

太陽 Grant Thornton Advisory Insights

IT & オペレーションズ

今回のテーマ： IT プロジェクト成功率

1. IT プロジェクト成功率

「こんなはずじゃなかった」、「思っていた結果と違う」。IT やシステム導入プロジェクトにおいて、昔から多く聞かれる声です。2003年に日経コンピュータが実施した調査によると、当時のプロジェクトの成功率は26.7%と非常に低いものでした。その後、15年の時を経て、成功率は2008年に31.1%、2018年には大幅に向上し52.8%となっています。一見するとプロジェクト成功率が飛躍的に向上したようにも見えますが、一方で15年経っても、まだまだ半数近くのプロジェクトがうまくいっておらず、厳しい状況となっていることもわかります。

(出典：日経ビジネス電子版『プロジェクト失敗の理由、15年前から変わらず』)

2020年以降の不確実性の高い新型コロナ禍を経て、私たちの環境は不可逆的且つ大きな変化を余儀なくされました。IT やデジタル技術なくしては事業継続自体が困難な状況となり、急激なスピードでIT化やデジタル化が進んでおります。テレワークなどによる働き方変革、それに伴う非接触型の業務形態など、DX（デジタルトランスフォーメーション）化の推進が大きく進み、IT・デジタルの位置づけが非常に高まっている今、プロジェクトの実態はどうなっているのでしょうか。

2. プロジェクトにおける QCD 遵守状況

プロジェクトの成否を計る際には、工期（Delivery）、予算（Cost）、品質（Quality）の観点で、当初予定に対してどのような結果になったかを見ていくことが一般的です。日本情報システム・ユーザー協会が東証一部上場企業とそれに準じる企業の計4,500社にアンケートを実施しており、その内容にとづいた「企業IT動向調査報告書2024」から工期・予算・品質の遵守状況を見ていきたいと思います。

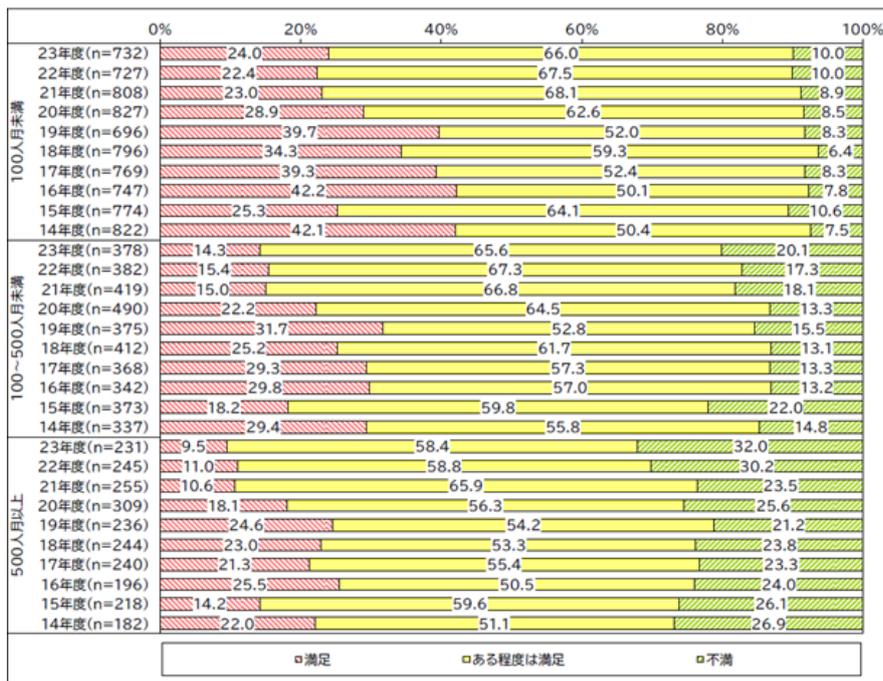


図1. プロジェクト規模別・年度別 システム開発の工期遵守状況

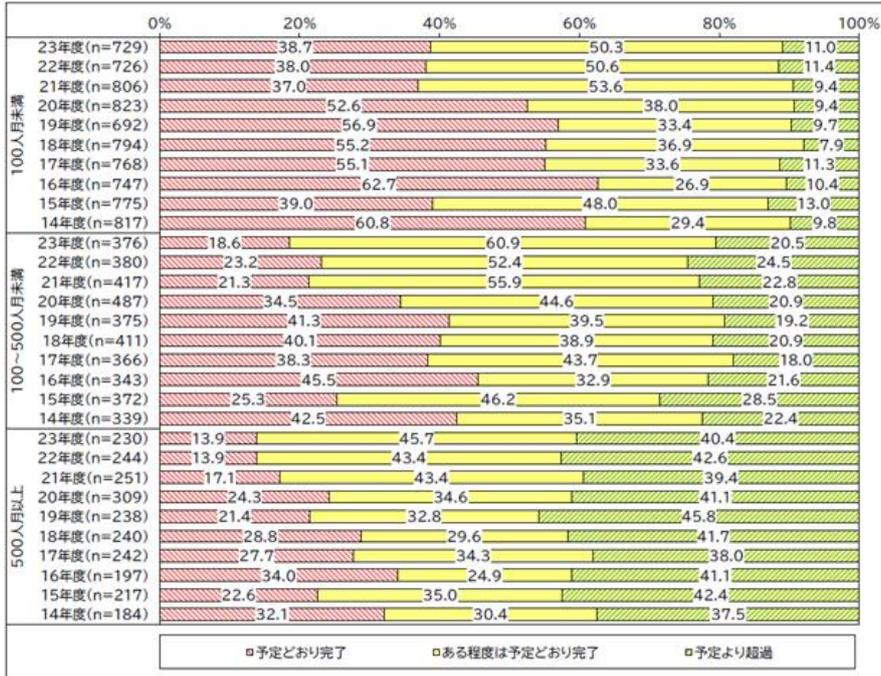


図2. プロジェクト規模別・年度別 システム開発の予算遵守状況

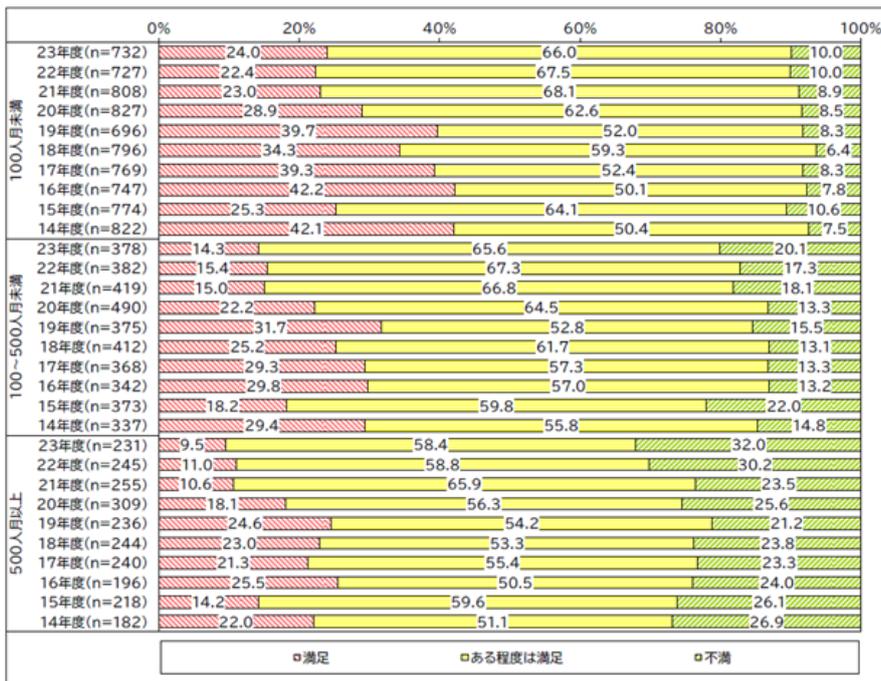


図3. プロジェクト規模別・年度別 システム開発の品質遵守状況

2023年度の100人月未満のプロジェクトにおいては、「予定通り完了」や「満足」との回答が工期は32.8%、予算は38.7%、品質は24.0%となっています。それぞれの観点単独で見ても、30%前後の数値となっていることから、工期・予算・品質すべてを遵守することの難しさがわかります。また、500人月以上のプロジェクトでは、工期13.0%、予算13.9%、品質9.5%との回答となっており、プロジェクト規模が大きくなればなるほど、遵守状況の低下が顕著になっています。

この遵守状況の低さは、過去10年のスパンで見ても改善傾向にあるとは言えず、一時期はプロジェクトの成功率が上がっている流れではあったものの、まだまだ厳しい状況が続いていると言えます。

次に、遵守状況が予定通りにならなかった要因についても見ていきたいと思います。

3. プロジェクトが予定通りにならなかった要因は何か

プロジェクトが予定通りにならなかった要因は、工期、予算、品質の全てで同じ項目を要因とする割合が高くなっています。「計画時の考慮不足」、「想定以上の現行業務・システムの複雑さ」、「仕様変更の多発」の3つです。

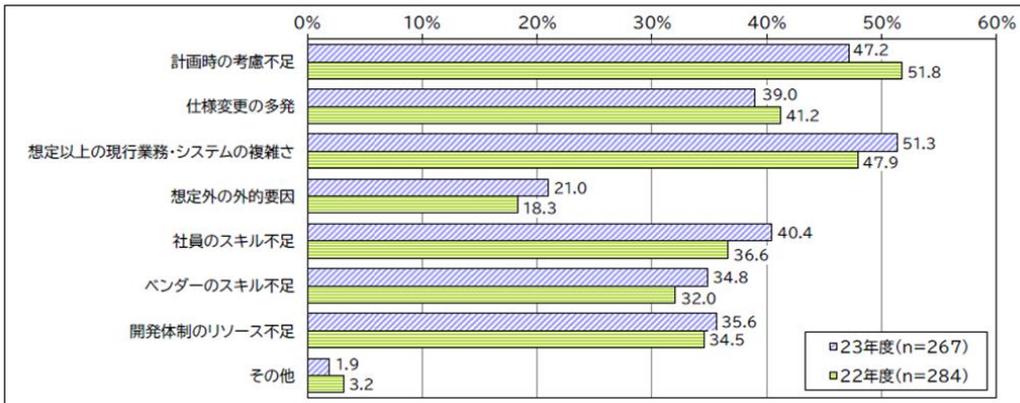


図4. 予定どおりにならなかった要因（工期）

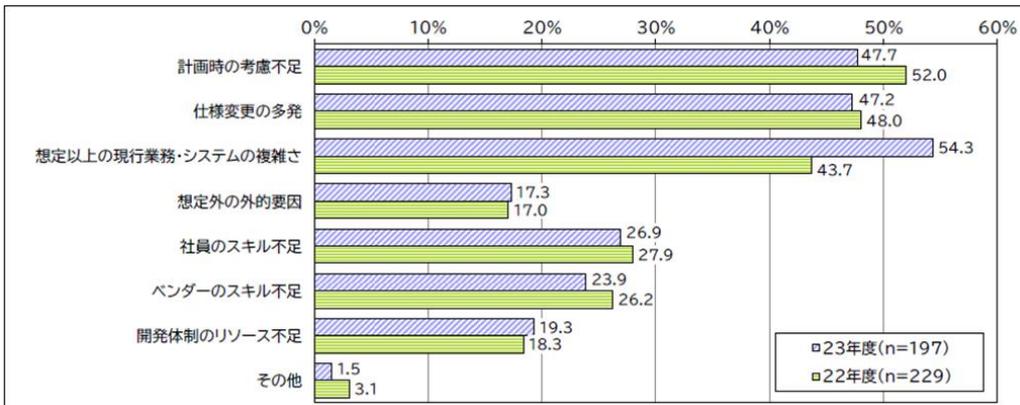


図5. 予定どおりにならなかった要因（予算）

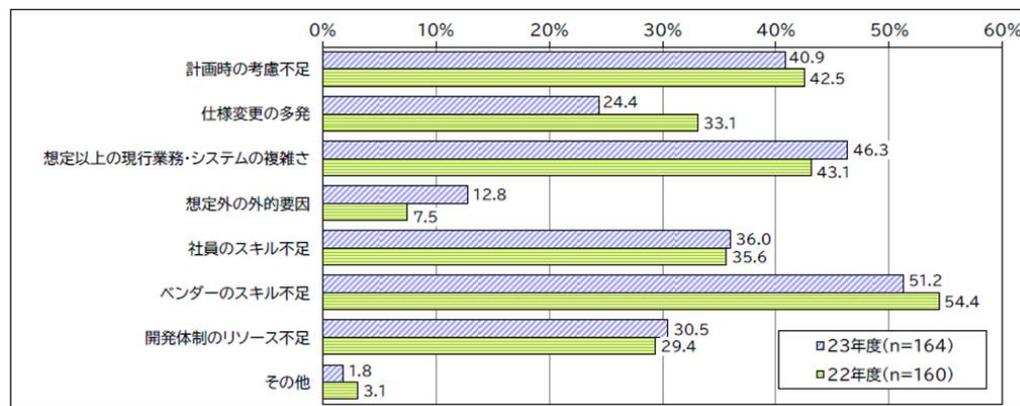


図6. 予定どおりにならなかった要因（品質）

これは、新型コロナ禍以降の環境変化により、既存業務（レガシー）の枠組みからの脱却を求められていることから、IT化・デジタル化を推進していくべき業務が複雑化していることも原因の一つなのではないかと考えられます。また、既存の延長線上ではなく、大きな変化を求められる状況下においては、企業内のリソースだけで計画時点でどこまで考慮ができるかというのも難しい現状があるのではないのでしょうか。

（出典：日本情報システム・ユーザー協会「企業 IT 動向調査報告書 2024」）

4. 超上流工程の重要性

それでは前項で挙げた要因を踏まえ、プロジェクトを成功に導いていくためには、どのような対策があるのでしょうか。主たる要因として挙がっている「計画時の考慮不足」や「業務やシステムの複雑化」からもわかるように、多くのプロジェクトでは、IT やデジタル技術の導入自体が目的となってしまうケースがあり、そもそものプロジェクトのゴール（企業や業務のあるべき姿）設定が曖昧である傾向にあると考えます。情報処理推進機構（IPA）のソフトウェア・エンジニアリング・センター（SEC）は、プロジェクトの推進における「超上流工程」の重要性を提唱しております。「超上流工程」とはシステムやソフトウェアの開発プロセスでよく表現される V 字モデルにおける「システム化の方向性」「システム化計画」「業務要件定義」のプロセスのことを指し、そもそものプロジェクトのゴールや計画を明確にするステップであり、プロジェクト成功の可否を左右すると言える重要なプロセスとなっています。

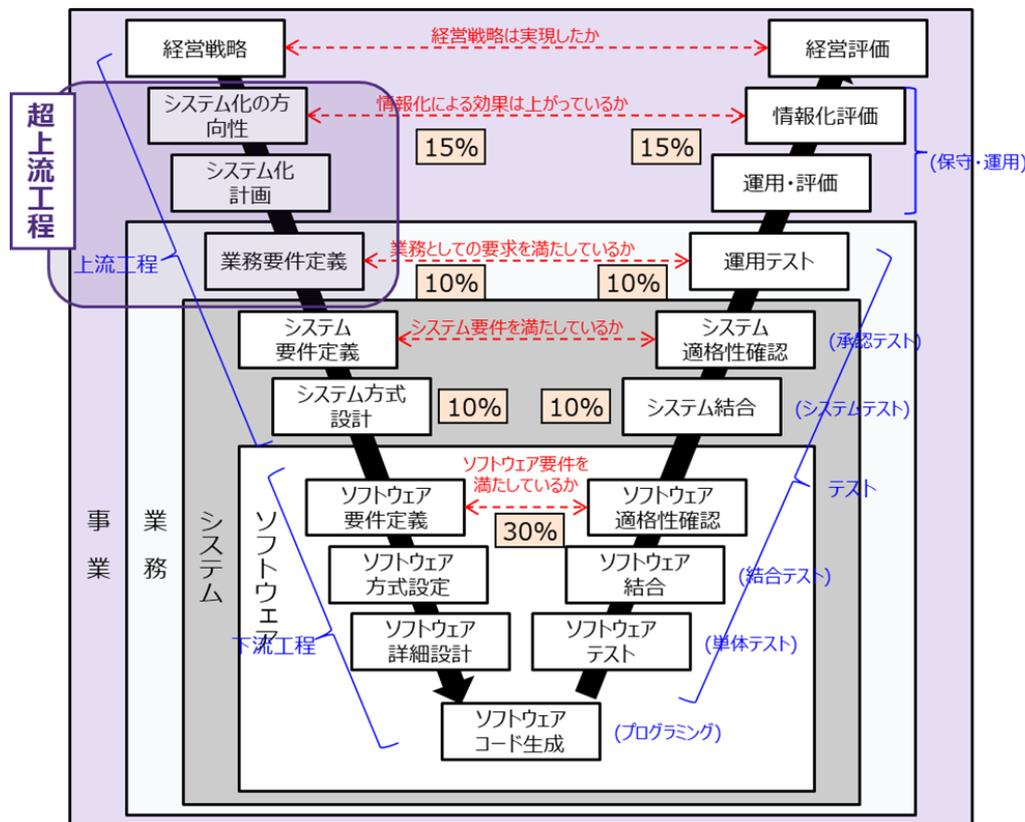


図 7. システム開発の V 字モデル（太陽グラントソントン・アドバイザーズ作成）

プロセス	内容
システム化の方向性	経営のミッションや経営戦略を踏まえて、システムの方向性を策定し、あるべき姿のシステム構想を検討します。
システム化計画	システム化の方向性で策定したシステム構想にもとづき、効果目標を設定し、達成するシステムの計画、グラウンドデザインを作成します。
業務要件定義	システム化計画に沿った業務要件の整理、明確化を行います。また、次フェーズであるシステム要件定義に対する要求定義書や提案依頼書（Request for Proposal）を作成します。

IPA などの提唱もあり、一時期に比べると各企業において「超上流工程」に対する意識が高まってきている状況ではありますが、まだまだ実態としてはプロジェクトがうまくいかないケースが多く、「超上流工程」の重要性を改めて認識していただき、取り組みを強化していただくことが非常に重要であると考えます。

5. まとめ

新型コロナウイルスの発生から我々を取り巻く環境は劇的な変化を余儀なくされました。加えて、人手不足、半導体不足、ウクライナ侵攻、ハマスとイスラエルの衝突やそれらの影響による円安・エネルギー高などの外部環境変化も相まって、不確実性の高いビジネス環境になってきております。ビジネス環境の変化により、必然的にビジネスや業務を下支えする IT やデジタル技術についても複雑化が進んでおり、プロジェクト自体の難易度が年々上がっているのも事実です。IT やデジタル技術はあくまでビジネス変革のための手段でしかありません。単なる IT やデジタル技術の導入で済ますのではなく、トランスフォーメーションのステージへの移行していくためにも、プロジェクトの難易度が高まっている今、改めて「超上流工程」の重要性に立ち返ってみることが非常に重要であると考えます。