

ROI 計測の重要性： ビジネスと IT のパフォーマンス指標

IT パフォーマンスの計測プログラムが、
なぜビジネスの成長のみならず
採算性にとっても重要なのでしょうか。
このホワイトペーパーは、
IT 投資回収率 (ROIT™) という方法論の
フレームワークを紹介し、
これを企業のビジネスプロセス内で
展開する方法について検討します。

Published by:

Alinean, Inc. • 201 S. Orange Ave • Suite 1210 • Orlando, FL 32801-12565

Tel: 407.382.0005 • Fax: 407.382.0906 • Email: info@alinean.com • Web: www.alinean.com

December 2008

© Copyright 2001-2009, Alinean, Inc. All rights reserved.

No part of this report may be reproduced or stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, without prior written permission.
All other trademarks are the property of their respective owners

ROI 計測の重要性:ビジネスと IT のパフォーマンス指標

ROI: ビジネスとITのパフォーマンスを示す最も重要な指標.....	1
企業経営者や財務アナリストが追跡すべき財務指標	2
ROIT™ 指標	2
ITの概要を把握するための指標	3
財務指標の追跡頻度と動向評価の対象期間について	6
ベストプラクティス、業種平均、赤信号	6
財務・業績指標を改善する市場要因と業種動向	8
テクノロジーが果たす役割.....	8
結論	9
付録A.....	10

ROI: ビジネスとITのパフォーマンスを示す最も重要な指標

IT は、すでにかかなり以前から、ビジネスを成功に導くための重要な成功要因となっています。しかし、次のような疑問を感じる場面が多々あることも事実です。「IT 支出を増やせば、結果的に企業全体として優れた財務実績を達成できるのだろうか」、残念ながら、これに対して明確な答えはありません。実際、IT が及ぼす影響は、会社によってはもちろん、業種、地域、企業規模、さらには時期によっても大きく異なる可能性があります。それでは、IT 投資がビジネスリーダーの望む効果を上げているかどうかを最も的確に判断するには、どうすればよいのでしょうか。

「方向性が明確な IT 投資」が競争優位性に結びつきやすいというのは、一般に受け入れられている考え方です。したがって、IT 支出の総額が必ずしも最終的な業績に結びつくわけではないという調査結果がある一方で、企業業績の改善状況は IT 支出をどのように配分するかによって左右されるという調査結果があっても不思議ではありません。しかし、組織としては、どのようにして機会を特定し、最大の効果を発揮するプロジェクトに IT 支出を振り向ければよいのでしょうか。

どのような活動でも、その継続的な改善にとって重要なフィードバックのメカニズムとなるのが「計測」です。信頼性の高い計測が伴わなければ、目標の達成に成功したかどうかを評価する客観的な方法は存在しません。それどころか、計測されない活動は完了せずに消える場合も多々あります。したがって、IT がビジネスに及ぼす影響を計測することは、組織の投資はもちろん、IT プロジェクトに関する選択のあるべき方向へと導くガイドを得ることであります。しかし、次なる問題があります。いったい何を計測すればよいのでしょうか。企業が業種、規模、地域など固有の条件のもとで IT 支出とその配分のマクロ経済を理解するために役立つ主要指標とは何でしょうか。そして、自社が急成長の過程にある時期、あるいは経済全体が著しく低迷している時期には、そうした指標をどのように解釈すればよいのでしょうか。

投資回収率(ROI)は、投資がビジネスに対する利益としてどれだけ回収されたかを示す指標です。ROIは現在のところ、技術の影響を財務および業務の用語で明確に表現すると同時に、競合するプロジェクト¹機会を比較するための客観的な手段を提供する、最良の指標と見てよいでしょう。しかも、すべてのプロジェクトとIT活動を総合してROIを算出すれば、組織全体に関する重要なROIが得られることになります。これにより、個別のプロジェクトの変動を吸収し、企業業績を総合的に把握することができます。さらに重要な点はおそらく、ビジネス上のさまざまなプラクティス(慣行)やプロセスをすべて考慮した上での成功または失敗を評価するツールとして、ROIが役立つようになることです。

戦略上の重要な時期に自社のROIおよび関連指標を同業種または同地域の他の組織と比較すると、投資が競合他社に対してどれほど有効であるかが明らかになります。自分の組織が他の組織よりも優れた業績を上げている場合には、その成功をさらに活用し、投資を拡大する機会と考えてよいでしょう。逆に、同等の投資を行っている他の組織よりも業績が劣っている場合は、資金投入プロセスの再検討が必要であることを示しています。どちらとも判断しきれなかった場合には、ROIの主要要因、特に投資や想定される収益の重点領域をさらにドリルダウンする(=掘り下げて調べる)ことにより、戦略目標との連携の度合いや、解消すべき非効率な部分を浮かび上がらせることができます。

したがって、プロジェクトレベルであれ、企業全体を対象とする場合であれ、IT投資を評価する際には、ROIこそが、ITのメリットをビジネス側の人々も理解し、その価値を測れるような言葉に翻訳する手段となります。特定のITプロジェクトに関してROIを計測することは、一般に理解され、受け入れられているプラクティスです。このホワイトペーパーでは、企業全体を対象としてIT投資の回収率を把握する方法について検討します。Alineanではこれを「ROIT™(Return on IT:IT投資回収率)」と呼んでいます。このホワイトペーパーでは、組織が現在のITおよび業務運用の長所と短所について理解を深める目的で追跡/分析できる、ROIT™および関連の指標について説明します。戦略目標や業種の動向との連携性を高めることができれば、現在のような経済状況においても、望みうる最良の結果を引き出すことが可能になるのです。

¹ プロジェクトの結果には、規模の大小や組織の内外を問わず、多くの互いに独立した変化が影響を及ぼします。そのため、個別のプロジェクトとして見れば質的な目標をすべて達成していても、自社の製品、顧客の需要、あるいは新たな競争相手の参入などに関連するその他の変化が原因となって、財務上の貢献目標には依然として到達しない場合があります。

企業経営者や財務アナリストが追跡すべき財務指標

このセクションでは、全社規模の ROI 評価に関する指標と、個別プロジェクトの ROI を集約した ROI が企業業績の解釈にどのように貢献するかについて概要を説明します。

ROIT™ 指標

「IT の総合的な ROI」、すなわち IT 投資回収率(ROIT™)を計測するには、従来どおりの ROI 計算式を使って、IT 投資(または IT の相対的なコスト)から得られた企業全体のメリットを評価します。ROIT™ 計算式では、メリットは純利益(=当期利益または当期純利益)を使って計測されます。純利益は全社規模の業績指標のひとつであり、担当役員別やビジネスユニット別の業績を計測する場合にも多く用いられます。純利益の黒字または赤字という結果に対して IT が全面的に責任を負うわけではありませんが、重要な要因であることは間違いなく、また純利益は、「最終的に手元に残った利益」であり、つまり IT を含む企業の投資や支出からもたらされた最終結果です。その意味で、純利益は IT 支出の最終結果を知る優れた手段といえます。最初の 2 つの主要指標をまとめると次のようになります。

- **純利益(回収)**: 計測されたメリット
- **IT 支出(投資)**: 計測されたコスト

これらを組み合わせると、ROI のバリエーションである ROIT™ を計算できます。この ROIT™ を第 3 の主要指標とします。

- $ROI = \text{純利益} \div \text{総コスト}$
- $ROIT^{\text{TM}} = \text{純利益} \div \text{IT 支出}$

しかし、この値だけでは、規模が大きく異なる異業種のビジネスを比較するのには役立ちません。そのため、全体的な規模を表す何らかの指標によって IT 支出を正当化することが意味を持ちます。そのような指標として**売上高**を使用すると、比較分析が可能になります。そこで、第 4 の主要指標を追加する必要があります。

- **売上高**

売上高を使って業績を正当化する効果を理解していただくため、以下では図表をいくつか示します。これらの図表は、2 万 2,000 社以上の幅広いサンプリングに基づき、IT 支出と売上高の履歴データによる分析をまとめたものです。²

図 1 は、ROIT™ に基づく業績が上位および下位の企業をセグメント化したものです。これにより、ROIT™ が最良の数値を示す組織ほど、**IT 支出**のコントロールと活用をうまく両立して利益を上げている傾向が明らかです。(ROIT™ に現れる成功という観点から)業績が中程度の企業は、より多くの支出を投じることで収益の黒字化を図る傾向にあります。業績が下位の企業は、**売上高**に比べて IT への支出が少ないため、せっかくの支出を**純利益**および **ROIT™** の増大に結び付けることができていません。

² Alinean ValueBase™ は、IT 支出と業績に関する世界規模の独自データベースであり、世界 16 の異なる地域、37 以上の異なる業種にまたがる 2 万社を超える企業の情報を集積しています。ValueBase™ は、IT 支出とその配分、IT パフォーマンス、総所有コスト(TCO)ベンチマークに関する主要な指標をすべて網羅しています。

IT 支出が売上高に占める割合と収益性パフォーマンス (ROIT™) の相関

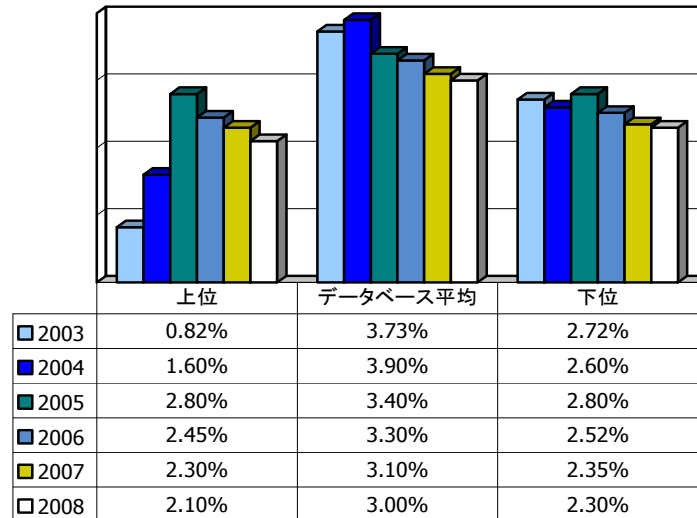


図 1 - 収益性パフォーマンス (ROIT™) の結果でデータをセグメント化すると、業績が上位の企業は IT 支出をコントロールしながら成功を収めていることが明らかです。

ITの概要を把握するための指標

IT 支出は、ROIT™ 計算式における投資の主要指標として紹介しましたが、組織全体の総額が正しく反映されるように注意する必要があります。TCO (総所有コスト) に関する調査では、どのような組織でも中央管理の公式な IT 予算は、その組織が実際に IT の提供に費やしている真のコストに比べ、かなり少ないことが一貫して示されています。そのため、IT 投資の総額を完全に把握するためには、次の主要な構成要素を合計したものが、IT 支出に正しく反映されていなければなりません。

- 公式の(または中央管理の)IT 支出 (CIO および IT グループによって配分/管理される)
- ビジネスユニット管理 (ビジネスユニットおよび統括者によって管理される)
- 間接的な(陰の)IT 支出 (ビジネスユニットおよびユーザーの隠れた支出)

これらのカテゴリーに関して ValueBase™ データベース² により 2008 年時点で全企業を分析した平均の内訳を図 2 に示します。この基本傾向と比較することで、組織の IT 管理状況を総合的に把握できます。

IT投資の支出源の内訳

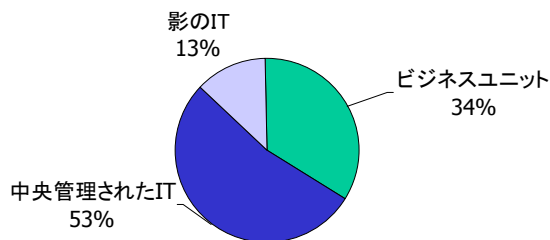


図 2 - すべての IT 資産を対象として正確な総所有コストを算定するためには、IT 投資の支出源をすべて明らかにする必要があります。

さらに、IT 支出をその「目的」で分類すると、次のようになります。

- 日常的な業務と保守のための IT 支出(オペレーション)
- システム移行およびアップグレードのための IT 支出(移行とアップグレード)
- イノベーションのための IT 支出(イノベーション)

これに関する平均の内訳は次のようになります。

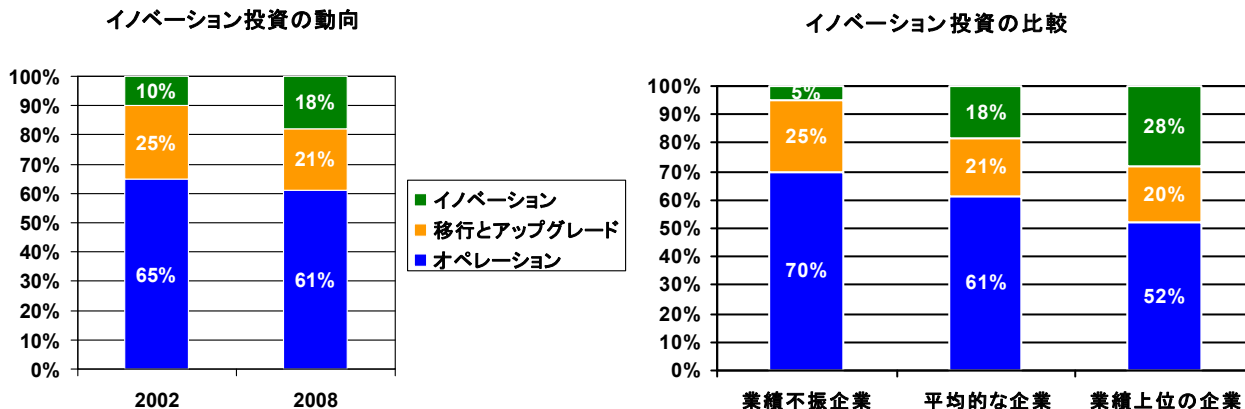


図3(左)、図4(右)

最後に、IT 支出の有効性の計測は、全プロジェクトの業績を合算した内訳から導き出すことができます。

- 成功を取めて ROI 目標も達成
- 成功したが ROI 基準には未達
- 中止
- 予算/日程/機能に問題が発生

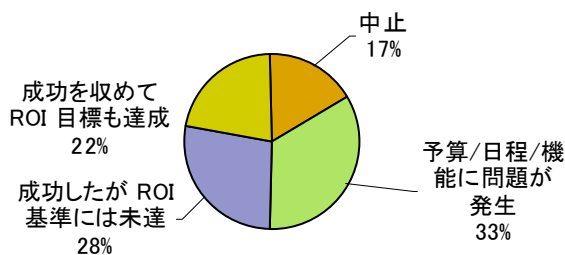


図5 - IT プロジェクトのリスク分析(プロジェクトの達成状況の内訳)

こうした一連の指標は、投資回収率(ROI)を計測するとともに、その結果を分析して推奨事項を引き出すツールとなります。

指標	説明
純利益	担当役員別やビジネスユニット別に業績を計測する場合に使われることが多い全社的な業績指標。純利益は「最終的に手元に残った利益」であり、つまりITを含む企業の投資や支出からもたらされた最終結果です。ROIT™ では、ROI 計算における「回収(return)」の要素として純利益を使います。
IT 支出	「公式の IT 支出」、「ビジネスユニット管理」、「陰の IT 支出」の総額。ROIT™ では、ROI 計算における「投資(investment)」の要素として IT 支出を使います。
IT 投資回収率(ROIT™)	企業全体の業績と対比して IT 支出の効率および有効性を計測するのに役立つ、単一の主要業績指標(KPI)。この指標は、IT 支出の生産性をトップダウンで計測します。IT 支出を財務業績と関連させることにより、現在の業績の評価と計画策定に役立つ単一の簡潔な比較指標です。「純利益 ÷ IT 支出」で計算します。
売上高	企業が商品およびサービスを販売することによって得る直接の収益の総額。「トップライン収益」と呼ばれる場合もあります。以下に示す指標の計算において「売上」として使われます。
IT 支出 / 売上	企業間で投資を正規化するために使われます。「IT 支出 ÷ 売上」で計算します。
IT 支出の管理区分	IT 支出が監督および計上される方法を定義します。「公式の IT」、「ビジネスユニット管理」、「陰の IT 支出」が含まれます。これは IT 投資総額を完全に把握するために必要となります。
公式の IT 管理	CIO および IT グループによって配分および管理される IT 予算。
ビジネスユニット管理	ビジネスユニットおよびその統括者によって管理される IT 予算。
陰の IT	ビジネスユニットやユーザーの隠れた支出。中央の IT 部門の管理または監督を受けずに、ビジネスユニット内で非公式に発生するもの。これは多くの場合、中央の IT 部門の長期的なサポート要件を増大させる結果につながります。ビジネスユニット(BU)管理や公式の IT 支出と対極的な位置付けにあります。
イノベーション・インデックス	「日常的な業務と保守」、「移行とアップグレード」、「イノベーション」で分類した IT 支出の内訳。
日常的な業務と保守のための IT 支出	既存のシステムとアプリケーションの管理/サポートやインフラの TCO の最適化を行うための支出。いわば「事業を継続する」ための IT 支出。
移行とアップグレードのための IT 支出	システムの移行や変更にかかるコスト。セキュリティがビジネスと生産性に及ぼす影響、ビジネスの進化、俊敏性などの“ソフトコスト(単純には換金できないコスト)”も含まれます。経済低迷期には、企業はハードウェアとソフトウェアのアップグレードを先延ばししようとしています。
イノベーションのための IT 支出	ユーザーや顧客への新機能や新製品の提供、新たなビジネス機会の開拓、新しいプロジェクトや構想などの活動に割り当てられる IT 支出の割合。これは、「日常的な業務と保守のための IT 支出」や、既存機能の定期的な「アップグレードや保守のための IT 支出」とは対極的な位置付けにあります。イノベーションによって、IT はビジネスの成長を促進する戦略的な原動力となります。そのような IT 環境は、プロセス、コミュニケーション、IT 部門、技術に対する意思決定が緊密に連携するフレームワークによって構成され、ビジネス上の目的と目標が IT 戦略と完全に統合されるようになります。
IT プロジェクトのリスク分析	すべてのプロジェクトを「成功を収めて目標の価値も達成したプロジェクト」、「成功したが目標の価値は未達成のプロジェクト」、「日程遅延/予算超過/機能不足に陥ったプロジェクト」、「完了前に中止されたプロジェクト」に分類した内訳。
成功を収めて目標の価値も達成したプロジェクト	成功を収めて完了し、組織のために所定の ROI 目標を達成したプロジェクトが全プロジェクトに占める割合。
成功したが目標の価値は未達成のプロジェクト	成功を収めて完了したが、組織のために所定の ROI 目標を達成するには至らなかったプロジェクトが全プロジェクトに占める割合。
日程遅延/予算超過/機能不足に陥ったプロジェクト	完了に至っていないだけでなく、日程、予算、機能の面で問題が発生しているプロジェクトが全プロジェクトに占める割合。問題が発生していない未完了のプロジェクトは、この指標の計算には含まれないことに注意する必要があります。
完了前に中止されたプロジェクト	完了に至ることなく中止されたプロジェクトが全プロジェクトに占める割合。

財務指標の追跡頻度と動向評価の対象期間について

日常的な業務と保守のための IT 支出は、定期的に計上することになるため、これまでに説明した一連の指標をその周期に組み込むために、あらゆる努力を行う必要があります。どのような暫定的な想定についても、各種の指標を少なくとも四半期ごとに評価し、年間で厳格に検証するべきです。IT 支出に関する主要指標を収集するアドホック(不定期/不定型)なプロセスを実践することから始め、その結果を少なくとも 3~4 四半期の既存の会計数値と組み合わせることにより、全社規模における IT 支出の構成、支出パターンの一貫性、動向などを把握することができます。

過去 3 年間に遡って四半期のデータを検討すれば、IT 支出の目標と ROIT™ パフォーマンスの改善に関して自社がどのように進歩してきたかを正確に把握できるでしょう。この手法には、1 回限りの大規模なプロジェクトに要するコストや収益構造における想定外の事態がもたらす大幅な変動を平滑化する効果もあります。大企業では数多くの構想が同時に重複して進行しますが、小規模な企業の場合は実施できるイノベーション・プロジェクトが少なく、大幅な変動を経験しやすいため、こうした平滑化は重要です。

今日の IT ダッシュボードシステムには、主要なデータを取り込んで主要な指標データをリアルタイムで表示し、即座に警告を発してくれたり、ドリルダウンによって問題の原因を特定できるようにしてくれたり、といった印象があります。しかし実際には、ビジネス全体の ROI を計測するためには売上高と純利益が必要であり、これらの数字を四半期単位よりも頻繁に算出することは簡単ではありません。

ベストプラクティス、業種平均、赤信号

IT 支出と業績特性の対比に基づいて同業他社との比較や業種別の比較を行うことにより、方向性が見えてきます。一方、自社の過去の業績を時系列で比較すれば、戦略上の優先順位に沿った形で利益を追求できるようになります。

Alinean の ValueBase™ が企業を対象として ROIT™ に基づく IT パフォーマンス分析を実施したところ、すべての企業に関する(相関という観点からの)結果は、一概には決めつけられないものでした。データが示す平均値によれば、IT に対する支出額の大きな企業が必ずしも優秀な業績(250%以上の ROIT™)を達成しているわけではなく、IT に対する支出額の小さな企業が必ずしも貧弱な業績(100%未満の ROIT™)に低迷しているわけでもないのです。しかし、論理的な業種セクターや同業者グループに分割してみると、多くのセクターでは、IT 支出と純利益の間に強い相関関係が見られます。これがすなわち、強力な IT 投資回収能力です。

Alinean による調査は、特定の企業における ROIT™ パフォーマンスが、各企業の IT 支出の総額のみならず左右されるわけではなく、むしろ、支出をどのように精査し、どれほどの的確に管理するかに大きな影響を受けることを示しています。そのため、収益性を持続しながら IT 投資を抑制している企業の方が、収益性が低い状態で多額の IT 投資を行う企業よりも、ROIT™ は高くなります。IT 投資を増額する場合、ROIT™ の改善も同時に図りたいのであれば、純利益にもプラスの影響が及ばなければなりません。逆に、IT 支出を減額してもビジネスの収益性にマイナスの影響が及ばなければ、やはり ROIT™ は改善されることとなります。

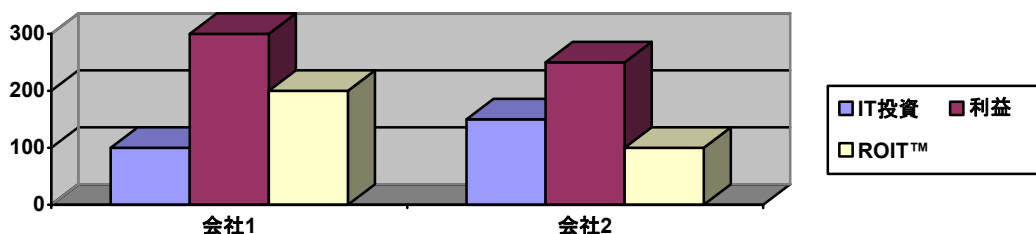


図6 - IT 投資、利益、ROIT™ の相関の例

次の例では、この文書の主張を明確にするために、4つの主要な業種セクターに注目しています。ここではIT支出と純利益の間で、さまざまな相関関係が見られます。取り上げた業種は、ディスクリート製造、プロセス製造、プロフェッショナルサービス、小売・卸売です。次の表は、2つの主要指標をまとめたものです。

業種	IT支出の対売上高比	ROIT™
ディスクリート製造	2.1%	240%
プロセス製造	1.4%	612%
プロフェッショナルサービス	1.8%	300%
小売・卸売	2.5%	262%

個別の企業は、上に示した平均値やその他の詳細な指標と比較すれば、自社のIT支出が業種の平均と比べて多いか少ないかを判断できます。マクロレベルで見ると、以下のような兆候は、組織が目標達成に失敗しかけていることを示す赤信号と考えられます。

- IT支出/売上が平均よりも低く、ROIT™も平均を下回る場合には、支出抑制アプローチを採用しているにもかかわらず、組織として競争に必要なだけの収益を生み出せない状況に陥っていることを示します。この状況にある組織は、イノベーション・インデックスとTCOコストを見直して、日常的な業務と保守のためのIT支出が少なすぎるのが原因でビジネスに悪影響が出ている状態から抜け出す必要があります。
- IT支出/売上が平均よりも高く、ROIT™が平均付近に留まっている場合には、積極的な支出にもかかわらず、組織として収益を生み出すプロジェクトを実現できない状況に陥っている可能性があります。この状況にある場合には、ITプロジェクトのリスク分析を実施し、成功を収めてROIも達成しているプロジェクトの割合が平均を下回っていないかどうかを確認します。

また、現在の支出に対する可視性を改善し、将来の投資に関する意思決定の精度を高めるためには、IT支出と計画中の投資を戦略的アプローチの観点から分類してみることをお勧めします。つまり、自分たちの目で「積極投資派」あるいは「支出抑制派」などと色分けしてみるのです。この方法論を使用すると、戦術的な投資(コアインフラを提供するもの)とより戦略的な投資(競争優位性の実現に貢献するもの)とを文書化できるようになります。

こうした基本的な戦略に沿ってプロジェクトを選択することで、支出の最適化を図ることができます。具体的には、インフラ投資に関するITコストを削減する一方で、業務効率の改善や戦略的な優位性の強化を継続的に促進することが可能になります。たとえば、組織として次のような目標を確立できるようになります。

- IT支出/売上を平均よりも高め、平均を上回るROIT™を目標として、成長の持続と市場シェアの拡大を推進。この場合には、最高レベルの収益が見込める革新的なプロジェクトと、それを成功に導くためのプロセスの両方に投資していくことが必要になるでしょう。
- IT支出/売上を平均よりも低くしながら、平均付近のROIT™を維持して、ビジネスの存続と競争力を確保。この場合には、非革新的なプロジェクトのコストを評価し、ビジネスの有効性を損なわずにTCOを合理化していくことが必要になるでしょう。

より詳細な分析では、規模、地域、業種に基づいて対等とみなせる類似企業を集めた小さな同業者グループを設定し、それを比較分析の基盤として活用します。このようなベンチマーク・コミュニティと自社の類似性が高いほど、このプロセスから引き出される価値も高まります。

財務・業績指標を改善する市場要因と業種動向

Alinean では企業が求めるインサイト(洞察)を提供するために、世界 16 の異なる地域、37 の異なる業種にまたがる 2 万 1,000 社以上の企業を対象として、毎年分析を実施しています。この分析の結果、2008 年半ばの時点で、IT コストの正当化に関連して重要な傾向が明らかになっています。

1. 支出抑制派が最良の IT 業績(最良の ROIT™)を達成していると考えられ、実際に業績が不振および平均の企業よりも IT 支出は少なくなっています。
2. イノベーション支出は、まだ年間総支出の 20% 未満ですが、急激に増加しており(2003 年からは 70% 増加)、今後も増加傾向が続くと考えられます。
3. IT の効率は 20% 以上も向上しており、企業は、より少ない IT 投資でより多くのことを実現できるようになっています。
4. 全 IT プロジェクトのほぼ半数が、完了に至らず中止されるか、あるいは日程/予算/機能に関する要件を達成することに失敗しています。成功を収め、目標とする成果も実現できたとは報告されるのは、4 件に 1 件のプロジェクトだけです。
5. IT 支出は現在も年々増加していますが、売上高の成長と関連させて検討すると、IT 支出の総額は 3 年目には減少し、売上高の 3.3% にまで低下します。
6. IT 投資回収率(ROIT™)が控えめな場合には改善の余地が残っているのは当然ですが、大半の業種において優秀で明確な業績の推進力となっており、2003 年から 67% の改善という数字は注目に値します。
7. IT に関する個々の意思決定には従来よりも多くのステークホルダーが関与するようになっており、承認や合意を取り付けることが難しくなりつつあります。
8. IT 担当の経営幹部は IT の価値を実証および改善することに注力していますが、その価値をビジネス側の人々が理解できる用語で実際に定量化および表現する点に関しては、遅々として改善が進まない状況にあります。

テクノロジーに対する投資が実際に検討対象となるためには、ビジネス上の価値を投資効果が明確にわかる形で実証しなければなりません。上に示した調査結果の特定業種に関する詳細な分析については、別の文書で取り上げられる予定です。

テクノロジーが果たす役割

今日のテクノロジーによって実現される多種多様なプロジェクトは、ビジネスの ROIT™ に影響を及ぼす可能性を秘めています。その一例として挙げられるのが、SaaS (Software as a Service) 形態で提供される顧客対応アプリケーションでしょう。これをうまく活用すれば、顧客との関係も良好に保ちながら、より簡単に売上高を伸ばすことができます。ほかにも、サーバー仮想化技術を活用して運用コストを削減し、純利益を目に見える形で向上させる例が挙げられます。IT 自体のプロセスや IT プロジェクトの選択/管理/完了に用いる方法は、多くの場合、ガバナンスイニシアチブやポートフォリオ管理規律を通じて改善する必要があります。

次の表は、上に示したようなプロジェクトを選択する場合、あるいは、そうしたプロジェクトを完了まで管理するプロセスを強化する場合に考慮すべき重要点をまとめたものです。どのような組織も、実施する個々のプロジェクトの性格を考慮し、現在の状況とビジネス目標に照らして、それらが組織の戦略目標に沿ったものとなるように努める必要があります。

支出抑制 / IT 効率	サーバー仮想化から在宅勤務に至るまで、通勤コストの削減または廃止につながるような IT 労働リソースを活用するコスト削減プロジェクト。アウトソーシング、オフショアリング、サーバー仮想化、構成管理、ポートフォリオ管理などが含まれます。
イノベーション支出	高度な顧客対応テクノロジー(例: Web 2.0)、SaaS (Software as a Service) 製品、クラウドコンピューティング、その他のバリエーションによって、洗練されたイノベーションを当然のように利用できる環境が整いつつあります。
ステークホルダーが多数でも成功するプロジェクト	IT ガバナンス、アジャイル(Agile)開発、PPM (Project and Portfolio Management) 規律、ITIL/CMM 標準などを利用することで、従来よりも徹底した管理が実現します。

しかし、従来の ROI 分析がプロジェクト単位で適用されるのと同様、すべての場合において、マクロ的な観点からの ROIT™ の概念を適用しなければなりません。前提条件、目標、ターゲットが十分に定義されていれば、プロジェクト

の成功を支えることによるビジネスへの IT の総合的な貢献度を、経営陣も積極的にとらえることができます。プロジェクトやソリューションポートフォリオが組織にとって意味のある収益をもたらすかどうか評価するためには、プロジェクトの計画立案者や財務アナリストが、提案されたソリューションに期待できる潜在的な利益を定量化する手段として ROI 分析を活用しなければなりません。購買管理に関する意思決定には、マイクロ経済の財務分析に通じるものがあります。便益が総コストを上回り、投資回収が相当な水準で合理的な期間内に達成される場合、そのプロジェクトは財務的に黒字のビジネスケースと考えることができます。プロジェクトからポートフォリオに至るまで、あらゆる対象に ROI 分析を行うことにより、提案されているすべてのソリューションの投資回収率を比較し、最良なものだけを選択することが可能になります。また、プロジェクトの選択からプロジェクト管理に至るまで、あらゆる局面で ROI 分析を利用することにより、個別のプロジェクトやソリューションポートフォリオがそれぞれのライフサイクルを通じて確実に計画通りに実現されるようになります。

ROI 分析を活用すれば、IT 投資の規律を改善することもできます。これにより、どのプロジェクトも十分な調査に基づき、自社のビジネス目標に沿ったものであり、客観的に選択され、組織にとって計測可能で明白な価値を生み出すものであることが保証されます。こうした定量的なフレームワークを、先述のような安定と改善を兼ね備えた IT ガバナンスおよび開発のプロセスと結び付ければ、どのような組織でも、その業種で上位の組織に匹敵する総合 ROIT™ の実現に向けて進み始めることができます。

結論

好況下でも不況下でも、IT 支出はビジネスの結果に直接影響を及ぼします。ここで鍵となるのは、個々のシナリオで最も成功してきたアプローチがどのようなものであるかを理解することです。経済が拡大している時期であれば、IT は利用できる最大限の投資を活用して、新たな機能を導入し、新たな顧客を獲得することを可能にする手段となります。厳しい経済状況下であれば、IT が意味を持つのは、限られた収益機会の捕捉、顧客との関係の維持、運用コストの削減、規模縮小による貴重なキャッシュの温存などを支援する局面に限られます。

過去 3 年間について Alinean が実施した調査によれば、IT 支出の 65%以上が既存のシステムやアプリケーションの管理とサポートに振り向けられており、多くの組織にとって IT の規模縮小を図ろうにも、その可能性が制約されている状況を示唆しています。支出の抑制に最も熱心な企業は、パフォーマンスと支出の関係に関して最前線概念、つまり ROIT™ に移行済みです。

昨今の不況に陥る前、代表的な企業は IT 支出の抑制にそれほど重きを置かず、先を見据えた姿勢を取っていました。つまり、業務を改善するだけでなく、成長市場と収益機会の追跡のためにも IT を活用していました。

これには戦略上、2 つの重要な意味があります。

1. 限界まで支出抑制を徹底し続ける企業は、経済が好転し始めたときに競合他社に後れを取るリスクを冒していることとなります。コスト管理も行いながら競争優位性を実現してこそ、IT から最高の収益を引き出すことができます。
2. 企業としては経済の回復が頓挫する事態に備え、慎重な姿勢も堅持し、堰を切ったような支出は控える必要があります。適応性のあるインフラ、拡張性に優れた組織、柔軟な計画を確立することが不可欠です。

現在では、リアルタイムな業績の評価や最優先の要改善点の特定のために、主要な業績指標として ROIT™ という形の投資回収率を採用し、継続的にサポートしていくことが、あらゆる企業にとっての緊急課題です。

- 計測は、企業が戦略的計画と業績改善に関して理解を深め、確固たる基盤を構築する上で役立ちます。特に現在進行形で継続的に計測に取り組む場合、その効果は顕著です。
- 市場が回復する過程で IT 支出を抑制しすぎると、機会を失い、競合他社に後れを取ることにになりかねません。
- 回復が不十分なうちに巨額の支出に踏み切ると、投資を無駄にすることになりかねません。回復が頓挫した場合には特に深刻です。
- IT 支出と業績の間には主要なセクターで相関関係が見られるため、どの企業も現在の支出と業績を競合他社と比較して理解することが重要です。

一連の ROIT™ 指標がなくても、IT の貢献度を論じることは限定的には可能ですし、IT の価値について上級幹部からの質問に答えることもできるでしょう。しかし、ROIT™ を活用すれば、IT 担当幹部は、自分たちの優れた業績とビジネスへの貢献度を実証するための貴重なツールを手に入ることになります。あるいは少なくとも、確かな貢献を図るために変更すべき点を特定するためのツールが手に入ることになります。

付録A

Alinean ValueBase™は、IT 支出と業績に関する世界規模の独自データベースであり、世界 16 の異なる地域、37 以上の異なる業種にまたがる 2 万社を超える企業の情報を集積しています。ValueBase™は、IT 支出とその配分、IT パフォーマンス、総所有コスト(TCO)ベンチマークに関する主要な指標をすべて網羅しています。同業他社との比較やベンチマークテストを実施するツールでは、ValueBase™に含まれる次のような一連の指標が提供するデータが使われます。以下のリストでは、このホワイトペーパーで取り上げた指標を青で表示しています。

- ビジネスの概要を把握するための指標
 - 売上高および売上高成長率
 - 純利益および純利益成長率
 - 純営業利益率
 - 従業員当たり売上高
 - 従業員当たり純利益
- IT の概要を把握するための指標
 - IT 支出
 - IT 支出成長率
 - IT 支出 / 売上
 - IT 支出 / 従業員
 - IT 支出 / ナレッジワーカー
 - IT 支出 / 総支出
 - IT 投資回収率(ROIT™)
 - ナレッジワーカー数 / IT スタッフ数
- IT 支出と財務業績の PeerMap™ (象限分析)
 - 売上高
 - 純利益
 - 売上高成長率
 - 純利益成長率
 - 純営業利益率
 - IT 投資回収率(ROIT™)
- イノベーション・インデックス
 - イノベーションのための IT 支出
 - 移行とアップグレードのための IT 支出
 - 日常的な業務と保守のための IT 支出
- IT ニーズの階層
 - 知識および業績管理投資
 - ビジネス生産性インフラ投資
 - アプリケーション・プラットフォーム・インフラ投資
 - コアインフラ投資
- 「フロントオフィスへの IT 支出」対「バックオフィスへの IT 支出」
- IT 支出管理
 - 公式 IT 管理
 - ビジネスユニット管理
 - 陰の IT
- IT プロジェクトのリスク分析
 - 完了前に中止されたプロジェクト
 - 日程遅延/予算超過/機能不足に陥ったプロジェクト
 - 成功したが目標の価値は未達成のプロジェクト
 - 成功を収めて目標の価値も達成したプロジェクト
- IT 支出の詳細(総所有コスト:TCO)
 - IT ハードウェア
 - IT ソフトウェア
 - IT 運用/管理のための労務およびサービス
 - アプリケーション開発/テストのための労務およびサービス
 - 音声およびデータ通信
 - 施設およびオーバーヘッド