

ITコストの大半を占める外部委託費を再考する！

HBS

Hiro Business Solutions

ITコストの全体像の分析と 外部委託費を削減する方法

Hiro Business Solutions 株式会社

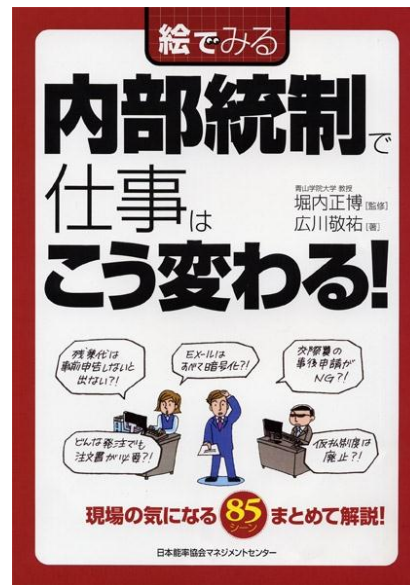
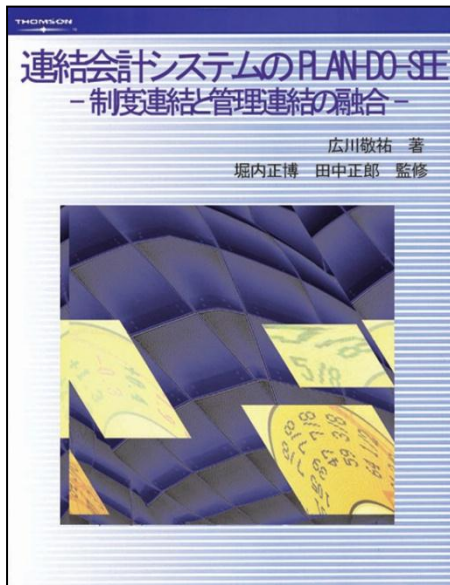
代表取締役 広川 敬祐
(公認会計士)

< 略 歴 >

1962年 : 大阪生まれ
1984年 - 1987年 : 青山監査法人(プライスウォーターハウス)東京事務所勤務
1987年 - 1994年 : 英和監査法人(アーサーアンダーセン)大阪事務所勤務
1994年 - 1998年 : SAPジャパン株式会社勤務
2007年 - 2012年 : NTTデータ経営研究所 ディレクター
1998年 - : Hiro Business Solutions 設立

日本公認会計士協会東京会常任幹事、日本公認会計士協会IT委員会委員を歴任

主な著作



費やした55億円、水の泡に 特許庁がシステム開発中断

特許庁は24日、2006年から始めた新たな情報システムの開発を中断することを決めた。これまでに55億円の予算を投じたが、別のシステムを考える。枝野幸男経済産業相は「大変申し訳なく思う」と謝った。

新システムは特許の出願や登録に使い、中国の特許情報を調べられ、国際化への対応もねらっていた。開発の遅れで、特許を申請する利用者は、機能の低い古いシステムを使い続けることになる。特許庁は中国の情報検索などができる最低限のシステムに絞り、別の方式で開発する。

新システムの開発期間は06年12月から14年1月。設計を東芝ソリューションと、開発管理をアクセンチュアと契約した。

開発の遅れは、主に設計の不備が原因。特許庁は検証委員会を設け対応を考えてきたが、委員会は23日、中断を求める報告書をまとめた。業者が今までに作ってきた設計情報は、特許庁の別のシステム開発に生かしていくという。

2012年1月25日 朝日新聞

<http://www.asahi.com/business/update/0124/TKY201201240616.html>

- ✓ ほんとうに55億円なのか。上流を含めるともっとでは？
- ✓ この税金の無駄遣い、どうしてくれるんだ！？
- ✓ 役人はいいよな。謝るだけで済むんだから。
- ✓ 損害賠償請求のような訴訟に発展するのかな？
- ✓ なぜ、ここまで払ってしまったのだろうか？

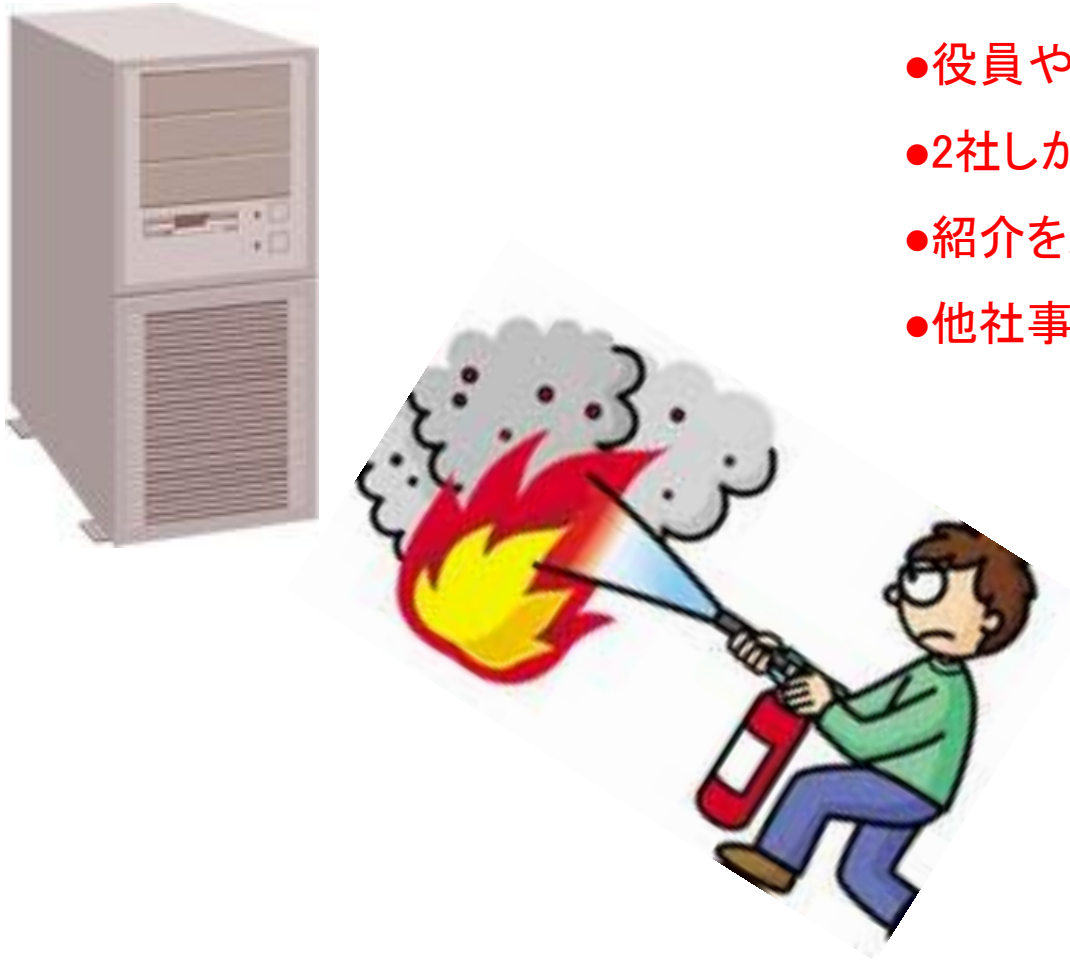


➤ 広川が最後に思ったこと

叱られるのを覚悟で、止めることを公表しようとされた方の勇気を讃嘆したい(おそらく、その方は当初から関わっていないと推測する)

動かないコンピュータの原因の多くはベンダー選びにある

- 取引のあるベンダーに依頼すると決まっていた
- 役員や部長の一存で決めてしまった
- 2社しかベンダーの比較を行わなかった
- 紹介を鵜呑みにしてしまった
- 他社事例に翻弄されてしまった



動かないコンピュータの原因の多くはベンダー選びにある



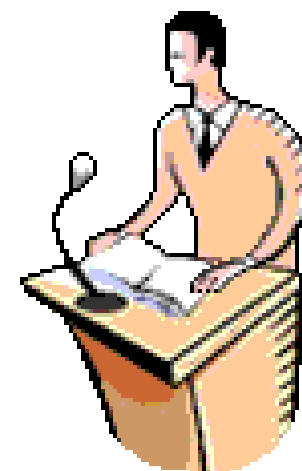
- 口頭でベンダーに依頼したことがうまく伝わらなかった
- 文書で依頼したがうまく伝わらなかった
- 現場の了解なしに情報システム部門だけで決めた
- ベンダーの勧めたパッケージ製品との相性が悪かった
- 他社例と比べて高い金額で契約したことが分かった
- ベンダーからの金額提示が「一式」だった
- 長すぎる契約をして途中で解約しにくくなった
- プロジェクトマネージャーや担当者が力不足だった
- 地域性が合わなかった
- システムの内容がベンダーの得意分野と合わなかった
- 下請・孫請の担当者が多かった

コストについて考えてみよう

ITコストの全体像

外部委託費を削減するために

外部委託費削減の留意点



ある会社の出張規定では、宿泊は1万円までとなっています。
地方都市に出張する際、駅の近くのホテルの宿泊代は1万1千円でした。
郊外のホテルの宿泊代は9千円ですが目的地まで片道1500円のタクシー代がかかります。

さて、あなたが所属する会社ではどうされますか？個人での旅行ならどうしますか？

会社の規定通りに従って
9千円のホテルに泊まり
タクシー代往復3千円を別途請求する

合計1万2千円



ホテル代は高いけど
総コストが安いので
駅の近くのホテルに泊まる

合計1万1千円

プレゼンテーションの前日というのに、資料作成を終了させるのに終電近くまでかかってしまいました。プレゼンテーションは翌朝早く、朝から資料を印刷するのは間に合わなくなる恐れがあるので帰る前に資料を用意しておかなくてはなりません。

どちらの経費が会社で認められますか？



会社で資料を印刷して

自宅に帰るのは

タクシーを利用する

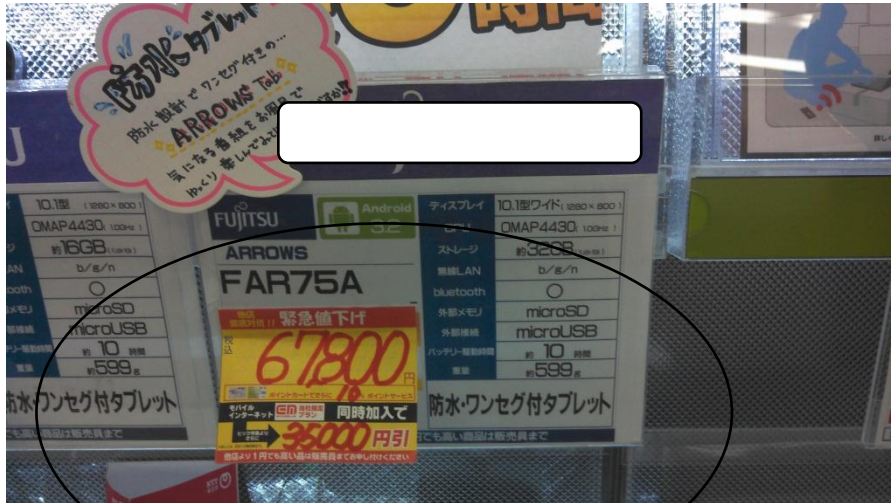


24時間営業の

資料印刷サービスを

依頼し電車で帰る。

PCを購入する際、WiFiルータとのセットで購入すると本体価格が安くなりますが、果たして得しているのでしょうか？！



- ✓ 当初コストは安くても2年間の利用料金は結局高くなる。
- ✓ 古い契約を解除しても料金が安くなる場合がある。



「無理にショッピングには
連れて行きません！」
との誓いの宣伝

- これまではどうだったのか？
- 格安ツアーは本当に得なのか？
- この宣伝は割高のまやかしか？
- ツアーとフリーはどっちが得？
- 食事代込の高いパッケージと食事なしの安いパッケージは結局どちらが得なのか？

予算1億円のシステム構築が、担当者の努力により8千万円で済みました。
会社でどのようにされますか？

- ☐ 当初予算がいい加減だったと、予算策定者を叱る
- ☐ 浮いた2千万円を他の費用に充てる
- ☐ ベンダーには予算通りの請求をしてもらい、差額を裏金にする
- ☐ 2千万円のコスト削減を讃え、担当者には何らかの報償がある
- ☐ 特に何もない



- ✓ イニシャルコストが安い(タダ)の場合に惑わされない
- ✓ 単年度ではなく利用期間(例えば、5年)の総コストで判断する
- ✓ 会計上の科目だけの予算管理だけでは不十分
- ✓ 会社のルールを遵守することが仇になる場合がある
- ✓ コストを削減できたことを讃える評価制度が必要
- ✓ 良いものを安く調達しようという意識があることが大前提

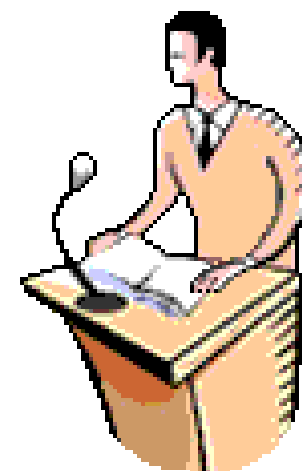


コストについて考えてみよう

ITコストの全体像

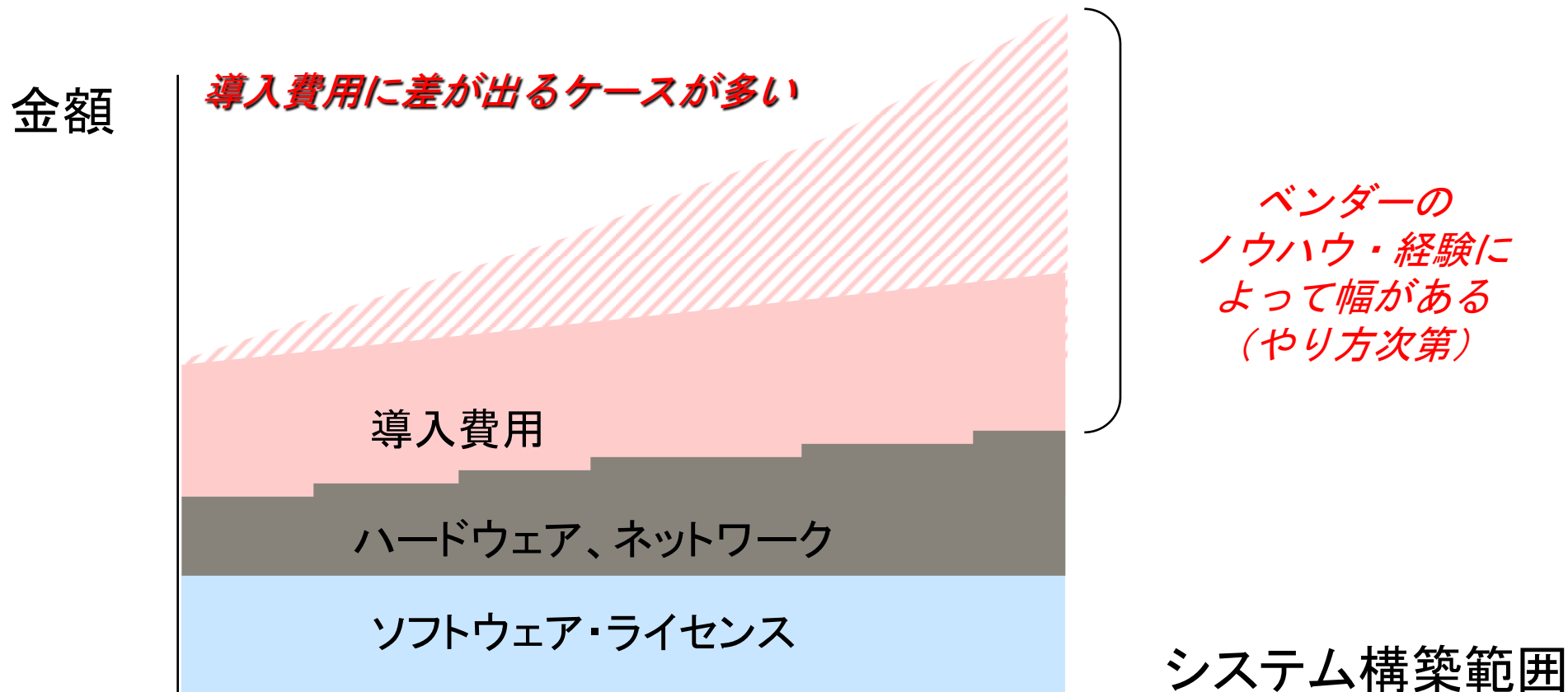
外部委託費を削減するために

外部委託費削減の留意点



ITコストの全体像というとどのようなイメージを持たれますか？

システムの構築費用



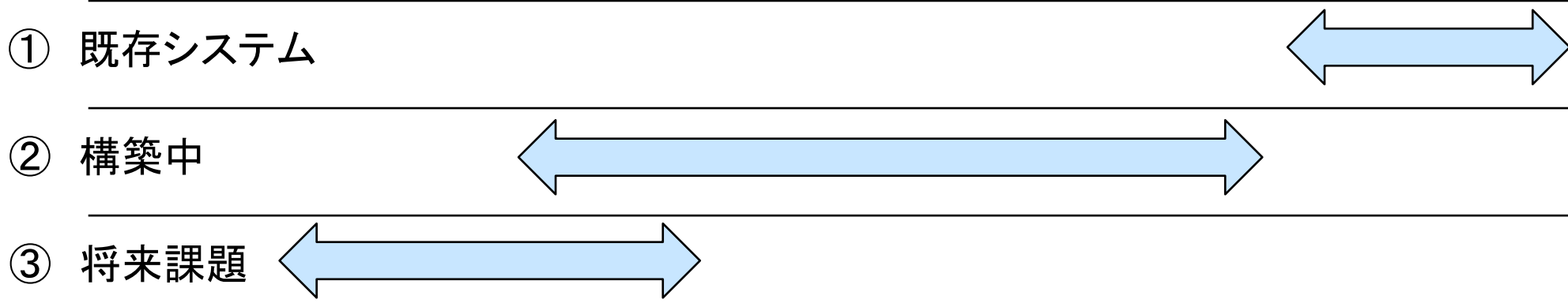
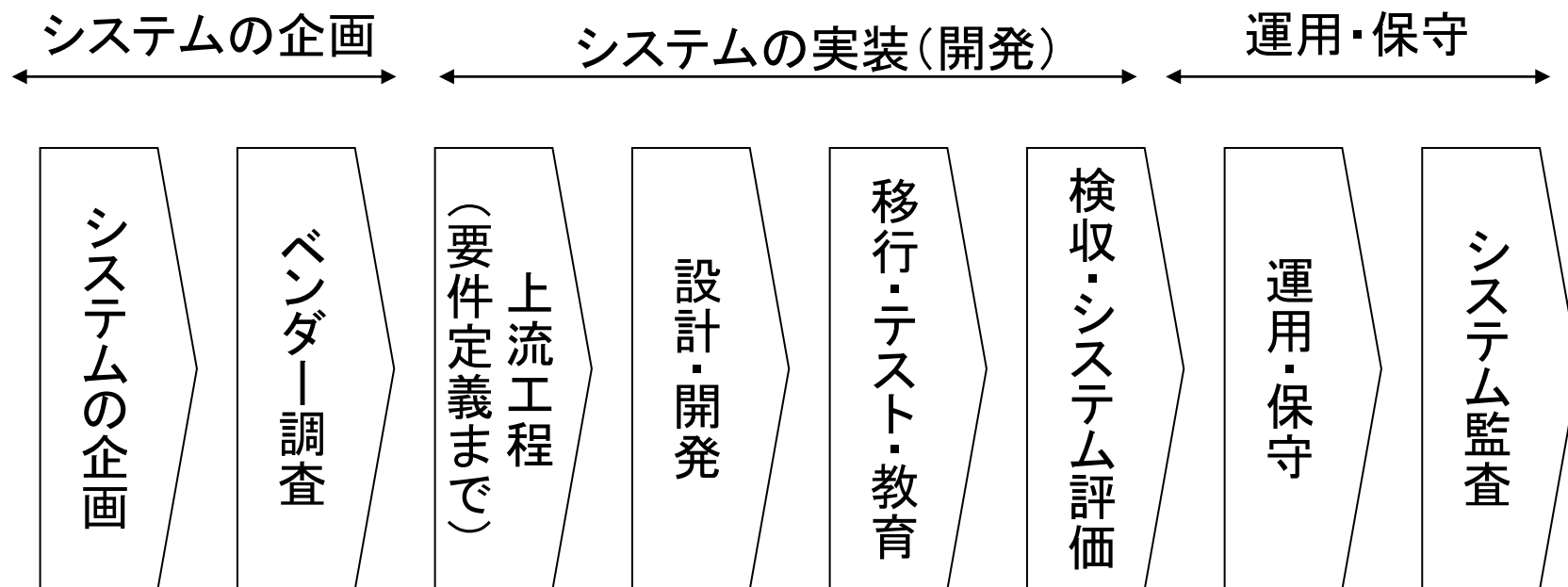
ITコストは、システムの構築費用だけではない。



P227に
費用内訳の様式サンプルを
記載

5年を目安として
総コストを把握するのが一般的

費用の内容			
導入費	人件費	システム化企画費用	
		要件定義費用	
		設計費用	
		開発費用	
		移行費用	
		テスト費用	
		研修費用	
		基盤管理費用	
		プロジェクト管理費用	
	ハードウェア	ハードウェアの購入	
		ハードウェアのリース	
		ハードウェア設置費用	
		ネットワーク設備費用	
	ソフトウェア	ソフトウェアの購入	
		ソフトウェアのリース	
運用費	ハードウェア保守費用		
	ソフトウェア保守費用		
	基盤管理費用		
	運用費用		
	ヘルプデスク費用		
	回線使用料		



① : ② : ③ の割合をどう考えるか

どこに支払っているかを分析してみよう

	社内 情報システム	社内 他部門	ベンダー A	ベンダー B	ベンダー C	?	合計
既存 Aシステム							
既存 Bシステム							
既存 Cシステム							
構築中 Dシステム							
構築中 Eシステム							
課題 F案件							
課題 G案件							
?							
?							
合計							

内製と外製の是非、ベンダーの良し悪しを再検討してみましょう

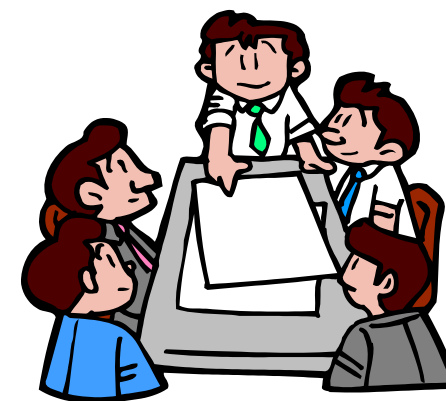
将来どのくらいのコストがかかるのかを分析してみよう

	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	合計
既存 Aシステム						
既存 Bシステム						
既存 Cシステム						
構築中 Dシステム						
構築中 Eシステム						
課題 F案件						
課題 G案件						
？						
？						
合計						

既存システムのリプレイス時期を検討してみましょう

以下のような判断軸で検討してみることが有用

- ✓ 社内要員のスキルを上げ、自製するか外部リソースを利用するか
- ✓ ハードウェア等のインフラを保有するか利用するか
- ✓ システムのアーキテクチャの再考
- ✓ データセンタ毎の発生コスト
- ✓ 契約を破棄してでも新しい契約を利用するのが得か
- ✓ リスクに関する安全性(冗長性)の再考

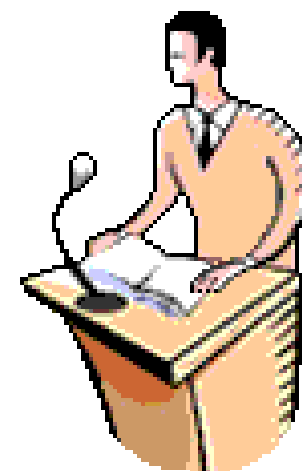


コストについて考えてみよう

ITコストの全体像

外部委託費を削減するために

外部委託費削減の留意点



- (1) 値段の交渉を行う(言わなければ伝わらない・・・)
- (2) 他の調達先を探す(他で安いことを知らない・・・)
- (3) 類似品を探す
- (4) 多く買う(大量に買うと安くなる)
- (5) 多く買うために共同(会社外、会社内)で買う
- (6) 相見積をとる
- (7) 逆せり(リバースオークション)を行う



- バーゲンセールは格闘技。豹柄の服は戦闘着。
- 買い物に行ったら絶対に値切る。
- 百貨店だろうがユニバーサルスタジオジャパンだろうが値切り交渉します。
交通違反取締官にも「罰金そのままであきらめるから、点数まけて一な」
- 街頭で配っているティッシュは行きと帰りで2個もらうと言われるが、実際は
行きだけで2個以上もらっている。
- 福袋を買う際、中身を覗くのは当たり前。
- じつは心臓に毛がはえてる。

生半可なことではコスト削減はできない



政府の情報システムは、今や単なる行政事務処理上の道具ではなく、行政運営の中核を成す基盤として、又は行政を改革するエンジンとして存在しており、その引き続く活用の中で、行政の構造に大きな変化をもたらす可能性を秘めている。

現在、政府では、現下の厳しい経済財政状況に的確に対処し、かつ、国民に信頼される行政構造を構築することが求められており、その解決の原動力として情報通信技術(以下「IT」という。)を活用し、行政サービスの利便性向上、行政運営の効率化・透明性の向上を目指す「国民本位の電子政府」を実現することが喫緊の課題となっている。

このためには、縦割り構造の中で組織横串の改革が十分にできていない行政の現状の打破(「行政システム全体の変革(イノベーション)」)が必要であり、IT を活用した行政機能向上とトータルコスト低減の両立を目指す政府情報システム刷新に関する戦略(ストラテジー)の策定、及びその遂行に必要なIT ガバナンスの強化が急務と言える。

「政府」を「企業」、「国民」を「社員」に読み替えてみましょう

アプリケーションプログラム設計・開発に係る外部委託工数の削減

設計・開発を行う情報システムの機能の絞込みや、作業の進め方を調整することにより、アプリケーションプログラムの設計・開発に係る工数の削減を図る

(具体的取組事項の例)

- ① EUC (End User Computing) の推進
- ② プロトタイプ(試作)の活用
- ③ 開発作業のピーク平準化



➤ 広川が思うこと

- ・ 画面やレポートの様式の詳細にまでこだわる開発は行わない
- ・ ユーザーの主体性を発揮し、仕様確定までの工数短縮を図る
- ・ 諸案件のピークが重ならないようなスケジュール調整をする

情報システムのアーキテクチャの見直し

情報システムの見直しを検討する時点で選択可能なアーキテクチャを十分に検討し、システムライフサイクルコストの低減に寄与するものを選択する。

(具体的取組事項の例)

- ① メインフレーム型のシステムアーキテクチャをWeb サーバ型等に変更
- ② クライアントサーバ型のシステムアーキテクチャをWeb サーバ型に変更



➤ 広川が思うこと

- ・ ハードウェアのダウンサイジングの検討
- ・ インターネット回線を利用することによるネットワークコストの再考

冗長化構成の見直し

冗長化構成を行っている情報システムについては、その必要性を検討し、冗長化構成の廃止、他の機能との共用又は冗長化を実現している回線、ハードウェア及び市販ソフトウェアに関する要件の絞込みを図る。

(具体的取組事項の例)

- ① バックアップシステムの廃止
- ② バックアップ回線の見直し
- ③ 冗長化ネットワークの有効活用
- ④ 待機系サーバの有効活用



➤ 広川が思うこと

- ・ 全てのリスクに対応すると発生コストは無限にもなる
- ・ 過度なリスクヘッジの再考
- ・ バックアップ時のリカバリ時間の再考

情報システムのプラットフォームの見直し

情報システムのプラットフォームであるハードウェア、ミドルウェア、ネットワーク、データセンタ及び開発・保守環境を見直し、プラットフォームの統合又はプラットフォーム構成要素に関する要件の絞込みを図る。

検討に当たっては、まず、政府共通プラットフォームにおいて提供される施設や機器・基盤ソフトウェア等のサービスを確認の上、政府共通プラットフォームへの移行を検討する。

(具体的取組事項の例)

【ハードウェア】

- ① サーバの統合 ② サーバの設置拠点の統合 ③ 運用管理サーバの統合
- ④ ストレージの統合 ⑤ 特定システム専用機器の標準機器へのリプレイス
- ⑥ 専用機器の共用 ⑦ 特定システムの専用端末等の配置の最適化
- ⑧ システム管理対象データのスリム化

【ミドルウェア】

- ⑨ ミドルウェアの集約化 ⑩ オープンソースソフトウェアの活用

【ネットワーク】

- ⑪ ネットワークの統合 ⑫ ネットワークの回線容量の見直し ⑬ ネットワークの回線種別の変更

【データセンタ】

- ⑭ データセンターの統合 ⑮ 機器設置スペースの見直し ⑯ 機器設置場所の条件の見直し

【開発・保守環境】

- ⑰ 開発、保守環境リソースのピーク平準化 ⑱ 開発、保守用端末の配置の最適化

保守契約内容の見直し

情報システムの保守状況の実績等を踏まえ、情報システムを構成しているネットワーク、ハードウェア、ミドルウェア及びアプリケーションプログラムの保守条件の緩和や、契約形態を変更し、保守に係る工数削減や利用に係る単価の低減を図る。

(具体的取組事項の例)

- ① ネットワーク、ハードウェア、ミドルウェア、アプリケーションプログラムの保守条件の見直し
(保守時間帯の短縮、保守実施方法の変更、障害対応の条件見直し等の検討)
- ② レンタル契約の見直し(買取り又はリース契約等への変更の検討)



➤ 広川が思うこと

- ・ 休日・夜間時の保守体制のあり方
- ・ 「もしものため」の体制は過剰ではないか？
- ・ 常駐している保守要員の人の役割

運用における外部委託工数の削減

情報システムの運用作業の実績等を踏まえ、運用体制の見直し及び運用作業の集約を図る。
検討に当たっては、まず、政府共通プラットフォームにおいて提供される運用支援等のサービスを
確認の上、政府共通プラットフォームへの移行を検討する。



➤ 広川が思うこと

- ・ 運用体制を丸投げしてないか？
- ・ 運用コストは構築時の??%と鵜呑みにしていないか
- ・ 運用要員を内製化できないのか

情報システムの廃止及びソフトウェアライセンスの見直し

情報システムの利用状況を確認し、利用頻度が低い場合は情報システム自体の必要性を改めて検討し、投資対効果の観点から他に代替可能な場合は情報システムを廃止する。また、継続利用する場合でもソフトウェアの利用状況を調査し、不要なライセンス数の削減を図る。



➤ 広川が思うこと

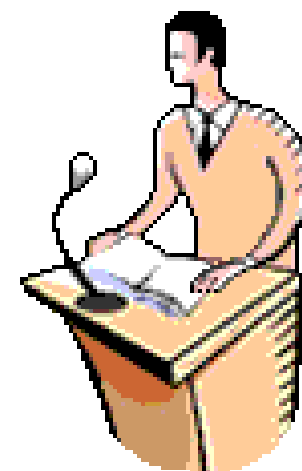
- ・ 契約しているソフトウェアは利用しているのか？
- ・ 当初契約時の人数の利用はあるのか？
- ・ 使用していないソフトウェアはないのか？

コストについて考えてみよう

ITコストの全体像

外部委託費を削減するために

外部委託費削減の留意点



予めベンダーを決めつけない

システム構築を依頼するベンダーは、予め決めつけない方が得策



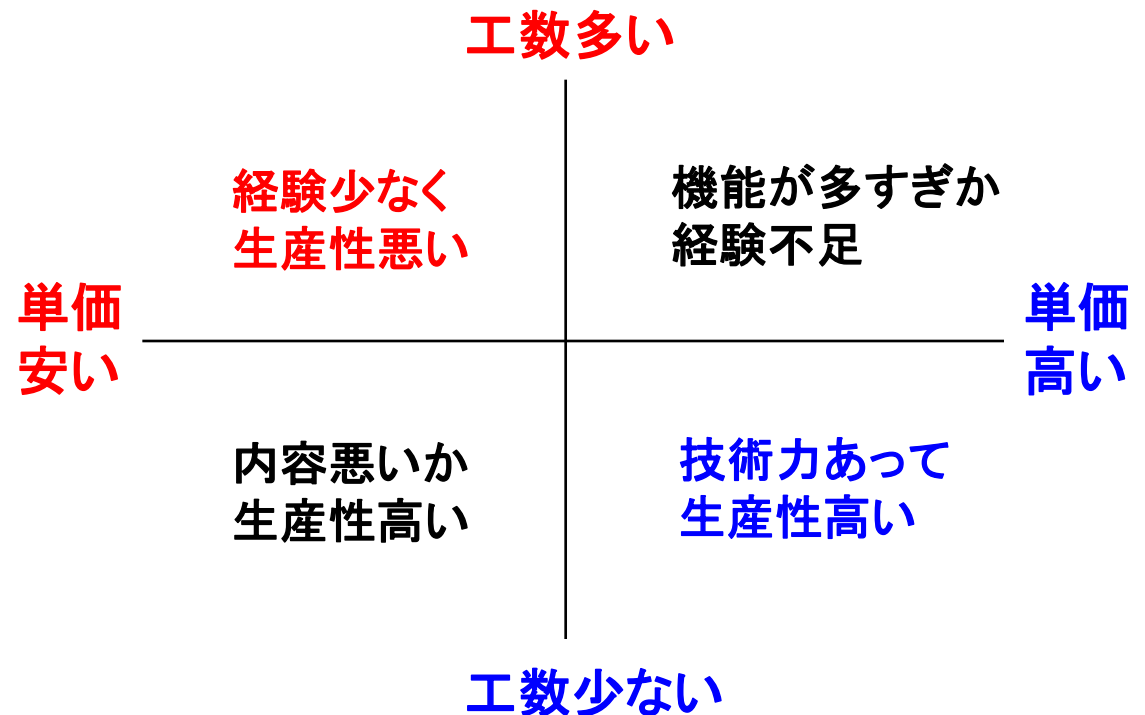
どっちが
安い？

人月単価80万円の人が10ヶ月

VS

人月単価100万円の人が5ヶ月

人月単価の比較
から
成果物の対価測定



専門家の言うことは絶対に正しいのではなく
人によって意見が異なる。

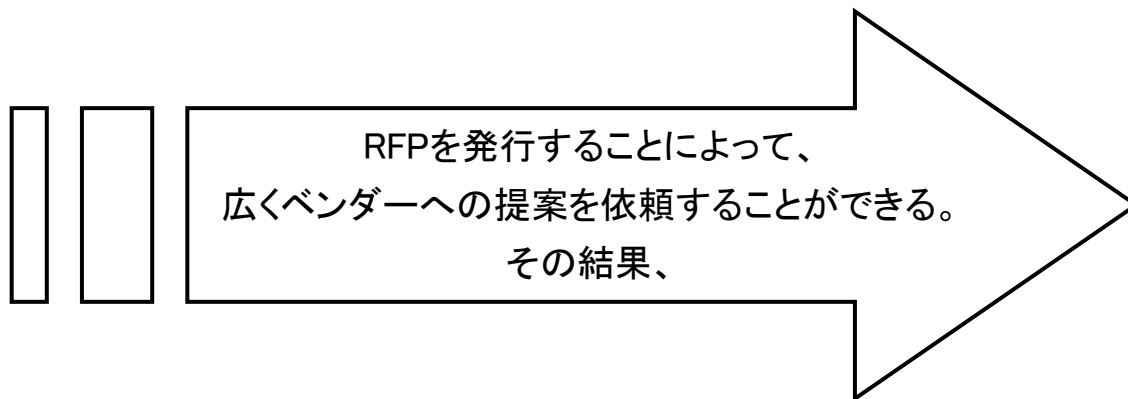
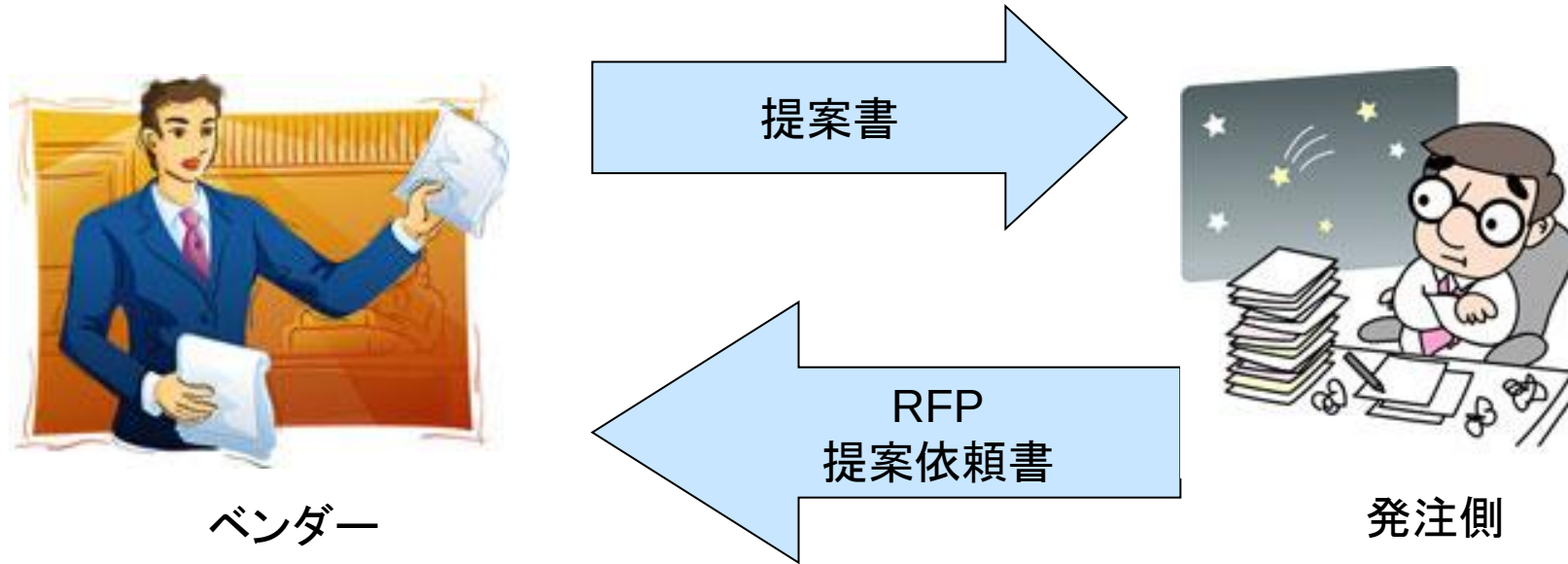
むしろ、意見がことなるほど
多岐にわたる領域なので専門家が存在する



医療の世界でも
インフォームドコンセント
セカンドオピニオンが
重要視されてきている

提案を鵜呑みにしない

RFP(Request for proposal) とは提案依頼書のこと



- ✓ベンダー提案を比較することができる
- ✓新しい製品やソリューションを知れる
- ✓他社事例を聞くことができる
- ✓当初予算より安くできる
- ✓当初想定より早くできる
- ✓自社では気づかないことを提案してくれる

- ✓そもそもRFPを知らなかった
- ✓書類を作るのが面倒だ
- ✓どうやって作ればいいのか分からない
- ✓本番稼動時期から逆算するとRFPを作っている余裕がない
- ✓RFPを作る人がいない
- ✓RFPを作らなくても電話やメールだけでベンダーは動く



コストを削減したい
安心して本番稼動を迎えたい

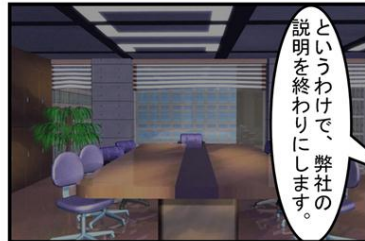
急がば回れ

- ✓会社名だけで安心しない
- ✓過去に費やした投資金額は目をつぶる
- ✓様子を見ようと動きを止める
- ✓契約期間が残っている
- ✓他のベンダーを調査しない
- ✓他ベンダーに変えられない



結局は、**勇気ある決断**による
(浅きを去って深きに就くは丈夫の心なり)

ベンダーロックイン



www.comipo.com

ある特定のメーカーや販売会社がユーザーを自社製品で囲い込むこと。あるベンダー独自仕様のシステムを採用すると、結果として後継システムや周辺システムも同一ベンダー製を採用せざるを得なくなることがある。特定のベンダーに依存するため製品・サービスなどの調達に競争が働かず、高値でもしぶしぶ購入せざるを得なくなってしまう。

出典:IT用語時点 e-WORDS <http://e-words.jp/>

【主な弊害】

- ✓ 製品や技術、サービスの調達の選択肢が狭まる
- ✓ 価格が高騰しても買わざるを得なくなり、コストが増大する
- ✓ 市場競争原理が働かなくなる

【予防・対策】

- ✓ 企画を含めた100%の丸投げはダメ。
- ✓ 可能な限り、他ベンダーとのオプションを用意しておく
- ✓ 発注時には複数担当者で対応し、客観性を持たせる
- ✓ イニシャルが破格に安い場合に注意する

(出典 まんがで気軽に経営用語)

コスト削減をするためには、良いものを安く調達しようとの意識があることが大前提です。
その意識を醸成するためには、「報償マネジメント」のような仕組みも必要です。

1割の収益を獲得すること

VS

1割の費用を削減すること



どちらが難しいでしょうか？

どちらが会社で評価されるのでしょうか

Take it easy



当書にご関心をお寄せいただいた場合、ご遠慮なくご連絡下さい。
ご相談、問い合わせは無料です。

〒100-0006 東京都千代田区有楽町1-6-3
有楽町国際ビジネスセンター 8階
Hiro Business Solutions 株式会社 TEL.03(3591)2840

<http://www.hbs.gr.jp/>

問い合わせ先 info@hbs.gr.jp