

経営革新を加速する IT投資マネジメント

2004年11月19日

常務取締役 佐藤 正春

株式会社 富士通総研

<http://www.fri.fujitsu.com>

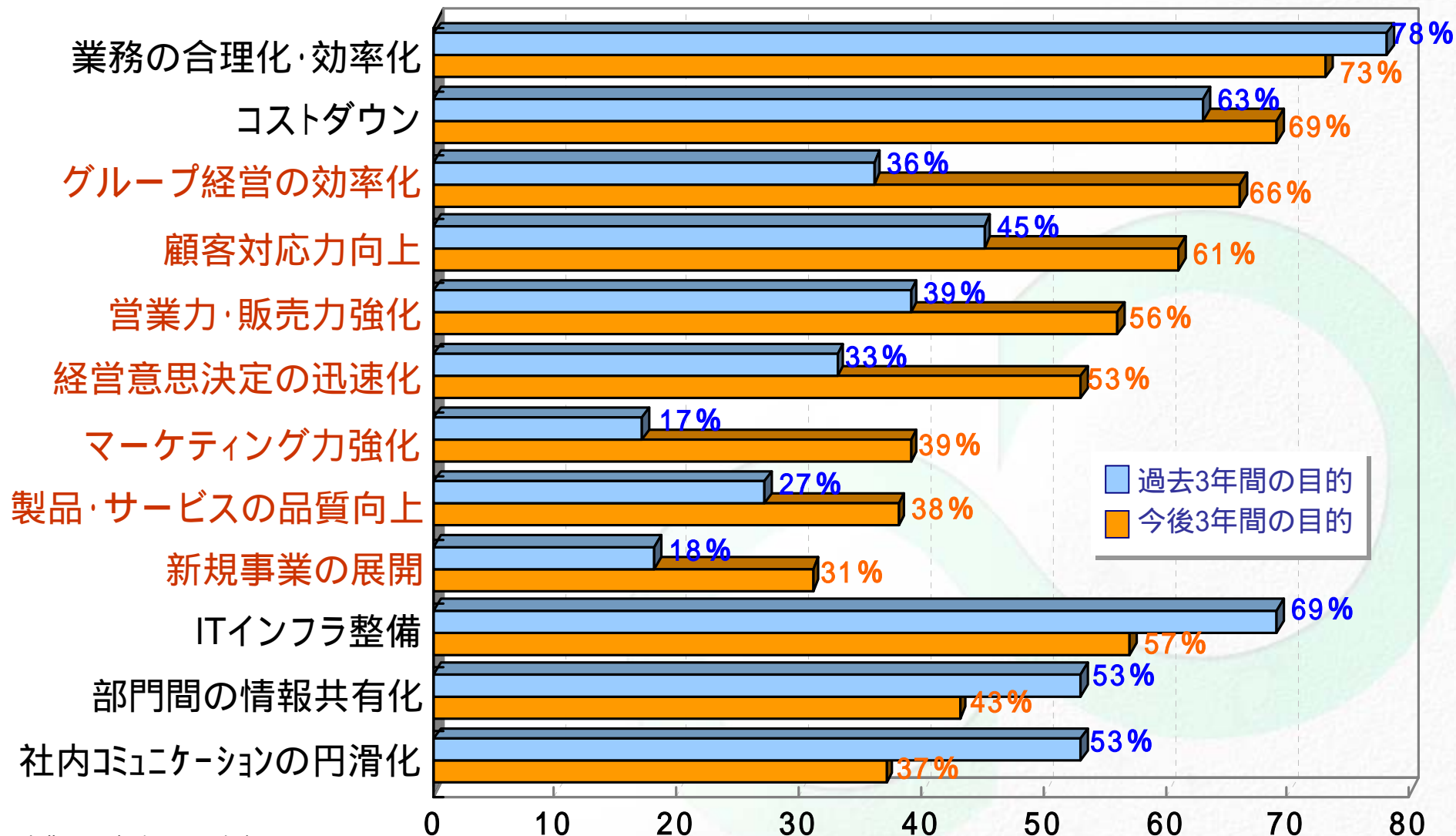
目 次

- 1 . I T 投資マネジメントの必要性
- 2 . 『 仕組み化 』 のための
I T 投資マネジメント手法
- 3 . 『 常態化 』 のための
人・組織の変革マネジメント
- 4 . おわりに

1. IT投資マネジメントの必要性

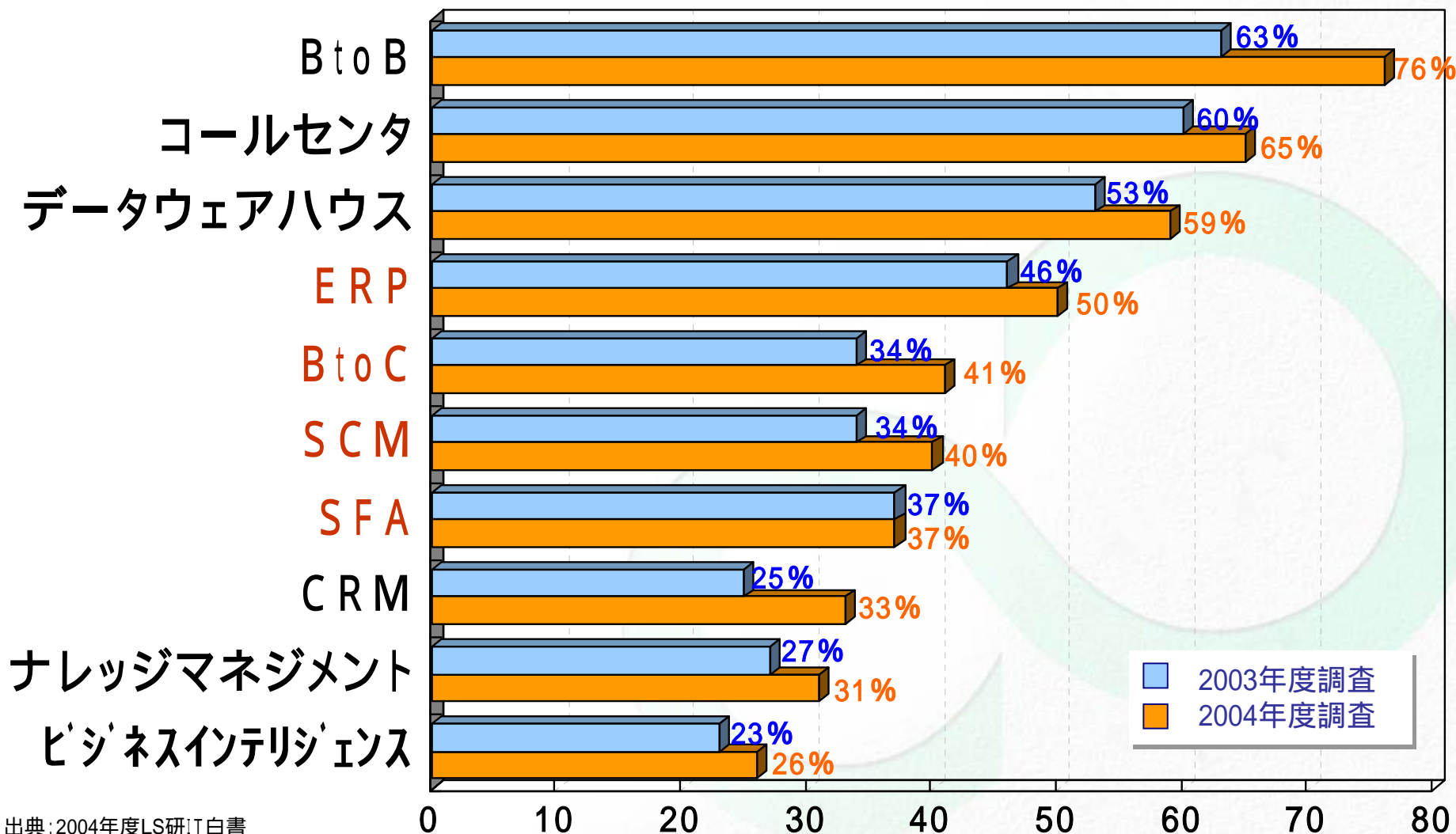
ITは経営革新の実現手段に

単なるIT導入ではなく、ITをテコにした経営革新を !!

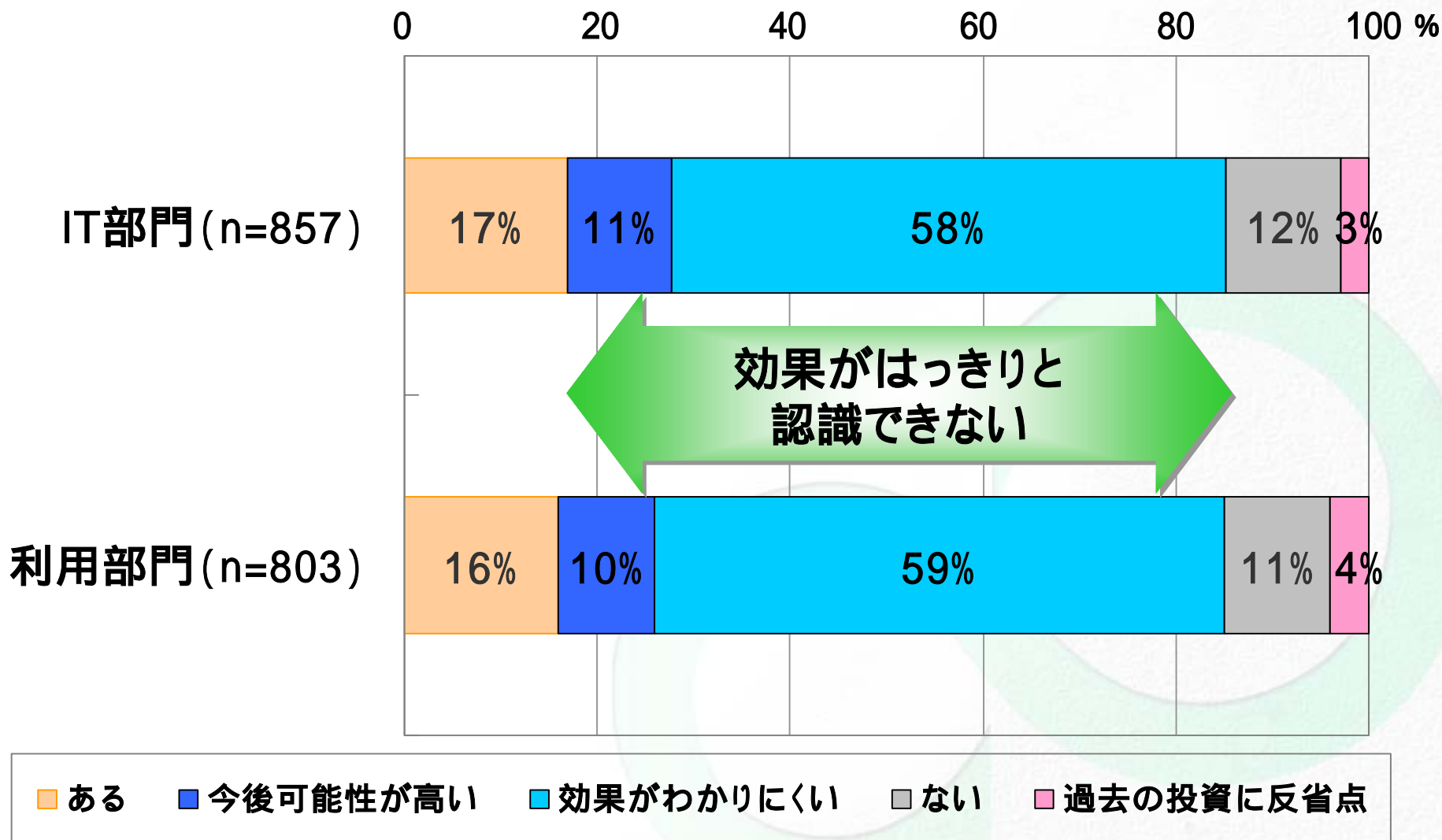


着実に導入が進むIT経営革新手法

激しい競争環境の中での生き残り策として
IT経営革新は待ったなし !!



不十分なIT投資効果



IT投資で解決すべき様々な課題

個々のIT投資の**位置付け**や**目的・方向性**が
明確でない

各IT投資の経営への
貢献目標や**管理指標**が
設定されていない



意思決定の根拠が明確でないまま
IT投資が決裁されてしまっている。。

IT投資テーマの
優先順位づけと**経営資源の**
有効配分が出来ていない

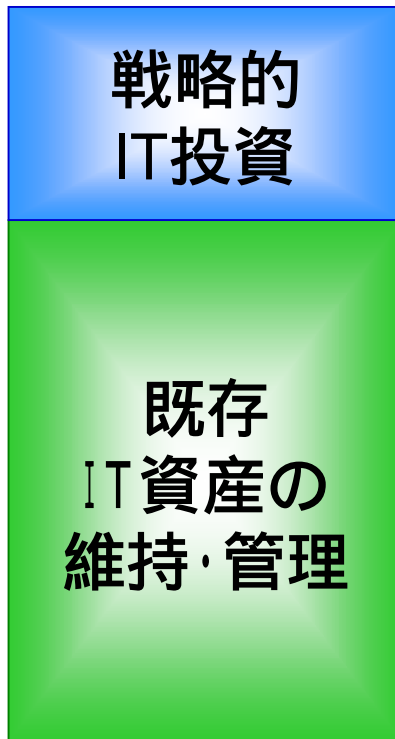
IT導入後の**効果測定**
が出来ておらず、
投資回収が出来ているのか
がわからない

IT投資マネジメントの手法を
仕組みとして確立する必要がある！

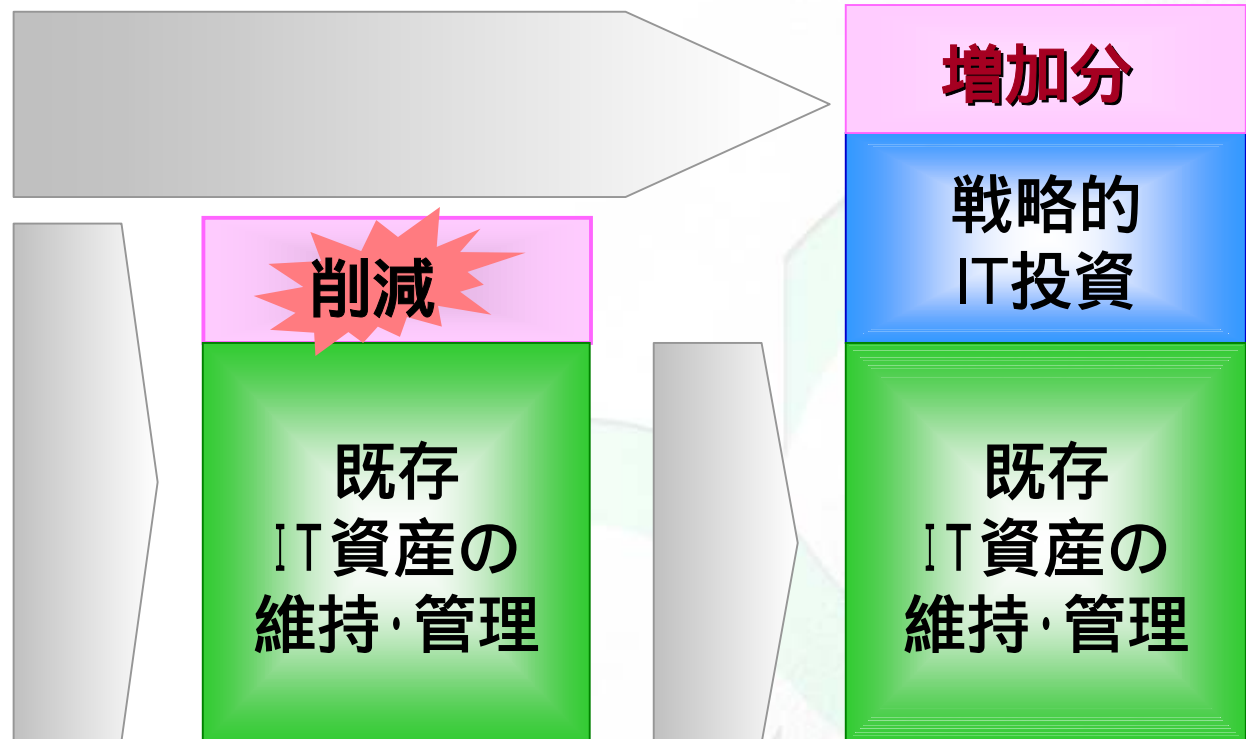
2. 『仕組み化』のための IT投資マネジメント手法

求められるIT投資構造の転換

現状



目標



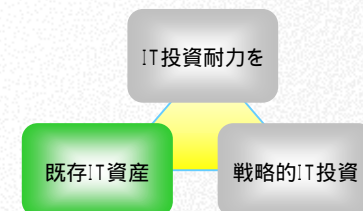
IT投資マネジメントのフレームワーク

3 .
『IT投資耐力』を
どのように
マネジメントするか

“可視化”
“ものさし”

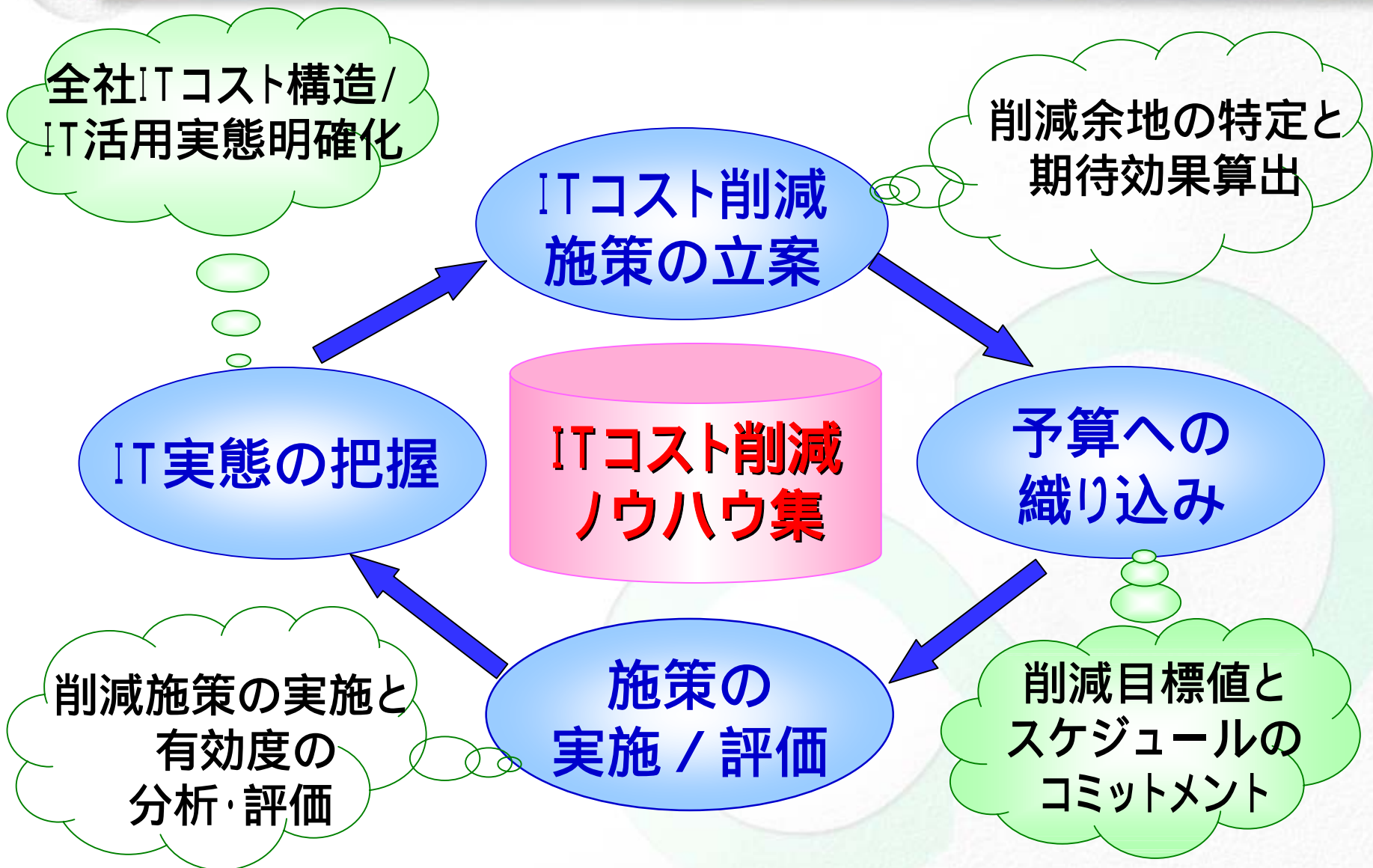
1 .
既存IT資産を
どのように
マネジメントするか

2 .
戦略的IT投資を
どのように
マネジメントするか

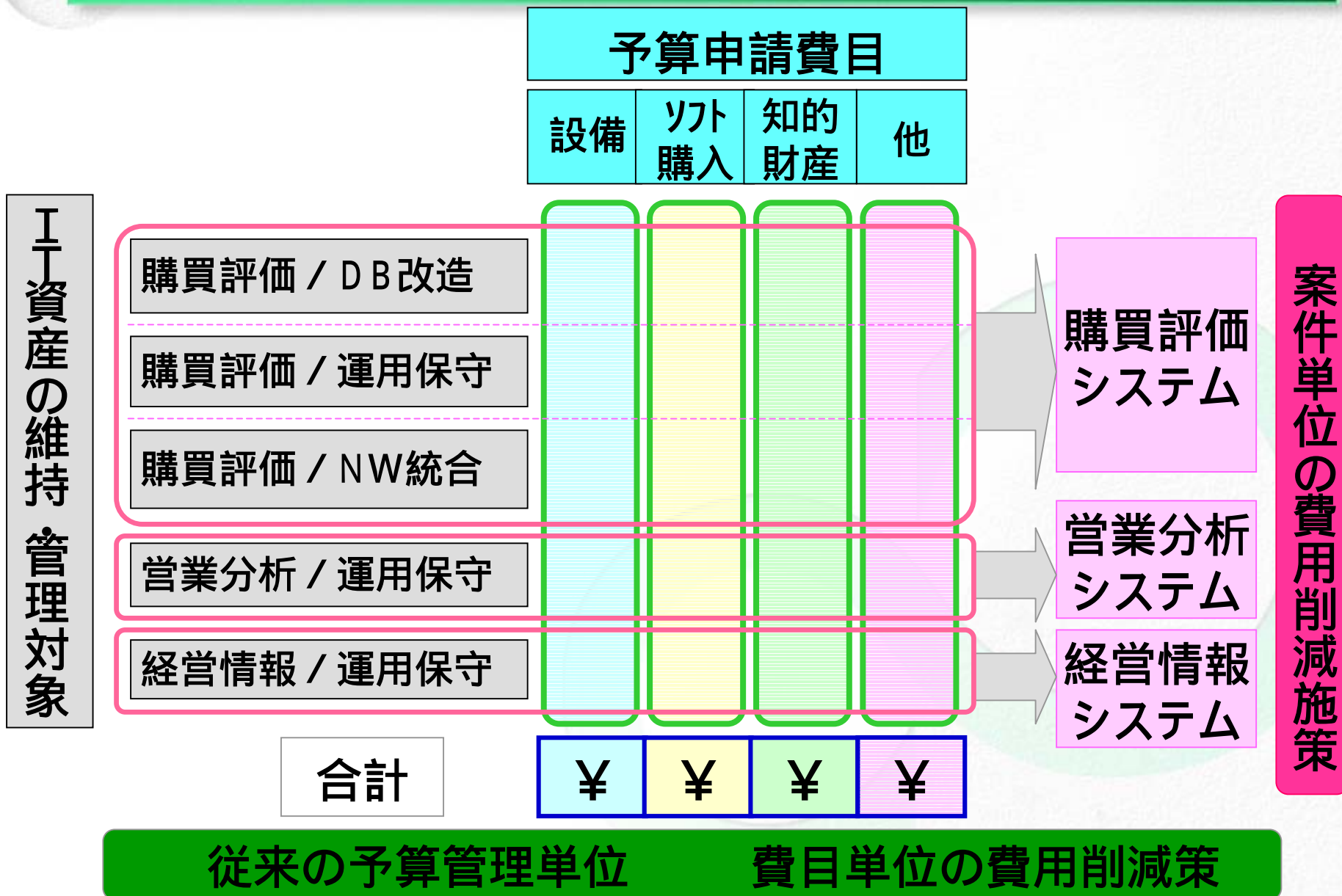


2.1 既存IT資産を どのようにマネジメントするか

既存IT資産のマネジメントサイクル



コスト削減の2つの方向



案件単位の費用削減施策の検討

案件名称	維持・管理費用	システム概要
購買評価システム	× × × 万円	部品購買先の評価システム
営業分析システム	× × × 万円	受注 / 売上分析システム
経営情報システム	× × × 万円	部門向け経営情報提供システム

案件の評価

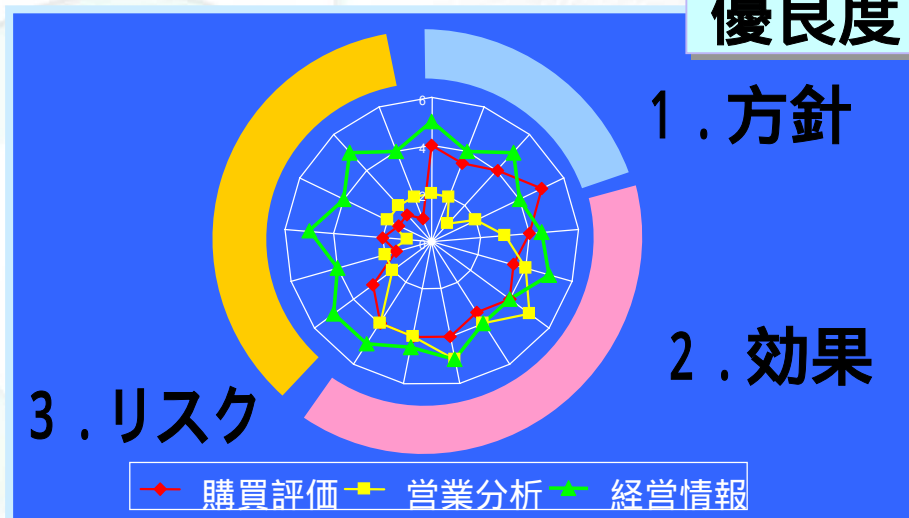
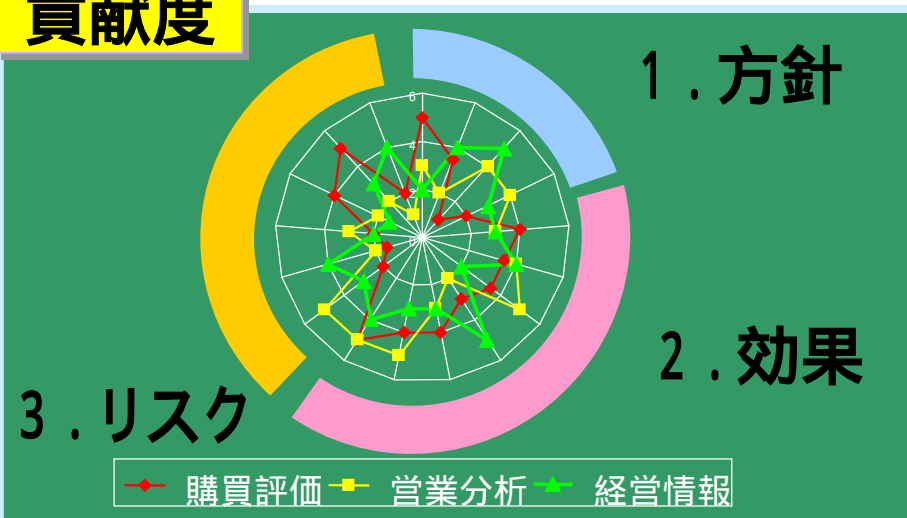
ビジネス 貢献度

13項目

最適化ポートフォリオ

8項目

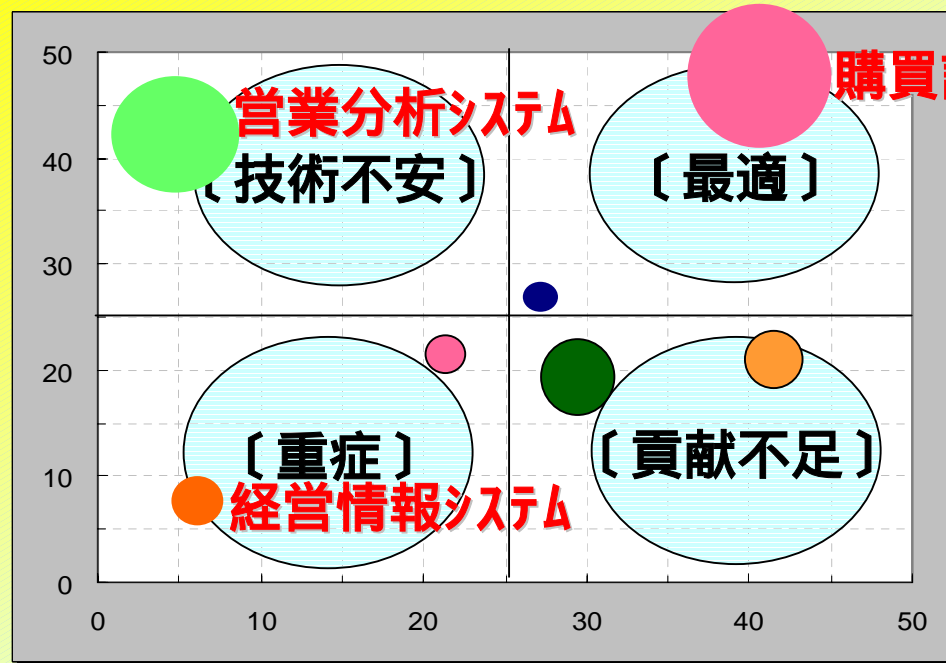
技術 優良度



最適化ポートフォリオ

総合指標化

ビジネス貢献度



技術優良度

経営情報システムの
廃棄の検討

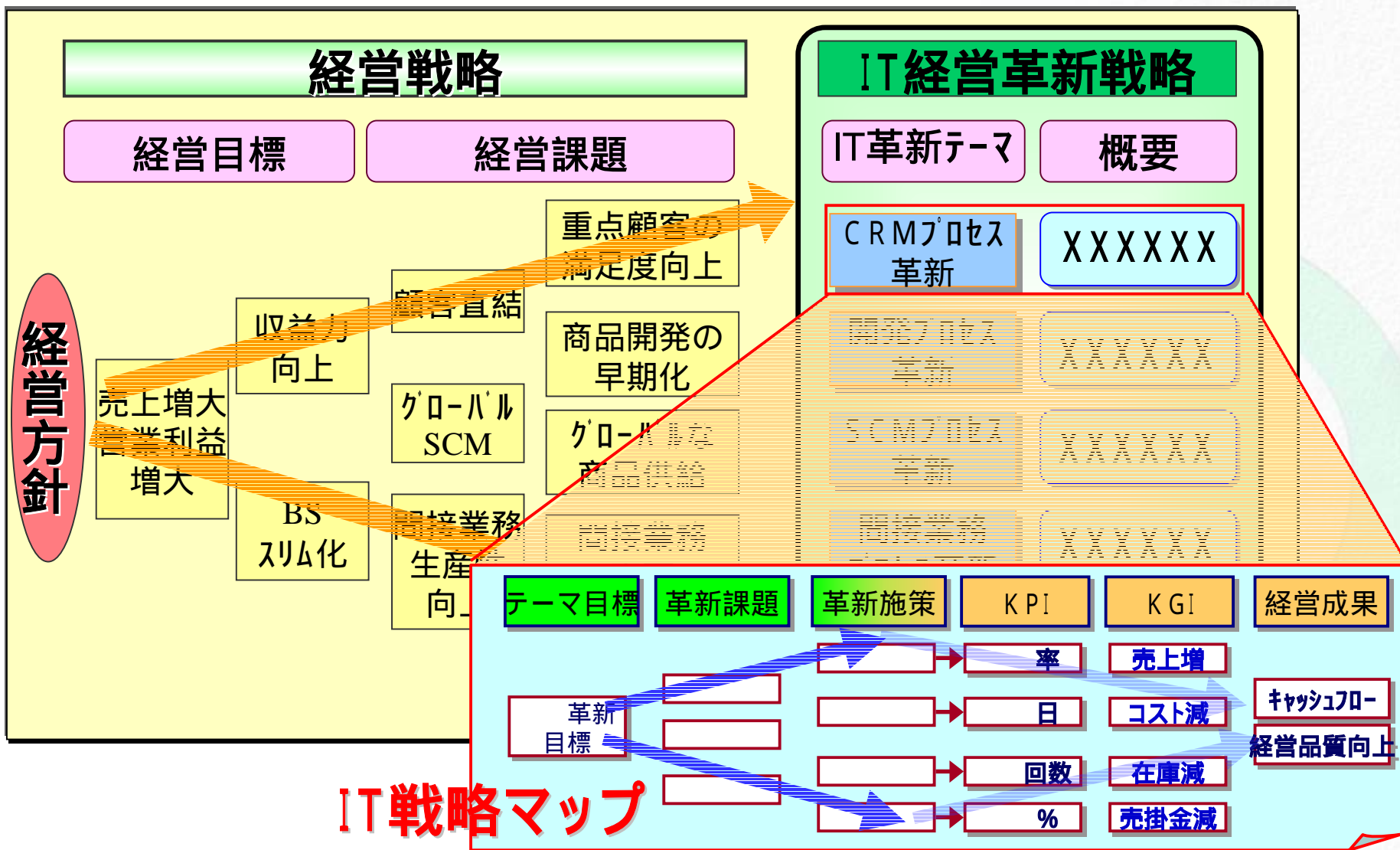
営業分析システムの
技術面での改善検討



2.2 戦略的IT投資を どのようにマネジメントするか

経営戦略とIT戦略の整合

経営戦略の実現を加速するIT戦略を策定 ~IT経営革新マップ~

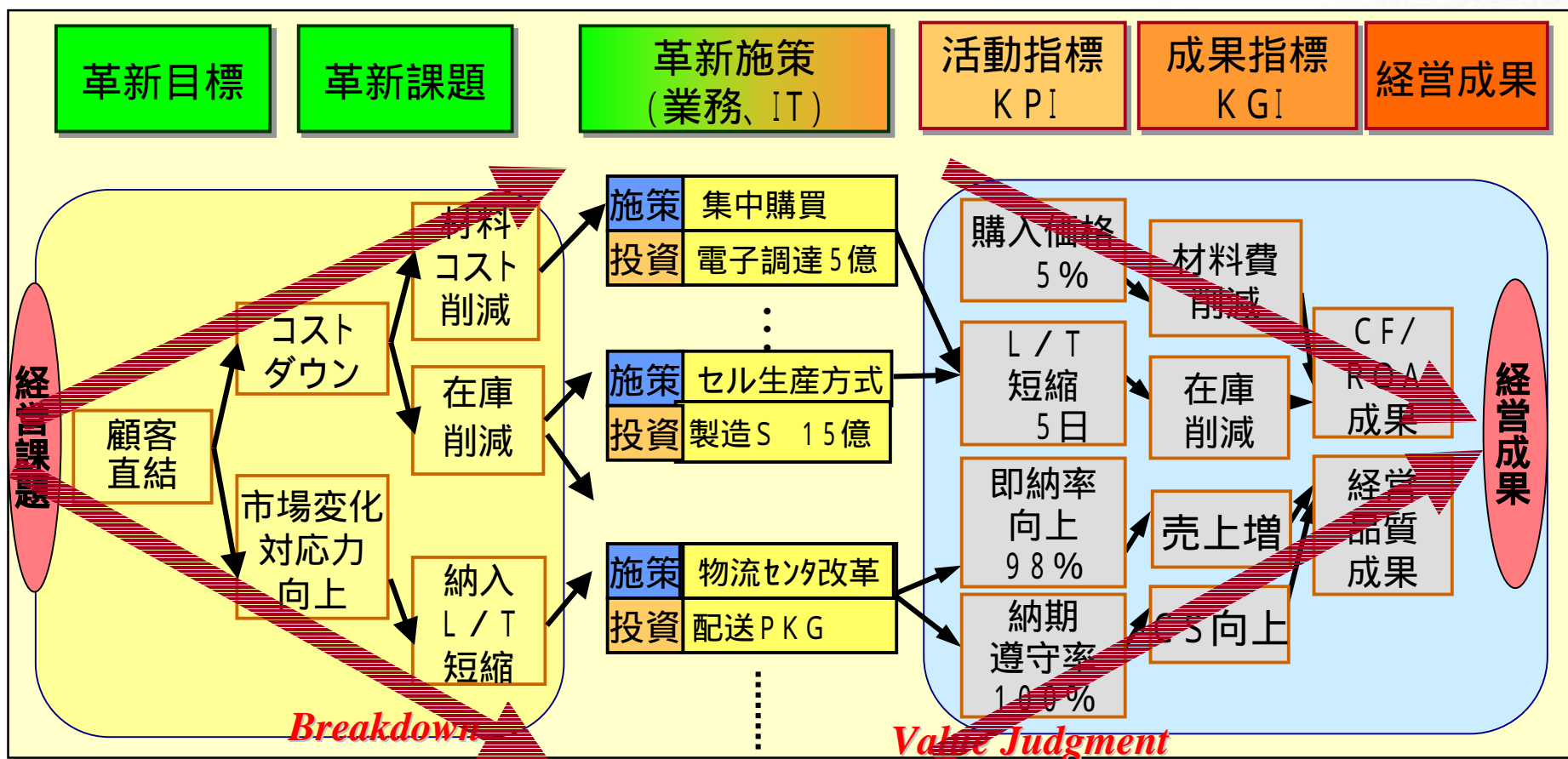


IT戦略マップによる投資プロジェクトの可視化

IT革新テーマの投資妥当性を事前評価～IT戦略マップ～

革新目標と革新課題の関連性明確化

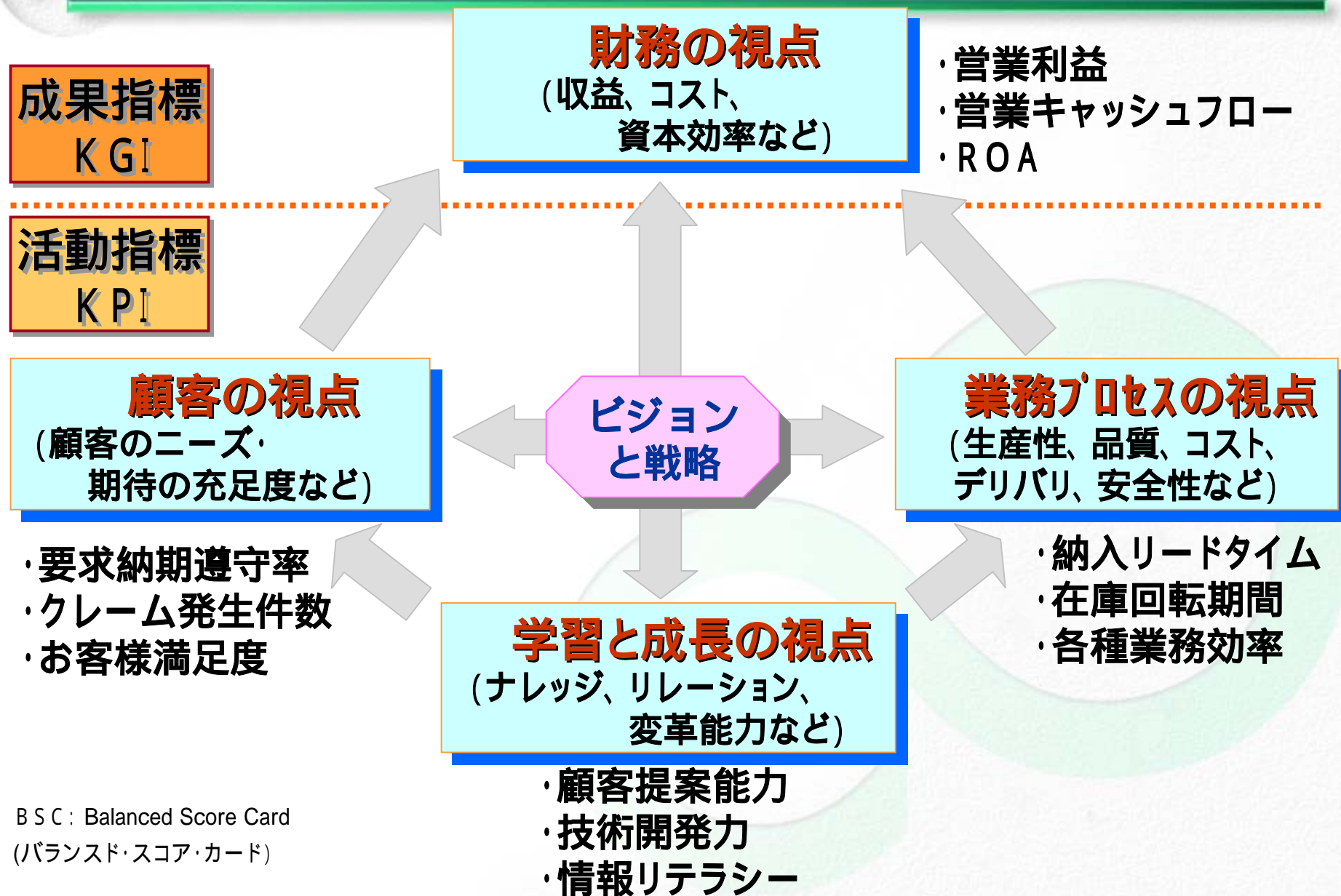
革新施策 / 投資に対する成果目標を明確化



KPI : Key Performance Indicator

KGI : Key Goal Indicator

BSCのフレームを活用した指標の設定



KPIとKGIの関係付けの2つのアプローチ

アプローチ方法

考え方

統合化のポイント

経営成果算出型
アプローチ
KPI KGI

『この施策を打てば、
どの程度の成果が
期待できるか』を
見積もる

革新余地によって、同じ施策でも期待成果が異なるため、
様々な前提の設定が重要
自社の実態に即した施策と
結果の関連情報の分析が必須
「前提リファレンス集」の充実が
課題

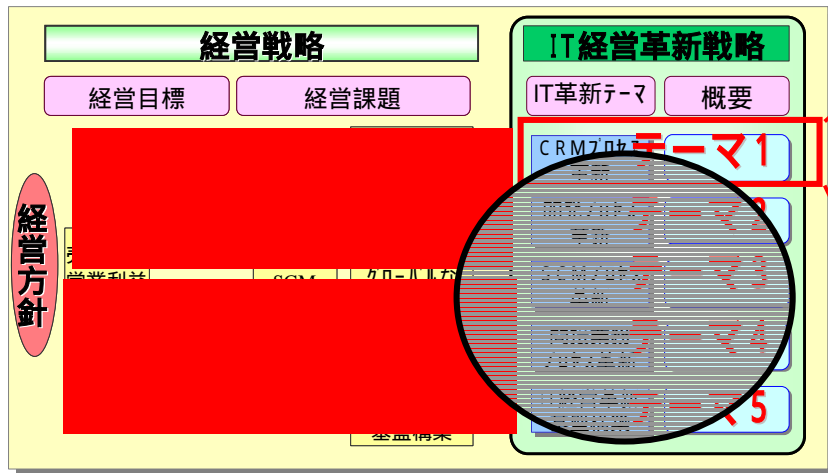
経営目標検証型
アプローチ
KGI KPI

『経営目標を達成
するために、どの
施策が有効か』を
評価する

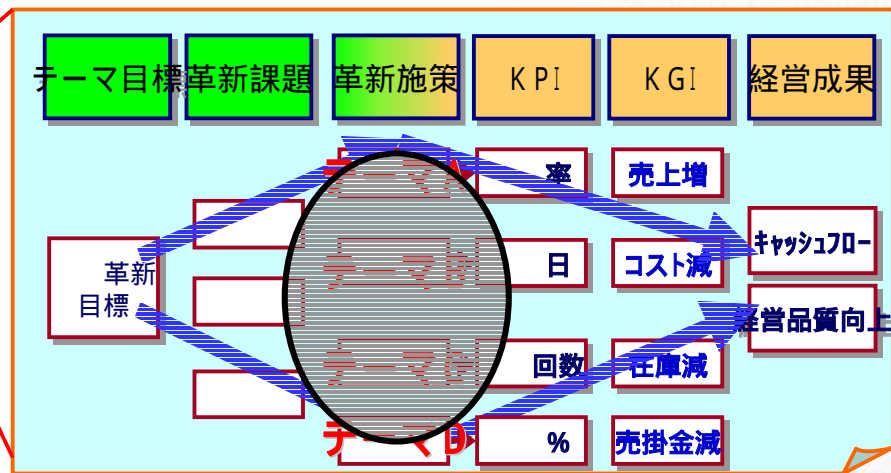
全社経営目標をブレイクダウンし、
IT経営革新テーマとの関係性
の擦り合わせが必要
目標達成のための成功要因
(CSF)の抽出が重要

戦略的IT投資テーマの評価・選定

IT経営革新マップ



IT戦略マップ



テーマの評価

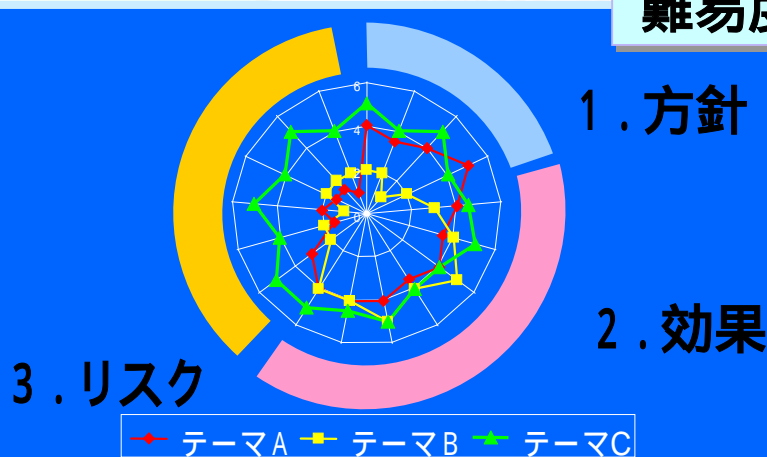
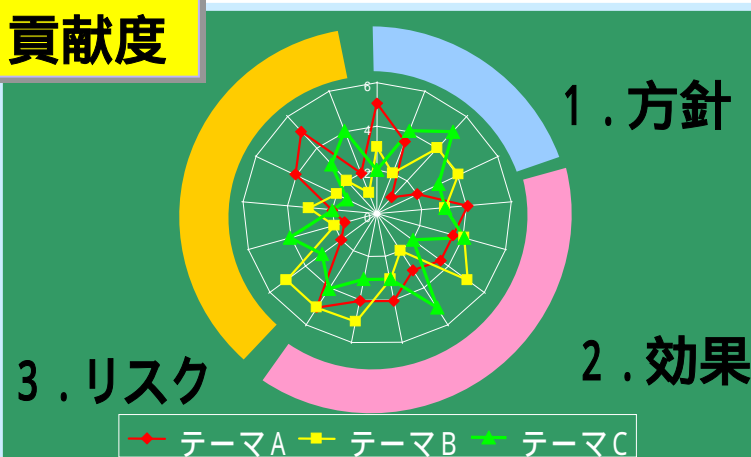
ビジネス 貢献度

11項目

企画ポートフォリオ

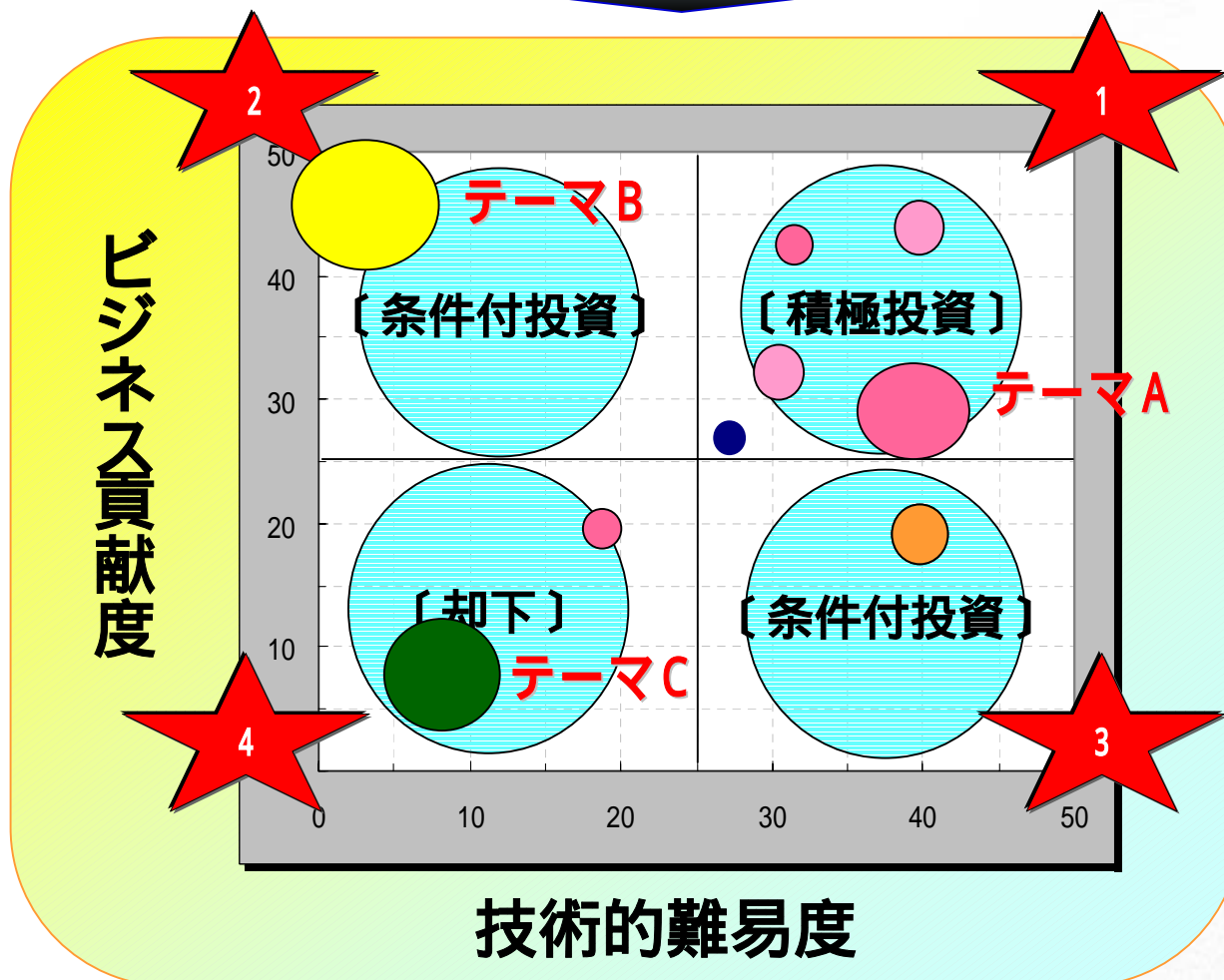
8項目

技術的 難易度



企画ポートフォリオ

総合指標化



IT投資の意思決定のための重要観点

IT投資の狙いによって重要観点は異なる

カテゴリ		経営革新	情報基盤	CSR対応
主な起案元		IT活用部門	IT提供部門	経営トップ 当該部門
意思決定のための重要観点	投資対CF貢献金額			
	投資対営業利益貢献金額			
	投資回収期間			
	IT経常コスト削減率			
	重要事項説明(技術・推進上の難易度)			
	重要事項説明(経営リスク、難易度)			
	投資によるリスク回避効果			

IT投資耐力を

戦略的IT投資

既存IT資産

2.3 『IT投資耐力』を どのようにマネジメントするか

自社のIT投資額は適切だろうか？

自社の新規IT投資は
同業種・業界と比較して、
大きすぎたり、小さすぎたり
していないだろうか？

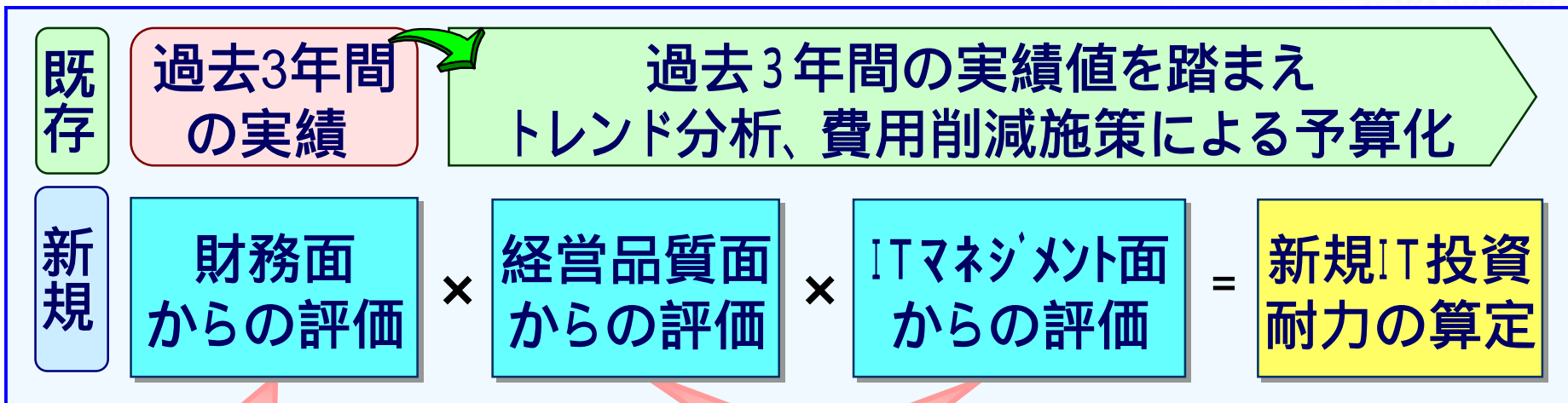
財務力など、自社の
経営状況から考えて、
現状の投資額は
適切だろうか？



現行の予算策定方式は
積み上げ方式で行っているが
適切だろうか？

IT投資耐力算定の試み

絶対評価(自社評価)と
相対評価(ベンチマーキング)からIT投資耐力を明確化



顕在耐力
を評価

潜在耐力
を評価

同業種の企業の
ベンチマーキングにより
投資比率を設定

ポジティブ群

XX%

スタンダード群

XX%

ネガティブ群

XX%

財務面からの評価方法

収益性、安全性、成長性の視点で財務能力を評価し、
『**限界新規投資額**』を算定

財務面
からの評価

×

経営品質面
からの評価

×

ITマネジメント面
からの評価

=

新規IT投資
耐力の算定

営業
CF
(3期平均)

×

有利子
負債
スコア
(直近)

×

売上
増加率
スコア

=

限界
新規投資額

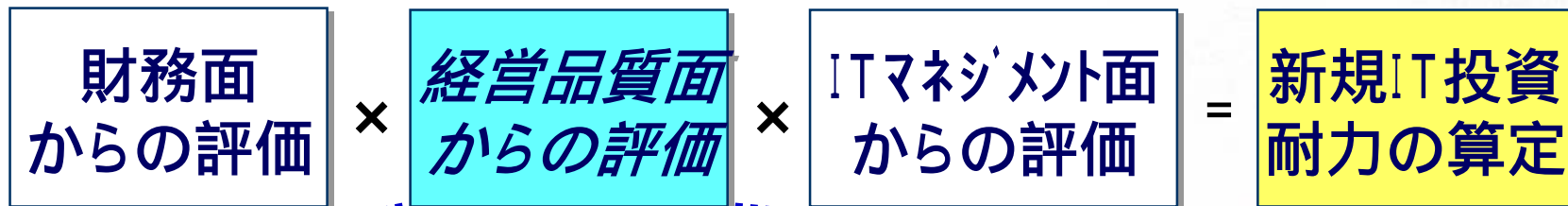
収益性

安全性

成長性

経営品質面からの評価方法

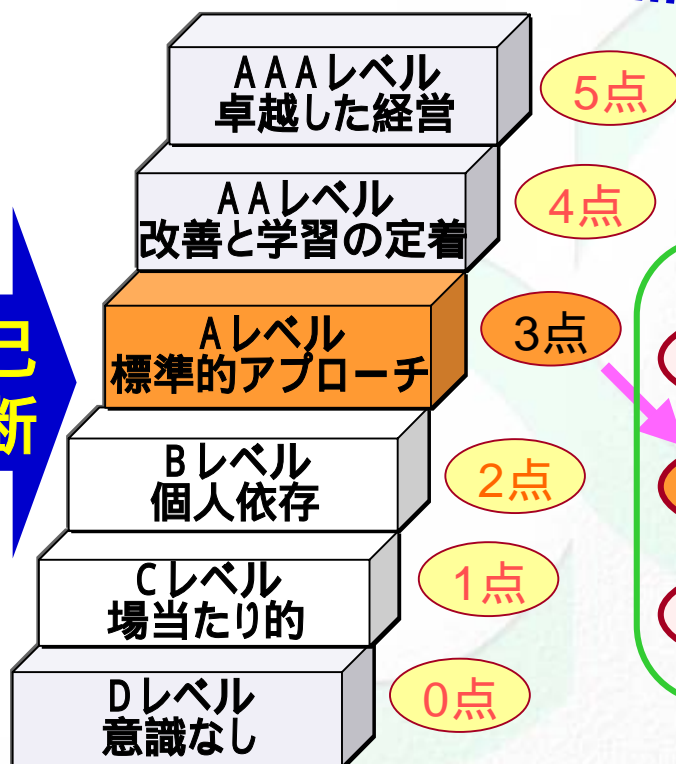
日本経営品質賞(JQA)のフレームで組織の革新能力を評価し、
『新規投資比率』を算定



日本経営品質賞 JQAフレーム

1. 経営幹部のリーダーシップ
2. 経営の社会的責任
3. 顧客・市場の理解
4. 戦略の策定と展開
5. 個人と組織の能力
6. 価値創造のプロセス
7. 情報マネジメント

自己
診断



新規投資 比率

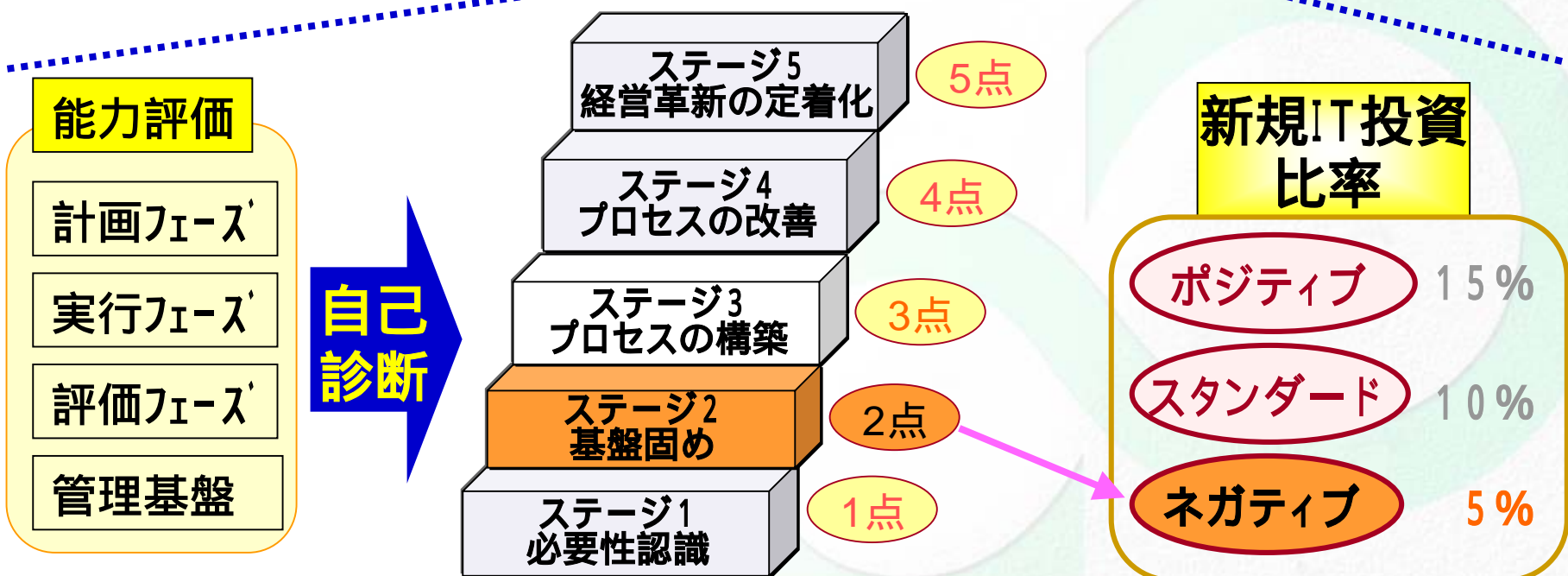
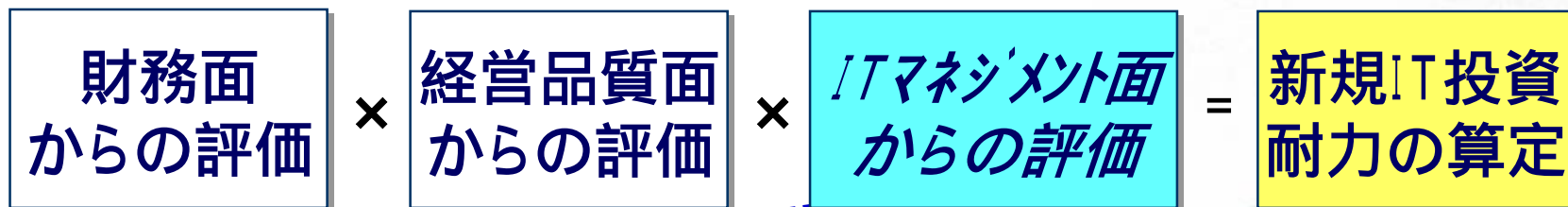
ポジティブ 50%

スタンダード 45%

ネガティブ 40%

ITマネジメント面からの評価方法

IT化のPDCAサイクルを実現する組織能力を評価し、
『新規IT投資比率』を算定



本手法による評価例

画面のみ

(単位:百万円)

	新規IT投資耐力(試算結果)			IT投資額(実績)	
	ネガティブ	スタンダード	ポジティブ	新規投資	投資総額
A社	28	79	158	139	929
B社	3,600	10,125	20,249	4,899	15,310
C社	70	198	396	184	1,839
D社	156	438	875	190	1,902

3. 『常態化』のための 人・組織の変革マネジメント

人・組織の変革マネジメント

「仕組み化」のためのIT投資マネジメントの手法

『IT投資耐力』を
どのように
マネジメントするか

既存IT資産を
どのように
マネジメントするか

“可視化”
“ものさし”

戦略的IT投資を
どのように
マネジメントするか

「常態化」のためのヒト・組織の変革マネジメント

社員のIT経営革新マインドの醸成

IT経営革新を加速する新たなIT部門の役割

社員のIT経営革新マインドの醸成

経営革新を常態化させるためには、
様々な階層に、様々な角度からのアプローチが必須！

経営トップによる
強いメッセージの発信
「IT経営革新の必要性」



部門責任者に対する啓蒙活動

- 部門横断 経営幹部セミナー

現場ミドルへの具体的な教育

- 現場訪問を鉄則に！
- 異なる部門が集まる場による気付きの誘発

現場での成功体験を発表し喜びを感じる場づくり

- 社内IT経営革新セミナー
- 優秀事例への報償

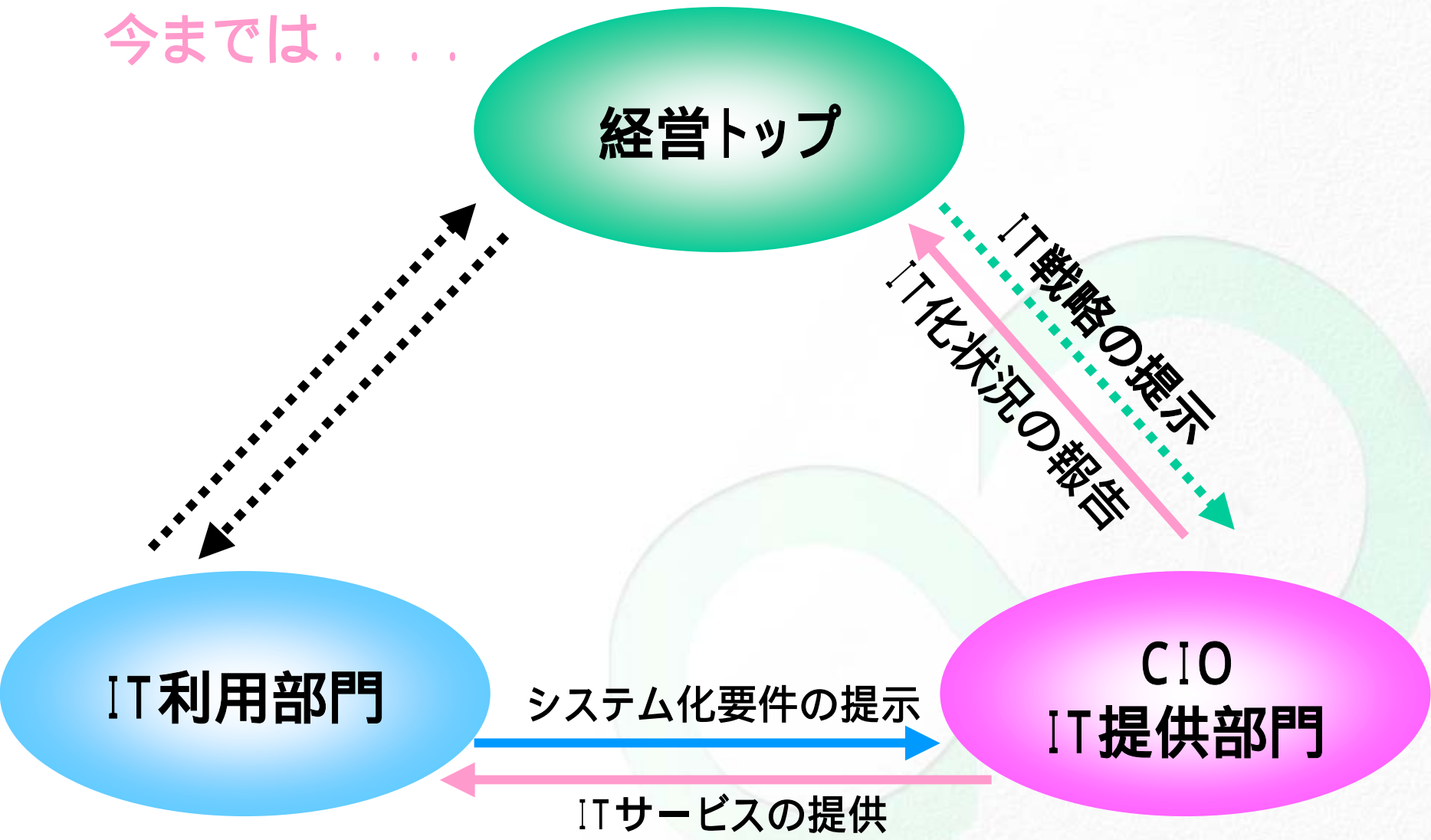
アウトサイドイン効果

活動目標の
外部発信



IT 経営革新を加速する新たなIT部門の役割

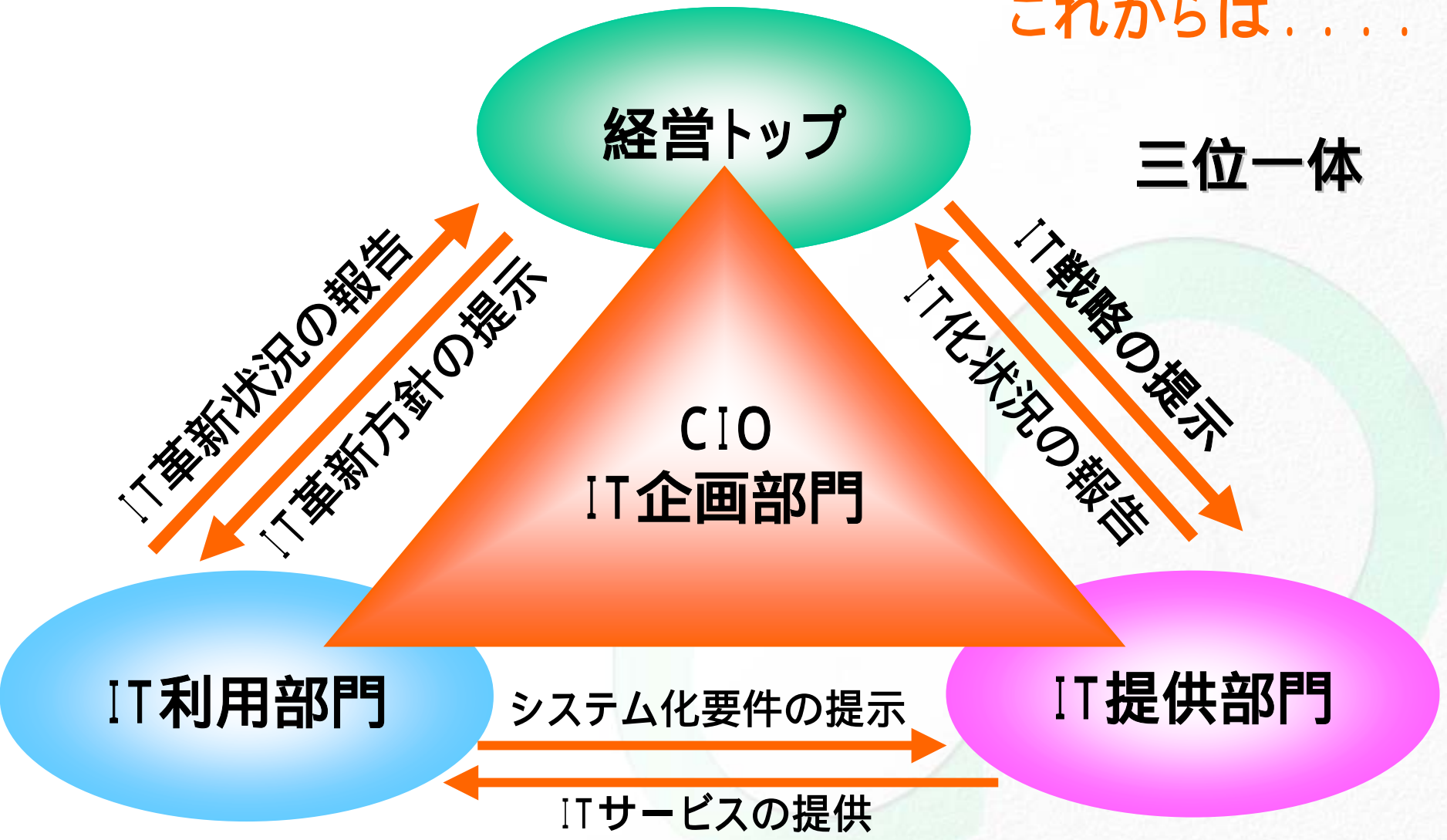
今までは



IT 経営革新を加速する新たなIT部門の役割

これからは

三位一体



4 . おわりに



IT投資マネジメントの実践に向けて

★ 当たり前前のことを、繰り返し行える仕組みの導入！

- ・ 難しいマネジメントがなくなることがゴール

★ “すでに取り組み済み”の打破！

- ・ 気づきの醸成が最初の第一歩

★ 精緻な手法構築より、まずは実践！

- ・ 「“巧遅”より拙速」

IT投資マネジメントの実践に向けて

★ 当たり前前のことを、繰り返し行える仕組みの導入！

- ・ 難しいマネジメントがなくなることがゴール

★ “すでに取り組み済み”の打破！

- ・ 気づきの醸成が最初の第一歩

★ 精緻な手法構築より、まずは実践！

- ・ 「“巧遅”より拙速」

ご静聴ありがとうございました