

我が国ITサービス産業の収益性向上への取り組みについて

—JISA生産性・収益力向上委員会活動から—

株式会社CAC Holdings
取締役会長

島田 俊夫



1. はじめに

日本のITサービス産業界は、技術パラダイムの変化や顧客要求の高度化・複雑化があった中でも過去数十年にわたり概ね成長軌道にあり、一大産業として発展してきた。一方で収益性は必ずしも高いとは言えず、その改善は常に業界としての課題であった。加えて現在は、デジタライゼーションという大きな変化の潮流にさらされており、覚悟を持った取り組みをしなければ、顧客から忘れられ、収益性が今後さらに低下することが懸念される。こうした状況を踏まえて（一社）情報サービス産業協会（以下JISA）は2017年に生産性・収益力向上委員会を設置、筆者が委員長を務め、当業界の生産性・収益性の向上に資する提案を行うことを目指して活動を始めた。その成果は先般、「収益改革10箇条」としてJISA会員に発表したところである。委員会設置にあたり、議論を進めていくために幾つかの論点を始めに設定したが、各委員から提出された意見の数々や有識者へのヒアリング内容には当初の設定にはない論点があったり、捉えている事象はほぼ同じでも視点の違いから意見が分かれたり、各課題に対する優先順位付けが違っていたりして、議論の過程は中々に興味深いものであった。本稿では、そうした議論の一部を紹介しながら、日本のITサービス産業界の収益性向上について考察する。

2. 委員会設置当初の問題認識

生産性・収益力向上委員会の設置にあたって設定した論点の主なものは、①これまでの生産性向上は各社の収益向上につながってきたのか？ ②人月収益モデルに改良の余地はないのか？ ③若手の登用に一段の工夫要素はないのか？ ④クラウドの普及、SoR (Systems of Record) からSoE (Systems of Engagement) への重点シフトの中で我々はITでどのような付加価値を創出できるのか？ といったことであった。

人月収益モデルは、その弊害が指摘されながらも、長年にわたり顧客と当業界の間で主流を占めてきたモデルである。コスト構造において外注費を含めた人件費が大きな割合を占めることの多い当業界では一概に否定はできないものの、収益改革を目指すなら、やはりここに触れざるを得ないと考えた。

また、収益性への寄与度を捉えようとしても数値化し難いものとして人材力がある。そして、数値化が難しいものは、投資の優先順位が下がりがちなのが企業経営の常である。だが、収益性向上は、そもそも当産業の長期的発展を目指してのことなので、人材、とりわけ若手の育成や登用をどう考えるかということは、やはり外せないと考えた。

このような問題意識のもと、生産性・収益性の向上について検討を始めた。

3. 有識者の招聘

委員会の初年度は議論を深めるためのインプットの年と位置付け、前述の論点を踏まえて、委員会の外からの声を聞くこととした。狙いは次の2点である。

- ・外部有識者と意見交換し、当業界を第三者的、俯瞰的に見た場合の問題点を把握する。
- ・ソフトウェア開発業において新たな取り組みをしている企業の事例を聞き、変革および生産性向上の施策を検討する。

こうした狙いのもと、初回は先進的な考えを持つユーザー系情報子会社から見たDevOps時代のSI企業に求められることについて、第二回は自社システムの内製オフショア開発を経てオフショア開発事業に乗り出した事例について、第三回は業界を俯瞰しているメディアから見た当業界の針路について、第四回はIT活用の革新を続ける日系グローバル企業が今後のSoRでSI企業に期待することについて、それぞれ話を伺い、意見交換した。

誌面の都合で詳細は省くが、有識者の意見、委員会の議論それぞれについて、印象に残った内容を要約して示して

おく。有識者の話でSoR、SoEがキーになることが多かったせいか、その点については委員からも活発な意見が出された。

<有識者の意見>

- ・SoE/DevOpsの世界では、スモールスタートと俊敏な改善が求められる。必要なのはマンパワーよりアイデアと俊敏性。如何に作らずしてビジネスの要求に応えるかがポイント。だから、人月ベースのビジネスは成り立たなくなる。
- ・提案型営業が重要。SI事業者は営業活動が受け身な印象を持っている。もっとアクティブに営業に挑戦すべき。言われたことを聞いているだけでは儲からない。
- ・いつ受託開発が終焉(破壊)するのか。顧客、IT人材、デジタル技術の観点で検討すべき。
- ・SI企業は、現場のオペレーションをシステム化するのではなく、顧客の価値向上をイメージしながら必要となることをシステム化して欲しい。

<委員会の議論>

- ・ユーザー企業は要員をSoEにシフトするためSoRの要員を抱えることが難しくなる。そこを取り込んで収益を上げる選択肢がSI企業にはある。
- ・SoRの保守で今以上の収益力を確保することは難しい。超高速開発などが収益力を上げる取り組みとなろう。
- ・SoEビジネスの成功率がもう少し上がらないと全社的な動きになりにくい。
- ・若手はSoR分野よりSoE分野に関心が高い。
- ・営業面でエンジニアを全面に立てたところ、顧客にSoE型のシステムを提案するようになった。
- ・既存のSoR人材を削減することはできない。
- ・若手にSoEに取り組ませてもこちんまりとした結果を出してくるのが歯がゆい。
- ・SI企業は人事システムの変革も必要だ。普段から人材に関わる様々なデータを収集しておく必要がある。とにかく人のマネジメントから取り組んでいく必要がある。
- ・我々自らデジタルの活用に取り組むべきだ。
- ・受託開発ビジネスの問題点は、人月モデルでは価格交渉で不利なこと。新たなビジネスをもっと研究すべきだ。

4. 各委員の意見提出と摺り合せ

有識者の意見拝聴と委員会での討議を経て、活動2年目は、「収益改革のX箇条」を作成すべく、いよいよ各委員の思うところを提示して、その摺り合せを実施した。

各委員が提示した項目は合計数十個で、大きくはビジネスモデル、技術、組織風土、知識集約、トップマネジメントに分類できた。ここから近い内容の項目を統合したり、議論しつつ優先順位づけをしたりして、13項目にまで整理した。この過程で印象に残ることをあげるなら、経営トップの責務を強調する声が強かったこと、および当初の論点には挙げなかった営業力

/マーケティング力がポイントとして浮上してきたことであろう。

「X箇条」と打ち出すには13項目では少し多いきらいもあり、さらに優先順位付けをして10項目に絞るべく各委員に投票してもらったことにした。この過程で各委員の考えに思った以上に幅のあることが分かった。投票結果を表1に示す。

表1 「収益改革のX箇条」選定に向けた投票結果

		委員の投票数
1	営業力/マーケティング力を強化する	9
2	売価は自社で決め、顧客に左右されない	4
3	受託開発の対価を量の取引から価値への貢献度に変えていく(目方⇒価値)	10
4	顧客のビジネス企画にITのプロとして参画しITをリードする	10
5	ソフトウェアエンジニアリングの近代化を追求する	7
6	顧客に対して圧倒的な技術優位を築く	8
7	経験・知識の体系化のための時間を確保する	5
8	人的投資を積極化し、社員の付加価値創造を高める	10
9	知的財産の蓄積と活用に取り組む	9
10	課題提起&解決型に人材転換する	10
11	経営トップがイノベーションのための思い切った投資を行う	9
12	社員のモチベーション向上に取り組む	4
13	開発生産性の向上を現場任せにしない	7

委員は筆者を含めて11名なので満票はなかったが、「課題提起&解決型に人材転換する」など4項目が10票を集めた。この4項目は、顧客に依頼されてシステム作りをするだけでなく、その手前のビジネス企画の段階から参画し、課題設定から解決策の立案・実装までをリードして、それによる貢献度を対価に反映させていくという、よりアクティブにビジネス価値に踏み込んだ事業形態への意欲を示すものと言えよう。

なお、人材に関する意見が多かっただけに、「社員のモチベーション向上に取り組む」が選外となったのは意外だった。複数の委員から「経営の基本である」「当たり前ではないか」という指摘があったことから、ことさら収益改革に向けて言うことでもない、という判断をした委員が多かったと思われる。また、「売価は自社で決め、顧客に左右されない」も低い得票であった。これについては、「自立の基本である」「他の項目が達成されれば自ずと達成できる」という指摘があった。これが自立の基本であるのはそのとおりだが、では本当に自立した価値決めをできているか?と問われると、複雑な思いを抱く経営トップは、当業界には少なからずいるように思うが、いかがだろうか。

5. 有識者によるレビュー

委員による投票で低得票だった3つを除いた10項目を「収益改革のX箇条候補」としたところで、前年度に意見を拝聴

した有識者にレビューをお願いした。委員会での議論にはなかった視点でいろいろ指摘いただき有り難かった半面、せっかくだいた意見はどう取り入れるか頭を悩ますことにもなった。

これは取り入れるべき、と受け止めた意見には次のようなものがあつた。

まず、営業やマーケティング強化の文脈において、Webサイトでの情報発信、それも顧客が情報収集の必要に迫られた際の助けとなる情報の発信が重要だという意見である。このような取り組みは、業態によっては当たり前のように行っていたりもするが、受託ビジネス中心に長年やってきた会社の中には、そこにリソースを割いていなかったり、やる気はあっても慣れていなかったりするところが多い。重要な指摘であつた。

受託開発の対価を量から価値に変えていく場合の「価値」には、「時間(スピード)」も含む、スピードがないと世の中から遅れていく、そういうことを明記した方がよい、という意見も深く同意できるものであつた。顧客と価値や課題についてスピード感を持って共有できる人が継続した受注ができる人材になる、とも指摘いただいた。顧客企業にとって、時間という資源がいかに大切か、改めて認識することとなった。

委員会内でも意見は様々だったが、それらともまた違う見解の方もいた。その方は、知的財産の蓄積と活用を優先順位の1位とされた。それが技術特化ということだとの指摘である。その一方、圧倒的な技術優位といっても、提供するサービスがどれだけ顧客に貢献するかが重要なのであって、一般論としての技術力が高いのは当たり前のことだ、との意見であつた。また、営業力/マーケティング力強化はピンとこない、これからは技術力のある営業が大事だとの指摘もいただいた。もっともこれは、何をもって営業力/マーケティング力とするかという前提の違いによるもので、本質の部分では委員会の認識と食い違いはないと捉えた。

6. 中堅リーダー層へのヒアリング

委員会メンバーはほとんどが経営層に属しており、有識者もそれぞれ相当のキャリアの方々である。人材、とりわけ若手の育成や登用を重要な論点とするからには、もう少し現場に近い人たちの意見も聞きたいと考え、JISAで別途活動している先端技術実践委員会 情報技術マップ調査部会のメンバーにもヒアリングを行った。提示したのは、有識者向けと同じ10項目である。ここでも、印象に残った内容を要約して示す。

〈中堅リーダー層の意見〉

- ・営業力/マーケティング力強化には、技術コラム、登壇などでタレント化を行い、エンジニア自身を売り込んでいくことを会社が支援することが重要だ。
- ・会社がリスクを許容して未踏分野の案件も受注していけば、新しい技術や困難を打破するための考え方が身に付く。

・顧客は技術が欲しいわけではない。また、技術は新しいほど難しいわけではなくSIerを必要としない形に進歩することもある。新技術とその他システム全体との調和、技術のライフサイクルを予測した新陳代謝の見通しなど、技術周辺への目配りができる必要がある。

・PLがサブのPLにもっと実地でプロジェクト管理を教えられるよう、中間管理層を手厚くして人材育成に回す時間を持たせるべきだ。

・言われた通り作る仕事であっても、その裏にある課題をユーザーと同じレベルで理解できるまで分析するのが良い。そうやって経験値を積めば課題提起できるようになる。

・経営トップがマイクロまで見てリソースをコントロールすると戦略眼が失われる。部長級にイノベーション予算を持たせ、経営トップはそのリターンなどに干渉せず、部署間調整や社内ルール改善が必要となった場合の支援に徹するのが良い。そうした成果の中から、これだと思ふものに思い切った投資してはどうか。

7. いよいよ最終案のとりまとめへ

反映の仕方に苦勞しつつも、有識者の意見を取り入れ、また、中堅リーダー層の意見も考慮した「収益改革のX箇条修正案」を作成し、次はJISA執行部内での検討を行った。ここでもいろいろな意見が出された。意見のトーンとしては、いかに多くの会員企業に受け入れられるものにするか、理解しやすいものにするか、また危機感を持ってもらえるものにするかという、いわば書きぶりに関するものが多かったと言える。内容を大きく見直す必要はなかったのだが、これはこれで修正案を作るのは簡単ではなく、最終工程ではあるのだが、手を緩めることはできなかった。

この過程での主な修正点は、「いまなぜ収益改革か」を訴求する前文をつけたこと、各項目を「経営トップの役割」「顧客との関係性」「顧客への提供価値」にカテゴリ分けして示したこと、そして各委員の意見出しの段階にはあつたが絞込みの過程で埋もれた、未来志向の一文を加えたことである。

完成したJISA生産性・収益力向上委員会「収益改革10箇条」を表2に示す。

8. 最後に

今回の10箇条のとりまとめでは、いろいろな方々に意見を出していただき、それらの論点を整理しながら集約し、それをまた別の関係者のコンセンサスも得ながら練り上げていくことの大変さを改めて味わうこととなった。その背景には、一口に日本のITサービス産業界と言っても、業態も規模も様々であるため、今回の関係者間でも経験や問題意識は一樣ではなく、各社の課題もまた一樣ではないということがある。

だからといって、全会員企業に向けた今回のメッセージが、
 労多くして功少なしに終わると思わない。全員に一律に当
 てはまらずとも、改めて自社の収益改革を考えるヒントが得ら
 れるはずと信じる。そうなるために、最終稿の10箇条だけでな
 く、途中の議論を紹介する本稿をしたためようと考えた面もある。
 業界を取り巻く環境が大きく変容する中、JISAとして改め

て収益改革について議論・検討を重ね、この10箇条をまとめ
 たが、業界の収益改革に向けた本当の挑戦はこれからであ
 る。会員各社の今後の取り組みに期待し、何より、会員各社で
 働く35万人の社員の皆さんの未来に輝きが増すことを強く念
 じて、JISA生産性・収益力向上委員会の活動に一区切りを
 つけたい。

表2 JISA「収益改革10箇条」

収益改革10箇条	
JISA生産性・収益力向上委員会	
<p>“ソフトウェアで「(革命)」を”と謳う我々情報サービス産業が、未曾有の環境変化に人材を適合させていくためには、これまで以上に人への投資が重要となる。人材投資の源泉となる収益力の一層の向上に取り組みなければ、時代に取り残されていく。今こそ、さらなる収益力向上を！</p>	
(経営トップの役割の再認識)	
<p>1. 経営トップは人的投資を積極化し、社員の付加価値創造を高めよう 人材を磨き育てることを怠れば、組織の付加価値は高まらない。経営トップは、目の前の利益だけに傾注せず、技術者のマインドチェンジを加速させる人材育成投資を積極化し、それを継続していくべきである。</p> <p>2. 経営トップがイノベーションのための思い切った投資を行おう イノベーションへの投資なくして企業に未来はない。今日は現場が作るが、明日は経営トップが作るのである。変化を見せるのが経営トップの仕事と心得よう。</p> <p>3. 開発生産性の向上は経営トップの責務と心得よう 現場を変えていけるのは現場のエンジニアとマネジャーだが、改善の芽を育て、ベストプラクティスとして組織に共有し定着させていくのは経営陣の責務である。必要なのはコストを下げるという掛け声ではない。</p>	<p>6. 受託開発の対価を量から価値へと変えていこう。提供スピードも価値である 作業量を価格換算している限り、対売上高利益率の向上には限界がある。生産性向上の努力も報われない。ビジネス価値への貢献度を価格に反映していこう。その価値とは、顧客が勝つための提案であり、スピーディな提供も重要な価値である。人の数による量ではなく、価値に応じた利益を獲得していく強い意志を持とう。</p>
(顧客への提供価値の向上)	
<p>4. ソフトウェアエンジニアリングの近代化を追求しよう 製造業がモノづくりやサプライチェーンのデジタル化によって価値創造力や生産性を高めようとしている。ソフトウェアというモノづくりを行う当業界でもソフトウェアエンジニアリングの近代化を真に追求し、生産性の劇的な向上を実現できれば、人手不足問題の解消や競争力向上、コストの大幅削減が期待でき、結果としての収益力向上につながる。</p> <p>5. 知的財産の蓄積と活用に取り組もう 多くの顧客の問題解決に繋がる知的財産を保有することは差別化に繋がるとともに、生産性向上にもつながり、結果として収益力向上に結び付く。知識労働者である我々が、知識労働の結果として自ら生み出した知的財産への関心を高め、それを自社の事業価値につなげる意識を持つことは、収益力向上の源泉である。</p>	<p>(顧客との関係性の進化)</p> <p>7. 顧客に役立つ情報を発信することも、創造的営業の一つと自覚しよう 引き合いから始まるのでは受身は変わらない。引き合い前の接触起点を創ることに関心を払おう。顧客が情報収集の必要に迫られた際の助けとなる情報をWeb等で自ら積極的に発信することも、関心を引き付けることに役立つ。それはまた、顧客から見た自社の存在感(ブランド)を進化させることにも寄与する。</p> <p>8. エコシステム創成の視点を持とう 顧客が勝ち取る受益の実現に不足の経営資源あれば、自前主義を脱却し、エコシステム創成の視点で外部連携を積極化しよう。その上で、価値価格による新たなビジネスモデル創出への一歩を踏み出そう。</p> <p>9. 顧客が求める人材は、課題提起&解決型人材である テクノロジートレンドを押さえるとともにビジネストレンドを理解し、常に時代を先取りする提案で顧客のビジネスの創造・推進に存在感を示そう。こうした人材がいなければ、顧客の下請けの立場から脱け出せず、収益は向上しない。</p> <p>10. 未発見の課題にも目を向け、顧客と市場を開拓していこう 我々は、約半世紀、目の前の顧客ニーズの実現に心血を注いできたが、それだけでは早晚、収益は低下する。一方でこの世界は課題に満ちている。視点を上げれば、今の顧客と市場の先にITビジネスのフロンティアが広がる。そこに収益力向上の機会がある。</p>