ITポートフォリオ研究会

2018年4月26日



テーマの分類

ルール	投資基準	投資優先順	2	● 優先順の決定方法 ● 国内/海外,グループ会社の取り扱い	
		投資配分	14	● ITポートフォリオの具体的な定義 ● 投資分類(例:戦略型/従来型,攻め/守り) ● 戦略的な投資配分(例:ルール,考え方) ● 投資配分の評価方法	
プロセス	投資管理 プロセス		16	 ● ITポートフォリオ管理の業務(管理方法, 関連部門との調整) ● プロセス(策定・決定, 見直し, 更新)とサイクル(PDCA) ● コーポレート本社がある場合のマネジメントプロセス ● 実行フェーズに入った案件の途中での開発停止のやり方 ● 関係部署に対する投資配分の見せる化 ● 戦略の立て方 ● 投資配分の精度向上 ● ICT費用の平準化, コスト最適化 ● リスクのあるIT投資の取り扱い 	
۲	実行体	実行体制/役割		● 投資管理の体制● 各プレイヤー(情報システム部員)の役割,権限	
\	人材		4	● IT投資管理に求められる人材像	
その他		2	● ITポートフォリオ管理を行うメリット/デメリット ● 各業界のIT投資の傾向	l法 ers	

当事ト各左カ相をの務しでかり、本で社記が上面ののでは、本でののでは、本でのでは、本でののでは、本のでは、ままののでは、大いののが、は、大いののが、は、大いののが、は、大いののが、は、大いのでは、ままが、

法人 日本情報システム・ユーザー協会 ers Association of Information Systems

2

2017年度の活動概要

以下の枠組みで、ITのお金の扱い方全体について、参加者のリアルな関心事に基づき、事例ベースでの突っ込んだ議論を計画的に実施。

- C分科会 (基本)ITポートフォリオとは
- A分科会 (現在)IT投資・予算編成・コスト管理に関する各社の現状と課題
- B分科会 (未来)今後を見据えたIT投資サイクルのあるべき姿



C分科会 ITポートフォリオとは

- ITポートフォリオとは
- IT投資の全体最適
- IT投資案件の優先順位付け

ITポートフォリオとは 一関心事ー

- ・前述の様々なトピックを議論した結果、多くの方が共通して悩んでいることは、最適な配分にするための"投資優先順位付け"
 - なぜIT投資の全体最適が必要なのか?
 - 予算には限りがあるが、やるべきことは多い
 - 投資計画に対する経営への説得
 - コスト削減(重複を減らす、割高を減らす)
 - 優先順位について、要求部門への納得性
 - 全体最適を志向したいが、世の中のITポートフォリオの定義も・・・



ITポートフォリオとは 一世の中のITポートフォリオの定義ー

- ポートフォリオマネジメント標準第3版(PMI)
 - ・「ポートフォリオとは、戦略目標を達成するためにグループとしてマネジメントされるプログラム、プロジェクト、またはオペーレーションをコンポーネントとする集合である」
- Val ITフレームワーク2.0(ITGI)
 - 「ポートフォリオ ー 事業価値の最適化に向けて、管理や監視を実施する対象(投資 プログラム、ITサービス、ITプロジェクト、その他のIT資産/資源など)の集合。Val ITが 主に対象としているのは、投資ポートフォリオであり、COBITが主に対象としているの は、ITサービス、プロジェクト、資産、その他の資源のポートフォリオである」
- 業績評価参照モデル(PRM)を用いたITポートフォリオモデル (業務モデル・成果モデルを活かしたITマネジメント調査委員会)
 - 「ITポートフォリオとは、金融ポートフォリオの考え方を応用した手法であり、情報化投資の全体最適を図るための手法である。ITポートフォリオには、IT投資全体の配分という観点から管理を行うIT投資ポートフォリオと、個別プロジェクトの評価結果から資源割り当てを行うITプロジェクトポートフォリオの二つがある」



IT投資の全体最適

C分科会の定義

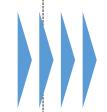
限られた経営資源の中で、

戦略(事業戦略、IT戦略など)の実現あるいは事業運営上必要なIT投資を、 投資を申請する側とそれを意思決定する側、双方が納得のいく優先順位で、

無駄なく投資配分された状態

次のような整理もできそう

- ◆ なぜIT投資の全体最適が必要なのか?
 - 予算には限りがあるが、やるべきことは多い
 - 投資計画に対する経営への説得
 - コスト削減(重複を減らす、割高を減らす)
 - 優先順位について、要求部門への納得性



【予算要求 ⇔ 予算枠】 【攻めのIT ⇔ 守りのIT】 【事業IT ⇔ 共通基盤】

これらの一見相反する要求を踏まえ、効果の最大化を図る必要がある。 優先順位を以て、双方の合意を得る

最適な配分について

■ 投資割合について

IT投資の全体最適を検討するにあたり、はじめは、
IT投資を何らかのカテゴリに分類し(例えば、戦略、効率化、維持)、
最適な投資配分(投資の割合)に近づけるためにはどうすればいいのか?
を検討したが・・・



- ・同じ戦略/方針の事業領域やビジネスユニットなどの単位で、カテゴリ分けにより方向性と実際の投資状況を評価することは意味がありそうだが、企業全体の最適化を図る指標として適さない
- 投資割合をあくまで集計結果としてとらえ、経営へ説明あるいは説得する 材料として意図をもってベンチマークと比較するなどに利用できる



IT投資案件の優先順位付け

必須もしくは比較的優先度が高い投資

- 法制度対応
- 業界標準対応
- 事業戦略による施策

(例:工場建設による生産増強→LT短縮など)

• HW/SW老朽化対応

老朽化対応はできるだけ引き伸ばしたい リスクと天秤にかけ、どこまで延長できるかを議論

上記以外の優先順位付けは各社各様

- 同じ戦略/方針の事業領域やビジネスユニットなどの単位で、投資対効果などを用いてスコアリング
- 一定額以上の投資案件に対し、社長やCIOが判断



これらの中で、以下を優先

「対応期限」に対して

短い案件

「実現に必要な期間」が

A分科会 IT投資における予算編成・コスト管理

テーマ①: 年度予算の編成業務効率化

テーマ②:年度予算の精度向上

テーマ③:ITコスト明確化



テーマ①:年度予算の編成業務効率化/各社事例

◆討議ポント:予算編成における重視点について

(1) 予算策定時の情報収集

- どのような順番(プロセス)で情報を集めるべきか?
- 各関係者に対する適切なコミュニケーション方法は? トップダウンの判断で落とす中、どう納得してもらうか?
- ・ 予算(特に固定費)の削減目標は?※総額のガイドライン等

(2) 予算内に収める為の工夫

- 取捨選択についてどのようにすべきか?※優先順位付けなど、効率よく予算編成を進めたいが…
- 経営層などからの突発案件に対する調整は?



テーマ①:年度予算の編成業務効率化(討議1/3)

課 (1) 予算策定時の情報収集 題 【予算情報の精度向上】 • 予算申請時から明確な企画書を、現場部門に提出させる 気 ・現場の納得感を高めるため、ボトムアップ案件を共通基準でスコアリング 付 • 当初計画策定時に、共通のルールを定める き (例)対前年修正計画ベースで10%削減、先進領域は前年並みか5%UPなど 解 【予算がスムーズに編成されるしくみ】 決 • 予算担当への事前相談 策 部内ヒアリングの開催 ・審議会(予算額の大きさにより承認者レベルを設定)の開催



テーマ①:年度予算の編成業務効率化(討議2/3)

課 (2) 予算内に収める為の工夫① 【優先順位について】 シンプルに、重要案件から予算枠に収まるところまでで編成 気 ・優先的に行うべく施策の基準(領域)を設けて編成 付 (例) 生産性向上、収益拡大、効率化によるコスト大幅減が実現、中期的に き 実施が必要な全社戦略的施策や、EOL/セキュリティ/トラブル防止策/ 法的対応など…各社によって区々であるが 解 【優先順位イメージ】 決 (例)全体を100として配分率を定義 策 ①先進領域(中期計画):50 ②義務的領域(EOL/セキュリティ/法対応):30 ③コストミニマムで実施する領域(ROI等):20



テーマ①:年度予算の編成業務効率化(討議3/3)

課 (2) 予算内に収める為の工夫② 【突発案件に対する調整】 金額の低いところから積上げて、突発案件と同額分まで削る ・同じ領域の中で調整。もしくは、コストミニマム領域から削る 気 付 (例)先進領域で追加があった際、その枠内で調整するなど き ・突発案件が発生したタイミングにもよるが、期中見直し前であれば、 いったん計画外として管理。 解 各施策における実施確度と予算額がある程度明確になった後、 決 期中見直し(修正計画)で全体額を調整する。 策 あわせて、翌年度繰越や実施延期等の施策との入替を行う

テーマ②:年度予算の精度向上/各社事例

◆討議ポイント:予算精度の向上と実績管理方法

(1) 予算精度向上

- 予算との差異のある案件のうち、ある一定以上の案件について、差異を 減少させる対策を検討している。
- 各社ではどのような方法で差異を小さくされているか?
- 予算計画に入っていないものについて、どのように調整しているか?

(2) 予算実行管理の強化

- ・予算管理を効率よく行う上で、集計方法を工夫したい※発生部門の認識方法、費用分類、施策との紐づけなど
- ・予算(計画)⇒実行⇒評価⇒次期予算反映までのPDCAを充実させたい



テーマ②:年度予算の精度向上(討議1/3)

課 (1) 予算精度向上について 【各社の取組について】 ・バッファ予算項目を持つことで、上振れを許容する運用とする 気 ※部門長等の権限で事前に調整する 付 ・案件間の振り替えで調整する(月次の進捗確認の場で、全体として調整) き ※月次で施策実績が出ていないものは、予算管理部門で吸い上げて、他の 施策へ回すなど予算の有効活用を図る 解 期後において、結果の振り返りを定量的に把握できるようにし、傾向を 決 分析することで、その後の対策に反映する 策



テーマ②:年度予算の精度向上(討議2/3)

課題

気

付

き

解

決

策

(2) 予算実行管理強化について①



【集計方法(ITコストの部門とそれ以外の区分整理)】

(目的)IT部門以外で発生する分を含めてIT費用の集計精度を上げたい (従来)発生部課をIT部門/それ以外に区分し、IT部門の費用を集計してIT費用としていた (各社の意見から)

- ・他部課で発生するIT費用を集計するため、費用発生都度、IT費用とそれ以外に 仕分けできるようルールを見直し、経理システムも修正
- ・以降は、段階的(①予算編成時から区分②施策詳細まで紐づけ③台帳管理で明確化)に、 仕組みを改善し、案件毎に分析できるよう検討する

【集計イメー	-ジ】 /	IT部門とその他 部課が混在する。	
費目	ITコスト	ITコスト以外	合計
業務委託費	70	30	100
消耗品費	50	50	100
修繕費	80	20	100

(補足)

- ■費用細目の定義(統廃合・分割)見直しルール化
- ■見直したルールを経理担当者へ周知
- ■経理システム改修(旧分類は入力不可)
- ⇒2018/04~運用開始



課 題

気

付

き

解

決

策

(2) 予算実行管理強化について②



【予算実行のPDCA】

- 各部門コード、シリアルNo単位に案件管理する
- ・ 追加/削減の都度月次にて管理

⇒予算編成時に案件単位でシリアルNoを登録

⇒実行時に上記Noをシステム入力させて紐づけする

【記載例】××部門/シリアルNo/案件名/投資費用(開発人月/機器購入等) 上記の情報を漏れなく記載することで、予算実行管理の際、

- ・各部門に対する案件実行信頼度の見極め(過去の実績に対する8割など)
- 予実差要因の分析力向上(突発実行、実行時期変更、投資抑制結果等) などが実現できる

(補足)

- ■まずは、管理簿へシリアルNo を入力するところから実施
- ■以降はシステム化するなど 効率化を検討



テーマ③: | Tコスト明確化/各社事例

◆討議ポイント: | Tコストの適正な管理

- (1) ITランニングコスト(投資のスリム化)の適正化について
 - ・維持運用コスト削減
 - …自社利用システム保守、市販ハード/ソフトの保守費用の要否判断
 - ・内製化拡大(子会社設立)に伴う、予算作成と内製担当者の工数予定管理 について
- (2) IT費用の配賦方法について IT費用の配賦は各部グループ各社へ課金請求をしているが、 各社ではどのように決められているのか?



テーマ③: | Tコスト明確化(討議1/3)

課 (1) | Tランニングコストの適正化 題 【投資のスリム化によるランニングコスト削減】 機器については、稼動=運用の為、要否が明確、廃棄の判断は容易 気 ・メーカのソフトと組み合わせて構築しているシステムは、運用の要否が 付 不明確なため、ソフト保守解約・廃棄等の判断が難しい き 【内製化拡大に伴う基準と工数予定管理】 解 ・子会社の既存人員の力量を踏まえ、子会社が担当する領域を決めてしまう。 決 • 内製の予定工数を発注時の条件とし、予実績を把握する 策 *発注に取り決めなかった場合、インシデント扱い *課題:資産計上、子会社の事業継続



テーマ③: | Tコスト明確化(討議2/3)

課 (2) | T費用の配賦について① 題 【各社取組について】 • 税金的視点(例 売上比)と利用料的視点(例 アカウント数)の組み 気 合わせ 付 • 税金的視点 : システム利用部署の用途にあわせて設定する き 売上、利用数、顧客情報数など、部署によって区々だが、算出ルールを 期初に利用部門と合意 解 ※調整困難なところは、非配賦など柔軟に管理 決 利用料的視点 : 配賦先でコントロールできるものに絞る 策 ※PC、ソフトウエアなど • 配賦の仕組みを利用部署へ定期的に伝えるなど意識させる ※無駄遣い抑止



テーマ③: | Tコスト明確化(討議3/3)

課 (2) | T費用の配賦について② 題 【各社取組について】 ・グループ会社への請求は、利用料、ID登録数など算出ルールを決めて、 年間契約を締結して請求を実施する 気 付 基幹システム等、グループ会社全体でシステムを統一することで、業務 き 効率化とシステムコストの抑制化が図れる 【算出方法例】 解 システムにかかる費用(人件費/減価償却費/維持運用保守費等)について 決 総人数(本体含む)で割って平均単価算出し請求する 策 (課題) 単価変更等が発生した際の、請求金額変更等、チェック機能の仕組み ※会計,サービスコードから単価との紐づけなど • サービス収支を明確化するための仕組み

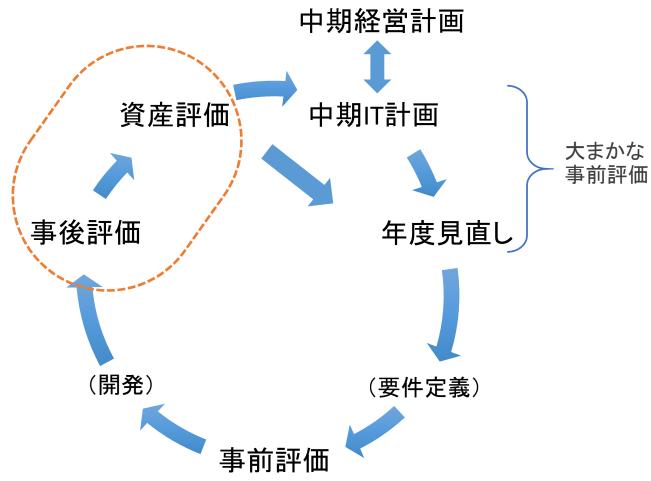


B分科会 IT投資サイクルのあるべき姿

- IT投資最適化サイクル
- 事後評価実施状況
- 各社の投資/支出分類
- 新しいビジネスモデル創出の投資予算



IT投資最適化サイクル



「2つの稼働後の評価」

- ① 事前評価の達成度をチェック する事後評価
 - コストの予実管理
 - ・ 効果の事後評価
- ② 稼働後のシステムの方向性を決める資産評価
 - 維持、改善、拡張、廃棄➤ 価値 vs コスト・リスク



事後評価事例:実施できている企業は極めて少ない!

- く実施していると答えた2企業の事例のまとめ>
 - 〇対象:
 - ・KGIあるいはKPIを測れる案件 and
 - 投資額が一定額以上の案件
 - 〇課題:
 - ・担当者(システム・オーナー)が変わる
 - ・内外ビジネス環境も変わる
 - ・組織ごとに評価基準も方法も異なる
 - OKPIやKGIの評価者:
 - ・システムオーナー(提案部署)⇒ 役員(CIO)
 - ・システムオーナー(提案部署)⇒ITと経営企画が手順をチェック
 - ⇒役員会で中身をチェック (一人あるいは1組織の評価で標準化が実現できる)
 - ○事後評価のタイミング:
 - ・時期:案件によって異なるが、半年後、1年後など
 - ・1回、多くても2回 (毎年の評価を試みる企業はあるが、実現できていない)





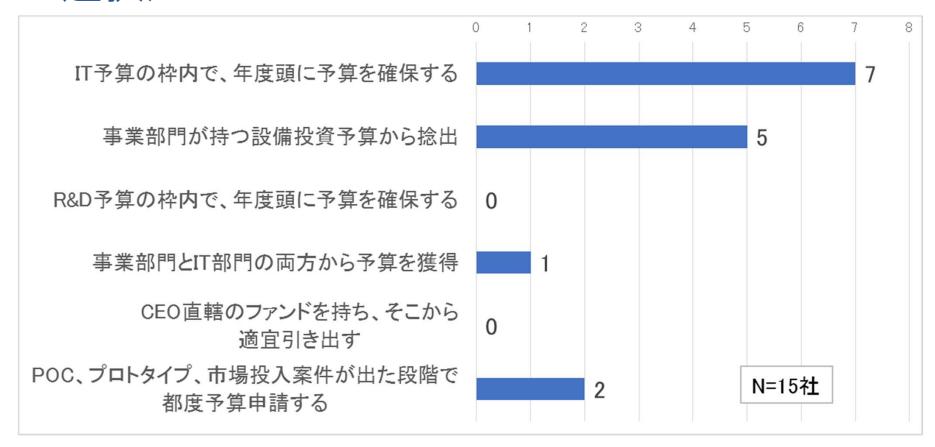
各社の投資/支出分類(B分科会のケース)

「絶対こうだ」というものはない。ただ、「変革」は別枠で必要か?

A社	B社	C社	D社	E社
戦略	成長分野	事業戦略	増収施策・顧客サービス向上	事業拡大
効率化	業務効率化	経営改善戦略	事業計画対応	お客様サービス向上
維持	運用保守	改善対応	コスト削減・生産性の向上	苦情•要望対応
	法改正対応	課題対応	業務改善対応	業務効率化
		EOS対応	基本品質の向上	事故対応
		法制度対応	安全性・セキュリティ対策	セキュリティ対応
			老朽化更新•增強	老朽化対応
			法令変更対応	法令•制度対応
赤色 :	AIやIoT技術を	別経費で実施		



新しいビジネスモデル創出の投資予算の獲得方法(1つ選択)





デジタル・ビジネスの事例

「ANA、空港で自動運転バス運行」

- 実証実験段階
- ANA×先進モビリティ×SBドライブ

「JR東、AIを活用した無人コンビニ」

- 実証実験段階
- JR東日本スタートアップ株式会社×サインポスト株式会社

デジタルビジネス構築のポイント:

①目的(課題) ②予算リソース ③組織とメンバー(外部含む) ⑤テクノロジ(データ) ⑥プロセス



今後の課題

方向性や考え方では参考事例があったが、具体的な手法や手段については課題が残る。

各社の投資に関する大枠の課題発表

研究会で多くの事例・ベストプラクティスの収集

各社が参考になるものをピックアップ、社内にアイデアとして展開

個社の組織、プロセス、文化、人材などを考慮してフレームワークをアレンジ

個社内でPDCAのサイクルで実施や改善を繰り返す

具体的解決策(ルールやプロセス)の発動

研究会で成果として発表



補足



C分科会 補足

- 限られた投資予算への対応
- ・ 投資の意思決定プロセス
- ・ 投資の意思決定プロセス事例

IT投資とIT経費(費用)の考え方

① CFベース IT支出: IT投資+IT費用(経費) (減価償却費を除く)

② PL/BSベース IT予算 : IT投資予算

: IT経費予算(イニシャル費 + ランニング費)(減価償却含む)

• 投資、費用(経費)の定義は各社各様

A社:新たに価値を生み出す場合は投資、そうでなければ費用

例)シンクライアント環境の導入は投資、故障したパソコンの買い替えは費用

B社:会計仕訳通り(固定資産計上→減価償却)

C社:みなし資産(IT関係会社に資産を持ってもらって、サービス費用として払い続ける)

D社: リース、クラウド(一定期間の支払合計を投資審議対象になる)

• ITに無関係の設備投資はIT部門の所掌外 製造業など製造設備を持つ企業には、IT投資を設備投資の一部に位置付ける場合がある。





IT投資策定で取り入れているフレームワークや考え方

① IT戦略の見える化、評価

- エンタープライズ・アーキテクチャ(Enterprise ArchITecture/EA)を策定する。
- EAにおけるビジネス、データ領域は事業部門が、アプリケーション/技術領域はグループ共通 で考える。

② 方針展開

• ホールディングス/コーポレート部門が全体方針を立て、ビジネス会社/部門が個々に具体的 な投資計画を立てる。

③ 海外現地法人への対応

- 海外現地法人を含めて、「グループ全体のIT投資状況を把握し経営へ伝える」あるいは、「IT 投資予算を一元管理・コントロールする」などの対応を考える。
- 現状は海外現地法人にIT構築・運用を任せている企業がほとんど。
- 現地法人がIT予算の権限を持っている場合、どこまで本社が管理する必要があるのか、検討の 余地あり。



限られた投資予算への対応

- 基本的には、戦略(経営戦略、IT戦略など)との合致を前提に、事業領域の単位で案件を積み上げる。
 - 企業全体での予算枠がある場合*1は、戦略実現の優先順や事業ポートフォリオ、スコアリングなどにより投資案件の絞り込みを行う。
 - ※1. 「予算枠」を投資計画策定の初期段階からは強く意識しない企業もある。
 - 金額は一定期間のIT支出(TCO)で判断することが望ましい。 期間については5年とする企業が多いが、10年の長期で評価するケースもある。
 - 各事業領域における予算基準を前年度水準に仮置きする場合が多い。
- 大型案件が加算された場合の対応
 - あらかじめ大型案件の基準を設け、基準を超える案件に対し所定の手続きで経営判断する。
 - 事業計画を明確にした上で、通常のIT投資枠とは別にビジネス投資枠を経営に認めてもらう。
- 予算要求が予算枠を超えた場合の対応
 - CIOと事業領域長との合議、社長やCIOが経営判断

一律カットやスコアリングによる評価については、 経験上、否定的な見方をする企業もある



投資の意思決定プロセス

■ 合議制

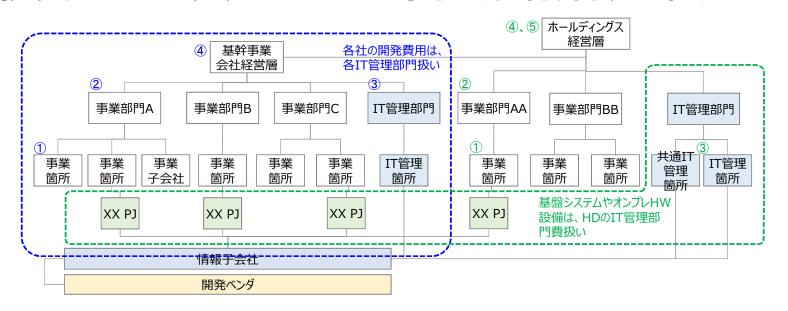
- 経営者が参加するIT投資コミッティを定期的に開催 (一定額以上の投資案件すべて)
- 特別予算化のために経営者が参加するIT投資コミッティを必要に応じて開催 (大型案件の計画、要求予算が予算枠を超える際)
- CIOと事業領域長とが協議する場を持つ (事業領域をまたがって投資優先順位を決める)

公式な場を持たず、非公式な協議の場で腹を 割って話をすることで、うまく調整している 企業もある。

- 特定の意思決定者による強い権限
 - ・ 社長やCIOなど経営によるトップダウン (経営者としての強権あるいはIT責任者としての信頼感で押し切る)



投資の意思決定プロセス事例(合議制、A社)



IT管理部門の役割分担

- ③ HD:
 - 全体ガバナンス
 - ・共通IT(設備・インフラ)の費用管理
 - ルール整備
 - ・セキュリティなどの管理統制

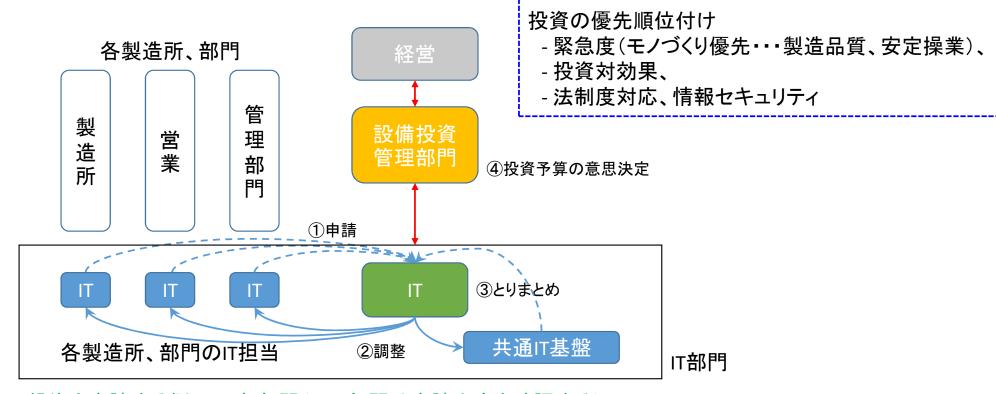
③各社:

- ・各社のシステム開発費用管理
- ・各社のシステム運用費用管理
- ・プログラム・プロジェクト管理

	投資を申請する側		投資の意思決定をする側	
起案(各案件の計画妥当性チェック)	各事業箇所 ①、①	\rightarrow	各事業部門の業務計画管理箇所 ②、②	
予算申請(予算計画妥当性チェック)	各事業部門 ②、②	\rightarrow	IT予算管理箇所 ③、③ + HD共通IT管理箇所 ③	
経営承認(優先順位の決定)	各事業会社IT予算管理箇所 ③	\rightarrow	各事業会社経営層(CIO) ④・・・基本的にはここで終わり	
	HD IT予算管理箇所 ③	\rightarrow	HD経営層(CIO) ④	
	HD共通IT管理箇所 ③	\rightarrow	nD柱呂僧(CIO) (4)	
全体予算の承認	IT予算管理箇所 ③、③	\rightarrow	HD予算管理箇所(社長) ⑤	



投資の意思決定プロセス事例(合議制、B社)



投資を申請する側 → 各部門(※IT部門は申請内容を確認する) 投資の意思決定をする側 → 決裁権によりけり



B分科会 補足

- 投資申請書に含まれる項目
- 事例:IT部門と利用部門の壁を薄くする 仲介組織の創設
- 参考になった意見、事例、フレームワーク



投資申請書に含まれる項目(利用していない企業は27社中2社)

大項目	個別評価項目	項目あり	%
	概要 (目的や業務への影響など)	25/25	100%
特性	経営目標や中期経営戦略との整合性	5/25	20%
付刊工	投資分類	22/25	90%
	効果を高めるためにIT投資と併用して実行されるIT投資以外の施策	2/25	10%
効果	事前評価 (投資前の基準からの改善度:定量評価、定性評価)	25/25	100%
刈未	事後評価時期 (稼働後半年ごと、1年ごとなど) ※	11/25	45%
	開発コスト (CAPEX): ハード/ソフト取得費、外部委託費	25/25	100%
コスト	開発コスト (CAPEX): 社内要員の開発工数×人月単価	25/25	100%
	運用コスト (OPEPX): 保守料、サービス利用料、外部委託費	25/25	100%
	運用コスト (OPEPX): 社内要員の運用工数×人月単価	6/25	25%
リスク	効果の実現性やシステムの構築性に対するリスク	3/25	10%

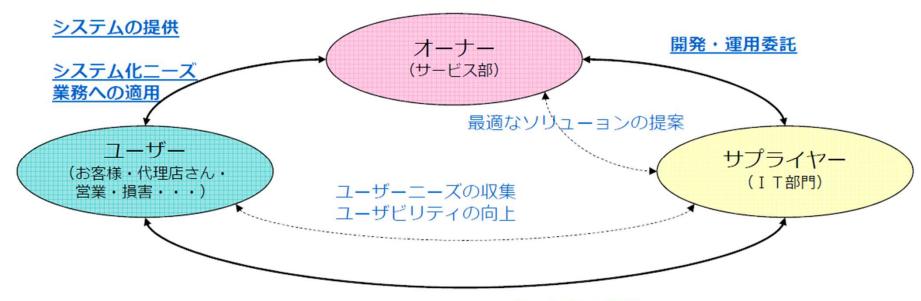
その他: 「JSOXの対象システムか否か」「BCP対応が必要か否か」「稼働後の利用状況把握と評価サイクル」

「ITポートフォリオ研究会:沼津合宿での調査結果」



T社の例:IT部門と利用部門の壁を薄くする仲介組織の創設

組織としては利用組織(ユーザー)の配下/利用組織とIT部門の間に存在



- ・メンバー: 利用組織 (主) とIT部門出身者
- ・システム化ニーズ (機能) の吸い上げ
- ・システム化の目的と期待効果の明確化
- ・プロジェクトの優先順位付け

サービスの提供

- ・業務プロセスとの適合性をテスト
- ・利用者への教育、マニュアル作成等
- 利用状況の確認、課題分析、効果測定
- ・システム修正、変更、廃止の検討



参考になった意見、事例、フレームワーク

- ▶ 人材カットのできない日本企業において、工数削減のみではコスト削減効果にはつながらない。 削減した工数を生産性の高い作業に移すことで初めて効果の意味をなす
- ▶ 一方で、ユーザ部門がコミットした定量効果(人員削減効果etc)を考慮して、翌年以降、財務部門がユーザ部門の予算(人件費とは限らない)から削減するプロセスを持つ企業がある
- ▶ 維持投資(「運営」投資」の妥当性説明方法:
 - ▶ リスク軽減投資が主なので事象が起こらないと効果を測定できない
 - ▶ 投資しなかった時の業務インパクトを想定する(ステークホルダーを意識)
 - ▶ 最小コストであることをアピール
- ▶ 自社開発のコスト/プロジェクト管理ツールで、投資申請内容、予実管理、プロジェクト管理、詳細な 部類によるコスト可視化、コスト配賦、これら情報蓄積と一元管理などにより、将来の投資額予測や コスト最適化を実現
- プロジェクト予算見積もりに際して、余裕を持たせず、最小限の予算でスタートし、その枠内で実現できるよう努力させ、どうしても無理な場合のみ追加予算を検討するという仕組みで、プロジェクト予算全体も最小にする





