

JUAS ITポートフォリオ研究会 2016 まとめ

2017年4月19日

<研究会募集時のテーマ>

①ITコスト最適化

⇒ 投資予算、経費予算、システム別全社一元管理、コスト把握・低減

②IT投資効果測定

⇒ 指標(定量、定性)、測定方法/体制/タイミング、経営層への報告

③IT投資計画

⇒ 効果的な予算編成、優先順位づけ

④IT予算管理プロセス

⇒ 予算実行率、実績(効果、費用)管理、グローバル管理、管理ツール

IT予算管理(コスト最適化、投資の優先順位付け、廃棄など)にフォーカスした研究会です

本書の構成

- 前述のテーマに基づいた1年間の事例発表および意見交換内容を、以下の視点で整理しています
 - 4つの個別テーマ領域
 - 基本的な考え方を整理
 - 6つの個別関心事
 - 得られた知見を整理

個別テーマ1 : IT予算

基本的な考え方 > IT予算

※各参加者の範疇が様々でしたので、本報告に際し、部会長の独断で以下の通り整理してみました

	予算	IT予算
定義	経営上の目標を具体的な数字に落としたもの	ITに関する経営上の目標を具体的な数字に落としたもの
例	<p>①売上予算 ②経費予算 ③投資予算</p> <p>(ご参考)予算の決め方</p> <ul style="list-style-type: none">- ボトムアップ- トップダウン- 上記2つの組み合わせ	<p>①IT売上予算 ⇒IT投資によって得る売上</p> <p>②IT経費予算 ⇒IT維持のための予算(維持費) ⇒経費計上するIT予算</p> <p>③IT投資予算 ⇒IT開発・構築のための予算(構築・開発費) ⇒ビジネス効果を生み出すIT投資のための予算 ⇒資産計上する予算</p>

個別関心事① > IT予算の精度

背景	原因	対策案
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 予算の精度が悪いと、各目標の未達成の確率が高くなる ◆ ある案件の大幅な予算オーバーが、他案件に与える影響を最小限にとどめたい ◆ 予算の実行率が低いと、予算に対する信憑性が低くなる(説明責任を果たしたい) 	<p>予算の精度は、以下に依存することが多い</p> <ul style="list-style-type: none"> • 編成時期 • 対象業務特性(例 マーケ等企画系、経理等ルーチン系) • 目的(例 投資的要素、経費的要素) • 前例の有無 • 案件の企画検討度合い • 案件担当者の性格 <p>実行率は、以下に依存することが多い</p> <ul style="list-style-type: none"> • 事業環境(優先順位)の変化 • 実施体制の遅れ(人的リソース不足) 	<ul style="list-style-type: none"> • 予算申請のための様式を定め、要点を押さえた、中身のある議論を、タイミングよく、複数回実施し、段階的に精度を上げていく <p>例 各部門からIT化要望を吸い上げるタイミングを、あえて新年度開始の前月とする(IT予算の全体は確定済み。直前とすることで、個別案件の見積もり精度と実施確度を上げる。また、予算編成時の重複作業を減らす) ※更には、随時募集を試行する企業も。。。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 実行時の進捗管理にツールを活用する(予算、コスト分類をして、予実を比較する)だけでなく見積自体も自社で行う(試行中) • 実行率は、指標の1つ。結果として、経営上の目標の達成率の管理が重要⇒個別案件の管理レベルを上げつつ、全体(ポートフォリオ)としての達成度合いを管理することに重視すべき(その時の達成度の指標は。。。?)

個別関心事② > IT予算の積み上げ方

背景	原因	対策案
<ul style="list-style-type: none">◆ ①優先順位づけして予算編成するための編成工数②編成後、実行されない案件や新たに発生する案件などにより、期中での見直し工数 ⇒もっと効果的な管理方法がないか？◆ ある案件に対する予算が計上されていないと、予算執行ができず、ビジネス機会損失につながる。また、見積漏れによるリスク増大となる。このようなことを避けたい	<ul style="list-style-type: none">• 予算編成時に、実行確度に関わらず案件がエントリーされて当初予算枠をオーバーすることが多い• 予算編成時の前提条件が変わり、新たな案件への対応が求められる	<ul style="list-style-type: none">• 以下のような明確なガイドラインにそって編成する<ol style="list-style-type: none">1. 経費系は、前年比n%減で予算編成2. 投資系は、利益増やリスク軽減を明確化できる案件のみ対象とし、その中でも<u>優先順位づけ</u>する• また、期中での見直しガイドラインを以下の通りとする<ol style="list-style-type: none">1. 投資対効果基準をクリアしている2. 全社管理から事業部別管理へ移行し、個別判断を現場目線に委ねる(試行中)• 更には、予算全体としての予備費と各案件のバッファとして組み込む(その率は、各社でばらつきあり)

(補足)複数IT投資案件の優先順位づけ

- 「効果」「総コスト(構築・開発費、維持費)」「リスク」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 : 下記3項目で総合的に判断する

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、KPI改善)	小	中	大
	定性効果(ステークホルダー・プロセス・品質への影響、投資しない場合の負の影響)	小	中	大
総コスト	投資金額	大	中	小
	投資期間	大	中	小
リスク	社内外の環境変化による、 ・システム構築の実現性を阻害するリスク ・システムの効果の実現性を阻害するリスク	大	中	小

(補足)サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver 1.0 (2015年12月28日)

- 概要
 - 経済産業省は、独立行政法人情報処理推進機構とともに、「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」を策定。これに基づき、経営者のリーダーシップの下でサイバーセキュリティ対策が推進されることを期待。
- 経営者が認識する必要がある「3原則」
 - (1) セキュリティ投資に対するリターンの算出はほぼ不可能であり、セキュリティ投資をしようという話は積極的に上がりにくい。このため、サイバー攻撃のリスクをどの程度受容するのか、セキュリティ投資をどこまでやるのか、経営者がリーダーシップをとって対策を推進しなければ、企業に影響を与えるリスクが見過ごされてしまう。
 - (2) 子会社で発生した問題はもちろんのこと、自社から生産の委託先などの外部に提供した情報がサイバー攻撃により流出してしまうことも大きなリスク要因となる。このため、自社のみならず、系列企業やサプライチェーンのビジネスパートナー等を含めたセキュリティ対策が必要である。
 - (3) ステークホルダー(顧客や株主等)の信頼感を高めるとともに、サイバー攻撃を受けた場合の不信感を抑えるため、平時からのセキュリティ対策に関する情報開示など、関係者との適切なコミュニケーションが必要である。

個別テーマ2 : ITコスト

基本的な考え方 > ITコスト

■ ITコストの範疇

– 費目の側面

- ①維持費のみ ②開発・構築費のみ ③維持費＋開発・構築費

– 事業体の側面

▪ 国内

- 事業部、グループ会社

▪ 海外

- 地域、事業

(ご参考)

費目詳細には、コト視点での「システムの設計～開発～運用」という直接的な費用と「IT戦略企画、PMO、技術開発」などシステム維持に必要な間接費という分類軸と、モノ視点での「HW・MW・SW」「インフラ・アプリ」「現場設備・OA設備」の様な分類軸もある。

関心事③ > ITコストの全体最適化

背景	原因	対策案
<p>◆ 無駄な投資を減らしたい</p> <p>◆ 無駄な経費を減らしたい</p> <p>◆ 費用対効果の結果検証のために、当該案件の費用全体を明確にしたい</p>	<ol style="list-style-type: none"> システム単位で観た場合、ライフサイクル全体(トータルコスト)として、どれくらいの投資と経費がかかっているかを、把握できていない 特に、グループ会社や海外の実態が把握できていない 投資予算の上限が決まっている中、複数の投資案件があった場合、どちらを優先すべきかの共通の判断基準がない 経費上、どこにどれくらい無駄があるかの判断が難しい ベンダーが提示した見積が妥当であるかの判断が難しい 	<ol style="list-style-type: none"> 開発案件だけでなく、運用費もシステムコードによりシステム毎にコスト配賦 ※要配賦ルール 事業部横断、地域横断的な案件は、利益責任を縦割の組織で明確にする シンプルな基準で定量化し、参考指標とする まずは、費用実態を概略レベルで把握し、傾向を把握することから始める 例 重複購入が分かる IT調達担当(価格交渉専門部隊)の設置 <p><コスト削減への取り組み例></p> <ul style="list-style-type: none"> グループ企業間で間接業務を共通化・標準化し、シェアードサービス化 単一的な投資を止める/従来型の開発手法を見直し/内製化(試行中) 例 スマホがあれば済む業務、職種の人に、わざわざスレートPCを付与するようなことを止める

個別テーマ3 : IT経費予算

基本的な考え方 > IT経費予算

- 日常業務において、ITに関連して必要となるモノやサービスへの対価として支出する資金（維持費<消費的側面>）
 - 運用人件費（社内と外部）
 - IT企画部門人件費（企画から要件定義まで、あるいは要件定義の前までの人件費）
 - 製品保守費（ベンダーによる保守費）
 - クラウド利用料
 - DataCenter利用料
 - ネットワーク費
- など
- ※キャッシュアウトベースではリース料も含まれる

関心事④ > 運用コストの削減

背景	原因	対策案
<p>◆ 無駄な経費を減らしたい</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 資産計上 ⇒ 保守 (機能追加、機能改善のための修正) ◆ 経費計上 ⇒ 運用 (補修、製品の保守契約部分) 	<p><運用業務の効率化></p> <ul style="list-style-type: none"> • 運用ベンダーに丸投げになっている • <u>単価や工数の妥当性の判断が難しい</u> <p><無駄な維持管理の削減></p> <ul style="list-style-type: none"> • 保険的要素の保守契約 (例 PKGの保守、スクラッチの保守体制維持) の見直しが難しい • 使われないシステムの<u>廃棄可否</u>の判断が難しい ⇒ アクセス数の少ないシステムは、廃止の対象となるが、そのシステムの目的に基づいた妥当なアクセス数、頻度の判断が難しい 	<p><運用業務の効率化></p> <ul style="list-style-type: none"> • 保守と運用の作業を切り分ける (資産計上? 経費計上?) • 保守と運用のベンダを分ける • SLAベースの契約とする • ベンチマーク、メトリクスデータなどを活用する <p><無駄な維持管理の削減></p> <ul style="list-style-type: none"> • 企画時に設定した効果の実績 (アクセス数を含む) を評価し、未達の場合、かつ妥当性がない (改善の傾向が見込めない) 場合、廃棄する

【補足】単価や工数の妥当性の判断

- 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、ベンチマーク、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）
 - 効果見込みとの比較
 - バッファ一度合いとその前提条件の比較

個別テーマ4 : IT投資予算

基本的な考え方 > IT投資予算(開発・構築費+維持費)

- 将来得られるであろう収益を目的として、現在支出する資金(資産的側面)
- KPIは、投資目的によって、その内容(指標)が異なってくる

目的分類例	内容例	KPI例
変革 (Transform)	まだ見ぬ変革の実現で、 経営者による賭け	<ul style="list-style-type: none">• この時点では効果もコストも予測不可能• 金額効果は範囲で概算を提示するのみ
拡大・成長 (Grows)	ROI測定が可能なもの (売上増、利益増)	<ul style="list-style-type: none">• リピート率、値引き率、作業時間• 新規顧客数、提案回数、訪問回数
運営・維持 (Run)	セキュリティ強化 老朽化、法規制対応	<ul style="list-style-type: none">• 稼働率、障害件数、復旧時間• 投資しなかったときの影響度(BSC利用)

※ガートナーの分類例を参考に作成

(ここでのROIのInvestmentは、開発・構築費+維持費の総額で表す。例:5年間の開発費と維持費の総計)

個別関心事⑤ > 費用対効果の説明(起案時)

背景	原因	対策案
<ul style="list-style-type: none">◆ 経営陣が納得して意思決定できるよう、ITによる効果を分かり易く説明したい◆ 施策全体の効果とITに関わる効果を分けて評価したい	<ul style="list-style-type: none">• 経営陣の期待値(例 利益拡大、経営スピードアップ)とIT投資現場の実態(例 サーバーリプレイス、セキュリティリスク対応、EOS(End Of Support)対応)とのかい離	<ul style="list-style-type: none">• 効果の定義を明確化 例 定量効果 ⇒財務指標に表れるもの ⇒KPIで表現できるもの• 案件の特性を踏まえた真の目的を明確にし、施策間の関係性を明確にした連関図(例 戦略マップ)を活用し、目的によって指標を適切に使い分ける• 成果を出すまでのプロセス評価としてプロジェクト or PM評価を組み入れる

【補足】効果の説明シナリオ

■ 案件の特性を踏まえた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、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が、全社共通のガイドラインを用意し、これに沿った説明をすることで、経営層の承認を得やすくする

※案件別独自ロジックは、コンセンサスを得るまでに労力がかかる



※4階層のロジックで説明するとシンプルで分かり易い

個別関心事⑥ > 費用対効果の説明(稼働後)

背景	原因	対策案
<p>◆ やりっぱなしにならないように、結果評価のための基準(測定項目、測定方法、測定体制、測定時期)を明確にしたい</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。そのため、効果測定のモチベーションが低い 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 	<ul style="list-style-type: none"> <p>予定した効果が出ていない場合、IT部門にペナルティを科す権限を持たせると、申請部門が積極的に効果測定・評価を推進するようになる</p> <p>例</p> <p>事後評価と部門評価を結び付ける</p> <p>効果が出なかったら、申請部門の予算を減らす</p> <p>効果がないシステムは固定資産から廃棄(除却)する</p> 事後評価の実施責任は申請部門側が負う <p>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</p> <p>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</p>