

IT投資に関する3つの提言

株式会社クロスフィールド

二神 明治

クロスフィールド レポート TOP ページへ
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

はじめに（問題提起）

QCDの達成をITプロジェクトのゴールにしてはならない。投資案件である以上、ゴールは想定効果の実現以外ありえない。しかしながら、IT投資の効果実現に本気で取り組んでいる企業は少ないと感じる。

あくまで私の主観だが、クライアントも含めたITプロジェクトの関係者からQCD（品質・コスト・納期）が神聖視されるようになったのは、2003年11月の「日経コンピュータ」誌に、新規システムの導入・開発で成功した（当初予定していたQCDを遵守できた）プロジェクトの割合は全体の26.7%しかないという特集が掲載された頃だったように思う。

当時、この統計の影響力は大きく、ITプロジェクトは非常に困難であるという認識が一般企業にも広まった。IT業界でプロジェクトマネジメントの世界標準方法論であるPMBOKがブームになった要因にもなった。PMO（Project Management Office）という通称で、プロジェクトマネジメントの支援サービスがコンサルティングファームのサービスメニューになり始めたのもこの頃だろう。

ところが、2014年10月の同誌における調査では、開発期間によって多少の差があるものの、単純平均での成功プロジェクト（QCDを遵守できた）の割合は75%だという。10年余りで成功率が2.5倍と大幅に改善した計算になる。

この改善はシステムベンダーのプロジェクト管理能力が向上した成果なのか、PMOサービスの普及が貢献したのか、クライアントがQCDを達成しやすいよう目標値に余裕をもって設定するようになった為なのかは判断しかねるが、いずれにせよITプロジェクトの現場でQCDの達成が重要視され続けた結果であることは疑いないだろう。

QCDがプロジェクト管理上の重要な指標であることに一切の異論はない。しかし、その一方で、QCDを遵守できたらプロジェクトは成功、という定義や風潮には違和感を禁じ得ない。ITプロジェクトとはあくまでIT投資の一環であると思う。投資案件である以上、プロジェクトの成功とは投資効果の実現でしかありえないはずだ。

極論めいたことを言うと、費用が予算より10%超過しても期待値の倍の効果が実現したなら、それは大成功かもしれない。資金繰りがつくのなら、むしろ投資判断としてはその方が正しいともいえるだろう。もしスケジュールを1か月遅らせることで期待値の倍の効果が実現するのなら、有力な選択肢になるだろう。QCDは重要な指標ではあっても、絶対的なものではないし、まして最終目標ではありえない。

しかし実際には、QCD達成には注力しても投資効果の実現に本気で取り組んでいるITプロジェクト、あるいは企業自体がとても少ないと感じる。トップマネジメントが出席するステアリングコミティでもQCDに関する課題、例えば総合テストで露呈した不具合の発生状況、開発ベンダーとの追加開発費のゴタゴタ、進捗遅延の対策などが議題に上がることがあっても、投資効果の実現見込みや達成状況が能動的に報告されることはほぼない。トップマネジメントから報告を求められることすら稀ではないかと思う。

以上の認識に基づいて、IT投資に関する提言を3つ列挙する。極論に思えるフレーズがあるかもしれないが、少しでも共感いただけることがあれば幸いだ。

1. 提言

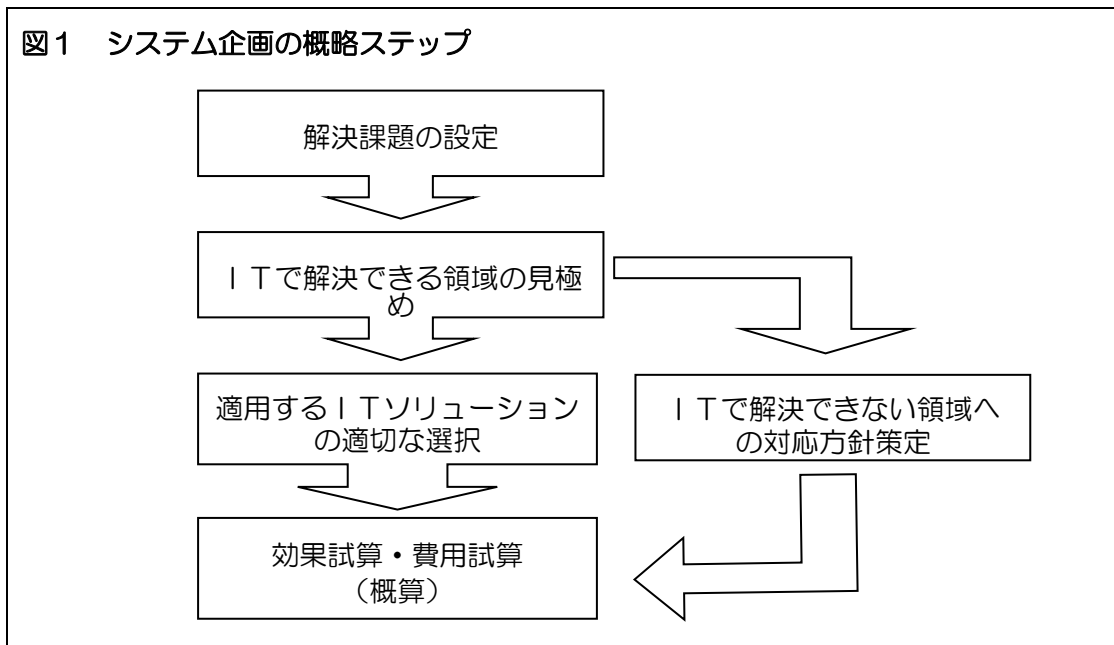
【提言①】

最も重要なIT投資の成功条件はシステム企画の的確さであると考え、このフェーズにもっと経営資源を注ぐべきだ。

システム導入プロジェクトにとってシステム企画の内容は「所与」、すなわち前提として与えられたものである。仮にシステム企画の内容が的外れであれば、どれほど優秀なプロジェクトマネージャーでも投資効果を実現することはできない。可能なことは期待値を上回るQCDを達成することくらいだろう。

ITプロジェクトの結果として投資効果を得るには、「所与」であるシステム企画が的確であるべきことは当たり前にはしか聞こえないが、的確なシステム企画を策定することは実際には難しい。以下に私見であるが、システム企画の概略ステップを図示する。

図1 システム企画の概略ステップ



上記ステップからプロフェッショナルなシステム企画者のスキル要件を考えると、

- ① 自社のビジネスに精通し
- ② 卓越した課題解決センスを持ち
- ③ ITへの造詣も深い

というちょっとしたスーパーパーソンになる。

特に上記ステップのスタートになる「解決課題の設定」などは、自社のビジネスや自部門の業務に精通した上で、課題の軽重と解決難易度を適切に判断するバランス感覚にも優れていないと相当に難しいだろう。しかし、そもそもこの部分が的外れでないと、企画に基づいて実施されるプロジェクトの実施自体が的外れの行為になりかねない。

またITは万能ではないので、企画の時点で実用化されているITソリューションで実現可能なことを見極める必要もあるし、ITで解決できない部分には業務プロセスや体

制などIT以外の取り組みで対応するセンスも必要だ。

伝統的なIT部門の期待役割はシステムの構築と保守・運用であり、通常はIT部門メンバーもそれに即した能力を形成しているの、IT企画のプロフェッショナルは業務サイドから輩出されることを期待したいが、それでも適任者は稀有だろう。

一人のスキルセットで難しければ、異なるスペシャリティを持つメンバーで構成するチームを組成し、タスクフォース的に取り組む必要があるだろう。あるいは社外コンサルタントを活用してもいいだろう。

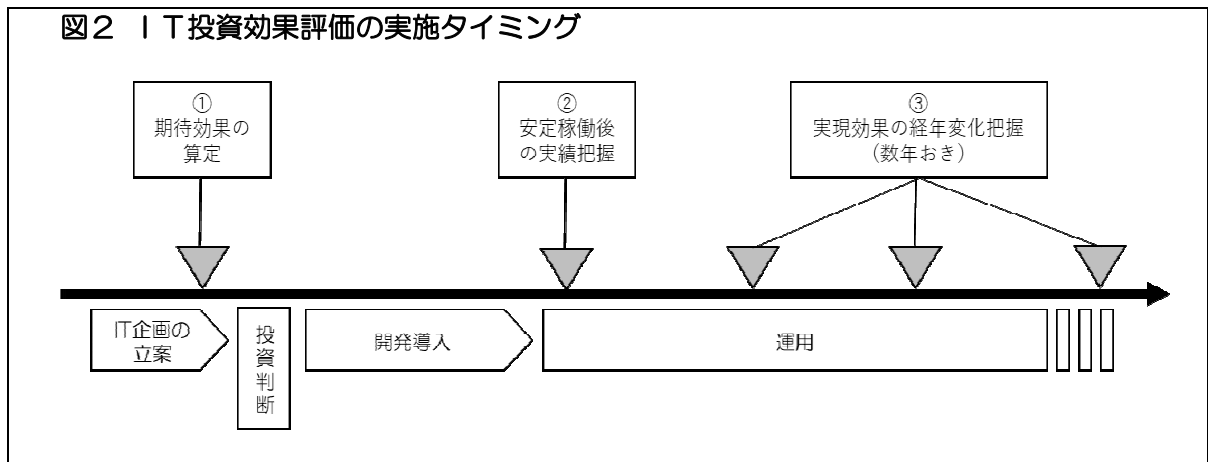
だが、実際には多くの企業で的確なシステム企画を創出するための十分な経営資源、つまりヒト（人財、労力）とカネ（調査費、コンサル費など）を投入しているとは言いがたい。

【提言②】

IT投資効果の評価は、企画時の期待効果算定以上に、稼働後の実績把握が重要である。

IT投資効果の評価を実施すべきタイミングは下図のとおり大きく3回あると考えている。

図2 IT投資効果評価の実施タイミング



1番目は企画時であり、投資額に見合う以上の便益の実現が期待できれば経営者の投資判断を仰ぐことになる。

2番目は導入したシステムの安定稼働後であり、目論見通りの効果を上げているか実績を把握する。もし目論見通りの効果が出ていなければ、PDCAサイクルの実践、すなわち阻害要因の分析に基づいた対策の実施と実現効果の再測定を繰り返すべきだろう。

なおIT投資効果の実績を把握するためには、企画時点であらかじめ測定手段を検討しておく必要がある。例えば特定作業の工数削減を期待効果に設定した場合、企画時には現状を把握するためにタイムシート集計や業務量アンケートなどを行うと思うが、システム稼働後にも同様の測定を実施できるように計画しておくことが望ましい。

3番目はカットオーバーから数年ごとであり、事業環境の変化により実現効果が低減していないか確認する。もし実現効果が運用コストに見合わなくなっていれば、システムの廃棄、あるいは大改修、再構築を検討することになる。

上記1番目の効果試算は「IT投資の事前評価」と呼ばれることが多く、金融投資でいうところの期待リターン予想である。上記2番目と3番目の評価は「IT投資の事後評価」と呼ばれることが多く、金融投資でいうところの実績リターン把握である。

通常の投資家の感覚であれば、期待リターンも投資判断のために重要だが、それ以上に実績リターンの方が重要な意味を持っているだろう。ところが不可解なことにIT投資の場合、事後評価を行っている企業は少数派だ。

JUAS（一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会）が発行している「企業IT動向調査報告書 2017」によると、IT投資の事後評価を必ず実施する企業は、売上高が1兆円以上の大企業でさえ37%にとどまっており、全体ではたったの15%でしかない。

しかし、IT投資の事後評価が行われないと以下のような事態さえ懸念されうる。

- コミットされていない（でっちあげかもしれない）期待効果に基づいて投資判断が行われ、効果の薄いIT施策が乱立する。
 - 経営者がITの効果を実感できず懐疑的になり、IT投資が過度に抑制される。
 - 期待効果実現に向けたPDCA活動が行われなため、導入システムがユーザーから「役に立たないシステム」のレッテルを貼られたまま利用されなくなる。
 - 効果を生まないシステムに対して、運用コストが機械的に発生し続ける。
- etc.

前述の提言①で、システム企画の的確さが最も重要なIT投資の成功条件だと述べたが、的確なシステム企画を策定できる組織知を蓄積するためにも、ITの事後評価とそれに基づくPDCA活動は不可欠だ。

組織としてIT投資効果を事前評価する能力が低い場合、期待値と実績値の乖離状況と乖離原因を把握し、ナレッジとして蓄積しなければ、いつまでも期待値算定の精度が向上することはないだろう。また実際にITによって効果が出た領域と出なかった領域の把握、効果が出なかった理由を教訓として蓄積しなければ、IT企画能力が向上することは永遠にないだろう。

提言③

IT投資は経営上のKPI実現に主眼を移すべき。コスト削減をIT投資の主目的にできる時代は終わりつつある。

1980年代までは、IT投資の主な目的は人件費に代表されるコストの削減であった。この頃の電算処理は何億円から何十億円もする、メインフレームと呼ばれる高額かつ拡張性に乏しい大型コンピュータ上で行われたので、先行投資金額の回収効率が強く意識され、IT投資の判断基準はROI（Return On Investment）的な考え方が当たり前だった。すなわち、初期費用とランニング費用の合計を上回るコスト削減を数年のうちの実現し、それ以降も効果を出し続けられることが、原則的な判断基準だった。

当時から数十年たった現在でも、投資金額を数年以内に回収すべしという判断基準は未だに根強いと感じる。グループウェアや情報セキュリティなどはコスト削減効果がなくても必要経費的な論法で投資承認が下りやすいが、業務改善を目的にしたシステム導入は、数年以内に投資金額を上回るコスト削減や収益増が試算できなければ投資承認が下りない企業は依然として多い。

しかし、現代ではシステム導入でコスト削減を達成できる余地は、かつてと比べてかなり小さいと感じる。安価なパソコンが1980年代のメインフレームを凌ぐ処理能力を持つに至った現在では、ITはコモディティ化し、大企業だけでなく、中小の企業でもシステム利用を前提とした業務運用が当たり前になり普及している。とりわけ昨今のPC版業務ソフトの機能の充実ぶりには感嘆する。1980年代のメインフレーム上では開発に数千～数億円かかったであろうと思われるレベルの業務ソフトが、アマゾンで誰でも買えるような時代になった。まさに隔世の感を禁じ得ない。

現在では、ほとんどの企業において、コンピュータが肩代わりできるような単純反復的な業務プロセスのうち大きなROIが見込める領域はすでに十分にシステム化されているはずだ。このような状況下でIT企画書に「投資金額を数年以内に回収」できるシナリオを盛り込もうとすると、「Xシステムの利用で、従業員2千人の作業時間が一人当たり毎月20分削減され、これは人件費換算で年間3千万円の削減に相当する」のような試算が捻出される。まるでとんち問答のようだが、投資基準をクリアするためにこのような論法の効果試算が記載されたIT企画書を未だに見かける。

言うまでもないが3千万円相当の人件費削減は積算のマジックである。実際に人件費を削減するためには雇用者数が減るか残業代が減る必要があるが、一人当たり毎月20分の作業時間削減では誰一人減らすことできないし、残業代もカットできるか怪しい。

IT企画を通すために、未だにこのような効果試算をしている企業は、ITの投資効果に対する考え方を大きく変えるべきだ。ITには下表1のような強力な特性があり、下表2のように金額換算できなくても企業の競争力向上に貢献する効能（いわゆる定性効果）があることは疑いない。

ITの特性(例)	具体例
超高速性	1秒間に百万回を優に超える計算を行える
大容量記録性	数千冊の書籍相当の情報を数センチの記録媒体に収納できる
正確な反復性	何万時間でも間違わずに同じことを処理し続けられる
距離の超越性	地球の裏側ともリアルタイムで情報交換できる
etc.	

表2 ITで実現しうる定性効果（例）

定性効果（例）	具体例
業務スピードアップ	業績把握の早期化、納期回答の短縮
精度向上	需要予測、生産計画、適正在庫量などの的中率向上
利便性向上	モバイル対応、24時間対応、レスポンスアップ
組織能力強化	ナレッジ共有、人脈共有、社内人財の見える化

etc.

ただし、定性的な効果に目を向けるといっても自社の経営的にあまり意味がないことを期待効果に設定することはナンセンスだろう。また、提言②で述べたようにIT投資効果の期待値と実績値の差異を把握するためには、期待効果は比較できるよう数値化されている必要がある。

つまり、今後のIT投資で目指すべき期待効果とは「経営的に重要、かつ数値化されている定性的な目標」であり、これはKPIの定義とほぼ等しい。全社レベルにせよ部門レベルにせよ、すでに業務サイドにコミットされたKPIがあれば、その達成を支援するIT活用法を検討することが、IT企画の手法として合理的だろう。

もしコミットされたKPIがないのであれば、IT企画の端緒として業務サイドで検討するべきだと思う。KPIの実現を支援するITソリューションの検討ならばIT部門で出来るかもしれないが、経営や業務上の適切なKPI設定をIT部門に求めるのは明らかに筋違いである。IT部門は経営貢献の視点が足りないとか、ITの経営貢献が感じられないと言われて久しいが、これを期待するのであれば、コミットされたKPIを業務サイドからIT部門に所与のものとして提示するべきではないだろうか。

2. おわりに

従業員数300人以上の国内企業を対象にJETA(一般社団法人 電子情報技術産業協会)が実施した「2017年国内企業の「IT経営」に関する調査」によると、IT投資は極めて重要と回答した企業は、米国では75%もあるのに対し、日本ではわずか26%にとどまっている。また、専任のCIOを設置している企業は、米国では78%に対し、日本では31%しかない(米国は2013年の統計値)。

この歴然とした格差は、未だ多くの日本企業がITを経営レベルの判断を必要とする課題だと捉えていない証左ではないだろうか。この後進性を鑑みると、経営者にITを重要かつ有望な投資対象として認識してもらうためにも、ITプロジェクトの現場はもっとIT投資効果実現へのこだわりを持つべきだと感じるのだ。

出典)

- ・「日経コンピュータ 2003年11月17日号」(日経BP社、2003)
- ・「日経コンピュータ 2014年10月16日号」(日経BP社、2014)
- ・「企業IT動向調査報告書 2017」一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会(日経BP社、2017)

- ・ 「2017年 国内企業の「IT 経営」に関する調査結果」（一般社団法人 電子情報技術産業協会、IDC Japan 株式会社、2018）