



Wizardz Plus

Management Advice BOOK —IT コスト適正化編—



ITコスト適正化 の評価基準を知りたい人の 教科書

システム開発・運用・保守・工程管理・営業まで
幅広く経験した敏腕コンサルタントが伝授する
IT コスト適正化のアプローチ



Wizardz Plus



《 第1章:ITコストの評価基準 》

- 1 IT業界の動向 4・5
- 2 ITコスト適正化の考え方 6

《 第2章:ITコスト適正評価のポイント 》

- 3 契約前の適性判断:システム会社が儲かる「見積書」とは . 7
- 4 契約前の適性化 :適正金額での「見積書」作成依頼方法 . 8
- 5 契約後の適性判断:運用・保守の「月次報告書」 9
- 6 契約前の適性化 :運用・保守の適性判断をするための
「月次報告書」作成依頼方法 10
- 7 適正化に向けた第三者の活用 11
- 8 開発コストの適正化 12



IT業界の動向①

ここ数年でクラウドサービスの活用は非常に増えています。
例えば Google、Microsoft、Oracle、Amazon など大手システム会社の主力サービスや新規サービスもクラウドサービスに変わりつつあります。

・クラウドとは

クラウドとは、今までシステムを動かすサーバーマシンを顧客ごとに割り当てて利用していた方法とは異なり、たくさんのクラウド用サーバーマシンをネットワークで繋げて作った大きなサーバー環境を、多くの顧客やシステム用に仮想的なサーバーとして区切り直して割り当てる仕組みです。

仮想的なサーバーは「処理性能」「使用できるメモリ容量」「ディスク容量」といったサーバーのスペックを簡単に増減できるのがメリットです。

更にクラウド化の流れにより、「買い取り+保守料の月払い」といったシステムの利用形態から「最適なサービスに対する利用料の月額払い」というサブスクリプションモデルへの変化も進んでいます。

・クラウド利用 2つのメリット

今までの自社サーバーを利用する形態と比べると、月額はクラウドサービスやサブスクリプションモデルの方が割高ですが、利用者は必要な時に最適な性能と料金でシステムを利用しやすくなっており、コストの適正化をしやすい環境になりつつあります。性能アップが必要になっても拡張に関するパーツの追加購入コストや作業コストがかかりませんし、将来を見越してオーバースペックのサーバーを用意しておく必要もありません。

→②に続く





IT業界の動向②

2つ目のメリットとして保守・運用面では、従来の仕組みと比べると利用者はサーバマシンを始めとするインフラに関する事はあまり意識しなくて良くなるため、例えば「システム運用のように収益活動から離れていた人的リソースを顧客向けITサービスに向ける」など、直接的な企業の強化に振り分けることができるようになります。

「変化に応じたコストの適正化」と「人的リソースの確保」の2点により、総合的に見るとクラウドサービスに軍配が上がるシーンが多く、自社で利用している従来のサーバー+システムをクラウドへ移行する企業も増えています。

一方、特殊なハードやネットワーク設定が必要なケースや、他のシステムとの連携が複雑であるシステムはクラウドへの移行が大掛かりになります。

結論としてクラウドへの移行に向いているのは次のようなシステムと言えます。

「利用者数やデータ量の変化が大きいシステム」

「特殊なハードウェア環境が不要なシステム」

「他のシステムとの複雑な連携が無いシステム」





ITコスト適正化の考え方

一言でコストの適正化と言っても色々な方法があります。
例えば「電気の使用量を節約する」「作業者の人数を減らす」といった方法もコスト削減と言えます。

それらの中から本書では「使用料や発注額を下げる」といったコスト削減にクローズアップして考えます。

ITに関わらず使用料や発注額が適正かどうかの判断は次の内容で難易度が決定します。

適正化判断の条件 : 判断が容易 ⇔ 判断が困難

- | | | |
|---------------|--------|---------------|
| (1) 料金の公表有無 | : 有り | ⇔ 無し |
| (2) 料金体系の複雑さ | : シンプル | ⇔ 複雑 (もしくは不明) |
| (3) 販売元・競合の数 | : 複数 | ⇔ 一社独占 |
| (4) 付加価値・サービス | : 無し | ⇔ 有り |

ITコストの適正化判断の難易度について、これらの条件に照らし合わせて考えましょう。

(1) 料金の公表有無

IT業界ではクラウドサービスやサブスクリプションモデルの増加により、ようやく料金の公表が増えてきましたが、ボリュームディスカウントもあり公表されている料金はそれほどあてにならず、まだまだ「料金についてはご相談ください」といったサービスが多数を占めます。

(2) 料金体系の複雑さ

ITは一つの製品に対してオプション機能などに応じていろいろな料金設定が存在します。その説明も曖昧なものが多く、利用者側もどのオプションにいくらかかっているのか把握できていないケースが多くあります。

(3) 販売元・競合の数

個人向けのIT製品は店頭販売やネット販売が多く、店舗間での価格競争が起こります。一方企業向けのシステムは販売会社の数も少ない上、メーカー直売のみの製品も多いため、価格競争が起こりにくい状況です。

(4) 付加価値・サービス

システムでは売って終わりというものは少なく、「導入」「カスタマイズ」「サポート」「保守」「運用」などスキルや実力の異なるエンジニアが関わるサービスが殆どです。サービスの品質はエンジニアのモチベーションにも大きく左右されます。

以上を見ると、ITにおいては(1)～(4)のほぼ全てが「困難」かそれに近い部類に入り、適正価格の評価は困難だと言えます。





契約前の適正判断： システム会社が儲かる「見積書」とは

「量販されているパッケージ製品」や「実施する内容が決まっている作業」については公表価格を超えるような不適切な見積りはまずありません（値引き額の大小はあります）が、開発や保守・運用などエンジニアが関わるサービスについては状況が違います。

・見積はいい加減に作られる

システム会社は最大利益を得られるようにその都度値付けを行います。例えば顧客の予算や景気に合わせて見積り金額を決めてしまうケースはよくありますし、顧客からシステムエンジニアの時間単価を下げるよう依頼された場合、システム会社は単価を下げる代わりに作業工数を増やして利益を確保するなど、際限なく自在な見積調整が行われています。

このように、IT の見積額は寿司屋が客に応じて金額を決めるやり方に近いものがあるのです。

・顧客の IT 知識が価格決定に影響する

価格決定に大きく影響する要素の一つとして「顧客側の IT 知識」があります。簡単に言いますと、「詳しく知らない顧客」に対してシステム会社は強気の価格設定を行います。

そして、強気の価格を隠す方法として見積で「〇〇一式」を使用するのです。一式で書かれた見積りは、例え専門家が見てもそれが適正かどうかは判別できません。





契約前の適正化： 適正金額での「見積書」作成依頼方法

前項で登場した「〇〇一式」の見積は決してそのまま受け入れず、詳しい見積り明細をリクエストしましょう。

「詳しい明細をもらってもどうせ判断できない」と思うかもしれませんが、見積を作る側としては専門家や他の業者に見られる可能性を考えると、無茶な料金設定はできなくなるものなのです。

・ 不明な点の無い見積書が理想

「詳しい明細」とはどのようなものかと言いますと、

「物品やサービス別に明細が分かれている」

「明細毎に金額、工数、可能なものは単価が記入されている」

といった状態のものです。

これにより合計額の根拠が可視化されるとともに、適正料金が提示される可能性が大きく高まります。

また、明細の中から不要なサービスを除外して適正化する選択肢も出てくるのです。

・ 細かな見積作成を依頼する際の注意点

一点注意したいのが、細かく明細を分ける際に例えば作業を「1 / 人日」など大きな単位で明細化されてしまうと、端数分の積み上げにより合計金額が大幅に上がってしまいますので、「0.1 / 人日」など少数点での細かな数量設定も合わせて依頼してください。





契約後の適正判断： 運用・保守の「月次報告書」

エンジニアが実施する保守・運用サービスの適正判断では、実施した結果がレポートされた「月次報告書」のチェックが重要となります。

通常月次報告書には、

「要望の内容」「実施した日付」「実施した内容」

「実施したエンジニア」「実施した工数」

が記載されています。

これらを専門家がチェックすることで契約内容や金額、記載されている工数が適正であるかどうかを評価することができるのです。

また数値的な評価だけでなく、

「システム会社と顧客の関係性（依存性や上下関係）」

「顧客からシステム会社への要望の出し方が適切かどうか」

「実施している作業とエンジニアの単価にアンマッチ（食い違い）が無いかな」

「顧客からの過剰な要望で無駄な工数を消費させていないか」

「システム会社の過剰対応で無駄な工数を稼いでいないか」

などを読み解くこともできます。





契約後の適正化：運用・保守の適正判断をするための「月次報告書」の作成依頼方法

<月次報告書が既にある場合>

もし、月次報告書にこれらの情報が不足している場合や、月次報告書自体が無い場合、あるべきフォーマットでの月次報告書を提示するよう依頼する必要があります。

前項のとおり、「要望の内容」「実施した日付」「実施した内容」「実施したエンジニア名」「実施した工数（時間）」を漏れなく記載するよう依頼します。また、「無償の瑕疵対応」なのか「有料の仕様変更」なのかを表す「区分」などを契約内容に合わせて追加してください。

<月次報告書が無い場合>

月次報告書が無い場合、開発会社としては「作業が発生していない事を隠したい」という思惑がある場合が多いです。

逆に「実施している作業量が多く報告に時間を割きたくない」というケースもあります。しかし仮に善良な開発会社であっても、良い関係を長期的に維持するためには、作業内容と作業量を共有しておく事がもしもの時に重要となります。

例えばエンジニアが退職する事になり、代わりの方が見つからない場合や、開発会社が傾きかけた場合など、マイナスの状況変化が起きた時に、作業内容や作業量がブラックボックスになっていると大きなトラブルへと発展する事があります。

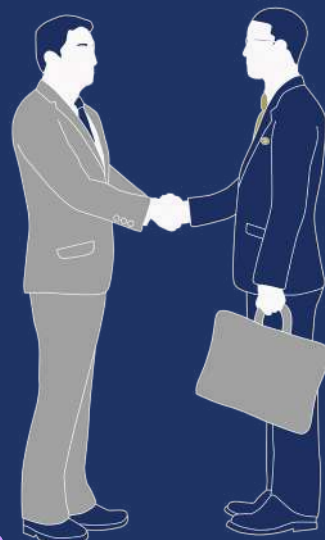
月次報告書が無い状況というのは最も危険な状態であると認識し、タイミングを見計らって作成を依頼する必要があります。

また、今まで実施していなかった作業を依頼する事になりますので、依頼する側も何らかの歩み寄りがあった方がベターです。

例えば一般的に「月次報告書」は日々作業を管理している「作業管理表」とほぼイコールで、月に一度最新の「作業管理表」を「月次報告書」として共有します。

逆に言うと月次報告書が無いケースではこの作業管理表が無いわけです。

まず、作業管理表で作業を管理するよう依頼し、その作業管理表の管理の一部（要望の記入）を肩代わりする方法や、作業管理表の共有場所を提供するなどの方法が良いでしょう。





適正化に向けた第三者の活用

多くの場合、費用の適正化には保守費や運用費の削減が伴いますが、請求できる金額の低減はシステム会社側からすると大きなマイナスとなります。場合によっては今まで設定していたサービスや価格を否定される事になってしまいます。

また、適正化の依頼をする際に伝え方が悪く誤解などが生じてしまうとシステム会社のモチベーションを低下させてしまう可能性もあります。

コンペも成立しにくく適正価格の判断が困難なITコストにおいて適正化の要求を受け入れてもらうには、上から目線にならず相手側に歩み寄ってもらえるような関係作りも重要です。関係性の向上により「コストが下がった代わりにサービス品質が下がる」といった事態を防ぐ効果もあります。

適正評価を実施した後の「開発会社への伝達」「適正化」は、「関係性」も踏まえた慎重な対応が必要となるのです。

<見積りの第三者適正評価>

明細化だけで大きな効果は得られますが、明細に記載された工数や金額の評価は一般企業では不可能です。
エンジニア出身者による第三者評価の活用がベターです。

<保守・運用の第三者適正評価>

月次報告書による運用を開始できた後の正確な適正評価は見積評価よりも更に高難易度で、システム開発(設計・プログラミング)、運用、保守を行った経験のある人、その中でも工程管理、営業まで幅広く経験した人でなければ難しいものです。上級エンジニア出身者による第三者評価の活用がベターです。

<関係性を踏まえた適正適化の依頼>

特に保守運用でエンジニアによるサポートを受けている場合は作業内容や難易度をできる限り理解し、自発的に実施してくれている作業を拾い上げ評価する事が重要です。

エンジニア集団との信頼関係の構築は合った回数や話した量ではなく、実施してもらっている作業への理解の深さで決定します。

そして、それをシステム会社へうまく伝えることがコスト適正化のリクエストを前向きに検討してもらうための下地となります。

どのような第三者が適任かと言うと、「相手以上の知識と経験」に基づき前向きなコミュニケーションを行えるスペシャリストである事が望まれます。

このようなスペシャリストの力を使えばコストの適正化に加えシステム会社との相互理解を繋ぎ合わせる事ができ、最終的に関係性の向上も可能となります。





開発コストの適正化

開発コストは一時的に発生するコストであり、維持費には関係無いと思われる方が多いのですが、保守・運用費は「開発にかかった金額の〇〇%」といった計算で算出されるケースが殆どです。開発費を抑えることは維持費を抑える事となり、ITコストをトータルで適正化できるのです。

・ポイントは要件定義を実施するタイミングに有り

開発コスト適正化のキーワードは「要件定義」です。

「要件定義」とは、「どのような業務の中で、どのようにシステムを利用するか」「その利用シーンでどのような機能が必要か」といった内容を詳しく定義する事で、その文書を「要件定義書」と言います。

要件定義は契約後に開発会社が行う事が多いのですが、その実施タイミングに根本的な問題があるため現在でも多くのトラブルが頻発しています。

本来は「要件決定」→「必要機能決定」→「開発見積作成」の順でなければ正しい見積は不可能です。しかし実際は、「無料でできる範囲での簡単なヒアリング」を元に見積を作成し、契約後に要件定義を実施する順序になってしまっています。

おかしい順序の要件定義ばかりなので、世の中で作成されている開発見積りはデタラメなものが溢れています。そのまま開発して満足のいくシステムができる可能性が低いのは当然で、「予算オーバー」「スケジュールオーバー」「要件未達」が多く、開発会社側としてもデタラメな見積りに合わせた開発を強いられた技術者が体を壊してしまうような状況、いわゆる「デスマーチ」が一向に減らないのです。

・要件定義は第三者が行うのがベター

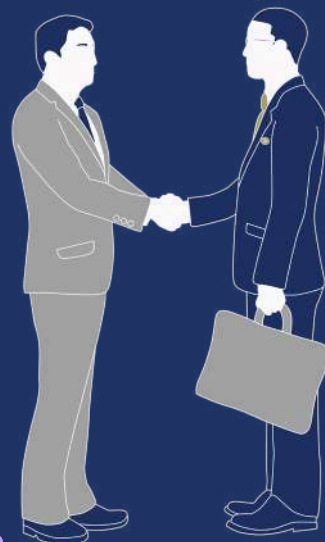
コストの最適化とプロジェクトの成功を両立させるには、「最初に第三者による要件定義を行う」というだけです。

開発会社に要件定義を任せると、自分たちに都合の良いルールを作り上げてしまう可能性が高いため、要件定義は第三者に依頼するのがベターです。また、第三者で実施するもう一つの理由として、要件定義はコンペのツールとして非常にパワーがあるからです。

要件定義書には要件が詳しく書かれており、コンペ形式で正確な見積りを数社から入手することができます。

質の高い要件定義書は、それを元に開発会社が基本設計を開始できる内容に纏められていますので、コンペをしなくても開発見積りも大きく下げる事ができます。

要件定義には多くのノウハウが必要ですので実施できるコンサルタントは限られていますが、良いコンサルタントを見つけて第三者による要件定義を実施してみてください。





Wizardz Plus

発行元の会社概要

株式会社ウィザーズプラス

代表取締役 西澤岳志

住所 東京都千代田区九段北 1-13-5
ヒューリック九段ビル 5 階

電話番号 03-3237-3160

E-mail info@wizardz-plus.jp

事業内容 コスト削減コンサルティング（成功報酬型）
業務改善コンサルティング（成功報酬型）

URL <https://www.wizardz-plus.jp/>

設立年月日 2009 年 8 月

資本金 1,000 万円

従業員数 76 名（グループ合計）

ミッションステートメント

あらゆる経営資源を最適化することで、
国内の企業をもっともっと元気に！





Wizardz Plus

