

## 概要

# 情報サービス産業を巡る市場環境に関する調査

- 今後 5 年から 10 年間の業界展望と課題 -

## 1. 背景

今日、情報サービス産業を巡る経営環境は大きく変わろうとしている。かつて飛躍的な発展を遂げた業界の成長性は最早成熟期を迎え、従来のビジネスモデルと業界構造に限界が見えはじめている。ユーザーニーズは、質的に大きく変化しつつあり、また、外国ベンダーとの競合も一層激しくなる中で、今まさに将来を見据えた変革が必要となっている。加えて、内外の厳しい経済環境の下で、情報サービス産業は、2008 年秋以降、減速傾向を次第に強めている。足元における急速な景気悪化や製造業等情報システムユーザー業界の動向など、業界経営に不透明感が増大し、2009 年以降は厳しい経営の舵取りを余儀なくされることが予想される。

## 2. 本調査の目的

上記のような時期だからこそ、激変する内外の環境を踏まえ、情報サービス産業の将来を展望し、従来からの取組を発展させ、自らの「変革」と「体質強化」を図る絶好の機会である。そこで、業界のあるべき姿を展望し、今後 5 ~ 10 年における変革の方向性を示し、変革に向けた個別企業の課題、業界としての課題、行政としての課題を提言することとした。そのため、政策検討部会では「情報サービス産業を巡る市場環境調査(以下、本調査という)」を企画し、情報サービス産業の将来展望と国際競争力に関する調査・分析を行った。本調査の結果を踏まえ JISA は、そこから「業界の発展と課題解決に向けた政策提案」及び「JISA の事業計画策定のベースとなる業界共通の中長期的課題」をまとめた。本報告書が JISA 会員各社における経営構造改革の促進に向けた警鐘であり道標となることを期待している。

## 3. 調査報告の構成

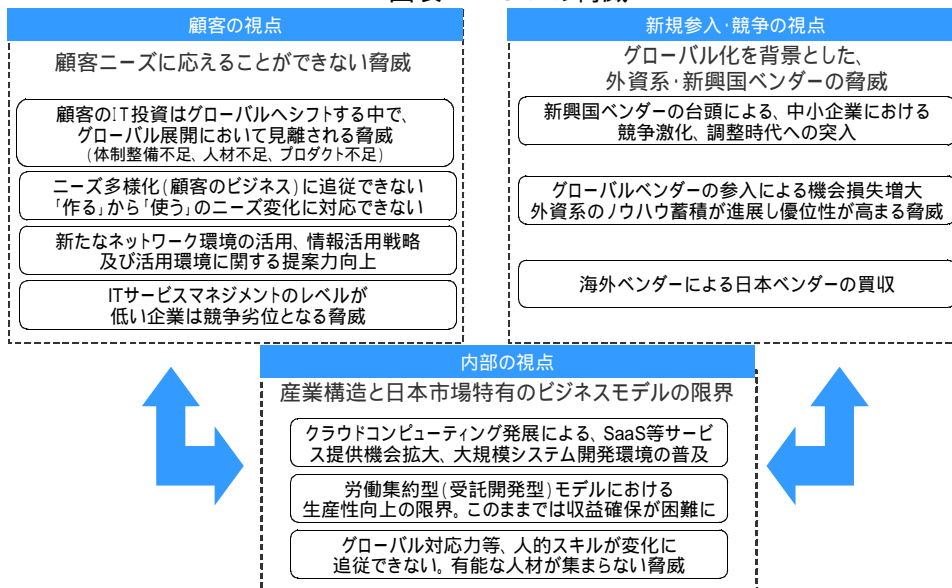
本調査の結果は、次の 7 つのカテゴリーについて分析し、各々今後業界が取るべき方向性を示した。

- (1) 国内需要とユーザー企業ニーズの展望
- (2) グローバル展開と国際競争力の向上
- (3) 日本企業の生産性向上
- (4) 新興国ベンダーの台頭
- (5) 技術トレンドとインパクト
- (6) 人材の需給とスキル
- (7) 制度設計の必要性

## 4. 3 つの脅威

今日の情報サービス産業には、「顧客」、「新規参入・競争」、「内部」の 3 つの視点における脅威が存在する。顧客の視点からは「顧客ニーズに応えることができない脅威」であり、新規参入・競争の視点からは「グローバル化を背景とした外資系・新興国ベンダーの脅威」であり、内部の視点からは「産業構造と日本市場特有のビジネスモデルの限界」である。

図表 1 3つの脅威

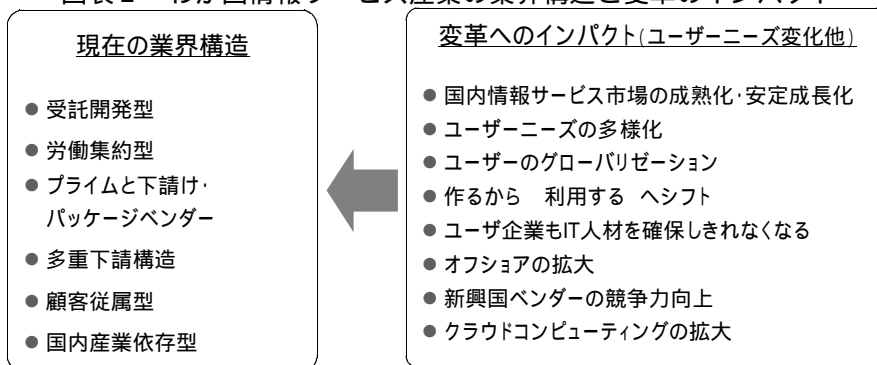


### 5. あるべき業界構造の展望

情報サービス産業は、「顧客固有のニーズに対応するための受託開発型ビジネスモデルが多い」、「人的な開発工数を膨大に投入する労働集約的な性格」、「開発プロジェクト管理を担う元請企業と開発を請け負う下請けの関係」、「開発需要変動への対応力確保のための多重下請構造」、「国内需要依存」という構造的な特性を持っている。

しかし、「国内需要の成熟化とグローバル化への対応(国内競争から国際競争)」、「ユーザーにおける“作る”から“利用する”へのニーズの顕在化とシフト」といった大きな変化への対応が必然となることから、この業界構造や特性はこの5年から10年の間に大きくシフトとすることになる。

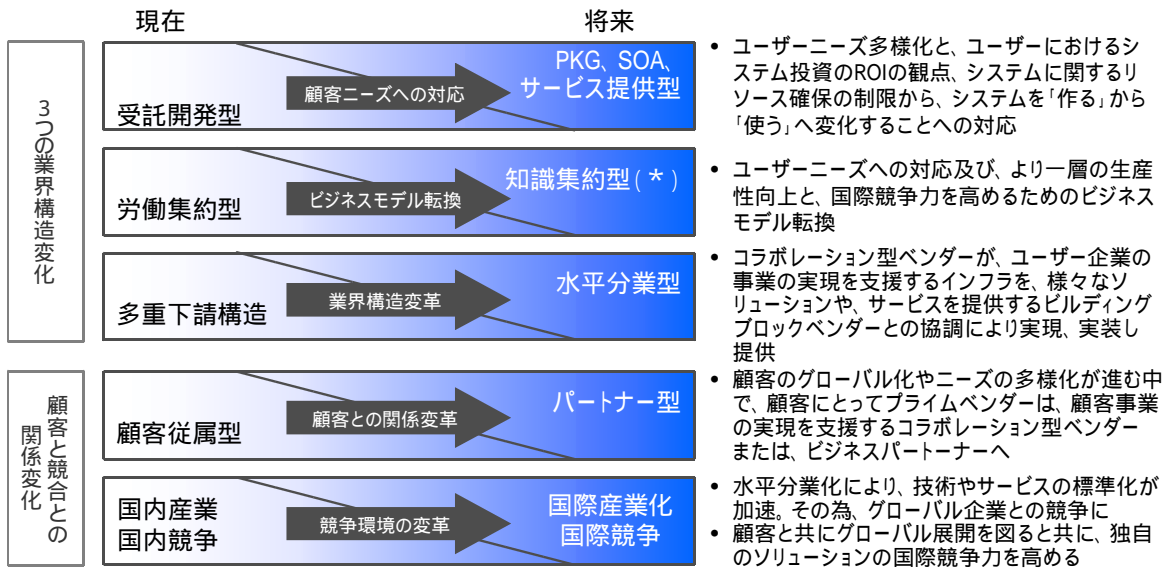
図表 2 わが国情報サービス産業の業界構造と変革のインパクト



### 6. 今後5年～10年間の業界変化の展望

情報サービス産業における今後5年から10年に生じる変化について、3つの“業界構造変化”と、2つの“顧客と競合との関係変化”を提唱する。3つの“業界構造変化”とは、第一に「受託開発型からサービス提供型へのサービス提供モデルのシフト」、第二に「労働集約型ビジネスモデルから知識集約型ビジネスモデルへのシフト」、第三に「多重下請構造から水平分業型への業界構造シフト」である。2つの“顧客と競合との関係変化”とは第一に「顧客との関係変革」、第二に「競争環境の変革」である。

図表3 今後5年～10年間の業界変化の展望

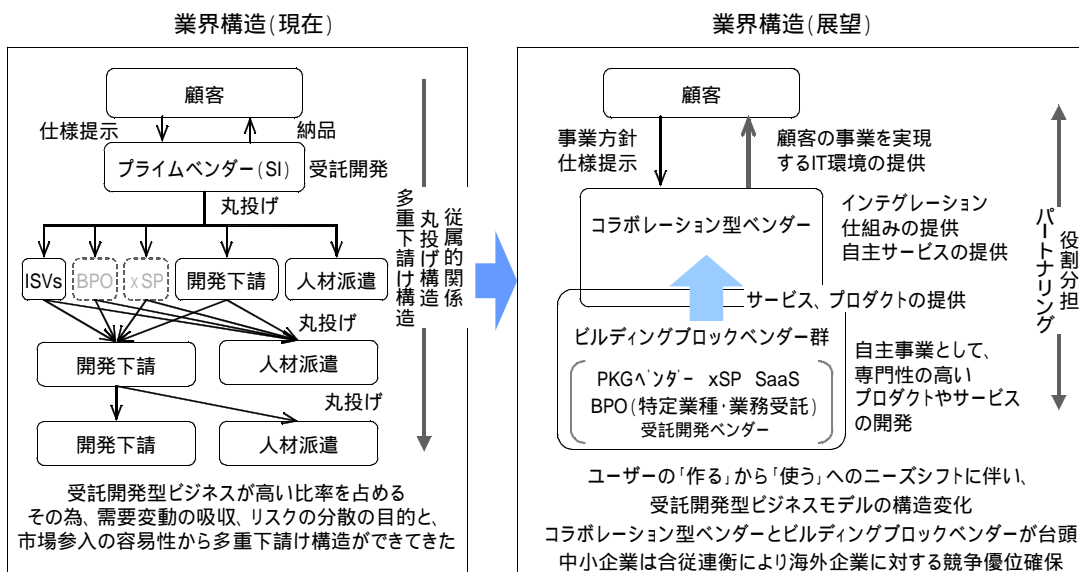


\*)ノウハウや経験を蓄積・集約し、体系化を通じて独自の商品・サービスを自主ビジネスとして提供するビジネスモデル。  
 商品・サービスの精度や生産性向上などのために、部品化、自動化、エンジニアリングの高度化、フォーマルメソッドの手法がとられる。

### 7. 情報サービス産業の業界構造変革

このような業界構造変化が顕在化して行く一方で、顧客とベンダー(元請け)の関係は、受託開発を前提に顧客が提示するシステム要件や指示に従うだけの「顧客従属型」の関係から、顧客が必要とするシステムリソースを迅速に提供することで顧客のビジネスゴールの達成を一緒に目指すビジネスパートナーへの変革がもたらされる。本報告書ではこのようなベンダーを“コラボレーション型ベンダー”と呼ぶ。また、プロダクトやサービスなど必要とされる情報サービスの部分的な機能を提供するベンダーを“ビルディングブロックベンダー”と呼び、今後5年から10年の間に顧客との「パートナーリング」を行うコラボレーション型ベンダーと、独自のプロダクトとサービスを提供するビルディングブロックベンダーによる水平分業型の業界構造へ変化が展望される。

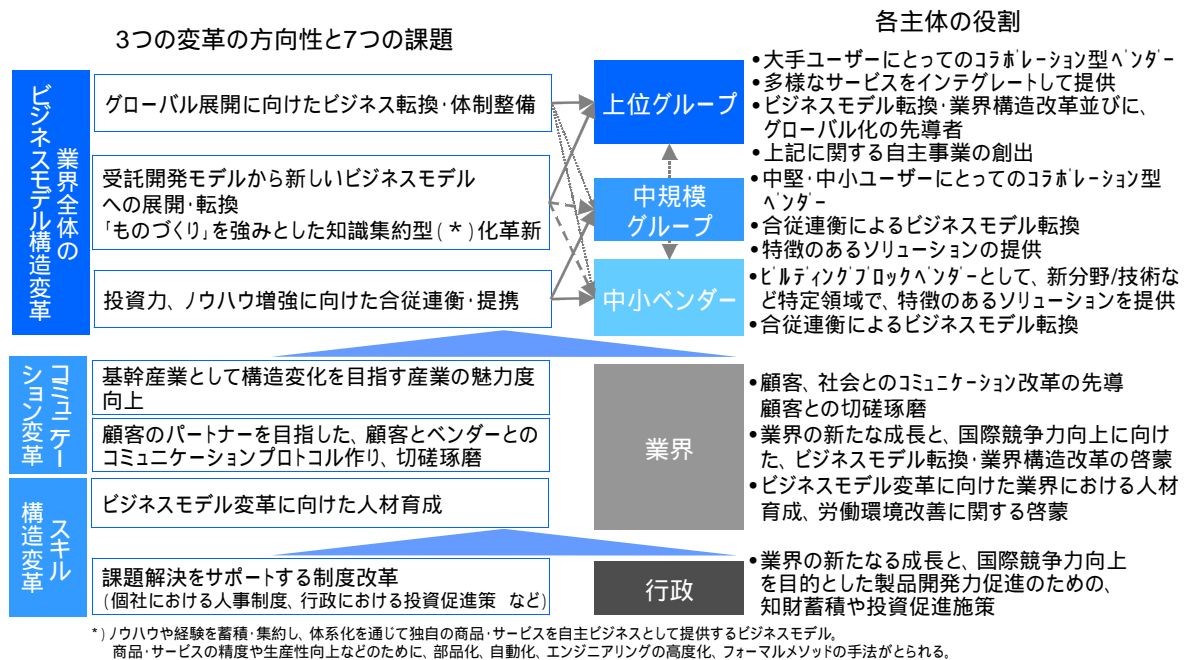
図表4 今後5年～10年間の業界構造変革



## 8 . 企業・JISA・行政に求められる役割（提言）

情報サービス産業は、2001年までの高成長期から2002年以降の安定成長期を経て今日の世界的な経済危機のなか、業界構造変化を促進し、新たな成長機会を創出することが求められている。そのためには、情報サービス産業に属する企業、JISA、行政、それぞれで解決すべき課題、果たすべき役割がある。前述の「3つの脅威」を踏まえ、新たな成長に向けた情報サービス産業にとっての課題を「3つの変革の方向性」と「7つの課題」という形で整理・設定し、企業・JISA・行政に求められる役割について提言している。

図表5 企業・JISA・行政に求められる役割



本調査における提言は、今後の JISA 事業計画策定における指針であり、また我が国の情報政策への提言でもあり、そして業界各社の長期的経営課題をき続き議論するための問題提起でもある。

以上