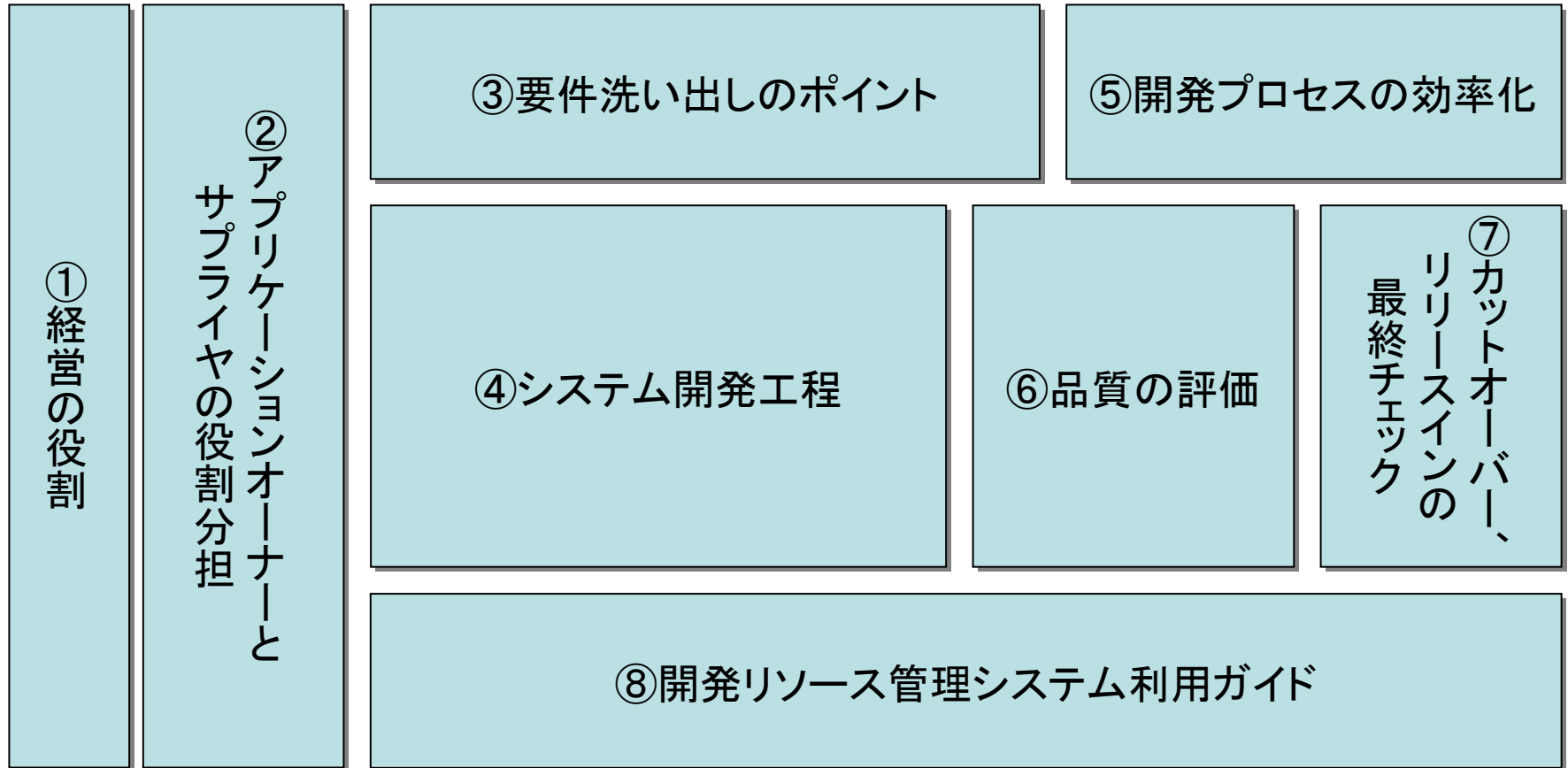
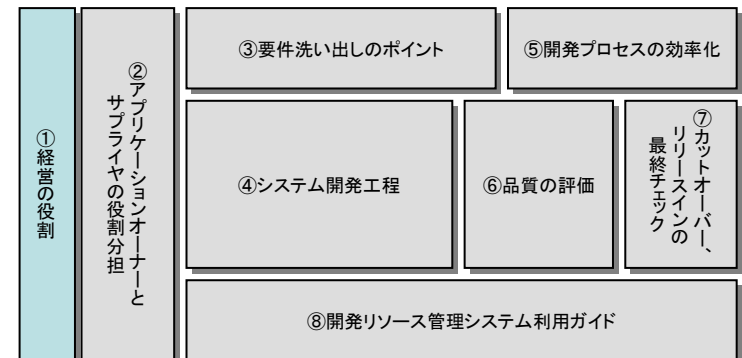


<資料全体構成>



①経営の役割

- 情報化委員会での
ITの有効活用とリスク管理
- IT投資効果の検証



経営の役割・・・情報化委員会

全社的な見地から、ＩＴを最大限に活かした業務運営を図るとともに、情報システムの企画・開発・運用に係るリスク管理を行うために、経営会議の付託を受けて「情報化委員会」を設置し、活発な論議を行っている。

【委員長】 ＩＴ企画担当役員

【事務局】 経営企画部門、ＩＴ企画部門

【メンバー】 主要サービス部門の部門長(計XX部門)

【開催頻度】 月にX回程度

【主な論議のテーマ】

「年間のシステム開発計画案と優先順位の決定」

「大規模システム開発の工数ならびにキャパシティ」

「営業現場の業務ロード削減案件」

「開発コスト削減/運用コスト削減の取組み」

経営の役割・・・IT投資効果の検証

適用

案件：「大口の新規案件の実施・撤退」「継続案件の撤退」

局面：「参入時」「フォローアップ時」



それぞれの「適用対象」「判断基準」「判定時期」を規定

例 新商品の新設

検証の主体：アプリケーションオーナー（IT企画部門はITコストの算定）

判断基準：「経済価値評価」+「その他評価」

シナリオは、楽観・中間・悲観の3通り策定し、原則中間で評価

NPV（Net Present Value）がゼロ以上であることを新商品参入の条件

<アプリケーションオーナー向け>システム化要件洗い出しとレビュー参画に関する要領

システム開発の流れ

<基本計画>

- ①システム化の検討
- ②スケジュールの策定
- ③とりまとめオーナーの決定
- ④費用対効果の見積もり

<要件定義>

- ①業務フローの確定
- ②データ・チェック要領の確定
- ②帳票、画面の設計
(ユーザビリティを配慮)

<設計、製造>

<テスト>

- ①要件の確認
- ②ユーザビリティの確認
- ③性能の確認

<稼働後>

- ①費用対効果の検証
- ②ユーザー評価の実施

▲プロジェクト計画レビュー

▲要件確定レビュー

▲テスト計画レビュー

▲カットオーバーサービスインレビュー

要件とは(要件定義すべき事項)

<機能>

- 画面・帳票等のインプット・アウトプット項目とその表示内容・条件
- ・規格・約款、規則、協定等との適合
 - ・営業の推進(規模、収益)
 - ・事務の効率化(システムと事務との連携)

<システム運用>

- 利用時間・サイクル、月間の運用、年間の運用、特殊運用

<セキュリティ管理>

- セキュリティ管理の対象とレベル(顧客情報、機密情報)→ガード方法

<信頼性>

- ①トラブル発生の許容度合い(コア業務)
- ②トラブル発生後の再稼働までの所要時間
- ③データ回復時間

<使用性(ユーザビリティ)>

- ①利用者にとっての親和的で簡潔な操作方法、運用方法
- ②目指すレスポンス、処理時間
- ③利用期間(何年利用するか)

<保守性>

- 想定されるカットオーバー後の改定内容と頻度

<システム環境の移植性>

- 利用者(社内、代理店、お客様)や利用端末など、システム環境に関する今後の変更可能性

<レビューの目的、オーナーの参加スタンス等>

- ①レビューの目的は、「プロジェクトの計画・管理が正しく行われているかを把握し、顕在もしくは内在している問題を見極め、プロジェクト遂行者にその対策を提言することにより、プロジェクトを成功裡に完了するよう導くこと」である。
- ②レビューにおけるアプリケーションオーナーの立場は、自身の担当事項に関しては「レビューされる側」であり、IT企画部門の担当事項に関しては「レビューする側」である。
- ③「仕様を決めないオーナー」と「だから効率・品質が高められないサプライヤー」といった構図ではなく、「共に仕様を決め、効率・品質を高める」調整の場となるよう、スパイラルアップしていくことが必要である。

	プロジェクト計画レビュー	要件確定レビュー	テスト計画レビュー	カットオーバーサービスインレビュー
レビューの目的	体制、役割分担、リスクを確認するとともに、スケジュール、品質、コストの点から問題がないか検証し、プロジェクト外の開始可否を判断する。	要件の妥当性、必要性を検証するとともに、要件が正確にシステム仕様を展開されていることを確認する。スケジュール等計画内容を再確認する。	テスト計画における体制、スケジュール、テスト方法などの妥当性(要件確認が十分かつ効率的にできるか)を検証する。	テスト結果、積み残し案件や、ビジネス面、運用面の準備状況を確認し、カットオーバーの可否を判断する。
レビューポイント	<ol style="list-style-type: none"> ①基本的な要件の実現性の確認 ②スケジュールの確認(カットオーバー等) ・認可、バンプ作成等との時期調整 ・スケジュール管理体制の確認 ③テスト等への要員投入計画 ④リスク評価と対応策 ⑤事務、クレーム等他システムとの関連 ⑥ユーザー教育、提供方法等 ⑦外部委託先の妥当性 ⑧開発費用・工数の妥当性 	<ol style="list-style-type: none"> ①プロジェクト計画レビューでの指摘事項に対する対応策(含むリスク対策)の実施状況の確認 ②要件が正確にシステム仕様(業務設計書等)に展開されていることの確認(機能面だけでなく、セキュリティ、ユーザビリティ、信頼性、保守性等) ③スケジュール、要員計画、開発費用・工数の再確認 ④新たなリスクの評価と対応策 ⑤外部委託先との役割分担、連携方法の確認 	<ol style="list-style-type: none"> ①要件確定レビューまでの指摘事項に対する対応策(含むリスク対策)の実施状況の確認 ②テストケース(データ)→要件の確認に十分か ・機能面だけでなく、使用性、効率性、運用面など ・テストパターンなど、テスト限界の明確化も必要 ③テストスケジュール ④テスト体制・要員 ⑤テストツール・実施場所(端末) ⑥テスト管理(記録) 	<ol style="list-style-type: none"> ①テスト計画レビューまでの指摘事項に対する対応策(含むリスク対策)の実施状況の確認 ②システムテスト結果の確認(機能面、運用面、使用性、効率性等) ③本番確認方法の決定 ④ユーザー教育、提供方法の確認 ⑤運用面の確認 ⑥セキュリティ管理方法の確認 ⑦本番トラブル時の対応方法 ⑧その他カットオーバーに関連して行われている作業の確認

システム開発工数の適正化を図る観点から(全要件の実現が難しいケースがある)、各要件に対しプライオリティを付けておくことも必要である。

ツール等がなく、要件が確実に仕様に展開されているかどうかを確認するのは難しい。要件確定に合わせてテストケースを洗い出すことにより、要件が仕様で漏れなく展開されていることを確認できる。

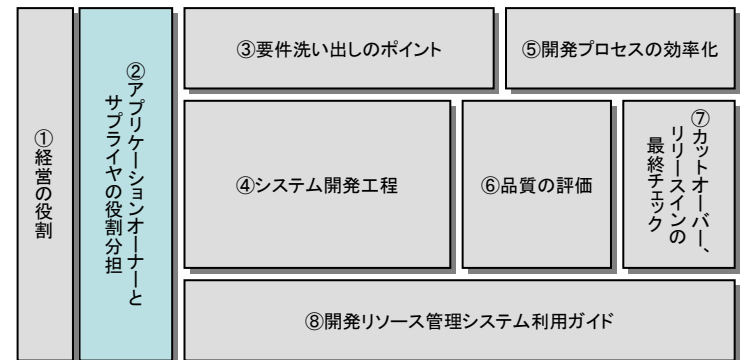
プログラム開発を終えた段階で、開発担当者から「システム構成上の危険部分」を確認することにより、効果的(重点的)なテストで実施できる。

<参考情報:レビューに役立つ考え方>

- ①逆・裏・定義外・境界点を考える
- ②統合と分割(分解)
- ③共通化と個別化、抽象化と具体化、階層化
- ④固定と変化、一般化(汎用化)と特殊化
- ⑤削除・縮小・短縮・減量と追加・拡大・伸張・増量
- ⑥前後・左右・上下移動
- ⑦過去のトラブル・ミス
- ⑧時間の経過
- ⑨メリットとデメリット
- ⑩優先度付け

②アプリケーションオーナーと サプライヤの役割分担

■ アプリケーションオーナーと サプライヤの役割分担の 考え方について

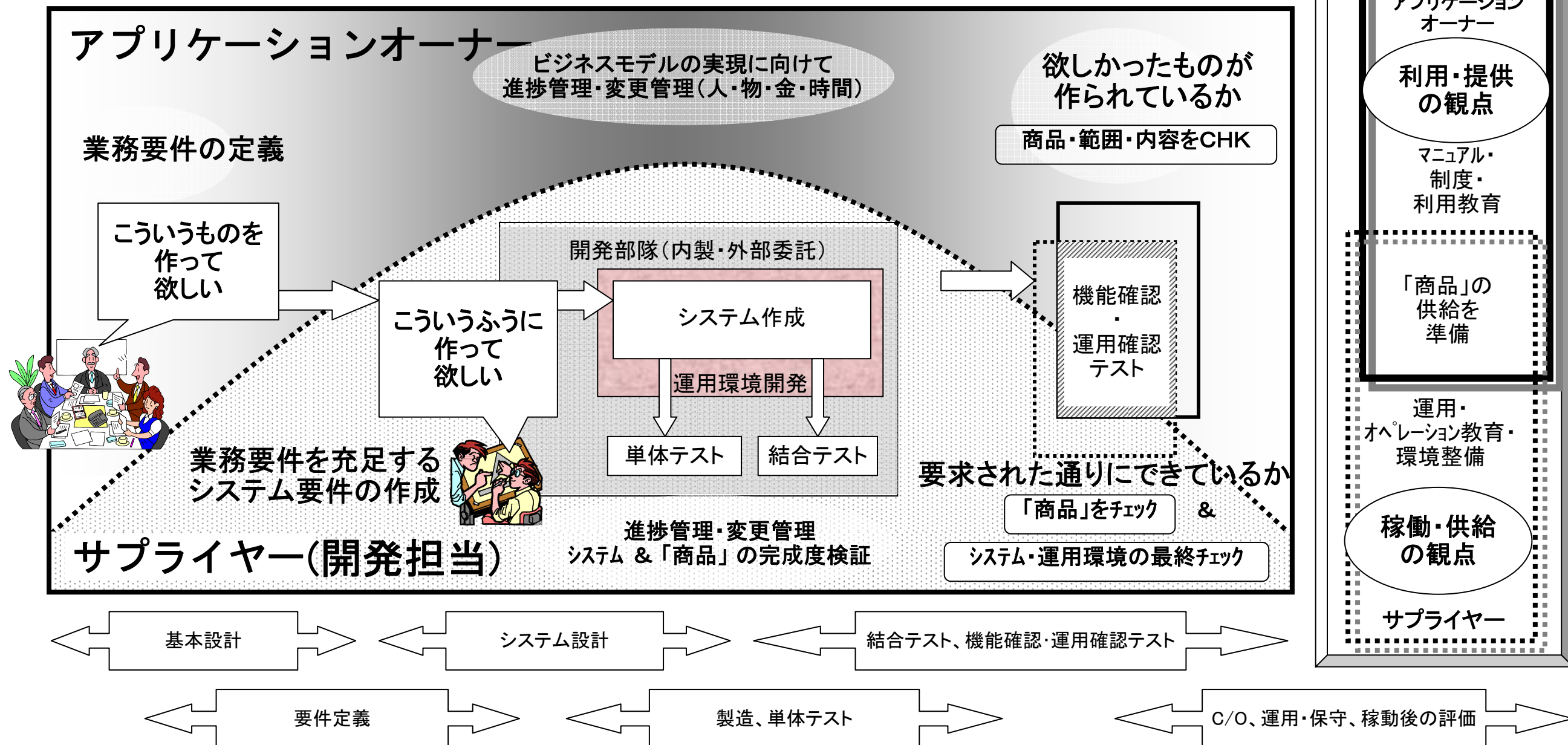


<<アプリケーションオーナーとサプライヤーの役割分担>>

理想のビジネスモデル開発・実現のために

システム開発は「システム」を作ることのみを目的としてはいけない。
プロジェクトの本来の目的はビジネスターゲットである「価値の創出」である。

- システム開発はアプリケーションオーナーとサプライヤーの共同作業によるビジネスモデルの実現である
- アプリケーションオーナーとサプライヤーは開発プロジェクトの各工程で異なるスタンスから役割を担い
共同でプロジェクト管理を行う
- それぞれの役割を正しく踏まえ適切なコンビネーションで連携することが最終アウトプットの品質を高める為に必須である

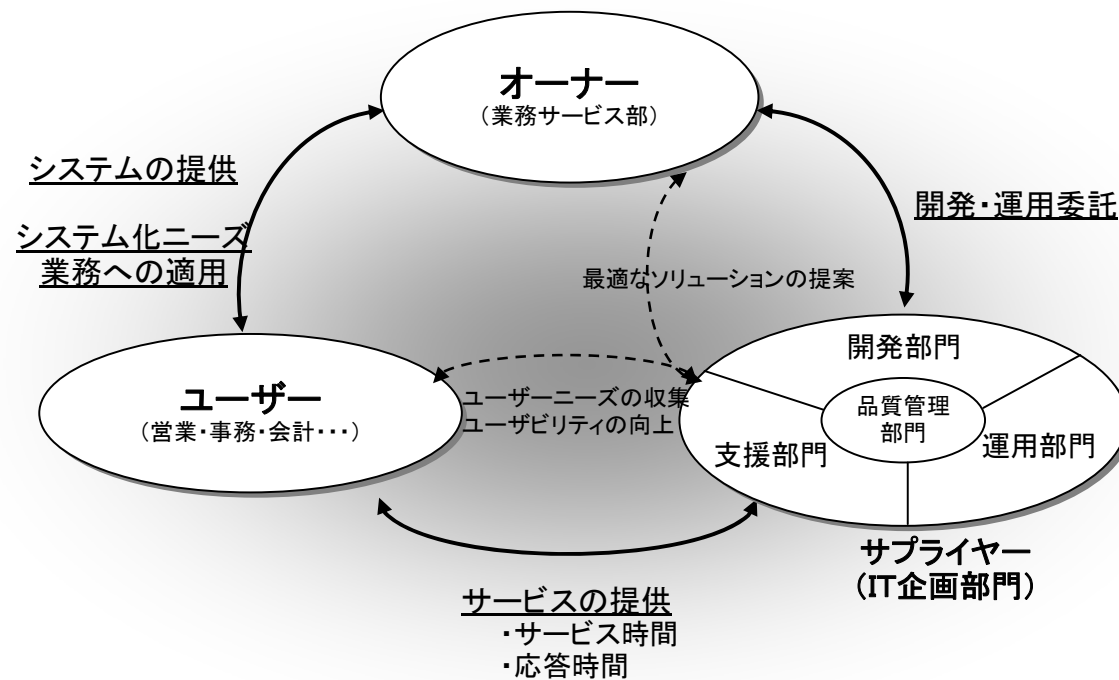


※上記の役割内容は主要な切り口の例示である。

アプリケーションオーナーの役割について

200X年 10月1日

1. オーナー・サプライヤー・ユーザーの役割・責任



	役 割 ・ 責 任	
アプリケーションオーナー	<ul style="list-style-type: none"> ◆システム化の目的と期待効果の明確化 ◆IT投資の最適化 ◆システム化ニーズのまとめ ◆開発の優先順位付け 	<ul style="list-style-type: none"> ◆システム開発への参画 予定通りの要件確定、システムテストへの参画 システム開発工程終了の承認 ◆ユーザーへのシステム提供と活用促進 (利用者への教育、マニュアル作成等) ◆利用状況の確認とシステム化効果の測定
とりまとめオーナー	◆当該プロジェクトに関連する各アプリケーションオーナーの予算・スケジュール等を取りまとめて、開発推進の統括、およびプロジェクト全体の管理を行う。	
とりまとめサプライヤー	◆当該プロジェクトに関連する各サプライヤーの予算・工数・スケジュール等を取りまとめて、開発推進の統括、およびプロジェクト全体の管理を行う。	
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> ◆アプリケーションシステムの企画立案 ◆高品質・低コストのシステム構築／運用 ◆最適なシステムソリューションの提案 ◆ユーザビリティの向上／標準化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆納期を遵守したシステム構築／運用 ◆オーナーの依頼に基づく構築／運用の実施 ◆予算費消状況、開発状況等のディスクロース ◆ユーザーへのサービス提供
ユーザー	◆システムを活用した業務効率化・サービス向上	<ul style="list-style-type: none"> ◆ユーザーニーズの提示 ◆ユーザーから見たシステムの評価 ◆活用ガイド等、定着への活動実施

2. システム開発工程毎のオーナー・サプライヤー役割分担

開発工程	<div>IT化構想立案、基本設計の策定</div> <div>要件定義(、ユーザーインターフェース)</div> <div>プログラム設計、作成、単体テスト、結合テスト</div> <div>機能確認・運用確認テスト</div> <div>システム稼働後の評価</div>				
	▲ プロジェクト計画レビュー △ 要件定義完了レビュー (▲基本計画の経営会議付議) ▲ システム設計完了レビュー (要件確定レビュー) ▲ テスト計画レビュー ▲ カットオーバーサービスイン承認レビュー ☆ カットオーバー				
アプリケーションオーナー	現行問題点、利用者ニーズの把握 システム化する業務プロセス・機能の決定 システム化の効果の見積り 体制作り(関連部の意思決定会議体、要員確保) スケジュールの確定	業務要件(新業務フロー、概略事務処理、業務データ量、入出力情報 等)の提示 詳細業務フロー・事務処理の確定 画面・帳票の設計 データチェック要領の作成	業務要件に基づいたテスト実施計画の策定	テストの実施、テスト結果の確認(業務要件の観点) 利用者の教育 最終的なカットオーバーサービスインの承認	利用者への情宣 効果の測定 プロジェクトの事後評価 IT化投資の効果検証
サプライヤー	システム化実現性の検討 規模・工数・システムコストの見積り リスクの提示 開発期間の提示	上記の業務要件検討サポート システム方式の検討 外部委託手配	データベース、入出力ファイルの設計 性能(レスポンス等)の見積り	プログラムの設計、作成、テスト システム仕様に基づいたテスト実施計画の策定 テストの実施、テスト結果の検証(システム仕様の観点) 本番環境の確認 性能(レスポンス等)の確認 カットオーバー準備(データ移行、プログラム配信等)	開発費の実績把握
必要な要員の確保、リスクを最小化する努力、オーナー側の進捗管理、手続きに則った変更管理・問題管理の実施					

アプリケーションオーナーへの依頼事項

【アプリケーションオーナーにお願いしたい事項】

1. 開発期間・体制の確保

- (1) 開発及びテストには、規模に応じて一定程度の期間を必要とする。
 - ・システムのカットオーバー時期は要件確定後にIT企画部で決定し連絡する。
 - ・利用者へのシステム提供時期は上記のカットオーバー時期連絡後に決定願う。
- (2) 要件確定及びテスト工程における、オーナー部内の要員確保をお願いする(各工程におけるオーナー部の工数を例示した)。
- (3) 複数の業務サービス部門が関連するプロジェクトの場合には、意思決定に必要な会議体等の立ち上げと運営、およびそのとりまとめ役の決定をお願いする。

(参考)開発期間とオーナー部門工数

開発規模	開発期間	オーナー工数		要件確定	開発	テスト&C/O準備
大規模	X～Xヶ月	X～X人月	例	Xヶ月 X人月	X～Xヶ月	Xヶ月 X人月
中規模	X～Xヶ月	X～X人月	例	Xヶ月 X人月	X～Xヶ月	Xヶ月 X人月
小規模	X～Xヶ月	X～X人月	例	Xヶ月 X人月	X～Xヶ月	Xヶ月 X人月

上段:期間、下段:オーナー工数
(オーナー工数には、マニュアル作成や教育・研修の工数は含んでいない)

2. システム要件の早期確定

- (1) 要件確定スケジュールの遵守
要件確定遅れ、要件追加・変更は、システム品質の低下及び開発コストの増加を招くので、要件確定スケジュールの遵守と要件確定後の仕様凍結に対する理解と協力をお願いする。
なお、やむを得ず要件の追加や変更を行った場合には、カットオーバースケジュールを見直させていただくこともある。
- (2) 小規模メンテナンスの集約
システムの開発作業が五月雨的に発生すると、トラブルを起こす可能性が高くなるので、例えば各商品系システムのメンテナンスは、種目毎に四半期に1回カットオーバーする等の集約をお願いする。

3. システムテストの実施

従来以上に万全な体制で十分なシステムテストを行い、業務要件通りのシステムが構築され、品質上問題がないことを確認願う。
(システム仕様通りのシステムが構築されているかはIT部門で確認する)

4. 最終カットオーバーサービスインの判定

テスト結果、積み残し案件等を踏まえ、カットオーバーサービスインの可否判定をお願いする。

5. 効果の見積及び検証

経営資源の有効活用の観点から、計画時点での効果の見積と稼働後一定期間を経過した時点での実際の効果測定をお願いする。

システム開発工程毎の役割と各種手続・レビュー

0X/03/22 作成
0X/10/01 変更

