

SI 企業における DX の推進を考えるシンポジウム 開催

令和 3 年 5 月 19 日(水)、経営革新委員会(委員長 安永登 情報技術開発(株))主催、「SI 企業における DX の推進を考えるシンポジウム」が開催された。参加者は約 180 名。

はじめに、安永登委員長より「経営革新委員会では、DX ビジネスを推進するにあたり、従来型のビジネスと企業経営する上でどういう課題があり、どのように解決するかについて議論をしてきた。経営者向けにもアンケートを実施したが、経営者自身から多くのご意見をいただいた。また、JUAS との意見交換会を行った。本日、中外製薬で DX 戦略をけん引する、志済様の基調講演に加えて、活動の成果について紹介する。」と挨拶があった。

続けて、志済 聡子氏 ((株)中外製薬) より「中外製薬の DX の取り組みと IT ベンダーへの期待」と題し基調講演があり「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」等具体的な DX の取り組み及び IT ベンダーに期待することについて紹介があった。特に IT ベンダーに期待することについて「ユーザーの Pain Point を理解する」「CIO のニーズを理解しアジャイルに対応する」「自社が戦う土俵を決め、攻めの提案活動を行う」「エンドユーザー部門へのアプローチは重要」「ユーザー同士は繋がりを求めている」等、述べられた。

CHUGAI DIGITAL VISION 2030

デジタル技術によって中外製薬のビジネスを革新し、社会を変えるヘルスケアソリューションを提供する
トップイノベーターになる

“ビジネスを革新する”とは

- ◆ デジタルを活用した革新的医薬品の継続的な提供を実現する
- ◆ 全てのバリューチェーンの大幅な効率化を実現する
- ◆ 革新的なサービスが提供できる体制を構築する
- ◆ 中外製薬の社員の意識、組織・風土を変える

“社会を変える”とは

- ◆ 個々に寄り添った最適な個別化医療の提供を実現する
- ◆ 超早期診断・予防・治癒の実現によるライフタイムを通じた高いQOLを実現する
- ◆ 人口減少、少子高齢化の社会でも sustainableな社会保障制度を実現する

ITベンダーに期待すること (私見)

- ◆ ユーザーのPain Pointを理解する
- ◆ CIOのニーズを理解しアジャイルに対応する
- ◆ 自社が戦う土俵を決め、攻めの提案活動を行う
- ◆ 最新技術への目利きとデリバリー人材の提供
- ◆ エンドユーザー部門へのアプローチは重要
- ◆ ユーザー同士はつながりを求めている

次に、小粥 泰樹氏 (経営革新委員会委員、(株)野村総合研究所) より「『情報サービス産業 DX 推進に関する経営者意識調査』調査報告」と題し講演があった。

講演では意識調査結果から、DX 推進に向けて経営者として「経営ビジョン」等、意思決定の必要があることが述べられた。また、顧客企業が IT サービス企業をどう見ているかの視点で JUSA-JISA(経営革新委員会)意見交換会のサマリーを紹介した。ユーザー企業からは、「デジタル人材育成の機会」について期待があった。一方、問題意識として「未だにベンダー企業から要件定義が確定されなければ開発を進められない、という話しが出ている。デジタルの世界は、

要件定義ができないから相談している。だから、一緒に考えて POC をやった
りトライしなければできない。」等意見が出たことが紹介された。

経営者意識調査のサマリー

- 全体額として、DXへの取り組みは進んでいる
 - ・ 経営者意識も高くなっている
- DX推進上の課題は大きく4つ、人材の問題というより経営革新の問題
 - ①顧客の理解（経営の役割、ビジネス人材補強、情報収集）
 - ②社内の意識醸成・ビジョン（ビジネスモデル、ベンダー役割変化、社会貢献、顧客価値向上など）
 - ③人材育成・人事制度（デザイン人材、データ人材）
 - ④組織設計と運営（DX組織は独立か兼務か、予算権限）
- 企業規模による差はあまりない
 - ・ 小企業がDXに向いている可能性もあるし、大手にとっては小さすぎる案件であることも（むしろ経営の姿勢や顧客との距離が重要）
- コロナの影響
 - ・ コロナはDX推進に対してポジティブな効果、顧客の変化+自社の変化
 - ・ コロナをきっかけとしたリユースは、リモートワーク対応、顧客接点デジタル化、SNS対応、ペーパーレス・トータルソリューション、セキュリティ系など

Japan Information Technology Services Industry Association

Q5 経営者として考え、意思決定すべきこと -自由記述①-

経営ビジョン ビジネスモデル	DX推進	人材(1)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会に如何に貢献していくか、顧客に如何の付加価値は何か、如何なるビジネスモデルで競争していくか ・ 注目すべき社会課題は、①デジタル格差、②地域活性化、③行政デジタル化 ・ コンサルティング機能強化が不可欠なビジネス課題 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「選定した指示では働かないため、顧客の共同プロジェクトのアイデアを求め、顧客に提案・協力を促す。協働できるビジネスモデルを模索している。そのための投資予算をとり、一部専任体制をおく。(100億円未満)」 ・ 「積極的に外部と連携していく仕組み作りが必要。(100億~500億円未満)」 	<ul style="list-style-type: none"> ・ デザイン思考ができる人材、外部から人材活用し、社内ベンチャー立ち上げによる組織作り ・ 「経営としては顧客に提案型で列陣し、より良い方向にコンサル出来る様な人材を如何に見出し、育成し、適切に評価する。(100億~300億円未満)」 ・ データアナリストの不足が全てではないでしょうか。(100億円未満)」
顧客との関係/共通認識	組織運営	人材(2)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 「クライアントのビジネスにおける課題(業務プロセスと違う)よりも、組織/リソース、マーケティングなどの経営課題について共有される関係が前提。(100億円未満)」 ・ 「顧客志向がないベンダーは、DXは、不可能であろう。(100億円未満)」 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「専門部門(DX部門)に依存するのではなく、各部門が主体的にDXビジネスを推進する事が重要と考えています。(100億円未満)」 ・ 執行組織の世界であり先行企業の存在もある。巨大な投資が必要な分野の基礎技術もあり、早急に採算性を求めないことも重要と思う。(100億円未満)」 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「既存ビジネスとDXビジネスの領域の中で、社会の本サービスをどのように考えていくか。(100億円未満)」 ・ 「IT専任が既存システムの中心に集まり優秀な人材が集まらなくなることを回避するために5年前から継続的に「インバウンド」を獲得し採用を推進してきました。(100億~300億円未満)」

JUAS参加者の反応 (ITサービス企業への期待)

- デジタル人材が活躍しやすい場を顧客企業と共に構築（専用ラボ/JVなど）
 - ・ 「コンサルに入ってもいい会社としての方向性や業務システムをどのようにすればよいか検討して、出てきたアイデアをベンダー企業に開示していただいている。内部コンサルチーム側のIT企業にも助けてもらいたいし、顧客にも助けてもらいたい。いざDXでコンサル業務が増えることが、ビッグチャンスでもある程度あり、それを開発する仕事も一定量取らなければならない。その間、ベンダー企業も事業側と一緒に考えていってほしい。特に専用ラボやJVは一定量のニーズがこれからは続く。」
- デジタル人材育成の機会を提供する（人材交流：出向/研修など）
 - ・ 「デジタル人材の育成が大きな課題。社員全員へのプログラミング研修、役員向けのデジタル研修など執行部で行っているが、プログラミングが多少出来るのがデジタル人材なのか？ということもいってほしい。(デジタルリーダーを育成するのを支援して欲しい。)」
 - ・ 「いざDXでデジタル人材の育成は難しい。しかし、データサイエンティストまでいなくても、一定レベルのデータ処理ができる人材を増やしていく必要がある。人材育成について3つのアプローチは有用だが、それよりもユーザー企業から先進的な取り組みをしているベンダーに一定期間派遣し、人材を育成していくことが必要と考える。」
 - ・ 「DXは、12年ではなく、時間がかかる取り組みだと思っている。社員全体(役員から新人)がデジタル人材になっていくことが重要。(ITベンダーに期待するのは自分達が変わる為の支援。)」
- その他（レガシーシステムのOTS/コンサルテックなど）
 - ・ 「現状のレガシーシステムの負荷から脱却してDXにシフトすることが理想だが、一方で業務システムの安定稼働という点から躊躇はしない。また、いい形でベンダー企業からアプローチをしていただければ、上手にキャッチアップできていると感じる。」
 - ・ 「デジタル化が競い合えるのであれば、そのための教育システムや人材育成システムを自前で設けられない。(自前でやる能力を超えているものは外部に助けてもらわなければならないと思っているので、ベンダー企業と協力していきたい。)」

Japan Information Technology Services Industry Association

JUAS参加者の反応 (ITサービス企業への問題意識)

- 目標を合わせること
 - ・ 「デジタル人材の育成が大きな課題。そういった中でベンダー企業に何を依頼できるのか悩み、例えば、検討するにあたってコンサルを入れ、世間のベストプラクティスを説明されるが、当社にとっての課題ではない。ベンダーと長年いっしょにシステムを構築している問題も分かっているのだから疑問。確認した要件のモジュールを作ってもらい、さらに読み込んで動作を確認する段階から一緒に考えていくことが協働できる。私達は課題の回答を求めたら、同じような目標、立場で進めればどうすればいいか相談。」
- 要件のすり合わせがきっちりできること
 - ・ 「ベンダー企業との課題は、要件がきっちり定義できない、書けない、システムの設計にのらぬ等が多い。私達は、企業側の人間でビジネスは良く分かっているが、システムについてわからない。ベンダー側は、システムが分かっているが、私達の業務が分かっている。そこで協働で出てくる。」
- 苦言を出してもらふこと
 - ・ 「外部ベンダーに期待することは、外野から言えることが、苦言を出してもらうことが一緒にするというところではないか(苦言を待っているベンダーが多すぎるという懸念も)。」
- 不確実なものに一緒に取り組み姿勢を持つこと
 - ・ 「ユーザー企業から見たベンダー企業からの提案は本当に買ってもらえているのか？わかつていないような努力をしているのか？壁を作っていないか？という思いがある。本音で話してもらいたい限りユーザー企業も話すべきではない。本音的にはそういうことがある。人材交流にまだ壁がある。どのように敷法できるか考えなければならない。JUASのDX委員からも出ていたが、またベンダー企業から要件定義が確定されなければ開発を進められない、という話も聞いている。デジタルの世界は、要件定義がわからないから困っている。だから、一緒に考えてDXをやらなければいけない。そこを、どういかに進めるか考えたい。ユーザー企業にとってもベンダー企業にとっても必ず失敗のリスクがある。それを、要件が決まらなければという態度を諦めない、DXを進めることは正しいのではない。」

Japan Information Technology Services Industry Association

参加者の感想は以下の通りである。(一部抜粋)

- ・ SI 企業として、顧客又は社会と一緒にになってその視点から課題解決や価値創出を考えていく意識と行動の必要性を改めて感じた。
- ・ 基調講演において、ユーザー企業の SIer への期待など改めて認識しなおすことができ、参考になった。
- ・ SI 企業の状況や問題意識についても把握することが出来た。

特に「ユーザー企業から見た IT ベンダーへの要望、期待」に関する意見が多かった。

(溝尾)