

## NTTコムウェアのミッション

いまさら申し上げることでもないが、NTTコムウェアの最大のミッションは、NTTグループがそのサービスを提供するために必要とするソフトウェアを、タイムリーにそして高品質で開発し提供することである。

これに加え、ここで得られたノウハウをNTTグループ以外にも生かしたビジネスを展開したいと考えている。

ミッションは明確なのだが、これを実行する上で少々難しい問題がある。

それは、当社がNTTグループ内の一企業である、ということだ。

会社経営をする上では、ステークホルダーの利益を十分に考える必要がある。企業には様々なステークホルダーが存在するが、その一つとしての社員は、自企業がいかに売上を伸ばし、いかに大きな利益を上げるかを目指すことが当然である。ところが当社の場合、もう一つの重要なステークホルダーである顧客すなわちNTTグループ内企業にとってみれば、IT投資コストは少なければ少ないほど良いことになり、社員の思いとは一致しなくなる。

また、両者を傘下に持つ持株会社にとっては、なかなか難しい判断をせざるを得なくなる、ということだ。

この問題は、何も当社特有のものではなく、よくある大企業やグループ企業のIT子会社では共通に発生している問題である。そのいくつかの会社に伺ったところ、大きく分けて2つの方法でこの問題を解決されているようだ。

一つは、外販を進めることである。グループ外のお客さまがこの機能にこれだけの額を払って下さったのだから、グループ内でも同額、あるいはそこから少々ディスカウントした額を支払うべきだ、という主張ができるというのである。これはたいへん合理的な方法で、当社もこれを採りたいところだが、今のところあまりに外販が少なすぎるし、この市場ではグループ内の別企業が活躍しているので、競合を避けながら進出することは困難である。

もう一つの方法は、親会社との連結決算のみを見て、自社の損益計算書は形だけ整えるが業績評価の対象とはしない、というものである。この方法も、ITがビジネスに与える影響が拡大している現在では一つの合理的な方法かと思う。子会社ではなくインソースでシステム開発をするのと同等にみなそう、ということだ。ところがこの方法も当社にとっては難しい。NTTグループは巨大過ぎて、どの企業

と連結をするのが妥当かよく分からないのである。形式的には持株会社との連結になるのだろうが、事業会社ではないのでこの意味も希薄と言わざるをえない。

なぜ、このような問題で悩むことになるのだろうか。

それは、ソフトウェアが発揮する価値の定義が、いまだもって確立していないからだと考えている。

従来ソフトの価値、すなわち値付けは、その開発工数や規模といった生産過程、あるいは生産物の量で測られてきた。しかし、これがいかに無意味なものであるかは、昨今多くの関係者が認めるところであろう。ソフトウェア開発能力の低い人が従事した結果、多くのバグを作りこみ、これを解消するために長い時間をかけ、その結果として超勤が増えると一番たくさん給与がもらえる、というのは、どう考えても矛盾である。

本来、ソフトウェアやシステムの正しい価値は、その利用者がどれだけ付加価値を得ることができるか、であるはずだ。ところがこの計測方法が難しい。

それが考えられないので、製造物で測ることにすると、発注側にもおかしな予算主義が出てきてしまう。今年は予算がないからシステム投資をしない、という判断がまかりとおるのだ。本来は投資以上の付加価値が得られれば予算が無くても投資すべきだし、もしそれだけの付加価値が無いのであればいくら予算があっても投資すべきではない。

そろそろ、ITサービス産業として、本気になってシステムがお客さまに与える付加価値がいくらなのかを計測する方法について考えてみてはどうだろうか。

これはITサービス産業にとって共通の問題であり、労働集約型産業なのか、知的集約型産業なのかの分かれ道がここにあるように思う。

もし付加価値を考えず労働集約型の道を選べば、東南アジアを初めとする発展途上国に勝てるはずはない。日本のIT産業をこれからも発展させていくために、付加価値の扱い方を検討することは必須だと思うのだが、いかがであろうか。



NTTコムウェア株式会社  
代表取締役社長  
海野 忍氏