

経営者のためのITバリューマネジメント

経営視点でIT全体を大局的に捉えるには

下野谷 益



CONTENTS

- I ITバリューマネジメントとは何か
- II ITバリューマネジメントのフレームワーク
- III 個別IT投資案件におけるITバリューマネジメント
- IV 全社的なITバリューの見方に関する試論

要約

- 1 「今どきの経営者は、IT（情報技術）のことはよく知らないではすまされない」といわれる。ITにはかなりのお金がかかる。建物などの有形資産の購入と違い、事前に見積もった金額より支払い額が増える、あるいは導入までの期間が予定より遅れるといった事態が起こるため、適切な管理が必要である。
- 2 ITへの投資額やスケジュールの管理に加えて、IT投資から得られる価値、すなわち「ITバリュー」を管理すること（ITバリューマネジメント）は、さらに大事である。システムをつくれれば効果が自然に得られるようなIT投資は、ひとところに比べて少なくなった。今日では、IT投資の効果を意識的に刈り取っていく活動が求められている。
- 3 「Val IT」とは、ITバリューマネジメントに関する包括的なフレームワーク（枠組み）である。ITバリューマネジメントに必要なプラクティス（実践活動）が示されているものの、実務で使うには各社なりの工夫が必要である。
- 4 ITバリューは、個別のIT投資案件の単位で確実に刈り取るべきである。システムは、稼働し、使ってはじめて価値が得られる。稼働後も管理の手をゆるめてはならない。効果を測定するのが難しいものでも、事業のKPI（重要業績評価指標）と関連づけて、なるべく定量化することが望まれる。
- 5 個々のシステムは、総体として、事業価値の創出に貢献する。案件ごとの評価から視点を移して、IT全体と価値との関係を大局的に捉えるには、経営分析的な手法を用いることも有効である。

「今どきの経営者は、IT（情報技術）のことはよくわからないではすまされない」「もっとITのことを知るべきだ」「ITに積極的にかかわるべきだ」——といった論調がよく見受けられる。そうはいっても経営者は、事業のことで頭がいっぱいで、ITのことを考える時間は限られている。

昨今、ITにお金がかかるのは事実である。コンピュータのような有形のIT資産であれば、機器ベンダーからあらかじめ見積もりを取って、値決めができる。調達に当たっては、見積もりで決まった値段以上の対価を支払う必要はない。

一方、ソフトウェアの調達に際しては、建物や機械などの有形資産を購入する場合と違って、システム開発にかかる投資額のぶれが大きく、いったん決めたはずの買い値が事実上、反古にされることがある。

以下に、最近の雑誌や有価証券報告書のなかから、ITに関する損失計上の事例を取り出してみる。

- 2005年 A社
SCM（サプライチェーンマネジメント：供給連鎖管理）システムを稼働前に廃棄、約40億円の損失計上
- 2006年 B社
CRM（顧客関係管理）システムを稼働前に廃棄、約50億円の損失計上
- 2007年 C社
構築途上のERP（基幹業務の統合管理パッケージ）システムを廃棄、約60億円の損失計上

これらの事例は、本来、事業価値の創出に役立つはずの最新鋭のITが、価値を生み出すどころか、逆効果となるリスクをはらんで

いることを示している。

I ITバリューマネジメントとは何か

1 ITバリューとは何か

ITを活用することで得られる事業価値を、本稿では「ITバリュー」と呼ぶことにする。

IT投資はもともと、物流業務や経理業務など、組織の業務プロセスの効率を上げるために用いられてきた。最近は、こうした業務プロセスの効率化以外に、収益性の向上を目的に活用するケースも増えてきている。

個々のIT投資案件は、他のIT投資案件はもとより、他の事業投資、およびそのなかで行われる施策と組み合わせられてはじめて、事業価値が生まれる。業務プロセスが単独では価値を生み出さないのと同様、IT投資も本来、単独で価値を生み出すわけではない。IT投資は、プロセスの効率化や収益性向上を通じて事業価値の創出に役立っている。したがって、IT投資は常に事業価値と関連づけて捉えるべきである。

2 なぜITバリューマネジメントが必要か

「ITバリューマネジメント」とは、ITを活用することで得られる事業価値を最大化するためのマネジメントのことである。

ITバリューマネジメントが必要な理由は、以下に示すように大きく2つ考えられる。

(1) システム化の対象分野が広がる一方、投資の無駄が散見され始めた

今日のIT投資の対象分野は、基幹業務シ

システムと呼ばれる、大量の顧客の注文データを営業店から物流倉庫や工場に短時間に正確に伝えるなど、これなしに業務は成り立たないという分野から、社内外から集めたデータを蓄積して分析し、得られた情報を経営管理に利用する、あるいは商品・サービスの開発改良に活用するなどの、いわゆる情報系と呼ばれる分野へと広がった。

情報系システムは、基幹業務システムのようにシステムを使わないとすぐに業務が停止してしまうわけではない。利用者と想定された者のなかには、使わない者も出てくるかもしれない。そのため、利用者に対して、システムをしっかり活用するように仕向ける努力を怠ると、せっかくシステムをつくっても、その投資は無駄になる。初期投資額が無駄になるどころか、使われない機器の利用料やシステム運用費を毎年払い続けることで、無駄はなお増える。そしてその無駄は損失として認識されず、単なる費用としてシステム予算全体のなかに埋もれてしまう。

つくったシステムを使わなければ、ITバリューは得られない。

(2) 更新投資の割合が増え、効果が体感しづらくなった

企業が初めてIT投資を行ったころは、大量の伝票の集計業務が瞬時に完了する、就業時間外でも帳票が作成されるなどによって、業務の生産性は一変した。当時は、IT投資案件ごとの投資対効果を、たとえばROI（投資利益率）といった指標で数値換算して評価することに合理性があり、また経営者も、業務の機械化による効果が体感できた。

一定規模以上の企業にとって、事務処理の

こうした機械化はひととおり終わり、今日、IT投資の多くは、既存システムの老朽化などに伴う更新投資となりつつある。そのため、初めてIT投資を行ったところに比べて効果はわかりにくい。

業務の現場で日々システムを使っている者であれば、新旧システムの効果の違いがわかるかもしれないが、当事者でなければ、従前と比べて何がどのように改善されたのか、どこに効果が現れたのかは判然としない。保守契約期間の終了に伴う機器やソフトウェアのバージョンアップのための投資は、利用者から見て効果が見えにくい。

とはいえ、システムを廃棄せずに更新投資をする以上、そのシステムは事業価値に貢献すると企業は考えているはずである。そうであるなら、システムを適切に維持管理していかなければ、トラブルが増えるなどのリスクが高まり、ITバリューを損ねる要因となる。

II ITバリューマネジメントのフレームワーク

ITバリューマネジメントの必要性が問われているのは、日本企業ばかりではない。海外にはITバリューマネジメントを体系化した先行事例が存在する。

金融商品取引法に基づく内部統制評価および監査が制度化されたことをきっかけに、日本でも、米国に本部を置くITガバナンス協会（ITGI）が発行している「COBIT（Control Objectives for Information and related Technology）」と呼ばれるフレームワーク（枠組み）が広く知られるようになった。

COBITにはもともと、ITバリューマネジ

メントにかかわるプラクティス（実践活動）がいくつか含まれており、ITGIはそれらを抽出し、そこにさらに手を加えて、「Val IT」と呼ばれるフレームワークを新たに作成した。この「Val ITフレームワーク」は、ITバリューマネジメント全般を学ぶ際の参考書で、

- ①VG（価値ガバナンス）
- ②PM（ポートフォリオ管理）
- ③IM（投資管理）

——の3つのプロセスで構成される。

各プロセスに十数個のプラクティスがあり、全部で40のプラクティスが示されている。

①のVGには、IT投資全般の管理に必要な組織の体制や役割分担、投資の意思決定や結果の評価基準、報告や連絡の要件などに関するプラクティスが示されている。

②のPMには、IT投資を効果の大小、つまりリターンの大小だけでなく、予算やスケジュール、効果のぶれといったリスクと合わせて見るべきだという考えのもと、IT投資案件間の優先順位づけ、工程ごとの見直し、投資案件の実行に必要な人材の確保などに関するプラクティスが示されている。

③のIMには、IT投資案件のアイデアを育てる段階から、それらを具体化して計画を立て、案件を実行し、成果を測り、結果を報告するまでの一連のプラクティスが示されている。

Val ITの原文は英語で、日本ITガバナンス協会が日本語訳した。英語版、日本語版ともに、ITGIおよび日本ITガバナンス協会のWebサイトから無償でダウンロードできる。より詳しい解説は、拙著『Val IT入門——IT

投資管理フレームワーク』（生産性出版、2008年）にある。

Val ITプラクティス、すなわち「実践活動」とはいうものの、フレームワークであるためか、IT投資評価の際の基準や指標など、具体的なことは捨象されている。また、汎用化を目指したせいか、読者がかなり解釈を加えて読まないと、理解しにくい箇所が多少ある。特にVGは、プラクティスというより、目標的な記述が散見される。いずれにせよ、評価の基準や指標に何を採用するかなどの具体的なことは、Val ITは各企業に委ねている。

一方で、ITバリューマネジメントに必要と認められるあらゆる組織的活動が、やや過剰なくらいに辞書のように記されている。Val ITに述べられていることをすべて実行するのは、現実には難しい。

経営者が意識すべきプラクティスは各プロセスに散在してはいるものの、そのなかでも、VGプロセスに比較的多く見られる。

本稿はこうしたITバリューマネジメントの体系のなかから、経営者が特に意識をすべきところに焦点を当て、次章以降で論じる。

Ⅲ 個別IT投資案件におけるITバリューマネジメント

次ページの図1の左は、1つのIT投資案件に関するITバリューマネジメントの概要を示したものである。

ITバリューマネジメントは、投資対象の経済的ライフサイクルの全期間にわたって行われる。本稿では、その経済的ライフサイクルを、①着手時、②着手後、③稼働時、④稼働後——の4段階に分けて、経営者が意識す

べき点を論じる。

1 業務改革と一体でプログラム管理を行う

システム化の企画段階では、アイデアを企画にまで練り上げるための支援が重要である。設計・開発に着手する前に、効果および投資額の見積もり、事前評価、投資の意思決定を行う。

多かれ少なかれ、今日のIT投資は業務改革を伴う。実施が決まれば、新システムの稼働に向け、新しい業務プロセスの設計や組織の見直しなど、業務改革プロジェクトを立ち上げる。

システム開発プロジェクトと同時並行的に業務改革プロジェクトが行われれば、ときにはプロジェクト間の利害が対立する局面が生まれる。最近では、こうした複数プロジェクト間の利害調整や優先順位づけなどを行って、組織全体の最適化に導く活動のことを「プログラマナジメント」と呼ぶ。

システム開発プロジェクトに着手する以前

に、経営者や事業部門長が業務改革の視点を明確化しプログラムを管理しなければ、システムの利用者は現行どおりの機能や仕様を繰り返し要求し、プロジェクトは頓挫する。

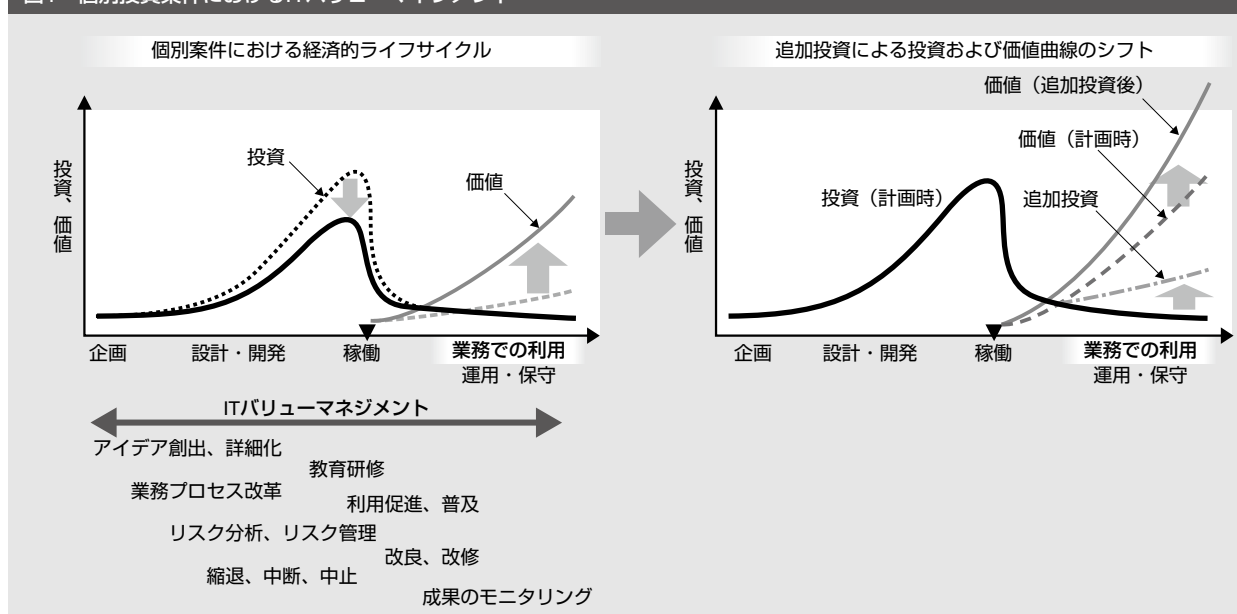
2 着手後もリスク管理の手綱をゆるめない

設計および開発に着手して以降は、プロジェクトの予算が超過しないか、スケジュールに遅れはないかなど、システム開発プロジェクトを管理する。

開発に着手したからといって、すべての案件が完成に至るとはかぎらない。採用した技術や実用性の難度が高い、必要な技術者の確保が困難である、それらの影響により予算や工期が超過するなど、もっぱらシステムのつくり手の都合で頓挫することがある。

一方、企画時点で想定していた環境が変わる、競合先が新サービスを始める、法制度が変わる——などの理由で、想定していた効果が減殺される事象が発生することがある。いったん始まると、途中でプロジェクトを止め

図1 個別投資案件におけるITバリューマネジメント



るのは難儀である。つくり手に支障がなければ、なおさらである。好ましくないのは、リスクの高いIT投資が経営者の管理下からはずれ、当初の計画に従って、淡々とプロジェクトが遂行されていくことである。

IT投資で価値を生み出すという観点で見た場合、「この投資は中止するほうが経済合理的である」と冷静に判断しなければならない局面がある。全面中止ではなくても、システムの規模や機能を小さくする、導入対象組織を絞るなどの縮退に収め、投資対効果のバランスを再度最適化する、可能ならば効果を減殺する事象を取り除く、といったケースもあり、こうしたリスク管理も、ITバリューマネジメントの一つである。

そう捉えたと、本稿の冒頭で示した損失計上の事例は、一種のITバリューマネジメントである。損失計上には2つの見方が考えられよう。1つは、事前の投資あるいは効果の見積もりが甘く、判断を誤って損失を計上したという見方である。もう1つは、事前の見積もりは正しかったが、その後の社内外の変化により、投資あるいは効果の値が変化し、このまま投資を続ける、あるいは稼働させるよりも中止したほうが経済合理的であると判断し、損失が広がるのを抑えたという見方である。

3 使ってはじめて価値が出る

システムの開発およびテストが順調に進み、稼働日を迎える。新システムが稼働した初日の業務がトラブルなく無事に終われば、ひとまず安心である。週次、月次の締め処理など、システム機能がひととおり業務で試されていくなかで、システムのつくり手の体制

は徐々に縮小してやがて解散し、定常的な運用に移る。

つくり手にとっては、安全稼働が目標である。しかし、IT投資で価値を生み出す立場、すなわち、プロジェクトのスポンサーである事業部門長や経営者にとっては、稼働は価値創出のスタートである。単にシステム開発が計画の範囲内での予算と期間で完了し、所期の性能や品質が達成されただけでは、IT投資の効果は得られない。そのシステムが実際に新しい組織、新しい業務プロセスのなかで有効に活用されてはじめて、効果が得られる。

大規模なシステムを企業内に展開する際、システムが動かない、誤ったデータが送信される等のトラブル発生による影響を最小限にとどめるため、店舗や工場などでは、事業拠点を区切ってシステム導入を段階的に進めることがある。ITバリューは、導入先の広がりに応じて徐々に現れていく。

情報を分析・活用するためのシステムや、社内掲示板などのシステムは、想定される利用者が日々それを使わなくともすぐには困らない。放置しておくとも誰も使わないITバリューのないシステムとなる。情報活用の上位者を公表したり、情報発信の多い者を会議の場で讃えたりするなど、利用促進のための動機づけがITバリュー向上の施策となる。

4 改良してさらに価値を生み出す

システム稼働後、利用者の意見を聞くなどして、機能や性能の改善が行われる。追加的な投資をすることで、得られる価値が増え、価値を得るスピードが速まるというような良い機会があれば、積極的に投資すべきであ

る。

ネットワークを通じ、顧客や取引先など社外と接点のあるシステムの場合、稼働後、特に何もしないでいると、競合他社の類似システムやサービスの参入によって、得られる価値が相対的に目減りし、せっかくつくったシステムが陳腐化することがある。

先行者メリットを最大限に享受できるか否かは、稼働直後からの新システムの普及促進活動にかかっており、それがシステムの命運を左右する。そのため、陳腐化する前に追加投資をすることで価値曲線の傾きを大きくし、価値を得るスピードを速めることが肝要である（36ページの図1の右）。

このように、競合他社が追いつく前に顧客や取引先を囲い込むための、ありとあらゆる手段がITバリュー向上の施策となる。ITバリュー向上の施策は、社内のシステム利用部門に対するシステムの教育研修だけにかぎらないのである。

5 ITバリューマネジメントの事例

大手総合化学企業の東レは、2005年にEIP（Enterprise Information Portal：企業情報ポータル）システムを導入した。EIPシステムは、情報系システムの一種で、①経営者のメッセージを社員に伝える、②社員同士のコミュニケーションを図る、そうして③収益に結びつくアイデアを創造する——などが期待される効果である。

導入したけれども使われないシステムとならないよう、同社のプロジェクトチームは、管理指標としてログインユーザー数を採用し、システムの利用が進まない場合、その理由を部署ごとに検討した。その結果、シング

ル・サイン・オン（一度の認証でシステムに接続できる）機能の追加、製品の売上高等のグラフなど、日常業務に必要な情報を追加し、そうしたことで、システムの利用状況は向上した。2006年にはプロジェクトチームに社長賞が贈られた（『日経SYSTEMS』日経BP社、2008年5月号の記事より）。

前述のように、システムはつくったら終わりではなく、使ってはじめて価値が出るものである。東レのEIPシステムの改善活動は、ITバリューマネジメントの一例と見ることができる。

6 個別のIT投資案件の評価手法

個別IT投資案件は、通常、企画段階で投資の事前評価が行われるが、ITバリューを最大化するという観点からは、むしろ稼働後の評価のほうが重要である。

経済産業省の委託を受け、JUAS（日本情報システム・ユーザー協会）が行った「企業IT動向調査2007」によれば、2006年度の集計結果（約800社）のうち、事前評価を行っている企業は、「一部実施している」と回答した企業を含め、約6割、事後評価は少し減って約5割である。

事後評価の実施割合がやや少ないということは、ITバリューの関心は起案時にやや寄っている、つまり、計画どおりシステムをつくれば、期待した効果は自ずと得られると考える企業があることを示している。

IT投資プロジェクトの投資対効果の評価については、すでにさまざまな手法が世の中に提示されている。評価手法に関する解説書や、評価手法を列挙した辞典のような文書が、有償あるいは公的機関から無償で手に入

るようになった。

それらには、設備投資と同様に、ROIやNPV（正味現在価値）でITの投資対効果を測る手法のほか、最近では、経営管理の手法として、ここ数年、日本でも脚光を浴びたバランス・スコアカード（業績評価、業績管理のフレームワーク）やKPI（重要業績評価指標）をIT投資評価に応用するなど、さまざまな管理手法も生まれている。

業務効率化が目的の新規投資であれば、IT投資案件単独でも効果の金額換算ができる。それに対し、既存システムの更新投資や情報系システムへの投資など、効果の金額換算が難しいものは、案件単独での効果評価ではなく、事業のKPIとの関係において、どのように役立つかを示すことが肝要である。効果の金額換算をしなくとも、IT投資に期待した効果を、できるだけ指標を用いて定量化しておくことに意味がある。

こうしたIT投資の効果を、種々のKPIで定量化し、効果が波及するプロセスをIT戦略マップやバランス・スコアカードを用いて可視化することの有効性について、筆者は、「IT投資・ITコストのマネジメント」（『知的資産創造』2002年9月号）において、共同で論考した。

IV 全社的なITバリューの見方に関する試論

1 価値をITで因数分解する

野村総合研究所（NRI）の実施した「ユーザー企業のIT活用実態調査（2005、06年）」によれば、ITにかかる費用の総額について、経営者が「全く知らない」と答えた企業は約

1割であった。「総額はわかっているが、その内訳や妥当性はわかっていない」と答えた企業の約6割と合わせると、7割の企業で、経営者はITの費用に関して、金額の総枠管理以上に内容に踏み込んでいないことがわかった。

前述した案件単位の経済的ライフサイクルに応じたITバリューマネジメントが完全に実施できるならよいが、かなり以前につくったシステムや小規模なシステムなど、現実的には、個別の経済的ライフサイクル管理からもれるシステムが出てくる。

このほか、IT基盤といわれるインフラへの投資のような、案件横断的な投資も存在する。インフラに対する投資対効果の数値の測定は難問であることが、JUASの「IT投資価値評価に関する調査研究」（2008年3月）でも指摘されている。

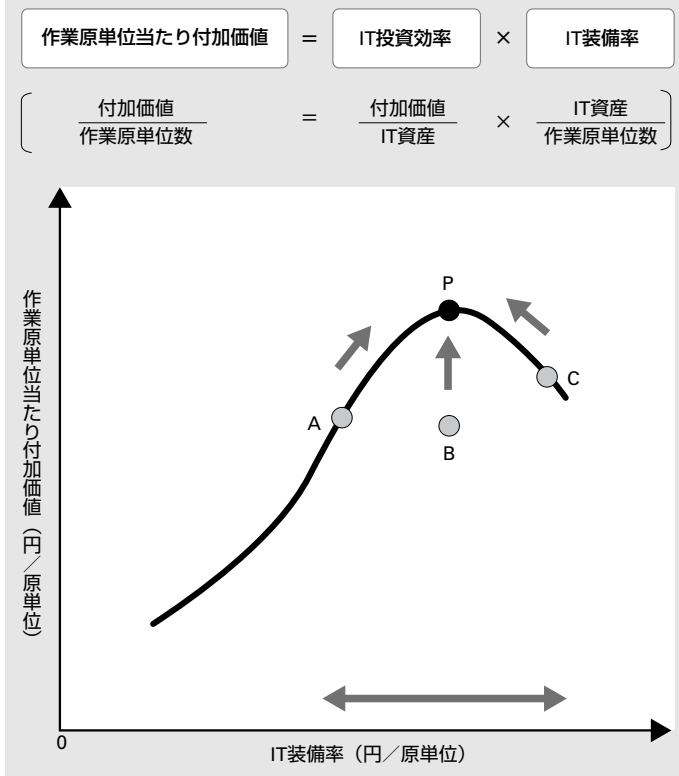
案件単位の経済的ライフサイクル管理とは別に、システム全体を束ね、「システムの総体は事業価値の創出に役立っているのか」というように、企業全体あるいは事業全体からITバリューをみることはできないものであろうか。

総枠管理以上に内容に踏み込んで、経営者がIT投資の内訳や妥当性を理解するには、総体としてのITと事業価値との関係を因数分解してみる必要がある。

2 作業原単位の生産性とITの関係を見る

ITは、上手に活用することで組織の生産性を高め、ひいては事業価値の創出に貢献する。組織の生産性は、組織内の作業原単位当たりの付加価値で見ることができる。経済学

図2 価値をITで因数分解する



では、生産性を付加価値で測定する。付加価値分析は企業の経営分析でも用いられている。

経営分析で用いる付加価値の計算方法には、控除法と加算法の2通りがある。控除法は、売上高から前給付費用を控除した額を付加価値と規定する。加算法は、当期利益に、人件費、配当や利子などの金融費用、税、賃借料、減価償却費を加えたものと規定する。原理的には、どちらで計算しても同じ結果が得られる。最近では、経済付加価値（一般に、「税引後営業利益」－「資本コスト」で定義される）という概念が、財務分析や企業評価などで盛んに用いられるようになった。ここでは、上述した付加価値と経済付加価値では構成要素が若干異なる点を述べるにとどめる。

図2の式は、作業原単位当たりの付加価値を、IT資産で因数分解したものである。

グラフ中の曲線は、ある一定時点において、調達可能なITを装備した場合に得られる作業原単位当たりの付加価値の最大値を示している。

IT装備率は、経営者にとって制御可能である。IT装備率は、IT資産の増減に比例し、作業原単位数の増減に反比例する。「率」がついているが、装備率の単位は割合ではなく金額である。

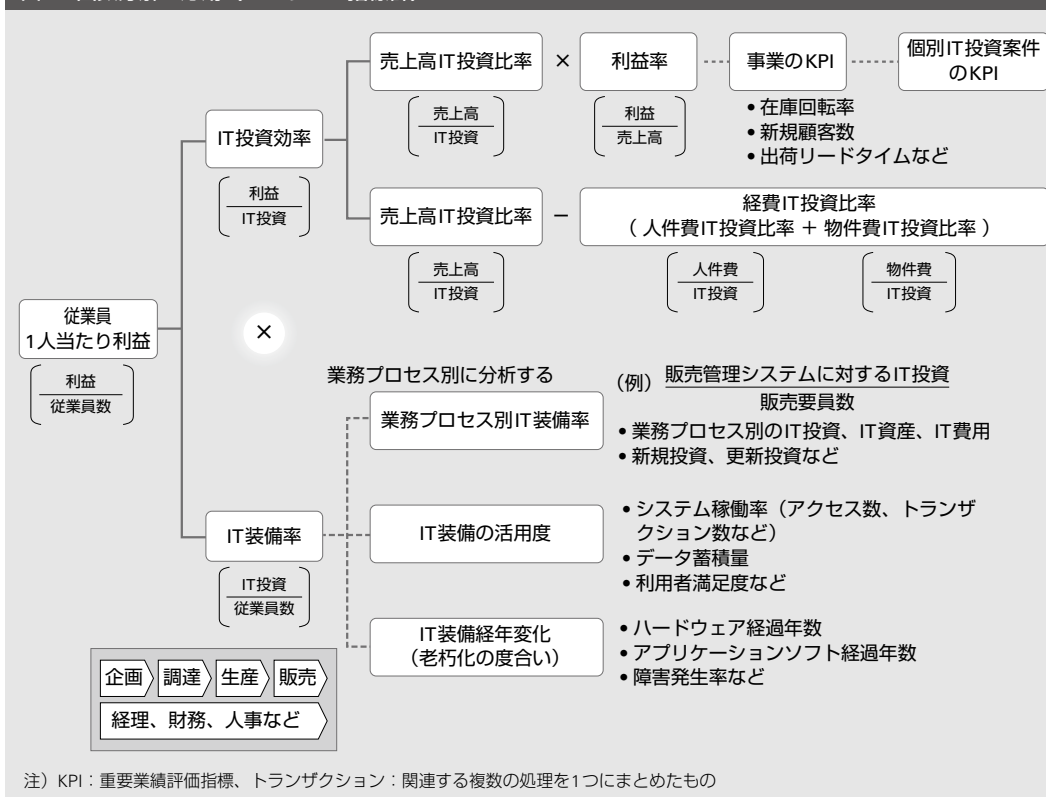
IT投資効率は、経営者にとって制御不能である。なるべく効率の良いIT投資案件を選んで実施することがIT投資効率を上げる方法なのであるが、IT以外の内部および外部の要因に大きく左右される。

点Pは、作業原単位当たり付加価値が最大であり、このときのIT装備率が最適値であることを示す。点Aから点Pに向かう矢印は、IT装備率を上げる、つまり、さらにIT投資を行うことで付加価値が上がることを示す。点Cは、IT装備率が過剰である。点Cから点Pに向かう矢印は、無駄なIT設備を廃棄することで付加価値が上がることを示す。

そして点Bは、IT装備率は最適なのだが、付加価値がまだ十分得られず、装備されたITを活用する余地がまだ残されていることを示す。点Pまで、まだ付加価値の伸びしろがあるということである。

経営者から見たITバリューマネジメントとは、「投資効率の良いIT投資案件を選んだうえで（IT投資効率）、必要十分なIT装備を行って（IT装備率）、なおかつそのIT装備を十分に活用して（活用度）、事業価値を最大

図3 因数分解の応用 (ITバリュー指標群)



化すること」と定義できる。

3 ITバリューの因数分解の応用

上述したITバリューの因数分解の考え方を実務に応用する際の、一つの考え方を示す。図3は、指標の展開図である。

作業原単位としては、チーム、工場、店舗などが考えられるが、最小単位は組織成員つまり従業員である。

付加価値は、貸借対照表や損益計算書に掲載されていない数値である。実務ですぐに使うには少々面倒である。

そこで付加価値を利益に置き換えて、従業員1人当たり利益をIT投資で因数分解する。なお、本来、生産性分析は、フロー（一定期間の数値）概念のIT投資ではなくストック

（ある時点の数値）概念のIT資産を用いて指標を分解すべきだが、ここではIT投資を用いた式を代案として示した。

IT資産かIT投資かという違いは、アウトソーシング（外部委託）を行っている場合に顕著に現われる。このほか、数年に一度、大規模な投資を行う場合、IT投資の額は年により大きく変動するが、それに比べてIT資産の額は安定的である。

4 指標を見て考える

経営者の立場で、指標をどのように見ていくか、順を追って考えてみよう。

従業員1人当たり利益を「IT投資効率」と「IT装備率」に分解し、時系列比較および他社とのベンチマーク（水準比較）を行

う。IT装備率については、さらに業務プロセス別に分析し、適正かどうか見る。前ページの図3のように細分化するには、分子のIT投資の額を業務プロセス別に区分計算できるように管理しておく必要がある。

IT装備率については、まず、「業務プロセス別IT装備率」で、IT装備が多すぎないか、あるいは少なすぎないかを見る。軽装備のプロセスでは、ITを活用して価値を生み出す余地はないか、前後のプロセスとの連携は十分か、IT装備が十分でないことが業務の流れの妨げとなっていないか、などを検討する。併せて、新規投資と更新投資の割合などを見る。

次に、導入したIT装備がきちんと使われているかどうかの「IT装備の活用度」を見る。この指標としては、システムの稼働率（アクセス数やトランザクション〈関連する複数の処理を1つにまとめたもの〉数など）や、データの蓄積量などが想定される。たとえばシステムに対する利用者の満足度調査を実施し、そのなかでITが使われない理由を調べ、必要に応じて改修する。

利用者の満足度は高ければ良いとはかぎらない。利用者の要求に応じて便利になるようにシステムを改修すれば、確かに利用者の満足度は上がるだろうが、経営者から見れば過剰装備となるおそれがあるためである。

利用状況と合わせ、「IT装備経年変化（老朽化の度合い）」を確かめる。活用度や満足度が下がっているのは、経年により使い勝手が悪くなったせいかもしれない。老朽化したシステムについては、事業のライフサイクルを考慮し、更新するかこのまましばらく使い続けるか、中長期の計画に反映させる。

IT投資効率は、経営者にとって制御できない。そもそもIT投資以外の内部外部の要因に左右される。まずは、伝統的な総枠管理の指標である売上高IT投資比率を見て、時系列比較および他社とのベンチマークを行うところから始める。売上高IT投資比率は、一般にこの逆数、つまり売上高に対するIT投資額（あるいはIT費用）の割合を見ている。

事業のKPI、たとえば、営業利益率や在庫回転率などの財務指標、および新規顧客数やマーケットシェアなどの顧客指標などが、どのように改善されたのかを見て、関連する個別のIT投資案件のKPIの推移との関係を確認する。IT戦略が事業戦略と整合しているならば、事業戦略のKPIとIT戦略のKPIの連関が計画段階で考慮されているはずである。

事業のKPIの改善が認められなければ、事業側の仮説に問題があるのか、事業とITの連関の仮説に問題があるのかなどの考察を進め、その後の事業戦略およびIT戦略に反映させる。そのほか、個別IT投資案件のなかから主要なものを選んで、事後評価の結果を見る。

経費IT投資比率や人件費IT投資比率は、IT装備率の分析と併せて見るのがよい。

5 バリュース・マネジメント・オフィス

本稿で論考したITバリュースマネジメントは、一定規模以上の企業であれば、個々のIT投資案件のプロジェクトチームが片手間に行うものではなく、経営レベルあるいは事業部門レベルで、定常的かつ組織的に行うべきものであろう。

IT投資を含む業務改革プログラムあるいはプロジェクトの管理チーム（プロジェクト・マネジメント・オフィス：PMO）と連携しつつ、ITをうまく活用して事業全体で価値を生み出せるよう支援するバリュー・マネジメント・オフィス（VMO）が、今後いくつかの企業で設置されることだろう。

VMOはシステムづくり手とは違う。情報システムをアウトソーシングしている企業であっても、VMOは必要である。情報システム部門よりも経営寄り、事業寄りの組織である。今回事例として挙げた東レなど、VMOが事実上存在する企業もある。

想定されるVMOの業務をいくつか列挙すると、

- ①事業戦略とIT戦略の調整
- ②個別IT投資案件の起案時のKPI選定支援
- ③個別IT投資案件の稼働後のバリューアップ活動（PMOと連携）
- ④ITバリューの指標分解、新指標の考案、

指標の算出に必要なデータ収集

- ⑤分析結果をまとめたITバリューレポートの作成および報告（将来の開示）——などである。

最近では、CIO（最高情報化統括責任者）の経験者が社長になるという例があるが、ITに詳しい経営者は依然として少なく、これからも増えるかどうかわからない。本稿の第IV章では、個別のIT投資案件のマネジメントに加え、視点を変えて、経営分析的な手法で、経営者が価値と関連づけてIT全体を大局的に捉える際の一つの見方を、試論として示した。

著者

下野谷 益（しものやみつる）

プロセス・ITマネジメント研究室上級コンサルタント

専門はITサービスの管理会計