Interiew

SI能力を徹底的に強化し、スーパーSIerを目指す

SI競争力強化施策を展開するNTTデータ。コアコンピタンスであるSI能力を国際的視点で掘り下げ、徹底的に強化することで、ありきたりのSIerでなく「スーパーSIer」への脱皮を目指す取組みについて、SI競争力強化委員長である山下徹副社長にうかがった。

SI競争力強化施策の原点は、お客様満足度の向上

――貴社では、2006年度までの中期経営計画の重点施策の一つとして、「SI競争力強化」に取り組まれていますが、改めてその目的・狙いからお聞かせください。

山下　SI競争力強化の目的は、大きく3つあります。まず原点である一つ目の目的は、なんといってもお客様満足度の向上です。品質の良いものを低価格で、しかも要求どおりの納期でお客様に提供することです。QCD（品質、コスト、納期）に優れたシステムをお届けすることは、SIerにとっては当然のことですが、“100％完璧なシステムはない”といわれるようになかなか難しい。しかし、企業や社会の発展に不可欠なIT投資需要に応えるためには、プロセスの改善を含め、改革が必要です。

2つ目の目的は、社員満足度の向上です。ソフトやシステム開発という仕事は、非常に労働集約的な要素の強い、個人的な負担を強いてきた仕事です。こういった個々人の職人芸的な労働集約型のワークスタイルから脱却し、知恵と知識を共有し活用する知識集約型のワークスタイルへと変革することで、働く人の、より豊かな自己実現を支援することです。プロセスを改善し、ワークスタイルを変革することは、品質の向上にもつながります。

3つ目は、企業競争力の向上です。小規模システムの増大、価格低減、短納期化の流れの中で、いかに他社との差異化を図り、競争優位性を確保するかです。激化する競争を勝ち抜くためには、事業コンポーネントを明確化し、各々の機能単位の競争力を高め、本業のSI能力を徹底的に強化する必要があります。弊社は、「グローバルITイノベータ」というビジョンを掲げています。弊社のお客様が世界中の競争相手との競争に勝つために、国際的レベルのベストプラクティスを提供することが我々の使命です。そのためには、国際的な視点で我々自身の仕事の進め方やソフトウェア開発の方法などを変革し、ありきたりのSIerではなく、一皮剥けた国際競争力のある「スーパーSIer」へと成長していきたいという強い想いがあります。

㈱NTTデータ
代表取締役副社長執行役員
山下　徹氏

グローバルな視点で、「スーパーSIer」を目指す

――スーパーSIerへと脱皮するためには、何が必要だとお考えですか。

山下　図1に示すように、①提案から開発まで含む全体のプロジェクト管理能力、②先進的なシステム構想力、提案力、③業務／業種特有のノウハウ、④高い技術力（ソフトウ

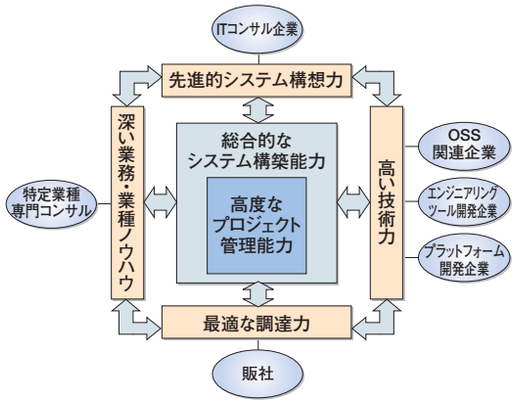

図1　スーパーSIerの要件

ェアエンジニアリング、ITテクニカルノウハウ)、⑤最適な調達力、高度なシステム方式技術(品揃え・低コスト)を高度なレベルで保持/融合していることがスーパーSIerとしての要件だと考えています。

――今年度が「SI強化3年プログラム」の最終年度となりますが、手応えはいかがですか。

山下　SI競争力強化と称してはいませんでしたが、会社発足以来、QCD活動やソフトウェアの生産性向上に向けた取組みは、継続して行ってきました。平成19年3月末をゴールとする「SI強化3年プログラム」は、SIerとしてのコアコンピタンスを掘り下げ、強化するために平成14年6月に発足した「SI競争力強化委員会」による第一期活動に続く、第二期の活動です。第一期は、①繰り返しによるノウハウの蓄積、②PM(プロジェクトマネージャ)育成、③メインフレームからCSS(クライアントサーバシステム)化への対応を主眼に活動を展開しました。平成16年からの第二期では、①プロセスの改善・安定化、②業務ノウハウの蓄積、③方式・プラットフォーム技術の整備を柱に、図2に示すような施策を展開中です。現在、それなりの成果はでていますが、各施策の定着化という面も含めまだまだこれからであり、やっと3合目くらいに到達したかなという状況です。

"見える化"宣言に続き、わかりやすい仕様の共同検討会を発足

――個々の施策については、本インタビューに続く各論の頁でご紹介しますが、最近特に力を入れている施策についてお聞かせください。

山下　特に注力しているのが"見える化"です。私どもは最近、ソフトをつくりあげるプロセスの"見える化"を宣言しました。これは、注文住宅のように、お客様に工事のプロセスを見ながら進捗状況や品質を確認していただけるよう、開発プロセスを可視化しようという取組みです。プロセスの透明化は、SI競争力強化の個別施策に位置づけていますが、"見える化"は施策全体に関係しています。"見える化"に取り組むことで、仕事の中身がオープンになり、共有化も可能になります。また、プロセスを細分化することで、モジュール化と分担が可能になり、量産や共通化も可能になります。今回、プロセスの"見える化"の枠組みを作り宣言しましたが、コンテンツの"見える化"も必要だと考えています。

フレーム	個別施策
I.プロセスの改善・安定化	①段取り系の改善
	②プロセスの透明化
	③プロセス改善をサポートする組織(PMO)の整備
II.業務ノウハウの蓄積	④業務ノウハウ蓄積
III.方式・プラットフォーム技術の整備	⑤プラットフォーム戦略、ベンダ戦略の策定・展開
	⑥開発基盤全体戦略の策定・展開
	⑦ビジネスモデリング手法の普及
海外発注の推進	⑧海外発注の推進
管理フレーム	⑨組織プロセスの改善
	⑩受注時原価率の累積管理徹底

図2　SI競争力強化施策の体系

――コンテンツの"見える化"とは、どのようなことですか。

山下　これは、注文住宅の例で言えば、お客様にどんな家が建つのかが見えるようにしようという取組みで、"発注者ビュー"と称しています。我々の業界で起こるいろんな問題の多くは、システムの内容を書き表した「仕様」が、お客様にわかりやすく書かれていないという点が根底にあります。この業界特有の課題を解決するために、このほどNTTデータ、富士通、日本電気、日立製作所、構造計画研究所、東芝ソリューションの6社が結集し、「実践的アプローチに基づく要求仕様の発注者ビュー検討会(略称:発注者ビュー検討会)」を発足させました。これは、お客様の視点にたって、これまで企業・プロジェクトごとに異なっていた仕様の記述方法及び合意方法について共同検討し、その成果の普及を推進することにより、IT産業全体のレベルアップを図ろうというものです。

SI競争力強化は永久運動

――最後に今後の抱負をお聞かせください。

山下　SI競争力強化の活動は、これで終わりということはありません。お客様の品質やコストに対するご要望は尽きることはありませんし、環境の変化もありますので、「スーパーSIer」への脱皮を目標に、平成19年度以降も、第三期の活動を展開していくつもりです。

――本日は有り難うございました。

(聞き手・構成:編集長　河西義人)