

## 結果を出せるITコスト削減 - IT資産のリストラクチャリング -

(株)ローランド・ベルガー  
パートナー 大野 隆司

コスト削減が真剣に取り組むべき経営課題となっており、ITコストをいかに削減するかも避けてはとれない課題だ。これまでも多くの企業がITコスト削減に取り組んできたが、満足のいく結果を得られている企業はそれほど多くないのが実態だろう。本稿では「結果を出せるITコスト削減」についてわれわれの経験をもとに論じてみたい。

### ITコスト削減が失敗する3つの理由

多くの企業がITコスト削減に失敗する理由を考えてみる。なお、本稿では、新規システムなどへのIT投資、既存システムの維持・運用などに必要な費用も便宜上ITコストと称しておく。

#### 失敗の理由1: 目先のITコスト削減のみで終わってしまう

ITコスト削減の取組みで典型的なものは「新規システムへの投資凍結」だ。これは決定すればいいだけなので即効性はあるが、緊急回避にすぎず、本当のITコスト削減ではない点が問題だ。

ITコスト全体の5割から7割を、既存システムの運用・保守コストが占めているのが実態であり、ここにメスを入れないことにはITコスト削減の効果を確実に享受することは不可能なのだ。

なお新規システムへの投資凍結は、将来の成長に必要なシステムの欠落というリスクもある。ITコスト削減の話題とはずれるが注意を促しておきたい。

#### 失敗の理由2: 既存システムには手が出せない

「既存システムに手が出せない」現象はIT投資に早くから積極的だった企業ほど多く見られ、原因は次の3つに分けられる。

##### 1) 業務でのシステムの不可欠さ

顧客からの受注、従業員への給与支払、月次決算の締め等々、システムは業務処理に密接に組み込まれている。故に、既存システムの安定稼働が至上命題化し、既存システムには極力手を入れない(改修などをしない)傾向が定着した。

もちろん安定稼働を維持したうえで、既存システムに手を入れてコスト削減を行う方法はあるのだが、それを躊躇する傾向が強いは否めない。

##### 2) システムのブラックボックス化

ブラックボックス化とは「システムの中身がよくわからない状態」をさす。システムはお互いに接続・連携しているので、あるシステムへの改修が、別のシステムに影響することはよくある。ブラックボックス化では「どこにどう悪影響がでるか予測できないので、とりあえず新しいことは止めておこう」という傾向になりがちだ。

ちなみにブラックボックス化しているシステムは属人化して

いる場合が非常に多い。あるシステムへの取組みの成否が特定の個人に左右される状況は問題が大きい。

##### 3) システムへの統治権の喪失

システムへの統治権とは「自社のシステムに対する取組みや舵取りを自らが決定しコントロールできる」ことを意味するが、システムの管理を委託しているアウトソーシング・ベンダなどに「いつのまにか実質的な統治権を奪われている」企業は多い。

この状態だとコスト削減の要求に対する、ベンダからの「できません・無理です」という反対・抵抗をくつがえすことは難しい。

失われた10年では、短期的なITコスト削減を狙いシステム全体をベンダに一括してアウトソーシングするケースが多く見られたが、目先のコスト削減の後には「ブラックボックス化 - 統治権の喪失 - システム調達先の固定化 - 高コストでの購買」という悪循環にはまっている企業も多い。

#### 失敗の理由3: システム部門の長期的なビジョンの欠如

上記の失敗は不可避なものではなかったし、いまからでも充分解消可能なものだ。が、問題の解決には時間が必要なものも多い。数年先を見据えたシステムのビジョンが必要だが、これを持たない企業は意外に多い。

既存システムの安定稼働や新規システム開発に追われて、ビジョン策定に使う時間が無いという面もあるだろうが、ビジョン策定に必要な「戦略立案・企画力」「技術力」「マネジメント力」の実力不足・経験不足という面があるのも否めない。

### ITコスト削減の5つ成功要因

#### 成功要因1: うまい目標設定 - 3年先を見る -

ITコストの削減目標額の設定の巧拙が、成功と失敗を分けると言っても過言ではない。ポイントは次の3点だ。

新規と運用・保守の両方を削減すること

既存システムの運用・保守のコスト削減に取り組まなければ、真に意味のあるITコスト削減にはならない。

3年後のITコストを設定すること

事業戦略・中期計画などに基づき3年後に許容されるITコストの「めばし」をつけ、3年後の削減額を算定する。

既存システムの運用・保守コストを1年で削減することはなかなか難しい。3年後を目標に戦略的・計画的に進めることが現実的だ。(図1)

# 「視点」

システムの創出価値に応じて削減額を決めること  
 将来の収益増につながる投資の凍結や、既存システムのサービスレベルの不必要な切り下げにより、業務に悪影響を出してしまったりしては元も子もない。注意が必要だ。

図1

	1年目	2年目	3年目
良い進め方			
悪い進め方			
ITコスト合計			手順1 中期計画などをベースに、目標のITコストを設定
新規投資額	新規投資の凍結で良しとしてしまう		手順2 「新規投資額」と「運用保守費」の目標設定。その際、少なくとも現状の両者のコスト比率を維持するのがポイント
既存システムの運用・保守費	ここには全く手をつけず		

## 成功要因2: 表層的ではないコストドライバの発見

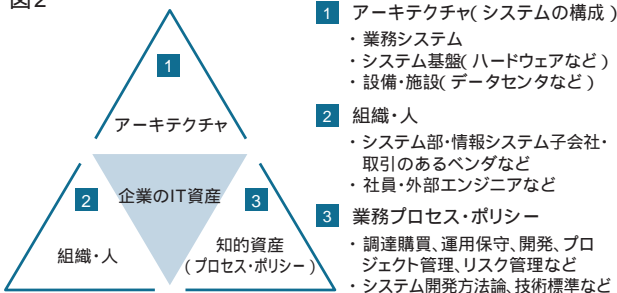
不要システムの維持や投資など過剰なシステム資産の所有、高コストのエンジニアや、自動化の遅れなどのシステム業務の生産性の低さ、調達での競争不足などが、ITコストの増加の原因としてよくあげられるが、これらは単なる事象にすぎない。

これらの事象に対して「何故これらが発生したのか?」「これらは構造的に発生せざるを得なかったのか?」と掘り下げていき、真のコストドライバを識別することこそが必要だ。

例えば、低い生産性といっても、エンジニアのスキルが無いのか / システムが複雑すぎ特定のエンジニアしか対応できないのか / システムが複雑ならばそれをシンプルにする取組みが何故なされなかったのか / 取組みを阻む人や環境が存在しているのか、といった掘り下げが必要だ。

なお、ITコストは企業の「IT資産のあり方」によって規定されるため、IT資産全体を視野に入れたコストドライバの識別が必要となる点を忘れてはならない。(図2)

図2



## 成功要因3: 哲学としての「かいほう」の堅持

ITコスト削減の検討では「かいほう」-「開放」と「解放」-を常に念頭に置くことが大切だ。

「開放」とは、システムが世間で標準化されている技術を中心に構築されているということだ。「開放」状態によりシステム調達におけるコスト削減のメリットは飛躍的に大きくなる。

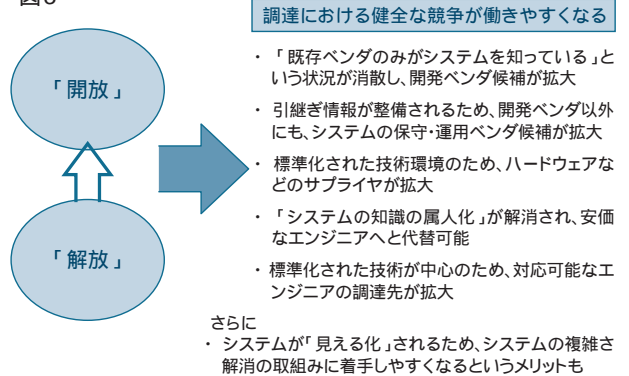
企業のシステムのハードウェアは、80年代まではメーカー固有の技術で作られた汎用機が中心だったが、現在は標準技

術で作られたものが多く導入されており「開放」が進展してきたといえる。

ただ、ハードウェア以外の業務システムは、属人化していることが多く「開放」の障壁になっているのが実態だ。システムの「お守り」から担当者を「解放」すること無しには「開放」は進まないという点にこそ注意が必要だ。

さらに深刻なことは、業務システムが(社員ではなく)外部のベンダに属人 / 属社化、つまりベンダに握られてしまっており、ベンダの植民地化しているという状況だ。植民地からの「解放」運動を進めなければ、ベンダ固有の技術や製品から「開放」された状況へと移行することは不可能だ。(図3)

図3



## 成功要因4: まず「再利用」を考える

- 新しいソリューションありきは駄目 -

ITコスト削減の戦略・設計を実現するためには「ソリューション」を実装・導入していくことになる。

ソリューションでは、仮想化技術・クラウドといった新技術を活用したシステムサービス / 古い既存業務システムの新しいパッケージソフトへの置き換え / そしてアウトソーシング等々、多くのものがベンダから売り込まれてくる。

ソリューションの選定では費用対効果、つまりそれらの実装・導入とITコスト削減額を冷静に検証することが必要だが、選定に先立って「既存の資産の再利用」によるコスト削減の可能性を検討することが重要だ。

既存の業務システムを再利用し、新しいニーズへの対応を可能とする技術 / 全社に点在するハードウェア能力を全社で共有可能にする技術など、数年前にはアイデアでしかなかったものが多く実用化されてきている。「再利用」を前提としたソリューションの方がしばしば安上がりだ。

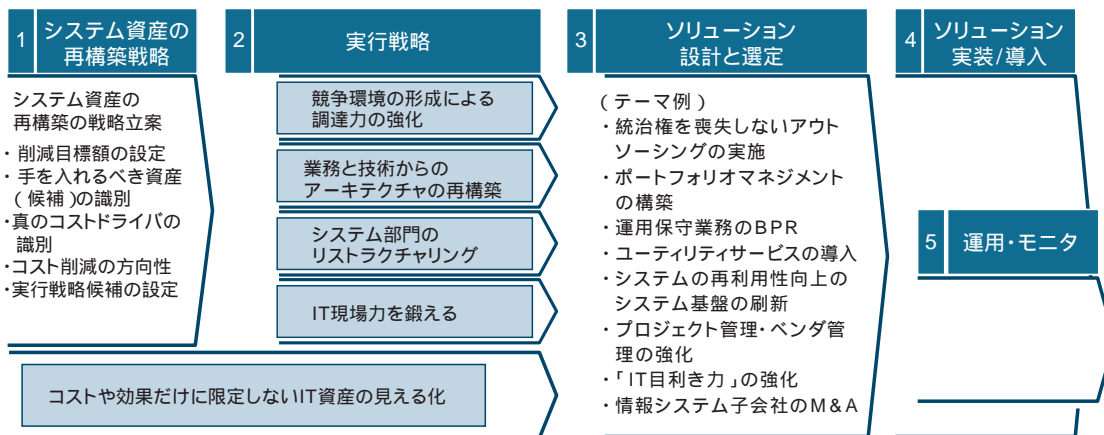
## 成功要因5: システム部門主導ではない取組みを

ITコスト削減の取組みではシステム部門は相応の役割と責任を負うが、彼ら主導で進めるべきであるとは必ずしも言えない。

ITコスト削減の取組みでは、会社や組織の統廃合など経営レベルの検討が必要なものもあれば、新規システムの投資の要不要や既存システムの廃棄などユーザ主導でなければ検討が進まないものが多い。また先述したようにシステム部門には、既存システムのコスト削減の取組みには躊躇する傾向があることは否めない。

なお、ITコスト削減の取組みでは新技術やソリューションへの目利き力が不可欠だが、システム部門の経験・実力をよく検証し、不適切ソリューションの選定や、有益な技術適用の機会を逃すといったことを回避しうる態勢を組むことが必要だ。

図4



### ITコスト削減の進め方

ITコスト削減は、「システム資産の再構築戦略」「実行戦略」「ソリューションのデザインと選定」「実装・導入」「運用・モニタ」5つのステップで進める。（図4）。本稿では戦略策定のステップについて解説をする。

#### システム資産の再構築戦略

ここではコスト削減の「うまい目標設定」、手のいれどころ/課題とコストドライバの識別を行う。よくある問いかけを載せてみたので参考にされたい。

#### アーキテクチャ関係

- 「新システムを構築しなければ大幅な競争劣位が発生するか？。システム以外での代替策・対応策は本当はないのか？」
- 「多くのシステムに24時間365日対応といった高いサービスレベルを設定しているが、業務サイドからの要求か？。メリハリをつけ運用コストを下げられないか？」
- 「業務システム別にハードウェア調達をしているが、合計の処理能力はかなり過剰。複数の業務システム間でハードウェア能力を共同利用する方法や技術はないか？」

#### 組織・人関係

- 「現行システムはベテランエンジニアのみが知る世界で、ローテーションや安価な外注への転換ができない。その人頼みで技術伝承するしか属人化を排除する方法はないのか？」
- 「システム子会社は、現行システムの運用のみの割りに高コスト。ただ雇用面の問題なども考えると取り扱いが悩ましい」
- 「ベンダに現行システムを握られている。新規調達もそのベンダに限定されていて相場よりコスト高の購買の懸念がぬぐいきれない」

#### 業務プロセス・ポリシー関係

- 「システム構築プロジェクトは常に納期が遅れ予算オーバー。プロジェクト管理やベンダ管理の弱さが原因だろうか？」

コストドライバの「どれに力点を置か」によって採るべき実行戦略は異なってくる。成功要因でも解説したようにコストドライバの真因を見つけることがポイントだ。

#### 実行戦略:完全な競争環境の形成による調達力の強化

潤沢なシステム部門員を擁している企業を除けば、ITコストの多くは社外への支出であり、調達の巧拙がITコスト削減の成否を左右する。

「調達・購買の業務プロセス」最適化の戦略策定を行うことが必要だが、効果を確実に発現させるにはプロセスの改革だけでは不十分だ。

価格交渉力を強めるための必要条件是、複数のサプライヤが提案や入札に参加可能な状況を形成することであり、成功要因で述べた「開放」の環境形成に他ならない。

また、調達力の強化の観点をもって、前ステップで識別された課題・コストドライバを精緻化し優先度の検討をしたうえで、後続の資産別の実行戦略に進むことがITコスト削減の実現性を高めるには有効だ。

#### 業務と技術からのアーキテクチャ再構築

アーキテクチャの再構築では2つのタイプの検討を行う。ひとつが「システムの価値」に基づいたアーキテクチャの再構築だ。不要投資の凍結・既存システムの除去やサービスレベルの低下などによってコスト削減を目指すものだ。システムの価値とは、戦略の実現への貢献度や業務遂行上の不可欠度といったものだ。戦略・業務・システムへと適切に読解していくことの難易度は高いが、確実に効果を出すことが可能だ。

- もうひとつは技術を活用したアーキテクチャの再構築だ。技術の進化をやみくもに取り入れるべきではないが、新しい技術の適用によるITコスト削減の可能性は常に追求すべきだ。
- ・ハードウェアの能力を全社共有し、不要ハードウェアの除去や管理要員を削減
- ・ハードウェアを自社では持たず、従量課金制の利用に変更
- ・複雑なシステム間連携処理を簡素化し、新規システム構築のコストを半減
- ・既存システムを自動的に解析し再利用を可能に

これらは現在の技術でも充分実現可能なものだ。しばしば「机上の空論・実用に耐えない」という保守的な態度で臨みがちだが技術進化は予想以上に早い。過去の経験にとらわれずに検討することが必要だ。

#### システム部門のリストラクチャリング(再構築)

企業の「システム部門」は、本体のシステム部門、システム子会社、アウトソーシング・ベンダ等々多くの組織で構成されている。ITコスト削減ではこれらのリストラクチャリング(再構築)は不可欠だ。

検討の進め方は極めてシンプルだ。最初に本社のシステム部門の必要最低限のミッション・責任範囲を定義し、残りの業務を設定したコストで実現する「組織」を検討していく。必要最小限とはシステムの調達業務・他の組織のマネジメント・コスト削減の継続的な検討の3つでとりあえずは良い。

残りの業務を本社システム部門、システム子会社、アウトソーシング・ベンダなどに配分しコスト算定として処理を繰り返す。最適な分担を検討するわけだが、検討のポイントのひとつは、システム部本体とシステム子会社で担当する業務(処理の内製化)と外部委託のバランスになる。

ちなみにシステム子会社には外販機能を有すところも多いが、外販による収益と外部委託への支払いコストを冷静に比較し、外販を中止・外販要員を内製化要員に転籍・外部ベンダへの支払削減といった意思決定も必要となる。

### IT現場力を鍛える

アーキテクチャと組織を最適化したとしても、それだけでは画餅である。それらが適切に実現されるべくシステムを創りあげる力を備えることが不可欠だ。

「システムを創りあげる」とは、企業にとって意味のあるシステムを企画し、確実に設計・開発し、ビジネスでの効果創出に活かし、そして恒常的に改善していくことを意図しており、この「創りあげる力」こそが「IT現場力」である。

このためにはシステムの企画・設計・開発・運用・保守・定着化・改善・プロジェクト管理と言ったシステムライフサイクル全般の業務プロセスについて抜本的に見直すことが必要だ。また人の能力面では「システム調達における目利き力」とプロジェクト管理力の強化が最低限必要だが、業務の継続的な改善を追求する力なども強く必要とされてくる。

対象業務プロセスのシステム企画や改善提案はユーザが主体に実施すべきものであることから、またシステム構築プロジェクトをユーザが中心となって推進する機会が増えていくことから、「IT現場力」はシステム部門のみならずユーザも対象として鍛え上げていくことが必要だ。

また、ユーザの「IT現場力」を鍛えることは、システム部門とユーザの間に健全な緊張感の醸成を可能とし、ITコスト削減を含めたITに関するさまざまな改革・改善の継続・加速を促すこととなる。

### コストや価値だけに限定しないIT資産の見える化

IT資産が適切に「見える化」されている状況は、ITコスト削減における必要条件だ。

「見える化」ではシステム毎のコスト(外部への支払や内部での人件費や光熱費等)とそれが創出する価値を明らかにす

るのに留まらず、「開放」と「解放」を阻んでいる原因の解明に必要なものまでを「見える化」することだ。

各システム担当者の担当期間の長短、業務の標準化や自動化の度合い、ハードウェアなどの資源の業務システム間での共同利用の度合いなどについても「見える化」していくことが必要となることが多い。また、エンドユーザが負担するコストや、システム障害により業務が被るダメージ額なども対象にすることを忘れてはならない。

### ソリューションの設計と選定

広範な選択肢から最適なソリューションを選択するのはなかなか難しいものだ。ソリューションの可能性の広さをイメージしていただくために、我々のコンサルティングのテーマの一部を提示しておいた。参考にされたい。

- ・統治権を喪失せずコストメリットを享受するアウトソーシングの導入
- ・IT投資の価値最大化のためのITポートフォリオマネジメントの構築
- ・世界標準をベースとしたシステム運用・保守の業務・組織改革
- ・システム基盤コストの最適化のためのユーティリティサービスの導入
- ・システムの再利用率向上のためのシステム基盤の刷新
- ・全社的なプロジェクトマネジメント・ベンダマネジメント力の強化
- ・システム部門のミッション・責任範囲の再定義
- ・「IT目利き力」強化のための人・組織・プロセスの改革
- ・M & Aを活用したシステム子会社の強化

### 最後に

本稿で論じた取組みによってコスト削減に留まらず、企業のシステムが抱える多くの問題からの「脱却」が可能になるはずだ。いまのコスト削減のニーズは「脱却」へのまたとない機会ではないだろうか。

時間がかかる取組みが多いのは事実だ。そして時間のかかる取組みほど早く着手すべきなのも事実だ。

#### 発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー  
平井 孝志 Takashi Hirai  
takashi\_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

視点55号は、久しぶりに弊社インフォコムCC(Competence Center)からの寄稿です。抜本的なITコスト削減の全体的方法論と、その失敗・成功要因について明確に論じています。

「システム」というと「どうしてもその全体像と中身が見えにくい」という認識が持たれがちです。それ故、「なかなかITの再構築が進まない、踏み切れない」といった状況に陥りやすいのでしょう。

ただ、上記のような課題の基本構造は、経営・事業すべてにおいて多かれ少なかれ当てはまります。もしそうだとすると、問題解決の本質は同じなのではないでしょうか。

幾つかのキーワードが本稿の中にちりばめられています。「かいほう」「見える化」「コストドライバーの発見」「現場力」…。これらのキーワードを意識しつつ、オープンマインドで課題に踏み込むことが本当に大切なことなのでしょう。

#### 執筆者



パートナー  
大野 隆司 Ryuji Ono  
ryuji\_ono@jp.rolandberger.com

早稲田大学政治経済学部卒業後、米国系戦略コンサルティングファーム、米国系ITコンサルティングファームを経て現職。製造業、流通業、システム業界を中心とした内外トップ企業において、新規事業創出、サプライチェーンやマーケティングをはじめとした幅広い領域のオペレーション戦略、IT戦略、BPR、PMOなど数多くのプロジェクトをてがける。