

テクノロジー・コンサルティング

戦略的ITコスト削減

不況下におけるハイパフォーマンスITの実現

>
accenture

ハイパフォーマンスの実現へ

• コンサルティング • テクノロジー • アウトソーシング

景気後退局面で矢面に立たされるITコスト

景気後退の兆しが至る所に表れています。世界的な信用収縮と欧米における消費者マインドの衰退を受けて、企業やアナリストの間では、最も楽観的な見方でもしばらくの間は経済成長が停滞し、最悪の場合は世界的な不況に陥るだろうと予測されています。

景気の不透明感、ハイパフォーマンスの実現・維持に対する企業努力の必要性を示唆しています。クライアントに対する価値提供やハイパフォーマンス事業に関する当社の継続的な調査からの知見に基づき、アクセントチュアでは「ハイパフォーマンスとは、長期にわたり(すなわち景気循環のどのような局面においても)常に競合他社を凌ぐ業績を上げること」と定義しています。したがって、グローバル経済が史上最長の好景気に終わりを告げようとしている今、企業のハイパフォーマンス戦略は、試練の時を迎えようとしています。

期待収益に対するプレッシャーを緩和するためであれ、投資家に公約した収益目標を達成するためであれ、借入契約条項を遵守

するためであれ、景気後退局面を迎えるにあたっては、必然的にコスト削減が経営上層部の検討課題となります。コストに対して注意が払われた際に、主要な削減対象として検討されるのは常にITのコストです。ITは企業における重要なコストセンターであり、コストを押し上げる要因(かつコスト削減要因)でもあるため、コスト削減施策の主要な対象とされるのです。

相反する優先課題

当然のことながら、CIOはITのコスト削減の道を探りながら、同時にサービスレベルを維持し、求められる経営効率の向上に必要なテクノロジーへの投資も行わなければならないという難しい舵取りを迫られています。大抵の企業では、これまでも最適化の取り組みにより相当大きなコスト削減が行われており、IT部門はスリム化されて、すぐに目に見えるような成果がでるものはすでにほとんどが達成されているため、CIOがこの2つの課題を同時に実現することは一層難しいものになります。

明確な手法が必要

その結果、この時期に取り組むべきITコスト削減策には、現在の経済環境で求められる要件を超えた長期的な視野と、より戦略的かつ全体的な組織横断的視点が必要となるでしょう。CIOはこうした課題への対応を推進し、同時に短期間のうちに目に見える大きな、しかも持続的なコスト削減を達成しなければなりません。



戦略的IT支出に潜む落とし穴

CIOが景気後退局面の中でコスト削減とハイパフォーマンス維持に向けた対策を練るにあたって、戦略的IT支出に対する通常の受動的なアプローチが取り組みをより複雑にしてしまう場合が多く見られます。この点について、まったく別の戦略的アプローチとの比較について図1を通して説明します。

図に示されている通り、効率向上を課せられた組織では通常、戦略的なIT支出は、ITコスト削減のための投資(IT特化型投資)と、事業コストの削減および事業収益や利益率向上を図るための投資(ビジネス成長型IT投資)に分けられます。IT部門は両タイプの施策を実施するとともに、ビジネス成長型IT投資によるコスト削減目標の達成に事業部門を取り組ませる責任を負っています。

これらの戦略的支出はいずれも、現行のITオペレーションや事業に必要なITサービスを維持するための固定的IT支出とはまったく異なるものです。固定的IT支出の大半は、長年にわたる戦略的支出の投資判断の結果であり、現在ビジネス部門やIT部門がその管理に迫れているものです。つまり、現在の

戦略的支出(IT特化型、ビジネス成長型を問わず)に対する判断が、将来のITオペレーション支出の規模を左右することになります。そして、今日の戦略的支出に対する賢明な判断こそが、将来、固定的なオペレーション支出を削減することに繋がるのです。

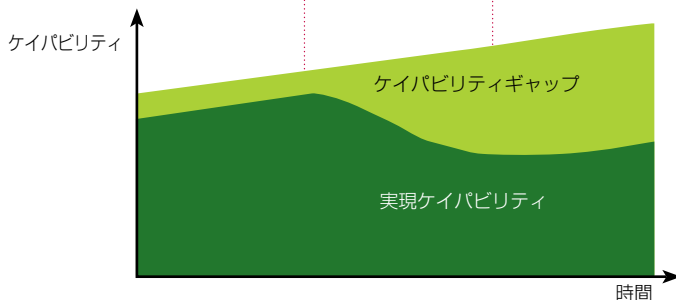
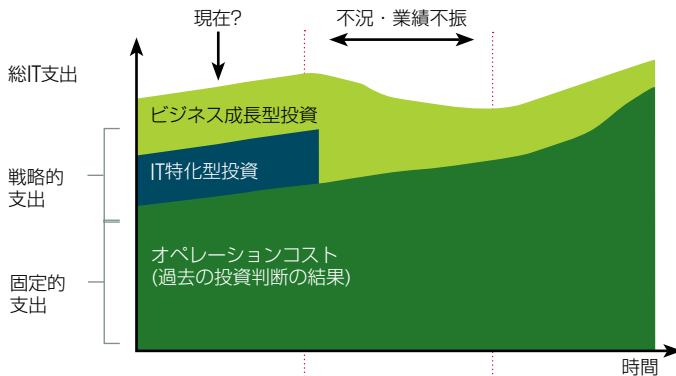
より低いコストでのITケイパビリティの維持

CIOが策定し、経営上層部に理解させなければならない変革は、図1の2つの図の違いに表れています。左側の図は景気後退期における企業の従来の対応で、IT特化型の戦略的支出を削減するというものです。図が示すように、その結果オペレーションコストは増大し、ビジネスが必要とするケイパビリティとITが提供できるケイパビリティのギャップの拡大が助長されています。現在のような経済状況において、緊急の対応が求められる状況下では、当社の経験上、多くの組織がこうした対応を検討していると考えられます。

右側の図はまったく別のアプローチを示しています。IT特化型の戦略的支出の対象を改めて慎重に検討することにより、現状の固定的なオペレーション支出の一部を、事業

価値を高める活動に再投資することができます。ここでは、全体のIT予算が減っていく中で、IT特化型の戦略的支出を徐々に増大させることを目指しています。このアプローチにより、オペレーションコストを継続的に低減しながらも、景気後退局面においてケイパビリティギャップを一定のレベルに留めることができ、成長の条件が再び整った時には、それを足がかりにしてギャップを埋めていくことができるのです。

受動的アプローチ



戦略的アプローチ

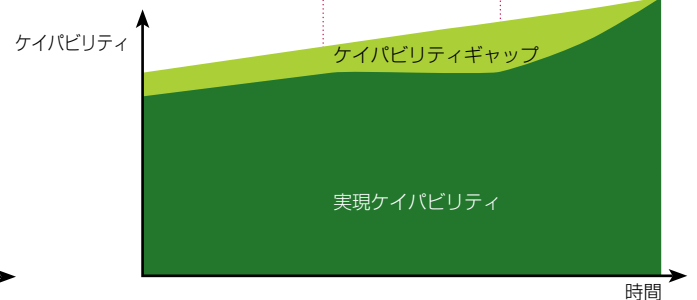
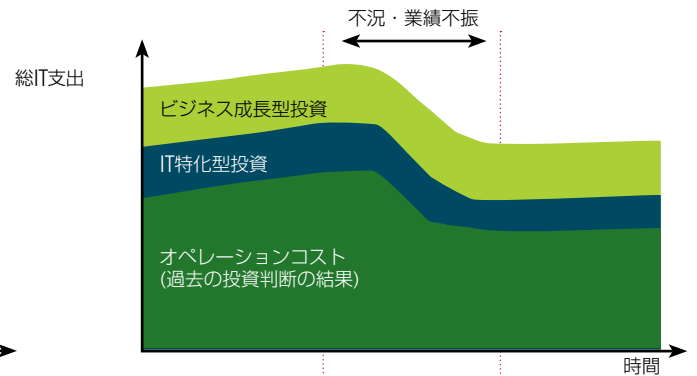


図1: 不況下でのIT投資に対する通常のアプローチと戦略的アプローチの比較

出典: Accenture analysis

IT投資に対する戦略的なアプローチの正当性は、当社の「ハイパフォーマンスIT調査」の結果により一貫して裏付けられています。フォーチュン1000に選出された企業のうち、世界中から300社ほどの企業のIT部門上級幹部がオンラインの自己査定形式で参加したこの調査で、厳しい経済環境の中においても、IT実現におけるリーダー企業は、IT投資の方針を堅持していることが明らかになりました。この調査において当社は、「IT実現におけるリーダー企業 (leaders in IT execution)」を、レガシーシステムのコスト効率と柔軟性を高め、より強固なものにすることにより、きわめて堅固な基盤を築いた企業と定義しています。

こうした「IT実現におけるリーダー企業」となるためには、CIOは戦略的支出と固定的支出に関わる全ての要素のバランスと調整を図る必要があります。しかし多くの企業においては、CIOがこれらの調整に取り組もうとすると、「たとえIT特化型投資を犠牲にしても、ビジネス成長型IT投資はすべて実行されるべきである」という傾向により、大きな

困難にぶつかります。優先順位を決定するのはビジネス部門であるため、景気後退局面におけるITコスト削減の負担は社内のIT特化型支出に向けられ、往々にして一部の取り組みが停止されたり、取り組みに対する予算が全面的に削られたりすることになるのです。長期的に見て、この方法は経済的観点から誤りであるというのが私たちの一貫した見解です。なぜならば、これにより戦略的支出プログラムの複雑さが増加し、固定的なIT支出が容赦なく押し上げられるとともに、ビジネスが求めるITケイパビリティと実際に利用できるケイパビリティとのギャップが広がるという結果を招くからです。

「隠れた」ITコストを洗い出す

CIOが比較的迅速にコスト削減を達成させる方法の一つは、長年にわたり事業に徐々に入り込んでいる「隠れた」ITコストを見極めて対処することです。隠れたITコストには2つのタイプがあります。一つはCIOが発見し管理できるもの、もう一つはあまりに深く根づいているためCIOが特定し、対処することが困難であるものです。

以下に示すのは、前者の隠れたコストの実例です。この事例が示すように、隠れたITコストへの対応がIT予算の増大を招くことがあります。ただし、別のところでそれを上回るコスト削減効果が得られるのです。こうして得られたコスト削減額は、企業の最終損益に反映されるか、あるいは将来の固定的ITコスト削減のために再投資することが可能です。

事業に潜むIT価値を活用

アクセンチュアは先ごろ、某大手小売企業からITコスト削減の余地を特定するための調査を依頼されました。この企業では、すでに社内のIT支出を最小限に抑える対策を講じて成功していたため、アクセンチュアの担当チームは、企業内のさまざまな事業部門を対象に聞き取り調査を実施し、ITコストについて各部門のマネージャーとの話し合いを重ねました。その結果、事業部門では好景気の間に相当な額のIT支出が行われており、IT部門が把握していないIT施策に支出された金額(たとえば、各部門の人員費として計上されていた89名のIT要員の給与など)は会社全体で年間6,000万米ドルに上ることが判明しました。IT部門はこの6,000万米ドルに対する再評価を行い、複数の部門で重複していたサービスの合理化を図ることで、同等のサービスを半分のコストで実現できるようになりました。同社のCIOによれば、このプログラムによる費用削減効果は3,000万米ドルに達しています。

ITコスト削減への戦略的アプローチ

事業環境がますます悪化している昨今、CIOが必要としているのは、ITコストの削減とビジネスに対するサービスの改善を同時に実現できる確実なコスト削減手法です。この2つの課題を一度に解決するためには、ここに示すような戦略的IT支出と固定的IT支出のバランスについてより戦略的な視点を持ち、それを実現するアプローチをとることが重要になります。

こうした戦略的アプローチを実行するには大きな困難と投資が伴いますが、それを補って余りある大きな成果が得られます。このアプローチによって、ITコストの削減のみならず、収益の増加、顧客層の拡大、ビジネスモデルの変革、新しい企業価値の創出が実現されるのです。こうしたメリットは企業の業績に直結するものです。このことは当社が実施した「ハイパフォーマンスIT調査」の結果にも表れており、固定的IT支出を押し上げている最も大きな要因は、ハイパフォーマンス企業では「成長」であるのに対し、それ以外の企業においては「老朽化するシステム」となっています。

継続的な見返りが得られる短期的なコスト削減策のよい例としては、処理環境の統合が挙げられます。今日のデータセンターは、ソフトウェア環境に対応したきわめて高度なツールを備えているため、規模の変動に従来よりもはるかに容易に対応できます。これは一昔前のコスト削減事例には見られなかった状況です。当時は多くの企業がメインフレームより低コストのUnixあるいは「Wintel」を導入するという選択をしましたが、統合やサービスの仮想化には対応できませんでした。しかし今日では、サーバーの統合により隠れたコストを削減することが可能となっています。そのためには分散したサーバーをデータセンターに統合し、この統合された環境へアプリケーションやデータサービスを移行する、この二つをCIOがトップダウンで行うことが求められます。

こうした状況の変化のおかげで、データセンターの統合はコスト削減を可能にします。さらに、有益な副次効果の一つとしてエネルギー消費が削減されることで、企業の環境への取り組みに貢献できます。しかしながら、これは企業のとりうるさまざまな環境施策のうちの一例にすぎません。ITが環境保護のために、現実的で見目に明らかな貢献ができる分野は多岐にわたります。具体的には、労働習慣の変更、多機能プリンターの使用の促進、最近注目を集めているワークプレイスでのコラボレーションツールの利用による出張の回数の削減、ペーパーレスの奨励等が挙げられます。しかしながら、グリーン戦略は、コスト削減のためにIT機能が取り得るステップに対して直接的な影響を及ぼすものというよりも、IT投資の全ての領域にまたがるものです。

グリーン戦略の効果

消費電力と炭素排出量削減に重点を置いた「グリーン戦略」は、ITにとって新たな素晴らしいチャンスとなります。たとえばアクセンチュアでは、通信事業者のためのデータセンター構想のアセスメントの一環として、既存のデータセンターの施設のまま、消費電力を年間約12%削減するための方策を提言し、新たなデータセンターの構築を約3年遅らせることに成功しました。こうした効率の改善は、ITサービスの提供や設備の管理など、さらに幅広い領域にわたるコスト削減効果をもたらします。また、あるメディア業界のクライアント事例では、アクセンチュアが推進したデータセンターの合理化および標準化プログラムにより、CO2排出量約54,000トンの削減に成功しました。これは、複数のデータセンターを2箇所の最新施設に統合すると同時に、仮想化およびブループリントベースのアーキテクチャへの移行を進め、インフラ機材の数を削減することにより実現しました。



戦略的アプローチの実施: 4つの重点分野

これまで述べたすべての課題を考慮に入れた上で、継続的なコスト削減のための戦略的アプローチを採用し実行したいと考えるCIOは、4つの重点分野(図3参照)について検討することをお勧めします。先進的なIT部門は、これらの各分野において、取り組みによる影響を厳密に評価し、事業部門との緊密な連携の下で長期的に双方に役立つ投資を特定し実行するとともに、短期的なコスト削減策を打ち出していきましょう。

これらの4つの重点分野のそれぞれについて、コスト削減プログラムの推進をサポートするためのさまざまなアプローチがあります。効果の大きい順に挙げると次のようになります。

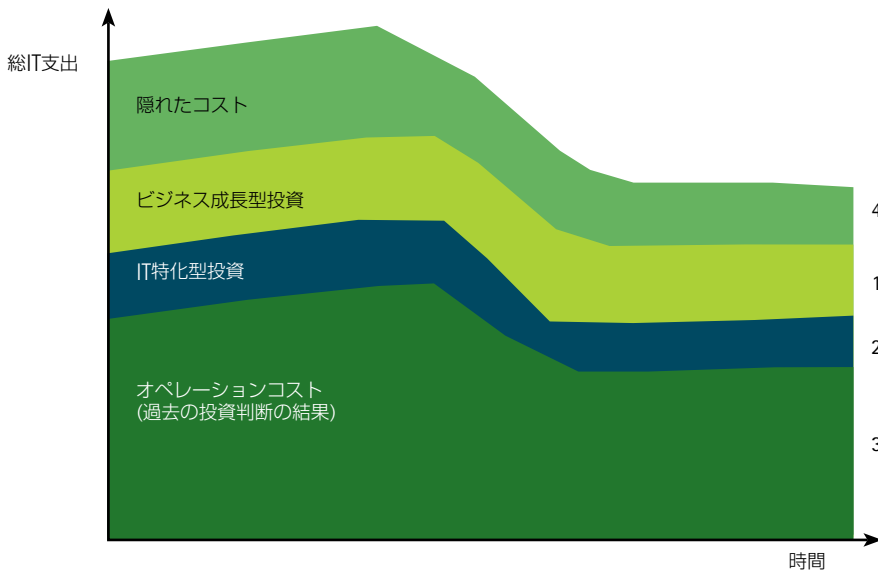
- すべてのITハードウェアの合理化を進め、データセンターの規模を縮小することによりハードウェアコストを削減(例:ある公益事業会社は100万ドルを投資して統合を進め、年間1,300万米ドルのコスト削減を実現)

- オペレーションレベルの最適化、リソースの種類および配置の見直しによりサービスコストを削減(例:ある世界規模のマーケティング会社は4,000万米ドルのコストを削減)
- 事業戦略やテクノロジー戦略に合致しないプロジェクトを整理しプロジェクトコストを削減(例:ある通信事業者は導入業務の効率を80%改善)
- サプライヤーの統合および優先業者の選定によりサードパーティ・サプライヤーコストを削減(例:ある小売業者は年間28%のコストを削減)
- すべてのサプライヤー契約の管理、合理化、再交渉の責任分担を明確化し、全体のコストを削減(例:ある政府機関は1億2,700万米ドルのコストを削減)
- プロセスやガバナンスの定義づけにより新しいソリューションの導入や整合性を改善(例:ある保険会社は年間2億6,000万米ドルのコストを削減)

こうした取り組みの結果を図示したものが図4です。4つの重点分野に対する正しい投資判断により、固定的なオペレーション支出が次第に減少し、コスト削減分を将来の事業成長を牽引するであろう活動に割り当てることができるようになります。これには5つのステップからなる反復プロセスが必要になります。

1. オペレーションコストと隠れたITコストの削減策を実施する。
2. ビジネス成長型IT投資を削減し、その予算の一部をIT特化型投資に振り向ける。
3. ITのオペレーションコストの大幅削減に貢献する、IT特化型プログラムに投資する。
4. プログラムを継続することで、隠れたITコストを削減する。
5. コスト削減分をビジネス成長型IT投資に再配分する。

戦略的アプローチ



各4分野でコスト削減を推進するための方策として、グリーン戦略が存在します。

図3: ITコスト削減のための戦略的アプローチにおける4つの重点分野

出典: Accenture analysis

1. 事業の妥当性を問い直す

事業活動が、テクノロジーの視点から正当性のあるものかどうかを問い直す。ITのマネジメント層は不況下でIT支出削減という経営判断の妥当性を問い直すべきである。

2. 正しいことは継続する

固定的支出を削減するようなテクノロジー投資を特定し、削減分を事業特化型投資に振り向ける。

3. 過去の選択を取捨する

IT予算の徹底的な見直しを行い、必要不可欠なITサービスのみを特定し、業務効率向上につながらないサービスの廃止を検討する。

4. 隠れたコスト

ITのマネジメント層は事業が生み出す隠れたコストをなくすよう目を光らせなければならない。表に出てこない影のIT資産やインフラはすべて、IT予算全体の中に組み込まれ、利用可能なITリソースによって賄われなければならない。

図4の「目標」段階に達するまでには、固定的なオペレーションコストやサービス提供コストについて、IT特化型支出の増加率を上回るほど大幅で持続的な削減が達成されています。これに対しビジネス成長型投資額はほぼ一定です。このアプローチにおいては、ITケイパビリティレベルは短期的にはそのまま維持されますが、その後1~2年で強化することが可能で、経済状況が好転した時にはこれが成長の足掛かりとなります。

当社が実施した「ハイパフォーマンスIT調査」の結果には、こうしたプラスの効果がはっきりと表れています。この調査では、IT実現におけるリーダー企業は過去数年の間にIT部門の標準化と集中化を進め、他社のIT部門よりシステムの保守運用にかかる時間が平均19%も少なくなっています。

長期的な投資

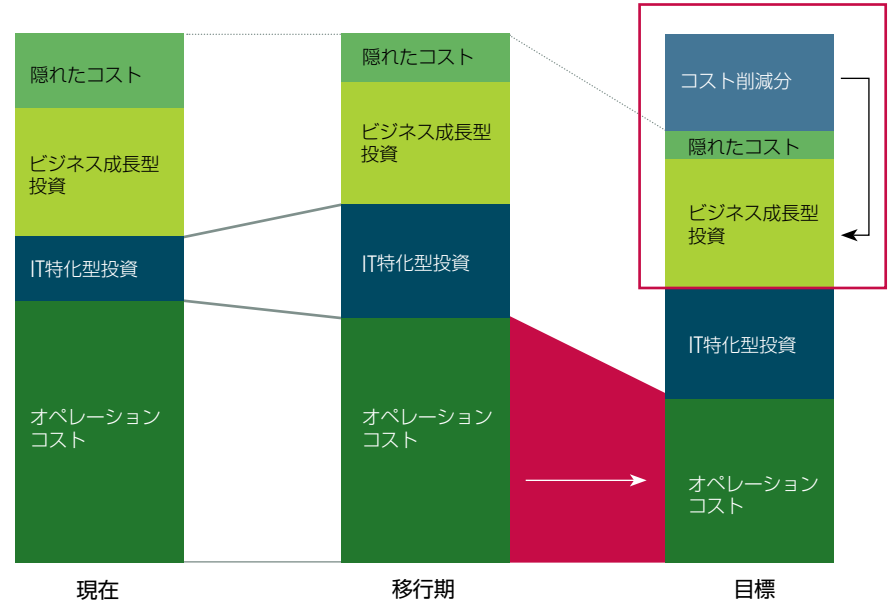


図4: 4つの重点分野に注力することで全般的なITコストの削減を実現

出典: Accenture analysis

おわりに: 新しいアプローチを検討すべき時

ITコストへの注目がますます高まる中で、CIOがIT支出に対する新しいアプローチを試すべき時が来ています。私たちの経験に基づく、本稿でご説明したアプローチにより2つの主要な(しかも相反する)目的、すなわちビジネスに対するITサポートの向上と継続的なコスト削減を実現することができます。

こうしたアプローチを可能にするために、CIOは経営陣を説得して、固定的支出の中でIT特化型投資がビジネス成長型IT投資より重要度が低いという認識を改めさせる必要があります。そして経営陣が、IT特化型投資をその本来の姿、すなわちハイパフォーマンス実現に向けた事業効率向上と株主価値を高めるための投資として受け止めるようになることが必要です。

こうした発想の転換によって、ITコストに対する戦略的アプローチが可能になり、企業は強力なITコアを構築して、全体的なIT支出を減らしつつ次第に競争力を高めていくことができるのです。

Copyright © 2009 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.

アクセントゥアについて

アクセントゥアは、経営コンサルティング、テクノロジー・サービス、アウトソーシング・サービスを提供するグローバル企業です。豊富な経験、あらゆる業界や業務に対応できる能力、世界で最も成功を収めている企業に関する広範囲に及ぶリサーチなどの強みを活かし、民間企業や官公庁のお客様がより高いビジネス・パフォーマンスを達成できるよう、その実現に向けてお客様とともに取り組んでいます。18万6千人以上の社員を擁するアクセントゥアは世界120カ国以上のお客様にサービスを提供しています。2008年8月31日を期末とする2008年会計年度の売上高は、約233億9千万USドルでした(2001年7月19日NYSE上場、略号:ACN)。

アクセントゥアの詳細はwww.accenture.comを、アクセントゥア株式会社の詳細はwww.accenture.com/jpをご覧ください。