

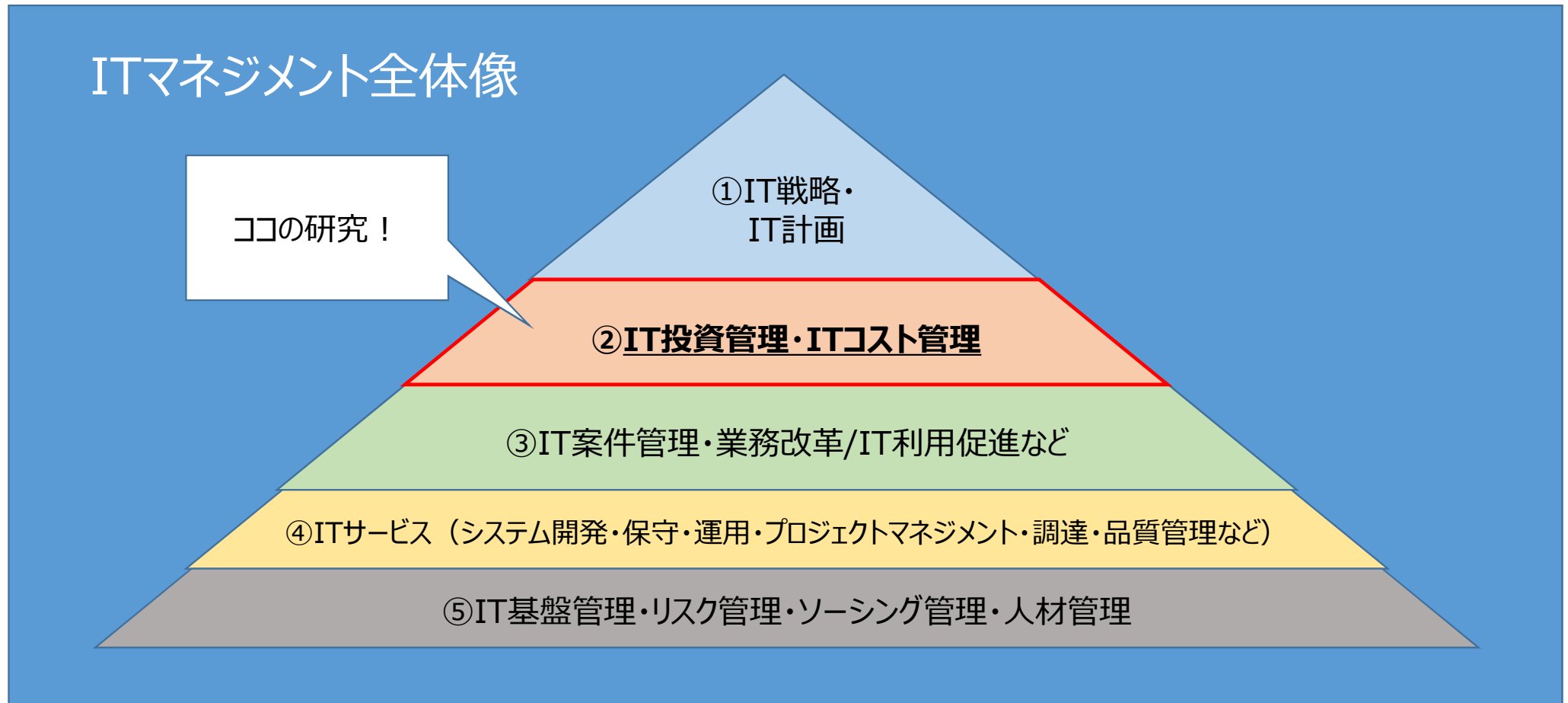
# IT投資ポートフォリオ研究会 2018年度活動成果報告

2019年4月18日（木）



一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会  
Japan Users Association of Information Systems

# 1.当研究会の位置づけ



## ○一般的にポートフォリオとは？

- ・「紙ばさみ」「折りかばん」「書類入れ」
- ・個人の金融商品を「分散投資」する際によく使われる言葉（財布の「仕切り」的？）

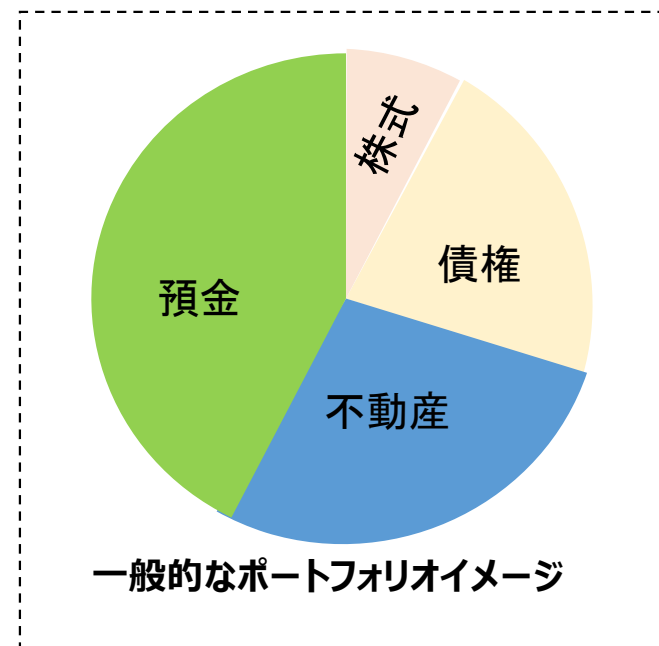


**抽象的で  
わかりづらい！！**

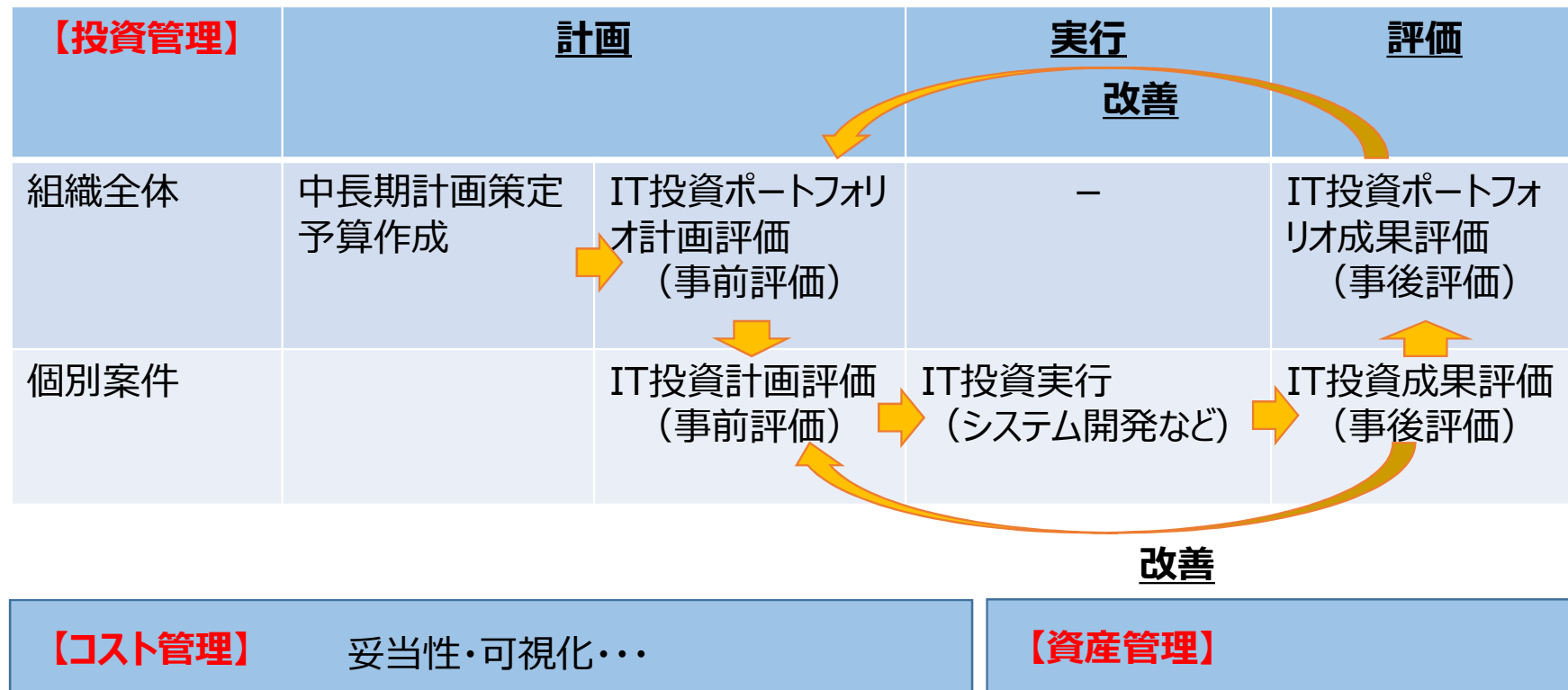
## ○IT投資ポートフォリオとは？

- ・ITの貢献度や活用度などからバランス良くIT投資を配分すること

| 種類       | 内容        | リスク |
|----------|-----------|-----|
| 戦略的投資    | 新ビジネス     | 大   |
| 業務効率化投資  | 業務の自動化    | 中   |
| システム基盤投資 | 設備・セキュリティ | 中   |
| 維持投資     | システムの維持運用 | 小   |



## ○研究会スコープ



**+ デジタル化を加えた**

## 2. IT部門投資・コスト・資産管理の現状と疑問点

| タイトル         | 現状                                                                                                                                                                          | 疑問点                                                                                                                                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①積み上げによる予算計上 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで業務効率化対応が中心で、経営や事業に直接寄与するプロフィットセンターよりも、業務を下支えするコストセンターだったため、事業部の要件に対する見積試算結果を積み上げで計上（案件を聞いて予算化）</li> </ul>                       | <p><u>最適なIT投資配分（適正なポートフォリオ）がわからない</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・維持管理費や固定費を下げ、成長分野に投資できない</li> <li>・事業部ごとの個別最適になる</li> </ul>                           |
| ②システム開発主体の管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ITの管理主体がシステム開発</li> <li>・一部パッケージソフトを導入しているものの、スクラッチ、オンプレシステムが中心の労働集約型に対する管理</li> <li>・開発の生産力（労働力・工数）がコスト試算の主体で、あとはインフラ費用</li> </ul> | <p><u>効果やコストの妥当性がわからない</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実効性高く投資対効果を検証できない</li> <li>・経営層や事業部門に説明ができるレベルで、コストの可視化や妥当性が証明できない</li> </ul>                    |
| ③新たなITの扱い    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルなど新しいITや、RPA・クラウドなど事業部が直接扱うIT、ネットワーク接続OA機器・電話類など、対象範囲の広がりへの管理方法がまだ確立されていない（IT部門での管理、事業部門で管理などマチマチ）</li> </ul>                   | <p><u>変化が激しくタイムリーな投資・予算運営ができない</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ITが多様化し、IT部門が対象とする管理範囲があいまい</li> <li>・予算策定段階と執行段階では経営環境が異なっており、対応ニーズ案件が変化している</li> </ul> |

### 3.全体会でのゲスト講演会

○疑問を解消するために全体会にて講演会を以下のテーマで3回実施し勉強

①NRIさん（全体）

| 【投資管理】 | 計画              |                               | 実行<br>改善             | 評価                            |
|--------|-----------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| 組織全体   | 中長期計画策定<br>予算作成 | IT投資ポートフォ<br>リオ計画評価<br>(事前評価) | —                    | IT投資ポートフォ<br>リオ成果評価<br>(事後評価) |
| 個別案件   |                 | IT投資計画評価<br>(事前評価)            | IT投資実行<br>(システム開発など) | IT投資成果評価<br>(事後評価)            |

②参加企業取り組み

改善

|         |          |          |        |
|---------|----------|----------|--------|
| 【コスト管理】 | 妥当性・可視化… | ③JFPUGさん | 【資産管理】 |
|---------|----------|----------|--------|

# ①野村総合研究所（NRI）さん講演会からの考察（IT投資マネジメント全般）

研究会の適切な運営のため、研究会で扱うスコープを明確にしたい、IT投資全般についてご講演いただいた

- IT予算の水準指標は「売上高IT予算比率」が一般的だが、売上高変化の大きな会社には適さない。
- 年々扱うシステムは増加するため、維持コスト削減活動費用を確保し、毎年維持コスト削減を図ることが肝要。
- 予算配分の可視化：支出観点（何に使うか）ではなく、目的観点（何のために使うか）で分類したほうが、経営者や事業部門に理解されやすい（商品・サービス別など）
- ITの投資ポートフォリオを組むためには、  
基礎となるIT資産ポートフォリオ（IT戦略）の整理が必要。
- 日米のIT投資に対する考え方は異なる
  - ・日本：業務効率化50%・サービス強化22%
  - ・アメリカ：業務効率化16%・サービス強化は41%

(2) IT予算の配分

比較的理解され易い設定(特に右側は経営・事業部門にも理解され易い)

|           | 支出(システム)観点<br>what: 何に使ったか    |                                         |                                   |                                                 |                                                 |                                                               | 目的(ビジネス)観点<br>why: 何のために使ったか                          |                               |                                               |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|
|           | 会計費目別                         | 部門別                                     | 地域別                               | システム別                                           | 基盤領域別                                           | 機能領域別                                                         | 投資目的別                                                 | 分類別<br>CTB・RTB                | 商品・サービス別                                      |
| 管理<br>項目例 | ③経費<br>④減価償却費<br>①人件費<br>②その他 | ④その他<br>③○○事業本部<br>②○○開発事業本部<br>①○○事業本部 | ④その他<br>③北米<br>②欧州<br>①アジア・パシフィック | ③××システム<br>②××システム<br>①××システム                   | ⑤運用基盤<br>④ストレージ基盤<br>③NW基盤<br>②フロント基盤<br>①ホスト基盤 | ⑤クラウド<br>④バックアップ・復旧<br>③バックアップ・復旧<br>②バックアップ・復旧<br>①バックアップ・復旧 | ⑤維持投資<br>④システム基盤強化投資<br>③業務効率化投資<br>②情報活用投資<br>①戦略的投資 | ②RTB<br>①CTB                  | ③○○個人サービス<br>②○○法人サービス<br>①○○向けサービス           |
| 分析例       | 経年比較<br>科目別比較                 | 経年比較<br>部門別比較                           | 経年比較<br>地域別比較                     | システム費用上位<br>ランキング<br>システム費用比率<br>システム稼働年数<br>比較 | 経年比較<br>基盤別比率<br>基盤老朽化状況                        | 経年比較<br>フロント/バック別<br>比率<br>機能領域別比率<br>同業他社比較                  | 投資目的別<br>IT費用比率<br>経年比較                               | 経年比較<br>(CTB/RTB比率)<br>同業他社比較 | 経年比較<br>商品・サービス別<br>ITコスト比率<br>ユーザ数・口座数<br>比較 |

出典：NRI

JUAS

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会  
Japan Users Association of Information Systems

## ②参加企業の取り組み講演からの考察（投資対効果の評価）

投資対効果の検証について組織としてPDCAサイクルをまわすしくみやルールづくりが重要であるということについてご講演いただいた

- ・評価のPDCAサイクルの確立が重要だ
- ・利用部門へのコスト配賦を徹底する
- ・効果測定や判定ロジックを明確に定義した
- ・事前評価で効果の低いものはシステム構築しない
- ・事後評価で効果の低いものは最近構築したものでも廃棄を含め検討する
- ・事後評価の責任までは利用部門に問わないが、システムの廃棄などで牽制できる
- ・利用部門が試算する効果で不明瞭なものは徹底的にヒアリングする
- ・ROI・KPIに関しては徹底的に定量的なものを利用部門に要請する



### ③日本ファンクションポイントユーザ会さん講演会からの考察（コストの可視化）

適正なコスト試算がなければ適正な効果算定はできないため、IT部門がまず果たすべき役割は正しいコスト試算であるという課題認識をふまえ、コストの可視化についてご講演いただいた

○ITのなかでシステム開発プロジェクトは、モノづくりの過程のなかで  
コストの予実がぶれやすい。

○このためプロジェクト遂行中に随時測る化・見える化を行って、  
かかるコストなどの見通しを立てていくことが重要。

○これからのITはテレビのような市場実績価格にすべき。

・ITが世の中に浸透して現代において、ITコストは見合う「価値」で示すことが重要（労力ではない）。

3. ビジネスのものさしとして

家庭用テレビの画面サイズ毎の実勢価格(千円)

| メーカー | シリーズ | 32インチ | 37インチ | 40インチ | 42インチ | 46インチ | 47インチ | 52インチ | 付加機能 |
|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| SH社  | AG   | 44    |       | 198   |       | 269   |       | 330   | 4原色  |
| PA社  | VE1  | 59    | 76    |       | 94    |       |       |       |      |
|      | VE2  | 104   | 115   |       |       |       |       |       | 3D対応 |
| SO社  | BR1  | 45    |       | 90    |       |       |       |       |      |
|      | BR2  | 63    |       | 105   | 165   |       |       |       | 3D対応 |
| TO社  | RG1  | 47    |       | 69    |       | 116   |       |       |      |
|      | RG2  | 100   |       |       | 188   |       | 258   |       | 3D対応 |
| H社   | WO1  | 43    |       |       | 65    |       |       |       |      |
|      | WO2  | 94    | 105   |       | 120   |       |       |       | 録画機能 |
| MI社  | RL1  | 45    |       | 112   |       | 138   |       |       |      |
| 平均   |      | 65    | 95    | 113   | 117   | 172   | 258   | 330   |      |

① 全体的な傾向として画面サイズ(規模)が大きいほど価格が高い  
② サイズの割りに高い機種には付加機能がついている  
画面サイズを指標にして価格を見ると納得感がある

出典：JFPUG  
オープンセミナー  
2018 資料

| 種類                                                   | 価格設定                      | 考え方                                                                               |
|------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| a)テレビ/自動車など台数の多い既製品                                  | 市場価値価格                    | ライバルメーカーも多くその中で価格相場が決まる                                                           |
| b)IT<br>作り手労力のSTEP数よりも、買い手機能量のFPの方が価格可視化モノサシとしては有効か？ | 既製品は市場価値価格<br>スクラッチは労働力価格 | aとcの間（過渡期）<br><u>スクラッチ中心のときはビル建築に近かったが、パッケージやクラウドの浸透により、テレビなど市場価格に近づくべきかもしれない</u> |
| c)ビルや設備工事などの一点もの                                     | 労働力価格                     | 大工の人工など労働量で価格が決まる                                                                 |

## 4.分科会活動

○投資管理・コスト管理・資産管理・デジタル化対応のなかから、疑問点を解決すべくそれぞれの視点で検討

### A分科会

- ・全て各企業のIT部門所属メンバ（10社）
- ・「IT投資配分」、「コスト妥当性」、「新たなITの取り扱い」について各社の取り組み 事例を発表・研究

### C分科会

- ・全て各企業のIT部門所属メンバ(10社)
- ・「IT投資配分」、「予算マネジメント」、「コスト適正化」などについて、実務的に対応が必要な課題を討議

### B分科会

- ・企業のIT部門所属（5社）+IT企業（IT自体を生業とする職務 4社）メンバ
- ・デジタル化など新たなITの登場に伴う「投資管理あり方」も含めたこれからの あるべきIT部門像を中心に討議

# (1)A分科会（事例研究）

## ①「IT投資配分」に対する取り組み事例

| NO. | 取り組み事例                              | 内容                                                                                                              | 対応 |
|-----|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | IT投資の目的別（変革・成長・運営）に費用枠を決め、予算編成する    | ・ITロードマップを各テーマ（トランスフォーム・業務効率化・インフラ等）別に作成しつつ、投資目的も明確にして予算編成                                                      | 4社 |
| 2   | 事業領域単位でIT予算を持ち、各分野が経理部門と調整しながら予算編成  | ・各分野別の事業戦略にそった現実的でスピード感ある対応が可能                                                                                  | 1社 |
| 3   | 投資目的・リスクの明確な説明を重視、案件登録には、投資額に幅を持たせる | ・フルスペック～機能減など投資額にグレード（松竹梅）を設定し、予算編成<br>・事後評価を開始、オーナー部門が記入                                                       | 1社 |
| 4   | 事前・事後評価の厳正化による利用継続・廃棄の決定            | ・一定額以上の投資案件に対し、効果(ROI/KPI)を事前決定し、必要性確認<br>・事後評価により、効果（ROI/KPI）に対して未達のもの継続・廃棄を決定（※専任体制と評価基準設定による厳正・公正な評価がなされている） | 1社 |
| 5   | IT維持管理投資の削減目標を設定して推進                | ・IT資産管理強化、システム毎のコストを開示、コスト意識の定着を推進<br>・保守サポートレベルの棚卸、現状に合ったサービスレベルの設定                                            | 5社 |
| 6   | 実行状況から予算を戻し、プール予算とし必要なところが申請        | ・各テーマ別の予算管理担当者が予算消化状況を報告<br>・費用を使用しないところは戻してプール予算化、必要なところが申請<br>・月単位で実行することで予算実行率は99%を達成                        | 1社 |

## ②「ITコスト妥当性」に対する取り組み事例

| NO. | 取り組み事例                   | 内容                                                                                                                                                                                             | 対応 |
|-----|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | ITコスト可視化                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ITコスト可視化をプロジェクト化して取り組んでいる</li> <li>・IT部門からの積極的配信により、コスト意識の定着を図り、成果を得ている</li> </ul>                                                                     | 1社 |
| 2   | 維持運用費（RTB）削減推進           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・保守サポートレベルの棚卸、現状に合ったサービスレベル設定による削減</li> <li>・構成管理を厳格化、チェック機能働かせることで不要な契約継続排除</li> <li>・サポート期限（EOSL）に基づく、更新計画の策定</li> </ul>                              | 5社 |
| 3   | 個別システムごとに利用状況把握          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・システム別の利用状況（ユーザ数・アクセス数）、コスト台帳化（月次把握）</li> </ul>                                                                                                         | 1社 |
| 4   | 事後評価（効果）の実施              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・効果刈取りを主目的に、一部案件を選定して実施</li> </ul>                                                                                                                      | 7社 |
| 5   | FPによる計測                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・FP導入し、外部調査で開発生産性が低いことが判明、対策推進</li> <li>・全案件FP導入。改修案件への適用は難しく、社内独自の方法測定</li> </ul>                                                                      | 2社 |
| 6   | リプレイス案件目標値設定             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・前回実績の85%設定。設定することで抑制効果はでている</li> </ul>                                                                                                                 | 1社 |
| 7   | 企画・計画・実行の各フェーズでの開発生産性を強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企画:要求・要件の曖昧さ・漏れを抑制・計画：リスクを織り込んで見積</li> <li>・実行:確実なマネジメント守りきる為、客観的な把握・比較・判断</li> </ul>                                                                  | 1社 |
| 8   | 利用料配賦基準の確立               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用部門にとって納得性のある理論を準備</li> <li>・算出方法における属人性の排除を行うとともに、週次定例化でトライアンドエラーを繰り返しながら取り組み</li> <li>・CPU使用率、保守費按分、システム規模での配賦基準設定</li> <li>・明確なコストは直課振替</li> </ul> | 8社 |

### ③「新たなITの取り扱い（※）」に対する取り組み事例（主にRPA）

| NO. | 取り組み事例                     | 内容                                                                                                                                                                                  | 対応 |
|-----|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | IT部門で進めるものの運用管理方法を決めながらの実行 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・IT部門からRPA導入教育・展開はするものの、運用管理方法については実行しながら進める</li> <li>・社内情報システムの利用環境やOA環境（Officeのバージョンなど）の構成管理を行うには、現在のRPA製品の機能では不十分であり、IT部門対応が必要</li> </ul> | 2社 |
| 2   | 将来的にはIT部門で管理を見越して、積極的に関与   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・RPA等の費用は、現在は各部門で確保している。サーバー化する場合はIT部門で管理する予定</li> <li>・IT部門がどこまで関与必要か見極める為にPoC実施<br/>ex.RPAが適する業務を検証（ツール評価・導入運用コスト・構築リスク）</li> </ul>        | 2社 |
| 3   | RPAを社内向けサービスとして提供（サーバ型）    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・システム別の利用状況（ユーザ数・アクセス数）、コスト台帳化（月次把握）</li> </ul>                                                                                              | 1社 |

（※） 攻めのビジネスにおけるデジタル活用はまだ模索の段階

分科会全体としては、いろいろな取り組み事例があるものの、各社散発的に実施している印象

## (2)C分科会（実務課題討議）

### ①分科会メンバの課題・関心事の整理

（テーマ）

（課題・関心事）

（課題解決に向けたキーワード）

#### IT投資の配分

- 施策のプライオリティ
- 案件絞込み
- 投資分類の仕組み
- 効率良い予算編成方法
- 投資効率の指標

#### IT予算(投資/費用) マネジメント

- 予算実行管理の可視化
- 予実の適正化
- IT投資の進捗管理
- 予算執行率/妥当性検証
- 予算超過の調整

#### IT費用適正化

- 限られたIT予算
- 維持運用費の抑制
- 戦略投資への配分強化

- ◆ 予算策定のスケジュールや事前準備
  - 要求元とのコミュニケーション
  - 要求元からの情報収集方法
- ◆ 投資分類の仕組み
  - 戦略的な重要施策の分類や定義  
収益拡大/効率化/セキュリティ
  - 投資効果のフォロー(一定金額以上)
  - ~~戦略投資へのIT部門の関与~~

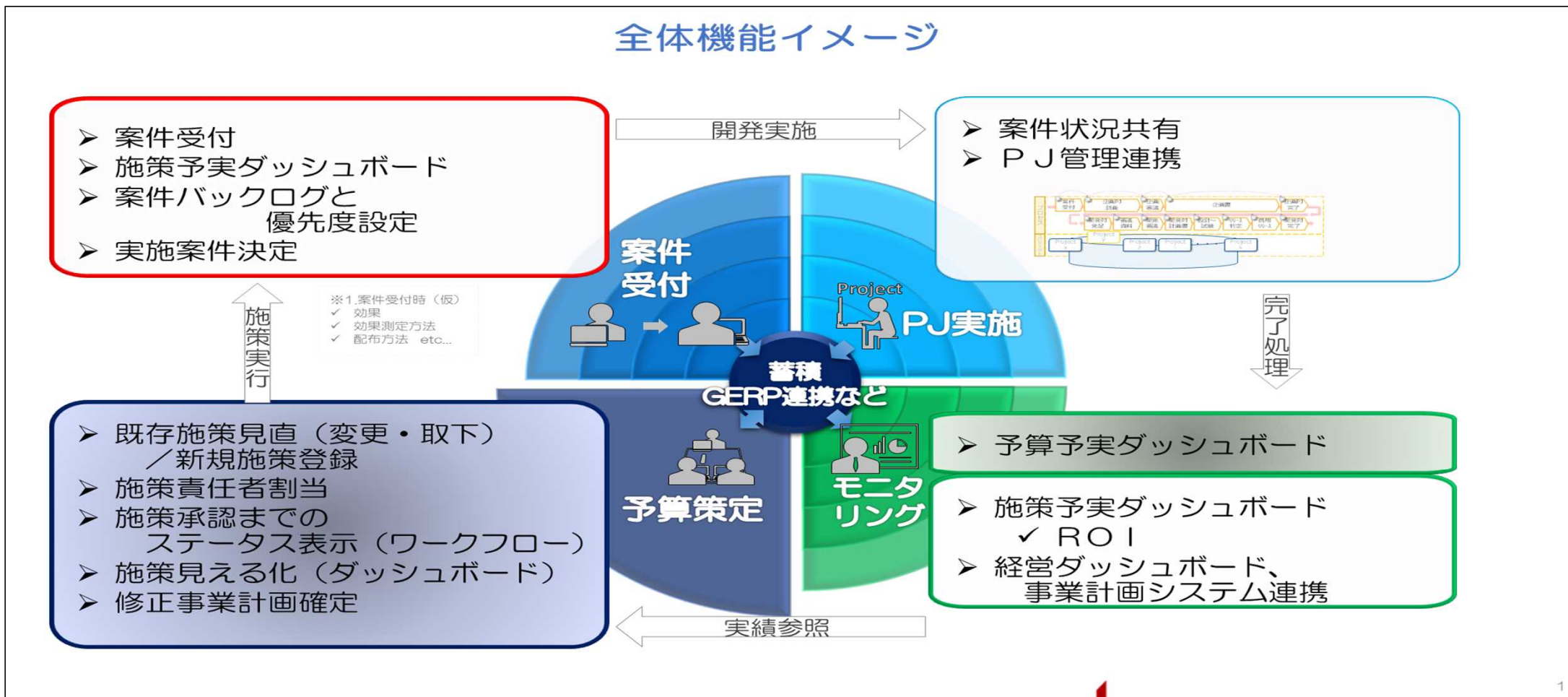
- ◆ IT予算管理の仕組み
  - デジタル化による、自組織や要求元への施策進捗状況の可視化
  - マネジメントの効率化

- ◆ IT費用抑止の取り組み
  - 利用度の低いITの廃止
  - 適正なライセンス管理  
(他社で取組み中)

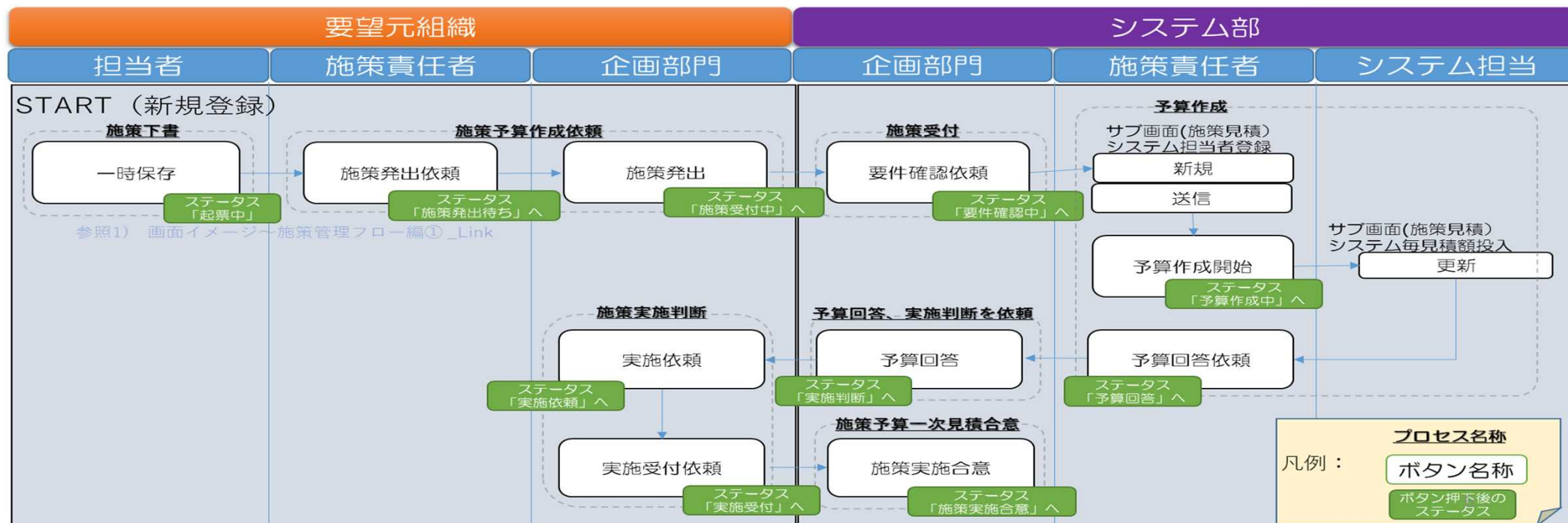


これまでの、予算管理をエクセルなどでなんとなく手運用している企業が多いが・・・

## ②適正なIT予算マネジメントを行うには予算管理を統括的に扱う仕組みが必要(導入事例)



### ③仕組みに併せて業務フローの整理も必要(導入事例)





## ④仕組みの構築に向けて必要な行動（アクション）

### プロセス・ルール面でのアクション

施策エントリーの  
プロセス・ルール  
策定

- 要望元に施策(効果額・投資額)をエントリーしてもらう為のプロセス・ルール作り

施策優先順位付け  
プロセス・ルール  
策定

- 攻めと守りの施策のそれぞれの優先順位確定までのプロセスを定義
- ダッシュボードをもとに、要望元がプレゼンの上、全社決定するプロセス・ルール作り（IT投資戦略会議）

案件・PJT状況の  
管理プロセス構築

- 案件の予算消化状況、フォーキャストを収集するプロセス(義務化)の構築

施策の評価方法と  
次期への反映方法  
のルール策定

- 収益の向上額・コスト削減額・PoCで得られた成果をモニタリングするプロセス・ルールの構築

### システム面でのアクション

- 施策(内容・ROI・施策オーナー等)を登録の上、一元的に可視化するダッシュボード

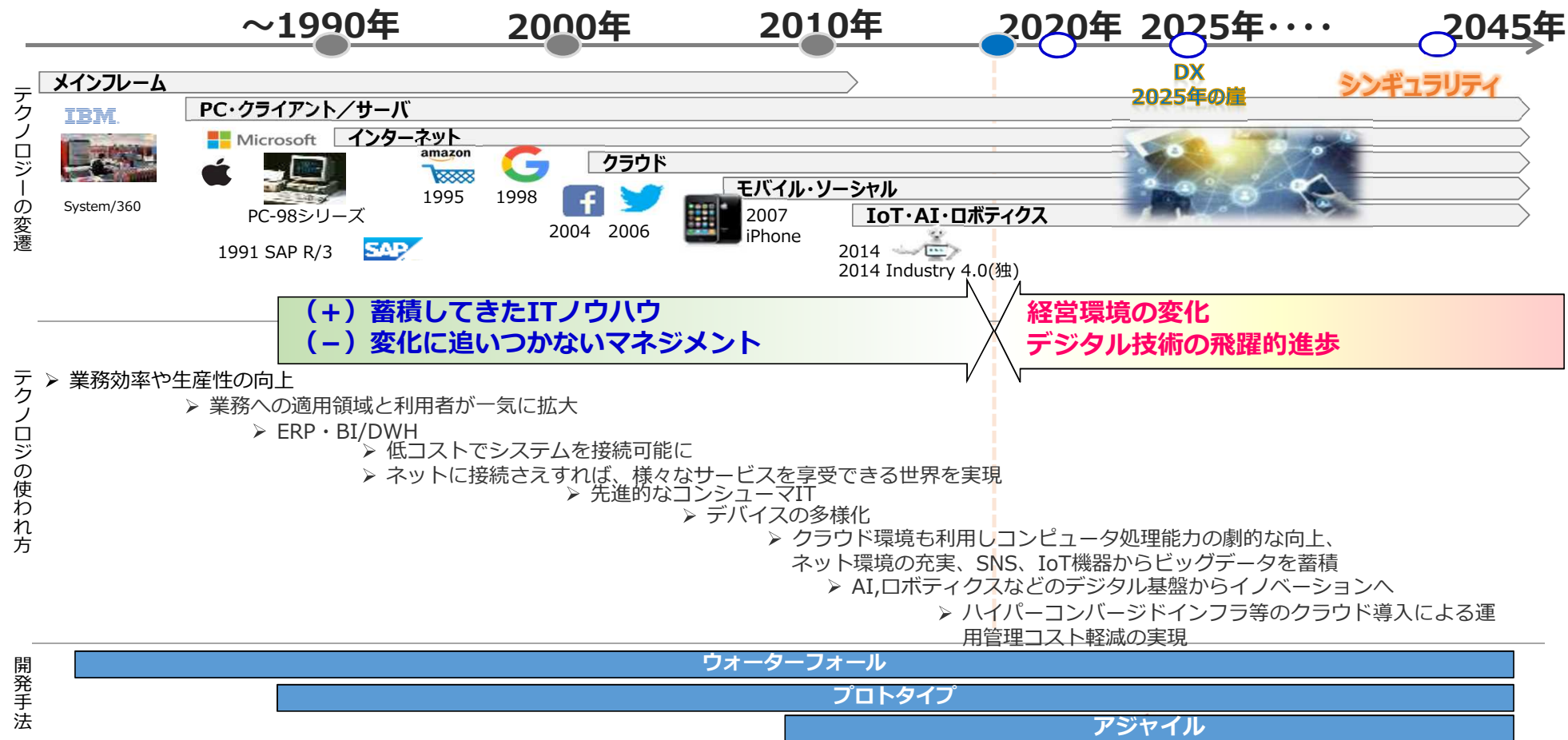
- 社員(ユーザ)が施策を柔軟に評価できるポータル
- 追加の改善Ideaを募集・登録してもらうポータル

- 施策・案件単位での予算消化実績を自動収集(経理システムとの連携)
- フォーキャストも含め、案件・PJTの財務状況を可視化可能な入力フォーム・ダッシュボード

- 施策・案件単位でのリリース後の効果創出状況を管理可能なポータル・ダッシュボード

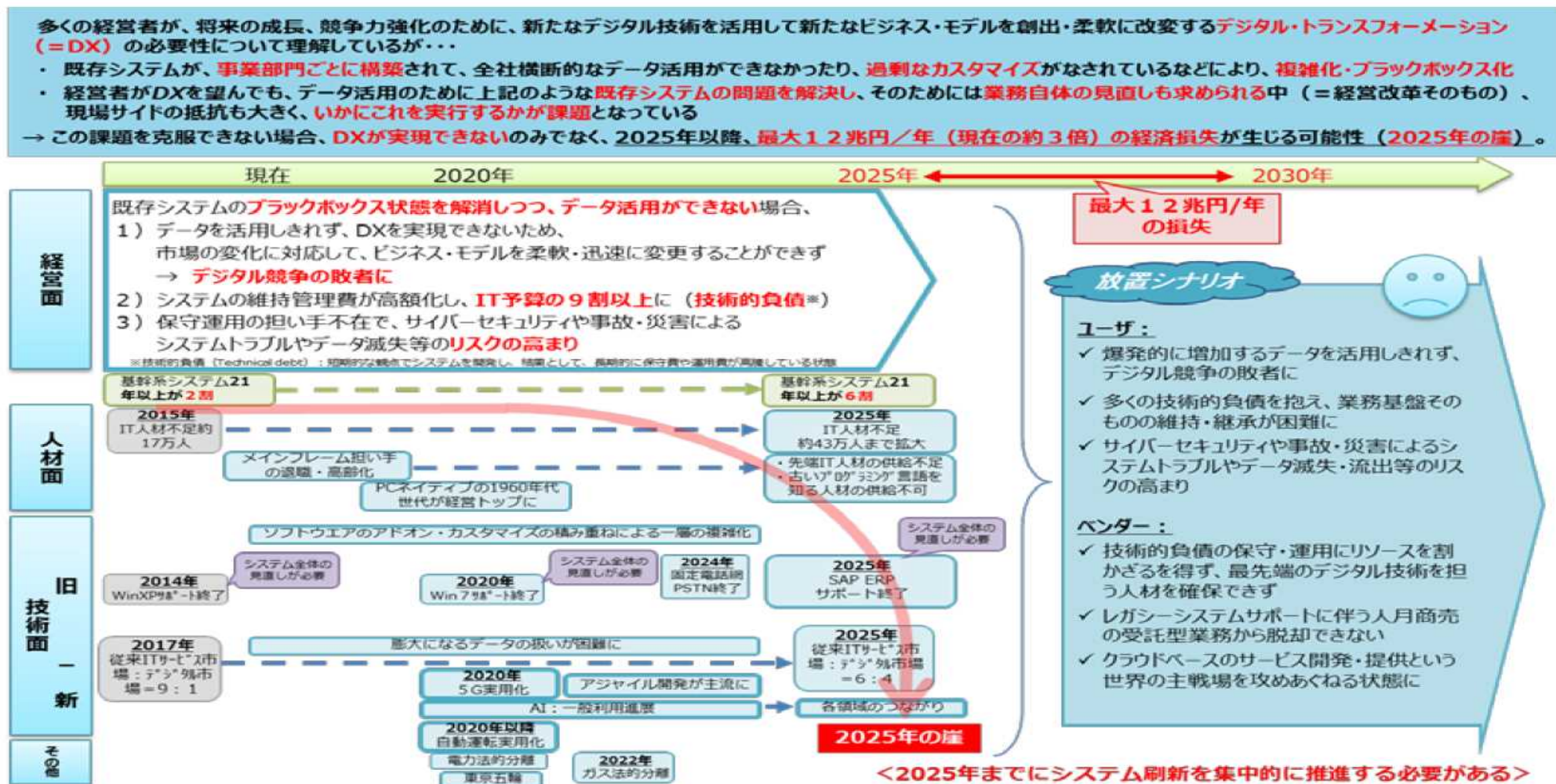
# (3)B分科会（あるべきIT部門像討議）

## ①IT部門を取り巻く状況変化



## ＜参考＞ DX⇒2025年の崖

出典：DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～  
(経済産業省 2018/9/7)



## ② デジタル時代のアプローチ

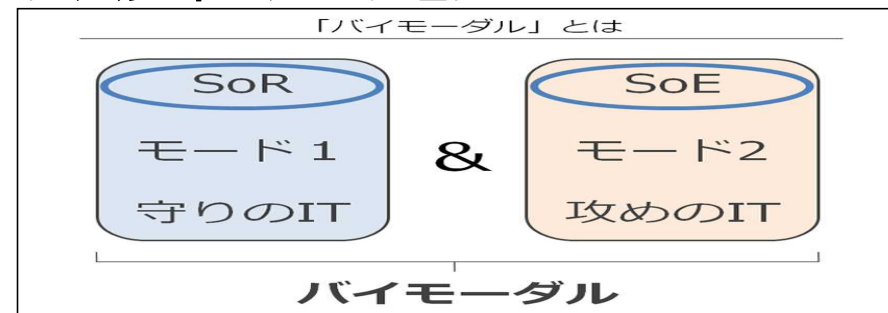
### • デジタルによる事業構造革命 = デジタルトランスフォーメーション

#### 変革への要素

- 変革リーダーとなるプラットフォーマー
- デジタル組織の設置
- カスタマーエクスペリエンス

#### デジタルビジネスに必要な要素

- カスタマー
- パートナーとのエコシステム
- IoT (モノ)
- ITシステム



出典：＜Bizコンパス 2016年11月30日発行の  
「攻めのIT」を実現するためのIT基盤を構築する第2回」の記事から抜粋＞

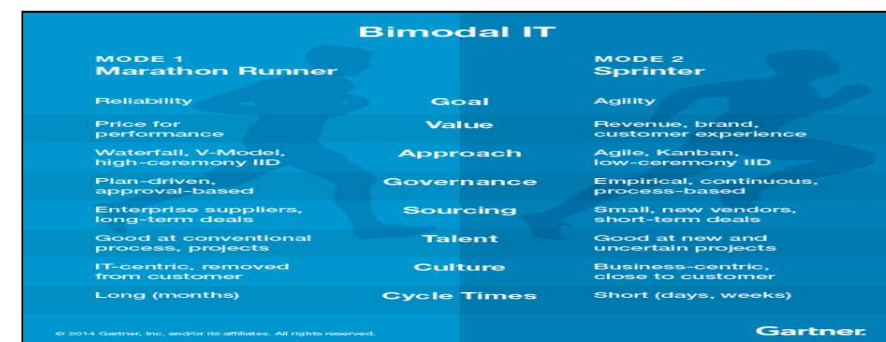
### • モード1とモード2のアプローチ

#### モード1アプローチ

- 目的（要件）が明確
- 既にできている仕組みの導入

#### モード2アプローチ

- ITシステムで全く新しい稼ぎ口を探す
- 何を作るか要件定義ができない
- 最終ゴールが不確定
- 実験（PoC）を重ねて作らざるを得ない

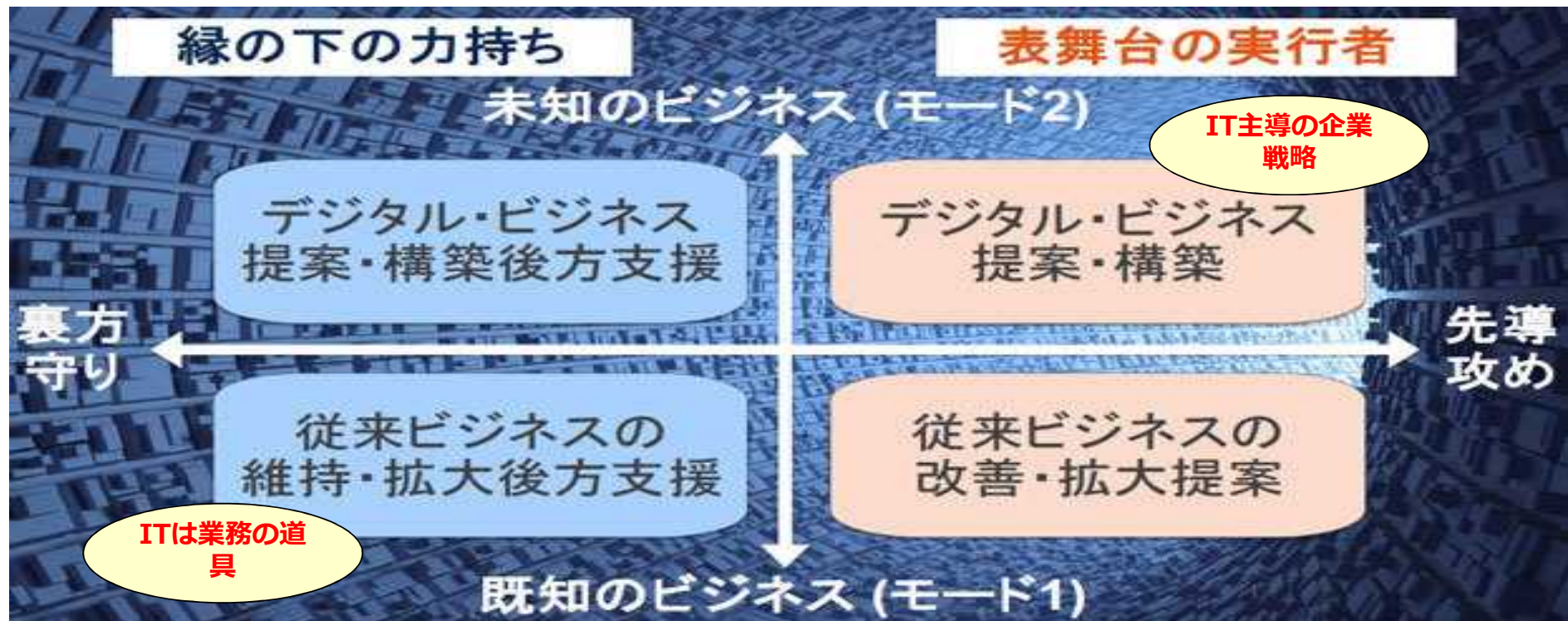


出典：ガートナー（2018）  
＜株式会社ビルドシステム 3月5日発行の  
「バイモダルITを実施する際のよくある7つの間違い」の記事から抜粋＞



### ③経営に紐づくIT戦略のターゲット

- どのIT活用方法目的を重視するかを経営が決定し、IT戦略を策定
  - ITは業務効率化の**道具**から**企業戦略**そのものへ

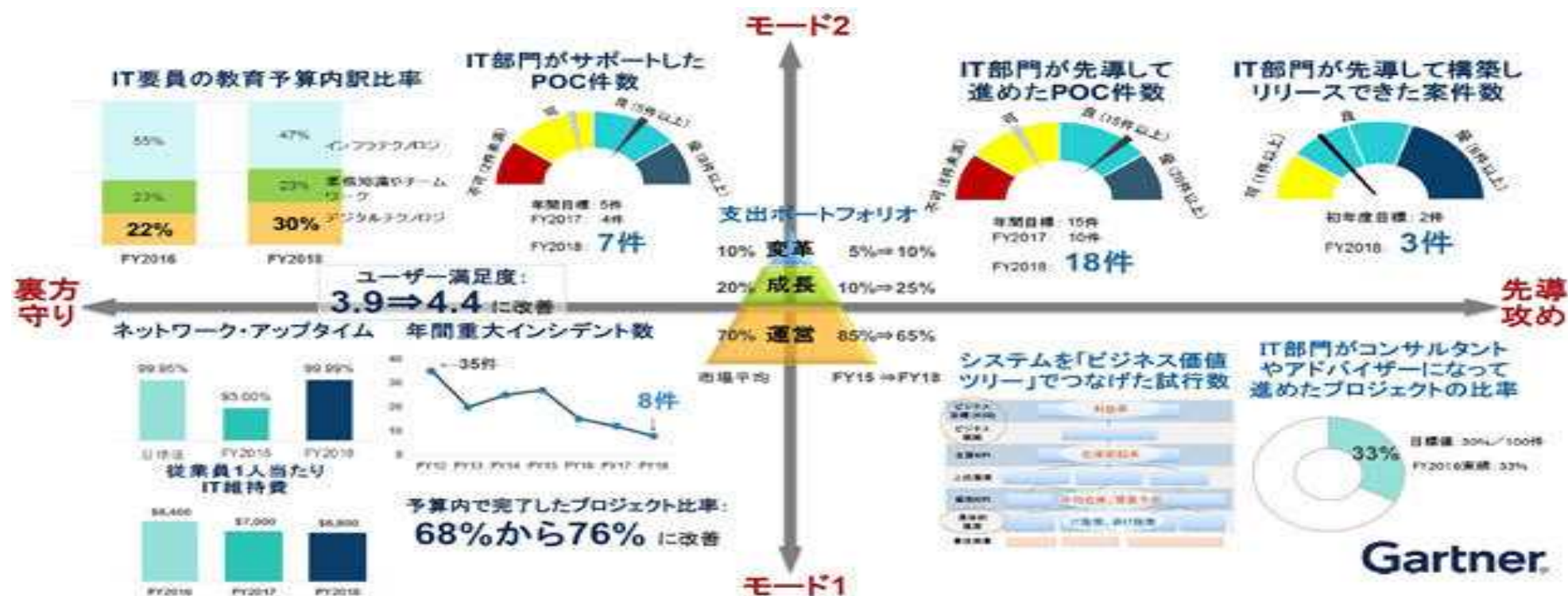


出典：ガートナー（2018）

<ZDNet 12月25日発行の「第4回：デジタル時代にIT部門の立場はどう変化するか」の記事から抜粋>

## ④IT部門の価値を知るメトリクス

- ITパフォーマンス・ダッシュボードにより、現在のIT部門の価値を可視化。
  - 価値を測定するための定量的指標を各象限に配置することで強弱が把握可能
- 向かうべき方向に合わせ、KPIを設定する必要あり！

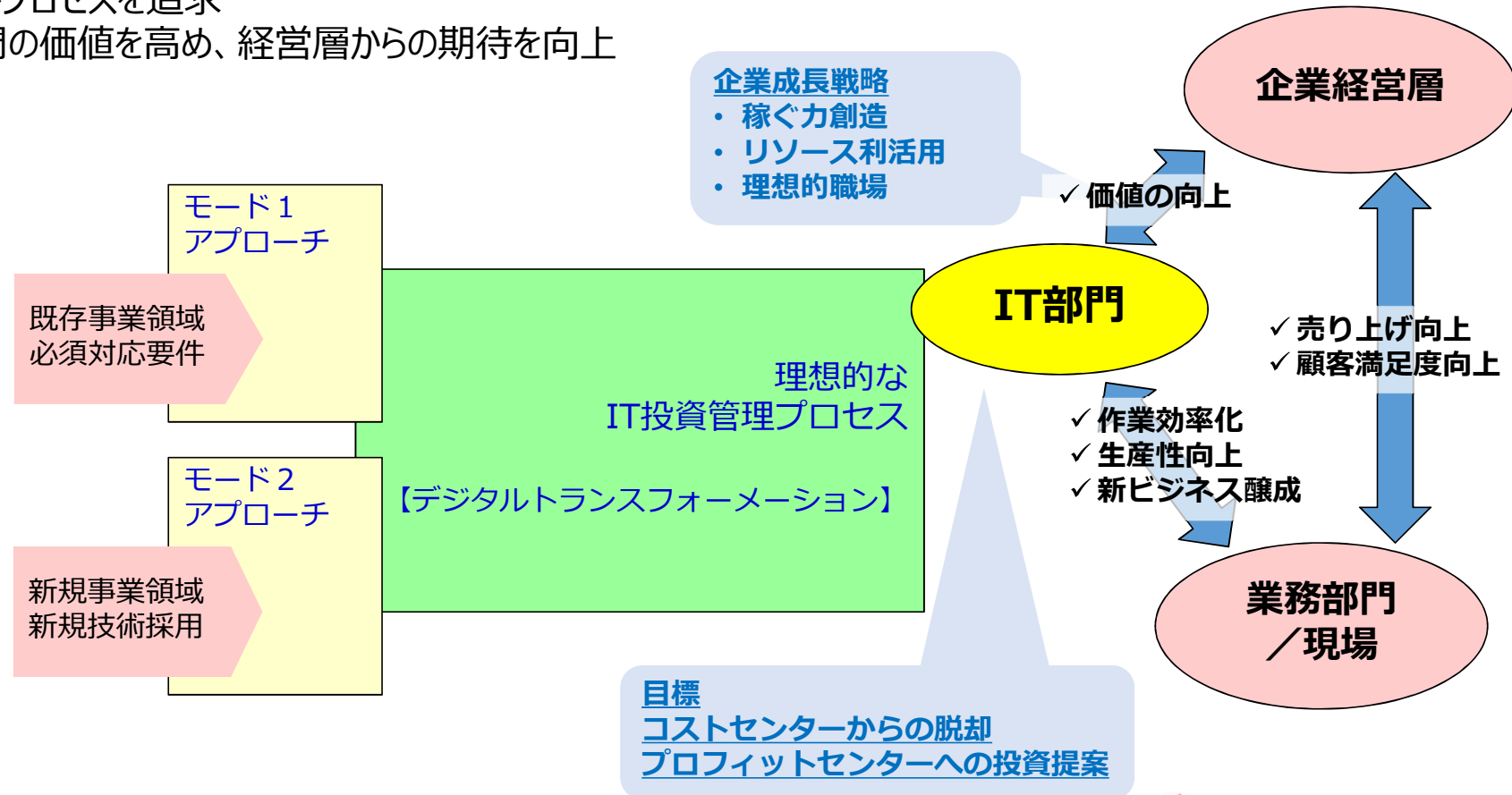


出典：ガートナー（2018）

＜ZDNet 12月25日発行の「第4回：デジタル時代にIT部門の立場はどう変化するか」の記事から抜粋＞

## ⑤ IT部門の価値を高める目標設定

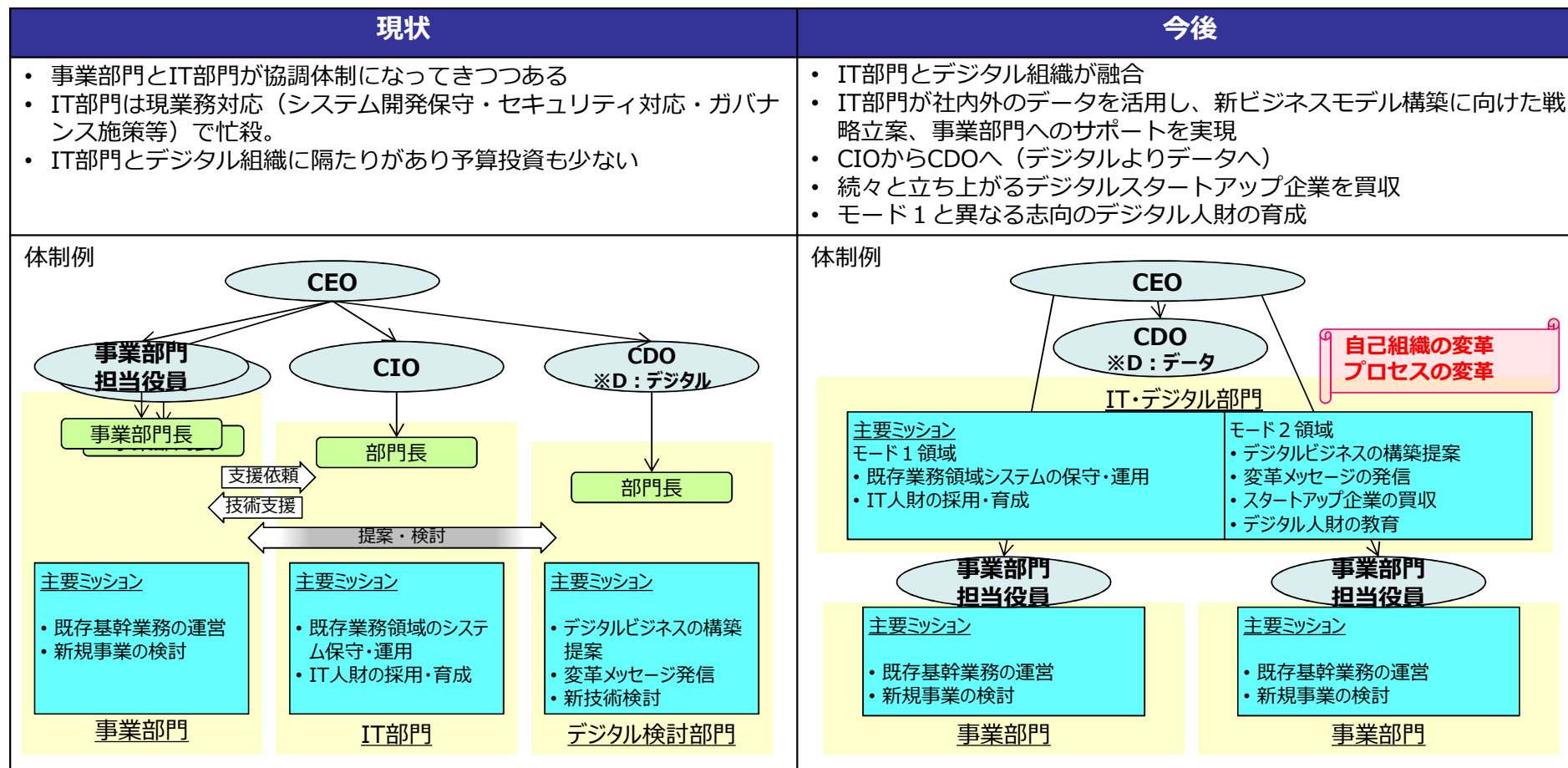
- ・モード1による業務効率化とモード2によるデジタル化戦略を相互に活用し、理想的なマネジメントプロセスを追求
- ・IT部門の価値を高め、経営層からの期待を向上





## ⑥IT部門とデジタル部門のこれからのあり方

- ・ 今後は、IT部門とデジタル化検討組織が融合し、経営に接近。社内のデータを活用し新ビジネスモデルを構築できるように戦略を立案。IT部門はこれを含めた事業部門へのサポートを実現



## 5.疑問が生じる背景・原因の整理

○講演会や分科会などによる研究を進めていくなかで、IT部門をとりまく状況が以下のように急激に変化し、お金の管理に関しても、旧来のやり方では通用しない時代がやってきた

| 原因            | 内容                                                                                                                                                                                |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①サービス強化主体のIT化 | <ul style="list-style-type: none"><li>・業務効率化向けは、IT化しつくした</li><li>・人間の「おもてなし」が機械に勝っていたお客さまサービス分野において、AIなどのデジタルの進化に伴って、機械化が急増</li></ul>                                             |
| ②ビジネス変化の拡大    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ビジネスの変化が激しく、予算策定段階では案件が定まっておらず、柔軟かつタイムリーな予算編成が必要となってきた</li></ul>                                                                           |
| ③グループ経営の浸透    | <ul style="list-style-type: none"><li>・グループ経営が主体となり、グループ全体のIT運営や連結ベースによる売上対投資の意識が必要となった</li></ul>                                                                                 |
| ④IT機器の進化      | <ul style="list-style-type: none"><li>・PCの小型化/軽量化、コンピュータ機器高性能化、データ管理大容量化、ネットワーク回線の高速化、スマホの普及などIT機器が進化し、事務処理は業務システムによる作り込みカバーから、製品を効果的に組み合わせる方向になってきた（業務システム寄りから、既製品寄りに）</li></ul> |
| ⑤ITサービスの多様化   | <ul style="list-style-type: none"><li>・RPA・クラウドなど事業部門のみでIT活用できるものや、モノとネットの接続により、IT機器とその他機器が融合し、IT部門とIT部門以外の管理の切り分けが難しくなった</li></ul>                                               |

| 原因           | 内容                                                                                                                                                             |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ⑥働き方の変化      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・働き方において、アイデアや創意工夫を凝らした高度なものが必要となり、労働集約型の業務から知識集約型（知的労働）に変化してきている</li> </ul>                                            |
| ⑦ITリテラシの向上   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ミレニウム世代など若年層は高いITリテラシを保有</li> <li>・レアケースまで作りこんだ小回りのきかない業務システムよりも、自分たちで散在するIT機器を駆使できる（業務システム主体のITからOA主体のITへ）</li> </ul> |
| ⑧ステークホルダーの増加 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・RPAなど事業部門の積極的なIT活用、デジタル組織など、ステークホルダーが増加</li> </ul>                                                                     |
| ⑨IT部門の役割の変化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・IT部門の役割がシステム構築などのモノづくり主体から、多様なITを選択する目利きやグループ全体や事業部門に対して、標準化・ガバナンス強化・推進にシフト</li> </ul>                                 |

## 6.研究会参加メンバー企業の投資動向調査

○研究会参加約30社のIT投資動向を調査

| 項目                      | 結果（大半の企業傾向）                 |
|-------------------------|-----------------------------|
| 売上IT投資比率                | 1～2%                        |
| IT投資割合<br>（戦略・業務効率化・維持） | 戦略が10%未満<br>業務効率化や維持が80～90% |
| デジタル投資割合                | 数%程度                        |

○概要は上記の通りだが、デジタル・RPA・ネットワーク接続機器などIT部門以外が管理する余地のあるITやグループ会社の扱うITを含むのか否かなど、対象とするITの範囲・条件をそろえなければ一概に集約できないというのが実態だった

○次年度の研究会ではこういった範囲や条件の整理が必要か？

## 7. 今後取り組むべき課題

- これほど、ITを取り巻く状況変化が激しくなった今、投資/予算管理の構造改革が必要な時期ではないか
- ざっくりいえば、次の通り
- (1) サービス強化の投資配分を高めるなど戦略的なIT投資を行うために、予算を  
トップダウン的に配分したい
- (2) 維持運営投資比率を下げるために、費用対効果や利用頻度の低いシステムを廃棄し  
スリム化したい
- (3) このためには経営戦略に直結する対応をすべくIT戦略やIT組織、IT導入、投資の方法を  
抜本的に見直す必要がある



## ○ 9つの課題

・これらの状況や、講演会や分科会、調査表などから、今後我々が取り組むべき課題を以下の9点に整理する

| 分類   | 課題                         | 論点                                                                                             | IT部門のみで取り組める課題 |
|------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 投資管理 | ①IT部門の管理対象範囲の整理            | ・グループ経営、クラウド、RPA、ネットワーク接続機器などIT部門内外の扱うITの多様化・拡大により、範囲や条件などの整理が必要                               | ○              |
|      | ②トップダウン的なIT投資への見直し         | ・サービス強化投資が主流となり経営や事業に直結した現代において、IT投資割合のトップダウン（戦略的）配分が必要<br>・約50%サービス強化投資であるアメリカに近づけていくべきか      | △              |
|      | ③経営・事業に貢献しているかを測るための予算の可視化 | ・事業に直結したIT投資配分の可視化を図るためには、システム・インフラ別（支払別）から目的別（案件やテーマ別など）への見直しが必要<br>・短期の具体的な案件と長期の抽象的な案件の切り分け | ○              |
|      | ④低効果・不要資産削減活動費の確保          | ・費用対効果の低いシステムや不要資産の削減活動費の確保（後述⑧と連動）                                                            | ○              |
|      | ⑤効果検証（事後評価の徹底など）           | ・新サービスのKPI設定、業務効率化のROI設定と事前・事後評価<br>・事業部門へのコスト配賦が必要（事業部門コスト意識醸成）                               | △              |

| 分類     | 課題                    | 論点                                                                                                                                                                           | IT部門のみで<br>取り組める課題 |
|--------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| コスト管理  | ⑥コストの可視化<br>(価格相場づくり) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・開発生産性の可視化が必要</li> <li>・スクラッチと既製品それぞれの価格整理</li> <li>・JFPUGのビジネス活用研究会（IT価格の研究会）との連動か</li> </ul>                                        | ○                  |
| 資産管理   | ⑦資産ポートフォリオ見直し         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資ポートフォリオ見直しの前提として、経営資源におけるIT資産のどこに重点を置くか整理</li> </ul>                                                                               | △                  |
|        | ⑧不要資産の廃棄              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・稼動統計を収集（活用頻度の低いシステムを廃棄）</li> <li>・効果検証（効果の低いシステムを廃棄）</li> </ul>                                                                      | △                  |
| デジタル対応 | ⑨デジタルへの備え             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・IT部門と事業部門、デジタル組織などの役割分担見直し</li> <li>・多様なITに伴い、モノづくりから目利きへのシフト</li> <li>・アイデアを形にする組織の検討</li> <li>・予算管理を既存領域とデジタルとでどのように扱うか</li> </ul> | △                  |

## 【総括】

○これらの課題を部分的に解決している企業は存在する

○しかし今後我々が、トップダウン的に投資配分を決め、その実現のため無駄な投資や資産を廃棄しながら、浮いた資金でサービス強化などに振り向けていくといった、**「戦略的なIT投資」**を行うためには、**これらの課題を全体的に俯瞰しながら、体系立ててPDCAを回す方策とそれが実現していく姿を可視化する必要があるのではないか**