

特集 1. ガートナーリサーチノート： コスト最適化の4つのレベル クライアント・コンピューティング分野における貢献要素

企業は、クライアント・コンピューティング分野（PDA、スマートフォン含む）でのコスト削減施策において、目先の価格や短期的なコスト削減にとらわれ、将来的なビジネス成長基盤をくじくことのないよう、戦略的なコスト最適化を目指すべきである。

要約

主要な所見

- 企業のビジネス・コスト最適化に関し、IT部門は1～4のそれぞれ異なるレベルで貢献することが可能である。そのうち下位2つのレベルは、ITに関連する部分のコスト削減、上位2つのレベルは、ITを活用した事業運用コストの削減に焦点が当てられている。クライアント・コンピューティングの分野でも、4つの各レベルにおける貢献が可能である。さらに、1つの施策によって、複数の異なるレベルにわたってコスト節減効果が期待できる要素も存在する。
- コスト削減要素の中には、トレードオフを含むものもある。目先の価格で製品選定を行った場合、後々コスト高となり、初期導入コストの削減額を相殺する危険もある。PCの総合保有コスト（TCO）において、ハードウェアとソフトウェアのコストは、デスクトップの場合で全体の22%、ノートブックの場合で全体の15%にすぎず、TCOの約80%は運用・管理・保守費用が占める。このことをかんがみると、製品選定の際は、ライフサイクルを通じたコスト比較を行うべきであり、目先の価格だけにとらわれることは危険である。目先のコスト削減によって、ビジネスの最適化が予想外に遅延したり、最悪、企業存続性も損なわれたりするというリスクもある。

推奨事項

企業ユーザー

- 企業は、クライアント・コンピューティングのコスト削減において、ガートナーの「コスト最適化フレームワークの4つのレベル」を利用し、ITコストにとどまらない広い視点でコスト最適化の機会を見いだすべきである。
- 短期的な視点にとらわれ、将来的な「成長軌道への回帰」路線を阻むようなコスト削減は行うべきではない。PCの更新サイクルの延期は短期的なコスト削減施策となり得る一方で、TCOの増加、業務効率および企業信頼性の低下といったリスクも有する。企業は、一様に更新サイクルの延長を行うのではなく、適材適所での更新サイクルを設定し、最低ラインの企業競争力の維持に努める必要がある。
- ITコスト削減とビジネスへの影響とのトレードオフを理解し、コスト削減の長期的な影響に関する慎重な分析を行う必要がある。長期的コスト増加よりも単年でコスト削減を優先せざるを得ない場合においても、自社のコスト削減施策のリスク分析を行い、リスクが許容範囲内であるかどうかを確認する。リスクが許容範囲に収まらない場合は、別のコスト削減策を検討する。別の施策がない場合、リスクを承知でコスト削減策を実行することになるであろうが、それでもリスクによっては、それが現実となった場合に備えた対応をあらかじめ検討することが可能であるため、事前にこうしたリスク分析を行うことは重要である。
- 従来型PCアーキテクチャから、シン・クライアント・システムなど代替アーキテクチャへの移行によってコスト削減を計画する場合、長期的な評価指標とともに、ユーザー部門での業務プロセスや効率の改善などの視点も含めた入念な技術選定、導入計画、評価が肝要となる。ユーザーのワークスタイルやビジネス要件に見合わないシステムを導入した場合、利便性の低下やコスト増加につながるため、経営／IT課題に偏重した決断は避ける。

ITベンダー

- 企業におけるIT調達コスト削減は、一般的にITベンダーにとって利益の低下につながるが、この不況下、こうした事態は避けては通れない。ITベンダーはこれを、自社の信頼性強化と将来的なビジネス成長基盤の構築の機会として、積極的にとらえる。
- PCハードウェア・ベンダーの場合、自社が提供するPC管理機能やサービス・サポートについて見直すとともに、ライフサイクルに沿った体系化を行い、製品価値の最大化を行う。それにより、顧客が導入メリットを理解しやすい形にし、長期的視点でのコスト削減効果を訴求する。

分析

経済環境が悪化している現状、ITコストの削減は以前にも増して優先的な重要課題となっている。実際、ガートナーの「エグゼクティブ・プログラム (EXP)」において実施した、2009年の課題に関するEXP CIOサーベイの結果では、2009年にCIOが重視する「ビジネス面の優先度」として、「企業コストを削減する」が、グローバル/日本ともに第2位に位置付けられている(備考1参照)。2008年の調査での同項目は、グローバルでは第5位、日本ではランク(トップ10)外となっており、急上昇している(プレスリリース、2009年3月18日付「ガートナー、世界のCIO 1,500人の調査結果を発表」参照)。この状況は、企業のクライアント・コンピューティング戦略においても無論例外ではなく、むしろ、多くの大企業においてPC普及率が高まっている現状では、その他の新規開発投資に比べ、コスト削減対象となりやすいといえる。ガートナーの顧客企業との対話においても、企業のIT部門は、PC買い換えの延期、より低価格なPC製品の指向をはじめとするあらゆる視点から、クライアント・コンピューティング分野におけるより一層のコスト削減の機会を模索していることがうかがえる。しかしその一方で、使用年数の長期化による故障件数の上昇や、古い技術や製品の格安購入によって結果的に運用フェーズでのコストが増加するなど、コスト削減策によるマイナス面も発生している。

企業にとってコスト削減は、経済危機下を生き延びるためだけでなく、将来的な成長の基盤を再整備するためにも重要な取り組みである。これは、企業競争力の強化、変化する顧客ニーズへの対応、ビジネス環境変化への柔軟な対応のために、これまで構築した環境を見直し、無駄を省き、さらなる効率化を追求する「ビジネス最適化」の機会であり、そのような視点をもってコスト削減に取り組めば、この施策は戦略的「コス

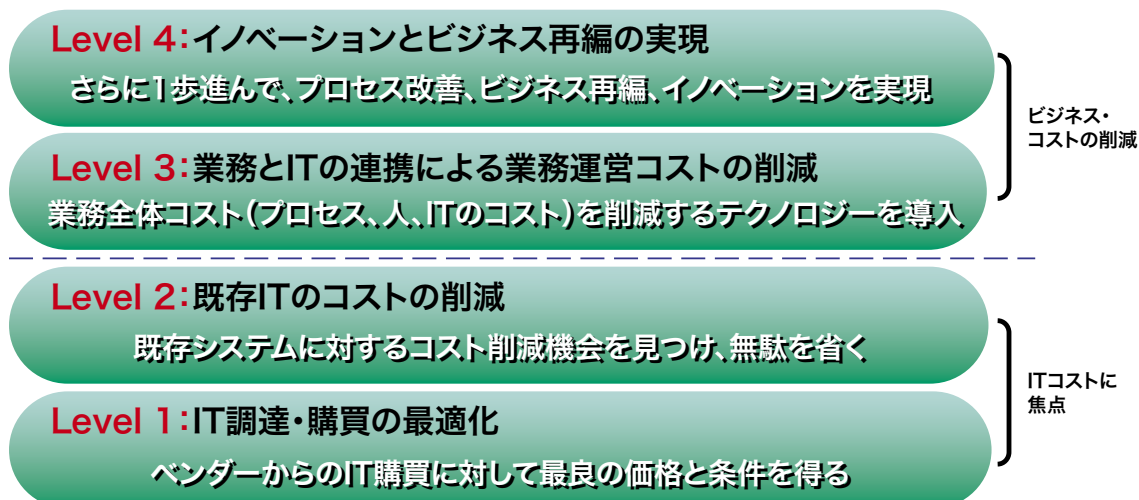
ト最適化」施策となる。企業は、短期的なコスト削減だけに注力するのではなく、ITの活用によって業務全体のコスト削減に貢献するとともに、目先の安さや短絡的なコスト削減により、企業体力や信頼性を減ずるリスクを避けるべきである。経済環境が好転し、ビジネスが正常な状態に戻った時に、自社のビジネスを成長軌道に乗せられなければ、今日のいかなるコスト削減も無意味となるからである。

本リサーチノートでは、ガートナーのコスト最適化フレームワークの4つのレベル(リサーチノート、ITM-09-08、2009年3月5日付「コスト最適化フレームワークの4つのレベル」参照)に沿って、クライアント・コンピューティング分野における主要なコスト削減要素を概説する(図1参照)。企業のIT部門(企業ユーザー)は、自社のコスト最適化施策とクライアント戦略の策定において、将来的なビジネス成長路線を阻害することのないクライアント・コスト削減の一助として、また、ITプロバイダー(ITベンダー)は、企業の真のパートナーとして顧客に最適な提案を行うための一助として、本リサーチノートを利用されたい。

コスト最適化レベルの定義： クライアント・コンピューティングの視点

このフレームワークの各レベルでは、テクノロジーの領域、テクノロジーの役割、裏付けとなる事実と数値データ、節減とリスクの推定など、多角的な視点からコスト最適化の課題を考察している。下記に、フレームワークの一般的な定義概要を、クライアント・コンピューティングの視点を交えて示す。

図1 ガートナーが提唱するコスト最適化フレームワークにおける4つのレベル



出典：ガートナー (2009年1月)

■ レベル1：調達・購買における最良の価格と条件の獲得

IT部門は、ハードウェア、ソフトウェア、ITサービス、テレコミュニケーション・サービスに対し、毎年多額の経費を費やしている。企業のビジネス目標達成のための投資削減において、IT調達フェーズに際し、IT部門がその課題にどのように取り組むかによって、その削減額は変化する。ガートナーのコスト最適化フレームワークでは、「IT調達・購買の最適化」をレベル1としており、クライアント・コンピューティングの分野には、提案要請書（RFP）を活用したハードウェア調達プロセス、ベンダー／技術／製品の選定、価格の評価項目、契約条件、サービス・レベル合意（SLA）、支払方法、支払期日など、各種の見直し／調整を通じ、多額のコスト削減と最適配分の機会が存在する。実際に、ベンダー選定時にRFPを発行し、自社の要件を正確に伝え、競争入札を行ったことで、ハードウェアの仕様は変えずに、30～40%のコストダウンを実現した事例もある。ここでの取り組み次第では、企業は調達フェーズにおいて有利な価格を引き出せるだけでなく、最適な製品選定とSLAの設定によって、導入／移行、運用、廃棄などライフサイクルを通じたコスト削減や、ユーザー部門の利便性向上やコスト削減など、広い範囲でのコスト最適化が可能である。しかし、現在多くの日本企業はRFPの発行や競争入札を行っておらず、多大なコスト削減／最適化の機会を失っている。企業は、PCハードウェア購入の際、RFPの発行を行い、最適な製品選定と競争入札によるコスト削減／最適化の機会を検討すべきである。また、既にこうした取り組みを行っている企業においても、契約や納入のタイミング、仕様やサービスの複雑性、購入ボリュームなど各要素の調整により、ベンダーとの価格交渉においてさらなる値引きを実現することが可能である（「Cost Optimization: Small Negotiation Trade-offs Can Add Up to Large PC Hardware Acquisition Savings」参照）。ハードウェアやサービス・ベンダーによっては、リース契約の付加サービスとして、PC調達から廃棄までのライフサイクル全般を一括でサポートするサービスを提供している。この場合、ソフトウェアの導入、配送、資産管理、障害時サポート、廃棄時のデータ消去など、見落とされがちなコスト項目も網羅され、ライフサイクルを通してのコスト予測と最適化につなげることも可能である。

■ レベル2：クライアント・コンピューティング関連コスト削減機会の特定

このレベルでは、IT部門が、既存コストのどこでコスト削減効果を実現できるかに焦点を当てる。これは、自社のITコストそのものを削減する機会を特定することであり、ITコストをIT部門以外のコスト・センターに移し替えることではない。ガートナー・フレームワークのレベル2に当たる「既存ITのコストの削減」において、多くの企業がクライアント・コンピューティング分野でのコスト削減機会を検討する要素として、まず、PCハードウェアのライフサイクルを延長し、更新を延期する施策が挙げられる。ガートナーでは、企業のデスクトップPCに

ついて通常4年の更新サイクルを推奨しているが（リサーチノート、INF-08-09、2008年2月29日付「PC更新サイクルの決定における運用上の検討事項」参照）、ビジネス要件およびOS移行タイミングなどに問題がなければ、短期的な設備投資の抑制の目的で、これを5年に延長することも検討可能である。また、ノートPCでは通常3年の更新サイクルを推奨しているが、端末を持ち運ぶ機会が少なく、おおむね社内利用するユーザー層であれば、4年に延長することも検討可能である。ただしノートPCでも、トラベル・ワーカーなどのように外に持ち出すワークスタイルで、オフィス外でのPC利用に大きく依存した業務のユーザー層の場合は、3年以上のライフサイクルを適用すべきではない。

また、このレベルでは、PCの管理強化や運用・管理体制の見直し、システム・イメージの標準化などによって、管理コスト削減の機会を得ることもできる。特にPC管理については、日本の場合、適切なPC管理が実行されている企業は限定的である。多くの場合はPC管理レベルが低過ぎることにより、必要以上のコストが掛かっている。ガートナーのTCOモデルでは、管理されていない状態でデスクトップPCを4年間使用した場合、ライフサイクル・コストのうち、ハードウェア／ソフトウェア・コストが22%、IT運用コストが12%、IT管理コストが4%、エンドユーザー・コストが62%を占めるが、管理レベルを引き上げることで最大、IT運用コストで37%、エンドユーザー・コストで58%、全体で42%のコスト節減が可能となる（「Desktop Total Cost of Ownership: 2008 Update」参照）。特に、管理レベルの強化により、ヘルプデスク、エンドユーザー側で行う保守・修理およびダウンタイムにかかわるコストが大幅に削減できる。最も削減率が高いのはエンドユーザー・コストであるが、実際にはユーザーのビジネス部門のコストであり、こうしたダウンタイムの削減によりユーザーの生産性が向上し、部門コストが削減されることにもなる。企業の中には、自社にとって有益な管理機能やツールが現有PCハードウェアに搭載されていることを知らずに利用していない場合もあり、運用管理の強化や、アウトソーシングなどの活用などによって、管理コストを削減する余地は大きく残されている。ガートナーでは、企業で新規に導入されたPCの平均的TCOは、2011年までに2007年と比較して30%低下するとみている（「How to Reduce Your PC TCO 30% in 2011」参照）が、中でも管理性の強化が最大のコスト削減要因となっている。

PCの消費電力の低減による電力量料金の削減は、ライフサイクルを通じた全社的視点でのコスト削減であり、全社的エネルギー削減戦略の一環としてとらえられるが、ITにかかわるコストの削減という見方から、このレベルでの検討項目となり得る（リサーチノート、INF-07-34、2007年5月31日付「デスクトップPCの消費電力に関する調査結果」参照）。

■ レベル3：ビジネス・コスト節減を実現する クライアント技術の展開

レベル1～2では、ITにかかわるコスト削減を焦点としているのに対し、上位のレベル3～4では、ITコストだけでなくビジネス・コストを含めた企業コスト全体の削減・最適化にアプローチした施策が位置付けられる。

企業の売り上げに対し、営業経費の割合は、IT予算のそれを上回っていることを考慮すると、コスト削減施策を打つ際には、ITのコスト削減とともに、ビジネス領域でのコストの削減につながるITという視点も盛り込むべきであろう。本フレームワークのレベル3である「業務とITの連携による業務運営コストの削減」は、クライアント分野においては、ビジネス・コスト節減をクライアント技術によってサポートすることを意味し、この貢献要素にはクライアント技術面でのパフォーマンス向上、プロセス改善なども含まれる。

レベル2でPC管理の強化によるTCO削減を挙げたが、IT部門にかかわる直接コストの削減以上に、エンドユーザー運用やダウンタイムにかかわるコストなどユーザー部門の間接コスト削減が期待できるため、この施策はレベル2にとどまらず、レベル3の部類に入るともいえる（ただし、この点をIT部門から訴求する場合には注意を要する。なぜなら、ユーザーの立場からすれば、そもそもPC障害が発生しないための取り組みはIT部門の役目と考えることもでき、その場合、現状はユー

ザー部門がそれを肩代わりしている、という受け止め方をされる可能性もあるためである）。

さらにこのレベルでの焦点は、IT部門以外のコスト・センターでIT関連コストを削減することだけでなく、業務そのもののコストをITによって削減することにも当てられている。これには長期的にコストを削減するための投資や、既存テクノロジーの代替案も含まれる。その代表的なクライアント・コンピューティングの例として、シン・クライアント・アーキテクチャなど従来型PCに代わるアプリケーション配信モデルが挙げられる。ここでは、PC管理の例と同様に、TCOの観点から、IT部門、ユーザー部門双方でのコスト削減が期待できるが、適材適所での最適なアーキテクチャが配備された場合、ダウンタイムの軽減、ユーザーの利便性向上などによって業務効率が飛躍的に改善すれば、それによるビジネス・コストの削減も期待できる。その一方で、こうしたアーキテクチャへ全面移行する場合、相応の移行コストや初期導入費用も伴い、また、アーキテクチャの変更によりユーザー部門の業務プロセスそのものを見直す必要が生じることもある。そのため、この方法でレベル3のコスト削減を成功に導くためには、長期的な評価指標とともに、ユーザー部門での業務プロセスや効率の改善などの視点も含めた入念な導入計画と評価が肝要となる。その意味で、これは本フレームワークの最上位であるレベル4への貢献要素も潜在的に併せ持つといえる（図2参照）。また、アプリケーション配信モデルを活用したソリューションの例では、在宅勤

図2 クライアント・コンピューティングにおけるコスト最適化要素の例と貢献レベル

	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
	IT調達・購買の最適化	既存ITのコストの削減	業務とITの連携による業務コストの削減	イノベーションとビジネス再編の実現
RFP発行と競争入札	↔			
調達タイミング／複雑性／ボリュームの調整	↔			
ライフサイクル・サービス	↔	↔		
PCライフサイクルの延長		↔		
PC電力管理		↔		
PC管理強化／運営の見直し		↔	↔	
代替アプリケーション配信モデル			↔	↔
リモート・オフィス(在宅勤務)			↔	↔
モバイル・コンピューティングによるリアルタイム情報化			↔	↔

出典：ガートナー（2009年4月）

務やフリーアドレス・オフィスなど、リモート・コンピューティング環境によって、オフィス以外の場所における従業員の生産性の確保や、設備の共有によるランド・コストの低減というメリットがもたらされる。ただし、在宅勤務に関していえば、日本における将来的な就労人口の低下を考えた場合、労働力の確保、従業員のモチベーション向上という観点から、レベル4の施策にもなり得る。

■ レベル4：業務改革とビジネス再編につながる クライアント・コンピューティング

経済不安が終息すれば、企業のコスト最適化の焦点は、長期的なプロセス改善の実現と、ビジネス構築とイノベーションの遂行に絞られるであろう。レベル4では、ITとビジネスのプロセス改善に焦点を当てている。このレベルでの施策は、ITを活用してビジネスを競争優位なポジションに再度位置付けたり、また時として経済不況下を生き残る手助けを行うものもある。レベル1～3が、コスト削減、または、ビジネス維持を支援する「守り」の施策であるのに対し、レベル4はビジネス成長に貢献する意味で「攻め」の施策といえる（図3参照）。クライアント・コンピューティングの例でいえば、経営目標、IT課題、ユーザーのワークスタイルやビジネス要件の各要素を踏まえたクライアント・アーキテクチャや端末の選定により、従業員の業務効率や機動性を上げ、ビジネスの柔軟性、俊敏性、業務継続性を併せ持つことで、企業価値と変化への対応能力を高める施策が、このレベルに位置付けられる。

具体的な例としては、飲料販売のルート・セールスにリアルタイムで情報更新が可能なモバイル・コンピューティングを導入したケースが挙げられる。これは、発注から納品までのプロセスにかかわる工数／サイクルタイム／コストの大幅削減を実

現し、さらに顧客の発注履歴から販売状況分析を現場で行い、提案型セールスにつなげたというものである。ここでは、業務効率／プロセス／コストの改善だけでなく、顧客満足も向上し、新たな価値提案によって売上拡大にも直接的に貢献している。

また、別の例では、アプリケーション配信モデルの1つである仮想デスクトップ型アーキテクチャと従来型PCの併用により、ビジネス・プロセスの変更、コスト削減、セキュリティー確保、ビジネス俊敏性を実現しているケースがある（「How Virtualization Helped Prudential Move Operations Offshore」参照）。これは、生命保険会社において、コスト削減のためにカスタマー・サービス部門のオフショアリングを計画したことに始まったものであるが、オフィス・アプリケーションをローカルPC上で稼働し通信コストの増加を抑える一方で、業務アプリケーションと機密性の高いデータを仮想デスクトップ型アーキテクチャによって本社に集約することで、管理工数の削減とセキュリティー確保を実現している。さらには、アプリケーションの変更／配布の迅速化によって、変化する顧客ニーズに合わせてタイムリーに対応し、サービスの質を向上させることができ、企業競争力の強化にもつながっている。

さらに、レベル3で挙げたリモート・コンピューティング環境の導入によるリモート・オフィス（在宅勤務）の実現に関しては、就労人口の低下の危機に直面している日本において、特に大きなメリットが存在するといえる。育児層や高齢者層における労働力の維持と、就業形態の柔軟性による従業員にとっての企業価値の向上という観点でリモート・オフィスに取り組んだ場合、企業の成長性を直接的に支えるレベル4施策として位置付けることができる。

図3 クライアント・コンピューティング技術によるビジネス維持支援とビジネス拡大貢献要素



出典：ガートナー（2009年4月）

コスト削減における注意事項

多くのコスト削減施策にはトレードオフが存在し、中にはリスクを伴うものもある。リスクには、許容できるものもあるが、その項目や範囲は組織やユーザー層によって異なる。企業は、自社のコスト削減施策において、それに伴うリスクの洗い出しと、それを減じ、許容範囲内に収める努力が必要となる。以下にクライアント・コンピューティング分野のコスト最適化1～3の各レベルにおける代表的なトレードオフ、リスクの例を挙げる。

レベル1における代表的なリスクとしては、価格の安さに固執し、導入、展開、運用・管理フェーズでのコスト増加を招くケースが挙げられる。PCハードウェア製品のうち、PCハードウェアによる管理機能のサポートや管理ツールの標準搭載、堅牢設計の製品は、その他の製品と比較すると購入価格も高額になりがちである。しかし、PCハードウェアの初期コストは安くても、各種ツールを別途導入したり、都度メンテナンスを行った場合、これらの費用に加え、運用・管理・保守におけるプロセスの増加によっても、ライフサイクルを通じたコスト増加が調達時の価格の安さを上回る危険がある。同様に、安価ではあるが古い技術の製品を選択した場合なども、運用管理の強化とコスト削減が両立せず、後々コスト高となる可能性がある。

レベル2でコスト削減例に挙げたライフサイクル延長の場合、コスト削減のトレードオフとして、直接的なものから間接的なものまで多岐にわたる問題が並存する。直接的なものとしては、TCOの増加、新規アプリケーション導入の制約、ビジネス要件を満たさないことによるユーザーの利便性低下と部門コストの増加など、ライフサイクル延長が直接引き金となるものが挙げられる。間接的なものとしては、現有機がユーザー・ニーズを満たさないことにより、企業が認証しない私有デバイスの業務利用者が増加し、その結果セキュリティー・リスクが増加するなどのケースがある。こうした問題を克服した上で、短期的なコスト削減に成功している企業がある一方で、組織によっては、投資コスト抑制額を相殺するほどの管理コスト増加やユーザーの不満が発生している場合もある。さらに悪いケースでは、不適切なユーザー層でのライフサイクルの延長によって、出先でのノートPCの故障が頻発し、ダウンタイムが増加する場面がある。デスクトップPCに比べてノートPCは、その設計上の課題や外的衝撃などから、利用年数の経過に伴って故障率が急増する傾向にある（リサーチノート、UBQ-06-45、2006年9月29日付「PCハードウェア信頼性のベンチマークを設定する」参照）。特にトラベル・ワーカーが軽量ノートPCを持ち運んで使用する場合、故障率はさらに上昇する。客先での業務に支障が出れば、業務遂行能力や効率性の低下にとどまらず、提供するサービスや企業信頼性まで落とす危険がある。これは現在および将来的なビジネス機会の損失にもつながりかねない。企業は、このようなビジネス成長を阻害する

ようなコスト削減は極力避けるべきである。ライフサイクル延期に際しては、場当たりに一律延期を実施するのではなく、ワークスタイルとフォーム・ファクターを考慮した上でライフサイクル延期を適用するユーザー層を選定し、トラベル・ワーカーの軽量ノートPCなどは優先的に買い換えを行うなど、ユーザー層に応じた戦略的な更新サイクルの設定を推奨する。

また、PC管理の点では、管理レベルを過剰に設定すると、ユーザー自身が必要なアプリケーション・インストールや更新を行えず、ヘルプデスクの工数とユーザー側の待ち時間が増し、TCO増加につながる。企業は、社内の全PCを一律レベルでロックダウンすることは避け、PCにおけるアクセス権とサポート・レベルによってユーザーを分類し、ユーザー・ニーズに基づいた管理レベル／ポリシーの最適化を行う必要がある（「Organizations That Unlock PCs Unnecessarily Will Face High Costs」参照）。

レベル3で挙げたシン・クライアント・アーキテクチャなど従来型PCに代わるアプリケーション配信モデルでは、適材適所での配備を前提としたビジネス・コスト節減の機会に触れた。しかしその一方で、ガートナーの顧客の中では、ユーザー利便性を損ない、業務効率も低下したというケースも発生している。この主な要因として、発展途上の技術の導入やネットワークが問題となっているケースは知られるところである。これに加えて、セキュリティー強化や管理性の向上など経営／IT課題に偏重し、ユーザーのワークスタイル、ビジネス要件に見合わないシステムを導入したことや、パートナーであるITプロバイダーにおける技術選択肢が限られていたなど、導入技術選定段階での問題が少なからず原因となっていることも見逃せない。こうした結果、業務効率低下によってビジネス・コストが増加するだけでなく、企業が顧客に提供するサービス・レベルや顧客対応品質が低下するといったリスクも生まれる。

ITベンダーに求められる姿勢

ITベンダーとの真のパートナーシップとは、好況時には双方が利益を享受し、経済の不安定な時期には双方がその負担を分かち合うことを意味する。企業におけるITコスト削減は、一般的に見てITベンダーにとっては利益の低下を意味する。しかし、ITベンダーはこれをネガティブに受け取るのではなく、自社の製品特徴の再訴求と、顧客との企業関係性の強化により、将来的なビジネス成長につながる基盤を構築する機会として取り組む、積極的な姿勢が求められる。

PC事業を行うITベンダーの多くは、PCのコモディティ化により価格以外の製品差別化が難しくなっていると訴える。しかし、PCのすべてがコモディティ化したわけではなく、人間工学デザイン、ユーザー・インターフェース、剛性、性能、管理機能など、エンドユーザーの使用感やIT部門の業務プロセスなど、ユーザー体験に直接かかわる部分には、PCベンダー

のさらなる努力が求められる要素が数多く残されている。事実、薄型／軽量化のノートPCにフォーカスしたり、堅牢性、キーボードの打ちやすさ、ノートPCのフラップの片手による開閉のしやすさなど物理的な面や、管理やユーザー・サポート機能などツール面でのユーザーの使い勝手にフォーカスすることにより、自社のPC製品の差別化を図り、ブランドがこうした差別化要素の代名詞となっているようなベンダーも存在する。

他方では、コモディティ化が可能にする差別化に着手するベンダーもある。こうしたベンダーは、自社のPC関連サービスを、クライアント・コンピューティング運用のライフサイクル全般を一括でサポートするパッケージに組み替え、リース時の付加サービスとしたり、アプリケーション配信モデルを利用してサービスとしてのデスクトップ (Desktop as a Service: DaaS) を提案するなど、ユーザー企業に新たな価値を提案し始めている。

こうした積極的な取り組みにより、ユーザー企業側での導入メリットや長期的視点でのコスト削減／最適化効果が明確に示されれば、価格の妥当性を理解する助けともなり、ユーザー企業とITベンダー両者にとって「Win-Win」の結果につながるための第一歩ともなる。顧客のITコスト削減に対し、値下げだけで応じるのではなく、顧客企業自身が見落としているビジネス最適化の機会を顕在化させ、自社の製品やサービスの価値の最大化によって、ITを活用した企業コスト全体の削減とビジネスの最適化という形で顧客企業に貢献できるテクノロジーを提供できれば、それは「真に意味のある」差別化といえる。このような差別化を通して、ユーザー企業と真のパートナーシップを築くことは、不況下を生き残るだけでなく、将来的に経済環境が好転した際、自社のビジネスを成長路線に乗せ、勝ち残っていくためにも重要である。

ガートナーの見解

未曾有の世界的経済危機と呼ばれる今日、多くの企業では、トップダウンでコスト削減を余儀なくされている。そのような中、ガートナーのユーザー顧客の中には、ITによるビジネス貢献や業務支援の投資はおろか、IT調達コストの最適化さえもままならず、既に2007年時点で延期した軽量ノートPCの買い換えをさらに1年間延期し、4年以上使い続けているケースもある。この結果、設置ベースでの故障率増加によって、IT／ユーザー部門双方の負担が増し、さらに保証期間の超過によるコスト増加や、修理／置き換えサイクルの長期化に伴うダウンタイムの増加など、当初想定以上の負担増加から、再度買い換え戦略の見直しを検討するという事例がある。

不況下におけるコスト削減は、本来企業を「守る」目的を有している。しかし、その本質を見失った場当たりのコスト削減は、将来的な成長投資の遅延リスクにとどまらず、企業の存続性を損なう危険性もはらむ。クライアント・コンピュー

ティングにおいても戦術的な短期コスト削減を行うだけではなく、ITを活用したコスト削減への貢献という視点を加え、戦略的な「コスト最適化」を通じて、ビジネスそのものの最適化にもアプローチすることは、今日の経済危機環境下において企業のITリーダーに課せられた重要課題であり、手腕を問われる部分である。

一方、ITベンダーの立場からは、企業のITコスト削減はネガティブな視点で受け止められがちである。しかし実際は、不況時の負担を顧客企業と分かち合うと同時に、顧客に自社の差別化要素のより深い理解を促すことによって、パートナーとしての信頼性を深めるチャンスでもある。顧客企業のITコスト削減に際し、値下げ戦術に頼るだけの「価格勝負」に邁進することは得策ではない。自社の差別化要因の洗い出しと価値提案によって、ベンダーと顧客双方の利益の最大化に努めるとともに、自社情報の能動的な提供や顧客要件のさらなる理解によって、顧客が最適な技術の選定を行えるような、積極的な姿勢が求められる。自社の提供するPC製品にかかわる管理機能やサービス・サポートについても、ライフサイクルに沿った体系化を行い、長期的視点でのコスト削減効果を訴求する。これらの努力は、結果的に顧客に自社の製品価値と差別化要素のより深い理解を促すことになる。

PC事業を行うITベンダーの多くは、PCのコモディティ化により価格以外の製品差別化が難しくなっている現状と、世界大手ベンダーのスケールメリットによる価格圧力の中で、自社のPCビジネス拡大の機会と事業継続動機を見失いつつある。こうした中、今回の不況では、特にPCベンダーにとって、自社の企業体力とともに、顧客にとって真のパートナーとなり得るかが、ビジネス維持の重要な鍵を握る。PCベンダーとしての存在理由と真価が問われる試練の期間である。

推奨リサーチ

- 「コスト最適化フレームワークの4つのレベル」
(ITM-09-08、2009年3月5日付)
- 「PC省電力性のコスト削減効果と価格重視政策の落とし穴」
(INF-09-21、2009年3月25日付)
- 「デスクトップPCの消費電力に関する調査結果」
(INF-07-34、2007年5月31日付)
- 「PCハードウェア信頼性のベンチマークを設定する」
(UBQ-06-45、2006年9月29日付)
- 「Desktop Total Cost of Ownership: 2008 Update」
- 「Cost Optimization: Small Negotiation Trade-offs Can Add Up to Large PC Hardware Acquisition Savings」
- 「Optimize Desktop Outsourcing Costs by Correctly Using Nine Deal Complexities」
- 「Repurposing Old PCs as Thin Clients as a Way to Save Money」
- 「Extreme Measures for Extending the Life of PCs」
- 「Cost Optimization: Re-evaluating Your PC Hardware Replacement Strategies」
- 「How to Reduce Your PC TCO 30% in 2011」
- 「Organizations That Unlock PCs Unnecessarily Will Face High Costs」
- 「PC Power Management Activation Leads to Significant Power and Cost Savings」
- 「When to Consider Commercial PC Power Management Tools」
- 「Cost Cutting by Using Your PC Configuration Management Tool More Effectively」
- 「How Virtualization Helped Prudential Move Operations Offshore」

備考1 EXP CIOサーベイにおける2009年の「ビジネス面の優先度」

2009年にCIOが重視するビジネス面の優先度における第1位は、グローバルでは「ビジネス・プロセスを改善する」(2008年は第1位)、日本は「既存顧客との関係を強化する」(2008年は第4位)であった。

Gartner Research Note INF-09-37
2009年4月30日発行



蒔田 佳苗 (Kanae Maita)

リサーチ
テクノロジー&サービス・プロバイダー
クライアント・コンピューティング担当
主席アナリスト

1996年6月、ガートナー ジャパン入社。データクエスト部門、世界コンピューティング・ハードウェア グループにて日本のパソコン、PDA市場の調査分析を担当。世界的視野による市場出荷統計・市場予測に関する定量情報の調査分析、および技術動向・ベンダー戦略などを踏まえたパソコン市場全般の動向分析をもって、ユーザー企業、国内外のIT関連ベンダー、流通チャネル、証券・金融機関への戦略的提言を行う。