

経営に貢献する I T 投資評価方法

ー I T 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ー

アブストラクト

1. 研究の背景・課題認識

近年、I T 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。過去の分科会研究テーマでも継続して取り上げられ、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、当分科会のメンバー企業各社の状況および過去の I T 投資評価に関する研究について分析した。その結果「I T 投資の貢献度が見えない理由」と、これを克服する「経営に貢献する I T 投資評価方法」として以下の4つの仮説を立て研究することとした。

【I T 投資の貢献度が見えない理由】

- ①個別評価中心
- ②経営者に必要な情報を提供できていない
- ③事後評価がない
- ④I T 基盤の評価方法が難しい

【経営に貢献する I T 投資評価方法】

- 「全体評価が見えるもの」が必要
- 「経営者が求めている情報」が必要
- 「案件別に事後評価ができる仕組み」が必要
- 「I T 基盤の適正な評価方法」が必要

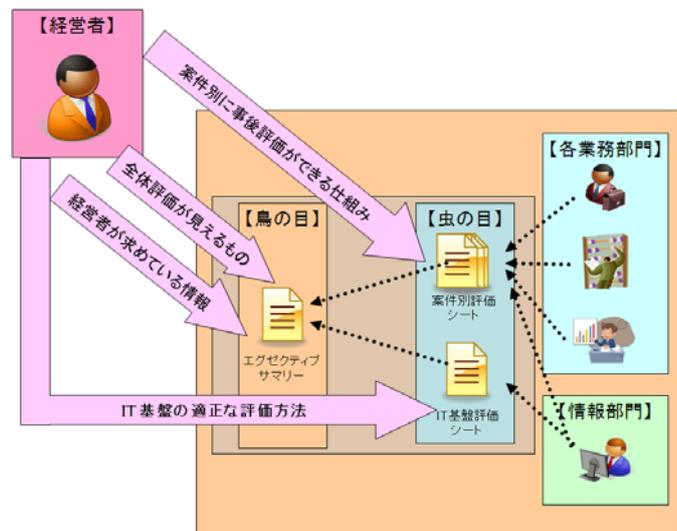
2. 研究のアプローチ・研究の進め方

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 I T 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「I T 基盤評価シート」を考案した。

さらに、「案件別評価シート」と「I T 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。

図表1 鳥の目と虫の目の関係



3. 研究内容

3.1 鳥の目（全体評価）:「エグゼクティブサマリー」の構築

I T 投資の経営貢献度が見えない原因を様々に検討し、経営者の I T 投資における悩みについて、経営者の立場に立って議論してみると次の「I T 投資の悩みトップ5」に集約された。

- 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されているか？ (案件別の事後評価)
- ⑤ I T 基盤の投資額・管理レベルは適正か？ (I T 基盤の適正な評価方法)

これらの「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、これらを解決するため、事前評価と事後評価を一体化して定期的に報告する「エグゼクティブサマリー」を独自に考案した。

3.2 虫の目 (個別評価) : 「業務システム」と「I T 基盤」の新たな評価方法

「業務システム」は、個別の重要課題の解決が目的で直接的に効果測定が可能である。それに対し「I T 基盤」は、I T の利用環境の整備を目的とし、間接的な効果測定とならざるを得ない。そこで、「業務システム」「I T 基盤」別で最適な評価を実施すべきであると考え、それぞれの評価方法を考案した。

(1) 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」

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」があり、その両方を継続的に実施できる P D C A サイクルの確立が非常に重要であると考えた。

初めに、現状の問題から投資効果までの思考回路や因果関係を体系的に図式化することで、経営者に分かりやすく説明し、関係者と情報共有できる「案件別評価シート (効果創出)」を考案した。

次に、事前評価で K P I (5 年間の効果推移) を設定し、その実績の事後評価を継続的に実施することができる「案件別評価シート (K P I 評価)」と「K P I 辞書」を考案した。

(2) I T 基盤の管理レベルがわかる「I T 基盤評価シート」

I T 基盤に関しては、「コストの妥当性」と「利用状況の適正性」および「I T 基盤の管理レベル」で評価することとした。特に、「I T 基盤の管理」は、全社、グループ全体に対して、I T が利用可能となるまでの環境整備等のサービスとし、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。

3.3 鳥の目 (全体評価) と虫の目 (個別評価) の導入への挑戦

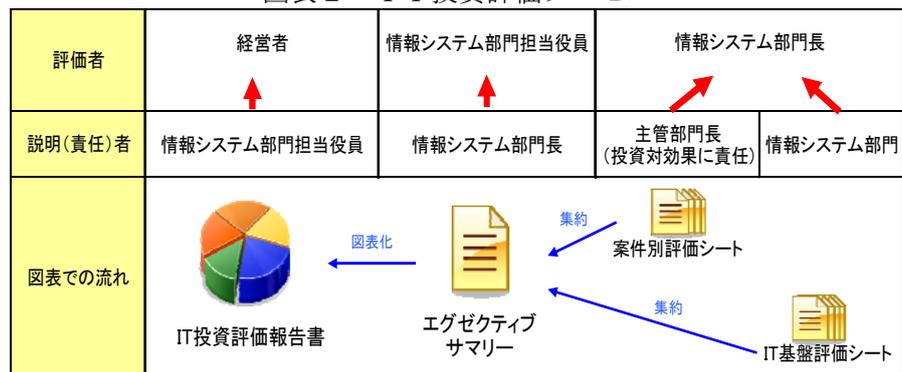
我々は、当分科会の成果を研究だけで終わらせるのではなく、自らの業務に活用し会社に貢献すべきと考えた。研究成果を各社に持ち帰り、役員や部長クラスの上司の評価結果を踏まえ研究成果を改善した。「エグゼクティブサマリー」は見づらく、経営者への報告書としては適さないという指摘を受け、グラフを多用し 1 枚で I T 投資全体が鳥瞰できる「I T 投資評価報告書」を作成した。この結果、当分科会参加企業の 75% から導入または導入を検討するという評価を得た。

「案件別評価シート」は、投資の目的・効果を分かりやすく記述できる点や 1 枚のシートで投資効果を経年評価できる点等、当初から各社より高い評価を得、これも導入または導入を検討するという評価を参加企業の 75% から得た。

「I T 基盤評価シート」は、全参加企業から独創的であるとの評価を得た。しかしながら、導入を検討するという評価は 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と考えられる。

最後に、評価プロセスをまとめる。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 I T 投資評価方法」が確立できる。また、これにより経営者は I T 投資の経営貢献度を的確に評価することができる。

図表 2 I T 投資評価プロセス



4. 評価・提言

当分科会では、I T 投資の経営貢献度をテーマに掲げ、個別評価 (虫の目) の見直しと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、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。分科会メンバー企業の役員や部長クラスの意見を参考にして改善を続けた結果、最終的に多くの評価者から有効性を支持された。この研究成果が必ず、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。