



AIMC Consulting Seminar

【ITグランドデザイン入門講座】

DX推進のための構想策定のポイントとIT投資企画書の書き方

Account
Information & Intelligence
Management
Consulting

エイアイエムコンサルティング株式会社
コンサルティングサービス事業部

Agenda

■ DX推進とITランドデザイン

- デジタルトランスフォーメーションの概要とDXレポート
- ITシステムの環境変化と企業が抱える主要課題
- ITシステムの課題解決の方向性

■ ITランドデザインとは？

- ITランドデザインとは？
- ITランドデザインの目的と役割
- ITランドデザインの進め方

■ IT投資企画書の記載事例と作成のポイント

- IT投資戦略の記載事例と作成ポイント
- 目標システム全体像の記載事例と作成ポイント
- IT投資効果分析の記載事例と作成ポイント
- IT投資ロードマップの記載事例と作成ポイント

■ ITランドデザインの活用方法

- ITランドデザインを用いたDX推進におけるポイント

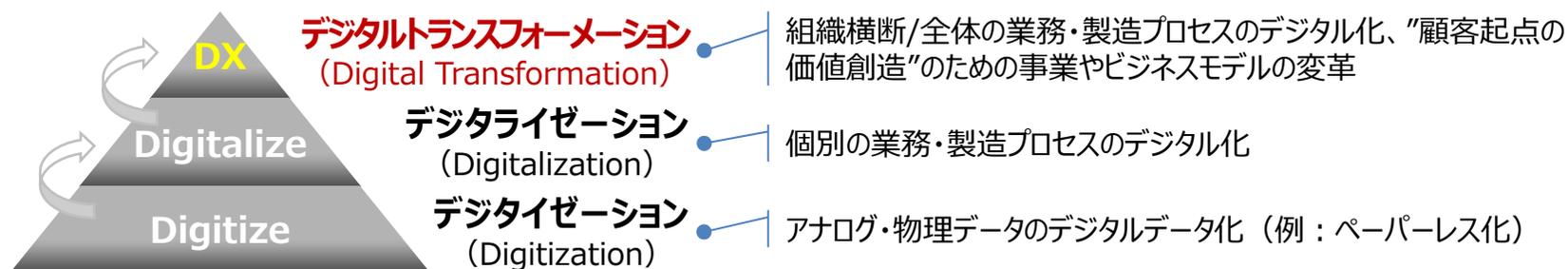
DX推進とITランドデザイン

デジタルトランスフォーメーションの概要とDXレポート

DXとはデジタル技術の活用によって事業やビジネスモデルを変革し、自社の競争力を高めることであり、ペーパーレス化といったデジタルデータ化（デジタイゼーション）や業務プロセスのデジタル化（デジタライゼーション）とは一線を画すものである。

DX（デジタルトランスフォーメーション）とは？

DX（デジタルトランスフォーメーション）の概念は、「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」と定義されており、ビジネス的な側面では「**デジタル技術の活用によって企業のビジネスモデルを変革**し、新たなデジタル時代にも十分に勝ち残れるように**自社の競争力を高めていく**こと」という意味で用いられる。



DXレポート（2018年9月）

老朽化・複雑化・ブラックボックス化した既存システムがDXを本格的に推進する際の障壁となることに警鐘を鳴らすとともに、2025年の完了を目指して計画的にDXを進めるよう促す。

DXレポート2（2020年12月）

DXレポートによるメッセージは正しく伝わっておらず、IPAの調査の結果**95%の企業が未着手**の状態と判明。**レガシー企業文化からの脱却と本質的なDX推進**が提唱。

DXレポート2.1（2021年8月）

デジタル変革後の産業の姿や、その中での**企業の姿**、そして企業の変革を加速させるための**課題や政策の方向性**を明示。デジタル産業指標やDX成功パターンが公表される。

DXレポート2.2（2022年7月）

デジタル産業への変革に向けた具体的な方向性やアクションが提示。収益向上に対するデジタルの活用、DXにおける行動指針の提示といった効率化中心のIT投資に警笛を鳴らす。

ITシステムの環境変化と企業が抱える主要課題

1960年代から広まっていったメインフレームやオフコンといったシステムは、長い年月を経てブラックボックス化や部分最適化が進み、また、SaaS系アプリの普及によってシステム全体がパッチワーク化し、全体最適化の阻害要因となっている。

1960年

2000年

2010年

2020年

▼1960年代

メインフレーム・オフコンの普及

1つのコンピューターシステムであらゆる目的のために利用できる「汎用機」が業務上使用されるようになる。

システムの
ブラックボックス化

▼1990年代初頭

ERP (SAP) 日本上陸
企業の基幹業務全体をシステム化の対象とする考え方が普及。

▼2007年頃

SaaS (Software as a Service) の普及
クラウドサーバーにあるソフトウェアを、インターネット経由してユーザーが利用できるサービスが開始される。

▼2006年以降

クラウドコンピューティングの普及

クラウドの登場によりオンライン上でソフトウェアの利用やデータのやり取りが可能になる。

▼2018年

DX (デジタルトランスフォーメーション) の浸透

経済産業省から発表されたDXレポートによりDXの考え方が一般企業に浸透。2025年の崖が提起される。

システムの部分最適化

システムのパッチワーク化

システムのブラックボックス化

システム開発に携わった人材が定年退職の時期を迎えていたり、古いプログラミング言語に精通する人材が少なくなることで、**ノウハウの喪失やシステムのブラックボックス化**が進んでいる。

システムの部分最適化

ユーザー部門またはシステムごとに発生する課題や要望、障害を都度改修し、改善を進めることでシステムの部分最適化が進み、**システム間の歪みが大きくなり全体最適が損なわれている**。

システムのパッチワーク化

SaaS系アプリの普及によりシステム導入コストが下がり、導入のハードルが低くなった。業務部門でも気軽に導入できることから、**システム・ツールが濫立し**、システム全体がパッチワーク化している。

システムの全体最適が損なわれることで情報が断絶し、的確かつスピーディーな経営判断が行えない・・・

ITシステムの課題解決の方向性

発生した要件や課題に都度対応する従来のシステム対応アプローチでは部分最適化が増長し、システム間のデータに歪みを生じさせDXの障壁となってしまったため、ITシステム全体を俯瞰した戦略的なアプローチが求められる。

従来のシステム対応アプローチ

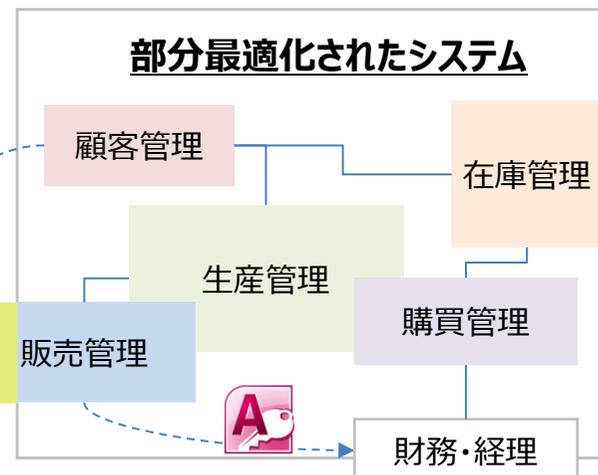
ユーザー部門またはシステムごとに発生する課題や要望、障害を**都度改修し、改善を進める**アプローチ方法。



- ✓ 短いスパンで要件定義からシステム改修までの対応が可能
- ✓ 表面上の解決だけで根本が未対応であるため、部分最適化が増長

データの流れが歪になり、ExcelやAccess等での対応が必要となる

システムでカバーできない部分をアドオン等で対応



戦略的なシステム対応アプローチ

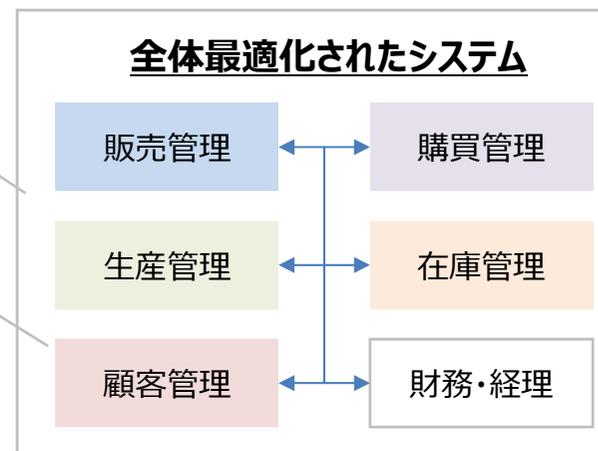
課題や要望、障害対応をIT投資企画に基づき、全体最適の視点から**戦略的に優先順位をつけて改善を進める**アプローチ方法。



- ✓ IT投資企画に従い根本的な解決を試みるため、全体最適化が推進
- ✓ 他システムを含めた全体への影響等の調査が必要となり、解決までに時間がかかる

ExcelやAccessといったツール類を駆使したシステム間の歪みによるデータ補正が不要

システム間でデータの整合性が保たれ、データ活用の幅が広がる



ITランドデザインとは？

ITグランドデザインとは？

中長期の経営戦略やビジネス目標を達成するためには、ビジネスを支える全体最適化されたITシステム基盤が求められる。全体最適を達成するためには、ITシステムの基本構想となるグランドデザインが必要となる。

ITグランドデザイン (IT投資企画書)

中長期的な事業戦略を元に策定する**企業または企業グループ全体のITシステムの基本構想を含むIT投資企画書**を指す。

ITグランドデザインの構成



ITグランドデザインの目的と役割

ITグランドデザイン（全社的なIT投資企画書）により、ビジネスを支えるIT基盤の構築や強化、ITシステム全体の最適化、IT投資対効果の最大化等の実現が可能となり、経営戦略・目標の達成に大きく寄与する。



経営戦略の実現（ビジネスを支えるIT基盤構築・強化）

昨今では、新型コロナといった外部要因や、M & Aによる企業統合等といった内部要因によって事業環境は大きく変化するため、**柔軟に対応できるIT基盤の構築または強化**が求められる。IT基盤の構築・強化には相応の時間とコストがかかるため、中長期的な計画が必要となる。



ITシステムの全体最適化（生産性向上・情報活用促進）

ITシステムの全体の最適化が達成できると、**業務効率の向上や業務プロセスの改革**、情報活用（情報の一元化による多角的分析、既存商品・サービスの提供価値向上の指標分析等）による**経営判断の精度・スピード向上**といった効果が得られる。



IT予算の有効活用（投資対効果の最大化）

新型コロナの影響等により、IT予算を減少させる企業が増えたが、経営目標を達成するためにはビジネスと深く結びついたITシステムの活用が求められる。限られたIT予算を有効活用するためには、**IT投資費用対効果を適切に見積り、効果の高いエリアから着手**する必要がある。

ITグランドデザインの進め方

ITグランドデザイン（IT投資企画）は経営層のインタビューから始め、トップダウンで作成することにより、首尾一貫した企画・計画を策定することができる。企業規模にもよるが、3カ月～6カ月間ほどで作成することが可能である。

経営層 インタビュー

IT投資は優れて高度な経営判断を伴うものであるため、経営者の思いを明確にする必要がある。経営層へのインタビューを実施し、経営戦略の実施に向けてITに期待していること・ITへの要望を洗い出す。

1～2週間

IT投資 戦略

経営層インタビューに基づき、経営戦略を遂行するうえでの経営課題を抽出。また、経営課題に対して、ITを活用してどのような解決を図っていくべきかを検討し、その検討結果を踏まえてIT投資戦略を定める。

2週間～1カ月

目標システム 全体像

IT投資戦略を踏まえて、重点的にIT投資を行う領域を検討する。また、経営課題の阻害要因となっているシステムがあればそのリプレイス要否を検討し、目標とすべきシステム全体像を取り纏める。

2週間～1カ月

IT投資効果 分析

ITベンダーからの情報収集、類似システム・同業他社の事例を調査し、目標システム像の実現に必要なIT投資額を見積もる。定性面・定量面の両面からIT投資効果を分析し、費用対効果を明らかにする。

1～2カ月

IT投資 ロードマップ

投資効果や稼働時期、システム構築に充てられる社内リソース等を考慮したうえで、IT投資の優先順位を定める。更に、各システムの目標稼働時期も定めたシステム構築スケジュールを策定する。

1～2週間

IT グランドデザイン

目標システム像やIT投資効果分析、IT投資ロードマップに加えて、経営戦略とIT投資戦略の関係性や今後のスケジュール等を取り纏めたIT投資企画・計画書をドキュメント化する。

1～2週間

IT投資企画書の 記載事例と作成のポイント

IT投資戦略の記載事例と作成ポイント

IT投資戦略は、経営戦略（中長期経営計画）や年度の経営方針を基礎としてITシステムに求められる項目を洗い出し、IT投資におけるシステム化の方針（IT投資戦略）を定める。IT投資における考え方の拠り所となる。

① 経営戦略（中期経営計画）

Phase1：成長に向けた足場固め

- ①国内出店戦略策定
- ②卸売戦略策定・実行
- ③海外展開に向けた準備
- ④エリア拡大／機能補完の戦略

Phase2：成長の加速化

- ①積極出店による成長加速化
- ②卸売事業拡大
- ③海外展開開始
- ④M&Aによる不連続な成長

商品力の強化

卸売事業拡大

教育の強化

製造本部強化

ネット事業強化

② ITシステムに求められるもの

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | 企画・開発に専念できる環境構築 |
| 2 | 効率的学習環境の提供 |
| 3 | 迅速かつ正確な注文受付と納品 |
| 4 | 営業に専念できる環境の構築 |
| 5 | 正確な原価計算および採算管理 |

③ IT投資戦略（システム化方針）

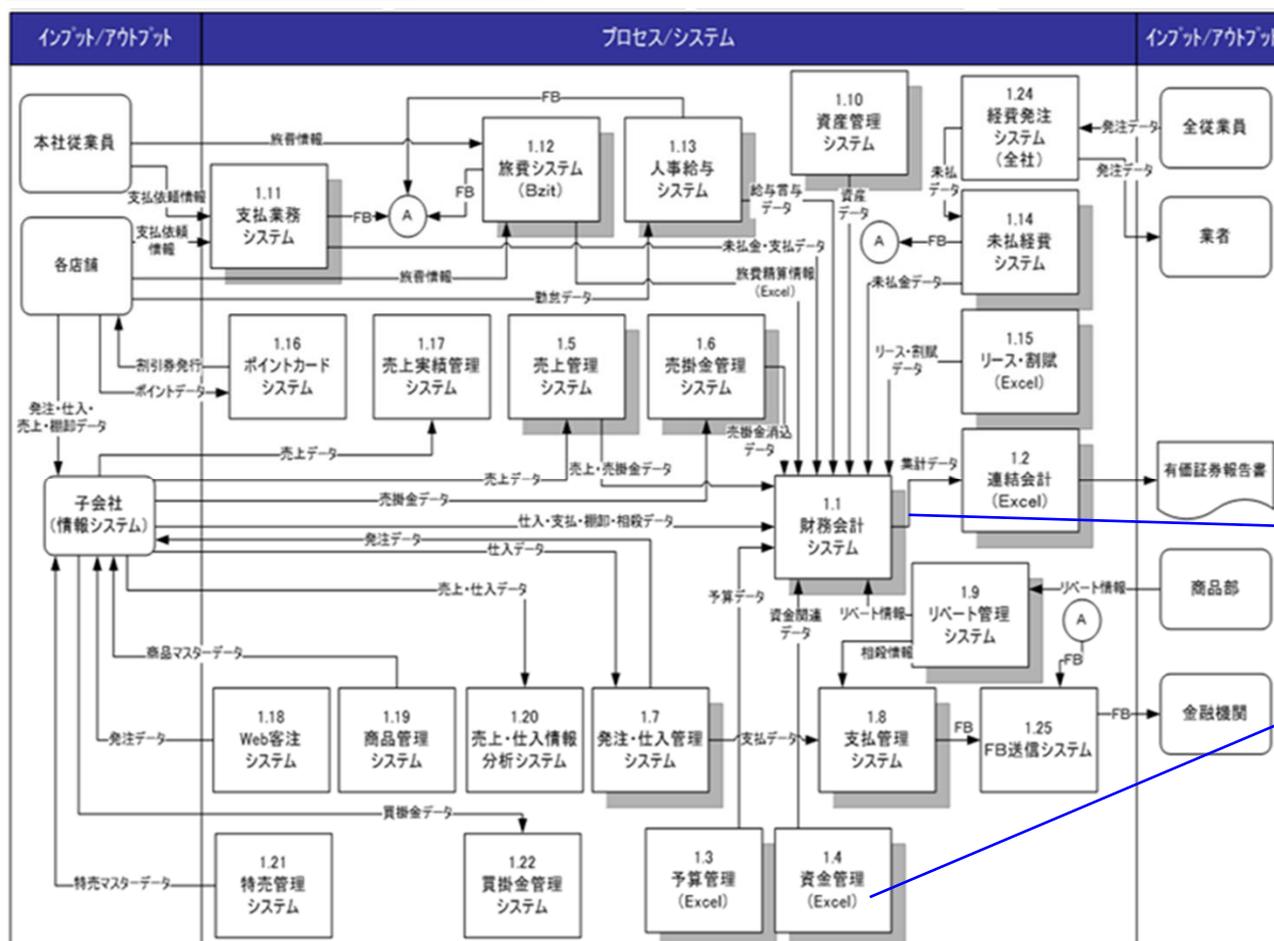
- コア業務に注力・専念できる環境構築
- 業務を省力化・効率化する環境構築

データ整合性確保	システム間で整合性のない数値は持たない
マスタの一元化	商品マスタ、仕入先マスタの統合管理
Excel・Access排除	属人化の排除、作業負荷軽減、作業ミス防止
管理データの一元化	人事情報、資産情報、現物情報の統合管理

目標システム全体図の記載事例と作成ポイント

現行のシステム全体図を基礎としてフロントからバックオフィスまでシステムの全体像を俯瞰し、システム間の連携（インターフェース）や主要なアウトプット（各種資料）を明記し、目標（ゴール）とするシステム全体図を作成する。

目標システム全体図



【目標システム全体図の作成手順】

現行システム全体図の作成

主要課題・要望に基づくシステム構想

IT投資戦略に基づく目標システム構想

目標システム全体図の作成

システムだけでなく、システム間のインターフェースも明記する。

システム化できない領域（ExcelやAccessといったツール類）についても網羅的に記載する。
※投資対効果を鑑みた際、ExcelやAccessといったサブツールを残すという選択肢もある。

IT投資効果分析の記載事例と作成ポイント

IT投資における効果は、定量的な効果と定性的な効果に分類される。また、定量的な効果は金額換算できるものとそうでないものがあるが、前提条件等を付け可能な限り金額換算する方が関係者の理解を得やすい。

IT投資による効果

定量的効果	商品マスタの登録・通知の改善	△40時間/月	●5年間の削減時間合計 21,900時間 ●コスト削減効果 8,213万円 作業時間×時間単価（※） ※平均年収600万円（社会保険料等30%加算）より計算
	発注・店舗振分の効率化	△45時間/月	
	資料の作成・出力	△60時間/月	
	発注先マスタの再構築	△40時間/月	
	商品検索機能の改善	△180時間/月	
定性的効果	付加価値業務への専念	データ出力・加工の柔軟性向上	
	リスクマネジメント（内部統制対応）	お客様満足度の向上	
	法改正対応（インボイス制度等）	ケアレスミスの削減	

平均年収に福利厚生費（年収の20～50%）を追加し、作業時間を乗じて金額に換算する。

IT投資費用はイニシャルコストとランニングコストに分けて収集する。ランニングコストには保守費用のほか、バージョンアップ費用を含める。コストはRFI（情報提供依頼書）をベンダーに投げ、収集する方法が一般的。

IT投資による費用

1年目（初期導入費用）	910～2,000万円	・商談システムのみでの価格 ・調査対象製品＝5製品 ・カスタマイズ費用により変動可能性あり
2年目（保守費用）	60～1,170万円	
5年間の費用合計	1,210～7,850万円	

【定量的効果の例】

- ✓ 二重入力の削減による作業工数の削減
- ✓ データの照合、承認手続きの自動化・システム化による作業工数の軽減
- ✓ リードタイムの短縮による在庫量の削減
- ✓ 管理資料、経営資料作成工数の削減
- ✓ システム運用・保守作業の軽減
- ✓ システム保守費用の低減
- ✓ ROI（投資回収率）、回収期間

【定性的効果の例】

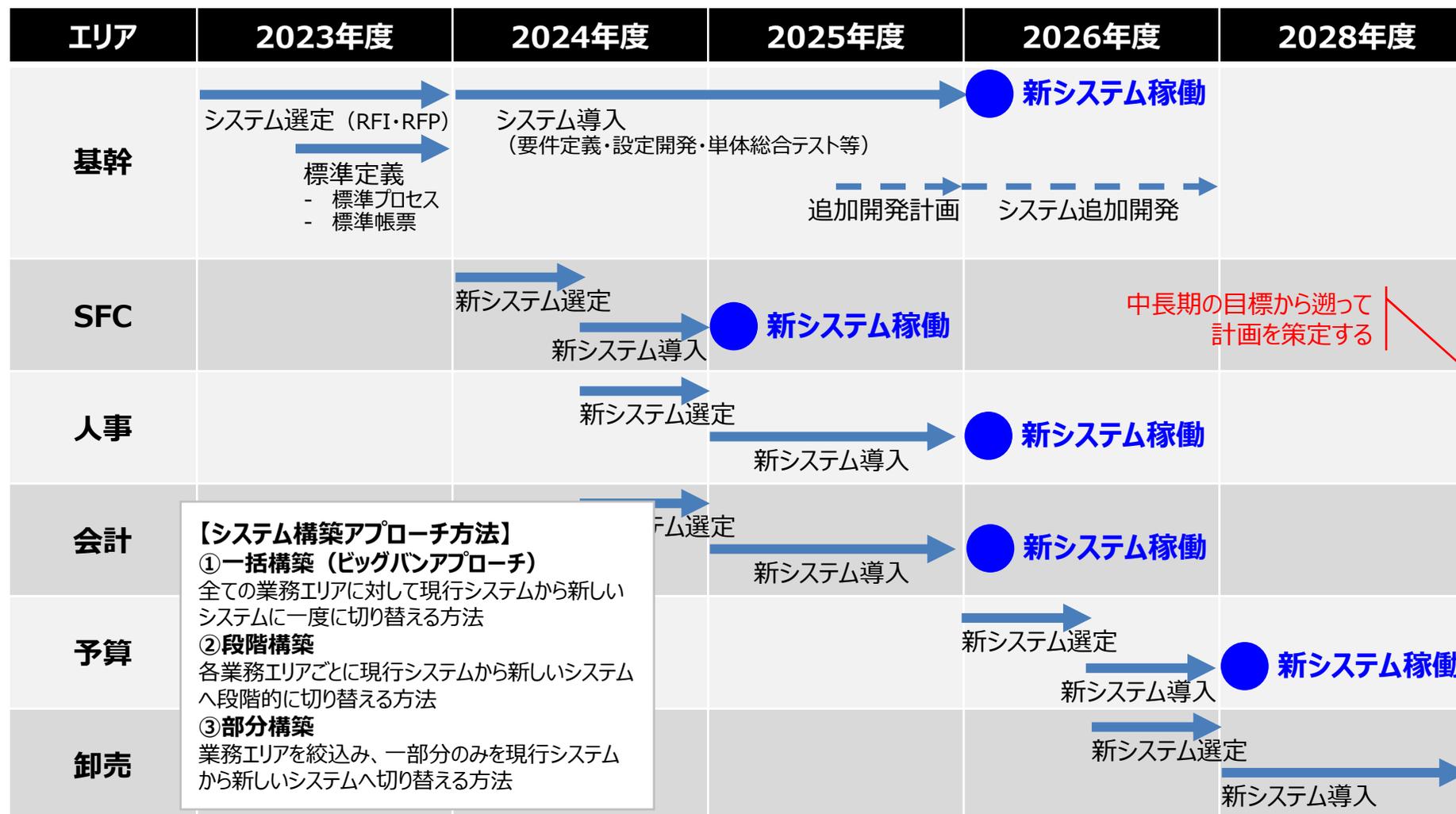
- ✓ 内部統制の強化（誤謬、ミスの削減）
- ✓ 情報収集の効率化（販売データ集計、閲覧作業の簡易化）
- ✓ 経営分析力の強化（多面的な分析）
- ✓ 情報の一元管理（顧客情報等）
- ✓ 仕入先の評価力強化
- ✓ 決算日数の短縮

IT投資の費用対効果

5年間の費用対効果見込み： **362万円 ～ 7,002万円**

IT投資ロードマップの記載事例と作成ポイント

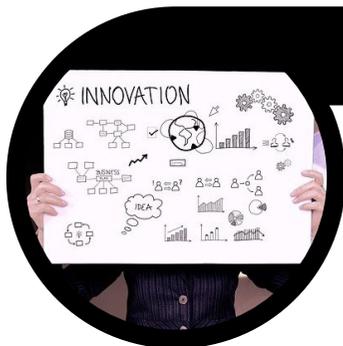
中長期のゴール（3～5年後）から遡り、ヒト・モノ・カネの視点から直列・並列で進めるべきか判断し策定する。現在から将来に向かって計画を立てるとバッファーを多く確保し過ぎてしまうため、将来から遡って計画することがポイントとなる。



ITグランドデザインの活用方法

ITグランドデザインを用いたDX推進におけるポイント

事業戦略に基づくITグランドデザインの策定



ビジネスとITは密接な関係になり、IT無くしてビジネスは成り立たない時代となった。**高度な事業戦略達成のためには、ITシステムの全体最適化が必要**となり、事業戦略に則したIT投資企画（ITグランドデザイン）の策定が求められる。

- ✓ **経営戦略・経営方針を基礎としてITグランドデザインを策定する**

IT予算の確保およびIT投資マネジメント



DX推進のためIT予算を増加させる企業が増えているが、「業務のデジタル化」に多くの予算を割く傾向がみられる。**システム全体の最適化を基本方針とした投資を行わないと、部分最適が成長**しDX推進の障壁になるリスクがある。

- ✓ **ITシステムの全体最適化を基本方針としたIT投資が求められる**

デジタル人材（DX推進者）の育成・確保



DXを適切に推進するためにはITグランドデザインを策定する必要があるが、**策定や推進にあたっては高度なスキルや知識が必要**となる。グランドデザインの策定・推進に必要な人材を育成するか、外部から調達するか明確にし企画に盛り込む必要がある。

- ✓ **経済産業省が公表する「デジタルスキル標準」を参考に人材の育成・確保が必要**

有料マスター講座のご案内

有料マスター講座は、【講義】と【演習】による実務研修となります。

- ▶ 専用の動画配信サイトにて、【3日間見放題】で配信しております。
- ▶ 配信期間内であれば、何度でも繰り返し視聴することができます。

【RFI・RFPマスター講座】

自社要件に合った最適なシステム選定の進め方

「RFI」、「RFP」はパワーポイント、システム比較表はExcelファイルを配付して詳細に解説いたします。実際に作成してみることで、システム選定の作業が体験できる演習講座となっております。

【業務改善マスター講座】

業務の可視化から改善対象業務と改善施策の見つけ方

「業務棚卸表」、「業務一覧表」、「業務フロー図」、「業務改善案件管理表」といったExcelツールを配付して解説いたします。ツールを使った簡単な演習がありますので、自社で業務改善を進める際の参考としてご活用ください。

詳細はAIMCホームページ (<https://www.aimc.co.jp/seminar/>) をご確認ください。

AIMC

AIM Consulting

エイアイエムコンサルティング株式会社

<https://www.aimc.co.jp>

不明点等につきましては、下記よりお問合せください。

<http://www.aimc.co.jp/inquiry/>