



成果報告資料

JUASビジネスプロセス研究会
2015/4/23



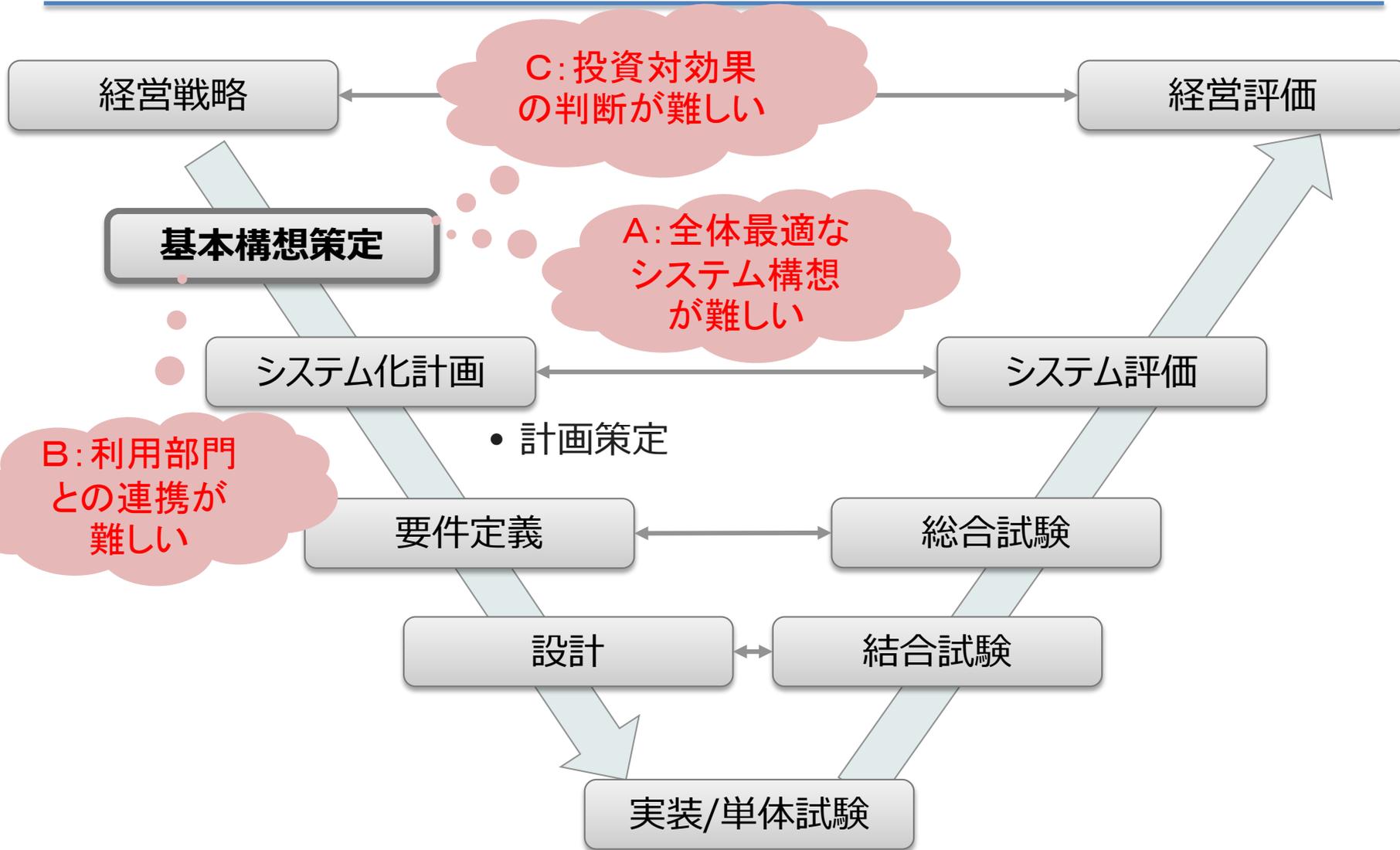
一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
Japan Users Association of Information Systems

目次

研究会の背景・前提	3
A分科会の活動	5
B分科会の活動	28
C分科会の活動	59

研究会の背景・前提

超上流工程と当研究会の関心事



2014年度 A分科会の活動

これまでの活動

検討課題の決定 (5月～7月)

- メンバーの抱える課題の発表・共有
- 対象とする超上流工程の認識合わせ
- 課題の集約化とAチームの検討課題の決定

活動方針・成果物決定 (8月)

- 課題を踏まえたAチーム活動方針と成果物決定
 - ✓ シナリオ
 - ✓ プロセス定義
 - ✓ 1枚企画書

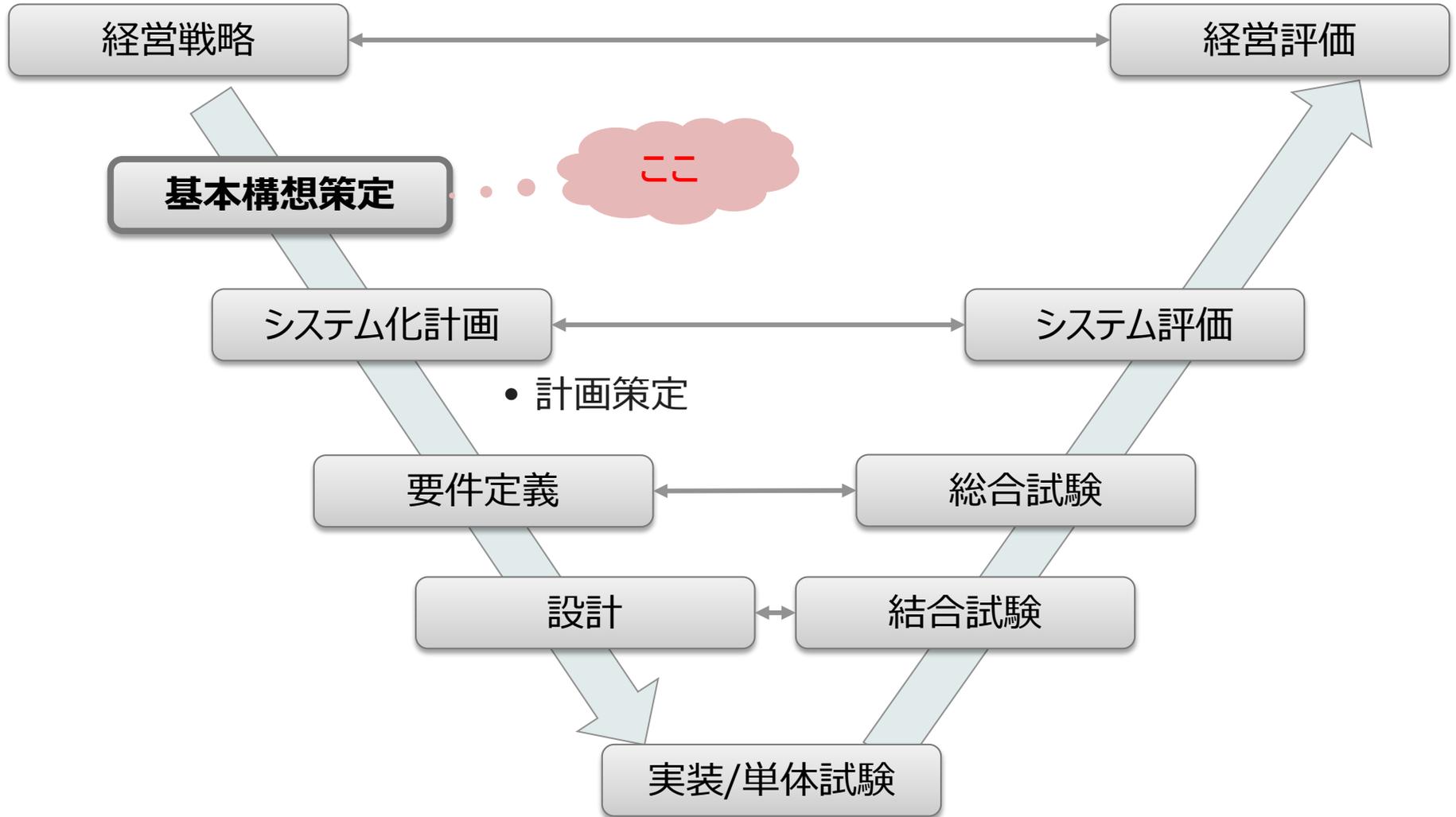
グループ毎に 成果物検討 (9月～2月)

- 成果物毎に3つのグループを設定し、グループ毎に成果物を検討

超上流工程の定義

検討課題の決定
(5月~7月)

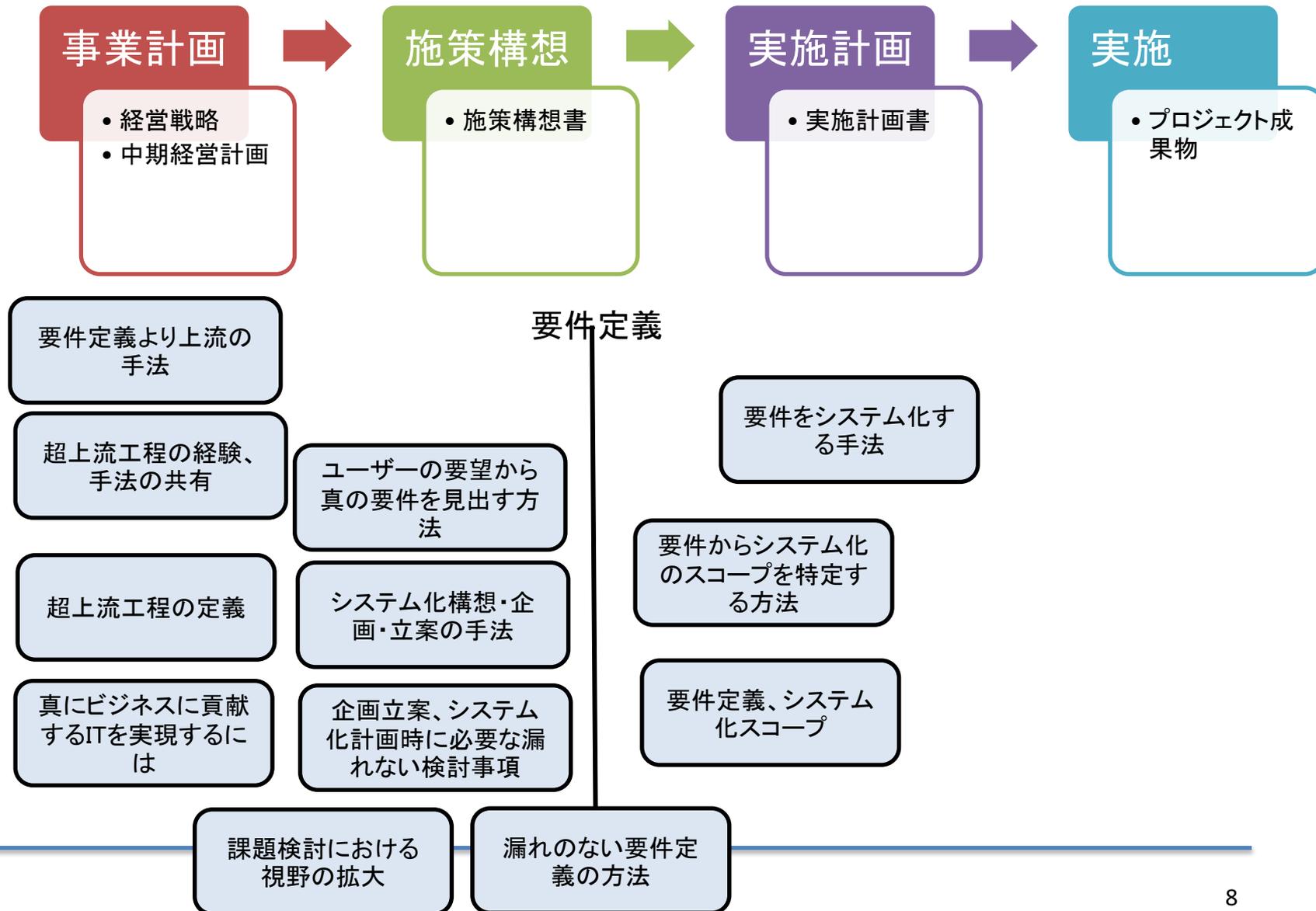
JUAS



関心事分類

検討課題の決定
(5月~7月)

JUAS



検討課題の決定

検討課題の決定
(5月~7月)

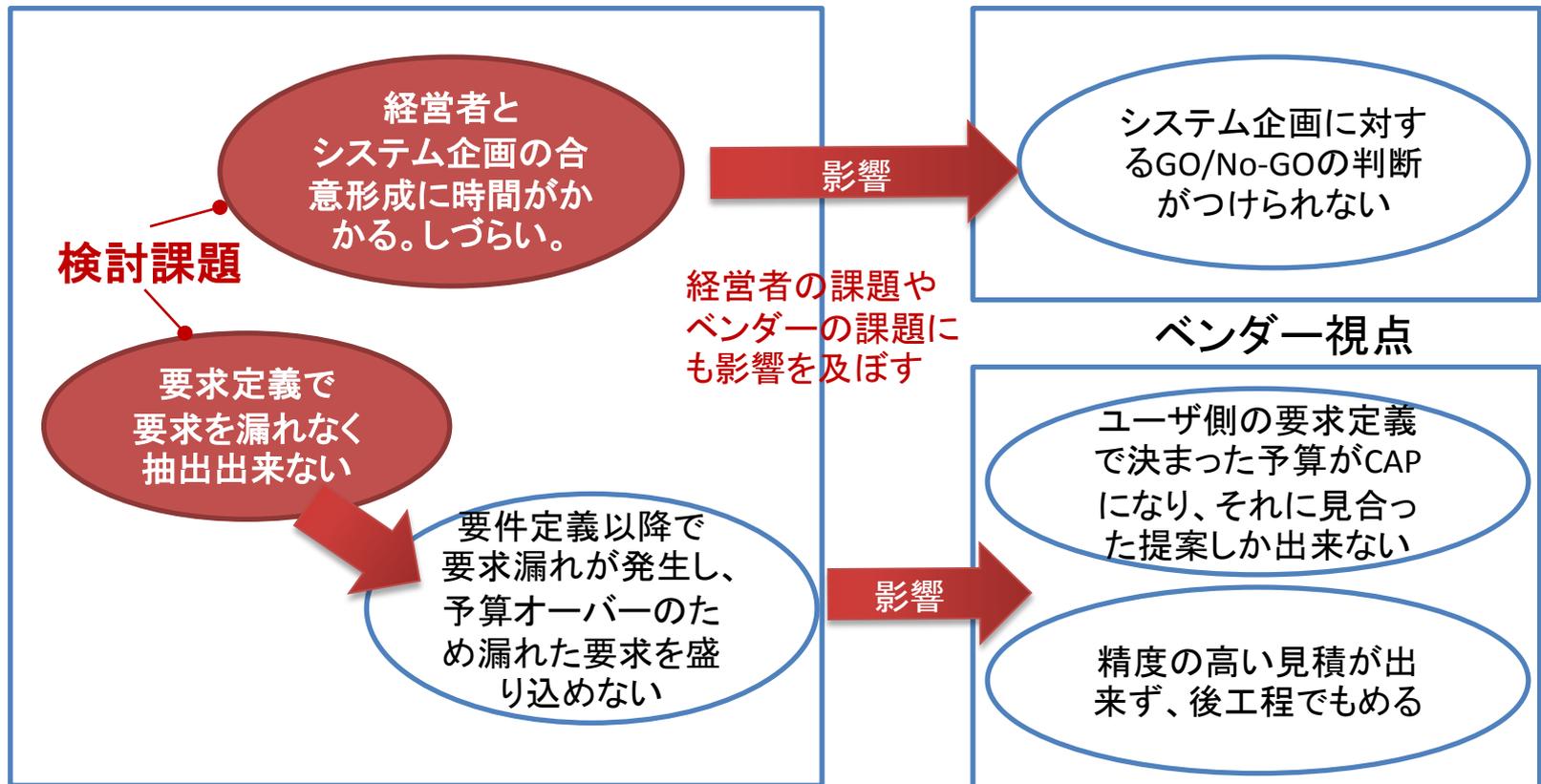
JUAS

超上流工程におけるメンバーの課題は大きく2つに集約され、それをA分科会検討課題とした。

- ✓ システム企画の経営者との合意形成
- ✓ 要求定義における漏れのない要求抽出

IT部門視点

経営者視点



活動方針・成果物決定



課題に寄与させるための検討テーマとして設定し、今期の活動における3つの成果物を決定した。

検討課題

検討テーマ

成果物

①シナリオ

※下記2つの成果物をリアリティを持って検討するためのシナリオを設定



②要求定義プロセス定義 (BPMNを用いた)

③経営者説明用1枚企画書 + (説明別添資料)

要求定義で
要求を漏れなく
抽出出来ない

“要求を漏れなく抽出するため”に、要求定義工程で何をやるべきか

経営者と
システム企画の
合意形成に時間
がかかる

“経営者とシステム企画の合意形成を取る”ために何をすべきか

グループ毎に成果物検討



成果物に対して3つのグループに分け、グループ毎にそれぞれ検討を実施。

成果物

グループとメンバー

○:リーダー

①シナリオ

※下記2つの成果物をリアリティを持って検討するためにシナリオを設定

グループ1

②要求定義プロセス定義 (BPMNを用いた)

グループ2

③経営者説明用1枚企画書 + (説明別添資料)

グループ3

成果

1. 背景
2. 要求定義プロセス
3. コンテンツの意味と目的
4. コンテンツのマッピング

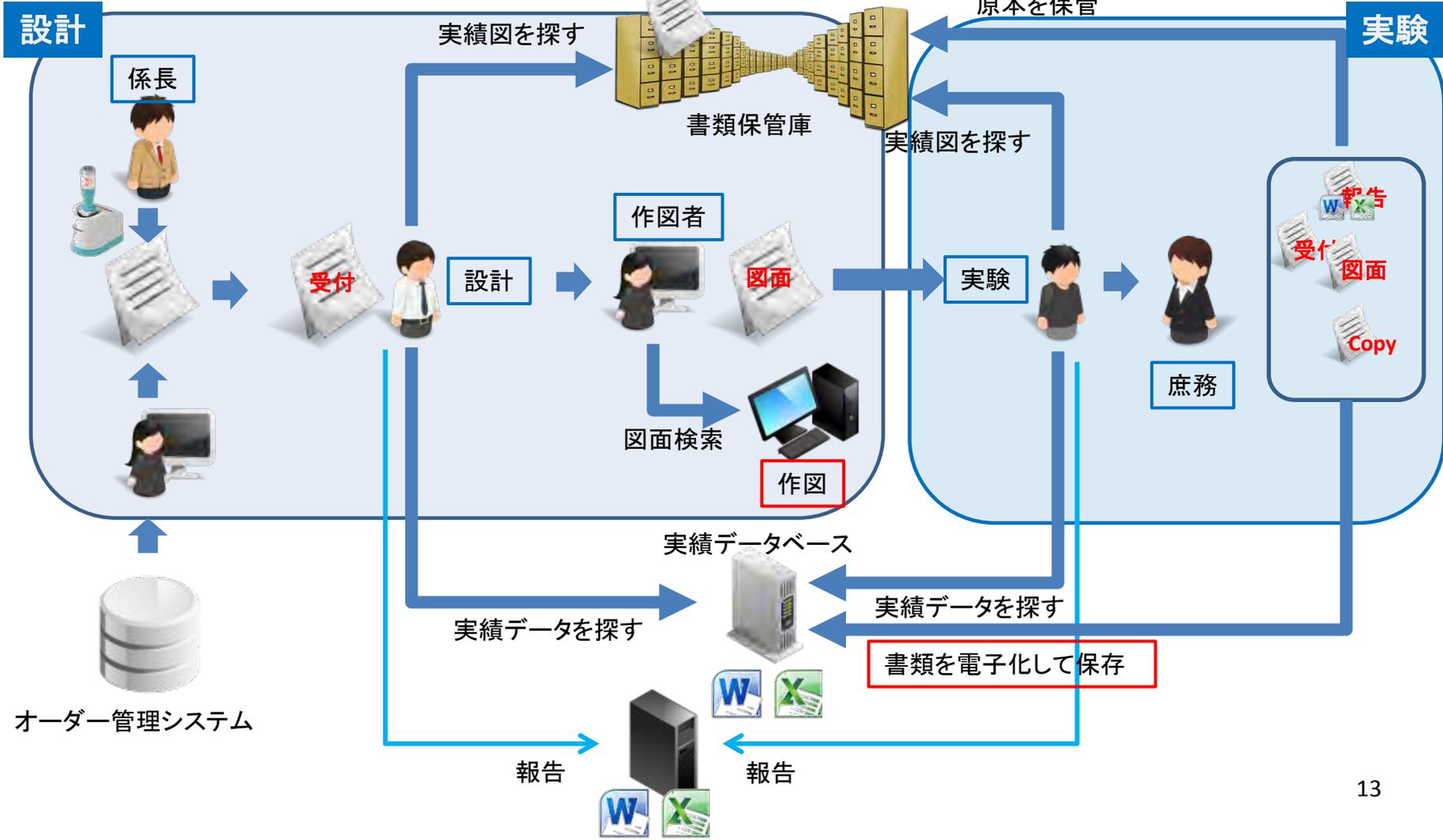
Appendix コンテンツ事例

1. 1枚企画書
2. プロジェクト企画説明書
3. 業務変化点説明資料

1. 設定背景

A社は、自動車用部品設計製造を手掛ける設計部100名以上。製品別に設計業務・実験業務を分業経営層からの業務生産性向上指示があり、「要件定義のための超上流分析」を実施し、改善策のとりまとめに入った

現行業務フロー



1. 設定背景

A社は、自動車用部品設計製造を手掛ける設計部100名以上。製品別に設計業務・実験業務を分業経営層からの業務生産性向上指示があり、「要件定義のための超上流分析」を実施し、改善策のとりまとめに入った

各部門の声



経営者

時間外業務が一向に減らない。
もっと業務生産性の向上を！



設計部門
管理側

経営から効率化指示が！
現場の検索効率向上についてIT担当と一緒に検討しよう...



設計部門
現場側

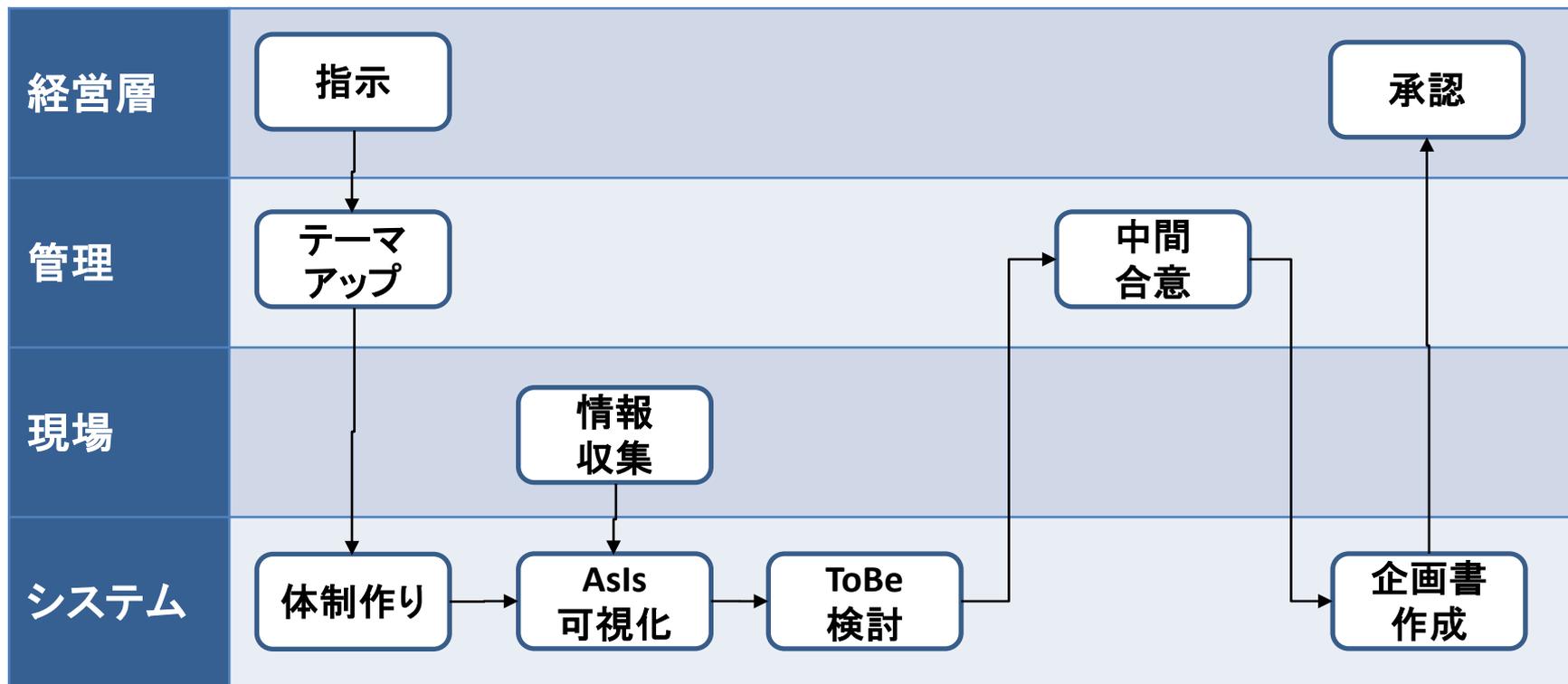
図面や実績を探すのが大変。
システムはつかいにくいし、
書庫から探し出すのは時間がかかる。



IT担当

「要件定義のための超上流分析」で
なにが問題か分析して、
設計部門のためになる仕組みを作ろう。

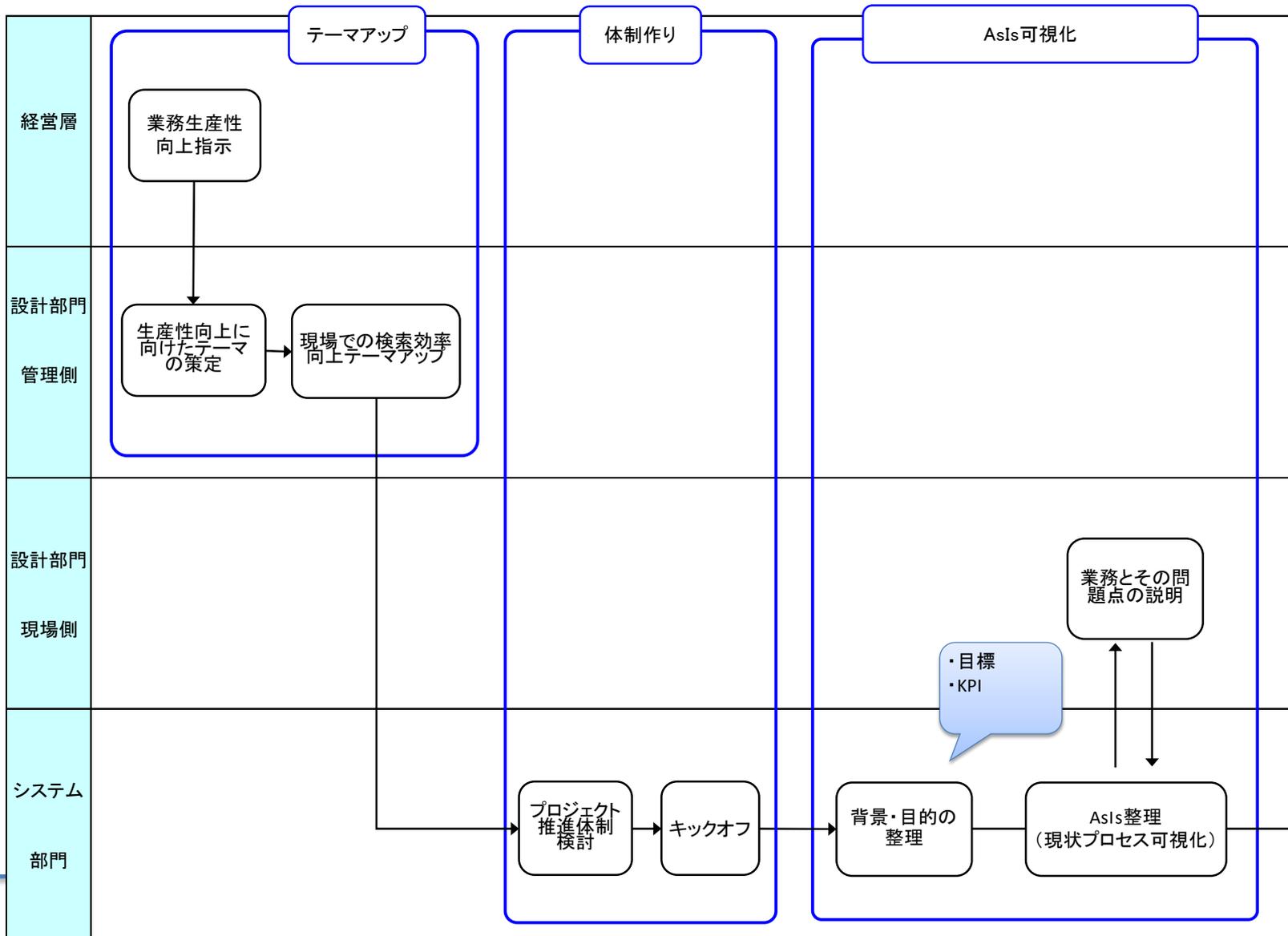
2. 要求定義プロセス



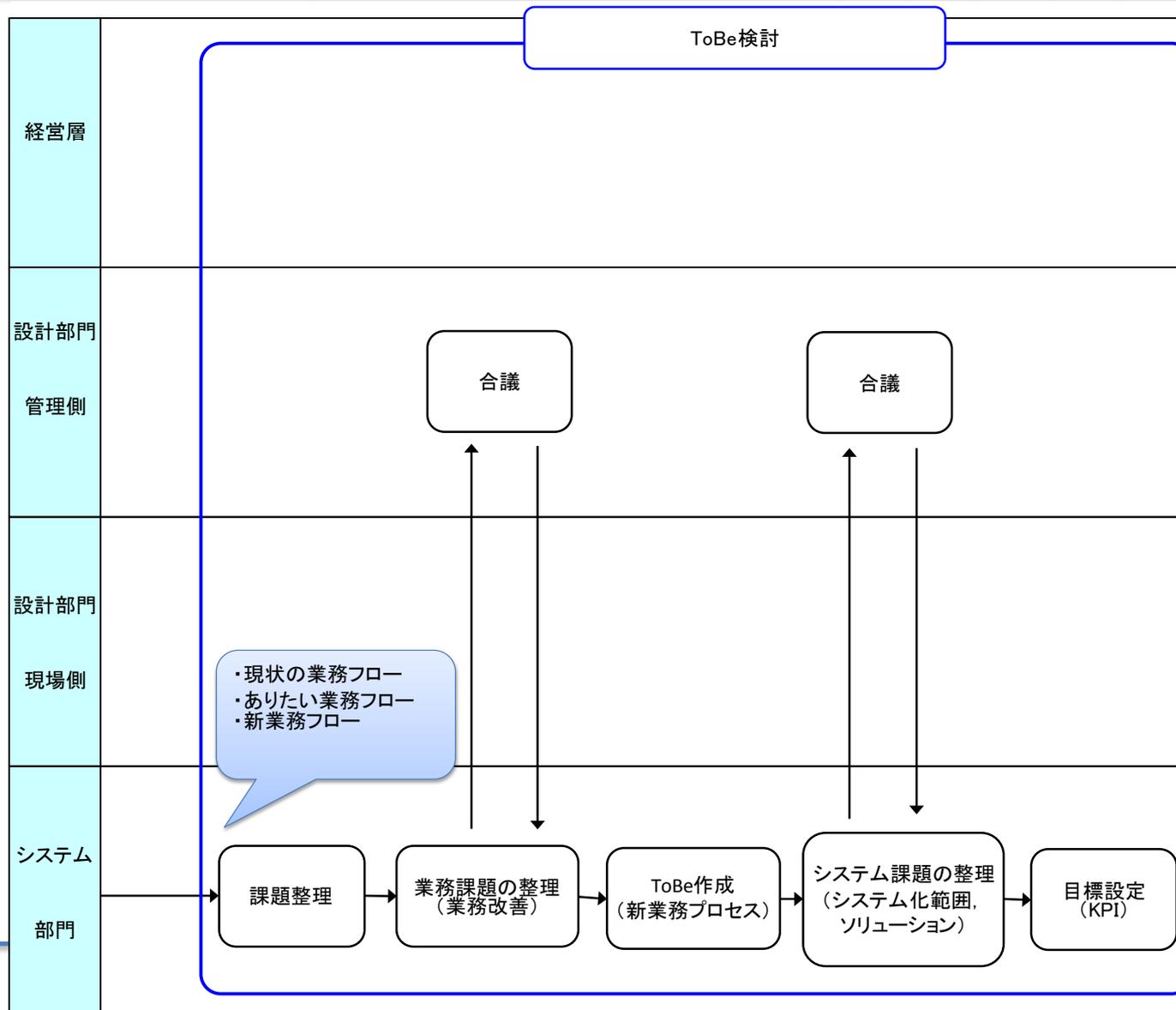
企業によって様々なプロセスが存在する。

- KPI必達型／ToBe追求 効果確認型
- 業務部門主導型／システム部門主導型
- ベンダー早期参入型／自社主導型

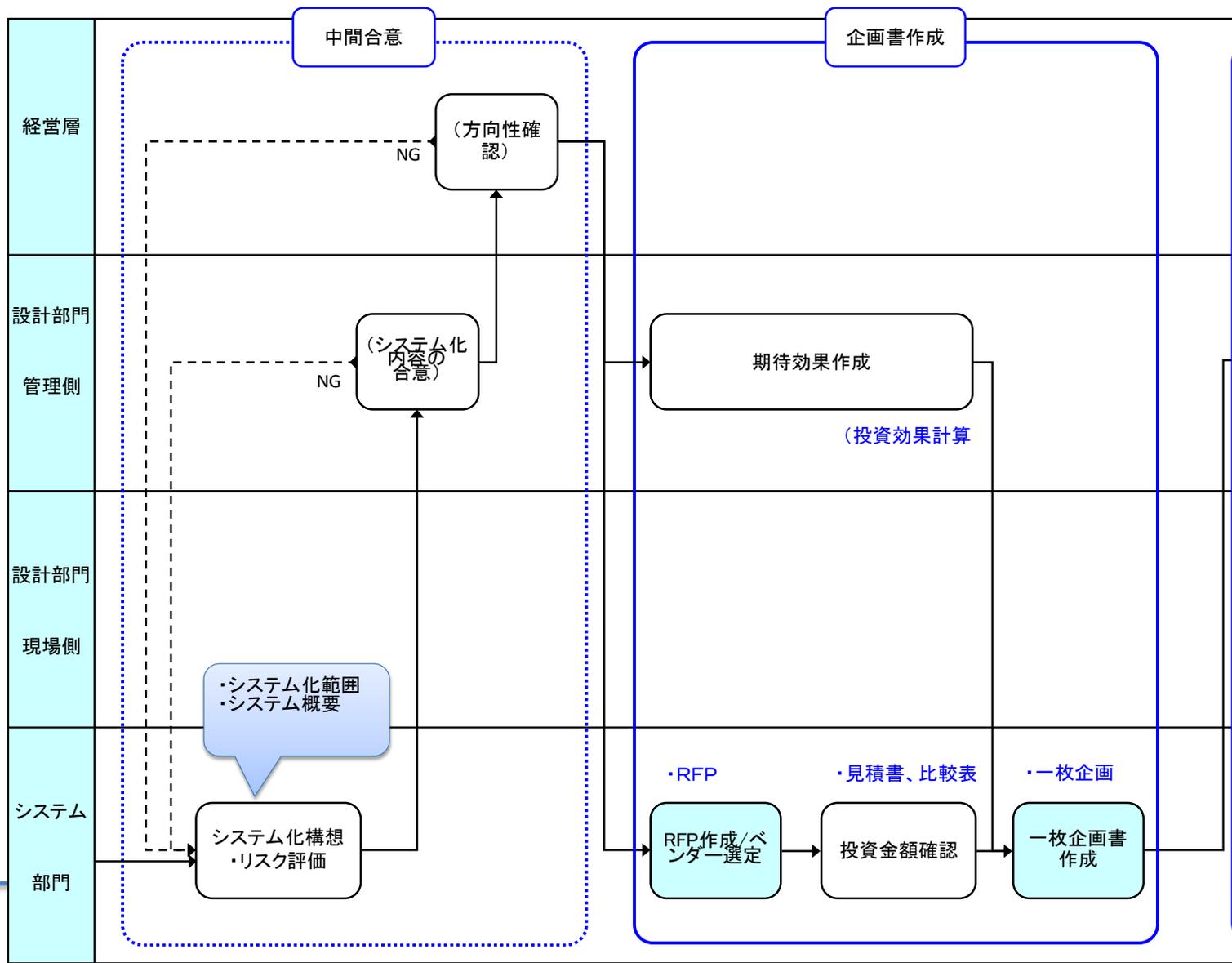
事例 ー 要求定義プロセス可視化 ー



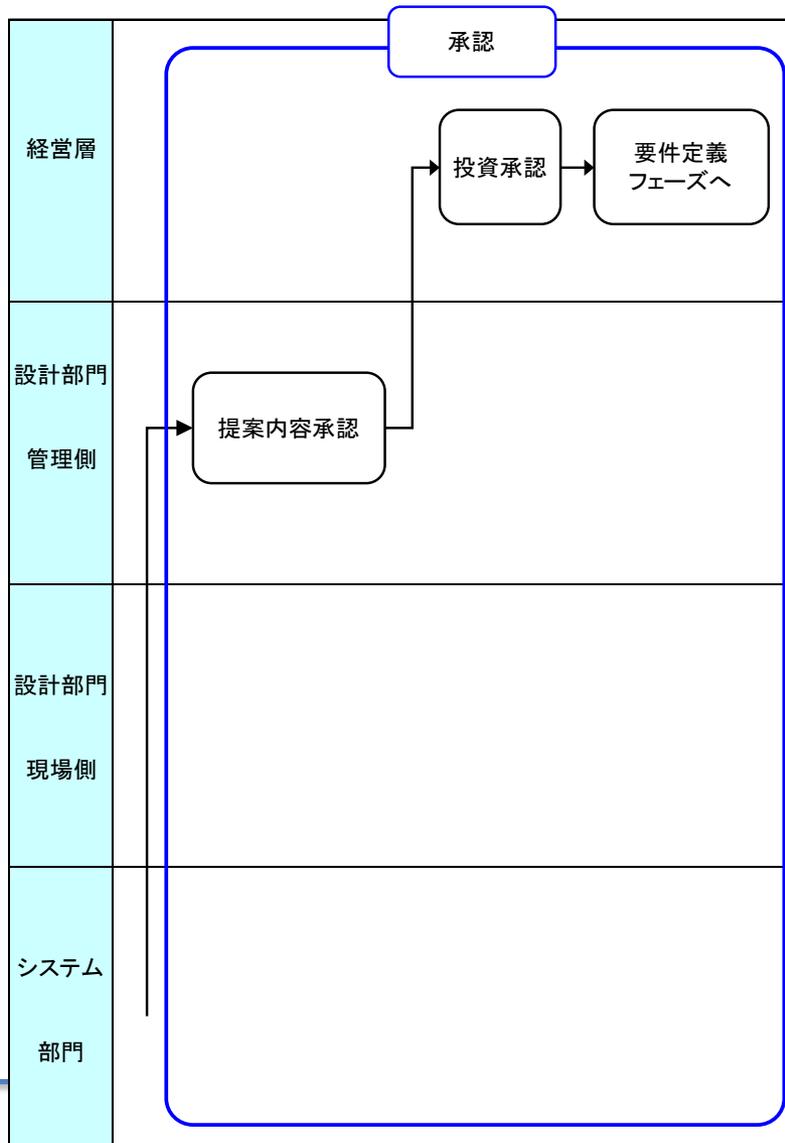
事例 ー 要求定義プロセス可視化 ー



事例 ー 要求定義プロセス可視化 ー



事例 ー 要求定義プロセス可視化 ー



3. ステークホルダーへ説明する意味と目的

経営層はROI、ビジネスオーナーは目指す姿と概要コスト、現場担当者は業務の変化点が気になるポイント

ステークホルダー	説明する目的	判断ポイント (ステークホルダーの興味)
経営層	<ul style="list-style-type: none"> ・投資最終確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・ROI ・経営戦略との整合性 ・競合の取り組み ・リスクへのケア ・ビジネスオーナー、現場の反応
ビジネスオーナー	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス要望との合致性確認 ・予算確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・目指す姿(改革後のビジネスの姿) ・解決する課題 ・概要コスト
現場担当者	<ul style="list-style-type: none"> ・現場要望の確認・ヒアリング ・後々の現場抵抗の抑制(ジャブ打ち) 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場業務がどう変わるか(楽になるか、大変になるか)



これを踏まえて、次頁で各ステークホルダーにどのような説明コンテンツが必要かを整理

4. コンテンツのマッピング

経営層とビジネスオーナー向け説明内容におけるコンテンツはそれほど変わらない。
現場担当者は、業務変化点が一番の気になるポイントのためそこを中心に説明

説明コンテンツ	経営層	ビジネスオーナー	現場担当者
背景(外部環境・内部環境)	✓(ライト版)	✓	
現状課題	✓(ライト版)	✓	✓
システムの必要性	✓(ライト版)	✓	✓
対応方針	✓(ライト版)	✓	✓
コスト、効果	✓(ライト版)	✓	
今後の計画	✓(ライト版)	✓	✓
リスクと対応方針	✓(ライト版)	✓	
目指す姿(Before-After)		✓	✓
現状業務変化点(業務フロー)			✓
現状業務変化点(システムフロー)			✓
現状業務変化点(画面フロー)			✓

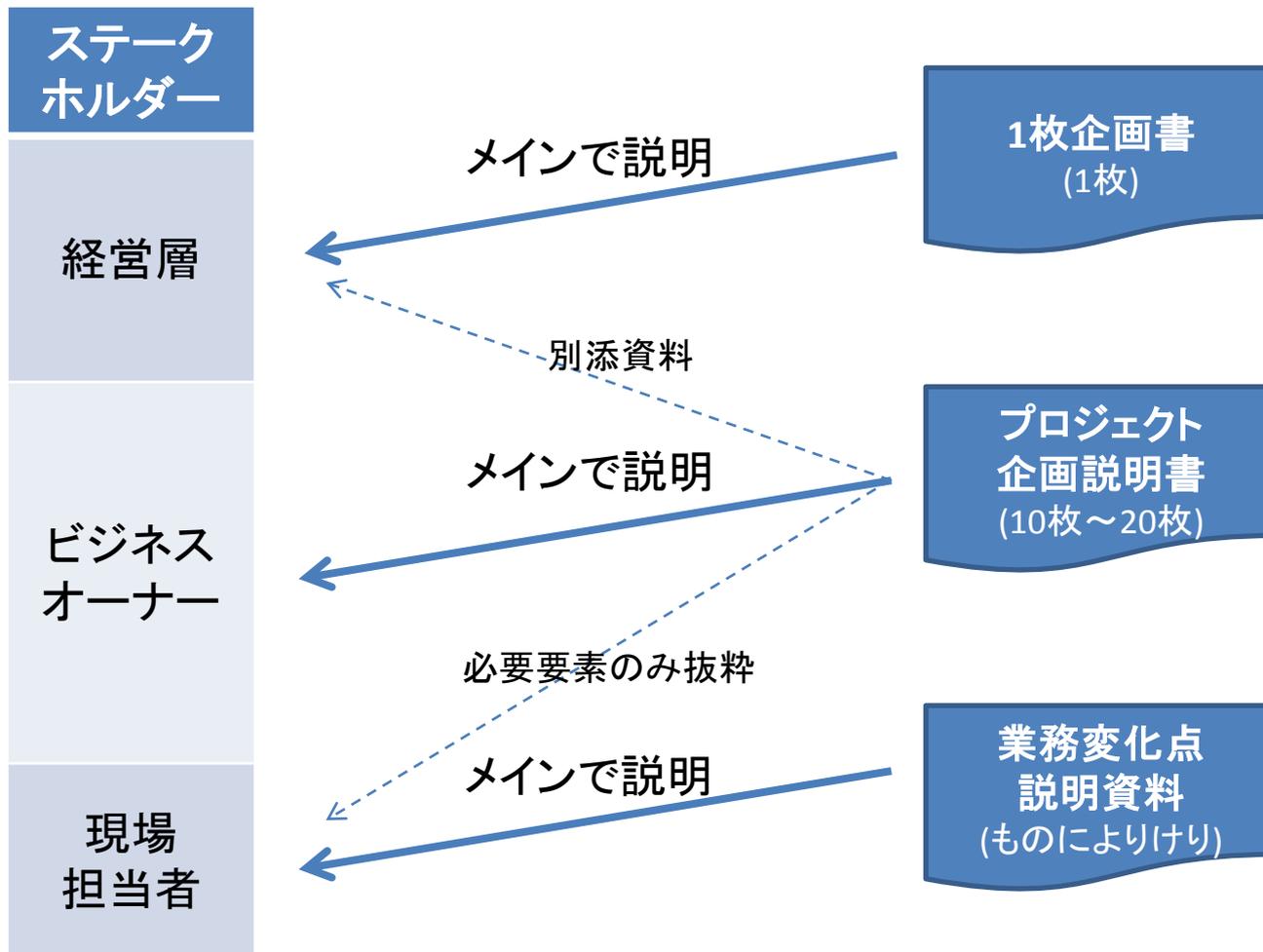


1枚企画書
(プロジェクト企画説明書の
内容から抜粋して1枚にまとめる)

**プロジェクト
企画説明書**
(コンテンツ1枚ずつ程度)

**業務変化点
説明資料**

4. コンテンツのマッピング



Appendix コンテンツ事例

1. 1枚企画書
2. プロジェクト企画説明書
3. 業務変化点説明資料

1. 1枚企画書 シナリオに沿った作成例

設計部門 業務効率向上プロジェクト

背景: 業界トップシェアを占める製品Xの生産効率の見直しを図り、更なる成長に向けた安定した基盤を構築したい

外部要因

- ・製品Xは業界トップシェア(国内占率XX%)
- ・顧客要求毎のチューニングが満足度向上のカギ

内部要因

- ・製品別に設計・実験を分業(各100人規模)
- ・時間外業務の慢性化

経営戦略

- ・製品Xの生産コストをXX%削減
- ・製品Xの海外シェア 2020年XX%達成

現状分析: 多様な顧客要求と事務手続きの煩雑化による業務時間の膨張、分業体制による情報連携難

設計情報管理

- ・設計資料は紙媒体で作成
- ・製品のチューニング毎に作成され量が膨大
- ・資料に表現されないノウハウ等の属人化

業務プロセス

- ・製品・顧客情報等の重複記入(全業務の1割)
- ・実験部門は必要な設計情報を独自に検索(業務多忙で部門間の適切な情報連携難)

既存システム

- ・設計資料はスキャンしてシステム登録(⇒検索効率悪)
- ・システム利用に利用者各自の工夫必要

システムの必要性: 資料やノウハウの適切な連携・共有・利活用推進を効率的に実現するための基盤が必要

対応方針: 資料やノウハウのデータベース化と、ワークフローシステム導入による業務プロセスの効率化

設計情報のデータベース化

- ・設計資料は紙からデータへ
- ・フリーワードの検索を実現
- ・新たに導入予定のワークフローシステムと連携

業務プロセスの見直し

- ・重複作業の排除等の業務効率化
- ・部門間(設計・実験)の連携強化

電子決済・ワークフロー導入

- ・ワークフロー導入による情報流通の効率化
- ・情報の利活用推進

投資: 業務コンサルティング・新システム導入

コンサルティング費

500万円/月 × 2ヶ月
= 1,000万円

システム構築費

データベース導入費 1億円
ワークフロー導入費 2億円

効果: 業務時間削減によるコスト削減・抑制

定量効果

8,000万円/年の人件費削減
(投資回収年数: 4年間)

定性効果

部門間のコミュニケーション
活性化

2. プロジェクト企画説明書 S保険(株)作成事例

- ・大規模開発案件では「基本計画書」を作成し要件定義フェーズ前に関係者間で合意
- ・開発案件のパターン毎に基本計画書の内容を定義

開発マニュアル
標準プロセス編
《基本計画》



XXプロジェクト
基本計画書
(15~25枚程度)

「基本計画書」の内容を定義

内容	案件パターン		
	新商品	新規開発	既存開発
目的、背景・経緯	必須	必須	必須
要求事項の明確化	必須	必須	必須
現状業務の整理・評価	必須	必須	必須
現状システムの評価	推奨	推奨	必須
スコープ・システム化方針の定義	必須	必須	必須
見積もり工数の算出	必須	必須	必須
想定効果と測定指標の定義	推奨	必須	必須
スケジュール	必須	必須	必須
体制図・役割分担	必須	必須	必須
リスクと対策	必須	必須	必須
関連プロジェクトとの連携	必須	必須	必須



経営会議での合意形成
(予算や開発着手の承認を目的)

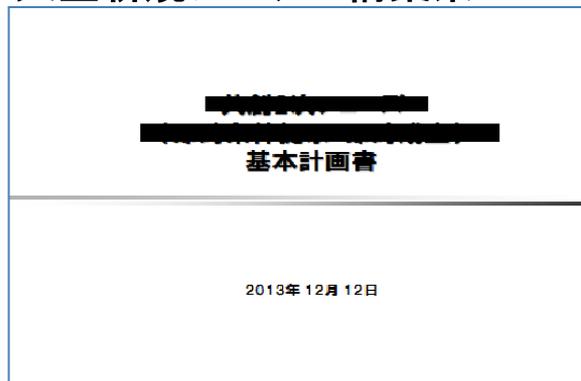
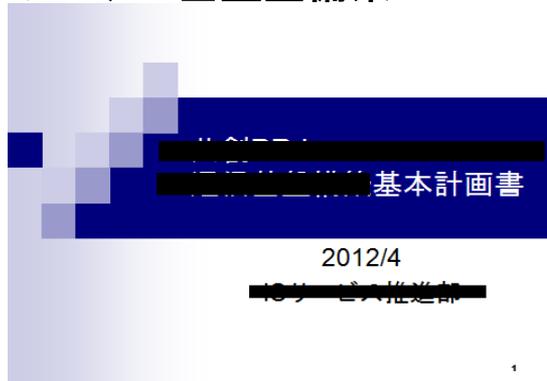
関係部署との合意形成
(プロジェクトの理解や協力の依頼を目的)

2. プロジェクト企画説明書 S保険(株)作成事例

・内容や規模によってボリュームや組み立て方は違うものの内容は基本的に同じ

システム基盤整備系

大型新規システム構築系



- 内容 (11枚+appendix)
- 1.プロジェクトの対象範囲 1枚
 - 2.これまでの検討経緯 1枚
 - 3.要件と実現策 1枚
 - 4.実現策の内容 3枚
 - 5.全体構成図 1枚
 - 6.全体スケジュール 1枚
 - 7.コスト 1枚
 - 8.主要課題/リスク 1枚
 - 9.体制図 1枚

- アジェンダ
- 1. はじめに
 - 2. プロジェクトの目的および背景・経緯
 - 3. 業務フロー
 - 4. 業務要件・機能要件
 - 5. 対応スコープ
 - 6. システム影響範囲(フロント・バックオフィス・運用)
 - 7. プロジェクト体制
 - 8. スケジュール
 - 9. 費用
 - 10. 効果
 - 11. 前提・制約事項
 - 12. 関連プロジェクト
 - 13. 課題
 - 14. リスクと対策

合計 36枚+appendix

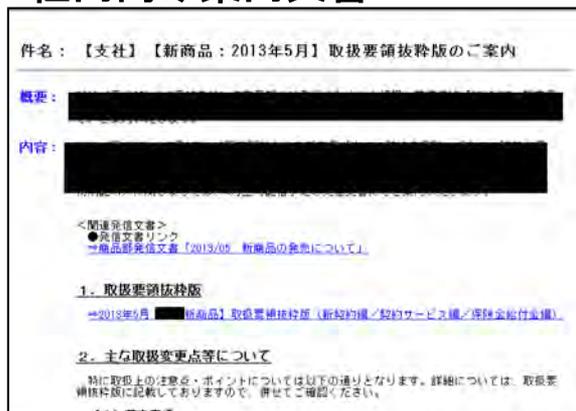
- 3.業務フロー
- 4.業務要件・機能要件
- 6.システム影響範囲

⇒大型の業務改善案件で以上の項目は詳細記述したが、その他の項目は1枚~2枚

3. 業務変化点説明資料 S保険(株)作成事例

- ・保険会社では営業現場の募集人の取扱手順を詳細に定義し社内規程化
- ・業務変更の目的や内容の理解のため各種資料を用意し営業現場の理解を促進

社内向け案内文書



(主な内容)

- ・社内規程へのリンク
- ・主な変更点業務変更

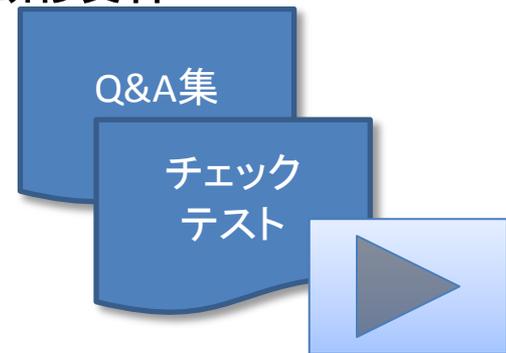
業務カテゴリ毎に新業務の概要を記載

社内規程の新旧比較資料

(主な内容)

- ・規程内容(詳細な業務取扱内容)が変更前後で具体的にどこがどう変わったかを明記

研修資料



ビデオ教材

(主な内容)

- ・実際の業務の流れを想定し、書類や業務風景等の映像資料を用意。理解度を図る簡易テストも用意



2014年度 B分科会の活動

- **積極的に参加しましょう！**
 - 分科会開催時は必ず1度は発言するようにしましょう！全員参加！
 - 分科会開催以外にもメーリングリストを活用し、皆で議論を深めていきましょう！
- **各社の事例を中心に交流を深めましょう！**
 - 分科会では事例紹介を実施、各社の取り組みを学びましょう！
 - 事例から様々な気づきが生まれます。楽しくワイガヤの精神で！
- **実のある研究会としましょう！**
 - 形式的な成果を出すよりも、議論の中で実になる物を見つけましょう！
 - お客様にならず、全員参加で研究成果を作り上げましょう！

年間計画について

日程	目的	研究会	分科会
5/15(月) 16:00-18:00	キックオフ	<ul style="list-style-type: none"> 全体説明 前年度の活動成果の共有 	<ul style="list-style-type: none"> 自己紹介&所属する分科会の決定
6/30(月) 15:00-18:00	研究テーマ決定 &活動計画立案	—	<ul style="list-style-type: none"> 個別活動 分科会事例交流①(20分程度) 研究テーマ絞り込みのための現状整理
7/14(月) 15:00-18:00	研究テーマ詳細決定 真因特定に向けた検討	—	<ul style="list-style-type: none"> 個別活動 分科会事例交流②(20分程度) 問題点/論点の可視化
8/1~2 合宿	現状把握 真因特定	<ul style="list-style-type: none"> 各社事例共有 	<ul style="list-style-type: none"> 分科会事例交流③、④(40分程度) あるべき/課題の絞り込み テーマの深堀と真因の特定 成果物イメージの明確化
9/11(木) 16:00-18:30	対策立案に向けた検討	<ul style="list-style-type: none"> 事例交換① 分科会間情報交流 	<ul style="list-style-type: none"> チーム1、2個別活動 真因に対する方向性、対策を検討する
10/16(木)	対策立案に向けた検討	—	<ul style="list-style-type: none"> チーム1、2個別活動 真因に対する方向性、対策を検討する
11/6(木) 16:00-18:30	対策立案に向けた検討	<ul style="list-style-type: none"> 事例交換② 分科会間情報交流 	<ul style="list-style-type: none"> チーム1、2個別活動 真因に対する方向性、対策を検討する
11/20(木) 15:00-19:00	対策立案に向けた検討	—	<ul style="list-style-type: none"> チーム2個別活動 真因に対する方向性、対策を検討する
12/10(水)	対策検証に向けた検討	—	<ul style="list-style-type: none"> 分科会B個別活動 チーム1、2状況共有と合流 対策検証の開始 JAL様工場見学会 忘年会

年間計画について

日程	目的	研究会	分科会
1/15(木) 16:00-18:30	対策検証	•事例交換③ •分科会間情報交流	•対策の検証の状況確認 •成果報告に向けての意識合わせ
1月末/2月 頭	成果報告向け準備	—	分科会B個別活動 •検証結果の共有 •成果物作成
2/26(木) 16:00-18:00	成果報告	•分科会間情報交流 (分科会の成果報告会)	—

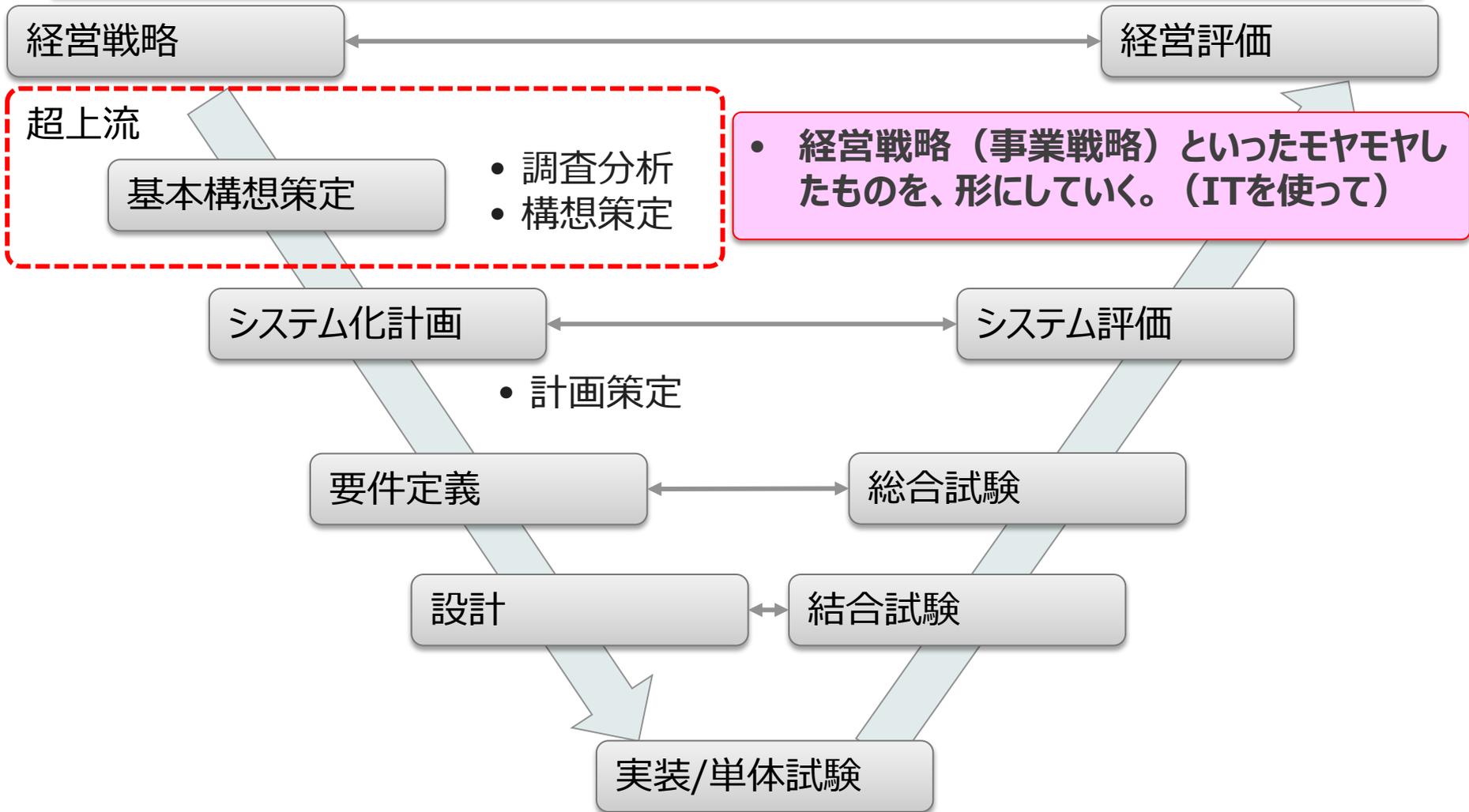
研究内容

戦略実行に対してタイムリーに対応するために、
システム部門が推進すべき有効な取組みの検討

<例えば>

- IT部門主導でシステム化構想をまとめることができない
- 業務改革まで踏み込んだ提案ができない。利用部門との連携が悪い

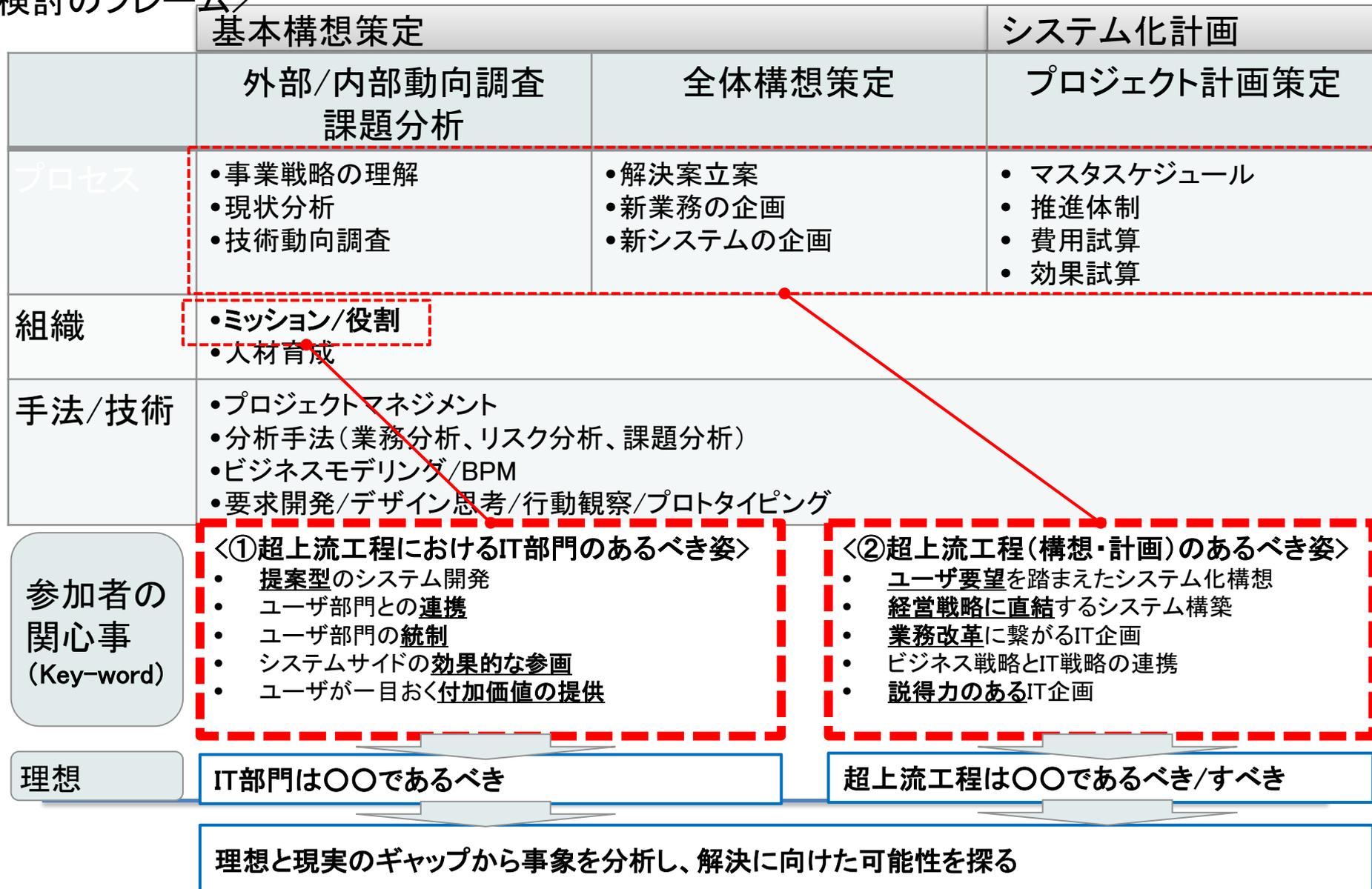
超上流工程とは？



超上流工程において、システム部門が抱える課題を深堀していく

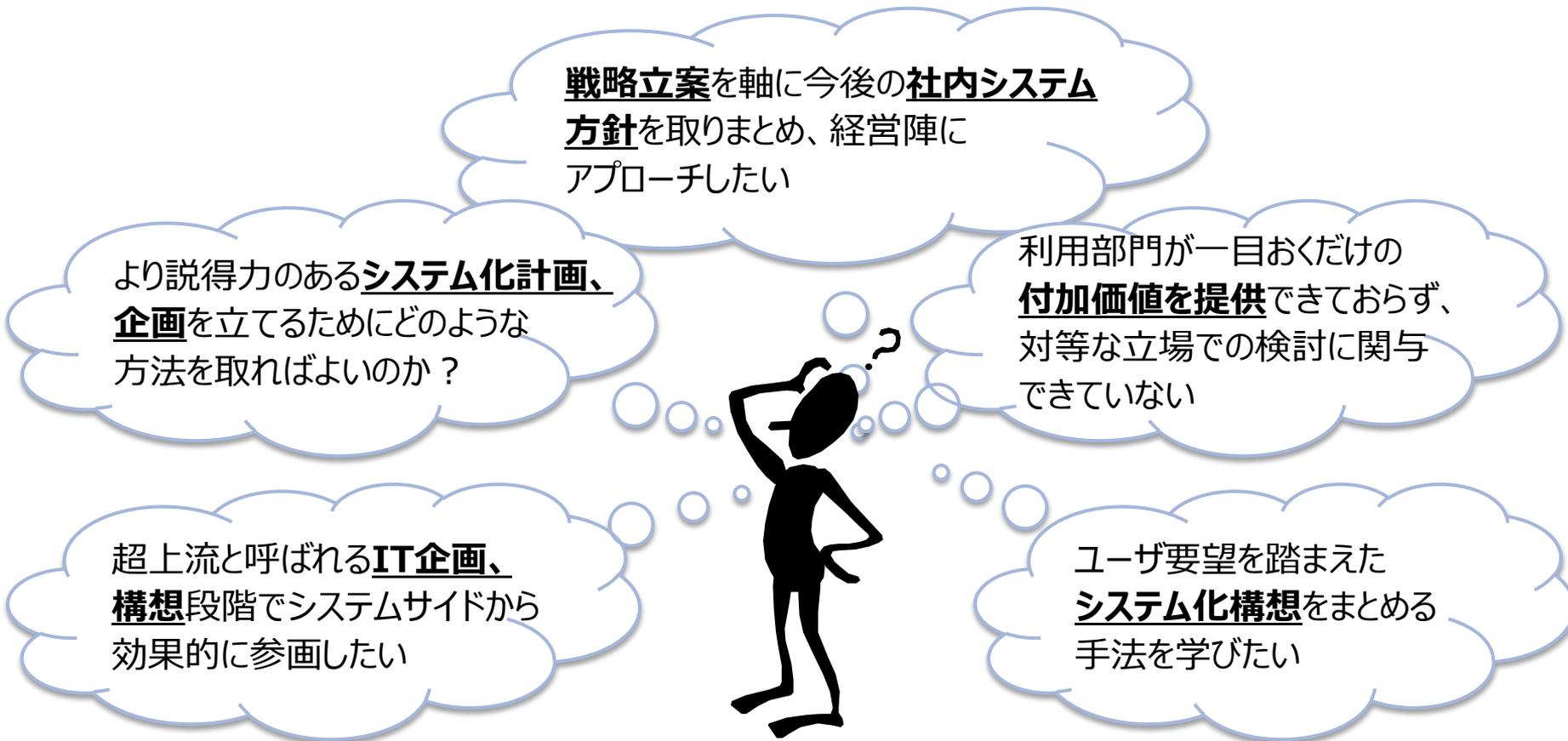
分科会Bのスコープ

<検討のフレーム>



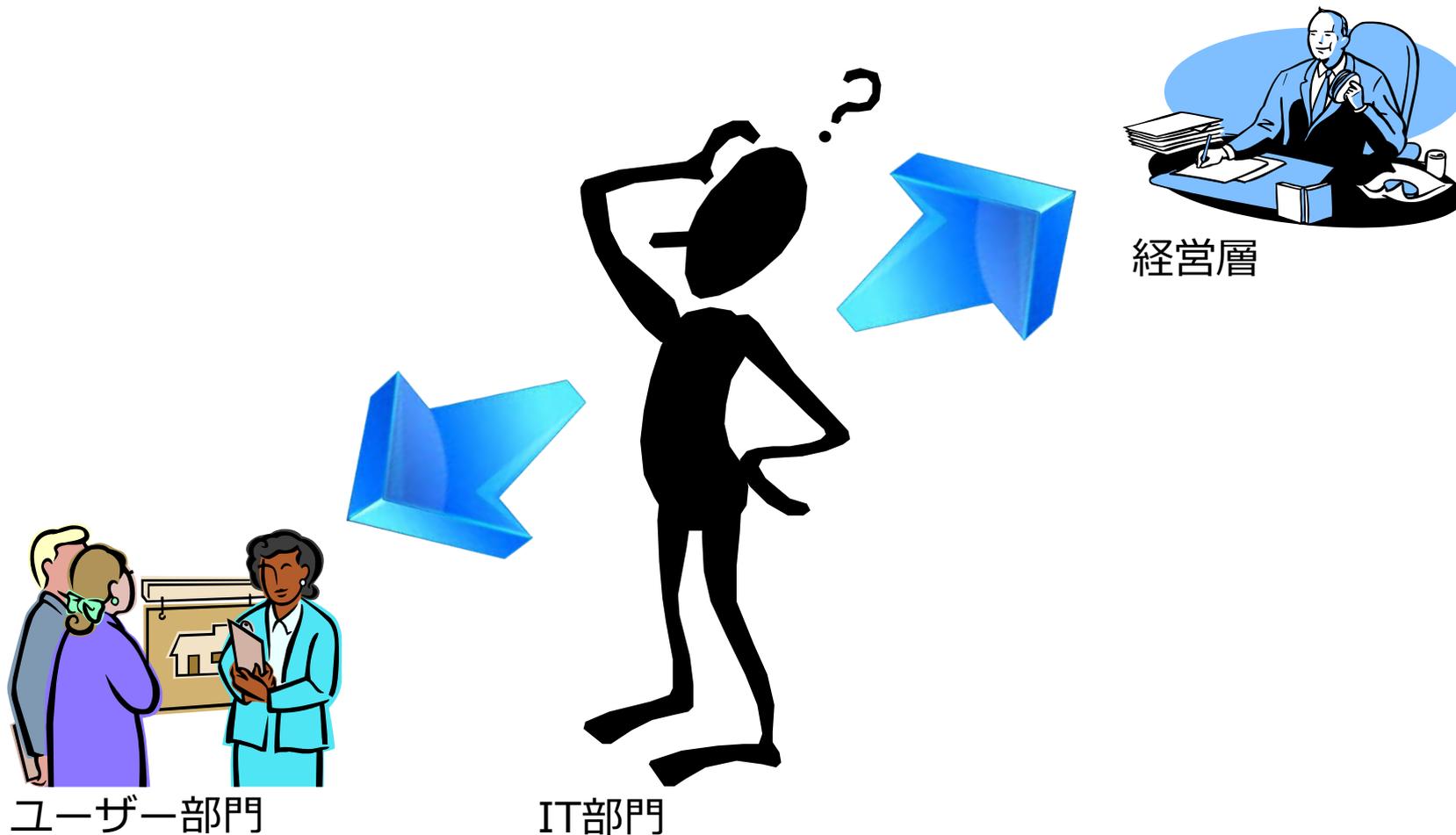
なぜIT部門主導にならないといけないか

研究会参加者の興味・関心は？



分科会参加者の興味・関心も経営とITに関するものが中心

IT部門が持つ超上流工程の対象



それぞれに対してどのようなアプローチをとっていくべきか？

超上流工程におけるIT部門のあるべき姿とは？

超上流工程におけるIT部門のあるべき姿とは？
(経営層に対し)

あるべき姿	深堀のための論点
<ul style="list-style-type: none"> •超上流工程は経営戦略に直結すべき 	<ul style="list-style-type: none"> •経営戦略に直結するとはどのような状態を指すか
<ul style="list-style-type: none"> •超上流工程で品質を作りこむ =>プロジェクトが失敗にならない 	<ul style="list-style-type: none"> •超上流工程における高品質というのはどのような状態を指すか
<ul style="list-style-type: none"> •業務改革を実現できる 	<ul style="list-style-type: none"> •業務改革を実現できている状態とは？ •業務改革に関してIT部門は本フェーズで何ができているか

超上流工程におけるIT部門のあるべき姿とは？

超上流工程におけるIT部門のあるべき姿とは？ (ユーザ部門に対し)

あるべき姿	深堀のための論点
<ul style="list-style-type: none"> •IT部門は主導的な役割 	<ul style="list-style-type: none"> •主導的とは？ •主導的だと、プロジェクトはどう違うのか？ •逆に主導的でない状態というのは？
<ul style="list-style-type: none"> •社内コンサル的な役割 	<ul style="list-style-type: none"> •社内コンサルの定義は •社内コンサルは何ができる？ •社外コンサルとの違いは？
<ul style="list-style-type: none"> •ユーザ部門との関係は良好 	<ul style="list-style-type: none"> •ユーザ部門との良好な関係とは？ •逆に良好でない状態は？ •有効だとどんなよい事がある？
<ul style="list-style-type: none"> •IT部門は付加価値を出すことができる 	<ul style="list-style-type: none"> •付加価値とは？ •誰にとっての付加価値なのか？ •付加価値は誰がどのように判断するものか？

IT部門から経営層へのアプローチ

検討のキーワード

- IT部門のあるべき姿は？
- 経営層に何をすべきか？
- どうしたら経営層とコミュニケーションが取れるのか？
- 経営層へのアプローチに使うToolは？

階層別ステークホルダーに対するIT部門のあるべき姿

あるべき姿を議論した結果、経営層に向けてのIT部門のあるべき姿を以下の3つに絞り込んだ。

- 経営層と効果的なコミュニケーションが取れている。
- IT部門から最適なIT投資とガバナンスの情報を与えられる。
- 経営戦略に基づいたIT戦略を立てている。

	対象	あるべき姿	課題
1	対経営層	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的にコミュニケーションが取れている ・ITから最適なIT投資とガバナンスの情報を与えられる ・経営戦略に基づいたIT戦略を立てている 	<ul style="list-style-type: none"> IT投資の評価ができていない コアな業務とそれ以外の業務にたいして投資順位が付いていない 優先順位に従った投資が、部門間のしがらみでできていない 中計などの評価ができていない
2	対業務	<ul style="list-style-type: none"> ・業務プロセスの改善を継続的に実施できる ・新規ビジネスを支えるITをスピーディーに提案できる（ITを使ったビジネスを提案できる） 	<ul style="list-style-type: none"> 業務を知らないからどういう風に改善をしたらよいかかわからない 業務に対して、新たな改善を与えることができない 属人的になっているため、組織だって対応することができない 業務を知っていても、予算を付けられない、意義を伝えられない ITとして経営層に提案すると、システムを入れることが目的になってしまうととられる。責任がITに来てしまう BIツールなどをITから提案をしたが、拒否されることも、ただ継続して提案していくことが必要 一般的な事例を経営層が知らないため止まってしまうことも

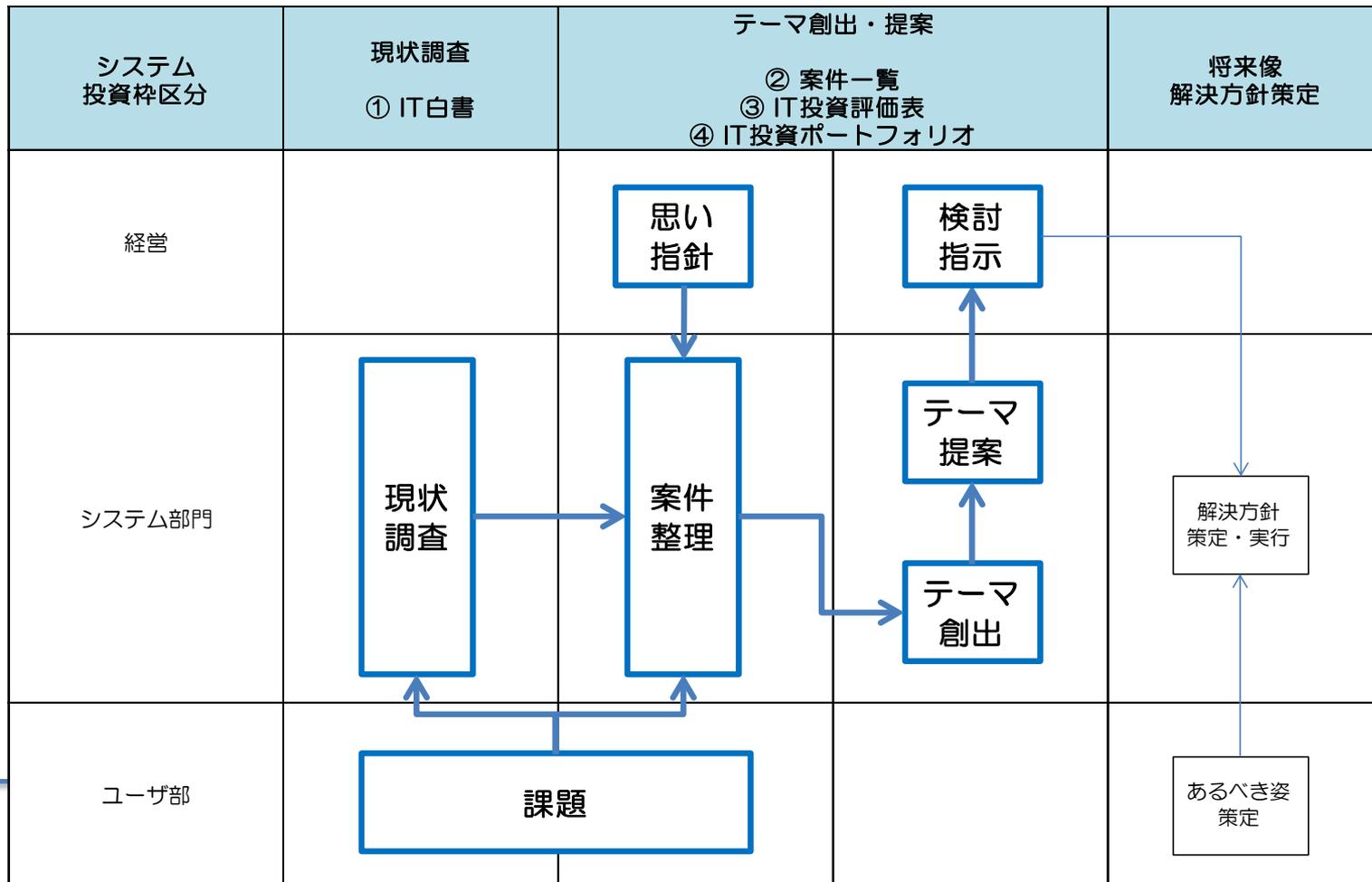
階層別ステークホルダーに対するIT部門のあるべき姿



	対象	あるべき姿	課題
3	対自システム	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの現状を把握している ・無駄を明らかにしている ・システム案件の重要性や優先順位を提案できる 	現状（MAPなど）を一度まとめることはできるが、更新するルールや、継続した更新ができていなく枯れて行ってしまう
			優先順位をつけるための、判断軸をつくるのが難しい。周りに理解させることも難しい
			経営層に対する優先順位と、業務部門に対する優先順位とそれぞれ違うため判断が難しい
4	対外部	<ul style="list-style-type: none"> ・システム動向を理解している ・他社の比較ができる 	最新システムの適用の判断ができない
			経営層にアピールできるような数値などの情報を得て比較することができない
			経営層同志や経営層へIT部門を介さず情報が入ってしまう
5	対社内	ITがやっていることをアピールする	相手が興味を持っていない（バックオフィス側はある程度理解していることも）
			何をアピールしたいのか理解できていない
			経営計画にITに関することが載っていない（土壌に上がっていない）。載っていても響かない。
6	対社外	ITがやっていることをアピールする	社外に対してアピールする必要性を理解できていない
			カリスマ（スター）があるIT部門のトップがいない
			会社のプレゼンスをあげて売上に直結する場合ならアピールできるが、、、
			製品とITを結び付けてどう付加価値をつけられるかということをアピールすることが必要

IT部門から経営層へのアプローチプロセス

案件、年計画、中期計画など経営層にアプローチするプロセスは同じ流れになると想定する。「現状調査」でIT部門の現状を知り、「テーマ創出・提案」で経営者の思い・指針を受け経営層にアプローチを行うことで、IT部門のあるべき姿（地位・信頼度の向上）に近づけると想定する。



IT部門から経営層へのアプローチプロセス

本分科会では、経営層にアプローチするためのツールとして以下のような資料を提案する。

< IT部門の現状を報告する資料(例) >

①IT白書

< システム案件の重要性や優先順位を提案する資料(例) >

②案件一覧

個々のシステム案件の重要性や優先順位を検討するための資料

③IT投資評価表

システム案件全体の優先順位を検討するための資料

④IT投資ポートフォリオ

上記「IT投資評価表」で評価した内容を分かりやすくマッピングした表

経営層へのアプローチで利用する資料案①

① IT部門の現状を報告する資料：IT白書【目次サンプル】

経営層からは見えにくいIT部門全体の取り組みを「白書」としてまとめ、定期的に報告（年1回程度を想定）することで、経営層と効果的なコミュニケーションを図る。

#	大項目	中項目	備考（具体的記載内容等）
1	●●年度概括	昨年度の主要な活動トピックス	
2	IT戦略の遂行状況	中期IT戦略の概要	IT戦略について、解説、今後の流れを説明する
		中期IT戦略に掲げた各施策の進捗状況	進捗状況および遂行状況評価を記載
		大規模開発案件の進捗状況	経営層が特に関心を持っているもしくは経営層にアピールしたいテーマの検討状況や進捗状況を記載
3	IT部門の体制	IT部門組織図、人員体制	必要に応じて関係会社を含める
		IT人材育成の施策	必要に応じて関係会社を含める
		体制面の課題等	
4	IT投資・資産	数年間のIT投資額推移	必要に応じて設備、諸経費を含める
		分野別（業務領域別）IT投資額推移	可能であれば対売上高・対社員数・対お客さま件数と合わせて記載
		投資タイプ別IT投資額推移	記載の単位として本部・部などの部門単位など
		新規／保守維持IT投資額推移	各部毎の前年度の主要案件の実施状況など
		ベンダー別IT投資額推移	
		IT投資評価	別表（IT投資評価表、IT投資ポートフォリオ）参照
		全社システム一覧	システム概要、利用者数、利用部門、利用頻度・使用状況、システム更改予定、開発時投資コスト、保守維持コスト等 現状マップによる業務カバー範囲
IT・インフラ基盤構成	基盤構成図などを使って表現。 ネットワーク、データセンター、サーバー、PC、モバイルツール、コミュニケーションツール		

経営層へのアプローチで利用する資料案①

① IT部門の現状を報告する資料：IT白書【目次サンプル】

#	大項目	中項目	備考（具体的記載内容等）
5	システムサービス	システム活用実績	システム利用状況 メール利用実績（送信件数、受信件数）
		システム稼働状況とシステム障害発生状況件数	<ul style="list-style-type: none"> ・影響度別障害発生件数 ・障害発生原因別件数 ・今後のシステム障害削減に向けた対応策等の対策の概要説明
		問合せ対応（サービスセンター）	問合せ件数、問合せ内容などの分析
		事業継続対策	
6	システムセキュリティ・法制度対応	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティ事故の発生状況 ・不正アクセス数、ウイルス検知数など ・前年度の主なセキュリティ施策に関する概要説明 ・情報セキュリティ教育状況（実施人数、情報セキュリティ教育の結果分析）
		コンプライアンスの実績や対策	
		内部統制の実績や対策	
7	IT技術	最新技術の動向等	
		最新技術に対する自社の取組み	

経営層へのアプローチで利用する資料案②

② システム案件の重要性や優先順位を提案する資料：案件一覧
 個々のシステム案件の重要性や優先順位を検討するための資料。本資料を
 ユーザ部門と協業で作成し、個々の案件の重要性や目的の明確化を図る。

No	案件	担当者	案件概要	折衝顧客 部署/氏名	コメント/課題	実施回	引合 フェーズ
1	「もしもボックス」導入による仮説検証プロセスの精度とスピードの向上	IT企画部 伊刈	<ul style="list-style-type: none"> ■目的：従来の仮説検証プロセスを見直し、仮説の予測精度と検証サイクルのスピードを向上する。 ■概要：従来の仮説検証では、仮説立案・検証までの時間が長く、その予測精度にも限界があった。ドラえもん商事の「もしもボックス」の導入を検討中。仕様では予測精度95%、検証サイクルは従来の1ヶ月から3日程度まで短縮可能。 	マーケティング部 伊東	仮説を適用する製品やキャンペーン等に利用上の制約がないか確認中。	前月 --- 今月	---
2	「3Dカタログ」の適用による売上の向上	IT企画部 中広	<ul style="list-style-type: none"> ■目的：Webカタログを3D化することにより、通販のウィークポイントである商品のリアリティを具体的に伝え、売上の向上を図る。 ■概要：現在のiPad等のタブレット端末向けの2次元Webカタログに、3D+AR（拡張現実）を使った「家具配置シミュレーション」機能を中心に検討中。IKEA社に導入済みのソリューションのほか5社に情報提供を依頼中。 	販売戦略部 木口	3D+ARは先進技術のため、システム安定運用の実績がないことが課題。既存の障害事例などを収集分析中。	前月 --- 今月	---

レビュー 予定日	合計	企画品質			顧客側トップ合意調整				内部リスク具体把握				更新日
		顧客の本 気度	システム ビジョン	ビジネス インパクト	顧客側体 制	リスク・ 成功要因	コミット メント	投資回収	整合度	スコープ 要求	新技術	後続工程	
2015/3/10	7	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	2015/1/30
	15	2	3	1	1	1	1	0	1	2	2	1	2015/2/27
2015/3/17	6	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2015/1/30
	9	1	3	1	1	0	1	0	0	1	1	0	2015/2/27 46

経営層へのアプローチで利用する資料案③

③ IT投資評価表 【サンプル】

評価対象例	案件名	目的・実施内容
販売戦略 経営①	「もしもボックス」導入による 仮説検証プロセスの精度とスピードの向上	<ul style="list-style-type: none"> ■目的：従来の仮説検証プロセスを見直し、仮説の予測精度と検証サイクルのスピードを向上する。 ■概要：従来の仮説検証では、仮説立案・実施・検証結果まとめまでの時間が長く、その予測精度にも限界があったため、ドラえもん商事の「もしもボックス」を導入し、仮説通りに実現される架空世界によって検証の精度とスピードを向上させる。
販売戦略 なし	「3Dカタログ」の適用による売上の向上	<ul style="list-style-type: none"> ■目的：Webカタログを3D化することにより、通販のウィークポイントである商品のリアリティを具体的に伝え、売上の向上を図る。 ■概要：現在のiPad等のタブレット端末向けの2次元Webカタログに、IKEA社の3D+AR（拡張現実）を使った「家具配置シミュレーション」機能を適用することで、顧客のインテリアに商品を配置した際の直感的なイメージを想起し、購買意欲を高め売上向上を図る。
商品戦略 なし	プライベートブランド商品（PB商品）の 一元管理システムの構築	<ul style="list-style-type: none"> ■目的：PB商品全点の情報を一元管理するシステムを構築し、商品開発のスピード化と、品質のさらなる向上の実現 ■概要：現在のPB商品の情報は、企画、製造、品質管理、物流、販売と工程別に個別システムやEUCによって管理されているため、企画から販売までのプロダクトライフサイクルを通して一元的に管理すること。
制度	消費税10%対応に向けた既存システムの改修	<ul style="list-style-type: none"> ■目的：消費税の変更に伴う関連システムへの改修 ■概要：消費税が8%から10%に変更されるため、関連システム20システムへの改修を実施する。
セキュリティ	ネットチャネルへのサイバー攻撃への本格対応	<ul style="list-style-type: none"> ■目的：ネットへのサイバー攻撃に対する常時モニタリング、脆弱性管理の強化を図る。 ■概要：某国の最高指導者を題材としたボードゲーム「三代目の凋落」（PB商品）の発売に伴い、同国からのサイバー攻撃を受けたネットチャネルへの本格的なセキュリティ対応を実施する。

経営層へのアプローチで利用する資料案③

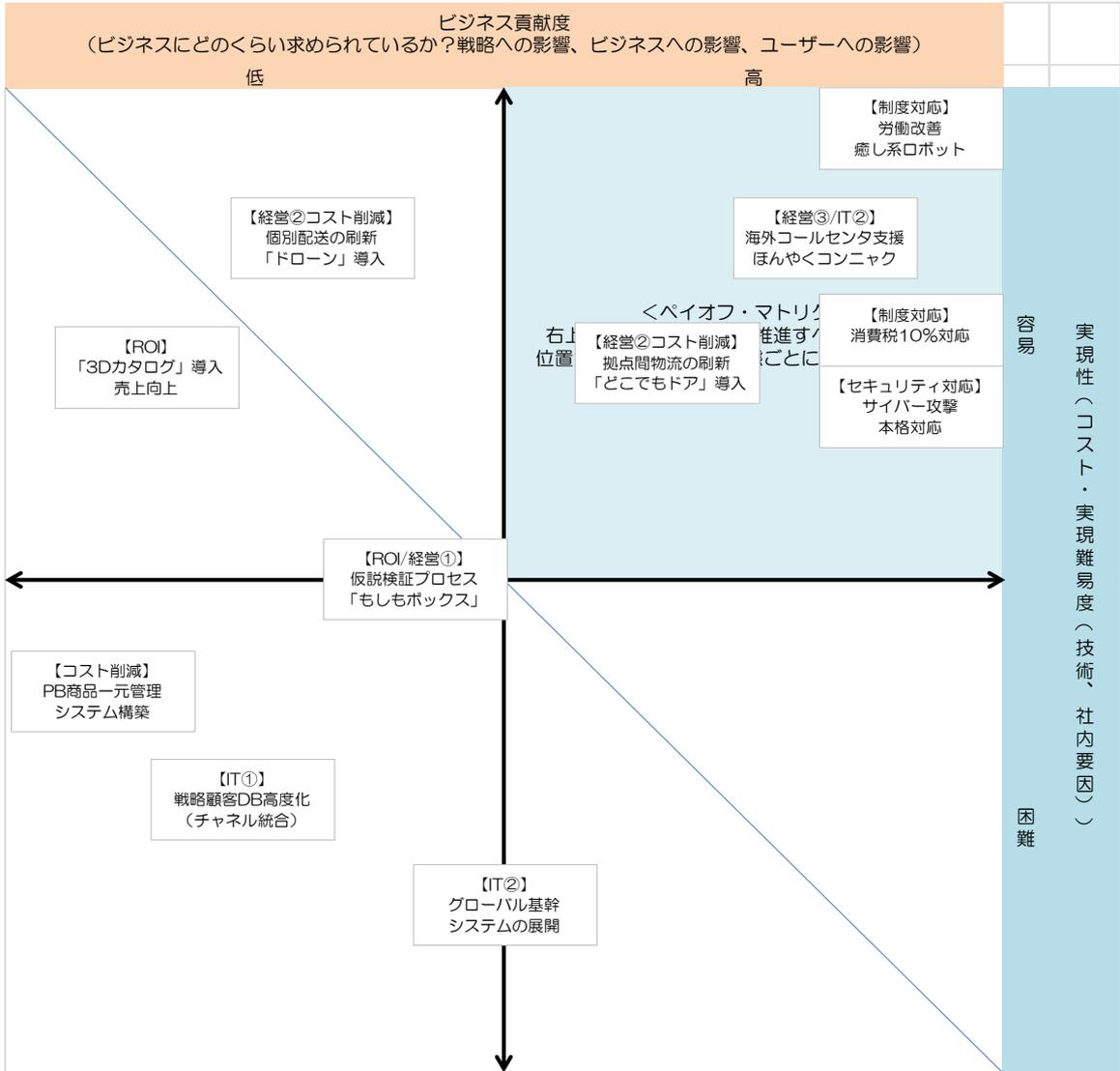
③ IT投資評価表 【サンプル】

評価内容・項目																			評価対象外 対応必須項目				ビジネス貢献度	実現性	
経営・事業戦略との適合			IT戦略との適合			システム停止時の影響 (対お客さま)	システム停止時の影響 (対社内ユーザ)	IT投資タイプ							コスト(百万円)	実現難易度	期限	HW・SW維持更新	※法制度・コンプライアンス対応	リスク低減(セキュリティ)	事業継続性				
①仮説検証プロセスの見直し	②物流プロセスの抜本的見直し	③海外拠点のサービス品質確保	①戦略顧客DBの高度化	②グローバルITプラットフォーム整備	③ITコスト削減			収益向上(ROI)	サービス向上	競争力拡大	新商品対応	グローバル対応	コストダウン	業務効率化								事務改善			業務プロセス変革
2	0	1	0	0	0	0	1	1		*							30	3	2015年9月					5	4
0	0	0	0	0	0	2	0	1		*							20	2	2015年9月					8	3
0	0	0	0	0	0	1	0				2				*		50	1	2016年3月					9	5
0	0	0	0	0	0	2	0										20	3	2015年9月				*	1	3
0	0	0	0	0	0	0	0										20	3	2015年6月				*	1	3
Q. 不適合						Q. 小		1. 小(収益率・額:10%)				1. 小(削減率・額:10%)				実数	1. 高								
1. 間接的に適合						1. 中		2. 中(収益率・額:20%)				2. 中(削減率・額:20%)					2. 中								
2. 適合						2. 大		3. 大(収益率・額:30%)				3. 大(削減率・額:30%)					3. 低								

影響: 人数、金額

経営層へのアプローチで利用する資料案④

④ IT投資ポートフォリオ 【サンプル】



前ページの「IT投資評価表」の整理に基づき、

縦軸「ビジネス貢献度」
横軸「実現性」とした

「IT投資ポートフォリオ」を作成。右上にある案件ほど優先度が高い案件となる。

※ここでは新規投資案件のみを対象とし、HW/SWの維持更新対応や法制度対応といった案件は含めていない。

IT部門からユーザー部門へのアプローチ

検討のキーワード

- IT部門との役割とは？
- ITに関するガバナンスはどのようにとるか？
- ユーザー部門の業務の理解はどこまで必要か？
- 予算はIT部門、業務部門どちらが管理すべきか？

対ユーザへのあるべき姿

ユーザ部門との信頼関係が築けている
IT部門になること

ユーザー部門に向けてこんなIT部門であること

- 提案ができています
- 業務が把握できています
- 外部の情報が収集できています
- 要件を明確にできています



では自分たちはどうなのか？

IT部門からユーザー部門へのアプローチ 現状(AsIs)質問票

自社のIT部門とユーザー部門との関係を客観的・定量的に把握するため、質問票（10問）を作成し、サンプル調査（15社）を実施

局面	No	項目	回答
業務の把握	1	質問	システム構築・運用に必要なスコープについて過不足なく、業務把握できているか
		段階	1 2 3 4 5
		現状(AsIs)	◇主管システムがわからない ◇主管システム内での業務影響範囲はわからない
			◇主管システムがわかる ◇主管システム内での業務影響範囲はわからない
			◇主管システムがわかる ◇主管システム内での業務影響範囲までわかる
			◇主管システム外のシステム連携についてわかる ◇主管システム外の業務影響範囲まではわからない
			◇主管システム外のシステム連携についてわかる ◇主管システム外の業務影響範囲までわかる ◇自社のみならず他社の業務の流れも把握している
提案	2	質問	ユーザーの事業をプロセス改革できるような、革新的な提案ができていますか
		段階	1 2 3 4 5
		現状(AsIs)	業務改善につながる提案を行えていない ツール(インフラ、アプリ)中心のIT色の強い提案となっている。
			ツール+業務改善提案であり効果的かつ定量的な提案となっている。 ツール+業務改善提案であり効果的かつ定量的な提案となっている。 ツール+業務改善提案であり効果的かつ定量的な提案となっている。 業務改善提案にとどまらずプロセス改革を起こす提案となっている。
3	質問	ユーザー部門に提案を行う上で、投資回収まで視野に入れた提案を行えているかどうか	
	段階	1 2 3 4 5	
	現状(AsIs)	効果がユーザーに伝わりづらい 効果がユーザーに伝わるがユーザーの視点での補完が必要。	
			効果がITとユーザーの視点での明記されているが、実行にいたるシナリオができていない。 目的、効果、初期コスト/運用コスト、推進体制、スケジュールがITの観点で提案に明記されておりそのままユーザーが事業要件を加筆すれば稟議の添付に使える状態。 目的、初期コスト/運用コスト、効果、推進体制、スケジュールがIT、事業両方の観点でもれなく提案に明記されておりそのままユーザーが稟議の添付に使える状態。
4	質問	IT部門からの提案活動が事業部門の経営活動に活かされる取り組みがされているか	
	段階	1 2 3 4 5	
	現状(AsIs)	能動的な全く提案活動はせず ユーザー部門の要請があったときのみ提案を実施	
			ユーザー部門の要請に加え、IT部門としての付加価値を加えて提案 IT部門自らが事業活動を考慮した提案活動を実施(不定期) ※レベル3まではIT部門が受動的である一方、レベル4.5は積極的にやっている状態 IT部門自らが事業活動を考慮した提案活動を実施(定期)

IT部門からユーザー部門へのアプローチ 現状(AsIs)質問票



要件・業務フローの明確化	質問	IT部門は、業務要件の定義や、業務フローの作成に積極的に取り組んでいるか【IT部門の関与度】				
	段階	1	2	3	4	5
	現状(AsIs)	基本構想策定段階で、業務要件やフローの検討は行っていない	要件・フローの作成は、ノウハウを持ったユーザー部門にお任せになっており、IT部門はチェックもしない。	ユーザー部門が纏めた内容について、IT部門として技術的な対応可否の判断を行っている	要件定義段階からIT部門が深く入り込み、助言や提案を行っているのは、一部のIT担当者のみである	個人差なくIT部門全体として、要件定義を的確に進められるスキルを持っている
要件・業務フローの明確化	質問	要件定義や業務フローを取り纏めるための手段／成果物などの定義は明確化されているか				
	段階	1	2	3	4	5
	現状(AsIs)	不明確なまま作業が開始され、曖昧に終了するため、設計段階で再度取り纏める手戻りが発生する。	担当者の経験に依存する為、ユーザー部門からすると毎回、手法や成果物が異なるものとなっている。	IT部門として、過去に実施した類似案件を参考にしながら進めるが、明確な基準は定められていない。	手段や成果物等が明確に定義されており、進め方のテンプレートが用意されている。	レベル4の状態を前提として、その管理・運用が徹底されている
要件・業務フローの明確化	質問	一度明確化した要件や業務フローなどの成果物について、業務やニーズの変化による最新化は行われているか				
	段階	1	2	3	4	5
	現状(AsIs)	最新化は一切されていない。要件定義の仕様の追加・変更が発生した際に、ゼロベースで別資料に取り纏めている	要件定義の仕様の追加・変更が発生した際に、元資料を更新している。	レベル2の状態を前提として、業務変更を反映して業務フローの資料更新するかどうかは、業務担当者による。	ユーザー部門内で最新業務を反映させるようルール化されており、常に最新状況を保持している。	更新ルールが徹底されており、ユーザー部門内で最新化されたものが、IT部門にも共有されている。
評価	質問	システム導入時に数値目標(KPI)を設定しているか				
	段階	1	2	3	4	5
	現状(AsIs)	設定していない	定性的なものは設定している	定量効果の見込めるものだけ設定している	全てのシステムを対象として設定している。	定量定性の両面から目標を設定している。評価基準が設定されている。
評価	質問	システムの使用開始後に、導入前に計画していたおりの効果をあげられているか評価を行っているか				
	段階	1	2	3	4	5
	現状(AsIs)	評価は実施していない	ケースバイケースで実施	定量効果の見込めるものだけ実施	定量、定性的な効果で評価を実施している(全システム)	評価基準があり、全てのシステムに対して実施する。評価結果の悪い物は改善、廃止を検討
外部情報	質問	新しいITテクノロジーや業界動向などの外部の情報を積極的に収集し、組織的に共有し活用できているか				
	段階	1	2	3	4	5
	現状(AsIs)	外部の情報を収集しようとする意識がない	外部の情報を収集しようとする意識はあるが、目下の業務に忙殺されていることなどにより、実行できていない	各担当者個人が外部の情報を収集しているものの、組織的に共有できていない	外部の情報を偏りなくタイムリーに組織的に収集・共有できており、必要ときにはいつでもそれを参照できる仕組みがある	レベル4の状態に達しており、加えて外部情報を活用できている

サンプル調査

1. 背景

ビジネスプロセス研究会B1チームでは、「超上流工程におけるあるべき姿（IT部門として、構想・計画）は何か？」、特に「IT部門からユーザー部門へのアプローチ」をテーマに議論しています。"「対ユーザーへのあるべき姿」として、「ユーザー部門へ提案ができるシステム部門であること」や「ユーザー部門との信頼関係が築けていること」が目標です。"

2. 質問票の目的

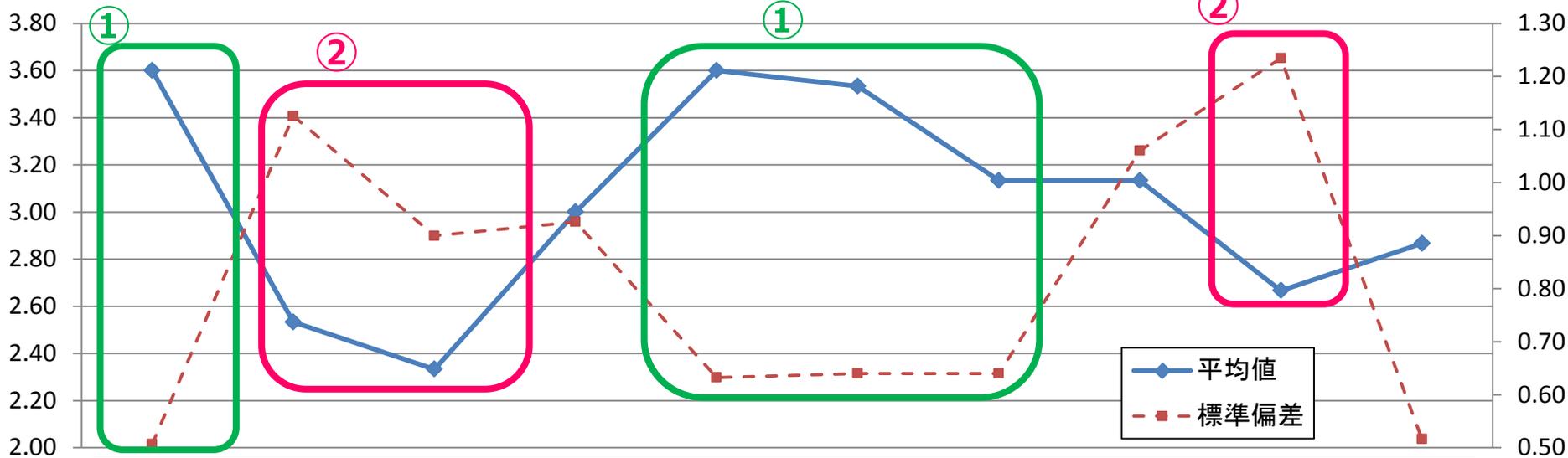
前述の背景を踏まえ、自社におけるシステム部門とユーザー部門との関係についての課題やあるべき姿を導出するために、まずはシステム部門の、対ユーザー部門との立ち位置に把握することが本質問票の目的となります。

3. お願い

お手数ですが、貴社のシステム部門（回答者個人ではなく）の状況について以下の質問にご回答いただき（所要時間5～10分程度）、本Excelをご提出願います。回答者個人の主観ではなく、システム部門全般の視点からご回答いただくことを前提としております。なお、回答の選択に迷った場合は、もっとも近いものをご選択ください。

サンプル調査(参加企業:15社)

- ① 「業務把握」と「要件・業務フローの明確化」に関する回答値はおしなべて高い
 - ② 「提案」と「評価」に関する平均値が低い傾向にある一方で、ばらつきは大きい
- ⇒ (考察) ユーザー業務に精通し、それをIT化する役割は担っているものの、一部の会社においてはユーザー部門に対して受け身で動いている可能性がある



平均値

標準偏差

業務把握	提案			要件・業務フローの明確化			評価	外部情報	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
システム構築・運用に必要なスコープについて過不足なく、業務把握できているか	ユーザーの事業をプロセス改革できるような、革新的な提案ができていますか	ユーザー部門に提案を行う上で、投資回収まで視野に入れた提案が行えているかどうか	IT部門からの提案活動が事業部門の経営活動に活かされる取り組みがされているか	IT部門は、業務要件の定義や、業務フローの作成に積極的に取り組んでいるか【IT部門の関与度】	要件定義や業務フローを取り纏めるための手段／成果物などの定義は明確化されているか	一度明確化した要件や業務フローなどの成果物について、業務やニーズの変化による最新化は行われているか	システム導入時に数値目標(KPI)を設定しているか	システムの使用開始後に、導入前に計画していたとおりの効果をあげられているか評価を行っているか	新しいITテクノロジーや業界動向などの外部の情報を積極的に収集し、組織的に共有し活用できているか

来年度に向けた課題

<IT部門から経営層へのアプローチ>

- 各種フォーマットを参加企業で利用してフォーマットの精度を上げる

<IT部門からユーザー部門へのアプローチ>

- サンプル調査を元に、自社の弱い所を、自社の求めるレベルに向上できるようにする
- As-IsをToBeするためにどのようなステップを踏めばよいかを検討する
 - 自社の位置付けを把握する
 - 他社の事例を元に方策を考える

2014年度 C分科会の活動

投資対効果に関する関心事

【問題意識】

IT投資効果の妥当性を経営層にうまく説明できない

IT投資金額の妥当性を経営陣にうまく説明できない

複数IT投資案件の優先順位づけを経営陣にうまく説明できない

【変革点】

関係者の目線に合うように、IT投資の目的別に効果指標を整備し、効果シナリオを可視化することで妥当性を説明する

ベンチマーク、メトリクスなどを整備し、比較することで妥当性を説明する

全社共通基準と評価ガイドラインを整備し、定量的に評価し優先順位づける



問題意識 その1



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

IT投資効果の妥当性を経営層にうまく説明できない

－ 例えば。。。

A) 複数施策の場合の効果の妥当性評価

－ IT投資によって得られた(と言う)効果が、ITで得られたのか、非IT活動で得られたのか？ 例 システムが売上を上げたのか？

B) 定性効果の定量化

－ 定性効果を、どのようなロジックで定量化すると納得されやすいか？ 例 セキュリティ対策投資の定量的判断は？

C) インフラ投資の効果説明

－ 保守切れ対応などのインフラ投資を、どのようなロジックで説明すると納得されやすいか？

変革点1

関係者の目線に合うように、IT投資の目的別に効果指標を整備し、効果シナリオを可視化することで妥当性を説明する。定量的案件（直接効果が金額換算できる）と定性的案件で説明ロジックを変える。

目的	例	効果指標	効果シナリオ
変革 (Transform)	新規ビジネス 立ち上げ	<ul style="list-style-type: none">新規売上比率新規顧客数など	KGIとKPIを使った、施策間の連鎖シナリオ ⇒ ROI ※時間がかかるケースが多い
拡大・成長 (Grows)	売り上げ拡大	<ul style="list-style-type: none">リピート率値引き率顧客数提案回数、訪問回数など	KGIとKPIを使った、施策間の連鎖シナリオ ⇒ ROI
運営・維持 (Run)	業務効率化	<ul style="list-style-type: none">稼働率作業時間外注費、経費など	主としてKPIを使った、施策間の連鎖シナリオ

処方箋1-A ー 効果の妥当性評価 ー

- 問題意識

- 効果は、IT施策で得られたものか、非IT施策で得られたものか？

- 処方箋

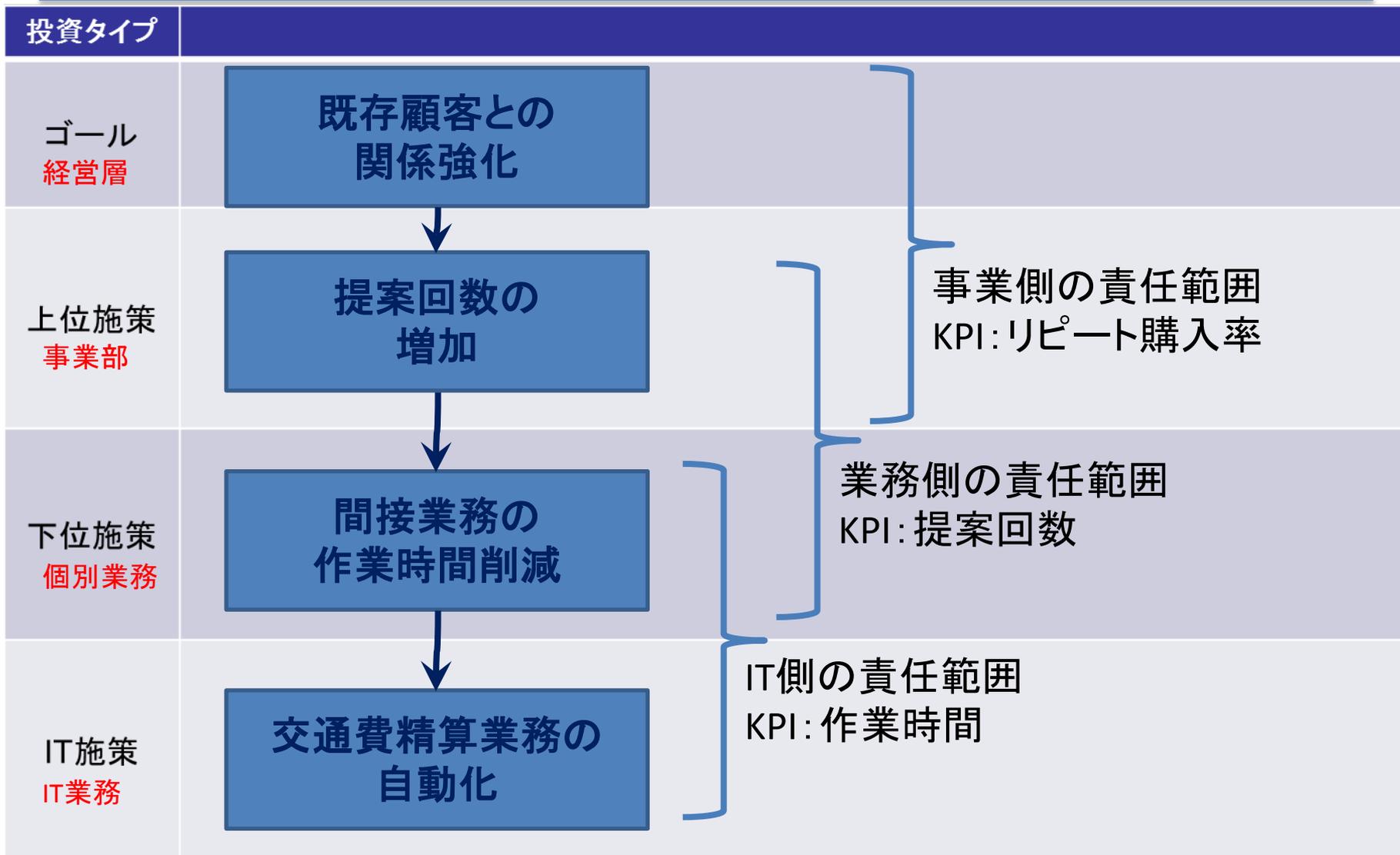
- 目的ありきで説明する

1. どの事業課題or業務課題を解決するのか？まずゴールを明確にする
2. 課題解決のための主たる施策を整理し、これらの論理的関連性(目的⇒手段・手段⇒目的)を連関図で明確にして、各施策(手段)の担当部門がそのKPI(目的)に責任を持つ
3. この整理を通じてITが貢献できる範囲を明確にする

- 試算した効果の妥当性を高める手段

- パイロット導入を実施する
- 利用者にアンケートをする

(補足)連関図を活用した可視化 —Run(業務効率化)の例—



処方箋1-B 一定性効果の定量化

- 問題意識

- 定性効果(特にセキュリティ関連投資)を、どのようなロジックで定量化すると納得されやすいか？

- 処方箋

- 必要性(必然性)で説明する

1. 対応しなかった場合の主たるリスク要素を洗い出す
 - 可能であれば、発生確率も試算する(参考値として扱う)
2. 過去の事例(社内・外)をベースに効果をベンチマークする
 - 防げる損失額+ブランド失墜、株価、従業員満足度など
3. IT施策実施により想定される主たる付帯効果を整理する
 - 金額換算できるものがあれば、これらも積み上げる。但し、無理やり設定しない
4. 上記をベースに端的に説明し、**必要性**を理解してもらう
 - 但し、リスク要素に関するものを強調しすぎない
5. 今回のIT投資が、事前予防策として、同じ効果をもたらす施策の中で最も安価なITソリューションであることを説明する

- ウイルス対策

- ウイルス感染リスクを軽減させることが出来る

- ウイルス感染し、不正プログラムが端末に組み込まれた場合、社内情報に不正にアクセスされるリスクがある

- 端末紛失時の情報漏えい対策

- ユーザが端末を紛失した場合の情報漏えいのリスクを排除することが出来る

- サーバからリモートで端末内部のデータを消去することが出来る

処方箋1-C – インフラ投資の説明 –

- 問題意識
 - 保守切れ対応などのインフラ投資を、どのようなロジックで説明すると納得されやすいか？
 - 償却コストなど費用配賦される利用部門の納得感が得られにくい
- 処方箋
 - 前ページと同じ説明シナリオで説明する
 - 上記に加え以下に留意する
 - 最近では、5年に1回程度の頻度での更新の必要性は理解されるものの、更新方法への工夫を求められることが多いので、製品選択の経緯を説明し、製品選択の妥当性も理解してもらう
 - 一方、ルーター更新など、目に見えないものについては、このまま放置することによるリスクに関する過去の事例(社内、社外)をベースに説明する
 - 加えて、全社方針に従ったものであることを理解してもらう
 - これに不服な場合は、利用部門側の責任で独自対応してもらう

- 保守切れに伴う対応
 - 外部要因<法令・規制>を利用
 - 省の情報セキュリティ基準改定に伴う。。。とし、対応が必須事項(必然性)である事を定義つける
 - 前契約の実績(結果)を利用
 - 前提:保守サービスをしっかり使っている
 - 方針:前回の実績と同じであれば、大きな変更はないとしOKとする(プレミアムが付かなければよい)
- インフラ更新の場合
 - 「全社方針だから」「ロードマップに沿ったものだから(※常に償却は発生している状態とする)」などで方針に従うよう説明する
 - あるいは、「コストチャージ部分は、本体側で持つから」とコミットする



問題意識 その2



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

問題意識 その2

IT投資金額の妥当性を経営陣にうまく説明できない

－ 例えば。。。

- A) 単価の妥当性評価
- B) 工数の妥当性評価
- C) ベンダ・要員の妥当性評価

変革点2

ベンチマーク、メトリックスなどを整備し、比較による値ごろ感で妥当性を説明する

- 世の中の相場（公表値、メトリックス）との比較
- 相見積りによる比較
- 以前に対応した案件の実績金額との比較
- 社内外から入手した情報との比較（ナレッジベース）

（妥当性を確認する視点）

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



問題意識 その3



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

複数IT投資案件の優先順位づけを経営陣にうまく説明できない

－ 例えば。。。

A) 複数の戦略的投資の優先順位づけ

－ 各事業部から起案された複数の戦略的投資案件の優先順位づけを、どのようなロジックで説明すると納得されやすいか？

B) インフラ投資の必要度の説明

－ 保守切れ対応などのインフラ投資を、どのようなロジックで説明すると納得されやすいか？

C) 期中の追加投資の優先順位づけ

－ 期中の緊急案件・追加予算案件についての投資判断を効率的に運用するには？

全社共通基準と評価ガイドラインを整備し、定量的に評価し優先順位づける

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

3項目を評価の基本要素とし定量化する

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

- 問題意識

- 各事業部から起案された複数の戦略的投資案件の優先順位づけを、どのようなロジックで説明すると納得されやすいか？

- 処方箋

1. 中期計画や各種戦略との整合性がとれていることを確認する(必須条件)
 - 目的⇒手段の関係が明確であることを確認する
2. 計画項目や戦略事項も優先順位づけし、IT投資側もこれに合わせる
 - 何に注力すべきかを明確することで、判断基準が明確になる
3. 上記2において優先順位づけが難しい場合は、**前述の3項目**で指標化した数字で判断する

(事例) 全社共通基準

I. [戦略]投資

要素	ウエイト	内容
KPI	x5	… 収益につながる構造を評価。
競合動向	x4	… 競合他社の動向評価。
必須度	x6	… 戦略の実現における必要性評価。
緊急性	x5	… 戦略の実現における緊急性評価。

II. [業務効率]投資

要素	ウエイト	内容
コスト削減	x6	… 投資が実現するコスト削減効果を評価。
品質向上	x6	… 投資が業務価値に与えるプラス要素を評価。
必須度	x4	… 業務における必要性の評価。
緊急性	x4	… 緊急性（時間軸）評価。

(事例) 評価ガイドライン — 戦略 —

必須度

Lv3 競争優位/維持の実現に必要であり、投資がない場合の競争不利および代替手段の存在とそれに対する投資の優位性について、合理的かつ説得力のある説明がある。

Lv2 競争優位/維持の観点、および代替案に対する投資の優位性について説明されている。

Lv1 必要性に乏しい。または十分な説明がない。

緊急性

Lv3 期待効果を挙げるには次年度内において投資が必要。実施されない場合、投資価値が失われる、または大きく毀損する。

Lv2 可及的速やかな投資が望ましい。実施されない場合、投資価値が失われる、または大きく毀損する可能性がある。

Lv1 緊急性に乏しい。または十分な説明がない。

処方箋3-B – インフラ投資の必要度の説明 –

- 問題意識

- 保守切れ対応などのインフラ投資を、どのようなロジックで説明すると必要度について納得されやすいか？

- 処方箋

- 保守切れ対応などのインフラ投資でやらざるを得ない案件 (not 戦略的案件) は、ITロードマップ (社内外の環境要因、例 法規制、サポート終了) の年表などで可視化して、時間軸 (緊急度) で判断する
 - 「必要度」は、「緊急度」or「実施しなかった場合のリスク」で説明したほうが伝わりやすい
 - インフラ更新は、金額が大きくなるケースが多いので、平準化が必要

処方箋3-C ー 期中の追加投資の優先順位づけー

- 問題意識

- 期中の緊急案件・追加予算案件についての投資判断を効率的に運用するには？

- 処方箋

- 小口の改修案件用の予算枠を確保し、前年実績などからその年の予算枠を利用部門に配賦し、その予算管理を各利用部門が行う ※この業務を現場へ移管
 - 例えば、申請書提出をルール化することで、どうでもいい案件を排除することができる
- 一方で、運用費の中でやりくりする方法もある
- いずれの場合もKPIなどでの優先順位づけは必要
 - KPIで評価できないものは、効果、緊急度、コストを3段階でポートフォリオ化して評価する

投資対効果 —まとめ—

変革の方向性

- IT投資管理業務を細分化し、各業務機能にCMMIに倣った成熟度指標を採用し、改善・改革を継続的に進める

成熟度	IT投資対効果評価機能の成熟度基準 例
5	仕組みが常に最適化されており、有効に機能している (ビジネスへの貢献度が高い)
4	仕組みの見直しが、定期的かつ組織的に行われている (改善が進んでいる)
3	仕組み化されているが、見直しが必要な状態 (制度上・運用上の不備がある。個別裁量の幅が広い)
2	共通の基準や一定のルールに基づいて運用しているが、仕組み化されていない
1	個別で場当たりの
0	何もしていない

次年度の検討テーマの1つ



おわりに

おわりに

- ビジネスプロセス研究会は、2015年度も継続します
- ビジネスプロセス研究会は、事例紹介など参加企業間の情報交流を中心に実践的な事例研究を行います
- A、B分科会活動はビジネスプロセス研究会で継続、C分科会はITポートフォリオ研究会として独立します