の成功・失敗要因を明確にし、スキルアップが図れているのか？

ー 対策：目標達成率順の「成果が出ているIT投資案件」、「課題となっているIT投資案件」

① 成果が出ているIT投資案件

当期に目標達成期限が到来するIT投資案件について、一定金額以上のIT投資額で、目標達成率の高いIT投資案件ランク表をもとに「企業改革・業務改革の内容」を確認することにより、具体的に目標達成に貢献しているIT投資がわかる。また、成功要因を分析し共有することにより、卓越したIT投資のスキルアップが図れる。

図表8 成果をあげているIT投資

目標達成率の高い順: 3, 000万円以上 (単位: 千円)

順	IT投資の種類 (経営目標別)		案件名	投資 開始日	投資 終了日	IT投資額	区分	達成期日	KPI	目標	目標 達成率
1	戦略 投資	顧客満足度 向上	見積システム の構築	H20.1.1	H20.1.1	36,200	内部	H21.3.31	コスト見積までの 提出期間	2日後	200.0%
2	戦略 投資	顧客満足度 向上	ネットワークヘルプ DBの構築	H20.2.1	H20.2.1	33,000	内部	H21.3.31	1日当りの ヘルプデスク 問合せ減少数	20件	150.0%
3	情報 投資	コミュニケー ション	IP電話の導入	H19.3.1	H19.3.1	32,000	財務	H21.3.31	通信コストの 削減	30,000	125.0%
4	戦略 投資	差別化による 競争優位	新ネットワー クサービスの構築	H19.3.1	H19.3.1	182,000	財務	H21.3.31	新ネットワー クサービスの売上高	300,000	110.0%
5	情報 投資	コミュニケーション	テレビ会議システム の構築	H19.2.1	H19.2.1	33,500	財務	H21.3.31	出張旅費の 削減	10,000	105.0%

② 課題となっているIT投資案件

同様に、一定金額以上のIT投資案件で目標達成率の低い順に、当期に目標達成期限が到来するIT投資案件を確認することにより、推進するか撤退するかの判断が行え、不良IT投資の発生を防止できる。また、共通的な失敗要因を抽出し、チェックリストなどに組込むことにより、IT投資スキルの向上が図れる。

図表9 課題となっているIT投資

目標達成率の低い順: 3, 000万円以上 (単位: 千円)

順	IT投資の種類 (経営目標別)		案件名	投資 開始日	投資 終了日	合計	区分	達成期日	KPI	目標	目標 達成率
1	戦略 投資	差別化による 競争優位	新開発ソフトの導入	H19.4.1	H19.4.1	31,500	内部	H21.3.31	導入システム数	50	20.0%
2	情報 投資	コミュニケー ション	新レップDBソフト の構築	H20.4.1	H20.4.1	21,000	内部	H21.3.31	アクセス件数	1000件	30.0%
3	情報 投資	コミュニケー ション	ドキュメント管理シ ステムの構築	H19.3.1	H19.3.1	21,800	顧客	H21.3.31	利用ドキュメント の種類	500種類	60.0%
4	戦略 投資	顧客満足 度向上	ネットワークサービス の新OS対応投資	H20.6.1	H20.6.1	60,000	顧客	H21.3.31	顧客の新OS 利用件数	10,000件	70.0%
5	情報 投資	意思決定	CRMソフトの導入	H19.3.1	H20.9.20	96,000	内部	H21.3.31	訪問カード 作成時間	平均15分	80.0%

(5) I T 基盤の投資額・管理レベルが適正か? — 対策: I T 基盤の投資指標・管理レベル

I T インフラの投資額の適正性を評価するものとして、当分科会では、コスト指標と利用指標を考案した。コスト指標は、1人1ヶ月当たりのコストである。このように、1人1ヶ月当たりの金額とすることにより、ネットワーク費用であれば、個人の毎月の携帯電話代と比較することにより評価できる。

利用指標は、全社員に占める利用社員の割合である。この I T 基盤のカバー率を見ることにより、I T インフラの便益を受けている人の範囲がわかり、情報共有などの全社的な施策の有効性が判断できる。具体的なサンプルは図表 10 のとおりである。

図表 10 I T 基盤の投資指標

平成18年4月1日～平成21年3月31日

(単位:千円)

行	IT投資の種類	コスト指標 (全費用/人数/月)			利用指標 (利用社員数/全社員数)			台数			利用人数			1人当たり利用台数 (台数/利用人数)		
		前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期
1	パソコン	41.7	88.5	43.3	98.0%	99.0%	99.5%	10,000	12,000	11,000	5,000	5,200	5,400	2.0	2.3	2.0
2	部門サーバ	3.3	5.5	3.7	98.0%	99.0%	99.5%	200	220	240	5,000	5,200	5,400	0.04	0.04	0.04
3	ネットワーク	5.9	5.6	5.9	90.0%	90.4%	90.9%									
4	共通サービス	1.4	1.5	1.6	90.0%	90.4%	90.9%									

管理レベルについては、I T が利用可能となる投資の意思決定から調達、運用までの各工程を、I T 基盤のカテゴリーごとに5段階で評価することにより、図表 11 のように管理レベルが可視化できる。

図表 11 I T 基盤の管理レベル

平成18年4月1日～平成21年3月31日

行	IT投資の種類	ガバナンス (意思決定の仕組)			財務 (費用の把握)			プロセス (調達・運用の仕組み)			リスクマネジメント (セキュリティの設定)			安定供給 (利用者の不安解消)			平均		
		前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期
1	パソコン	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2.2	2.4	2.8
2	部門サーバ	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.2	2.2	2.4
3	ネットワーク	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	共通サービス (イントラ・メール管理)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

このように、当分科会では、「I T 投資の悩みトップ5」を解決するための対策項目を定め、これらを「エグゼクティブサマリー」にまとめた。

## 2.3 鳥の目（全体評価）を実現する新たな虫の目（個別評価）とは？

### 2.3.1 「業務システム」と「IT基盤」の新たな評価方法の必要性

「IT投資の悩みトップ5」を受けて、経営分野別には、IT投資分類を5つに分類した。これを「業務システム」と「IT基盤」にわけると図表12のようになる。

図表12 個別評価の区分に基づくIT投資

行	個別評価の区分	IT投資分類	経営分野
1	業務システム	戦略投資	売上の増加
2			新規顧客獲得
3			差別化による競争優位
4			顧客満足度向上
5		情報投資	戦略策定
6			意思決定
7			経営管理
8			コミュニケーション
9		業務投資	業務品質の向上
10			業務コスト削減
11			業務プロセスの合理化
12		コンプライアンス等	業界法令等の遵守
13			会計・税法等の遵守
14			その他の法令の遵守
15			セキュリティ
16	IT基盤	インフラ投資	パソコン
17			部門サーバ
18			ネットワーク
19			共通サービス(スケジュール・メール等)

これらの「業務システム」と「IT基盤」の違いは次のようになる。

「業務システム」は、個別の重要課題のIT投資による解決が主な目的で、主体は業務部門となり、直接的に効果測定が可能である。特にバランス・スコア・カード（以下BSC）のKPIにより、きめ細やかな評価が可能である。

それに比べて「IT基盤」は、ITの利用環境の整備を主な目的とし、IT部門が主体となる。また、「業務システム」の個別案件のように直接的に評価できるものではなく、IT利用時における有効性の観点から間接的な効果測定とならざるを得ない。そこで、当分科会では、全社、グループ全体に対して、ITが利用できるようになるまで環境整備などの管理を、IT部門が実施していることに注目した。そして、各社のIT部門が実施している管理レベルに差があることに気づいた。このIT部門の管理レベルを段階的にまとめ評価することにし、投資の意思決定から調達、運用までの各工程の管理レベルを5段階で評価することとした。

このように、「業務システム」と「IT基盤」は、投資の性質が異なる。これを演劇で例えると、「IT基盤」は舞台であり、「業務システム」は舞台上で演じられる劇作品のようなものである。そのため、「業務システム」をKPIによる評価とし、「IT基盤」を市場価格、利用状況、管理レベルによる評価とした。

図表13 「業務システム」と「IT基盤」の違い

行	比較項目	業務システム	IT基盤
1	目的	個別の重要課題の解決	IT利用環境の整備
2	主体	業務部門	IT部門
3	効果	直接的に個別の案件に効果を発揮	間接的にIT利用者全般に効果を発揮
4	評価方法	BSCのKPI	市場価格、利用状況、管理レベル

## 2.3.2 全体と個別評価、事前と事後評価を融合させる「案件別評価シート」

### (1) 過去の分科会からの進化

個別評価は、実施タイミングにより「投資を判断する時点での事前評価」と「稼動後に当初設定した目標が達成できたかの事後評価」がある。当分科会のメンバー企業各社の実施状況や過去の分科会の研究結果を評価してみたところ、以下の課題が浮かんできた。

- a. 事前評価として、案件開始時の稟議で実施効果を記載し実施可否を判断する企業がほとんどであるが、設定する効果に対するガイダンスが不十分である。また効果設定に至った背景や因果関係が十分に説明できず、設定した効果の妥当性が判断しづらい。
- b. 事前評価時に設定した効果についての事後評価はほとんどの企業で実施できていない。

これらを踏まえ「事前評価」と「事後評価」の両面で持続可能なP D C Aサイクルの確立が重要であると考えた。そのためには、投資後の効果とその因果関係を経営者にわかりやすく説明することが重要であり、さらに、効果を持続的にモニタリングするためのK P Iを関係部署で設定し、合意するプロセスを強化する必要がある。そして、各社の評価プロセスの改善を支援し、標準化するツールとして、「案件別評価シート」を考案した。「案件別評価シート」は以下のシート（2枚）＋K P I辞書の構成とした。

#### ① 案件別評価シート（効果創出）

【内容】 I T投資の必要性を説明できる分析項目が因果関係に基づき図式化

【効果】現状の問題から投資の実施効果までの思考過程を体系的に図式化し共有することによって、案件導入部門の思考漏れを防止し情報共有に繋がる。

#### ② 案件別評価シート（K P I評価）

【内容】評価シート（効果創出）で導き出された実施効果について、B S Cの4つの視点（財務・顧客・内部・学習）から多面的にK P Iを設定し、事前・事後の評価を実施。

【効果】事前及び事後評価を1枚の評価シートで実施可能であり、設定したK P I（5年間の効果推移）に対して達成状況・成功/失敗要因などの評価・改善のP D C Aサイクルを継続的に実施することが可能となる。

#### ③ K P I辞書

【内容】B S Cの4つの視点で分類したK P I辞書を用意。

【効果】K P I辞書のそれぞれのK P Iには、対応するB S Cの4つの視点とI Tの関連度を示し、K P Iの設定が容易にできる。

### (2) 案件別評価シート（効果創出）の具体的な内容

案件別評価シート（効果創出）は、I T投資の必要性を説明できる分析項目が因果関係に基づき図式化されている。元来、それぞれバラバラに書かれていたものを1つのフォーマットに統一したことで、ひと目で見て説明でき、振り返っても内容がわかるものになった。

当分科会メンバー企業で実際に案件導入の説明資料として利用されているシートをもとに検討した結果、特に定性評価の面で有用であると判断し、このシートをベースに表記方法について読みやすさと書きやすさを高めた。

例えば、問題、原因、影響などに投資案件の内容を分解することによって、現状でどのような問題や課題が発生しているのか、またどのような原因で発生したのか、そして今後、放置し続けるとどのような影響が予想されるかを考えるのに役立つ。

また、現状の問題や課題を解決するために目的や目標を設定し、どのような手段を講じるかを検討し、予想されるマイナスの影響が、どのようなプラス効果（定性、定量）に変化するかを想定するのに役立つ。

さらに、定性評価に必要な項目が網羅的になっているため、起案ごとに記載が必要な項目を考慮する手間が省け、案件の内容検討に注力できる。

この案件別評価シート（効果創出）を利用することで現状のかかえている問題から効果を生み出すまでの過程が明確になり、説明を受ける側にも理解されやすいのではないかと考える。また申請部門においても部門内の問題意識の共有ができる。

図表 14 案件別評価シート（効果創出）の入力例

案件別評価シート（効果創出）						
年度	2008	案件No.	10001	- 01	親案件	子案件
案件名	Web受注システム構築					
所管部	営業推進部	関連部	事務統括部			氏名
分類	戦略投資	<input checked="" type="checkbox"/>	■売上増加	■新規顧客獲得	■差別化による競争優位	□顧客満足度向上 □( )
	情報投資	<input type="checkbox"/>	□戦略策定	□意思決定	□経営管理	□コミュニケーション □( )
	業務投資	<input type="checkbox"/>	□業務品質の向上	□業務コスト削減	□業務プロセスの合理化	□( )
	コンプライアンス等	<input type="checkbox"/>	□業界の法令等の遵守	□会計・税法等の遵守	□その他の法令の遵守	□セキュリティ □( )
	インフラ投資	<input type="checkbox"/>	□パソコン	□部門サーバ	□ネットワーク	□共通サービス □( )
<b>【概要】</b>						
24時間顧客からの受付・販売・決済まで実施可能なWebシステムの導入						
<b>【導入の必要性】</b>						
<b>【達成に貢献する経営目標】</b> Webという新受付チャネル導入による売上増加、新規顧客獲得、他社優位性確保など						
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>← As-Is</span> <span style="border-left: 1px solid black; width: 1px; height: 100px; margin: 0 10px;"></span> <span>To-Be →</span> </div>						
<b>【問題・課題】</b> ・当社売上は、近年微減傾向にあり、新規顧客数も伸び悩んでいる。 ・当社では、他社が導入しているWeb受注システムは保有しておらず、電話やFAXに依存して顧客満足度が落ちている。			<b>【目的・目標】</b> ・売上の増加 ・新規顧客数を伸ばす ・顧客満足度を上げる ・他社との競争の優位性を高める			
<b>【原因】</b> ・Webでの注文受付は、顧客ニーズも非常に高いのだが、当社にはWebでの受注受付の仕組みがないので対応できない。 ・24時間・特に夜間での商品注文に対応できていない。			<b>【手段】</b> ・Web受注システムを構築する ・24時間受注できるWeb受注システムとする ・他社にないWeb受注機能を追加する			
<b>【影響】</b> ・当社売上は微減傾向が続き、翌年度以降XX%売上が減少すると想定される。 ・他社のWeb受注システム導入により、更なる当社顧客の流出が懸念される。			<b>【効果(定量)】【評価シート(KPI評価)を作成】</b> 1. 顧客利便性向上により収益基盤を強化 2. 他社比優位性確保により新規顧客獲得(シェアアップ) 3. 24時間受付による顧客満足度の向上			
			<b>【効果(定性)】</b> ・企業イメージの向上			
<b>【主な機能】</b> ・24時間受付・販売・決済機能 ・顧客に分かりやすい画面ガイダンス など						
<b>【導入期間】</b>						
開発着手	: 2007年10月					
稼働開始予定	: 2008年10月					

(3) 案件別評価シート（K P I 評価）の具体的な内容

案件別評価シート（K P I 評価）は、案件別評価シート（効果創出）により導き出された効果について、B S Cの4つの視点から、多面的にK P Iを設定し、これを継続的に評価することを目的としている。今回の考慮したポイントは以下のとおりである。

① P D C A サイクル

- a. 5年間の効果の経過や期間損益などを1枚の評価シートで継続的に評価可能な書式とした。
- b. 各評価年度において、過年度の実績K P I ・現在のK P I ・将来の想定K P I が、事前評価で設定した目標K P I と比較できる形式とし、事後評価時に予実比較が容易である。
- c. 事後評価では、現時点までの実績評価や成功・失敗要因の分析を行ったうえで、将来想定K P I を修正することで、景気動向など環境変化へも対応可能である。

② K P I の設定

- a. 評価シート（効果創出）で抽出した定量効果について、K P I を設定するので、K P I の妥当性について論理的に説明できる。

- b. K P I は財務面だけではなく、B S C の 4 つの視点で多面的に設定できる。  
 c. K P I 設定にあたっては、K P I 辞書から選択するので、容易に K P I が設定できる。

③ 撤退基準（見直し基準）の設定

- a. 計画策定時に、施策が失敗したと判断し実施内容の見直しを行う基準を定めておくことで、事後評価時の施策内容の見直しを実施しやすい環境ができるとともに、事後評価の形骸化が防止できる。

図表 15 案件別評価シート（KPI 評価）の入力例

案件別評価シート（KPI 評価）												
年度	2008		案件No.	10001		01	案件名	Web受注システム構築				
所管部	営業推進部		関連部	事務統括部			親案件		子案件			
分類	<input checked="" type="checkbox"/> 戦略投資		<input type="checkbox"/> 情報投資		<input type="checkbox"/> 業務投資		<input type="checkbox"/> コンプライアンス		<input type="checkbox"/> インフラ投資			
評価方法	財務評価必須		定量評価実施			定性評価実施（定量不可のもの）						
計画時（08年 10月）						評価時（1年目 / 09年 10月）						
投資	ソフトウェア	50				50						
	ハードウェア	100				90						
	その他	0				0						
	合計	150				140	⇒減価償却費等へ					
経費	種類	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	
継続	減価償却費	20	20	20	20	20	18	18	18	18	18	
	リース料	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	保守料	15	15	15	15	15	14	14	14	14	14	
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
一時	作業費	10	0	0	0	0	9	0	0	0	0	
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IT外		15	0	0	0	0	10	0	0	0	0	
合計		70	45	45	45	45	61	42	42	42	42	
財務	効果	顧客利便性向上により収益基盤を強化										
	KPI	指標（・・・を）	どうする				重み率					
		収益	70百万円/年増加（3年目よ）				60 %					
		KPI 推移	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
		現状	0	0	0	0	0					
		施策実施後	25	50	70	70	70	40	60	80	80	80
		差額収益	25	50	70	70	70	40	60	80	80	80
		実施経費	70	45	45	45	45	61	42	42	42	42
		実施効果	-45	5	25	25	25	-21	18	38	38	38
		（累積効果）	-45	-40	-15	10	35	-21	-3	35	73	111
	推進部署	営業推進部										
内部・顧客・学習	効果	他社比優位性確保により新規顧客獲得（シェアアップ）										
	KPI	指標（・・・を）	どうする				重み率					
		Web新規顧客数	1000名/年				40 %					
		KPI 推移	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
		現状	0	0	0	0	0					
		施策実施後	1000	2000	3000	4000	5000	1500	2500	3500	4000	5000
		実施効果	1000	2000	3000	4000	5000	1500	2500	3500	4000	5000
		推進部署	営業推進部									
	撤退基準	Web新規顧客数 200名/年以下		評価部門（経営）		システム部門		施策責任部署				
				責任者	担当者	責任者	担当者	責任者	担当者			

(4) K P I 辞書の具体的な内容

K P I 辞書は、2007 年度 L S 研「IT 投資の評価手法」分科会で作成された IT 投資定量化ツールから K P I の要素を抽出した。この研究成果では、約 50 のシステム、約 30 の共通業務を対象としており、500 以上の K P I が事前に用意されていた。

まず、K P I を探しやすくするために業務分野別に一覧化し、B S C の 4 つの視点（財務・顧客・内部・学習）に分類した。次に、財務と内部の視点の K P I に偏りがみられたため、顧客や学習の視点の K P I を追加した。そして、各 K P I には計算方式例を設定することで実用性を高めた。

さらに、目標達成には、IT 部門と業務部門の協力が必要という観点から、IT 施策がどれだけ K P I に関連しているかを示す指標が必要と考え、各 K P I に「IT の関連度」を設定した。IT 施策と業務施策の両面から測定が必要な業務システムにおいて役立つ情報になると考える。

### 2.3.3 IT基盤の適正な費用や管理レベルがわかる「IT基盤評価シート」

まず、IT基盤の費用や管理レベルの「評価単位」や「評価方法」について以下のように検討した。

#### (1) IT基盤の評価単位について

業務システムは1つのシステムが業務にどのように寄与しているか、その効果を示しやすい。例えば、販売業務がどのように改善されるかは、販売管理システムという単位で個別案件シートに定めたKPIにより評価することができる。

それに対し、IT基盤は何を単位に評価すべきであろうか。例えば、1本の回線を切り替えて、従来よりも速度が速くなり、また、安価になるという効果を個別に評価をすることもできる。一方で、IT基盤は業務に対して提供するサービスの固まりで効果を表すこともある。パソコンを1台だけ導入するよりも、1,000台導入した方が1台あたりの単価は安くなるし、1台だけウイルス対策ソフトを導入したとしても、全社でのセキュリティは向上しない。

そこで、当分科会では、各社のIT部門が全社または他部門に提供しているサービスを基に検討した結果、代表的なものとして「パソコン」「ネットワーク」「部門サーバ」「共通サービス」といったサービスごとにIT基盤を評価することとした。

なお、IT基盤の調達と運用に対して実施するサービスの具体的な内容を図表16にまとめることにより、曖昧になりがちなIT基盤の内容を経営者に明確に見えるようにした。

図表16 提供サービス一覧表

【パソコン】			
選定調達	サービス概要	運用管理	サービス概要
選定・調達	利用パソコンの選定と一括調達	機器管理	環境設定の統一管理
セットアップ作業	ソフトウェアのセットアップ作業	ライセンス管理	OS・ソフト、機器等ライセンス管理
		ソフトウェア購入・管理	ソフトウェアの調達・管理
		修理・保守	修理、増設作業
		リース・償却費	年間償却額、リース額管理
		セキュリティ対応	ウイルス、不正アクセス対策
		ログ管理	ログの管理
		アクセス管理	アクセス権限設定、モニタリング
		盗難・災害対策	盗難・災害に対する対策

【ネットワーク】			
選定調達	サービス概要	運用管理	サービス概要
WAN	キャリア・通信機器の選定	WAN	回線運用・通信機器運用
LAN	通信機器・有線・無線の選定	LAN	通信機器運用
インターネット	キャリアの選定	インターネット	送信・受信
電話	IP電話・PBX	電話	IP電話・PBX
TV会議	通信機器・Webカメラ・TV	TV会議	通信機器・Webカメラ・TV
ネットワークセキュリティ	FW・フィルタリング装置等の選定	ネットワークセキュリティ	選定機器・システムの運用
携帯電話	電話キャリア・機器の選定	携帯電話	携帯電話・機器の運用
ドメイン管理	ドメイン選定	ドメイン管理	ドメイン運用・管理

【部門サーバ】			
選定調達	サービス概要	運用管理	サービス概要
選定・調達	利用サーバの選定と一括調達	機器管理	環境設定の統一管理
セットアップ作業	ソフトウェアのセットアップ作業	ライセンス管理	OS・ソフト・機器等ライセンス管理
		ソフトウェア購入・管理	ソフトウェアの調達・管理
		修理・保守	修理、増設作業
		リース・償却費	年間償却額、リース額管理
		セキュリティ対応	ウイルス、不正アクセス対策
		ログ管理	ログの管理
		アクセス管理	アクセス権限設定、モニタリング
		盗難・災害対策	盗難・災害に対する対策
		設備管理	データセンター等の設備管理
		シェアードサービス	ファイルサーバ等

【共通サービス】			
選定調達	サービス概要	運用管理	サービス概要
イントラネット	本社イントラネット	イントラネット	本社イントラネット
スケジュール管理	スケジュールシステム	スケジュール管理	スケジュールシステム
社内メール	社内メールシステム	社内メール	社内メールシステム
社外メール	社外メールシステム	社外メール	社外メールシステム
ID管理	認証システム	ID管理	認証システム

また、個々の業務アプリケーションが稼働するために必要となるサーバ、OS、DBMS、ミドルウェアなどについては業務システムに含まれるものと考えた。

## (2) 評価方法

業務システムは、個別の業務プロセスに対して直接的に効果を発揮するため、BSCのKPIにより、きめ細やかな評価をすることができる。

しかし、IT基盤は、業務プロセスを支えるものであるため、業務システムと同様に直接的な効果測定をすることが難しい。評価に当たっては、間接的なものにならざるを得ない。

また、業務システムに対しての影響度を調べて、個別にIT基盤の効果を分析し測定することは困難である。「鉛筆や紙」は業務プロセスを成り立たせるためには必須のものであるが、それがどのような効果を示しているかを分析するができないのと同じである。

そこで、当分科会では、視点を変え、経営者の立場に立ちIT基盤に対する関心は何かを検討し、以下の3点に評価ポイントをまとめた。

### ① コストは妥当であるか。

IT基盤は、売上や収益に直接貢献しているものではないため、どの程度投資額が妥当であるかを判断することが難しい。

そこで、経営者が直感的に判断できる一般の市場価格（例えば、価格下落が著しいパソコン1台の価格やインターネット利用月額料金など）から算出できるような数字を出し、その数字との比較で「高い」「安い」を判断できると考え、1ヶ月で一人当たりにかかる費用を指標とした。

$$\cdot \text{コスト指標} = \text{全費用} / \text{利用者人数} / \text{月}$$

### ② 利用状況は適正であるか。

IT基盤は、複数の業務プロセスや業務システムに共通の機能を提供している。この機能が利用されている範囲がどこまでなのか。

グループ全体での効率的な利用度を示すために、全グループ会社の人員のうち、何人が同じIT基盤のサービスの提供を受けているかというカバー率を指標とした。

$$\cdot \text{業務指標} = \text{利用者人数} / \text{総グループ人数}$$

### ③ 管理が十分におこなわれているか。

IT基盤は、企業活動を支える必要不可欠なものであり、継続的にサービスを提供するためには、管理を十分に行うことが重要となる。投資の意思決定から調達・運用までのサイクルの観点より「ガバナンス（意思決定の仕組み）」「財務（費用の把握）」「プロセス（調達・運用の仕組み）」「安定供給（利用者不安解消）」、これに「リスクマネジメント（セキュリティの設定）」を加え5つのポイントに絞ることにより、経営者がIT基盤の管理レベルを概括的に把握できるようにした。

#### 5つのポイント

##### a. ガバナンス（意思決定の仕組み）

IT基盤における経営課題や目標に対応する戦略を策定し、その効果やリスクを適切に評価した上で意思決定できる仕組みが構築されているか。

##### b. 財務（費用の把握）

選定・調達で発生するイニシャルコスト、運用管理で発生するランニングコストを把握する仕組みが確立されているか。

##### c. プロセス（調達・運用の仕組み）

選定・調達及び運用管理について、いつ、誰が、何を、どのようにするか、統一されたルールが制定され、実施されているか。

##### d. 安定供給（利用者不安解消）

安定したサービスの提供を実現するために、監視や障害対策のルールが定められて実施されているか。

##### e. リスクマネジメント（セキュリティの設定）

IT基盤に関するリスクを評価し、それに対するセキュリティ対策が策定され実施される仕組みが確立されているか。

また、IT基盤は業務システムと異なり、どの部門や会社でもある程度共通した機能を求められる。そのため、部分最適よりは全体最適を追求することにより、ムダを省き効率的な経営を目指すことができる。また、これらのルールについては自社や社会情勢の変化に基づき適宜

見直されなくては管理が十分行われているとは言えない。そこで、管理ルールが適用されている範囲と改善のためのルールの見直しという2つの面から、以下のような5段階評価を設定した。

### 5段階評価

- レベル1 管理されていない
- レベル2 部門単位で管理
- レベル3 会社単位で管理+改善のためのルールの見直し
- レベル4 会社単位及びグループの半分で管理+改善のためのルールの見直し
- レベル5 グループ全体で管理+改善のためのルールの見直し

### (3) 評価シート

コスト・利用状況・管理レベルの妥当性を評価するIT基盤の評価シートを作成した。

図表 17 IT基盤評価シート (ネットワーク)

IT基盤名		ネットワーク							
KPI	コスト指標	ネットワーク全費用/人数/月							
	業務指標	被サービス人数/総グループ人員							
コスト		4年前	3年前	2年前	1年前	本年	1年後	2年後	
資産	ソフトウェア	社内人件費							
		購入費							
	ハードウェア	買取							
		リース(総額)	100		500	500		500	
		合計	100		500	500		500	
費用	減価償却費	ソフトウェア							
		ハードウェア							
	ランニング費用	社内人件費	50	50	50	50	25	25	25
		運用委託費	50	50	50	120	120	120	130
		回線使用料	80	180	180	280	260	250	250
		ソフトウェア(期間費用)							
		リース料	25	25	150	150	250	250	250
		保守料	5	5	15	15	25	25	25
		場所代	10	20	20	40	40	35	35
		動力費	3	7	7	15	15	12	12
	その他								
	一時費用	作業費	15		30		45		40
その他									
費用合計		238	337	502	670	780	717	767	
管理レベル	評価の視点								
		ガバナンス (意思決定の仕組み)	財務 (費用の把握)	プロセス (調達・運用の仕組み)	安定供給 (利用者不安解消)	リスクマネジメント (セキュリティの設定)			
達成レベル	低	1	管理基準がなく各部(各社)独自でネットワークを構築している	ネットワークの運用費用が全く把握されていない	ネットワークの監視・管理は独自に行われており、回線トラブル時も各部署で対応している。	ネットワークトラブル発生時の問合せ窓口が存在していない。また、トラブル解決までに1日以上かかる。	ネットワークのセキュリティ対策が全くできていない。外部からのアタックが容易にできてしまう。		
	達成レベル	2	管理基準は整備されているが管理が単体の半分程度しか行われていない	単体のネットワークに関する運用費用の一部(本社・工場・支店等の単位)のみが把握されている。	ネットワークの監視・管理は一部のみ行われており、回線トラブル時も管理している場所しか出来ない。	ネットワークトラブルが発生してから問合せ窓口は存在するが、復旧までに半日かかる。	各部門でセキュリティ対策を講じており、部署によりセキュリティのレベルはまちまちである。		
		3	管理基準を元に単体で管理・運用が行われている。	単体のネットワークに関する運用費用が把握されている。	単体に対してネットワーク監視が一元的に行われており、回線トラブル時に速やかに対応することができる。	主要拠点でネットワークトラブルによるシステム利用不可時間を10分以内とする。	単体で統一したセキュリティ対策が施されており、一定レベルのセキュリティを確保している。		
		4	3に追加でグループ会社の半分が管理対象となっている	グループ会社の半分のネットワークに関する運用費用が把握されている。	単体及びグループ会社半分のネットワーク監視が行われており、回線トラブル時に速やかに対応することができる。	主要拠点ネットワークを複数回線で接続しており、ネットワークが切れることは無い。また、1回線の拠点はトラブルを10分以内で解決できる。	単体及びグループ会社の一部が同じセキュリティ対策が施されており、一定レベルのセキュリティを確保している。		
		高	5	グループ会社全体で統一した管理基準を元に管理・運用が行われている	グループ全体のネットワークに関する運用費用が把握されている。	グループ会社全体に対してネットワーク監視が一元的に行われており、回線トラブル時に速やかに対応することができる。	全拠点ネットワークを複数回線(複数キャリア)で接続しており、ネットワークが切れることは無い。	グループ会社全体で同じセキュリティ対策が施されており、一定レベルのセキュリティを確保している。	
管理レベル・KPI評価結果		4年前	3年前	2年前	1年前	本年	1年後	2年後	
管理レベル	意思決定の仕組	2	2	3	3	3	3	3	
	費用の把握	1	2	2	3	3	3	3	
	調達・運用の仕組	1	2	2	3	3	3	3	
	安定供給	1	1	1	2	2	3	3	
	セキュリティの設定	1	1	1	2	3	3	4	
KPI	コスト指標	-	5.9	5.9	5.6	5.9	5.5	5	
	業務指標	30%	35%	39%	40%	43%	45%	50%	

まず、財務の視点より、IT基盤にかかるコストがどれくらいなのかを明確にし、経年での推移を把握する。その上で、評価基準を設定する。サービスが一定の基準にどの程度達成しているのかをKPI、管理レベルにより評価し、今後何を目指していくべきなのか、目標を定める「改善」のサイクルが継続的に行えるものとして考えた。

### 3. 鳥の目(全体評価)と虫の目(個別評価)の導入への挑戦

我々は、当分科会の成果を研究だけで終わらせるのではなく、自らの業務に活用し会社に貢献すべきと考えた。そこで、前章までの研究成果を各社に持ち帰り、役員や部長クラスの上司に評価していただき改善した上で、導入に挑戦していきたいと考えた。

ここでは、「エグゼクティブサマリー」と「案件別評価シート」「IT基盤評価シート」に内容についての上司評価と改善内容及び今後の導入への挑戦について述べる。

#### 3.1 「エグゼクティブサマリー」の各社での導入に向けて

##### 3.1.1 各社の上司の評価

有用という評価は得たものの、表現方法について厳しい指摘があった。

＜評価を得た点＞

- ① 多少作成に負荷はかかるが、全体的には有用。
- ② IT投資案件に順位をつける、評価基準を設けるのはよい。
- ③ 投資の配分・推移が把握できてよい。
- ④ IT基盤の評価方法は新しい切り口で面白い。

＜課題として指摘のあった点＞

- ⑤ 情報が多すぎる。細かすぎて経営者にはわかりづらいのではないか。
- ⑥ 直感的には見づらい。図(グラフ【円・棒】)や表で見せることはできないか。
- ⑦ 計画案件のIT投資状況を細分化するのは難しい。
- ⑧ 費用に関しては管理すれば把握は可能だが、効果は把握できない。今は出せていない。

評価をまとめると今のままでは、「エグゼクティブサマリー」は見づらく、経営者への報告書としては適さない、またどのように作成すればいいかわからないという結論になった。

##### 3.1.2 「エグゼクティブサマリー」に基づいた「IT投資評価報告書」

各社の上司の評価を受けて、メンバー全員で対応策を検討した。その結果、「エグゼクティブサマリー」を基にした「IT投資評価報告書」を作成することにした。

さらに、導入し易くするために、各種ツールを整理し「エグゼクティブサマリー」及び「IT投資評価報告書」を作成しやすくした。具体的な対応策は、以下の3点である。

- (1) 「エグゼクティブサマリー」をもとに、グラフ化して直感的にわかりやすくした経営者向けの「IT投資評価報告書」を作成した。「IT投資評価報告書」は、以下の4つの内容を1枚の報告書で鳥瞰できるものとした。

- ① IT投資の目的と方針
- ② IT投資の全体像(IT投資規模の水準)
- ③ 成果を上げているIT投資と課題となっているIT投資(役員決裁を要する金額以上)
- ④ IT基盤のコスト・利用状況・管理レベル

なお、これらの4つの項目を基本とし、様式については、各社のカスタマイズが必要と考える。

- (2) 「IT投資評価報告書作成チェックリスト」として、IT投資評価報告書を作成する上で指針となる内容をまとめた。これは、個人の勘と経験といった暗黙知を形式知化し、経営者に報告する最も大切な「IT投資報告書」の作成スキルを進化させていくためである。このチェックリストを見直し整備することが「経営に貢献するIT投資評価方法」の進化を支えるものになると考える。

- (3) 鳥の目(全体評価)と虫の目(個別評価)を実現する支援ツールを一覧表でまとめ、どのツールを利用すればいいかわかるようにした。

このように改善し再度上司に評価していただいた結果、12社中3件が導入する意思を示され、導入を検討するとした会社は6社であり、あわせて9社(75%)から有用性の評価を得た。

「IT投資評価報告書」の具体的な内容は、次頁以降の図表18のとおりである。

## 第60期～第62期 IT投資評価報告書

### 1. IT投資の目的と方針

【目的】 社内情報を駆使したお客様への付加価値向上と生産性の向上



(1) 業務システムにおけるIT投資

- ①最新のIT技術を駆使し、顧客への提供システムの付加価値アップし、市場における競争優位を実現する
- ②ITの利用を通して、業務の効率化と顧客満足度の向上を図る
- ③ITによりコンプライアンスの強化を図る

(2) インフラにおけるIT投資

- ①最適なITインフラの環境を整備し、生産性と営業効率の向上を実現する
- ②IT費用の低減を目指し、筋肉質の経営実現に貢献する
- ③最適なITインフラを維持するための管理体制を強化する

【IT投資方針】 既存システムを効率的に運用し、戦略的投資案件への配分を拡充する

(1) 業務システムにおけるIT投資

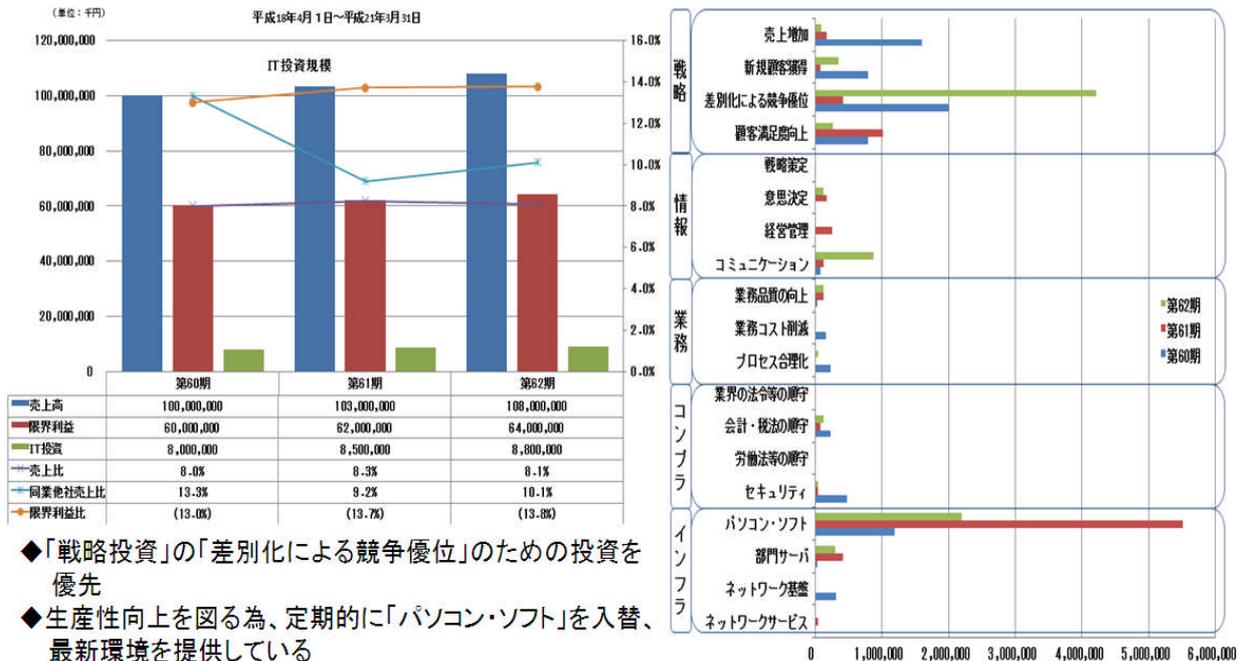
- ①最新のIT技術を駆使した、コピキタス時代に対応した新ネットワークサービスを提供と市場の競争優位の実現
- ②新見積システムやCRMソフトの導入を通して、顧客情報の共有化を図り、業務の効率化と顧客満足度の向上
- ③文書化システムの導入と業務システムの強化により、簡素で強固な内部統制の仕組の構築

(2) インフラにおけるIT投資

- ①開発部門、営業部門に最新のパソコンを配備し、開発部門の生産性向上と営業部門の営業力強化と業務の効率化
- ②ITインフラのコスト指標を定め、問題を特定し、費用を低減
- ③ITインフラの導入から利用までの各工程での管理レベルを数値化し、管理レベルを向上

### 2. IT投資の全体像 IT投資規模の水準

- ◆IT投資の水準は、80億円～88億円で、売上高の約8%、限界利益の13%超で推移
- ◆同業他社と比較すると、売上比 同業他社9%～13% 当社 約8%で推移 効率的投資を実現



(次頁に続く)

### 3. 成果を上げているIT投資と課題となっているIT投資

< 成果を上げているIT投資 >

目標達成率の高い順: 3,000万円以上 (単位:千円)

順	IT投資の種類 (経営目標別)	案件名	投資 開始日	投資 終了日	IT投資額	区分	達成期日	KPI	目標	目標 達成率	
1	戦略投資	顧客満足度向上	見積システムの構築	H20.1.1	H20.1.1	36,200	内部	H21.3.31	コスト見積までの提出期間	2日後	200.0%
2	戦略投資	顧客満足度向上	ネットワークヘルプD Bの構築	H20.2.1	H20.2.1	33,000	内部	H21.3.31	1日当りのヘルプ デスク問合せ減少 数	20件	150.0%
3	情報投資	コミュニケーション	IP電話の導入	H19.3.1	H19.3.1	32,000	財務	H21.3.31	通信コストの削減	30,000	125.0%
4	戦略投資	差別化による 競争優位	新ネットワーク・サー ビスの構築	H19.3.1	H19.3.1	182,000	財務	H21.3.31	新ネットワーク サービスの売上高	300,000	110.0%
5	情報投資	コミュニケーション	テレビ会議システムの 構築	H19.2.1	H19.2.1	33,500	財務	H21.3.31	出張旅費の削減	10,000	105.0%

- ◆最大投資の「新ネットワーク・サービスの構築」は、目標達成率110%と好調であるが、「CRMソフトの導入」は、目標達成率50%となっており、操作性を改善し対応
- ◆「デモ用PC」は最新機種を配備し、営業活動に貢献。また「開発用PC」を開発社員の9割にPCが行き渡り、生産性向上に貢献
- ◆「ネットワークサービスの新OS対応」の新OS利用件数は60%になっており、新OSのメリットをアピールし促進する予定

< 課題となっているIT投資 >

目標達成率の低い順: 3,000万円以上 (単位:千円)

順	IT投資の種類 (経営目標別)	案件名	投資 開始日	投資 終了日	合計	区分	達成期日	KPI	目標	目標 達成率	
1	戦略投資	差別化による 競争優位	新開発ソフトの導入	H19.4.1	H19.4.1	31,500	内部	H21.3.31	導入システム数	50	20.0%
2	情報投資	コミュニケーション	新ナレッジDBソフト の構築	H20.4.1	H20.4.1	21,000	内部	H21.3.31	アクセス件数	1000件	30.0%
3	情報投資	コミュニケーション	ドキュメント管理シス テムの構築	H19.3.1	H19.3.1	21,600	顧客	H21.3.31	利用ドキュメント の種類	500種類	60.0%
4	戦略投資	顧客満足 度向上	ネットワークサービス の新OS対応投資	H20.6.1	H20.6.1	60,000	顧客	H21.3.31	顧客の新OS 利用件数	10,000件	70.0%
5	情報投資	意思決定	CRMソフトの導入	H19.3.1	H20.9.20	96,000	内部	H21.3.31	訪問カード 作成時間	平均15分	80.0%

- ◆「新開発ソフト」は、作業負荷が高く、十分な支援体制と研修の充実により推進を図る。
- ◆「新ナレッジDBソフト」は、速度と操作性の悪さにより利用が進まず。速度と操作性の見直しで利用率アップを図る。
- ◆「ドキュメント管理システム」は、当システムの利用の周知徹底と操作説明書がわかりにくいために普及してない。利用の告知と操作説明書の充実を図る。

### 4. IT基盤のコスト・利用状況・管理レベル

平成18年4月1日～平成21年3月31日

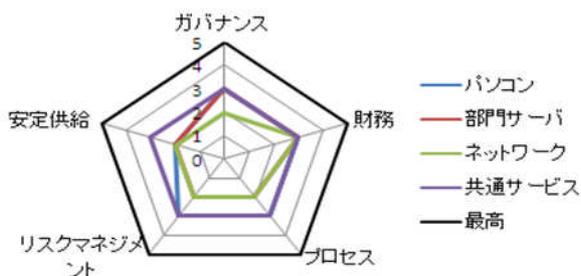
(単位:千円)

行	IT投資の種類	コスト指標 (全費用/人数/月)			利用指標 (利用社員数/全社員数)			台数			利用人数			1人当たり利用台数 (台数/利用人数)		
		前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期
1	パソコン	41.7	88.5	43.3	98.0%	99.0%	99.5%	10,000	12,000	11,000	5,000	5,200	5,400	2.0	2.3	2.0
2	部門サーバ	3.3	5.5	3.7	98.0%	99.0%	99.5%	200	220	240	5,000	5,200	5,400	0.04	0.04	0.04
3	ネットワーク	5.9	5.6	5.9	90.0%	90.4%	90.9%									
4	共通サービス	1.4	1.5	1.6	90.0%	90.4%	90.9%									

- ◆「パソコン」は、1ヶ月1人当たり**4万円代**、利用状況も1人 当り**2台超**、今後**1.5台**で調整
- ◆「部門サーバ」は、1ヶ月1人当たり**3千円代**、利用状況は1人当たり**0.04台**で効率的に利用

- ◆「ネットワーク」は1ヶ月1人当たり**5千円代**で利用率も**90%**と高く効率的に利用
- ◆「共通サービス」は1ヶ月1人当たり**1千円代**で利用率も**90%**とネットワークの利用者は全員利用可能

ITインフラの管理レベル(レーダ・チャート)



- ◆「パソコン」は、**財務、リスクマネジメント**は**全社**で管理されているが、他の項目は、各部門で管理されており、全体最適となっていない。
- ◆「部門サーバ」は、**財務のみ全社**で管理されており、他の項目は各部門で管理されており、一定のルールに基づく管理が必要な状況。
- ◆「ネットワーク」「共通サービス」はともに、**全社**で適切に管理されている。今後、**グループ全体**の**最適化**を目指す。

### 3.2 「案件別評価シート」の各社での導入に向けて

「案件別評価シート」は、当初から高い評価を得た。

まず、「案件別評価シート(効果創出)」も、「IT投資評価報告書」と同様に12社中3社が導入すると評価され、12社中6社が導入を検討するとの回答であわせて9社(75%)から高い評価を得た。

また、「案件別評価シート(KPI評価)」は、12社中1社が導入するとし、8社が導入を検討すると評価され、あわせて9社(75%)から導入に前向きな回答を得た。以下に、各社の意見をまとめた。

#### (1) 【案件別評価シート(効果創出)】について

<評価を得た点>

- ① 投資の経緯・目的や効果を生み出すロジックが分かりやすく整理・記述でき経営者にも理解してもらえる。
- ② 投資評価の時点だけでなく、システム提案時にも活用でき、ユーザー部門とIT部門が繰り返しすり合わせを行う事でユーザー部門の悩み、問題意識を洞察でき、真に効果を生み出すシステム提案に繋がりやすい。
- ③ 効果があるのか、またどのようにして効果を高められるのかという事がIT化の本質であり、このシートを作成することでIT知識のない人にも十分理解できるように示すことができる。
- ④ 定性的効果が主となる案件には書きやすく、わかりやすい。
- ⑤ 投資効果を数値表現するだけに止まらず、現状の課題から投資効果に至るまでの過程を体系的に記述する点は、導入部門との共有化にも有効でオリジナリティがある。

#### (2) 【案件別評価シート(KPI評価)】について

<評価を得た点>

- ① 目標と実績が1枚のシートで管理できるのは非常に良い。
- ② 投資種類別のKPIを細かく設定でき、効果をわかりやすく表現できる。
- ③ 投資の種類(分野)に柔軟に対応できる評価シートになっている。
- ④ 現状、事後評価ができていないので、システム効果を継続的に評価できる点が良い。
- ⑤ IT機能をPDCAのマネジメントサイクルの中で活用できる。特に、昔よりユーザーと離れている状況で、モニタリングは大切だと考えている。
- ⑥ これまでリスクの潜在分析結果を記述することはあったが、撤退基準を明確にする事も重要と考える。まずはモニタリングの結果を踏まえた改善が前提であるが。
- ⑦ このシートがエグゼクティブサマリーの作成に繋がるため素晴らしい。

<課題として指摘のあった点>

- ⑧ 戦略投資テーマでは撤退基準を設定するのは、そぐわないのではないかと。また、撤退基準をいつの段階で評価するか明記が必要。
- ⑨ 経年評価することは実施していきたいが、KPI評価を実施するのは難しい。
- ⑩ 数値をグラフ化するなどの工夫をすればもっとわかりやすい。

以上のことより、「案件別評価シート(効果創出)」「案件別評価シート(KPI評価)」は、いくつかの検討すべき課題は残ったが、各社の状況に応じた使い方をすることにより、十分に導入可能な成果物になったと考える。

### 3.3 「IT基盤評価シート」の各社での導入に向けて

#### (1) 【IT基盤評価シート】の評価結果

全社から独創的な評価方法であるとの回答を得た。しかしながら、導入するは12社中1社、導入を検討するという評価は6社であわせて7社(58%)にとどまった。これは、新しい取り組みでもあり、有用性が判断しづらいということに起因しているものと考える。

<評価を得た点>

- ① 評価指標を標準化することで定点観測ができ、改善のみならず環境変化による管理レベルの低下も評価が可能。
- ② 評価方法に独創性がある。

<課題として指摘のあった点>

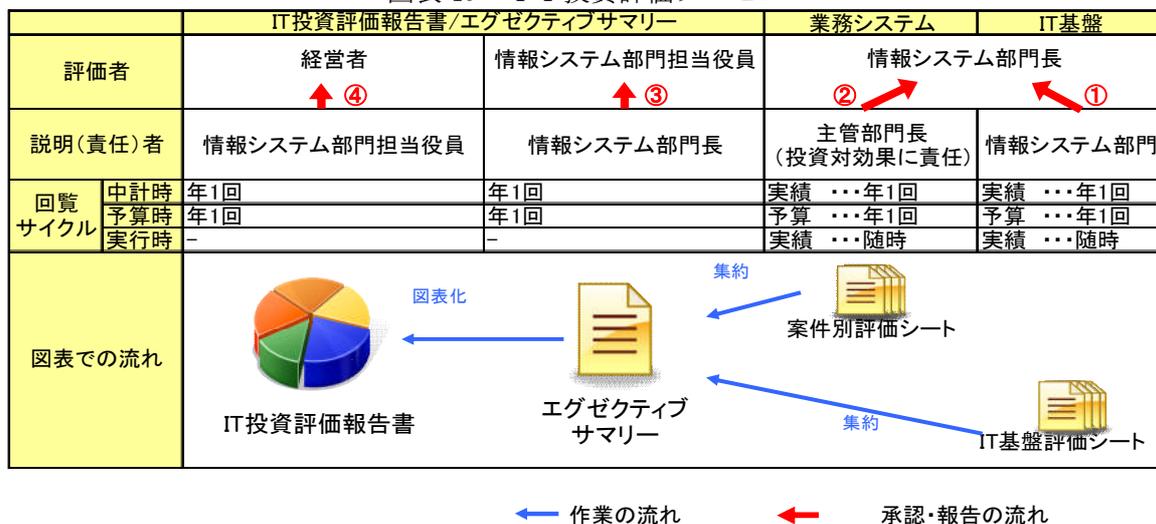
- ③ この方法で正しくIT基盤の投資評価ができるのか判断できない。
- ④ 評価基準が曖昧で、自社の感覚と一致していない。

以上のことにより、「IT基盤評価シート」については、今後、現場で利用して評価、改善していくことにより、IT基盤の新たな評価方法が確立されるものと考える。

### 3.4 経営に貢献するIT投資評価プロセスについて

ここまで、鳥の目(全体評価)と虫の目(個別評価)の評価方法について述べてきた。これらの評価方法の実用性を高めるために、それぞれの資料を誰が作成し、誰が評価するのか、また、いつ行うべきかを一般的な会社組織を想定して、IT投資評価プロセスを検討し、図表19のようにまとめた。

図表19 IT投資評価プロセス



システム開発あるいはIT基盤の導入において、我々は下記の4階層が存在し、各階層間においてそれぞれ説明責任があると考えた。

- (1) 経営者
- (2) 情報システム部門担当役員 (CIOに相当する役員)
- (3) 情報システム部門長
- (4) 現場 (主管部門、情報システム部門)

以下、図表19の①から④までの各プロセスと役割について検討した結果を述べる。

#### ① 「IT基盤」の評価プロセス

情報システム部門の社員が「IT基盤評価シート」を作成し情報システム部門長に報告する。

情報システム部門長は、内容を確認し承認する。

- ② 「業務システム」の評価プロセス  
業務システムの主管部門が、「案件評価シート」を作成し、情報システム部門長に報告する。  
情報システム部門長が、内容を確認し承認する。
- ③ 「エグゼクティブサマリー」「IT投資評価報告書」の評価プロセス（CIO）  
情報システム部門が、「エグゼクティブサマリー」「IT投資評価報告書」を作成する。  
情報システム部門長が、情報システム部門担当役員に報告する。  
情報システム部門担当役員は、内容を確認し評価する。
- ④ 「IT投資評価報告書」の評価プロセス（経営者）  
情報システム部門担当役員が、「IT投資評価報告書」を経営者に報告する。  
経営者は、内容を確認し評価する。

このように、各階層間の報告書を標準化し、定期的な報告を実施することにより、階層間のコミュニケーションが円滑になり「経営に貢献するIT投資評価方法」が確立できる。また、これにより経営者はIT投資の経営貢献度を的確に評価することができる。

#### 4. 「経営に貢献するIT投資評価方法」の実践

##### 4.1 LS研幹事のアドバイスからの新たなるテーマへの挑戦

今まで述べてきた当分科会で研究した「経営に貢献するIT投資評価方法」について、LS研幹事からある一定の評価を得るとともに、数々の貴重なアドバイスを頂いた。その中でも特に、「ビジネス変革を導くようなIT投資評価方法を検討すればさらに経営に貢献するのではないか」というアドバイスが、今後の研究の大きなテーマと成り得るとの結論に至った。そこで、「ビジネス変革をもたらすIT投資評価方法」をテーマに、分科会の有志で集まり、実践を通したさらなる研究を開始した。

##### 4.2 「経営に貢献するIT投資評価方法」の実践結果

分科会有志の企業で、実際に、IT投資評価方法の適用・実践を試みた。その結果を作成物ごとに、気づいた点、有効と感じた点について事例をまじえながら以下にまとめる。

「エグゼクティブサマリー」は、以下の図表20の資料をもとに投資を経営分野別に分類にすることにより、比較的早く作成できた。

図表20 エグゼクティブサマリー作成資料

IT投資実績エグゼクティブサマリー	
①	過去3期の全社業績報告書（限界利益で管理されている業績報告書）
②	経済産業省から出ている情報処理実態調査
③	案件別の投資実績一覧
IT投資計画エグゼクティブサマリー	
①	向こう3年の中期経営計画書
②	案件別の投資計画一覧

「IT投資実績エグゼクティブサマリー」を作成した結果、以下の4点の気づきがあった。

第1点が、トップの経営方針とIT投資の傾向が一致しているかをチェックできることであった。

具体的には、実践企業の経営方針は高付加価値サービスの提供としていたが、「エグゼクティブサマリー」を作成し分析した結果、経営分野別の投資は「戦略投資」と「インフラ投資」がともに大きな金額を占めていることを数値で明確に示すことができた。これは、新たな高付加価値を創造するための戦略投資と技術進歩に遅れないためのインフラ投資に重点が置かれていた結果を如実に表していた。経営方針とIT投資の方向性にずれがないことを、経営層に見せることができたのである。

第2点が、IT投資水準の同業他社比較ができたことである。実践企業では、IT投資の売上比を一定に管理して持続的に投資してきたため、同業他社と比較して効率的なIT投資を行っていることを数値で経営層に示すことができた。

第3点が、「巨大なIT投資案件」をリスト化してみると経営への貢献度が大きい案件となった点である。これらは、成果を出しているか否かが経営への貢献度に大きく影響を与えることがわかり、確実に成功させる必要がある案件ばかりであった。そのため、適切な時期に事後評価を徹底し成果に結びつける必要性を痛感した。

第4点が、投資案件別の成功、失敗の評価についてである。事前にKPIを設定していなかったため、精緻な評価はできなかったが、「巨大なIT投資案件」についてのみ、サンプル的にKPIを設定し、その達成度合を評価してみた。その結果、課題となっているIT投資案件が明確になり、その原因と対策を立てる機会となった。事例を挙げると、顧客管理システムの導入について、進捗状況が好ましくないことが明らかになり、原因と対策を検討する契機となった。そして、その原因が操作性の問題であることを突き止め、それを改善していくことができた。

「IT投資計画エグゼクティブサマリー」からは、向こう3年間のIT投資額の推移により、どの事業年度にIT投資が集中するかがわかり、早期にIT投資平準化策を検討することがわかった。これにより、経営における突発的な費用増大を防止し、安定的な業績確保に貢献することがわかった。また、各事業年度の巨大なIT投資を確認することにより、経営戦略とベクトルが一致しているかのチェックも可能となった。

「IT基盤評価シート」も比較的早く作成できた。コスト指標は財務データから取得し、利用指標の利用度は情報化機器管理表で部門別の設置状況を確認することで可能となった。ITの管理レベルは、IT管理担当者のアンケートにより傾向が把握できた。

ITの管理レベルを把握することにより、ネットワーク、共通サービスは全社的に管理されているが、パソコン、部門サーバは各部門の裁量にゆだねられているという問題点が明確になった。また、コスト指標と利用指標を算出してみると、パソコンのだぶつきが目立ち、適正な設置が課題であることがわかった。このように、IT基盤の課題が明確に浮き出すことができ、具体的な施策を打ち、経営に貢献できるものであると感じた。

「案件別評価シート」の作成は、IT投資企画の方法と数値データの収集方法を明確にする必要があった。そのため、IT投資企画責任者と経理部とのコンセンサスを取りながら仕組みを構築する必要があり、研究内容がまとまってからの3ヶ月という短い期間では導入できなかった。

最後に、「経営に貢献するIT投資評価方法」の各ツールを実践した結果をまとめると、これらは経営方針とIT投資の方向性をチェックできるとともに、IT投資における課題を明確に浮き上がらせるものであることがわかった。また今回サンプル的にKPIを設定して評価してみた結果、現状の課題をブレイク・スルーする機会になった。これを、さらに進め「案件別評価シート」を活用した事後評価の仕組みを構築することにより、ブレイク・スルーの連続を引き起こすことが可能となる。これが、大きなビジネス変革をもたらすものとする。

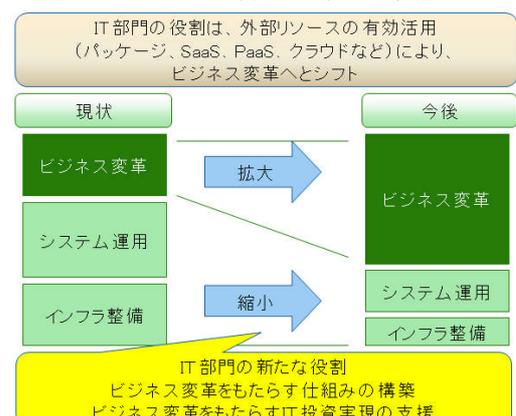
## 5. 結論提言

### 5.1 IT部門の新たな役割と実現に向けて

現代のITの技術革新は著しく、パッケージやSaaS、PaaS、クラウドコンピューティングなどの外部リソースの有効活用が進んでいる。これにより、インフラ整備やシステム運用といったIT部門の専門領域が縮小してきており、IT部門に新たな役割が期待されている。

その新たな役割とは、ビジネス変革をもたらす仕組みの構築とビジネス変革をもたらすIT投資実現の支援である。

図表 21 IT部門の新たな役割



「経営に貢献する I T 投資評価方法」の各ツールがこれらビジネス変革を実現するための非常に大きな武器になると考える。具体的な内容は、次の図表 22 である。

図表 22：ビジネス変革をもたらす I T 投資実現支援の要件

要件 1：経営方針と I T 投資のベクトルをあわせ、選択と集中を実現する。
→ 武器 1：「エグゼクティブサマリー」の「経営分野別の I T 投資状況」と「I T 投資案件順位表（投資額の多い順）」で経営方針と I T 投資の整合性の確認が可能。
要件 2：経営目標達成の阻害要因となりかねない I T 基盤の課題を明確化し対策を実施する。
→ 武器 2：「I T 基盤評価シート」により、自社の I T 基盤のコスト、利用状況の課題や管理体制の問題点を把握し対策の検討が可能。
要件 3：重点分野における I T 投資を成功に導く。
→ 武器 3：「案件別評価シート」により、特に重要な I T 投資案件については、企画段階から明確な目標を K P I で設定し定期的な事後評価で I T 投資を成功へ誘導。

このように、「経営に貢献する I T 投資評価方法」の 3 つのツールである「エグゼクティブサマリー」と「I T 基盤評価シート」「案件別評価シート」は、「ビジネス変革をもたらす I T 投資評価方法」へと進化し、新たな役割を担う I T 部門にとって、強力な武器になっていくものと考えられる。

## 5.2 まとめ

当分科会では、I T 投資の経営貢献度の評価方法をテーマに掲げ、個別評価（虫の目）を見直し、経営者のための全体評価（鳥の目）の仕組みの必要性を中心に議論してきた。そして、この 2 つの視点を融合していくプロセスの構築が、これまでの I T 投資評価方法の研究において見逃されてきた点であり、同時に、経営者の関心に応え続ける評価方法であるという結論に至った。

今後、当分科会の企業だけでなく多くのファミリー会員企業でも自社用にカスタマイズして、実務に利用することを期待する。必ず、ビジネス変革をもたらす I T 投資評価方法の改善に役立ち、各社の経営に貢献するものと確信している。

## 6. 参考文献

- 1) I T 投資対効果の評価方法と適用－B S C は使えるか－：2003 年度研究成果報告書（第 1 分冊）、リーディングエッジシステム研究会、2004 年 5 月
- 2) I T 投資効果の評価方法－I T 投資効果評価の核心－今、企業ですべきこと：2004 年度研究成果報告書（第 1 分冊）、リーディングエッジシステム研究会、2005 年 5 月
- 3) 競争優位を導く I T 投資マネジメント－J Q A を活用した I T 投資マネジメント改善－：2005 年度研究成果報告書（第 1 分冊）、リーディングエッジシステム研究会、2006 年 5 月
- 4) 競争優位を導く為のヒト・モノ・カネ・情報のマネジメント－経営資源の可視化及び活用を実現するためのマネジメント・フレームワーク－：2006 年度研究成果報告書（第 1 分冊）、FUJITSU ファミリー会 L S 研究委員会、2007 年 5 月
- 5) I T 投資の評価方法－経営層に対する説明責任を果たすための客観的な定量評価方法－：2007 年度研究成果報告書（第 1 分冊）、FUJITSU ファミリー会 L S 研究委員会、2008 年 5 月