

IT投資ポートフォリオ研究会 2025年度 活動成果報告

部会長	小宮山 正知	(日鉄ソリューションズ株式会社)
副部会長	松本 幸子	(コクヨ株式会社)
副部会長	上甲 紗千子	(B I P R O G Y株式会社)
副部会長	大川 潤	(エクシオグループ株式会社)
リーダー		
Aチーム	川島 来夢	(東京海上日動あんしん生命保険株式会社)
Bチーム	堀内 慧	(株式会社レゾナック・ホールディングス)
Cチーム	喜多 祐真	(中部電力株式会社)



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

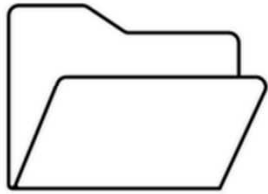
1. 当研究会について (小宮山)
2. 今年度の活動報告
 - ① Aチーム : ITコスト分類/可視化における目指すべき姿 (川島)
 - ② Bチーム : IT投資判断におけるAI活用の可能性と限界 (堀内)
 - ③ Cチーム : ビジネスオーナーと果たすアカウントビリティ (喜多)
3. 2026年度に向けて (小宮山)

■全体目次

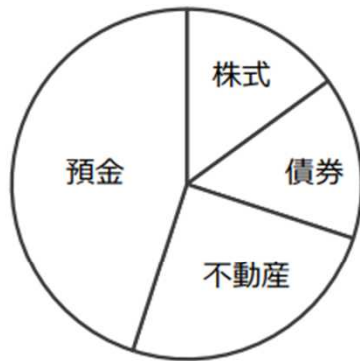
1. 当研究会について (小宮山)
2. 今年度の活動報告
 - ① Aチーム : ITコスト分類/可視化における目指すべき姿 (川島)
 - ② Bチーム : IT投資判断におけるAI活用の可能性と限界 (堀内)
 - ③ Cチーム : ビジネスオーナーと果たすアカウントビリティ (喜多)
3. 2026年度に向けて (小宮山)

1.1 研究会名の「IT投資ポートフォリオ」って何？

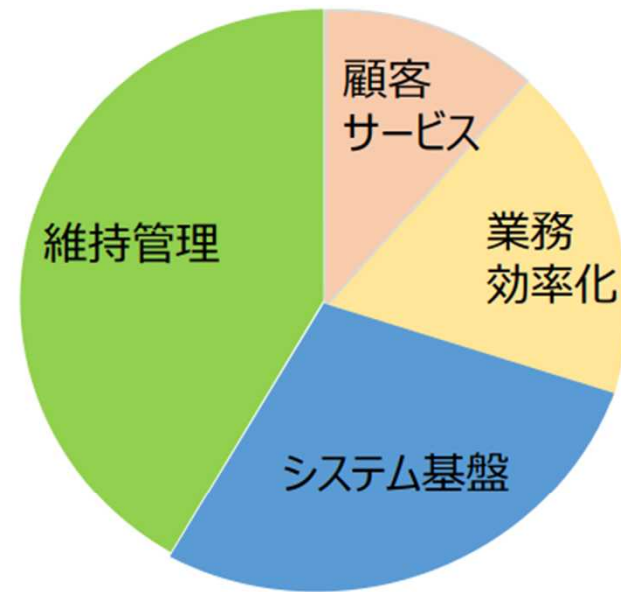
「ポートフォリオ」とは、紙ばさみ、折りかばん、書類入れのこと。



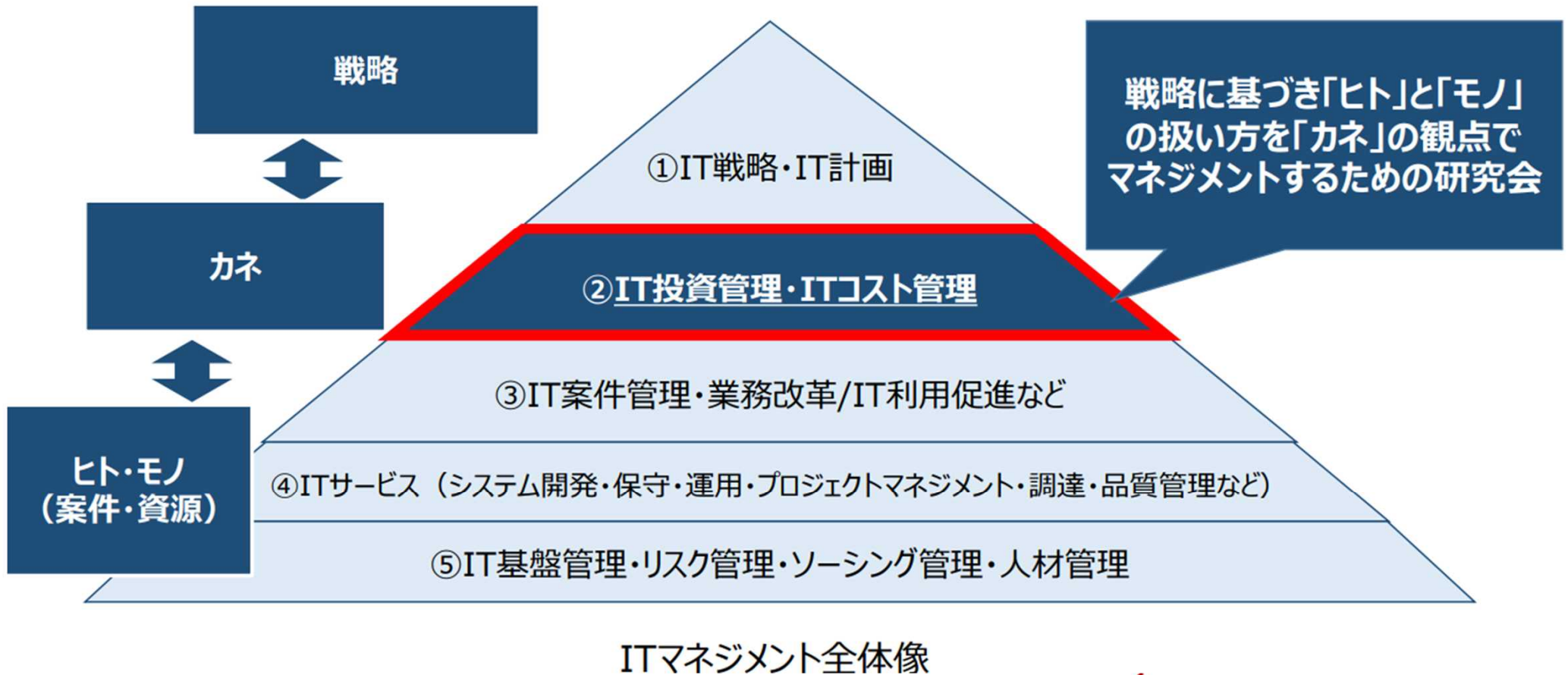
「投資ポートフォリオ」とは、金融、投資用語として使われる金融資産の組み合わせのこと。



「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 IT投資ポートフォリオ研究会の位置づけ



1.3 本研究会の概要

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

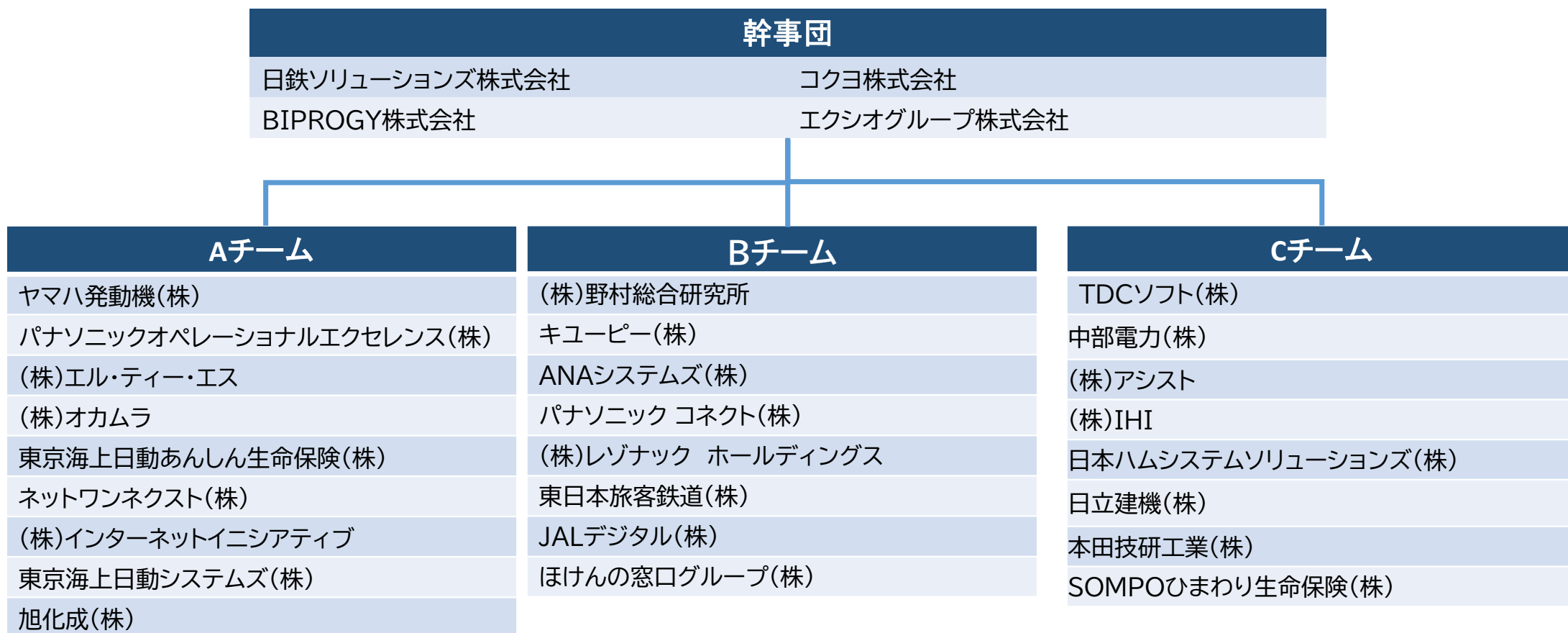
- ・JUASの企業IT動向調査2024によると、ユーザー企業の多くは、2025年度もIT予算が増加する見通しです。
- ・業務プロセスの効率化、新規ビジネス創出、ビジネスモデル変革、セキュリティ強化、生成AI等の領域では積極的なIT投資が行われております。
- 一方、投資案件を担うIT人材不足により人月単価は上昇、加えて海外SaaSを中心とした値上げも無視できない状況にあると思われます。
- ・こうした状況下、IT部門は、経営や事業戦略と整合したIT戦略の立案、IT投資案件の優先順位付け、IT予算の策定、予実管理精度の向上、IT費用の可視化、投資対効果の説明・評価など、社内外の様々なステークホルダー要求に応え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 30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



1.5 年間スケジュール

<年間スケジュール予定>

会議体名称	日時	開催場所	内容
全体会:第1回	2025年6月5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①	6月下旬	ZOOM or 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	2025年7月17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)
全体会:第3回	2025年8月1日(金)~8月2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)+ α (各社事例)
分科会②	8月下旬	ZOOM or 各社	テーマ検討
JUASスクエア	2025年9月4日(木)	ハイアットリージェンシー東京	質の高い講演多数あり
全体会:第4回	2025年9月18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③	10月上旬	ZOOM or 各社	テーマ検討
全体会:第5回	2025年10月30日(木) 16:00 ~ 18:00	JUAS会議室	分科会(テーマ検討)+全体会(中間報告+全体討議)+ α (各社事例)
分科会④	11月上旬	ZOOM or 各社	テーマ検討
全体会:第6回	2025年11月27日(木) 16:00 ~ 18:00	JUAS会議室	分科会60分(テーマ検討)+全体会60分(中間報告+全体討議)
分科会⑤	12月	ZOOM or 各社	テーマ検討
分科会⑥	1月	ZOOM or 各社	検討結果のまとめ
全体会:第7回	2026年1月29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⑦	2月上旬	ZOOM or 各社	最終報告後の成果物修正
全体会:第8回	2026年2月26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)	2026年4月中旬	調整中	各テーマの研究成果発表

■全体目次

1. 当研究会について (小宮山)
2. 今年度の活動報告
 - ① Aチーム : ITコスト分類/可視化における目指すべき姿 (川島)
 - ② Bチーム : IT投資判断におけるAI活用の可能性と限界 (堀内)
 - ③ Cチーム : ビジネスオーナーと果たすアカウントビリティ (喜多)
3. 2026年度に向けて (小宮山)

本分科会テーマ選定背景

- ITシステム化が促進、高度で複雑なシステム要素が連携し、ITシステム所管部における管理スコープが拡張している。
- このような状況下で、ITコストも増大化しており、ITシステム所管部の担当者においては「ITコスト削減」や「適切なITコスト配分」が実現できているのか情報整理・分析を求められる。
- 本分科会では、担当者における情報整理・分析など手法についてどのレベルで実現するべきなのか検討することを目的に以下テーマを選定した。

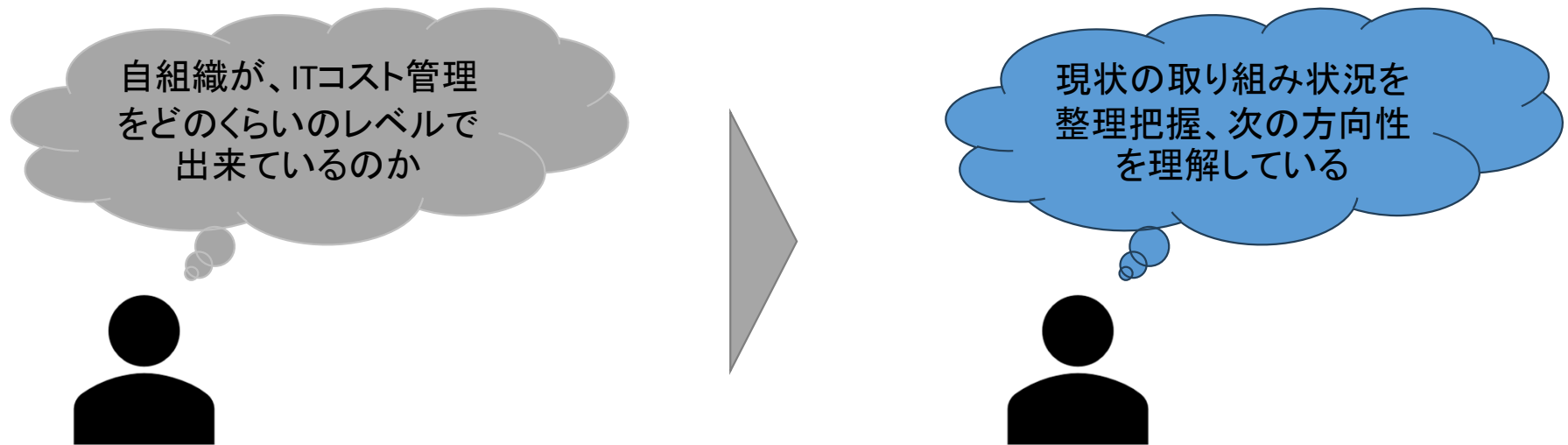
テーマ:ITコスト分類/可視化における目指すべき姿

選定理由

- 業界慣習や会社組織体制により、適切な投資やITコスト管理は様々であり目指すべき姿を見据えるまでに時間を要しているメンバーが多かった。
- 各社の取り組みや共通のフレームなどの活用・効果についてディスカッションを深めて同じような悩みがある担当者の一助となる取り組みとしたい。

本分科会で実現したいこと

- テーマ検討など議論を深めていく中で、「ルール・ガバナンス」「データ収集」「データ可視化・活用」のグルーピング並びに実施レベルを整理した。
これらを活用することで、現状把握並びに次に目指すべき方向性を示したい。



ルール・ガバナンス:サマリー

IT投資データ可視化の分野における『ルール・ガバナンス』の成熟度について、データの管理項目・ルール・ガバナンスの3観点を用いて次のように成熟レベルを定義する。また、次スライド以降では、各レベル間のステップアップ手法についても解説していく。

分類	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3
状態の定義	<p><u>全ての観点で未熟な状態</u></p> <p>属人的な管理で成り立っておりルール・ガバナンス・データ管理項目が定まっていない。</p> <p>属人的な管理から脱却するため、データ管理項目を整理する。</p>	<p><u>ルール・ガバナンスに難がある</u></p> <p>組織として、管理すべきデータ項目が決まっている。</p> <p>項目に対して、だれがどのような基準でデータを集めるのかルールを整理する。</p>	<p><u>ガバナンスに難がある状態</u></p> <p>ルールが定まっており、誰が何をするのか整理されている。</p> <p>インプット・プロセス・アウトプットの観点で、自助努力に頼らない仕組みづくりを行う。</p>	<p><u>全て成熟している状態</u></p> <p>属人的な管理から脱却しており、ルールガバナンスに則り適切なITコスト管理ができる前提がそろっている。</p>

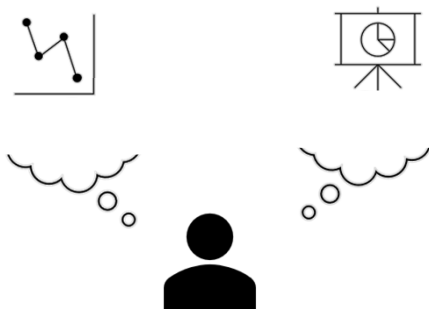
管理項目	×	○	○	○
ルール	×	×	○	○
ガバナンス	×	×	×	○

ルール・ガバナンス:Lv0→1

ルール・ガバナンス・管理の標準化においては、IT投資で何を管理すべきなのかという共通認識を持つということがまず第一歩となる。

課題: 管理すべき項目がわからない

- ✓ 投資実績が積みあがるだけで組織的な管理をしておらず、投資評価や改善の提起ができない。



- ・何に/いくら投資したか-投資目的-効果の紐づきが分からない
- ・組織戦略にあった投資になっているのか評価ができない
- ・コスト構造が分からないためコスト削減の検討がつかない

対策

- ✓ IT投資管理のフレームワークを学び、自組織の目的に沿った管理(分類)手法を選択・もしくは組み合わせを行う。

TGR

「投資の目的・性質」による分類。
投資の配分を最適化するの管理が主な目的。

TBM

財務データとITリソース、そしてビジネス価値を紐付けるためのフレームワーク。コストの正当性を証明することが主な目的。

効果

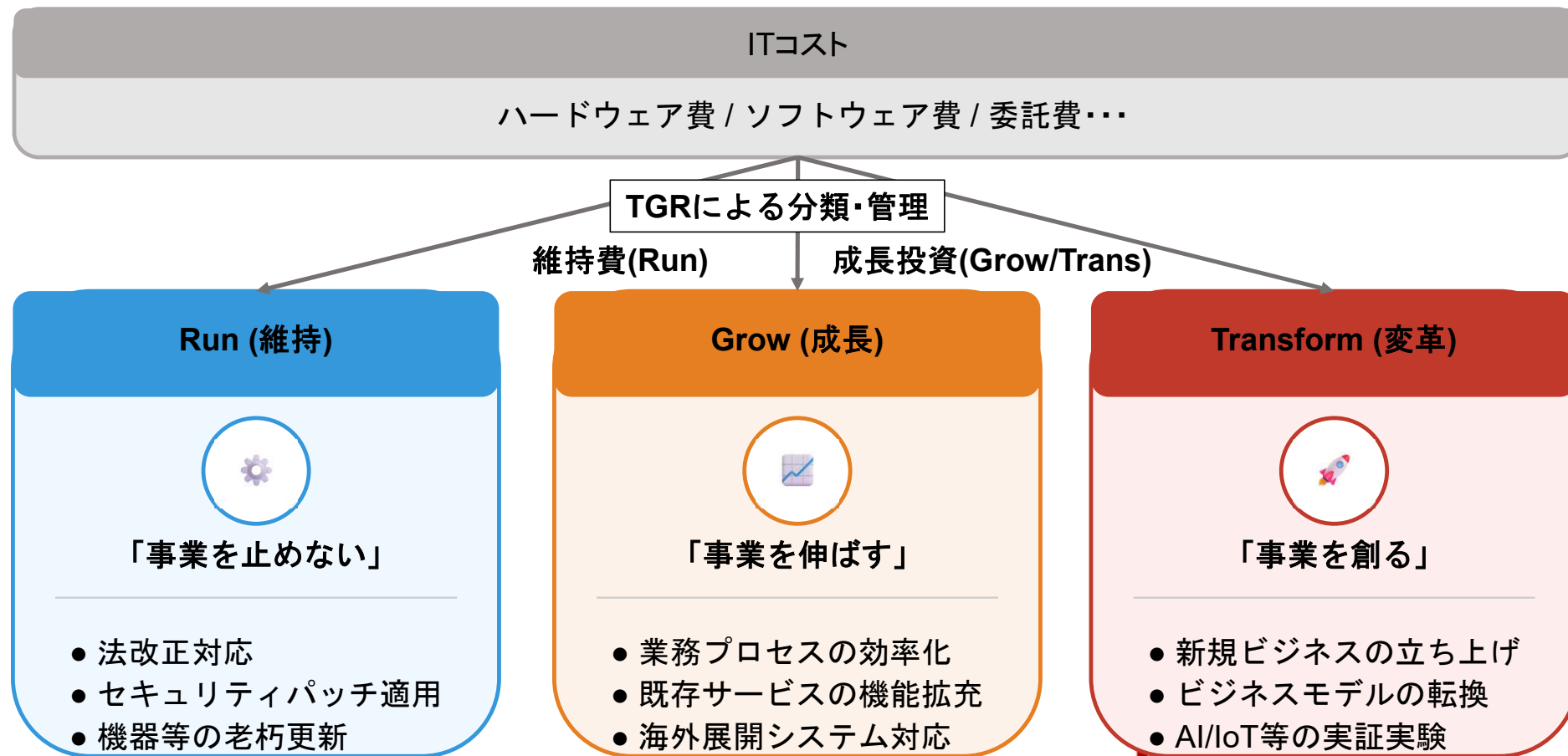
- ・投資価値の可視化ができる
- ・組織戦略にあった投資配分を設計できる
- ・コスト削減の範囲を定義できる



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

ルール・ガバナンス:Lv0→1 TGRモデルとは

ITコストを「守り」と「攻め」に再定義し、経営判断の物差しとする手法



ルール・ガバナンス:Lv0→1 TGRによる管理項目例

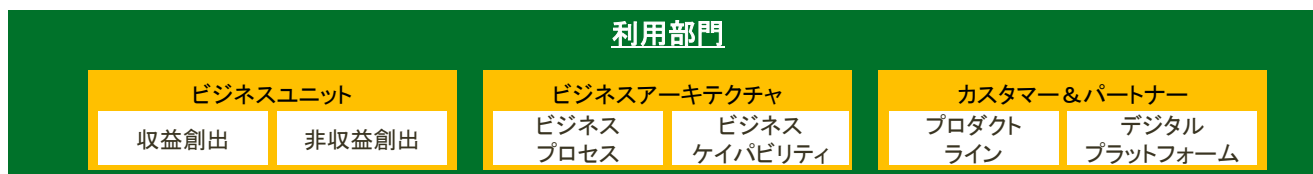
ID	投資案件名・プロジェクト名	TGR区分	投資の目的・戦略	期待効果・KPI	予算/投資額	実施期間	優先度
INV-001	全社PC OS最新化	Run (維持)	OSサポート切れ対応 セキュリティ維持	セキュリティ事故ゼロ 業務停止リスク回避	50,000,000	2024/04 - 2024/09	高 (必須)
INV-002	経費精算システム スマホ対応	Grow (成長)	営業部門の業務効率化 申請時間の短縮	申請工数 30%削減 承認リードタイム短縮	10,000,000	2024/06 - 2024/12	中
INV-003	ECサイトレコメンドエンジン刷新	Grow (成長)	クロスセル率の向上 売上拡大	顧客単価 15%アップ CVR 0.5%改善	25,000,000	2024/05 - 2024/10	高
INV-004	AIによる需要予測プラットフォーム構築	Transform (変革)	在庫最適化による ビジネスモデル変革	在庫回転率 20%向上 廃棄ロス 50%削減	80,000,000	2024/04 - 2025/03	高

ルール・ガバナンス:Lv0→1 TBMとは

財務データとITリソース、そしてビジネス価値を紐付けるためのフレームワーク。主に「コストの正当性」と「ユニットエコノミクス(単位コスト)」を可視化するために以下のレイヤーで管理を行う。

■各レイヤーの解説

ビジネスの視点

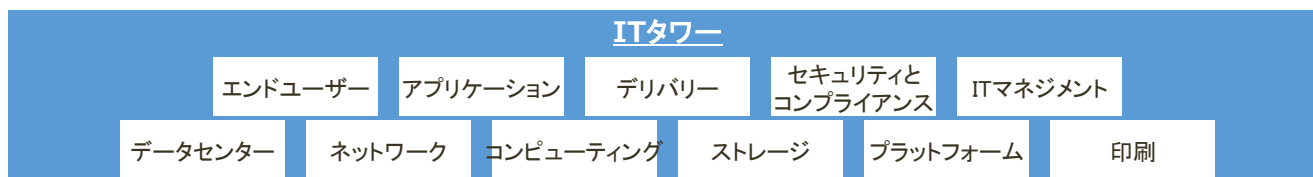


- ✓ **利用部門**
ソリューションの利用状況、コストパフォーマンスを把握する単位に分類したレイヤー

ITの視点



- ✓ **ソリューション**
ITタワーやオーナー部門が自ら外部リソースを活用し、ソリューション(システム)を構築する単位に分類するレイヤー



- ✓ **タワー**
IT部門が管理するITインフラやアプリケーションのレイヤー
11の大分類(小分類を含めると43)から構成されている

財務の視点



- ✓ **コストプール**
財務部門が理解しやすい勘定科目に近い形でITコストを表現するレイヤー
9の大分類(小分類を含めると23)から構成されている

ルール・ガバナンス:Lv0→1 TBMにおける管理項目例

管理ID	大分類 (Cost Pools)	中分類 (IT Towers)	詳細内訳・ 品名	支払先 /ベン ダー	関連サービス /アプリ	金額 (月額/年額)	配賦先部 門	備考
TBM-001	ハードウェア	コンピュータ	物理サーバー	A社	基幹会計システム	2,000,000	経理部 100%	リース料
TBM-002	ソフトウェア	データベース	DBMS	B社	基幹会計システム	500,000	経理部 100%	保守費
TBM-003	外部委託費	アプリ保守	会計システム運用保守要員(2名)	C社	基幹会計システム	1,600,000	経理部 100%	準委任契約
TBM-004	クラウド/SaaS	プラットフォーム	利用料	D社	ECサイト	800,000	営業部 100%	変動費

ルール・ガバナンス:Lv0→1 「TGR」と「TBM」の視点の違い

	TGR (Run-Grow-Transform)	TBM (Cost Pools / Towers)
問い	Why (なぜやるのか?)	What / How (何に払うのか?)
視点	戦略的視点 (Purpose) 未来への投資か、現状維持か	構造的視点 (Structure) 人件費かクラウドか、アプリかインフラか
主な利用者	CEO / 経営企画	CFO / CIO/CTO
会話の内容	「攻めのIT投資を増やしましょう」 「維持費(Run)を圧縮しましょう」	「固定費(SaaS)が増えています」 「インフラコストが肥大化しています」
判断基準	ポートフォリオのバランス	コスト効率・適正化
クロス分析の例	TGR(Run) × TBM(Server):「古いサーバーの維持費が高すぎる。クラウドへ移行しよう」 TGR(Grow) × TBM(Labor):「成長領域に人的リソース(エンジニア)を集中投下できているか?」	

ルール・ガバナンス:Lv0→1 KPI

TGR・TBMでの管理を行うことで以下のようなKPIを設計し、企業経営の評価・モニタリングを行うことが可能になる。

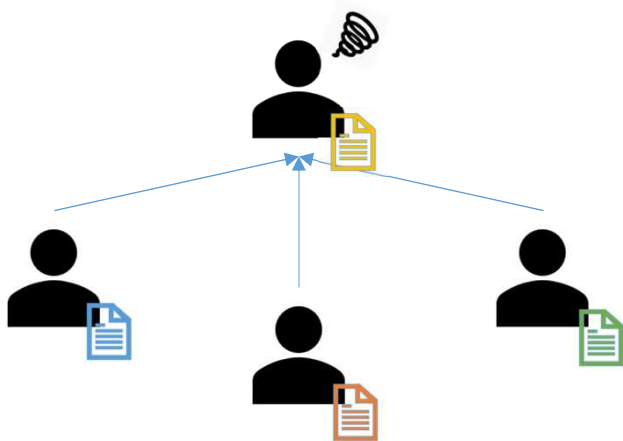
区分	KPI	経営層へのメッセージ(例)
TGR	Transform投資比率	「保守費(Run)の見直しにより、AI開発(Transform)への投資比率を昨年より5pt向上させました」
TGR	新規案件ROI	「昨年の投資案件(Grow)により、営業部門のリードタイムが20%短縮され、投資回収が進んでいます」
TBM	従業員あたりITコスト	「SaaS導入で総額は増えましたが、人員も増えているため、一人あたりコストは適正範囲です」
TBM	クラウド予実差異	「無駄なインスタンスを特定・削除し、予算超過を防ぎました」

ルール・ガバナンス:Lv1→2

IT投資で管理すべき内容が定義できたら、必要な情報をいつ・どのように集めるかを定める必要がある。

課題: データを入力管理するルールがない

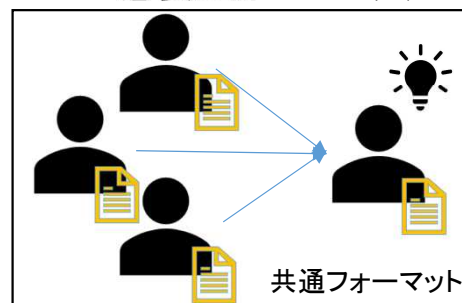
- ✓ 情報を入れるためのルールが定まっていないため、情報の集約や活用が困難



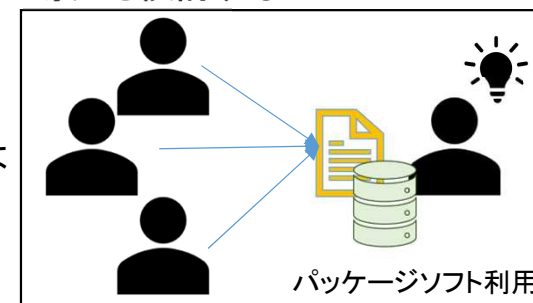
- ・更新タイミングがバラバラで任意のタイミングでの最新情報とはならない
- ・フォーマットがバラバラで集計に多大な工数がかかる
- ・無理やりフォーマットを統一しても、各所で元々管理していた方法との二重管理となってしまう
- ・入れる情報の解釈にブレがあり、正確な情報とならない

対策

- ✓ 入力ルールを明確にする
 - ・「いつ時点の情報を」「いつまでに」入力するのか
 - ・各入力項目の定義
- ✓ 役割を明確にする
 - ・入力担当と集計担当、それぞれがどこまでやるのか
- ✓ 入力フォーマットを用意する
 - ・必要に応じてパッケージソフトの導入も検討する



または



効果

- ・情報の正確性が担保される
- ・入力、集計業務が効率化される

JUAS

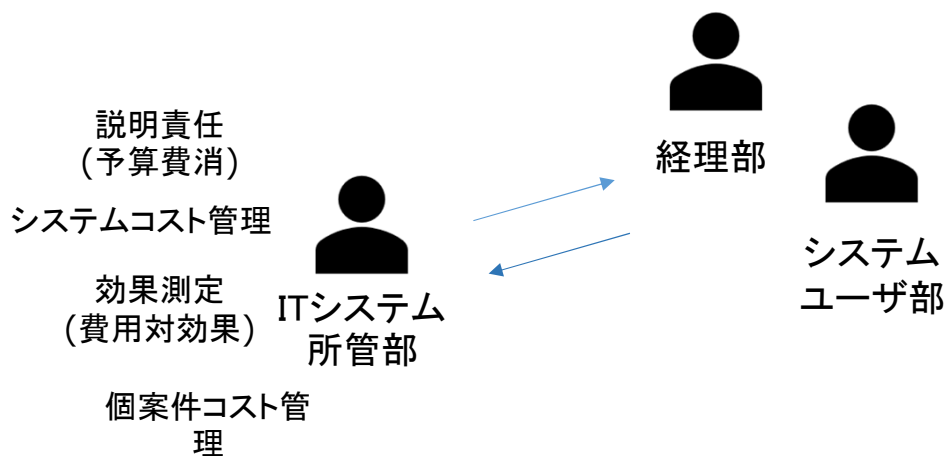
一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
Japan Users Association of Information Systems

ルール・ガバナンス:Lv2→3

IT投資において、ガバナンスを向上させるため関連部との関係構築が重要になる。

課題:組織的な分担が決まっていない

- ✓ 各部でどのような責任を負うのか定まっておらず、ITシステム所管部に責任が集中してしまう。

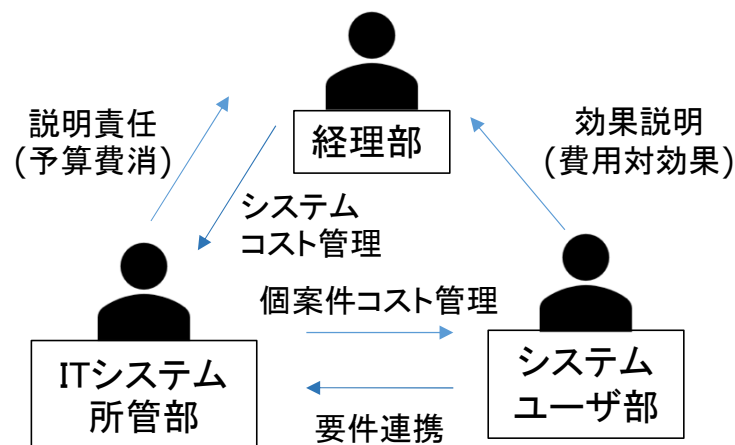


問題

- ・ITコスト管理において、専門性が高くシステム部で予算費消や説明責任まで担っている。
- ・ユーザ部で、要求のみシステム部に伝えて費用対効果など算出できずリリース後に効果測定ができない。

対策

- ✓ ITシステム部は、システムを統合的に管理する部門となり各種説明用の情報を連携できるようにする。



効果

- ・説明を果たすことで、経理部で予算管理を実施する責任を負ってもらい、コスト管理のガバナンス向上に寄与する。
- ・ユーザ部門の責任を増やすことで、各部で集中投資したい機能など主体的に思考できる。

データ収集:サマリー

IT投資データ可視化の分野における『データ収集』の成熟度について、データの蓄積・粒度・精度の3観点を用いて次のように成熟レベルを定義する。また、次スライド以降では、各レベル間のステップアップ手法についても解説していく。

分類	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3
状態の定義	<p>全ての観点で未熟な状態</p> <p>データの収集・蓄積が不十分であり、経年比較や他拠点比較もままならない状態。</p> <p>可視化プロセスの課題を特定するためにも、まずはデータ基盤と収集フローの整備を行う。</p>	<p>データ粒度と精度に難がある</p> <p>拠点(人)ごとにデータの粒度・精度がバラバラであり、正確な比較・分析の障害となっている。</p> <p>拠点間で同じ粒度(項目・選択肢)となるよう、データ項目の要件定義を行う。</p>	<p>データの精度が怪しい状態</p> <p>経営判断の材料とするには、報告データの精度に今一つ課題がある。(正確性・適時性等)</p> <p>インプット・プロセス・アウトプットの観点で、自助努力に頼らない仕組みづくりを行う。</p>	<p>全て成熟している状態</p> <p>データの蓄積・粒度・精度の全観点で仕組みづくりと展開がなされている。</p> <p>拠点間・時系列のいずれでも正確な比較分析ができ、重要な経営判断へも自信をもって活用できる状態。</p>

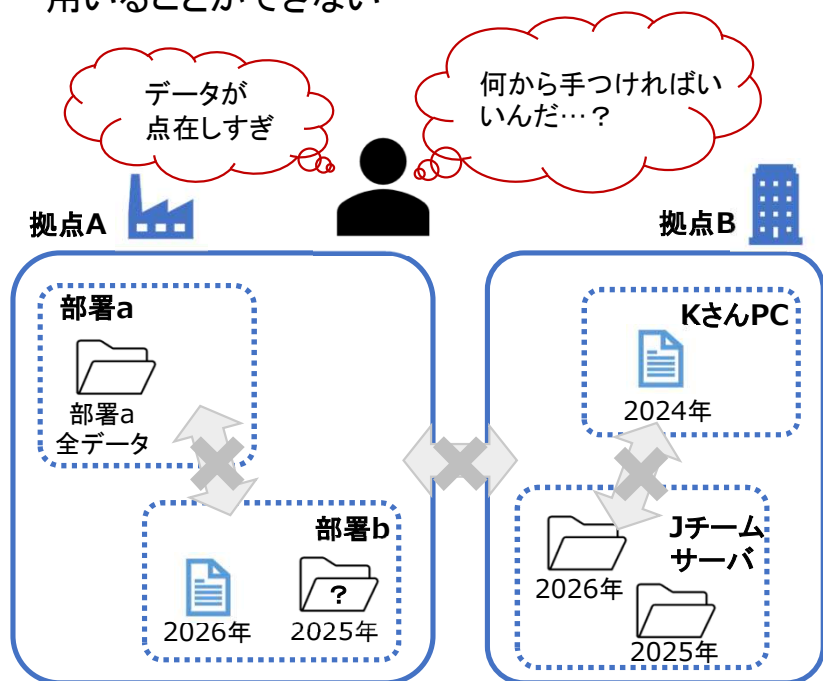
蓄積	×	○	○	○
粒度	×	×	○	○
精度	×	×	×	○

データ収集：LV.0→LV.1

データ可視化の実現・活用には検討すべき事項が山のようにあるが、その課題は具体的に何であるかを把握するためにも、まず「集めてみる」という第一歩を踏み出すことが、どの企業においても共通して重要なアクションである。

課題：データの蓄積・収集が不十分

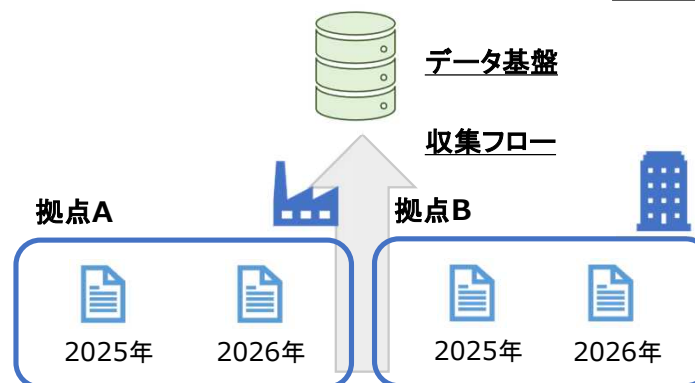
- 拠点間比較はもちろん、単一拠点の経年分析も困難な状況にあり、いかなるアクションにもデータを用いることができない



対策

- ✓ データ基盤と収集フローの整備を行う

収集フローの整備では、『収集目的・狙い』の共有も必要



効果

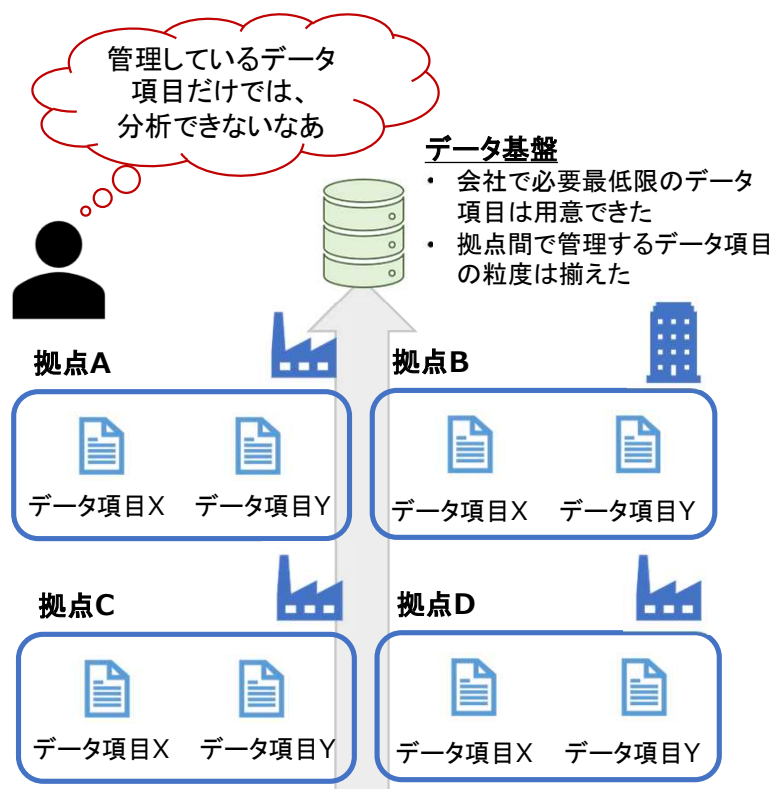
- ✓ データ可視化の第一歩を踏み出す
→“蓄積を始めること”と“全社的にフローを定める(意識づけ)”が可視化の一丁目一番地
- ✓ データ可視化プロセスの課題を把握する
→収集して初めて粒度・精度等の課題を把握することができ、次の必要なアクションへ繋がられる

データ収集: LV.1→LV.2

経営に必要な最低限のデータと、拠点間で管理粒度を統一したデータが揃った段階で、今後意思決定に必要なデータを整備するためには、データ項目の要件定義が必要になると考える。

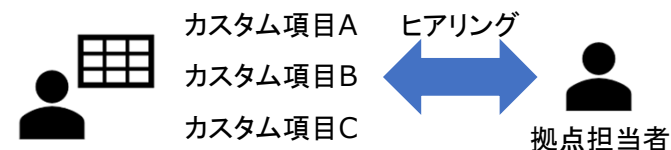
課題: データの粒度

- 今後意思決定に必要なデータ項目がわからない



対策

- 新たに必要となるデータ項目の要件定義を行う

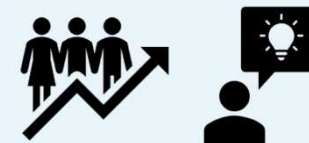


参考例: うまくいかないケースと対策

- 要件定義時に現場の抵抗がある



- 特定部署において、スモールスタートで成功事例を作り、他の部署へ活動を展開する



効果

- ✓ 粒度の更なる統一

→新たに必要となるデータ項目を定義できる
→意思決定に必要なデータが揃えられる

データ収集: LV.2→LV.3

データを蓄積する仕組みの構築、拠点間で管理するデータ項目・管理粒度の統一に加え、データの精度を向上させることがデータ活用の肝となる。データの精度を向上させる上で、インプット→プロセス→アウトプットの観点で工夫の余地がある。

課題: データの品質が悪い

- データを分析する上で、品質に不安がある
- **正確性の課題**
 - ・合計数値に誤りがある(手作業の集計ミスなど)
 - ・為替計算・按分計算に誤りがある
- **完全性の課題**
 - ・提出されたデータ項目に抜け漏れがある
 - ・計上すべき案件、費用が含まれていない
- **一貫性の課題**
 - ・会社名の登録名が拠点によって異なる
 - ・設備/経費に計上する案件が拠点によって異なる
- **適時性の課題**
 - ・提出されるデータが古い
 - ・事後報告ばかりで将来の見通しが立てられない

対策

- 自助努力に頼らないミスを起こしにくい仕組みをつくる
- **インプット(入力)段階での工夫: “考えなくても正しく入る仕組み”**
 - ・自由記述をなくし、選択式にする
 - ・必須項目が未入力の場合はアラートが上がる仕組みに
 - ・参照資料・ガイドライン・FAQを充実させる
- **プロセス(集計)の段階での工夫: “判断・解釈が不要な仕組み”**
 - ・集計前の機械チェックの仕組みを入れる
 - ・発注プロセスの中にクレンジング機能を持たせる
(正しくないデータも発注前には必ず修正される仕組みに)
- **アウトプット(活用)の段階での工夫: “使われることで精度が上がる仕組み”**
 - ・拠点別のデータ品質スコアを開示(未入力率/修正件数など)
 - ・経営会議、マネジメント会議でのデータ活用

データ可視化・活用:サマリー

IT投資データ可視化の分野における『データ可視化・活用』の成熟度について、データの可視化速度・可視化範囲・活用の3観点を用いて次のように成熟レベルを定義する。また、次スライド以降では、各レベル間のステップアップ手法についても解説していく。

分類	レベル0	レベル1	レベル2	レベル3
状態の定義	<p>全ての観点で未熟な状態</p> <p>データの可視化に伴う作業が非効率であり、IT投資戦略立案フェイズに間に合わない状態。</p> <p>可視化を確実にスピーディーに行うためにまずは可視化プロセスを見直す。</p>	<p>データ可視化範囲と活用が未熟</p> <p>可視化範囲が特定部署や予算に限られており網羅的に可視化できているとは言えない。</p> <p>全体予算を網羅的に可視化するためデータの収集プロセスを見直す。</p>	<p>データの活用方法が不確実</p> <p>投資戦略を立案するための根拠が確立されていない状態。</p> <p>経年で活動を行うことでデータの動きを予測し、意思決定を行うための根拠を確立させる。</p>	<p>全て成熟している状態</p> <p>会社全体予算データの可視化がIT投資戦略立案前に行える仕組みが展開されている。</p> <p>確立された根拠をもって意思決定でき、会社の今後を見据えた施策・予算修正が行える。</p>

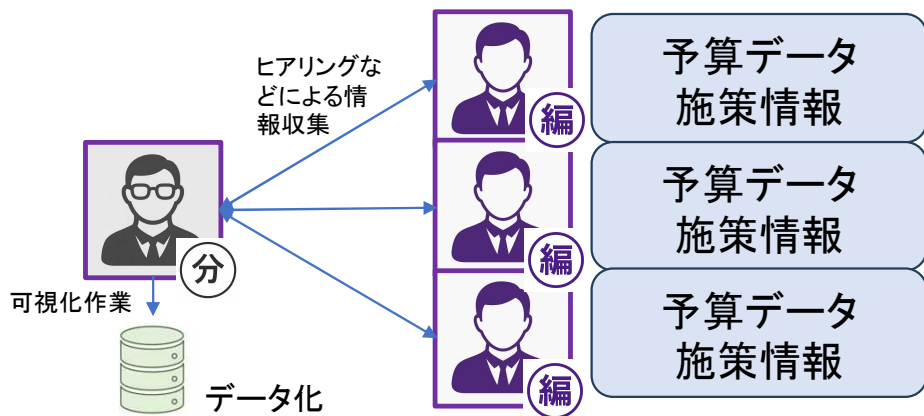
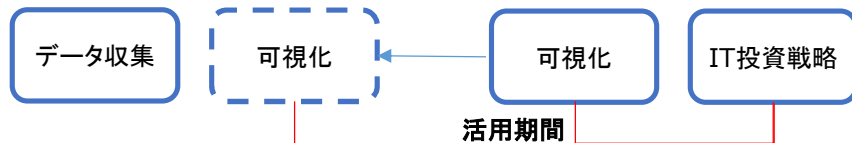
速度	×	○	○	○
範囲	×	×	○	○
活用	×	×	×	○

データ可視化・活用: LV.0→LV.1

データ可視化はIT投資戦略立案を行うために必要だが、十分な活用期間を確保できなければ成すことができない。データ収集後にスムーズな可視化を行うことがデータ活用の第一歩である。

課題: 可視化に時間を要し、活用期間がない

- データ収集後に可視化するための時間がかかってしまい活用期間が設けられず、IT投資戦略立案に間に合わずデータを活用できない

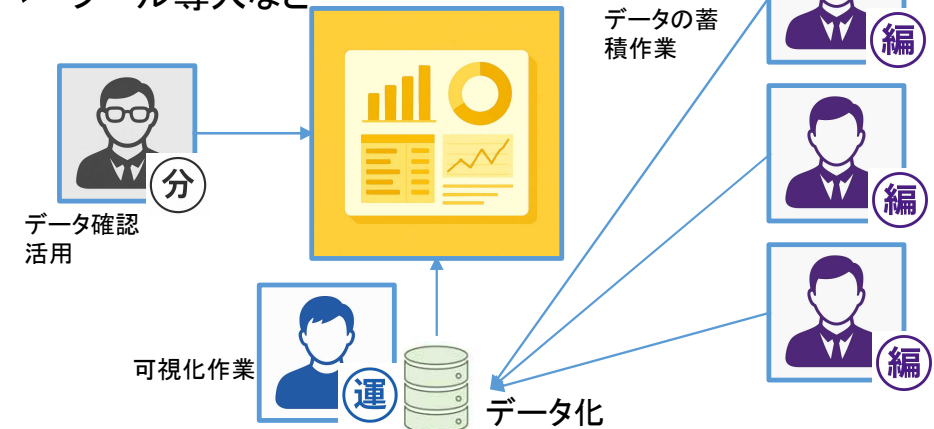


- 可視化までの業務プロセスが非効率
 - 作業負担が集中している
 - 可視化作業そのものに時間がかかる。手作業。

分→予算分析者
 編→予算編成者
 運→データ収集・可視化などの運用担当者

対策

- ✓ 可視化までの業務プロセスの効率化
- ✓ ツール導入など



効果

- ✓ 可視化プロセスの効率化
 - 作業負担の分散を行いプロセスを改善
 - ツールなどを導入しルーティン作業は自動で消化
- ✓ 活用期間の確保
 - 結果として可視化を前倒しで行えるためIT投資戦略の立案機関を確保できる



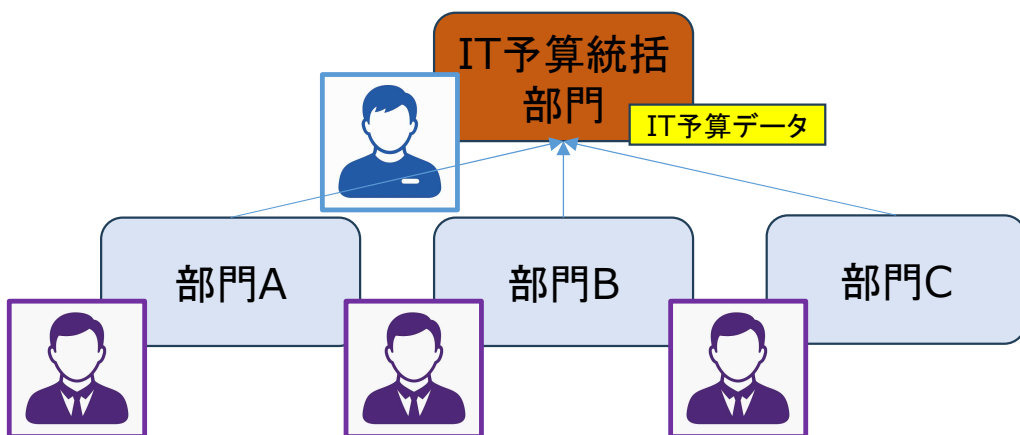
一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
 Japan Users Association of Information Systems

データ可視化・活用: LV.1→LV.2

組織体制にも関わるが、最終的には会社としてITについての投資総額を把握し、適切なIT投資となっているか評価出来るが理想。そのためには、まずIT予算を網羅的に可視化し活用しなければならない。

ケース:各組織のIT予算を特定部門が管理

- 前スライドにあたる運用者が既に存在しておりデータ形式なども統一されているケースが多いため本ステップのクリアは容易である場合が多い



- 一方で可視化・利活用以外の課題なども多く、組織によっては説明責任の所在といった予算以外の管理における問題が発生しやすい

ケース:各組織が各々IT予算を管理

- 各組織が各々予算管理をしているためルール・ガバナンスの整備や協力体制が必要。また前スライドにあたる運用者が存在しないため運用担当部署の設立が必要



- 一方で経理や経営管理部門などがIT予算に限らず予算を管理しているケースがほとんどのため、連携しIT予算統括部門に相当する役割を立ててもよい

データ可視化・活用: LV.2→LV.3

いくらデータを可視化したとしてもIT投資戦略へ活用できなければ意味はなく、最も重要なポイント

STEP3:意思決定

今後の投資動向の予想精度が高くなり、ルールに基づき投資戦略を立案できる段階。

- ✓ **活用中期-活用後期**
 - 可視化データに基づいたルールが整備される
 - 投資評価に基づいたKPIなどが設定されるなど



STEP2:予想

経年で検証しある程度今後の投資動向が予想できる段階。

- ✓ **検証後期-活用初期**
 - データの可視化内容が具体化し来年度の予算動向などに見通しが経つ
 - 実際に行っている投資戦略との比較や企業目標などを整理し投資戦略のルール・ガバナンスを整備する



STEP1:現状分析

可視化し始めたPoCの段階。

- ✓ **検証初期**
 - データの可視化をとりあえず行った段階
 - 可視化内容の修正や可視化プロセスの見直しなども行う

■全体目次

1. 当研究会について (小宮山)
2. 今年度の活動報告
 - ① Aチーム : ITコスト分類/可視化における目指すべき姿 (川島)
 - ② Bチーム : IT投資判断におけるAI活用の可能性と限界 (堀内)
 - ③ Cチーム : ビジネスオーナーと果たすアカウントビリティ (喜多)
3. 2026年度に向けて (小宮山)

IT投資判断におけるAI活用の可能性と限界 (2025年度)

JUAS IT投資ポートフォリオ研究会 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

Agenda

1. 背景
 - 研究テーマと選定理由
2. 検証方法
 - AIに期待すること（検証観点）
 - モデルケース
3. 検証結果
4. 考察

1. 背景 研究テーマと選定理由

事前評価における業務負荷、スキル不足、評価の質に課題意識を有する企業は少なくない。これらの課題に対する解決策として生成AIの活用が有効かどうかを検証することとした。

①ITガバナンスの観点:導入後のシステムは停止が難しい・止めづらい⇒IT投資の**事前評価**が重要

②事前評価の課題:主観混入,時間・人員不足な**構造的課題**がある

③アンケート調査:多くの企業で事前評価を実施、課題は「**負荷・スキル不足・評価の質**」

④仮説:時間、人手・スキル不足をAIで補完できるのか？

⑤研究テーマ:「**IT投資の事前評価におけるAI活用の可能性と限界**」に設定

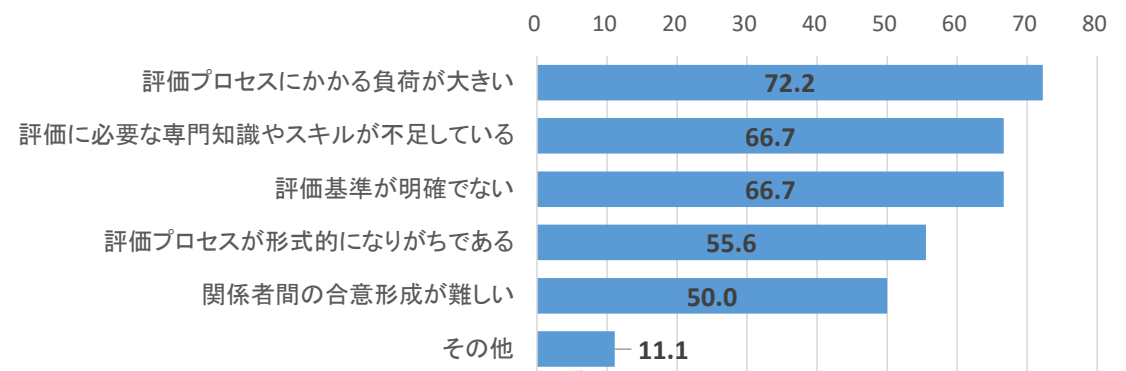
研究の焦点:

IT投資の事前評価におけるAI活用の...

可能性:どこまでAIが支援できるか?

限界・課題:人の判断が不可欠な領域は?

ex.アンケート結果:事前評価における課題（複数回答可）



2. 検証方法 AIに期待すること(検証観点)

投資評価で求める観点を整理し、AIに期待する役割・評価軸を明確化する

投資事例・選定方法

- 時間・工数の制約もあり、他社事例を複数集める案もあったがAI活用での期待結果が変わらない、労力に見合わない可能性がある為、**ダミーの投資事例を作成・1本化**し検証

検証方法:

- 以下に留意したプロンプトを与えた結果について、その回答の有用性を検証

<プロンプトの留意点>

- ・生成AIに対し、その役割を定義する
- ・評価ポイントを明確にする

<その他ポイント>

- ・生成AIの種類は限定しない

<検証事項>

- ・AIで評価、判断できるポイント
- ・AIで補えないポイント/人による判断、評価ポイント
- ・追加検証、懸念点など

生成AIで検証した観点

①費用対効果

②事業戦略、IT戦略との整合性リスク

③ムダがないか（重複投資、オーバースペック）

④実現方法（アーキテクチャ、開発手法、技術選定）

⑤リスク・コンプライアンス（セキュリティ、法規制、BCP）

2. 検証方法 モデルケース

ダミー案件を用いたモデルケースで共通条件下で検証を実施

■概要:

No.	項目	内容
1	案件名	Salesforce の海外展開 + LRP/5R対応
2	申請部署	〇〇事業本部
3	背景・目的	<ul style="list-style-type: none"> ・現状海外生産品の販売計画値はエクセルで管理している。これをSalesforce上で実現することで、すでにSalesforce上で管理が実現している日本生産品とのデータ連携を実現することにより、グローバルでの連結管理が可能となる。 ・LRP(Long Range Plan)や5か年ローリングの数値もシステム管理できるようにSalesforce機能を拡張する。
4	投資ナシの場合の影響	・二重管理・統合分析の手間増/Anaplan連携の手動継続/LRP・発注見込の共有遅延による販売・供給機会損失
5	投資金額	<ul style="list-style-type: none"> ・89.3百万円 (内訳) ・要件定義:22百万 ・設計～稼働準備:51.3百万 ・システム改修:16百万
6	期待効果	<ul style="list-style-type: none"> ・販売計画・実績値のグローバル一元管理、計画精度向上、作業負荷軽減 ・資料作成時間の削減想定効果：118(GL削減時間合計) + 368(担当削減時間合計) = △486 h /月
7	使用ツール	・Salesforce、Anaplan、Excel、Tableau
8	事業部・IT戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇事業部は複数事業部で構成。販売計画・実績管理がExcelや独自システムで分散し、連結管理/グローバル計画が困難 ・事業部横断の連結情報管理(日本 + 海外)、計画管理業務の標準化(LRP/5R)、データドリブン経営(SFDC/Anaplan/Tableau)を推進 ・Excel脱却/自動連携・集計/可視化により、時間をコア業務へ再配分 ⇒「データ・計画の一元化」、「横断連携の強化」、「グローバル最適化」を通じ、全社の競争力・効率・意思決定力の向上させていく

3. 検証結果 ①費用対効果

不都合な真実も見抜くCFO視点を再現し、AIによる厳格審査を実現

検証結果

AI活用の有効性：○

(単なる計算機としてではなく、「現場が隠したがる不都合な真実(隠れコストや甘い見積もり)」を見抜くCFOの視点を再現でき、人間の審査員よりも感情に流されず、冷静かつ論理的な指摘ができる。)

気づき：

投資対効果(ROI)が低いことは事実だが、業務の属人化防止や人手不足解消の観点から投資を正当化できる可能性もあるはず。AIの主張は説得力があるため、鵜呑みにしやすいリスクがある。最終判断を行う人間は、冷静なジャッジが必要。

INPUT

[プロンプト]

あなたは大手企業の厳格なIT投資審査委員(またはCFO)です。添付の企画書をもとに以下を実行してください

1. 企画書から「投資コスト」と「定量効果」を抜き出してください
2. 企画書に明記されていないが、通常発生しうる隠れコストを推測・指摘してください
3. ROI(投資対効果)、Payback Period(回収期間)を算出してください
4. この企画書の効果算定における論理的飛躍や過大評価の可能性を指摘し、辛口に見積もり直してください

[添付資料] 企画書

[使用AIモデル] Gemini3.0 Pro

OUTPUT

[出力結果]

1. 成功
企画書の内容を正確に把握し、イニシャルコスト・ランニングコスト・定量効果を提示した。関連プロジェクトのコストは除外し、「X百万」などの表記も正確な数値で把握した。
2. 成功
本プロジェクト特有のリスクや体制上含まれているが見積りに含まれていない社内工数を指摘した。また、それらを考慮した目安のリスクバッファ額も提示した。
3. 成功
正しい計算式で正確なROIと回収期間を算出し、一般的な水準と比較して数値が悪いことを指摘した。工数削減だけでなく、機会損失回避や売上貢献による定量効果も加味して効果額を見直すこと、要件を再整理し、投資額を削減することを提言した。
4. 成功
工数削減時間はキャッシュアウト削減につながらないことを確認した。集計作業は減るが、入力時間は熟練したExcel操作より増加する可能性を指摘した。移行期の二重管理期間に発生するコストを明示した。そのうえで、辛口評価による投資効果額を算出した。

3. 検証結果 ②事業戦略、IT戦略との整合性

事業戦略に沿った投資判断・判定を実現

検証結果

AI活用の有効性：○

企画書を参考に情報不足、今後の展望の不透明さ・曖昧さも鑑み、冷静かつ妥当な判断ができています。

気づき：

- ・企画書と戦略との整合性は取れており、一定の評価はできています。ただし、戦略も年ごと・会社ごと・事業部ごとに個別事情で異なるので都度、評価の際は、最新情報をinputする必要性があり
- ・資料内に矛盾点があれば指摘するようにと指示がないと、都合の良い解釈・評価になってしまう傾向なので注意が必要

INPUT

[プロンプト]

あなたは企業IT投資の評価者です。添付の企画書より事業戦略、IT戦略を中心に以下ポイントを考慮して評価してください。

1. 戦略整合性:事業戦略との一致度,グローバル最適化、事業横断性
2. IT戦略との整合性:システム統合性・拡張性・保守性の確保ができるか
3. 投資効果:ROI,NPV,投資回収期間の妥当性,売上機会損失低減などの定量化の有無
4. リスク管理:導入・運用・セキュリティリスク
5. 実現可能性:技術選定の妥当性、工程計画の現実性

出力結果は以下の点を抑えて評価ください。

総合評価:OK/NG/要検討

評価理由:評価に至った、根拠を記述

懸念点・課題:プロジェクトを推進する上での改善点、検討事項等

矛盾点:各資料の記述に矛盾点があれば指摘ください。

[添付資料] 企画書

[使用AIモデル] ChatGPT-4

OUTPUT

[出力結果]

1. 成功
事業部戦略の「事業部横断の連結情報管理」「グローバル最適化」「中長期計画（LRP・5R）の標準化」に明確に合致している点を提示、企画書の内容と事業部の戦略と合致していることを確認
2. 成功
統合性、拡張性共に確保されており、保守性については海外拠点定着のための保守の見積もりが不十分な点を指摘
3. 成功
企画書内の定量効果を抜粋し、明示されてることを確認。また投資効果が限定的(時間削減のみ)、財務的効果の裏付け不足であることを指摘
4. 成功
各リスクを冷静に指摘しており、海外展開における定着化の懸念・リスク、セキュリティリスクにおいてはアクセス制御についての記載不足を明示している。
5. 成功
国内実績を踏まえて実現性が高いことを提示。ただし、現時点では一部製品の展開であり、他製品群への展開計画が「TBD」なので、全社横断性の実現は段階的で、戦略効果のフル発揮には時間を要することを提示

3. 検証結果 ③ムダがないか（重複投資、オーバースペック）

重複・過剰を見抜く第三者視点を再現し、冷静なスコープ精査を実現

検証結果

AI活用の有効性：○

既存システムとの関係性を踏まえ、機能重複・オーバースペックとなり得るポイントを生成AIが第三者視点で指摘できた。
将来構想を理由とした先行投資についても、現時点で不要、または段階導入が妥当なスコープを切り分ける示唆が得られた。

気づき：

将来拡張前提の設計は、過剰投資につながりやすい。
生成AIは「今やらなくてよい投資」を冷静に指摘でき、IT投資における「ブレーキ役」として有効である。

INPUT

[プロンプト]

あなたはこの会社におけるIT投資審査の役割を担っています。
あなたのこの審査におけるミッションはCFO視点を持ち、本件のIT投資におけるムダを評価する事です。
次の観点で本企画書を公平に評価して下さい。

1. 既存システムや過去投資と機能・役割が重複していないか
2. 業務要件・利用規模に対して過剰な構成となっていないか
3. 将来構想を理由とした先行投資の妥当性はあるか
4. 段階導入・スコープ縮小など投資抑制の代替案はあるか

[添付資料] 企画書

[使用AIモデル] ChatGPT5.2

OUTPUT

[出力結果]

1. 成功
既存のSalesforce／Anaplan基盤および過去投資を踏まえ、機能・役割が重複し得る領域を整理し代替可能な範囲を明確に指摘した。
2. 成功
業務要件や想定利用規模と比較し、機能・構成・コスト水準のうち過剰となり得るポイントを論理的にかつ明示的に示した。
3. 成功
将来構想を理由とした先行投資の妥当性について、現時点では不要と判断もしくは実施するならば、段階導入が妥当なスコープである旨を示した。
4. 成功
段階導入・スコープ縮小といった代替案を示し、初期投資を抑制しつつ将来拡張性を確保する選択肢を示した。

3. 検証結果 ④実現方法（アーキテクチャ、開発手法、技術選定）

CIO/CTO視点でのMECEな項目指摘により、フェアな評価を実現

検証結果

AI活用の有効性：○

CIO/CTO視点で、3つのレイヤー（設計：アーキテクチャ、作り方：開発手法、部品の選択：技術選定）に分けて指摘・評価できることを確認した。特に記載不足の内容をMECEに指摘し、修正・追記すべき内容を安定的かつ明確に把握することが可能となった。

気づき：

不足している項目・内容についても、企画書内の情報から推測して把握できるため、申請者に開示することによって、質の高い企画書の作成が可能となる。一方、都合の悪い内容も、記載せざる得ないため、フェアな投資評価も併せて可能となる。

INPUT

[プロンプト]

貴方は当社のCIO/CTOであり、CIO/CTOとしてIT投資を評価します。添付の企画書をもとに、以下を実行して下さい。

1. 企画書から「実現方法」の部分をレイヤー(アーキテクチャ、開発手法、技術選定) 別に記載下さい。
2. 「実現方法」を評価するにあたり、レイヤー毎に、十分な情報が企画書内にあるか、を判断して下さい。不足している場合は、その項目を指摘し、更に企画書から想像して、その不足している項目に対して、申請者が記載するであろう内容も併せて指摘して下さい。
3. 「実現方法」を評価するにあたり、企画書内の情報のみから、アーキテクチャは、将来の変更・拡張・運用に耐える“全体構造”になっているか、開発手法は、不確実性・変更・品質・スケジュールをコントロールできる進め方になっているか、技術選定は、要件に合い、運用でき、人材とコストとリスクのバランスが取れている評価下さい。更に、結果を踏まえて、「実現方法」について、総合的に判断下さい。
4. 「実現方法」を評価する上で、記載内容に論理性に欠ける部分があるかを判断下さい。また3.の総合判断した結果について、過大評価（甘い評価）となっていないか自己検証して下さい。

[添付資料] 企画書

[使用AIモデル] ChatGPT5.2 Thinking

OUTPUT

[出力結果]

1. 成功：
企画書内で「本投資の実施事項と実行計画」、「想定機能」、「現在地と今後の展望」、「プロジェクト全体スケジュール」等に記載されている「実現方法」相当箇所を、指定の3レイヤーに分けて抜き出していた。
2. 成功：
評価可能な情報が企画書内に揃っているかを、レイヤー別に判定した。全レイヤーで判断材料が不足し、審議に耐えられないとの結果を得た。また不足している項目を、想定される結果と共に示した。
3. 成功：
企画書内の情報のみを根拠に、実現方法を3レイヤーで評価した。不足している情報は推測で補わず、評価は保守的＝厳しめに行っていた。
4. 成功：
企画書内の情報のみを根拠に、論理の弱点（矛盾・飛躍・因果の不足）を洗い出した。AI自身が下した評価についても、理由を添えて甘かったとの判断内容を示した。

3. 検証結果 ⑤リスク・コンプライアンス（セキュリティ、法規制、BCP）

負の面を論理的に指摘し、冷静な投資判断を促す

検証結果

AI活用の有効性：○

リスク・コンプライアンスに関しては企画書にて洗い出しがされているか否かという点での判定が中心の為、指摘内容も妥当である。

気づき：

リスクでの指摘は妥当であるが、その影響度については企画書だけでは困難の為、受容すべきか、転嫁すべきかなど対応策の提案は難しいと考えられる。また、発生確率についても現実的に起こりうるケースか否か、プロジェクトのリスクとして取り扱うべきか否かは人の判断による。また、リスクの該当箇所やどう記載してあればリスクと見なされないかの一般的な見解は得ることができる。

INPUT

[プロンプト]

あなたはポートフォリオの専門家です。ユーザのビジネスコンテキストを理解しつつ、複雑な概念を分かりやすく、実践的な言葉で説明してください（以下概略）

1. リスクの網羅的評価:
想定されるリスク(事業環境、市場、競合、カントリーリスク等)は網羅的に洗い出されているか?
2. リスクへの対応策:
特定された各リスクに対し、その影響度を評価し、具体的な対応策(コンティンジェンシープラン)は検討されているか?
3. 撤退(手仕舞い)計画:
事業が計画通りに進まなかった場合に客観的で具体的な撤退基準(KPI、財務指標、マイルストーンなど)は設定されているか?
4. ベンダー・パートナーに関するリスク: 特定のベンダーやパートナーに依存するリスクは評価され、対策は検討されているか?

[添付資料] 企画書

[使用AIモデル] Gemini3.0 Pro

OUTPUT

[出力結果]

1. 成功
企画書の内容を正確に把握し、リスクを洗い出している。特にカントリーリスクに関しては、中国に展開することから、中国サイバーセキュリティ法（CSL）、データセキュリティ法（DSL）、個人情報保護法（PIPL）について触れられてないことが最大のリスクであるという指摘をしている。
2. 成功
本プロジェクトにおいて段階的な展開においてリスク低減がされている点を評価している一方で主要製品の導入が遅れた場合の財務面のリスク、システム不具合発生時においてマニュアル体制を用意しておく点などコンティンジェンシープランの面が記載されていない指摘など提言している
3. 成功
撤退条件が記載されていない点を明確に指摘している。代わりにUATの合格率が100%に達していなかった場合、マスタ連携に致命的な不具合があった場合利用率が80%以上に達しない場合は撤退するべきではといった提案をしている。
4. 成功
特定領域ごとに異なったベンダーが体制となっていることによる責任分界点が記載されていない為、トラブル発生時における原因究明の遅延リスク、追加費用発生リスクを指摘している。

4. 考察 ①AI活用の可能性

AIは「有能な同僚」として認識し、事前評価の抜け漏れ補完とL/T短縮に有効

- ✓ AIを単なるツールとしてではなく、特定の知見と背景を持つ「隣にいる相談相手」や「有能な同僚」として位置づけることで、その効能が飛躍的に高まることが確認された。
- ✓ AIに対して以下条件をインプットすることで、人間が求める水準のより具体的かつ実践的な助言を引き出すことが可能となる。

生成AIへインプットすべき情報	詳細
AIのペルソナ	どのような専門的知見（例：財務、技術開発、市場戦略など）を持つべきか。
個社の投資判断ポイント	個社の条件（事業戦略、財務戦略、投資判断の軸など）
過去の知見	期間、予算、技術的視点など過去データを蓄積したもの。
一般的な投資判断のポイント	公平公正な判断を行うための一般的な情報（ROI、NPVなど）

- ✓ 投資審議の事前準備において、人間が見落としがちな論点や、データに基づいた裏付けをAIが提供し、承認を得るためのロジックを盤石なものに補完できることが実証された。
- ✓ AIが人間の能力の「足りない部分」を埋める、理想的な協働の形態を示すものであり、インプットは一度設定して終わりではなく、年度ごとの事業戦略や市場情勢の変動に合わせて適宜アップデートする、すなわち投資判断するAIの人格を育て続けることで、AIによる評価を実効性の高いものへと最適化させることができる
- ✓ 審議の前段階において、抜け漏れチェック・基準未達などAIによる機械的なスクリーニングを実施することで、投資判断までのL/Tを短縮できる。

4. 考察 ②今後の課題/AIの限界

最終判断は人間。入力の質とガバナンス整備がAI活用の鍵

- ✓ AIの判断精度と実用性をさらに高め、AIを活用するリスク(誤判定、判断結果の揺れ)を回避するには、人間側の「AIへのインプットの質」が極めて重要となる。我々が今後取り組むべきは、以下の戦略的な行動である。

内容	詳細
データの整備と構造化	AIが正確に状況を把握し、バイアスのない判断を下せるよう、読み込ませる基盤データを整理し、構造化された形式に整える
事業戦略構想の明確化	自社の現在の事業戦略、投資判断の軸（何を最優先するか）を明確にした「事業戦略構想」を策定し、これをAIに学習させる。

- ✓ これらの取り組みにより、AIは組織の価値観や目標に沿ったより高度かつ正確な判断を下せるようになり、真に戦略的な意思決定を支援するパートナーへと進化していけると考えられる。
- ✓ 将来的には、人間とAIがそれぞれの強みを最大限に活かし、現代社会の複雑な課題解決に貢献する「人機協働」のモデルが主流となることが見込まれる。

結論

- ✓ AIは人間の役割を「代替」するのではなく、その能力を補完する強力なパートナーとしての役割を担うことが可能
- ✓ 現時点では誤判定を防ぐ手段がなく、また法的・倫理的な責任を負う主体とはなり得ないため、アウトプットを絶対視せず、最終的な採否の判を突く主体はあくまで人間であることを忘れてはならない。

■全体目次

1. 当研究会について (小宮山)
2. 今年度の活動報告
 - ① Aチーム : ITコスト分類/可視化における目指すべき姿 (川島)
 - ② Bチーム : IT投資判断におけるAI活用の可能性と限界 (堀内)
 - ③ Cチーム : ビジネスオーナーと果たすアカウントビリティ (喜多)
3. 2026年度に向けて (小宮山)

2025年度 IT投資ポートフォリオ研究会

分科会 Cチーム

「ビジネスオーナーと果たすアカウントビリティ」

2026/02/26(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

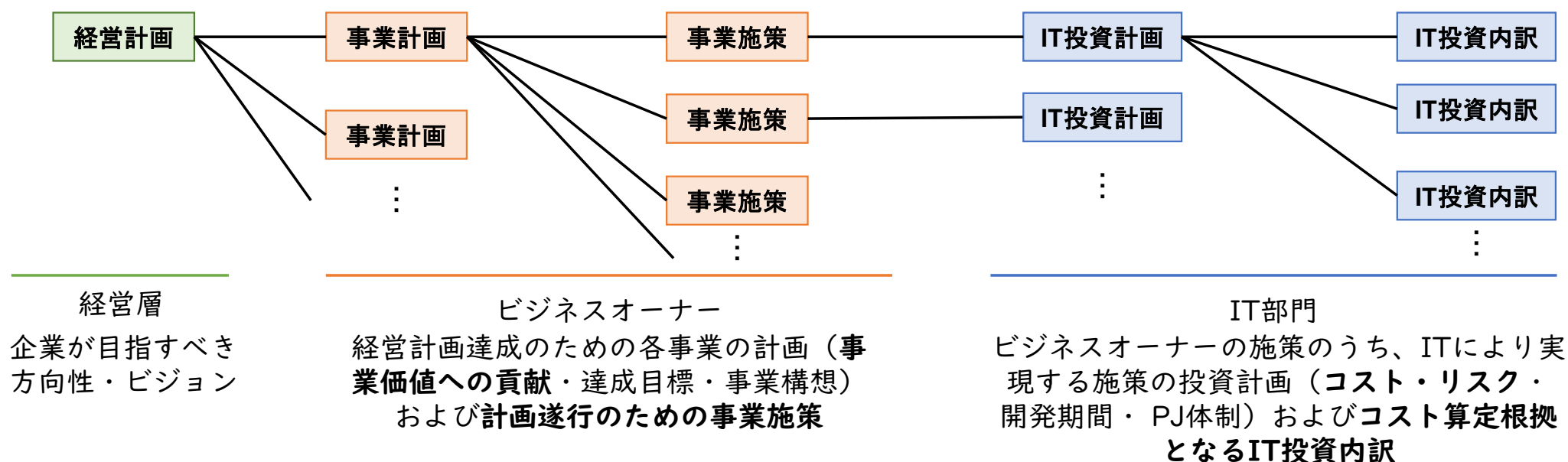
ビジネスオーナーと果たすアカウントビリティ

アカウントビリティ = 個人や組織が
自らの行動・意思決定に対して
説明責任を果たすこと

- ・プロジェクトや事業施策を成功させるためには、投資効果やリスク、コスト等を適切に評価し、意思決定する必要がある。
- ・これらの評価においては、ビジネスオーナーとIT部門とが適切に役割分担し、投資判断の要素を出すことが重要である。
- ・しかしながら、現場ではIT部門に対して、ビジネス観点での投資判断要素(システム構築の目的や効果)を問われること
があり、対応に苦慮しているケースも少なくない。
- ・本研究では、投資におけるアカウントビリティに着目し、ビジネスオーナーとIT部門との役割分担を提示する。

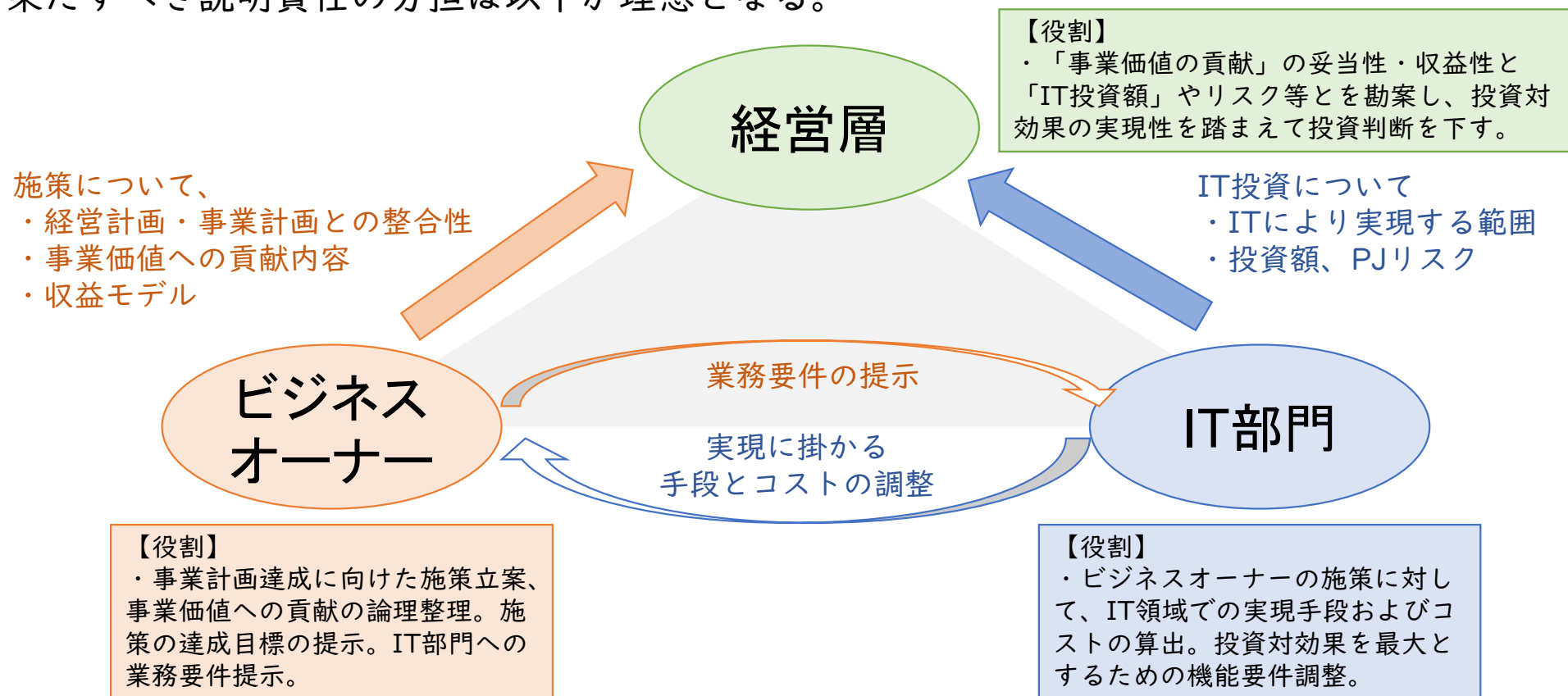
企業の各種計画とIT投資との関係性

- ・ビジネスにおいて、ITの活用は最早必要不可欠である。
- ・そのため、各事業の投資計画はIT投資と整合を取り、その実現性を評価することが望ましい。
- ・以下の図では、企業の上位計画である経営計画を起点に、事業とITの計画の整合の「あるべき姿」を整理した。



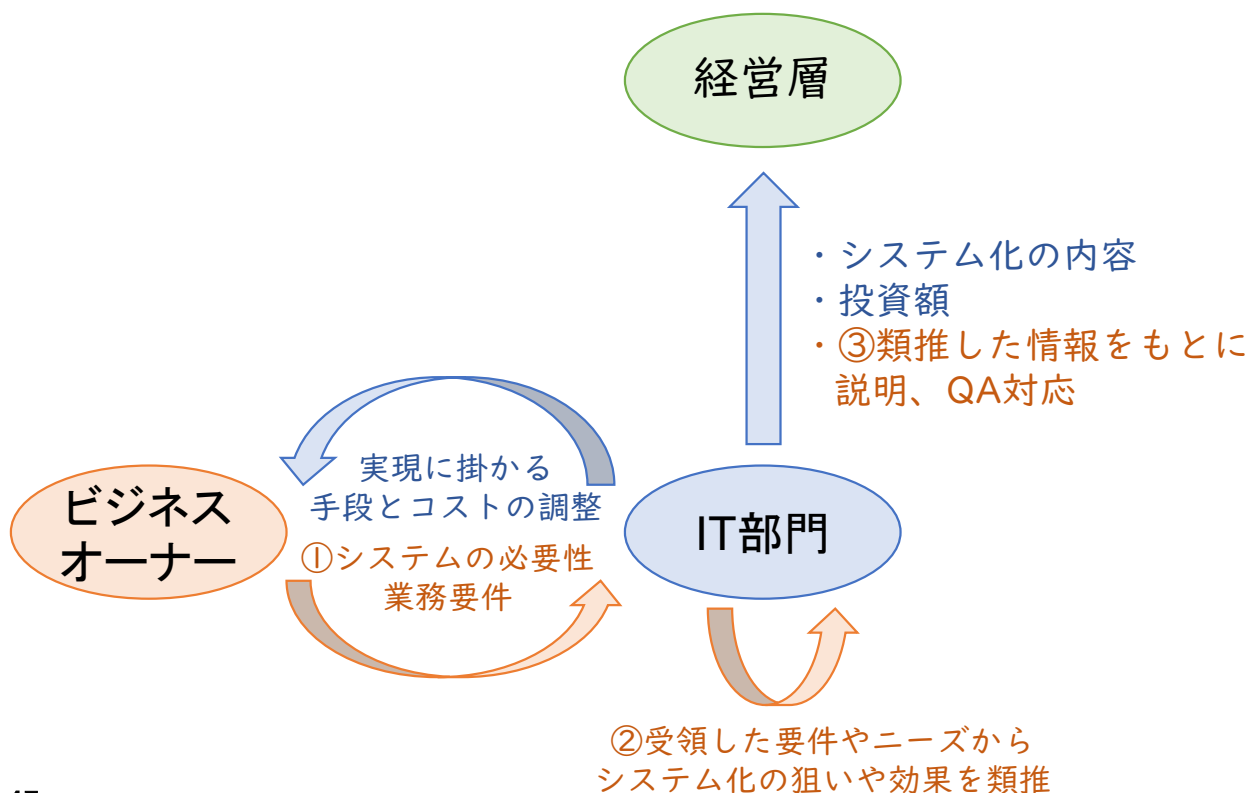
企業の各種計画とIT投資における説明責任(理想)

- ・先に示した計画の関係性をもとに、事業施策の意思決定においてビジネスオーナーとIT部門が果たすべき説明責任の分担は以下が理想となる。



企業の各種計画とIT投資における説明責任(悪い例)

- ・ビジネスオーナーが果たすべき説明の情報をIT部門が曖昧な形で収集し、投資判断に臨むと、経営層からの質問に回答できず、投資判断の遅延や経営計画と合致しないままPJが進むリスクがある。



左記の例では、事業部門からの要請を受けてシステム化の検討をしている。上位の計画との整合やシステム化の効果を整理しないまま、IT部門が説明の矢面に立つと、十分な説明ができない。

**説明責任を果たすためには、
事業部門を巻き込む必要がある。**

(参考)ビジネスオーナーとIT部門の役割分担(各社の実情例)

研究会のチーム内の会社において、事業部門とIT部門の立ち位置・役割・説明責任の所在を確認した。

企業	業種	組織構造/ ITの位置づけ	Biz部門との 関係性	IT予算の所管	企画主導 (Biz/IT)	説明責任	主な課題	成熟度
例	製造業	(経営直下 / IT部門 / 事業部内IT など)	(対等 / 依頼主&受託 / パートナー)	(IT部門or事業部門)	(IT部門or事業部門)	(事業/IT単独/ 共同/とか)	—	—
A社	製造業	IT部門	依頼主&受託	IT部門	IT部門	IT部門	事業収益が芳しくなるIT予算の引き締めが厳しい、当初策定した中期IT計画、IT戦略も形骸化	1
B社	製造業	IT部門	依頼主&受託	事業部門	事業部門	事業部門	IT部門が事業の御用聞き の立場であり、事業施策 に対してIT戦略の反映が 難しい	3
C社	インフラ	IT部門	依頼主&受託/ パートナー	IT部門	事業部門	共同	社内のITツールの共同利用 など、リソースの最適化に は至っていない。	4
D社	製造業	経営直下	パートナー	IT部門	事業部門	IT部門(事業 部門が補佐)	予算削減を見越して、予算 を過剰請求することが常態 化	2

成熟度の目安:

1=IT任せ / 2=共同だが責任曖昧 / 3=ビジネス主導・IT補完 / 4=戦略的パートナーシップ(一体運営)

実務への反映における課題

ここまでで、各種計画の中でのIT投資の位置づけ、および、ビジネスオーナーとIT部門との役割について整理した。しかしながら、会社の実務においては会社の組織風土や分掌から、今回掲げた理想の姿をそのまま適用することは難しいのが実態である。

適用における課題と対応策について、チーム内で議論した結果を以降にまとめる。

課題① 情報整理の分担

具体的に誰がどういった情報を整理すべきかわからない！

課題② 組織のヒエラルキー

ビジネスオーナーとの関係性から依頼しにくい！

課題① 情報整理の分担

- ・投資判断となる「事業価値への貢献」、「IT投資額算出」の整理のためにビジネスオーナーとIT部門はそれぞれ以下の分担で情報整理を実施するのが望ましい。
- ・なお、企画・構想段階での整理であるため、情報の精度は投資対効果が判断可能な粒度に留める。

区分	ビジネスオーナー	IT部門	投資判断材料
事業施策の企画・構想	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画・戦略との整合性 ・現状の課題 ・施策実行による得失 ・投資効果・収益モデル 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術的観点から助言 	事業価値への貢献
施策実現のための業務要件整理	<ul style="list-style-type: none"> ・実現したい業務内容 ・既存業務からの変更点 ・システムニーズの優先度付け ・要件単位の投資効果 	<ul style="list-style-type: none"> ・実現手段、コストの説明 	事業価値への貢献
システム化に向けた要件整理	<ul style="list-style-type: none"> ・投資対効果踏まえた業務要件見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・実現手段の検討・費用算定 ・投資対効果踏まえた要件調整 	IT投資額
成果目標（KPIなど）：業務観点	<ul style="list-style-type: none"> ・施策達成評価の目標設定 ・評価算定方法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムログ等の評価算定に資する情報候補の提供 	事業価値への貢献
成果目標（KPIなど）：システム観点	<ul style="list-style-type: none"> ・業務視点での評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・PJのQCDの目標設定 ・評価算定方法の検討 ・PJリスクの洗い出し 	IT投資額



(参考)情報整理の帳票例

- ・ビジネスオーナーには事業計画（KGI）と実現のための事業施策（KPI）を関連付けた形で記載してもらい施策単位に必要なIT投資の情報を整理し、投資判断に臨む。

事業計画/KGI

帳票例

2030売上目標 xxx事業部 売上高,xxx億円 営業利益率xx%

事業施策/KPI

ビジネスオーナー

IT部門

組織KGI	部門KPI	施策テーマ	想定効果	施策実現に向けた 技術要素	実現コスト	プロジェクトリスク となる事項
売上高UP	新製品販売数	A-1. Xxxxx		xxx		
	シェア拡大	B-1. Xxxx		xxx		
営業利益率UP	既存製品販売数	A-2. Xxxxx		xxx		
	製造原価低減	C-1. Xxxxx		xxx		
	販管費低減	C-2. Xxxx		xxx		

(参考)整理すべき投資対象

整理すべき投資対象としては、ビジネスオーナーと強く連携し経営層への理解（説明）を必要とする

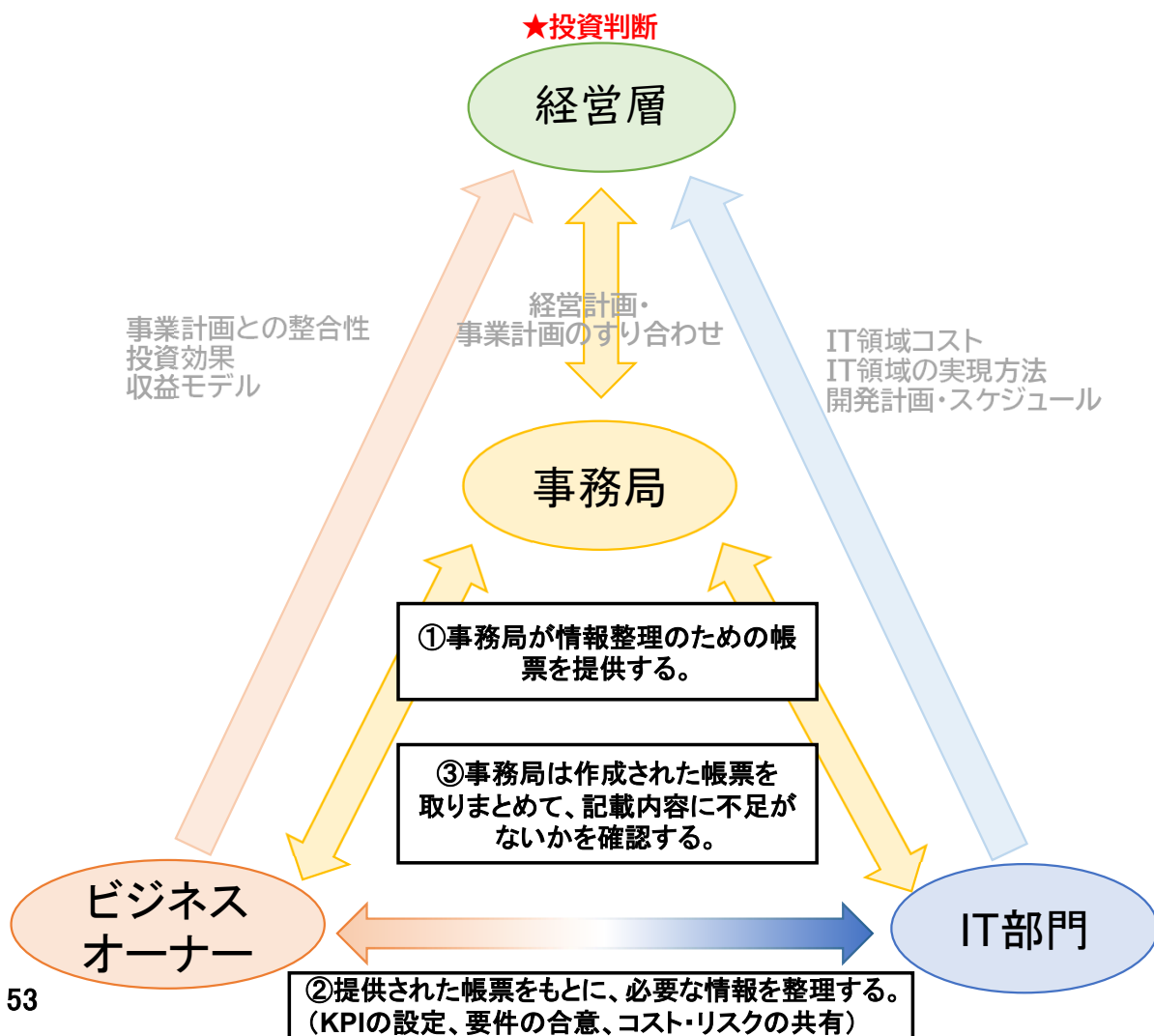
【探索・変革投資】、【成長・改善投資】を対象とするのが望ましいと考える。

※【安定運用投資】は、継続的な事項が主であり、予測し易いため対象外

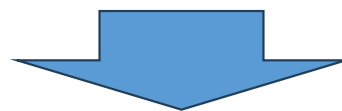
表. 研究会各社の平均的な区分

投資区分	投資の目的	主なテーマ例	確度
探索・変革投資	競争優位性を増強するために新たな価値創出・新収益源の獲得	新規デジタルサービス、生成AI活用、アーキテクチャ刷新	予見が困難であり、変更の可能性が高い
成長・改善投資	既に存在する事業を拡大うするためサービス等の拡張・生産性向上	業務DX、既存サービスへの機能追加、データ連携・分析高度化	スコープが絞られるものの、変更の可能性はある。
安定運用投資	事業継続のための品質維持・リスク低減	保守運用、セキュリティ、老朽化対応、法令対応	定常枠として予見でき、計画的に実施できる

課題② 組織のヒエラルキー



- ・ビジネスオーナーとIT部門の役割を現場任せで分担させるのは難しい。
- ・計画・施策の品質を担保するためにも、統一的管理体制の構築が望ましい。



- ・3者のコミュニケーションのハブとして事務局を設けることが望ましい。
- ・事務局が俯瞰した立場で投資判断に必要なとなる情報の過不足をチェックすることで、投資計画の品質担保を担う。

まとめ

- ・「ビジネスオーナーと果たすアカウントビリティ」をテーマに、投資活動におけるビジネスオーナーとIT部門との役割分担について研究した。
- ・各自の役割は経営計画を起点に体系的に整理し、計画達成のための取り組みの一部と位置付けて、役割分担を整理した。
- ・また、実務に取り込む際の課題を設定し、その具体的な打ち手として、情報整理における具体的な役割分担と、事務局を設置することによる円滑なコミュニケーションを提示した。
- ・個社特有の事情は極力取り除き、汎化できる内容の落とし込んだため、役割分担に苦慮する企業の参考となれば幸いである。

■全体目次

1. 当研究会について (小宮山)
2. 今年度の活動報告
 - ① Aチーム : ITコスト分類/可視化における目指すべき姿 (川島)
 - ② Bチーム : IT投資判断におけるAI活用の可能性と限界 (堀内)
 - ③ Cチーム : ビジネスオーナーと果たすアカウントビリティ (喜多)
3. 2026年度に向けて (小宮山)

2026年度に向けて

来年度も皆様のご参加お待ちしております！！！！

(合宿は7/31-8/1です! また久しぶりに、戻ってきたい方も歓迎です!)



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

END



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