

JISA 国際委員会・グローバルビジネス部会

緊急提言

JISA グローバルビジネス部会（部会長：西島昭佳 NTT データ製造事業本部副事業本部長）は、平成 21 年度から実施してきた活動の成果として、日本の IT サービスビジネスの将来のために、下記の 3 つの緊急提言をまとめ、関係者がそれぞれ強い関心を持ってイニシアチブを進めていくべきだと発表した。

【 緊 急 提 言 】

1. 人月商売の終焉を自らが宣言し、事業規模に関わらず自社の強みをつくらなければ、日本の情報サービス業界は生き残れない！
2. グローバル化は 自社の強み を見直すきっかけとすべきである。
3. 強みの獲得は個人、展開するのは組織。
グローバル化は経営者判断とせず、次世代を担う中堅層から発信すべきテーマである。

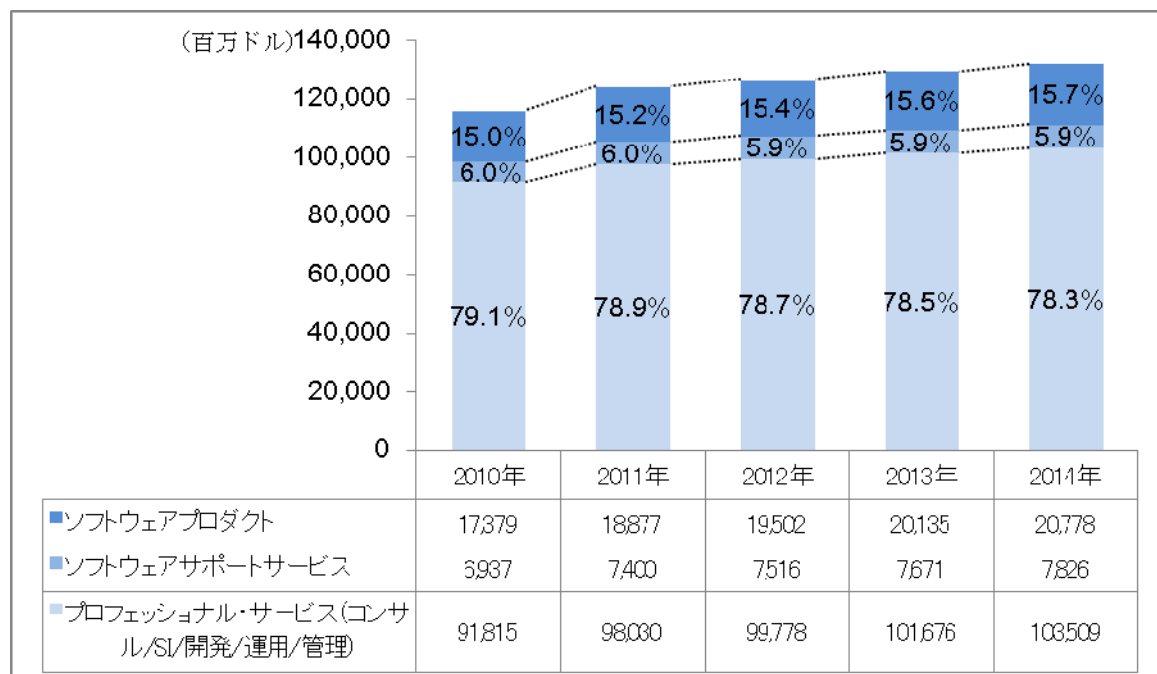
1. なぜグローバル化に取り組む必要があるのか

1) ユーザーにおける成長の源泉は国内から海外へ

人口減少に伴う国内経済の縮小は、IT サービスベンダーの顧客となるユーザー企業の目を海外市場へ向けさせている。日本経済が再成長の道を歩み始めるためには海外からの移民の受け入れ等人口の増加を図り、経済成長ベースを整えていくより他に道がないとの考えも聞かれるが、国民意識の問題も含め解決すべき課題が山積している状況である。

ガートナーでは、将来の我が国 IT サービス市場について図表 1 のように予測している。

図表 1 我が国 IT サービス市場 将来予測（ユーザー支出ベース）



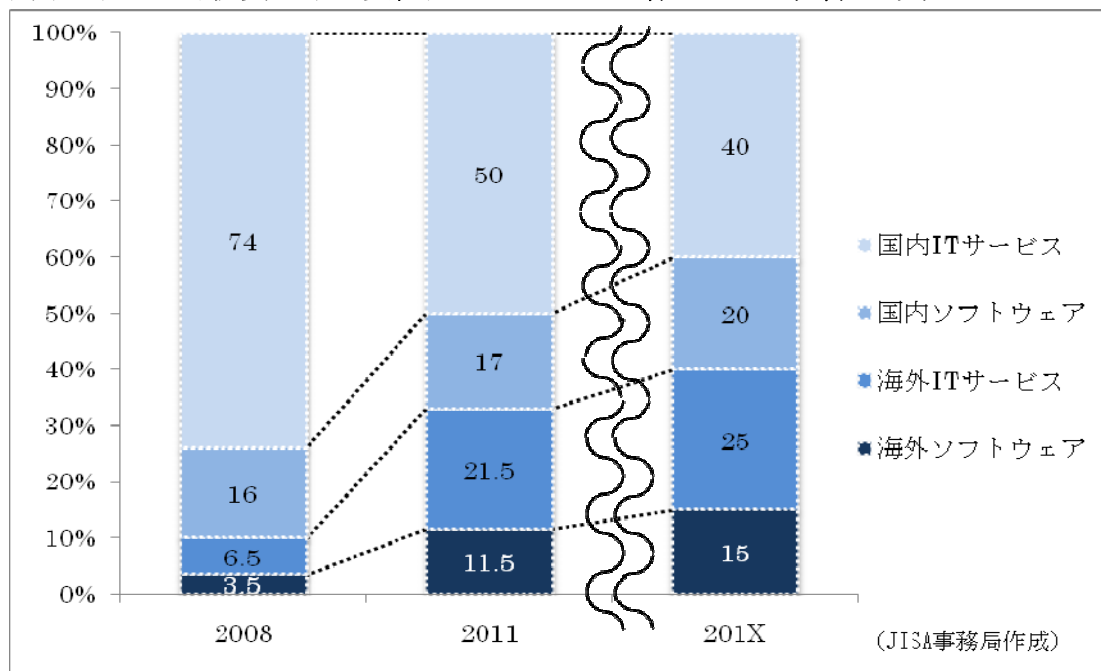
出典：ガートナー「Forecast IT Services, 2007-2014, 1Q11 Update」 2011年3月14日、「Forecast Enterprise Software Markets, Worldwide, 2008-2015, 1Q11 Update」 2011年3月15日（ガートナーのデータを基にJISAにてグラフを作成）

この予測によれば、2012年以降、全体として2%程度の伸びを予測しているが、内訳を見るとソフトウェア製品は3%を超える安定成長と予測しているのに対し、SI/受託開発を含むプロフェッショナル・サービス系は1%程度の伸びしか期待できない。またこの予測は、国内外を分けたものではなく、ユーザー全体としての投資規模を表す。

ユーザーの中には、2008年の海外への投資比率が全体の10%に過ぎなかったが、2011年には33%まで上昇した企業がある。投資総額そのものに大きな変化はないので、国内投資が67%まで低下したことになる。我々の考えでは、最も大きな影響を受けるのはSI・

受託開発系業務である。最悪の場合、ユーザーの投資総額が現在と変わらない状態で、少しずつ海外直接投資の比率が増加し、グローバル標準の製品へのシフトも進むと考えれば、最悪の場合、現在の SI 市場、受託開発市場が半減するという予測さえも一笑の下に済ませることはできない（図表 2）。現在のビジネスモデルでこのような状況変化にどれだけ応じていけるか、よく検証しておく必要がある。

図表 2 事例にみる内外投資比率の変化及び製品増加による影響の考察



また同様にガートナーが我が国のグローバルベンダーとも言える大手 IT ベンダーグループ (Fujitsu、NTT Data、NEC、Hitachi) の世界各地域ごとの IT サービス売上げと成長率をまとめている。決算報告書類を内外の成長性の観点で区分整理したところ、次の図表 3 のとおりとなった。

図表 3 大手 IT ベンダーグループの世界地域別売上げ 売上げ単位:百万ドル

地域	2009 年売上げ	2010 年売上げ	前年比成長率 (%)
アジア太平洋	1,765	2,025	14.7
東欧	53	72	35.4
中東アフリカ	29	34	17.8
北米	2,150	2,408	12.0
西欧	7,635	7,417	-2.8
日本	44,701	46,961	5.1
総計	56,333	58,917	4.6

出典：ガートナー「Market Share IT Services, 2010」2011年3月31日（ガートナーのデータを基に JISA にて算出）

占有率の点で見ると、日本市場での売上げ比率は4グループ全体で2009年79.4%、2010年79.9%とほぼ変わらず、極めて大きな比重を占めている。これを新興市場（アジア太平洋、東欧、中東アフリカの合計）という視点で見ると、シェアでは絶対値が小さいため3.3%から3.6%への微増にとどまるが、成長率は15.4%と比較的高い伸びを見せている。日本を含む先進国地域全体が、4.2%成長にとどまっているのと対照的である。特にアジア太平洋地域は、北米、欧州と並んで重要な地域となってきたのがわかる。

アジア太平洋地域の経済成長はようやく高度成長にむけて離陸をはじめた段階であり、まだまだこれからの国も多い。中国、インドだけでなく、インドネシア、バングラデシュ、ベトナム、ミャンマーも多数の人口を抱え、これからの経済成長が期待できる。ITサービス・ソフトウェアビジネスは、B2Bの対事業所サービスが中心であるが、その顧客となる企業は、上記のように大きな人口を持ち、これからの経済成長が期待できる国への投資に自社の将来の成長をかける段階に来ている。遅効性があるITサービスビジネスにおいても、アジア太平洋地域の高成長、国内の低成長が定着しつつある中、ユーザーが、現実的に「成長のための源泉は国内よりは海外にある」と認識し、投資の重点を海外へと移すのは必至ともいえる。

2) ガラパゴスのままではいられないー日本市場を守ってきた言語・文化の壁の崩壊ー

ガートナーによれば、日本市場におけるトップITサービスベンダー40社の売上げ合計は約9兆1千500億円であるが、このうち外資系4社（日本IBM、日本HP、アクセンチュア、日本オラクル）の売上げは9400億円弱（10.3%）に過ぎない。世界的なベンダーにとっても日本市場の壁は高く、これらのグローバルベンダーも日本人を雇用し、日本に最適化したからシェアをとれているといえる。海外企業・外国人が日本市場に参入する際、日本語という難しい言語に加え、独特の商文化が大きな壁となってきた。最近よく言われる日本の「ガラパゴス化」は、このような壁に守られた結果であると言える。

例えば、インドとのビジネス経験が豊富なT氏によると、「これは間違っている」と上司に指摘された場合、日本人はその間違いを修正することを求められている、と普通考える。しかし、この上司の実際の言葉は、間違いを指摘しているだけで、修正することまでは指示していないため、インド人は、間違いを修正することまで求められていると考えるとは限らない」と、インド人と日本人の思考の違いについて指摘する。このように、実際に口で言わなくても、相手の言わんとすることを理解するのは、外国人には非常に難しい。グローバルに成功しているインドITベンダーが日本市場で苦戦しているのは、このような壁があったことも一因と言える。

ところが、昨年夏、某インド IT ベンダーでセールスを担当する在日 10 年のインド人女性とグローバルビジネス部会で討議する機会があった。日本でのビジネスで苦勞していることは何かと聞くと、彼女は流暢な日本語で、「あうんの呼吸を習得するのが難しい」。日本に来て 10 年以上が経過し、これまで苦戦を強いられてきた海外ベンダーも、日本語はもちろん、日本でのビジネスや文化にもだいぶ慣れてきており、徐々に壁が崩壊しつつあるのではないかと。日本は、ガラパゴスのままではいられない状況に変わりつつある。

3) 中国、インド、米国ベンダーのプレゼンス向上

IT サービスを業とするものとして、我々はどのように成長を続けるべきか。株式公開を描いていない企業は、売上げが伸びなくても高利益を出せる筋肉質の企業にしていくことが重要である。規模より質への転換が求められる。それでも、売上げが伸びない状態があまり長期にわたると人材採用等にも困難な影響が生じる。

株式を公開している企業にとっては成長戦略が必須であるので、長期的に縮減が予想される国内市場にプラスして海外展開を図っていかなければならない、という課題がある。ユーザーと共に海外進出を果たしたとして、はたして現地の法規制や経営上要求されるシステムを構築できるか、将来にわたって現地での地歩を固めることができるのかという問題もある。国内で雇用を維持できるのか、という問題も大きい。国内では、低コスト開発の中国ベンダー、高い技術力とグローバルサポートが可能なインド及び米国ベンダーのプレゼンスが高まっている。

2. 日系グローバルユーザーの期待

JISA グローバルビジネス部会では、グローバルにビジネスを展開している日系ユーザーを招き、その経験から、ベンダーに期待するものは何か、について話を聞いた。下記にいくつかの要旨をまとめる。

1) ユーザーA (食品製造)

「日本での成長には限界があり、アジア新興市場へ打って出なければならない。我々は、この新興市場が日本の”三分の一”経済であることを認識しなければならない。つまり、アジアの新興国では、人口も多く成長性も高く、我々の商品に対するニーズもあるが、売価である市場価格もコストも、先進国の三分の一でしかない。高コスト構造にある日本の設備や資産を流用していたのでは対応できない。一方、ソフトウェア、IT サービスに関する優秀な人材は、むしろ日本よりもそろっている。日本で作ったシステムを持って行くので

はなく、現地で現地にあったシステムを作ることによって三分の一経済に対応し、利益を出せるようにしたい。」

2) ユーザーB (証券)

「グローバル・オペレーションの見地から、日本と香港で同じ情報システムを導入することになった。日本では、自社情報システム部、パートナー会社と下請け、ソフトウェアベンダーなど、システム導入に関係する者が百数十名になった。香港では、自社内に、必要に応じて優秀な IT エンジニアを抱えておくことができる。チームは十数名で構成し、システム構築にかかる期間も非常に少なくすんだ。しかも香港では、インドベンダーの協力もあって、グローバル標準プロダクト開発に直接携わった経験がある技術者をチームに加えることができた。日本にはそのような技術者はおらず、香港の事例にならって導入することになった。日本のベンダーには、グローバル標準の技術力を、スピーディーに、安価なコストで提供できることを求めたい。」

3) ユーザーC (化学)

「企業経営は最終的に、決算報告に集約される。グローバルに展開している企業は、それぞれ展開先の国で、その法規制の要求基準を満たす経営品質で決算をまとめなければならない。企業活動はグローバルであっても、会計基準や税務には必ずローカルギャップが存在し、現地の事情に詳しいコンサルタントがいないと対応できない。我々は化学企業であるので、経理だけでなく製造管理も厳格に規制される。ICT はグローバルに経営品質を高めるためのツールでなければならず、そのためにグローバル標準となっている ERP を使って、求められる要求をクリアしている。日本と海外で大きく違うのはコストである。経済はグローバル化しており、価格には低位収束の原則が働く。IT はどこを使うのが安いのか、誰にもわかるようになってきている。グローバルに展開するには低コストでなければならない。また海外と日本の大きな違いは、要求仕様定義にある。例えばシステム開発においても、経営品質上どれだけ重要かを ABC でランキングする。A は絶対必要、B は A ができたらやってもらう、C は A、B ができたらやる、という基準をユーザー自身がおもっておくことが必要だ。従って、開発日程やコストなどで切らないといけないときは、明白に C を切る。また、海外では、開発が終われば大半の技術者は辞めてしまうので、保守計画も開発段階から定めておく必要があり、技術者がいなくなってしまうとできない。雇用関係の違いも大きく影響してくる」

4) ユーザーD (フランチャイズ方式小売りチェーン)

「中国への出店を強化している。中国長江以南では台湾の企業グループと協力して展開している。長江以北については、北京に 100% 出資子会社があり、そこが中心となっている。現地には、日本ほど進んだシステムは必要なく、2 世代ほど前のシステムで十分だと考え

ている。我々はフランチャイズ方式なので、我々の提供するシステムとコンサルティングに基づいて営業していけば、必ず高い利益が出せることをオーナーに説明している。指導に従っている店は高成長を果たす形で実績を出しており、事業全体は順調に拡大している。我々は日本で培ったフランチャイズ運営のシステム・ライセンス料とコンサルティング料を中国から得ることに成功している」

5) ユーザーの期待からみるグローバル化のポイント

① 海外ローカルシステムへの対応

ユーザーによる IT 投資は、今後、国内ではなく、成長の源泉となる海外に向けられる傾向にある。特に IT サービスベンダーは自分たちが将来どのようにユーザーに対応していくのか、考えておく必要がある。リソースはオフショア、ニアショア、国内分散開発のいずれを問わないが、**グローバルデリバリーに対応できる安さと速さ**が必要となる。

② グローバル標準への対応

海外進出に際して情報システムを考える際、必ず**グローバル標準プロダクトが中心**となる。現地で必要となることは、ほとんどがこのグローバル標準プロダクトで実現でき、カスタマイズに当たっても、日本より現地の方がこれらのプロダクトに詳しいエンジニアやコンサルタントが多い。システム導入や課題解決のため、グローバル標準プロダクトを活用出来る**レベルの高いコンサルティング能力と、海外現地の法規制・習慣・言語等への総合的な対応力**が求められている。

③ ローコスト開発への対応

工数を投入し、期間が長いほどベンダーの収益が増える（ユーザーの支払いが増える）ような、**人月計算による受託開発は、最も無駄が生じやすく**、ユーザーのコスト削減対象となりやすい。日本では従来は個別のシステム開発にこだわってきたが、コストの無駄を省くため、可能なものはプロダクトで対応し、コストを下げるためにオフショア等による海外リソースを使うことが必要になっている。また、海外の場合、システムを実際に運用するユーザーのレベルは日本ほど高くなく、過剰な作り込みや高品質は不要となることもあり、**利用者のレベルにあったシステムと品質**でよい。

3. 生き残るための「強み」とは？

では、このようなグローバル化が進む市場において、日本の IT サービス企業が生き残るための強みとは何か？以下にいくつか挙げてみる。

1) ニッチな分野のソフトウェアとサービスへの特化

今回の震災で東北・北関東地方の製造業拠点が被災し、日本製の部品等が供給不足となり世界中の製造業のサプライチェーンに大きな影響を与えた。総体的に日本のコスト競争力が失われつつある中、世界の製造拠点として新興国に目を奪われがちであったが、製品の核となる部品やテクノロジーについては国内に開発・製造拠点を維持し、多少コストが高くては新興国に負けない品質でのモノ作りが、しっかりと根付いていることが図らずも示されたといえる。

このように、日本人の繊細で緻密な感性と技術を生かした、多少コストが高くては日本にしか作れないモノを作るためのソフトウェアなど、ニッチな分野におけるソフトウェア・サービスを極めていくことは、今後生き残るための「強み」になる。

ニッチな分野では、人数や規模は必要ではなく、むしろ専門性や機動性が重要となる。WEB アプリケーション、オープン系などでプロダクトのプロトタイプを作成し、OSS やネットワーク上のマーケットで頒布し改良を重ねることによって評判を高め、高機能版を有償で展開していくなどがよく見られる手法である。ネットワークで目につけば、海外の技術者との交流も増え、そこで認められることによって国内でのプロダクト販売が更に向上するような事例もある。規模よりも質を大事にして専門性をつけていくことが必要と考える。

中堅規模の企業は、いくつかの専門的な細分化されたグループに分けていく形か、あるいは**専門的な強みを持った中堅・中小ベンダーが相互に弱点を補完しあう形**で総合的なグループを形成し、一つのグループとして大手海外ベンダーに対抗できるようにしていくことが考えられる。

2) 日本的サービス・品質の見える化

日本的なきめ細かいサービスや、バグが非常に少ない品質の良さ、また仕様変更への柔軟な対応など、日本の IT サービスベンダーの持つ良さは様々あるにもかかわらず、これまで、明文化されていない、単なる付加価値的なサービスとして行われてきた。これらをどのように「見える化」して SLA 等に明示し、どのように価格として上乗せできるか、検討する必要がある。

また SLA だけでなく、例えば**ソリューションをソフトウェアプロダクト化**したり、**サービスをデモンストレーション**できるような方向で自社製品やサービスの特徴をアピールできるようにしていく工夫も必要だと思われる。

ユーザー事例に見るように、特定のソフトウェアやサービスを導入することにより、企業がどの程度利益を増加（コストを軽減）することが可能かを明確に示せば、知的財産権が尊重されていない新興国においてもソフトウェアや IT サービスビジネスを展開していくことが十分に可能となる。この場合、日本的サービスの中に含まれ、特に海外の人にとっても好ましいと感じられる普遍的な内容に重点をおいて具体化していくことが重要である。清潔な店内で、売れ筋の商品が効率よく、わかりやすい配置で、品切れることなく陳列されているなどはその好例であり、それを実現できるソフトウェアとサービス体系は、販売においても製造においても世界共通に展開できる。IT サービスによって、効率、簡単、便利、迅速などが実現できることを具体的に示す必要があるだろう。

3) その他（ブランド力、投資、M&A、ヤフー知恵袋化）

もう一つ、競争力となり得る「強み」として「ブランド力」が挙げられる。特に日本の製造業においては、製品品質の高さと一致した形で、世界的にブランドを確立している企業が多く存在している。残念ながら、日本の IT サービス企業でブランドを確立できているところはまだないが、当面はユーザーに協力する形で、日本製品のブランド力を支えているのは IT サービスやソフトウェアであることを PR するなどして、**自社ブランドの確立**に努めていくべきである。

また、事業による収益だけでなく、**投資による収益**もより重視していくべきである。特に海外事業については、単独で全てを成し遂げるのは極めて難しい。日本には日本へのローカライズが必要なように、海外にはそれぞれにあった適切なパートナー、適切な現地法人、適切な人材ネットワークが必要で、そのためには何らかの投資が必要となる。規模と内容にあった投資を考えなければならない。そしてそれを管理できることを強みにしていかなければならない。これは国内向けビジネスにあっても、海外リソースをうまく管理し、プロジェクトをコントロールできるという点で共通しており、「強み」にもなる。さらに、相互の特性を補完する目的での企業合併も「強み」を持つための一つの手段と考えられる。

「強み」をどのように獲得していくかという点では、従来から指摘されているとおり**個々の知識をデータベース化し、組織として共有**して保持するような試みが有効だろう。いわば、技術者個人のスキルや知識、部門ごとの開発運用ノウハウ、管理手法等の Yahoo 知恵袋化であり、モジュールや各種ツール、プログラムもこのデータベースに関連づける。社内のエンジニアは必要なときにいつでもどこからでもこのデータベースにアクセスしたり、データを増やしたり引き出したりできるようにし、効率化・再利用・改良のサイクルを回していくことである。最もノウハウが蓄積されているところが強みとなり、

更にそれを強化していくことが望ましい。

*なお、平成 23 年度 JISA グローバルビジネス部会では、中堅以下の企業が生き残るためにどのような強みを持つべきか、グローバル・サービス WG を設置して検討する予定。

4. 「強み」を持つために必要な人材

では、企業として「強み」を持つためには何が必要か。まず、企業の成長戦略を実現するために有用な人材を持つことが最も重要である。

1) 「強み」を持つために必要な人材とは？

① 高度な（洗煉された）技術を持つ人材

企業の目指す「強み」の分野において、経験と実績を積み、優れた見識を持ち、企業の成長に貢献できる人材。

② グローバル適性・能力を持つ人材

語学力、異文化適応力、海外での業務知識・経験を持ち、海外ビジネスの発展に貢献できるとともに、国内ビジネスに多様性をもたらすことができる。

*グローバルビジネスに必要な人材育成については、平成 22 年度 JISA グローバルビジネス部会グローバル人材育成 WG で検討し、その結果を別添の報告書にまとめた。

なお、このような人材を育成するためには、高等教育を初めとした教育制度そのものの改善が重要だが、これについては各所、各層で適切な改善が行われることを期待したい。

2) 即戦力・適性のある人材の確保と社内体制の整備

上記のような人材を、時間をかけて育成するだけでなく、即戦力となる人、または適性のある人材を採用する必要がある。**能力があれば、国籍を問わず採用する必要がある**が、能力ある外国人は、日本企業の人事・雇用システムで雇用するのは難しい。

例えば、日本企業では、年功序列型・終身雇用制度に基づく人事・評価システムが典型例で、入社年数に応じて徐々に業務レベルも給与も上がっていく。外国では、通常、「職務」に応じて給与が決定されるのであって、職務が実施可能かどうか年齢・性別は関係ない。このような労働文化の違いのため、日本のような長期的視野に立った終身雇用制度は外国人には理解できないことが多い。内外の矛盾を無視して、一部の社員のみ実力主義的な特

別扱いをしようとしても長続きはしないと考えられるため、バランスのとれたシステムに改善していく必要がある。

*平成23年度 JISA 広報・人材委員会 人材部会では、グローバル化に対応した人材について検討する予定。

5. 最後に：緊急提言と次世代を担う中堅層の役割

JISA グローバルビジネス部会では、国内市場が縮小するだけでなく、海外ベンダーが国内市場で成長しつつある中で、日本の IT サービス企業が生き残るためにこれからどうしたらいいのか、2年間にわたり議論・検討を行ってきた。

国内市場の状況、海外の状況、国内ベンダーの取組状況、海外ベンダーの成長、そしてユーザーのグローバル化に必要なもの、これら全てをまとめた結果が、冒頭の3つの緊急提言である。状況はもう待ったなし、今すぐ取り組む必要がある。

まず、**次世代を担う中堅層がグローバル対応が必要であることを認識**し、今後に向けて対策を検討し、実行していかなければならない。次に、IT エンジニア一人一人が、今後のグローバル社会の中で自分はどのように生きていくのか、自分の「強み」をどこに持っていくか、意識を深めていく必要があるのではないかと。個人個人の IT スキルは世界に通じる。**自分のスキルは世界レベルではどの程度で、同レベルの欧米、中国、インドの技術者と較べてどう優れているのか、何が違っているのか、認識する**ことも必要だろう。

個々人にこのような意識を広め、また全社あげて改善していくための具体策として、社内でグローバル化に関する意識を広めるためのタウンミーティング、会議での英語・英文使用、階層ごとの海外研修を実施することなどが考えられる。また一人一人が異文化に触れる機会や、海外の技術やスキルを意識できる機会設定も必要だろう。

最後に、企業として、組織として、強みを活かしていくためには、明確な戦略とそれを貫徹する決意が必要となる。

人月計算によるビジネスを自ら終わらせる覚悟をもつとともに、一方で定型的に進めることができない IT システム分野については、真に対価を得られる専門的なコンサルタン
トやアナリストを育成し、時間単位の Time & Material 方式で課金するグローバルレベルのプロフェッショナル・サービスを実施すべきではないだろうか。特に、ともあれば営業支援的な形で進められてきた要求定義、RFP 作成以前のコンサルティングや上流工程にお

けるユーザーサポートについては、本来業種や分野ごとに高い能力が要求され、世界的に高額なコンサルティングフィーが成り立つ分野である。

またグローバル標準プロダクトは、ライセンス料、コンサルティング料を考えるとかなり高額になり、ユーザー負担も大きいと考えられる。真にグローバル展開を目指すユーザー相手でない限り、**グローバル標準プロダクトよりも優れた適性を持つソリューションさえ示せば、同等以下の価格でのSI・受託開発と運用サポートも成り立つのではないか。**