

セッション 1

「経営に貢献する IT 投資評価方法」

～LS 研究委員会 2008 年度研究分科会最優秀賞～

株式会社 TKC
内部統制統括センター次長

三浦康浩 氏

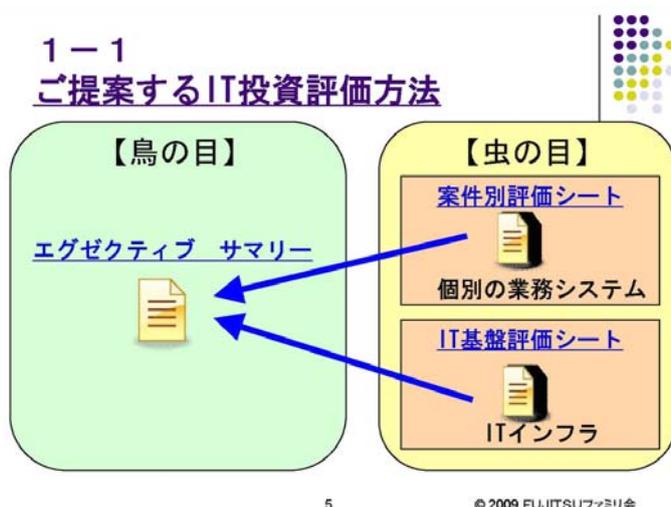
株式会社 TKC の三浦です。よろしくお願いいたします。

本研究の構成メンバーは 17 名。一部上場企業 14 社の皆様と、テクニカルアドバイザー（富士通）3 名で構成されています。銀行業、保険業、製造業、映画業界、情報処理サービス業界、製薬業界と、さまざまな業種の方々にお集まりいただき、自社で使えるかどうかを基準にしながら話をしてまいりました。その結果、汎用的で、かなり応用が利くものになったのではないかと考えています。

本日発表する「経営に貢献する IT 投資評価方法」は、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を探求したものです。内容を大きく 5 つに分けて説明させていただきます。1 点目が「IT 投資評価の提案」です。2 点目は「提案内容が出てきた背景」です。そして 3 点目が「提案の詳細」。4 点目が「提案の実践内容」。最後に「まとめ」です。

■【鳥の目（全体）】と、【虫の目（個別）】で IT 投資を評価する

IT 投資評価の評価方法には、個別の業務システム・販売管理・顧客管理のシステムなどを案件別に評価する「案件別評価シート」と、PC・ネットワーク・サーバなどの IT 基盤について評価する「IT 基盤評価シート」があります。

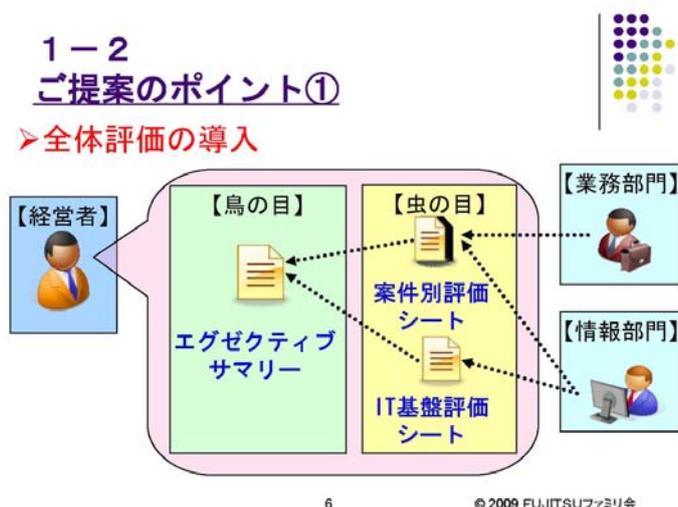


(図表 1) ご提案する IT 投資評価方法

個別の案件や IT 基盤の評価は、虫の目のように担当者が個別案件を詳細に管理できる【虫の目】として「案件別評価シート」と「IT 基盤評価シート」で集めます。それらを全体評価が見えるもの、経営者が求めている情報を鳥の目のように全体を鳥瞰し把握できるものとして「エグゼクティブサマリー」に集約していく考え方は、「エグゼクティブサマリー」、「案件別評価シート」、「IT 基盤評価シート」の 3 つが本日のキーワードです(図表 1)。

今回ご提案する評価方法について、以下 4 つのポイントがあります。

●ポイント 1 全体評価の導入(図表 2)



(図表 2) ご提案のポイント①

われわれは当初、IT 投資の評価はどのような形にするのかを議論しました。その中で特に活発に議論されたのは【虫の目】の「案件別評価シート」でした。一つひとつの案件についてどのように評価するのか。議論を重ねるうち、2 つの壁に当たりました。

1 点目が、経営に貢献する観点から、案件ごとに評価しても意味がないのではないかと。実際には案件別ごとの積み重ね全体が鳥瞰して見えるような評価方法が必要ではないかと。

2 点目は、評価を進めていくうちに、PC やサーバといった IT 基盤は案件別評価にそぐわない。適切な評価ができないことに気がついたことです。

そこで、全体が鳥瞰できる【鳥の目】である「エグゼクティブサマリー」をつくる、IT 基盤については新しい評価方法をつくることにしました。

●ポイント 2 分野別の投資状況の明確化 (図表 3)



(図表 3) ご提案のポイント②

IT 投資の効果がわからない。その原因には、IT 投資自体が経営のどの分野に貢献しているのかわからないということがあるのではないのでしょうか。経営には一体どういう分野があるか。大きく分けて「攻め」と「守り」の2つがあるのではないかと考えました。

攻めの経営では戦略が必要です。戦略には情報が必要です。そこで、「戦略投資」と「情報投資」の2つについては攻めの経営に属するものと考えました。

守りの投資として、業務の効率化により時間を短縮し、空いた時間で顧客に貢献できる時間をつくっていく。これを「業務投資」とし、守りから攻めにつながる投資と考えました。さらに、今日、非常に重要になっている「コンプライアンス投資」も守りの投資としました。

「攻めの経営」と「守りの経営」、それを支える「IT 基盤」、この3つの軸で経営分野を分けて評価する形にしました。

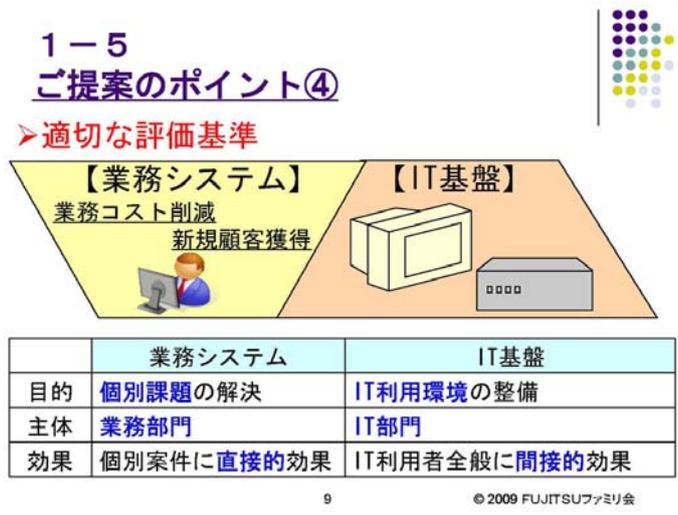
●ポイント 3 事後評価の導入(図表 4)



(図表 4) ご提案のポイント③

「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」、これら 3 つについて、それぞれ事前評価はできるのですが、必ず、事後評価しなければならない仕組みを組み込むことにしました。事後評価をすることによって、現状が把握でき、課題を明確にし、次の新たな打ち手につながり、PDCA サイクルが回るような仕組みにすると考えた考えです。

●ポイント 4 適切な評価基準(図表 5)



(図表 5) ご提案のポイント④

適切な評価基準とは何かといいますと、IT 基盤の評価です。

業務システムと IT 基盤の違いを分析すると、業務システムは個別の課題の解決が目的です。業務部門が主体となって個別案件に直接的に効果を現します。KPI (Key Performance Indicator) を設定すれば数字的にも評価できると思われます。しかし、IT 基盤については、IT 利用環境を整備することが目的です。これは IT 部門が実際に行っていますが、IT 利用者全般に間接的に効果を現すもので、これをどう評価するか、皆様が悩んでおられるのではないかと思います。

■ 根付いていない IT 投資評価 — 提案の背景

IT 投資評価方法というのはなかなか根付いてないのであろうと、IT 投資の評価について、メンバー各社がどのような状況かを調べてみました(図表 6)。

2-1 メンバー各社の評価プロセス



	全体評価		個別評価	
	事前	事後	事前	事後
A	1	1	7	5
B	5	1	2	0
C	2	3	3	3
D	4	7	0	4

A: 標準化して、定期的を実施
 B: 定期的に実施
 C: 随時実施
 D: 実施していない

全体評価があまりできていない
 事後評価があまりできていない
 標準化されていない

11

© 2009 FUJITSUファミリー会

(図表 6) メンバー各社の評価プロセス

この調査から、全体評価、事後評価、標準化がされていない、という問題点が見えてきました。この問題点にどのように取り組んでいくかが、背景の一つにありました。

■評価の詳細

●「エグゼクティブサマリー」の概要

われわれは IT 投資を経営者に提案する立場です。実務経験を通して、今まで経営者から質問されたことを振り返り、経営者は IT 投資に対してどういう悩みを抱いているかを検討しました。そして、経営に貢献する IT 投資という観点から、「投資規模は適正か?」、「投資はどの経営分野に貢献しているか?」、「投資の効果は?」、「成功と失敗の教訓が生かされているか?」、「IT 基盤への投資評価は妥当か?」の 5 点に集約しました。この 5 点への対応策として 4 つのポイントを挙げました。さらに、これらを、ばらばらに見てもわかりづらいので、4 つのポイントが、すぐにわかるようにまとめた「エグゼクティブサマリー」を作成することにしました(図表 7)。

2-2 IT投資における悩み



12

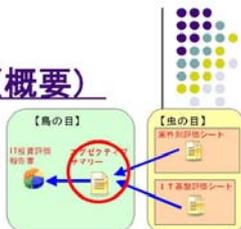
© 2009 FUJITSUファミリー会

(図表 7) IT 投資における悩み

次に、「エグゼクティブサマリー」を会社の仕組みの中に組み込むべく、中期経営計画策定時に「IT 投資実績エグゼクティブサマリー」と「IT 投資計画エグゼクティブサマリー」の 2 本の構成に分けて報告することを考えました。過去 3 年間の実績の統計と、今後 3 年間の計画、計 6 年間の内容を時系列で見えて評価できるものです（図表 8）。

3-1 エグゼクティブサマリー（概要）

4つのポイントを満たすエグゼクティブサマリーを中期経営計画策定時に、実績と計画に分けて報告



- ①全体評価
- ②分野別投資状況
- ③事後評価
- ④適切な評価基準

IT投資実績 エグゼクティブサマリー	IT投資計画 エグゼクティブサマリー
I 目的	I 課題
II 方針	II 打ち手
III 目標達成状況	III IT投資計画

14

© 2009 FUJITSUファミリー会

（図表 8）「エグゼクティブサマリー」（概要）

「IT 投資実績エグゼクティブサマリー」においては、まず、この IT 投資の目的を明確にし、この目的を達成するために方針を明示します。その方針のもとにしっかり目標が達成できたか、できてないかわかる報告書にすることを考えました。

「IT 投資計画エグゼクティブサマリー」においては、上記の目標達成状況を受けて、その課題を抽出し、打ち手を講じました。その打ち手の内容をさらに IT 投資計画に落とし込むことにしました。

● 「エグゼクティブサマリー」全体評価（図表 9）

3-2 エグゼクティブサマリー（詳細①）

IT投資指標（売上比、限界利益比）

（単位：千円）

項目	当社			情報処理サービス業（1社当り）		
	実績	売上比①	前期比	実績	売上比②	①-②
売上高	103,000	100.0%	103.0%			
限界利益	62,000	60.2%	100.0%			
IT投資	8,500	8.3%			13.3%	-5.3%
限界利益比		13.7%				
人件費	32,000	31.1%				
労働分配率		17.7%				

➤ IT投資のインパクトを全体評価（ポイント1）

15

© 2009 FUJITSUファミリー会

（図表 9）「エグゼクティブサマリー」（詳細①）

全体評価については 3 つの観点から考えました。

1 点目が、IT 投資の規模の把握です。IT 投資の規模を把握するには、売上に対する IT 投資の割合、売上比が一番重要と考えました。

2 点目は、同業他社との比較です。これについては、経済産業省によって情報処理実態調査が毎年行われ、IT 投資の売上比などさまざまな統計がとられています。それも業種ごとに統計がとられていますので、同業種を拾い出し、その数値と自社との投資の割合、IT 売上比を見ることによって、その規模が適正であるかどうかがおおよそ判断できます。

3 点目は、企業の経営体質の評価です。これはまず、限界利益に着目しました。限界利益は売上から変動費を引いた利益です。この限界利益がどのように固定費に配分されているのかが経営体質を表すと考えられます。もう一つには、労働分配率という指標があります。限界利益に占める人件費の割合です。すなわち、限界利益が IT 投資または、人件費にどれだけ使われているかによって、自社は IT 投資の集約的な会社か、それとも労働集約的な会社かが見えるのではないかと思います。どちらがいいかは、その会社の特徴がありますので何とも言えませんが、そうした経営体質の見方もできるのではないかと思いますので、この指標を挙げました。

● 「エグゼクティブサマリー」 経営分野別の IT 投資状況 (図表 10)

過去 3 期、今後 3 年、計 6 年間の推移を見ることで、自社はどの経営分野に投資をしてきたか。攻めの分野を中心に投資してきたか、守りの分野に集中してきたかなど、経営分野別に IT 投資状況を分けて分析することができます。

3-3 エグゼクティブサマリー (詳細②)



経営分野別の IT 投資状況

IT 投資の種類 (経営分野)	当期 (第62期)		
	実績	構成比	前期比
戦略投資	4,928	56.0%	290.4%
情報投資	1,012	11.5%	183.1%
業務投資	176	2.0%	138.0%
コンプライアンス	176	2.0%	137.9%
インフラ投資	2,508	28.5%	41.9%
IT 投資合計	8,800	100.0%	103.6%

▶ 分野別の投資状況の評価 (ポイント 2)

(図表 10) 「エグゼクティブサマリー」 (詳細②)

● 「エグゼクティブサマリー」 事後評価(図表 11)

事後評価では、IT 投資が成功しているのか失敗しているのか、それを見えるようにするのがポイントです。特に、案件別の投資については、KPI を設定し、その KPI を達成したか、しないかで判断できると考えています。

また、KPI の達成率が高いものをリストアップすることによって、自社の経営革新の状況、どの分野に経営革新をして成功しているか、または、どの時点で業務改革をして成功しているのかを見ることが出来ます。案件別評価にランクをつけることで、成功した投資について共通点を見出して、IT 投資の技術を上げることができるのではないかと考えています。

逆に、KPI 達成率が低いものをリストアップすることによって、課題となっている IT 投資がわかります。そうした IT 投資について、改善し推進するか、それともやめてしまうかという判断が必要になります。この判断のタイミングも事後評価によって図ることが可能となると考えます。

3-4
エグゼクティブサマリー (詳細③)



成果/課題が出ているIT投資案件

順	IT投資種類	案件名	KPI	達成率
1	戦略投資	見積システム構築	見積提出期間	200%
2	戦略投資	ヘルプDB構築	問合せ減少数	150%
3	情報投資	IP電話の導入	通信コスト削減	125%
4	戦略投資	新ネットワーク構築	ネットワーク売上高	110%

➤事後評価を反映 (ポイント3)

17

© 2009 FUJITSUファミリー会

(図表 11) 「エグゼクティブサマリー」 (詳細③)

● 「エグゼクティブサマリー」 IT 基盤の投資指標・管理レベル(図表 12)

IT 基盤の適切な評価として、パソコン、部門サーバ、ネットワーク、共通サービスといった分野について「コスト指標」と「利用指標」という2つの視点で分析しました。

「コスト指標」は1人1カ月当たり IT 基盤をどのくらい利用しているかということです。例えば、1人1カ月のネットワーク費用を算出すると、それが個人の携帯電話の費用と比べて、どれくらいの差があるか見ることで、およそ適正かどうか見えてくると思います。また、「利用指標」は、全社員に対する利用社員数の割合、カバー率です。例えばパソコンが全社で使われているか、もしくは半分の社員しか使っていないか。パソコンとネットワークを使ってペーパーレス化をしようとしたとき、100%パソコンを持っている場合と、50%しか持っていない場合では、同じ施策でも効果に差が出ます。こうしたことから、「利用指標」は評価指標になりうると考えます。

3-5 エグゼクティブサマリー (詳細④)



IT基盤の投資指標・管理レベル

IT投資の種類	コスト指標 (全費用/人数/月) <small>(単位:千円)</small>			利用指標 (利用社員数/全社員数)		
	前々期	前期	当期	前々期	前期	当期
パソコン	8.3	8.7	9.3	98%	99%	100%
部門サーバ	3.3	5.5	3.7	98%	99%	100%
ネットワーク	5.9	5.6	5.9	90%	90%	91%
共通サービス	1.4	1.5	1.6	83%	84%	84%

▶IT基盤について適切な基準で評価 (ポイント4)

18

© 2009 FUJITSUファミリー会

(図表 12) 「エグゼクティブサマリー」 (詳細④)

●案件別評価シート

【虫の目】の投資方法である「案件別評価シート」について説明します。

案件別の評価にあたっては3つの問題点を検討しました。

1点目は、ユーザー部門とIT部門間の意思疎通の問題です。例えば、ユーザー部門でものすごく必要だという数値(要求)があっても、それがIT部門にはうまく伝わらず、機能として入っていません。逆に、ユーザー部門からのいろいろな要求を聞いて、IT部門はそれを全て達成しようとしたけれど、そのうちの8割くらいは達成しなくてもそれほど支障を来さないなど、意思の疎通が図れないとIT投資はうまくいきません。

2点目は、背景を共有していないことです。

なぜこの情報が必要なのかという背景を知っているかいないかで、判断できたりできなかつたりします。IT部門は、その背景や目的がわからないゆえに判断ができなくて困っているという場合があります。

3点目が、事後評価が実施されていないことです。

これらの3つの課題を解決するために、「案件別評価シート」の設計を行いました。

次の2点がポイントです。

1点目は、投資の目的・目標・効果、その因果関係をわかりやすく説明できるものにすること。

2点目は、KPIを関係部署で設定して合意しなくてはいけないということです。

ITだけでIT投資は成功するものではありません。IT部門と業務部門の努力によって、運用されて初めてうまくいくものです。業務部門と話し合っ、KPIをどれにすればいいか、そしてそのKPIを達成しようという関係部署間の合意がなければ成功するものではありません。

そこで、「案件別評価シート」を2つに分けました。「案件別評価シート(効果創出)」(図表13)と「案件別評価シート(KPI評価)」(図表14)です。これを使って事前・事後評価を行い、継続的にPDCAサイクルを回すようなツールにするということで議論を進めました。

●IT 基盤評価シート

IT 基盤とは、パソコン、部門サーバ、ネットワーク、共通サービスを、選定調達の見点と、運用管理の見点から次の表(図表 15)にまとめたもの、と定義しました。

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	取得・変更
電話	I・電話・PBX	電話	I・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

(図表 15) 提供サービス一覧表

これらを「コストは妥当か」、「利用状況は適正か」、「管理が十分か」の3つの観点から評価します。コストと利用状況については「エグゼクティブサマリー」で説明した「コスト指標」と「利用指標」で評価します。

「管理が十分か」については、「ガバナンス」「財務」「プロセス」「安定供給」「リスクマネージメント」の5のプロセスで評価します。これらのプロセスは、投資の意思決定から調達・運用のプロセスです。「ガバナンス」は投資の意思決定の仕組みです。「財務」は費用を把握する仕組みです。そして、「プロセス」は、ITを調達し、運用する仕組みです。「安定供給」は、利用者の不安を解消する仕組みです。「リスクマネージメント」はセキュリティの設定です。このプロセスの管理で悪い点がある会社のボトルネックになります。

●IT 投資評価報告書

数字ばかりで何が言いたいのか伝わらないような「エグゼクティブサマリー」では意味がありません。そこで、「エグゼクティブサマリー」を図表化した IT 投資評価報告書を作成しました。経営者がこれを見れば、何が、どのように問題なのか、一目でわかるようにしました(図表 16)。



(図表 16) IT 投資評価報告書

以上の内容をメンバー各社の上司に評価していただいたところ、「エグゼクティブサマリー」と IT 投資評価報告書については有用性があると評価され、12 社中 9 社が導入を検討するとのことでした。また、「案件別評価シート」については、有用性に加え、独創性が評価され、同じく 12 社中 9 社が導入予定または導入を検討するとのことでした。

「IT 基盤評価シート」については、独創性があるとの評価はいただきましたが、12 社中 7 社での導入検討にとどまりました。

■数多くの気づきを得た IT 投資評価の実践

●現状を知る—IT 投資実績「エグゼクティブサマリー」による 4 つの気づき

- ・「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」

実践したある企業では、高付加価値の製品・サービスを提供していくことが経営方針でした。そして、経営分野別の IT 投資状況を見てみますと、戦略的投資が非常に大きく、かつ IT インフラへの投資が多いという結果が出ました。最新の技術で常に新しい付加価値を創造する、高付加価値を創造する、戦略投資をする、という傾向が如実に表れる内容となっていました。

- ・「同業他社比較により、IT 投資の水準と効率性がわかる」

ある実践企業において IT 投資の水準を比べてみたところ、同業他社よりも低い割合になっていることがわかりました。その企業の経営者が、IT 投資は何パーセント以内に抑える、しかし毎年やる、という方針で IT に投資したことで、設備も老朽化せず、かつ平均的に最新のものをに入れていったため、それほど大きな費用をかけることなく、平準的な費用で効果を発揮していたことがわかりました。

- ・「巨大な IT 投資案件の経営貢献度の重要性を確認できる」

巨大な IT 投資だけに絞り、どのような投資がされたかを見たところ、この案件だけは絶対失敗してはならないという案件ばかりでした。この重要性を認識したことが非常に大きな収穫でした。

- ・「投資の案件別の成功・失敗の評価が次のビジネスの変革・改革につながる」

顧客システムがあまり使われておらず、その原因を探求したところ、反応が遅かったり、操作性が悪く、それらを改善しなければこの投資が生きないことがわかりました。その改善がやがて業務改革につながった例がありました。

●将来を守る—IT 投資計画「エグゼクティブサマリー」

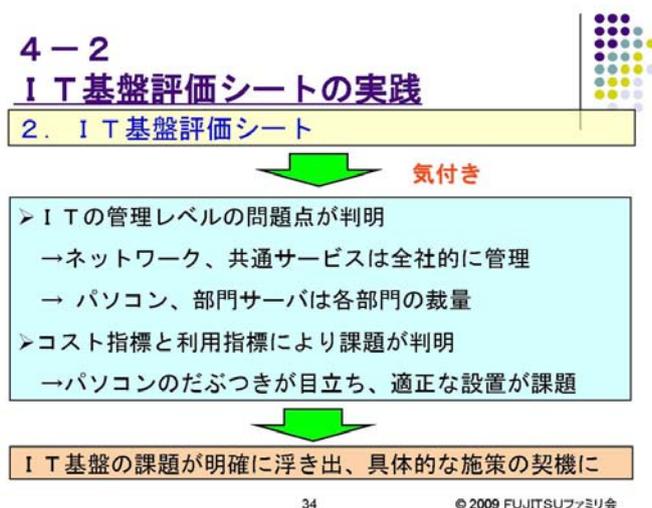
IT 投資計画「エグゼクティブサマリー」により、向こう 3 年間の IT 投資計画の推移によって IT 投資の集中する事業年度が判明しました。ある期に非常に上がることがわかり、それによって、早期に IT 投資の平準化策を検討することができました。

経営における突発的な費用増大も予測することができました。本当に突発的なものは見えませんが、予測される突発的なものを防止し、安定的な業績確保に貢献できることがわかってきました。

また、事業年度ごとに巨大な IT 投資をリストアップすることにより、この期にどのような IT 投資が計画されているか、これは戦略上、経営方針上、大丈夫なのかといったことも確認できるようになりました。

●IT インフラの課題が浮き上がる—「IT 基盤評価シート」

「IT 基盤評価シート」の指標となる「コスト指標」は財務のデータから取得しました。「利用指標」は、情報機器の管理表から部門別にどれだけ使っているかを把握しました。IT の管理レベルは、IT 管理担当者へのアンケートにより、およその傾向が把握できることがわかりました(図表 17)。



(図表 17) IT 基盤評価シートからの気づき

こうして作成した「IT 基盤評価シート」から、気づきが 2 点あります。

1 点目は、IT の管理レベルの問題点です。ネットワーク、共通サービスは全社的に管理しているが、パソコンや部門サーバは各部門の裁量に任せられていること。

2 点目は、コスト指標、利用指標により、パソコンのだぶつきも目立ちました。自部門で足りないからと、ほかの部門にあるのを確かめずに購入し、適正な配置がなされていないという実態。こうして IT 基盤の課題が明確になり、具体的な施策の契機となりました。

●ブレークスルー連鎖への期待—「案件別評価シート」

「案件別評価シート」については、IT 企画の方法と数値データの収集方法の明確化が必要で、かつ IT 投資企画責任者と経理部とのコンセンサスが必要です。その仕組みを構築しなければならず、期間の関係で導入できませんでした。今後の課題として取り組んでいきたいと思います。

しかし、IT 投資評価の実践により、次の 3 点が得られました。

- ・「経営方針と IT 投資の方向性のチェックが可能」
- ・「IT 投資における課題を明確に浮き上がらせることができる」
- ・「今回サンプル的に KPI を設定して評価してみた結果、現状の課題をブレークスルーする機会が提供できた」

これらをさらに進めれば、「案件別評価シート」により事後評価する仕組みを構築することで、ブレークスルーの連鎖を引き起こすことができるかもしれない。そして、大きなビジネス変革を起こせるのではないかという期待が高まりました。

■ビジネス変革をもたらす IT 投資 — IT 部門に求められる新しい役割

今 SaaS や PaaS、クラウドコンピューティングなど、外部リソースの有効活用が進んできています。その中で、IT 部門においては、IT 部門の専門性であるシステムの運用、IT インフラの整備業務は縮小しています。それに代わって、新たな役割として求められるのが、ビジネス変革をもたらす仕組みの構築、ビジネス変革をもたらす IT 投資実現の支援です。

ビジネス変革をもたらす IT 投資の要件を以下の 3 点にまとめました。

- ・要件 1 「経営方針と IT 投資のベクトルを合わせ、選択と集中を実現する」
- ・要件 2 「経営目標の達成阻害要因となりかねない IT 基盤の課題を明確にして対策を講じる」
- ・要件 3 「重点分野における IT 投資に関しては必ず成功に導かなくてはならない」

われわれの IT 投資の評価方法には、これらの要件に対しそれぞれ対応策があります。

要件 1 については、「エグゼクティブサマリー」の経営分野別の IT 投資状況と IT 投資案件別順位表で、経営方針と IT 投資の整合性の確認が可能です。

要件 2 については、「IT 基盤評価シート」により対策が打ち出せます。

要件 3 においては、「案件別評価シート」、特に重要な IT 投資については企画段階から明確な KPI を設定して定期的に事後評価することによって成功へと導くことができます。

このように、私たちは【鳥の目】と【虫の目】を融合させ、IT 投資の経営貢献度を明確にする評価方法を求めてきました。この評価方法は、全体評価の導入、分野別投資状況の明確化、事後評価の導入、適切な評価基準を組み込むことにより、皆様の経営に貢献するものと確信しています(図表 18)。

4-2

ご提案 (分科会の成果)

全体評価(鳥の目)と個別評価(虫の目)を融合し、IT 投資の経営貢献度を明確にする評価方法

- 全体評価の導入
- 分野別投資状況の明確化
- 事後評価の導入
- 適切な評価基準



IT投資評価方法の改善に役立ち、ビジネスを変革し、各社の経営に貢献することを確信している

ご活用をお願いします!

40

© 2009 FUJITSUファミリー会

(図表 18) ご提案 (分科会の成果)

今日、経営を取り巻く環境にさまざまな変化が起きています。環境問題、コスト削減をはじめとするさまざまな経営課題が出てきています。経営は待ったなしの状況です。それには、前例にとらわれない新しい施策が必要です。そこで必要になるのが IT 投資です。この IT 投資に対する評価がしっかりできれば、自信を持って IT 投資を進めることができ、ひいては経営に貢献することができます。

ぜひ、われわれが考案した経営に貢献する IT 投資評価方法を、皆様の会社におかれてもカスタマイズしてご利用いただければと思います。