

事業変革のパフォーマンスを 引上げる革新投資マネジメント

産業コンサルティング事業部

シニアマネジングコンサルタント 森岡 豊

E-mail morioka@fri.fujitsu.com

目 次

1. 革新投資マネジメントの必要性
2. 革新投資マネジメントの手法
3. マネジメント機能を発揮させる鍵
4. 事業変革の成功に向けて

1. 革新投資マネジメントの必要性

さまざまな事業変革 / 組織変革

構造の 見直し

・企業合併、買収、経営統合

・企業グループでの事業再編成

ビジネス プロセスの 見直し

・業務提携、系列再編

・組織再編、業務改革

革新には ITが必須

* システム統合

* ERP

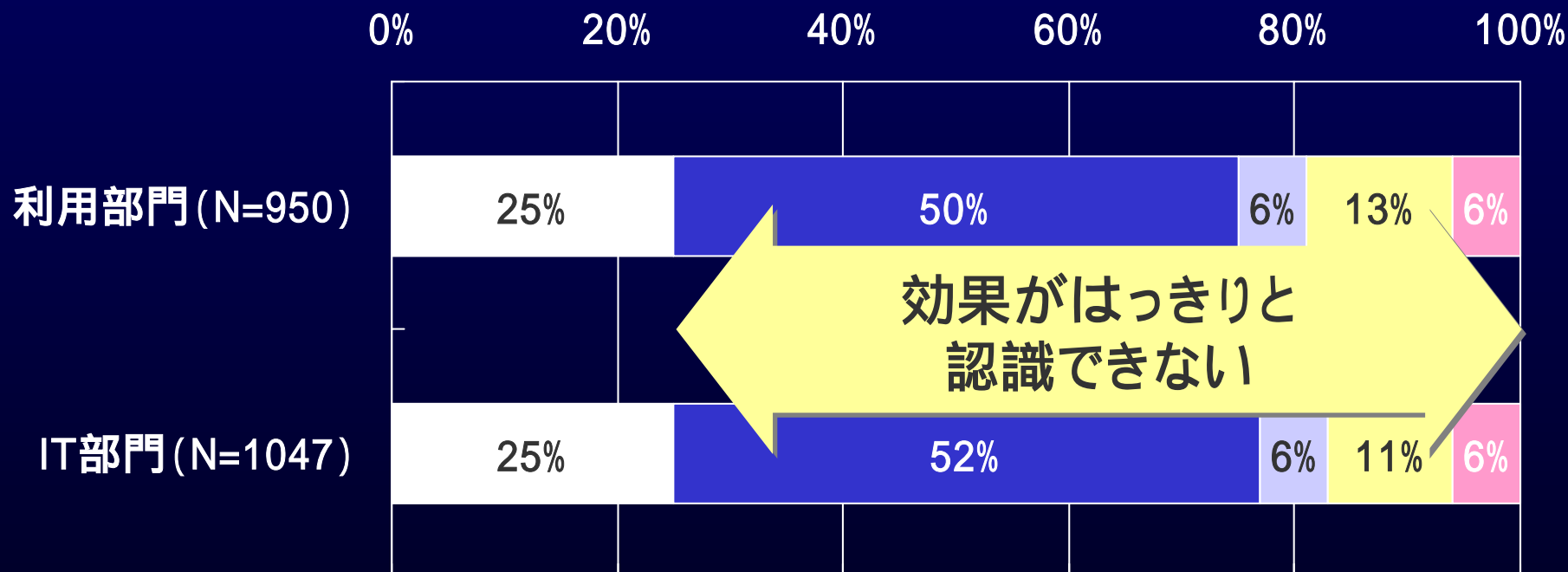
* EAI

* EA

* webサービス

...

不十分な投資マネジメントの実態



■ ある ■ 効果がわかりにくい ■ ない ■ 今後可能性が高い ■ 過去の投資に反省点

出典：(社)日本情報システム・ユーザー協会「ユーザー企業IT動向調査2003」（2003年2月）

効果の発揮を目指した
投資マネジメントが必要

なぜ 今 革新投資マネジメントか

- **革新投資パフォーマンスの重要性増大**

ビジネスが伸び悩んでいる現状、重要な投資案件は多い。しかし、限られた原資の中でパフォーマンスを最大化させることが課題。

- **革新投資を管理する仕組みがない、または不明確**

革新投資のルールが共通認識されていない。
革新投資の成果を実現させる取組みが不足している。

- **投資の成果を測定する手段があいまい**

投資を評価するための、KPIが設定されていない。
また、設定されていても、簡単にモニタリングする仕組みがない。(KPI: Key Performance Indicator)

2. 革新投資マネジメントの手法

革新投資に関する話題、さまざま

革新投資水準
(対売上高比、ROI水準など)

IT推進組織形態

ITガバナンス
(成熟度、役割分担)

革新投資評価手法
(投資枠管理、評価手法など)

**IT投資評価の
マネジメントサイクル**

投資負担・回収の仕組み

革新投資効果測定手法
(KPI)

IT - ROI
(戦略投資VS運営投資)

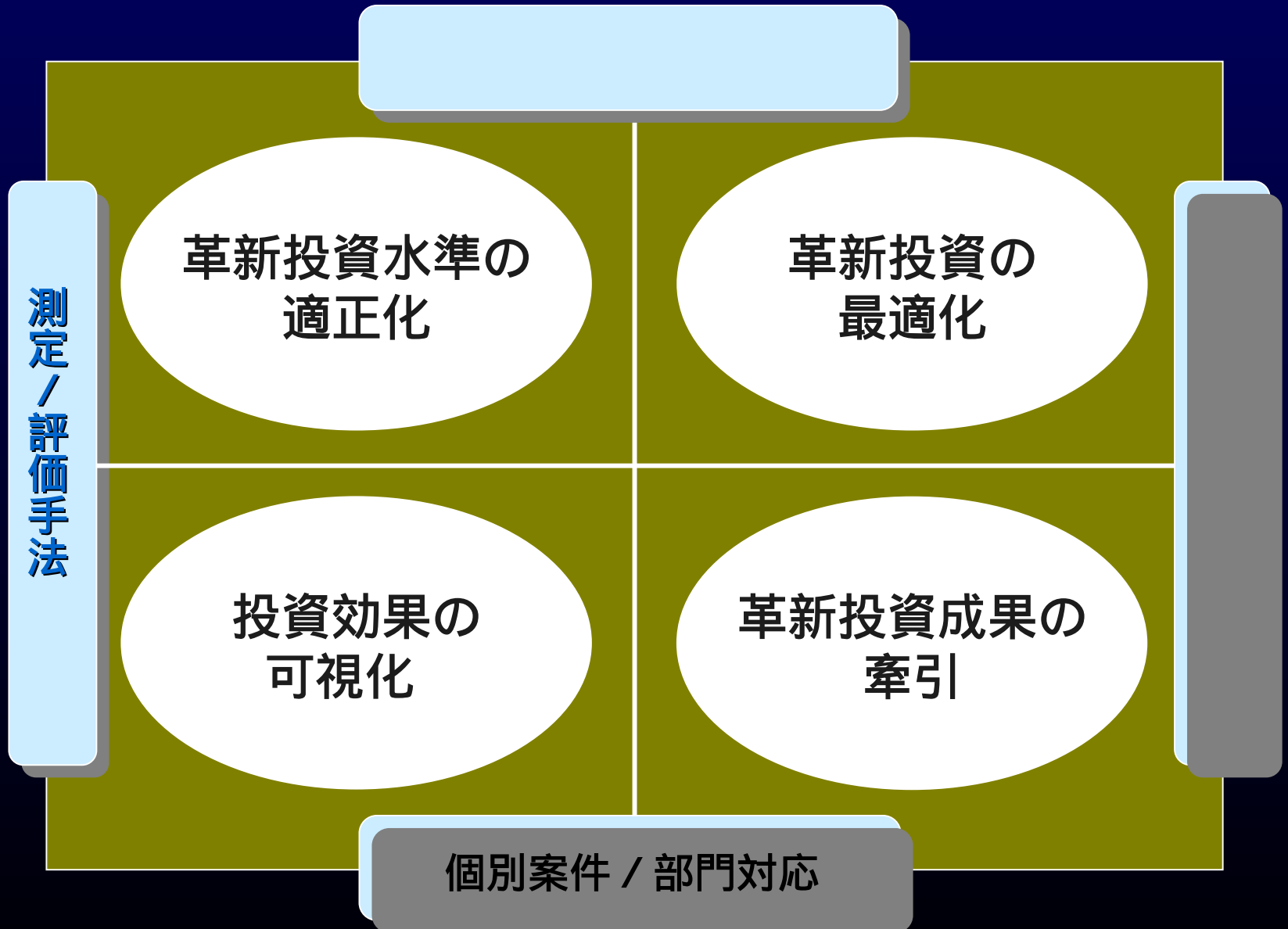
APM
(アプリケーション・
ポートフォリオ・
マネジメント)

IT基盤投資評価手法
(インフラ投資評価など)

組織革新度評価手法
(CMM, COBIT, JQA)

チェンジ・マネジメント
(意識改革・業務改革推進など)

革新投資マネジメントのフレームワーク



投資効果の可視化

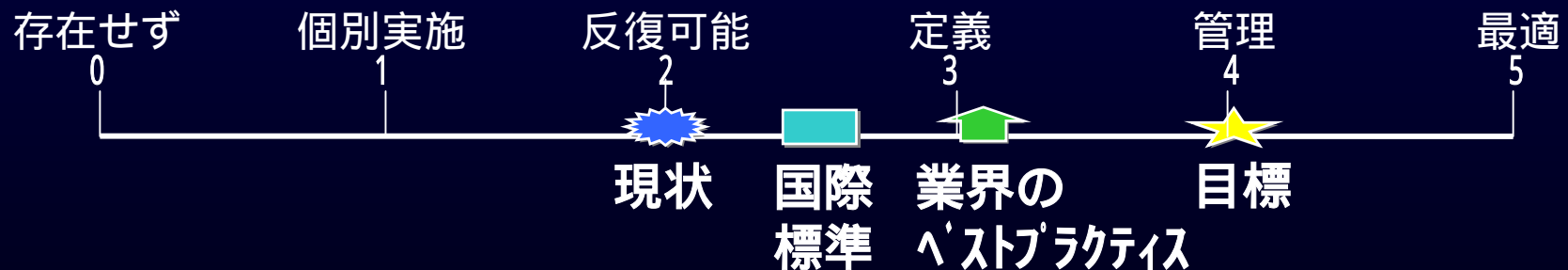
可視化

➤ 可視化の手法例

IT投資効果測定手法: BSC、KPI …

組織革新度評価手法: CMM、COBIT、JQA …

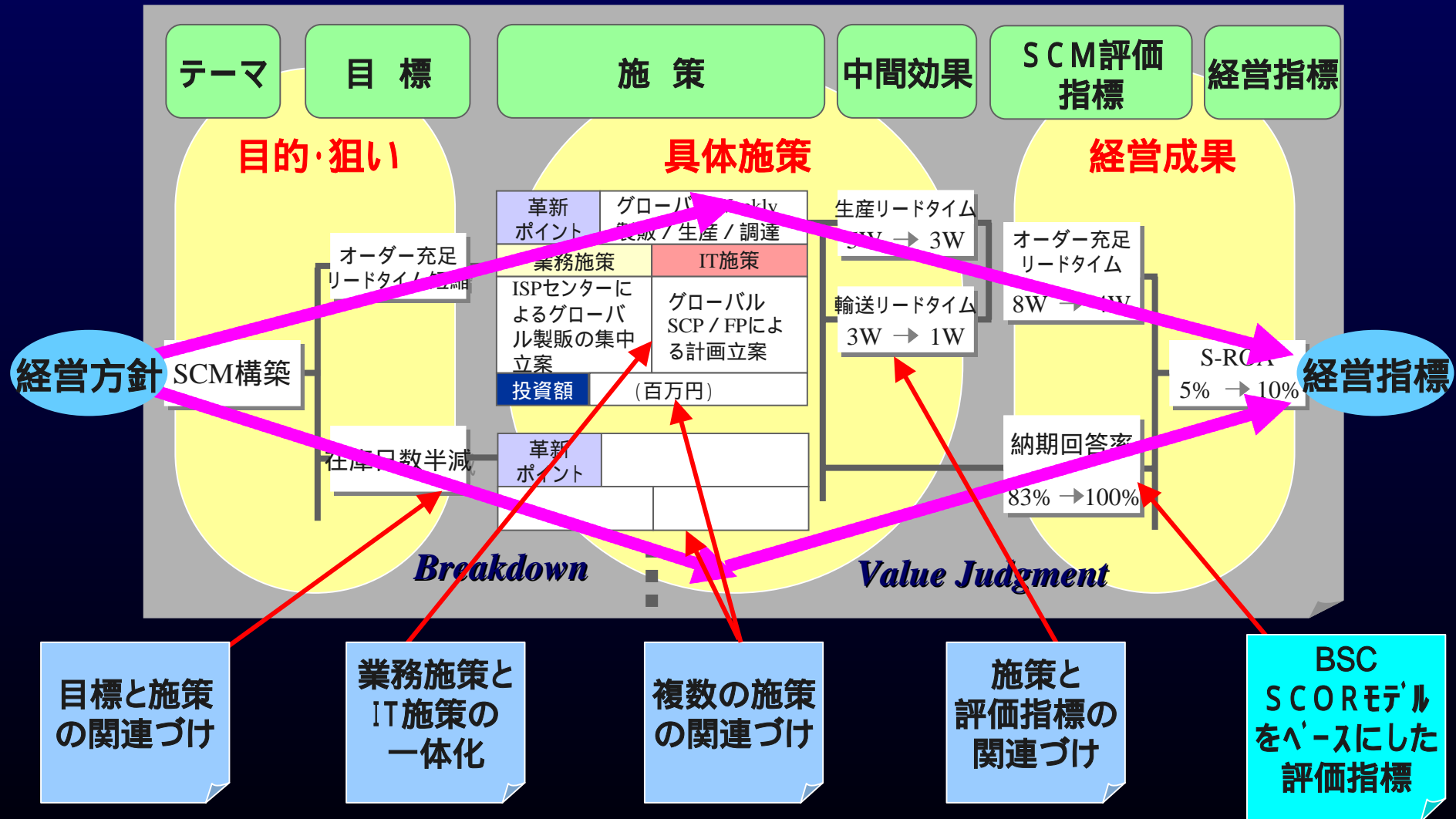
例) COBITにおけるITプロセスの成熟度モデル



0	存在せず	管理プロセスが全く適用されていない
1	個別実施	プロセスは非公式で、その場対応
2	反復可能	プロセスは定型的なパターンに従う
3	定義	プロセスは文書化され徹底されている
4	管理	プロセスの状況が数値として把握される
5	最適	ベストプラクティスが追求され、自動化も行われる

出典: COBIT- , IT Governance Institute

革新検討構造図による可視化【SCM構築例】

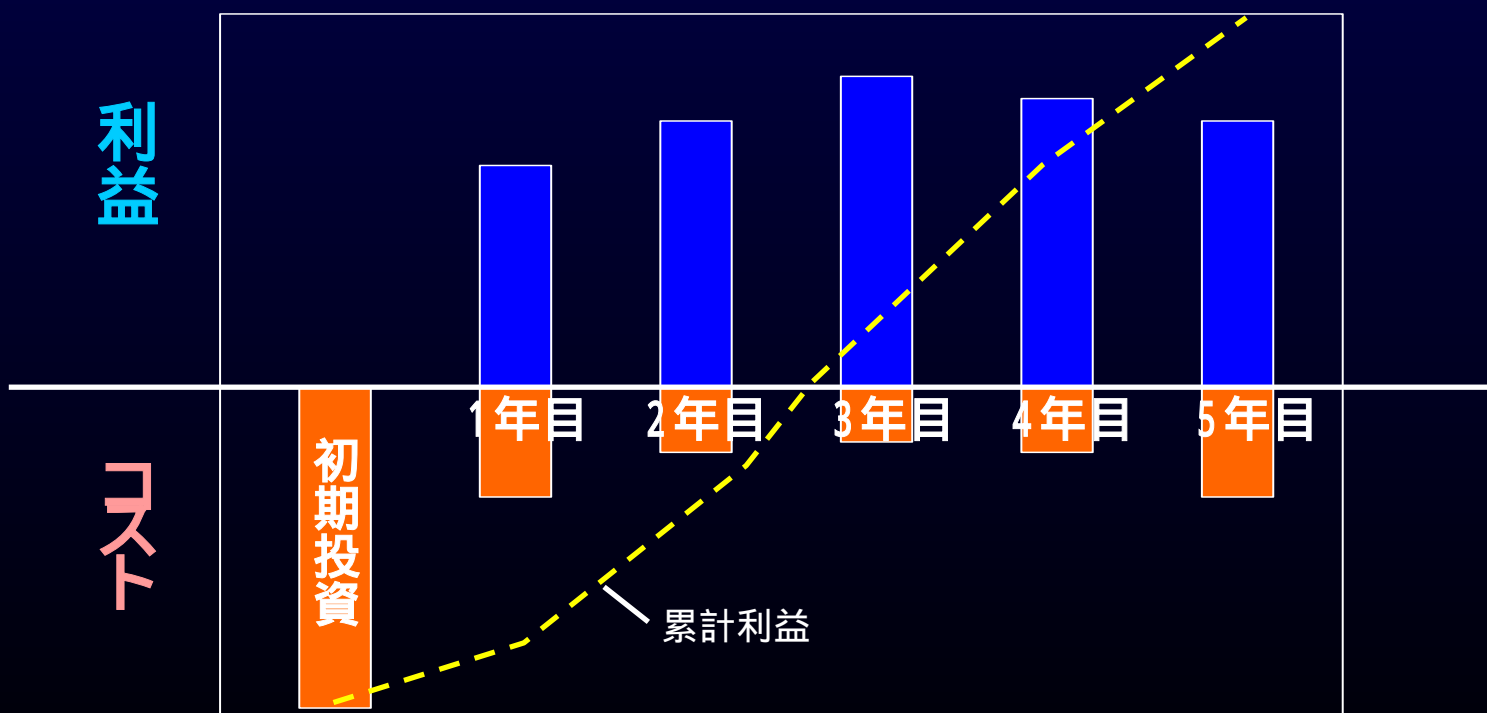


革新投資水準の適正化

➤投資水準評価手法の例

革新投資評価手法：投資枠管理、現在価値法など

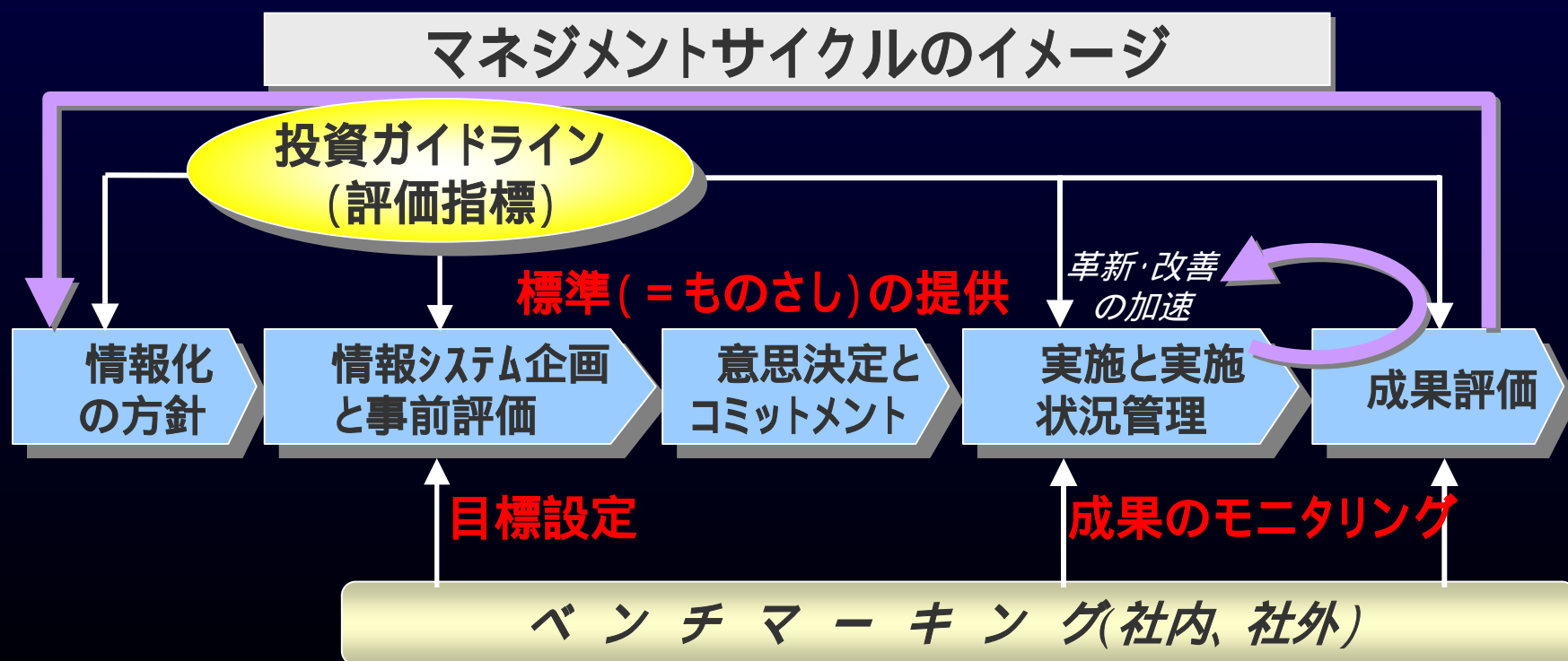
投資水準：対売上高比、ROI水準



革新投資成果の牽引

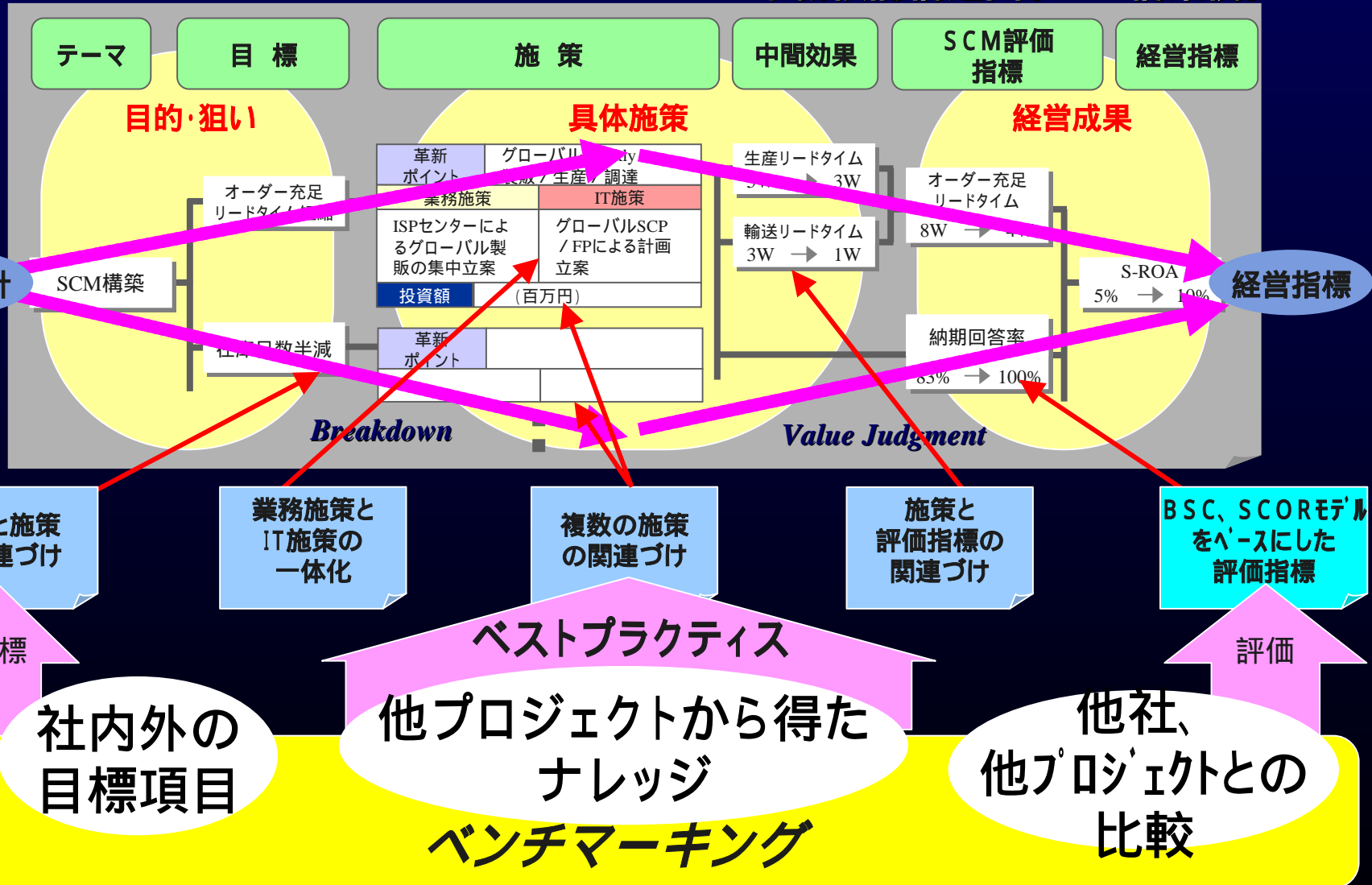
革新投資評価のマネジメントサイクルの確立

1. 革新投資の評価に対する標準 (=ものさし) の明確化
2. 評価指標を核とした、投資意思決定・投資ガイドラインの確立



ベンチマークを活用した革新投資の推進

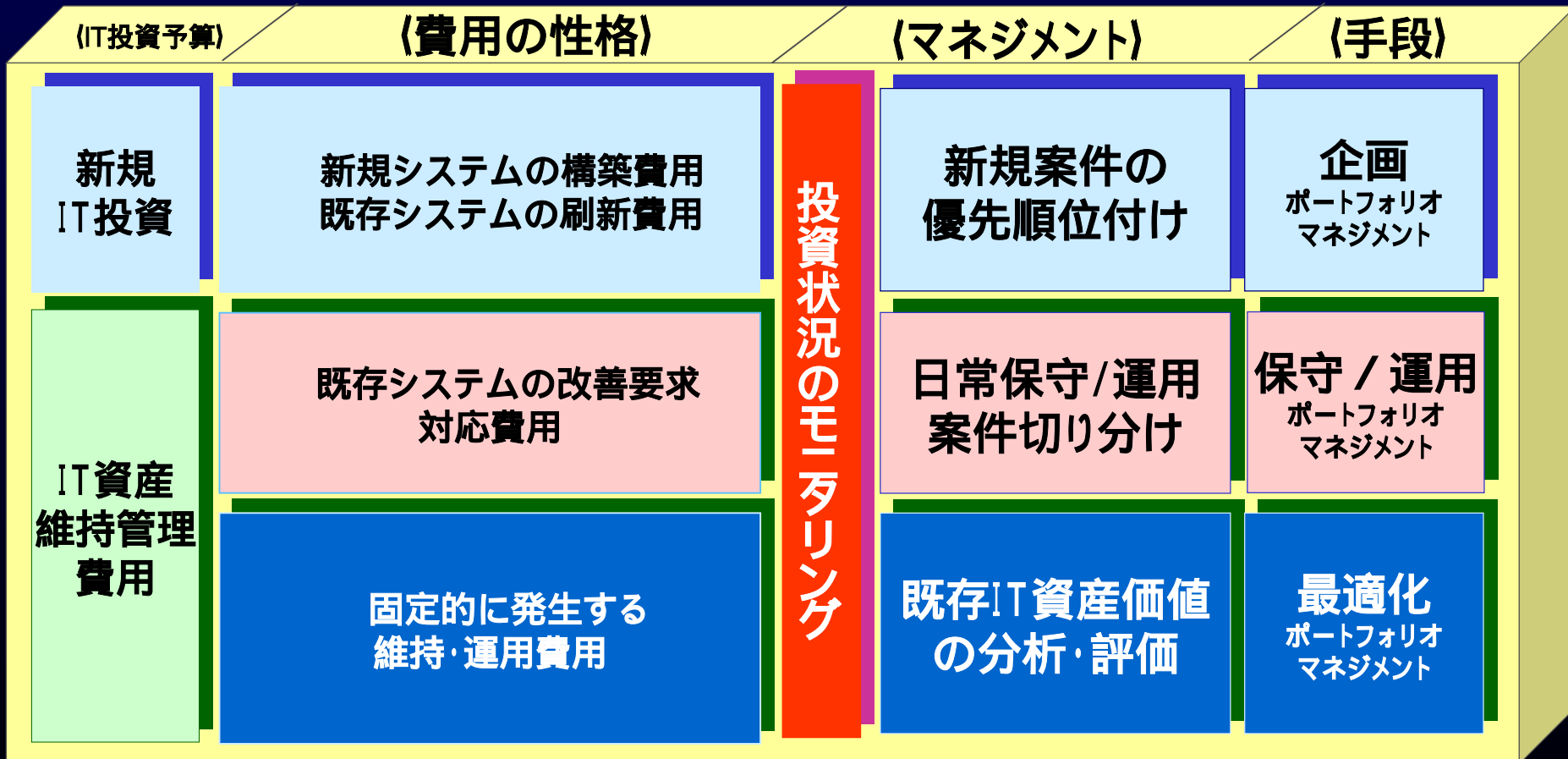
革新検討構造図【SCM構築例】



革新投資の最適化

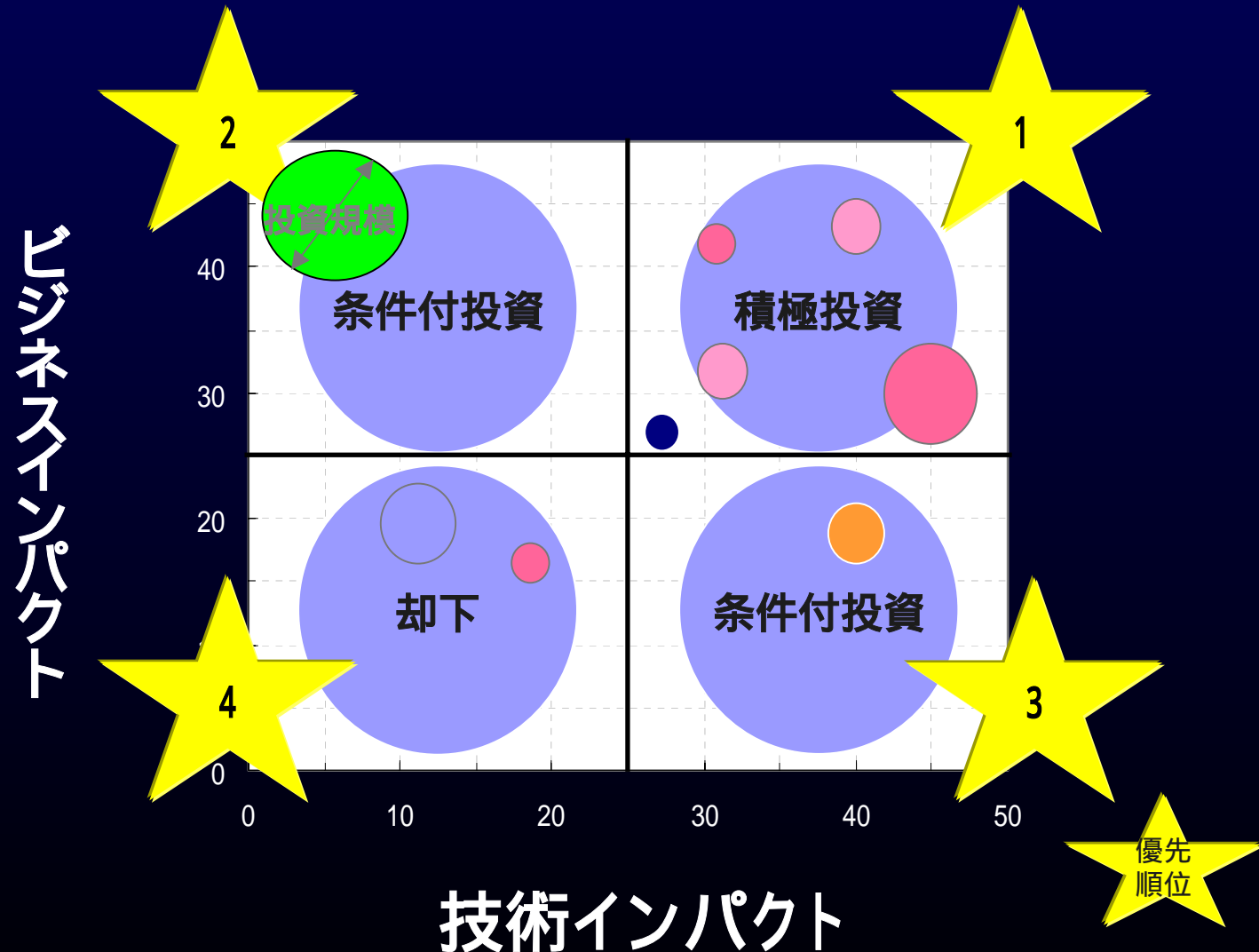
➤最適配分の考え方

費用の性格によって取り組むべきマネジメントスタイルが異なる



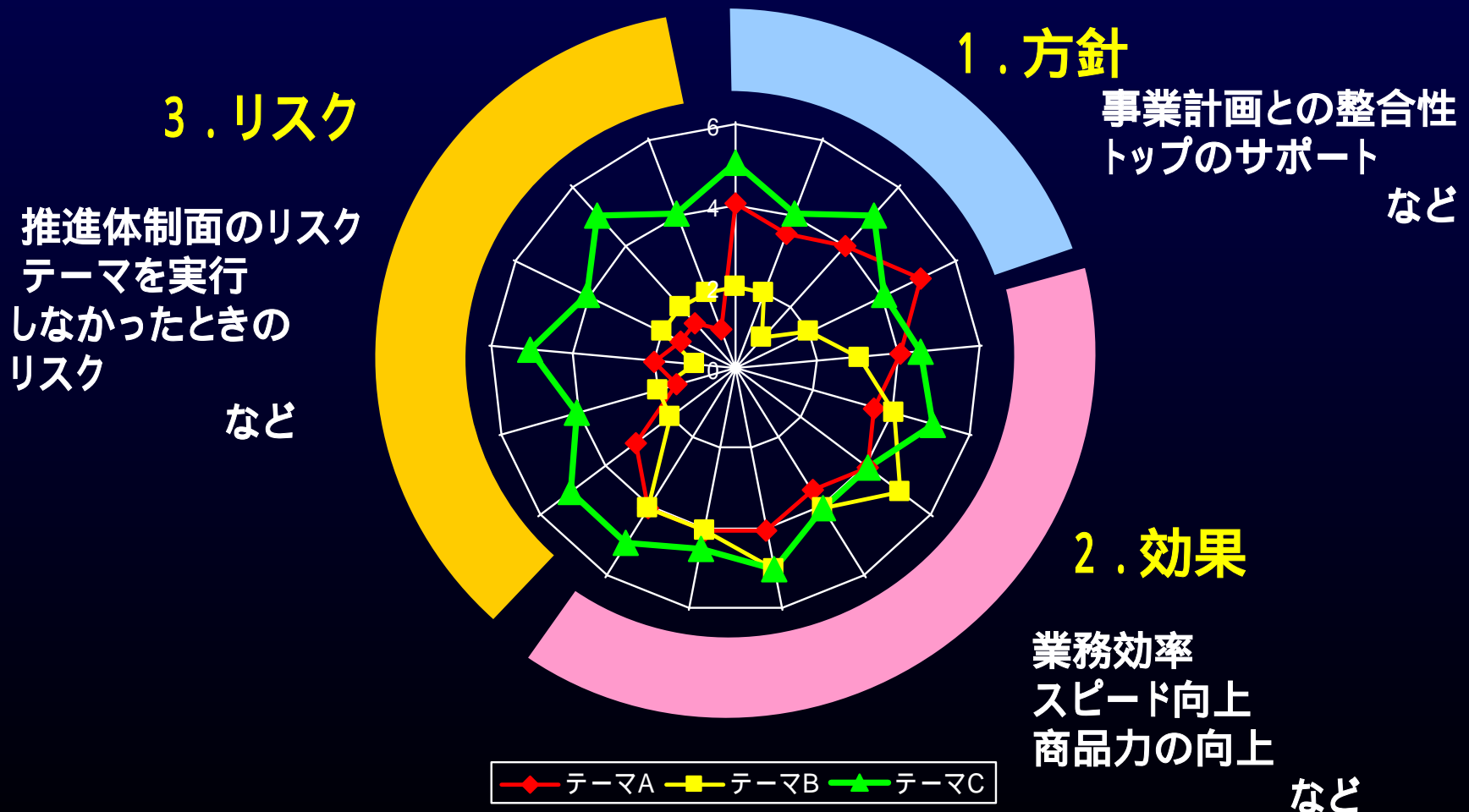
➤ポートフォリオの考え方

ビジネス・技術をそれぞれ、方針、効果、リスクで評価



➤ポートフォリオの考え方

象限内にプロットされたテーマを分析、比較



革新投資の成果に結びつけるには

革新投資活動のマネジメントが必要

総合化 / 全社対応

革新投資水準の
適正化

投資効果の
可視化

革新投資の
最適化

革新投資成果を
牽引

測定 / 評価手法

マネジメント手法

個別案件 / 部門対応

3. マネジメント機能を発揮させる鍵

先進企業での取り組みのポイント

1. A自動車

限られた資源の中で、全社レベルで
取り組むテーマを推進する、IT企画室に
よるマネジメントの実践

経営戦略と
IT戦略の整合

2. B電機

トップダウンで、顧客直結型
プロセスへの革新とその手段としての
IT活用を表裏一体で同時推進

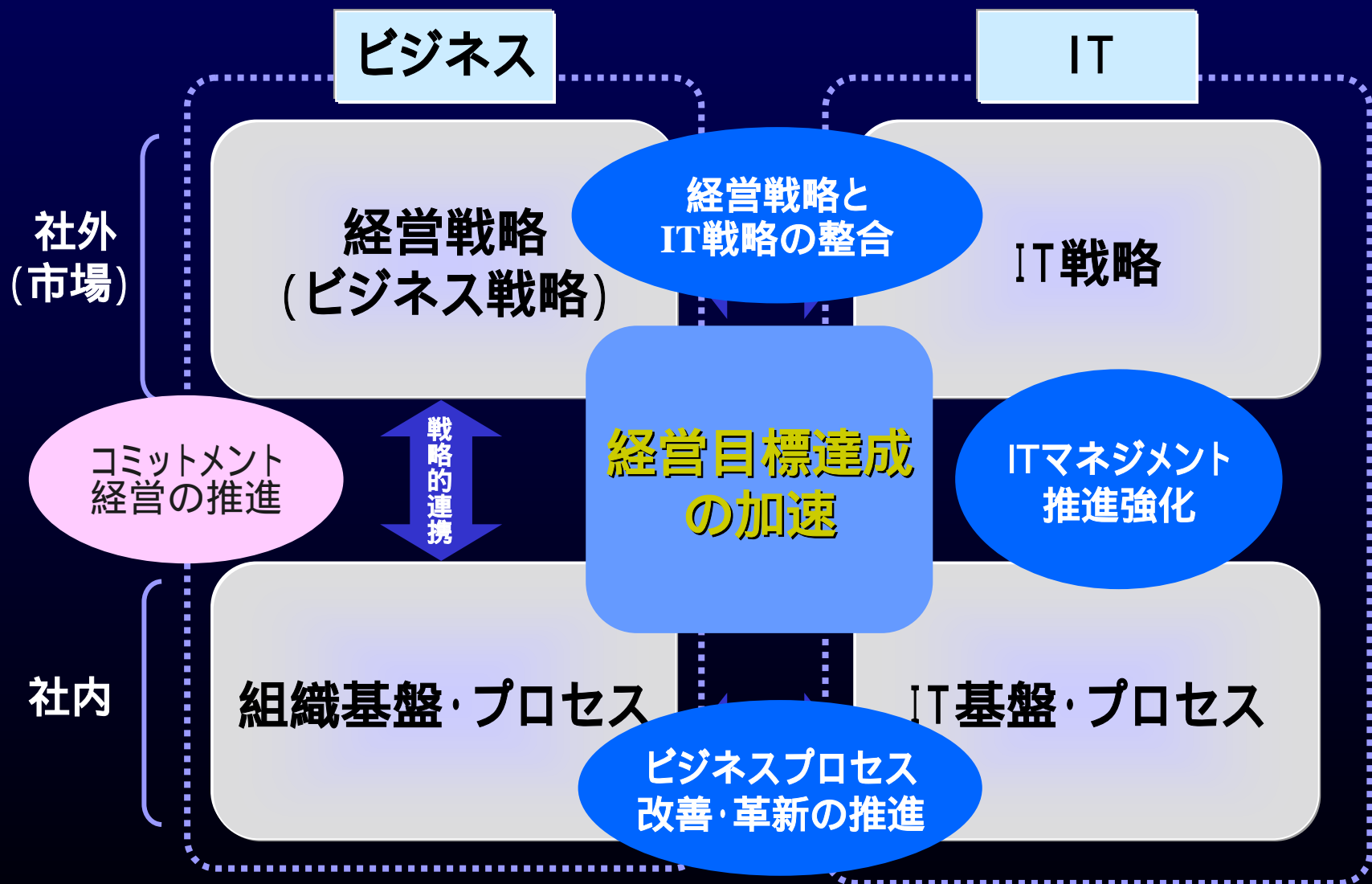
ビジネスプロセス
改善・革新の推進

3. C装置製造業

グループ企業の機能分社化を
スムーズに移行させるための
投資案件のマネジメント

ITマネジメント
推進強化

マネジメント機能を発揮させるITガバナンス



《 戦略的整合モデル 》

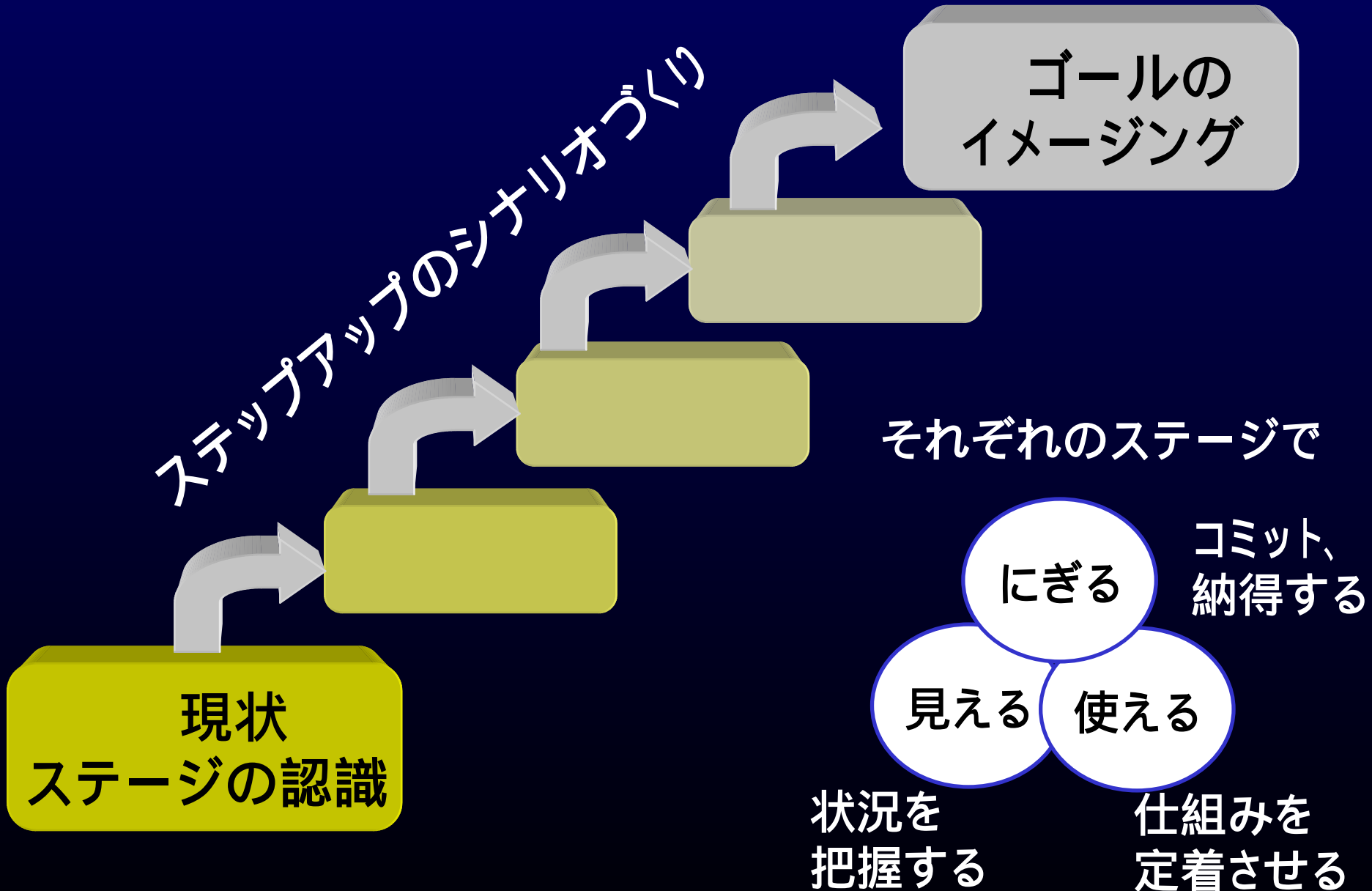
(出所: J.C.Henderson, N.Venkatraman, MIT)

All Rights Reserved, Copyright ©Fujitsu Research Institute 2003

4. 事業変革の成功に向けて

革新投資マネジメントの第一歩

ステップアップのシナリオづくり



第一歩に向けて ～自己診断を～

革新投資マネジメント成熟度簡易診断 - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る 進む 中止 更新 ホーム 検索 お気に入り メディア 履歴 印刷

アドレス(D) http://www.fri.fujitsu.com/cgi-bin/index.cgi?no=1 移動

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE
富士通総研 イベント案内 活動領域 会社案内 公開ナレッジ 採用情報 ニュースリリース

公開ナレッジ Open Knowledge

Innovation Investment Management Maturity
革新投資マネジメント成熟度簡易診断

▶以下の全25の質問項目において、Yes(当てはまる) No(当てはまらない)でお答えください。

	Yes	No
Q1 経営トップ層がITを経営改革・業務改革における「競合差別化」や「付加価値創造」の源泉・ツールと位置付けている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2 経営トップ層はITを活用して具体的に何をやりたいかを社内に対して意思表示している (例: 単に「ITをうまく活用せよ」といった抽象的な表現ではなく、「ITを使ってリードタイムを半減せよ」といった具体的な要請・指示を出している)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q3 現在のIT中長期計画は経営方針と整合している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4 IT年度計画はIT中長期計画を元に展開している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q5 IT投資の目的は経営方針と整合し、かつ明確に定義されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Yes	No
Q6 起案される主要なIT投資案件は効果目標やリスクを明示している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q7 IT中長期計画及び年度計画の立案プロセスを定期的に見直し、改善している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

イントラネット



自己評価システムを <http://www.fri.fujitsu.com/> にて公開

事業変革のパフォーマンスを上げるために

