



業務運営コスト削減に向けた方法論とその実践

第11回（最終回）：ITコストの削減

「業務運営コスト削減」をテーマとした当 Newsletter も第 11 回目を迎えました。今回は最終回として、「IT コストの削減」についてのポイントと考え方を、事例を交えてご紹介していきます。

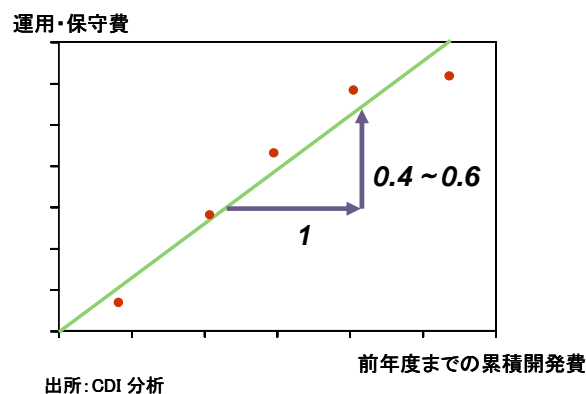
【 IT コスト削減の必要性 】

現代の経営における IT の必要性・重要性については言を待ちません。しかしそのコストの妥当性についてはどうでしょう？ 「我が社の IT は売上や収益にどのくらい貢献しているのか」「我が社の IT コストは果して妥当な水準にあるのか」との疑問は、マネジメントの多くが抱く疑問でしょう。また「コストを把握できている」という企業でも、「昨年まで基幹システムの再構築を行ったので現在のコスト高は仕方ない」、「古いシステムを使い続けるためのメンテナンスや新システムとのインターフェース開発で費用を掛けざるを得ない」ということを理由にして、あるべき姿に対して客観的に「IT コストは妥当である」「現在は高い水準にあるがきちんとコントロールされている」と断言できるケースは稀であると思われます。今や IT は経営には欠かせない…しかしその IT を御しきれていない…、このような企業の実態が浮かび上がります。

【 増え続ける IT コスト 】

昨今のような景気停滞期では特に、IT を含む新規投資を控える企業が少なくありません。また全部門を対象にした業務コスト削減方針が打ち出されている企業も多いことでしょう。しかし IT コストは固定費化している場合が多いため削減は容易ではありません。

【 開発費と運用・保守費の関係 】

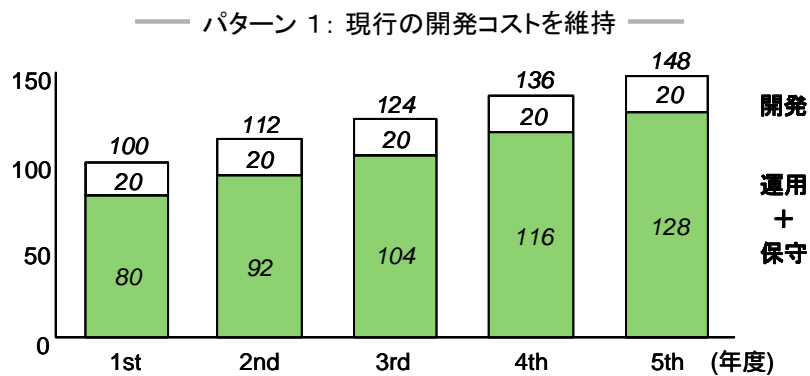




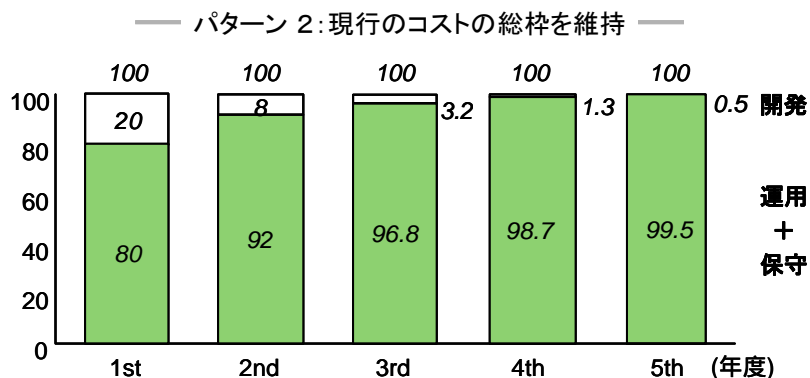
前ページの図【開発費と運用・保守費の関係】は情報システムの運用・保守費用の増加割合の傾向を示したものです。情報システムの新規開発に伴い、次年度以降の運用・保守費の確実な増加をもたらすことが見てとれます。稼働したシステムそのもののメンテナンスのみならず、他アプリケーションの新システム対応が必要になることから、IT コストは増加し続ける性質をもっていることを改めて認識しておく必要があります。

「新規開発には新たな必ず運用・保守費用を伴う」という情報システムの性格を踏まえて簡単なシミュレーションを行ったものが下の図です。仮に現在の年度当りの開発コストを維持しても5年後のIT総コストはおよそ1.5倍に膨らみ(パターン1)、ITコストの年間総額を一定に抑えようとした場合には6年後には新規開発のための費用を掛けることができなくなる事態に陥ります(パターン2)。

【システムコストの基本特性】



現行の開発コストを維持しても、運用・保守費の継続的な増加によってトータルコストは増加の一途を辿る



運用・保守費の継続的な増加により総枠全てを運用・保守費に充てざるを得なくなり、6年目以降は新規開発ができない



たとえば新規事業のためのアプリケーションシステムに投資した場合、そのコストが事業全体での収益性に照らして妥当なものであるなら、全社視点での IT コストの増加は決して悪いことではありません。しかし「たしかに IT コストは増加したが、それ以上に利益を享受できている」と言い切れるケースは例外ではないでしょうか。逆に全社視点からの事業コスト統制の下でコスト増加のいわば割を食って新規投資ができなくなっているのが、多くの企業での実態でしょう。社内システム整備の際には、新規開発やシステム間連携といった「作る」側面ばかりに目が行きがちですが、少なくとも同程度の重要度をもって「廃止・撤去」に取り組むべきです。

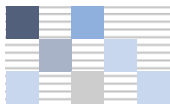
【 IT コスト削減に向けた基本的な考え方 】

先に述べた特性を踏まえると、IT コストは積極的な削減努力なくしては増加し続けるものであるという認識に立つべきです。「不要システムが特定され次第、もちろん削減は行っている」との意見もあるでしょうが、にも関わらず全社 IT コストはいつの間にか増加しているものです。この大きな理由としては社内システムの複雑化・肥大化が挙げられます。例えば次のような理由によって、使われない・利用頻度が低いシステムが存在し続けます。

- 特定システムが役目を終えた後も、他システムとの連携のために稼働が必要
- 社内システムを「怖くて触れない」
 - 特に古いシステムを抱える場合にありがちで、開発時のメンバーの退職、改修を繰り返した結果あまりに複雑化している、等
- 特定業務システムを停止してもハードウェア自体が撤去される訳ではないので「コストは変わらない」あるいは「停止リスクや工数の方が大きい」という理由で稼働を継続
- 外部委託した運用保守業者の「必要だ」という言葉を検証できずに停止できない
 - 受託業者にとってはシステム撤去＝受託業務量の削減になることから、システム停止を認めたくない場合もある

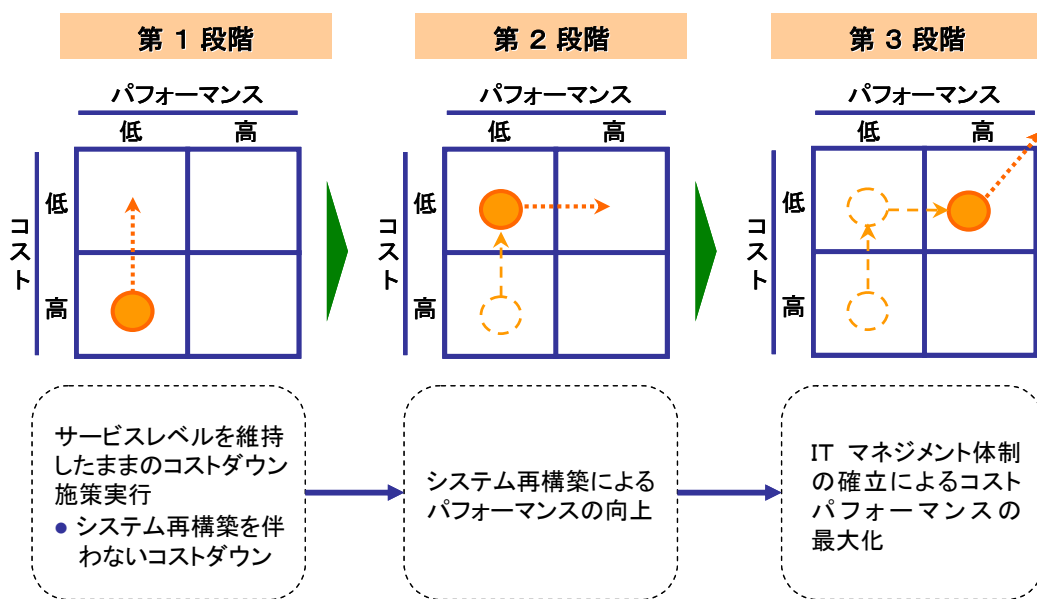
それぞれの理由に対しては、個別にはいずれも理解の余地があります。しかし IT コスト削減を図るためには、このような過去の経緯や個別の事情に切り込むことが必要です。個人が取り組むダイエット（肥満解消）は「生活習慣の改善・改革」と言われますが、IT コスト削減もこれによく似ています。要諦は次の 2 点に集約されます。

- いかにあるべきかの視点からムダを排除して IT 資産をスリム化すること
- 再び太らない体質を獲得（リバウンドを防止）すること



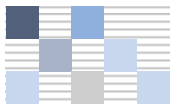
ともすれば「低コスト・高パフォーマンス」を一気に目指したいところですが、社内に浸透した過去からの経緯や慣習に手をつけないままでは、取り組みは「コスト維持・パフォーマンス低下」の結果を招きかねません。食事を極端に制限した減量で健康を害するといった状況に陥らないよう、IT コスト削減に際しては顧客（ユーザー）からみたパフォーマンスの視点を設定することが重要です。システムが肥大化している大きな要因のひとつは、開発・運用者の立場からみた評価にあります。苦勞して導入したシステムが実は限られた部署でしか使われていない、出力帳票の使い勝手が悪くユーザー部門が再編集を行っているといったケースはよくあることです。まずは第1段階として既存システムをきちんと評価した上でユーザーの業務品質に支障を来たさないように低コスト化を図り、システムパフォーマンスの向上は身軽になった状態をベースに取組む（第2段階）という発想の順序が必要です。「太らない体質獲得」への取組み（第3段階）も、減量した状態をいかに維持あるいはパフォーマンス向上を図るかという、コスト高の現在とは異なる前提・基準で検討をすることが必要になります。

【 ITコストダウン／パフォーマンス向上に向けた取組みの基本的な考え方 】

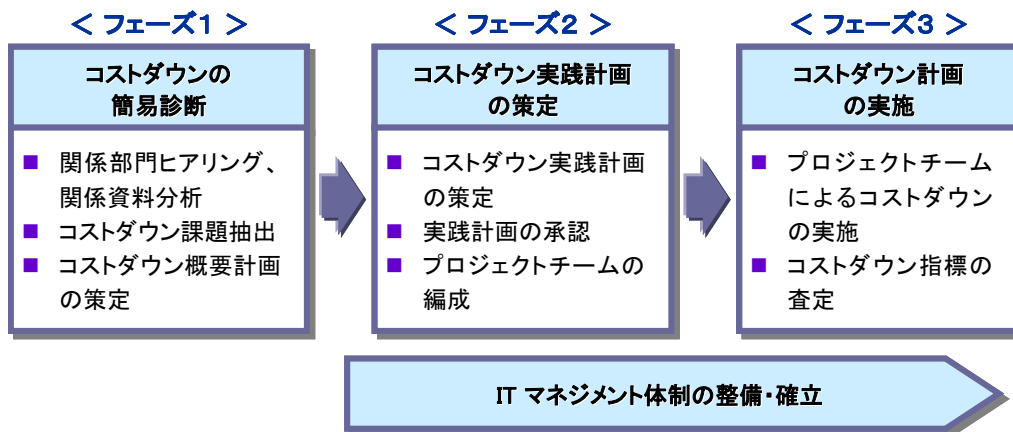


【 IT コスト削減の推進方法 】

以上のような基本的な考え方を踏まえ、CDI ソリューションズでは次のようなアプローチで IT コスト削減に取り組めます。



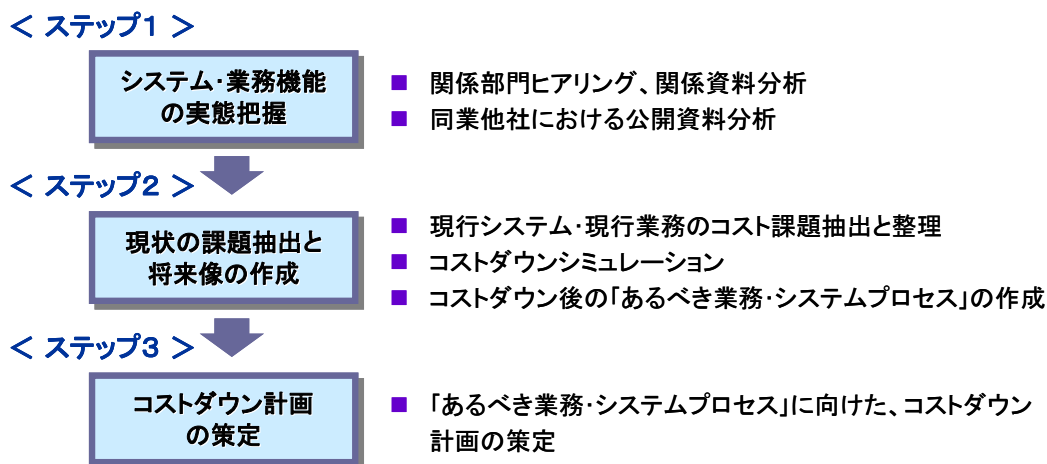
【 IT コストダウンプロジェクトの全体推進方法 】



IT コスト削減に際しての焦点は、先の第1段階つまり「いかにサービスレベルを維持しながらコスト低減を実現するか」にかかっています。後に必要に応じて再構築を行う際、あるいはITマネジメント体制の構築にあたっては、ITが筋肉質になればなるほど大きな自由度を確保できます。そのため第1段階では十分な調査と議論、そして明確な数字を伴うコストダウン計画を立案することに重きをおいています。具体的には、フェーズ1としてコストダウンの余地がどの程度あるのかを把握するための簡易診断を実施した後、必要に応じた詳細調査や議論を重ねながら、コストダウン実践計画を立案（フェーズ2）し、実行・モニターを行う（フェーズ3）流れとなります。また並行して、簡易診断の結果浮かび上がった課題や問題点を基に適切なタイミングを見極めながら、ITマネジメント体制の整備・確立を図ります。

簡易診断フェーズは、①システム・業務機能の実態把握、②現状の課題抽出と将来像の作成、③コストダウン計画の策定という3つのステップにより進めます（下図）。

【 簡易診断フェーズのプロジェクト推進方法 】





簡易診断をやってみると多くの企業で、次のような状況に陥っていることが多く、調査の対象そのものの特定が困難であることもしばしば起こります。

- どこにどんなアプリケーションシステムがあるのかが明確になっていない
 - 社内資料が古く、現状を表現していない
 - 特定のシステムに対し、ユーザー部門とシステム部門とで呼び方が異なる
 - 同じシステム名でも例えばサーバーを指す場合、業務画面を指す場合等、別の対象を指していることがある
- IT に関わる人員・工数が不明確
 - ホスト、サーバーといったハードウェア単位で維持管理業者に委託しているため、個別システムに係る工数が把握できない
 - ユーザー部門で独自に構築したシステムの開発～維持管理にわたる工数が把握できない
- IT に関わる金額の把握が困難
 - 情報システムの課金・配賦ルールが不明確、または複雑
 - 「外部委託費」「物品費」等の費目から IT に係るコスト分を特定できない

【 既存システムの実態把握 】

コストダウンを図るにはユーザー視点からのパフォーマンス評価が重要であると先に述べました。CDI ソリューションズはシステム評価にあたり、機能、活用度等からなる評価軸を設定しています。これらの軸による多面的な評価によって既存システムの過不足が明らかになり、実態を正確に把握することが可能となります。

またこれらの評価と併せて IT コストについても分析を行います。IT コストについては、まずはその総額と内訳を特定することが大きなチャレンジとなります。先に述べたように、ユーザー部門の IT 管理にかかる工数を含めるか否か、子会社独自システムのコストはどう扱うのか、といったさまざまな状況があるため、「IT コストとは」の定義から確認あるいは議論していく必要がある場合がほとんどだからです。扱うコスト総額の枠を定義した後、コストを集計し、さらに必要に応じて詳細化あるいはクロス分析を行い、先に見た評価軸との対照によってシステムのパフォーマンス対コストの実態を明らかにしていきます。



【 将来像の策定 】

業務をムリ・ムラ・ムダなくサポートするシステムとはどのようなものか、この青写真を描くことが IT コスト削減の具体策策定のために必要です。コスト高と認識している企業の場合、業務プロセスとシステム機能、さらに要するコストの間でアンバランスが生じていることでしょう。このバランスをスリムな形で確保することが IT コスト削減への取組みといえます。第一歩として、業務機能をベースにした「システム機能マップ」を作成します。これは業務とシステムのいわば青写真であり、どの業務に対してどんなシステム機能がカバーすべきかを示します。この際、シンプルなシステムで業務をカバーできるよう、適切であれば業務プロセス自体の見直しも行います。

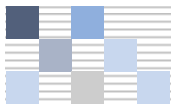
作成された青写真に対して現行システムを投影することによって、システムの過剰・不足・重複等が明らかになります。この対比から具体的なシステム削減領域と目標数値を抽出・特定していきます。

【 コストダウン計画の策定 】

現状と将来像が明らかになったら、具体的なコストダウン施策の洗い出しとそれぞれの目標金額を定めます。分野と段階別に枠を設けて検討することにより、コストダウンの余地は多く発見することができるようになります。

例えば、契約更新を停止する等の具体策によって目標数値を設定・達成することが重要です。肥満解消のためにランニング等の努力が必要なと同様、スリムな IT のありようは自覚的・積極的な取組みによって獲得されます。IT 資産のスリム化のためには時には費用が必要となる場合も出てきます。ですが、「捨てるにもカネがかかる」という理由で未活用システムを放置するケースを多く見かけますが、この積み重ねがシステムの混乱や増殖を招いていることを確認すべきです。

それぞれのコストダウン目標の達成のために、各取組みを統括する「コストダウン計画」を策定します。個々の取組みごとに担当責任者を特定し、スケジュールと具体的な作業計画を具体化します。全体の進捗状況をモニターし、プロジェクト管理の視点から目標達成までのコントロールを行います。アイテムによっては部門横断的なプロジェクトの編成が必要な場合もありますが、この場合も含め、必要工数や費用の見積りとコントロールを行い、プロジェクトとしての費用対効果を管理していくことが重要です。



【 IT マネジメント体制の確立 】

経営・事業環境は変化の度を速めています。また次々と新たな情報技術および IT サービスが提示され、企業の情報システムもあり方・利用形態が大きく変わっています。集中型の IT マネジメント体制では、ホストコンピュータ・PC・ブラウザ経由の汎用サービス利用等々の広範囲な選択肢を把握して適切に投資・利用することはますます困難になっています。また利用部門主体での自由選択・自主投資制度では、開発効率の低下や社内での重複機能の増大等の弊害も見られます。社内 IT コストが過大な状況とは、「開発導入したシステムを使いきっていない（事業収益でペイできていない）」、「利用度は十分だが過大なツールを導入した（独自性の名の下に贅沢な投資をした）」などの個別案件の積み重ねによるものです。「必要なシステムは適正予算内で導入して役目を終えたらキレイに破棄」が繰り返されていれば、社内には減価償却を終えた「儲かる」システムが自ずと選別されて残り、新たな投資も行いやすい状況になっているはずです。「太りにくい体質づくり」とは、IT 投資における投資収益性を精査・達成する仕組みづくりと同義であることは明らかでしょう。

適切な投資とは、情報システムの①合目的性、②投資収益性、③開発・運用効率の3つがバランスよく並び立っている状態を指します。効率よく開発・導入して十分に使い、事業収益に寄与する…というサイクルは、社内の仕組みとして整備しなければなりません。IT マネジメントの組織体制を整備する上での基本要件は以下のようなものです。

- システム投資に関わる責任主体の分離
 - 「投資対効果の責任」（システムオーナー、ユーザー）と「開発・運用の責任」（開発・運用部門）
- 取引における経済合理性の追求
 - 利用部門と開発・運用部門との間での課金ルールの整備、業績評価への反映、等
- 全社整合性を担保する統率力の整備

ある製造業 Y 社では、事業の多角化に伴って旧来の IT 集中マネジメントが限界を迎えていました。全社視点での企画力が低下し、数多く申請される投資案件の優先順位づけができなくなるとともに多様化・複雑化する利用部門の要請にも応えられなくなっていました。その結果、必要性や投資対効果の検証が不十分なままの投資が多く行われ、開発効率の低下、総予算の拡大、使われないシステムの増大を招くという悪循環に陥っていました。ユーザー部門はそれぞれの必要性に基づいてシステム投資を申請しているため、「IT コストが増えすぎたから」というだけの理由では予算統制には応じようとしません。そこで社内



IT 全般の調査と評価を行い、いかにムダが多いかの認識を共有するところから始める必要がありました。システムの重複機能の多さの確認や、重要業務でのシステムカバーの貧弱さ等を確認した上でコスト削減を行い、「3年後、5年後にはこの姿を目指す」という共通目標を定義した後、ようやく IT の設備投資に関する全社統制が機能するようになりました。IT のスリム化施策実行による約 2 割の資産圧縮を併せ、調査開始から 3 年目には予算規模で約 4 割の IT コスト削減を実現しました。

またある流通業 Z 社は、本社部門には小規模なシステム企画部門のみを有し、開発部門を子会社化していました。しかし実際には、本社企画部門は予算統制のみの管理部門であり、企画立案機能そのものは事業部任せとなっていました。またシステム子会社も協力業者管理が業務の中心であり開発機能は衰える一方でした。この背景には、数年前に全社基幹業務システムを導入した際の SI ベンダーのみが Z 社システムの実態を把握しているという現実があります。全社的な業績悪化を契機に予算規模縮小が通達された折、本社システム企画部門は途方に暮れることとなりました。Z 社では「IT 予算イコールシステム企画部予算」であり、その内訳はほぼ人件費のみだったからです。縮小予算を達成するには計算上、何割かの人員が退社するしかありません。IT に係る費用は膨大かつ過大であるとの社内認識はあるものの、現在の予算管理制度の下では IT のどこをどうスリム化すればいいかという検討さえままならない状況が露呈しました。この反省の下、まずはシステム子会社の予算・業績管理責任をシステム企画部におき、本社—子会社—協力業者間でのカネに関する責任権限の再定義に着手したところ、実に大きなムダがあることが次々と判明し、次年度にいきなり約 2 割の IT コスト削減を実現しました。Z 社は引き続き地方支店と事業子会社の IT コスト調査に踏み込み、連結ベースでのコスト削減余地を探る計画を立てています。

これらに見るように、対象範囲を広げるほど IT コスト削減の可能性は大きいといえます。要諦は責任を明確化した上で部分最適を目指す部分と全体最適を統制する部分との切り分けにあるといえるでしょう。事業の変化や IT の状況に合わせて、IT マネジメント体制自体も常に見直し続けることが重要です。多少の非効率というリスクは覚悟の上で、「攻めるときは攻める」（積極的・重点的に投資する）ことも中長期的視点での IT 強化のためには必要です。意思を持って機動的に投資できる体制を獲得するためにも、ぜひ IT コストの見直しと削減には定期的に取り組んでいただきたいと考えます。

「業務運営コスト削減」に関する Newsletter も今回が最終回を迎えました。Newsletter では我々 CDI ソリューションズの経験に基づいて多くの分野でのコスト削減の方策を述べてきたつもりですが、読者の方々の業種・業態によっては、ここで述べられていないコスト



CDI Solutions, Inc.

削減の宝の山が眠っている可能性も大きいはずです。我々の考え方やアプローチを、貴社独自分野でのコスト削減と競争力強化に向けた取組みに活かしていただければ幸いです。

CDI ソリューションズ ディレクター 森田 克己 (もりた かつみ)