

ITリフォームによるIT資産の有効活用

澤田博光

これまで積極的なIT（情報技術）投資を行い、情報システムをビジネス戦略と不可分のものに育て上げてきた各企業では、今、次の時代を担うシステム戦略とIT投資をめぐって悩んでいるところが多い。このため、次期システム再構築に先立ち、既存IT資産の評価を通じてその有効活用を行うITリフォームの重要性が高まっている。

資産活用のためのITリフォーム

各企業は、企業構造改革の一環としてシステムのダウンサイジングを進める一方、ERP（統合基幹業務システム）の導入、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）、SCM（サプライチェーン・マネジメント）など各事業構造改革への対応、eビジネスシステムの立ち上げ等々の積極的なIT投資を行ってきた。

そして今、企業のIT部門では、2、3年後のシステム更改を前提とした、次期中期計画の立案時期を迎えようとしている。ビジネスの将来展望を見据えたIT戦略の立案である。

次期IT戦略の1つとして、まず、現状の情報システムを評価して課題を発見し、業務面、システム面から修復を加えること、つまり「ITリフォーム」を実施する

ことが有効な手段である。

IT資産評価のための3つの評価軸

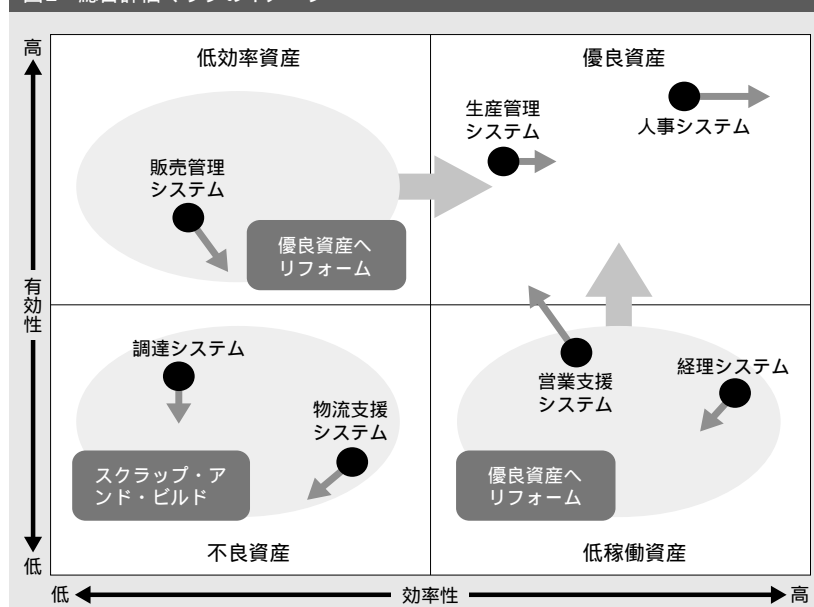
IT資産の再評価は、「有効性」「効率性」「リスク」という3つの評価軸に沿って行うことができる。

「有効性」の評価項目には、戦略適合性、業務適合性、改善目標達成度、利用サポート、セキュリティなどがある。

「効率性」の評価項目には、開発・保守やシステム運用での生産性、システムコストに関するものがある。

「リスク」は、ビジネス環境やIT市場の動向など外部環境変化をとらえて、IT資産の将来的な資産価値を評価するためのものである。リスクの評価項目は、規制緩和や顧客側の環境変化など経営環境に関するものと、採用技術や自社システムアーキテクチャーに関するものがある。

図1 総合評価マップのイメージ



以上の評価は、営業、販売・物流、生産、調達、研究開発、本社など業務分野ごと、また実行系、管理系、インフラなどシステム体系ごとのサブシステム単位で実施する。

ITリフォームの方向性検討

サブシステムごとに評価した結果は、「有効性」と「効率性」を軸として大きく4分割された総合評価マップ上にプロットする(図1)。リスクはマップ上のベクトルの方向で示される。

次に、評価されたそれぞれのサブシステムを優良資産とするためのリフォームプランを検討する。この場合、ビジネスプロセス、ユーザーインターフェース、データ構造やアプリケーション、システム基盤などについて、どのような修正が必要かを検討することになる。このような検討によって、ITリフォームの方向性を、次の3つのなかから決定する。

低稼働資産システムは、業務改革などによる投資効果向上と費用回収を行う

低効率資産システムは、システム構造の見直しによる再設

計またはシステムの棚卸しを行う

不良資産システムであれば、スクラップ・アンド・ビルドを行う

ITリフォーム実施時のポイント

ITリフォームを実施する際のポイントは次の3点である。

第1に、システムを企業全体として構造的にとらえるEA(エンタープライズアーキテクチャー)の考え方に基づいて、業務モデル、アプリケーションとIT基盤の一体化(整合性)を考えることである。業務、データ、アプリケーション、システムという企業の全体構造の整合性という観点から、これまでのシステム構築やメンテナンスで全体のバランスが崩れていれば、見直しが必要となる。

第2に、BSC(バランス・スコアカード)の考え方を応用したIT-BSC戦略マップを手段として用い、経営戦略および事業戦略と、これまでのIT戦略を鳥瞰し、全体戦略の整合性を点検・評価する。また、評価とあわせて、IT

リフォームの施策と次の重点投資先を判断する。

第3に、限られた予算でIT投資の効果を確実に上げることである。そのためには、システムごとの老朽化度合いをみて、効果の少ないメンテナンスやリスクの高い戦略的新規システムへの大型投資を避け、効果のある分野へ重点的に投資する、投資配分の見直しが必要である。

これまでは、IT投資が「費用」としてとらえられていたが、情報システムは今やビジネスノウハウそのものであり、重要な経営資源すなわち「資産」となっている。この資産価値を高めるために、情報システムの活用度合いを高め、限られたIT投資予算を効果あるものにするためにも、ITリフォームは有効な手段である。

『ITソリューションフロンティア』
2003年12月号より転載

.....
澤田博光(さわだひろみつ)

ITマネジメントコンサルティング部
IT変革マネジメントグループ・グループマネージャー