

バランススコアカードを活用した IT投資評価

野村総合研究所 神原 智

IT投資案件は、事務効率化などの単なる省力化から、マネジメント支援や新たなビジネスモデルの導入などいわば増力化にテーマの中心が移りつつある。この場合、金額換算が容易でないものも含めたIT投資効果を見極めることが重要になっている。本稿では、そのために経営管理手法のフレームワークであるバランススコアカードを活用することを提言する。

IT投資評価における課題

現在、多くの企業で実施されているIT投資評価制度では、「事務効率化による業務時間〇〇時間削減（〇〇人相当の人件費削減）」のような金額換算された効果（おもにコスト削減効果）を中心に評価される。このため、マネジメント支援や新たなビジネスモデルの導入が主目的のIT投資案件の場合も、起案者であるユーザー部門による経営者への説明は、「事務効率化」など金額換算が容易な効果が中心となり、「顧客情報の戦略的な活用による効果」のように金額の推定や換算が困難なものについては触れないか、曖昧かつ定性的な効果を説明するにとどまっている。

たしかに、IT投資が実行されたとしても、すぐに収益の拡大という形で効果が現れることは少ない。IT投資の役割は、新たなビジネス戦略を具体化するための業務改革を支援することであり、その結果として成果が得られるからである。したがってユーザー部門は、業務プロセス改革とそれを支援するIT投資が企業の経営戦略に合致し、収益の拡大に最終的に結び付くことを経営者に明確に説明して承認を得た上で、改革を実行して成果をあ

げることが求められる。そのためには、曖昧かつ定性的な説明ではなく、最終的な成果に至る過程で現れる業務改革の具体的な効果、たとえば「顧客情報の活用による提案力の向上」や「提案回数〇〇%増、提案採用率〇〇%向上」などといった、金額以外の定量的な数値を示し、実現目標を明確に約束する必要がある。

このような、金額換算が容易でないものを含めたIT投資効果に関して経営者が適切に判断するための経営管理手法としては、バランススコアカードの活用が有効である。

バランススコアカードとは

バランススコアカードは、1990年代の初めにロバート・カプランとデビッド・ノートンによって提唱され、実践を踏まえて体系化されてきた、企業における経営管理のフレームワークである。バランススコアカードにおいては、企業の経営目標や経営戦略は以下の4つの視点からとらえられ、相互の関連性を意識しながら整理される。

財務の視点（収益の拡大など）

顧客の視点（顧客満足度の向上など）

内部プロセスの視点（業務プロセスの改

善など)
 学習と成長の視点(人的スキルの向上、組織風土の改革など)
 また目標の達成度合を定量的に管理するための指標を設定し、指標間に関連をもたせて全体のバランスをとることで、経営戦略をより強力に実行できるようにする。

バランススコアカードでは、財務以外に、顧客、内部プロセス、学習と成長の視点から多面的な管理を行う。また、先行と後追いといった指標間の相関関係を考慮することで、財務的成果に直ちに現れなくとも一喜一憂することなく、経営戦略が狙いどおりに実現に向かって進んでいるかどうか、関係者間で認識を共有することができる。

IT投資評価への活用

バランススコアカードは企業の経営管理のフレームワークとして発展してきたものだが、この考え方を金額換算しにくい定性的な効果を含むIT投資評価に活用できる。

まず、簡易的な活用方法としては、従来からの金額換算された効果（財務の視点）以外に、顧客、内部プロセス、学習と成長という視点から想定される効果をユーザー部門がリストアップし、数値目標を定量的な指標として設定し、投資評価の材料とすることが考えられる（表1参照）。この場合、想定される効果を一覧として記載したシートを用意し

表1 数値目標の参考例

視点	期待する効果	数値目標(例)
財務	売上を確保する	売上高
	収益性を向上させる	利益率
	企業価値を向上させる	時価総額
	人件費を削減する	人件費
顧客	既存の販売店との取引を拡大する	販売店別売上伸び率 カテゴリー別売上
内部プロセス	提案型営業を行う	提案回数、提案商品導入率
	効果的な販促企画提案を行う	売上分析フィードバック回数
	提案作業に時間をシフトする	提案作業時間比率
	業務サポート要員を削減する	要員数
学習と成長	提案ノウハウの共有化を促進する	成功事例の蓄積・紹介数

て、当該のIT投資によってもたらされる効果をその中からピックアップさせるようなチェックシート方式も有効である。

本格的に活用する方法としては、経営目標や経営戦略を1枚の「地図」上に図示する「戦略マップ」をツールとして導入することが考えられる。ユーザー部門は、4つの視点から想定できるそれぞれのIT投資の効果、およびその連関を戦略マップとして図示する。これにより、会社および各利用部門の経営戦略とIT投資との関連性を明確にすることができる。

多面的なIT投資評価を実現

バランススコアカードを活用することにより、従来の金額換算された効果を中心とするIT投資評価から脱却し、金額換算が困難なものを含めての効果の明確さ、経営戦略との合致度合、最終的な効果に至るシナリオ（効果の連鎖）の納得性に基づいたIT投資評価が可能になるのである。 ■