



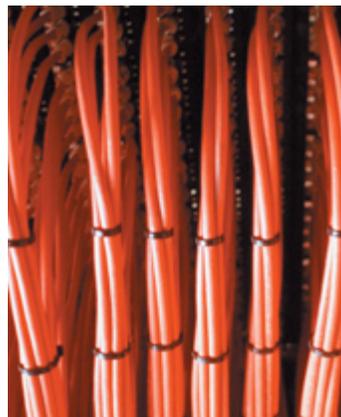
# ITの投資対効果の評価プロセスにおける活用の事例

近藤史人

[Fumito.kondo@hp.com](mailto:Fumito.kondo@hp.com)

コンサルタント

日本ヒューレット・パッカー株式会社



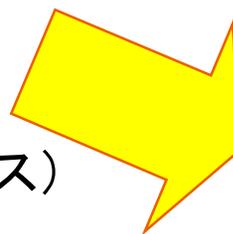
# ITの投資に対する評価の変化

- ITをコストとして捉える
  - 従来、IT投資は減価償却費、年間の運用コストなど費用としての側面だけに注目しがちだった
  - コストとしてのみ把握していると削減することが何よりの善になる
  - 高度成長期はこれでよかった
  - 成長の止まった90年代のデフレ不況期にはコスト削減に奔走
- ITを収益を生む投資として捉える
  - 成熟社会では、投資に対する効率を見極めなければならない
  - 売上げ拡大に寄与する仕掛けにどれだけ投資できるか
  - 投資とそれが生み出すリターンの関係
    - 利回りで判断
    - Discount Cash Flow法、Net Present Value法
    - リアルオプション法



# 新しいITインフラの登場

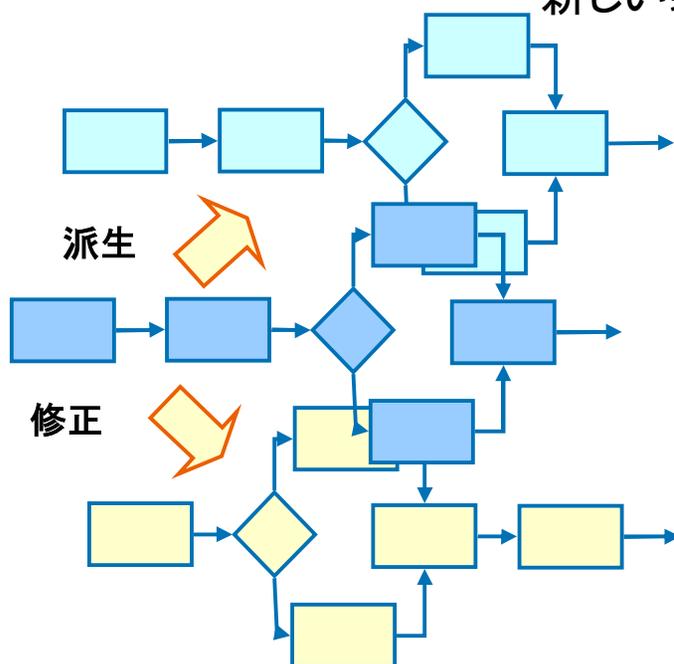
- かつてITインフラと呼ばれたものは？
  - ミドルウェア(データ連携、オブジェクト連携、異機種接続)
  - OS(ベンダー固有、UNIX、Windows、Open Software)
  - ハードウェア(サーバー、ディスク、周辺装置)
  - ネットワーク
- 新しいITインフラは？
  - 顧客の要求をサービスとして定義し、あらゆる顧客要求をネットワークを通じて顧客に提供
  - アプリケーション
    - 特殊仕様(戦略依存)
    - 非特殊仕様(共有可能サービス)



戦略、イノベーションの  
イネーブラとしての  
ITインフラ

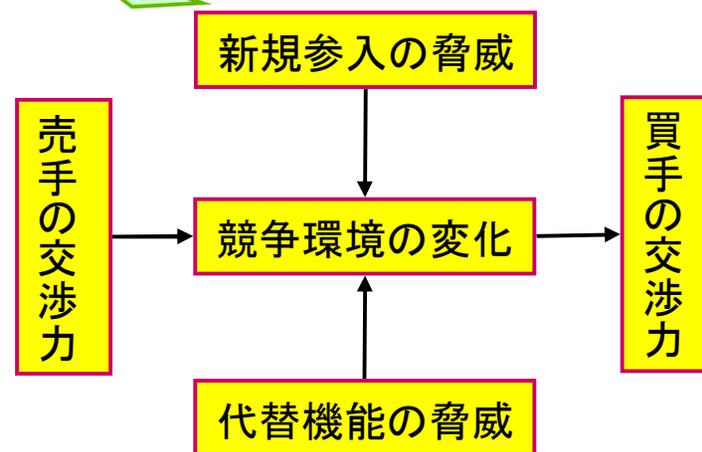
# ビジネスプロセスとSOA

変化した競争環境で生き残るために  
新しい製品・サービスを市場に投入



こうした競争環境で新製品・サービスを出し続けるために絶え間ない  
**プロセス・イノベーション**が必要

新しい製品・サービスを市場に投入することで競争環境はさらに変化する

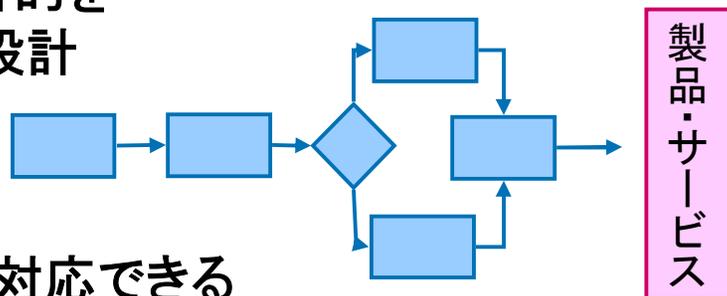


製品・サービス  
製品・サービス  
製品・サービス  
製品・サービス

**SOAの共通基盤なしでは  
迅速なイノベーションが出来ない**

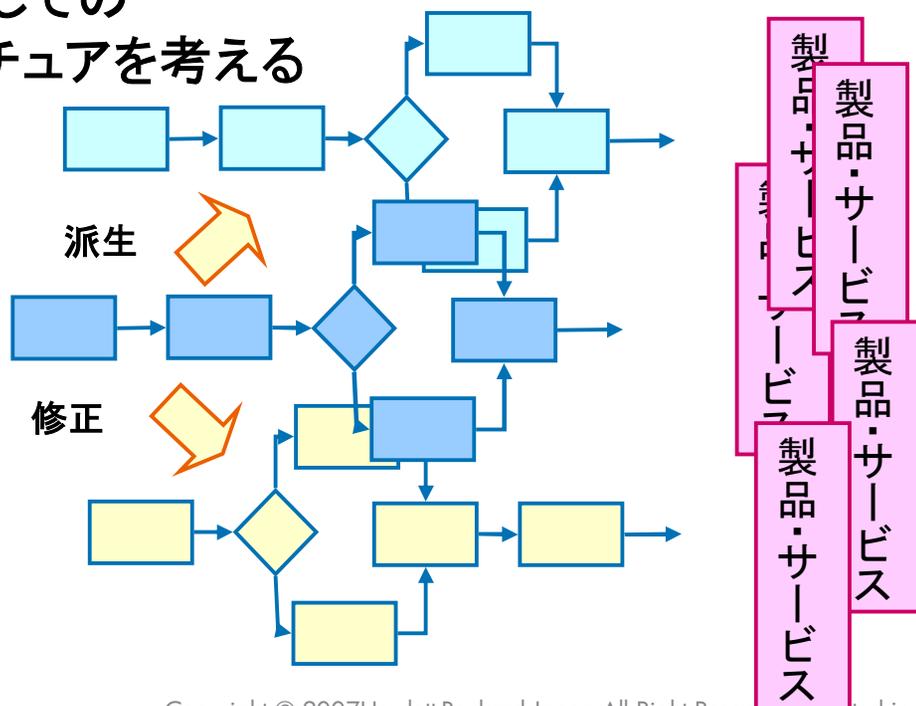
# ITソリューションとSOAとの違い

具体的な単一の目的を  
持ったプロセスを設計  
するのではない



(例) CRM、Call Center、  
SCM、ERP

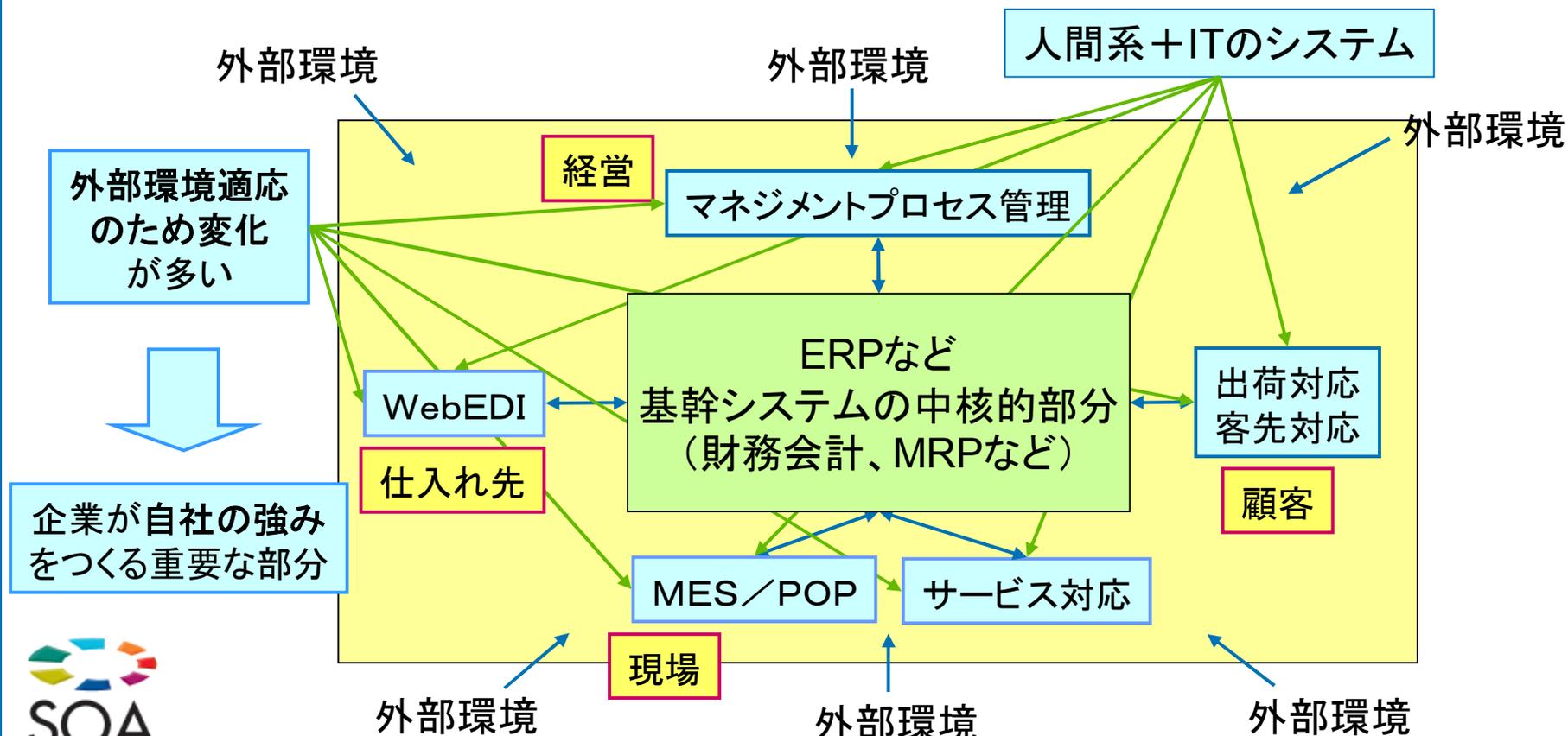
様々なソリューションに対応できる  
共通基盤としての  
アーキテクチャを考える



ソリューションを特定しない  
アーキテクチャ

# 一般企業においては？

- 成熟した市場で価値を生み続けるには絶え間ないイノベーションが必要
- イノベーションを起こし、価値創造するところとは？
- 企業が自社の強みを作る重要プロセスでSOAが状況適応するイノベーションイネーブラーとなる



# ITの投資対効果をどう考える？

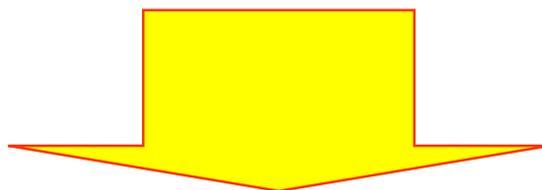
- 戦略的イニシアチブとして社長の決断
  - 何十億、時には、何百億の投資の妥当性をどう評価するか？
- 鉛筆ナメナメ、IT部長が分かりやすい指標だけを積み上げる
  - Power Pointでもっともらしい絵を描いて、シャンシャン！！
  - うわべだけの合意形成



- ステークホルダー間の合意形成が最重要
  - ITを作るのではなく、**ITを活用した事業戦略を作る**という視点
  - 事業戦略であれば、投資に対するリターンを定量把握するのは当然
  - 定性的指標は、シナリオプランによる仮説で定量化

# 合理的妥当性のある判断基準

- 標準化された合理的な評価尺度を作ること
  - モデルの透明性
  - 合意形成プロセス
  - 意思決定の基準



定量的な評価モデルを活用する

戦略系のIT投資の場合、定性的な評価指標も可能な限り定量化する  
リスクに対しては、モンテカルロ法、リアルオプションなどを活用し定量化する

# 合意形成プロセス



ブレインストーミングによる合意形成

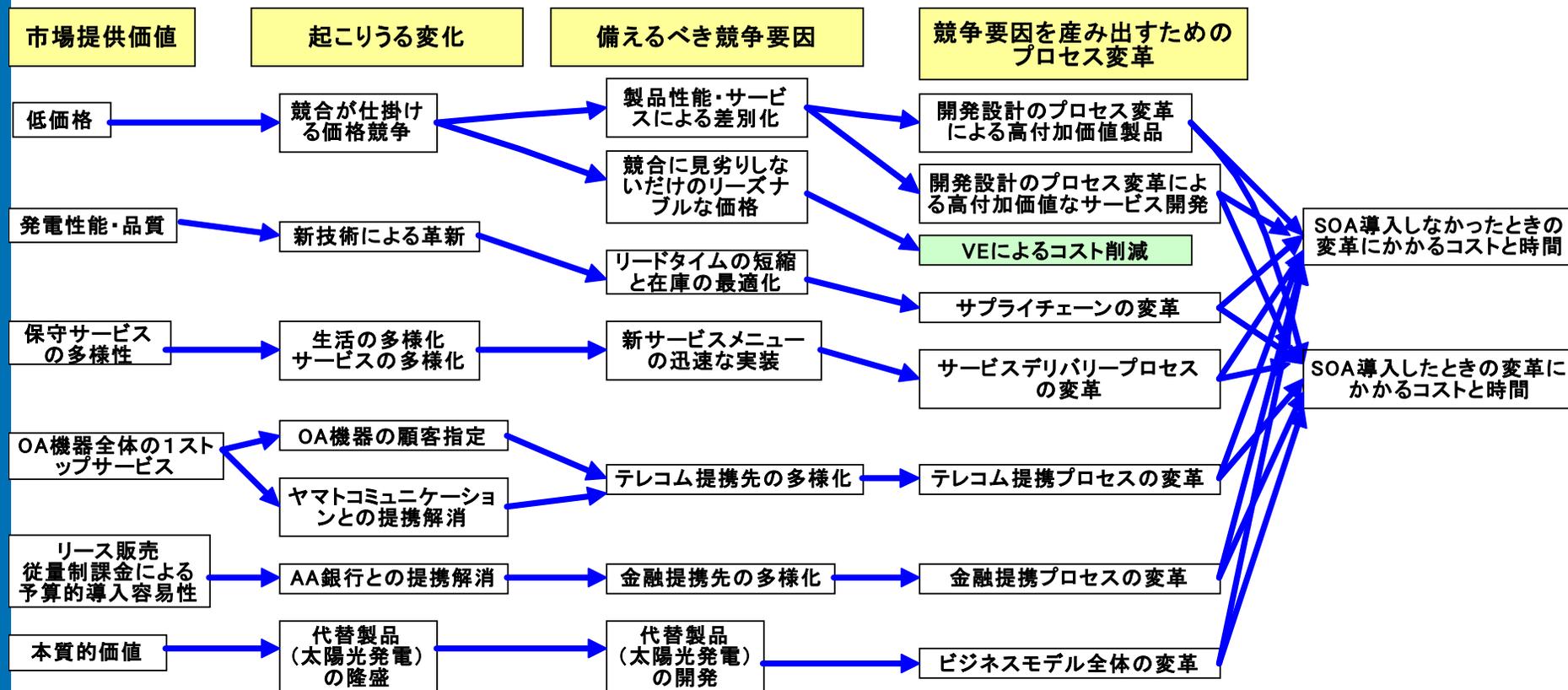
壁に紙を貼り、紙のモデルで課題を可視化



その後、SDによる定量的なモデリングにより、対策とその効果を可視化

# 予想されるシナリオに対する変革のプランニング

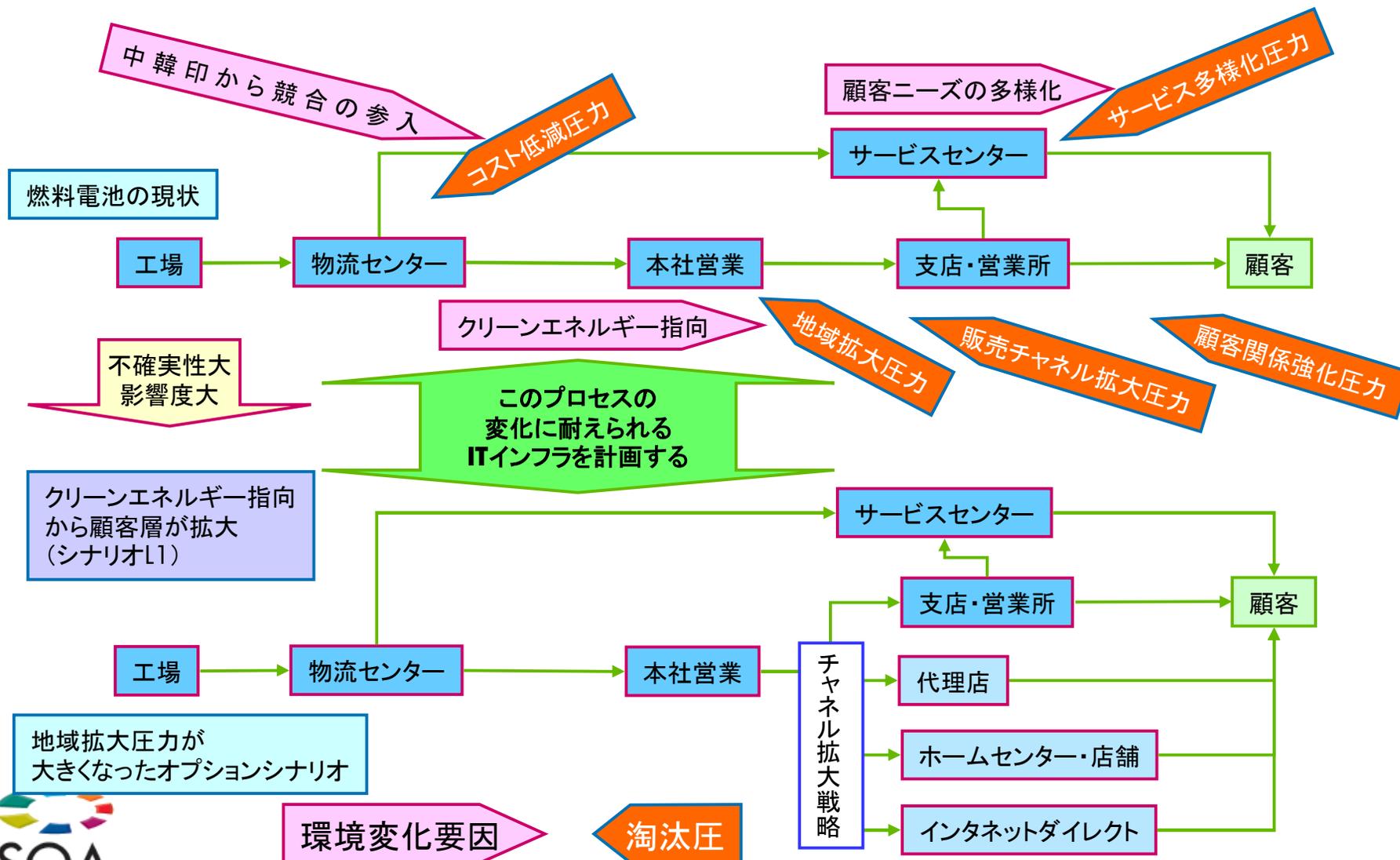
## 変化のシナリオとそれに対応するプロセス変革



環境変化要因は、SEPTEmber分析で洗い出す

Sociological(社会的環境)  
Economic(経済的環境)  
Political(政治的環境)  
Technological(技術的環境)  
Ecological(自然環境)

# 販売プロセスのシナリオプランニング (例えば5年以内に起こり得る変化を想定)



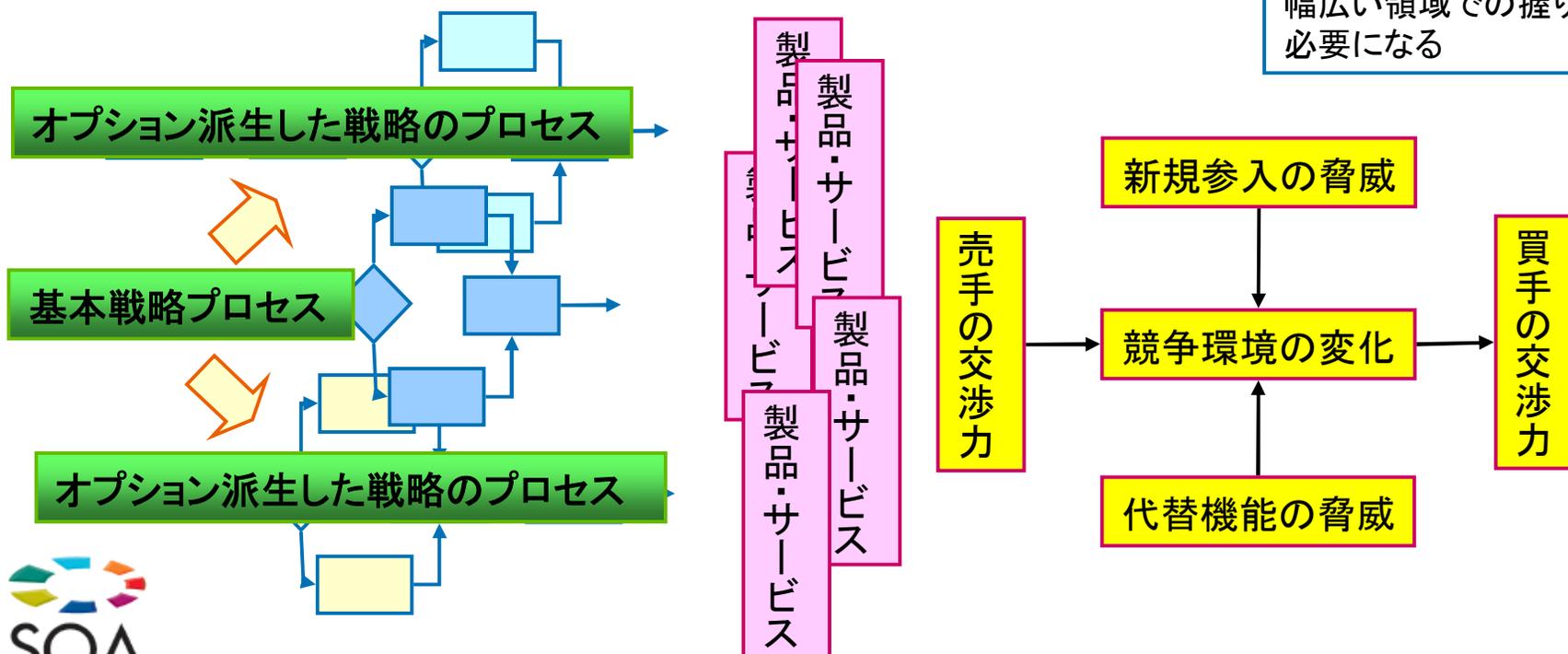
# 基本戦略に沿ったITを計画

## • オプション戦略にも追従しやすいIT構造を持つ

最も起こり得る可能性の高いオプションを基本戦略として選択し、他の戦略オプションが選択されてもプロセスの移行が容易に行えるようサービスの粒度を考える

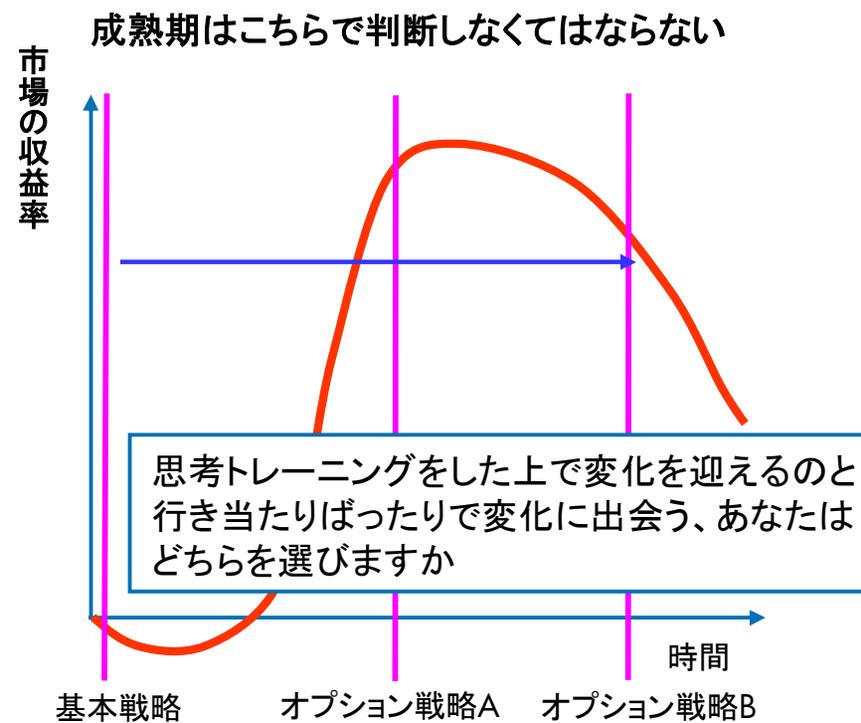
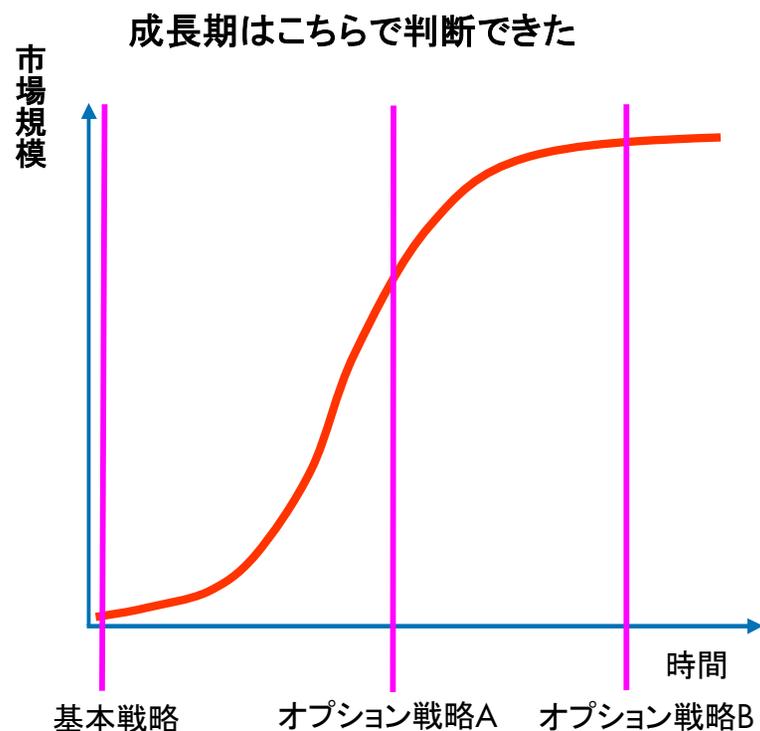
(例)・我々は、販売代理店、販売子会社、営業組織、あらゆる販売チャンネルに最適な共通営業システムを持つ

経営戦略・目標の再確認  
IT改革以外に必要となる  
業務改革など  
幅広い領域での握りが  
必要になる



# 投資対効果の考察

- 新市場の立ち上がりにキャッチアップする速度がCFを生む



市場規模は成長のS字カーブを描くが、収益率は、市場参入者の競争が激化するに伴い急速に落ちる  
**DCF**を投資判断の基準にするのであれば、収益率の落ちる前に他の参入者よりも早く市場に参入し、  
**イノベーション**を繰り返し、落ちる収益率の中で利益を確保できる強みをつくること

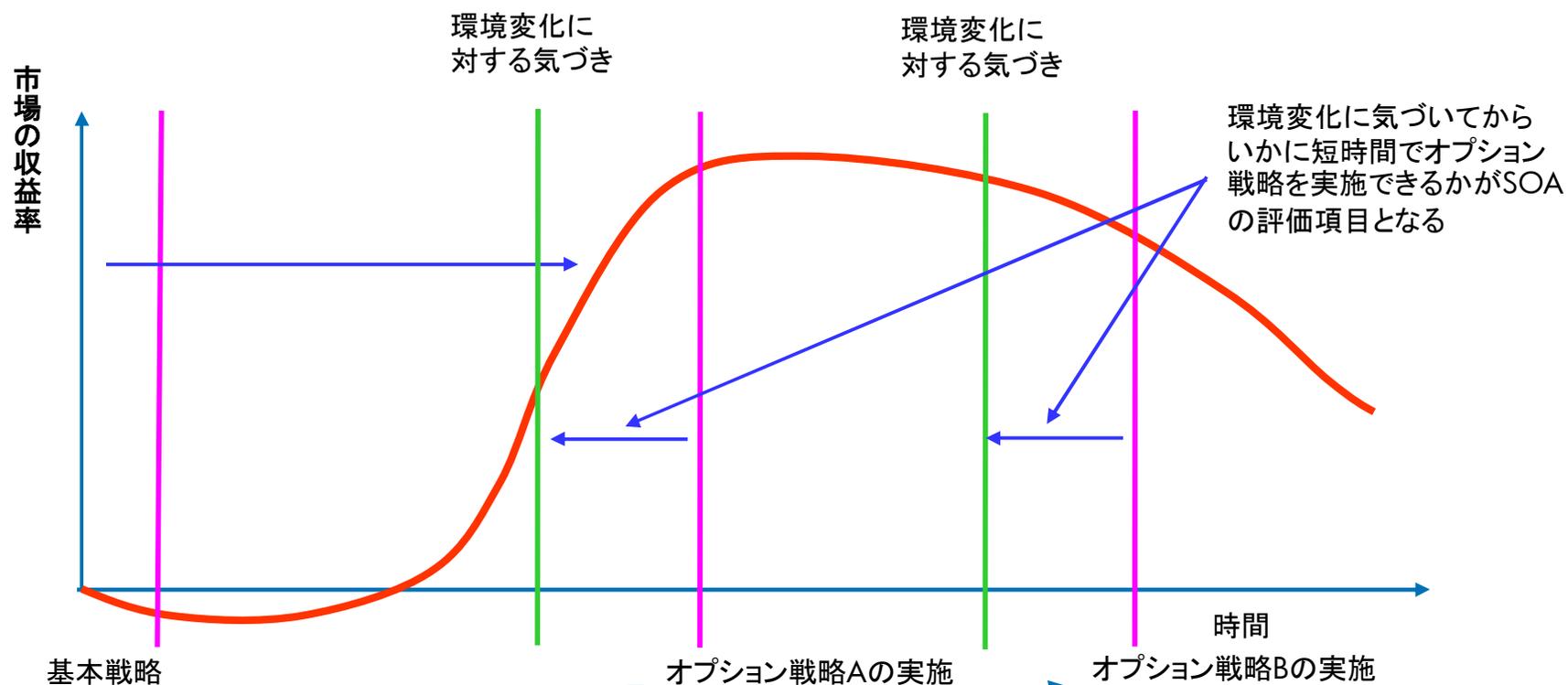
# キャッシュフローのモデリング

- 市場拡大の要因
  - 成長曲線も収益率曲線もともに非線形
  - 市場の拡大要因
    - 評判が評判を呼び、正のスパイラル
  - 収益率の減少要因
    - 市場参入者の加速による、負のスパイラル
- 投資の要因
  - 初期投資
  - 年間運用費
  - オプション戦略実施時のコスト



# キャッシュフローのモデリング

成熟期はこちらで判断しなくてはならない



オプション戦略の実施時期は、モンテカルロ法などでシミュレーションをする  
試行数を十分に大きくして、リスクの評価を行う



ご清聴ありがとうございました



i n v e n t

本資料の著作権は日本ヒューレットパッカード株式会社(弊社)が保有しており、弊社の書面による許可なしに、その全体、または、一部をいかなる場合にも開示することはできません。

Copyright © 2007Hewlett-Packard Japan

All Right Reserved...printed in Japan

