

ROIを最大化する戦略的 システム評価

SAPジャパン株式会社
マネジメントコンサルティング部マネジャー
井上 実

1.ROI最大化に向けた取り組みと現状

2.システムライフサイクルとシステム評価

3.戦略的システム評価方法の構築

4.システム評価方法検討時の留意点

1.ROI最大化に向けた取り組みと現状

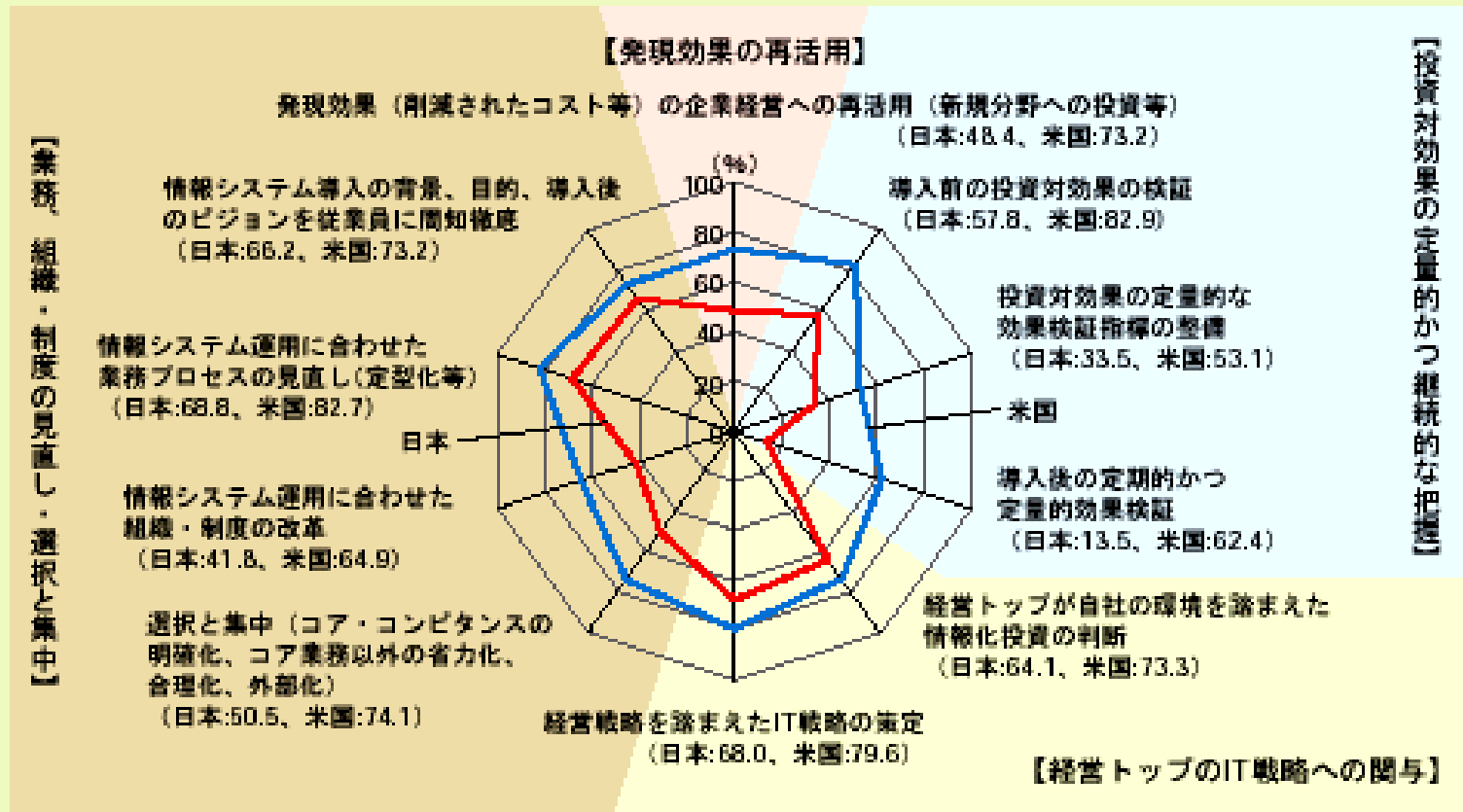
2.システムライフサイクルとシステム評価

3.戦略的システム評価方法の構築

4.システム評価方法検討時の留意点

1-1. 日米企業における情報化投資に対する効果発揮に向けた取組

図表④ 日米企業における情報化投資に対する効果発揮に向けた取組



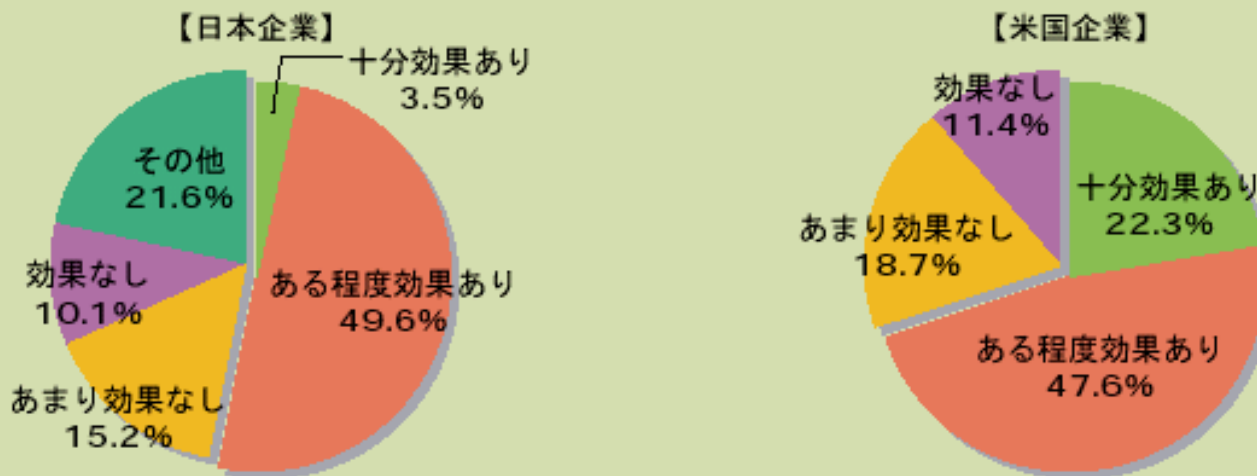
※ 「十分行っている」又は「ある程度行っている」と回答した企業の割合

図表③、④ （出典）「企業経営におけるIT活用調査」

出典：総務省、「情報通信白書平成15年度版」、平成15年7月、pp51

1-2. 日米において「総合的に情報化投資の効果があった」とする企業の割合

図表⑥ 日米において「総合的に見て情報化投資の効果があった」とする企業の割合

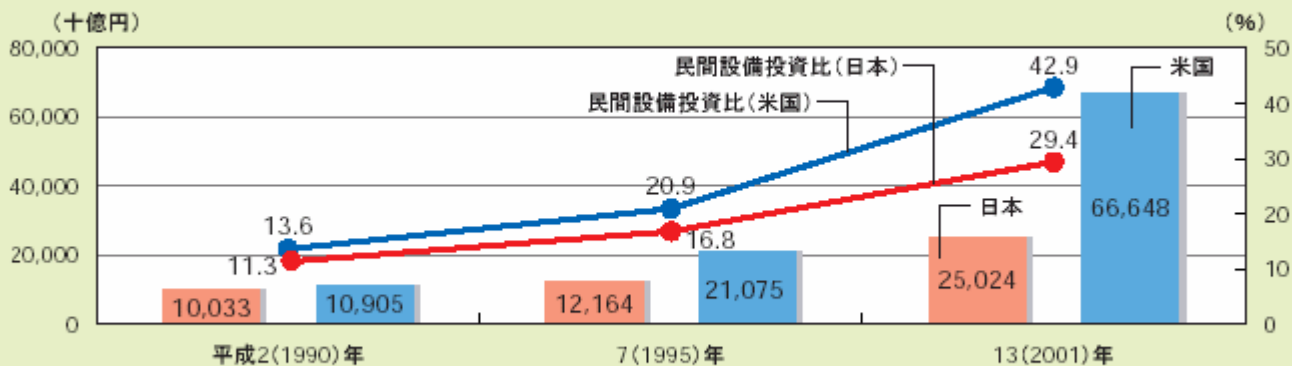


図表⑤、⑥ (出典)「企業経営におけるIT活用調査」

出典:総務省、「情報通信白書平成15年度版」、平成15年7月、pp48

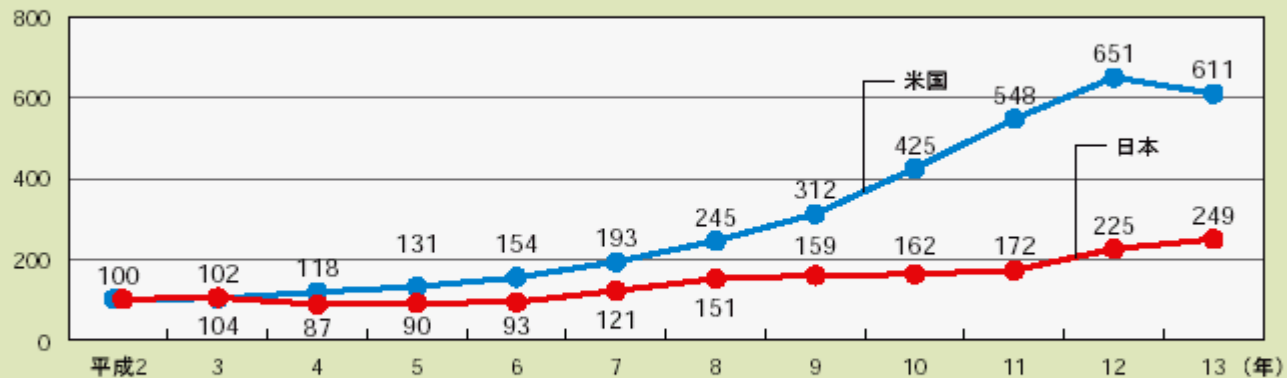
1-3. 日米における情報化投資の推移

図表① 日米における情報化投資額及び民間設備投資比の推移



※ 為替レートは、平成15年3月31日現在のTTSレート。1ドル=121円20銭

図表② 日米における情報化投資の推移（平成2年を100として指数化）



図表①、② (出典)「ITの経済分析に関する調査」

出典：総務省、「情報通信白書平成15年度版」、平成15年7月、pp46

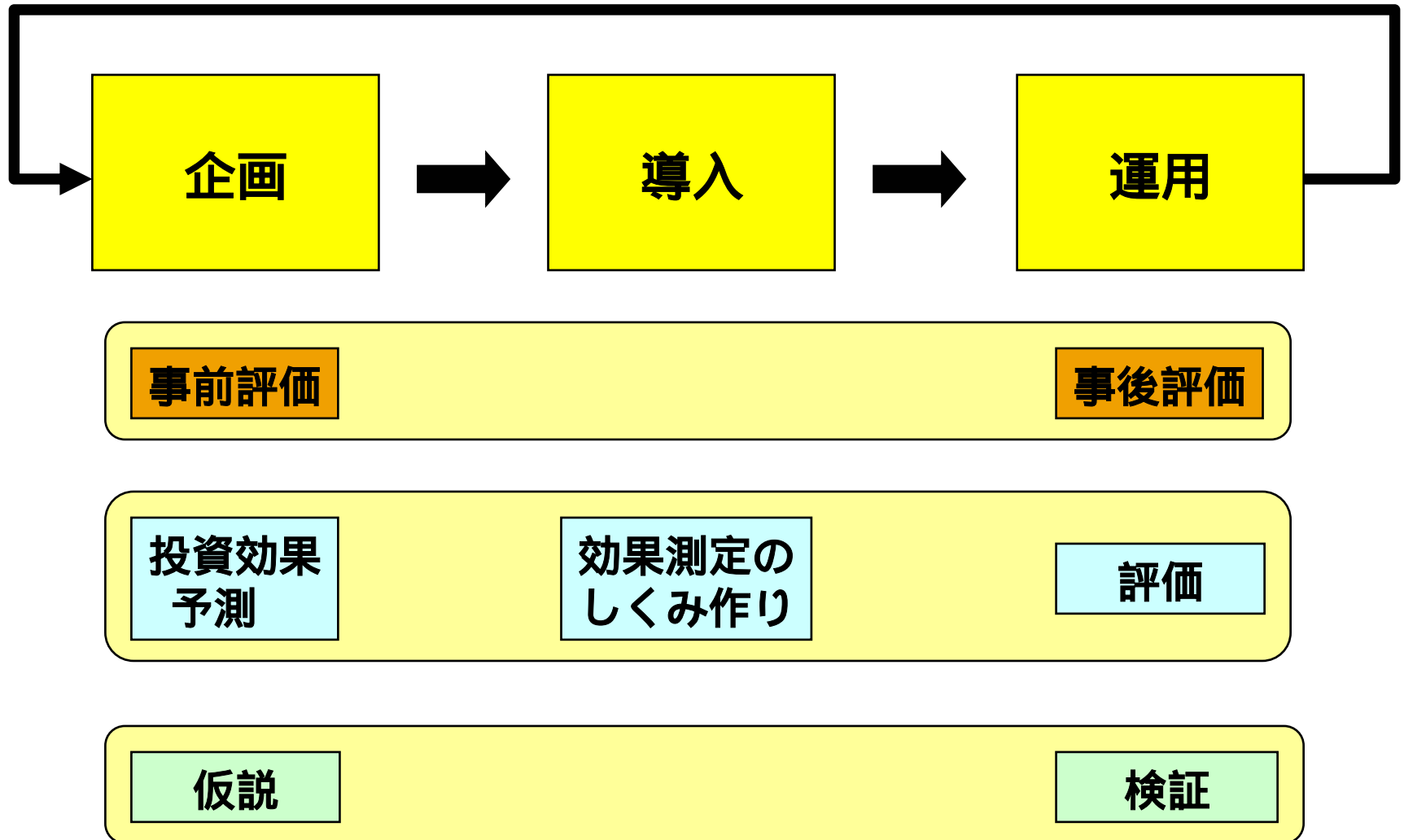
1.ROI最大化に向けた取り組みと現状

2.システムライフサイクルとシステム評価

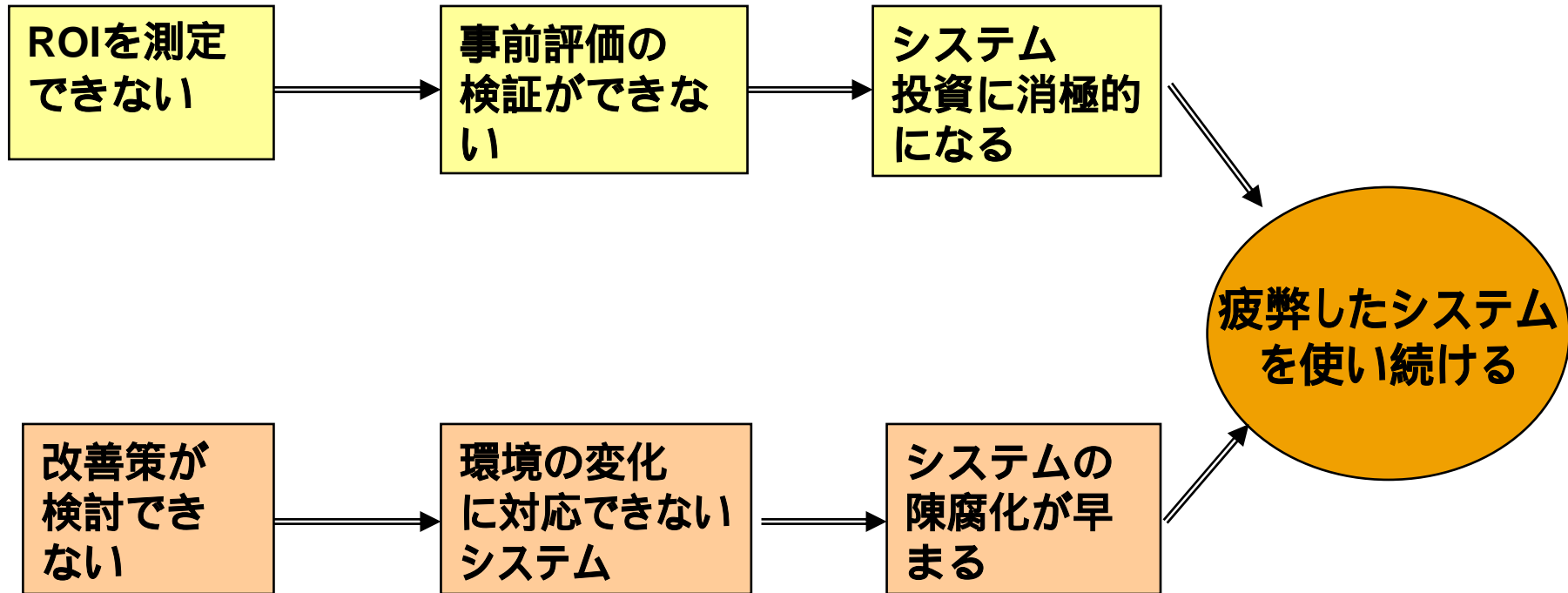
3.戦略的システム評価方法の構築

4.システム評価方法検討時の留意点

2-1. システムライフサイクルにおけるシステム評価の位置付け



事後評価しなければ



2-3. 事後評価の抱える課題

- ・事前評価が不十分(企画フェーズ)

 - 評価項目が適切に設定されていない

- ・評価のしくみ作りが不十分(導入フェーズ)

 - 評価に必要なデータ収集ができない

- ・経営環境/経営戦略が変化することにより、評価項目も再設定しなければならない

- ・評価項目は客観的かつ定量的に測定可能であることが望ましい

1.ROI最大化に向けた取り組みと現状

2.システムライフサイクルとシステム評価

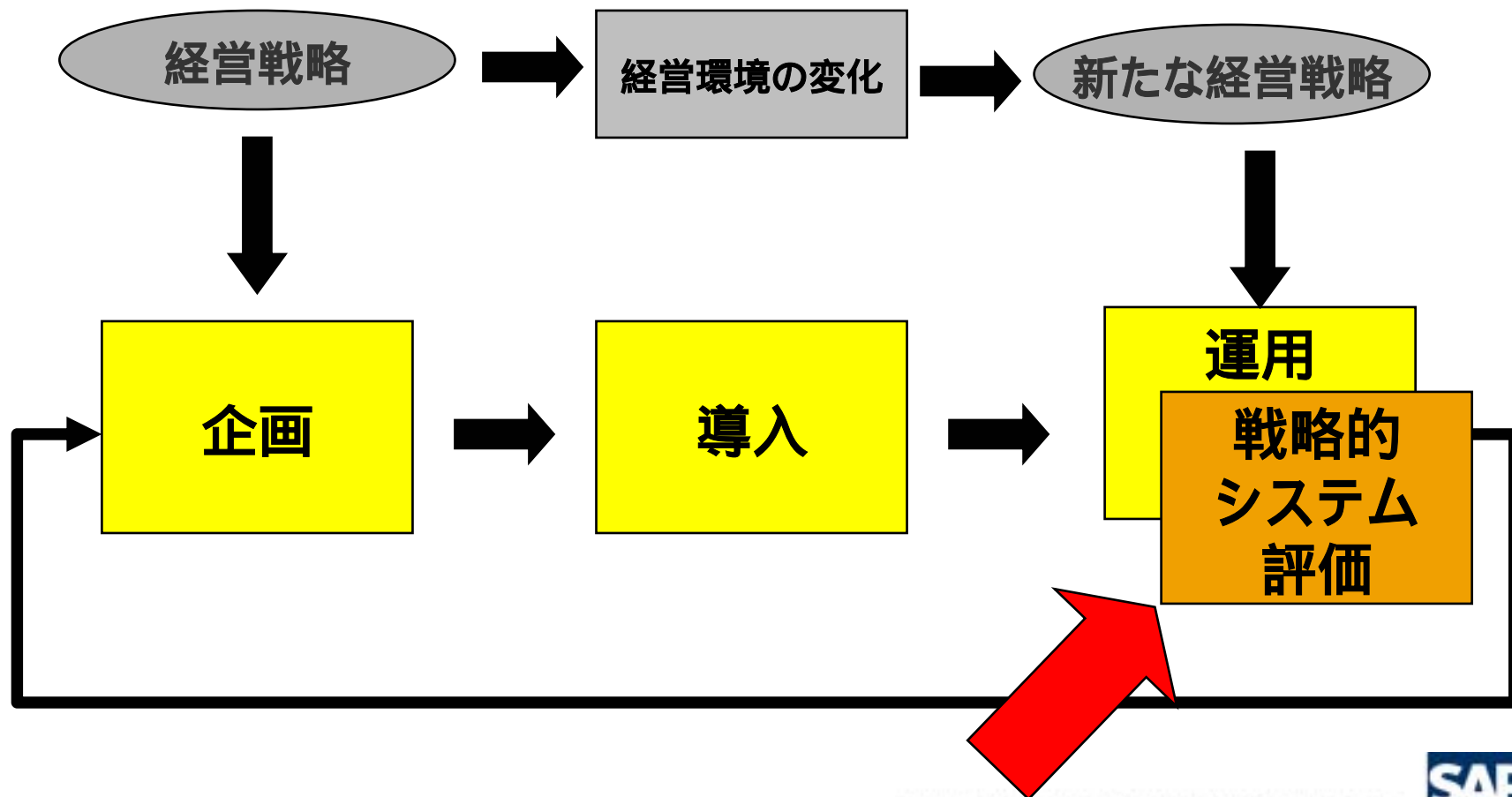
3.戦略的システム評価方法の構築

4.システム評価方法検討時の留意点

3-1. 目的と位置付け

- < 目的 >
- ・ 経営戦略の変化を考慮した事後評価方法の見直しを図り、効果を明確化したシステム評価方法を構築する。
 - ・ 継続的に測定可能なシステム評価方法を構築する。
 - ・ システム評価体制を構築する。

< 位置付け >



3-2. システム評価方法構築作業の概要

100

現行システム評価方法の評価

110

経営戦略
の理解

120

現行シス
テム評価
方法の把握

130

問題点の
明確化と
原因の追求

200

新システム評価方法の構築

210

システム
評価方法の
概要設計

220

評価項目
の再設定

230

投資（経費）
データ収集
方法の検討

240

評価データ
収集方法
の検討

250

評価体制
の構築

3-3. スケジュール例

作業項目		第1月	第2月	第3月
100 現行システム 評価方法の評価	110 経営戦略の理解	↔		
	120 現行システム評価方法の把握	←→		
	130 問題点の明確化と原因の追求		←→	
200 新システム 評価方法の構築	210 システム評価方法の概要設計		↔	
	220 評価項目の再設定			←→
	230 投資(経費)データ収集方法の検討			←→
	240 評価データ収集方法の検討			←→
	250 評価体制の構築			←→

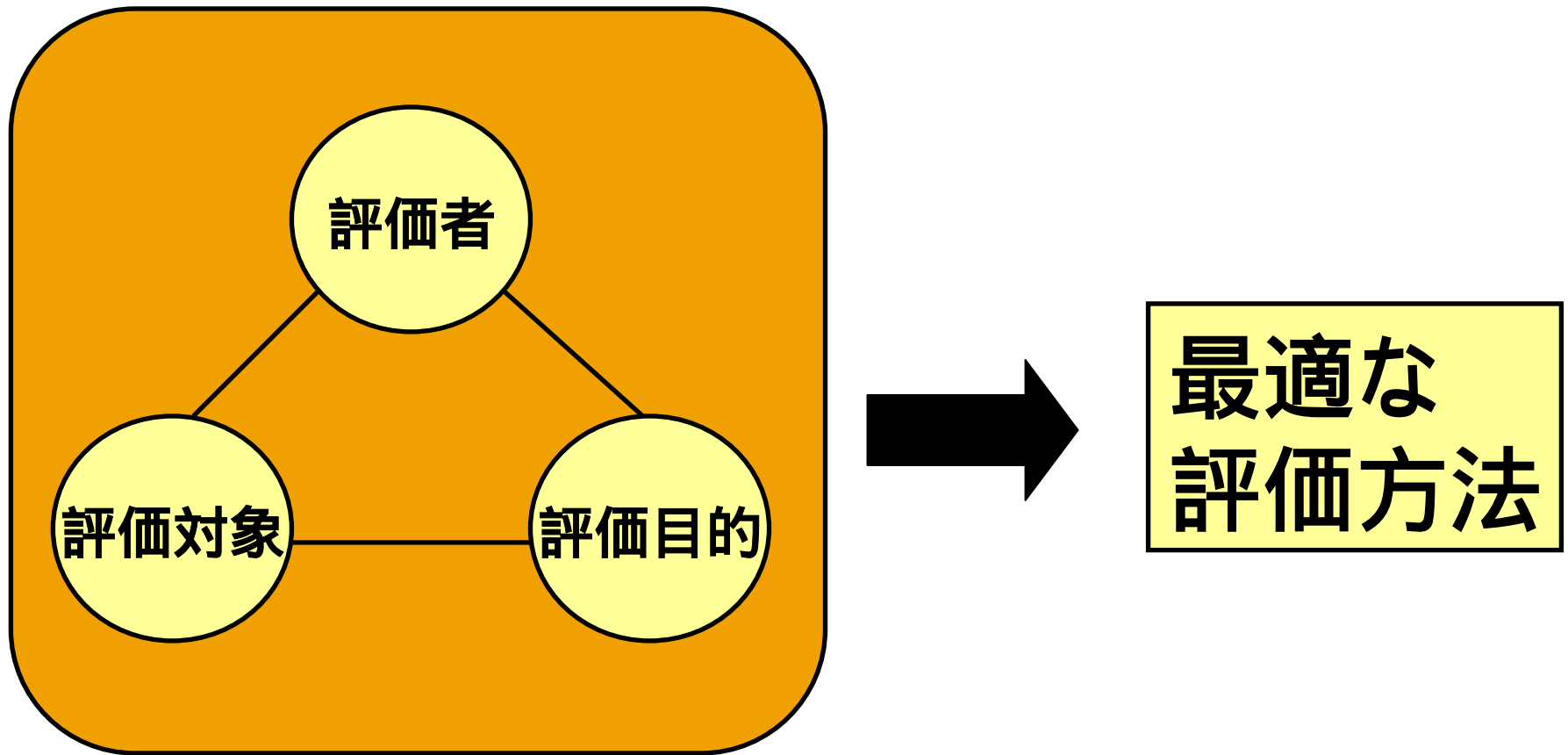
1.ROI最大化に向けた取り組みと現状

2.システムライフサイクルとシステム評価

3.戦略的システム評価方法の構築

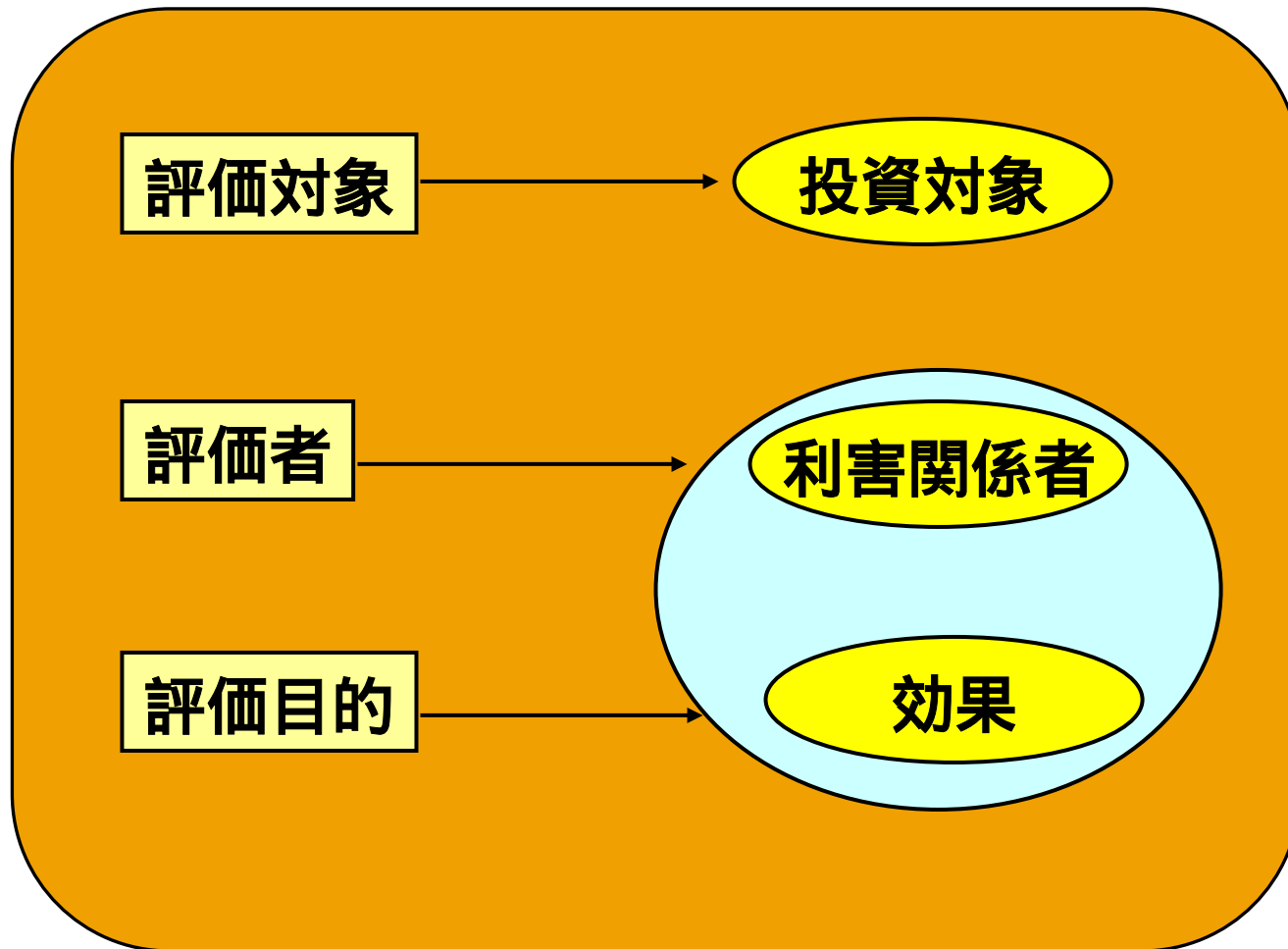
4.システム評価方法検討時の留意点

4-1.IT投資評価フレームワークの必要性



出典:井上 実著、「IT投資評価のフレームワーク」、経営情報学会2004年春季全国発表大会、2004年6月13日

4-2.IT投資評価のフレームワークの構成要素



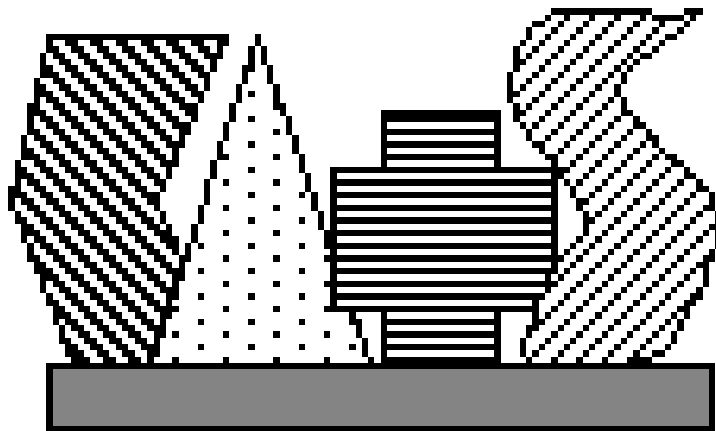
出典:井上 実著、「IT投資評価のフレームワーク」、経営情報学会2004年春季全国発表大会、2004年6月13日

アプリ投資とインフラ投資

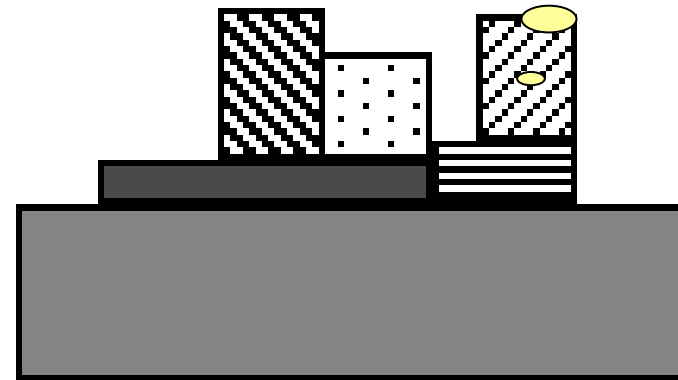
インフラ：
基盤になるHW,SW,NW
IT戦略、EA

インフラ投資
はアプリ投資
の先行投資

インフラ投資とアプリ投資の関係概念図

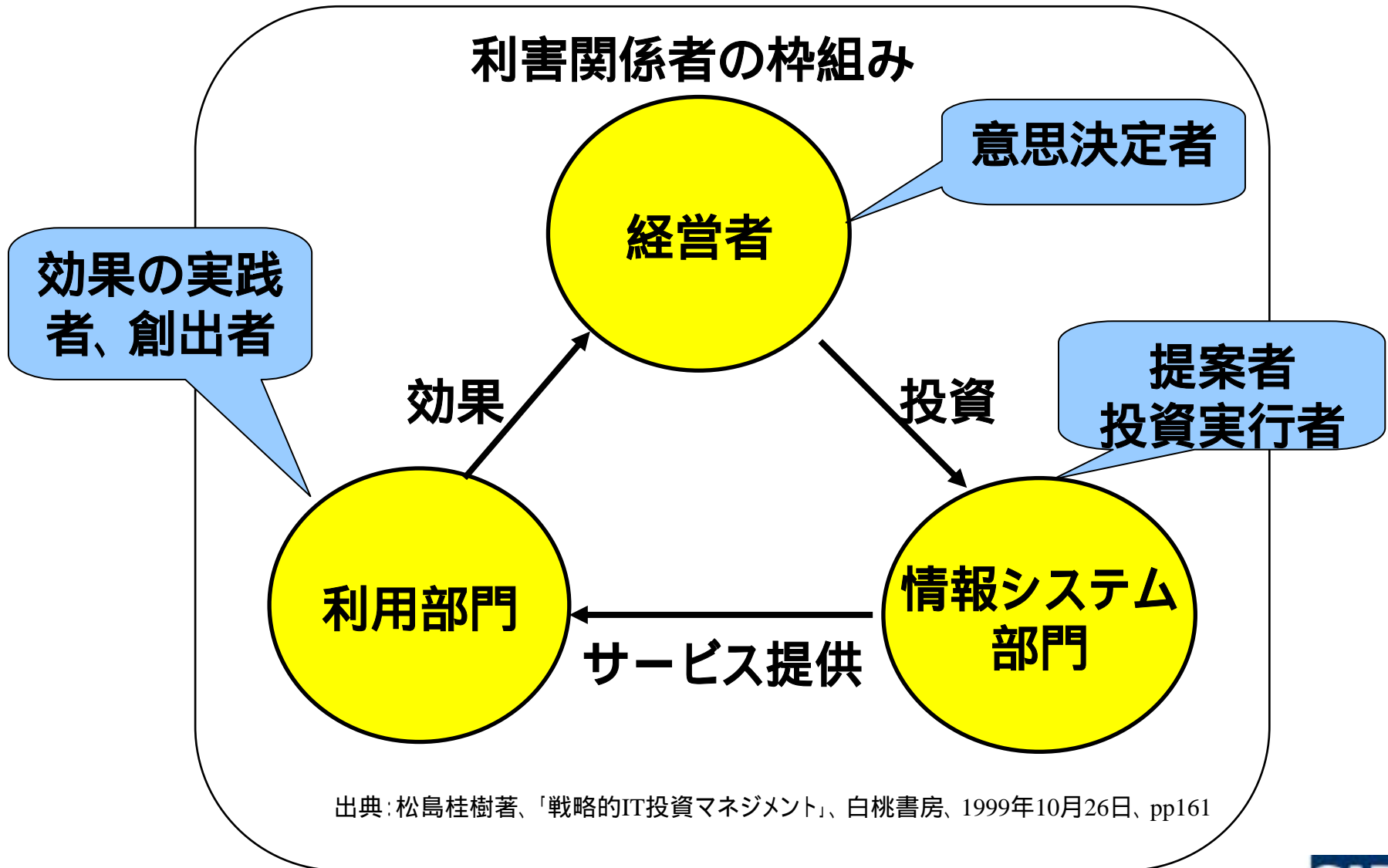


貧弱なインフラ



整備されたインフラ

出典：木暮 仁著、「情報化投資の費用対効果に関する考察」、東京経営短期大学紀要第8巻(2000.3) P137-149



役割の変化

例えば

ERPビッグバン導入

経営者：投資意思決定者かつ効果の実践者・創出者

利用者主体のシステム導入

利用者：提案者、投資実行者、効果の実践者・創出者

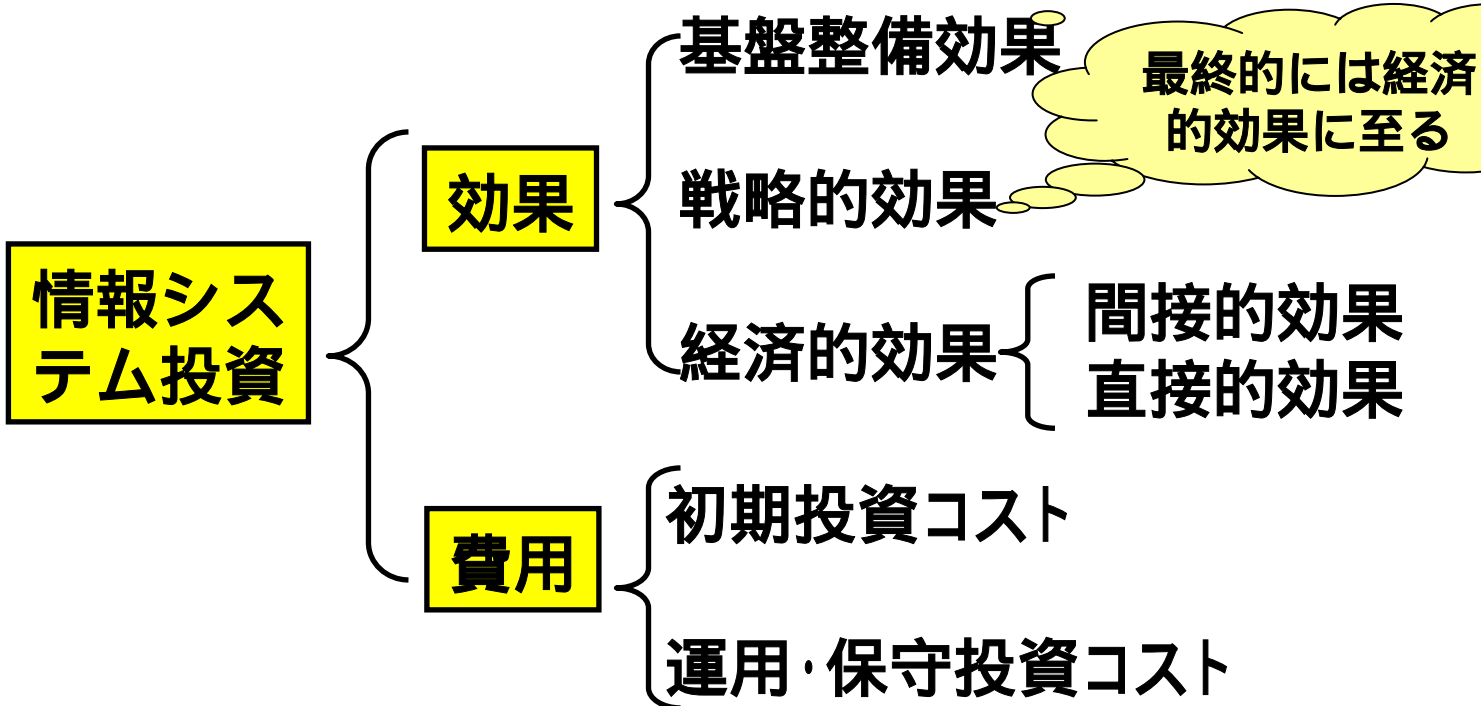
情報システム部門の役割の変化

提案者・投資実行者からITサービス提供者へ

出典：井上 実著、「IT投資評価のフレームワーク」、経営情報学会2004年春季全国発表大会、2004年6月13日

経済的效果に直接的な因果関係をつけられない

情報システム投資の採算計算のフレームワーク



出典：櫻井通晴著、「ソフトウェア管理会計」、白桃書房、2001年5月31日、pp115

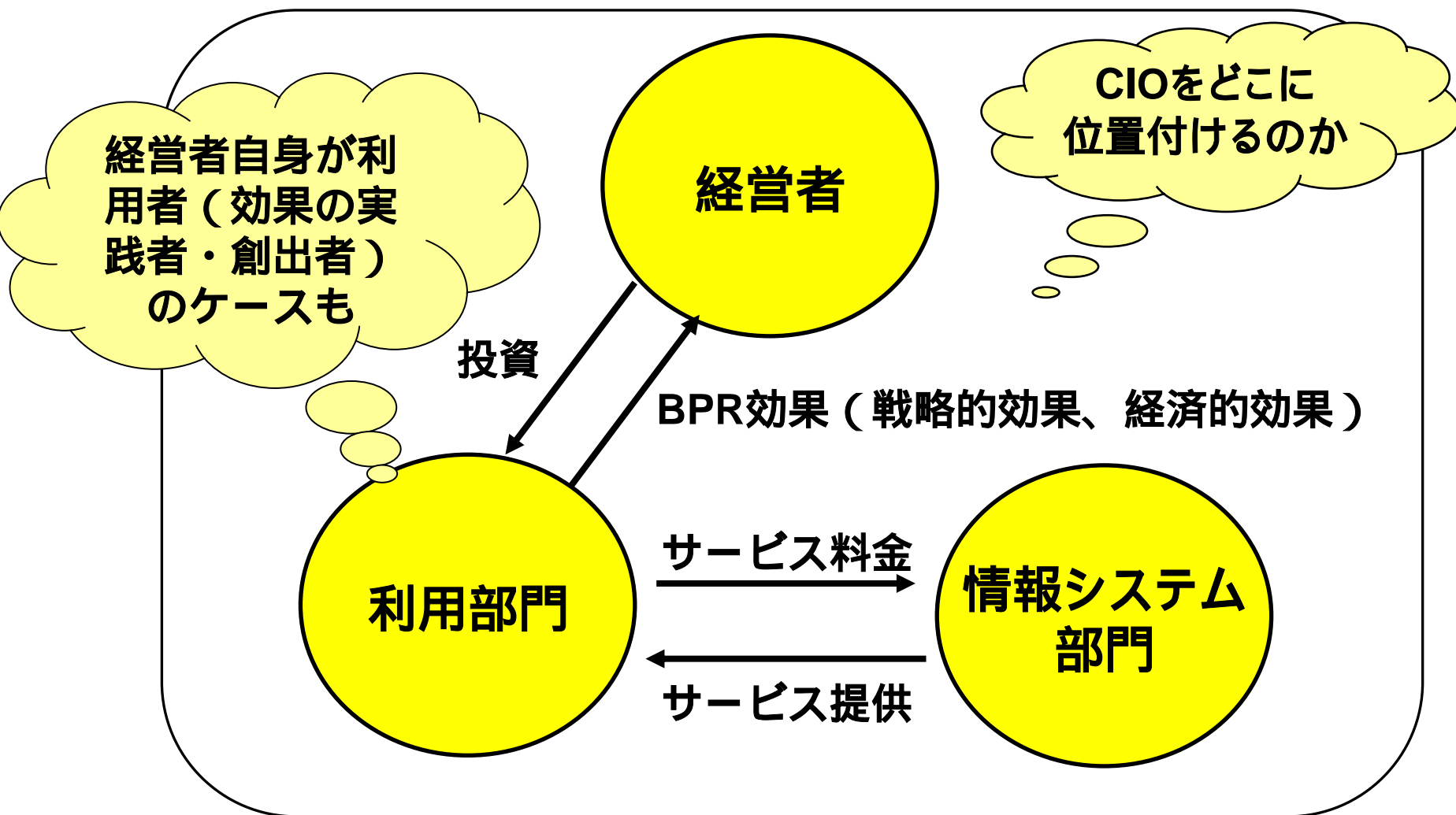
4-3. BPR時代に求められるIT投資評価のフレームワーク

4-3-1. 省力化からBPRへ

年代	1950～60	1960～70	1970～80	1980～1990	1990～現在	今後
代表的な情報システム形態	EDPS	MIS, DSS	OA, FA	SIS	CSS, EUC	Web, モバイル ASP
主要なアプリケーション	個別業務 ・給与計算 ・販売管理等	オンライン 処理	業務改善 POS FA	戦略策定 意思決定 CIM	業務改革 ERP、SCM	Eビジネス CRM
情報化 投資 目的 と 評価 指標						戦略型/経営革新型 目的: 競争力の強化、情報共有、企業価値の向上等 指標: キャッシュフロー、ワントゥワンマーケティング効果、国際性等
						競争優位確立型 目的: 顧客の囲い込み、システムの戦略的活用、個人の生産性向上、統合情報システムの確立等 指標: マーケットの拡大、顧客満足度向上等
						業務改善型 目的: 基幹業務の効率化・合理化、経営管理への情報提供、情報統合、組織連携 指標: 業務処理の効率化・合理化・迅速化、業務処理量の拡大
						生産性向上型 目的: 業務(データ処理)の機械化・省力化・自動化 指標: 業務処理の短縮、要員の削減、データ精度の向上

出典: 小野修一著、「情報化投資効果を生み出す80のポイント」、工業調査会、2003年6月1日、pp41

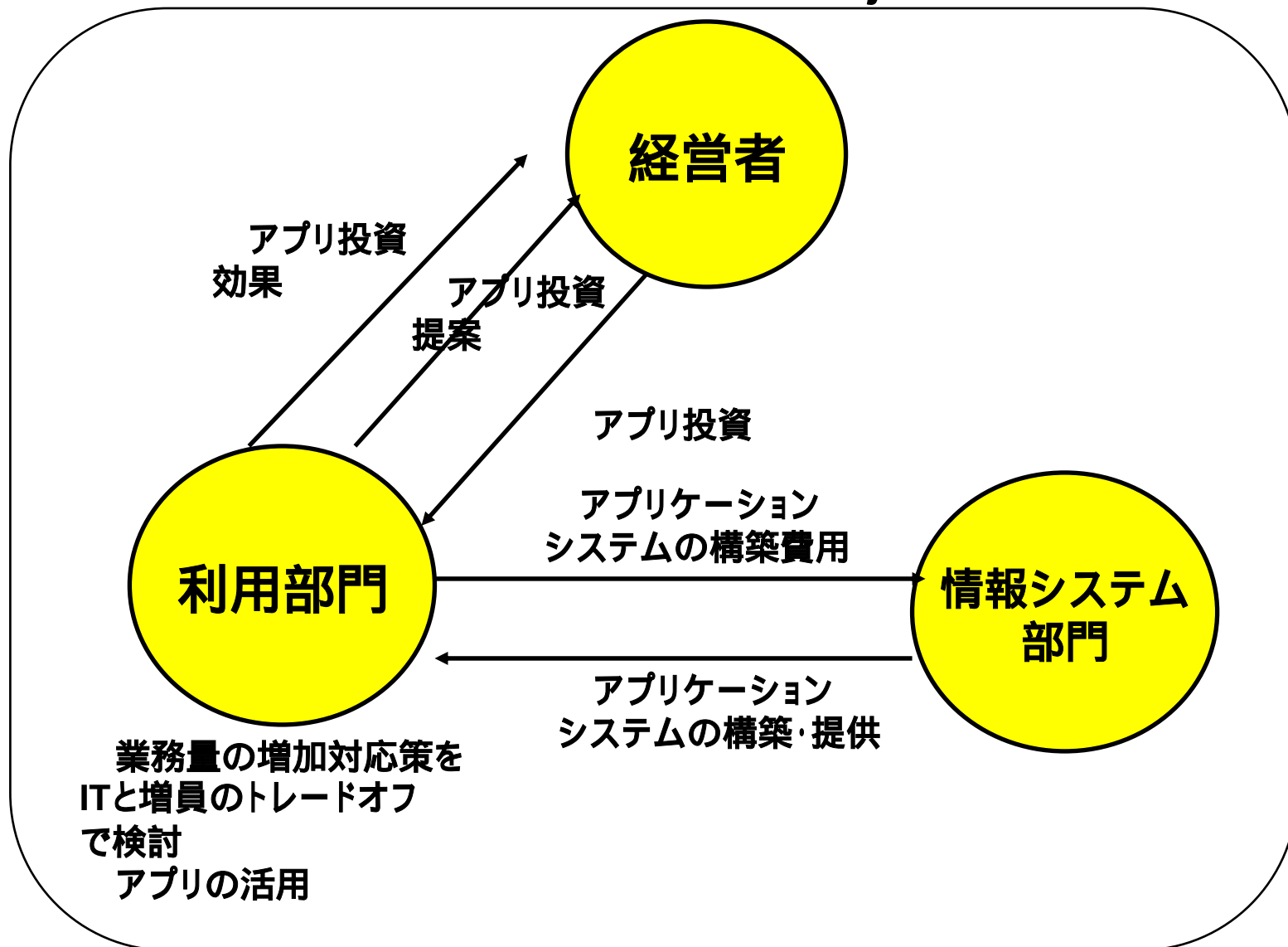
4-3-2. アプリ投資評価のフレームワーク



出典：井上 実著、「IT投資評価のフレームワーク」、経営情報学会2004年春季全国発表大会、2004年6月13日

4-3-2. アプリ投資評価のフレームワーク

シスコシステムズのClient-Funded Project Model



出典: 本多慶行著、『MBA管理会計』、日経BP社、2003年、pp62-63より作成

4-3-2. アプリ投資評価のフレームワーク

東京海上保険のアプリケーションオーナーとサプライヤー

開発

利用促進

効果検証

アプリオーナー

こういうものを作って欲しい

ほしかったものになっているか

オーナー
テスト

利用促進
マニュアル
教育

効果測定
と
効果検証

こういうふう
に作ろう

システムの作成

テスト

システムの稼動
・供給

コストの
測定

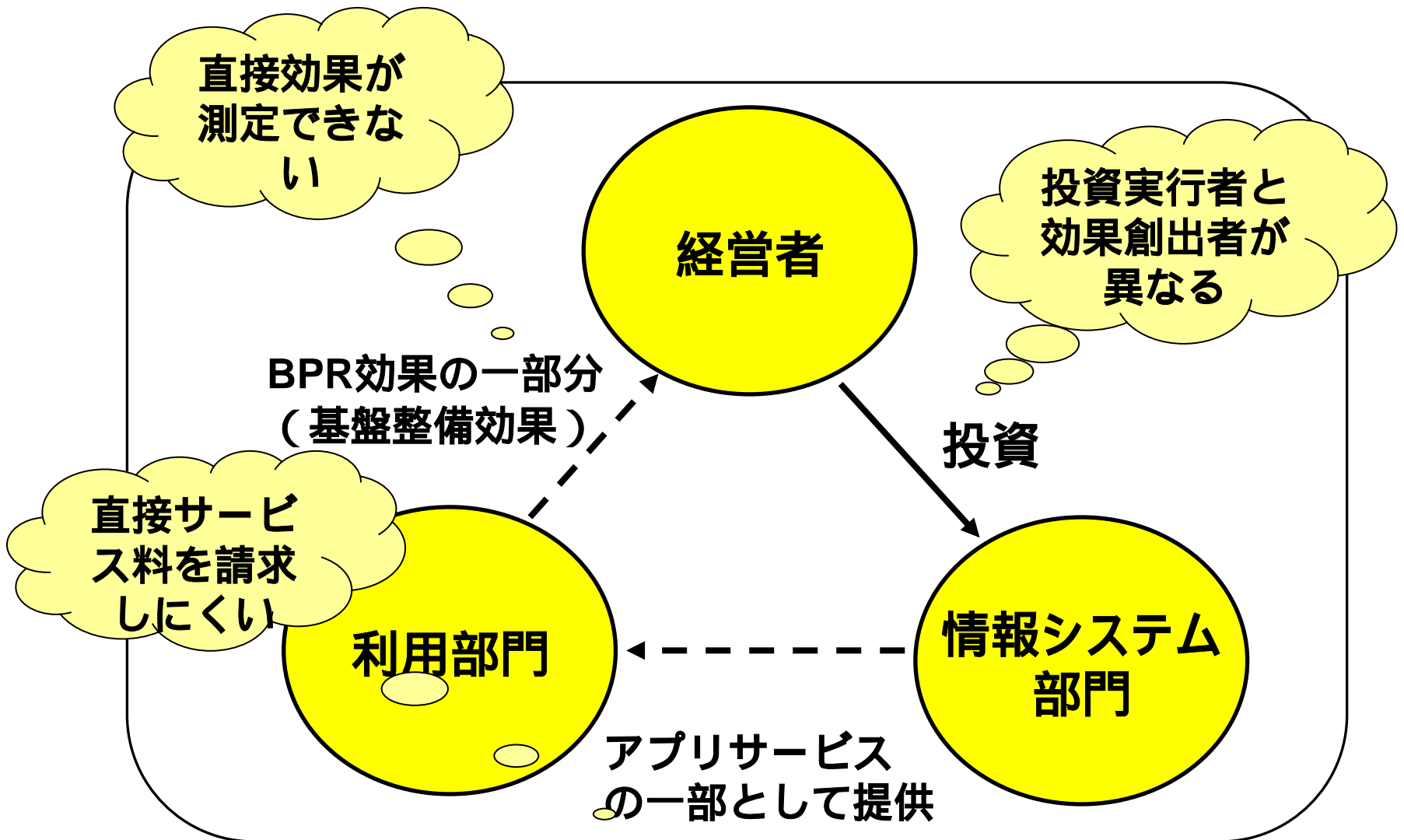
役割の
大きさ

サプライヤー

要求通りにできているか

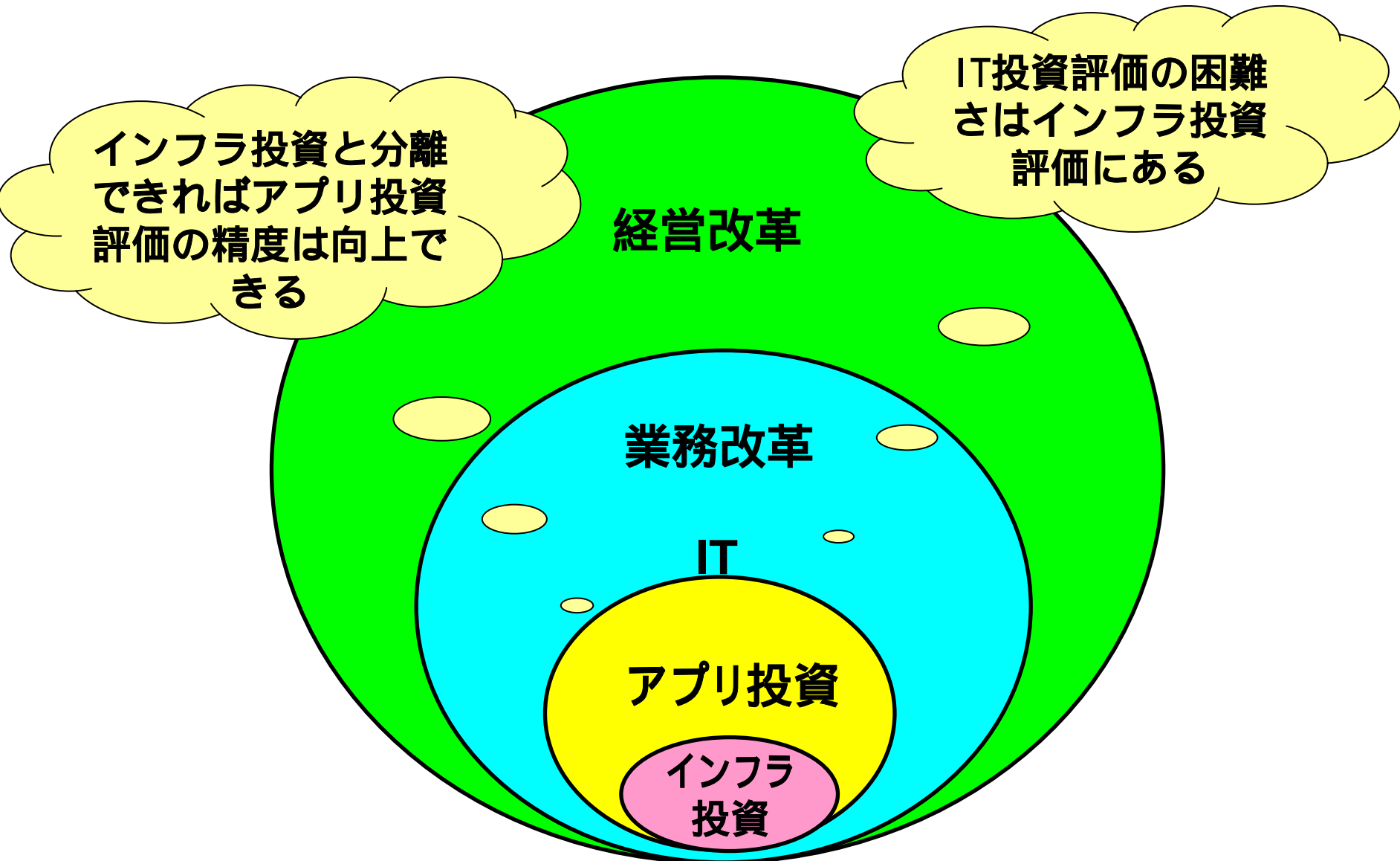
出典：岩田雅之氏講演、『東京海上におけるIT戦略』、JUAS FORUM ITガナバンス2003、2003年より作成

4-3. インフラ投資評価のフレームワーク



出典: 井上 実著、「IT投資評価のフレームワーク」、経営情報学会2004年春季全国発表大会、2004年6月13日

4-3-1. インフラ投資の位置付け



出典: 井上 実著、「IT投資評価のフレームワーク」、経営情報学会2004年春季全国発表大会、2004年6月13日

- ROIを最大化するためには事後評価が重要。
- 事後評価は経営の視点から戦略的に評価する必要がある。
- 事後評価は継続的に測定可能なものでなければならない。
- 評価方法の構築だけではなく評価体制の構築も行う必要がある。
- システム評価方法を検討するときには、方法論や手法に走らずに、システム評価のフレームワークを事前に検討する必要がある。

引用・参考文献

- [1] 総務省、『情報通信白書平成15年度版』、2004年7月、pp46,48,51
- [2] 木暮仁著、『情報化投資の費用対効果に関する考察』、東京経営短期大学紀要第8巻、2000年、pp137-149
- [3] 松島桂樹著、『戦略的IT投資マネジメント～情報システム投資の経済性評価～』、白桃書房、1999年、pp161
- [4] 櫻井通晴著、『ソフトウェア管理会計』、白桃書房、2001年、pp115-119
- [5] 小野修一著、『情報化投資効果を生み出す80のポイント』、工業調査会、2003年6月1日、pp41
- [6] M.Hammer & J.Champy著、野中郁次郎監訳、『リエンジニアリング革命』、日経新聞社、1993年、pp138
- [7] 本多慶行著、『MBA管理会計』、日経BP社、2003年、pp62-63
- [8] 岩田雅之氏講演、『東京海上におけるIT戦略』、JUAS FORUM ITガナバンス2003、2003年
- [9] 井上実著、『IT投資評価のフレームワーク』、経営情報学会2004年春季全国発表大会、2004年6月13日

- 本書のいかなる部分も、弊社の明示の許可なく、いかなる形態または目的かを問わず、複製または送信することはできません。ここに含まれる情報は、予告なしに変更される場合があります。

弊社、SAP AGおよびそれらの販売業者が販売するソフトウェア製品のなかには、他のソフトウェアベンダーの専有ソフトウェア・コンポーネントが含まれているものがあります。

Microsoft®, WINDOWS®, NT®, EXCEL®, Word®, PowerPoint®, およびSQL Server® は、Microsoft Corporationの登録商標です。

IBM®, DB2®, DB2 Universal Database, OS/2®, Parallel Sysplex®, MVS/ESA, AIX®, S/390®, AS/400®, OS/390®, OS/400®, iSeries, pSeries, xSeries, zSeries, z/OS, AFP, Intelligent Miner, WebSphere®, Netfinity®, Tivoli®, InfomixおよびInfomix® Dynamic Server™ は、アメリカ合衆国及びその他の国におけるIBM Corporationの商標です。

ORACLE® は、ORACLE Corporationの登録商標です。

UNIX®, X/Open®, OSF/1®, および Motif® は、the Open Groupの登録商標です。

Citrix®, the Citrix logo, ICA®, Program Neighborhood®, MetaFrame®, WinFrame®, VideoFrame®, MultiWin®, およびこのサイトで引用されている他のCitrix 製品名は、Citrix Systems, Inc. の商標です。

HTML, DHTML, XML, および XHTML は、W3C®, World Wide Web Consortium, Massachusetts Institute of Technologyの商標または登録商標です。

JAVA® は、Sun Microsystems, Inc. の登録商標です。

JAVASCRIPT® は、Sun Microsystems, Inc.の登録商標であり、Netscapeが発明・開発した技術のライセンスに基づき使用されます。

MarketSet および Enterprise Buyer はSAP AG および Commerce One が共同して権利を保持する商標です。

SAP, R/3, mySAP, mySAP.com, xApps, xApp, SAP NetWeaverおよび本書で引用されている他のSAP製品およびサービスは関連するロゴも含めて、ドイツおよびその他の国々におけるSAP AGの商標または登録商標です。本書で言及されている他の全ての製品名は、それぞれの会社の商標または登録商標です。本書に記載された情報は参考として提供されています。各国別に製品仕様が変化する場合があります。