

概要

構造改革に向けたアクションプラン

ー 来るべき変化に向けた積極的な適応戦略 ー

1. 問題認識

今日の情報技術 (IT) は、欧米のイニシアチブのもと、汎用機からクライアントサーバ、そしてインターネットからプラットフォームへと、パラダイムを変えてきた。この様な背景のもと、わが国の IT 産業は、国内におけるアプリケーション分野での作り込みにおいて、高い品質と生産性を誇り、それを強みとして独自の地位を築いてきた。しかし、今日の「グローバルスタンダードの流れ」や「"作る"から"使う"へのパラダイムシフト」により、アプリケーションでのイニシアチブをはたして維持していけるのか。むしろ、積極的かつ戦略的に変化に対応することが必要であり、この戦略的適応が構造改革を進め、魅力ある産業に向けた新たな成長へと繋がると考える。

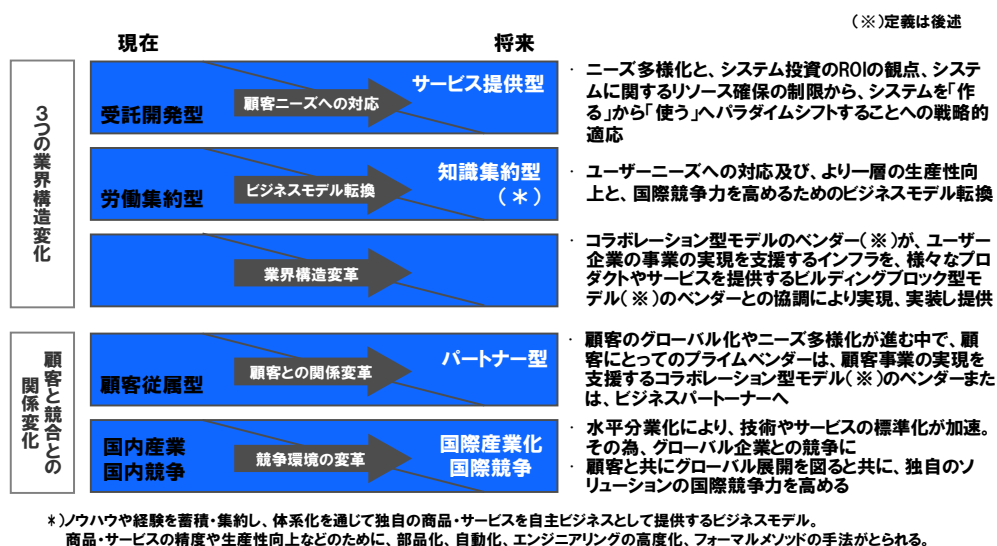
2. アクションプランの位置づけ

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。業界の成長は成熟期を迎え、ユーザーの IT 投資は質・量の両面で大きく変わり、外国ベンダーを含めた市場競争は激化し、ビジネスモデルと業界構造は変革を求めている。

このような認識のもと、平成 20 年度に今後 5~10 年に起こるべき業界構造変化を展望した『情報サービス産業を巡る市場環境に関する調査』をまとめた。

この展望は、業界及び業界各社の事業変革のトリガーと変革の方向を示すフレームであり、今年度、構造改革特命部会で継続検討し、変革の目標、構造改革の到達点、実現に向けたアクションプランとしてまとめ、来るべき変化に向けて業界各社が積極的な適応戦略を実行するための指針とする。

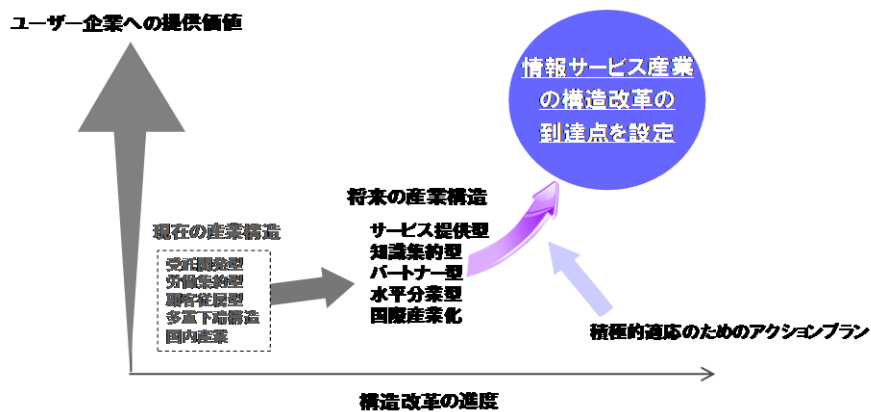
図表 今後5~10年間の業界変化への対応



3. 5つの業界構造改革の到達目標

情報サービス産業は、ユーザー企業に対してより高いベネフィットを提供するため、変化に対して積極的・戦略的に適応を図らなければならない。そのためには、構造改革の到達点(目標)を設定し、それに向けたアクションを実行する必要がある。以下に5つの業界構造改革の到達目標を示す。

図 構造改革の到達点



(1) 受託開発型からサービス提供型へのシフトに関する到達点

- ①顧客の多様なビジネスニーズに対して、迅速且つ高い生産性をもって応えるために、顧客がすぐに利用可能なサービスを、業界全体で幅広く準備し、それらをニーズに合わせて迅速にインテグレートし利用可能とするサービス提供形態に変革する。

■受託開発依存から脱皮したビルディングブロック型モデルを持つ情報サービス企業が勃興し、顧客ニーズに対応して、独自プロダクトやサービスを高い生産性で開発・提供、新しい成長段階を迎えている。
 ■コラボレーション型モデルを持つ情報サービス企業は、顧客ニーズに応じて、迅速にサービスを統合し、高度な運用技術を持って柔軟性の高いIT利用環境を顧客に提供している。

- ②ユーザー企業による専門性の高いサービス利用機会の拡大は、外部委託を促し（BPOなど）、情報サービス市場全体の成長を牽引する。
 ③顧客企業のIT投資におけるサービス投資比率が一層向上している。
 ④一方、ユーザーの事業戦略と一体化する情報システム領域では、高度化した受託開発が求められる。

(2) 労働集約型から知識集約型へのシフトに関する到達点

- ①知識集約型へのシフトは、サービス提供型への移行のための必要不可欠な条件である。
 ②技術のみならず業種毎の業務においても高度な専門的知識を保有している。
 ③専門性をベースに、独自に定義した仕様によるプロダクト及びサービスを高い生産性で構築し、自己責任の範囲を定義してユーザー企業へ提供している情報サービス企業が増えている。
 ④情報サービス企業は、独自の（もしくは外部調達した）差別性の高いプロダクトやサービスを提供することから収益を得ている（工数ビジネスからの脱却）。その結果、受託開発の売上構成比は低下し、一方プロダクトおよび、サービスの売上構成比が向上している。

(3) 顧客従属型からパートナー型へのシフトに関する到達点

- ①国内外を問わず、ユーザー企業のIT戦略立案並びに経営課題の解決に貢献していることが認知されている状態となっている。
 ②顧客の経営目線で提案・サービス提供を行い、その価値が顧客から認められている。
 ③プロダクトやサービス提供の対価を得る契約関係を実現し、何らかのパフォーマンスベース契約が行われ、認知されている

(4) 国内産業・国内競争からグローバル化へのシフトに関する到達点

- ①グローバル市場で通用するベンダー独自のプロダクトやサービス及びサービス提供体制（リソース、制度など）が整備されている。

- ②グローバルレベルでプロダクトやサービス展開をし、顧客のグローバル戦略に対応している。
- ③国内企業のみならず海外企業へのサービス提供を実現し、日本のイニシアチブが発揮されている企業が増加している。
- ④差別性の高いプロダクトやサービスによって、グローバル市場で競争する企業が増加している。

(5) 多重下請構造から水平分業型へのシフトに関する到達点

- ①専門特化したプロダクトやサービスを提供するビルディングブロック型の企業モデルと、複数のプロダクトやサービスを顧客ニーズに合わせてインテグレートするコラボレーション型企業モデルの2つが典型的な情報サービス企業の形態となる。
- ②これら2つの企業モデルを持った企業の、パートナーリングによって、高度で多様な顧客ニーズに応える

■コラボレーション型ベンダーが、ユーザー企業の事業の実現を支援するインフラを、様々なプロダクトや、サービスを提供するビルディングブロックベンダーとの協調により実現、実装し提供

■情報サービス企業が、それぞれのプロダクトやサービス提供の役割と責任を分担し、それらのインテグレーションを通じ情報サービス産業全体で、多様な顧客ニーズに応え、顧客のパートナーとして顧客事業を支える存在となっている

4. 業界構造の現状（構造改革への出発点）

(1) 受託開発型からサービス提供型に関する現状

- 業態は受託開発中心（56%）
- サービス提供型ビジネスに着手はしているがボリューム的には小さい（55%）

(2) 労働集約型から知識集約型に関する現状

- 知的財産権の確保はまだまだ進んでいない（21%）
- 開発効率化に向けた取り組みは次第に浸透しつつある（57%）

(3) 顧客従属型からパートナー型に関する現状

- 現在のベンダーのユーザーに対する姿勢は受け身的（ユーザー認識：79%）
- 契約形態はSES・派遣が約半分、価格決定方式は人月積算が多い

(4) 国内産業・国内競争からグローバル化に関する現状

- 海外展開を行っている企業は少なく、売上はごくわずか

(5) 多重下請構造から水平分業型に関する現状

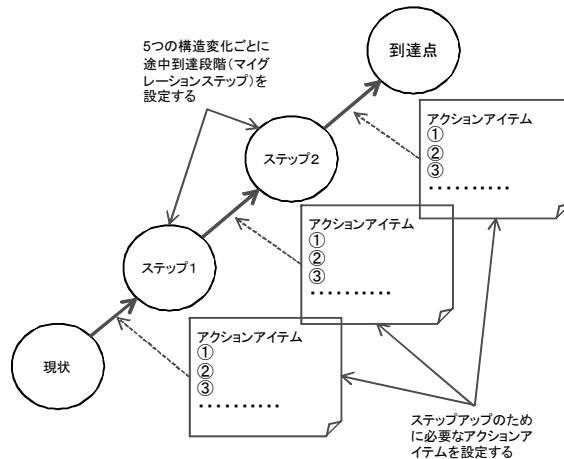
- 同業者からの売上が大きな割合を占めている
- 下請取引が多重に連鎖している

5. 業界構造改革に向けたアクションプラン

(1) 検討プロセス

現状から構造改革の到達点（目標）に向けて実行すべき「アクションプラン」を提言する。考え方は、到達点に至るまでの途中到達段階として「マイグレーションステップ」を数ステップ設定し、あるステップから次のステップに至るために必要な取組項目を「アクションアイテム」として洗い出し、これらの総体を「アクションプラン」としている。

図 アクションプラン検討の考え方



(2) サービス提供型へのシフトに向けたアクションプラン

ステップ ●業界/○個社	アクションアイテム			
	ITサービスと商品化(#) 技術の確立	サービス提供型 促進環境整備	オープンイノベーションによる ビジネスモデル転換促進	人材育成
1 従来型受託開発 仕様に合わせプログラミング	●パッケージ化技術、商品化の技術 体系の確立	○ITサービスのマーケティング 環境整備と推進	●IT業界全体のモジュール化・ 共有化研究 ●オープンイノベーションの フレームワーク確立・整備(※) ●BPM+SOA標準開発プロセス構築	○ITアーキ テクトの 育成
2 共通化・部品化 アーキテクチャ整備 (Module、SOA)				
3 プロダクト化 (PKGモディファイ ITO・AMO)	○パッケージ化、サービス開発 ○アプリケーション保守の高度化 ●V字型モデルに代わる 開発導入フレームワーク提案	●事業化・R&D投資環境整備 ●コスト分析・評価メトリジ確立 ●人月単価によらない プライシングモデルの確立	○顧客の開発標準の置き換え提案 ●顧客業界との連携	
4 フルターンサービス化 (SaaS PKG(asis)、ITO)	●共同SaaS・クラウドPFの研究 ○運用管理の高度化・省力化 ○グリーンITデータセンター技術の高度化 ○ネットワーク技術の高度化 ○情報セキュリティの確立	●SLA、サービス型契約・損害賠 償に関するガイドライン ●「持たざるIT」に関する啓発 (JUASとの連携)	●社会貢献を視野に入れた ナショナルプロジェクトの提案	
5 業務改革支援 (BPO)	●BPO事業運営ノウハウの蓄積	○業務プロセスの構築		

(3) 知識集約型へのシフトに向けたアクションプラン

ステップ ●業界/○個社	アクションアイテム				
	(蓄積) 業界・業務知識の蓄積 とリファレンス確立	(フレーム) 知識集約・再利用フレーム ワークの確立(促進環境整備)	(流通・ルール) オープンイノベーションによる ビジネスモデル転換促進 (大手が先導、利用環境を業界で作る。 リーディングカンパニーの役割)	ハイブリッド型 人材の育成	
1 業務知識を 顧客に依存	●○顧客業界・業務の 事例収集・研究	●モジュール化/コンポーネント化/ テンプレート化のためのフレーム ワーク・ルール作り(による知識集約)	●IT業界全体での知識・モジュール 共有化研究	○顧客企業との人 事交流(パートナー 型参照)	
2 【事例(収集)】 個別事例・ノウハウ蓄 積(業務/IT)					
3 【汎用化(整理・共有)】 汎用的な業種・業務知 識の蓄積	●業界・業務の汎用知 識化 ●産学連携による協業	●知的所有権の確保に関するガイ ドライン確立	●オープンイノベーションのフレーム ワークの確立・整備(※) ●BPM+SOAの標準開発プロセス 構築		○コンサル型人材の 育成
4 【応用(再編成、差別化)】 独自差別化する ベストプラクティス確立 (業務リファレンス/IT技術)	○個社独自の 業務リファレンス確立		○顧客の開発標準の再構築 ●顧客業界との連携		●ハイブリッド型人 材の育成

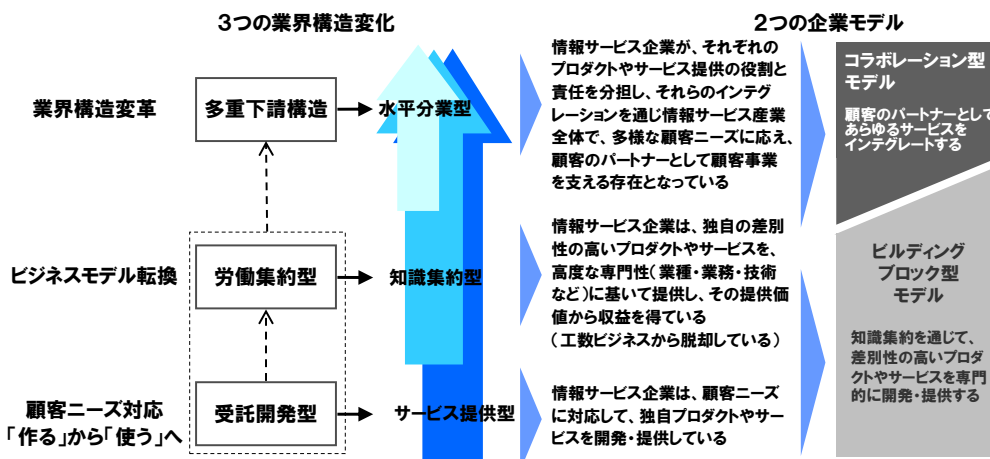
(4) パートナー型へのシフトに向けたアクションプラン

ステップ ●業界/○個社	アクションアイテム			
	取引形態・慣習 の変革	ITベンダーとしての 提案力強化	ビジネスパートナー としての提案力強化	顧客ITキープバリティ強 化(必要に応じて)
1 顧客従属の関係	1 から 2	○常駐部分の削減 ○著作権の確保 ○請負契約化 ●プライシングモデルと 相場構築(理論武装)	○生産・人材管理の高度化 ○必要に応じて業界JVを編 成して対応 ○インフラなど継続的にお金 が取れる商品販売する	●CIO教育の提供 ●CIOスタンダード定義 (JUASとの連携)
2 成果物で対価を貰う関係				
3 IT戦略立案への貢献	2 から 3	○汎用的な業種・業務知識 の蓄積(知識集約ステップ3) ●ITに問題意識を持つユー ザー業界団体と業界標準 システムを検討	○ユーザー部門との人事交流 ○企画提案の実施 ●各業界の経営課題の共有	
4 経営課題に対する貢献	3 から 4			
5 何らかのパフォーマンス ベースの契約 (共通目標を持つ)	4 から 5		○CIO補佐の顧客派遣 ●CIO育成と、業界で活用す る仕組みの創出(FA制度、 人材バンク)	

(5) 国際競争・国際産業化へのシフトに向けたアクションプラン

ステップ ●業界/○個社	アクションアイテム	
	グローバルでサービス提供するための能力の獲得	グローバルでサービス提供可能な商品の保有
1 国内企業への国内 におけるサービス提供	1 から 2	○グローバル人材の獲得と制度の確立 ・日本人向け多様な人事制度 (グローバル人材の獲得、活用、育成) ・外国人エンジニアの採用、キャリアパス設計 ・留学促進 ○オフショア活用の促進 ○海外企業のM&A ●失敗事例と成功事例の共有 ●海外の法制度の共有(リーガルノウハウも含めて) ●日本が強い分野で政府のプロジェクトを受注(ODA等) ○現地法人の設立 ●情報サービス産業としての海外拠点の共同整備 ○海外企業のM&A ○国内での顧客の関係強化
2 海外販売ノウハウ・ 人材の獲得		
3 国内企業への 海外における サービス提供	2 から 3	○海外向けプロダクト開発 ○フルターンサービス化
4 海外企業への サービス提供	3 から 4	○海外企業とのアライアンス ○インターネットの活用による拡販 (Apple Apps, Google Marketplace等)

(6) 水平分業型へのシフトによって再定義される2つの企業モデル



(7) コラボレーション型モデルと、ビルディングブロック型モデルの要件と5つの構造改革変化の対応関係

	コラボレーション型モデル		ビルディングブロック型モデル	
ビジネスモデル	顧客のビジネスニーズへの迅速な対応、あるいはそれを提案し、それを実現する情報基盤やサービスを迅速にインテグレートし、提供・運用することで収益を獲得する	サービス提供型 水平分業型	特定のプロダクト・サービスの提供価値から収益を獲得する(工数ではない)	サービス提供型
			知識集約をし、得意プロダクト・サービスを開発・提供する。	知識集約型 水平分業型
顧客とのコミュニケーション (顧客の保有形態)	顧客とのITガバナンスの共有 顧客の経営目線での提案・サービス提供 顧客のイコールパートナーとしての振る舞い(契約)関係をもっている	パートナー型 グローバル化	多数の中小・中堅・大手顧客 プロダクト・サービスを直接的に提供する場合や、コラボレーション型企業を通して間接的に提供する場合がある	水平分業型 グローバル化
			プロダクト、サービス提供単位で顧客との取引契約を実現している	サービス提供型 パートナー型
提供価値 (競争力の源泉)	個別顧客管理、顧客の内内外に対する深い理解 ユーザー企業のITと経営の同期化に貢献 ✓ IT投資の最適化に貢献 ✓ ITガバナンスの共有と、経営目線による提案・サービス提供により実現される	パートナー型	特定の領域における高度な専門性・ノウハウ ✓ 業種知識・ノウハウ、業務知識・ノウハウ ✓ 知識集約、プロダクト化のプロセスの保有	知識集約型 グローバル化
		サービス提供型 水平分業型	再販可能、共同利用可能なプロダクト・サービスの開発・提供(オープンな技術に基づくスキルなど) プロダクト・サービスのマーケティング機能 ✓ 豊富な顧客基盤、豊富な販売チャネル	サービス提供型 知識集約型 水平分業型 グローバル化
	サービス提供型 知識集約型	開発やサービス提供における高い生産性 自社が構築・提供しているサービスの成果と自己責任を明確に定義している		
	サービス提供型 水平分業型	運用技術・運用設計 自社が構築・提供しているサービスの成果と自己責任を明確に定義している		

6. 最後に～何故、変化に対し、積極的戦略的対応が必要か

(1) 作るから使うへのパラダイムシフトは不可避免的に進展

■ “作る” から “使う” への変化は、バッチ処理からオンライン、集中処理から C/S による分散処理、インターネットの普及に匹敵するパラダイムシフト。

■ この変化は、好むと好まざるとに係わらず、不可避免的に進展。傍観するか積極的に適応するか、択一的選択が必要。

■ これまで、わが国の受託開発分野は、ユーザの厳しい品質要求に加え、日本特有の商取引や日本語が参入障壁になり、わが国のベンダーの牙城として堅持。

(2) 傍観ないし消極的対応では海外勢に席卷される恐れ大

■ SOX、IFRS などグローバルスタンダードへの対応要求とユーザ企業の変化への対応力強化への要請は、“作るから使う”へのシフトの加速要因

■ 過去、情報システムの下位レイヤーから、上位に向かって、順次アーキテクチャーのデファクト化、オープン化、コモディティ化が進展。

■ 傍観ないし消極的対応では、コンピューターH/W、O/S、データベースやセキュリティなどのプラットフォームソフト、CRM や SFA などのパッケージソフトに続き、受託開発分野においても、海外勢に席卷される恐れ大。

(3) 戦略的適応により魅力ある産業に向けた新たな成長

■ 業界各社は勿論、業界を挙げて、この変化に積極的に取り組み、戦略的適応を図る必要がある。この適応戦略の実行により、現行国内市場の堅持は勿論、労働集約型、多重下請構造、顧客従属型、国内産業依存型といったこの業界が抱える問題を打破し、魅力ある産業に向けて新たな成長を実現できるものと確信する。

7. JISA での取組 (平成 22 年度)

(1) 国家レベルで推進すべき情報システムに係る戦略プロジェクトの企画立案を行う。

(2) JISA の委員会組織の見直しを含め、アクションアイテムに関する具体的な推進計画を立案する。