

I T 投資の評価方法

一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一

アブストラクト

1. 研究の背景／課題／問題認識

情報システムが企業の活動に深く浸透するにつれ、企業の経営者はより厳しい目で I T 投資の可否を判断し、その効果・有効性の説明を求めようになってきているが、適切な手法を持っていないのが実情である。I T 部門が経営層に対する説明責任を果たすための課題を、以下の 3 つと定めた。

- ① I T 投資の優先順位を決定するために、客観的に説明する。
- ② 継続的に同じ基準で I T 投資を評価する。
- ③ 膨大な時間と人手をかけずに効果を効率的に算出する。

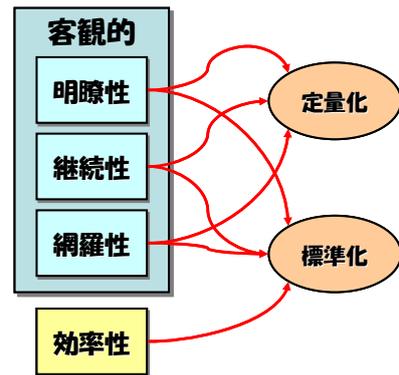
2. 研究アプローチ／研究の進め方

当分科会では、I T 投資評価が「客観的」であるということ、「明瞭性」「継続性」「網羅性」の 3 つの要素からなると定義した。また、その評価手法は実用性なものでなければならず、「効率性」も重要であると考えた。

これらのあるべき姿を実現するために、「定量化」と「標準化」の 2 つを目指すべき方向性とした (図表 1)。

- ・ 明瞭性：一般投資評価手法 (NPV, IRR) で比較できる (定量化)
効果算出の根拠が分かる (標準化)
- ・ 継続性：毎年同じ尺度で評価できる (定量化)
起案者が変わっても同様に算出できる (標準化)
- ・ 網羅性：漏れを無くし評価の精度をあげる (定量化・標準化)
- ・ 効率性：工数軽減・期間短縮がされる (標準化)

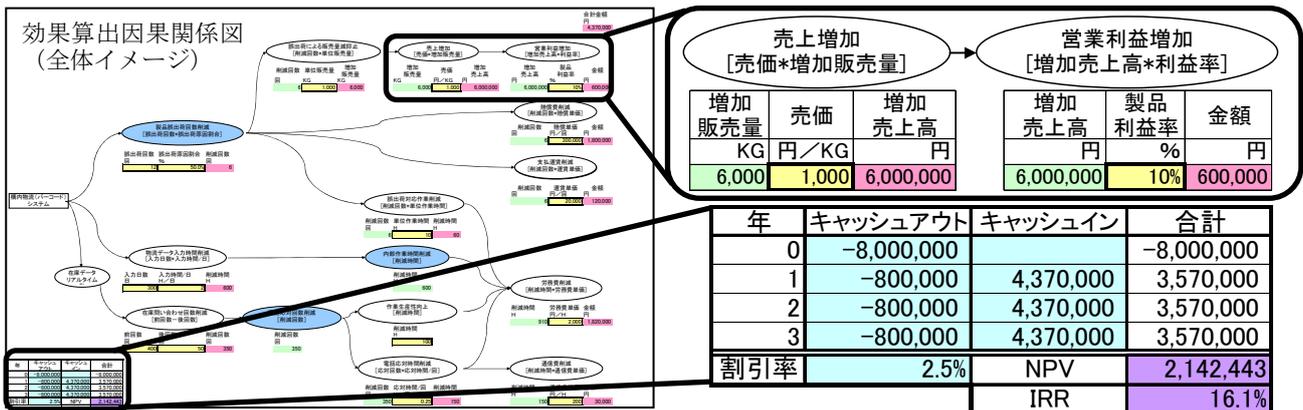
図表 1 あるべき姿と方向性
あるべき姿 目指すべき方向性



3. 研究内容／研究成果

I T 投資の業務効果は多岐にわたり複雑に関連し合っているため、業務効果の因果関係を明確に表すことが必要と考えた。それらの業務効果をすべて「定量化」し、最終的には損益効果 (金額) および一般投資評価手法 (NPV, IRR) で評価する「効果算出因果関係図」を考案した (図表 2)。これを中核とし「標準化」された「I T 投資評価フレームワーク」を構築した。

図表 2 効果算出因果関係図の全体イメージと拡大図



各メンバーが具体的な I T 投資案件を元に試行錯誤を繰り返し、作成した効果算出因果関係図は 69 件に及んだ。異なる I T 投資案件でも、部分的に同じような因果関係が現れることがあり、これを汎用的な業務効果を表す部品と考え、最終的に 44 の「効果共通部品」として、体系・標準化した (図表 3)。部品化により、効果算出因果関係図を非常に効率良く作成できるようになった。

効果算出因果関係図を、業種・システム種別・投資分野・投資効果・効果共通部品から検索できるよう、I T 投資定量化ツールを作成した (図表 4)。投資効果から逆引きし、I T 投資案件を検索することもできる。

4. 評価・提言

各自の経験・知識・知恵を持ち寄り、具体的な効果算出因果関係図を作成していくなかで、標準化、ツールの作成を行い、有効で実用的な I T 投資評価のフレームワークを構築することができた。実例を元に作成しているため、現実性、納得性がある。事例として参照・流用するだけでも、効率的に投資効果を算出できる。今回の活動により、3つの課題を解決できた (図表 5)。

また、経営層や現場の利用部門とのコミュニケーションツールとして利用してみた結果、効果金額の算出ロジックが可視化されているため根拠が明瞭で、有効であることが確認できた。

図表 3 I T 投資案件と共通効果部品

No	IT投資案件	No	共通効果部品
1	営業日報システム	1	売価上昇
2	店頭売場写真システム	2	販売量増加
3	販促物管理システム	3	保険販売数量増加
4	生販在庫管理システム	4	キャッシュ創出
5	POP作成支援画像DB	5	機会損失抑止
67	製品カタログシステム	42	在庫情報共有
68	設備保全システム	43	人事情報共有
69	テレビ会議システム	44	設備保全情報共有

図表 4 I T 投資定量化ツール画面



図表 5 評価のまとめ



今後、この研究成果である本フレームワークをより実用性の高いものにし、LS 研会員企業のさらなる進化に貢献できるようにするため、以下 3 つの提言をさせていただきます。

- (1) I T 投資案件事例および効果共通部品の拡大、充実を図る。
- (2) 業務に組み込んで活用することにより、I T 投資案件の効果算出のノウハウを蓄積する。
- (3) I T 投資案件数の充実に合わせ、ツール機能を強化する。