

システムコスト削減の傾向と対策

中村正秀 / 水野 満

昨今、多くの企業が何らかの形でシステムコスト（以下、コスト）の削減に取り組んでいる。しかし大半の企業では、十分な成果が引き出されていない。コストの中身を正確につかんでいない、「そこそこコストを削減している」という思いで満足してしまう、エンドユーザーにコストの意識がない、などが問題点としてあげられる。実施レベルをみると、改善すべき余地が多く残っている。一過性ではなく、継続的にコスト効率を高めるためのシステム投資、システム運営を実現することが望まれる。

コスト削減の本来的目的の再確認

コスト削減の目的を単なる予算・資源・支出のカットと定義づけている企業が多い。もちろん、財務上で課題を抱える企業では、これそのものが重要な命題となる。

しかし、本来のコスト削減の目的は、「ムダ・ムラ・ムリの排除（不要なサービス、資源の削減および見直し）」「現在および今後の基準・水準と照らし合わせたの改善」「新たな技術を活用したコスト効率向上の工夫」などにより、差別化や顧客満足度向上に寄与する今後の投資余力や開発余力を創出することだということを、まず再認識すべきである。

コスト削減時の共通的な問題点と対応策

NRI野村総合研究所によるコスト削減コンサルティング、IT（情報技術）業務改革コンサルティングを踏まえて、多くの企業で共通的にみられた15の問題点を紹介したい（図1）。また、問題点を克服し、コスト削減への取り組み方を改善ないし強化するためのポイントを述べる。

コストをカットすることがコスト削減の目的と勘違いしている

何のためのコスト削減かを明確にすることが、まず重要である。検討に先駆けて、経営の認識と現場の認識を合わせることで、成否のポイントとなる。本来の目的を明確にし、これに合わせて対象

範囲や取り組み手順を定める。コスト削減の実施に当たって、企業自身やベンダーの一時的な痛みを躊躇しては、何事も成就しない。

システムコスト=システム部門の予算であると勘違いしている

全社的なコストを網羅的かつ詳細に把握しなければならない。あるコストを他部門の予算で処理していた場合に、これを見落としたり見逃したりするのは、コスト削減対象の捕捉能力に問題ありといわざるをえない。コスト把握に際しては、投資（資産）と費用（経費）を区別することも重要なポイントである。

コストの中身を正確につかんでいない

単に費用項目（勘定科目）ごと

にその金額を明確に把握することが、コストを正確に把握することではない。何に対してお金を払っているのか、その中身（モノ、サービスレベル、質）を正確に認識することこそが「中身をつかむ」ということである。

従来システムと新規システムのコストが分別されていない
削減すべき従来コストと経営戦略上必要な新規コストを十把一絡げにくくって、新規システムの構築を「コスト削減ができない理由」に奉り上げるケースもよく見受け

られる。従来分と新規分を分別し、従来分については削減余地を探り、新規分についてはサービスレベルと費用対効果の見極めを行うことが重要である。

「そこそこコスト削減している」という漠然とした思いで満足する

技術の進歩により機器や通信コストが低下しているため、従来と単純に比較すると、あたかもコストが改善されたように見えてしまう。

重要なのは、実勢市場動向や技

術動向を適切に把握し、つねに意識してコストを客観的に評価することである。外部の情報や第三者を活用して、自社コストを見つめ直す物差しを自ら持っておくことが必要となる。

「こんな削減策は自分たちでも思いつく、他社でも聞く」と否定する

思いつくだけで結果を出さないのは、「いつでもやればできるんだ」と言い訳はするが、手を動かさない人間と同じである。自らを律し、なぜそんなこともできない

図1 コスト削減時の共通な問題点



のか（体が動かないのか）を突き詰めていく厳しさを持つことが重要である。

魔法のようなコスト削減策を期待する

打ち出の小槌を振れば、目から鱗が落ちるようなコスト削減策がいくつも飛び出す、といったことはありえない。「チリも積もれば山となる」の如く、細かいコスト削減の積み上げが、結果として大きな効果を産み出すことを忘れてはいけぬ。基本はとにかく「細かく見ること」「とにかく“楽”をしないこと」である。

「今までと比べて…」の議論にとらわれる

「今まで」を踏襲したがために、大きなコスト削減を実現できない企業も多い。今までと視点、手法を変えることで、初めてコスト削減できる部分が明らかになる。現状に拘泥せず、日常の仕事の手順、評価手法、サービスのレベルを見極めることが重要である。社員、関連会社、ベンダーのいかにかわらず、これまでのやり方を守ろうとする姿勢には、厳しい態度で臨む必要がある。

エンドユーザーにコストの意識がない

システム部門が予算を一元管理している多くの企業では、「コス

ト意識に乏しく、何でも欲しがるエンドユーザー」が蔓延しているケースが多い。

エンドユーザーに対し、「システム（テーマ）とその成果はセット」という考え方を醸成し、定着させていく努力を惜しんではいけない。また、成果を見届け、結果（ユーザーの責任）をきちんと評価する厳格な仕組みを取り入れることも重要である。

RFP（提案要請書）なんて作成したことがない

自らの要求（仕様、要件、サービスレベル）を明確に示せないで人にモノを頼むということ、すなわちアバウトな話（要求）をすることは、ベンダー、ユーザーともお互い“楽”をするための逃げ道を自ら用意することに他ならない。これでは、いつまでも高コスト体質は改善できず、さらなるコスト削減など期待できない。

システムの構築提案、機器調達ではRFPを作成して、まず自社の要件を整理する活動を行い、必要ならば自社の要件を業務上支障がない範囲で絞り込むことにより、さらに調達要件の精度を高めることも実践すべきである。

子会社やベンダーとの間でなれ合い構造がある

互いの事情を斟酌し、波風を立

てることを避けては、想定可能なコストの削減しか引き出しえない。

厳しく対等な関係を構築する一方、時には他の会社、他のベンダーを視野に入れた交渉や競争入札を行うことが重要となる。外部へ丸投げ（ブラックボックス化）をせず、コストとサービスを継続的にチェックすべきである。

「コスト+」の子会社との精算方法に落とし穴がある

効率化や生産性向上を推し進めると、子会社の不利益になるからという言い訳で、親会社、子会社とも問題の先送りをしていないだろうか。

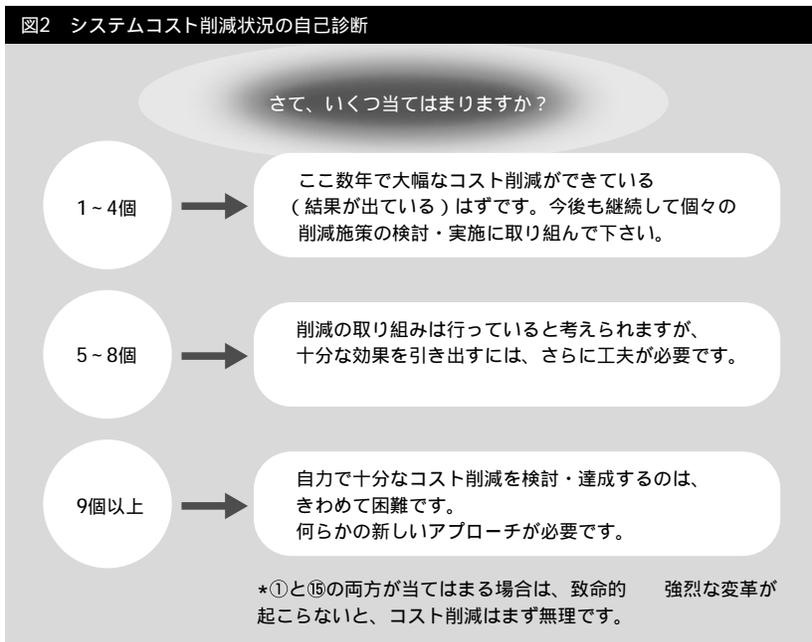
このような逆ドライブ構造から脱却するためには、お荷物の子供を無理に庇い続けている親の首が回らなくなる前に、責任やリスクを互いに明確にし、効率化の努力が報われる形の契約体系に変更すべきである。

アウトソーシング（業務の外部委託）契約の詳細を決めていない

日本のアウトソーシングでは、おうおうにして「紳士協定」的な契約のゆえに、ともすればベンダーの道理が通りやすくなりがちである。

範囲、内容、レベル、報告の方

図2 システムコスト削減状況の自己診断



法、評価の方法などを明確にしたうえで、インセンティブとペナルティの考え方を導入し、そのうえで継続的にチェック、評価できる仕掛けを契約や運営ルールに組み込むことが重要である。

「削減目標 実行計画 実施（達成責任） 評価」のプロセスが欠落している

だれかが全体のプロセスを意識してウオッチし続けるような、マネジメントサイクルと評価体制の確立がポイントとなる。さらに、

一連のプロセスを確実に実施し、評価結果を削減目標へフィードバックする体制を確立することも重要である。

組織として一体となったやる気が欠如している

結論としては、トップから末端までの組織全体でのやる気がなければ、どんな削減施策も実らない。「強烈なトップダウン」か、「組織の存亡」をかけた不退転の決意をもって、コスト削減に臨むぐらいの気概が必要である。

コスト効率を高めるためのシステム投資、システム運営システム分野におけるコスト削減の実施レベルをみると、改善すべき余地がまだまだ残っている（図2）。

一過性ではなく、継続的にコスト効率を高めるためのシステム投資、システム運営を実現することが望まれる。トップダウンによる推進と、組織全体での価値観の共有がポイントとなる。できないところは、外部の力を積極的に活用して実現を図ることが重要である。手の打ちようがなくなってしまう。

『システム・マンスリー』

2000年2月号より転載

中村正秀（なかむらまさひで）
ITマネジメントコンサルティング部上
席コンサルタント

水野 満（みずのみつる）
ITマネジメントコンサルティング部上
級コンサルタント