

書評：浜口友一著『ニッポンのIT その未来 ——モノづくり大国を革新する「仕組みづくり」の発想——』

内 野 明*

1. 著者略歴とこれまでの著作について

著者は現在 NTT データの相談役、(社)情報サービス産業協会 (JISA) の会長、経営情報学会の副会長等を務められている。著者は、日本電信電話公社入社後、バンキングシステムなどの開発に携わり、1988年現在の NTT データに移り、2001年代表取締役副社長、2003年より2007年まで同社代表取締役社長を務めた。

本書の前に3冊の著作に関係している。2004年の『誰も知らなかったIT 9つの秘密』¹⁾、2005年の『会社のしくみは変えられますか?』²⁾では監修者として、2007年の『社員力——ITに何がたりなかったか』³⁾では著者となっている。

この3冊の著作について著者は、『最初の本では、経営者に対して、ITというものをもっと理解してもらおうというゴールを設定しました。2冊目の本ではITが変えていく会社のしくみにスポットをあて、現代の経営者がどのように会社のしくみを変えていくべきかという議論を展開しました。それらの2冊の本がITや戦略といった側面に光をあててきたとすれば、3冊目のこの本は、会社を変革へと動かす原動力である

「社員と経営者」と「ITや戦略」の関係について語っていくべきだ、と私は考えました』と述べている⁴⁾。

最初の2冊の著作では、ITの新たなトピックやマネジメントの手法について、コンサルタント的視点での解説的な部分が目についたものの、浜口氏の意図はそれなりに表現されていた。3冊目の著作では、監修者から著者へ回ることによって、浜口氏自らの生の意見、主張が感じられるとともに、NTTデータという上場大企業の現役社長の著作ということでも注目を集めた。

これら3冊の著作をまとめると、次のようになる。

情報システムのユーザー企業あるいはそのCIO、経営者は、情報システム開発の実態を理解し、新たなシステム開発にあたっては、基本設計の部分に注力し、システムの目的を明確にする必要がある⁵⁾。

会社のしくみは変えられる。得意分野に資源を集中するように、また、取引先を含むビジネスパートナーとWin-Winの関係を築くように、ビジネスプロセスを変えていく必要がある。このしくみを変えるためにITを利用するとき、汎用ITを利用する部分と差別化のためのIT投資を使い分ける必要がある。このためには発注力を鍛え、ITによる変化の副作用についての理解が必要である⁶⁾。

経営者の仕事は企業に変革をもたらすことである。

* 専修大学商学部教授

本当に必要な変革を見極め、変革の実行者である社員のモチベーションを維持しながら、社員の働き方を変えることを支援しなければいけない。このためには、まず社員が自分のやっている仕事の意味を理解できるような環境を用意し、自分のやっている仕事を中心に、より広い視野で仕事に目をむけることができるようにする必要がある。他のメンバーにどのような支援ができるのか、メンバー間でのコミュニケーションに何が必要か、社員の成長がボトムアップの変革の推進力となるようにする必要がある。

さらに経営者は、変革のリーダーとして、コッターの企業変革の8段階やザックマンのEA (Enterprise Architecture) のフレームワークを十分理解し、組織としてできる力量を見極め、変革の重要度、優先順位を示し、フォーカスされた変革に対してリーダーとしてのコミットメントが必要⁷⁾。

NTT データのようなシステムインテグレータは、過重労働、品質の確保、セキュリティの確保、法令遵守、多重下請けなどのシステム開発における障壁に立ち向かい、システムエンジニアの教育と仕事の環境を整備し、仕事に創造性とモチベーションを与えるしくみ作りを行う。システムを売るのではなく、変革を売る会社になるために、コンサルティング営業を行うのではなく、ユーザー企業のITパートナーにならない⁸⁾。

2. 2007年の仮説シナリオ

著者は前著、「仮説シナリオ」と題する第10章において『未来に関する仮説シナリオ、とくにITの世界を中心に何が起こるかについての考え』について触れている⁹⁾。本書が直接この仮説に対する答えを示したり、この仮説を再説したりしているわけではない。しかし、前著から3年数ヶ月の隔たりは、ITの世界では大きく、すでに仮説を検証できる部分もあるので、ここで取り上げておく。

第1のシナリオ：大規模なコンソリデーション(統合)

統合化と分散化の流れはコンピュータの歴史上繰

り返されてきた事象ともいえる。今後システムは大規模化していき、グローバルなレベルでひとつに統合化される動きが出てくる。

第2のシナリオ：さらに進行する淘汰

IT業界において、ハードウェアはムーアの法則に従い、今後も価格が下落していく。ソフトウェアの原価構造の大半は人件費で構成されているため、ソフトウェアの開発生産性が上がっても、ハードウェアのようには下がりにくい。しかし、ソフトウェアを複製するコストはゼロに近いので、汎用ソフトの値段は下がり、業界の淘汰がおきる。また、無償ソフトもより流通するため、有償のソフトは、無償ソフトがたどり着けないような高度な製品である必要が強まり、勝ち残るソフトウェア販売業者の数は非常に少なくなり、それらの企業は非常に儲かる状態となる。破れたソフトウェア販売業者はITサービスの分野に進出する。

第3のシナリオ：ITメーカーとITサービス会社間の競争の激化

ITの世界においてメーカーとサービス企業との垣根が取り払われていくトレンド。既にIBMはITサービスを本業とする会社に変身している。セールスフォースドットCOMのASP (Application Service Provider) サービス価格は、同等のアプリケーションを購入する場合と比べて非常に安価になっていると指摘している。そういう企業を迎えつつNTTデータやIBM、EDSといったITサービス企業は、従来の「費用+利益」で見積もるサービス価格のビジネスモデル自体の見直しを迫られ、成果報酬型やバリュープライシング型への大胆な発想の変換を必要としている。

第4のシナリオ：オフショアに向かうアウトソーシングの流れ

米国のインドのコールセンターやソフト開発のオフショア化が紹介され、国際的な競争をしている企業ではオフショアへのアウトソーシングを行っている企業と同じ土俵でコスト競争をしいられるため、いずれ日本もこのトレンドに巻き込まれる日がくるという。

また、ここにはこのような興味深い記述もある。『グーグルという会社は、世界でいま、もっとも注目されている企業のひとつですが、その一方で2007年段階では、私たちの会社にとってもIBMにとっても競争企業ではありません。3年後の2010年でも、おそらくそうでしょう。(中略)しかし、10年後の2017年には、状況はかなり違うかもしれません。(中略)おそらくグーグルは、IBMにとっても日本のSI企業各社にとっても、同じような土俵で戦っている競争相手、あるいは主要な提携相手という位置づけに変わっている可能性が高いのではないのでしょうか。』¹⁰⁾

中略部分を著者の意図どおり解釈すれば、2010年現在はまだ競争企業ではないかもしれない。しかし、著者の仮説シナリオについて、現実の進行が早く、クラウドコンピューティングのサービス提供者という意味では、2010年現在で既に強敵あるいは潜在的な提携パートナーと見なすことが可能な状態となっている。

3. 世界のITがどのような方向へ向かっているのか (本書前半)

キンドル、iPadなどは単なる電子書籍リーダーというデジタル製品ではない。コンテンツへのアクセス手段が最初から装備されることにより、世界中の読者があたかもその画面の奥に入っているかのような経験を与える。また、電気自動車のテスラ・ロードスターはガソリン自動車を上回る性能を見せている。これらはいずれも破壊的イノベーションをもたらし、既存の製品や社会の仕組みを変えていく可能性を秘めている。

集中処理の時代がまた来たかと思わせるクラウドコンピューティングは、技術のイノベーションというよりも技術進化が可能にしたサービスモデルのイノベーションである。利用する側の観点からは「システムをつくるためのさまざまなレベルのパーツを安価に、かつスピーディに利用できる仕組みと」いえる。これまで大企業が自力で構築し所有してきたITシステムが、自ら所有しなくても利用できる可能性が出てきたわけで、ITシステムを開発してきたITベンダーにとっては、これまでのビジネスのかかなりの部分がクラ

ウドに飲み込まれてしまう可能性が出てくる。

新しい機能を構想してからクライアントに提供するまでの時間が非常に短くなることにより、このクラウドを利用してビジネスを展開する領域はベンチャー企業のような小さな企業にとて面白い領域となる。

ITが対象とするビジネスプロセス中、インテリジェント&ミッションクリティカル、すなわち複雑かつ知的な業務を除く、人事給与や会計といったインテリジェントでもミッションクリティカルでもないシンプルな領域、つまり競争力の源泉にならない部分は、たとえ大企業であれ中小企業であれ、いずれクラウドコンピューティングの利用に収斂していくのではないか。

つまり、クラウドコンピューティングは、企業が利用するITシステムの中のローエンド部分については破壊的イノベーションとなり、一定の普及をみせるであろう。そしてそのような安価なインフラを利用することで新しいベンチャー企業、あるいは大企業の新規事業がこれからの時代に加速していく可能性が十分にある。

過去5年のITの重要部分は自社とカスタマーとのインターフェイス部分、直接顧客とのやり取りが起こるフロント部分にシフトしてきた。このためサービス指向アーキテクチャー(SOA: Service Oriented Architecture)の重要性が高まるとともに、「サービスを軸とした視点で考え、ITを提供する」サービスのコンポーネント化が注目されるようになってきた。世界最大のERPベンダーであるSAP社内では、「将来の企業は現在以上に、新しいビジネス・プロセスの構築をスピードアップして行いたいと強く希望する」はずであると考え、SAPが提供するサービスをSOA構成に変えた。企業情報システムの構造がSOA化された状態を1.0世代として、その利用が進化した状態をエンタープライズSOA2.0と定義している。2010年代は、ITのインフラ、すなわちハードウェアやネットワークのスピードはそのような要求に応えられる時代に入ったと考えられる。

米国のIT企業のキーワードは「ローコスト」、それに対して欧州のIT企業は欧州各国の異なる仕組みをうまく結合する必要から「スマート」であることを目

指している。欧州の企業は、自らのマーケットが複雑であることを当然のように理解し、それに適応する。一方、米国のIT企業は、もっと単一的でスケールメリットが利くことを好む。業務プロセスというのはあくまで複雑な部分が残る、複雑だからこそそれをコンポーネントに分解した上でつなげて処理するのがスマートである。このような欧州的な考え方を日本は見習うべきである。

4. 日本におけるITの位置づけはどうか変わるべきか（本書中盤）

日本では「ソフトには必ずバグが潜んでいる」、「システムが止まってしまう可能性が決してゼロにはならない」といった認識が、ITを活用する企業にも、その先のシステムの利用者である日本国民にも感覚として理解されることが必要。この認識が、日本のITの価値を最大限に活かす上で不可欠である。

社会的に重要なシステムには、「ソフトウェア自体の品質」、「運用の品質」、「まさかの時の対応（BCP: Business Continuity Plan）」の三点セットが欠かせない。こうした事前の備えをどの程度行うかは、コストとの兼ね合い、システムの特長や用途に応じて考えていくことが必要。日本は過剰品質のシステムを作りすぎている。

日本におけるパッケージソフトの利用度は米国と比較すると極端に低い。米国企業は他社の使っているのと同じソフトを好み、日本では他社が使っているソフトをあまり好まない。ERPの導入などにおいても、いままでのやり方に固執するか、もっと大きな観点から見直すか、経営者から現場のどのレベルまで行うのか、まさに業務改革（BPR: Business Process Reengineering）を行うかどうかにかその正否が帰着する。パッケージソフトの利用の低さ、個別志向へのこだわりは、日本における標準化が進まない根本原因となっている。

日本における社会インフラ、製品、サービスは、日本の消費者の高い期待に応えるために世界的に見て高い水準にある。このサービスを提供する仕組みを、グローバル化した世界で展開できれば日本の強みとなる。「モノづくり」から「仕組みづくり」へ発想を転

換し、さまざまな日本の仕組みのデザイン思想を、海外展開を前提に見直す必要がある。

5. IT業界が抱える問題と国際競争力獲得への課題（本書後半）

(1) IT業界の課題

戦略の実現につながるITシステムの開発のために、EA（Enterprise Architecture）の方法論を取り入れ、システム導入以前に検討すべき企業活動全般から考え直さなければならない。このためには現在のITシステム開発契約慣行の見直しが必要で、ITベンダー側も米国で行われるT&M（Time & Material）契約が可能になるような対応が必要。

日本社会とITの関係を振り返ると、企業や社会が抱える課題やニーズに対して、そのままITで解決しようとしてきたのが従来の姿。これからはその課題と解決の方法を深く見つめ直し、その上で新たな技術やサービスを駆使したITシステムで応えることが必要となる。

社会にITを組み込むやり方が変わっていくためには、アナログな社会や企業の仕組みとデジタルなITを結ぶことのできる人材がカギになる。米国では経営の中心的役割を果たすCIO（Chief Information Officer）が存在し、そのような人材を育てる教育制度が整備されている。形ばかりのCIOではなく、また、システム部門の責任者というよりも、経営戦略の策定にも参画できる、重い経営責任と強いリーダーシップを発揮できるCIOが日本では求められる。日本のIT企業は、このようなCIOの供給源とならなければならない。

日本のソフトウェア開発においては、個別システムの開発が多いためウォーターフォール型あるいはファクトリー型といわれる開発スタイルが取られることが多い。品質要求や納期の短期化に応えるため、より細かい単位でのプロセス管理やセキュリティ関係の規定強化が進み、ソフトウェア開発現場での個人の自由裁量の余地が狭まってきている。開発の全行程の8割がドキュメンテーションとテストに費やされるともいわれる。プログラマーの地位向上のためには、報酬制度の他に、もっとエンジニア達の自由な発想や創意工夫を

活かせる反復型開発や同期安定化型開発などを取り入れる必要がある。

日本のIT業界はインテリジェント&ミッションクリティカルあるいは安全性が重要なソフトウェアであるセーフティ・クリティカル・ソフトウェアは得意としている。しかし、この分野に集中しているとIT技術者を育てるといった視点では足りない部分が出てくる。

ファクトリー型といわれるソフトウェア開発の上流工程において、業務プロセスを分析するテクニックであったり、新しい業務プロセスを設計してそれを多くの利害関係者の間でコンセンサスを得る能力であったり、決定したプロセスを仕様落とししたりするスキルにおいては、言い換えるとアナログな企業の仕組みとデジタルなITを結ぶ人材においては、そのスキルを十分に蓄積できる市場が存在している。しかし、自らの発想や創意工夫のもと、技術的な可能性を最大限に活かしたソフトウェアやネットワークサービスを作成するような米国に多いIT技術者が育ちにくい環境にある。

製造業で培った高レベルな生産技術は、日本のソフトウェア品質を高めることに大いに役立った。しかし、その前段である製品デザインの部分では、ニーズやシーズから試作を通じた製品開発力を継承することはできなかった。日本のソフトウェア産業の国際展開を考えるにあたり、この点をもう一度見つめ直すことが必要。最初にカスタマーのニーズがあり、その次にそれをうまく使ってもらえるような仕組みやビジネスモデルが存在し、この二つがあって、それを実現するITテクノロジーがある、そういう順序で考える必要がある。

(2) 国際競争力獲得への課題

現状においては、たとえばクライアントが投資するシステム規模が数十億円から数百億円であれば、それは一つのクライアントの意思決定の範囲で完結でき、システムインテグレータがその費用を直接対価として受け取るビジネスモデルが成立する。しかし、日本がクラウドコンピューティングやSOAという潮流にうまく乗ることができれば、10年後のシステム投資は、

業界全体で一つの大規模な巨大基盤を共有するような方向に進む可能性がある。

ITが一つの企業の変革の武器として使われている限りは、IT企業は開発を受託してその対価を報酬として得るのは当然の仕組み。ところがITが多数の企業の変革のための共通基盤として作られるようになると、その共通基盤は開発を行っている企業が一定の権利を確保し、同時に責任を担保する必要が出てくる。

もしも日本のIT企業が巨大システムという基盤インフラをベースに将来、グローバルなビジネスを展開する方向へ進むのであれば、われわれIT企業はシステム開発によって対価を得るのではなく、システムに投資して長期的にその基盤を利用する会社があげていく利益というリターンから対価を得る、IT基盤への資本参加という新しいビジネスモデルに変わらざるを得ない。

日本の総合商社は「商社冬の時代」を経て、貿易のビジネスモデルから事業投資のビジネスモデルへ転換し、その存在感を強めている。IT企業冬の時代とは、クラウドコンピューティングのような新しいビジネスモデルの登場や、企業のITコストにおけるコモディティ部分の増加によって、従来型の情報サービス産業のパイが確実に減っていくという環境の変化である。そのような流れが進めば、IT単体あるいはシステム単体では収益があがらない時代が早晚やってくる。一方、価値があるのは、システムが生み出す変革であり、システムが引き金になって生まれる新たなビジネスモデルである。だとすればそのようなビジネスモデルにIT企業が資本投資を行うようになるかもしれない。

優れた日本の人材がITというツールを駆使し、その結果、国際的にも優れたサービスを生み出す。徹底的に市場ニーズを追い求め、IT基盤に投資し、それが生み出す新しいビジネスモデルや顧客体験を海外で展開する。その観点に立てば、日本はグローバルなオンリーワン国家になる可能性を十分に秘めている。そのような領域に到達できて初めて、10年後の日本のIT産業は国際競争力を持つ産業としての地位に到達できる。

国内市場が成熟し、国外とも複雑に絡み合うグロー

バルな経済環境の中で、今後大きな成長を見込めないのが現状の日本である。一国に閉じた自前志向を続けるわけにはいかず、ITに関しても一社一国でしか通用しない個別志向ではなく、世界市場で戦える「日の丸製」を視野において、その強みを国内市場で培っていかねばならない。現在の日本はあまりにも消極的。変化の激しい21世紀において、過去のしがらみに固執することなく、自ら変えるべきところは変えていくべきで、そうでなければ世界の激しい変化を作り出している要因でもあるITを日本の成長に取り込めない。そのような最悪の状態に日本経済は陥ってしまいかねない。日本のIT産業が目指そうとしているグローバル・サービスの流れがその航路の分岐点になることを願っている。

6. 本書のまとめ

複雑さをITでうまくマネジメントする術は、均一で巨大な市場を持つ米国の企業には苦手ではないか。「こだわり」や「もてなし」といった日本人的な価値観からなる国内市場は、私たちしか持ち得ないものである。日本人が当たり前と思っている心地よいサービスや社会の仕組みをグローバルな観点から一度見直して、世界に認められるようにしていくことが必要。そのために考えるべきことはテクノロジーではなく、カスタマーサティスファクションを前面に出し、真の目的である顧客満足を中心に考えていく必要がある。

また、グローバルな流れに乗り遅れまいとするだけでなく、自らの本質について思考を巡らし強い信念を持たねば、自身ある一歩を踏み出すことができない。一人ひとりのその勇気が束になったとき、大きなイノベーションとなる。変化へ立ち向かう意志、変革をマネジメントしていく気概を若い世代に培ってもらいたい。変革を喚起する需要をつくり出す、そのために必要なサービスやビジネスモデルから考える発想を持つことが大切。

7. 最後に

2節で述べた前著の「2007年の仮説シナリオ」に本書は直接答えてはいない。進行中の4点のシナリオについてIT企業の経営者の立場を離れ、できるだけ広い視野から日本のIT、日本のIT産業の未来を考えている。『モノづくり大国を革新する「仕組みづくり」の発想』というサブタイトルにあるように、日本の誇るべき<良き>仕組みを、ITシステムあるいはITの社会基盤に載せて、グローバルに展開していけたらと主張されている。

前著から3年数ヶ月の隔たりは、ITの世界では大きく、すでに仮説を検証できる部分もあると前述した。この部分について、著書と離れてコメントすると次のようになる。

世界規模で見た場合、大規模なデータベースを管理するソフトウェアやグローバルに通用するERPを提供する企業はそれぞれわずか数社に集約されている。

2008年以降注目され始めたクラウドコンピューティングをグローバルに展開する企業は、グーグル、アマゾン・ドット・コム、セールスフォース、マイクロソフトなどで、情報システムのアウトソーシングで強みを発揮してきたコンピュータ世界の巨人IBMも、これら4社からいうと、周回遅れとなっている。日本の富士通、日立、NTTデータ他の企業も、ようやく体制を整備し始めた状態である。

クラウドコンピューティングはもともと国境を意識するものではない。しかし、国外に持ち出すべきではない情報もあるので、日本のIT企業も世界規模の先行企業と提携などをおこない、国内のデータセンターにそれらのサービスのデータを保持するようになるかもしれない。

本書にあった日米企業のパッケージ利用の違い同様、米国ではセールスフォースのサービスではセールスフォースの本来の強みを活かすSFA(Sales Force Automation)の利用が中心で、中小企業も多く利用している。一方、日本においては、SFAの利用よりも、大企業が顧客を軸とした新規のシステムを簡単に作る

ベースとしてセールスフォースを利用するケースの方が圧倒的に大きいという。

自社とカスタマーとのインターフェイス部分の重要性の高まりについては本書で指摘されたところである。この部分はミッションクリティカルとはいえないものの、自社のサービスの差別化の側面からは重要度が高い。そのような個別のシステムを安価に、そしてなによりスピーディに作ることができるサービスは、個別システム好きの日本企業にとっても、自社向けのカスタマイズされたシステムを簡単に作れる意味で貴重となっている。

インドのIT企業は目立たないが日本のIT産業をささえる存在になり始めているし、中国のIT企業にシステムの下請け部分がアウトソーシングされているのは公然の事実である。大企業の管理部門の中国へのオフショア・アウトソーシングも既にテレビ等で紹介されている。

2節で取り上げたシナリオはすべて確実に進行中で、10年後の仮説の満期を待つまでもなく、すべての検証が可能となろう。

最後に、前著が経営者の立場で書かれており、その

意味で興味深い部分があった。本書は、IT業界全体を見守る立場で、しかし、単純にITの価値を語るのではなく、IT業界の問題、そして日本の将来についても語っている。IT産業にかかわる人を対象としつつも、ITはすべての、少なくとも企業人には関わってくる。その意味で本書は多くの人に読んでもらいたい好著である。

(日本経済新聞社、2010年7月、208頁)

注

- 1) 山本修一郎・鈴木貴博著、浜口友一監修、『誰も知らなかったIT9つの秘密』、ダイヤモンド社、2004年8月刊。
- 2) 鈴木貴博著、浜口友一監修、『会社のしくみは変えられますか?』、ダイヤモンド社、2005年10月刊。
- 3) 浜口友一著、鈴木貴博編、『社員力——ITに何がたりなかったか』、ダイヤモンド社、2007年3月刊。
- 4) 浜口友一著、前掲、pp.vi-vii。
- 5) 山本修一郎・鈴木貴博著、前掲。
- 6) 鈴木貴博著、前掲。
- 7) 浜口友一著、前掲、経営者一般について語った部分。
- 8) 浜口友一著、前掲、NTTデータ社長として語った部分。
- 9) 浜口友一著、前掲、pp.196-213。
- 10) 浜口友一著、前掲、pp.194-195。