



accenture

革 新 を 実 現 へ

ITバブル後の政府調達について

海野 恵一

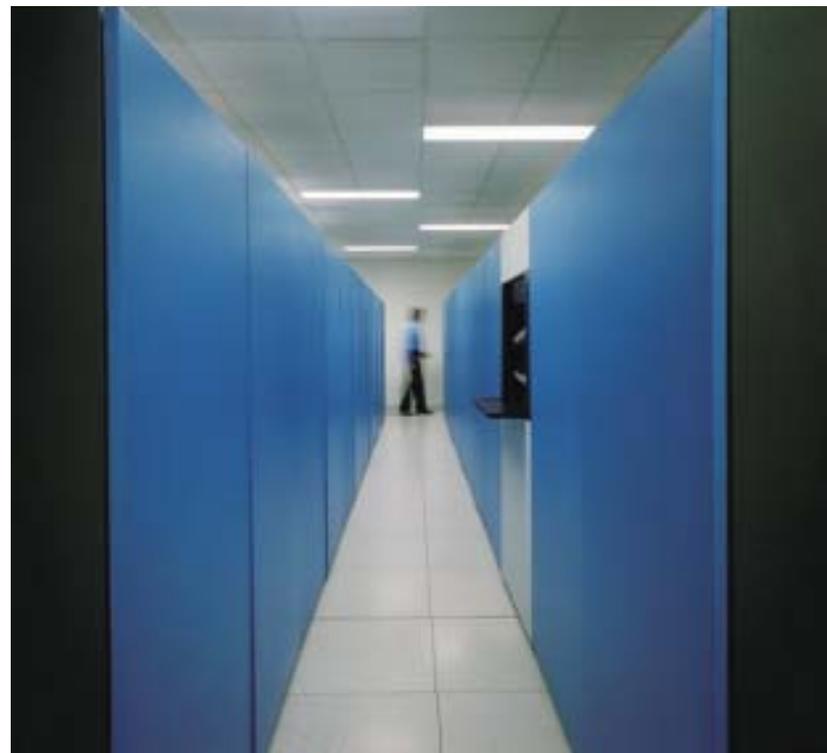
アクセンチュア株式会社

平成15年4月25日



自民党eJapan重点計画特命委員会が、レガシーシステムについて問題提起した事由は、次の点による。

- 中央省庁における情報化経費の約8割を占める
レガシーシステムにメスを入れない限り予算の効率化は進まない
- 事実上4社の寡占状態にあり、
また、安値落札・高値随契の
疑いがある
- オープン系システムに比べ
約5倍の年間経費を要しており、
高コスト構造となっている





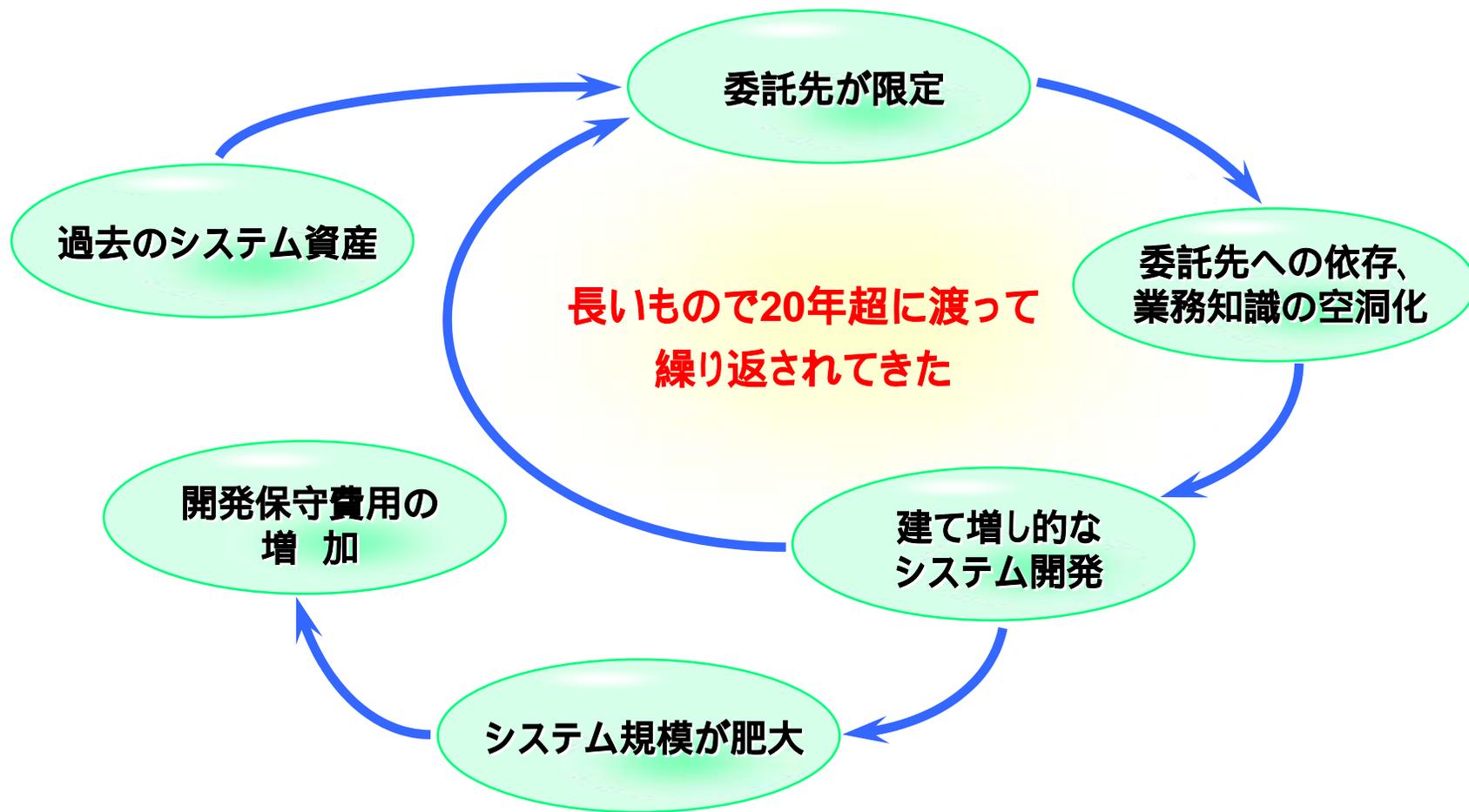
しかしながら、日本の公共サービスの事業基盤として長年に渡って貢献してきたのはレガシーシステムであり、課せられた使命は大きい。

- 歴史が古く過去の情報資産を保有している
- 日本全国あまねくサービスを提供している
- 社会インフラとして高度な信頼性要求がある
- 複雑かつ連綿とした制度への対応が求められている





こうした経緯もあり、システムは大きくなりがちであるが、単純に大型コンピュータを利用し続けていることが悪いわけではない。要は過去のシステム資産の呪縛から逃れられないことにある。





さらに、先に電子政府問題であげられたことと基本的に同様の問題を内包しているのではないかとの観測がある。

- ITと業務・人事改革の連係が十分でない
- ITをてこに、規制緩和、行政手続きの簡素化を進める意識が薄い
- システムのオープン化・共通化が図られていない





要するに、過去のシステム資産に縛られることで、投資対効果 (IT-ROI) が低くなっているのではないかという疑念がある。

IT支出に占める
投資/コストの配分
が不適當

- 制度改訂等への対応に多くのコストが割かれ、本来必要な戦略的なIT投資の比率・額が小さい
- 結果としてITの効果を十分引き出せているとは言いがたい

IT投資先の
視野が狭い

- IT投資の内容は“業務機械化”の段階にあり、革新を目的とした“攻め”のIT投資を行えていない
- したがって、ITを組織の発展・成長に活かし切れていない

IT投資 / コストの
管理方法が貧弱

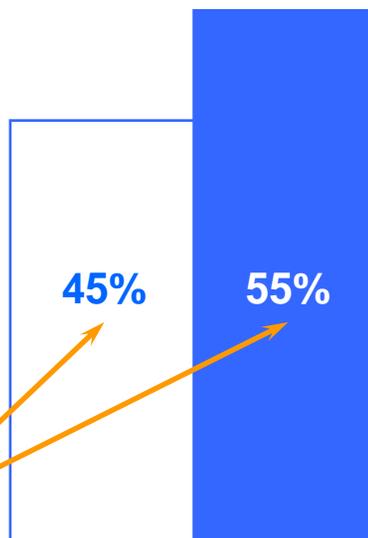
- IT投資に対して、計画的、客観的に“効果測定”を行っていない場合が多い。
- 保守・運用などのITコストについても、適切な基準設定が行われておらず、改善できる費用が多いと思われる



情報化経費の45%を戦略的 IT投資 (= 戦略案件への投資)にまわすのが民間優良企業においては一般的である。

情報化経費のウェイト(投資 + 経費)

戦略的IT投資
企業が行いたい投資



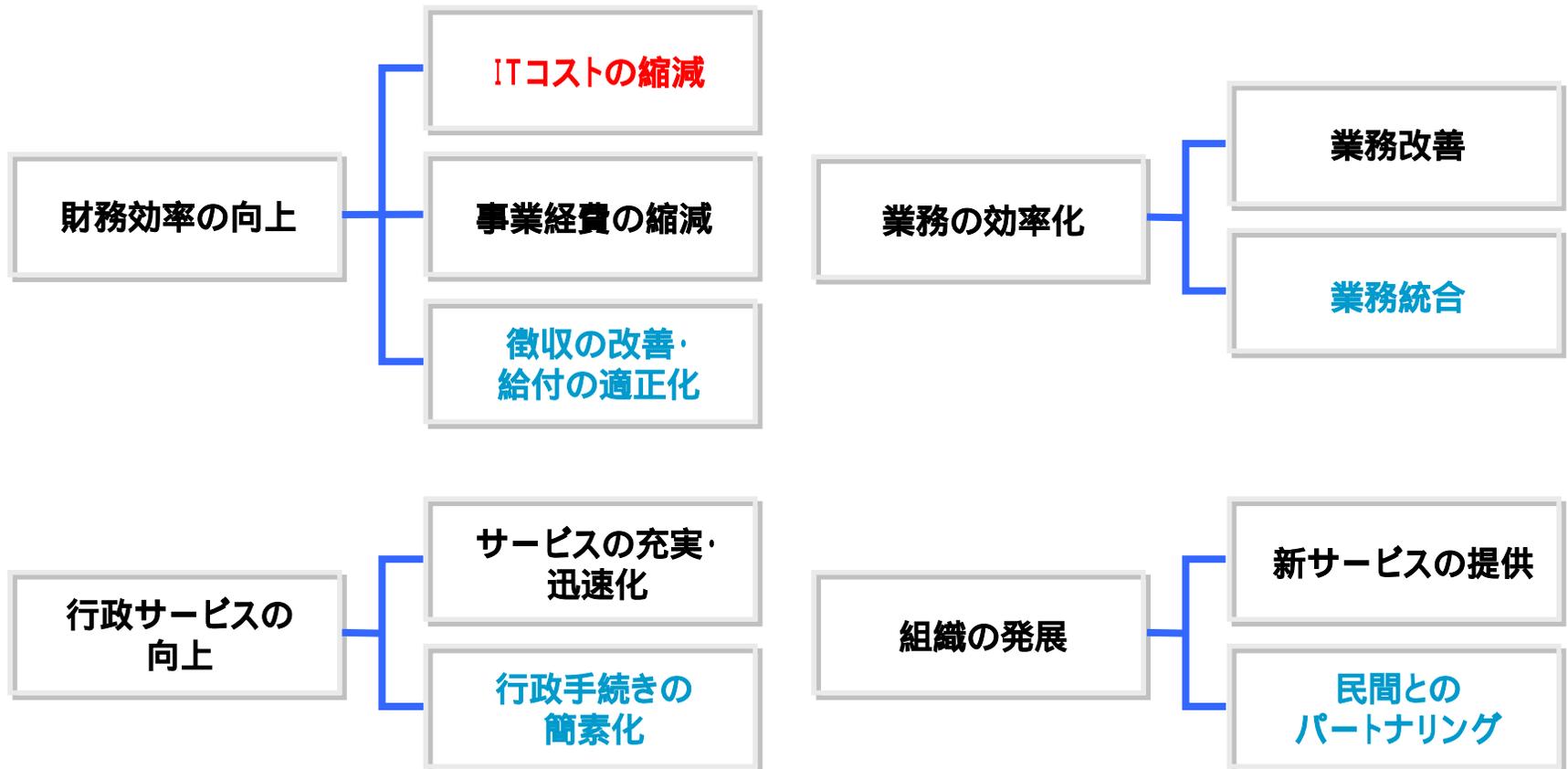
ITコスト
企業が行わねばならない経費

システム維持運営費
機器の保守費用
ライセンス費用
法規制対応など

アクセントチュアのベンチマーク分析では、45%/55%の配分が適正であると結論に達した



レガシーシステム問題は単純にコスト縮減の議論に陥りやすいが、むしろ、戦略課題の実現に対してITをどのように活用すべきなのかといった本質の議論につなげていくべきである。





要するにIT-ROI改善とは、コスト部分の適正化を目指すアプローチというより、ITをてこに事業革新を実現するスキームを構築することを意味する。

投資/コストの分類

効果の意味合い

戦略的IT投資 (“投資”)

- ビジネスケーパビリティの改善
- ITコスト環境の改善

- ☞ 事業経費の縮減額・収支の改善額
- ☞ ITをてこにした事業革新の実現

システム保守費 (“コスト”)

- 政策・施策に関連づけられる案件
- 機能向上等のためのシステム改善コスト

- ☞ 国民や社会の受益規模
- ☞ 活動基準原価低減額

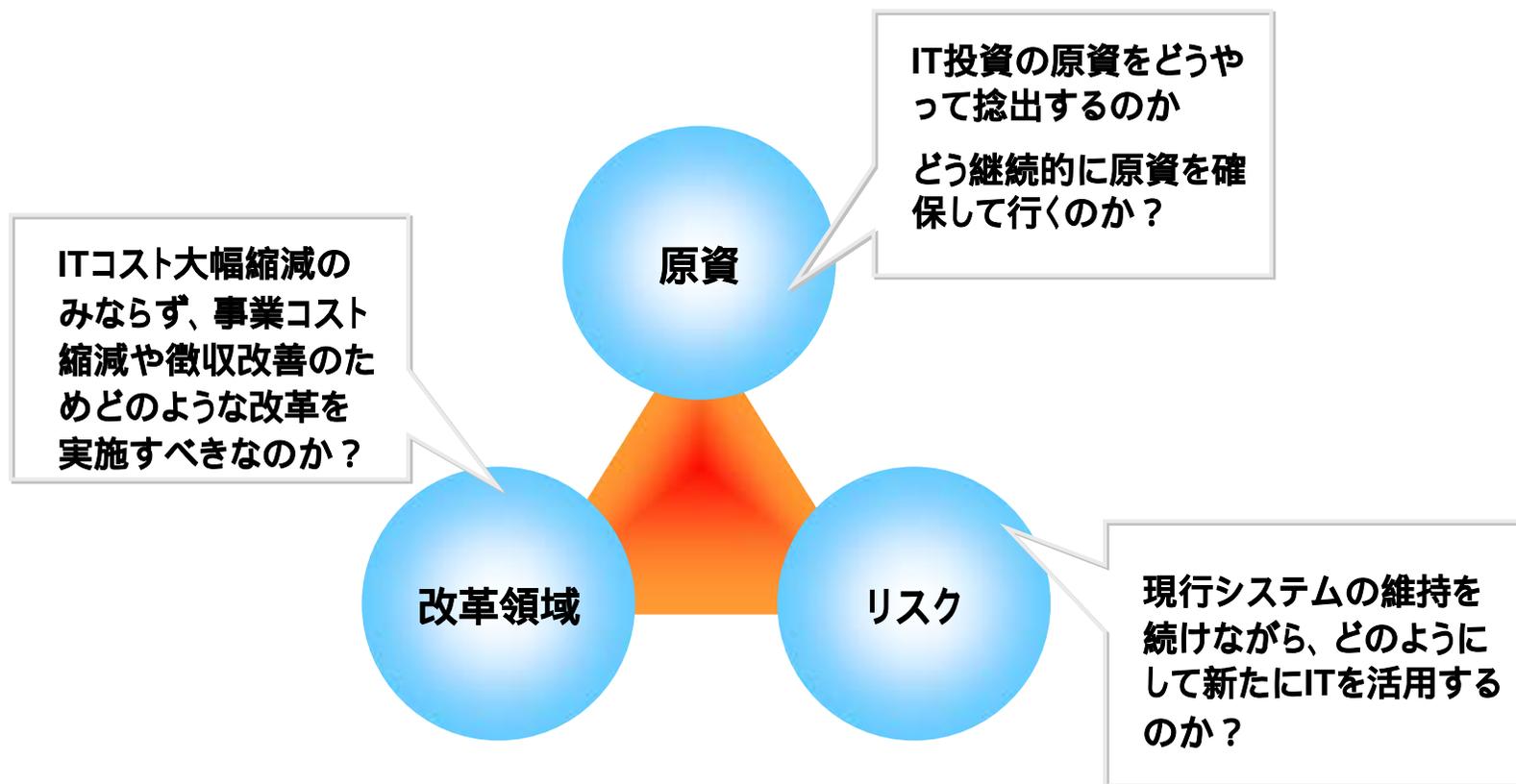
維持運営費 (“コスト”)

- システムの維持運営上必ず発生するコスト
 - ◆ ハード、ソフトウェア保守コスト
 - ◆ システム運用コスト
 - ◆ バグ対応コスト
 - ◆ 制度改訂対応
 - ◆ 組織変更対応 など

- ☞ 維持運営費低減/適正化の度合い



しかし、ITをてこに事業革新を導くのは容易くない。
その実現性を担保しうる手段を同時に検討する必要がある。



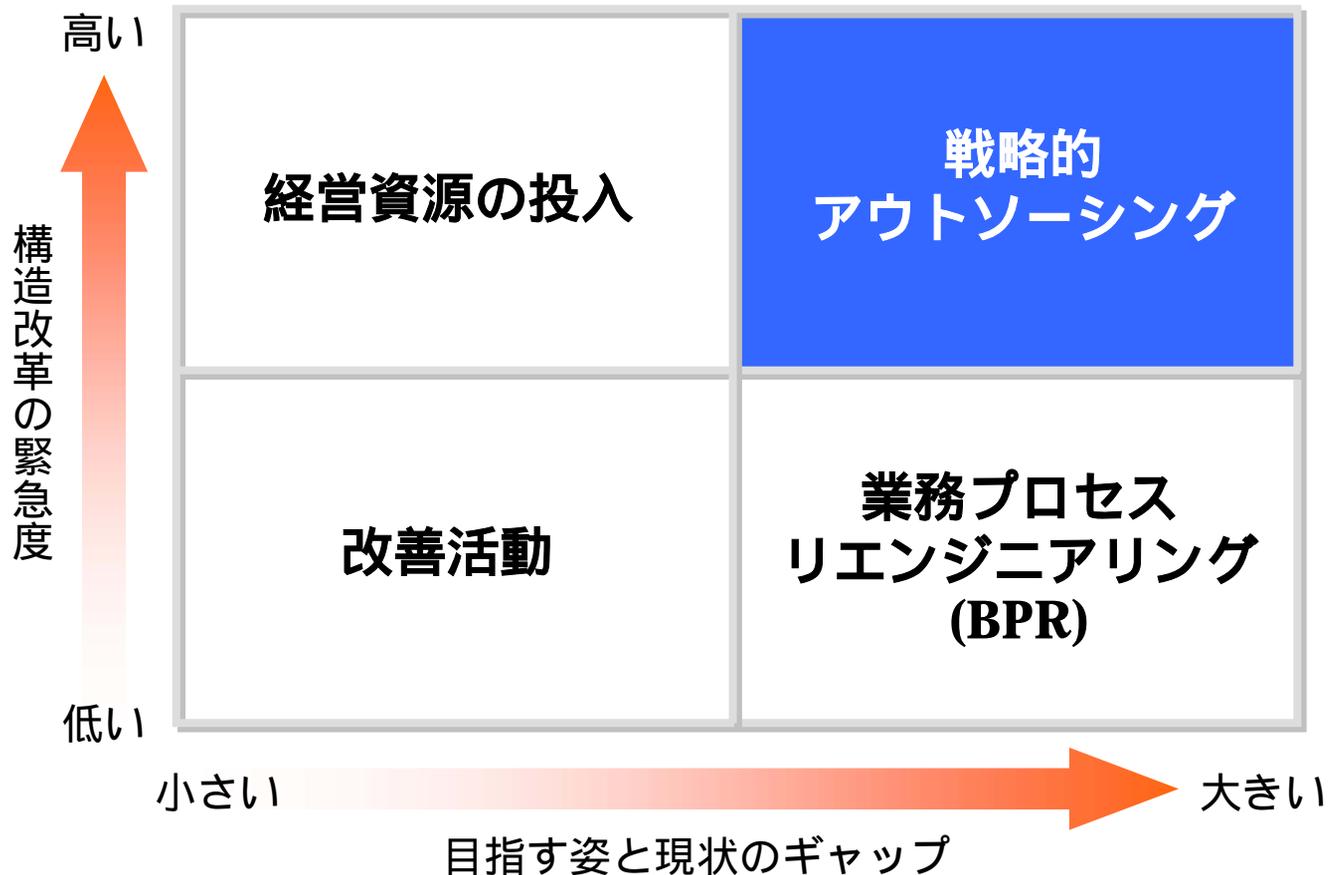


レガシーシステムからオープン系システムにダウンサイズすることで一般的には 以下のようなITコストの縮減が可能と考えられる。

領域	典型的なITコスト(%)	コスト削減機会(例)	典型的なITコスト削減(%)
プロジェクト管理	10 - 15	<ul style="list-style-type: none"> システム規模自体の縮減に伴う管理作業の軽減 	30 - 50
ソフトウェア開発及び保守	40 - 50	<ul style="list-style-type: none"> アーキテクチャの見直し 開発・保守生産性の向上 開発・保守期間の短縮 	25 - 50
ミドルウェア	10 - 15	<ul style="list-style-type: none"> 汎用製品の活用 競合によるディスカウント 	20 - 40
ハードウェア	30 - 40	<ul style="list-style-type: none"> 汎用製品の活用 競合によるディスカウント 	25 - 50
データセンター/ネットワーク	15 - 20	<ul style="list-style-type: none"> スペースコスト縮減 ネットワークの合理化 	15 - 35
合計			30 - 50% +



さらに事業革新を実現するためには、戦略的アウトソーシングを実施するのが最短のアプローチである。





戦略的アウトソーシングとは、アウトソーサの経営資源を有効活用し、従来の外部委託方式や公共機関自らの営みでは遂げられない変革を達成するプログラムである。

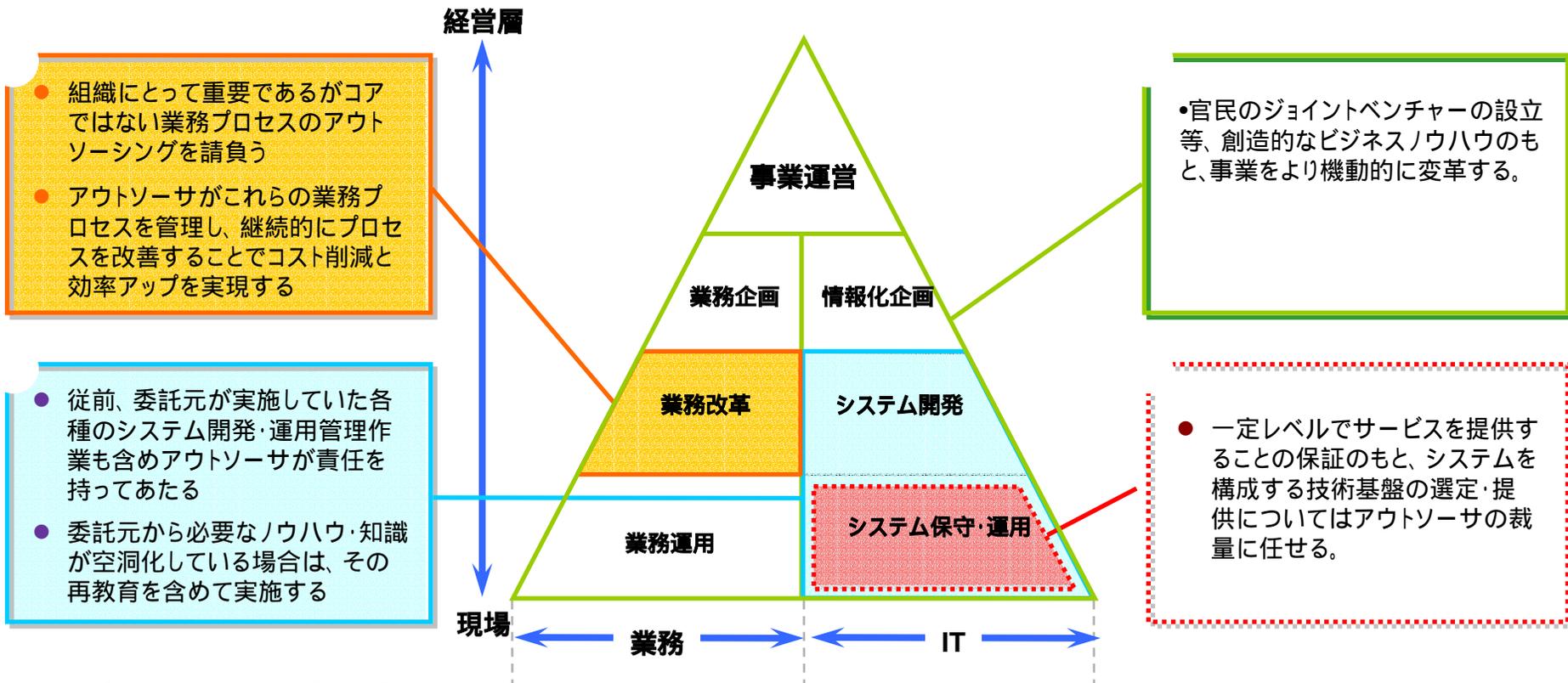
- IT戦略策定ノウハウ
- 業務革新ノウハウ
- 人材育成ノウハウ
- プロジェクト推進ノウハウ
- 事業経営ノウハウ
- ファイナンス能力
- リスク担保能力





従来のアウトソーシングは仕様に従った成果物や役務を期待するのに対し、アウトソーサの裁量範囲を拡大することで、事業上の成果を期待する。

戦略的アウトソーシングの概念図





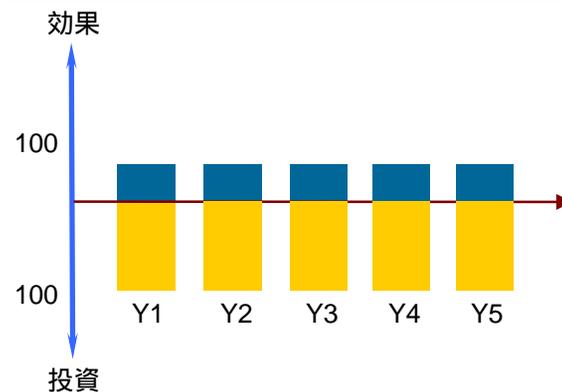
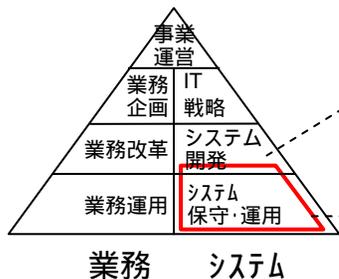
戦略的アウトソーシングで実現する継続的な効果創出メカニズムにより、従来型アウトソーシングでは成し得ない大規模な効果創出を期待できる。

サービス全体像

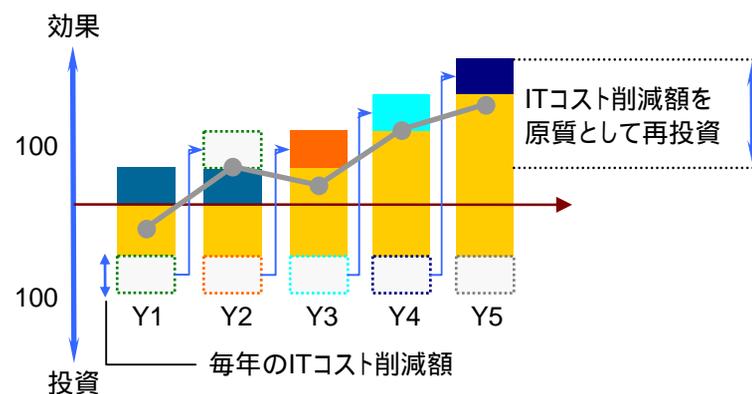
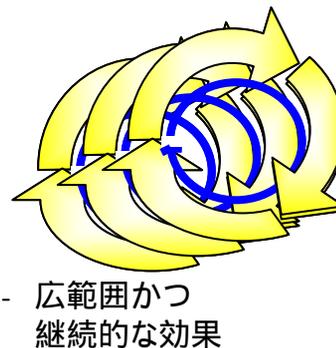
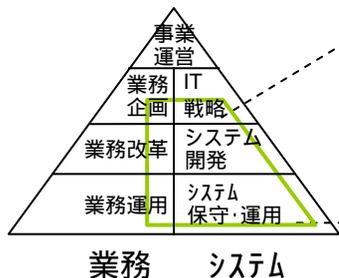
効果創出メカニズム

投資対効果

従来型
アウトソーシング



戦略的
アウトソーシング





英国・内国歳入庁とアクセンチュアのインセンティブ契約

背景

- アクセンチュアは、英国の社会保険及び年金を管理するシステムの開発・運用をPFIで実現した。
- 契約により当該システムの所有権はアクセンチュアにあった。
- 大幅な社会保障の制度改訂が実施されたが、大規模なシステム機能拡張のためには、別途の契約を結ぶ必要があった。

実施した施策とこれまでに得られた効果

- システムの機能拡張に関して、内国歳入庁とアクセンチュアの間で、**開発生産性に基づく対価の決定**方式によるシステム開発委託契約を結んだ。
- この契約により、
 - 予定以上の生産性をアクセンチュアが実現した場合、その利益を両者で折半
 - 予定以下の生産性しか発揮できなかった場合は、アクセンチュアが費用を持ち出し
 といった柔軟な委託が可能となった。
- アクセンチュアは生産性を向上により利益が拡大することのインセンティブのもと、**より低コスト**でサービスを内国税庁に提供するのに対し、内国歳入庁は**精緻な規模見積もりが難しい**中での合理的な委託に成功。



カナダ・オンタリオ州とアクセンチュアの成果報酬型契約

背景

- 7千人のケースワーカーを抱えるオンタリオ州では、年間68億ドルの社会福祉事業コストに悩まされていた。
- 30年以上に渡って使ってきた情報システムは、情報の統合化が進んでおらず、今もって紙ベースの事務が残っていた。
- 最新のITを活用し、オンデマンドで質の高い住民福祉サービスを提供することが喫緊の課題であった。

実施した施策とこれまでに得られた効果

- 新サービスの提供に際し、オンタリオ州とアクセンチュアは、**コスト削減の成果報酬**によるシステム開発契約を結んだ。そのため、オンタリオ州は、事前に一切の財務負担をしなかった。
- 結果的に、1ドルのIT投資に対し2ドルの事業コストを縮減するサービス体制を構築した。この事業収支の改善により、運営予算に関する納税者負担が43%軽減された。
- 再設計されたサービス体制により、現在までのコスト削減総額は約1億8千万ドルに達し、アクセンチュアは、2011年までに約2億ドルを成果報酬として得る予定である。



米国フロリダ州とアクセンチュアのサービス従量課金契約

背景

- フロリダ州は、約100万もの各種事業免許の管理をしている。
- フロリダ州は、インターネットを活用し各種免許の発行事務を行うことで、事業運営コストを削減する改革を推進しようと考えた。

実施した施策とこれまでに得られた効果

- 新サービスの提供に際し、フロリダ州とアクセンチュアは、**従量性の課金報酬**によるシステム開発契約を結んだ。そのため、フロリダ州は、事前に一切の財務負担をしなかった。
- 最新のCRMを導入したコールセンターへの事務移管を行い、年間3千万ドルを上回る事務運営コストを削減することに成功。
- アクセンチュアは、新システムの利用件数に応じて対価を得るとともに、コールセンターの事務運営にかかるコスト縮減額に応じて成果報酬を得ている。



米国AT&Tとアクセンチュアの共同アウトソーシング契約

背景

- AT&Tは販売管理費の大幅削減を必要としていた。
- 特に、顧客サービスに関係する業務の効率性アップが急務であった。

実施した施策とこれまでに得られた効果

- アクセンチュアは、AT&Tのコスト削減の対価として10年間で26億ドルを得る**事前成果報酬型**のアウトソーシング契約を結んだ。
- 通常のアウトソーシングとは異なり、AT&T長距離通話部門の社員250人は、アクセンチュアに転籍するのではなく、人材派遣の形でプロジェクトに合流した。
 - AT&Tの社員の報酬や役職は維持された。アクセンチュアはAT&Tに対して派遣費用を支払っている。
 - アクセンチュアは業務革新を推進することでコスト削減を実施し、AT&Tはそれを受益している。



ブルネイ王国とアクセンチュアのジョイントベンチャー契約

背景

- ブルネイ王国政府は、行政基盤の情報化の推進を目指していた。
- 特に、財務会計・人事等のバックオフィス業務へ世界標準のERP導入が急務であった。
- また、新たな歳入機会を伺っていた。

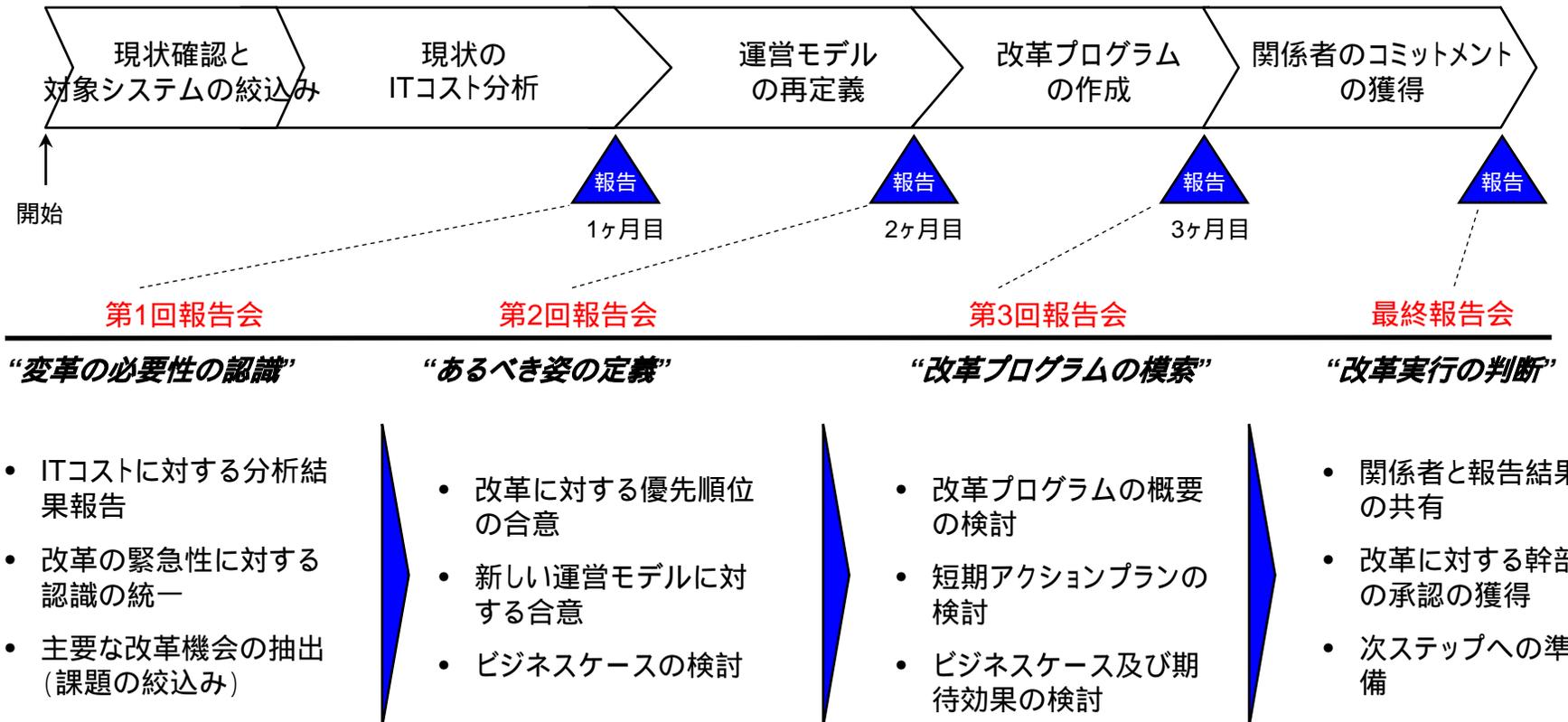
実施した施策とこれまでに得られた効果

- ブルネイ王国政府財務省とアクセンチュアは、50:50の出資比率でJVを設立した。
- 必要なシステム資源は、アクセンチュアがこのJVからプライムコントラクターとして受託し、一部を各種ベンダーと再委託して構築した。
- JVは、財務省以外の公的機関及び民間企業との間でシステム共同利用の契約を結び対価を得る。設立1年後に、既に黒字化を果たした。利益は出資比率に応じて配賦されている。
- 新たな組織を設立することで、旧弊な組織文化、雇用体制から離脱でき、また事業運営が自由になった。



3～6ヶ月のアセスメントで、IT-ROI改善の可能性とその実現方策の策定が可能である。

IT-ROI アセスメント プロセスの例



(お問い合わせ)

アクセンチュア株式会社
〒107-8672 東京都港区赤坂8-5-26
赤坂DSビル西館
海野 恵一 (電話:03-5410-7501)
Clyde.Unno@accenture.com