

第150回月例研究会参加報告

報告者 No. 436 大石正人

日時：2009年11月9日

場所：総評会館

演題：情報サービス産業の現状と課題

講師：株式会社NTTデータ経営研究所 パートナー 三谷慶一郎氏

1. 概要

厳しい経済情勢のなかで、企業のIT投資の冷え込みが情報サービス産業の経営環境にも大きな影響を及ぼしている。当協会副会長でもある三谷氏は情報戦略にかかるコンサルティング業務に従事される傍ら、経済産業省「CIO戦略フォーラム・IT投資戦略研究会」委員等を務められている。今回は、情報サービス産業協会（以下、JISA）から発刊された「情報サービス産業白書2009」を主たる題材に、情報サービス企業がどのように現下の未曾有の事態に対処していけば良いかにつき、内外関係者との豊富な接点で得られた知見をもとに、顧客との新たなパートナーシップ構築という切り口で講演頂いた。

2. 講演要旨

(1) IT投資動向

IT予算に関する業況感（DI値）をみると、2008年から減少に転じ、特に今年は一層の下方修正が起きている。内訳をみると、売上高の大きい企業ほど減少幅が拡大し、業種別には、製造業で素材、機械製造とも落ち込みが大きくなっている。他方、予算を増やす企業は1割程度だが、環境厳しい中で一定の比重を占めていること自体を評価すべき側面もあると指摘された。

ちなみに、実質経済成長率（GDP水準）の予測は、米国・ユーロ圏・わが国とも4半期ベースで最悪期を脱しつつあり、つれてIT投資環境も好転の可能性があるため、回復期への備えが必要な時期にあるとの認識を示された。

(2) ユーザ企業の現況

こうした環境下で投資効果に多くを望めないために、ユーザ企業のIT投資はマイナスの循環（スパイラル）に陥っており、またITの潜在力を活用できていない企業（上場企業でも潜在力を引き出せている企業は3割）の姿が浮かび上がる。

具体的にそうした企業に共通する特徴を整理すると、①経営層がITを経営資源と考えず、目標を定めたり戦略に使おうとしていない、②したがってIT導入による効果を期待していない、③結局ITはコストに過ぎず、削れるだけ削ればよい、といった諸点が浮か

び上がる。

(3) ベンダ企業（情報サービス産業）を取り巻く現況

一方、情報サービス産業は規模の面では売上高 17 兆円、従業員数 82 万人と有数の業種として存在感を示しているが、それを構成する IT ベンダ（以下、ベンダ）をみると問題が山積しており、特に次の 4 つの論点を認識する必要がある。

①人材育成

優秀な若手の確保、育成のために、業務の優位性を PR し、業界としてのプレゼンスを向上させることが求められている。既に中国やインドから人材力の面で追い上げられている点への認識が重要である。

②ソフトウェアエンジニアリング

情報システムへの信頼性を高めるため、労働集約的な手法から脱却し、工程や品質面での見える化を実現したい。

③取引慣行の見直し

契約や業務内容が後決めになる慣行を改め、契約段階で求められる品質その他の要件を盛り込む方向を定着させたい。

④グローバル化

国内でしか通用しない状況から、国際的に通用する製品開発等が可能なよう、競争力の強化が必要である。

こうした観点から、現在の環境変化を整理すると、顧客からは従来の人月方式の積算や工数・価格水準の合理性への不信感が増大している。ベンダ自身も、オフショア開発などを進める中で、受注産業型、労働集約型でない、日本企業としての強みを発揮できる能力を発揮して付加価値を確保する必要がある。企業間においても差別化、専門性の発揮が求められている。

以上を踏まえ、IT 投資にかかる顧客（ユーザ）とベンダ間の課題を探ると、経営レベルでは経営戦略との関係が希薄、実務レベルでは経営目標を実現する絵図面がない、といった点が指摘でき、IT 戦略立案から導入までの過程で、ベンダがカバーするビジネスの範囲の外に顧客の悩みがある、といったギャップがある点に注意することが肝要である。

(4) 顧客とのパートナーリングによる関係性の深化

以上を踏まえると、顧客とベンダは従来の枠組みを超え、経営・事業目標を共有しその

達成を図るパートナーシップを構築する必要がある。こうした点を J I S A 白書アンケートから探ると、次の通りである。

①顧客の課題や悩みについて、ベンダが自認しているほどには顧客は課題を理解してもらえていないと感じていない。

②相互理解を進める上では人材交流が有効であると受け止められている（もっとも受入体制の未整備や人的余裕の不足などから、未実施先もある）。

③顧客・ベンダとの協業によるビジネス展開については、事業拡大に向けたベンダ側の積極姿勢が目立ち、一方顧客についてみると、メリットを実感できない協業に前向きな先は外資系企業など一部にとどまっている（自社の I T 面での効率化により高い優先度を置いている先が多い）。

（５）ベンダ企業（情報サービス産業）が目指すべき方向

こうした事情を踏まえ、ベンダ企業が目指すべき方向としては以下が挙げられる。

①上を見る：経営者との接点を持つ

顧客企業の情報システム部門とともに経営者層との対話を確保し、経営目標の実現に向けて、専門家として提言を行う。

②前に出る：事業パートナーになる

顧客のもつ強みを発揮するため、顧客に I T 活用によるビジネスモデルの変革・強化のための企画提案を行う。

③横に広がる：多様なビジネスモデルの提供

ベンダ自身も同質な S I e r（システムインテグレータ）でなく、製造業に組み立て業、部品製造業があるように、戦略立案からシステム製造まで、顧客との間で多様なパートナーシップを築けるような役割を担うことが期待される。

（６）システム監査人はどこへ向かうべきか

過去に出された監査基準その他でも、システム監査に対してこうした要素を求めてきた経緯がある。システム監査人への今後の期待としては、上記のベンダに求められる要件のうち、特に「上を見る」視点が重要で、現場だけの監査にとどまらず、ミッションや戦略レベルでの最終成果を出せるのか、といった経営視点からの監査が求められる、というべきである。

こうした観点も踏まえ、日本システム監査人協会の20周年事業の一つとして取り組んできた「システム監査これからの10年」の提言について、12月初に討論会を予定しているので、会員各位の積極的な参加を期待したい。

3. 感想

顧客とITベンダとのパートナーシップは古くて新しい問題である。現在のように企業の規模を問わずグローバルな視点での競争力を実現していくためには、米国の先進企業のようにITを使いこなすことが重要になってきているように思う。

こうした観点から、ベンダや顧客企業の情報システム部門だけがパートナーシップの深化に努力するだけでは不十分で、席上でも追加的に三谷講師から、自らの取り組まれてきた活動につきエッセンスの紹介がなされたように、顧客企業、特にCIOを含めた経営陣の意識改革を地道に行っていかないと、なかなか情報サービス産業を基盤強化し、新たな地平を切り開くことは容易でない、という印象を抱いた。

以 上