



## コスト・サイド・イノベーション(続) 情報システムの“含み”

畠中一浩

不況が長期化するに伴って、ほとんどの企業にとって「人・モノ・カネのリストラ」が重要な経営課題となっています。さらに最近になって、通常のリストラ案件と並んで、「情報システムのリストラ」に取り組もうとする企業が増えてきています。

これまで情報システムは、高い専門性ゆえに経営層や利用部門にとって、その中身やコストパフォーマンスを理解することが極めて困難でした。システム予算について全社経営の視点から議論することが難しく、予算計上はあたかもシステム部門の専決事項であるかのように扱われてきました。情報システムのコストに対する施策は、総枠規制による消極的削減策に止まっていたと思います。例えば“システムコストの総額をとにかく対前年比10%ダウンさせる”といった数字の一律管理的な内容です。システムコストが全社のP/Lにおいて極めて大きな存在となってきた状況とは裏腹に、経営面では情報システムは依然「暗黒大陸」として扱われているのが実状です。

情報システムは、新規のシステム開発のたびにハード/ソフトの資産が増加します。また資産の増加がさらにその維持コストをアップさせるといったコストの増殖サイクルも持っています。実際に私共の調査によると、日本の多くの大企業では、過去20~30年間に蓄積された膨大なシステム資産の維持コストが、実に全システムコストの8割以上を占めます。この維持コストを下げるためには、すべてのシステム資産を総ざらいしムダな部分を削ぎ落として、システム全体をスリム化する必要があります。しかし、現行のシステムを棚卸しすることは、ぶ厚く堆積した地層を表面から掘り返すような作業に等しいのです。常に多くの開発案件を抱えているシステム部門にとっては、実際に着手するには困難な作業です。一方、コストの2割を占める新規システムの開発を削減・中止すれば技術面・機能面で遅れをとり、業務や人件費の増加に繋がるのではないかという危惧が生じます。

企業は将来のシステムについて、第一義的にはシステム化による業務効率化を図りながら、さらに膨張するシステムコストを抑えるという課題を常に持っています。しかし、両立させるべきであるこの2つの課題に対し、未だ具体的な解答を得られないことが経営層の大きなフラストレーションの原因になっています。今回は、ここ

数年CDIのコンサルティング案件として特に多くなってまいりました情報システムを中心に据えたコスト改革プロジェクトについて、その考え方と取り組み方法について述べてみたいと思います。

### 目に見えるコストと目に見えぬコスト

---

情報システムの診断にあたって、CDIはまず情報システム部門のコスト（リース料、人件費、システム開発費等の費用項目として目に見えるコスト：Visible Cost）を把握します。さらに、一般には把握されていない利用部門のシステムコスト（利用部門でのデータ入力、帳票作成、パソコン等の目に見えぬコスト：Invisible Cost）も同時に把握します。CDIの経験では、このVisible CostとInvisible Costが、ほぼ同水準の額に達するケースが多いようです。つまり、目に見えるシステムコストが仮に50億円ある企業では、実際は、100億円に達するコストが情報システム関連で発生していることとなります。したがって、システムコスト全体の大幅な合理化には、システム部門のVisible Costだけでなく、利用部門のInvisible Costを同時に削減することが重要です。

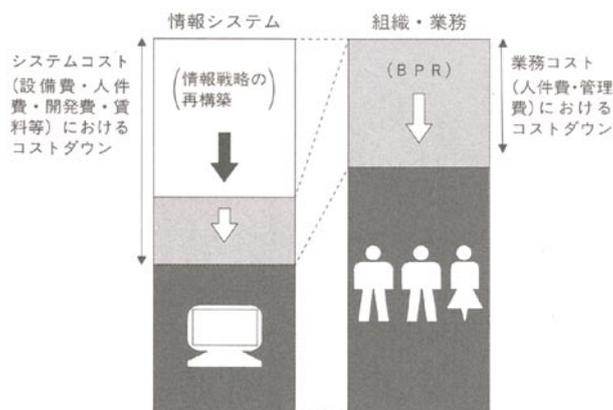
情報システムのコスト・サイド・イノベーションの施策として、欧米では大手企業から政府機関に至るまで、情報システムをシステム部門ごとアウトソーシングして大幅なコスト削減効果を実現する事例が急増しています（CDI Newsletter34号／1994年10月）。情報システムの全社経営に及ぼすインパクトが急速に増大するなかで、従来からの情報システム対応では抜本的改革に多くの時間とコストが必要になっています。アウトソーシングは、全社のシステムコストを削減しながら、迅速にシステム改革を実現しようとする試みなのです。一方、わが国ではここ数年BPR（Business Process Re-engineering）が多くの企業において導入されてきましたが、今のところ成功事例は余り聞こえてきません。BPRの基本的な考え方は、全ての業務を「コスト発生点」として捉え直し、情報技術（IT）により業務の流れと手順を組み直すことで大幅なコスト削減を実現することにあります。しかしながら、日本の企業には、実際のコストや削減効果を数字で捉える習慣や仕組み（「コストめがね」）がありません。ですからコストと業務の関係に着目したBPRの手法を持ち込んでも、日本の企業ではその成果を明確には示せないのです。

BPRを進める過程で、各部門の利害関係が対立すると、業務改革に向けた「コストめがね」はどこかへ姿を消してしまいます。結果として、各部門にとって影響・効果も小さい業務改善案件しか実行に移されません。ところが、情報システムのコスト改革を中心に据えたプロジェクトとして再定義しますと、コスト改革の必要性とそのアプローチ方法について、共通理解が進みやすいようです。

あるメーカーでは、帳票削減を目的に関係部門の共同チームによる業務改革に着手したのですが、3か月たっても目に見えた成果を上げられませんでした。そこでこの会社は、CDIを参加させた情報システムの改革プロジェクトを発足させ、システム部門・役員層を巻き込んだ集中的な「分科会活動」（CDI Newsletter27号／1993年1月）を繰り返しました。その結果、業務全体の機能を減殺せずに250種類に

のぼった営業関連帳票の40% (100種類) を削減することに成功し、業務／システムのコスト30%を削減することができたのです。このように、全社のコスト・サイド・イノベーションを図るうえで、情報システムの費用対効果にフォーカスしたコスト改革プロジェクトへの着眼が極めて有効なアプローチになるとCDIは考えています。

#### 【システム改革と業務改革によるコスト・サイド・イノベーション】



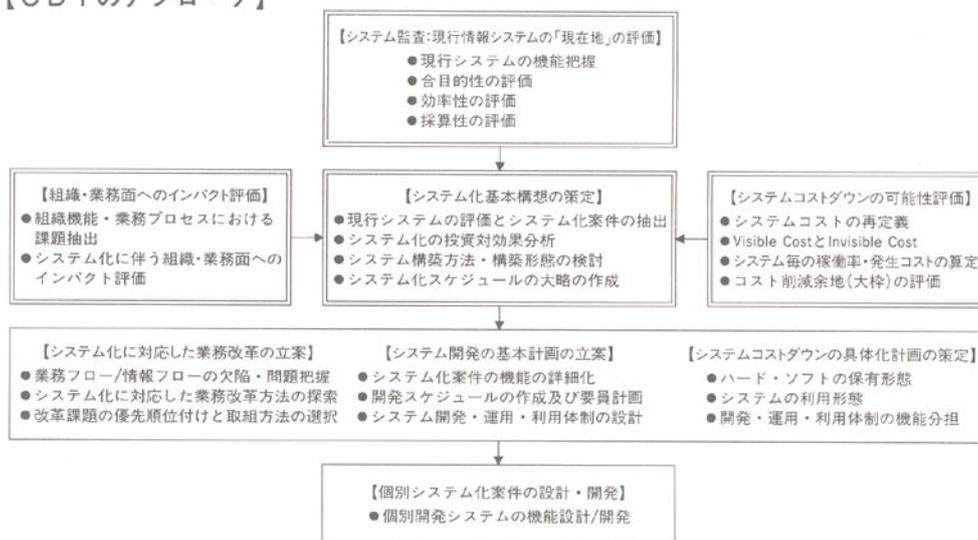
#### コスト・サイド・イノベーションへのアプローチ

CDIのシステム監査では情報システムのコスト改革を実現するために、

- 現行システムが、全社経営の中でどのような位置づけにあり、どのような課題を抱えているのかを見極め、
- 情報システムの改革が組織面、業務面に及ぼすインパクトを評価し、同時に
- Visible / Invisible双方のシステム関連コストの削減可能性を評価して、
- 将来に向けたシステム化のための「基本構想」(グラウンドデザイン)の策定を行うといったアプローチをとります。

従来のシステム監査では、例えば「この機能が不十分で利用部門から不満が出ているため、早急に開発する必要がある」といった現状からの拡大策を中心に提言さ

#### 【CDIのアプローチ】



れてきました。その企業（事業）にとって過去・現在・将来にわたりどんなシステム化が、機能的にもコスト的にも過不足のないものかについては明確にされてこなかったと言ってよいと思います。

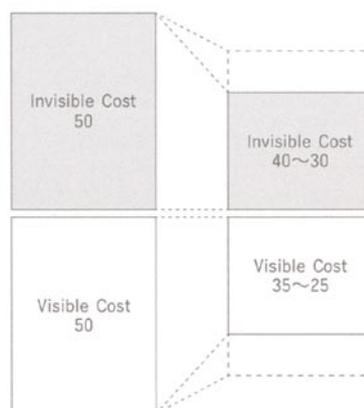
CDIのシステム監査の特徴は、従来のシステム監査では提言され難い内容を明確に提言することにあります。例えば「現在計画中のシステム案件の開発を中断し、よりコストパフォーマンスの高いシステム開発へ傾斜配分すべきだ」といった内容です。CDIはシステム監査を通して、経営サイドに対してはシステム化に関する経営判断のパイロット役となります。一方、システム部門と利用部門に対しては両者のコーディネート役として機能し、全社的なコスト・サイド・イノベーションの「牽引車」としての役割を担います。

### 情報システムが持つ“含み”

このシステム監査を実施することによって、あるメーカーではVisible Cost60億円、Invisible Cost60億円、合計120億円のシステムコストが発生していることが明らかになりました。営業部門の間接業務の改革と情報システムの再構築によって、Invisible Costを中心に40億円強を削減し、全システムコストの35%を削減できるという評価がなされました。また、ある巨大企業では、アウトソーシングを含めたシステム改革と全社的業務改革により、総コストを70億円削減するプロジェクトに着手しようとしています。この会社の場合、70億円のコスト削減を実現できれば、現在の経常利益額に匹敵するだけの増益効果を期待できます。どちらの会社の場合にも、情報システムのコスト改革を切り口にしたコスト・サイド・イノベーションによる利益創出効果のインパクトは極めて大きいものです。情報システム資産の中の“含み”益の存在が、今後重要な利益源となり得るということを示すものです。

さらに、システム部門そのものに目を転じてみます。システム部門は、経営層・利用部門からの批判の矢面には立たされても、褒めてもらう機会の少ない、どちらかと言えば日の目を見ない部門であったと思います。経営層・利用部門からのシステム開発・運用面に関する要求に対して、長い間技術、費用、人材等の制約から十分に

#### 【システムコスト（Visible+Invisible Cost）低減イメージ】



応え切れなかったことがその大きな理由です。

CDIのシステム監査のもう1つの大きな特徴は、業務・組織改革を実現するプロジェクトの中心メンバーとなるシステム部門の存在意識を改めて再認識させ、利用部門・経営層からの評価を受ける際の枠組みを明確にすることです。経営に直接には関与してこなかったシステム部門にとっては、業務・組織改革を通じて直接全社経営に関与する機会を持つことができます。このようなシステム部門の体験は、システム部門自体の意識改革を促す結果となり、システム部門に蓄積されたノウハウ・資産（システム部門の“含み”）を全社経営により一層有効に発揮させることにもつながります。

### 情報システムの経営

---

以上述べてきましたコスト・サイドに着眼したシステム改革は

- 全社的改革の起爆剤として極めて有効であること
- システム改革と業務改革の相乗効果によるコスト・サイド・イノベーションが新たな利益の源泉となること
- さらにシステム改革・業務改革のプロセスを通して、情報システム部門の活性化、つまりスタッフ部門としての経営マインドの注入を促進できること。

から、企業経営にとって非常に重要な意味を持つものと考えられます。まさに情報システムの収益面・経営マインド（意識）面の両面の“含み”の実現が求められるのです。

コスト・サイドから情報システムと全社の業務・組織との相互関係を把握することで、各々のアウトプットと費用対効果を徹底的に追及する。こうした地道な根気のある作業にもとづいたコスト改革運動によって、全社的な「コスト・サイド・イノベーション」の実現に至る具体的な解答が得られるのではないのでしょうか。私共CDIも戦略指向にもとづいた「システム監査」と「業務改革」の経験を活かして、戦略・組織・システム・業務の一貫した全社の企業革新の推進に役立ってまいりたいと思う次第です。

（はたなか かずひろ コーポレートディレクション主幹）