

## 新たな役割が課せられた情報サービス産業、これを担う会員の皆様に少しでも役立ちたい

—会長就任にあたって—

一般社団法人愛知県情報サービス産業協会(AiA) 会長 松田信之

DX (デジタルトランスフォーメーション) に加えてコロナ禍が情報サービス業界に大きな影響を及ぼしている時節に石井前会長の後任を務めることとなり非常に身の引き締まる思いです。

今年の定時総会は「書面による議決権行使」をお願いしたこともあり、会員の皆さまには直接ご挨拶ができなかったことから、改めて書面にて私の所信を述べさせていただきます。

### 生産性や品質の飛躍的向上で大きく発展した日本の情報サービス産業だが・・・

私たちの情報サービス産業は、戦後の高度経済成長期とその後の安定成長期を通じて生産性や品質を飛躍的に向上させ、重要な基幹産業に発展しました。人手が足りない高度経済成長期には現行業務を汎用大型コンピュータに置き換えて省人化を追求する一方、専門性の高いシステム開発は IT ベンダーにアウトソースする方式が主流になりました。IT ベンダーは開発失敗のリスクを抑えコストを削減するため土木建築業界で用いられていたウォーターフォール方式を採用しパートナーに再委託してきました。こうした工程別の一方通行的な分業はソフトウェア工場としては機能しましたが、トライ&エラーには適さず迅速で柔軟なシステム構築には向かない構造が成形されました。また、IT 人材も 72%が IT ベンダーとそのパートナー企業に偏在し、ユーザ企業側には若干しかいないという日本独特の状況を作り出しました [1]。リスクの高い新規事業より既存事業の生産性を上げ利益を伸ばすことを優先した時代ではこの構造は上手く機能してきたのです。

ところがコロナ禍は、これまで見えなかった日本のイノベーションの遅れを白日の下に曝したのです。欧米や台湾などの IT 先進国では特別給付金やマスク配布を IT によりに迅速に実施しました。しかし日本では接触確認アプリ COCOA の致命的なバグが数カ月間にわたり放置されるなど、発注者側の IT 能力欠如とアウトソーシングによる硬直的な仕組みとによる弱点が露わになったのです。経済産業省 DX レポートでは、イノベーションの足かせとなる従来のウォーターフォール開発+アウトソーシングで作りに上げてきた情報資産を“レガシー問題”と表現しています [2]。

### これからの日本の情報サービス産業の役割の変化は必至

アメリカを中心とする IT 先進国ではソフトウェア開発やビジネスモデル検討の新しい方法として、アジャイルソフトウェア宣言 (2001 年) やリーンスタートアップ (2008 年) を次々と生み出し、内製とアウトソーシングをうまく組み合わせながらイノベーションを起こし続けてきています。

一方、日本では、ようやく国や産業界が IT 先進国とのギャップを直視し、それを埋めるべく国はデジタル庁設立や GIGA スクール構想を施行し、産業界もコスト削減一辺倒から新たな価値を創造する DX 対応への転換を進め始めました。私たちの情報サービス産業界の役割も大きく変わろうとしていますし、変わらなければ生き残っていけないかもしれません。

今大きな潮流になりそうなのがユーザ部門による定型業務の内製化です。2018 年に経済産業大臣表彰を受賞して注目を集めた日清食品の「レガシーシステム終了プロジェクト」[3] は、数年がかりでメインフレームシステムを撤廃するとともに、システム開発の「内製化」を実現しました。これ

を可能にしたのがクラウド化やノーコード・ローコード開発ツールの進化です。ビジネス環境の変化スピードが超高速になっていく中、システム調達の迅速・柔軟化は最重要課題であり、同様の事例は今後ますます広がると考えられます。

### **日清食品に見る情報サービス企業の新しい役割とは**

日清食品における「内製化」の成功要因の一つは、ローコード開発ツールを提供した情報サービス企業の振る舞い方でした。従業員わずか 34 名の新興 SIer である同社は、『アドバイザーサービス』として、IT 素人が壁に直面した際に即座に答えを提供することで、ゼロスタートからの「内製化」の水先案内人を務めたのです。ここに「内製化」時代における情報サービス企業の新しい役割のヒントがあるように思います。

### **成長の柱は DX 支援サービス**

今後大きく成長する新たな業務分野はやはり DX への支援になると思います。なぜなら、IT のプロが乏しい日本のユーザ企業が内製化による経験を積んだとしても、DX を進めるために三つの専門性を情報サービス産業に頼らざるを得ないからです。

一つ目は DX のための技術的基盤の提供です。日清食品の事例で言えばローコード開発基盤です。その他にも SOE(System of Engagement)向けサービスの CI/CD (継続的インテグレーション/継続的デリバリ) 環境、マイクロサービスや API 群、さらには“CAMBRIC”と呼ばれる高度 IT 技術分野などがあげられます。

二つ目は DX の共創サービスです。DX を進めるにあたり、アイデアを持つ人とそれを IT で実現していく人が一体となって MVP (Minimum Viable Product) を見つけ PoC (Proof of Concept) を繰り返していく必要があります。これら IT を担う人材に求められる能力はこれまでのウォーターフォール開発のものではなく、アジャイルであり、リーンスタートアップであり、さらにはクラウドや CI/CD 環境にも精通したフルスタック SE の技量が必要でしょう [4]。

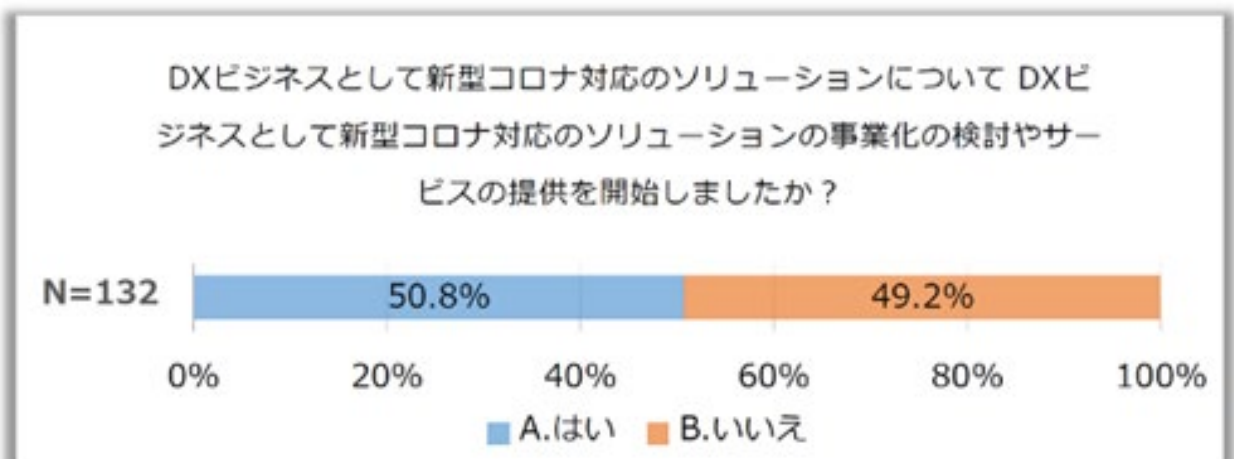
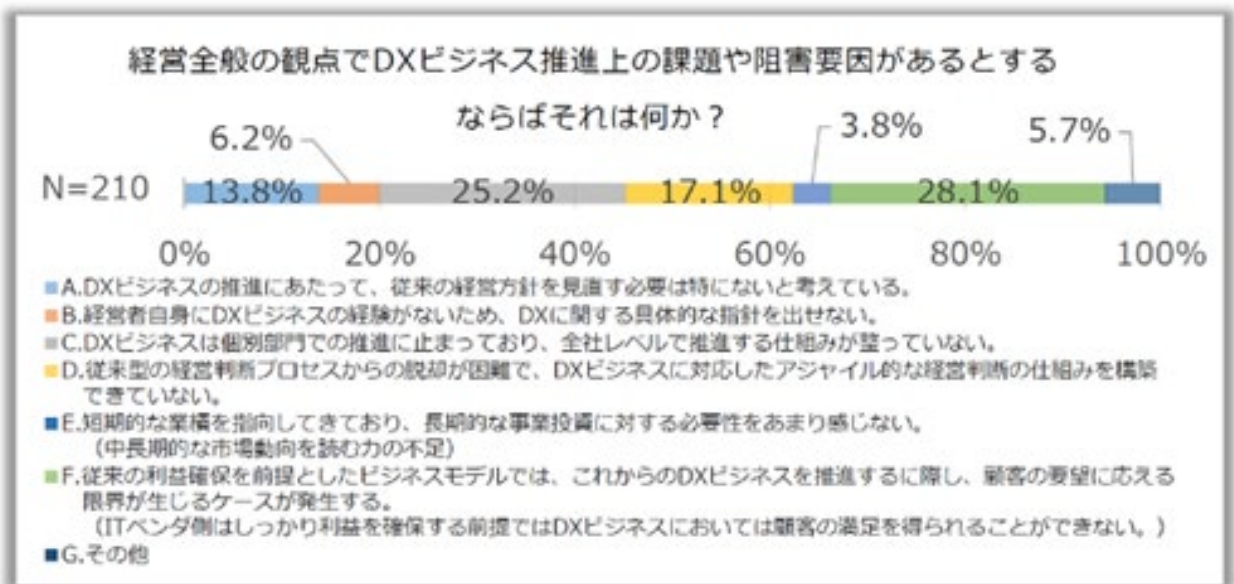
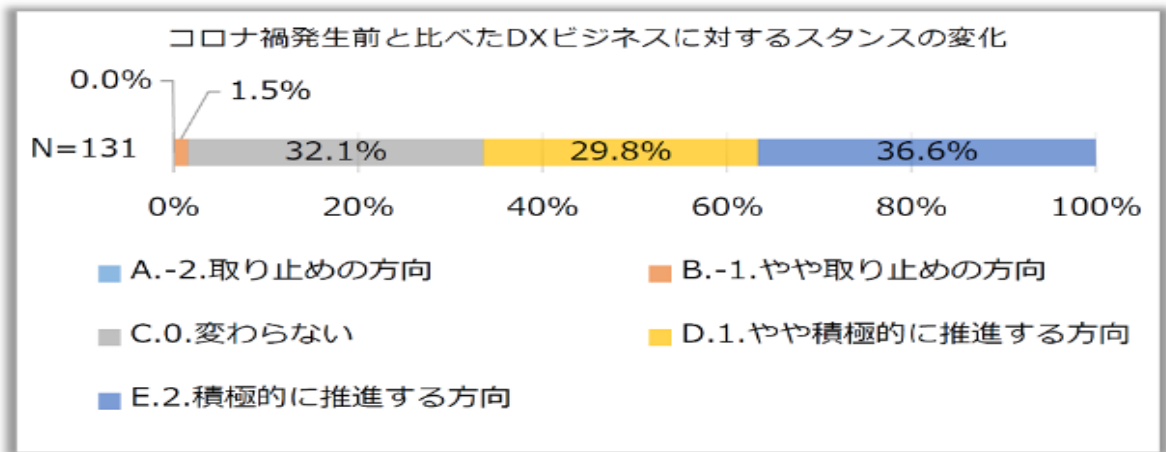
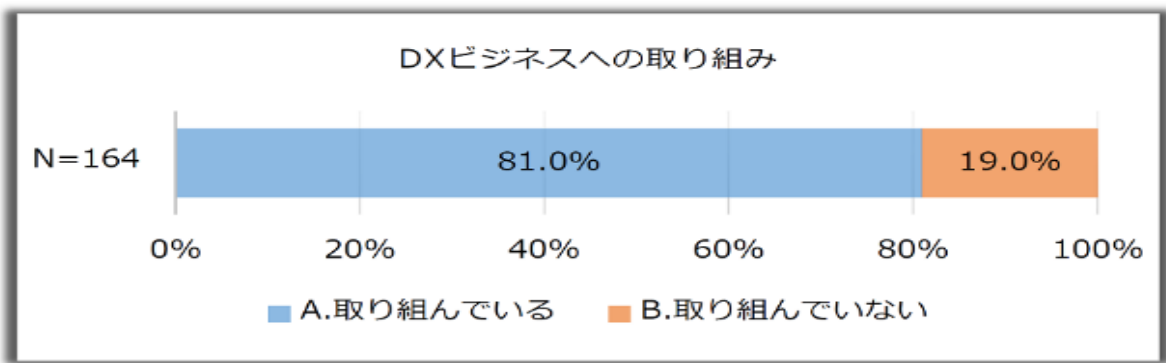
三つ目は、レガシーシステムのブラックボックスの解消とデータ活用です [2]。ブラックボックスを読み解くためには、これを作り上げてきた情報サービス企業に頼らざるをえません。ただこれは、内製化の進展とともに役割が減少していく可能性があります。

### **人材育成への投資**

内製化・技術基盤の支援にしても DX の共創サービスにしても、今までのウォーターフォール開発にはなかった技術が必要で、その獲得のためには新たな投資が必要になります。また、お客様とのコミュニケーションもこれまでより質的に向上させる必要があります。技術者の根底となるマインドセットを、これまでの“与えられた仕様通りに物を作る”から“本当の要求は何かを常に考える”や“仕様がビジネス価値を満たさないと判断したらすぐさまやり直す”というように、お客様とビジネス価値を共創できるものに変えていくことが最も重要かもしれません。

### **JISA 調査に顕われる経営者の課題・危機意識・・・解決策はビジョンの設定を含む経営革新**

JISA 会員への DX アンケート調査 [5] では、情報サービス産業に携わる経営者の DX・コロナ禍への課題・危機意識が強く表れています。



## 解決策として特に有効と考えられる選択肢は？

A. DXビジネス推進責任者(担当役員)の社内から登用又は外部から採用する。

B. 若手社員を経営レベルに抜擢する。

C. 5年後・10年後の将来あるべき姿を描き、DXビジネスの推進に関するビジョンを設定する。

D. DXビジネスを全社的に推進するための体制を構築する。

E. DXビジネス事業に係る社内部門の新設、あるいは新会社への事業分離により、既存事業を所掌する役員との意思決定に関わるコンフリクトを回避する。

F. 顧客とリスクシェア等を織り込んだビジネスモデルの見直しを図る。

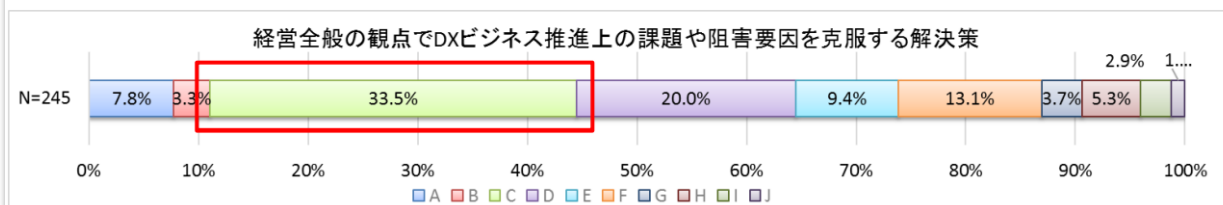
G. 投資に対する経営指標(KPI)を設定し業績評価に反映する。

H. ブランド力・イノベーション力の向上を目指したデザイン経営を宣言する。

I. ベンチャーへの投資を通じて外部企業と協業する。

J. その他

圧倒的に「ビジョン」



アンケート結果からは経営者の様々な不安が見て取れますが、課題の解決策として圧倒的(34%)だったのはビジョンの設定です。経営者の意思決定すべきことの自由記述には「若手社員アンケートでも会社の長期ビジョンの明確化を望む声が多く、ビジョンがあってこそ自らのキャリア形成、そのための動機付けも図れるとの意見が増えている」との意見がありましたミレニアル世代(1981~96年生まれ)とそれに続くZ世代(1997年~生まれ)が社会に占める割合が増えるにつれ、彼らの特性といわれる「物質的豊かさより精神的豊かさ」や「より社会貢献性の高い仕事を求める」という価値観を私たち経営者は意識せざるを得ないと思います。

また、現行の評価・報酬制度がマネジメント職偏重であるため、専門職としてのエンジニアの業績に対するインセンティブ機能が弱いことなども挙げられています。

本レポートではこうした会社の背骨となるビジョンや人事制度、人材育成投資も含め、DXには経営全体の変革が必要であると結んでいます。

## DX に向け会員の皆様に少しでもお役立ちできるよう

当協会の皆さんも、この大変革期での舵取りに様々な不安や課題を抱いていらっしゃると思料いたします。DXへの取り組みへの情報収集や課題解決にあたり、「三本の矢の教え」のとおり協会全体で立ち向かっていくことができれば心強いことでしょう。そのために少しでも皆さまのお役に立てるよう、悩みながら活動をしてまいりますのでどうぞよろしく願いいたします。

(2021年6月15日)

### 参考文献

[1]総務省 平成30年版 情報通信白書(第1章 我が国のICTの現状)

[2]経済産業省 DXのレポート~ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開

[3]ITmedia エンタープライズ 2020.12 「DX 銘柄」日清食品 HDの情シスを支えるローコード開発ツールの秘密

[4]JISA Quarterly 2021 Spring 歴史的経緯から見たローコード/ノーコードとデジタルトランスフォーメーション時代の情報サービス企業の役割

[5]JISA 「令和2年度情報サービス産業DX推進に関する経営者意識調査」