



## 次々とSI業界に対するショック提言を行っています!! ISトップ・フォーラム今後のご案内

今年度のISトップ・フォーラムも4回まで終了しました。今年度は外部の「有識者」の方々にお話を伺うことで進めております。いずれも参加者に大きなインパクトを与えています。

以下に第4回の概要報告と第5回のご案内をさせていただきます。前号に掲載させていただきました第1回～第3回の概要報告も合わせて掲載させていただきます。各回の内容をもう少しお知りになりたい方は当誌編集室までお問い合わせください。

### 第1回 富士通における生産革新への取り組み

富士通株式会社 経営執行役生産革新本部長 宮田一雄 様

これまでのSIビジネスの運営方法を続けていると、近い将来、すべてのSI企業は沈没してしまいます。「3K」で優秀な人材が集まらないのです。優秀な人材なくして産業が発展することはありません。富士通殿ではこの危機意識の下に、製造の原点に立ち返ってどこをどう改めればよいかを探求し、要件定義段階の整備（お客様を支援して要件の確定を行う）、製造方式の確立（モデル工場モデル生産方式を確立する。これを国内はもちろん、「オフショア」にも持ち込む）などを行っておられます。その状況をお話いただきました。

**第2回 システム開発の危機と対応**

GISコンサルティング株式会社 代表取締役社長 工藤秀憲様

工藤様はNECグループに長くおられた後、米国のコンサル企業／SI企業のCEO等を務められた方です。そのご経験から日米SI業界の違いについてお話しいただきました。日本が弱いと言われているこれまでの指摘事項以外に、新たな発見がありました。それは、米国ではこの業界の「請負契約は製造の部分以外はない」ということです。これまで我々は逆に考えていました。日本のSIビジネスが弱いのは、人月契約でサービス提供しているからで、(米国のように)請負契約をしてリスクを負うようにしなければだめだ、というものです。そう信じて、少なくとも大手のSI業は進んできたと思います。ところが、請負契約をする企業は要件問題で悩まされ、黒字の実現は難しい状況です。米国では、要件が決まっていないものを請負契約するのは自殺行為だとあきれているそうです。米国の契約は時間精算だそうですが、「そんなことをしたらSI業者はのんびり仕事をして、売上を増やすことを考えるのではないか」という質問に対しては、「そんな状況があれば二度と契約されなくなるということで、チェック機能が働いている」とのことです。その方式で良いのは、「発注者側は無駄な投資をしないためなるべく開発機能を絞ろうとする、受注者側はいろいろ提案して開発規模を大きくしようとする」点だそうです。日本とまったく逆の現象で羨ましいことです。日本の企業も再考の余地がありそうです。

3

**第3回 システム開発における品質保証機能の抜本的強化策**

株式会社日立システムアンドサービス 品質保証部 品質マネジメントG 主任技師 下山一樹 様

昨年度の当ISTopp・フォーラムでの一つの結論は、「これからのSIビジネスはようやく産業化が始まる。そこでは、富士通殿が目指しておられるように生産方式の整備が大前提になる。日本が世界に冠たる組立型製造業では、製品開発・生産技術・生産管理・品質保証の生産系機能に従業員の5%を割いている。5%でそれなりの生産方式の開発・維持ができるには200人以上が必要で、逆算すると、従業員5,000人が必要である」ということでした。ニッチをねらうのではないSIビジネスは5,000人を目指さないとダメ、という結論になります。この業界で生き残りのための条件が5,000人クラブ入りと言われていることと符合します。そう言っていましたら、日立システムアンドサービス(株)殿では、品質保証部に、なんと200名集めておられるということを知りました。同社は従業員5,000人です。おそらく品質保証部以外の生産管理系の従事者を入れると260人(5.2%)だそうです。品質保証部「アセッサ」の方々は、ラインで作成する成果物(ドキュメント)を工程ごとにタイムリにチェックを行い、基準以下の場合には前へ進めない仕組みを作って運用されています。これは、実在のモデルとなるシステムです。

4

第4回 “縁の下の力持ち”から“イノベーション”の表舞台へ	
カシオ計算機株式会社 執行役員 業務開発部長 矢澤篤志 様	
<p>矢澤部長は2001年1月に業務開発部長にご就任以来、部門の改革に取り組んで来られました。当日の副題は、「インフラ・組織・人材育成のあり方」で、その方針・施策を詳しくご説明いただきました。業務開発部要員130人で、ほとんどすべて内作されています。素晴らしい高生産性です。それを生んだ10年間にわたるご努力をお話しいただきましたが、上野が当日要約させていただいた高生産性の要因は以下の4点でした。</p>	
<p>1. 要件検討段階での検討会</p> <p>業務企画部員2名が参加して開発依頼部門のトップ・現場責任者と3日間の検討を行う。</p> <p>[検討内容]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ システム開発目的・目標の確認</li> <li>・ システム導入方針</li> <li>・ 概略推進日程</li> <li>・ 費用分担</li> </ul>	<p>→この検討会によって、一般に3～4割発生している開発ロス（手戻り・手直し・手待ち）を削減することができるのです。</p>

<p>2. 一貫生産体制</p> <p>すべて内作で開発をされていることから、開発工程・作業上の不備はフィードバックされて改善されていきます。</p>	<p>→一般に行われている元請け・下請け・孫請けと分かれて責任回避をしている生産体制では進歩・改善は期待できません。</p>
<p>3. 標準開発システム</p> <p>ERPパッケージ利用をベースにした「モデリング」主導型の開発方式は10年の歳月を経て磨きがかかっています。</p>	<p>→一から検討するのと、モデルをベースにするのでは、時間・品質とも格段の差が出ます。</p>
<p>4. リーダシップ</p> <p>このような、一般には行われていない方式を導入し徹底することは、自然な流れでできるものではありません。</p> <p>矢澤部長のリーダーシップは素晴らしいものですが、さらに追い風要因もあったようです。その一つは、カシオ殿は社長のトップダウンが通る企業体質だった、ということです。矢澤部長の方針は社長のお墨付きの下で進められたのです。もう一つの要因は、改革を始められた1998年は2000年問題待ったなしの時だった、ということです。ERP導入の際に現場の声を聞いていたら間に合わない、という非常事態で、カスタマイズ最少で乗り越えられました。このことが標準システム重視思考の基礎形成に役立ったものと思われまます。生産現場の大半が海外であったということも有利に働いたようです。</p> <p>現在は、ERPをベースにした基盤整備が済まれたので、競争優位につながる手作りシステム開発に重点を移しておられるそうです。</p>	

**システム企画研修株式会社**

ISTトップ・フォーラム事務局

近藤千穂

電話：03-3440-1800

FAX：03-3440-1799

E-Mail：kondoh@newspt.co.jp

URL：http://www.newspt.co.jp

以下が第5回の企画です。トヨタ殿の快進撃は続いているようです。あらためて、トヨタ生産方式の真髄や企業風土について研究させていただこうと思っています。1回限りのご参加も可能です。奮ってのご参加をお待ちしております。

<b>第5回</b>	開催日：2008年1月16日(水) <a href="http://www.newspt.co.jp/data/info/is/is11_05.html">http://www.newspt.co.jp/data/info/is/is11_05.html</a>
トヨタ生産方式から日本のソフトウェア業は何を学ぶべきか	
名古屋工業大学客員教授(トヨタ社友) 黒岩 恵 様	
<p>黒岩教授は、1969年トヨタ自動車(株)に入社、生産技術開発、情報システムの開発推進、物流改善とトヨタ生産方式の情報化推進(「e-かんぱん」など)、全社ITの推進責任者などを歴任されました。</p> <p>この研究会でも昨年、数回にわたって「日本の製造業(特にトヨタ生産方式)から何を学ぶべきか」について研究を行いました。今回は、トヨタ生産方式とソフトウェア開発の双方を熟知しておられる黒岩教授から直接このテーマでお話を伺います。さらに、今年度数回の研究成果も踏まえて、より突っ込んだ研究を行いたいと思います。</p>	<p><b>【ご講演の内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.トヨタ生産方式の本質と強みは何か (ここが中心テーマで詳しくお話いただきます)</li> <li>2.日本のソフトウェア作りはなぜ弱いのか</li> <li>3.日本のソフトウェア業はどうすれば強くなるか(何をトヨタまたはTPSから学べばよいか)</li> <li>4.TPSを導入する際の留意点</li> </ol>