

成功する IT 投資

IT 投資マネジメントのベストプラクティス



目 次

1. サマリー	3
2. 調査の概要	5
3. 投資成功のパターン	11
成功企業のプロセス	11
上位企業に共通する特徴	13
グループ別に見る成功の特徴	14
成功する IT 投資プロセス	18
IT 活用の組織風土	19
4. 結論 IT 投資の基本原則	22
参考資料：IT マネジメントフレームワーク	23

はじめに

「自社の IT は投資に見合う効果を上げているのか？」

——多くの企業の IT 企画責任者にとって、これは答えにくい質問だろう。

そもそも、なぜ、企業によって IT 投資から生み出される価値にばらつきがあるのだろうか。

自社にとって多くの価値を生み出す IT 投資とはどのようなものなのか。

この疑問に答えるには、これまで多く存在した「何に投資すべきか」、「投資を成功させるポイントは何か」といった調査や提言は必ずしも十分とはいえない。

何に投資すべきか、何が成功のポイントかは、企業によって異なり、どの企業にも適用可能な答はもともと存在しない。

むしろ、個々の企業が IT 投資からより多くの価値を生み出すための「最適なプロセス」が求められているといえる。

我々は、IT 投資からより多くの価値を生み出すプロセスとはどのようなものかを明らかにしたいと考え、日本を代表する企業を対象に調査・分析を行った。

本報告書はその結果をまとめたものであり、「成功する IT 投資」を実現するためのヒントを提示しようとするものである。

本報告書を発行するにあたり、この場を借りて、調査にご協力頂いた各社の IT 企画責任者の皆様には改めて感謝申し上げたい。また、本報告書が皆様の IT 投資を成功に導く一助となれば、我々として望外の喜びであることを申し添えたい。

1. サマリー

I. IT 投資の現状と課題

IT 投資で成果を上げている企業は多くない。アビームリサーチが今回行った調査によると、過去3年間のIT投資の成果を「全体として期待以上」と回答した企業は皆無であり、「期待通り」という回答も約3割にすぎない。IT投資の成果を領域別に見ると、新規顧客の開拓、企業収益の向上、ビジネスモデル刷新で成果が「期待通り」という回答は比較的少ない。業務の合理化、意思決定の迅速化などIT投資が効果をあげやすいと思われる領域でも、期待通りの成果を得たという回答は多くない。

一方、IT投資について消極的あるいは実際に減らしている、という企業は2割程度しかない。

これは、「他社並み以上にIT投資を行いながら期待した成果を得ていない」企業が多いことを示している。

多くの企業にとって、IT投資から期待通りの成果を出し続けるためにどうすればよいか、が喫緊の課題となっている。

そこで、我々は調査結果を基に企業の「IT投資成功度」を測定し、成功度上位企業と下位企業の差を区別する要因を明らかにした。

II. IT 投資成功度と企業業績

IT投資成功度が高い企業と低い企業の業績を比較すると、成功度上位企業は業績もよい傾向があることが確認された。

- ① IT投資の成果が直接間接に業績に貢献している
- ② 高い業績をあげる企業は、IT投資成功のためにも業績向上のためにも「やるべきこと」をやっている

からである。逆に、IT投資成功度が低くて業績がよい企業は例外的な存在である。

もちろん、IT投資の成功が高い企業業績を保証するわけではない。

- ① IT投資の成果を活かす組織風土がない
- ② 事業環境の悪化が著しく、IT投資の成果が追いつかない
- ③ そもそもIT投資の成果や組織風土に対する自己評価が甘い

といった場合には、IT投資の成功が企業業績に結びつくとは限らない。

III. ポジショニングに応じた IT 投資マネジメント

企業が IT 投資成功度を高める際のポイントは何か。「CIO の選任」、「IT 戦略の策定」、「定量的な評価指標の設定」、「投資対効果の事後評価の実施」等の重要性を説く調査や提言は多くあるが、何れも決定的な成功のポイントとは言い難い。実際、今回の調査結果においても、これら各項目の個別の実施状況が IT 投資成功度上位企業と下位企業を区別する決め手になっているという事実はない。成功度上位企業と下位企業の差は、特定の項目を実施しているかどうかではなく、一連の項目をプロセスとして実施できているかどうかというところにある。「点」より「プロセス」なのである。

プロセスが重要であるといっても、メリハリは当然求められる。このメリハリの付け方は一律ではない。本調査では、回答企業を売上成長率と業界内での地位によって、「成長・トップ」、「成長・チャレンジ」、「成熟・トップ」、「成熟・チャレンジ」という 4 つのグループに分けた。その結果、成功度上位企業と下位企業のプロセス実行状況のパターンは、グループによって大きく異なることが確認された。つまり、事業の成長力や業界内での相対的な地位といったポジショニングにより、IT 投資プロセスの重点強化対象は異なることが明らかになった。例えば、「成長・トップ群」は「**全社 IT リーダーシップ体制**」、「成熟・チャレンジ群」なら「**案件評価基準の定量化**」というよう

IV. 成功する IT 投資マネジメント

今回の調査結果を基に、「成功する IT 投資マネジメントのポイント」を特に重要な点に絞ってあげるならば以下の通りである。

(1) 最低限のポイントを押さえる

自社のポジショニングに関係なく、IT 投資を成功させるために押さえておくべき項目がある。例えば、プロジェクトマネジメント等の実行管理ができる、IT 部門とユーザー部門の協力関係を築く、等である。まずは、これらのポイントを実行する必要がある。

(2) ポジショニングに応じた重点対象を設定する

最低限のポイントを押さえることに加えて、自社のポジショニングを見極め、それに応じた重点対象を設定して強化すべきである。

(3) 投資プロセスを継続的に改善する

投資プロセスは一旦作り上げたらそれでよし、というものではない。「成功する IT 投資」を確固たるものにするには、投資成果に対する評価結果を投資決定の手順や評価指標の見直し等にフィードバックし、投資プロセスを継続的に改善するというサイクルを回すことが求められる。

2. 調査の概要

本調査のスペック及び回答企業のプロフィールは別掲の通りである。回答企業は売上高 500 億円以上、従業員 1000 人以上の中堅企業と大企業が大半を占め、業種別には東証一部上場企業数の業種別比率に近似した構成比である。

本調査では、組織風土についても質問している。その結果、「顧客志向が徹底している」、「外部の変化に敏感である」等で肯定的な回答が多い一方、「進んで情報を共有しようとする」、「部門横断的な取組みが活発である」等では否定的な回答が比較的多く見られた。組織風土は IT 活用に影響を及ぼすと考えられるが、この点については後ほど言及する。

スペック

調査期間 : 2003 年 10 ~ 12 月
 調査対象 : 東証一部上場及びそれに準ずる企業 1,545 社の IT 部門長/経営企画部門長
 調査方法 : 郵送アンケートにより IT に関わる投資の成果、リーダーシップ、戦略、投資予算の策定と実行、事後評価、IT 部門とユーザー部門の関係および組織文化、事業環境等について質問し、IT 投資の実態を把握した。
 回答数 : 125 社 (回収率 8.0%)

回答企業プロフィール

図 1. 年間売上高別の構成比

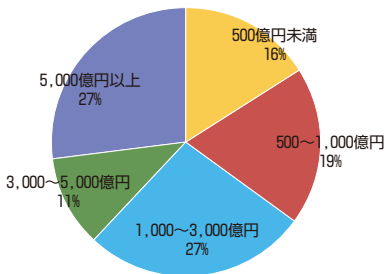


図 2. 従業員数別の構成比

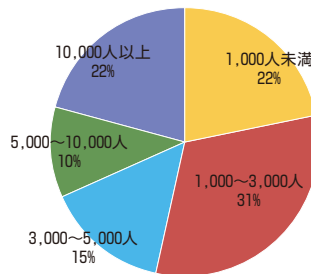


図 3. 業種別構成比

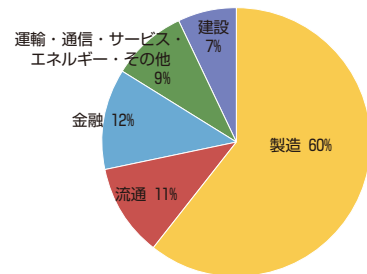
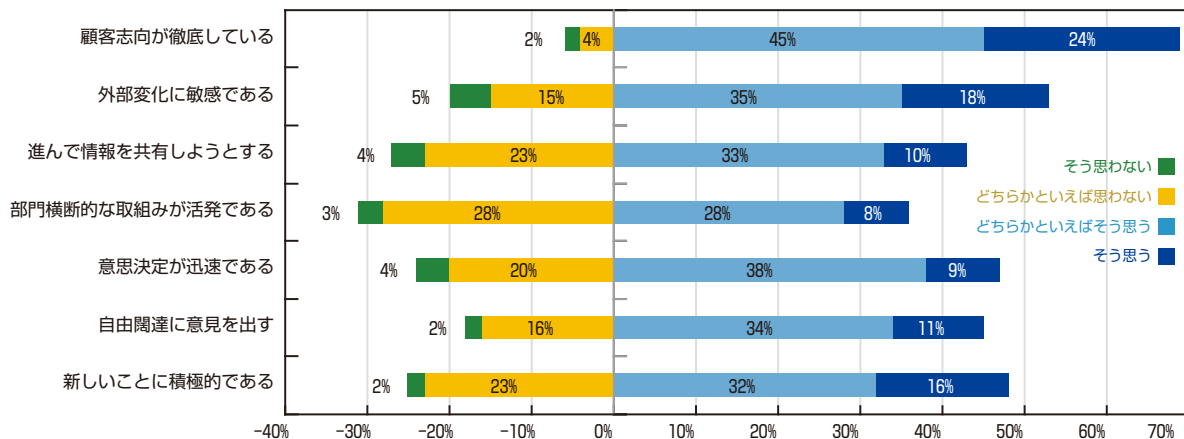


図 4. 自社の組織風土評価



(1) IT 投資の現状

IT 投資の成果に対する評価を見ると、IT 投資全体として「期待以上の成果」があったとする回答は皆無であり、「やや不十分」、「不十分」という回答が多い（図5）。

IT 投資に対する評価を投資目的別に見ても、「期待以上の成果」があったとする回答は極めて少ない。「社内における情報共有」、「社外との情報共有」、「間接業務の合理化」等については期待通りとする回答が多いものの、「新規顧客の開拓」、「企業収益の向上」といった業績に直結する投資や、「ビジネスモデルの刷新」のような変革型の投資に対しては、成果が不十分とする回答が多い。

一方、回答企業の IT 投資に対する姿勢を見ると、ほとんどが「同業他社と同程度以上」に投資に積極的であると考え、予算の対売上高比においても横ばい以上で推移している（図6、図7）。つまり、企業は IT 投資の成果は十分ではないと感じていながら、投資に対して積極的な姿勢を崩してはいないのである。

図 5. IT 投資の成果に対する評価

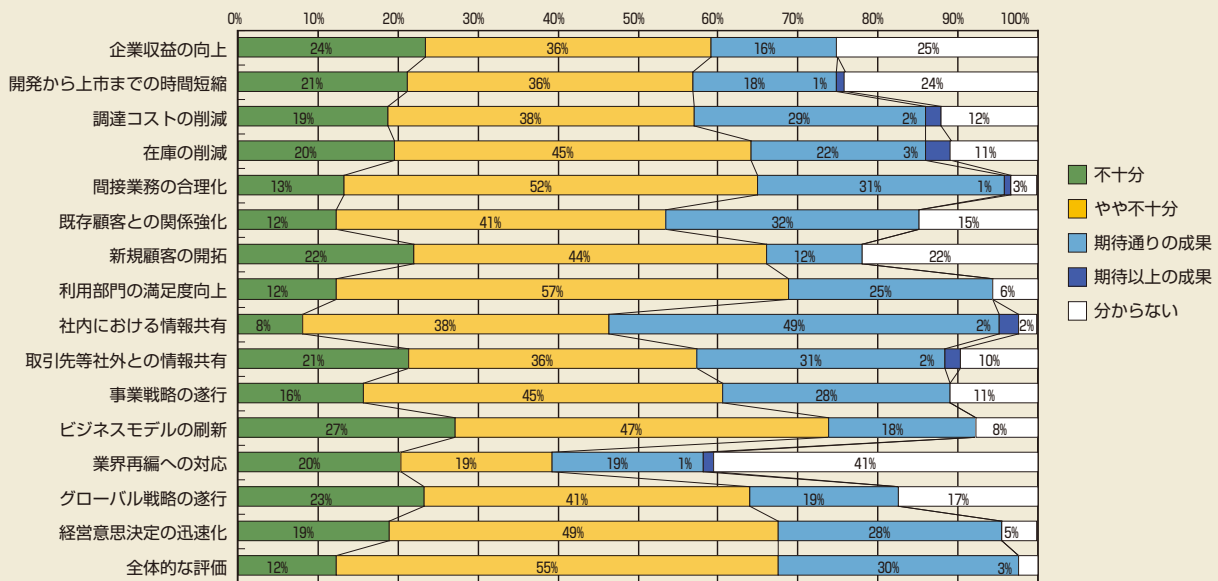


図 6. 同業他社との比較

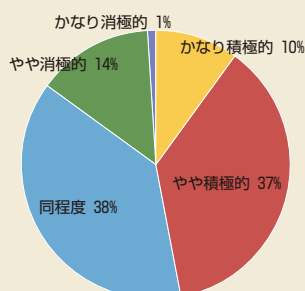
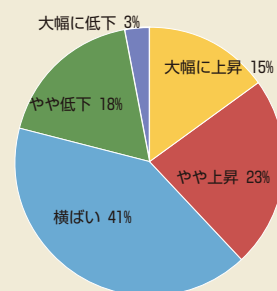


図 7. IT 予算対売上高比の対3年前比較



(2) IT 投資成功度の算出

では、IT 投資で期待通りの成果を上げている企業とそうでない企業の違いは、何によってもたらされるのであろうか。この間に答えるために、我々はまず、IT 投資の成果の度合いを比較する尺度として、「IT 投資成功度」を定義して、「成功度スコア」を算出した。「成功度スコア」の算出手順を図 8 に示す。

算出された成功度スコアの分布を見ると、中心より少し成功度が低い側に偏った分布になっている(図9)。つまり、IT 投資成功度が高い企業は少数で、大多数は成功度が低く、その成果に自信を持ってないといえる。

図 9. 成功度スコア帯ごとの企業数分布

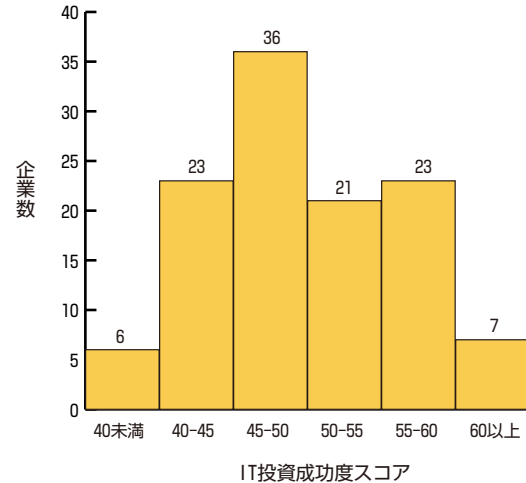
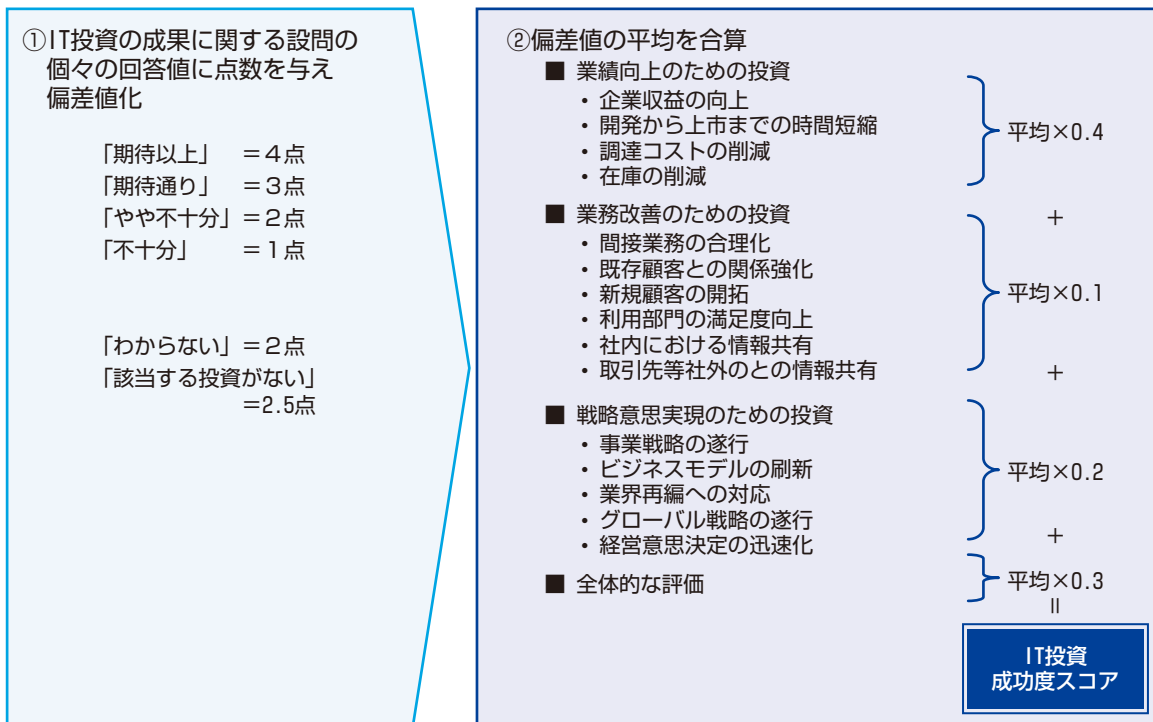


図 8. IT 投資成功度の算出手順



③ 無記入や「わからない」「投資対象でない」が多い回答及び客観業績に対する乖離が大きい回答の影響を防ぐため以下のいずれにも該当しない116社で以降の分析を実施

- ・ 「全体としてのIT投資の成果」に無回答 (3社)
- ・ 12項目以上「わからない」「投資対象でない」または無回答 (5社)
- ・ 4期前と比べて業績が極端に悪化 (3社)

IT 投資成功度と企業業績

IT 投資の成功度と企業業績の相関関係を見るために、各企業の IT 投資成功度を横軸、前期の売上高営業利益率を縦軸にとってプロットしたのが図 10 である。IT 投資成功度と利益率の間にはプラスの相関が読み取れる。また、成功度上位と下位の企業それぞれ 3 割を抽出して前期の売上高営業利益率を比較すると、成功度上位企業の平均が 6.6% に対し、下位の平均が 4.6% と上位企業のほうが高い (図 11)。

ただし、IT 投資成功度だけが企業業績を規定するわけではない。例えば、企業規模の違いが、企業業績に及ぼす影響は無視できない。そこで、回答企業を売上規模で 2 分して、成功度上位企業と下位企業の利益率を比較してみた。その結果、売上高 1,000 億円以上では IT 投資成功度上位企業と下位企業の利益率の差が一層顕著であり、IT 投資成功度が企業業績に大きく影響していることが分かる。一方、1,000 億円未満では、上位企業と下位企業に利益率の差はほとんど見られない。このことは、企業規模が小さい場合には、IT 投資成功度以外の要因が企業業績に強く影響している可能性があることを示唆している。

図 10. 回答企業の IT 投資成功度と業績分布

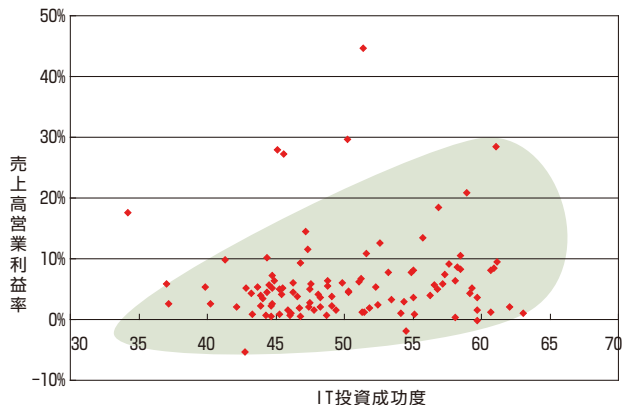
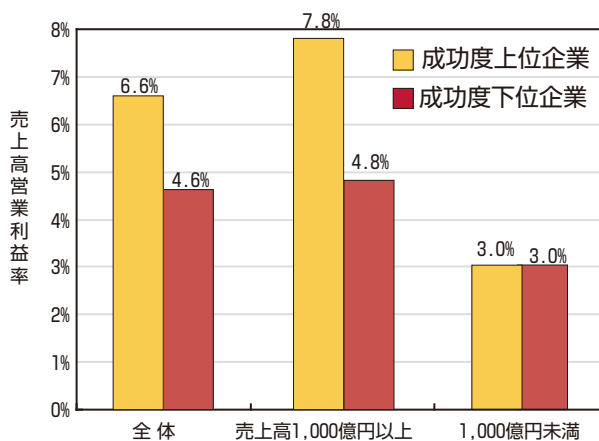


図 11. IT 投資成功度上位企業と下位企業の業績比較



(3) ポジショニングによるグループ化

自社が置かれている事業環境は、どう戦うかという戦略的判断に大きな影響を及ぼす。成長志向か利益重視かで戦略は異なる。また、業界のリーダーかフォロワーかでも戦略は異なる。事業環境が異なれば、企業の競争基盤に影響を及ぼし、IT投資の判断と活用にも重大な影響を及ぼす。しかしながら、従来のIT投資に関する調査・分析では、この点がともすれば見逃される傾向があった。企業分類にしても、単純に業種や規模によって分類することが多かった。しかし、既に述べたとおり、自社に適したIT投資のあり方は、事業環境と競争基盤の影響を強く受けていることから、こうした戦略的前提条件が類似した企業をグループ化して、各グループの特徴を抽出することが効果的であると考えられる。

そこで、本調査では回答企業を「売上成長力」と「業界内の地位」の2軸に基づいてポジショニングして、4つのグループに分類した。

- 売上成長力による区分－過去3年間で売上高（連結ベース）を増大させた企業を「成長」、減少させた企業を「成熟」と分類
- 業界内の地位による区分－自社の業界内での地位に関する設問に対し、「1位」及び「2位であるが1位との差が小さい」と回答した企業を「トップ」、それ以外の企業を「チャレンジ」と分類

売上成長力と業界内の地位の2軸を掛け合わせることで、回答企業は図12のような4つのグループに分けることができる。回答企業の構成を見ると、「成長・トップ群」に分類される企業が26%、「成長・チャレンジ群」が25%、「成熟・トップ群」が14%、「成熟・チャレンジ群」が35%となっている。

ここで、各グループに分類された企業のプロフィールを見ておきたい。まず、企業規模であるが、当然ながら「成長・トップ群」には大規模企業が集中している。逆に、「成熟・チャレンジ群」には規模が比較的小さい企業が多い(図13)。また、業種別では、「成長・トップ群」と「成熟・トップ群」は製造業が中心であるが、それ以外のグループは比較的業種が分散している(図14)。「成熟・チャレンジ群」では、建設と金融が多いことも特筆される。

図12. グループ別回答企業数の構成比

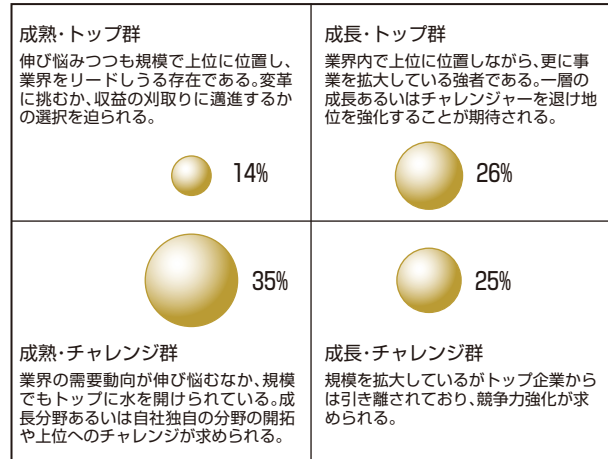


図13. グループ別の売上規模構成比

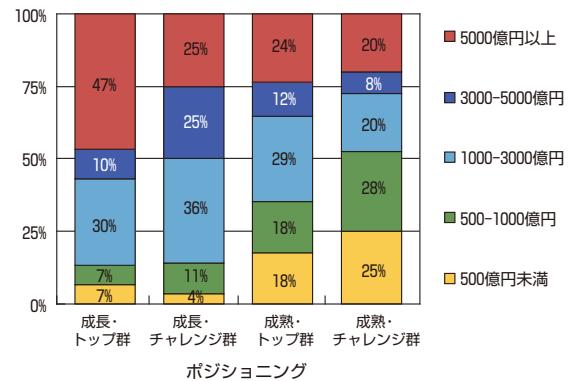
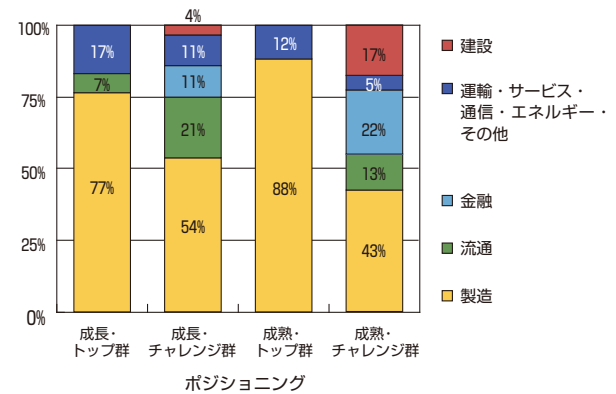


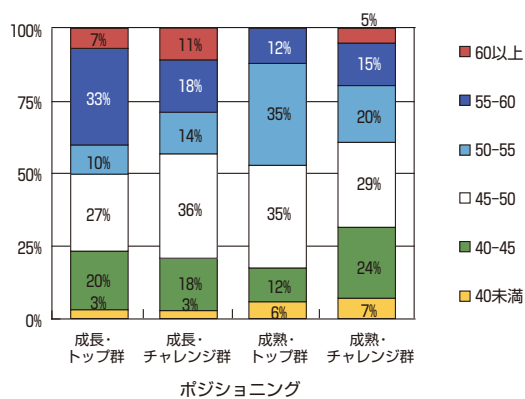
図14. グループ別の業種構成比



次に、各グループの IT 投資成功度スコアの分布も見ておこう。「成長・トップ群」は比較的 IT 投資成功度の高い企業が多い(図 15)。「成長・チャレンジ群」も同様である。「成熟・トップ群」はスコアが高い企業、スコアが低い企業は比較的少なく、50 前後のスコアに集中している。「成熟・チャレンジ群」はスコアの分布が最も分散している点の特徴である。

では、それぞれのポジショニングに応じた「IT 投資の成功のためにやるべきこと」は何か。以下、この点について詳しく検討する。

図 15. グループ別の IT 投資成功度スコア分布



3. 投資成功のパターン

ここでは、アンケートの調査結果を基に、先の4つのグループについて、IT 投資成功度上位企業と下位企業の違いに着目し、IT 投資成功のパターンを明らかにする。

成功企業のプロセス

アンケートにある特定の設問の回答内容がIT 投資成功度と強い相関を示すなら、成功度上位企業のその設問での選択が「IT 投資成功のポイント」ということになる。しかし、実際に検証してみると、「IT 投資の実行を管理できている」、「IT 投資に積極的である」、「IT 戦略が策定されている」等の項目では一定の相関が見られるものの、決定的なものはない。このことから、IT 投資の成功不成功を分けるのは、特定の項目つまり「点」ではないといえる。

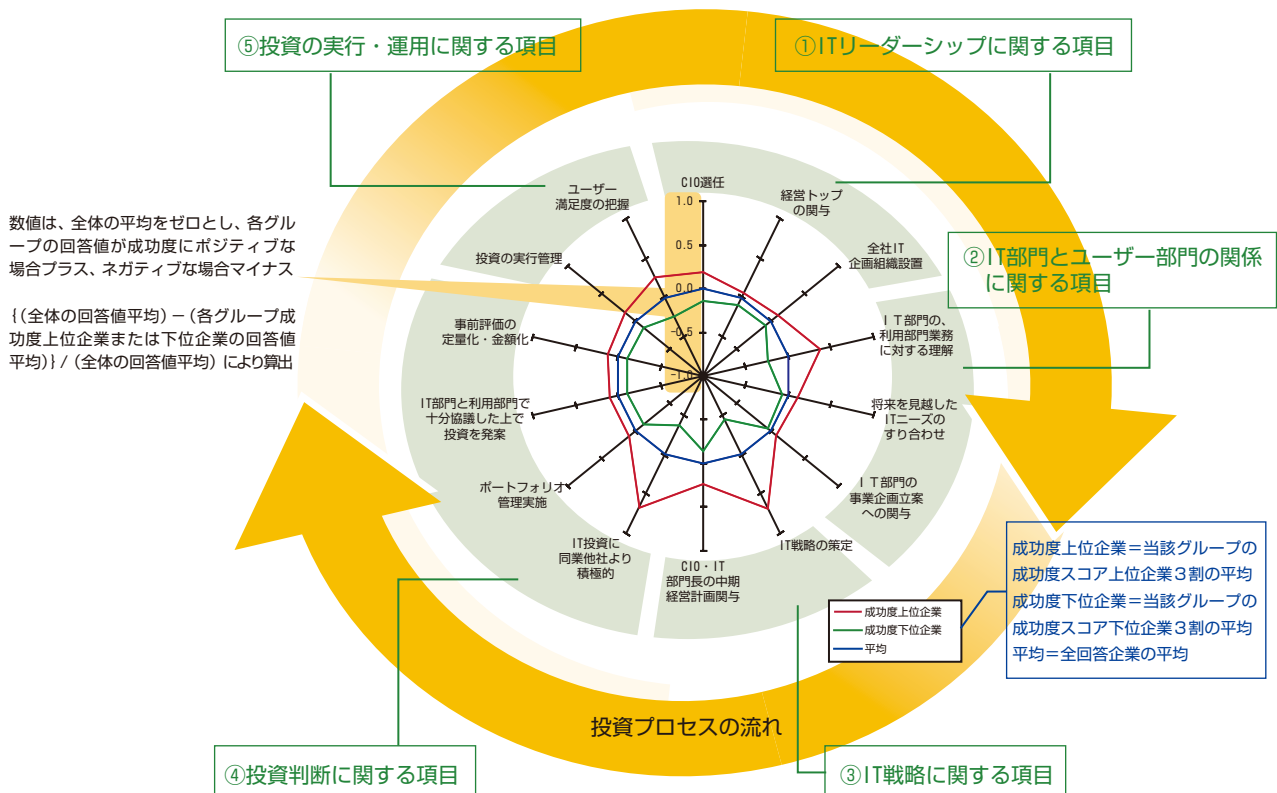
そこで、アプローチを変えて、IT 投資成功度スコア上位3割の企業（以下「成功度上位企業」または「上位企業」）

と同じく下位3割の企業（以下「成功度下位企業」または「下位企業」）の回答内容がどの選択肢に集中しているかを比較し、両者の差が顕著な設問を抽出することにした。この結果、以下①～⑤の5分野14項目が抽出された。なお、①～⑤はIT 投資プロセスの上流から下流へという順になっている。

- ① 主にIT リーダーシップに関するもの
 - 「CIO（全社IT 統括役員）は選任されていますか」
 - 「経営トップはIT に積極的に関与していますか」
 - 「全社IT 企画推進組織が設置されていますか」
- ② 主にIT 部門とユーザー部門の関係に関するもの
 - 「IT 部門は利用部門の業務をどの程度理解していますか」
 - 「IT 部門と利用部門の間で、IT ニーズのすり合わせは、どれくらい先を見て行われていますか」
 - 「IT 部門は、利用部門における事業企画立案に、どのように関与していますか」

図 16. レーダーチャートの見方

チャートは、IT投資成功度上位企業のプロセスを特徴づける5分野、14項目の実行状況を表す。チャートが外側にあるほど、プロセス実行度が高い。



③ 主に IT 戦略に関するもの

「IT 戦略を策定していますか」

「CIO または IT 部門長は、中期経営計画の策定にどのように関与していますか」

④ 主に投資判断に関するもの

「同業他社と比較して、IT 投資に対して積極的ですか」

「IT ポートフォリオ管理を実施していますか」

「IT 投資案件は、IT 部門と利用部門とで、十分な協議をした上で発案されていますか」

「IT 投資案件の投資対効果について、どのような事前評価をしていますか」

⑤ 主に投資の実行と運用に関するもの

「IT 投資の実行を意図した通りに管理できていましたか」

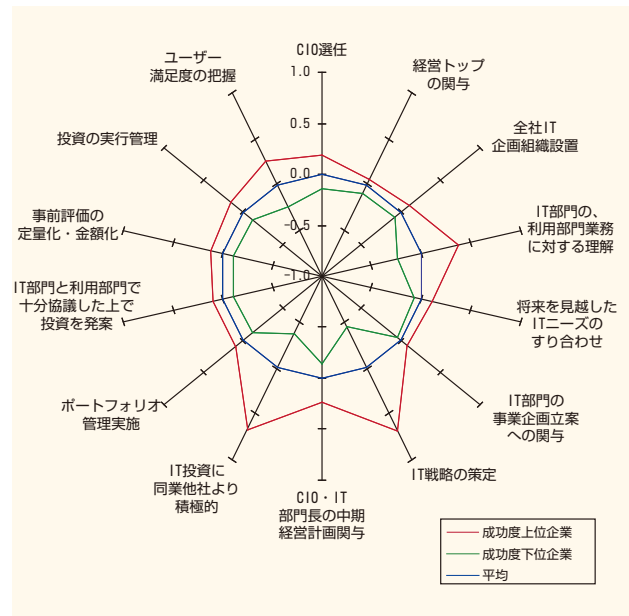
「利用部門の満足度調査を実施していますか」

以下では、こうして抽出された 5 分野 14 項目を、成功度上位企業と下位企業を比較する軸にして、分析を進める。具体的には、図 16 のようなレーダーチャートを作成する。これは、抽出された 14 項目につき、成功度上位企業と下位企業それぞれの回答値平均と全体の回答値平均の差をとり、回答値平均で割って基準化した数値をグラフ化したものである。チャートは全回答企業の平均がゼロで、チャートの外側に向かうほど各々の項目の「実行度」が高く、内側に向かうほど低いことを表している。

回答企業全体について作成したチャートを見ると、成功度上位企業のチャートが下位企業のチャートより全体的に外側にある（図 17）。成功度上位企業と下位企業で顕著な差がある設問を比較軸として選択したわけだから、これは当然の結果である。

しかし、図 17 は成功度上位企業と下位企業の平均値を基に作成したものであり、成功度上位企業が一律にこれら全てを実行しているとは限らない。そこで、ポジショニングによるグループごとに同様の分析を行うことにした。以下では、「成長・トップ群」、「成長・チャレンジ群」、「成熟・トップ群」、「成熟・チャレンジ群」の各グループごとに作成したレーダーチャートを基に、ポジショニングに応じた IT 投資の成功パターンを探ってみたい。

図 17. 上位企業と下位企業の比較 [全体]



上位企業に共通する特徴

成長・トップ群、成長・チャレンジ群、成熟・トップ群、成熟・チャレンジ群という4つのグループについて、成功度上位企業のレーダーチャートを重ね合わせたものが図18である。図18を見ると、グループとは無関係に、上位企業に共通する特徴がある。

具体的には、投資の実行を管理できる体制と、IT部門とユーザー部門の十分なコミュニケーションの2点である。これらは、IT投資を成功させる上で、最低限押さえるべきポイントといってもよい。

● 投資の実行を管理できる体制

投資を実行してシステムを稼働させない限り、IT投資が成果に結び付かないことは明らかである。成功度上位企業の98%は「投資の実行をほとんど意図した通りに管理できた」、「大半は意図した通りに管理できた」としている。

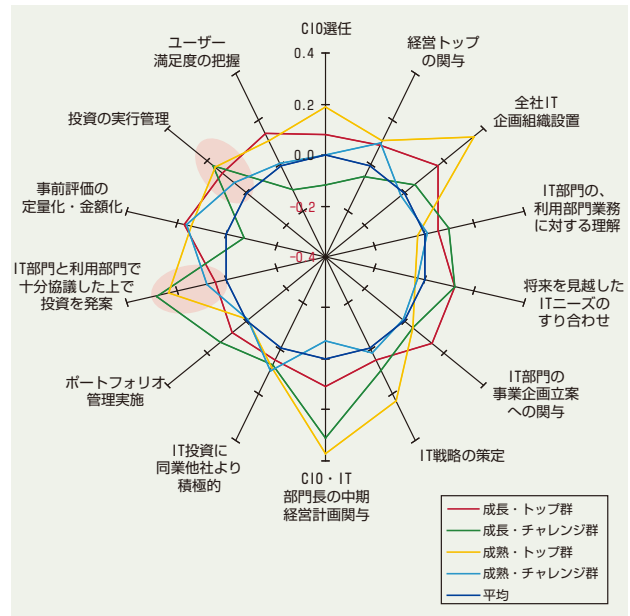
一方、「実行を意図した通りに管理できた」としても、高い成功度を得られるとは限らない。その理由はいくつか考えられるが、「意図した通りに管理できた」とする中身の問題、そもそも適切な投資であったかどうかという問題、出来上がったシステムを活用する基盤が整っていたかどうかという問題がある。

● IT部門とユーザー部門の十分なコミュニケーション

投資の意思決定に際して、事前にIT部門とユーザー部門が十分な協議を行い、投資の目的、効果等を共有できていることは、IT投資が成功するかどうかに大きな影響を与える。実際、これができていない企業の約9割は成功度が低いという結果が出ている。

十分に事前協議をしているとした成功度下位企業は2割弱あるが、これらの企業ではユーザー満足度を把握していない、中期的なITニーズのすり合わせを行っていない、部門横断的な取組みを行う組織風土がない等

図18. 各グループ上位企業のプロセス実行状況



協議が実際には機能していない可能性がある。

グループ別に見る成功の特徴

● 成長・トップ群

成長・トップ群のレーダーチャートを見て直ちに分かることは、全ての項目において、成功度上位企業と下位企業の差が顕著であることである。

リーダーシップと評価手法

成長・トップ群では、全社 IT 企画組織の設置、IT 部門の事業企画立案への関与等 IT リーダーシップに関する設問での差が顕著である（図 19）。また、事前評価に際して、投資効果の金額換算や、投資目的に応じた評価指標の設定等投資効果の定量化を行っているかどうかでも差が現れている。

投資プロセス全体の優位性

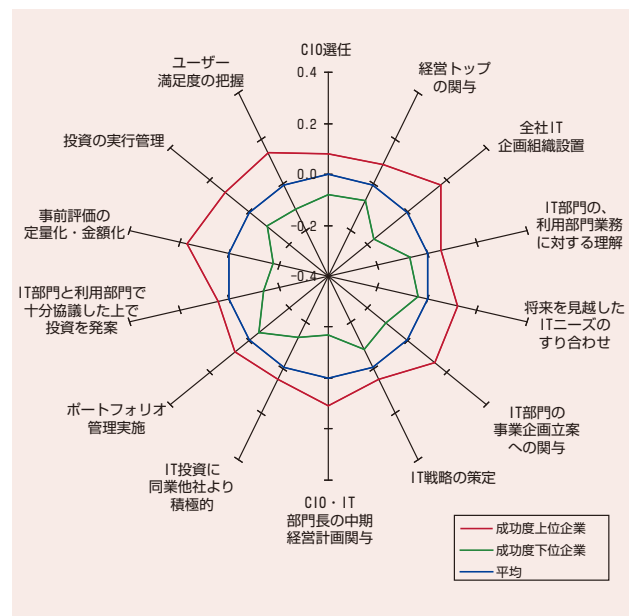
そうした個別項目での差以上に、成長・トップ群では全ての設問で成功度上位企業と下位企業に明確な差がある。このことは、成長・トップ群の上位企業は、投資プロセス全体として優位にあり、投資プロセスの上流から下流までのサイクルが滞りなく回っていることを示している。ハイレベルの競争条件の下で、トップ企業としての地位を維持するためには、投資プロセスの優位性が必要ということなのだろう。

無論、個別企業について見れば、実行されていない項目もある。しかし、この点をインタビューした企業に質問すると、成長・トップ群上位企業の回答者は、なぜ「実行していない」と回答したか、代わりに何を実行しているかを明快に説明できる。例えば、自社の強みは製造プロセスにあると見定めたなら、IT 投資においても製造支援システムをユーザーと共同で徹底的に作り込む一方で、「IT の視点から仕掛けられることは限られているから事業企画には関与しない」といった具合で、「IT 部門の事業企画への関与」がなくともサイクルとして成立しているのである。また、成功度上位の複数企業から、IT 投資を成功させるためには、投資評価手法等の特定の項目ではなく、「サイクルを確立すること」こそ重要であるという回答があった。

「最善」の飽くなき追求

成長・トップ群の成功度上位企業の特徴として、決して現状に安住しない姿勢がある。例えば、パッケージソフトの導入にあたって、ときには業界トップとしての影響力を利用してパッケージ仕様の変更を迫る。投資の成果を得るまでの期間が長くなる等のリスクを負いながらも、「最善」を徹底して追求する姿勢が上位企業をその地位に在らしめている、といえよう。

図 19. 上位企業と下位企業の比較 [成長・トップ群]



● 成長・チャレンジ群

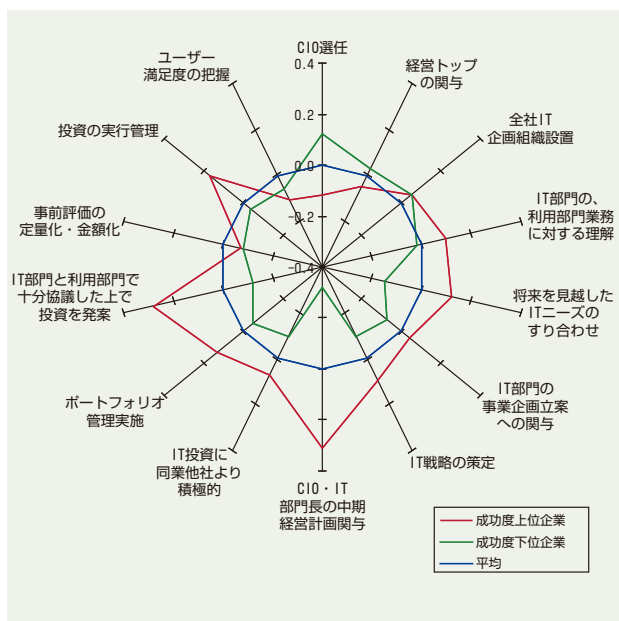
成長・チャレンジ群のレーダーチャートは、成長・トップ群のそれとは大きく異なる。

組織・体制より行動

成長・チャレンジ群では、成功度上位企業がCIOの選任や全社IT企画組織の設置等の組織・体制面で進んでいるとは限らず、むしろ下位企業のほうが進んでいる項目がある（図20）。

しかし、IT部門のユーザー業務に対する理解、全社IT戦略の策定等、ITリーダーシップが実際に機能しているかどうかを反映する項目では、成功度上位企業が実施度で上回っている。特に、CIO・IT部門長の中期経営計画への関与、IT部門と利用部門で十分協議した上での投資発案等では、上位企業と下位企業の差が顕著である。成長・チャレンジ群の企業は、成長・トップ群と比べて規模が小さいため、組織・体制の整備が多少遅れていても成功度にはそれほど影響しない。重要なことは、組織・体制よりも、実質的な行動である。

図20. 上位企業と下位企業の比較 [成長・チャレンジ群]



経営と一体となったIT戦略の策定・実施

成長・チャレンジ群で「CIOを選任していない」企業について、IT戦略に関する回答を詳しく見たところ、興味深い結果が観察された。「CIOを選任していない」成功度上位企業は全てIT戦略を策定しているのに対して、上位企業以外でIT戦略を策定しているのは72%に止まる（図21）。また、CIO・IT部門長の中期経営計画への関与について、成功度上位企業の80%が「全面的に参加」であるのに対し、下位企業は「全面的に参加」と「部分的に参加」を合わせても44%に止まる（図22）。

「全社IT企画推進組織が設置されていない」企業についても同様の結果が見られ、組織・体制の整備がされていなくても、IT部門長の活躍等によって、経営と一体となったIT戦略が策定、実施されている姿が浮かび上がってくる。

図21. CIOを選任していない企業におけるIT戦略策定

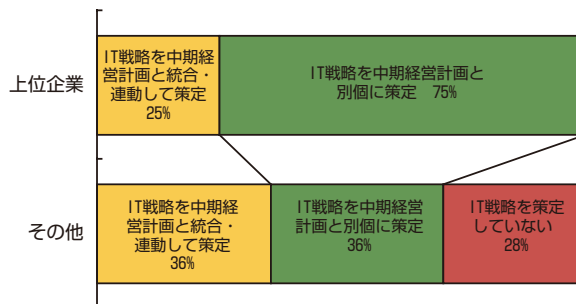
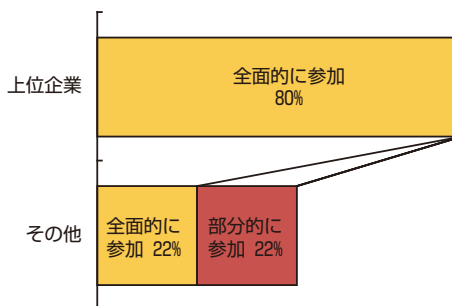


図22. CIO・IT部門長の中期経営計画への関与



様々な仕組みによるユーザーニーズ把握

案件の事前評価では、成功度上位企業でも「定性的な評価が中心」が多く、レーダーチャートの凹みを作っているが、「IT戦略との整合」によるスクリーニングや「ITニーズのすり合わせ」が事前に行われていて、判断を誤らない状況ができていると考えられる。

また、成功度上位企業で「ユーザー満足度調査」を実施していない企業が多いが、成功度上位企業はIT予算の策定に経営トップや経営企画部門長が関与しているほか、投資案件の発案は「IT部門と利用部門で十分な協議」をした上で行われている。つまり、成功度が高い企業は、ユーザー満足度調査を実施せずとも、ユーザー要求を投資に織り込む仕組みが機能していると考えられる。そうした仕組みの例をインタビューから拾うと、「他社で実施されていたユーザーからの提案制度を取り入れた」、「プロセス革新チームとIT部門を物理的に同じ場所に配置し、関係者が一同に会するようにした」等がある。

成長・チャレンジ群のもうひとつの特徴として成功度上位企業、下位企業とも事前評価の定量化・金額換算があまりされていない、という点がある。成長の維持あるいは上位企業へのキャッチアップを狙った投資は効率化・コスト削減を狙った投資と比べ効果の数値化が困難、という事情がインタビューでも聞かれたが、一步間違えば効果を生まない投資に対する歯止めが効かなくなる。困難としても何らかの客観的な指標を設定するべきであろう。

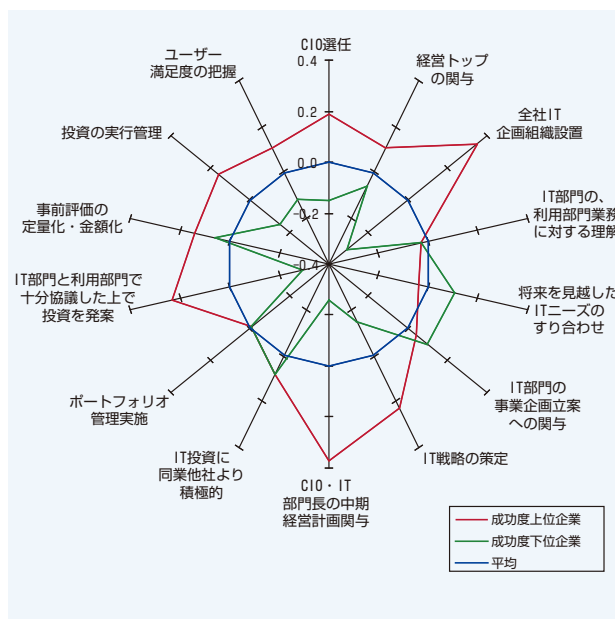
● 成熟・トップ群

成熟・トップ群のレーダーチャートからは、成長・トップ群、成長・チャレンジ群の何れとも異なる特徴を読み取ることができる。

確固たる体制と運用

成熟・トップ群では、CIOの選任、全社IT企画組織の設置、IT戦略策定、CIO・IT部門長の中期経営計画への関与等、体制の整備や戦略・計画の策定が成功度上位企業と下位企業の差として現れている（図23）。特に「全社IT企画組織」の設置は、成功度上位企業で100%設置されているのに対し、下位企業で設置しているところは皆無である。一方、ユーザー業務の理解、ITに対するニーズのすり合わせ、ポートフォリオ管理では、上位企業と下位企業の差はほとんどない。ITに対するニーズがあまり変化せず、改めてユーザー業務を理解したり、ポートフォリオ管理を行う必要が感じられていないものと理解できる。

図23. 上位企業と下位企業の比較[成熟・トップ群]



全社的な視点に立った最適な資源配分

成熟・トップ群では、事業の大きな伸びは期待できないことから、コスト重視の戦略が奏効しやすいと見られる。こうした状況では、全社的な視点に立ってITへの経営資源配分を行うことが重要である。

調査結果によれば、成功度上位では全ての企業がIT予算の策定に経営トップやCIOが関与するが、下位企業ではトップまたはCIOの関与は3割に止まる。案件評価に対する牽制についても、上位企業では事前に100%、事後にも7割行われているのに対し、下位企業では事前に7割、事後に3割しか行われていない。下位企業では全社IT企画組織を設置している企業は皆無であることと合わせて考えると、下位企業では全社的な視点からITへの経営資源配分ができる状況になっておらず、効果的な投資ができていない可能性が高い。

全社IT企画組織の設置、IT予算策定へのトップあるいはCIOの関与は、部門ごとの投資の重複や不整合を排し、IT資源配分の最適化を実現する上で有効である。コストの最適化という意味では、単にコストを抑制/削減するだけでなく、いかに変化を先取りするか、新たなIT活用の機会を潰さないようにすることも重要である。

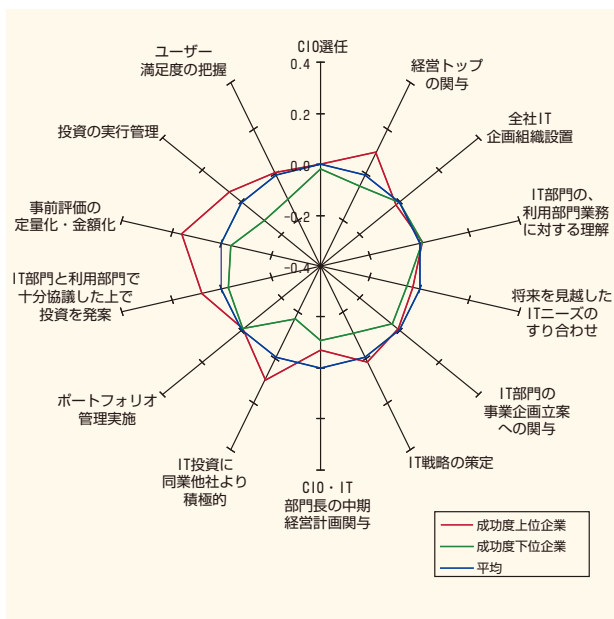
● 成熟・チャレンジ群

成熟・チャレンジ群は、他のグループと比較して、規模や業種のばらつきが大きい。このため、レーダーチャートを見ても成功度上位企業と下位企業の差が判然としない。

評価指標の確立

成功度上位企業と下位企業の間で明確な差がある項目は少数だが、「IT投資に積極的である」、「事前評価を定量化している」の2項目では差が顕著である(図24)。成熟・チャレンジ群は、他のグループと比べて規模、成長力とも見劣りし、ITに対しても消極的にならざるを得ない面がある。IT戦略の策定やCIO・IT部門長の中期経営計画への関与が成功度にほとんど影響しないのも、戦略的選択肢が限られていることの反映といえよう。戦略的選択肢が限られている分、IT投資効果の事前評価を定量的に行っているかどうかが成果に影響していると解釈できる。

図24. 上位企業と下位企業の比較 [成熟・チャレンジ群]

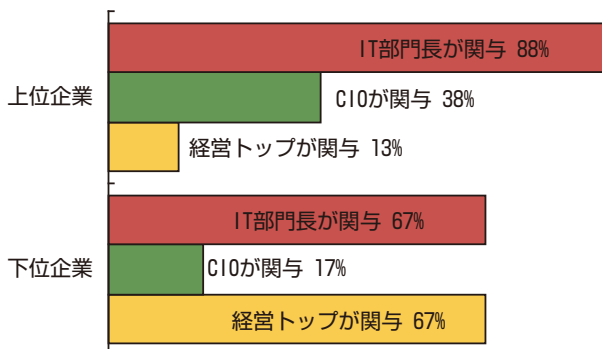


この場合、評価指標の選択は、企業にとって悩みの種である。特に、成熟・チャレンジ群の場合、コストに主眼を置いた指標設定だけでは、成熟・トップ群との差が埋まらず、逆に縮小均衡の悪循環に陥る危険すらある。今回インタビューした成熟・チャレンジ群の成功度上位企業では、縮小均衡の悪循環に陥らないために「バランススコアカードの導入」、「部門ごとのIT投資はIT単独ではなく部門業績として総合評価」等の各社の状況に応じた試みを行っていることが確認された。

全社的な資源配分を実現するリーダーシップ

成熟・チャレンジ群において、IT投資効果を定量化して高い成功度を得ている企業は、IT予算の策定をCIOまたはIT部門長が中心となって行い、経営トップの関与は比較的少ない。逆に、投資効果を定量化しながら成功度が低い企業は、経営トップが関与している企業が多い(図25)。成熟・チャレンジ群の場合、成熟・トップ群と比較して見劣りする経営資源を効率的に活用し、コスト抑制/最適化と新たな成長機会への投資を巧みにバランスさせることが重要である。この点で、IT投資効果を客観的に評価し、IT投資の最適な資源配分を実現できる立場にあるCIOまたはIT部門長がリーダーシップを発揮するほうが有効であると解釈できる。また、成熟・チャレンジ群では、ITポートフォリオ管理はほとんど実施されていないが、IT投資の最適な資源配分という観点からは有効と考えられる。

図 25. 事前評価を定量的に行っている企業でのIT予算策定
(金額換算および目的に応じた指標を設定)



成功するIT投資プロセス

以上見てきたように、グループに共通する項目は少ない。成長・トップ群、成長・チャレンジ群、成熟・トップ群、成熟・チャレンジ群のどのグループかによって、IT投資成功度を規定する項目は異なる。重要なことは投資プロセスをサイクルとして回すことである。誤解を恐れずにいえば、点よりもプロセスなのである。

そこで、プロセスという観点から、今回のアンケート結果について、コメントしたい。

事後評価は成功に結びつかない？

成功度上位企業では事前評価の定量化がされている、という傾向は存在する。一方で、事後評価についてはそうした傾向は見られず、事後評価を全てまたは一部の案件について行っている企業は、成功度下位企業のほうに多い。このことは、もちろん事後評価の有用性を否定するものではない。

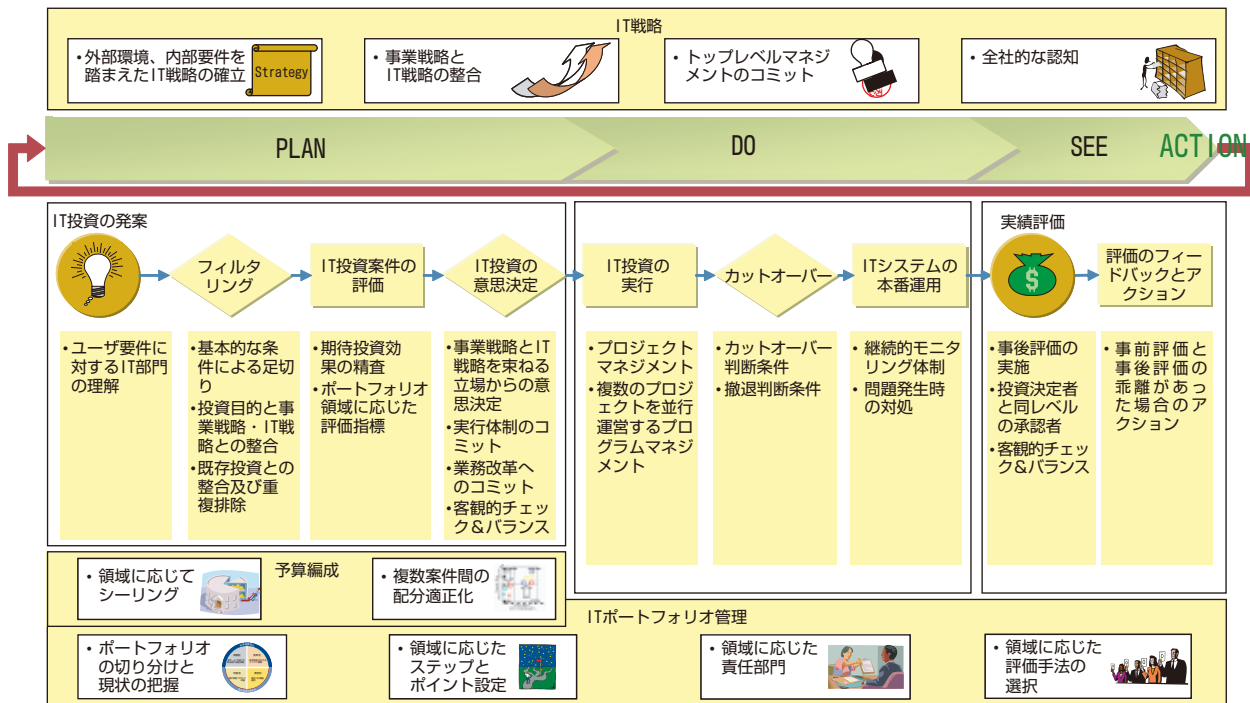
重要なことは、事後評価を点として実行しているだけでなく、プロセスに組み込み、サイクルとして回しているかどうかである。つまり、事後評価を実施して、事前評価と事後評価の間に乖離があった場合に、いかなるアクションを取るかが重要なのである。事後評価をしていても、その後のアクションがない企業は、事後評価がプロセスとして機能しているとはいえない。

IT戦略が空回りしている？

IT戦略と中期経営計画を一体としてあるいは連動して策定し、案件評価を定量的に行い、事後評価の結果によって意思決定や案件評価の指標を見直している企業で、成功度が低い企業はほとんどない。

一方、IT戦略と中期経営計画を一体としてあるいは連動して策定していても、案件評価に際してIT戦略との整合性によるスクリーニングを行っていない企業には成功度下位が多い。逆に、案件評価基準の定量化をはかり、事後評価によって投資決定や評価指標を見直していても、IT戦略が存在しないか全社の戦略になっていない場合には成功度は低くなる。つまり、戦略を策定するだけでも、

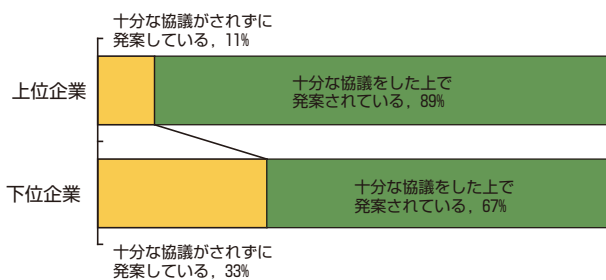
図 26. IT 投資プロセスのサイクル



事前・事後の投資評価を運用するだけでも不十分ということである。重要なことは、IT と事業を統合した戦略の下で、投資案件をできるだけ定量的に評価し、事後評価によってプロセスや指標を見直すという一連のプロセスをサイクルとして回すことである。

IT 投資プロセスをサイクルとして回すイメージを図式化したものが図 26 である。

図 27. 進んで情報共有する組織風土を持つ企業における、投資発案前協議の実施状況



IT 活用の組織風土

今回の調査では、IT 投資プロセスをサイクルとして回すことの重要性を明らかにしたが、調査結果からは組織風土が IT 投資成功度に及ぼす影響も無視できないことが分かった。組織風土として進んで情報を共有しようとする、意思決定が迅速である、と回答した企業は IT 投資の成果としての情報共有、意思決定迅速化に対しても肯定的な回答が多い。

組織風土について肯定的な回答をしながら成功度下位となっている企業の他の回答を見ると、例えば進んで情報を共有しようとしている組織風土があるとしながら、IT 投資案件が IT 部門とユーザー部門で共有されないまま発案されている、IT 予算が IT 部門長や経営企画部門のみの関与で策定されている、といった傾向が見える。IT 投資プロセスをサイクルとして回すためには、自社の組織風土についても考慮する必要がある（図 27）。

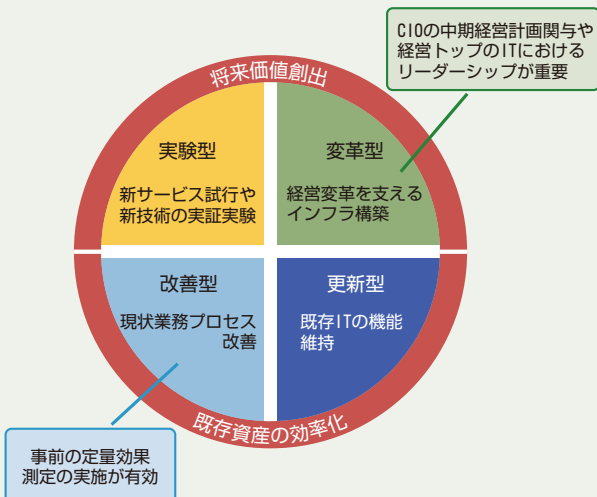
投資配分はどうなっているか

一般的に、システムを長年運用する中で、次第に新たな価値を生まないメンテナンスの費用や人員投入が膨らみ、費用対効果が低下するという問題がある。また、そうなることを防止するために、投資目的に応じたポートフォリオを作ってIT投資を管理すべき、という提言がある。そこで、本調査では各企業のIT予算が「変革型～経営変革を支えるインフラ構築」、「改善型～業務プロセスの改善」、「更新型～既存ITの機能維持」、「実験型～新サービスの試行や新技術の実証実験」のどこにどれぐらい配分されているか、また、ITポートフォリオ管理を実際に行っているかを質問した(図28)。

変革投資・改善投資の比率が高ければ成功度や業績が高い、とは限らない

回答の平均値を見ると、意外なほど「更新」投資の比率が少なく、「変革」、「改善」投資の比率が高い(図29)。外国企業を対象とした調査では、成熟期に入った企業はITコストの70%以上を「更新」に充てているとの結果も報告されているが、今回の調査では「更新」投資は40%程度に止まっている。これなら「変革」「改善」への投資を十分に行い成果をあげられそうなものだが、「変革」投資あるいは「改善」投資比率と投資の成果に対する評価に相関は見られない。二つの問題が起きている可能性がある。

図28. ITポートフォリオ分類



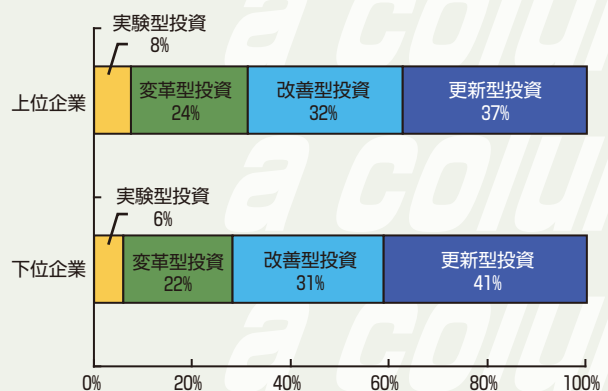
(1) 「変革」や「改善」を狙いながら、果たせていない

「改善」投資が50%以上と回答して事前評価が量的に行われていない企業の71%が成功度下位であり、「変革」投資が25%以上と回答してCIO(またはIT部門長)が中期経営計画の策定に参加していない企業のうち成功度上位は9%しかない。本来、費用対効果を測らずして改善はあり得ないし、変革には強力なITリーダーの存在が必要である。これら、「変革」や「改善」に必要なことができていなければ、投資比率を上げて成功につながらないのである。

(2) 「更新」にかかっている費用が正しく認識されていない

更新「投資」を狭義にとらえて、例えばアウトソーサーに対する費用や資産計上されない費用を除いてしまうと、「更新」の比率は見かけ上小さくなる。ITコストの膨張を抑えて効果的な投資を行うためには、これら「異なる費目での投資」を認識し、コストの現状を正しくとらえ、適切な基準で評価しなければならない。ITポートフォリオ管理が必要とされる所以である。

図29. 成功度上位企業と下位企業のIT予算構成比



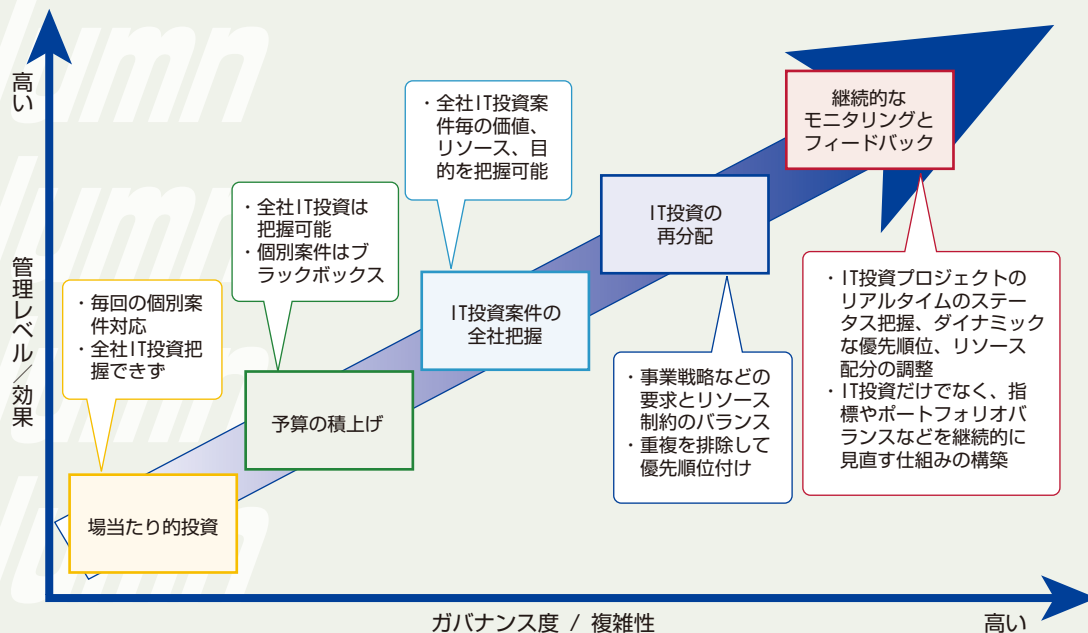
なお、今回の調査では「変革」「改善」「更新」「実験」の4区分としたが、実際に行われているポートフォリオには「戦略投資」「改善投資」「維持投資」「義務的投資」「実験的投資」の5区分、「戦略的投資」「効率化投資」「更新型投資」の3区分（区分名はいずれも仮称）など、様々な区分の考え方があ

る。ITポートフォリオ管理を実施している企業の総数は少なく、詳細な分析をすることはできないが、実施していると回答した企業で成功度下位は18%に止まる一方、50%が成功度上位にランクされているという結果は注目に値する。また、成功度上位企業へのインタビューでは、それとは意識せずにポートフォリオ管理を実践している企業も見られた。

ポートフォリオ管理を実施しているか否かは、他のIT投資マネジメントほど成功度との相関は強くない。特に、成熟群で成功度上位企業と下位企業との間で差が生じていないのは、事業が成熟期に入ってIT支出構造が安定化してくると、ポートフォリオ管理の効果を発揮し難いからかもしれない。あるいは、ポートフォリオ管理を導入して時間が経っておらず、未だ成果をもたらすに至っていない可能性もある。

しかし、限られたITリソースを効率的に活用するためにも、IT戦略や評価指標との整合をとりながら自社に適したポートフォリオを設定し、そのマネジメントレベルを上げることが重要である（図30）。その上で、対象領域に適したIT投資プロセスを確立することが、IT投資の成否を分ける一つの要因となり得る。

図 30. ITポートフォリオ管理レベル



4. 結論 IT 投資の基本原則

ポジショニングによるグループごとに、IT 投資成功度を規定する要因は異なる。しかし、そうした成功要因を押さえるだけでは十分でない。自社のポジショニングに応じた投資プロセスを構築し、サイクルとして回しながら、継続的に改善することこそ、IT 投資成功度を高める唯一最善の道である。

目標とすべきプロセスを設定するためには、我々が提唱する IT マネジメントフレームワークが有効と考える（参考資料を参照）。

最後に、今回のアンケート調査結果とインタビュー結果から得られた知見を、IT 投資の基本原則としてまとめておこう。

共通原則

- 「実行管理ができる」こと
単なる納期管理・費用管理でなく、プロジェクト / 複数プロジェクトのスコープ管理やリソース管理を行えること
- IT 部門とユーザー部門の目的・目標の共通認識
日頃からの IT ニーズのすりあわせ、満足度把握などを積み重ね、投資案件は共同で発案、実行できること
- IT 活用型組織風土の醸成
部門横断的に情報を共有し、迅速な意思決定を行い、アクションにつなげていること

<p style="text-align: center;">成熟・トップ群</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コスト最適化を実現する全社的な資源配分 <p>CIO の選任、全社 IT 企画推進組織の設置、IT 予算策定への経営トップまたは CIO の関与等を通じて、全社的な観点から IT コストの最適化を図る</p>	<p style="text-align: center;">成長・トップ群</p> <ul style="list-style-type: none"> ● プロセス全体にわたる優位性の確立 <p>トップを維持するために、明確なプロセスの優位性を確立し、現状に安住することなく、プロセスの継続的改善に努める</p>
<p style="text-align: center;">成熟・チャレンジ群</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 定量的・客観的な案件評価 <p>属人的、慣習的、定性的な判断を排して成果を測定可能な目標・指標を設定し、事後評価を行うとともに指標自体も評価し、改善する</p>	<p style="text-align: center;">成長・チャレンジ群</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営と一体となった IT 戦略の策定と実施 <p>八面六臂の活躍を求められる IT 部門長がトップともユーザー部門とも率直にコミュニケーションをとり、経営と一体となった IT 戦略を立案・推進できるような環境を整える</p>

参考資料：IT マネジメントフレームワーク

今回の調査報告書では投資判断、実行、評価等のIT投資プロセスに焦点を絞っているが、実はIT投資プロセスはITマネジメントの一部でしかない。

CIOやIT部門長は「コストの削減」、「競争優位の創出」、「リスクへの対応」等の面でITの貢献を強く求められる一方、制約が多く複雑化するIT資源を効率的に管理することを同時に要求されている。つまり、IT投資プロセスに止まらず、IT全体の包括的なマネジメントが喫緊の課題となっている。

アビームコンサルティングでは、この課題に対応するための「ITマネジメントフレームワーク」を提唱する(図31)。

「ITマネジメントフレームワーク」では、ITリソースケパビリティ(Supplyサイド)を最大限効率的に活用し、社内外のステークホルダー(Demandサイド)の要求する成果、すなわちITの提供する価値を創出する全ての領域を包括的に管理することをITガバナンスとして定義している。また、管理すべきこれらの領域は、それぞれ戦略計画から実行、モニタリングに至る一連のサイクルを構成し、達成目標や評価指標、成熟度モデルなどがベストプラクティスとして盛り込まれている。企業はこのフレームワー

クをテンプレートとして活用することで、ITマネジメントを構築する上で目標とすべきベストプラクティスを確認できると共に、全体の網羅性を確保できる(図32)。

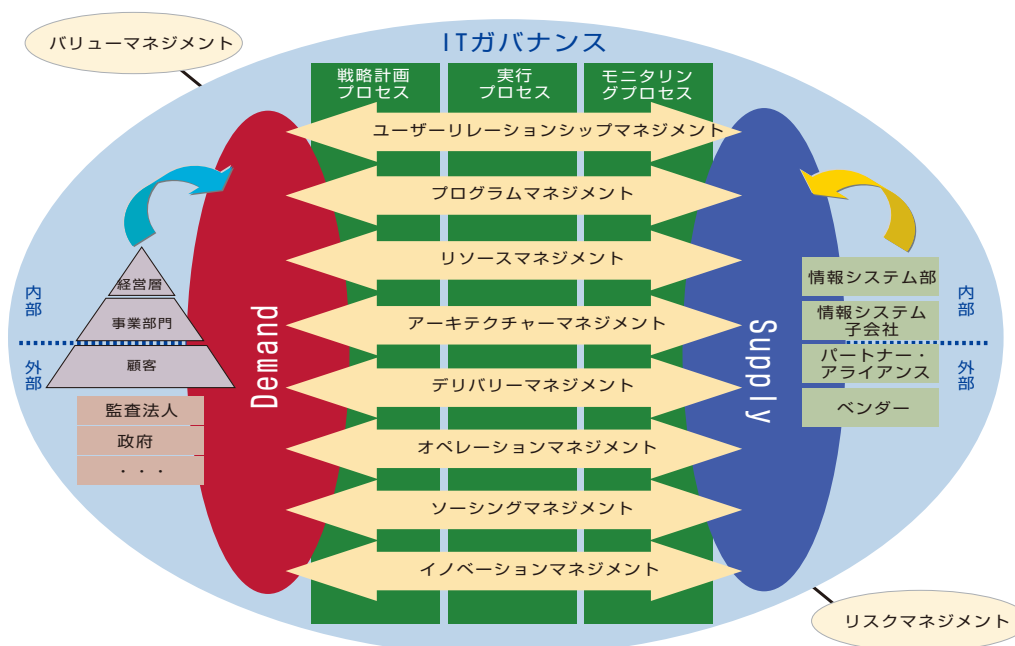
本報告書では、IT投資成功度の上位企業と下位企業の回答の差が顕著であった14項目の観点から「IT投資を成功に導くために実行すべきこと」に着目している。

これらを「ITマネジメントフレームワーク」に照らすと、図33のように、IT投資の成功要因となるITマネジメント領域は『ITガバナンスマネジメント』、『プログラムマネジメント』、『ユーザーリレーションシップマネジメント』であることが理解できる。

では、成功度下位企業が取り組まなければならない課題は具体的に何であろうか。一体どの課題から手をつければ最も効果的なのだろうか。

自社に適した仕組み作りのためには、企業固有の事業環境や内部状況などを深く掘り下げる必要がある。同時に、自社のITマネジメント機能がどの程度の強みを持っているのか、また逆に弱いのはどこかといった自社の現状レベルを把握することは、強化すべき分野を確認するために非常に有効な手段となる。

図31. ITマネジメントフレームワーク概念図



「IT マネジメントフレームワーク」では、該当領域ごとにベストプラクティスの成熟度モデルが用意されており、自社のIT マネジメントレベルを簡便に確認することが可能である。さらに、これまで述べてきた通り、各々のポジショニングにおいてIT 投資の成功パターンは異なるという考察から、目指すべきレベルは一様ではない。成熟度モデルが示唆するベストプラクティスにどこまで近

づくかという目標を設定し、レベルを上げるべきプロセスとそのための施策を決めていくことが成功への近道となる。例えば、IT 投資という側面を捉えると、注力すべき領域は前述の『IT ガバナンスマネジメント』『プログラムマネジメント』『ユーザーリレーションシップマネジメント』の三つであり、それぞれのサイクルや主要な評価指標を参照しながら、自社のポジショニングも考慮し、最も適した仕組みを構築すればよいのである。

図 32. 提供する価値、管理するリソースと評価指標

マネジメント領域	提供する価値	管理するリソース	代表的な評価指標例
ユーザーリレーションシップマネジメント	ユーザー満足度	ITプロジェクト、ユーザー管理ツール	<ul style="list-style-type: none"> ITシステム/サービスのユーザー満足度 ヘルプデスクに寄せられたクレーム数 システム修正/障害対応に要する時間
プログラムマネジメント	明確な投資対効果の把握	ITプロジェクト、人的資産	<ul style="list-style-type: none"> 期待効果(計画)に対する実績 ビジネスケース修正が必要なシステム変更/機能強化が発生した割合
リソースマネジメント	高スキルのITスタッフによるITサービス	人的資産	<ul style="list-style-type: none"> ITスタッフ1人当たりのトレーニング費用 ITスタッフの稼働率
アーキテクチャーマネジメント	テクノロジー/アーキテクチャーの社内標準	新テクノロジー、インフラ資産	<ul style="list-style-type: none"> 社内で定義された標準アーキテクチャーを活用したシステムの割合 全システム間のデータ統合度合
デリバリーマネジメント	スケジュール・予算内で完了するプロジェクト	ITプロジェクト、人的資産	<ul style="list-style-type: none"> スケジュール/予算内で完了したプロジェクト PMOがサポートしたITプロジェクトの割合 全社IT標準使用度合
オペレーションマネジメント	業務継続性の確保、ユーザー教育	インフラ資産、人的資産	<ul style="list-style-type: none"> 従業員1人当たりの年間IT運用費用 システム運用における障害発生時の低下率
ソーシングマネジメント	高品質・安価なIT製品/サービス	インフラ資産、ベンダー	<ul style="list-style-type: none"> ベンダーのSLA達成率 所与のサービスレベルにおける単価改善率
イノベーションマネジメント	新ビジネスモデルをサポートするIT	先進技術、人的資産	<ul style="list-style-type: none"> 先進技術を活用したプロジェクトに充当する予算の割合 新商品/サービスの市場への投入数

※ 上記に加え、各領域を横断的に支える二つの観点「バリューマネジメント（価値創出の最適化）」と「リスクマネジメント（セキュリティ管理・ビジネス継続の保証）」と、全領域を包括的に管理する体制として「IT ガバナンスの構築」がある。

図 33. 調査項目とIT マネジメントフレームワーク構成要素のマトリックス

IT投資の成功のために 実行すべきこと	ITマネジメントフレームワーク											
	ITガバナンス マネジメント	ユーザーリレー ションシップ マネジメント	プログラム マネジメント	リソース マネジメント	アーキテ クチャー マネジメント	デリバリー マネジメント	オペレーショ ン マネジメント	ソーシング マネジメント	イノベーション マネジメント	バリュー マネジメント	リスク マネジメント	
リーディング シップ	CIO選任											
	経営トップの関与											
	全社IT企画組織設置											
IT部門の 一体化	IT部門の利用部門業務 に対する理解											
	将来を見越した ITニーズのすり合わせ											
	IT部門の事業企画立案 への関与											
IT 戦略	IT戦略の策定											
	CIO・IT部門長の中 期経営計画関与											
IT 投資判断	IT投資に同業他社より 積極的	該当なし										
	ポートフォリオ管理実施											
	IT部門と利用部門で十分 協議した上で投資を発案 事前評価の定量化・ 金額化											
投資 実行	投資の実行管理											
	ユーザー満足度の把握											

アビーム リサーチのご紹介

アビームリサーチは、アビームコンサルティングの社内シンクタンク部門であり、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当てて、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。アビームリサーチに関する詳しい情報は、下記までお問合せください。

アビームリサーチ
ディレクター
木村 公昭
kikimura@abeam.com

アビーム コンサルティングのご紹介

アビームコンサルティングは、戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシング等の専門知識と豊富な経験を持つ約2,000名のコンサルタントを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、公共等の分野の企業・組織に対して、幅広いコンサルティングサービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。

著者

原 市郎
戦略ビジネス事業部 プリンシパル
ihara@abeam.com

木村 公昭
アビームリサーチ ディレクター
kikimura@abeam.com

本レポートに関するお問合せ先

マーケティング部
Tel. 03-5521-5555

ABeam Consulting Ltd.

Yurakucho Building, 1-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokyo, 100-0006 Japan

Tel : +81-3-5521-5555 Fax : +81-3-5521-5563

<http://jp.abeam.com>

