

# JUAS ITポータルフォーリオ研究会 2015 成果報告

2016年4月21日

分科会:A:<コスト最適化>

B:<投資効果の測定>

C:<IT部門の価値向上>

# JUAS ITポートフォリオ研究会 2015

2016年4月21日

分科会A: <コスト最適化>

## 分科会Aの研究テーマ

### ■ 投資対効果測定的前提となる「コストの見える化」と「コスト最適化」:

- システムコストの把握(プロジェクトコード/システムコードの割り当て)
- CAPEX(資本支出) vs OPEX(経費支出)
- 内製ソフトの資産計上の仕方
- シャドーITの管理方法
- チャージバック基準
- ベンチマーキング(コストの妥当性)
- 全体最適と個別最適の組み合わせ
- その他(投資分類、投資案件の優先度、投資効果測定方法、予実管理など)

## 分科会Aの研究手法

### 他社事例を参考にして、自社の課題解決のヒントにする

- メンバーにアンケート調査をして投資最適化施策の現状を分析。  
自社がやっておらず他社が実行している施策の事例を参考にする
- コスト最適化、投資効果把握、についての事例発表と、  
自社の課題をメンバーに投げかけることによる課題解決のヒント探し

# アンケート調査

# G社リードの「投資申請書項目に関するアンケート」結果

(他分科会7社の回答含む:有効回答社数全21社)

大項目	個別項目	選択率
特性	中期経営戦略の中での位置付けの説明	48%
	投資分類(戦略、情報、効率、制度等)	67%
効果	目標を達成するためにIT投資と併用して実行されるIT投資以外の施策	38%
	(事前)定量評価	90%
	(事前)定性評価	76%
	投資しなかった時の業務上の不利益(業務インパクト分析)	57%
	(事後)評価時期(稼働後、3か月、半年、1年等)	57%
コスト	開発コスト(ハード・ソフト取得費用、外部委託費)	100%
	開発コスト(社内要員の工数×人月単価)	67%
	運用コスト(製品保守費、サービス利用料、外部委託費等)	100%
	運用コスト(社内要員の工数×人月単価)	57%
リスク	内外環境変化によって受ける可能性のあるリスク	33%

実際に評価・測定できているかどうかとは別に、投資申請書に該当項目があるかどうかを調査

すべての項目に○を入れていたのは「T社」のみ！！

# S社リードによるアンケート調査(調達統括部門の役割)

質問・集計結果抜粋(回答者数:12社) 一部複数回答あり

## 調査項目:

- 体制
- 役割
- 資産所有者
- システム費用課金
- ベンチマーク
- 保守予実管理
- 開発予実管理
- 見積りフォーマット
- 資産管理
- ベンダー評価
- 予算管理ツール

質問No	区分	質問内容	回答No	回答 選択肢	集計
2	体制	情報システム部門の在り方は?	1	コストセンター	9
			2	プロフィットセンター	1
			3	その他	1
9	システム費用	システム費用をユーザー部門が負担している場合の課金形態	1	メニューや料金表などに基づいてサービス化して課金	3
			2	一部をメニューや料金表などに基づいてサービス化して課金	2
			3	システム費用を一定のルールでユーザー部門に配賦	5
			4	課金も配賦もしていない	1
			5	その他	2
18	開発予実管理	開発作業の予定・実績工数を蓄積しているか	1	すべての開発について、蓄積している	7
			2	一定規模以上の開発案件についてのみ蓄積している	3
			3	蓄積していない	1
			4	その他	1
23	見積り	アプリケーションの見積り手法(LOC法、FP法など)が会社として定義されているか 各システム(各部署)個別に見積り手法を選定しているか	1	見積り手法が定義されている	1
			2	一定規模以上の開発案件に対してのみ定義されている	1
			3	定義されていない	9
			4	その他	1
26	ベンダー評価	ベンダー評価を実施しているか?	1	保守・開発全てのベンダーに対して、毎年評価を行っている	3
			2	開発案件を実施したベンダーに対してのみ、毎年評価を行っている	0
			3	保守案件を実施したベンダーに対してのみ、毎年評価を行っている	0
			4	ベンダー評価は実施していない	8
			5	その他	1
31	予算管理ツール	IT予算の管理にどのようなツールを使っていますか? 機能例: 予実管理、予算額の予測、システムごとのTCO管理、チャージバック等	1	市販のIT予算管理ツールを使っている	0
			2	Excelをベースにして管理している	8
			3	Googleスプレッドシートを使っている	1
			4	自社で独自のツールを開発している(Javaなど)	5
			5	その他(具体的に: )	0

# 調達統括部門の創設に当たって、その役割の他社比較分析を実施

## 3. アンケート結果 -1. 調達統括部署の組成-

- 調達統括部門の有無

- 役割:

- ✓ 契約交渉
- ✓ 過去契約の価格情報DB化
- ✓ 開発見積リフォーマット
- ✓ 予実管理
- ✓ 資産管理
- ✓ ベンダー評価

設問	No	回答	回答数
契約を統括管理する部署が存在するか	1	統括部署が存在し、全ての契約の確認・承認を行っている	5
	2	統括部署は存在し、一定金額以上の高額契約に対してのみ確認・承認を行っている	2
	3	統括部署は存在するが、契約の確認・承認は行っていない	0
	4	統括部署は存在しない	3
	5	その他	2
(統括部署が存在する場合) 統括部署が、契約交渉を行っているか	1	全ての契約交渉を行っている	3
	2	一定金額以上や交渉が難航した契約など、一部契約に対してのみ、交渉を行っている	1
	3	契約交渉は行っていない	5
	4	その他	0

当社回答

当社回答

JUAS研究会  
有効活用の  
ベストプラクティス

### ■統括部署の設置について

- ・75%が統括部署を設置している。
- ・そのうち42%が全ての契約確認・承認を統括部署で実施している

<当社取組> 統括部署を設置している会社が多いことから、統括部署を設置し一定の管理を行うことは、有効な手段であると見込まれる。

<ヒアリング> 当社の統括部署要員と対象契約件数を鑑みると全ての契約を精査することは困難  
全契約の承認を行っている会社について、各社の要員・契約件数や、運用を確認する

### ■契約交渉について

- ・42%が契約交渉を行っていない。
- <当社取組> 統括部署で契約交渉を実施していないケースも多い。  
当社では、金額に応じて契約交渉を実施する運用を行うことで、調達調達部署に蓄積したノウハウの活用や組織的な交渉が可能になると想定している。
- <ヒアリング> ・全ての契約交渉を行っているケースについて、部署要員構成・取扱い契約件数や運  
・契約交渉を行っていないケースについて、理由を確認する

# 研究会全メンバーによるアンケート調査

## ITIM成熟度モデル

成熟度ステージ	主要プロセス
Stage5 戦略的成果に向けたIT革新	<input type="checkbox"/> 投資プロセスの最適化 <input type="checkbox"/> 戦略的ビジネス変革を推進するIT活用
Stage4 投資プロセスの改善	<input type="checkbox"/> ポートフォリオのパフォーマンス改善 <input type="checkbox"/> 情報システムの継続的管理
Stage3 完全なる投資ポートフォリオの開発	<input type="checkbox"/> ポートフォリオ基準の定義 <input type="checkbox"/> ポートフォリオの作成 <input type="checkbox"/> ポートフォリオの評価 <input type="checkbox"/> 導入後レビューの実施
Stage2 投資基盤の構築	<input type="checkbox"/> 投資委員会の設立 <input type="checkbox"/> ビジネスニーズとの合致 <input type="checkbox"/> 投資の選定 <input type="checkbox"/> 投資管理の実施 <input type="checkbox"/> 投資情報の収集
Stage1 投資に対する認識の醸成	<input type="checkbox"/> 投資プロセスを統制しないでIT支出

資料:IT Investment Management GAO

(C) Maehashi System Consulting Co., Ltd.

### ■ ITIM成熟度モデルの部会内調査結果:

- Stage5: 0社
- Stage4: 1社 「T社」

---

- Stage3: 10社
- Stage2: 12社
- Stage1: 0社

### ■ Stage3から4への障壁:

- 「導入後レビューの評価」  
= 事後評価をしていない
- 廃棄、改善、更改、維持の評価が難しい(廃棄ができない)

# 事例発表

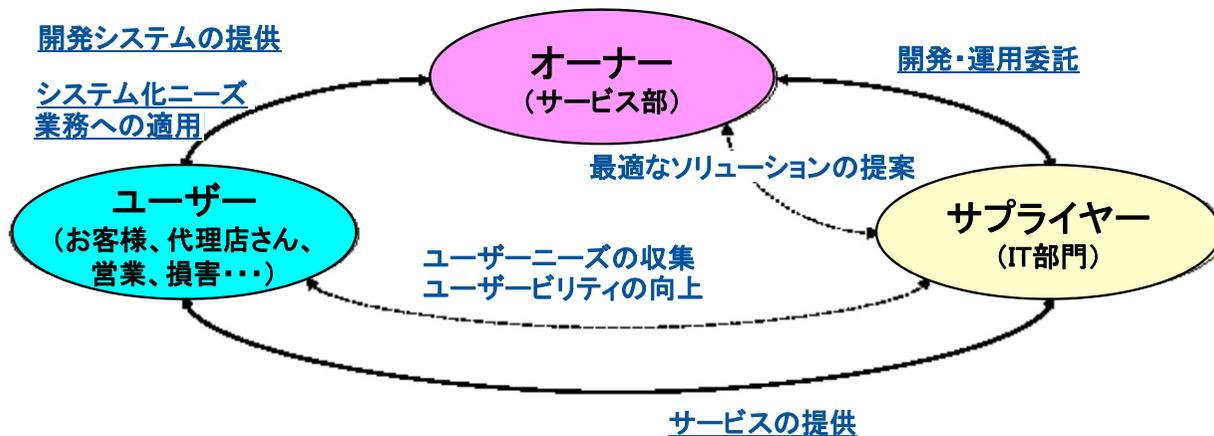
# TS社:IT部門とユーザー部門のコミュニケーションの壁を小さくする アプリケーション・オーナー部門

## 2. アプリオーナー制度

### (1) オーナー・サプライヤー・ユーザーの関係

- ビジネス部門はそれぞれの施策の基盤としてのシステムの開発・運営に責任を持つ
  - ・エンドユーザーの種々の状況や情報リテラシーの現状などを踏まえたシステム化計画の立案
  - ・システム化要求仕様の検討、決定
  - ・完成したシステムが要求仕様通りかどうかの確認（テスト）
  - ・エンドユーザーの改善要望の吸い上げ、優先順位付け
- それぞれの役割を果たすことにより、品質・精度を確保する

- ・ *組織としてはユーザーの本体に所属*
- ・ *ユーザー部門とIT部門の間に存在*



## 「アプリケーション・オーナー部門の役割」

- ・ アプリオーナー部員  
(ユーザー出身がメイン、一部IT要員)
- ・ システム化の目的と期待効果の明確化
- ・ システム化ニーズのまとめ
- ・ 開発の優先順位付け
- ・ 予定通りの要件確定、テストの実施
- ・ システム開発工程終了の承認
- ・ 利用者への教育、マニュアル作成等
- ・ 利用状況の確認
- ・ システム修正、廃止の検討  
(廃止は、利用頻度とコストを見せてユーザーを説得)

# A社: 投資対効果係数の設定 (資産評価基準: 廃棄や刷新の判断基準、に使う)

## ビジネスアプリケーションの年次評価

ビジネスアプリケーション毎にコスト対効果を指数的に測定し、同時に危険水域を設定して水域に達したアプリケーションは廃棄か刷新を検討する。  
プロジェクトにおけるビジネスケースは、売上またはBC(ビジネスオペレーションコスト削減)に反映されているとみなす。

### 年次のシステム評価(数字は無関係)

投資対効果INDEX=(年間アプリ保守-前年のBCコスト削減概算)×1000÷前年収入					
	2011	2012	2013	2014	2015
収入	40000	42000	44000	46000	43000
年間アプリ保守	290	320	340	380	450
BC(コスト削減)		-40	-20	-25	-25
投資対効果係数	7.250	8.571	8.182	8.804	11.047

	2011	2012	2013	2014	2015
投資対効果係数	7.250	8.571	8.182	8.804	11.047
危険水域設定=14.5					
*2011年の2倍					

売り上げに直接影響するビジネスアプリケーションの価値測定は、売上とランニングコストを比較することで対象アプリが有効かの評価を実施する予定。これによりアプリが陳腐化しているかを発見するきっかけとなる。

危険水域は2011年の数値の倍(14.5)を設定。これを超えると、廃棄か刷新を検討

# SS社:効果はITだけでは出せない!

## 成功経験

あえて成功経験があるとすれば。。。

### ・ 効果が出る変革の対象

1. 組織を変える
2. 業務を変える
3. システムを変える(創る)

効果

○			
	○		○
		○	○
○	○	△	○

IT投資効果を高めるには、ITを導入しただけではダメで、IT効果を高めるための「組織変更」や「業務プロセス変更」などが不可欠!

# G社リードの「投資申請書項目に関するアンケート」結果

(他分科会7社の回答含む:有効回答社数全21社)

大項目	個別項目	選択率
特性	中期経営戦略の中での位置付けの説明	48%
	投資分類(戦略・情報・効率・制度等)	67%
効果	目標を達成するためにIT投資と併用して実行されるIT投資以外の施策	38%
	(事前)定量評価	90%
	(事前)定性評価	76%
	投資しなかった時の業務上の不利益(業務インパクト分析)	57%
	(事後)評価時期(稼働後、3か月、半年、1年等)	57%
コスト	開発コスト(ハード・ソフト取得費用、外部委託費)	100%
	開発コスト(社内要員の工数×人月単価)	67%
	運用コスト(製品保守費、サービス利用料、外部委託費等)	100%
	運用コスト(社内要員の工数×人月単価)	57%
リスク	内外環境変化によって受ける可能性のあるリスク	33%

「リスク」と並んで  
最も少ない選択率

# K社：Salesforceアプリを改良し独自の予算管理ツールを開発

## 一部抜粋

投資区分	PJ定義分類	PJ定義分類の内容		PJ定義	
システム投資	事業部門ニーズ	システム開発	新規システム開発（再構築含む）に係る費用		6桁の英数字
		システム改良	システムの改良（総額*万円超）に係る費用		6桁の英数字
		システム変更	システムの変更（*~*万円以内）に係る費用		6桁の英数字
		調査測定委託費	システム化構想策定等のコンサル業務に係る費用		6桁の英数字
インフラ投資	IT本部主導	インフラ整備	新規インフラ整備（再構築含む）に係る費用	ハードウェア・ソフトウェアの高経年化（リプレース・バージョンアップ）によるシステムの改良・変更も含む	6桁の英数字
		インフラ改良	インフラの改良（総額*万円超）に係る費用		6桁の英数字
		インフラ変更	インフラの変更（*~*万円以内）に係る費用		6桁の英数字

- IT投資の最適配分とその見える化のために導入
- ツールはIT部門が所有し管理
- 概算要求、本要求、執行管理等業務プロセス全体を一元管理
- 細かくコード化した費目（6桁の英数字）、部門別予実管理、事前事後投資効果（現状記入欄のみ）
- ダッシュボード機能をIT部門の長まで利用することで報告用説明資料作りや報告会を削減
- 但し、財務部の（古い）財務管理システムとは連動していない

## その他の事例:

### ■ J社: 予実管理

- 京セラのアメーバ経営を参考にIT組織をプロフィットセンター化
- IT財務管理ツールは京セラのツールを利用、予実管理は厳しくチェックされる
- 資産を購入予定だったのがクラウドサービスの契約となったときの予実管理に課題

### ■ E社: システムコストの見える化とチャージバック

- システムコストの把握(コードを取って工数管理)は2-3年前から開始:工数管理(毎日)は最初は抵抗があったが、慣れたら大した手間ではなくなった。課題は、各部門への公平で正確なチャージバック

### ■ J社: 新興国向けネットワーク回線コスト削減

- 利用が少なく、取引単価が膨大になる新興国向け回線コスト低下のための施策(複数グローバルキャリアを接続地域により分けて活用)

### ■ T社: 企業統合によるシステムの統廃合

- 3社の企業統合によるシステム統合の課題(既存は部門の抵抗もあって統廃合が難しい、新規は基本統合することで徐々に統合システムを増やしていく)

### ■ P社: サービスのメニュー化によるチャージバック

- 共有システムサービス(メール、セキュリティ、Web会議、人事給与等)のメニュー化(サービスごとに利用単価を決め月額で積算):原価をベースに配賦する、人件費は利用料と別に配賦

## 分科会Aの議論で何を得たか

### ◆他社事例によって自社のポジショニングを把握できた

- アンケート調査や他社の取り組みを聞くことで、他社が投資管理や予算管理に関わる要素をどのように実施しているかの横比較ができた。
- 独自作成のIT予算管理ツールの開発経緯や中身を知ることで、自社にその要素を取り入れることを検討する企業が少なくなかった。
- 他社の課題を聞くことで、同じ悩みを持ち、すでに解決している企業から解決方法を聞くことで、参考にする企業もあった (例:IT部門が把握できていないシステムで、利用部門に散在するシステムコストの把握の仕方など)

# JUAS ITポートフォリオ研究会 2015

2016年4月21日

分科会B: <投資効果の測定>

# 分科会Bの研究テーマ

## ■ 投資効果の測定

- 投資分類
- 評価プロセス
- ROI、KPI、定性評価（セキュリティ、BCPなど）
- ステークホルダー（ユーザー部門、経営企画、ベンダーなど）との調整など

サマリー

# IT投資管理における理想像

(COBITより)

- IT投資戦略（中長期）は、経営戦略（中長期）に基づき、整合するように作成し、管理すべき
- IT投資の優先順位付けを行い、事業の目標、価値、リスク等の整合性が取れたIT投資ポートフォリオを作成すべき
- 計画（環境、課題分析、IT投資戦略案）→実行（IT投資計画承認、個別案件執行）→評価（個別案件評価、IT投資戦略評価）のPDCAサイクルでIT投資を実行すべき

(分科会での結論)

## 【計画段階】

(1) 自社におけるITの位置づけを、経営戦略やIT戦略を踏まえて整理し、自社のIT投資を分類する（例：戦略投資、業務改善投資、保守・運用投資、法制度対応投資、など）を定義 (2) 当年度のIT投資方針を踏まえ、各分類毎に投資割合を決める (3) IT案件を、分類の投資割合に沿って仕分ける (4) 各投資分類内で、優先順位を決めて案件を確定する。その際に、案件毎に効果測定のためのKPIを定める。KPIは基本的には定量測定できるものであることが望ましい。

## 【実行段階】

(1) 案件毎の評価タイミングを決め、KPIを元に投資効果の測定を行う。

## 【評価段階】

(1) 案件毎、および投資分類毎に、投資効果の評価を行う (2) IT投資戦略に対する評価を行う (3) 評価結果は、次年度の投資計画策定の参考情報とする。

# 分科会参加企業における実態像

(各社事例より)

- IT投資に関するプロセスやルールの確立は課題を感じているものの、整備されている企業が多い
- 評価を精緻に行うことが難しい
- IT戦略の確立、評価、またはポートフォリオ管理には至っていないと考えられる

(分科会での結論)

## 【計画段階】

(1) 自社におけるITの位置づけを、経営戦略やIT戦略を踏まえて整理し、自社のIT投資を分類する(例: 戦略投資、業務改善投資、保守・運用投資、法制度対応投資、など)を定義 (2) 当年度のIT投資方針を踏まえ、各分類毎に**投資割合**を決める (3) IT案件を、分類の**投資割合**に沿って仕分ける (4) 各投資分類内で、**優先順位**を決めて案件を確定する。その際に、案件毎に効果測定のためのKPIを定める。KPIは基本的には定量測定できるものであることが望ましい。

## 【実行段階】

(1) 案件毎の評価タイミングを決め、KPIを元に投資効果の測定を行う。

## 【評価段階】

(1) 案件毎、および投資分類毎に、投資効果の評価を行う (2) **IT投資戦略に対する評価**を行う (3) 評価結果は、次年度の投資計画策定の参考情報とする。

# 1-1. 投資分類・KPI

- 7事例
  - 分類・KPIの設定 5
  - KPIのみ 1
  - 分類・KPIの設定なし 1
- 分類を設定している企業はほぼすべてにおいて、事業投資、事業継続を中心とした区分けを定義している。

代表例

- ①増収効果 ②事業計画 ③価値創造 ④コスト削減・生産性向上 ⑤システム更新 ⑥セキュリティなど
- 分類自体に重みづけ(点数化)を実施している企業がある。
- 事業投資においてはほぼすべての企業がKPI/KGIを設定して判断材料としている。
- 一方、分類があいまいだったり、分類そのものの見直しが行われていない課題がある。

## 1-2. 投資判断プロセス・判断基準

- 8事例
- ほとんどの企業は投資金額により決済者が定義されているが、その金額は各社にかなりのバラツキがある
- プロセスを定義できている企業は多段階の審議を設けるところがほとんどで、スピード感到課題がある
- 投資の妥当性の判断は必ずしも明確でない

## 1-3. 投資費用の妥当性検証(見積査定)

- 6事例
  - 妥当性の確認に用いられている方法は、類似案件比較、世間相場、FP、相見積など
- 回収に重点をおいた妥当性評価(見積が妥当かというより回収できるかどうか)を行う企業もある
- 案件の特性に応じた検証ができていない
- 過去の評価を定量的に分析できている企業は多くはない

## 2-1. 投資評価方法・評価タイミング

- 7事例
- 十分に実施できている企業は少なく、できていても大型案件に限られたりしている。
- そもそも評価の会議体が設けられていないことが多い。
- 評価を義務付けられている企業でも、未達の場合の問題追及まではできていない。特にITが寄与した部分を切り出すのが難しいと感じている

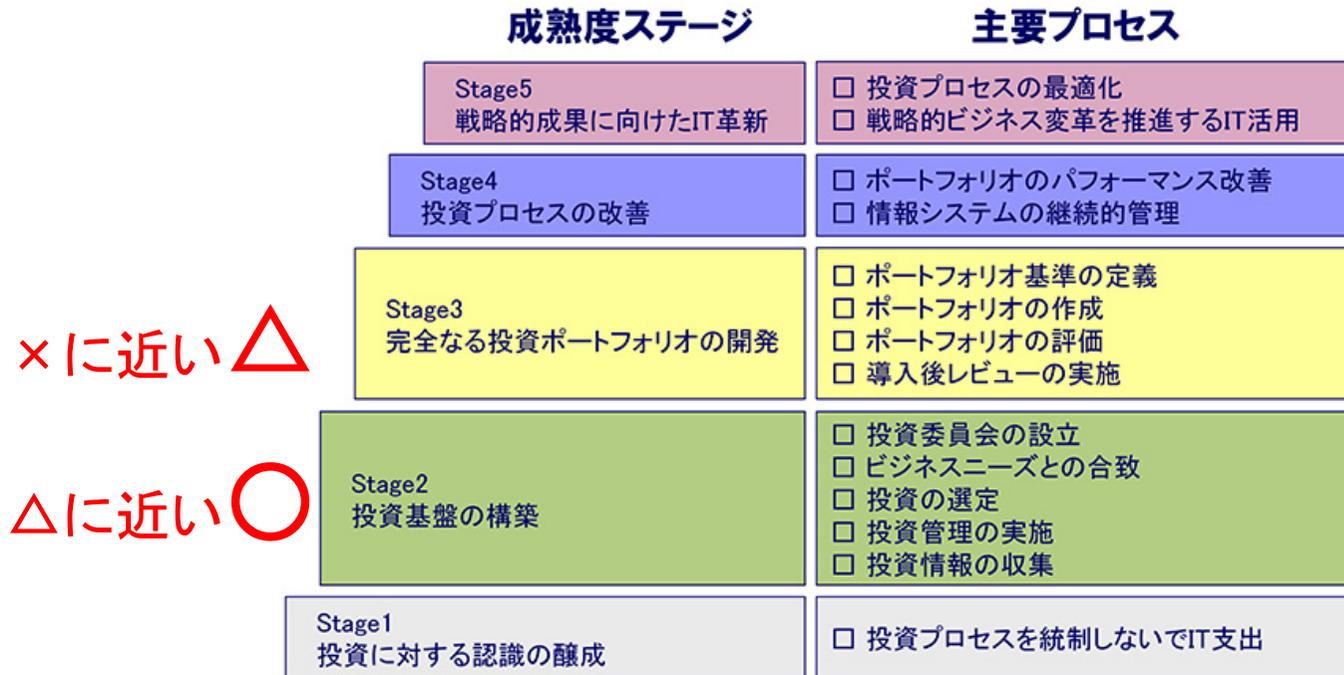
### (参考情報)

- 効果測定の1つの方法として、アンケートを採用している企業もある。実際に、ユーザーへの程度、作業時間を削減することができたのか、どの程度満足しているのか、具体的に確認されている。また、部門長クラスへもヒアリングを実施し、前述のことと合わせて、経営層が求めている投資効果の説明を実施。

## 3-1. グループITガバナンス

- グループ内連携方法例
  - 年2回、部長クラスと担当者を招集しての情報共有会実施
  - 年6回のIT戦略会議と年4回のIT投資の棚卸
  - 年1, 2回のIT担当者への情報共有など
- 対象
  - IT環境のガイドライン
    - プライベートクラウドへの誘導、インフラの統一、など
  - セキュリティ指針／ルールの徹底
  - 情報発信の一元化(社内ポータルなど)
  - IT投資情報の収集
  - IT投資審議の一元化
  - J-SOXを機に業務ルール共通化や運用保守体制の統合

# 成熟度モデルに当てはめると...



資料:IT Investment Management GAO

# 事例詳細

# 1-1. 投資分類・KPI 事例①

## 投資分類に 対する理想像

自社の業態や中長期的な経営戦略を踏まえたIT投資分類を定義し、これに沿って各案件を分類することで、自社のIT投資のポートフォリオ評価・分析を行う。

これにより、自社の方針に沿った投資管理の最適化につなげる。

A社	現状の施策	①戦略投資、②成長投資、③基本投資（インフラ関連）
	出来ている事	次年度以降の投資判断の材料にすることができる
	出来ていない事	投資分類を精緻に分類するためのデータとして収集していないため、ざっくりな分類となってしまうている。
B者	現状の施策	①営業戦略・競争優位、②社会責任、③業務遂行・改善、④ITインフラの4分類
	出来ている事	システム要件検討会にて各社で決定したKPIは確認している。
	出来ていない事	分類はあるものの効果検証にはいかせていない。
C社	現状の施策	投資分類により、重みづけを設定 分類：①増収効果 ②事業計画 ③価値創造 ④コスト削減・生産性向上 ⑤システム更新 ⑥セキュリティなど
	出来ている事	投資分類の設定と重みづけ設定 KPIの設定を強化（定量効果は財務諸表にあらわれる効果を設定）
	出来ていない事	分類の整理は随時必要

## 1-1. 投資分類・KPI 事例②

D社	現状の施策	①経営戦略対応（海外NWセキュリティ向上/事業再編・M&A対応等）②既存維持対応
	出来ている事	
	出来ていない事	明確なIT投資分類の定義がないため、経年変化を把握することができない。
E社	現状の施策	①事業投資 ②ITインフラ投資（増強・契約更新／新規導入） ③業務改善 ④外部要因対応（社外／社内）
	出来ている事	投資の際に、投資効果（期待効果と投資回収期間）を利用目的に関わらず、 <b>決められた回収期間法に従い算出</b> すること。 IT投資起案時に <b>効果検証をいつ行うか決める</b> こと。
	出来ていない事	反面、投資効果測定の実施はシステムで強制されるが、測定内容自体は、IT投資起案者の判断に任せられており、投資効果の中身について客観的なチェックは出来ていない。チェック者はいるが、効果測定を行っているか、いないか、のチェックに形骸化している。
F社	現状の施策	なし。現状投資分類を行っていません。
G社	現状の施策	投資分類：①ROI型(回収期間別に小分類) ②業継続型 ③その他 目標設定：(1)定性評価 (2)定量評価(KGI、KPI) 測定定義：時期、評価(指標、測定方法)、報告者
	出来ている事	分類に応じた効果測定の定義
	出来ていない事	効果測定結果を受けての分類の見直しなどは行われていない

## 1-2. 投資判断プロセス・判断基準 事例①

### 投資判断プロセスの理想像

個々のIT投資選定の考え方は、当年度のIT予算額を踏まえ、①自社の投資優先度を踏まえた優先順位 ②投資により自社が得られる価値・期待効果 ③リスク評価（やるリスク・やらないリスク）に基づいて選定する。統一した選定方針を定めてIT投資案件を選定することが望ましい。

A社	現状の施策	投資判断のための会議体についてはプロセスとして整備され規程されている
	出来ている事	審議資料は体系化されており、判断に必要な事項はもれずに記載できるようになっている
	出来ていない事	投資額の妥当性判断については明確な基準・指標はなく、判断者の主観的な判断となっている
B社	現状の施策	<p>&lt;次年度全体予算&gt;            投資分類に基づいて優先度を設定し、高優先度のプロジェクトから予算を確保            &lt;予算確保プロジェクト&gt;            投資効果と効果測定時期の決裁明記を強化            稟議については投資金額に応じて、承認部門を設定し、効率的な投資判断を実施</p>
	出来ている事	<p>全体の優先度から次年度実施プロジェクトを判断            投資効果に基づいた予算執行</p>
	出来ていない事	IT部門・財務・ユーザー部門も含めた投資判断をする審査の場（2月より新たに開始予定）

## 1-2. 投資判断プロセス・判断基準 事例②

C社	現状の施策	IT視点と業務視点のそれぞれにおいて最大4段階で審議を行う。 各プロセスでは、 <b>予算内外、投資金額により各段階が必要かどうか</b> が定義されている。戦略型投資とROI型は、投資と回収の精度を詳しく審議される
	出来ている事	投資基準に準じて、運営委員会により厳密に運営されている
	出来ていない事	事業継続型(ROI型ではない)案件の投資の妥当性は確立されていない
D社	現状の施策	投資判断プロセスについては、起案から承認、C/O報告、コスト報告、効果検証報告まで <b>システムによるワークフロー化</b> されているため、同システムに従い進められる。判断基準は同システム内で、権限規程に沿って、判断者が自動で設定される。 IT投資もあくまで各部の予算枠内で行うため、会社全体での戦略的なIT投資判断は少ない。売上・利益の大きい部門の声が採用されがち。
	出来ている事	システム化による投資判断プロセスの共通化
	出来ていない事	効果的なIT投資が実施出来ているか等をチェック、確認する仕組み・体制・ルールがない
E社	現状の施策	各社の決裁基準に基づき判断。 <b>グループのITガバナンスガイドライン</b> に基づき判断。
	出来ている事	各社の決裁基準に基づき必要な会議体で判断している
	出来ていない事	グループ統一で厳密な運用があるわけではない

## 1-2. 投資判断プロセス・判断基準 事例③

F社	現状の施策	各社（持株・事業）の決裁権限に基づく投資判断は実施されている
	出来ている事	
	出来ていない事	海外を含むグループIT投資施策全体を把握することができていないため、ポートフォリオが分からず、資源配分の妥当性評価やシフト等ができない。また、IT投資を把握するためのプロセスとして、IT投資審議・事後評価の整備が必要であり、次年度の組織改編に向けてまずは国内を中心に整備中
G社	現状の施策	次年度の情報部門所掌のIT投資予算確保のため、12月前後に情報部門の室長会にて投資判断。事業部門側のIT投資判断には、情報部門は関与していない。
	出来ている事	
	出来ていない事	投資判定基準は明確になっていない

## 1-3. 投資費用の妥当性検証（見積査定） 事例①

### 妥当性検証 の理想像

イニシャルコストとランニングコスト両方を含めて総合的に評価することが前提となる。イニシャルコストにおいては、対象となる案件のリスク分析を行い、これらへの対応コスト見積もりが含まれていることが必要。開発費用見積もりの妥当性確認では、見積もり手法とステップの妥当性を確認する。

A社	現状の施策	工程毎の作業レベルまで工数積み上げを分解し、確認している
	出来ている事	<ul style="list-style-type: none"><li>・同種の開発事例や過去の見積もり実績との比較を行い、見積もり金額が大まかな傾向から外れていないことを確認している。</li><li>・過去開発との比較を行い、増減理由を分析し妥当性を確認している</li></ul>
	出来ていない事	KSLOC単価、世間相場、社内指標、など、客観的な指標に基づく検証を行っていない。（特殊なシステムが多く、一般相場との比較が困難。データの収集が困難）
B社	現状の施策	特に実施していない。担当者、その上長の判断による
	出来ている事	<ul style="list-style-type: none"><li>・システム要件検討会にて有識者の意見をもらう。</li><li>・過去案件との比較</li></ul>
	出来ていない事	明確な基準がない
C社	現状の施策	特にこれといった施策はなく、過去の類似案件から妥当性を検証し、担当者の過去の経験と上位者の経験に基づく判断で見積もりの妥当性を判断
	出来ている事	過去データからの妥当性検証
	出来ていない事	生産性指標に基づいた妥当性検証

## 1-3. 投資費用の妥当性検証(見積査定) 事例②

D社	現状の施策	外部ベンダの活用、物品調達においては相見積の取得が必要となる。 作業工数の妥当性などは、FPや開発対象の基礎数値を用いた一般事例や公開定義、もしくは経験則により判断される。
	出来ている事	上記判断基準により一定の精査は行われている
	出来ていない事	昨今の開発手法(アジャイルなど)における査定は対応しきれていない
E社	現状の施策	投資総額(初期費用+5年間のランニング費用)に対して、回収期間法による投資金額を決められた <b>期間内に投資回収できるかどうか?</b> を <b>妥当性のポイント</b> としている。 ・サービス提供・社内利用:5年以内に回収 ・販売用:3年以内に回収 見積査定は、FP法もしくは人月による見積とし、原則として複数の候補(相見積)による取引先選定を前提としている。(既存システムの改定、改修の場合は、現行ベンダーの採用をOKとしている)
	出来ている事	決められたルールによる(内容の良し悪しは別)、投資費用の妥当性確認の実施は徹底されている
	出来ていない事	開発規模に対する見積金額の妥当性チェックは、各PJ任せなのが実情。 またそのIT投資が必要なのかどうかの妥当性は承認者任せなのが実情。
F社	現状の施策	各事業、IT部門に投資費用の妥当性検証が任されている
	出来ている事	
	出来ていない事	グループ横断で統一されたIT投資基準はなく、案件ごとに判断しているのみ

## 2-1. 投資評価方法・評価タイミング 事例①

### 投資評価方法の理想像

自社のビジネスに対してIT投資がどれだけの効果をもたらしたか、の観点で評価することが望ましい。但し、案件特性（投資目的がビジネス部門への効果寄与ではない、小額案件である）によっては、案件コスト計画の遵守/乖離の程度や、案件リスクのコントロール状況などを定量評価するやり方も考えられる。

A社	現状の施策	役員会に付議した案件かつ使用開始1年を経過したものを対象に実施。（今年度から開始）
	出来ている事	付議時に約束した投資効果（要員削減・作業効率化・コストダウン）について、ユーザ部門が実績を確認。当初計画との差異とその理由を明確にする。システム部門長へ結果を報告
	出来ていない事	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発プロセスとして投資評価プロセスが明記されておらず、実施手法等についても規程されていない。</li> <li>付議したレベルの会議体への報告を行っていない。</li> </ul>
B社	現状の施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発前に実施するシステム要件検討会時に評価方法の確認はするが結果は確認していない。</li> <li>半期に一度重要システムについて紙面上収集をしている。</li> </ul>
	出来ている事	2,000万円以上の高額投資案件は半期毎、それ以外は稼働4年後に 継続か廃止かを確認している
	出来ていない事	投資効果評価を行う明確な基準と場がない

## 2-1. 投資評価方法・評価タイミング 事例②

C社	現状の施策	投資の審議の際に定義された測定方法に従って、該当時期に <b>運営委員会より報告の要請があり</b> 、報告者が報告を行う。
	出来ている事	報告時に目標未達の場合には、その理由と対策を明確に述べる必要がある。未達原因や目標設定に関する課題は、IT委員会で管理され、 <b>以降の審議全般にチェック項目や注意事項として活用される。</b>
	出来ていない事	達成/未達の統計や、俯瞰した課題の管理には至っていない。 未達の場合の原因には環境変化なども含まれるため、問題の明確な切り分けは難しい。 未達の場合の責任は厳密には追及されない。ただし、目標自体は事業の予算計画に組み込まれることが多いため、予算未達という全体の観点では責任の所在は明確になる。
D社	現状の施策	その投資が（費用的に）システム期間内（5年）に回収できるかどうか。 <b>ペイバック（回収期間）法でのみ投資評価</b> を行っている。その評価は、IT投資起案時（承認時）と、C/O後に行っている。 ※C/O後の評価時期は起案時に決定するルールになっており、システムごとにバラバラ。概ね、1年後or年度末に設定されているのが大勢を占める。
	出来ている事	（システム化により）決められたルールによる。IT投資の実施と、評価実施の徹底
	出来ていない事	評価の中身は起案者任せであり、第三者的な投資評価は出来ていない。

## 2-1. 投資評価方法・評価タイミング 事例③

E社	現状の施策	設備投資予算の策定時に、IT投資も審議対象となっているが、IT投資にフォーカスした審議体はない
	出来ている事	
	出来ていない事	設備投資予算の審議で、IT部門が関与するケースとそうではないケースがある。後者はITの専門家が不在なため、IT目線での審議が十分になされていない可能性が高い。また、IT施策終了後の効果検証はなされていない。
F社	現状の施策	稟議書に添付する実施計画書に投資対効果の枠は設け、事前評価の体はとっているが、記入内容は自由であり、意味がある評価が行われているとは言えない。
	出来ている事	
	出来ていない事	事後評価は投資規模によらず行われていない。
G社	現状の施策	サービスイン後に評価しているが、5年後の評価はできていない。
H社	現状の施策	特に明確な投資評価委員会はなく、案件に応じて目標達成度を評価
	出来ている事	大規模プロジェクトについては、経営層を含めた会議で目標達成度を報告 今年度より <b>投資効果測定時期を明確に記載</b> するよう強化
	出来ていない事	ユーザー部門も含めた投資効果評価を行う場がない

# JUAS ITポートフォリオ研究会 2015

2016年4月21日

分科会C: <IT部門の価値向上>

# 分科会Cの研究テーマ

## ■IT部門の価値の向上

- 投資管理プロセス
- 経営者へのIT部門の価値の見せ方
- IT投資のやるリスクとやらないリスク
- これからのIT部門の在り方(組織体制やスキルなど)

サマリー

## 分科会Cの議論で何を得たか — 管理方針 —

- 事後管理を強化するのではなく、事前管理を強化する
  - トヨタの品質管理のように、プロセスで投資品質を作りこむ
    - 具体的には、次ページのように企画時にIT投資による変化のシナリオを業務レベル、ビジネスレベルまで昇華させて明確にしておく
  - また、やりっぱなしにならないように牽制・ペナルティのための事後チェックを入れる
    - 具体的には、投資効果の定期的な報告の義務化など
      - 報告内容から所定の効果が出ていない場合は、資産を除却することも併せてルール化する
  - 一方で、事後管理＝ラインの最終工程での品質検査を厳しくしても、管理工数と手戻りが増えるだけであるが、ナレッジの蓄積＝re-actionにつなげるための事後チェックを組み入れる
    - 具体的には、結果検証に工数をかけないように、計画時に検証方法を明確にしておき、担当者が変わっても手順通り進める環境を作っておく
      - また、コスト適正化のためのメトリックス(指標、基準)を蓄積・共有する

## 例 IT投資による変化のシナリオの見せ方

視点	ロジック	
ビジネス上の目的	既存顧客との関係強化	事業側の責任範囲 KPI例：リピート購入率
上位施策	提案回数の増加	
下位施策	間接業務の作業時間削減	業務側の責任範囲 KPI例：提案回数
システム化の目的 (システム施策)	業務の省力化	IT側の責任範囲 KPI例：作業時間

## 分科会Cの議論で何を得たか ー効果の見せ方ー

- 効果は、目的と案件の特性を踏まえたロジックで説明する
  - 真の目的を明確にし、目的によって指標を適切に使い分ける
    - 関係者の目線に合うように、IT投資の目的別に効果指標を整備し、効果シナリオを可視化することで妥当性を説明する
    - 効果は、金額換算が望ましいが、それがすべてではない
      - 標準化(パターン化)されたロジックでは、納得感が得られないケースも多い
  - 業種、業態による事業状況の温度差\*1で費用対効果の基準(ROIの基準や回収期間など)を変える
    - \*1 右肩上がり/下がりの業績推移、スピード感のある経営判断、待ったなし規制対応
  - 上記を踏まえたガイドラインを整備し、関係者と共有・活用、適宜更新する
    - 前頁のとおり一般的には、4階層のロジックで説明するとシンプルで分かり易い

## 例 目的別指標の使い分け

目的	例	効果指標	効果シナリオ
変革 (Transform)	新規ビジネス 立ち上げ	<ul style="list-style-type: none"><li>新規売上比率</li><li>新規顧客数など</li></ul>	KGIとKPIを使った、施策間の連鎖シナリオ +ROI ※時間がかかるケースが多いので、回収 期間が長くなりやすい
拡大・成長 (Grows)	売り上げ拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>リピート率</li><li>値引き率</li><li>顧客数</li><li>提案回数、訪問回数など</li></ul>	KGIとKPIを使った、施策間の連鎖シナリオ +ROI ※WEBサービスなどビジネスサイクルが早 いものは、回収期間がかなり短くなる
運営・維持 (Run)	業務効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>稼働率</li><li>作業時間</li><li>外注費、経費など</li></ul>	主としてKPIを使った、施策間の連鎖シナリ オ

## 分科会Cの議論で何を得たか ―費用の見せ方―

- IT予算の総額は、売上に対する比率でシーリングしつつ、個別案件ではベンチマーク、メトリクスデータなどを整備し、比較による値ごろ感で費用の妥当性を説明する
  - 世の中の相場(公表値、メトリクス)との比較
  - 相見積りによる比較
  - 過去案件の実績金額など社内外から入手した情報との比較(ナレッジベース)

(妥当性を確認する視点)

- ①効果見合いから、いくらまでOKか？
- ②実際にはいくらかかるのか？
- ③バッファーの度合い

## (補足)複数IT投資案件の優先順位づけ

- 「効果」「リスク」「投資金額」の3項目を評価の基本要素とし定量化することで、複数のIT投資案件の全体的な優先順位を決める
  - 各指標をスコアリングするときに恣意性が入り込むケースがあるので、スコアリング結果は、判断のための情報の1つとして、段階的かつ総合的に判断する
    - 段階的 : フェーズごとに詳細化する
    - 総合的 : 3項目でポートフォリオ化する

項目	視点	定量化指標 ※基準を明確化		
効果	定量効果(売上up、コストdown)	小	中	大
	定性効果(品質、セキュリティなど)	小	中	大
コスト	投資金額	大	中	小
	投資期間	大	中	小
リスク	マイナスの影響	大	中	小
	投資しない場合の影響	大	中	小

# 事例詳細

## 分科会Cの主なトピック ※以降のページは、下記トピックからの議事内容の抜粋

業種	トピック ※担当者の悩み事
金属製品	・定量効果の考え方
繊維製品	・定量効果をより納得性のあるものにするために利用されているベンチマークや統計データ
自動車	・保守費用の考え方(予算計上時の方法、経営層への説明)
建設機械	・予算削減への対応、効果確認、投資可否判断、経営層のICTに対する理解
ゼネコン	・予算オーナー(事業部)が編成したIT投資の評価視点
化学製品	・ITコスト適正化、IT投資計画の遵守
出版販売	・IT投資案件の全体統制 例 ITポートフォリオ管理
住宅金融	(1)事後評価で当初の効果を出せていなくてもペナルティがない (2)(1)から効果測定モチベーションが低い (3)効果が出るまでの期間が長く、担当者が変わってしまう。効果測定の必要を引き継がれていないため、認識していないこともある。
小売	・予算実施段階での個別案件のIT-ROI管理プロセス(この部分の工数・コスト管理の在り方)
小売	・目指すべきIT子会社との関係 ・投資(予算)の編成および実施可否のあるべきプロセス
サービス	・セキュリティ予算、IT投資効果の事後レビュー

PLAN : 予算編成関連

# 定量効果の考え方(金属製品)

現状	関心事	得られた知見など
<ul style="list-style-type: none"><li>・大きく「中期計画(3年)→短期計画(1年)→実行→導入後評価」の4ステップで構成<ul style="list-style-type: none"><li>－短期計画は、予算枠の割り当てと費消管理により大幅に負荷軽減できた</li><li>－予算を情シス本部に集約</li><li>－ユーザー部門への課金はこれから検討</li></ul></li><li>・実行段階では3段階の実施可否審査<ul style="list-style-type: none"><li>－規模や内容に応じて窓口審査、企画検討会、IT投資審議会を実施</li><li>－要求部門はテンプレートとチェックリストに基づき、企画書を提出</li><li>－企画段階で効果内容や把握方法、効果刈取責任者、報告者などを明確化</li></ul></li><li>・評価段階ではIT効果管理を実施<ul style="list-style-type: none"><li>－導入後5年間、毎月効果を報告。事前の効果計画と比較</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・工数削減のような「みなし効果」を財務効果へ落とし込んだ事例を知りたい(→効果の具現化)</li><li>・「チリも積もれば」方式の効果算出は、実態と違うと否定されたことがある</li><li>・人件費など明確な数字で示せば良いが、現実には詳細に把握できていない場合が多い</li><li>・現場に示せるようなガイドラインが欲しい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・最終的な目的(真の目的)をまず明確にする。例えば真の目的が職場環境の改善なら、財務効果にならない。予め効果の色分けが必要。人件費削減が目的なのか、そうでないならどんな指標を改善したいのかを明確化すべき</li></ul> <p>＜その後の対応＞</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・財務効果の基準を定めて、明確な定義をしていく方向に動いている。実現性の高い効果になっているか？を計画段階からフォローしていく動き</li><li>・金額などが明確に換算出来ない場合、定性的な効果があることを明示する</li></ul>

# 定量効果で利用するベンチマークや統計データ(繊維製品)

現状	関心事	得られた知見など
<ul style="list-style-type: none"><li>・予算は事業グループで持っている</li><li>・IT投資は設備投資の一つとしてマネジメントされている</li><li>・中期(5年)、短期(1年)で計画を決定し個別の設備投資決定を行う</li><li>・設備投資の審議も様式が決まっており、審議の1週間前には文書が出揃っている</li><li>・IT投資有効性評価では案件を戦略的、情報活用、業務効率化、基盤整備拡充の4つのタイプ別に分けて評価</li><li>・事後評価は計画と実績の差異分析を行っている<ul style="list-style-type: none"><li>－1か月後に予実、品質性能を評価</li><li>－1年後に定性定量効果の評価を実施</li><li>－短期計画に対する進捗を経営に対して月次報告</li></ul></li></ul>	<p>定量効果をより納得性のあるものにするために利用されているベンチマークや統計データ</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・Keizai report.com</li><li>・経産省のIT統計</li><li>・IDC Japanの調査レポート</li><li>・JIPDECの統計資料</li><li>・情報通信統計データベース(総務省) <a href="http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/index.html">http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/index.html</a></li><li>・経営層の求める物に対してアプローチをしていくことが肝要<ul style="list-style-type: none"><li>例</li><li>セキュリティのケースでは、定性面だけでも説明が通る。</li><li>ある特定業務での事故率の削減のケースでは、内部データだけで説明が通る。</li></ul></li></ul>

## 保守費用の考え方(予算計上時の方法)(自動車)

現状	関心事	得られた知見など
<p>・「IT部門内審査会」で、20名の管理職が全員参加し案件(保守・更新を含む)を全て審査 ※保守料が発生する時点で稟申</p>	<p>○保守費用を抑えたい</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・開発したシステム</li><li>・購入したシステム(特に設計、生産関係)</li><li>・ハードウェアおよびハードウェアと一体で動作するソフトウェア</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・5年間の総額で承認を得るスキームにする 当面、ベンダごと、用途ごとにまとめられるものを一括上申する ※上申案件は、5年間の保守を含めた形で審議するよう変更を検討中</li><li>・クラウドサービスを利用する事で、「保守費用」という枠組みではなく、「サービス利用料」として見ていく方法もある ※クラウド利用のガイドラインを策定中</li><li>・IT投資対効果をみていく 基本的に保守料は上がる一方なので、保守の更新の際に新バージョンにした方が保守料が安くなるのであれば、そうすべき。また、保守期間も「5年間」と限定的に考えるのではなく、2年・3年..といったように案件ごとに投資効果をから判断する手もある ※10百万円以上の案件について、投資効果の評価を行うための規程を新たに整備し、実施中</li></ul>

## 予算削減への対応(建設機械)

現状	関心事	得られた知見など
<ul style="list-style-type: none"><li>・業務部門からの申請にもとづき積上げはするが、最終的にはプロジェクトごとではなく通知された全体枠がICT予算となる (投資、ランニングコストとも)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・限られた予算で優先度をつけて案件を実施していく場合、どのような分野が優先度を高くして、どのような分野は低くすべきか？</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○パターン1<ul style="list-style-type: none"><li>・業務部門からの申請内容は予算編成時に審議</li><li>・承認されたプロジェクトは発注時に審議承認済で稟議をまわして予算執行可能</li><li>・このパターンでのICT予算はシーリング値ではなく申請(積上)金額に近い</li></ul></li><li>○パターン2<ul style="list-style-type: none"><li>・予算編成時に業務部門からの申請内容を積み上げるが結局は会社全体の予算を管理する部門からシーリング値(予算枠)が通達される</li><li>・業務部門からの申請内容は発注時に審議</li><li>・予算編成時に申請していても審議に通らないと進められない</li><li>・予算枠内での管理が必要で都度優先順位付を行っていく</li><li>・このパターンは積み上げと予算枠のギャップができてきてコスト抑制がより必要</li></ul></li></ul>

# 予算オーナー(事業部)が編成したIT投資の評価視点(建設メーカ)

現状	関心事	得られた知見など
<ul style="list-style-type: none"><li>・予算は事業部がもってる</li><li>・IT予算は、事業部の積み上げという考え方</li><li>・一方で、IT部門は、戦略的なIT計画を出してくることを期待されている</li></ul> <p>&lt;その後の状況変化&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・IT部門を事業部門側へシフト</li><li>・IT部門から口をはさまなくなった</li><li>・11月からなので予算時期含め、今後の経過観察が必要</li><li>・IT部門は最新のIT技術動向などを考慮しつつ予算化を検討していく方向に流れている</li></ul> <p>※ITによって何をするのか？</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・全社的なIT投資評価の妥当性を監査する命題がある</li><li>・事業部があげてきたIT投資を情シスが評価をしているが、この方法に悩んでいる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・過去の蓄積からパタン化されたもので纏めて、各種ガイドラインを作成して対応する</li><li>・他社事例なども交えて、上位層に説明する</li><li>・IT投資の評価指標としては、業務プロセスをどう変えていくのかを正しく評価すべき(投資に対しての期待される業務プロセスの改善がどの程度かを上位層と合意をしておく)</li><li>・経営者に理解してもらえる形にしていくために、評価ベースラインを見える化する(投資回収でこの数字、というベースラインを掲げる)</li></ul>

## IT投資の全体最適(化学製品)

現状	関心事	得られた知見など
<ul style="list-style-type: none"><li>・事業部門から投融资実行計画書を提出させ、内容を確認している程度で、上がってきたIT投資はすべて予算化している状態</li><li>・年度末には、結局実行されない案件も多い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・本来は投資価値やリスクを評価して最適なIT投資計画を立てるべきで、そのためには全体最適化に向けた取捨選択する基準が必要だと考えている</li><li>・グループのIT投資最適化計画の立案のための予算編成基準の作成が課題である</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営企画とITが収益に応じてIT投資枠(上限)を決める</li><li>・IT投資案件単位に要員計画(工数)を入力させて、工数を超えるテーマは予算化できない仕組みを導入する</li><li>・予算に確度(実行性)、精度(計画性)のレベルを評価し、優先順位付けする</li></ul>

# IT投資案件の全体統制(出版販売)

現状	関心事	得られた知見など
<p>・開発案件を積み上げると予算が過大 ・投資案件を絞り込む基準が無い</p> <p>予算申請フローは以下の通り。 1. 業務部門からシステム部門へ申請 2. 業務部門からIT予算を管理部門へ申請 3. システム部から改めてIT投資予算を管理部門へ申請</p> <p>執行率は検討遅延により今年は実施不可等の理由により結局50%－60%となるが、 予算枠が無いと動き難いことや客先からの要望案件を盛り込む必要があるので申請は多い</p> <p>案件の優先順位付けはやりきれていない</p> <p>IT予算は事業部予算とそれ以外にわけている</p>	<p>1. アプリケーションポートフォリオはIT投資のコントロールに有効か？ ・①新価値提供投資、②事業維持投資に分け、2軸4象限からなるポートフォリオの試案を作成したが、経営層の反応は薄く、全社経営戦略に重点をおいた評価軸は業務部門に対しても単体では説明し難い ・ポートフォリオでビジネス領域毎にコストをかける割合をつけるための重みづけの考え方は？</p> <p>2. 有効だとした場合、IT部門主導で1による投資統制が可能か？ ・新規投資、ランニングコストを統制したい</p> <p>3. どうすれば経営層をまきこめるか</p>	<p>1)について ・重み付けのガイドラインを用意する ・但し、同じ土俵で比較が難しい</p> <p>2)について ・ガイドラインに沿って準備し、チェックリスト化して判断する</p> <p>3)について ・管理部門と歩調を合わせるべき</p>

## 経営層のICTに対する理解(建設機械)

現状	関心事	得られた知見など
<ul style="list-style-type: none"><li>・経営層もICTにコストがかかることを理解しているとは思いますが、通達される予算枠は非常に厳しい</li><li>・特に保守費・運用費・回線費などのランニングコスト、償却費等の経費は毎年削減された金額が通達される</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ICT予算策定にあたり、経営層にどのようなアプローチをすべきか？</li><li>・経営層にシステム投資の必要性を理解してもらうにはどのようなアプローチが有効か？</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・「ICTの予算責任が業務部門にあるか」「システム部門にあるか」で経営層のICTに対する予算の考え方が異なる<ul style="list-style-type: none"><li>※予算責任がシステム部門にあるほうが厳しい予算になりがち？</li></ul></li><li>・アピール方法としては、アプリごとのトータルコスト算出などデータを集めるところからスタートすべきか？<ul style="list-style-type: none"><li>※設計開発生産/経理/部品/アフターサービスなど領域ごとのコストを算出しようとしている</li></ul></li></ul>

DO : 予算執行関連

# 投資効果を最大化する(小売)

現状	関心事	得られた知見など
<ul style="list-style-type: none"><li>・500万以上の投資案件は投資管理を廻す(月8件くらい)</li><li>・5億以上は経営層の管理</li><li>・効果も費用も受益者負担</li><li>・財務的な収益のみ定量効果、他は定性評価としている</li><li>・最初の年度計画のリストを作るが、1ヵ月もすると変わってしまう⇒残すもの、落とすものを都度行っていく</li><li>・利用部門から上がった案件リクエストシートをもとに目的、狙い、手段、解決へ向かっていることを確認し、協議先意見シートを作成する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・案件が多く会議を組めない</li><li>・見積の内容がシステム化の要件として適切なものか?というものがIT評価部門の中にあるが、実態は型式だけになってる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・年度予算策定時に各ステークホルダーとの優先度の合意</li><li>・業務として何を実現できるのか?効果創出プロセスを明確にする ROI,KPI</li><li>・当初計画化した時点での内容確認が重要</li><li>・システム利用を継続するかどうかの確認を、継続して実施する</li></ul>

# ITコスト適正化(化学製品)

現状	関心事	得られた知見など
<p>・IT戦略会議にて以下の5点を中心に審議している</p> <p>(ア) IT基本戦略(中期計画)との整合性</p> <p>(イ) 不可避性</p> <p>(ウ) コスト妥当性</p> <p>(エ) 標準化の必要有無</p> <p>(オ) 実行に伴うリスク</p> <p>・コスト妥当性の審議では、ベンダー間の要員単価の比較、同等プロジェクトとの全体費用の比較によるチェックに留まっている</p>	<p>・コスト妥当性チェックのための指標づくり</p> <p>・ベンダー情報データベースの作成と活用</p>	<p>・コスト妥当性</p> <p>→要員単価をランク別に金額枠を設けて比較</p> <p>→RFPを出して提案内容を総合的に比較</p> <p>※ルールとしてハードウェア・ソフトウェアについては購買部門で価格を調整することになっている</p> <p>→ベンダーの過去の実績なども有効</p> <p>→単純にコストだけの比較では失敗する可能性がある。失敗しない体制作りができていないかも必要(PMOの存在)</p> <p>・ベンダー情報データベース</p> <p>→プロジェクト毎の管理情報は記録する</p> <p>→システムオーナーにベンダー評価アンケートを取る(1年に1回)。日常業務や障害対応などの正確性、対応力、提案力、迅速性/コスト/総合評価など。ベンダーとユーザーにフィードバックすることで業務品質を上げていく。外部パートナーのアンケート先は重要ベンダーのみ。グローバルでの最適調達ができることがベター</p>

# 計画の評価(出版販売)

現状	関心事	得られた知見など
<ul style="list-style-type: none"><li>・¥50M上の投資案件は「IT投資審査委員会」にかけて、最後は経営会議の承認が必要</li><li>・開発計画の評価ポイントはチェックリスト化している ※数は多くないが、経営会議から差し戻される案件もある</li><li>・月次でシステム部と管理部門にて案件進捗、投資進捗を確認</li><li>・半期ごとに投資予測を修正</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・単純なチェックポイントでは評価しきれない投資妥当性はCIOの見識に依存している</li><li>・「投資対効果」を悪化させてでも(「投資を削るべき」or「もっと投資をするべき」)の判断は業務部門やシステム担当では困難である</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・単純に評価できない戦略性の高い評価ポイントは経営判断とせざるをえない (例:売上増とコスト減のどちらをとるかなど)</li></ul>

**CHECK : 事後評価関連**

## 効果の確認方法(住宅金融)

現状	関心事	得られた知見など
<p>「IT投資評価シート」の記載項目の一つとして、“効果“の記入欄があり、</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・縦軸に誰にとっての効果か</li><li>・横軸にどんな効果か</li><li>・その効果は計測可能かどうか</li><li>・計測可能な場合はその計測時期を表形式で記載するようになっている。</li></ul> <p>事後評価フェーズにて、計測可能な効果がある場合は各計測時期に実績を評価している</p>	<p>(1)事後評価で当初の効果を出せていなくてもペナルティがない</p> <p>(2)(1)から効果測定のコモチベーションが低い</p> <p>(3)効果が出るまでの期間が長く、担当者が変わってしまう。効果測定の必要を引き継がれていないため、認識していないこともある</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・予定した効果が出ていない場合、案件を通したIT部門にペナルティを科せるようにすると、IT部門が積極的に効果測定・評価を推進ようになる 例 効果が出なかったら部門の予算を減らす 効果がないシステムは固定資産から除却する</li><li>・実行責任は申請部門側が負うべき</li><li>・事前に効果の測定方法を提示してもらう ※事後評価のタイミングで、担当者が変わっても「このやり方で評価するように」と指示できる</li><li>・管理工数の増加を避けるために、事後の効果測定をやらないという方針もある ※何のために、何を評価するか経営との目線合わせが大事</li></ul>

# IT投資案件の評価(化学製品)

現状	関心事	得られた知見など
<ul style="list-style-type: none"><li>・実行(進捗状況の管理) ⇒プロジェクトオーナーである事業部門がIT統括部に報告</li><li>・完成(事後フォロー) ⇒5千万以上の案件について、リリース3ヶ月後をメドに、IT投資時コミットした計画が履行されたか、事業部門がIT戦略会議にて報告</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・IT投資に対する純粋な効果部分が見えない(分析できていない)</li><li>・効果がでなかった場合の事例を次のプロジェクトに繋げるような仕組みが必要 ※リリース後の事後評価で効果が出なくとも、罰はなく、次につなげるような取り組みもできていない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・投入資源の減少(工数削減、資源節減、経費削減)、成果の増大(売上、サービス、納期短縮、セキュリティ)という2極で価値(効果)を示し、これがないと経営に資する投資ではないというルールを検討中</li></ul>