

I T 投資対効果の評価方法と適用

－ B S C は使えるか？－

アブストラクト

1. 研究の背景と目的

I T 投資による省力化対応が一巡した今、企業では、さらなる経営の効率化、スピード向上、顧客満足度の向上を図るために、戦略的な I T 投資を進めている。そのようななか「I T 投資対効果の評価」はできそうでできない、いやできていない古くて新しいテーマであり情報システム部門としても避けて通ることができない課題となっている。

そこで、本分科会では「I T 投資対効果の評価アプローチの手法」として、ここ最近注目を浴びているバランススコアカード（以下 B S C）に着目し、B S C の特徴を活用した評価プロセスの進め方を研究成果として提言する。

2. 現状認識（I T 投資対効果と評価の実態は？）

I T 投資対効果の評価についての経営者の立場、本分科会メンバ、それぞれの視点でどのような認識をしているのかについて整理してみた。

経営者	過去の投資が効果をあげているのかわからない。
	投資全般に対する目が厳しくなり、I T 投資も例外ではなくなった。
	I T への期待感を強く持っている。

メンバ	今までは説明責任が曖昧でも許された。
	投資対効果が説明できず稟議を通せない。
	I T 投資が従来の省力化でなくなり新しい指標が必要になった。

C I O が抱えている課題

①情報化投資の効果予測、測定	61.3%
②変革に向けた利用部門の意識改革	59.3%
③情報化に関する全社的ビジョンの形成	57.9%

投資対効果評価の設定

	十分	ほぼ実行 多くの課題あり	実行されつつあるが 多くの課題あり	できていない 大きな課題	不明
5.7		25.2	39.8	11.4	17.9

投資対効果評価に関して何らかの課題を抱えている企業は全体の約95%に及ぶ。

(2003年度LS研マネジメントセミナー資料より)

結果としては、課題として認識しているが実行はまだできていないということが分かった。つまり、双方の問題を解決するためにも、「I T 投資対効果」を明確にして評価する仕組みが必須なのである。

3. 研究アプローチ／研究の進め方

なぜ I T 投資対効果の評価がうまく実行できていないのか。それは I T 投資対効果の測定が曖昧となっているためであり、原因として大きく次の3つがあると考えた。

- ①関連づけが説明できない
- ②定量化をあきらめている
- ③表現方法が自由である

今までの I T 投資対効果測定に用いられる NPV や IRR は評価手法であり、整理手法ではないため上記の曖昧さを排除することができない。表記法の定義も明確であり、これらを解決するツールとして

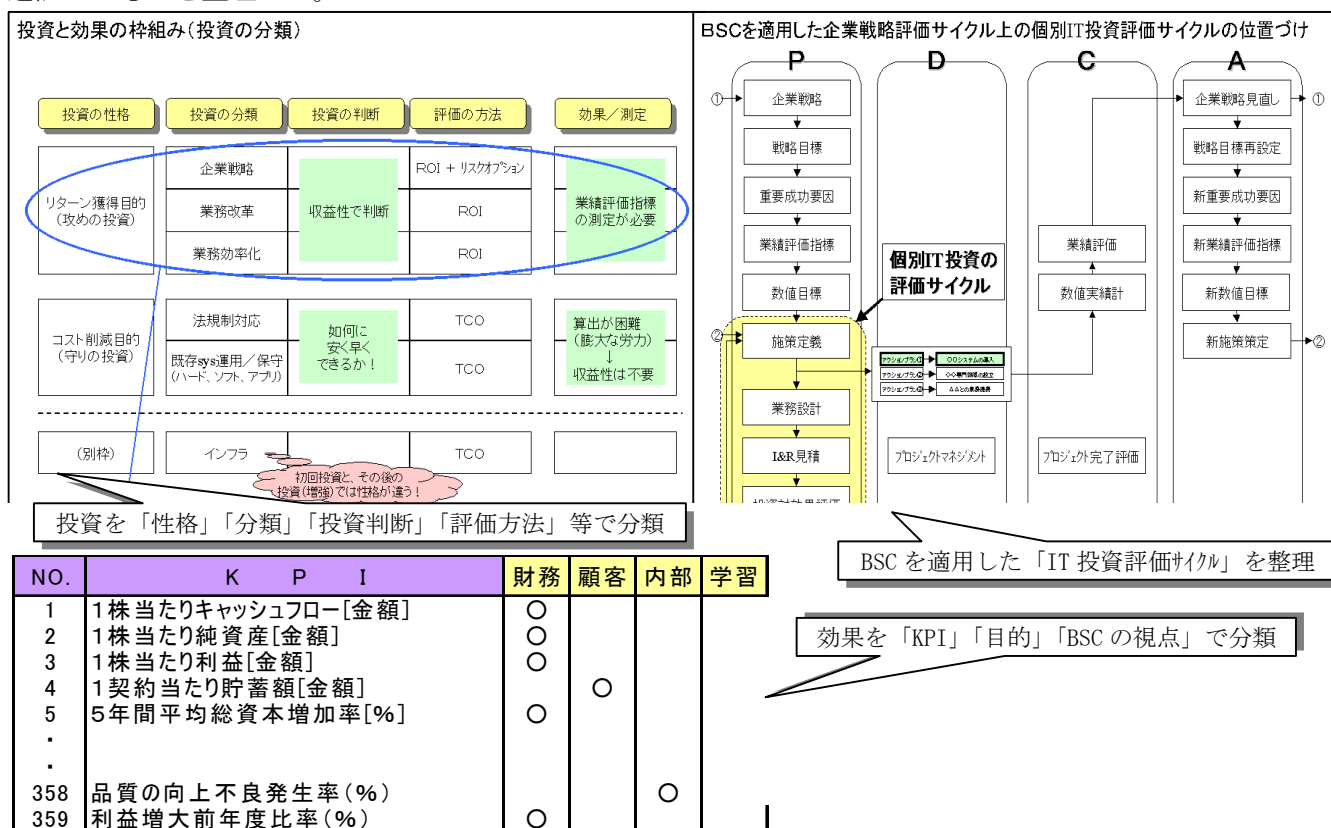
B S C の適用を検討することにした。ただし、B S C を使えば I T 投資対効果の評価がすべてできるわけではないと考え、具体的にどの部分に適用できるのかについて検討を進めることにした。

Step 0	テーマの共通認識
Step 1	K P I (主要評価指標) の整理
Step 2	I T 投資の構造分類の整理
Step 3	投資判断、基準の選定
Step 4	I T 投資対効果評価の位置付け
Step 5	B S C 表記法 (戦略マップ) 適用検討
Step 6	B S C 手順 (P D C A サイクル) 適用検討

4. 研究成果

我々は投資分類を行った上で、B S C を適用できる投資分類を明確にして I T 投資対効果および評価を実行するための P D C A サイクルを示すことにした。

効果については、メンバ企業で利用している指標を含め、K P I 一覧表という形で、B S C の視点も追記したものを整理した。



また、評価の実施については、各企業における I T 投資レベル、課題の優先順位によって、見直しを行い各企業にあった仕組みにカスタマイズすることも重要である。

5. 評価/提言

I T 投資対効果と評価は、まず「実践してみよう」という気持ちが重要であり、さらに組織として活動の中に組込んで行く必要があることはいままでの間もない。

企業戦略を実現するためには、I T の貢献が必要であり、経営者と情報システム部門双方のテーマに対する認識共有を深めるためにも、I T 投資対効果と評価プロセスを実践して行くことが、企業の成長につながるものと確信している。

- ・ B S C は万能なツールではないが、I T 投資対効果を可視化する場合には、有効なツールである。
- ・ そして、P D C A サイクルをまわすことで、評価プロセスを根付かせる。

→とにかく「実践してみよう！」