

# IT投資ポートフォリオ研究会 2024年度活動成果報告

2025年4月10日

部会長	鶴田 高宏	(キャノンマーケティングジャパン株式会社)
副部会長	小宮山 正知	(日鉄ソリューションズ株式会社)
	上甲 紗千子	(ユニアデックス株式会社)
	大川 潤	(エクシオグループ株式会社)
リーダ Aチーム	田中 颯	(住友生命保険相互会社)
Bチーム	折田 創平	(株式会社JALインフォテック)
Cチーム	大隈 亮	(ブレインズコンサルティング株式会社)
共同研究	宮田 晃	(ITシステム可視化協議会)



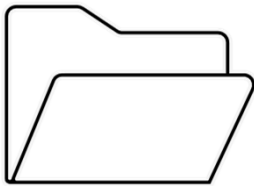
一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会  
Japan Users Association of Information Systems

## ■全体目次

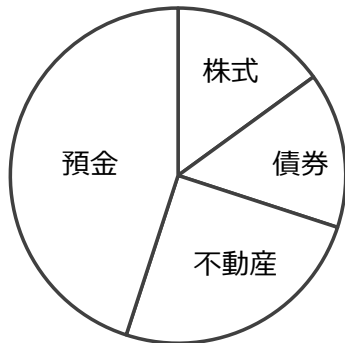
1. 当研究会について (鶴田)
2. 今年度の活動報告 プロジェクト=任意参加の活動
  - ① Aチーム : IT予算策定の効率化・高度化 (田中)
  - ② Bチーム : 投資効果の評価指標およびプロセスの策定／クラウドコストのガバナンス強化 (折田)
  - ③ Cチーム : IT投資のアカウントビリティ (大隈)
  - ④ プロジェクト : ベンダの提案評価方法 (宮田)
3. 2025年度に向けて (小宮山)

# 1-1. 研究会名の「IT投資ポートフォリオ」って何？

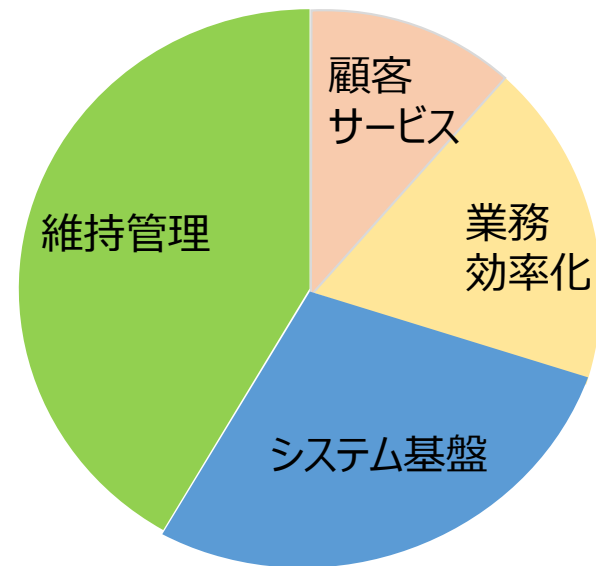
「ポートフォリオ」とは、紙ばさみ、折りかばん、書類入れのこと。



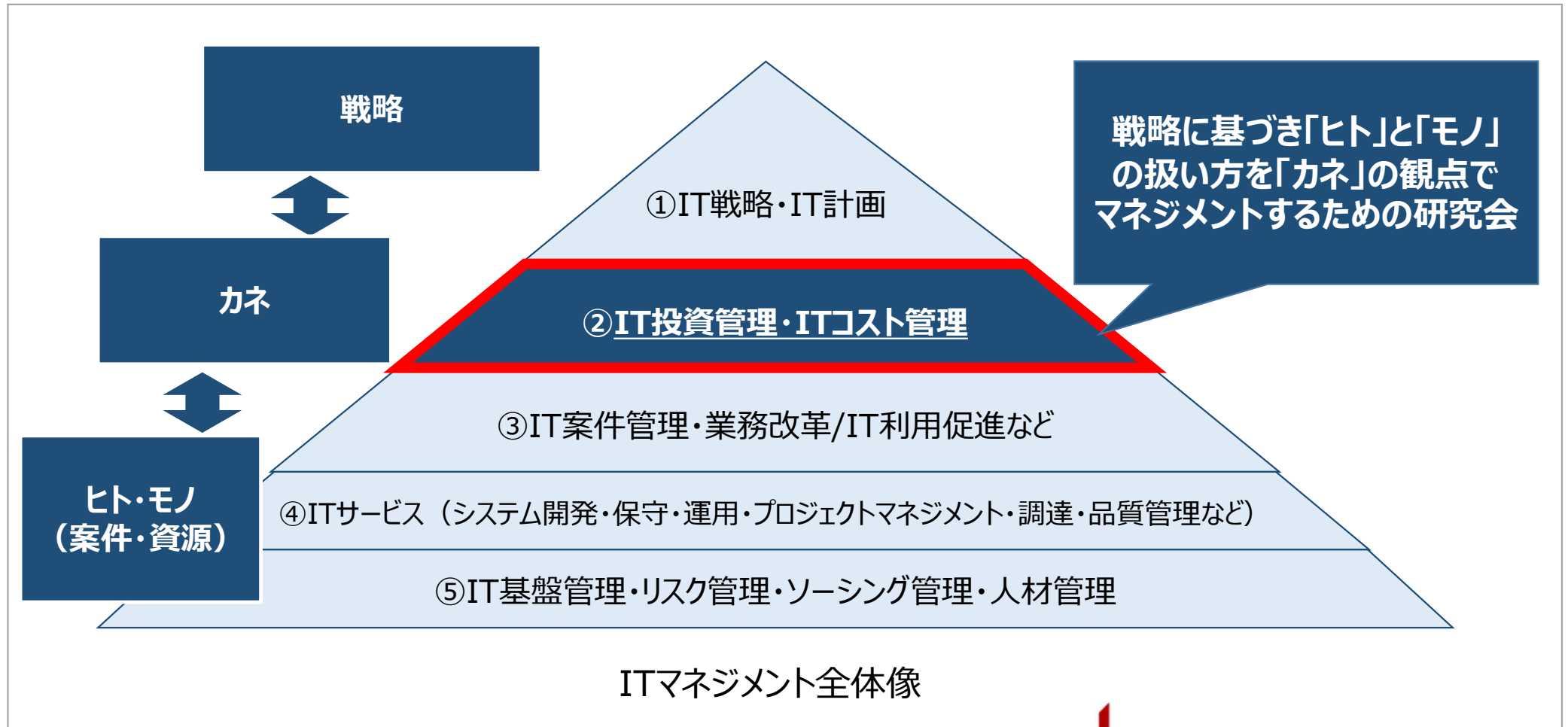
「投資ポートフォリオ」とは、金融、投資用語として使われる金融資産の組み合わせのこと。



「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よくIT投資を配分すること。



## 1-2.当研究会の位置づけ



## 1-3.当研究会の概要 ～募集要項より抜粋～

### テーマ：デジタル時代に対応したIT予算・IT投資管理の検討

#### (1) 研究会概要

- ・JUASの企業IT動向調査2024によると、ユーザー企業の多くは、**2024年度もIT予算が増加する見通し**です。
- ・業務プロセスの効率化、新規ビジネス創出、ビジネスモデル変革、セキュリティ強化、生成AI等の領域では積極的なIT投資が行われております。
- 一方、投資案件を担う**IT人材不足により人月単価は上昇**、加えて海外**SaaSを中心とした値上げも無視できない状況**にあると思われます。
- ・こうした状況下、IT部門は、経営や事業戦略と整合したIT戦略の立案、IT投資案件の優先順位付け、IT予算の策定、予実管理精度の向上、IT費用の可視化、投資対効果の説明・評価など、社内外の様々なステークホルダー要求に応じていかなければなりません。
- ・当研究会は、このような**IT予算・IT投資に関するIT部門の課題や関心事について、本音による意見交換、議論をする研究会**です。

#### (2) 対象者

- ・**IT投資・IT予算管理に関して、具体的な課題や関心事をお持ちの方**  
(IT予算策定、IT予実管理、IT費用の配賦、IT投資配分、投資対効果の説明・評価、IT費用可視化、IT資産管理等)
- ・**IT投資戦略などについて他社事例の収集や人脈形成を図りたい方**

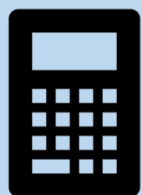
# 1-4.参加メンバー企業 33社

ユーザ企業のIT部門、ITサービス企業、コンサルなど多様なメンバーで活動

幹事団		共同研究プロジェクト
キヤノンマーケティングジャパン株式会社	ユニアデックス株式会社	ITシステム可視化協議会
日鉄ソリューションズ株式会社	エクシオグループ株式会社	
Aチーム	Bチーム	Cチーム
住友生命相互会社	株式会社JALインフォテック	ブレインズコンサルティング株式会社
全日本空輸株式会社	キュービー株式会社	森永乳業株式会社
パナソニック コネクト株式会社	株式会社オカムラ	株式会社大林組
ファイルフォース株式会社	東京ガス i ネット株式会社	株式会社テプコシステムズ
株式会社ローソン	株式会社野村総合研究所	旭化成株式会社
株式会社エル・ティー・エス	株式会社IHI	SOMPOひまわり生命保険株式会社
株式会社ニチレイ	株式会社大同ITソリューションズ	伊藤忠商事株式会社
株式会社JPX総研	日本電気株式会社	株式会社アシスト
東邦ガス株式会社	東日本旅客鉄道株式会社	株式会社プライド
	日本航空株式会社	

## 1-5. 各チーム（分科会）活動と研究テーマ

メンバーの事前アンケートによる関心事に基づき3つのチーム（分科会）に分かれて活動。  
ITシステム可視化協議会との共同研究は任意参加。



**IT予算策定の効率化・高度化**

**（Aチーム）**



**IT投資のアカウントビリティ**

**（Cチーム）**



**・投資効果の評価指標および  
プロセスの策定  
・クラウドコストのガバナンス強化  
（Bチーム）**



**ベンダの提案評価方法**

**（ITシステム可視化協議会 共同研究）**

# 1-6. 2024年度 活動スケジュール

全体会7回 + 分科会6回 = 計13回 ※下記以外にも任意参加の共同研究PJ = 計5回)

会議体名称	日時	開催場所	内容
全体会：第1回	2024年6月6日（木） 16:00 ~ 18:00	JUAS会議室	オリエンテーション、自己紹介、チーム分け、分科会日程決め
分科会：第1回	7月上旬	ZOOMor各社	チーム内自己紹介、リーダー等役割決め、研究テーマの案出し
全体会：第2回	2024年7月25日（木） 16:00 ~ 18:00	JUAS会議室	分科会90分（テーマ選定） + 全体会30分（テーマ発表）
分科会：第2回	8月下旬	ZOOMor各社	テーマ検討
JUASスクエア	2024年9月4日（水）～9月5日（木）	ハイアットリー ジェンシー東京	*
全体会：第3回	2024年9月12日（木） 16:00 ~ 18:00	JUAS会議室	全体会60分（仮：ゲスト講演会） + 分科会60分（テーマ検討）
分科会：第3回	9月下旬	ZOOMor各社	テーマ検討
全体会：第4回	2024年10月11日（金）～10月12日（土）	沼津合宿	分科会（テーマ検討） + 全体会（中間報告 + 全体討議） + a（各社事例）
分科会：第4回	11月中旬	ZOOMor各社	テーマ検討
全体会：第5回	2024年12月5日（木） 16:00 ~ 18:00	JUAS会議室	<b>全体会60分（ゲスト講演※） + 分科会60分（テーマ検討）</b> ※「増加するITコストにどう立ち向かうか？東京海上日動あんしん生命様事例」
分科会：第5回	12月中旬	ZOOMor各社	検討結果のまとめ
全体会：第6回	2025年1月30日（木） 16:00 ~ 18:00	JUAS会議室	全体会120分（各分科会最終報告×4チーム）
分科会：第6回	2月上旬	ZOOMor各社	最終報告後の成果物修正
全体会：第7回	2025年3月6日（木） 16:00 ~ 18:00	JUAS会議室	各分科会の最終報告予備 + 研究会全体の総括
成果報告会（Jフェス）	2025年4月10日（木）	オンライン	各テーマの研究成果発表



## ■全体目次

1. 当研究会について (鶴田)
2. 今年度の活動報告 プロジェクト=任意参加の活動
  - ① **Aチーム** : **IT予算策定の効率化・高度化** (田中)
  - ② Bチーム : 投資効果の評価指標およびプロセスの策定／クラウドコストのガバナンス強化 (折田)
  - ③ Cチーム : IT投資のアカウントビリティ (大隈)
  - ④ プロジェクト : ベンダの提案評価方法 (宮田)
3. 2025年度に向けて (小宮山)

# 2024年度 IT投資ポートフォリオ研究会

## Aチーム 「IT予算策定の効率化・高度化」

2025年3月6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

# 目次

1. 本分科会のテーマ
2. テーマ選定の理由
3. IT予算管理の効率化で実現したいこと
4. IT予算管理部門の関心事
5. IT予算管理の目的
6. ITガバナンス推進のフレームワーク
7. IT予算管理の運営体制
8. IT予算編成時の対応
9. IT予算の予実管理
10. IT投資審査のフレームワーク
11. IT投資評価シートの構成と評価ポイント
12. プロジェクト完了審査
13. プロジェクト審査における課題と解決策の考察
14. まとめ

# 1. 本分科会のテーマ

- 現代はテクノロジーの深化によって、あらゆるものを取り巻く環境が複雑さを増し、未来予測が難しい状況にあり、計画どおりに物事が進みにくいといった不確実性が高い状況が常態化している。
- このような状況下で企業が成長し続けていくためには、環境変化に合わせて戦略や計画を見直す（＝リアルタイムで事実を把握し、迅速に判断・対応する）ことが必要であるが、実践できている企業は少ない。
- 本分科会では、環境変化に合わせて戦略や計画を見直すために重要な情報となる「**ITコスト / 投資状況**」について、**なるべく正しく、容易に情報収集し、レポートする手法（ベストプラクティス）を考察**することで課題解決に資することを目的として、以下のテーマを設定した。

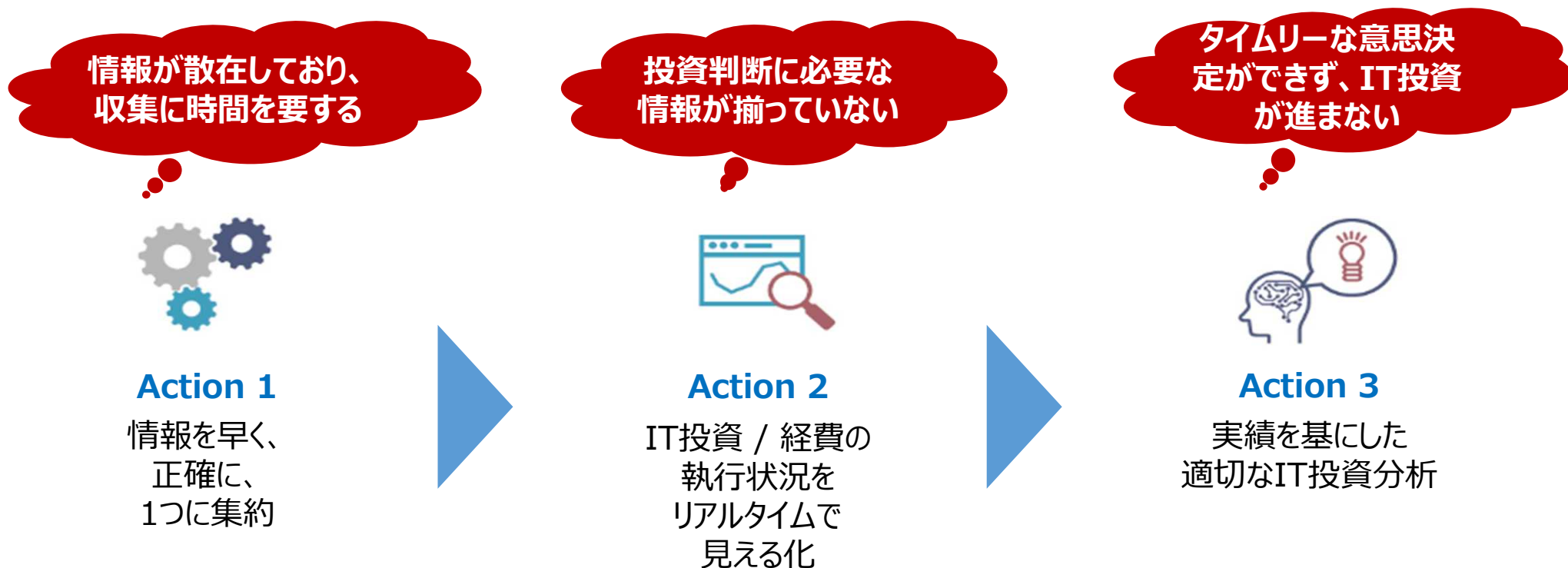
## テーマ：IT予算策定の効率化・高度化に向けた事例と考察

# 2. 選定した理由

- ITファイナンス（コストマネジメント）においては、業種によって同業他社のITコストや投資状況を把握することが難しいため、自社に閉じた活動だけでは効率化や高度化することが困難となっている。
- また、ITファイナンス（コストマネジメント）を担当する情報システム部門のリソースも限られているため、大がかりなシステム化も難しい。
- 私たちは、**各社のITファイナンス（コストマネジメント）に対する取り組みを研究**し、環境変化に合わせて迅速に戦略や計画を見直すための**判断材料を経営層に提供**できるようにすることを目標とした。

### 3. IT予算管理の効率化で実現したいこと

- 現在、グローバル化やテクノロジーの進歩によって未来予測が難しい時代となり、計画通りに物事が進みにくい不確実性が常態化している。
- このような状況下で事業を成長させるためには、「**リアルタイムで事実を把握し、迅速に判断・対処する**」ことが必要となる。



# 4. IT予算に対する各部門の関心事

当分科会で  
フォーカスするテーマ

部門	関心事 (Plan)	関心事を評価するための指標 (Do)	評価する場・枠組み (Check)	報告後に期待するアクション (Action)
経営陣 (企画部門含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略区分 (経営指標)</li> <li>投資対効果</li> <li>リスク評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROI、NPV</li> <li>投資対効果の測定結果</li> <li>主要プロジェクトの進捗状況</li> <li>投資対効果予測の修正</li> <li>リスク軽減策の進捗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT経営戦略会議 (四半期)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定</li> <li>トップダウンでの指示</li> <li>トップ交渉</li> <li>IT部門への労い</li> </ul>
財務・経理	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト最適化</li> <li>予算の精度</li> <li>キャッシュフロー (CF) への影響</li> <li>財務管理の透明性</li> <li>適正な会計処理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CF (時期ズレ・金額ズレ)</li> <li>案件の会計区分 (費用・資産の一覧)</li> <li>コスト管理の状況</li> <li>予算の進行に応じた調整</li> <li>キャッシュフローの見通し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT経営戦略会議 (四半期)</li> <li>月次モニタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CFの調整指示 (平準化、追加の配賦)</li> <li>会計区分の見直し (費用・資産を正しく計上し、不適切な会計処理をしていないかチェックする)</li> <li>IT部門への労い</li> </ul>
IT部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件進捗</li> <li>予実差</li> <li>予実差の要因 (時期ズレ、突発案件等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件進捗 (予実管理・見通し * CF時期・金額ズレへの対応)</li> <li>投資対効果の測定結果</li> <li>TGR別の予算集計</li> <li>主要案件の進捗状況</li> <li>セキュリティ対策の実行状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>月次モニタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一次判断 (意思決定・交渉の材料)</li> <li>CFの調整</li> <li>案件の会計区分の見直し</li> <li>案件進捗の推進</li> <li>投資対効果の見直し</li> <li>開発計画の見直し</li> </ul>
事業部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT予算の正当性 (IT部門に説明責任を求める)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT予算に対する実績の正当性 (成果物の投資対効果)</li> <li>主要案件の進捗状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>月次モニタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT予算への納得</li> <li>投資計画の確認</li> </ul>

# 5. IT予算管理の目的

IT予算を管理する目的や目指すべき方向性は、凡そ下表に記載した内容であると考えられるが、こうした管理が適切に行われないと様々な弊害が生じると考えられる。

予算管理の目的	
I	予算数値を明確に定めることで経営・財務の目標となる
II	目的の達成評価のために、何に幾ら使ったのか正確に把握する
III	支出と収入のバランスを維持し安定的な経営を行う

目指すべき方向性	
I	<ul style="list-style-type: none"><li>IT費用に係るIT予算が明確になっている</li><li>管理すべきIT費用・予算が特定されている</li></ul>
II	<ul style="list-style-type: none"><li>IT予算と実績が紐づいて管理されている</li><li>予算執行状況や予実乖離に対する原因分析ができています</li></ul>
III	IT投資の分類、評価分析がなされ予算執行管理が行われている

IT予算の適切な管理が行われないと……

## コストが超過する

- 予実績管理が行われず、管理統制が不在の状態であると、結果としてコストが予想以上に膨らむ

## プロジェクトが遅延する

- 適時・適切な予算管理が行われないと、必要な時に必要なリソースが確保できずにプロジェクトが遅延し、更なるコスト超過が発生する

## 品質が低下する

- 予算不足により、必要なソフト/ハードを購入できない、適切な人材を確保できないといった事態に陥り、開発対象のサービスや製品の品質が低下する

# 6. ITガバナンス推進のフレームワーク

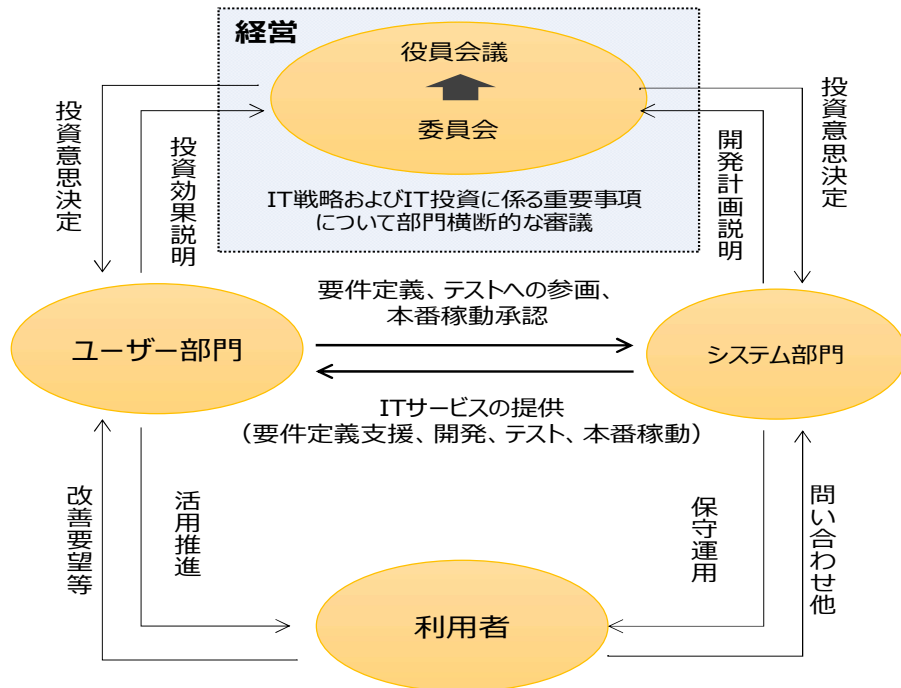
以下では、前スライドで記述した目的を達成するための具体的な運用や評価項目について、整理・検討することとしたい。

## I 運営のフレームワーク

当分科会での議論を通じて得られた結論としては、凡そどの企業においても、**IT予算を適切に管理するためには、経営層を含めてIT予算に関するコミットメントを得る**ということである。

特に、**スクラップ&ダウンサイジングに取り組む場合**には、担当者ベースで進めた場合には抵抗を受けることが想像されるが、社としての基準の下で評価した結果について、**経営からのコミットメントを得て実行に移す**方が進めやすいものと思料する。

具体的な運用のフレームワークとして某企業で運用されているIT経営戦略会議の運営イメージを以下に図示する。



【ITガバナンス推進における役割分担】 ◎主体 ○連携

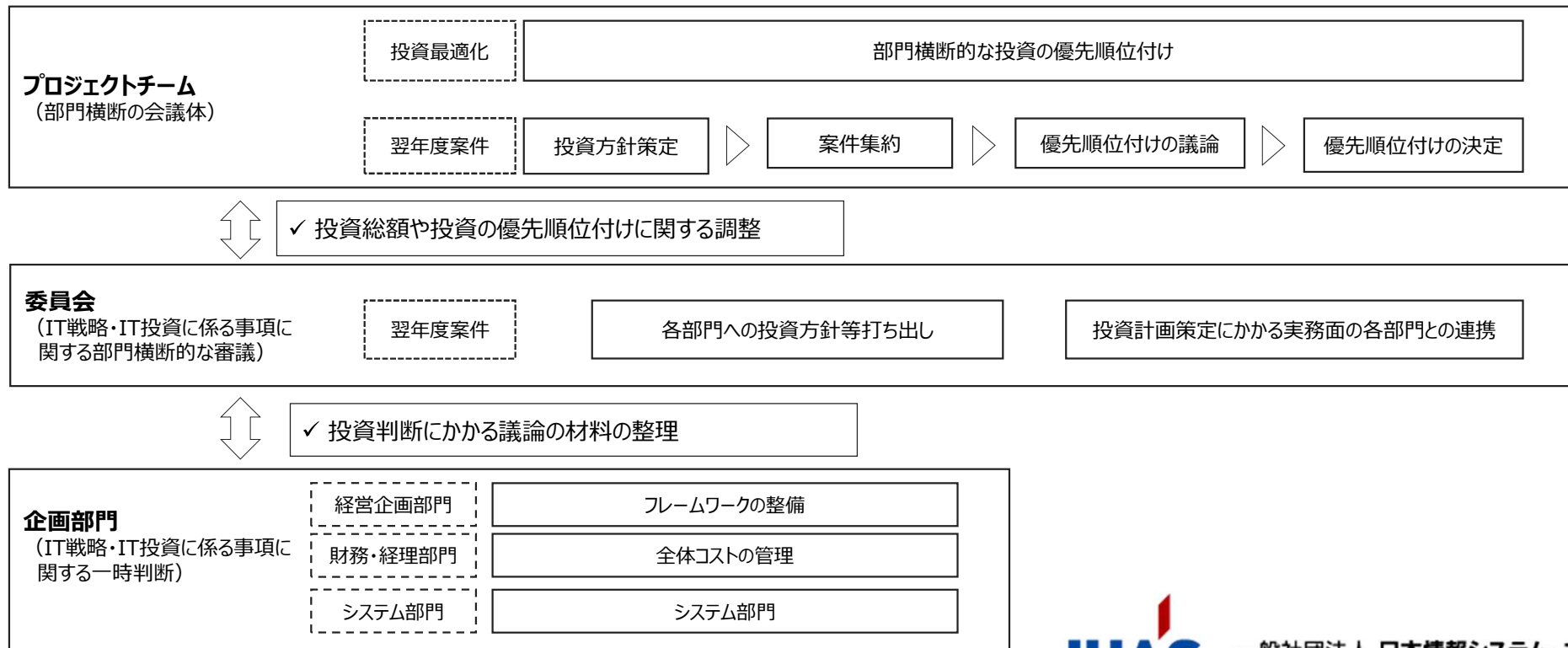
	プロセス	ユーザー部門	システム部門	利用者
システム化計画	策定	-	◎	-
	振り返り	-	◎	-
システム開発	企画・要件定義及び立案	◎	○	-
	進捗状況の管理	○	◎	-
	検証	◎	◎	-
	本番実施決定	◎	○	-
	本番結果確認	◎	○	-
	事後評価	◎	◎	-
システム運用	システム監視	-	◎	-
	資源管理	-	◎	-
システム利用	利用推進	◎	-	-
	効果的な利用	-	-	◎



# 7. IT予算管理の運営体制

## II システム化予算管理に関する運営体制

前スライドで示したフレームワークを運営するためには相応の体制を構築する必要がある。前出の某企業においては、以下のようにプロジェクトチームと相互連携し、部門横断的なIT投資案件の優先順位を議論するなど、全社的に効果を最大化するために部門横断的な審議・調整を行っているとのことであった。



# 8. IT予算編成時の対応①

## Ⅲ 予算編成時

予算金額を可能な限り正確・精緻に見積もることはもちろん大切であるが、その他にも**全案件を投資の目的別に分類し**、予実管理と合わせて効果測定を行い、投資評価を行っている企業も一定程度見られた。

定量的な効果測定が難しい案件は定性的な評価も許容とし、当分科会では**予算管理と合わせて効果を測定・評価することは重要**と考え、予算編成時における具体的な投資案件の分類と効果測定する対象例を検討した結果、以下のような項目を挙げる事ができた。

領域	分類	効果として測定する対象例（KPI）
事業戦略	事業変革・事業戦略	POCの件数、異業種・異業態の新規取引先社数、M&Aの件数
事業拡大	収入拡大	収支金額、収入の増加率、利用者数・利用率
	業務効率化・システム経費削減	ビジネスコストの削減額、業務効率化度合い（短縮できた時間・人等）、ITインフラコスト削減額、ユーザ満足度、利用者数・利用率
	サービス/品質改善	ユーザ数、新規獲得ユーザ数、売上金額、売上増加率
事業継続	老朽化対応・システム更改	QCD遵守率、定性効果、前回実施時の規模との比較、可能であれば他社の同案件との比較、稼働前後の維持保守費用の比較
	法制度対応	QCD遵守率、定性効果、前回実施時の規模との比較、可能であれば他社の同案件との比較
	事業計画対応	QCD遵守率、定性効果、前回実施時の規模との比較、可能であれば他社の同案件との比較
	提携先・取引先対応	ユーザ・取引先満足度
	エンハンス	QCD遵守率、前回実施時の規模との比較、可能であれば他社の同案件比較、稼働前後の維持保守費用の比較
	セキュリティ対応	セキュリティ事故件数

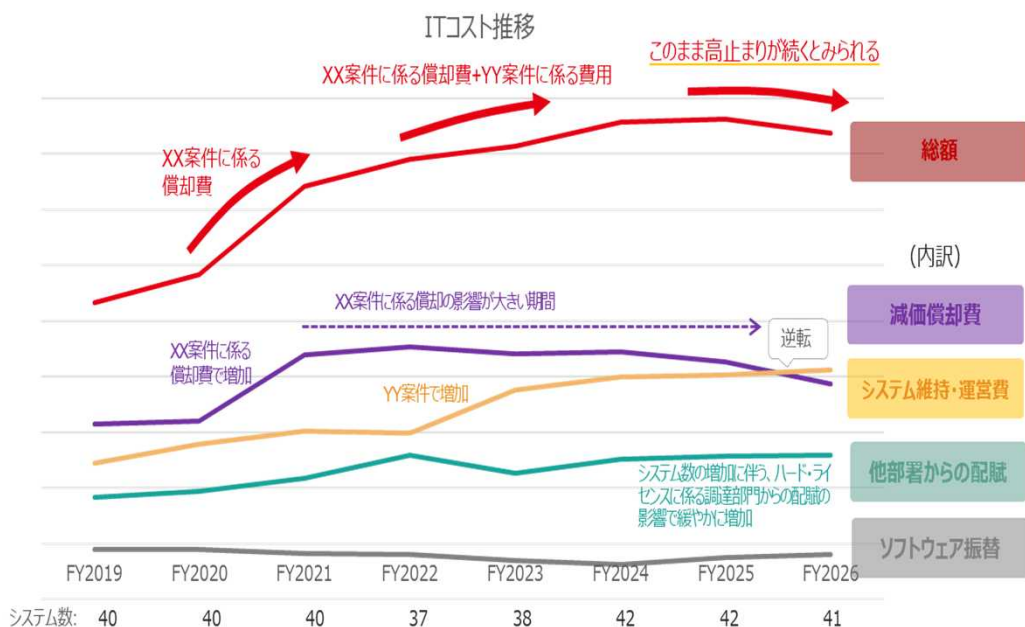
# 8. IT予算編成時の対応②

## Ⅲ 予算編成時

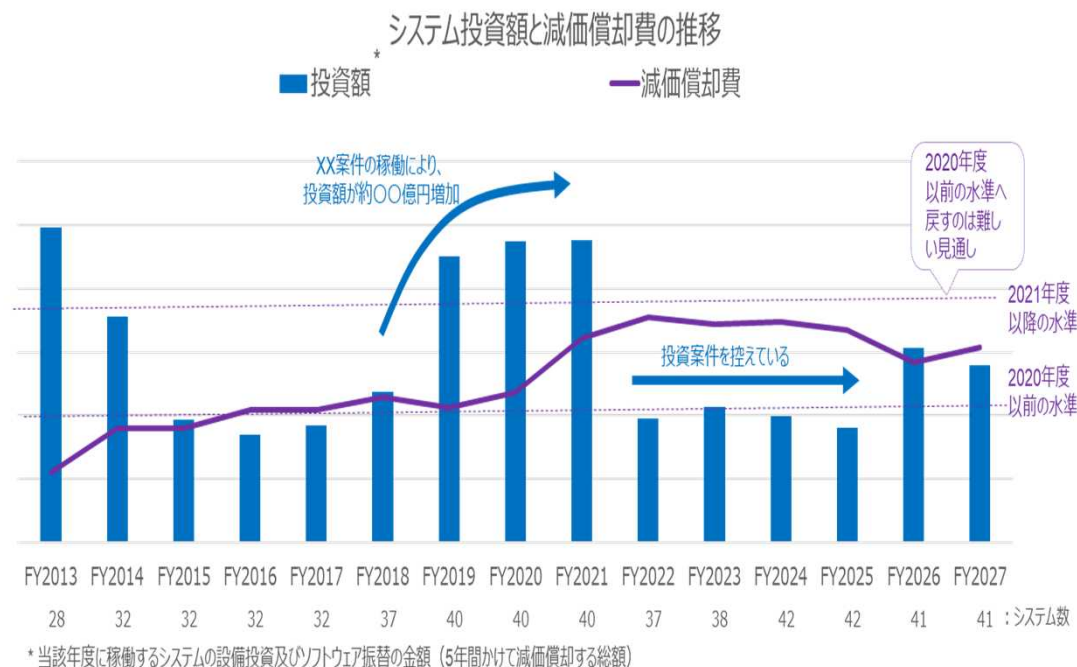
その他にも、以下の図のように①中長期間における経年トレンドを整理する、②ITコストの構造を可視化し、編成した予算と合わせて報告を実施している例も見られた。

自社のコスト構造がどのように変化してきたかを振り返ることで、今後のコスト発生・変動要因を予想し、先手を打ったコスト管理に繋げる等、様々な取り組みに活用することができるものとする。

①中長期間における経年トレンドの例



②ITコストの構造を可視化した例



# 9. IT予算の予実管理

## IV 予実管理

概ねどの企業においても、**月次で一定金額以上の予実差がある科目について要因分析**（期ずれ、新規案件の発生等）を行っていることが確認できたが、特に優れた取り組みとして、残された期間の見直しについても月次で見直し、当年度の着地見込を随時更新して評価している企業が見られた。

具体的には、以下のようなIT部門の総費用や投資案件の金額を見直しも含めて見直した後に集計し、報告するという取り組みであった。

FY24 ○月度見直し IT部門総費用

	FY24見直し	FY24予算	計画差
費用	12,000	12,970	△970
人件費（出張費・研修費等も含む）	1,900	2,000	△100
施策費（改修案件等、ユーザ部門からコミットされている案件）	8,000	9,000	△1,000
戦略投資（AI活用等、社としてコミットされている案件に係る費用）	800	850	△50

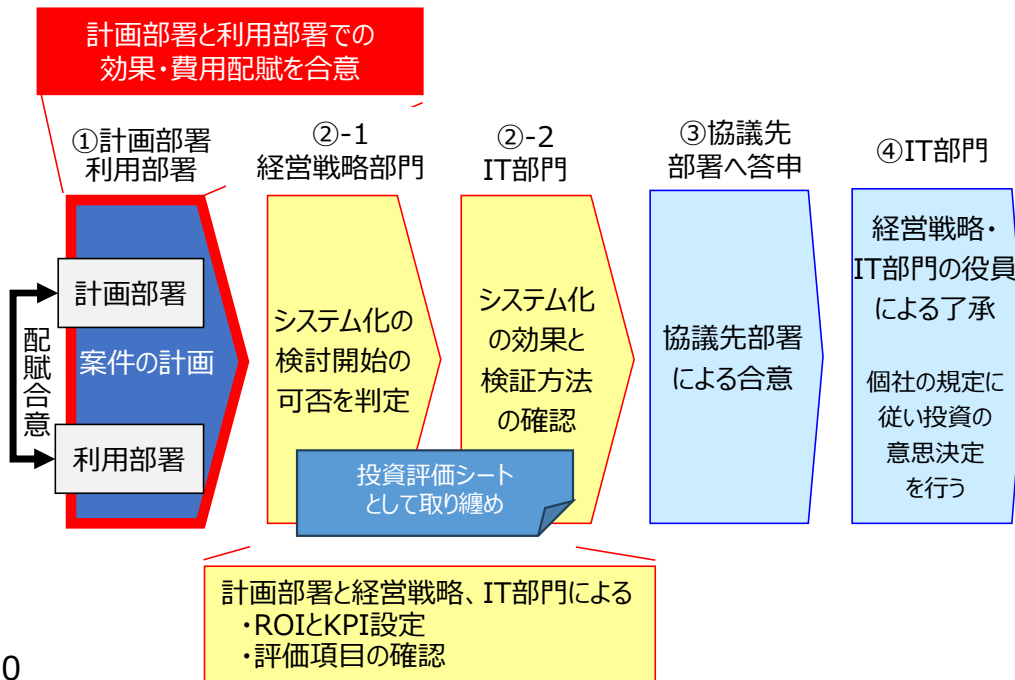
FY24 ○月度見直し 戦略投資

施策	分類	○月度見直し	予算	予算比	差異理由・対処内容
Xx対応	運営	300	205	+95	追加案件、○対応の見送りで対応
Yyリプレイス	成長	20	0	+20	新規発生案件、リスク予算を割り当て
Zz構築	変革	120	150	△30	構築遅延、○月にリカバリ見込
○ライセンス	運営	85	95	△10	スケジュールの見直し
△導入	変革	150	155	△5	
□拡張	成長	50	50	0	
合計		725	655	+70	予算70超過。追加対応を要調整。

# 10. IT投資審査のフレームワーク

## IV IT投資審査

投資対効果をROIや5年間のNPVで評価したり、KPIを設定しその検証方法を定めて審査・着手する企業が多く見られた。分科会にて議論・検討を進めた結果、ROIやNPVといった数値を中心とした審査だけでなく、**KPIとその検証方法について、案件のオーナー（案件の計画・利用部署）や経営層を含めたコミットメントを得て審査を行うことが重要**であるという結論に至った。特にROIの測定やKPIを設定し検証するためには、労力も技も必要であり担当の負荷が高まるとタイムリーな審査ができない等、審査対象とする案件を適切に選定しないと運用が回らないといった課題があるものの、一例として運用のフレームワークやオーナー・経営層からのコミットを得る具体的なポイントについて以下のとおり記載する。

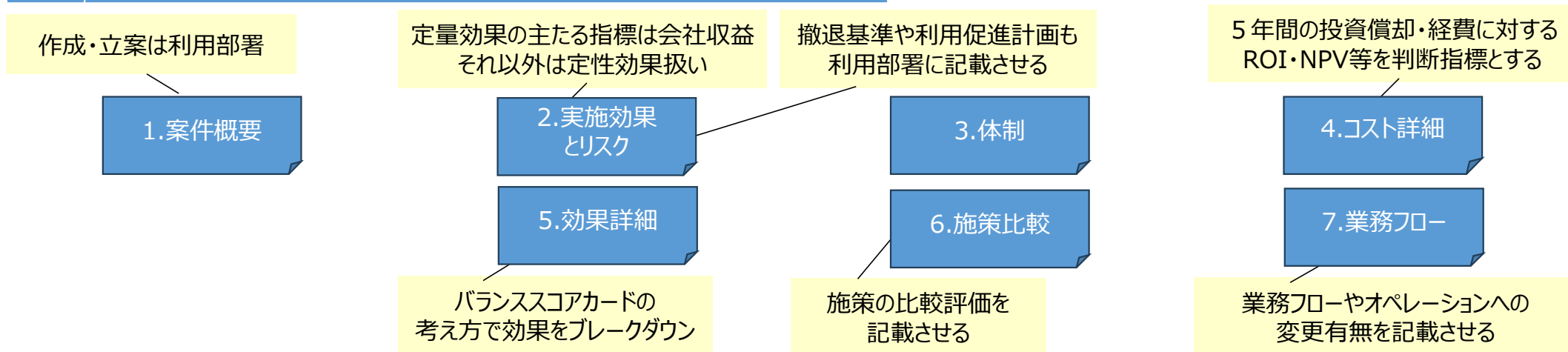


### ■ システム化計画時に実施内容と評価方法を確認

- ① 計画部署と利用部署  
案件の効果及び配賦の合意をする
- ②-1. 経営戦略部門  
「投資評価シート」にて案件と経営課題、経営環境等を踏まえて、システム化検討開始の可否を確認
- 2. IT部門  
「投資評価シート」でシステム化の狙いや目的・内容について確認をし、KPIや検証方法などを確認
- ③ 協議先部署への答申  
IT部門で確認した内容を「協議先意見シート」で、実施について経営戦略部門、財務経理部門、その他関連する部門へ答申を実施
- ④ IT部門  
協議先の意見がすべて「賛成」となった場合、経営戦略及びIT部門の役員の承認を得て、計画部署へシステム化の開始と稼働後に検証するKPIを連絡  
→システム構築の開始

# 11. IT投資評価シートの構成と評価ポイント

## V 投資評価シートの構成と評価ポイント



### 評価のポイント

#### ■ニーズの確認：なぜ、案件を実施するのか？

目的の設定が適切にできているか？課題解決できるのか？既存システム・サービスとの重複は無いか？

#### ■対応内容の確認：どんな手段で、施策を実行するのか？

システム化要件や業務上の活用・定着方法など展開方法が想定されているか？

#### ■ユーザーニーズと対応内容の整合性の確認：どうやって、目的を達成するのか？

目的達成までのプロセスが明確になっているか？

#### ■計画の評価指標の確認：何をKPIにするのか？

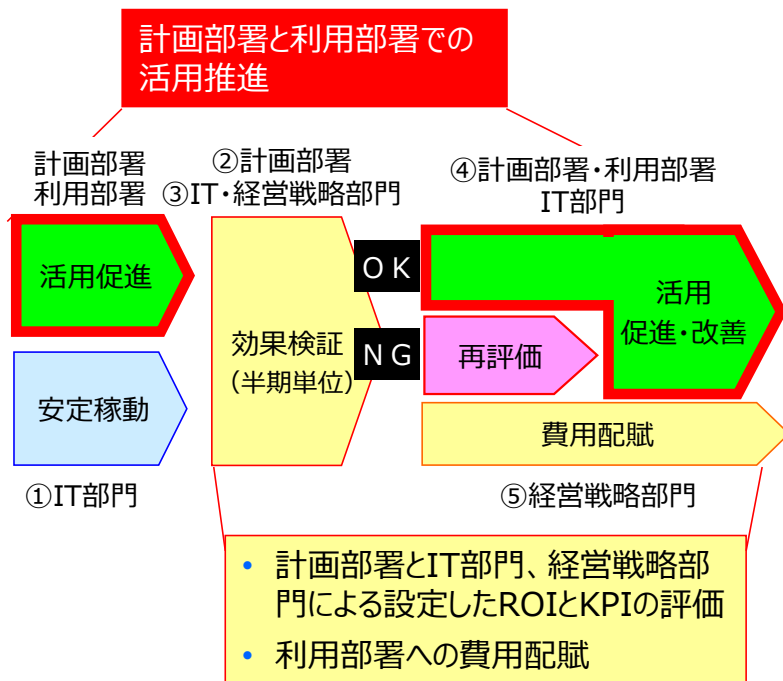
具体的な指標か？根拠が明確か？目的を達成するプロセスを外れていないか？

# 12. プロジェクト完了審査

## VI 完了審査の運用フレームワーク

プロジェクトの完了後から半年程度経過した時点で評価を実施している企業は多いが、以降も継続して**ライフサイクル期間を通して効果測定を続け、状況に応じて改善もしくはスクラップアンドダウンサイジングを行う等の対応を取り続ける**ことは、肝要であると分科会では意見の一致が見られたものの、**実践できている企業はごく僅か**であることも確認できた。

以下ではモニタリングのフレームワークや実践できている企業がごく僅かに留まっている原因（課題）について共有するとともに、その解決策について考察してみる。



■ リリース半年後に初回の評価・分析を実施し、以降は半期毎に評価・分析を実施する。

### ① IT部門

該当部署へ検証実施を文書にて依頼  
(効果検証シート、計画時設定KPI資料送付)

### ② 計画部署

計画時に設定したKPIやROIなどの実績及び今後の見込みについて確認、提出

### ③ IT部門・経営戦略部門

検証内容を精査して、KPI・ROIの検証方法や内容について妥当性があるかどうか、不足についての情報収集を実施

### ④ 担当役員（CFO、経営戦略、IT部門、利用部門など）

IT部門より検証内容について報告。KPI・ROI実績の確認、システムの利用可否や、再検証の要否を決定

### ⑤ 経営戦略部門

利用部門に開発費用のコスト配賦を実施

# 13. プロジェクト審査における課題と解決策の考察

## VI 課題と解決策の考察

課題認識	現状	解決策の考察
投資案件が却下されることが ほぼない	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資案件として、リクエストが受付されてからは、基本的には手続きを進める</li> <li>「社長の承認は取ってます」等の拒否権の無い案件が来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前の了承有無にかかわらず、例外を認めず、全ての案件を同じプロセスで評価する</li> <li>IT戦略やIT中長期戦略に照らし合わせて、案件の優先順位を決定する</li> </ul>
収益への効果を（強引でも） 説明できないと通らない	<ul style="list-style-type: none"> <li>実現性の乏しい、収益見通しが提出される</li> <li>単純な業務効率化だけでは承認されない（+αの付加価値が求められる。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定量評価する案件と定性評価する案件に分ける</li> <li>不確実性は排除できないため、アッパー・ミドル・ボトムのシミュレーションを行い評価する</li> </ul>
定型化できない作業が多く、 投資評価シートの作成と評価 にはパワーと技が必要	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画部署・利用部署だけで対応できず、IT部門の支援が相応に必要</li> <li>担当が忙しくなると、投資案件の評価が遅れ、手続きが遅延し、契約や開発スケジュールも遅延する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基準金額があまりにも小さいと投資案件全件が対象となり、運用が回らなくなるため、適切な運用ができる金額基準を見極める必要がある</li> </ul>
検証に手が回らない・継続し て評価ができない	<ul style="list-style-type: none"> <li>検証のマネジメントサイクルが確立されていない</li> <li>案件立案の時の担当者が異動し、後任に検証依頼の根回しが必要</li> <li>効果の測定・集計やITコストの集計には時間がかかるので、担当者が忙しくなるとその後の対応も遅延する</li> <li>事後検証が行われてこそその事前評価であるため、事後評価が行われないと、事前評価は単なる煩雑な手続きとなってしまう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営のフレームワークで例示した、「IT経営戦略会議」等を設置して運営する</li> <li>効果測定やITコストの集計をやり易くする仕組み（方法の確立）と仕掛け（データの入力等に皆が協力してくれるようなインセンティブ）を設定する</li> <li>効果測定を継続すべき案件を適切に選定し、スクラップビルド・スクラップアンドダウンサイジングをトップダウンで実施して行く等、必ず次のアクションに移し、「評価して終わり」に留まらせない。</li> </ul>



# 14. まとめ

- 本チームのテーマである「**IT予算策定の効率化・高度化に向けた事例と考察**」として、以下を結論として提言したい。

業務	課題	対策案
予算策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 予算の妥当性を判断できない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社のITコスト構造を可視化し、経営層、事業部門、IT部門で認識を合わせる</li> <li>• コストトレンドを整理し、自社のIT戦略（取り組み計画）を立案、承認を取りつける</li> <li>• IT投資、経費の分類ごとに投資対効果測定項目を設定し、実施結果を振り返るようにし、次回予算策定等に活かす</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業部門とIT部門だけでは、お互いの利害が合致しないため、調整が難航する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT予算だけでなく、IT戦略を含めて、経営層や事業部門とも合意形成を図り、進める</li> <li>• ゲートキーパーとなる「IT戦略・IT投資に係る事項に関する部門横断的な審議を行う委員会」を設けて、優先順位づけを行う</li> </ul>
予実管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 実績にしかフォーカスできておらず、見通しが適切に管理できていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 一定規模となる投資や経費に対して予実差異が発生した場合、差異要因の確認だけでなく、今後の見通しがどう変化するのか見直しも行う</li> </ul>
効果測定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プロジェクト実施結果が次のプロジェクトに活かされない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プロジェクト完了時だけでなく、ライフサイクル期間を通して効果測定を続け、状況に応じて改善、もしくは、スクラップアンドダウンサイジングを行う等の取り組みに活かす ※残課題については、「13. プロジェクト審査における課題と解決策の考察」を参照</li> </ul>

## ■全体目次

1. 当研究会について (鶴田)
2. 今年度の活動報告 プロジェクト=任意参加の活動
  - ① Aチーム : IT予算策定の効率化・高度化 (田中)
  - ② **Bチーム** : **投資効果の評価指標およびプロセスの策定／クラウドコストのガバナンス強化** (折田)
  - ③ Cチーム : IT投資のアカウントビリティ (大隈)
  - ④ プロジェクト : ベンダの提案評価方法 (宮田)
3. 2025年度に向けて (小宮山)

# Bチーム



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

# 目次

1. 本分科会のテーマ
  - チーム①投資効果の評価指標およびプロセスの策定
  - チーム②クラウドコストのガバナンス強化
2. チーム①
  - 1) コストの分解
  - 2) 評価の指標（チェックリスト）
  - 3) 評価のタイミング
3. チーム②
  - 1) 調達フェーズの課題と対策
  - 2) 運用フェーズの課題と対策
4. まとめ

# 1. 本分科会のテーマ

## ◆背景

社会・経済などあらゆる環境が変化しており、各企業ではDX（デジタルトランスフォーメーション）を急速なスピードで推進している。

環境変化	DX推進
<ul style="list-style-type: none"><li>少子高齢化に伴う人材不足</li><li>急速に進んでいる円安</li><li>近年の原油高を受けた電力料金高騰</li><li>新型コロナウイルスの影響</li></ul> など	<ul style="list-style-type: none"><li>変化するニーズへの対応</li><li>生産性向上とコスト削減</li><li>コロナ禍を経て新しい働き方への改革</li><li>レガシーシステム問題(2025年の崖)</li></ul> など

## ◆課題

一方でコスト面では増大の一途をたどっている。導入時はコストが抑制されるが、実際は値上げなどによるランニングコストの膨らみや、クラウドシフトによる想定以上のコスト増大など、ITコストが右肩上がりとなり、各企業の大きな課題となっている。

課題の発散	
<ul style="list-style-type: none"><li>コスト最適化における目標設定や方針設定が出来ていない</li><li>いくらコストがかかっているかの可視化が必要<ul style="list-style-type: none"><li>※コストの見える化</li></ul></li><li>コスト管理する仕組み・プロセスがない</li><li>評価の仕組み、指標がない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>予算と実態が乖離し、収支予測が困難</li><li>コスト削減の責任があいまい</li><li>個別の事業部が独自に導入してしまう（価格交渉力低下、製品が統一できない等）</li><li>購入口の選択肢（クラウドベンダから直購入等）が増え、どれが最適か判断に迷う</li></ul>

# 1. 本分科会のテーマ

## ◆テーマ選定

挙げられた課題から、本チームとしては以下の2つのテーマを設定した。

### <チーム①>

#### 投資効果の評価指標 およびプロセスの策定

- 増大する維持運用コストの最適化を実現すべく、投資効果の評価指標を策定する。
- 維持運用コスト最適化を行うためのプロセスを検討する。

### <チーム②>

#### クラウドコストの ガバナンス強化

- クラウドシフトが進む中で従量課金コストに対する管理を行える仕組みを策定する。

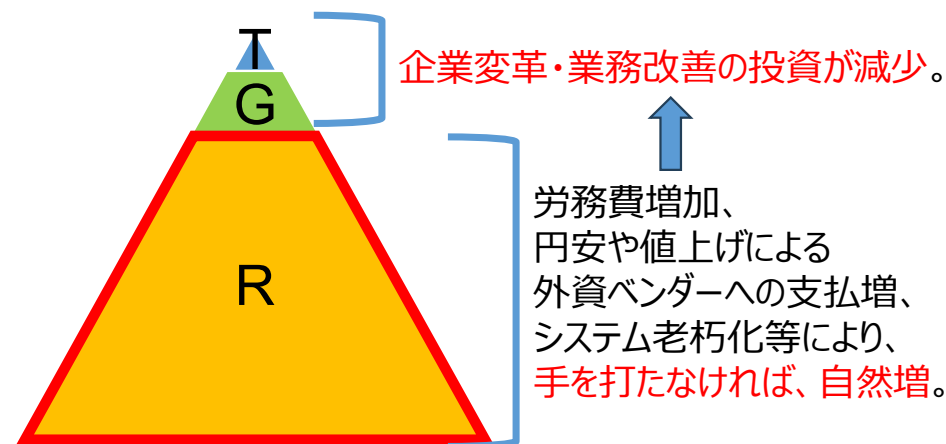
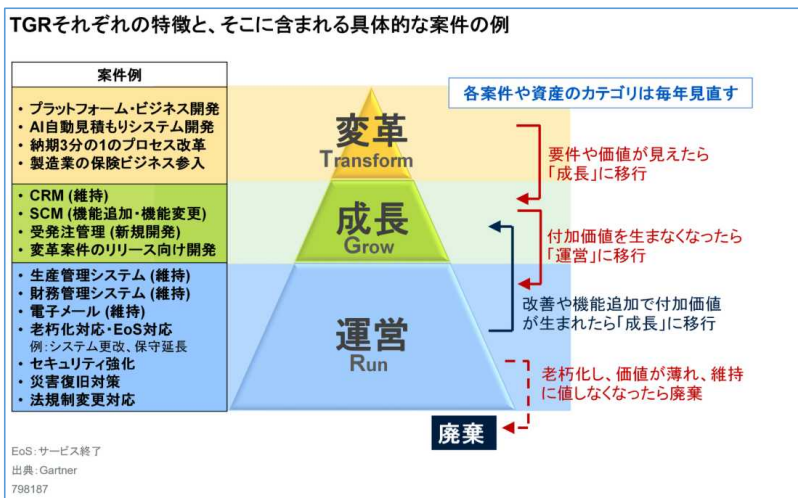
※以下、チーム①②それぞれの取り組みについて示していく。

## 2-1. コストの分解

TGR分類のうち**運営(R)コスト**にフォーカスする。

### 理由

- IT投資の中で一番のボリュームゾーン
- 効果測定が難しい（『必要です』を乗り越えたい）
- 前年度からの契約継続が多いため、適切な評価が実施されていないケースが多い。



Gartner®, GartnerのTGRポートフォリオを戦略的コスト最適化に活用する：  
 パート1, Hiroyuki Katayama, 5 March 2025  
 GARTNERは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。  
 All rights reserved.

## 2-2. 評価の指標

### ◆チェックリストの作成

R（運営）に関する費用項目を洗い出し、項目ごとに対前年比較等を行うことで、コストの妥当性を判断するためのチェックリストを作成した。  
 （チェックリストにすることで、各社・システムの状況に応じて必要な項目を取捨選択できる仕様とした）

カテゴリ		内訳	前年度実績	当年度実績	費用評価
Run	必要経費	ハードウェア ・ハードウェア購入/導入/保守 （サーバ・ネットワーク機器・PC等） ・自社データセンター維持(家賃・電気代等)			
		ソフトウェア（アプリ） ・ソフトウェア購入（ライセンス、サブスクリプション） ・ソフトウェア保守（アップデート対応、利用方法問合せ等）			
		ソフトウェア（インフラ） ・OS/ミドルウェア購入（ライセンス、サブスクリプション） ・OS/ミドルウェア保守（アップデート対応、利用方法問合せ等） ・MSライセンス等			
		保守サービス（人の費用） 各システムの間合せサポート費用 各システムの運用保守対応			
		各種利用料 外部サービス利用（クラウド以外） ・通信キャリアネットワーク(インターネット等) ・データセンター利用 ・クラウド利用料			
リスクヘッジ	セキュリティ対応	削減余地が少なく、妥当性評価を行うことが困難なため対象外			
	法令対応				
	BCP(事業継続計画)				

**今回対象**  
**→チェックリスト作成**  
 (項目の詳細は別添参照)



# 2-2. 評価の指標

## ◆チェックリストによる評価

各社にて状況は異なるため、自社・自部門に合った箇所を利用し、適切なチェックを行う。

必要な対象項目に  
チェックを入れる

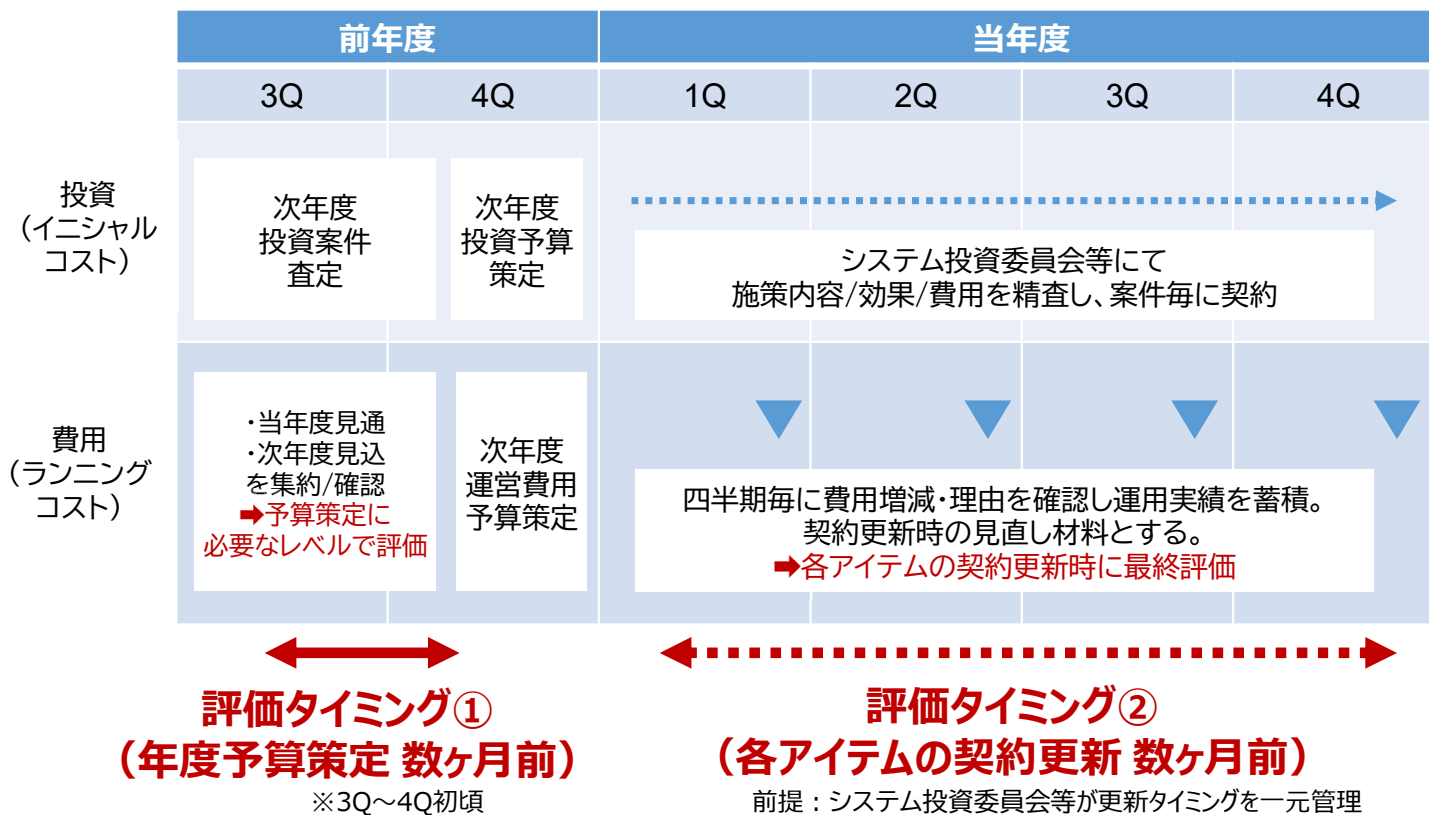
前年度比較により  
当年度評価を行う

費用観点による  
評価

カテゴリ	内訳	チェック観点 【必要性/コスト妥当性】【改善・見直し】	費用	対象	チェック項目	前年度	当年度	費用評価	
ハードウェア	・ハードウェア購入/導入/保守 (サーバ・ネットワーク機器・PC等) ・自社データセンター維持(家賃・電気代等)	・過剰スペック、余剰設備となっていないか ・利用者が期待する信頼性・性能を担保出来ているか ・保守サービス提供時間(平日対応で良いものを24時間365日対応にしているか)	ハードウェア購入費	<input type="checkbox"/>					
			ハードウェアリース費	<input type="checkbox"/>					
			ハードウェア保守費	<input checked="" type="checkbox"/> CPU使用率 <input checked="" type="checkbox"/> メモリ使用率 <input type="checkbox"/> MTBF (平均故障間隔:Mean Time Between Failures) <input type="checkbox"/> MTTR (平均修復時間:Mean Time To Repair)	55%	50%	55%	50%	減 現状維持
			データセンター設備費	<input checked="" type="checkbox"/> ラック数(使用/空き/全体) <input type="checkbox"/>	120日	360日(故障ゼロ)	3時間以内	1時間以内	減 現状維持
ソフトウェア (アプリ)	・ソフトウェア購入(ライセンス、サブスクリプション) ・ソフトウェア保守(アップデート対応、利用方法問合せ等)	・過剰スペック、余剰設備となっていないか ・利用者が期待する信頼性・性能を担保出来ているか ・代替可能性(他サービスで置き換えられないか、同じような機能を持ったソフトウェアを複数使用していないか) ・技術トレンド ・複数年契約によるコストダウン	ソフトウェア購入費	<input checked="" type="checkbox"/> ユーザー数 <input type="checkbox"/> ログイン数 <input type="checkbox"/> トランザクション数	10000	15000		増	
			ソフトウェア保守費	<input type="checkbox"/> システム稼働率	xx秒以内	xx秒以内	停止時間xx分/年	停止時間xx分/年	
ソフトウェア (インフラ)	・OS/ミドルウェア購入(ライセンス、サブスクリプション) ・OS/ミドルウェア保守(アップデート対応、利用方法問合せ等) ・MSライセンス等	・過剰スペック、余剰設備となっていないか ・代替可能性(他のより安価なソフトで代替できないか) ・購入元ベンダー数(同一ソフトを複数ベンダーから購入していないか) ・複数年契約によるコストダウン	ライセンス費 (OS/ミドルウェア)	<input checked="" type="checkbox"/> 購入ライセンス数	200	0		現状維持	
				<input checked="" type="checkbox"/> 消費ライセンス数	80	30		廃止	
保守サービス (人の費用)	各システムの間合せサポート費用 各システムの運用保守対応	・利用者が期待するサポートが提供できているか ・内製化率(プロパー要員でどこまで対応しているか)	ヘルプデスク費 (問合せサポート/障害対応等)	<input checked="" type="checkbox"/> 問合せ/障害件数・対応工数 <input type="checkbox"/> 問合せ回答時間 <input type="checkbox"/> サービス提供時間	30分以内	1時間以内		減 減	
				<input type="checkbox"/>	24時間365日	平日9-18時等			
各種利用料	外部サービス利用(クラウド以外) ・通信キャリアネットワーク(インターネット等) ・データセンター利用	・過剰スペック、余剰設備となっていないか	ネットワーク通信費	<input checked="" type="checkbox"/> 通信量(bps)実績/契約帯域 <input type="checkbox"/>					
			データセンター利用料	<input checked="" type="checkbox"/> 契約ラック数 <input type="checkbox"/>					
	クラウド利用料	・過剰スペック、余剰設備となっていないか ・余剰のライセンスなどないか ・代替サービスなどないか	IaaS、PaaS 従量課金	<input type="checkbox"/> CPU使用率 <input type="checkbox"/> メモリ使用率 <input checked="" type="checkbox"/> 自動起動・停止設定有無			なし	あり	現状維持
			SaaS アカウント・ライセンス費	<input type="checkbox"/> アカウント数 <input checked="" type="checkbox"/> ライセンス数			100	150	増

## 2-3. 評価のタイミング

年次評価(①)のみでは限界がある。  
年間を通してアイテム単位に評価(②)することが望ましい。



- 予算策定期間は数値作成で手一杯で、アイテム単位に個別に精査する時間が不足。
- ランニングコストのアイテムは年度途中での更新も多く、アイテム毎にタイミングが異なる。
- 契約の見直しチャンスは更新時のみだが、時間切れとなり、「とりあえず必要」と契約継続するケースも多い。

アイテムごとに適切なタイミング  
で評価を行う。  
※契約更新を意識する

### 3. クラウドコストを管理する上での課題と対応策

IT予算管理者がクラウドコストを管理する上での課題にフォーカスし  
調達フェーズ、運用フェーズに分けて整理して、課題と対応策をまとめた

#### 調達フェーズ

課題	対応策
<ul style="list-style-type: none"><li>調達方法が多様化し、どのようにベンダーと交渉すればよいかわからない</li></ul>	ベンダーとの交渉ポイント
<ul style="list-style-type: none"><li>サービス導入が容易になったことで、社内で類似するサービスがバラバラに導入されてしまう</li></ul>	社内検討プロセスの見直し

#### 運用フェーズ

課題	対応策
<ul style="list-style-type: none"><li>契約内容が見直されずに自動的に継続される</li><li>従量課金のサービスでは利用料の予測が困難</li></ul>	IaaS/PaaSの場合とSaaSの場合で対応策が異なるので、それぞれの場合に分けて対応策を整理した

調達フェーズで気をつけるべき点

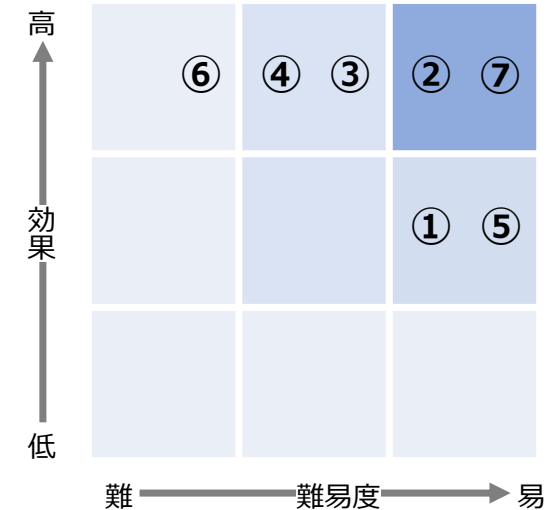
## 3-1. 相場感を知ること、ベンダに旨味を提示し交渉することが重要

>How (どのように交渉する)

### ■ 価格交渉の手段

		概要	効果	難易度
相場を 理解	①相見積もり (ベンダ間)	同一製品の見積もりをを複数ベンダからとり、比較検討する。 (ベンダ間で仕入値が異なる場合があるため)	中 (価格差が少ないこともある)	易
	②相見積もり (製品間)	類似製品間で機能や費用を比較する。 ※パッケージやSaaSは、初期投資が少ない分、運用費が高くなる傾向にあるため、償却期間を含めたトータルコストで比較する	大	易
	③単価比較	製品間の単価を比較し、コスト効率の良い製品を選択する。 (単価の例)ファイル共有サービス:1TBあたりの費用	大	中 (データ入手が 困難な場合有)
ベンダに 旨味を 提示	④大量発注	組織間・グループ会社間で調達口を統一し、集中購買をするなどして発注量を増やしたうえで、価格交渉する。	大	中 (ある程度の 発注量が必要)
	⑤長期契約	契約期間を長期にすることを条件に、価格交渉する。	中 (やめられない デメリットもある)	易
	⑥宣伝活動に貢献	ツールベンダが、導入実績を宣伝することを許容する(発注側も積極的に協力)ことを条件に、価格交渉する。	大	難 (普及したツール では交渉困難)
	⑦適切なグレード選択	ツールが提供する機能と、自社で利用する機能のGapを明確にし、適切なグレードを選択する。(または、価格交渉する)	大	易

### ■ 各手段の効果・難易度マトリクス



調達フェーズで気をつけるべき点

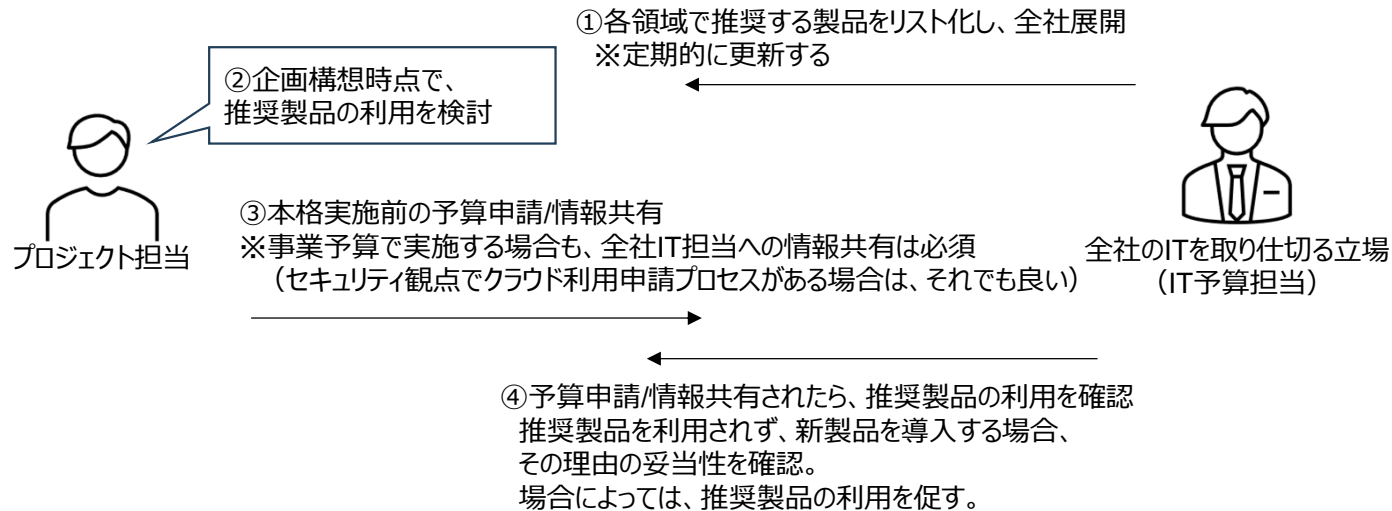
## 3-1. 類似製品が乱立しないよう、社内検討プロセスの見直しが必要

### 【課題②】

各部門が独自にツール導入した結果、社内で類似する製品が導入されてしまう

### 【解決策②】

	概要	効果	難易度
社内検討プロセスの見直し	推奨する製品と異なる場合は統一するように調整するプロセスを組み込む	大	中



運用フェーズで実施すべきクラウドコスト最適化アクション

## 3-2. IaaS/PaaSの場合

## 各アクションの評価

	概要	優先度	効果	難易度	備考
リソースの最適化	1-1 使用状況の可視化と分析	高	大	易	可視化により無駄なリソースが明らかになり、効果が出やすい。
	1-2 インスタンスサイズの適正化	高	大	中	適切なサイズ選定には、ある程度の知識と分析が必要である。
	1-3 自動起動・停止設定	中	中	易	効果は限定的だが、設定が比較的容易であるため早期に実施できる。
	1-4 ストレージの階層化	中	中	易	データの特徴を理解した上で、適切なストレージを選択する必要がある。
サービスの見直し	2-1 割引プログラムの活用	高	大	易	適用条件を満たしていれば、比較的容易に導入できる。
	2-2 アーキテクチャの見直し	低	大	難	効果は大きいものの、設計変更などを伴うため、難易度やコストが高くなる。運用フェーズに入ってからの大規模な変更は慎重に検討が必要がある。
	1-3 他社サービスとの比較	低	中	難	移行コストやシステムへの影響が大きいいため、慎重な検討が必要である。
運用体制の改善	3-1 コスト意識の向上	中	中	中	効果が出るまでに時間がかかる場合があるが、長期的なコスト削減には不可欠である。
	3-2 FinOpsの導入	低	大	難	組織文化や体制の変革が必要となるため、難易度が高く、導入には時間がかかる。

運用フェーズで実施すべきクラウドコスト最適化アクション

## 3-2. SaaSの場合

## 各アクションの評価

	概要	優先度	効果	難易度	備考
利用状況の見直し	1-1 アカウントの棚卸し	高	大	易	不要なアカウントはセキュリティリスクにもなるため、定期的な実施が望ましい。
	1-2 ライセンス数の最適化	高	大	中	ライセンス管理ツールを導入することで、より効率的に最適化が可能である。
サービスの見直し	2-1 機能の棚卸し	高	中	易	現状把握した上で、棚卸しにより不要な機能を停止したり、別のサービスで代替できる可能性を検討する。
	2-2 代替サービスの検討	低	大	難	システム移行にはコストと時間がかかるため、慎重に検討する必要がある。 ただし、現状のサービスに対する不満が大きい場合は、早期に検討する必要がある。
	2-3 契約内容の見直し	中	中	易	契約更新時など、タイミングを見計らって交渉する必要がある。

## 4. まとめ

### ◆ 結論

本チームの大テーマである「コスト最適化」を実現するため、以下を結論として提言したい。

#### 投資効果の評価指標 およびプロセスの策定

##### フォーカス すべき対象

- どの費用にフォーカスするかが大事⇒運営コスト  
※運営コストが一番比重が高い一方で成長への足枷となるため見直しが重要

##### コストの 妥当性

- コストの妥当性を意識しチェックすることが大事
- 単なる継続ではなくアイテムごとの中身の精査が必要⇒チェックリストの活用

##### 評価の タイミング

- 評価、見直しを行う機会を逃さないことが大事
- 年間の評価はもちろんのこと、見直し機会に十分なリードタイムが必要

#### クラウドコストの ガバナンス強化

##### 調達 フェーズ

- システム導入時に調達担当と協業で交渉する
- 製品間の相見積もりと、適切なグレード選択が効果的
- 社内における類似製品是正のため、社内検討プロセスの見直しも重要

##### 運用 フェーズ

- IaaS/PaaSの場合
  - 使用状況の可視化/分析、インスタンスサイズの適正化、割引プログラムの活用が効果的
- SaaSの場合
  - アカウントの棚卸、ライセンスの最適化、機能の棚卸が効果的



## 4. まとめ

### ◆成果

1. 投資効果の評価指標をチェックリストという形で作成して示すことができた。また評価のタイミングについて検討し、年1回ではなくアイテムごとに適切なタイミングで実施する必要があることを明らかにした。
2. クラウドコスト管理において、調達フェーズと運用フェーズそれぞれで課題に対する対応策を示すことができた。運用フェーズにおいてはクラウドサービスごとの最適アクションをまとめられた。

### ◆残課題と所感

1. 年度サイクルにおけるチェックリストを活用した評価の実践とその振り返りまで至らなかった。
2. コスト管理におけるIT部門の役割について検討したものの、本分科会における取り組みとしての提言にまでは至らなかった。

折田 (リーダー)	各社の事例を赤裸々に語り合う場として大変有意義で、内容がエスカレートしていくところにもこの活動ならではだったと思います。リモートワークが増える中、各社へのオフィスツアーも良かったです。この活動を通じて沢山学ばせていただき、どうもありがとうございました。
大滝	事例を聞いたり意見交換をすることで多くの知識や気づきを得られ、自身の成長にも繋がりました。ありがとうございました。
鹿嶋	各社の共通点や工夫している点、事例を利害関係なく語り合える貴重な場となりました。引き続き情報交換できればと思います。
井上	各社で抱えている課題や事例を沢山聞かせていただき、とても勉強になりました。1年間ありがとうございました。
丹羽	各参加者の皆様の担当されているレイヤーは違えど、「ITにかかる費用」が抱えている問題、課題が共有されたこと、新たに知り得たことなど、非常に有意義でありました。
有富	教科書的な話ではなく、実務経験者だからこそ共有できるリアルな悩みや、それを解決するための地道な取り組みを知ることができ、とても有意義な時間を過ごすことができました。
伊藤	同じ課題に直面しているメンバーと生データに基づいた「今現場で起きていること」について議論を交わす時間は非常に有意義でした。悩みを抱えているのは一人じゃないんだという一体感もあり、業務に対するモチベーションも上がったように思います。皆さんありがとうございました。
杉山	各社での課題や取り組みを話す中で、業種や組織形態の違い、ITコストの管理する上での役割の違い等により色々異なる点がある一方で、共通する悩みも多く大変興味深かったです。ありがとうございました。
吉原	同じ課題であっても、視点（業界や業種等）によって捉え方が少しずつ異なることに気づかされました。各社の組織体制や風土、ミッションともたらし合わせながら、システムコストに関する課題を議論することができ、有意義な時間でした。1年間ありがとうございました。

## ■全体目次

1. 当研究会について (鶴田)
2. 今年度の活動報告 プロジェクト=任意参加の活動
  - ① Aチーム : IT予算策定の効率化・高度化 (田中)
  - ② Bチーム : 投資効果の評価指標およびプロセスの策定／クラウドコストのガバナンス強化 (折田)
  - ③ **Cチーム : IT投資のアカウントビリティ** (大隈)
  - ④ プロジェクト : ベンダの提案評価方法 (宮田)
3. 2025年度に向けて (小宮山)

2024年度 IT投資ポートフォリオ研究会

分科会 Cチーム

「IT投資・ITコストの分類と可視化」

2025/03/06 (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

# Agenda

1. Cチーム 研究テーマ
2. 本研究の背景・目的・課題
3. 課題解決方法
4. 検討結果
5. まとめ

# 1. Cチーム 研究テーマ

## IT投資のアカウントビリティ

### Accountability

1. 説明 [結果] 責任, 義務 ; 会計責任 (◆一般の責任は responsibility)
2. 《教育》成績責任 (◇生徒の成績によって学校の予算や教師の給料が左右される方式)

引用 : goo辞書 <https://dictionary.goo.ne.jp/word/en/accountability/>

## 2. 本研究の背景・目的・課題（1/2）

本分科会での研究テーマに沿って設定した目的とその背景を説明する。

### ■ 背景

本分科会のメンバーは、主にIT部門の責任者や担当者として日々の業務に携わっており、それぞれの企業の状況に合わせて、IT投資を経営層に分かりやすく説明する責任を負っているが、「**本当に経営に資する説明ができているのか**」「**経営層にIT投資の必要性を理解してもらえているのか**」という不安を抱え、日々プレッシャーを感じながら業務に追われている状態である。

### ■ 目的

IT投資のアカウントビリティを高めるための課題を明らかにし、課題解決に向けた一定の指針を定義する

### ■ 課題

- 管理している予算の中では、システム運用保守、セキュリティ、ユーザーサポートなど**費用に対する効果を定量的に測定しづらいもの**が大半を占めており、各ステークホルダーへの説明、理解を得ることが難しい。
- これらの費用は今後もますます上昇が見込まれるため**削減の圧力が高まっているが**、これらはパートナーの人件費、クラウド利用料、ライセンス費用など、**外部要因で決まる性質のもの**が多く、**費用削減の方法を考えるのが難しい**。

## 2. 本分科会の背景・目的・課題（2/2）

「削減を強く要求される」が「簡単に削減が難しい」費用を

**硬盤コスト**と名付け、

硬盤コストの説明方法と削減方法を検討し、一定の指針を提示することで  
IT投資のアカウントビリティ向上の一助とする

### 硬盤層

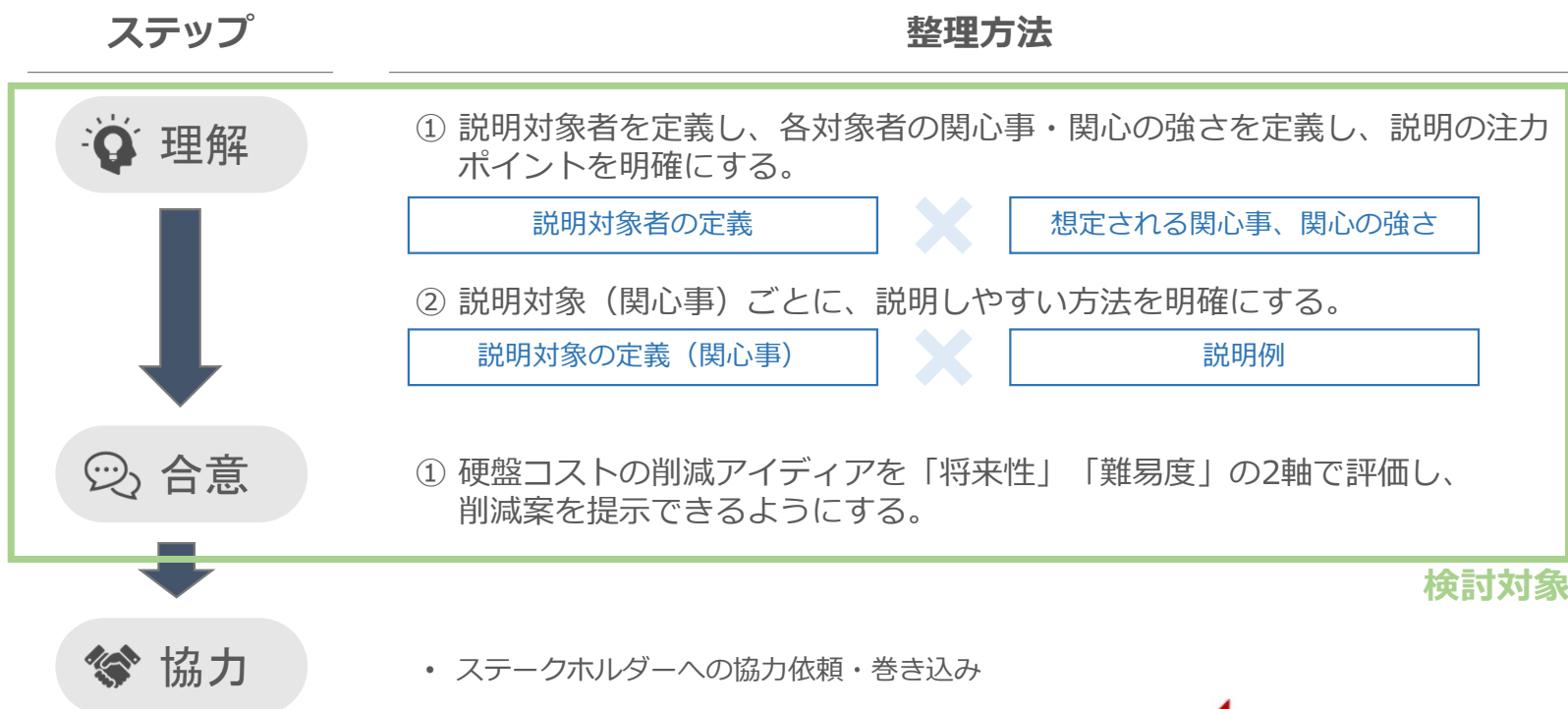
固くなって浸透性のない層となった土壌または下層土（subsoil）で、酸化鉄、炭酸塩、有機物、珪酸などの土壌粒子が固結されてできた盤層 [Dwright : 1817]。さらに砂金、氷礫土、灌漑した土地のアルカリ殻などの固い層に関する使用も使用する。水の中でも崩れない。

引用：コトバンク <https://kotobank.jp/word/%E7%A1%AC%E7%9B%A4%E5%B1%A4-778334>

### 3. 課題解決方法

## “維持保守(運営)” = “硬盤”対策に必要なアカウントビリティ

「硬く締って外部からは動かしづらい層」である硬盤 (=維持保守) にはステークホルダとの“理解”、“合意”、“協力”のステップで進める必要があると考え、その整理方法を検討して実行した。





## 4. 検討結果 - 理解フェーズ

### 理解

対象者のIT投資の関心事を説明することで、理解を深め、納得を引き出すことができると考え、対象者の関心事と強さ、それぞれ説明しやすい方法を整理した。

#### 【凡例】

・ 関心事

★★★：強い、★★：中程度、★：弱い

・ 説明可能

○：可能、-：不可

		IT投資の関心事					
		企業財務状況(業績)へのインパクト	事業/PJ単位費用対効果	業務効率化・生産性向上	セキュリティ・リスク対策	事業継続	
対象者と関心度合い	経営層	★★★	★★★	★	★★★	★★	
	管理層	★★	★★★	★★	★★	★★★	
	従業員	★	★	★★★	★	★	
No.	説明方法	カテゴリ	説明可能な領域				
1	成功事例の共有	具体例の提示	○	○	○	○	○
2	シナリオ比較	具体例の提示	○	○	○	○	-
3	コストシミュレーション	リスク訴求	○	○	-	○	○
4	法規制対応の必要性	リスク訴求	○	-	-	○	-
5	長期安定性の強調	価値訴求	○	-	-	-	○
6	ビジネス継続性の保証	価値訴求	○	○	-	○	○
7	他社事例の説明・専門家の意見	第三者の意見	○	○	○	○	○

# 4. 検討結果 - 理解フェーズ

## 理解

例：経営層への説明の場合

【凡例】

・ 関心事

★★★：強い、★★：中程度、★：弱い

・ 説明可能

○：可能、-：不可

		IT投資の関心事					
		企業財務状況(業績)へのインパクト	事業/PJ単位費用対効果	業務効率化・生産性向上	セキュリティ・リスク対策	事業継続	
対象者と関心度合い	経営層	★★★	★★★	★	★★★	★★	
	管理層	★★	★★★	★★	★★	★★★	
	従業員	★	★	★★★	★	★	
No.	説明方法	カテゴリ	説明可能な領域				
1	成功事例の共有	具体例の提示	○	○	○	○	○
2	シナリオ比較	具体例の提示	○	○	○	○	-
3	コストシミュレーション	リスク訴求	○	○	-	○	○
4	法規制対応の必要性	リスク訴求	○	-	-	○	-
5	長期安定性の強調	価値訴求	○	-	-	-	○
6	ビジネス継続性の保証	価値訴求	○	○	-	○	○
7	他社事例の説明・専門家の意見	第三者の意見	○	○	○	○	○

## 4. 検討結果 - 合意フェーズ (1/2)

### 合意

削減に対しての案はすでに取り組みられているものも多く、新たな案を提示することは難しいが、活用できるものがないかメンバーでアイデアを出し合い、「将来性」「難易度」の2軸で評価した。

カテゴリ	アイデア	説明	将来性	難易度
効率化と最適化	システム統廃合	重複したシステムを統合し、運用コストを削減する	○	中
	クラウド移行	オンプレミスからクラウドへ移行し、スケーラビリティを活用してコスト最適化	○	中
	ライセンス最適化	使用されていないソフトウェアライセンスを削減する	△	低
	自動化の推進	定型業務を自動化し、運用コストを削減する	○	中
契約・ポリシーの見直し	サービス契約の交渉	契約更新時に料金交渉を行い、コストを削減する	△	低
	保守契約の再交渉	SLA（サービスレベルアグリーメント）を下げ、コストを削減をする	×	低
	データ保存ポリシーの見直し	必要以上のデータ保存を制限してコストを削減をする	×	中
技術的対応	コンテナ化の推進	インフラのリソース効率を向上してコストを削減する	○	中
	サーバーレスアーキテクチャの活用	無駄なリソースを削減することでコストを削減する	○	中
共同利用の促進	他部門とのリソース共有	複数部門でインフラを共同利用することでコストを削減する	△	低
	業界コンソーシアムの活用	共通インフラを複数企業でシェアすることでコストを削減する	△	高

**将来性**：これからの技術革新や市場動向により、実現がさらに広がり、導入の価値や効果が高まると見込まれるもの

**難易度**：対応するにあたり、コスト・期間・技術の面での難しさ

## 4. 検討結果 - 合意フェーズ (2/2)

### 合意

削減案を考えるためには、まずは業務・システム（アプリ・インフラ・データ）の現状を正確に把握することが重要である。

（チーム内でも、そのためのApptioなどのツール利用や、データ詳細化を日々時間をかけて取り組んでおられる事例もあり）

一方で、自社内だけで考えるのではなく、グループ全体・業界全体での取り組みを考えることで、硬盤コストが削減できる可能性があるアイデアも出すことができた。

カテゴリ	アイデア	説明	将来性	難易度
共同利用の促進	他部門とのリソース共有	複数部門でインフラを共同利用することでコストを削減する	△	低
	業界コンソーシアムの活用	共通インフラを複数企業でシェアすることでコストを削減する	△	高

## 5. まとめ

### ■ 解決すべき課題

IT投資のアカウントビリティを果たすために、説明の難易度が高い**硬盤コスト**※のアカウントビリティを高める

※ 削減を強く要求されるが簡単に削減が難しい、維持保守にあたるコスト

### ■ 分科会としての提言（結果）

- IT投資のアカウントビリティを果たすことは、企業のITに関わる活動を健全化させ、成長させるための大きな一歩であり、以下2点を意識することで、アカウントビリティを果たすための一助を得ることができる。
  - 硬盤コストに関するステークホルダーの「理解」を促進する
  - 理解を促した上で、今後の対策を練って「合意」を得る

### ■ 残課題

- ✓ 説明対象者の関心事、説明内容、硬盤コストの削減方法において、もっと広くMECEに分類できるとより納得性が高まると考えたが、そこまでの整理まで至らなかった
- ✓ 説明内容と硬盤コストの削減方法ともに、より具体的な、すぐに使えるステークホルダーごとの具体例の掘り下げには至らなかった

## ■全体目次

1. 当研究会について (鶴田)
2. 今年度の活動報告 プロジェクト=任意参加の活動
  - ① Aチーム : IT予算策定の効率化・高度化 (田中)
  - ② Bチーム : 投資効果の評価指標およびプロセスの策定／クラウドコストのガバナンス強化 (折田)
  - ③ Cチーム : IT投資のアカウントビリティ (大隈)
  - ④ **プロジェクト : ベンダの提案評価方法** (宮田)
3. 2025年度に向けて (小宮山)

JUAS IT投資ポートフォリオ研究会・MCIS共同研究2024年度

# IT価格可視化プロジェクト 「ベンダの提案評価方法」

2025年4月



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



## アジェンダ

1. 目的・背景
2. 課題設定
3. 各課題の整理と深掘り
4. プロジェクトからの提言



# 1. 目的・背景

- 本プロジェクトの目的は、「**ベンダの提案評価**」に関する課題の**解決**である

作られるシステムの大枠はベンダ  
選定の時点で決まり、  
それは不可逆的である

どんなシステムか



どんなベンダか



いくらか



にも  
関わらず…

↓ 規模次第では…

IT投資ポートフォリオに大きな  
影響を与える

- **社内のナレッジ：**  
**溜まりにくい**

(頻度が低いため)

- **社外のナレッジ：**  
**世の中に  
あまりない**

なので…

**ベンダの提案評価の  
課題を可視化し解決  
手段を整理**



**望ましいシステム  
投資に繋がることを  
目指す**

## 2. 課題設定

- 提案評価に関してPJメンバが抱える課題をブレストした
- 結果「**案件属性**」「**比較**」「**価格**」に分類できる**全7項目に整理した**

1. 案件属性 に関する事項	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価	既存の提案評価プロセスは、大型スクラッチ開発を前提としており、fit to standard案件、SaaS導入を伴う案件とマッチしない
	(2)予めベンダが1社に決まった状況での提案評価	既存ベンダ1社に対して提案依頼する場合、2つ以上の提案を比較することができず、妥当性がわからない（従前の案件と価格差が大きいことがある）
2. 比較 に関する事項	(3)比較軸と重み付けの設定	比較軸の設定と、比較軸ごとの点数の重み付けが難しい
	(4)前提条件の整合	ベンダの提案に条件が付加されており、複数ベンダの前提が揃っておらず、比較できない
	(5)追加提案の評価	追加提案について、受け入れた方が良い提案か、受け入れない方が良い提案かわからない
	(6)見積書の項目	<ul style="list-style-type: none"><li>• 工数明細や人月等の見積もり根拠の記載がない見積書を評価しづらい</li><li>• 複数ベンダの見積書が、様式（や対象）がそれぞれ異なるため、比較しづらい</li></ul>
3. 価格 に関する事項	(7)価格の比較対象	価格を予算と比較しがちだが、本来あるべき「実現価値（導入効果）に対する比較」ができていない

### 3.各課題の整理と深掘り

1.案件属性 に関する事項	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価	既存の提案評価プロセスは、大型スクラッチ開発を前提としており、fit to standard案件、SaaS導入を伴う案件とマッチしない
	(2)予めベンダが1社に決まった状況での提案評価	既存ベンダ1社に対して提案依頼する場合、2つ以上の提案を比較することができず、妥当性がわからない（従前の案件と価格差が大きいことがある）
2.比較 に関する事項	(3)比較軸と重み付けの設定	比較軸の設定と、比較軸ごとの点数の重み付けが難しい
	(4)前提条件の整合	ベンダの提案に条件が付加されており、複数ベンダの前提が揃っておらず、比較できない
	(5)追加提案の評価	追加提案について、受け入れた方が良い提案か、受け入れない方が良い提案かわからない
3.価格 に関する事項	(6)見積書の項目	<ul style="list-style-type: none"><li>工数明細や人月等の見積もり根拠の記載がない見積書を評価しづらい</li><li>複数ベンダの見積書が、様式（や対象）がそれぞれ異なるため、比較しづらい</li></ul>
	(7)価格の比較対象	価格を予算と比較しがちだが、本来あるべき「実現価値（導入効果）に対する比較」ができていない

### 3.各課題の整理と深掘り (1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価

- 要件定義後にベンダに相見積もりをとることを提言する
- 深い議論に至らず、比較的一般論に近い結論となった

種別	1.案件属性 に関する事項	課題名	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価
課題内容	既存の提案評価プロセスは、昨今多く見られるfit to standard案件、SaaSの導入を伴う案件とマッチしない	解決の方向感	<ul style="list-style-type: none"> <li>スクラッチ開発時と同様、要件定義後にSierに相見積もりをとる（ライセンス費は変えにくい）が構築費は低減でき、インパクトも大きい）</li> <li>事業部門から、特定のパッケージやSaaS製品を指定した起案がなされた際には、プロセス等を提示したうえで、「目的や課題が深掘りされ、複数の製品を比較し優位と評価できるか」を検討させる</li> <li>経営から特定のパッケージやSaaS製品を指定した指示がなされた場合、情報システム部門にてできる範囲で目的や課題との製品の関係、製品間の比較を行い、不適な場合には経営にその旨提言する</li> </ul>
課題の深掘り (状況など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の提案評価プロセスは、大型スクラッチ開発を前提とすることが多い</li> <li>fit to standard案件やSaaSの導入を伴う案件では、提案評価プロセスよりの前にサービスが決まっていることが多いため、ベンダやサービスを選定できず、価格が高止まりする</li> <li>手段ありきのシステム導入は、目的や課題と合致せずに失敗する事例は少なくなく、傷口も大きい</li> </ul>	本PJの提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>fit to standard案件やSaaSの導入を伴う案件であっても、要件定義後にSierに相見積もりをとること</li> <li>提案評価プロセスよりの前にサービスが決まっている場合であっても、目的や課題の深掘りとサービスとの整合、製品間の比較を行うこと</li> </ul>

### 3.各課題の整理と深掘り

1.案件属性 に関する事項	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価	既存の提案評価プロセスは、大型スクラッチ開発を前提としており、fit to standard案件、SaaS導入を伴う案件とマッチしない
	(2)予めベンダが1社に決まった状況での提案評価	既存ベンダ1社に対して提案依頼する場合、2つ以上の提案を比較することができず、妥当性がわからない（従前の案件と価格差が大きいことがある）
2.比較 に関する事項	(3)比較軸と重み付けの設定	比較軸の設定と、比較軸ごとの点数の重み付けが難しい
	(4)前提条件の整合	ベンダの提案に条件が付加されており、複数ベンダの前提が揃っておらず、比較できない
	(5)追加提案の評価	追加提案について、受け入れた方が良い提案か、受け入れない方が良い提案かわからない
	(6)見積書の項目	<ul style="list-style-type: none"><li>工数明細や人月等の見積もり根拠の記載がない見積書を評価しづらい</li><li>複数ベンダの見積書が、様式（や対象）がそれぞれ異なるため、比較しづらい</li></ul>
3.価格 に関する事項	(7)価格の比較対象	価格を予算と比較しがちだが、本来あるべき「実現価値（導入効果）に対する比較」ができていない

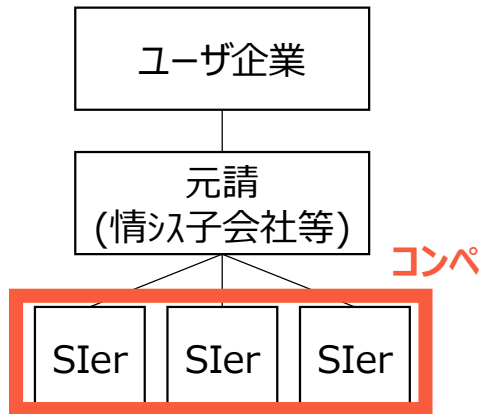
### 3.各課題の整理と深掘り (2) 予めベンダが1社に決まった状況での提案評価

- 理由：ビジネス面 の場合は、**2次請け以降をコンペさせる、2次請け以降に直接発注する**方法を提言する
- 理由：技術面 の場合は、**技術・ノウハウを可視化し、次回のシステム更改時にコンペする**方法を提言する

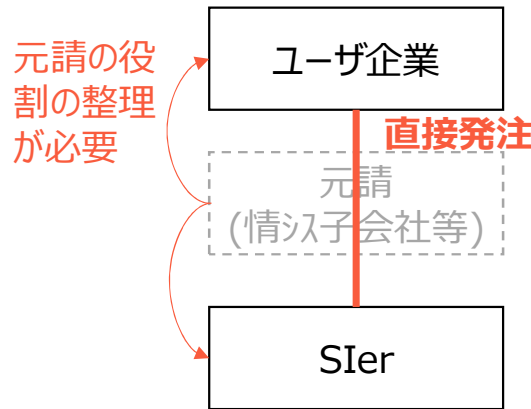
ベンダが1社に決まった状況の理由が  
「**ビジネス面**」にある場合の対策案

- ベンダとビジネス面で取引をせざるを得ない場合(情報システム子会社等)

案1：  
2次請け以降をコンペさせる



案2：  
2次請け以降に直接発注する

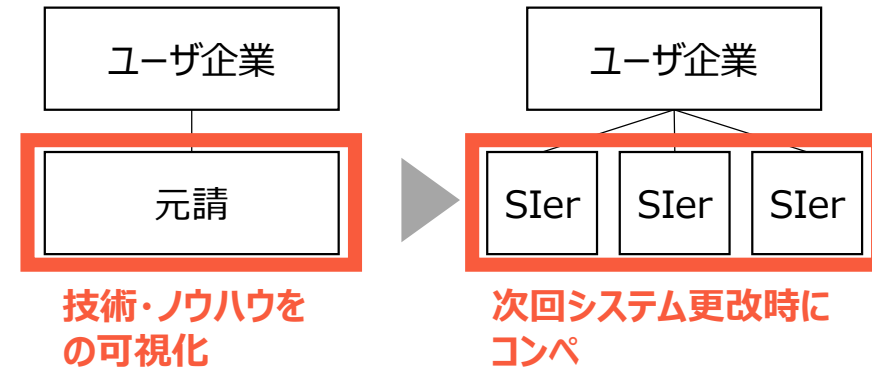


- コストのうちSIerの取り分の割合が大きい場合、効果が見込める
- タイミングはシステム更改時などに限られるため、逆算した段取りが必要

- 1次請けの担っている役割を明確化し、ユーザ企業が担うまたはSIerに発注する必要がある  
(例) 元請が「マルチベンダの取り纏め」の価値を發揮していた場合、「マルチベンダの取り纏め」はユーザ企業がやるか、SIerに任せる必要がある

ベンダが1社に決まった状況の理由が  
「**技術面**」にある場合の対策案

- ベンダが技術・ノウハウ面で圧倒的優位であり、他ベンダの参入余地がない場合  
長期間かけて技術・ノウハウを可視化し、次回のシステム更改時のRFPとして使用しコンペする



- 費用を払ってでもドキュメント化させるなど、腰を据えた可視化が必要
- ロックイン状態の解消とは言えないが、同様のノウハウを持つベンダを探すのも一案

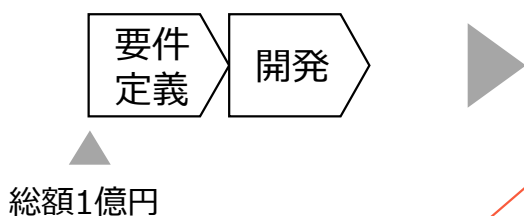
### 3.各課題の整理と深掘り (2) 予めベンダが1社に決まった状況での提案評価

- 理由に共通する事項として、要件定義後の再見積もり、第三者目線での検証を提言する
- なお既存ベンダとの企業間の関係を慎重に取り扱う必要がある点に注意すべきである

共通的な対策案

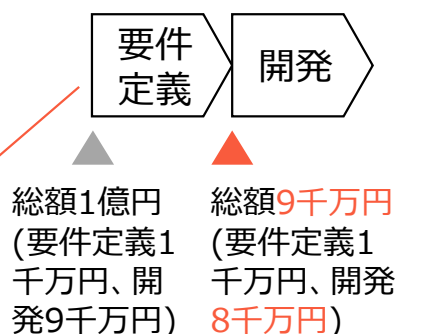
#### ● 要件定義後の再見積もり

要件定義前に総額を決め、そのまま変わらない



予算を抑えることを念頭にした要件定義ができるため、不要な機能を削るなど工夫をする動機が働く  
PoCを行うことも一案

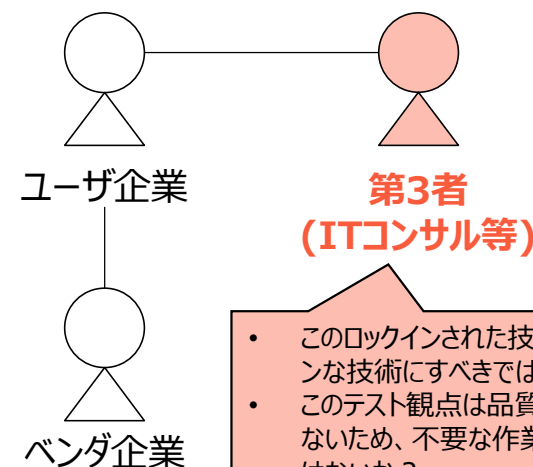
要件定義前に総額を決め、開発開始前に契約変更する



- 要件定義工程と開発工程の間に、2週間～1ヶ月程度の見積もり期間が必要

#### ● 第三者目線での検証

ITコンサルに検証させる



- このロックインされた技術は、オープンな技術にすべきではないか？
- このテスト観点は品質向上に資さないため、不要な作業スコープではないか？

いずれにしても、既存ベンダとの企業間の関係は、丁寧に取り扱う必要がある

### 3.各課題の整理と深掘り

1.案件属性 に関する事項	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価	既存の提案評価プロセスは、大型スクラッチ開発を前提としており、fit to standard案件、SaaS導入を伴う案件とマッチしない
	(2)予めベンダが1社に決まった状況での提案評価	既存ベンダ1社に対して提案依頼する場合、2つ以上の提案を比較することができず、妥当性がわからない（従前の案件と価格差が大きいことがある）
2.比較 に関する事項	(3)比較軸と重み付けの設定	比較軸の設定と、比較軸ごとの点数の重み付けが難しい
	(4)前提条件の整合	ベンダの提案に条件が付加されており、複数ベンダの前提が揃っておらず、比較できない
	(5)追加提案の評価	追加提案について、受け入れた方が良い提案か、受け入れない方が良い提案かわからない
	(6)見積書の項目	<ul style="list-style-type: none"><li>工数明細や人月等の見積もり根拠の記載がない見積書を評価しづらい</li><li>複数ベンダの見積書が、様式（や対象）がそれぞれ異なるため、比較しづらい</li></ul>
3.価格 に関する事項	(7)価格の比較対象	価格を予算と比較しがちだが、本来あるべき「実現価値（導入効果）に対する比較」ができていない





## 参考： 評価項目その他

- 前述した事例の項目のほか、一般的に次のような項目がある場合がある

評価項目	評価基準
システム運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保守内容（業務内容の理解を評価項目とすると、ユーザ側の負担（最初から丁寧に説明する必要がある等）を回避できるベンダを選択しやすくなる）</li> <li>・ ライセンスプラン</li> </ul>
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2次請け以降、SaaSベンダ含めた社名、各社のPMの実績</li> </ul>
会議体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会議体の構成、頻度、時間</li> </ul>
役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ユーザ企業とベンダ企業の役割分担</li> </ul>
導入事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同じ業界でのシステム導入経験</li> <li>・ 同じ業務のシステム導入経験</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 窓口担当者（営業など）の印象（長期に渡ってやりとりしやすいか：ベンダには開示しない項目）</li> </ul>

- 機能要件・非機能要件について、一覧表上の明細単位で評価することで、**RFPに対するギャップを評価**できる

下記の要領で明細単位で評価し、△や×の項目をベンダ間で評価する

- ：機能要件を充足している
- △：機能要件を一部充足していない
- ×：機能要件を充足していない

定性コメントが重要となる。  
「△」でも、「標準機能では一部充足していないが、XXXを使えば代替できる」といった評価が可能となる

⇒必須要件を満たしていない場合はその時点で非採用となるため、任意要件の評価結果（△や×の項目）をベンダ間で比較する

- **ベンダを変えたい場合に、変えたい事項（例：サポートを厚くしたい、体制を強化したい）等の評価項目の配点を高くし重み付けを持たせるが、その際に公式文書に説明がなされていると、ベンダから良い提案を貰いやすい。なお非公式のコミュニケーションも有効**

### 3.各課題の整理と深掘り

1.案件属性 に関する事項	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価	既存の提案評価プロセスは、大型スクラッチ開発を前提としており、fit to standard案件、SaaS導入を伴う案件とマッチしない
	(2)予めベンダが1社に決まった状況での提案評価	既存ベンダ1社に対して提案依頼する場合、2つ以上の提案を比較することができず、妥当性がわからない（従前の案件と価格差が大きいことがある）
2.比較 に関する事項	(3)比較軸と重み付けの設定	比較軸の設定と、比較軸ごとの点数の重み付けが難しい
	(4)前提条件の整合	ベンダの提案に条件が付加されており、複数ベンダの前提が揃っておらず、比較できない
	(5)追加提案の評価	追加提案について、受け入れた方が良い提案か、受け入れない方が良い提案かわからない
	(6)見積書の項目	<ul style="list-style-type: none"><li>工数明細や人月等の見積もり根拠の記載がない見積書を評価しづらい</li><li>複数ベンダの見積書が、様式（や対象）がそれぞれ異なるため、比較しづらい</li></ul>
3.価格 に関する事項	(7)価格の比較対象	価格を予算と比較しがちだが、本来あるべき「実現価値（導入効果）に対する比較」ができていない

### 3.各課題の整理と深掘り (4)前提条件の整合 ～前提条件の整合に資する事前作業～

- 「過去案件を参照してRFPに前提条件を記載する」は、まず**過去の類似案件をベースとする方法**があり、更に**過去の類似案件とベンダの提案書を分析**してばらつきやすい箇所を特定する方法により、より効果的にできる
- 機能要件の粒度は、「**名詞レベルまで定義**」「**定量で記載**」「**事業部門が見たときに理解できる記載**」が必要

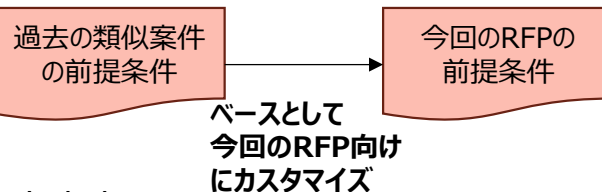
#### 価格と価格以外の評価を分ける

価格は、SaaSのサービス内容を前提条件が揃いにくく論点になりやすいため、価格以外と混同すると、提案評価時に検討が複雑化する

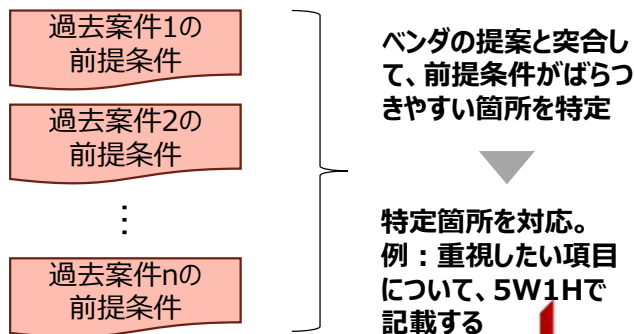
価格の評価は、価格以外とは分けて検討すると、論点を整理しやすい

#### 過去案件を参照してRFPに前提条件を記載する

基本案：  
**類似案件をベースとする**



高度案：  
**分析しばらつきやすい箇所を特定し対応**



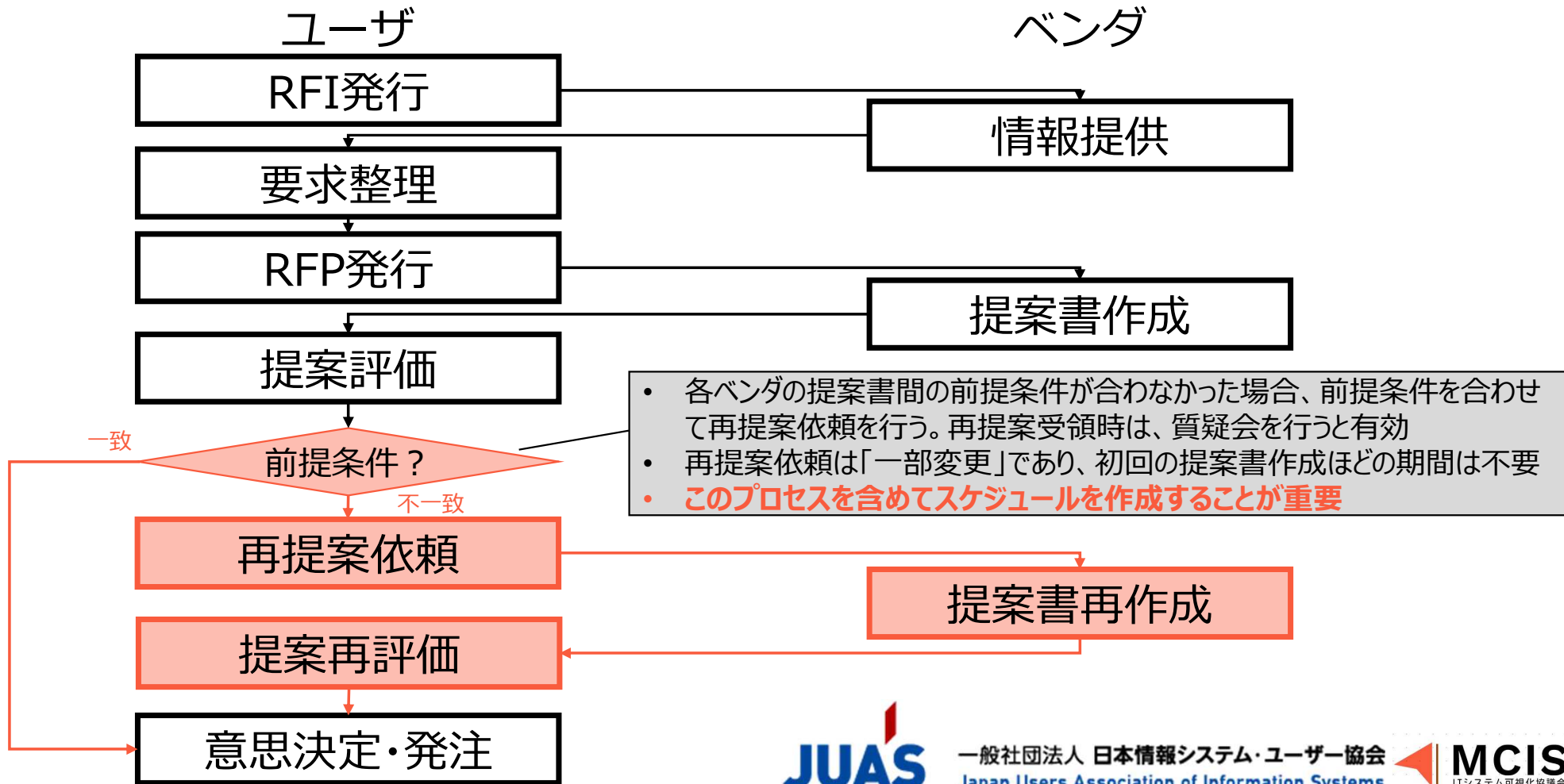
#### 機能要件の粒度を細かくする

粒度が粗いと、過少／過大な提案となりがち

- Point1：  
個々の**名詞レベルまで定義**すること
- Point2：  
定性よりも**定量で記載**すること
- Point3：  
**事業部門が見たときに理解できる記載**であるか、確認すること

### 3.各課題の整理と深掘り (4)前提条件の整合 ～前提条件の整合を加味した提案スケジュール～

- 各ベンダの提案書間の前提条件が合わない場合の**再提案を見据えた調達スケジュールの作成が必要**である



### 3.各課題の整理と深掘り

1.案件属性 に関する事項	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価	既存の提案評価プロセスは、大型スクラッチ開発を前提としており、fit to standard案件、SaaS導入を伴う案件とマッチしない
	(2)予めベンダが1社に決まった状況での提案評価	既存ベンダ1社に対して提案依頼する場合、2つ以上の提案を比較することができず、妥当性がわからない（従前の案件と価格差が大きいことがある）
2.比較 に関する事項	(3)比較軸と重み付けの設定	比較軸の設定と、比較軸ごとの点数の重み付けが難しい
	(4)前提条件の整合	ベンダの提案に条件が付加されており、複数ベンダの前提が揃っておらず、比較できない
	(5)追加提案の評価	追加提案について、受け入れた方が良い提案か、受け入れない方が良い提案かわからない
	(6)見積書の項目	<ul style="list-style-type: none"><li>工数明細や人月等の見積もり根拠の記載がない見積書を評価しづらい</li><li>複数ベンダの見積書が、様式（や対象）がそれぞれ異なるため、比較しづらい</li></ul>
3.価格 に関する事項	(7)価格の比較対象	価格を予算と比較しがちだが、本来あるべき「実現価値（導入効果）に対する比較」ができていない

### 3.各課題の整理と深掘り (5)追加提案の評価

- ユーザ企業として追加提案が必要か不要かをRFPにて意思表示したうえで、**追加提案を求める場合はテーマを指定**すると良い。また、**必須要件を満たさなくても追加提案を代替手段として認める**ことで、無用にベンダを失格にすることを防止できる

追加提案を求めるか否かの  
意思表示

追加提案を求めるか（あっても良いか）、或いは受け入れないかをRFPに記載し意思表示すると望ましい



追加提案を受け入れない方針の際に、ベンダが追加提案に力を入れ、要求事項がおろそかになった提案がなされることを予防することができる

追加提案を求める場合のポイント

**求めたい追加提案のテーマを明示**できると望ましい  
(例：将来性、拡張性、現行に対する改善)



ベンダは、自社の強みを追加提案することが多く、テーマを明示することで、求めたい追加提案を受けられる可能性が高まる

必須要件のトレードオフのケース

**必須要件が「△」の場合の代替手段として追加提案をするケース**がある



追加提案を求めない場合でも、必須要件のトレードオフに限って認めることとすると、必須要件を満たさず失格になるベンダが続出する事態を予防できる

### 3.各課題の整理と深掘り (5)追加提案の評価

- 追加提案を要件単位で金額明示できる見積書フォーマットにすると、追加提案の要否を判断しやすい

No	区分	要件種類	見積依頼書の記載	ベンダの理解	工数計（職種別内訳は正式見積以外不要）					金額
					プロジェクト マネージャ	リーダー	サブリーダー	メンバ	計	
					¥1,500,000	¥1,200,000	¥1,000,000	¥800,000		
1	機能要件 (基本設計～総合テスト)	必須要件	AAA機能	n画面、n項目、nFPなど	1.0人月	3.0人月	3.0人月	6.0人月	13.0人月	¥12,900,000
2			BBB機能	n帳票、n項目、nFPなど						
3			CCC機能	nバッチ処理、n項目、nFPなど						
4			DDD機能	nファイル、n項目、nFPなど						
5			EEE機能	n画面、n項目、nFP。 通常のコンポーネント利用では実現不可で、XXXの作りこみが必要						
6			XXX	XXX						
7	任意要件	任意要件	FFF機能	n画面、n項目、nFPなど	0.1人月	0.5人月	0.5人月	1.0人月	2.1人月	¥2,050,000
8			GGG機能	n帳票、n項目、nFPなど						¥770,000
9			XXX	XXX						¥770,000

青塗り潰し=ベンダの記載項目  
灰色塗り潰し=記載しない

- 見積書の明細は要件単位とし、任意要件は行単位で金額を明示させる
- 行追加を認め、追加提案箇所を記載させることで、追加提案部分の価格が明らかになる（「XXX」と記載した9行目のイメージ）



### 3.各課題の整理と深掘り

1.案件属性 に関する事項	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価	既存の提案評価プロセスは、大型スクラッチ開発を前提としており、fit to standard案件、SaaS導入を伴う案件とマッチしない
	(2)予めベンダが1社に決まった状況での提案評価	既存ベンダ1社に対して提案依頼する場合、2つ以上の提案を比較することができず、妥当性がわからない（従前の案件と価格差が大きいことがある）
2.比較 に関する事項	(3)比較軸と重み付けの設定	比較軸の設定と、比較軸ごとの点数の重み付けが難しい
	(4)前提条件の整合	ベンダの提案に条件が付加されており、複数ベンダの前提が揃っておらず、比較できない
	(5)追加提案の評価	追加提案について、受け入れた方が良い提案か、受け入れない方が良い提案かわからない
	(6)見積書の項目	<ul style="list-style-type: none"><li>工数明細や人月等の見積もり根拠の記載がない見積書を評価しづらい</li><li>複数ベンダの見積書が、様式（や対象）がそれぞれ異なるため、比較しづらい</li></ul>
3.価格 に関する事項	(7)価格の比較対象	価格を予算と比較しがちだが、本来あるべき「実現価値（導入効果）に対する比較」ができていない

### 3.各課題の整理と深掘り (6)見積書の項目

- 見積書（機能単位）フォーマットを用いることで、ベンダ間の見積書の比較がしやすくなる
- 一般的な見積書は、見積書（工程単位）

#### ● 見積書（機能単位）フォーマット

〇〇社御中  
御見積書  
××システムズ

件名： 〇〇案件

価格： 金 nn,nnn,nnn円（税込）

費目	数量	単価	価格
PJ管理	1.2人月	¥1,500,000	¥10,000,000
機能要件 (必須要件)	3.4人月	¥1,000,000	¥10,000,000
機能要件 (任意要件)	5.6人月	¥800,000	¥10,000,000
PJ特性	7.8人月	¥1,000,000	¥10,000,000
付帯作業	9.0人月	¥1,000,000	¥10,000,000
リスク	(略)	(略)	¥10,000,000
合計			¥60,000,000

縦軸が機能単位

縦軸が工程単位  
(一般的によくみられる見積書)

#### ● 見積書（工程単位）フォーマット

〇〇社御中  
御見積書  
××システムズ

件名： 〇〇案件

価格： 金 nn,nnn,nnn円（税込）

費目	数量	単価	価格
PJ管理	1.2人月	¥1,500,000	¥10,000,000
設計	3.4人月	¥1,000,000	¥10,000,000
開発	5.6人月	¥800,000	¥10,000,000
テスト	7.8人月	¥1,000,000	¥10,000,000
付帯作業	9.0人月	¥1,000,000	¥10,000,000
PJ特性	(略)	(略)	¥ 5,000,000
リスク	(略)	(略)	¥ 5,000,000
合計			¥60,000,000

### 3.各課題の整理と深掘り (6)見積書の項目

- 機能単位で明細を設定し、必須要件と任意要件（オプション要件）を分けることで、**追加提案や必須要件に対する代替提案を横並び比較**できる

No	区分	要件種類	見積依頼書の記載	ベンダの理解	工数計					金額
					プロジェクト マネージャ	リーダー	サブリーダー	メンバ	計	
					¥1,500,000	¥1,200,000	¥1,000,000	¥800,000		
1	機能要件 (基本設計～総合テスト)	必須要件	AAA機能	n画面、n項目、nFPなど	1.0人月	3.0人月	3.0人月	6.0人月	13.0人月	¥12,900,000
2			BBB機能	n帳票、n項目、nFPなど						
3			CCC機能	nバッチ処理、n項目、nFPなど						
4			DDD機能	nファイル、n項目、nFPなど						
5			EEE機能	n画面、n項目、nFP。 通常のコンポーネント利用では実現不可で、XXXの作りこみが必要						
6			XXX	XXX						
7		任意要件	FFF機能	n画面、n項目、nFPなど	0.1人月	0.5人月	0.5人月	1.0人月	2.1人月	¥2,050,000
8			GGG機能	n帳票、n項目、nFPなど	0.1人月	0.1人月	0.1人月	0.5人月	0.8人月	¥770,000
9			XXX	XXX	0.1人月	0.1人月	0.1人月	0.5人月	0.8人月	¥770,000
10	非機能要件	必須要件	(機能要件に含む)							
11		任意要件	性能 (n秒以内)	XXのチューニング	0.1人月	0.1人月	0.1人月	0.5人月	0.8人月	¥770,000
12			XXX	XXX	0.1人月	0.1人月	0.1人月	0.5人月	0.8人月	¥770,000

②要件単位の提案依頼内容と紐づいた明細と根拠を記載させる(概算でも明細化できると、ベンダの理解度を測れる)

③必須要件とオプション要件を分ける

①(正式見積もりのみ)定義された職種の種類に基づかせる  
※別途定義する

④ユーザが気が付きにくい事項を明示する

## 3.各課題の整理と深掘り

1.案件属性 に関する事項	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価	既存の提案評価プロセスは、大型スクラッチ開発を前提としており、fit to standard案件、SaaS導入を伴う案件とマッチしない
	(2)予めベンダが1社に決まった状況での提案評価	既存ベンダ1社に対して提案依頼する場合、2つ以上の提案を比較することができず、妥当性がわからない（従前の案件と価格差が大きいことがある）
2.比較 に関する事項	(3)比較軸と重み付けの設定	比較軸の設定と、比較軸ごとの点数の重み付けが難しい
	(4)前提条件の整合	ベンダの提案に条件が付加されており、複数ベンダの前提が揃っておらず、比較できない
	(5)追加提案の評価	追加提案について、受け入れた方が良い提案か、受け入れない方が良い提案かわからない
	(6)見積書の項目	<ul style="list-style-type: none"><li>工数明細や人月等の見積もり根拠の記載がない見積書を評価しづらい</li><li>複数ベンダの見積書が、様式（や対象）がそれぞれ異なるため、比較しづらい</li></ul>
3.価格 に関する事項	(7)価格の比較対象	価格を予算と比較しがちだが、本来あるべき「実現価値（導入効果）に対する比較」ができていない

## 導入効果の定量化（例）

- 支出減型・収入増型共に**効果を金額換算し、システム投資額と比較**する
- セキュリティなどは**どちらにも分類されない。金額換算せずに定性的に検討**する方が良い

### ● 支出減型： 業務量調査表

作業項目 Lv1	作業項目 Lv2	作業項目 Lv3	頻度	年間回数	単位あたり作業時間	作業時間/年
XXX	XXX	XXX	週次	52	10	520
		XXX	月次	12	20	240
		XXX	四半期	4	50	200
XXX	XXX	XXX	日次	250	2	500
		XXX	日次	250	1	250
計						1,710

**作業時間に対して人件費の単価を乗算し、費用を算出する**

(例)作業時間1,710h×人件費単価5,000円=8,550,000円/年  
⇒**システム投資額がこの金額以下であるかどうかを検証する**

※基幹系システムなど対象業務が膨大になる場合、業務量調査表の作成だけで大きな負荷がかかるため、効果が大きいと見込まれる箇所に絞って行う方法がある

※実際には社員人件費は固定費であるため、キャッシュの支出が減るわけではない点に注意が必要

※なお、ミスの削減や従業員満足度向上といった観点も検討が必要

### ● 収入増型： 収益見込み算出例

顧客名	商品名	数量	単価	金額
XXX	XXX	1	¥1,000,000	¥1,000,000
	XXX	2	¥800,000	¥1,600,000
	XXX	3	¥600,000	¥1,800,000
XXX	XXX	4	¥400,000	¥1,600,000
	XXX	5	¥200,000	¥1,000,000
計				¥7,000,000

**収益を算出し、システム投資額がこの金額以下であるかどうかを検証する。**

- 算出方法は業態や事業によって異なる
  - 新規ビジネスの場合は、数量の設定は概算にならざるを得ない。仮の数字と設定理由を持っておくことで、議論の出発点にできる
- ⇒この例では、システム投資額が¥7,000,000以下であるかどうか論点となる

**支出減型と異なりベンダ企業は算出（支援）できないため、ユーザ企業が自ら算出する必要がある**

### ● その他型

次のような案件は、左記のどちらにも分類されない。

- セキュリティ
- 法令遵守関連
- 福利厚生関連
- ガバナンス関連（モニタリングツール等）
- 最新業務ツール（生成AIのライセンス等）

セキュリティについて、損害や被害の事例紹介などは、定性的に説明せざるを得ない（金額換算する方法(※)はあるが、セキュリティを定量的に考えるのはナンセンスと考えられる）

※セキュリティ関連費用の可視化 | デジタル人材の育成 | IPA 独立行政法人 情報処理推進機構

また、項目を相対評価し投資対象の順位付けをする方法も考えられる

## 4. プロジェクトからの提言

- 以下に示すここまでの検討結果の一覧を参照し、「ベンダの提案評価」に関する課題解決の参考としてほしい

	課題名称	プロジェクトからの提言
1. 案件属性 に関する事項	(1)パッケージ標準適合案件やSaaS導入を伴う案件の提案評価	要件定義後の相見積もり（※深い議論に至らなかった）
	(2)予めベンダが1社に決まった状況での提案評価	2次請け以降のコンペ、2次請け以降に直接発注、技術・ノウハウの可視化、要件定義後の再見積もり、第三者目線での検証
2. 比較 に関する事項	(3)比較軸と重み付けの設定	提案書の評価項目の事例を参考とし、自社及びプロジェクトに適するようテーラリングし、評価項目を設定
	(4)前提条件の整合	価格と価格以外を分ける、過去案件を参照しRFPに前提条件を記載、機能要件の粒度を細かくする、前提条件の調整を加味した調達スケジュールを作成
	(5)追加提案の評価	ユーザ企業として必要か不要かをRFPにて意思表示し、必要な場合は見積書上要件単位で金額を明示させる
3. 価格 に関する事項	(6)見積書の項目	機能単位の明細を記した見積書フォーマットを作成しRFPに添付（※特に難しいとみられるSaaSの見積もりの比較は検討できず）
	(7)価格の比較対象	システムの導入効果を金額で定量化し、システム投資額と比較



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



日本ファンクションポイントユーザ会（JFPUG）は、2024年1月、  
ITシステム可視化協議会（MCIS）として生まれ変わりました



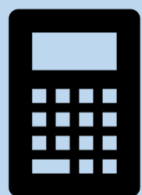
## ■全体目次

1. 当研究会について (鶴田)
2. 今年度の活動報告 プロジェクト=任意参加の活動
  - ① Aチーム : IT予算策定の効率化・高度化 (田中)
  - ② Bチーム : 投資効果の評価指標およびプロセスの策定／クラウドコストのガバナンス強化 (折田)
  - ③ Cチーム : IT投資のアカウントビリティ (大隈)
  - ④ プロジェクト : ベンダの提案評価方法 (宮田)
3. **2025年度に向けて** (小宮山)



## 1-5. 各チーム（分科会）活動と研究テーマ

メンバーの事前アンケートによる関心事に基づき3つのチーム（分科会）に分かれて活動。  
ITシステム可視化協議会との共同研究は任意参加。



**IT予算策定の効率化・高度化**

**（Aチーム）**



**IT投資のアカウントビリティ**

**（Cチーム）**



**・投資効果の評価指標および  
プロセスの策定  
・クラウドコストのガバナンス強化  
（Bチーム）**



**ベンダの提案評価方法**

**（ITシステム可視化協議会 共同研究）**

### 3.2025年度に向けて

**「IT投資ポートフォリオ研究会」は2025年度の  
メンバーを募集します。**

**継続の方も、新規の方も大歓迎です。**

以上



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