

次期システム開発体制を立ち上げる時に

知っておくべき 7つのトレンド

谷尾 薫

オーシャン・アンド・パートナーズ株式会社

内製と外注のバランスを
いかに最適化すべきかが
わかります。

巻末に読者特典付き

はじめに

某フィナンシャルグループのシンクタンク部門のシステム統合を手伝ったときのことを少しお話しします。それは三社の合併案件で、ありえない納期と予算でした。依頼主のタイムスケジュールは5カ月。他のシステムベンダさんが見積もる期間の半分以下でした。オファーを受けたものの、私はとてもコミットできませんでした。せいぜい「どうなるか分かりませんが、何とかできる限りのことをやってみます」と言えるだけでした。それで発注を決めた先方の事業部長はとても勇敢だったと思います。

当初は2ヶ月でシステムの骨組から、ヒトや業務の動きから何やらを決めて、2ヶ月で仕様に沿って作り込み、1ヶ月でユーザ部門でテストする計画でした。ところが最初の2ヶ月からいきなり難航しました。三社が絡むので一筋縄では無いのです。開発を遅らせるわけにもいかず、できるところから着手しましたが、そこでも思わぬ伏兵に出くわしました。データベース製品のバグに悩まされたのです。開発元の米国までエスカレーションしていたらとても間に合わないので、自分たちで回避策を考えて乗り切りました。

開発の道中、進捗を憂いた先方の上席から「お宅らはちゃんとやっているのか？」と呼び出しを受けるシーンもありました。当時ほぼ24時間体制で開発者のメールのやりとりがなされておりましたので、現場の苦勞を知ってもらうために、その方を開発チームのメーリングリストにこっそり加えました。その後一切何も横から何も言われなくなったどころか「こんなに働いているとは知らなかった！残りもしっかり頼む」と感服された一幕もありました。

結果的には、予定した納期ぴったりにシステムを稼働させました。ちなみに他社が10名ほどプログラマを投入するところ、私たちのチームは3名でやりました（アーキクトやデザイナーなどプログラマ以外の人材を含めてチーム総勢7名）。少数精鋭で臨んだこととその体制にGOサインを出した先方の事業部長の決断が勝因だったと思っています。

もうひとつだけ事例をお話しさせていただきますと、「ダイナミックパッケージ」という旅行業界のシステムを日本で初めて導入させたのも私たちです。

「ダイナミックパッケージ」とは航空機をはじめとする交通手段とホテルなどの宿泊施設を、自由に組み立てることができる旅行商品のことです。そこに日本で初参入した会社は意外にも住友商事の鉄鋼部門。世界中を飛び回って鉄を売っていた人たちが私たちの依頼主でした。オーダーをくださった先方の事業部長は海外出張が多い鉄鋼マン。彼はこう言いました「自分たちが欲しいサービスを作りたい！自分らが一番のヘビーユーザーになる」と。そこから開発プロジェクトがスタートしました。

このシステム構築には企画からローンチまで私たちのチームが参与させていただき、早くも1年後にはペイできる規模のビジネスになりました。その翌年に楽天トラベルやJTBの参入で、マーケットが一気に広がり、初参入の2005年から数年間にわたり先行者利益を得た後、大手比較サイトに買収されるという顛末で幕を閉じました。

ちなみに私たちが預かった開発予算はほんの数千万です。推定でも数10倍のリターンです。これはシステムの投資対効果をまざまざと感じたケースでした。

このケース以外にも、20個を超える顧客データベースとウェブサイト統合を私たちのチームに依頼されて、利益率と株価を倍化させたクライアントがいます。どの案件にも共通しているのは、自分たちのビジネスの成功に対してリスクテイクした事業責任者と、リーズナブルな対価で応えたシステムパートナーの存在です。

本書は、リスクテイクを厭わない事業責任者向けに書いています。担当者向けの話は世にたくさんの教科書が出廻っていますから、ここでは触れません。代わりに現場で顧客と一緒に汗をかきながら体得したエッセンスをできる限りまとめてみました。

それでは前置きはほどほどに本編に入ります。

第 1 章 圧倒的なアドバンテージを握るビジネスシステム構築

テクノロジーファーストという考え方があります。従来の効率化中心の IT とは異なり、IT が道具としての存在をこえ、経営と表裏一体となった武器として駆使されることです。

たとえば戦国時代に鉄砲が伝来したときに、織田信長は鉄砲にいち早く関心を持ち、戦闘で使い始めました。一方、鉄砲の存在を知らない武将たちの戦い方は、刀と弓矢と槍です。両者の戦い方には歴然の差がありました。テクノロジーが先行して、戦略に影響を与えた好例です。

コンビニのセブンイレブンは、テクノロジーを駆使していることで知られています。技術の進化を先に捉えて、有効なビジネス戦略を組み立てたり、システム設計を行ったりすることで業界の先頭を走り続けています。他チェーンと比べ、一店舗あたりの売上は 1 日あたり 12~20 万円の差、年間の経常利益率も 3 倍以上です。この差はテクノロジーの差とも言われています。

同社は、公共料金の集金代行や、銀行サービスも一番最初に手掛けて社会に変革を起こしてきました。ブロードバンドを活用したレジ周りの液晶ディスプレイもそのひとつで、ブロードバンドが普及するずっと前から進化を先読みして準備を進めていたといいます。以前は、本部からの商品情報を紙で配布していたため、印刷費だけでも年間で数十億円の削減に成功しています。

ここまで見てきたように、最新のテクノロジーを理解して、先回りして準備を始め、システムを作り、変革の目玉にした企業が強いことが分かります。

第 2 章 全社戦略にもとづく IT 構築のやり方

先述のように経営トップの号令によって IT に先行投資がなされるのは、実際は一握りの企業に限られ、一般には事業戦略が先ずあって、それにもとづく IT をつくっていく、という流れになるでしょう。

そこで戦略と IT 構築の関係で重要なことをお話します。

素人は「戦略」を語り、プロは「兵站」を語る

第 2 次世界大戦はグローバルロジスティクスの闘いだったと言います。

「それまでの戦争が基本的に決戦場における指揮官の采配や軍隊の士気に勝敗を左右されていたのに対し、第 2 次世界大戦では必要な兵隊と物資を決戦場に送り続けることのできたほうが勝った。作戦の優劣以上に兵站術が大きかったという」

日経ビジネスオンラインより

戦略は「物資を必要な場所に届けられるか」によって大きな制約を受けるので、戦略と兵站を切り離して考えることはできません。経営戦略と IT の関係もこれによく似ています。

自社を取り巻く状況や業務特性を一番良く分かっている事業会社。ここに IT の使いこなし方に長けたシステムベンダが加わり、戦略と兵站を同時に語りあう。こうした体制を整えられるか否かが、勝敗を決します。

組織内に敏感な神経網をつくる

IT 無しでビジネスが成り立たない産業の筆頭は金融業と言われています。顧客サービスの主要な部分をはじめ行内の業務プロセスに至るまでほぼ IT で構築されています。日本においては金融産業による需要で IT が育ったという見方もできますが、一方で保険、製造、流通／物流などあらゆる産業においても、リーズナブルな対価を支払って日

本の IT 育成に寄与してきました。このような経緯から今日ではあらゆる産業における顧客サービスの優劣や従業員の生産性は IT によって決まるようになってきています。

そのような市場環境においては IT の良し悪しが競争力に直結します。現場で何が起きているのか逐一入ってくる「敏感な神経網」をつくる、という発想が新しい時代の IT 構築に求められます。

経営のスピードは IT で決まる

IT が道具として存在を超えて、企業活動と表裏一体化してしまったことによる「負の側面」についても触れておきます。

経営にまつわるさまざまな仕事の中では IT が一番時間がかかります。経営が決めたことが実行されて効果を上げるスピードは、その会社の IT が整うスピードと事実上等しくなるということです。

このような状況下において極度に作りこまれた IT は、経営のスピードへの追従が遅れやすく足枷になりかねません。現場の声を大事にしすぎてしまうと IT が遅くなりがちです。検討チームには経営視点のメンバーを入れて「検討は充分したが、ここで割り切る」という意思決定ができるようにする必要があります。

・コア・ビジネスの領域には主導権を握れない選択は使わない

自分たちのビジネスを、あくまでも自分たちでコントロールしたいなら経営に対するブラックボックスを極力排除することです。パッケージやドメスティックな技術を採用する場合は細心の注意が必要です。主導権を維持するためには常に代替の確保が必要。エンジニア人口が多い技術、自社に対して公開されている技術を選定すれば間違いは減るでしょう。つまり技術選定は経営マターでもあります。

第 3 章 予算の戦略的な算定方法

唐突ですが、まず太陽光発電のケースをお話しします。発電能力が 54kw の太陽光設備を地方都市に作った場合、初期投資に約 1,500 万かかりますが、1 年間で 200 万円以上の収入が得られると言われています。単純に計算すれば買取期間の 20 年間で 4,000 万円の収入ですから初期投資の費用を差し引いても 2,000 万円を超える額が手元に残ります。そのほかの費用（土地費、設営費など）が加わったとしても、これは「おいしい」事業といえます。

システム化計画についても、基本的にはこれと同じアプローチです。もちろん「おいしい」という判断になれば GO です。しかし、いかんせんシステムへの投資は計算が難しいという現実があります。ここで壁にぶつかります。太陽光のように回収費用を定量的に計りづらいのです。

例えば業務効率化を目的としたシステムを作る場合、仕事に関わるスタッフの数や稼働時間をどれだけ減らせるかが指標になります。これが米国であればシステム導入による生産性が上がった分、レイオフして人件費を減らすことができます。一方、我が国の人件費は固定費ですから生産性が向上しても、直接的な人件費の削減にはつながりません。つまり業務効率化による経済効果を上層部に説明しづらいのです。にも関わらずシステムへの投資は財務諸表（B/S,P/L）への影響が非常に大きいので神経を使います。

そのような状況であっても、これからの労働人口が見込めない以上、企業は効率性を高めることが大事というのは経営者は肌感覚で分かっています。生産性が上がれば、みなしのコスト削減ができるので、数年かけて力を蓄えることができるのです。そこで（本書をお読みの）のリーダーがやるべきことは、予算に関して、システムベンダの見積りに右往左往することなく、自らが主導的なシナリオを描いて臨むということでしょう。

それでは予算へのアプローチについて見ていきます。

・ 予算は人件費で読む

システムは作りこむ機能の難易度、機能数だけでなく、稼働するまでの期間の長さで総額が変わります。その構成要素でもっとも大きいのは人件費です。エンジニアの仕事、つまりプロフェッショナルなサービスには労働集約的な性質があります。医師や弁護士と同じです。突き詰めると作業時間と単価の掛け合わせなのです。

なお社内スタッフで開発チームを構成する場合は、年収×1.6 倍の金額をベースに、内部人件費を考えます。外部のシステムベンダに発注する場合、エンジニア 1 名 1 ヶ月につき 80 万円～120 万円がベースです。もちろん発注先によって提示価格は異なりますが、目安としての金額感を持つておくことで、判断にアドバンテージを持たせます。

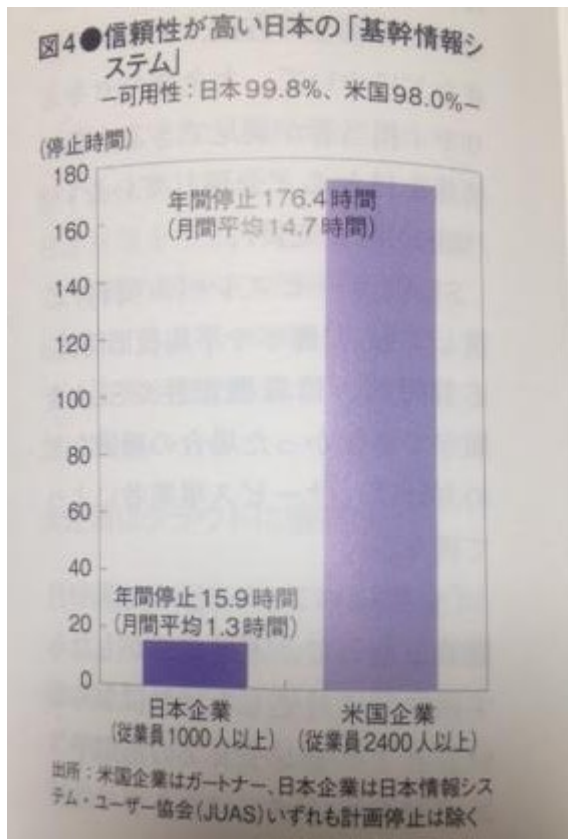
なお上記で分かるように社内外の人件費格差はほとんどありませんが、あくまでの単価の上の話です。仕事を外に出す場合は、総額で倍ほどの開きが生じます。業務知識から慣習、暗黙知といったもの含めて、社内の人と社外の人には「知識の差」があり、それを埋めるためのコミュニケーション、資料のやりとり、掛かる時間などがコストに反映されるからです。

・ 付加価値基準でハードからソフトウェアへの資金シフトを考える

システムベンダから「このインフラ構成で稼働率 99.9%を保証します。御社のような素晴らしい事業をされている会社には絶対にお勧めです」と言われたときに、抗うことはできるでしょうか。

稼働率に関しては、日本情報システム・ユーザ協会（J U A S）とガートナー社との共同調査によって日米大企業の基幹情報システムの稼働率を始めて比較した興味深いデータがあります。

この比較によると、稼働率は米企業が 98.0%（年間 176.4 時間停止）、日本企業が 99.8%（同 15.9 時間停止）でした。日本企業の基幹システムは米企業の 10 倍以上信頼性が高いということになります。



この結果は裏を返せば、システムが止まるという不安に対して、システム投資はすぐ行われるという日本企業のメンタリティの現れでもあります。ベンダからの脅迫や、システムは動いていて当たり前というユーザ部門からの圧力に抗えない姿が伺えます。

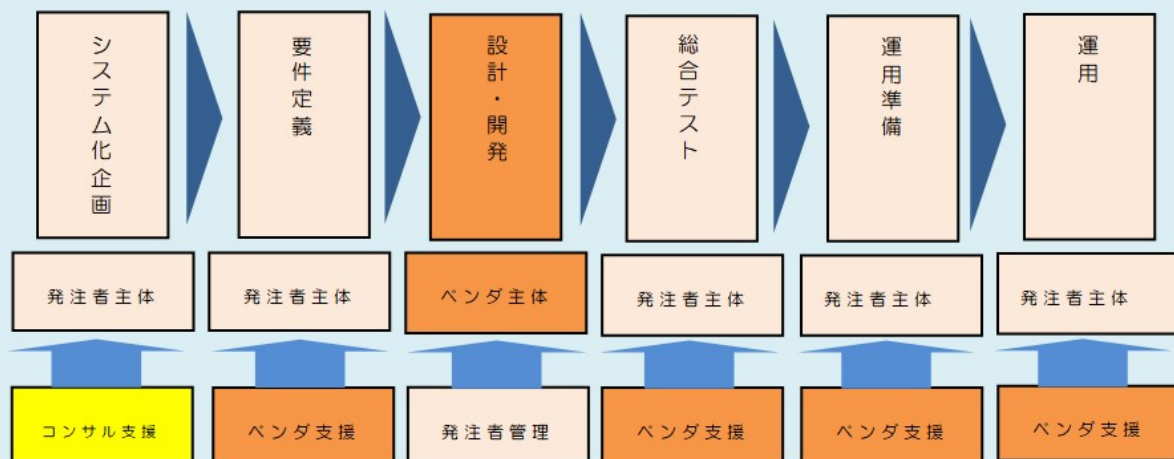
しかし仮にシステム稼働率が99.5%の場合、1ヶ月の最大停止時間は3時間です。これは計画停止も含めての時間ですから、金融、運輸など生活インフラのようなシステム以外はほとんど許容できます。ハードウェアへの投資を、付加価値を生むユーザに近いほう、つまりソフトウェアやアプリケーション側にシフトさせるのが得策です。

問題が起こる可能性をゼロにはできません。ゼロを目指すと際限なくお金がかかるからです。どこかで「十分検討した。ここから先は腹を括ろう」と決断しなくてはなりません。これも経営に近い感覚が必要でしょう。

～コラム～

システム導入費には「資産化できるもの」と「経費化できるもの」の2種類がある

意外に知られていませんが、システム導入の費用は、数年かけて償却するものと、その年度の経費として消化できるものとに、分けることができます。



上記のように工程を分けると、発注者が主体でベンダから支援を仰ぐ工程と、ベンダが完成までの責任を負う工程があります。

契約の視点で言い換えれば前者は「役務提供」であり後者は「請負」です。

経費計上の視点では、前者は「経費」の対象、後者は「資産」の対象となります。上の図でいえば「設計・開発」以外は、実施年度の経費にすることが可能なのです。

このことを知っておけば年度の予算を契約形態によってコントロールすることができます。全体総額と年度予算の課題を切り分けることができるため、リーダーの方にとっては必携の知識です。

第 4 章 初期コストと維持管理コストのバランス

「企業情報システムの運用管理に対する実態調査 2013」（日経 BP）のレポートによると「IT コストの 76%が稼働後に発生している」という興味深い実態を浮き彫りにしています。全国の上場／未上場企業約 3900 社を対象に調査を行った結果です。

特に年商 100 億円未満の企業の場合、維持管理コストの割合は 79.3%に上り、IT コスト全体の 8 割に迫る勢いです。

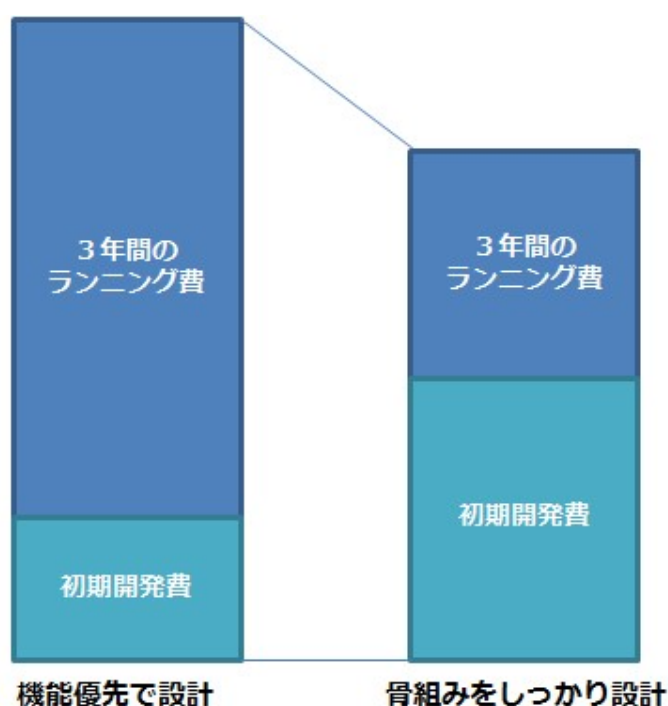
この結果から見てくる I T の本質は、過去が未来のお金を奪うことです。粗雑な設計でつくったシステムを改造しようとする、改造費用のほとんどは過去につくったものの修正に使われて、未来に対する投資にはなりません。

例えばシステムに 5,000 万円追加投資をしたというときは、8 割は過去の仕組みがどうなっていたかという調査に使われて、修正するところには 2 割ぐらいしか掛けていない。このように過去に対してどんどんお金は使われます。もともとの設計が粗雑な場合、修正するというのは至難の技なのです。これが我が国の企業が直面している課題です。

・過去が未来のお金を奪うという不思議

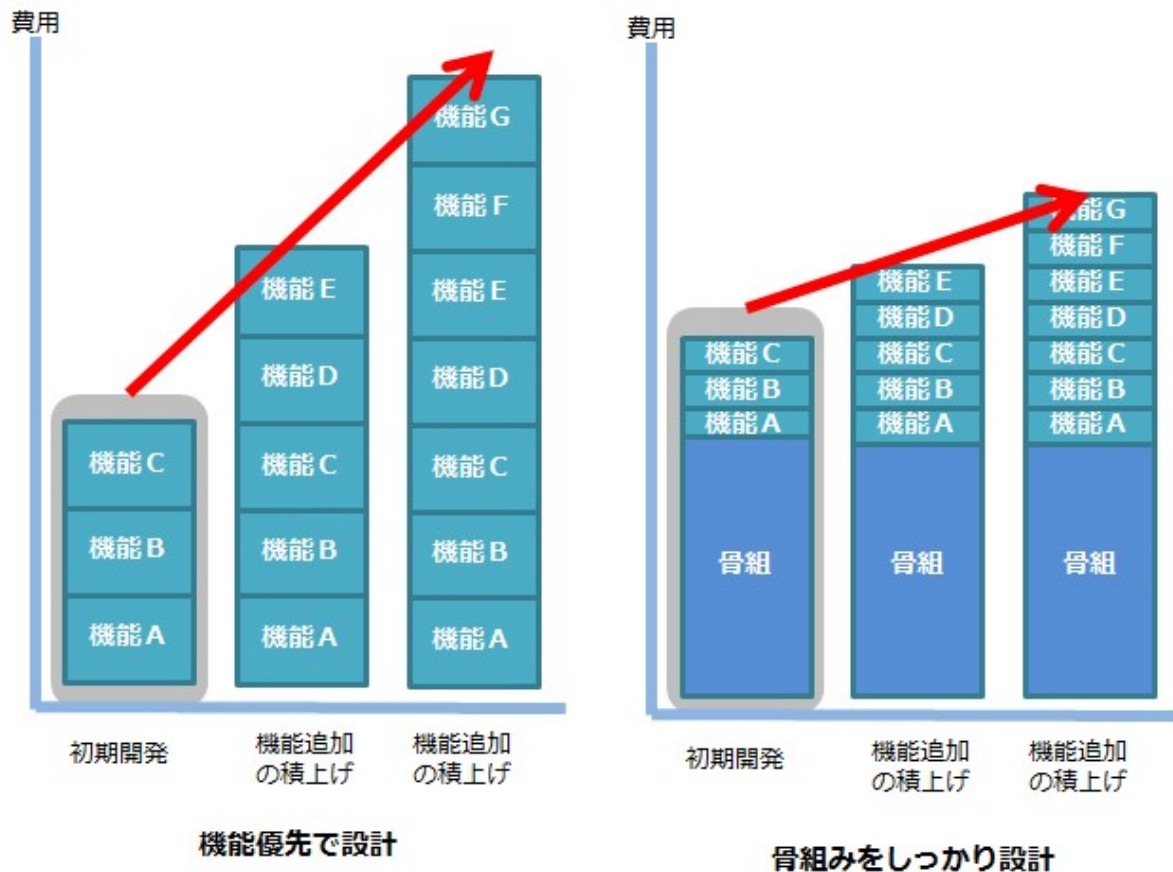
下の図の左右を見比べてください。左側は、費用を最優先するため、構造にはほとんど工数をかけず、機能の実現にほとんどの工数を割くモデルケースです。一見、左側のほうが初期導入コストが魅力的に感じますが、**中期総額費用**で見ると、大差がでます。

低コストなシステム開発では、構造設計に廻すべき工数を削って、各機能の実現に重点を置くことになります。その場合、機能追加や改修の都度、大掛かりな作業が発生しがちです。設計構造がないシステムではどうなるかという、たとえば一戸建ての家で壁紙を変えたいときに、壁や柱ごと変えないといけない。これと同じで画面上の1個を変えようとしたときでも、その情報とその画面のいわば柱がくっついてしまっているのです。



つまり構造を作りこまない限り、最小コストで最大の効果は得られないのです。どんな小規模なシステムであっても、一戸建ての家であっても、必ず基礎工事があって、骨組みがあって、そのオフィスの中で仕事をする人たちにとって必要な機能は、あとで姿を現すのです。

家でいうと土台の構造がしっかりとしていて、内装と外装と相互に牽引していることが大切です。言いかえると、内装と外装はいつでも変わることができるようにしていかなくてはなりません。顧客の定義も商品の定義も変わる時代です。そうしたら、それは牽引する仕組みが必要だということになります。こういう仕組みをつくれば、それはイノベーションにつながります。



・統計データから読み説く「予算の目安」

いよいよ予算の基本的な考え方に迫っていきます。まず自分を説得するにも他者に納得して貰うためにも相場観が必要です。統計を読むと企業の年商と IT 費用の相関関係が見えます。2012 年度の総務省統計を見てみましょう。

- ・日本の企業の総売上高 1300 兆円
- ・うち中小企業の総売上高 500 兆円

- ・日本の IT 市場規模 12 兆円
- ・うち中堅中小の市場規模 4 兆円

企業規模によらず年商の約 1%が IT に使われていることが分かります。はたしてこの金額は大きいのか小さいのか？

ガートナー社の調査（2012 年）によると欧米企業は売上高の約 3.6%を IT への投資に当てているようです。これに対して日本は 1%ですから、日本企業の IT への投資額は小さいということです。仮に欧米と日本に売上高が同じ 100 億円の企業があるとしめます。日本の企業は売上高 100 億円のうち、IT への投資予算は 1 億。同様に欧米の企業は売上高 100 億円のうち、IT への投資予算は 3.6 億。つまり欧米企業と日本企業の間には年間 2.6 億円の投資の差が生まれていることになります。その差が企業力の差と言えなくもありません。

ここで前項で述べた初期投資と 5 年間の維持管理費が同じという考え方をなぞってみます。5 年間の IT 費用の平均値を年商の 1%と仮定すると、初期導入の費用は年商の 2.8 %です。仮に売上高 100 億円の企業であれば 2 億 8,000 万円の初期投資費が、国内競争でイーブンを維持できる最低ラインとなります。さらにグローバル競争を意識するなら 3 億 6,000 万円という資金投下を毎年維持するということです。

～コラム～

原価償却期間＝５年というのは妥当か？

システムの耐用年数は、会計上は５年で考えますが、実際はどうでしょう。業界の平均値を取るとサービス業では１０年、製造業で１５年というのが一般的な落とし処です。しかしスピードの時代にあって１０や１５年で償却する間に仕様変更や追加投資が発生しないシステムはありえません。

仮に会計基準の５年で数えても同じです。その半分の２年半（３０ヶ月）で利益あるいはコストダウンをコミットするか、キャッシュを戻せるようなシナリオを考えるべきです。つまり減価償却は２年半（３０ヶ月）がマックス。開発のスピードアップと無駄な投資を抑えることの両方を狙うほうが時流に即します。

余談ですが決算書に触れると準委任契約でシステム開発を外部オーダーすると初年度に一括で償却できます。一方、請負契約では無形固定資産に計上されます。ソフトウェアのような無形固定資産は流動性に乏しいため、仮にシステムに３,０００万円投資したとしても、同額で評価されることはあり得ません。決算書上の資産価値とは切り離して「資産計上しない」という選択肢を意識すると発想の幅が広がります。

第 5 章 主導権はユーザ企業が握ること、の意味を考える

「システムベンダに丸投げしてはいけない」と巷では言われています。しかし我が国日本ではシステムベンダにリスクを負わせる構図が定着しています。これほど掛声だけがむなしく独り歩きしているケースは珍しいものです。この状況を生み出して入る背景について日米比較で見ていきましょう。

・ IT エンジニアの 72%がユーザー企業に所属するアメリカ

日本企業では長い間、終身雇用が前提でした。人が辞めない以上、システム開発の山に合わせてエンジニアを抱え込むことはできません。しかもわが国の特徴といえる過剰な独自仕様の機能を作り込もうとしますから、山は一層高くなり、必要とするエンジニアの数も膨れ上がります。

だから日本企業の多くは、開発を外部に依存せざるを得ない背景があります。システムベンダはその受け皿なのです。彼らは一つの案件が終われば、エンジニアを別の企業の案件に振り向けることができます。つまり日本ではシステムベンダがエンジニアの流動性を担保してきたわけです。

一方、米国では、エンジニアの 72%がユーザ企業に所属しています。彼らは大きな案件が終わると、次に挑戦するため、他社に転籍します。人材の流動性が高く人件費は変動費です。これにより米国企業の場合、コア領域は自社内製、ノンコア領域は徹底的なアウトソース、という手法が定着しています。

開発を外部に依存せざるを得ない日本と、徹底的に自社主導で行う米国。この差が、システムベンダにリスクを負わせる我が国と、ユーザ企業がリスクテイクする米国との違いを生んでいます。「システムベンダに丸投げしてはいけない」という掛声だけでは済まない構造的な問題が存在するのです。

・ 臨機応変な「内製化」という新たな潮流

ここまでの問題提議に対するソリューションのひとつとして「内製化」という動きが出てきています。「内製化」とはユーザ企業が主体的に情報システムを開発することを指します。米国企業では当たり前とされる体制ですが、前に述べたとおり日本企業では、外部のシステムベンダにエンジニアを頼るしかありませんでした。しかしここ数年をウォッチすると、IT を戦略的に活用する企業では、社内にエンジニアを確保する傾向が強まっています。有名どころでは良品計画、サイバーエージェント、住友電工、アマナ、東急ハンズなどがあります。

企業が顧客から支持され続く為には、より多くのサービスを短期間に、高いサービス品質で投入する事が肝要で、案件ひとつひとつに見積もりを取って、発注を稟議するのは確かにスピード感がありません。

これに関連する日経コンピュータ（2013 年 5 月 30 日）の記事をご紹介します。

システム内製を広く定義すれば、外部リソースを活用しながらも、システム設計やプロジェクトマネジメントを自ら主体的に取り組むことだと言ってよい。（中略）システム内製で最近、特に注目されるのは、新規事業の立ち上げや既存事業のビジネスモデルの変革といった、ビジネスのイノベーションを実現するためのシステム開発だ。例えば新規事業に必要なシステム開発の場合、最初から要件が決まることは少なく、事業の進展によって要件も変わるため、臨機応変で素早い対応が求められる。こうした案件は、ウォーターフォール型の開発を得意とする外部の IT 企業にアウトソーシングするのは難しく、IT 担当者が新規事業チームと一体となって開発に取り組める内製が適している。

全てを内部でまかなうのではなく、適材適所で外部から調達して、全体として最適な体制をつくるというわけです。さらに戦略的に重要なシステムは、ウォーターフォールではなくてスパイラルに構築することが求められます。こういった体制によって「常にマーケットに即した最新の状態にアップデートし続ける」ことにつながるのです。

～コラム～

この質問をすれば、答え方でシステムベンダの姿勢が一発で分かる！

ユーザ主導や内製シフトの流れでは、システムベンダをいかに参謀として戦力化するかが重要なテーマです。しかし多くのベンダは「言われたことをやる」という習慣から脱却できていません。ここでは受け身のシステムベンダを一発の質問で見分ける方法をお教えします。100%見分けられるとは言いませんが、この質問一つでほぼ判断できると考えていただいて OK です。

一発で見分ける質問 「システム完成後の運用はどうなりますか？」

「システム完成後の運用はプロジェクトの工程のどの部分で検討すべきテーマなのか」を、良く分かっていないベンダがいます。

オーダーどおりに作って納品したら仕事はおしまいというスタンスのベンダです。

運用現場は、戦略上とても重要な場所ですので、開発内容を決めることと同時並行で語られるべきテーマです。プロジェクトを計画する際に依頼者の運営体制についての配慮が組み込まれていないといけません。

この質問を投げかけたとき、それ来たとばかりに、依頼者の人員配置の考え方や、社内にどのようなスキルを持った人材がいるのか、あるいはメンテナンス方針について、逆質問してくるのが真っ当なベンダです。

聞かれてはじめて考えるような素振りを見せたり、面倒な質問が来たような雰囲気滲ませながら、お茶を濁そうとしないか、しっかり観察しておくべきです。

第 6 章 リーダーが知っておくべきシステムベンダの選定戦略

前章で内製について触れましたが、実際としては開発のピークに合わせた体制を維持するのは高コストですので、必要に応じて仕事を外に切り出すことも現実的な一選択枝となります。では自身が発注者という立場でシステムベンダを選ぶ場合の戦略とはどんなものでしょうか。

・業界・業務知識はどれくらい重要か？

システムベンダの選定で気になるのは「業界での経験」です。ご自身が属する分野のことをどれくらい分かっているかは発注する立場としてはかなり気になります。また A 社は好印象だったが、自分たちの分野での実績がない。B 社はピンと来なかったが実績はある、というケースはとても悩ましいでしょう。この「業界・業務知識」は一体どれくらい重要視すべきでしょうか。

この問いを解く指標として、自社とシステムベンダの役割分担をどのような軸で切り分けるか、というのがあります。ここで自社業務の専門家である自社と、IT の専門家であるシステムベンダというふうに切り分けて考えてみます。

- ・ 自社：自社業務の専門家
- ・ システムベンダ：IT の専門家

プロジェクトはそれぞれの専門分野が異なる 2 者のコラボレーションのため、両者の間には当然ながら知識と経験の差があり、この差を補い合う作業と言い換えることができます。それぞれの領域で尖っているほど相乗が効いて良いシステムが生まれるはずです。

これから手掛けるシステムにおいて変革をテーマに含むのであれば、変革のヒントは、同業やライバルではなく、むしろ「異業種」にあるでしょう。システムベンダ側に他分

野それも多岐にわたる分野で十分な実績があれば、そこが割り切りのポイントになります。

一方、基幹システムのリプレース案件など、ディフェンスを重要視しつつも、プロセスの改善を目指す場合は、システムベンダにこそ「健全なる第三者」としてプロジェクトに関わって欲しいものです。当事者だけでは難しい改善という所業も、第三者の介入で突破口が拓きます。

世阿弥のことばに「離見の見（りけんのけん）」があります。全体の中で自分を客観的に見ることは、いつの世でも難しく、しかし必要とされると世阿弥は説きました。外部から参加するシステムベンダは客席から見ている観客の目で「自社がどう見えている」かを伝える重要な役目があります。

・システムの品質は設計を超えることはできない

システム全体の設計構造によって、業務の流れのスムーズさが決まり、情報が必要なタイミングで必要な人に届くか否かが決まり、その先の維持費用まで決まります。

どんなに設計以降の後工程である品質管理がしっかりしていても、システムで得られる効果は序盤で検討した内容、つまり設計以上にはなりません。

前章で述べた「IT 投資の 7 割以上に達する」といわれているシステムの維持運用費も序盤で設計したアーキテクチャに依存するため序盤での検討結果と設計ですべてが決まります。

設計能力の見定めについては、当社が出している別著（無料）にて説明しておりますのでお取り寄せいただけると幸いです。

・リスク開示をいとわない企業姿勢かどうか

ITプロジェクトでは、発注者とベンダが互いの抱える問題を出し合って、対策を相談しないと解決し得ないものがあります。ベンダは発注者にもリスク管理と一緒に解決するように促す義務があります。自分たちの社内問題についても聞いて欲しい、解決のために協力して欲しいと言えることがベンダに求められることです。

信頼できるベンダは自社内のリスクを含めて、発注者側と共有します。プロジェクトを実施していくなかでは事前に予測できなかった事態が次々に発生するのが日常茶飯事です。いくら優秀なベンダであってもしくじってしまうことは少なくありません。つまりリスク管理だけではカバーできない盲点は「ベンダ側だけが抱え込むリスクがある」ということです。

ベンダのリスクを発注者と共有し、一緒に対策を立てること。少なくともベンダ内部のリスクを発注者が知ってさえいれば「イザというときに追加の費用が必要となるかも知れない」「発注者側の社員がある部分を手伝わないといけない」などそれなりの準備ができるようになります。

実はこれらのことは「善管注意義務」というベンダが担うべき重要な役割になっています。発注側からの要件が膨らんでスケジュールの遅延やコスト肥大が想定される場合は、ベンダはいち早く発注者に伝えることが義務となっているのです。

発注者の要求を何でも聞いて、スケジュールやコストのリスクについての説明が無いベンダは「善管注意義務違反」の可能性がありますし、何よりもプロジェクトを着地できないという危険にさらすことになります。

ベンダ選定にあたっては発注者＝お客様、請負側＝業者という図式にとらわれず、同じプロジェクトメンバー同士として胸襟を開いて付き合える相手かどうかを見定める必要があります。

本書の監修者について



谷尾 薫

オーシャン・アンド・パートナーズ株式会社 代表取締役

協同組合シー・ソフトウェア（全省庁統一資格 A ランク）代表理事

1992 年に東京理科大工学部卒業後、富士通、日本オラクル、フューチャーアーキテクトで日本全国津々浦々の IT プロジェクトの表と裏を目の当たりに体験する。

会社員として人生最後の転職は独立系ベンチャー企業。

前任者から引き継いだ窮地案件を同時に 4 本抱え込み、火消しのために修羅場をくぐる。納期遅延に対するお詫びに駆け回る日々。たった 1 人で顧客先を訪ねて、大勢を目の前に、真剣勝負で臨むことも少なくなき夜遅くまでお詫びや調整に駆けずり回ったあと、明け方に 30 分程うとうとし客先に向かう日々が続く。出口が見えないトンネル。止まらない偏頭痛。生きることの辛さを噛み締めながら、1 年かけて全てを収束させ顧客との関係を取り戻す。その後、大口契約を続けて受注することに成功。追い風を受けトップセールスを達成。

その頃なぜか顧客のビジネス戦略に関する提案など、本業から逸脱した動きが出来るようになり、顧客からの信頼が集まるにつれて、もっと顧客と向き合った事業展開をしたいと思い始める。窮地と新天地の両面を見てきたことを、事業の根底に据えることで、今まで世の中にはなかったサービスを生み出せるという確信のもとにオーシャン・アンド・パートナーズを創業。現在はプログラマーという仕事に光を当てるべく、本来医師やスポーツ選手と同じ、専門知識や技能が必要な職業として次世代を担う子供たちに誇れる職業として復権すべく、業界全般をまたがって活動している。

最初のステップをご提案します。

Ocean & Partners の IT コンサルティングの取り組みは、ディスカバリー・セッションから始まります。Ocean & Partners のエキスパートによる半日の無料セッションにより、ビジネス上の課題を特定し、解決のための現実的なアプローチを見定めることができます。

自社 IT の解決策を考えている内に思考の袋小路にはまっている方、プロジェクトのパートナー選定にあたって客観的な指標が必要な方、自社の IT の方向性についてディスカッション相手が必要な方、私たちがお相手を務めます。御社にとって望ましい成果は何か見極めていきましょう。

ディスカバリー・セッションの申し込み方法

以下をご確認のうえ、[Ocean & Partner 問い合わせフォーム](#)から「ディスカバリー・セッション希望」の旨、ご送信ください。

- ・場所は当社京橋オフィス（東京駅八重洲口近く）もしくは貴社会議室のいずれかです。
- ・ディスカバリー・セッション終了後、次のステップに関心をお持ちになった場合は、Ocean & Partners のスタッフから次工程についてご説明いたします。
- ・なお本セッションのみで終了としていただいても構いません。貴社からのご依頼があるときのみ次工程以降を継続いたします。

こちらのアドレスからでも申し込みができます。
「ディスカバリー・セッション希望」の旨と貴社名、お名前をお書き添えください。
info@ocean-partners.jp

【参考】ディスカバリー・セッションのテーマ例

これまでに行った実例をいくつかご紹介します。

■ 基幹システム再構築を計画しています。社内にシステムの専門部署はなく、現在のシステムは大手ベンダに発注しましたが、あまり満足できませんでした。そのような事情で、どう進めるのが良いでしょうか。

■ システム構築にあたって現在システム会社を探しています。ただスピードとコスト削減を重視するため、適切なコスト見積もりの試算と会社選定についてアドバイスが欲しいです。

■ 弊社では『あれもこれもやりたい』という要望をそのままベンダが開発し、肥大化した複雑なシステムになっています。また新機能を実装する度にトラブルが発生するという悪循環に陥っており、どこから手をつけて良いものか困惑しています。

■ 現ベンダ撤収を見据えて新規ベンダ探しや、並行して内製への体制作り(採用、教育)といった部分を進めていきたいが、現状社内のリソースだけでは難しい。

■ 事業ありきで都度立ち上げてきたシステムには開発の標準プロセスがありませんでした。次のステージに向かうにあたってはそこがボトルネックになるという危惧があります。この度外部から客観的に意見・アドバイスを求めています。

■ システム部分の技術的負債が多く、レガシーな環境なこともあり高コストの状況です。外部委託も検討して変えていきたいというフェーズにいます。

■ 弊社は顧客データベースなどシステム面の刷新を検討しておりまして、その際、事業全体の業務プロセスや適正なIT化を進めたいと考えています。上記にご協力いただくITコンサルを探しておりますが、ご助力いただくことができますでしょうか？

etc

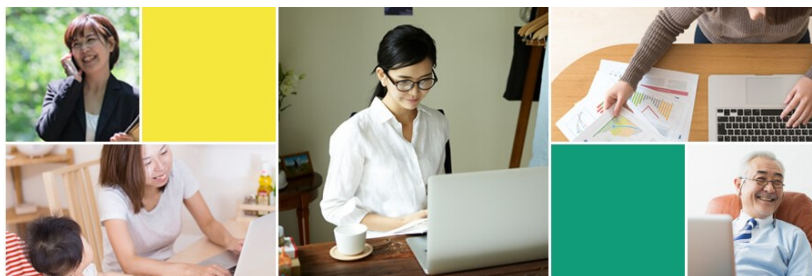
オーシャン・アンド・パートナーズ株式会社について

設立	2007年7月
資本金	3,580万円
役員	代表取締役 谷尾 薫 取締役 三宅 康温 取締役 栗並 優次郎 監査役 柳町 和巳
事業内容	ITプロジェクト支援事業 －コンストラクションマネジメントサービスの提供 －企業のITシステム内製支援サービスの提供 －ベンダからの提案や見積りの第三者評価サービスの提供 －システム構築全般 デジタル＆テクノロジー事業 IT構築に関する情報提供事業
沿革	2007年 オーシャン・アンド・パートナーズ設立 2008年 「ベストベンチャー100」を受賞 2009年 「ベストベンチャー100」を2期連続で受賞 2010年 中小企業基盤整備機構のチャレンジ事例100に選出 2010年 資本金を1,000万円に増資 2011年 中小企業庁 経営革新計画承認 2013年 資本金を1,480万円に増資 2014年 協同組合シー・ソフトウェア（官公需適格組合）の代表理事就任 2016年 第三者割当増資を実施。資本金3,580万円に増資 2016年 協同組合シー・ソフトウェアにて官公需適格組合Aランク取得 2017年 社会貢献事業「未来の働き方プロジェクト」を開始

オーシャン・アンド・パートナーズ株式会社
〒104-0031 東京都中央区京橋 1-1-5 セントラルビル 2F fabbit 京橋
TEL

当社の社会事業について

【未来の働き方プロジェクト】



プロジェクト Web サイト <http://future-work.org>

『働くをもっと自由に』

この３年で日本が失った生産年齢人口は 330 万人。国の活力を高めるために高齢者や女性の潜在力をどう引き上げるかが課題とされています。そのためには働き手が生活面で様々な制約を抱えながらも、能力を最大限発揮できる環境が重要です。

未来の働き方プロジェクトでは、時間や場所にとらわれない自由な働き方を推進しています。「フルタイム就労」「定年」「通勤」の制約を外すと、日本の知的生産力が上がり好循環に。子育てや介護と仕事を両立したい方、定年後も仕事を続けたい方、フリーランスや起業家として働く方を強力に支援し日本の知的生産力を上げていきます。

【「協同組合シー・ソフトウェア」による人材育成事業】



Web サイト <http://www.c-soft.org>

当社代表の谷尾は協同組合シー・ソフトウェアの代表理事として首都圏の IT 企業約 30 社を統括し、官公庁及び民間企業の共同受注に取り組んでいます。なお 2015 年には官公需適格組合 A ランクを取得致しました。当団体の活動を通じて大型受注体制を強化するとともに、若手起業家の育成にも励んでいます。