

■NTTデータ：浜口友一社長に聞く

情報サービス産業のさらなる発展には 「見える化」に向けた工夫・改善が必要

情報サービス産業界の発展には、見えないソフトウェアをいかに「見える化」するかが重要と語るNTTデータの浜口友一社長。中期経営計画で掲げた売上高1兆円・営業利益750億円の目標達成に向けて順調に駒を進めているNTTデータの浜口社長に、日本の情報サービス産業のさらなる発展に向けた熱い想いをうかがった。

「見えない」ことがすべての問題の根元

—新年明けましておめでとうございます。中間決算では、中期経営計画で掲げた売上高1兆円・営業利益750億円の目標達成に向けて順調に駒を進めているようですが、本日は「日本の情報サービス産業の課題と今後の展望」というテーマで、情報サービス産業がさらなる発展ステージにジャンプアップするためにはどのような課題を解決しなければならないか、また業界のリーディングカンパニーとしてのNTTデータがどういう役割を果たしていけるのかといった点をうかがいたいと思います。まず初めに、わが国の情報サービス産業界が抱える課題からお聞かせください。

浜口 非常にたくさん課題があると思います。30年～40年情報システムの開発を行ってきましたが、やはりソフトウェアの性質や特徴が、なかなかまだ理解できていないと思います。まず一つの特徴は、ソフトウェアは目に「見えない」ということです。これがすべての問題の根元になっていると思います。お客様にとっても、システムが完成するまでは見えない。それから私達ITベンダ側もなかなかお見せすることができない、という問題があげられます。このような問題が、結果として完成後のお客様の不満、あるいはITベンダの立場でいえばプロジェクトの予算超過を招いたりします。しかし、ソフトウェアは見えなくても、開発するプロセスや進捗状況は見えるはずで。この対策として、今、色々な意味での「見える化」というのをや



(株)NTTデータ
代表取締役社長 浜口 友一氏

っていこうとしています。それで昨年、私達を作るシステムについては「見える化宣言」を行い、仕様、進捗度合い、品質の「3つの管理」を基本に、見えるように努力し始めています。

——昨年4月には、富士通、NEC、日立など国内大手SI事業者5社をリードする形で、業務システム仕様について標準的な記述方法や合意方法を共同検討する「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」を発足されました。

浜口 情報システムの開発は、お客様と提供側との間で仕様に関して合意を形成する必要があります。しかし、仕様を記述したドキュメントは開発者側の視点で作られることが多く、お客様にとって理解しにくいのが実情です。そのため、お客様と開発者側の認識の相違が原因で、開発時に手戻りが発生するなどのトラブルがおきやすい。そこで、同業のITベンダの皆さんと一緒に、お客様に分かりやすい仕様の記述方法・合意方法を策定する作業を現在進めているところです。当社を含めて6社が検討会に参加しています。各社のノウハウを持ち寄ることで、お客様視点に立った記述方法・合意方法を確立したいと考えています。こういった取り組みを進めることによって、少しずつ見えないものが見えるようになってきます。そうなるとう度、お客様との契約が、それに基づいて行えるようになってくると思います。

「見える化」で契約形態も変わる

——見える化によって契約形態も変わる…。

浜口 最初にお客様の企業戦略があって、ビジネスモデルがあって、それを実現するIT戦略に基づいて設計し始める。その設計作業についての契約を行い、それが出来上がった段階で「この機能は必要／不要」というのもでてくると思いますので、再度整理させていただいて、それ以降の契約をしていただくという形態になると思います。現在は、例えば「会計のシステムを作りましょう」ということで、最初に1億円なら1億円ということで契約する場面が結構多い。現実には1億円といっても、どんな機能を盛り込むか、どの範囲までカバーするかなど、細部まではっきり決めずに、開発過程でお客様のご都合

をお聞きしながら、「ご予算がオーバーしますよ」「この機能を入れないと大変なことになりますよ」といったことをやるわけです。やはり、きちんと手順を踏んでプロジェクトを進める必要があります。そのためには、見えるようにしなければいけません。建築を例にあげると、きちんと設計を行い、どういう間取で、何階建てにするかを決めるわけです。後はどういう部材を使うかということで見積りが進んでいく。もちろん設計図や模型などで、施主は完成をイメージすることができます。ところが、情報システムの場合は、建築で言う壁紙や床材など細部の質感が見えない段階で総額を決めていて、開発過程でいろいろなやり取りがあって、最後に完成した段階で、はじめて1億円なら1億円お支払いいただく。これでは、お客様のためにも私達ITベンダにとっても良い形ではありません。業界モデルをきちんと整備することが重要で、そのためには「見える化」に取り組んでいかなければいけません。

ソフトウェアを一つの学問体系に

——国内の情報サービス市場では、ソフトウェア開発エンジニアの不足が顕著になってきているといわれますが、この点についてはどのようにお考えですか。

浜口 「見える化」に加え、開発、特に上流工程のエンジニアの育成が重要です。そのためには、ソフトウェアを一つの学問体系にしていくことが重要だと考えています。いわゆるソフトウェア工学です。今のシステムの開発方法は、昔に比べると色々な工夫はされてきています。しかし、基本的には「工学」という一つの体系化した学問には残念ながらまだなっていません。情報システムを開発する際の重要なファクターである性能、コスト、信頼性・可用性、開発生産性や品質について、工学的なアプローチで取り組むということはまだあまり行われていません。コンピュータサイエンスがあって、それから工学、テクノロジーがあって、エンジニアリングがある。そういう体系的なものを確立し、それに基づいて、大学教育を含めてしっかりと取り組



むことが重要だと思います。

例えば一つの大きな問題として、見積りのやり方、妥当性というのがあります。ご存知のように、日本の情報サービス産業界では、システム開発の価格を見積もる尺度として、ソフトウェアの規模に応じた技術者の単金×工数が多く使われています。しかし、技術者の単金がどのように決められているかという、非常に曖昧です。プログラミングは、個々人の能率に差がでます。何十人かの人にやってもらうと20倍、30倍の差がでてきます。そういう差があるものについて、経験年数による段階的な単金を設定していますが、その程度でいいのだろうかと思います。しかも能率の悪い人ほど工数が増え、コストが高くなります。能率が悪い人が多いほど高く、しかも開発期間が長くなるということになりかねません。もしそういう見積の仕方をしていくとしても、その人の持っているスキルを評価し、ランク付けをもっときちんとして行うことが必要です。十把一絡げでいくらというのも、この業界の悪しき習慣ではないか思います。お客様からは、ビジネスモデルを実現するIT戦略のための投資案件という捉え方を

してもらい、効果や機能に応じた価格設定を行うことが重要です。そのためには、工学的アプローチによる「見える化」とか「見積り」を総合的に行わないと、お客様にもご納得していただけません。これは業界として、真剣に取り組んでいかなければならないと私は思っています。色々な方法があると思います。私達では、工学的な手法を用いてシステムを見積もる一つの方法として、FP法(ファンクションポイント法)を用いたソフトウェア規模の見積りに取り組んでいます。

——ソフトウェアを学問の体系として確立するためには、どのような取り組みが必要とお考えですか。

浜口 これが一番難しいと思いますが、大学の中でサイエンス、テクノロジー、エンジニアリングを分けて考えていくような教育体系が必要だと思います。特に乏しいのがエンジニアリングの部分だと思います。経団連が「産学官連携による高度な情報通信人材の育成強化に向けて」という提言をされていますが、テクノロジーやエンジニアリング専門の教育機関を設け、改めて人材を育成して、企業はそういう人材を積極的に雇用していく。しかもきちんと教育を受けた人には、資格制度をつくり、良い処遇をすることが必要だと思います。今の「多重下請け構造」と呼ばれる情報サービス産業界が抱える構造的な課題を解決するためにも、人材育成は極めて重要だと思います。

重要なコミュニケーション力

——オフショア開発が大きな潮流となりつつあり、最近では、開発プロセスを重視した「グローバルソフトウェア開発」の動きが加速しています。この点については、どのようにお考えですか。

浜口 製造業と同様に、安い賃金のところへ発注して製造コストの削減を図ろうということで、例えばアメリカはインドにたくさん発注しています。しかし、ソフトウェア開発は、コミュニケーションが重要です。

共有すべき情報が共有されないとか、伝えるべきことが伝わっていないとか、コミュニケーション力に関する課題がオフショア開発にはあります。インドの場合は英語圏ですから、意思が通じやすいということでアメリカやヨーロッパは、設計から任すところが多い。日本の場合、日本語で仕様を作成して、日本語でドキュメントを書いて、それを中国やインドに渡してプログラムを書いてもらっている。委託してコスト削減できるのはシステム開発工程のごく一部だけである一方、ロスが多い。今後は、海外発注するとしてもインドや中国の人に日本に来てもらって、彼らが日本語でヒアリングし、設計して、それを持ち帰って製造してもらおう。設計段階から彼らにやってもらうというパターンが増えると思います。したがって、オフショア開発は増えていくと思いますが、アメリカやヨーロッパみたいには簡単にいかないだろうと思います。私達も、どういうパターンで出していくかを模索しながら増やしていこうと考えています。

——コミュニケーションが重要だということですが、貴社では社内SNSによるコミュニケーションの活性化に取り組まれています。顧客とのコミュニケーションやビジネスパートナーとのコミュニケーションの取り方などについてはどのようにお考えですか。

浜口 社内SNSは、コミュニケーションの活性化には非常に有効ですよ。やはり今の人たちは、インターネット上のコミュニケーションには慣れています。職場だけでは、コミュニケーションできる範囲が少ない。SNSだと全社に広がるというメリットがあります。

お客様とのメールのやり取りは増えていますが、クリティカルなコミュニケーションはフェイス・トゥ・フェイスということになりますね。セキュリティの問題もあり、外部とのコミュニケーションの方法はやはり注意して取り組む必要があります。

業界大手として、業界発展に向け尽力

——浜口社長は『会社の仕組みは変えられますか?』とい

う書籍を監修されています。また「未来のしくみをITでつくる。」を会社のメッセージに掲げていますが、ITにより仕組みを変えるためには、何が一番重要だとお考えですか。

浜口 やはりお客様と私達ITベンダとの共同作業が重要です。現在のITは企業活動全般、ビジネスモデルそのものに深く関わっており、会社全体の仕組みを変えるためにITが重要な役割を果たしています。例えば、松下電器産業がプラズマを世界同時発売されましたが、「ITがないと、絶対にできない」と、中村社長も明確に言っています。私もそう思います。会社の業績の差は、ITを整備しているかによって大きく左右されていると思います。まさに、企業戦略があって、ビジネスモデルがあって、それを実現するITがある。

——最後に、情報サービス産業界のリーディングカンパニーとして、貴社が果たす役割についてどのようにお考えですか。

浜口 日本の情報サービス市場は、成長期から成熟期に入ったといわれます。このような状況下において、これから業界のさらなる発展に向け、私達なりの役割を果たしていきたいと思います。先ほどお話したように、ソフトウェアの「見える化」を含め、いろいろ取り組まなければいけません。やはり実践していくことが一番重要だと思います。私達自身いろいろ考え、研究をして、少しでも実行していきたいと思います。それがうまくいけば、業界全体が動いていくことになるでしょう。これは、私達と同じ規模の会社の社長は皆さんそうおっしゃっています。少しずつ良い方向に進んでいくと思います。当社もそのための一翼を担っていきたくと思っています。

——本日は有難うございました。

(聞き手・構成：編集長 河西義人)