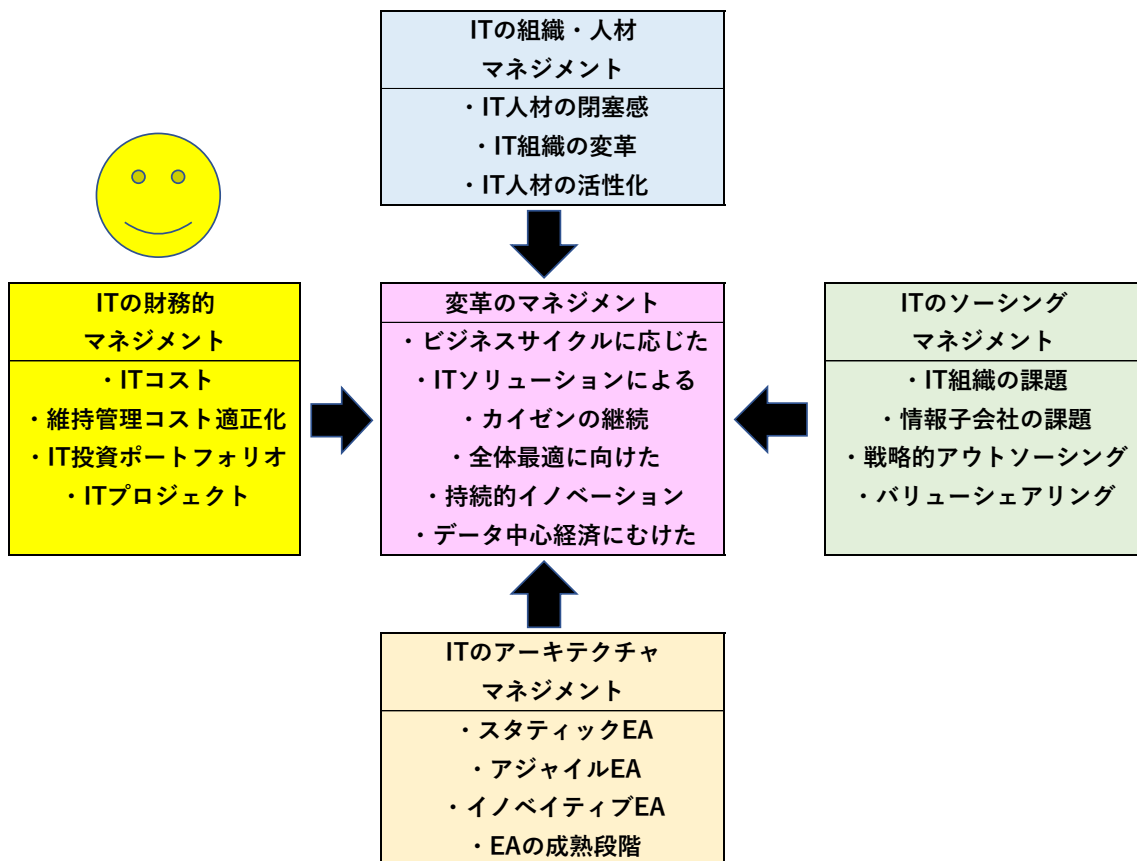


ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

ITマネジメント編

ITの財務的マネジメント（1）



日本ITガバナンス協会 理事

博士（商学） 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

内容

IT による変革の方法論集.....	1
ある IT コンサルタントのツールボックス	1
IT マネジメント編.....	1
IT の財務的マネジメント（1）	1
IT コストのマネジメント.....	3
IT 支出は投資か費用か	3
IT 費用の配賦	4
IT 費用の従量制配賦の仕組み	5
従量制配賦の方法例（ABC）	6
維持管理コストの適正化	7
維持管理コストの抑制方法.....	8
IT 投資のマネジメント体制.....	9
ValIT の IT 投資マネジメントの枠組み.....	9
経営者・事業部門・IT 部門の三権分立.....	10
コーポレート・事業会社・IT センターの集権/分権.....	11
シェアード IT センターの提供サービス.....	12
図 1 投資と費用の違い 筆者作成.....	3
図 2 IT 費用の配賦方法 筆者作成.....	4
図 3 IT 費用の従量制配賦の仕組み 筆者作成	5
図 4 ABC による従量制配賦 カプラン（1980）をもとに筆者作成.....	6
図 5 維持管理コストの割合とは 筆者作成	7
図 6 維持管理コストの削減方法 筆者作成.....	8
図 7 ValIT による IT 投資マネジメントの枠組み 筆者作成	9
図 8 経営者・事業部門・IT 部門の三権分立 松島 1999 をもとに筆者作成.....	10
図 9 グループ経営での IT マネジメントの集権/分権 筆者作成	11
図 10 シェアード IT センターの提供サービス NRI.....	12

IT コストのマネジメント

IT 支出は投資か費用か

IT 支出には、会計上投資として扱われるものと費用として扱われるものがある。数年に渡り利用されるシステムへの開発支出は、投資であり、利用期間に対して費用の発生を対応させるために、毎年減価償却される。一方、年度内に全額費用として計上する少額のシステム開発支出や維持管理・運用への支出が費用である。

「IT コスト」という表現は、費用だけをさすのか、投資も含めているのかあいまいなので注意が必要である。

IT コスト削減という場合に、会計上の費用のことと考えると、過去の投資分が減価償却費として計上されている部分は、これから削減することができないので、コントロール不能である。したがって、計上ベースの費用を変動可能にするためには、なるべく年度内に計上する費用を増やし固定資産を持たないようにする。保有から利用へはそのための方法である。

一方、IT コストをキャッシュフローベースの支出のことと考えると、これから支出額を増減させることは可能である。

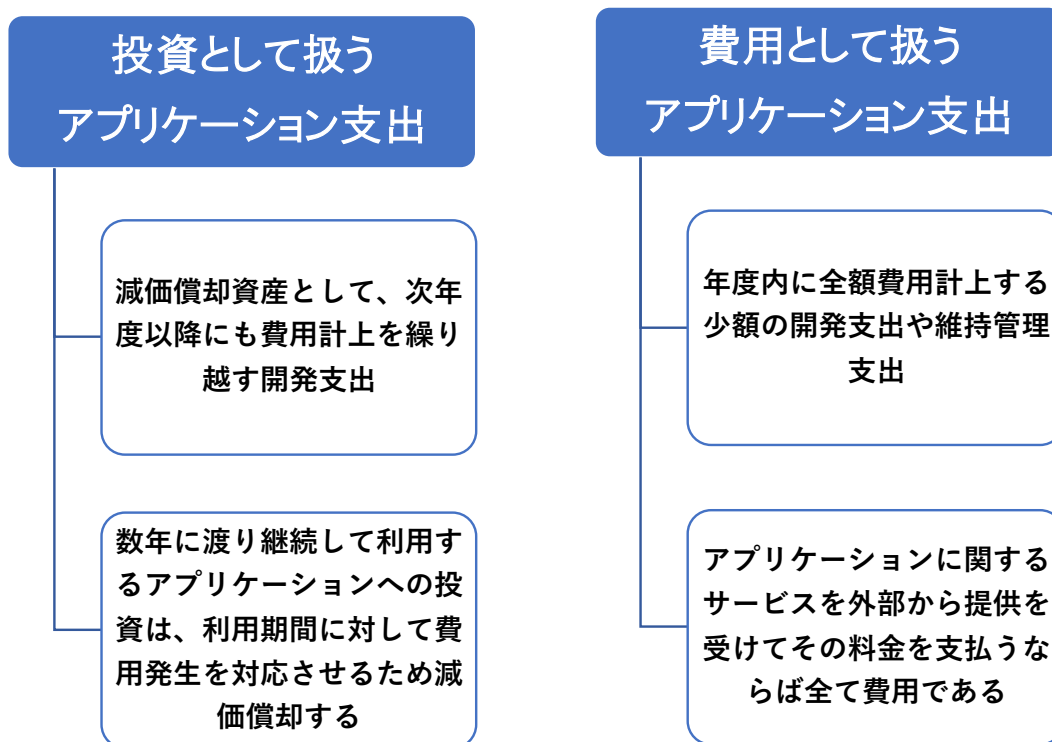


図 1 投資と費用の違い 筆者作成

IT 費用の配賦

各事業部の IT 活用責任を明確にする上では、ITにかかっている原価を各ユーザー部門が利用するITサービスの対価として課金する制度の確立も重要である。ユーザー部門に対する課金を行わないと、ユーザー部門にとって「ITサービスはタダ」の感覚からなかなか抜けきれず、サービスレベルの見直しをIT部門からユーザー部門に問いかけても重い腰を上げようとはしないであろう。ユーザー部門は常に高いサービスレベルを要求しがちである。

課金制度導入にあたり、単なるITコストの配賦とせず、個々のサービス及びサービスレベルを明示したうえで「サービス料金」としてユーザー部門に請求することが、サービスレベル管理によるコストコントロールの観点からより効果的である。

ユーザー部門に対し、ハードウェアリース料〇〇円といった原価要素毎に配賦したり情報システム費一式で配賦したりしても、ユーザー部門はコスト削減につながる有効なアクションを取れない。どのサービスにいくらかかっているのかをユーザー自身が理解した上で、自分のふところからコストを支払っても使う価値のあるサービスと、コストに見合わないサービスを、ユーザー自らが取捨選択できるようにすべきである。

ユーザー部門への課金の方法は、

- ・ある部門だけの個別サービスの費用なら直課
- ・複数部門の共通利用サービスの費用なら従量制配賦
- ・利用が必須のサービスの費用なら人頭税(規模に応じた)としての配賦

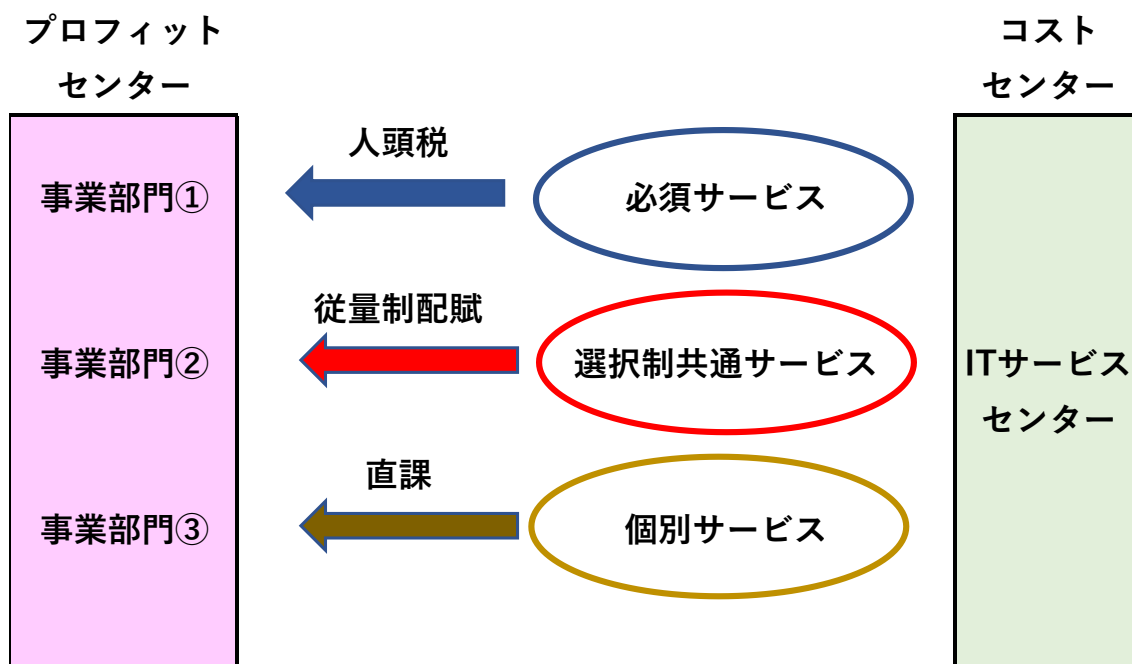


図 2 IT 費用の配賦方法 筆者作成

IT 費用の従量制配賦の仕組み

従量制配賦の運用の方法は以下の通りである。

- 年度の初めに、想定される利用量と単位当たりのサービス価格(単位原価)を合意し、予算に盛り込む。
- 年度内は、実際のサービス利用量とサービスにかかった実績費用を測定する。利用量を定期的にユーザー部門に報告し、ユーザー部門は適切な利用に努める。
- 年度末に、予算で決めた単位原価×年間で利用した量によって利用料金を計算し、ユーザー部門に配賦する。
- 予算ベースの単位原価よりも実績の単位原価が低ければ、その分は IT 部門のコスト削減努力として評価される。
- 年度内の実績を反映して、次年度の利用量と単位原価の予算を策定する。

予算と実績を比較して、利用量の高低は、サービスの利用意向の高さを表し、単位原価の高低は IT 部門の生産性向上努力の程度を表す。サービスの価値に比べて料金が低いとユーザーが感じれば、そのサービスの利用継続は見直される。

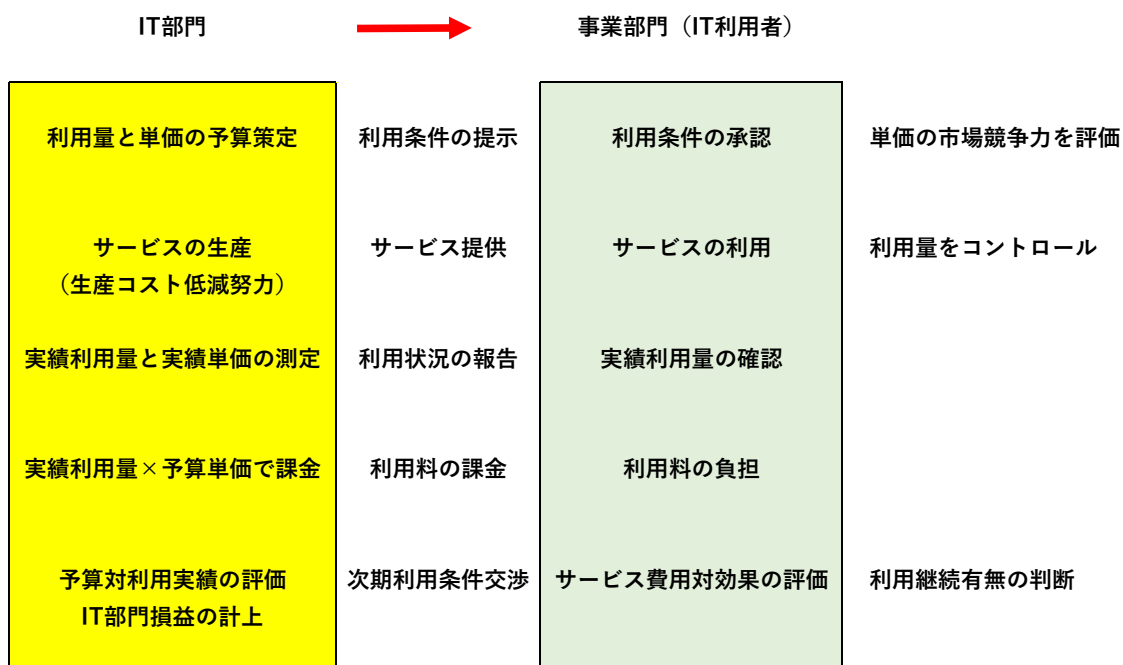


図 3 IT 費用の従量制配賦の仕組み 筆者作成

従量制配賦の方法例（ABC）

サービスの単位原価を算出する方法のひとつが ABC(アクティビティベースコストイング:活動基準原価計算)である。これはロバート・カプラン(1980)が提唱した管理会計の手法である。

- ・まず、IT 部門においてかかっているコストを発生源別に算出する。
- ・次に、IT 部門が行うアクティビティごとに、どの発生源をどれだけ利用しているか分配する。これで、アクティビティごとの単位原価が分かる。
- ・さらに、IT 部門がユーザー部門に提供しているサービスごとに、どのアクティビティがどれだけ費やされているかを算出する。これで、サービスごとの単位原価が分かる。

発生源とサービスの間にはアクティビティを介することによって、より分解能の高い単位原価が産出できる。

しかし、アクティビティを細かく拾い上げることが大変であるので、ABC を厳密に適用しないで、サービスごとに発生源のコストを割り振って、ユーザーから見て妥当と思われる単位原価を設定する企業も多い。

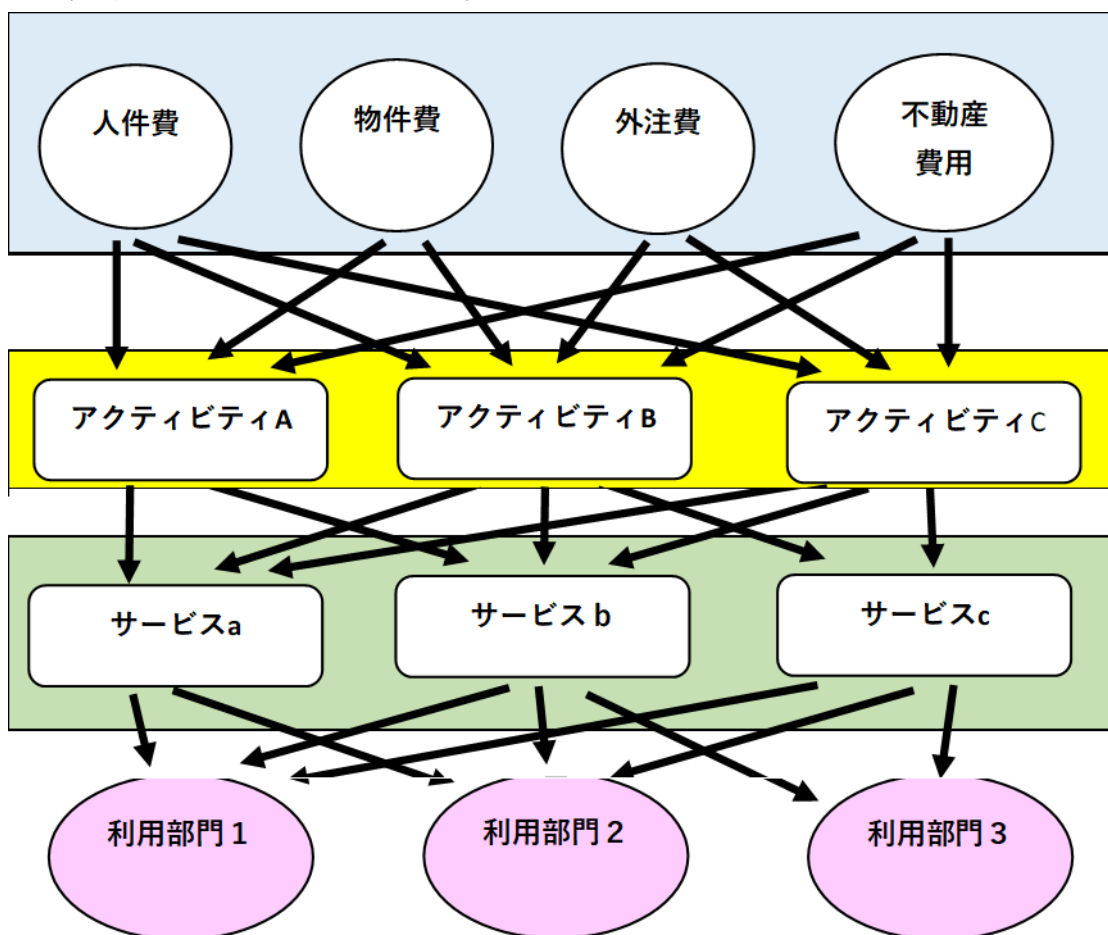


図 4 ABC による従量制配賦 カプラン (1980) をもとに筆者作成

維持管理コストの適正化

ITコストに関わる大きな問題は、システムが肥大化するにつれて、維持管理・運用コストが高くなり、新規に使えるお金が無くなることである。

この議論をする場合にも計上ベースの費用の話かキャッシュフローベースの支出の話かを明確にすべきである。かけるお金の多寡を論じるのであれば、過去の投資分の減価償却費を含めないで、コントロール可能なキャッシュフローベースで議論すべきである。

また、システムを作る側の区分で新規開発支出と維持管理・運用支出の割合を議論するか、システムを使う側の区分で、新規ビジネスのための支出か既存ビジネスのための支出かを議論するか、2つの捉え方がある。

ITコストの有効性を考えるならば、ビジネスとして新たな可能性を広げるためにどれだけ掛けられるか(Run vs Change)という視点が重要であろう。一方、いかにして維持管理支出を減らして新規部分を増やすかを考えるならば、作る側の視点が必要である。

新規vs維持管理

RUNvsCHANGE

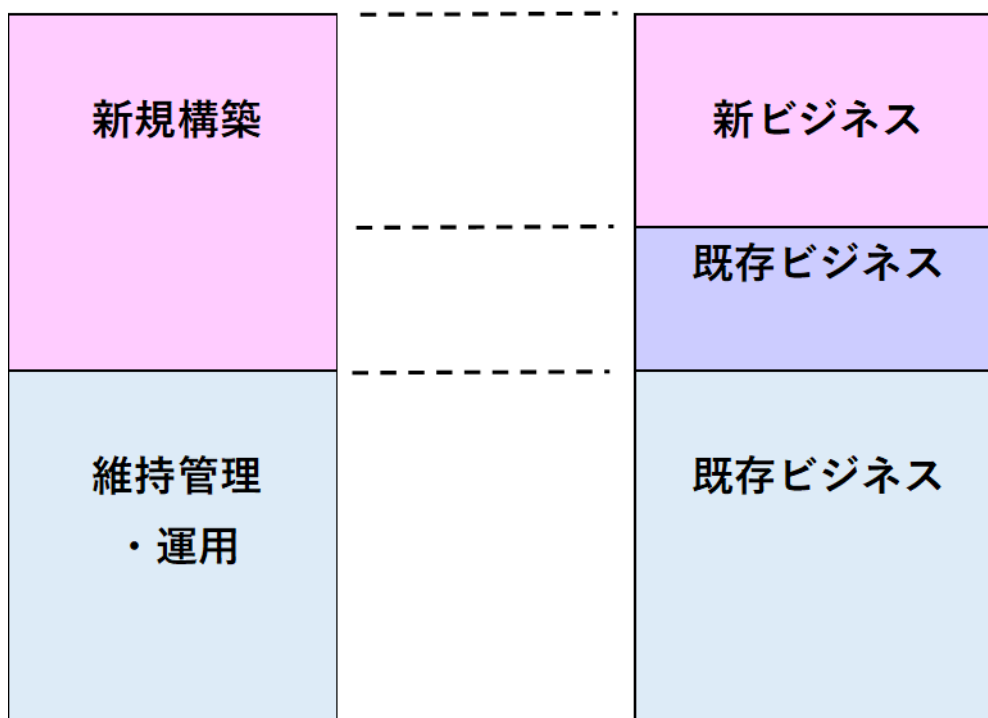


図 5 維持管理コストの割合とは 筆者作成

維持管理コストの抑制方法

IT の維持管理コストを継続的に圧縮する方法は次の組み合わせである。

・維持管理業務の効率化(リエンジニアリング)

維持管理業務が大変になるのは、既存システムが複雑化し、変更箇所を特定したり、変更によって他に悪影響がないかテストしたりするのに手間がかかるからである。既存システムのドキュメントを整備し機能を透明化する。なるべく変更をまとめて実施しテストを少なくする。悪影響がないことをテストするデータを再利用する等の方策をとる。

・維持管理対象の削減(リデュース)

運用業務や変更作業のサービスレベルを割り切って、業務を軽くする。既存システムのうち利用していないものを廃止する。既存システムの中で重複している機能を統合する。

・既存システムの構造改革(リストラクチャリング)

既存システムを抜本的に構造転換することによって、維持管理業務自体を少なくする。例えば、IT 基盤の統合による運用業務削減、パッケージ利用やアウトソーシングによる維持管理業務削減、業務機能の共通部品化による再利用などである。

IT 部門内だけの努力でできる削減は限られている。ユーザー部門による利用機能の割り切りを進めるには、サービスの従量制配賦による本当に必要なサービスの絞り込みが有効である。システムの構造改革はまとまった再構築投資が必要であり、経営者の理解が不可欠である。

システム維持管理コスト削減策		
維持管理業務の効率化 既存システムの見える化 (ドキュメント整備) 変更箇所特定作業の改善 (既存システム機能の透明化) リリース回数の集約化 (システム変更回数の削減) テスト方法の効率化 (テストデータの再利用)	維持管理対象の削減 サービスレベルの割り切り (運用業務の削減) 変更要求のコントロール (変更要求の絞り込み) 不要システムの廃止 (既存システム棚卸) 重複機能の整理 (既存システムの構造化)	既存システムの構造改革 システム基盤の共通化 (インフラ管理の効率化) パッケージへの置き換え (自前システムの削減) アウトソーシング利用 (自前サービスの削減) 共通サービスの再利用 (共通部品のリユース徹底)

図 6 維持管理コストの削減方法 筆者作成

IT 投資のマネジメント体制

ValIT の IT 投資マネジメントの枠組み

ValIT は IT のコストと価値のマネジメントに関するプロセスの全体構造を示したフレームワークである。

- ・ 価値統制の全体構造の定義
- ・ 改革案件のポートフォリオ管理
- ・ 改革案件のプログラム（及びそれを構成するプロジェクトの）管理

の 3 階層のプロセスを定義している。

しかし、ValIT 自体は各プロセスにおけるマネジメントの方法を具体的に記しているわけではない。そこで、管理会計やファイナンスの理論を IT のマネジメントへ応用して、経営者・事業部門・IT 部門の 3 権分立による IT ガバナンス、IT 投資のリスク・リターンの特性に応じた IT ポートフォリオの構成、ユーザー企業としての IT 投資案件のプログラム・プロジェクト管理など、IT 投資の意思決定方法に関する方法論を以下に提示した。

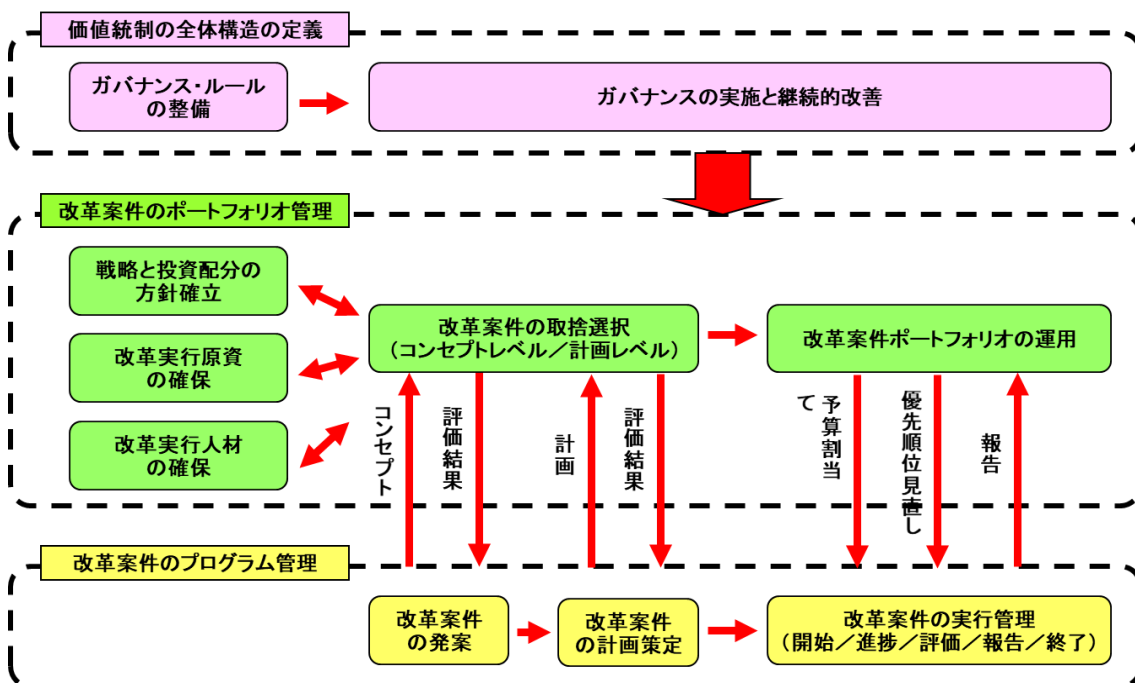


図 7 ValIT による IT 投資マネジメントの枠組み 筆者作成

経営者・事業部門・IT部門の三権分立

IT投資管理の第1のポイントは、三権分立運営である。IT投資の不確実性を減らし適切に管理するためには、経営者、事業部門、IT部門が共同責任体制(松島1999)でIT投資の運営を行う必要がある。

キャッシュアウトに関する不確実性は、主にIT部門側が責任を持って管理すべきである。しかし、システム開発が当初の予算どおりに終わらないとか、使っているシステム機器がベンダーサポート切れになって、まだ使えるのに買い替えなければならないといったことは、どうしても発生しうる。その際には、スポンサーである経営者や利用者である事業部門も含めて、早期に対策を判断しなければならない。

また、効果創出のマネジメントは3者の共同責任である。IT基盤効果や業務システム開発効果の創出は、IT部門側の責任が大きい。業務効果の創出は、利用者である事業部門の使いこなし次第であるし、最終的な財務的効果の創出は、経営者が改革をどこまで徹底・浸透させたか次第である。

したがって、次の三権分立を確立する必要がある。

- ・経営者はITスポンサーとしてITに関する全体統治責任を果たす
- ・事業部門はITオーナーとしてITの有効利用に関する責任を果たす
- ・IT部門はIT提供者としてITの安定的提供に関する責任を果たす

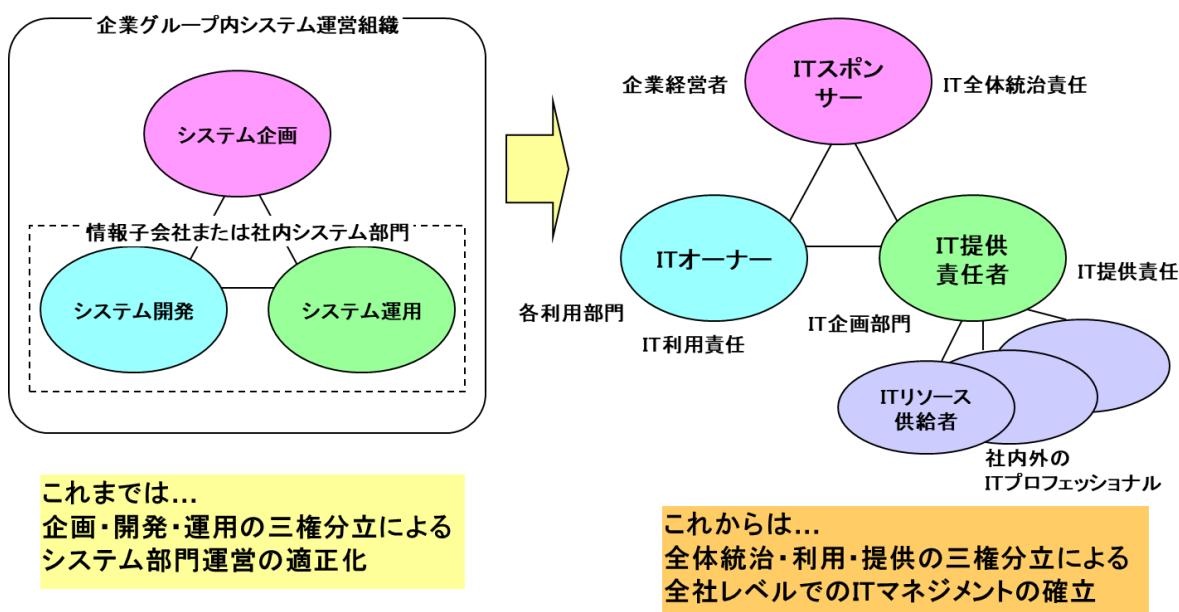


図8 経営者・事業部門・IT部門の三権分立 松島1999をもとに筆者作成

コーポレート・事業会社・ITセンターの集権/分権

グループ経営を行っている企業では、IT に関するマネジメントについて、コーポレートと事業会社の間で集権/分権の設計を行う必要がある。

IT に関わる有効性、リスク、ヒト・モノ・カネ・技術のアセット効率性を、グループ全体として確保するために、コーポレートが集中管理するもの、各事業会社が自立的に運営するもの、全社シェアード IT センターが統一的に管理するものを振り分ける。

- ・コーポレートレベルでは、CEO の合意のもとでコーポレート CIO が、全社変革シナリオ (IT 戦略マップ)、エンタプライズアーキテクチャ、全社 IT セキュリティ、IT アセットポートフォリオ、コーポレート IT 予算、IT パートナー戦略を掌握する。

- ・各事業会社レベルでは、BU-CIO が、コーポレートの方針に沿って事業責任者との合意のもとで、各社の変革プログラム、個別インフラ設計、BU 情報セキュリティ、個別プロジェクト管理、BU-IT 予算、BU-IT 人材、パートナー活用をマネジメントする。

- ・シェアード IT センターでは、コーポレート CIO の統括の下に IT 部門長が、全社共通インフラ標準の提供、全社インフラの情報セキュリティ、プロマネオフィスの運営、全社 IT 部門予算、IT 人材全体管理、IT サービス提供プロセス標準化、パートナーリレーション全体管理を行う。

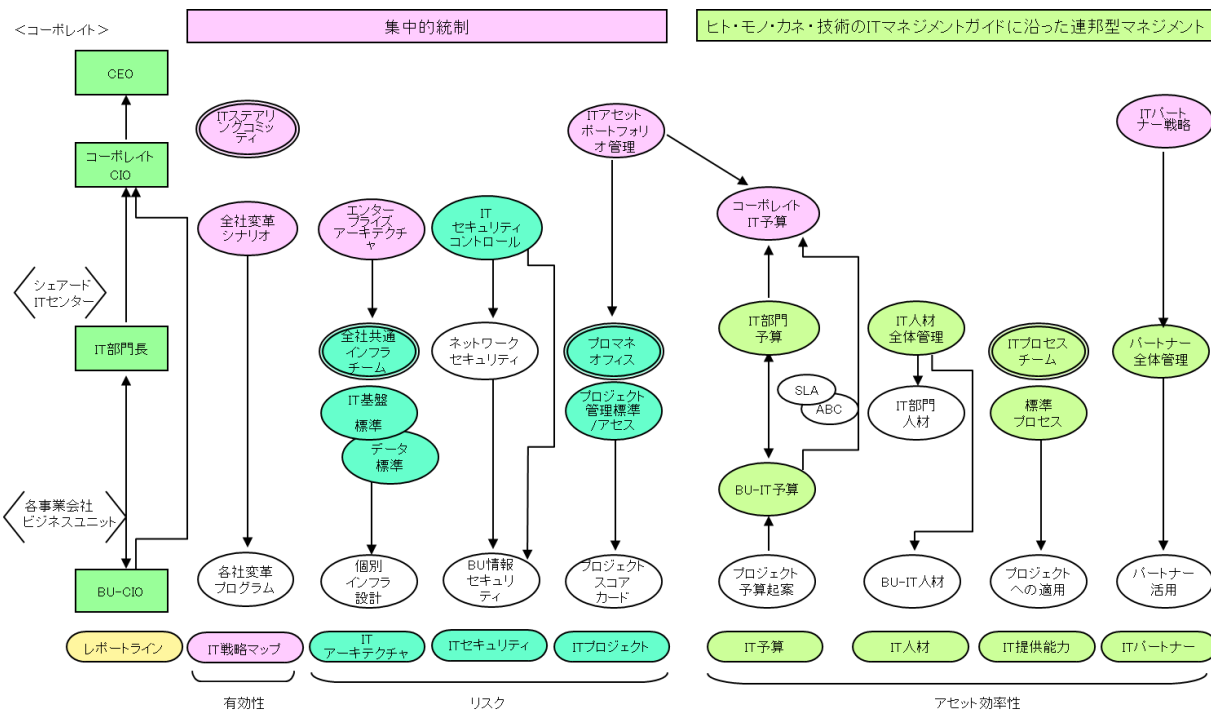


図 9 グループ経営での IT マネジメントの集権/分権 筆者作成

シェアド IT センターの提供サービス

シェアド IT センターは、各事業会社に対して共通 IT リソースや共通 IT サービスを提供するとともに、各社が行う IT 活用に関する共通技術支援も提供する。各社の自立的な IT 活用を尊重しながら、全社の IT 運営の QCD（品質、コスト、納期）を確保するために、全社の技術標準を定め、その普及を行う役割を担う。

リソースや IT サービスの提供としては、共通システムの提供、システム運用サービスの受託、IT に関わるサポート業務の受託、IT 調達の代行、ネットワークサービスの提供などがある。

技術支援としては、IT 戦略立案、ビジネスモデル設計、システム開発計画評価、ベンダー調達支援、コスト削減支援、プロジェクトマネジメント、IT インフラ設計支援などのコンサルティングや業務受託がある。

コーポレートとしては、各種標準を策定して遵守は各事業会社まかせというのではなく、支援サービスを提供することで標準を浸透させることに踏み込むべきである。

サービス領域	テーマ	サービス概要	サポートのスタイル		
共通技術支援	コンサルティングサービス	IT戦略企画・立案	新ビジネスやBPR、情報技術活用テーマ等の企画・立案支援	事業部門ITワーキンググループへの専門スタッフorアドバイザーの派遣	
		ビジネスモデル作成	主管部門のITベースでのビジネスモデル・ビジネスプロセスデザイン企画・立案支援	本体及び事業部門の主管部門ワーキンググループへの専門スタッフorアドバイザーの派遣(出向)	
		開発計画評価支援	ITベースでのビジネスプロセスデザインのフィジビリティ評価支援	事業部門ITにレビューアとして参画	
		プロジェクト計画評価支援			
		RFP作成支援、ベンダー提案評価支援	調達RFP(要求仕様書)作成支援、ベンダー提案総合評価支援	事業部門ITワーキンググループへの専門スタッフorアドバイザーの派遣	
	マネジメントサービス	プロジェクトマネジメント支援	コスト削減	コスト削減計画の策定支援(現状評価支援)	事業部門IT部門ワーキンググループへの専門スタッフorアドバイザーの派遣
			プロジェクトマネジメント支援	大規模プロジェクトのプロジェクトマネジメント支援	事業部門ITプロジェクトマネジメント事務局へワーキンググループのアドバイザーを派遣 工程毎のレビュー会議にレビューアとして参画 問題発生時の直接介入(プロマネサポート専門スタッフの派遣)
	テクニカルサービス	インフラ設計支援	インフラ設計支援	インフラ全体アーキテクチャデザイン支援 インフラ・セキュリティ方式設計支援	事業部門ITインフラ整備プロジェクトへの技術専門スタッフの派遣
			運用設計支援	運用方式設計支援	事業部門IT開発プロジェクトへの運用専門スタッフの派遣
		開発・インフラ整備実務支援	内部要員派遣 外部ベンダー要員の調達と派遣	事業部門IT開発・インフラ整備プロジェクトへのスタッフの派遣	
サービス領域	テーマ	サービス概要			
共通リソース・サービス提供	共通システム提供	コアプロセス(システム)	統合されたコア・ビジネス・プロセス(システム)を提供		
		業務共通モジュール	各事業に共通する業務機能モジュールを提供		
		機能共通部品モジュール	各事業に共通するシステム機能部品モジュールを提供		
	運用	ホスト・大型サーバ運用	共同センターにおける大型機の運用、運用においては運用監視ツールを利用		
		ECサーバホスティング	xxデータセンターを利用して、大型機と同じ体制で運用保守		
		MSP(遠隔運用)	あらかじめ指定されたマシンの運用、保守はセンドバック		
	サポート	研修	ユーザ研修として10コース、IT技術者研修はxxと提携		
		ヘルプデスク	専用要員が9時から20時まで対応。		
		端末移設・工事手配	ベンダーのメニューを利用する		
	調達	サーバ・PC・プリンタ	一括購入により、コーポレートディスカウントを適用		
		サブライ・OAソフト	随時、オークション形態によって値段を引き下げ		
	ネット・OA	入力オペレータ派遣	シェアドサービス要員を派遣		
		グループN/W利用	光ファイバーを利用したギガビットネットワーク		
		モバイル利用	ダイヤルアップとVPNをサポート		
		ファイアウォール利用	モバイルサーバと一括管理されており、ウィルスガードサービスを含む		
	グループイントラ利用	テンプレートの提供と、簡易構築サービス			

図 10 シェアド IT センターの提供サービス NRI