

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

アブストラクト

1. 研究の背景・ねらい

今日、「I T 革新なくして経営革新なし（世界経営者会議 2003：松下電器／中村社長言）」と言われるように、I T 投資は企業競争力を左右する要素の一つと考えられている。このように I T 投資の可否判断をする仕組みは、経営資源配分の最適化を考慮する上で、重要であることは言うまでもない。しかし現実には、効果が見込める案件かどうかの事前の見極めや、事後検証も十分にはできていないといった調査結果もある。

当分科会では、企業が戦略的に I T 投資を行い高い経営成果を生み出して行くための I T 投資効果の評価方法について考察する。I T 導入の P l a n - D o - S e e（Check & Action）サイクル全体を鳥瞰し、I T 投資効果評価のポイントについての検討を行った。

2. 本研究テーマへのアプローチ

当分科会では、「企業（自社を含む）が I T 投資を行う際に、何を問題として悩んでおり、その原因はこのように思っている」といった意見を持ち寄り、繰り返し議論を行い、本研究テーマにおける論点を明確にした。

I T 投資の中でも、特に投資対効果が認識しづらい「競争力強化のための投資（戦略投資）」について論点を絞ることにした。

共通の認識としては「I T 投資の効果算定・評価の方法」の重要性であった。と同時に、「戦略的 I T の活用による投資対効果創出の仕組みづくり」の検討の必要性も認識された。

これらの認識のもと、一連の P D S サイクル全体を鳥瞰した現状分析の結果、以下の 5 点を検討すべき論点として抽出することができた。

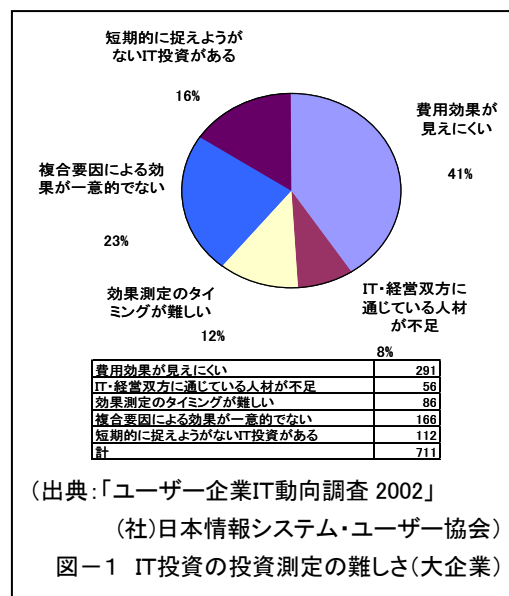
< I T 投資の効果算定・評価の方法について >

- ・「この I T 投資をすればどれ位の効果を得られるのか」という問いかけがあるが、I T 投資に対する評価は適切に行われているのであろうか？
- ・全ての I T 投資の意思決定について、同じ評価基準を適用しても良いのであろうか？

< 戦略的な I T の活用による投資対効果創出の仕組みづくりについて >

- ・ P l a n 段階で経営トップ等と成果目標についてコミット（約束）できているだろうか？
（複数部門が連携して取り組まなければ実現できないような I T 投資については特に、その関係者間でのコミットが事前にできているだろうか？）
- ・ I T 投資における成果目標の達成状況をモニタリングしているか？
- ・ より大きな投資対効果を出すための P D S サイクルは、うまく運用されているのであろうか？

当分科会では、以上の点を中心に 1 年間検討を重ねてきた。上記の論点を解決する為には、I T ガバナンス、組織論、人材面、導入までに長い期間がかかる、等々の I T 投資効果に関わる周辺課題が存在することを再認識した。これらを踏まえて、当分科会で導き出した結論に、事例を用いたケーススタディによって、具体性・実践性を検証した。



3. 研究成果の骨子

各メンバは研究成果及びノウハウを「自社に持ち帰り、実践に活かすことができること」を目標とした。この“思い”を共有した上で、当分科会においては、以下の重点施策を講じることが「多くの企業にとって戦略的な I T の活用による経営成果創出につながるができる近道となる」と結論づけた。

① 戦略的 I T 投資における効果評価方法（評価軸、視点）の見直し

従来の「情報システム部門主体」から、経営層・事業部門・情報システム部門が三位一体となった評価を行う。「I T 投資のみの評価」から『講じようとする施策全体（I T 導入を含む）に対する成果目標の妥当性評価』に考え方を改める。

「I T は情報システム部門の仕事」という考え方がもし社内にあるのであれば、戦略的 I T 投資においては、I T を活用し経営成果創出を担う「事業部門こそが主体者」という考え方に改めるべきである。

【I T 投資の起案プロセス／ルール等を見直すことが重要】

② P l a n 段階における I T オーナの明確化とコミットメント

I T オーナとは、投資効果を成果として認識し得る部署である。必ずしも所有や費用負担ではなく、施策の成果に対して主体的にコミットメントを行う責任をもつ。

I T オーナは、P l a n 段階において関係者間で経営成果を明確にコミットし、S e e 段階で成果の刈り取りについても説明責任を果たす。また、モニタリングの主体者・方法・期間・頻度・審議体（報告先）・指標（K G I / K P I）等は P l a n 段階で事前に計画する。

また、情報システム部門には、I T 導入に関して、事業計画で計画された品質・コスト・納期の達成が役割として求められる。

【I T を十羽一絡げに捉えず、「導入」と「活用」の観点から役割分担し、I T オーナを定めて関係者間により事前にコミットメントすることが重要】

③ モニタリングの実行とフィードバック

S e e 段階でモニタリング計画を実行（評価・統制）する。I T 稼働時の評価とともに経年評価（振り返り）により、経営成果の見直しやプロセス（手段）の見直し等も必要である。

【狙う経営成果の最大化に至る事業プロセスのマネジメントこそが重要】

以上、本文においては、前年度の研究成果である B S C（バランススコアカード）についての考え方を活用したり、当分科会発案のコミットメント用ワークシートを提案したりするなど、具体的な解決策を詳述している。

4. 提言

当分科会では、I T 投資評価における共通課題の検討を行った。『I T 投資効果の評価方法』において、評価指標や測定数式の発案は真の課題解決ではない。重要なのは、「I T は情報システム部門の仕事」という考え方を改め、「経営トップ／事業部門／情報システム部門が三位一体となった I T 化推進」を行っていくことである。

ここでまとめた研究成果は、各社の状況に合わせてアレンジしていくことで、I T 投資評価の仕組みを変革する第一歩（きっかけ）になると考える。

上記の変革を定着させるためには、経営層を巻き込んだ情報システム部門主導の粘り強い活動を継続していくことも提言したい。

以上