

# ニューノーマルに向けた ITポートフォリオ最適化支援

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）がもたらした経済の低迷によって、企業はさまざまな費用を圧縮する必要に迫られており、IT部門もその対象です。これからのIT部門は、ビジネス戦略の変更に伴うIT戦略およびIT施策の見直しにより、圧縮されたIT投資枠の中でビジネスの生存と成長、そして「ニューノーマル」時代に備えることが必要となります。KPMGはさまざまな業界におけるIT戦略やITポートフォリオの策定支援の経験、グローバルのナレッジに基づき、企業の状況に応じたITポートフォリオの見直しおよび管理フレームワークの構築を支援します。

## ニューノーマルに向けたIT投資の課題

COVID-19後のニューノーマルに向けてビジネス環境が大きく変化する中、企業は短期的な収益の落込みに対するコスト抑制と併せて、新たな収益源の模索やビジネスモデルの転換を検討しています。企業のITリーダーはこれらのビジネス施策へ効果的に対応するために、IT投資の適切な組替えに着手しています。しかし、以下のように様々な課題があるため、IT投資の組替えは容易ではありません。

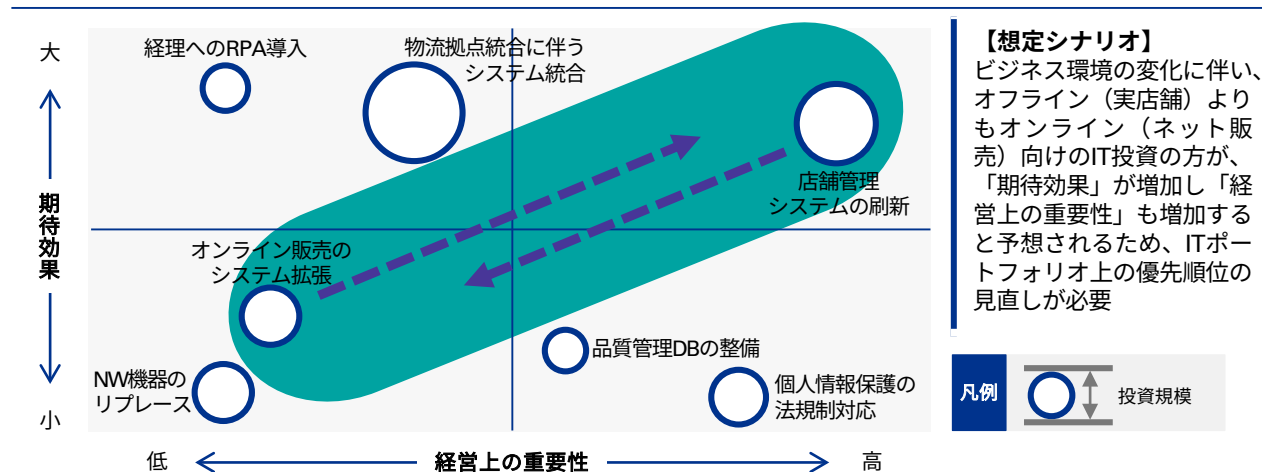
### ITリーダーが抱えるIT投資の主要課題

- |    |   |
|----|---|
| 01 | IT投資の期待効果（投資対効果）について、「COVID-19以前」のビジネス環境を前提に予測されている |
| 02 | IT投資の組替えについて、本社レベルで検討するための情報が十分に揃っていない              |
| 03 | 業績回復や将来の成長機会のためのIT投資の必要性について、納得性のある説明ができない          |
| 04 | IT投資の優先順位付けについて、長期的な投資案件を評価するためのフレームワークが十分に整っていない   |
| 05 | IT投資の変更について、関連するビジネス部門と合意形成を図るための説明材料が揃っていない        |

## ITポートフォリオの見直し

上記課題に適切な対策を行わずにIT投資の組替えを実行した場合、短期的にはIT投資の抑制を達成できるかもしれませんが、長期的にはビジネスにおける多くの成長機会を逃す恐れがあります。それを回避するためにはITポートフォリオの見直しが必要です。ニューノーマルに向けて従来のITポートフォリオの評価内容を見直すことは、IT投資の抑制だけでなく、企業の競争力の維持にも繋がります。

### 従来のビジネス環境を前提にしたITポートフォリオの例



## ITポートフォリオにおける管理フレームワークの必要性

IT投資の見直しは1回限りでは完結しません。ニューノーマルに向けてビジネス環境の変化が断続的に続く中、企業は競争力を維持・向上させるために、継続的にIT投資の組替えを検討しなければなりません。そのためには、ITポートフォリオの組替えを継続的に実行できる管理フレームワークを用意する必要があります。

## KPMGが提唱するポートフォリオの管理フレームワーク

KPMGが提唱する管理フレームワークでは、ポートフォリオ管理を3PM\*の階層構造で整備し、各投資における期待効果の最大化とリスクの最小化を実現するために、複数のプログラムおよびその配下に紐づく複数のプロジェクトを効率的に管理する手法を提供します。各投資の管理について、「立案・構想」、「優先順位付け」、「実行」の3つのフェーズに分けて管理し、投資が実行フェーズに移行した後も、ビジネス環境の変化等に応じて投資の変更または中止を迅速に判断できるようにします。

\*3PMとは管理対象の英単語の頭文字（3つのP）から成る管理手法の名称で、「ポートフォリオ (Portfolio)・プログラム (Program)・プロジェクト (Project)」を統合的に管理することを意味します。

### KPMGが提唱するポートフォリオの管理フレームワーク概要



## ビジネスへの継続的なITの貢献

急激に変化するビジネス環境においてIT投資の見直しを継続的かつ効果的に実行するアプローチとして、ポートフォリオの管理フレームワークは非常に有効です。加えて、この管理フレームワークを用いて全社のIT投資の内容を俯瞰的に可視化することで、関連するステークホルダーとの間でも納得性のある合意形成を図ることができます。この結果、ITリーダーがビジネス戦略との整合性を確保しながらIT戦略の見直しおよびそれに伴うIT投資の最適化を適切に推進し、ビジネスへの継続的な貢献を行うことを可能にします。

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 20-5059

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.