

サービスインテグレーションによる持続的競争優位の確立

Establishment of Sustainable Competitive Advantage based on Service Integration

白井 久美子

要約 日本ユニシスは、顧客から期待される役割の変化を様々な顧客企業との協同事業支援局面で体感した。SIer (System Integrator) に求められる役割は、これまではシステム構築に代表される「物的価値」の提供が中心であったが、ビジネス推進に必要な「もの」「しくみ」「人的資源」を調達し「サービス」として組み上げる「サービス価値」の提供を求められることが多くなった。顧客企業は、ビジネススピードに即応し、ICTを駆使したサービスを調達・実装しながら共創ビジネスを推進できる戦略的なパートナーを必要としている。

顧客企業とゴールを共有し、戦略的なパートナーシップを発揮しながらビジネス推進に必要な「もの」「しくみ」「人的資源」を調達し「サービス」という実現形態で提供することを、日本ユニシスは“サービスインテグレーション”と呼んでいる。サービスインテグレーションで求められる技術、人材、ビジネス実践に関するケイパビリティについて「現場力」「技術力」「スピード力」という三つの切り口で記し、持続的競争優位の源泉となる経営資源（組織/人的資源）の強化の方向性を示唆する。

ICTパートナー日本ユニシスは、サービスインテグレーションを推進することで、顧客の共創ビジネスにおける成果獲得を実現する。

Abstract Nihon Unisys has felt change of the role expected by the customer in terms of the cooperative business with a customer company. Until now, the role expected of SIer (System Integrator) has been a key part of the provision of systems integration, but the provision of the “value of service” in which obtaining the thing, scheme and human resources required on business promotion is often needed. A customer company needs the strategic partner who can implement ICT service in accordance with business speed and promote co-creation business.

Nihon Unisys refers to the provision in the form of “service” by sharing a common goal with our customer company and obtaining the thing, scheme and human resources required for business promotion while demonstrating our strategic partnership, as “service integration”. We describe the technology, human resource and a capability required for business practice needed for service integration as three angles of On-site capabilities, Technical capabilities and Speed capabilities, and suggest the directivity of strengthening of the management resources used as the foundation of a sustainable competitive advantage.

ICT partner Nihon Unisys realizes result acquisition in a customer’s co-creation business by proceeding service integration.

1. はじめに

顧客企業とゴールを共有し、戦略的なパートナーシップを発揮しながらビジネス推進に必要な「もの」「しくみ」「人的資源」を調達し「サービス」という実現形態で提供することを、日本ユニシスは“サービスインテグレーション”と呼んでいる。本稿は、サービスインテグレー

ションが求められるようになった業界的背景やその実践的取り組みについて本号に掲載した論文を概観しながら解説し、持続的競争優位の源泉となる経営資源（組織/人的資源）の強化の方向性について示唆する。

2. 業界的背景

2.1 SIer による物的価値の提供

ICT 業界において SIer (System Integrator) に求められる役割は、これまでシステム構築に代表される「物的価値」の提供にあった。物的価値の提供が中心となっていた時代は、顧客と SIer の間には利益相反の関係が存在した。顧客からの「こういうシステムを早く安く提供してほしい」という要求に対し、SIer 側の視点にもとづく“物的価値提供ビジネスモデル”においては、開発工期が長く工数をより多く投入するビジネスほど売り上げが増えるという図式だったからである。物的価値の提供に対し、いかにして大きな対価を得るか、と考える SIer と顧客との間に共存共栄の信頼関係を築くことは、こうした関係性においては構造的に無理があったと言えよう。

2.2 ICT 環境の変化

顧客ニーズに応え、物的価値としてのシステムを構築・提供してきた SIer は、クラウドコンピューティングの出現・進展により、顧客ニーズの実現方法に劇的变化を強いられた。顧客のシステム利用形態は所有型から利用型へと変化し、必要なときに必要なだけ使えるコストメリットの高いシステムの提供形態が求められるようになったのである。もはや企業が業務に必要なすべての情報システムを自営する時代は過去のものとなった。

2.3 顧客ニーズの変化

グローバル規模での競争激化と競争優位の短命化により、顧客はビジネスの構想から具現化までの期間短縮を強く求めるようになった。多様なサービスや豊富な情報を即座に利用し、競争優位実現のための新規ビジネスの立ち上げやビジネスイノベーションは加速している。こうしたビジネスのアジャイル化とも言える現象が進む今、従来であれば検討から立ち上げまで 2 年はかかるような規模のシステムを 3 ヶ月程度で実現するほどのスピードが求められている。

顧客はシステムの独自所有や製品ブランドへの強いこだわりは捨て、早いビジネス展開に合わせ、目的・用途に合わせた ICT 利用環境を求めている。ビッグデータやソーシャルメディアの活用、新しいヒューマン・コンピュータ・インタフェースの利用など、いかなるビジネスシーンにおいても先進技術を利用できる ICT 利用環境を求めている。

2.4 期待される戦略的パートナーとしての役割

情報システムと業務の両面を総合的に俯瞰し、所有と利用を適材適所で使い分け、両者を適切に統合して運営できる環境を用意し、顧客企業の手を煩わせずして最適なコストで ICT 環境に必要な技術を目利き・調達する役割を演じるパートナーが必要とされている。顧客の要望に合わせワインを目利きしサービスを振る舞う専門職をソムリエと言うが、まさに ICT のソムリエ的存在が要されるようになったのである。こうした ICT 環境や顧客ニーズの変化により、顧客は、「物的価値」提供中心のベンダや SIer ではなく、実現手段を決め、ビジネス推進

に必要な「もの」「しくみ」「人的資源」を調達し「サービス」として組み上げ「サービス価値」を提供してくれる戦略的な ICT パートナーに多くを期待するようになってきている。

3. 「サービス価値」の提供

日本ユニシスは、2010年頃より、顧客から期待される ICT パートナーとしての役割変化を様々な事業支援局面で体感してきた。多岐にわたる技術からの最適選択、技術変革への追従、ビジネススピードに即応し ICT を駆使したサービスを調達・実装した事例論文を本号は4編掲載している。それぞれの論文についてサービスインテグレーション実践事例として特徴的なポイントを記す。以降「 」で表記する項名は、本号収録の論文タイトルを表す。

3.1 「ショッピングモールサイト構築での共創ビジネスモデルの紹介」

大手量販店 A 社との共創ビジネスモデルの具現化とビジネススピードに合わせた迅速なシステム実現に関する取り組みを紹介している。

A 社は、2010年11月より新たにインターネットによるショッピングモールサイト・ビジネスに参入し、日本ユニシスも共同事業主としてこのビジネスに参画した。当該論文は、日本ユニシスが戦略的パートナーとしてこのショッピングモールサイト・ビジネス立ち上げに携った経験を基に、レベニューシェア型の共創ビジネスの推進やアジャイル開発を取り入れたスピード開発の実際を記している。レベニューシェアとは、利益配分を指す成功報酬型のビジネスモデルであり、顧客要件に応じたシステムを構築する従来型の受託開発ビジネスとは異なり、そのシステムを利用して得られる収益の中から一定割合を報酬として受け取るビジネスモデルを意味する。

当該プロジェクトでは、短い期間の中でビジネスモデルを構築しながら同時にシステムも構築・実装しなければならなかった。厳しい時間的制約の中で採った方策は、Fit&Gap 分析からカスタマイズ・アドオン項目を洗い出し開発するという一般的なパッケージソフトウェア適用の進め方に加え、アジャイル開発に見られるイテレーションを取り入れた開発方法であった。Fit&Gap 分析およびシステム開発の工程の中で、構築されたビジネスモデルやカスタマイズ・アドオン機能を実機で確認することを繰り返し進めていくというものである。

A 社の成長戦略や事業拡大による売上拡大を視野にいたった戦略的パートナーとしてのビジネス構想力、現場力、スピード力を示す論文である。

3.2 「UX (ユーザエクスペリエンス) 指向開発事例」

大手通信販売会社 S 社における先進的ヒューマン・コンピュータ・インタフェースの実現と顧客の要するビジネススピードに合わせたシステム開発に関する取り組みを紹介している。

通信販売会社への商品注文の多くはコールセンター経由で行われ、オペレータの顧客対応は、そのまま会社のイメージや信頼、顧客満足度に直結する。自前の店舗を持たない通販会社にとって、コールセンターは百貨店やスーパーなどの大型店舗に匹敵するほど重要な存在であり、いずれの通販会社もオペレータ業務の質の向上に注力している。

日本ユニシスは、S 社のオペレータが使用するシステムに最新技術を駆使することでユーザビリティを劇的に向上させ、理想的なオペレータの顧客対応環境を実現した。オペレータがお客様を想像でき、1日中気持ち良く楽しく仕事ができる UX (ユーザエクスペリエンス) 指向

にもとづいたシステム、画面を実装した。オペレータが顧客との会話に集中できるよう、あたかも iPhone, iPad のような操作性のタッチパネルでユーザインタフェースを実現し、常に進化するビジネスに合わせ容易に画面デザインが変更できるよう考慮した。曖昧なデザイン要件を具現化するための開発プロセスや専用フレームワークの作成は特筆に値する。

S 社の顧客満足度向上やさらなる売上拡大を視野にいたした ICT パートナーとしての高度な技術力、スピード力を示す論文である。

3.3 「スマートタクシーの事例に見る高付加価値サービスの提供方法」

タクシー業界最大手の km ホールディングスとの協業で km グループのケイエム国際タクシーとともに 2011 年 8 月より実用化検証を実施し、翌 9 月に本番稼働を開始したクラウド型タクシー配車システム「smartaxi」(スマートタクシー)の事例である。

スマートタクシーサービスは、従来のタクシー無線に代わり配車センターとタクシー間の通信をタブレット型のスマートフォン車載端末経由で実施し、乗客からの配車依頼を受け付けて実際に配車するまでのしくみを実装している。クラウド型サービスの提供形態で、タクシーの位置情報の把握や適切な配車指示の即時実施を可能とした。

本サービスは、その発想のユニークさと将来的な可能性を評価され、株式会社インプレスビジネスメディア主催の企業ユーザー向け Android タブレットソリューションコンテスト「Tablet Solution Award 2012」において、全 142 の応募ソリューションの中からグランプリ(最優秀賞)に選出された。これはサービス価値を追求・実現した当該事例が、タクシー業界だけでなく IT 業界メディアからも高く評価されたためである。

「早く・安く・高品質」という顧客要請に応えるため、アジャイル開発の採用、クラウド型サービスによる提供、既存技術(3G データ通信、スマートフォン端末、GPS、地図情報)の組み上げによる高品質システムの即時確実稼働、という三つのアプローチを成功させた好事例となっている。

多くのタクシー事業者は、長引く経済不況の影響やタクシー台数の適正化対応など厳しい経営環境にあり、デジタル無線の導入に踏み切れない状態にあった。こうした現状を打破し、顧客の期待するサービスを実装し、将来に向けた業拡張基盤を提供した ICT パートナーとしての目利き力、現場力、スピード力が伺える論文である。

3.4 「フルアウトソーシングにおける SLM の役割」

A 社大規模フルアウトソーシング業務経験に基づく SLM(サービレベルマネジメント)のサービスレベルの目標管理に関する知見や、ICT サービス品質の継続的改善に向けた様々な組織的アプローチの有効性を示唆した論文である。

SLM とは、ICT サービス提供者と委託者があらかじめサービスレベルについて明示的に合意を交し、それを達成するためにモニタリング、レポート、レビュー(チェック)、改善といった定常的な PDCA サイクルのプロセスを回し、サービスレベルの維持あるいは継続的な品質向上を図るマネジメント活動を意味する。サービス提供者と委託者との間で、サービスの内容や品質に対する水準を明確にして合意することを SLA(サービスレベルアグリーメント)というが、ビジネスに直結した ICT サービスではビジネス環境の変化や新技術への対応など各種環境変化への対応が重視されている。

“継続的な改善”を具現化、定着させるには組織横断的な活動が必要であり、SLMの役割を担う組織にマネジメントの役割も加えた活動を実施しSLMを遂行した実践の考察を論文では紹介している。SLMの活動を進めるためにさらに補完的な活動、すなわちKPI導入による改善活動、トラブルの再発防止や未然防止を中心とした品質向上のための活動、日本版SOX法の統制対応とプロセス標準化の活動、技術レベルの向上とナレッジ基盤による情報共有、作業時間管理とモチベーション管理にも言及し、実践にもとづく示唆に富む内容となっている。

顧客のビジネス目標を視野に入れ、常に顧客の目指す方向性に合わせ、ビジネスを支えるICT基盤のフルアウトソーシング・サービスレベルの目標管理と継続的維持・改善を行うICTの目利き力、技術力、柔軟な現場力が記された論文である。

4. サービスインテグレーション

4.1 日本ユニシスが目指すサービスインテグレーション企業

日本ユニシスは今、システムインテグレータからサービスインテグレーションを行う戦略的パートナーに変革を遂げつつある。仕事の在り方もシステムインテグレーションからサービスインテグレーションへとシフトしている。ベンダやSIerにありがちなテクノロジー価値中心主義から、ビジネス価値とテクノロジー価値の両方を満足する顧客中心主義へとシフトする企業革新の最中にある。

日本ユニシスが目指すサービスインテグレーション企業としてのあるべき姿について記す。特徴を挙げると次のようになる。

- SI経験を活かしたICTの目利き力を持つ

SIerとして培ったものづくり経験をフルに活かし、顧客のビジネス実現に必要なしくみ創りについてICTを駆使し実現する。その際、顧客に適した最適なICT環境とは何かを示し、採択技術の目利きと検証を行い、しくみの具現化手段・手法を自在に操る。クラウド上のサービスを組み上げてしくみの具現化を図る場合もあれば、新技術を採用しオリジナルで創る場合もある。

- 共創ビジネス、BPO、ITOを推進する

顧客企業と新規ビジネスならびにそこで必要とされるICTサービスや業務サービスを共創し、両社の収益拡大に寄与するビジネス（共創ビジネス）を立ち上げ推進する。顧客視点に立ちビジネス価値の向上を顧客とともに考え、実現範囲の一部を担当するBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング）やICT基盤全体のアウトソーシングを請け負うITO（IT・アウトソーシング）も行う。

- 顧客企業の戦略的パートナーである

今一番旬なICTは何であるかを十分理解したうえで、顧客企業のビジネス状況に合わせて何を採択、装備することが最善であるかを示唆する。ICTのソムリエ的存在であり、顧客ビジネスの拡大に欠かせない戦略的なパートナーとして顧客に貢献する。

4.2 サービスインテグレーションとは

サービスインテグレーションとは、ビジネス推進に必要な「もの」「しくみ」「人的資源」を開発または調達して装備し「サービス」という形態で実現することである。

図1で示すように、サービスインテグレーションのサービス対象領域は広い。従来のシステムインテグレーションに加え、ITO (IT・アウトソーシング)、BPO (ビジネスプロセス・アウトソーシング) を含む。さらに、顧客企業と新規ビジネスならびにそこで必要とされる ICT サービスや業務サービスを共創し、両社の収益拡大に寄与するビジネス (共創ビジネス) を立ち上げ推進する。ビジネスに必要な「もの (ICT を含む)」「しくみ」「人的資源」を調達し、顧客企業とビジネスゴールを共有しながら事業推進する立場をとる。必要なときに必要なだけサービスをインテグレーションし、顧客企業の問題解決と新しいニーズに迅速に応えることを重視する。セールスフォース・ドットコムのような他社のオンデマンド・サービスとの連携も視野にいれ、どんな手段を講じても目的とする機能を装備したサービス価値を提供する。これらはすべて日本ユニシスが目指すサービスインテグレーションのスコープに位置する。

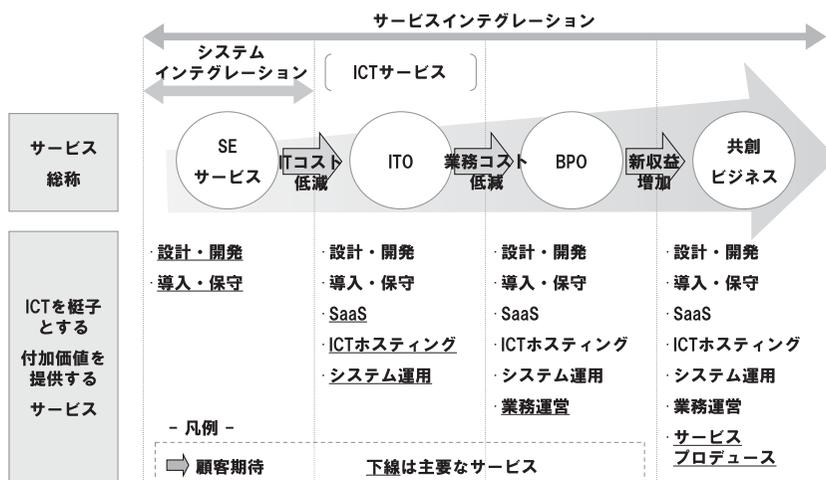


図1 サービスインテグレーションのサービス対象領域

クラウドコンピューティングの進展は、サービス提供の形態に変化をもたらした。ハードウェアの調達からサービス構築までトータルに提供する従来の「システムインテグレーション」は、クラウド上で提供されるサービスを組み合わせることで「サービスインテグレーション」となる。また、サービスインテグレーションでは、ICTを梃子（てこ）としたビジネス提案にはじまり、膨大なサービスの組み合わせの中から、顧客の要求に最適なサービスを迅速・高品質に提供することが求められている。

5. サービスインテグレーションで必要とされる技術

サービスインテグレーションのキーサクセスファクタとも言える技術の特徴について、以下の三つの切り口で整理し論ずる。

- ① サービスプロデュースに貢献できる「現場力」
- ② 短期/中長期の両局面で最適化を実装できる「技術力」
- ③ 顧客のビジネススピードを加速する「スピード力」

これら三つの実践力に関する具体的な取り組みについて、本特集号に掲載した論文をとりあげながら紹介する。

5.1 サービスプロデュースに貢献できる「現場力」

「現場力」とは、顧客企業の今抱えている課題を見出すことはもちろん、今後直面する課題を予見し、解決策を提案・実行する力である。また、顧客企業と同じゴールを見据え、それぞれの強みを活かし共に学び共に作り上げる「共創ビジネス」を展開し、新しい価値創造に挑戦する力を意味する。

これまでの現場力は、顧客第一主義に基づき顧客に要望されたテクノロジー（商品・サービス）を提供するというものであった。サービスプロデュースに貢献できる現場力とは、これまでの現場力から発展し、顧客と同じ目線でビジネスの成功とそこで要されるテクノロジーの両方を追求し顧客中心主義を貫く現場の力である。

SIerとして捉えていた“現場”は顧客を対象とするICTの導入・適用を行う仕事場を指していたが、サービスインテグレーションを実践する“現場”は、顧客の顧客を含めサービスの提供範囲が広がっており、顧客側のシステム企画やビジネス企画の仕事さえもサービスインテグレーションの仕事の範囲となっている。したがって、ICTの最適化やより付加価値の高い提案・指導を顧客に対し行っていくことが期待されている。

5.1.1 「共創ビジネス確立のためのモデリング手法」

顧客の顧客に至るまでを視野に入れ、ビジネス企画段階から示唆をもって戦略的パートナーとしての力を発揮するには、新規ビジネスの創出実績に基づく知見を持っていなければならない。新規ビジネス創出の考え方や事前準備、標準的な手順を組織的、継続的に実施する手法を確立している必要がある。

新規ビジネスを創出する場合、必ずビジネスプロセスの設計・構築を行う。ビジネスプロセスの構築は、確実なビジネス立ち上げや競争優位の確立のために必要不可欠な活動であるが、現在のところ特に決まった手法が確立されているわけではない。したがって、企業が新規ビジネスを立ち上げる場合、独自にこのビジネスプロセスを構築しなければならなくなる。組織活動としてビジネスプロセス構築を整然と行うための手法の確立が必要である。

そうした現状に一石を投じるべく、新規ビジネス立ち上げ時のビジネスプロセス構築に役立つ方法や考え方を経験に基づき体系立てて紹介しているのが当該論文である。ビジネス機能分解の考え方や、新規ビジネスの立ち上げから運用までの業務全般に関するビジネスプロセスモデリング標準として定めておくべき事項についても具体的に紹介している。

戦略的パートナーには、顧客が新規ビジネスに取り組む場合に必要となるビジネスシステムを構想設計し、ビジネスを主導したときに遭遇しがちな問題の予見とリスクマネジメントを考慮する現場力が求められる。当該論文は、ビジネスプロセスの構築力とビジネスプロセスモデリング標準化に関する十分な知見を裏付ける内容となっている。

5.1.2 「サービスインテグレーションの超上流アプローチ」

ビジネスの要求モデリング（顧客との間でビジネス要件に関する認識を共有しながらビジネスプロセスを明確化する技術）について、BPOサービスのエンジニアリングに視点を置き解説した論文である。

顧客企業の競争優位の源泉となるコアプロセスについては、ICTを活用したしくみやノウハウの提供により顧客固有のケイパビリティとして充実を図り、ノンコアプロセスについては

標準化を進めアウトソースするといったビジネスプロセスの最適化と、顧客企業の経営指標の改善に寄与するサービスの提供に関するアプローチを紹介している。

日本ユニシスが追求するサービスインテグレーションは、従来型のシステム構築・導入だけにとどまらず、顧客の企業価値向上のために必要となるもの、すなわちしくみや人的資源を組み合わせて提供し最適化を図るものである。したがって、日本ユニシスが目指すBPOサービスは単なる業務受託を意味するものではない、中核にビジネスプロセスを置き、プロセスドリブンのアプローチをとることにより、事業環境の変化に追従できるしくみを提供する。BPOサービスはビジネスプロセスと連携し、ビジネスプロセスをハブにしてWebサービスやアプリケーションと組み合わせて実装する。

顧客の抱える問題の解決と企業価値向上への貢献を意図する現場力として、顧客企業のビジネスプロセスの最適化手法と、そのプロセスをサポートするサービスの提供が不可欠である。当該論文はそれを示唆する内容となっている。

5.2 短期/中長期の両局面で最適化を実装できる「技術力」

「技術力」とは、日本ユニシスのグループとしての総力を示す代名詞である。言い換えると日本ユニシス全体としての人材力、企業力に相当する意味を持つ。

SIerとして長年培ってきたICT関連の技術サービス全般を組み上げ現場最前線で提供する技術者、顧客企業と共にビジネスを創り上げ共に価値を見出す力をもった営業/マーケティング関連技術者、年間何千とあるICT関連サービスビジネスや顧客とのビジネス創出支援、BPO業務の運営支援、ICT関連のビジネス連鎖にも柔軟に対応するスタッフ関連技術者など、企業力を構成する技術・人材の裾野は広い。

これまで、システムインテグレータとしての技術力強化は、ITSS（ITスキル標準：各種IT関連サービスの提供に必要とされる能力を明確化・体系化した指標）に代表される人材（役割）モデルごとの育成、強化と人材調達にあった。しかしながら、サービスプロデュースを牽引できる人材の役割、スキルを分析すると、こうした人材は明らかに旧来型の人材とは異なるタイプの人材像であり、ITSSの人材モデルでは表現しきれないものであることが判明した。

新規事業の創出やサービスプロデュースの活動局面において求められる人材のことを、ここではサービスインテグレータ型人材と呼ぶことにする。サービスインテグレータ型人材は、従来のシステムインテグレーションビジネスで要された人材とは思考や視点が異なり、従来の技術獲得型の研修による育成では形成しにくい。異業種交流などの多様な価値観に触れる場や実際にサービス創出を実践する場を作り、そこでの経験をもって育てていかなければならない。

5.2.1 「サービスインテグレーションに求められる人材とその育成」

システムインテグレーションとサービスインテグレーションのそれぞれで求められる人材像の相違を示唆し、サービスインテグレータ型人材に求められる能力要件とスキルについて整理し、その人材育成方法について言及したのが当該論文である。

特筆すべきは、今までシステムインテグレータとして取得してきたスキルを捨てて新しい人材になるということではなく、サービスインテグレータ型人材は役割が変わり、これまでのスキルを活かしながら新たなサービスや事業を創造し、そこで必要とされる技術を「目利き力」をもって組み合わせ、短期/中長期の両局面で確実なしくみや最適化を実装することが重要と

している点である。

サービスインテグレーションに向けた人材育成プログラムとしてプリンシパルプロジェクトや多能スペシャリスト育成プログラムがある。プリンシパルプロジェクトでは、コンサルタントやプロジェクトリーダーの素地を持つ人材に、企業価値創造や革新を使命として、多様な人材や組織をコーディネートしてビジネス・プロジェクトを組閣・遂行し、顧客企業との共創ビジネスで共有した目標を達成できるようになる試練の場を提供する。プリンシパルプロジェクトは“教わる場”ではなく“自己研鑽の場”となっている。ここで鍛えられたプリンシパル人材のことを日本ユニシスではサービスプロデューサと呼んでいる。プリンシパルプロジェクトでは、実際に新規ビジネスの企画・創出と立ち上げを行う。新規に企画したビジネスはイノベーション度、社会価値、ビジネス価値などの観点から厳しいレビューと審査を受け、合格するとリアルビジネスとしての事業創出プロセスへと進む。

サービス創出に必要な技術採択と組み上げ、確実なしくみの実装を意図する「技術力」としてシステムインテグレータ型人材がこれまで獲得してきたICT関連技術全般と、サービスインテグレータ型人材が成し得るビジネスプロデュース力は、どちらもサービスインテグレーション企業として必要不可欠なものであることが、当該論文を読むことで理解できる。

共創ビジネスを創出し、目利き力をもって最適化を実装するサービスプロデューサの育成ノウハウは、顧客企業における人材育成にも転用・応用が可能である。

5.2.2 「経験に基づくキャリア開発」

ICT産業における技術環境は多種多様な要素技術で構成され、技術革新のスピードは常に速い。人事・人材育成の観点からこうした変化に追従できるキャリア開発のしくみが企業および個人に求められており、様々な取り組みが行われている。

これまでICT業界ではITSSやUISS（情報システムユーザースキル標準）に代表される人材（役割）モデルを設定し、目標となる人材の能力指標を示すことによって人材育成が行われてきた。近年のICT業界成熟の環境下にあっては、そうした指標による人材強化のみではさらなる競走優位の確立や技術革新への対応が難しくなっている。

そうした現状を打破すべく、日本ユニシスは2012年度より人事・人材育成改革に基づき、市場の成熟と激しい変化に対応していくためのキャリア開発プログラム（CDP）の整備に取り組んでいる。当該論文は、企業におけるキャリア開発のあるべき姿とそれに向けた具体的施策に関する論考となっている。

キャリアケースの整備において、コアとなる経験、競走優位形成につながる経験、変化対応力を身に付けるに至った経験、きっかけを生む経験などを可視化した点は興味深い。キャリアケースの整備方法は、市場変化への対応力が求められる様々な企業のキャリア開発推進の現場でも活用が可能である。

人事・人材育成の面において競走優位の源泉を形成するタレントの維持・強化や新規事業・技術を生み出す変化対応力のある新型タレントの育成がテーマとなる点では業界を問わず共通性が高い。日本ユニシスにおける今回の試みは同様の悩みを抱える企業にも参考になると言える。

5.3 顧客のビジネススピードを加速するスピード力

「スピード力」とは、顧客企業のビジネス展開，市場動向，技術動向に関する変化またはその兆しを敏感に察知し，スピード感をもって対応する力を意味する。

顧客企業のビジネス実現のスピードアップを図る支援力と，技術革新により移り変わる新技術をキャッチアップし，迅速に調達・適用・応用する力である。総ての業務遂行速度を倍速にするスピード感を持って外向きにも内向きにも仕事に取り組むことが求められている。

5.3.1 リユースマネジメント

ビジネスの競争激化や競争優位の短命化により，顧客企業はビジネス構想からサービスインまでの期間短縮を求めている。これに応えるべく日本ユニシスは顧客のビジネススピードの加速を具現化する「リユースマネジメント」環境を整備したので概要を記す。

個人/組織が保有した知識/情報/経験を会社全体で共有し，有効に再活用することで，事業効率を上げ業績を向上しようとする経営手法のことを日本ユニシスでは「リユースマネジメント」と呼び，リユースマネジメントを適用した開発手法をリユースマネジメント手法による開発と呼んでいる。

リユースマネジメントは，図2で示すように「作ったもの」をデリバリ段階で再利用するという狭義の意味ではなく，企画/開発/提案/デリバリ/保守等の全工程で生じる暗黙知を形式知化した事例や，ベストプラクティスなど，全工程における「知」を再利用するという広義の意味を示している。個人/組織が持つ知識/情報/経験を会社全体で共有し有効に利活用することで，顧客のビジネススピードに応じたシステムの構築，サービスの調達・提供を目指す。

知識/情報/経験を組織的に共有して再利用する環境という点，一般的にはナレッジマネジメントシステムが思い浮かべられる。日本ユニシスのリユースマネジメントは，このナレッジマネジメントシステムのしくみに加え，サービスインテグレーションで製造，派生する全ての形式知，知財をリユースするしくみを備えている。リユース可能なあらゆるノウハウを活用して顧客企業のビジネススピードの加速に貢献したい所存である。

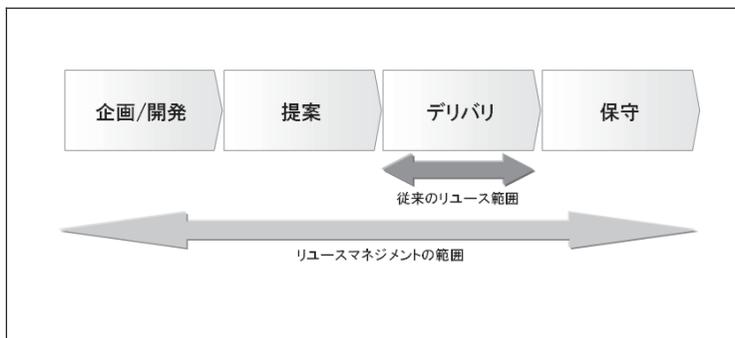


図2 リユースマネジメントの範囲

5.3.2 作らない開発による高速化

システム開発工程を高速化するための取り組みには過去から様々なものがあつた。高生産性開発言語の使用、ソフトウェアやツールによる自動化、プログラミングレスとなる標準的ソフトウェア部品の提供、標準的開発フレームワークなどがある。

これまでシステムインテグレーションビジネスにおいては、ソフトウェアをカスタマイズすることはそのビジネスモデルの特性上当り前のことであつた。顧客の要望ベースで開発するのが常識で、与えられた制約条件である QCD を守りつつ顧客要望を実現できた度合いが顧客満足度に影響した。新しく作りたいものを要件定義し、設計し、開発するといったシステムエンジニアリングでは開発に必要な工数が発生し、相応の工期を要し、かかった工数の対価を得ることがシステムインテグレーションビジネスの鉄則であつた。

しかしながら、このシステムインテグレーションビジネスの鉄則を守っていたのでは、顧客の求めるビジネス実現速度にはついていけないことを過去の経験から幾度となく学び、システムインテグレーションビジネスでは当たり前であつた顧客の要望通りに作るシステムエンジニアリング、という概念からの脱却を図る必然に迫られた。なるべく「作らない」で早くビジネスシステムを実現するにはどうしたらいいか考える過程で発想の転換が必要であつた。システムエンジニアリングにおけるゼロルック VE (バリューエンジニアリング)^{*1}、つまりシステム開発というものの作りに対するコンセプトベースでの VE を余儀なくされたのである。

5.3.3 リユースマネジメント手法による開発

リユースマネジメント手法による開発では、適用方針としてできるだけカスタマイズしないことを主眼に置いている。あらかじめ整備されたドキュメント群/ソフトウェア部品群はカスタマイズせずそのまま適用する。顧客の要望を全て受け入れるのではなく、整備済機能を提示しそれに合わせれば標準的な機能の実装はもとより、早く安く構築できることを説明し、顧客の理解・納得を得る。顧客側の個別要望をむしろ日本ユニシスの提供仕様に合わせることになる。これは顧客企業が要望するカスタマイズを 100% 否定しているわけではない。顧客が実現したいビジネスに必要な機能の充足度について熟知しているからこそできる提案・説得である。ビジネスシステムとして合理的に機能するシステムを最速で実現する方策が、このリユースマネジメント手法による開発と言える。

リユースマネジメント手法による開発は、次の方針に基づく。

- ① アーキテクチャ方針：すべてのソフトウェア部品は疎結合化し、サービスとして提供できる仕様とし、様々なプログラムから自由に呼び出せる作りとする。
- ② リユース対象レイヤ方針：アプリケーション層を対象とする。適用範囲を広くしようとすると、リユース対象レイヤはシステム基盤レイヤや、アプリケーション共通レイヤになる。但し、開発量抑制の効果は大きくはならない。適用範囲ではなく、開発量の抑制効果を重視して、アプリケーションレイヤに絞りリユースする。リユースするドキュメント群/ソフトウェア部品群は特定の業務内でのみ流通させる。システム基盤は、日本ユニシス標準システム基盤である AtlasBase を使用する。
- ③ 開発タイプの方針：図 3 に示す組み合わせ型の開発タイプを採用する。組み合わせ型の開発タイプは、個別要求度合いが見極めにくい顧客や業務を対象とする。

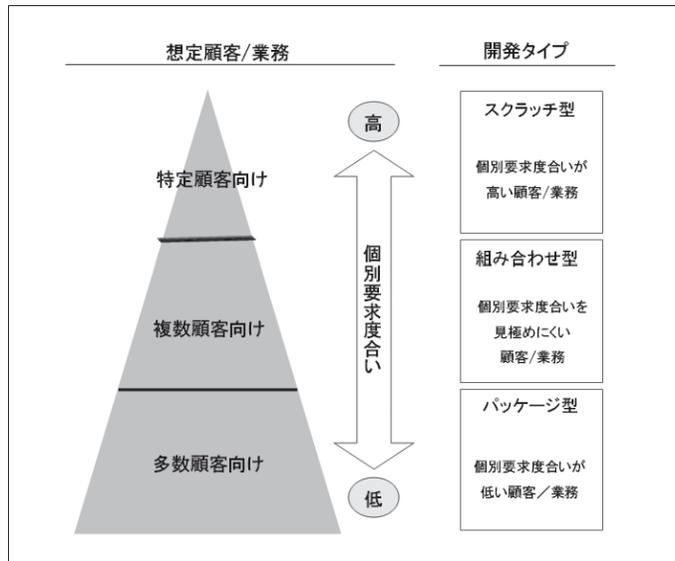


図3 開発タイプ (スクラッチ型/組み合わせ型/パッケージ型)

リユースマネジメント手法による組み合わせ型開発を適用する場合、今までパッケージソフトウェアを使用してきた顧客企業に対しては、手軽なパッケージソフトウェアから卒業してシステム構築スピードを高く維持したまま個別要求に応えることが可能となる。また、スクラッチ型開発が主であった顧客企業に対しては、バックエンドなどノンコア業務において組み合わせ型開発を適用することによりシステム構築のスピードアップが可能になる。

スピード重視のシステム構築では、開発量を抑制することが重要である。リユースマネジメント手法での開発を実践するには、作らないという開発方針と、適用対象とする業種業態を絞ることが大切である。現在、このリユースマネジメント手法による開発を実践し、着実に成果を上げつつあるが、具体的な事例は今後の特集号で報告したいと考える。

サービス創出に必要な技術採択と組み上げ、確実なしくみの実装を最速スピードで実現する策として日本ユニシスは今後もリユースマネジメントを推進していく。

6. サービスインテグレーションによる持続的競争優位の確立

持続的競争優位の源泉は企業の経営資源や組織能力と深く関連している。サービスインテグレーションを推進するために日本ユニシスが実施した様々な取り組みと自社ならびに顧客企業の持続的競争優位確立への寄与について示唆する。

6.1 企業戦略と持続的競争優位

企業革新を遂げる過程における企業戦略の策定アプローチには二つの方法がある。業界構造と企業の競争優位とのかかわりを中核としたポジショニング理論の考え方と、企業が保有する経営資源と企業の競争優位とのかかわりを中核としたリソース・ベース理論の考え方である^{[1][2][3]}。いずれの考え方も企業の競争優位を追求するという目的においては同じである。

ポジショニング理論とは、機会と脅威に注目したポーターに代表される戦略論を意味する^[4]。ポジショニング理論では、産業レベルの平均的収益性（産業の魅力度）を五つの脅威（競合、

サプライヤー、顧客、代替物、新規参入) という尺度で評価し、その上で魅力的な産業を選んで自社をポジショニングし、脅威を無力化するような戦略をとることによって、他の産業では得られない利益を享受する、という考え方を、脅威を無力化するとは、自社のポジショニングへの参入障壁や移動障壁を、有形/無形の経営資源の獲得によって高くすることである。企業は目指すべきポジションに必要な経営資源を蓄積、調整、獲得することで競争優位を発生させる。

リソース・ベース理論は、容易には真似できないインタンジブル(目に見えない)な企業内部のリソースもしくはケイパビリティを競走優位の源泉とした経営戦略のアプローチである^{[6][7]}。リソース・ベース理論の骨子は以下のとおりである。

- ・ 持続的競走優位を左右する要因は、所属する業界の特質ではなく、企業が業界に提供できるケイパビリティにある
- ・ 稀少で且つ模倣するのに多大なコストがかかるケイパビリティ(例えば、企業内のしくみ、内部プロセス、方法論、人的資源の質と量など)は、模倣しやすい製品等を形成する資源よりも持続的競争優位性をもたらす要因となる可能性が高い
- ・ 企業戦略の一環としてケイパビリティの開発を目指し、そのための持続的組織が適切に編成されている企業は持続的競争優位を達成できる

ここでいうリソースとは、企業のコア・コンピタンスに匹敵するものでもあり、それは人材個々のリソースやケイパビリティによって発生するのではなく、企業内のしくみ、内部プロセス、ノウハウと経験をもった組織・人材が一体となって形成されるものである。

リソース・ベース理論において競走優位を生み出し戦略を決定するのは、その企業が持つリソースである^{[9][10]}。価値を提供することができるリソースはその企業にとってのコンピタンスとなり、ケイパビリティを通じてコア・プロダクトが形成されることで最終的に競争力のある製品やサービスが生み出される。さらに、戦略の結果としてさらなるリソースが業務を通じノウハウを蓄積し、欠けていたリソースを意識的に補うなどのフィードバックを行うことで企業内部のリソースはさらに向上する。企業内のリソース形成と蓄積を推進させ、コア・プロダクトを派生させるリソースをプールしておくことが持続的な競走優位の確立には必要である。将来の競走優位の源泉となり得る経営資源や組織能力を新規に形成する際、どのような経営資源をどの程度育成するかはその企業の独自の決定に委ねられる。経営資源の蓄積や獲得の際も、長期的な持続的競走優位の発生に影響を与える。

サービスインテグレーション・ビジネスモデルは、競争優位の源泉が企業の保有する経営資源や組織能力に依存するというリソース・ベース理論が適合する。このビジネスモデルでは、技術をもった人材の質と量、差別化優位な製品またはサービスの有無が競走優位の形成に影響する。

6.2 サービスインテグレーション力の強化戦略

日本ユニシスは、2010年度から全社技術統括戦略^{*2}推進の一環でサービスインテグレーション力の強化を図ってきた。これまでのシステムインテグレータとしてのケイパビリティに加え、顧客企業と共創ビジネスを立ち上げ、以降は付加価値の高いBPOサービスとして業務運営を継続するリソースを形成することが、日本ユニシスの、ひいては顧客企業の競走優位の源泉拡大につながると考える。サービスインテグレーション力の強化戦略で実行した特徴的なり

ソース強化施策は次の通りである。

①共創ビジネス構想設計と実現のためのプロセス整備

顧客企業と共創ビジネスを立ち上げる場合のビジネスシステムを構想設計し、サービスインテグレーションを行うための内部プロセスの形成と実施・定着を図っている。

②ICT最適化サービスメニューの整備

プライベート/パブリック・クラウド基盤を活用する目利き/診断→構築/引っ越し→運用/サポート等の一連のICT最適化サービスメニューを整備し適用展開中である。

③サービスインテグレーションに必要な人材の育成

サービスプロデュース活動をドライブするサービスプロデューサーやビジネスプロセスマネージャの育成を実施・継続中である。

④サービスインテグレーション関連ガイドの整備

共創ビジネスの創出やサービスエンジニアリングを標準的な品質をもって進めるためのノウハウを集積したガイド類を整備し活用中である。

⑤リユースマネジメント環境の整備

顧客企業のビジネススピードに合わせてサービスを提供し、もの作りができるようにするためのリユースマネジメント環境の整備を継続中である。

こうした施策推進は、旧来のビジネスモデルを発展させサービスインテグレーションに向けたイノベーションとしての取り組みであり、いずれも前述した企業のリソース増強とケイパビリティの拡大により持続的競争優位を形成しようとする企業努力にほかならない。

日本ユニシスは2012年度から3ヵ年中期経営計画をスタートさせた。そのなかで顧客中心主義を貫き、顧客企業にとってベストな戦略的パートナーシップをもった企業となるために、以下に示す“三つのパートナー像”をビジョンとして打ち出した。

- ICTの最適化を実現できるNo.1パートナー
- ICTを梃子（てこ）にお客様に付加価値を提供できるパートナー
- ICTを活用し社会基盤の提供に貢献できるパートナー

5章で記したサービスインテグレーションに求められる技術力としての「現場力」「技術力」「スピード力」を確実に高めていくことでこうしたビジョンを実現したいと考える。

これまで様々な共創ビジネスを推進した結果、二つのことが判明した。新規ビジネスを複数の共同事業運営のスキームで立ち上げた場合、顧客企業側にはICT関連の知見をもったサービスプロデューサーは希少であり、ビジネスの立ち上げとともにICT基盤も含めた事業全体の運営をうまく進める点で顧客企業側に多大な負荷がかかるということ。そして、ビジネス展開にスピードが求められる局面にあっても、事業を支えるICT基盤の拡張や刷新に手を取られ、顧客企業が事業展開のための施策実現に思うように集中できないということである。日本ユニシスは共創ビジネスパートナーとして、スピード感ある事業立ち上げとスムーズな事業運営・展開ができるよう、これまでの経験を糧にさらなるリソース強化を進めている。サービスインテグレーション力を強化することが自社の持続的競争優位の拡大につながり、さらには、共創ビジネスパートナーである顧客企業の競争優位の拡大にもおおいに貢献するものと確信している。

7. おわりに

特集「サービスインテグレーション」を全体俯瞰し、戦略的パートナーシップをもった日本ユニシスのイノベーションを概観してきた。

顧客企業と共創ビジネスを立ち上げ推進するときに、戦略的パートナーとしての在り方とはいかなるものかを過去の経験をもとにまとめ、サービスインテグレーションを行う企業に求められる技術、人材、ビジネス実践の在り方と、持続的競走優位の源泉を拡大するための様々な取り組みについて記した。

本号によりサービスインテグレーションを推進することで、お客様の共創ビジネスによる成果獲得を実現する ICT パートナー日本ユニシスの新しい可能性を見出して頂けたならば幸いである。

-
- * 1 VE (バリューエンジニアリング) とは、製品やサービスなどの機能を分析し、最低のライフサイクル・コストで機能を実現するための組織的活動。「価値工学」ともいう。
ゼロロック VE とは、商品企画段階で顧客が期待する価値を先行的に把握し、機能・仕様・性能・価格などの開発コンセプトへ変換し、製品価値を創出する VE のこと。
 - * 2 技術統括戦略とは、2009 年度から開始した日本ユニシスグループ全社を対象として実施する技術強化戦略のこと。テクノロジー、エンジニアリングの両面からテーマを選定し複数年のプランで技術力強化施策を講じている。

- 参考文献**
- [1] David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, Competing on Resource: Strategy in 1990s, Harvard Business Review, July-August 1995.
 - [2] David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, Corporate strategy: resources and the scope of the firm, Irwin, 1997.
 - [3] 井本亨, 企業戦略と持続的競争優位, 立命館経営学, 第 44 巻 5 号, 2006 年 1 月
 - [4] マイケル・E・ポーター, 竹内弘高, 競走戦略論 I/II, ダイヤモンド社, 2002 年
 - [5] ジョン・P・コッター, 梅津祐良, 企業変革力, 日経 BP 社, 2004 年 11 月
 - [6] 須田敏子, HRM マスターコース, 慶応義塾大学出版株式会社, 2005 年 12 月
 - [7] 白井久美子, 「競走優位のための人的資源経営」, ユニシス技報, 日本ユニシス, Vol. 26 No. 3 通巻 91 号, 2007 年 2 月
 - [8] 岡田正大, ポーター vs. バーニー論争の構図, DIAMOND ハーバードビジネスレビュー, 2001 年 5 月号
 - [9] Richard Hall, The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, 1992, Vol. 13.
 - [10] Robert M. Grant, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, California Management Review, Spring 1991.

執筆者紹介 白井 久美子 (Kumiko Shirai)

1985 年日本ユニシス(株)入社。金融フィールド SE, 情報システム構築 PM, Web アプリケーションサーバ主管, .NET ビジネスディベロップメント・プログラムマネージャ, 日本ユニシスラーニング(株)代表取締役社長, 日本ユニシス(株)人材育成部長, 総合技術研究所.NET センター長, 技術統括部長を経て, 現在, 人事部副部長(兼)人材育成センター長。名古屋工業大学大学院工学研究科(後期博士課程), 東北大学高度技術経営塾講師, 東京理科大学/北海道大学講師, 日本 PM 協会副理事長, 国際 P2M 学会評議委員, PMAJ 認定 PM レジスタード。

