

## 「利益なき繁忙」の罠からの脱出をめざせ IT ソフト事業と人材育成

木下俊彦

### 日本のITソフト産業の現状：利益なき繁忙と将来展望不可測症候群

かつて、「利益なき繁忙」という言葉が過当競争下の日本経済の活況を象徴する言葉として人口に膾炙した。長期間の不況期には、売上げが落ち込み、この言葉は忘れられた。この数年日本の経済回復が進み、また、ITがビジネス、生活、公共サービス、教育などのあらゆる部面に入りこむ流れが日本でも見られる。しかし、多くの日本のITソフト企業は、仕事は増えたが、「利益なき繁忙」に近い状況で呻吟しているのではなからうか。ITソフト産業は、使用技術と普及始期からいえば、紛れもなく最先端産業だ。しかし、高度インフラを必要とするような一部分野をのぞけば、この業界はデータ入力などは労働集約的で、参入障壁が低いために、景気が回復してくると過当競争を強いられ、スキルを持つ人材を酷使してなんとか納品をこなしているという状況に陥りやすい。外部セミナー講師は、これからますます価値創造の拡大とネットワーク化が課題となり、そのための高度人材育成こそが緊要と指摘するだけである。これはという人材は主要顧客の仕事にずっと忙殺されており、即戦力の調達は人材派遣会社に頼らざるを得ないのが現状である。リーダーにも3年先、5年先の予測が立たないため、部下になにを勉強させればいいのか分からず困っている、というのが実態なのだ。ベテランの部下は条件次第で簡単に転職してしまうか、自分の得意分野の仕事がすっかり抱え込んで身の保身を図ることになる。

そういう場合、リーダーのなすべきことは、冷静に、自分たちの置かれている周辺状況を分析し、分かりやすいソリューションの概念図を作り、部下たちとできるだけざっくばらんにコミュニケーションして、信頼を確立していくという原点に立ち返ることだ。決して近道はないが、競合他社・業界全体が同じ状況である。

では、なにを目指すのか。コストの引下げによる利幅の向上にしか目が向かないのが、「利益なき繁忙」に埋没している産業・企業の常習である。目指すのは引き算ではなく、好循環をもたらす仕組みづくりなのだ。じっくり腰をすえてITソフト業の世界の最先端の状況をレビューし、進路を考え直すのが一番時間を節約する方法である。

### インドの大手ITソフト企業CEOとの出会い

日経の外信欄を眺めていたら、インドの最大ITソフト企業のタタ・コンサルタンシー・サービズ社の幹部が、今後、契約更改の都度、受託費を上げさせてもらおうと述べた記事が目にとまった。ITソフト業界の全ての企業が発注価格をたたかれているわけではないのだ。しかも、同社の顧客は、著名な多国籍企業・金融機関などだが、彼らも、同社との契約更新を望めば値上げを呑まなければならない。別の言い方をすれば、同社は、IT

ソフト受託契約の価格支配権をもっているのだ。同社の2006年1~3月の純益は前年同期72%増、しかし、同業大手他社も好調ぶりは似たりよったりのようだ。インドには、現在、欧米から高度ITソフトの発注が殺到しているほか、欧米系IT関連サービス企業がインド拠点を拡大しているの、ITソフト労働者が著増しても（ITソフト労働者総数は2005年度に約14万人増えて、現在88万人）、高度人材は不足気味だという。例えば、米国のアクセンチュア社のインド子会社は、ITエンジニアの数を現在の2万人から2009年までに5万人に増やす計画だという。BRICsという造語を生み出したゴールドマン・サックス社など欧米の投資銀行や商業銀行もあいついでインドのBPO（Business Process Outsourcing）への積極的参入を決め、高度IT人材リクルートを始めている。ドイツのSAP社もインドでは二つ目の開発拠点をもち、世界で開発するITソフトの25%はインドでつくっている。高度人材不足が起こるのも当然だ（先進国崇拜と自前主義が強い邦銀はインド進出に遅れをとっている）。

2001年、筆者は、ある新聞社主催の夕食会で隣席に座ったことがきっかけで、インドの大手ソフト企業インフォシス・テクノロジー社のCEO・N.ムルティ氏の知遇を得た。数ヵ月後、同氏の招きでバンガロールにある本社に同氏を尋ねた。同氏は、青年時代に社会主義に深く傾倒、低迷するインド社会を変革するために社会運動に加わった由である。その後、同氏は、フランスのシャルル・ドゴール空港建設に携わったが、それを機に、社会主義革命ではインドは変えられないと悟ったという。それで、インドの未来をになうとにらんだITソフト産業に着目、良質の人材を集めやすいバンガロールで仲間とともに起業、見事、同社を世界有数のITソフト専門企業に育てあげた。同社は、CSRの面でも、米国で世界一優秀な企業に選ばれた。同氏は、インドを調和ある豊かな国にしたいという夢を捨てておらず、後進の指導に当たるなど社会貢献活動を続けている。使命感を持ったこういう偉人がいると、その産業に飛び込む若者も大志を持とうと思うだろう。日本のIT業界には例を見ないことである。

筆者が最初に同氏に出会ったとき、同氏は、資源もなく、山地の多い狭い国土の日本が、国民の勤勉だけで貧富の格差の少ない豊かな国を作り上げた、その日本を自分は尊敬しており、日本はインドが目指すべき目標だと述べた。同氏の関心は、国家の大きさではなく、ひとびとの生活水準、つまり、生活の質にあった。同氏の発言は、日本の将来に少し自信を失っていた筆者に大きな勇気を与えてくれた。

一方筆者は、なぜ、長い間貧困の代名詞的存在であったインドがITソフトで短期間で世界最強になったのか、どうやって高度人材を拡大再生産しているのかに関心を持った。それは、日本の製造企業の大半は遠くない将来、世界の製造拠点化する中国に蚕食されていくのではないかと、うまく分業は成り立つのか、日本は次にどこに進むべきかという筆者なりの問題意識を反映したものであった。

インドのITソフト企業の強みの秘密は以下の4点にあるのではなかろうか。第1に、Indian Institute of Technology（IIT）という高度ITソフト人材を大量に世に送り出す優れた教育システムの存在、第2に、生来の彼らの高い計算能力（これも教育と関係している）、第3に、世界の顧客と難解なITソフトのコンテンツを自在に話し合っすばらしいソリ

ューションを生み出していく忍耐強い個人の精神力（社会構造と風土が影響しているであろう）、第4に、難解なパッケージソフト契約を将来の訴訟の可能性も十分考慮して過不足ない英語で速やかにつくる能力、にある。これだけ多くの強みがあると、他国の追従を容易には許さない。インドのITソフト産業は今後1世紀、ヒマラヤ山脈のようにそびえ続ける可能性は高い。インドの大手ITソフト企業のスタッフの多くは、シリコンバレーなどでの実務経験を経てインドに戻ってきた国際人材である。しかし、一旦、大きなITソフト産業（クラスター）がインドのあちこちに出来上がってしまうと、シリコンバレーに向かう最高級人材は次第に減り、かつてのような世界のITソフト開発拠点＝シリコンバレー、地域開発拠点＝インドという垂直統合の構図が復活することはもはやない。とくに設計、プログラミングという業務は顧客とのやり取りが少ないので、設備と高度人材がそろったインドで行なわれるケースが多い（もっとも、パンガロールは組合運動が活発化したため、チェンナイに新規投資が移っているというような話はある）。そして、2005年度、インドからのITソフトサービスの輸出は前年度比33%増、173億ドルという巨額に達した。

以前、USTRのシニアスタッフで、日米通商交渉で辣腕を振るったクライド・プレストウィッツは、近著『東西逆転 アジア・30億人の資本主義者たち』の中で、多数の米国大手企業・金融機関、公共事業体がインドのソフト企業に巨額のソフト開発を丸投げしている現状を紹介している。そして、米国人がインドへの丸投げで悔しい思いをするのは、単にコストを圧縮できるだけでなく、品質も米国でつくるより良くなるためだ、と率直に認めている。同氏は、このままでは米国のITソフト産業の明日はない、連邦政府は算数など初等基礎教育の低学年生への徹底にすぐ着手すべきだと強い警告を発している。

日本では、難解な高度ソリューションを得意とするインドのソフト産業よりも、中国のITソフト産業の方がはるかになじみが深い。中国のITソフト企業・ベンチャーは売上げの年平均伸び率は30%、年間受託量の7~8割は日本からである。中国でITソフトに携わる総従業員はなんと62万人、日本の57万人を上回る。毎年、新規労働市場に入ってくる理工科人材は日本の倍以上で、増え方も早い。現地進出の日系企業や現地国有企業へのソフト開発のために、日本のメーカーやソフト関連企業が中国に拠点を作り、現地人材を雇用する例は枚挙に暇ないが、日本でのITエンジニアの不足を補うために、優秀な中国人IT SEを日本に呼び寄せるもケースも増えている。人材派遣企業も拠点を作り始めた。大連には中国一大きいソフトパークがあるが、他にも北京、上海にも似たパークがあり、日本企業多数が入居している。最近、日本の大手証券会社が大連でBPO関係のセミナーを開催したところ、多数の日本人が押しかけた。ある参加者は、中国のITソフト企業は日本の先の世界を見ている、と述べていた。中国のITソフトの輸出額は、2005年、28億ドルに達した。大きな成長を遂げているが、現時点ではローエンドのものが多く、インドの足元にも及ばない。

インドでは欧米からの受注が7~8割を占める。日本は中国をサブコン化しているので、インドと中国は委託者の国籍によって、すみわけができつつあるともいえる。ただ、日本企業は語学の壁などから、中国企業への直接委託でなく、日系ITソフト企業からの再委

託、再再委託という形態が多い。なぜ、そうなるかといえば、(1)コンピューターソフトに毎年何百億円も支出する邦銀が、「安心」保持という観点から、巨額のソフトづくりを、長年の取引関係がある国内のソフト企業大手に発注するという慣習を崩さないこと(シティバンクの役員だった八城政基氏がCEO・会長・シニア・アドバイザーを歴任した新生銀行は、インドでかなり廉価にITソフトを作っているが、これが唯一の例外)、(2)日本企業の多くが、価格圧縮を目指してオフショアリングをするが、言葉の壁のために、優れた日本語能力を持つ人材が多い中国に主に委託するためだ。事実、大連、上海など各地に日本語教育センターが多数あり、日本語の読み書き能力の高い人材が毎年大量に生み出されている。ちなみに、2005年に中国で、日本語能力検定試験1級を受験した人数は47000人強と、その他諸国の受験者合計をはるかに上回る。

それでは、欧米企業が中国に参入してくる可能性はどうか。ローエンド商品ではそういうケースはかなりある。中国でも、欧米企業が一目おく東軟集団のような高度ソフト企業も徐々に育ってきているが、知財権管理の甘さなどから伸びには一定の限界があるようだ。ちなみに、2005年に米国がオフショアリングしたITソフトの83%はインドで、カナダ、中国は5%に過ぎない。英語能力も、この分野は通じればよいという世界でないから促成栽培はできない。中国では小学校3年生から英語を教えているが、英語も公用語となっていてアメリカ流ビジネス英語にも堪能なインドに追いつくにはかなりの時間がかかるという状況なのである。

### 在日インドITソフト企業から学ぶ

21世紀初頭にインドの有力ITソフト企業数社が日本に本格的に進出してから約5年が経過したが、日本でITソフト開発に携わるインド人の本音は、日本はなんと仕事の難しい国か!ということのようだ。自分たちは、毎年、グローバル企業から大量の受注をして賞賛されているのに、日本では新参者と扱われ、受注額の伸びも緩慢だし、受託単価も安い。やはり、日本はインドと違う文化圏だ。そもそも日本語を自由に操れないと仕事は取れない、ソフトに対する日本人の価値基準は欧米と違う。異常な価格競争を強いられ、製品を差別化しようにも受注価格がネックだ。また、委託契約の内容があいまいなうえ、納品の最後の段階でほぼ無償で追加サービスを求められることなど日常茶飯事である。ということで、彼らは本当はげんがりしているのだ。日本のITソフト業界で働いている人なら、そんなことは当たり前、それが日本の文化だ、やっていけないなら撤退せよ、と言いたいだろう。

しかし、彼らにはくじけない。それは、日本は、まだ開けるカギが見つからない大きな室の山だと信じているからだ。必ず、こじ開けて見せるぞ、という面構え。日本語を巧みに操る在日インド人ソフトエンジニアは筆者にこう教えてくれた。「日本人は長く時間をかけて信用を築きあげていくやりかたを好むので、価格にこだわらず、まじめにお付き合いしていると、仕事は徐々に増えてくる。さらに、米国企業などのようにリジッドにスペックを詰め、あとで変更はしないという方式ではなく、最後の段階になって、ほとんど無償で何回もつくり直しを命じられ、最初は戸惑うが、これは顧客満足度を上げるための不可

避な日本流，ということが分かってきた．そして，日本人は自分で解けない問題が出てくると，非常に素直で，われわれはお手上げだ，あなた方は専門家なんだからなんとか知恵を出してよ，とシャッポを脱いで，こちらに完全に任せてくれる．だから，こちらも必死になる．そして，やがて気に入った同士で共存共栄関係が成り立つメカニズムが動き出すのだ，と．

これはまさしく，製造業分野でベンダーとサプライヤー（サブコン）が何十年とやってきた日本流イノベーションのメカニズムではないか．そして，その中から世界に冠たるすばらしいメイド・イン・ジャパンの機能部品が生み出されてきたのだ．また，日本の厳しい消費者の目にさらされて利益を出せず，一旦，撤退まで検討したグローバル企業 P&G も，日本での苦闘から逆に学びとったノウハウをグローバル展開に活用，日本市場でも押しも押されぬ存在になった．経営学の用語を使うと，メタナショナル対応だ．在日インド IT ソフト企業は，「苦しみを通じて歓喜に至れ」と奮闘しており，早晚，そのカギを手に入れるだろう．

インド第 2 の IT ソフト企業・ウィプロ・テクノロジー社の在日代表である長尾正樹氏の発言（『ジェットロセンサー』2006 年 11 月号）は，筆者の観察が間違っていないことを証明している．同氏によると，同社は現在，日本では，NEC, IBM など 67 社の顧客を持っているが，リピーターが多い．日本の銀行は思い込みがあってなかなか仕事をくれないが，製造業の場合は，たえず改善圧力にさらされているので，ある程度モジュール化が可能で，IT ソフトをうまく使用することにより合理化が図れる，しかし，サービス業の場合は自己流にこだわる企業が圧倒的に多く，外資はなかなか踏み込めないとのことである．

### どうすれば“IT ソフトおたく”を再生産しないようにできるか

以上の回答の中に，日本のソフト企業の進路の秘密が示されているように思われる．工数 1 に対して X 円という労働集約的仕事をしていけば，体力勝負のエンドレスの競争にさらされ，最後はサドンデスとなる．中国のベンダーのサブコン化が進むのは，それへの対応なのだ．

こういう日本の現状は嘆かわしい，日本政府は重要な IT ソフト育成のために，企業減税などで中小企業を助けないと大変なことになると説く人もいる．国がそういう支援をしてくれるなら大変結構だが，あてにはできないだろう．何しろ，先進国の中で，日本以上に国家債務の多い国はないのだから．

日本の IT ソフト企業は，それでも言語の壁や思い込みに守られて，なお数年は，国内市場は一見外国から切り離されたような形で進むだろう．もちろん，競争はさらに激化する．しかし，次第に，日本国内のエンドユーザーと中国や一部インドのソフト企業とのダイレクト取引が増えて，彼らの存在が誰の目にもはっきりと見えるようになってくる．仕事の方は，①高額の高度ソフトパッケージ，②中間（ミドルマーケット）と③ローエンドの 3 つの市場がある．

このうち，コストの高い日本で付加価値の低いローエンドはオフショアリングが進む一方でよほどのニッチでないと生き残れない．まともな企業は，①と②を組み合わせたシス

テムインテグレーションの分野で顧客が求めている価値創造を実現する種に食いついていくであろう。そういう中で、今後 IT ソフト企業がジリ貧になるかといえば、必ずしもそうならない。というのは、製造品の部品などと違って、事業開始にそう資本が必要でないの、マーケティング能力のある企業・人と組んで、労働条件を切り下げて食いつないで行くベンチャーが絶えないからだ。皆、せっかく持ったスキルは捨てたくない。機密保持、言語の壁、仕事量の観点から柔軟な対応が可能な国内ソフト企業に依存し続けるサービス産業などの顧客も依然いる。だから、ある企業が倒れても、その従業員は分散して、また別のところで仕事を続ける。もちろん、上下格差は広がる一方、他に栄える産業が出てくれば、徐々にそちらに人は移動していこう。こういう世界は行政として政策対応しにくい。どの企業がやる気があるのか、誰が勝ちそうかを見極められないのだから。

この業界に身をおくかたは、そんなことは先刻お見通しであろう。問題は、業界が、ではなく自社（あるいは自分）が生き残れるかどうかなのだ。そこで、生き残りの条件を考えてみる。結論は一つ、顧客（あるいは潜在顧客）が何を考えているのか、これを考え続け、その中から価値創造できる種に食いついていくことしかない。そのためには、IT ソフト企業のリーダーは、自らもスタッフも“IT ソフトおたく”にならないようにしなければならない。これは、言うは易く行うは難い。なぜならば、今、抱えている仕事を要領よくこなすには、“おたく”が多いほどうまくいくからである。しかし、それでは永久に蟻地獄から這い出せない。話は飛ぶが、違う世界をのぞいてみよう。

### トヨタに見る全体最適努力の重要性

トヨタやホンダが、米国の自動車市場でシェアを伸ばしているのはなぜか。多くの人は、それは常識だ、カイゼンを繰り返して作り上げたリーンプロダクション（JIT）のおかげだろうと答えるだろう。それは正しくない。米国の産学は、70年代、80年代と、日本の自動車企業に生産性で大きな差をつけられ、必死で日本の生産方式を解析し、これをリーンプロダクションと命名、日本自動車企業のあとを追ったのである。自動車企業だけではない。あらゆる分野のメーカーがそのソフトを導入し、90年代には、米国製造企業のサプライチェーンは蘇り、在庫は最小になった。

もう大丈夫だと思ったのが、ビッグスリーが日本の自動車企業に遅れを取った主因である。トヨタなどにとって、JIT方式、「現場・現物」主義は戦略の一部であって全てではない（米国市場では、JITを採用し、中小型車の品質でトヨタやホンダの牙城に迫っている現代自動車のような存在もある）。全体最適化のための顧客の完璧な囲い込み戦略、人材育成戦略、世界の生産適地の選択のための政治経済・経営面からの検討、現地化戦略、ブランド戦略、環境対応戦略、ITは使うがITに使われないようにする努力、グループ企業との共栄戦略、地元貢献戦略などなど。そうしたものがなければ、世界トップの座は狙えない。したがって、技術特性である「統合すりあわせ型技術」ゆえに日本の自動車企業は強いといった説明では、全体のうちの3割くらいしか説明していない。

最高の統合すりあわせ型技術であり、日本がその技術的優位を誇っていた半導体生産装置の分野では、欧州のメーカーが日本より優れた製品を作り出した。また、航空機用のコ

ンポーメントなどの諸機材，新幹線などの高速鉄道の最新技術，マイクロモーターなどで世界一の技術を持ちながら，長年株価が低迷している重厚長大企業は少なくないのである．結局のところ，技術＋経営力の総合力で，全体最適を図ることが正解である．具体的には，技術開発から商品開発に至るバリューチェーンの中に顧客の潜在的な要求をたくみに取り込むということだろう．

### 成功した電子印刷企業のケース

トヨタのような巨大メーカーと，われわれのような中堅・中小企業でしかもサービス産業はおかれた状況がまったく違うのだから，もっと身近な話をしてほしい，という方も多いだろう．ご要望にお応えして，ITソフトを武器に大いに成果をあげたある中小企業の話を紹介しよう．

同社は，技術やノウハウ，商品開発力は業界でも上位クラスだったが，数年前までは鳴かず飛ばずであった．その後，同社は見事な発展を見せ，現在は国内や中国，東南アジアの仕事もほぼフル回転となり，財務状況も大きく改善した．成功の主因は，優れた経営者が顧客（大手メーカー）の注文どおりの商品としての印刷物でなく，相手をもっと欲しがるはずの商品を納入したことにある．その詳細は同社の企業機密にわたるので明かせないが，同社は，顧客の商品の消費者満足度を最大限にすべく顧客の懐に飛び込み，根負けした顧客から最善のソフトをつくるための機密データを提供してもらい，こういう商品こそ貴社が求めている商品でしょう，と逆提案したのである．顧客は，その印刷物を使用して，消費者の満足度がぐっと上がり，自社も製品コストを削減できるという事実を発見したのである．同社が，従来のような1枚×円という単価基準と異なるご褒美的代金を得たことは言うまでもない．それは単なる思いつきによる成功ではない．消費者が時間を惜しみ簡単に顧客の商品の扱い方を知りたいがっている点に着眼して，集中的にそれを解決するという迂回したソリューションに取り組むという確実な「投資」をした結果である．口コミで，いくつもの超優良企業が同社の顧客になり，その優れた商品づくりに感嘆した，という後日談がある．

同社と同様，先に述べた在日インド大手ITソフト企業も，現在，苦しみながら，顧客の懐に飛び込んで新たな価値創造の協業に取り組んでいる．もし，そのやり方に成功すれば，外国人に閉鎖的で，近寄りが見えたいと見えた日本の大きなITソフト潜在市場が彼らの前に扉を開くであろう．しかも，それは，他企業が簡単に入ってこれないおいしい市場，巨大なニッチである．

### いかにして，「一物一価」原則から逃げるのか

以上のケースの含意は，何事も，ビジネスの本丸はバリューチェーンの全体最適にあるということだ．

製造業であれ，非製造業であれ，多くの日本企業が，その観点から注目しているのがブランド戦略である．「一物一価」原則が成り立ってしまう「百円ショップ」的分野を「コモディティ」というが，今，IT関係のセミナー会場をのぞくと，どうしたらコモディ

ティ・トラップに陥らないですむかというテーマが多数のコンサルタントの口から語られている。そこでいつも出てくるのがブランド戦略である。生産コストは商品価格の数分の1だから、コピー商品を作るプロ軍団がどこからともなく出てくる世界である。

ブランドといえば、時計、アクセサリ、衣料、飲料など多数あるが、化粧品も必ず例にあがる。日本の化粧品といえば、外国人の多くは、資生堂の名をあげるが、その価値創造に着目して自社も化粧品分野で利益を出そうとしてきたある有力消費財メーカーがある。この企業は増収増益を続けている超優良企業だが、主力製品が比較的廉価な家庭用品であることに加え、最初に低価格で品質の良い化粧品を売ってしまったために、消費者に、あその化粧品は高い金を出して買う気がしないといわれ、結局、化粧品では芽が出ないままに時を過ごしてしまった。その企業は、良好なブランド化粧品をもっていたある大手企業が倒産の危機に瀕したときに、その部門を引き取り、再度の挑戦に出ようとしている。化粧品に進出する意欲は捨てていなかったということは、一度、成功すればいかにおいしい事業かということであろう。今後注目したい。

ブランド戦略も、金がある企業が、その気になればなんとかなるといってもいい。やはり、企業文化をどう育てていくかということと関係するのである。

### 顧客の立場になりきるのがビジネスの要諦

日本政府の白書には、日本のモノづくり能力は依然健在であり、企業の一人当たりR&D投資は依然、世界一を維持していると書いてある。確かに、トヨタ、ホンダ、松下電器、キヤノンなど世界が依然敬意を払う企業群を見るとそれは心強く思える。しかし、日本のGDPの過半は中堅・中小企業で生み出されてきたし、全国の雇用を支えている主力も中堅・中小企業である。強靱な中小企業というバックがあればこそ、超優良企業が突出できるのであり、中堅・中小企業が力を失っていけば、日本経済の明日はない。

では、日本の中堅・中小企業はグローバルな強靱さを維持しているのだろうか。筆者の見るところ、イエス、アンド、ノーである。機能部品などを作って世界シェア50~100%といったものすごい企業も結構多い一方、国際競争力にさらされず、なんとかこれまで生き延びているものの、公共事業での談合や規制などの外部条件が少し変わればひとたまりもないという企業も少なくない。景気が回復しても、倒産企業の数依然高水準なのはそういう現実を示している。

過去、日本の相当多くの中堅・中小企業が強靱であったのは、現場作業員の質の高さと責任感のゆえであった。それは、筆者自身が世界の60以上の国を回ったの実感である。ビジネスの世界は、企業規模を問わず、顧客が真に満足する商品を提供し、信用を確立できれば生き残れる。ゆえに、一国の競争力の保持には、ビジネススクールで教えるマーケティングやファイナンス戦略の知識以前に、自己の商品への国際的な信用をもたらすビジネスパーソンや作業員の基礎的理解力・規律・責任という要素が不可欠である。日本の中堅・中小企業にはそれがあったのである。韓国がサムスン電子、LG、現代自動車など素晴らしい企業を持ちながら、機能部品などの多くをいまなお日本に依存せざるをえないのは、そういう強靱な中堅・中小企業を育てられなかったからである。



現在の日本の危機は、長年の強みだったそういう中堅・中小企業の現場作業員の規律と責任感が、国民が豊かになり、子供も勉強に割く時間を減らし、愚直さが社会的に評価されなくなったことにより、崩壊に瀕している点にある。もちろん、アセンブリーラインからセル生産方式へのシフトなど近年日本から始まった画期的なイノベーションもあった。しかし、例えば、中国でパソコンを生産しているデル社でもセル方式を採用している時代で、イノベーションもすぐにキャッチアップされてしまう。日本が優位に立ってきた製造業分野でも、欧米、中国、インドなどでは、ITの普及により、現場作業員の質の低さやムラがカバーされつつある。それは本当かと思う方も多いと思うが、日本の中堅・中小製造企業の多くが、アジア諸国などに進出するとき、日本で使用している以上の高価な機械を持ち込む理由はそこにある。価格を下げても、日本並みの品質を保証しなければ、日系企業などは決して現地製を購入してくれないし、良い客を囲い込めないのである。インドでの数少ない日本の成功企業であるスズキ自動車でも、自動化ラインを増やして品質改善を図っている。イメージ的に説明をすれば、暗算が得意で、複数の仕事を一人でこなし、作業手順のカイゼンに優れた日本作業員によって作られたメイド・イン・ジャパンは、IT機器とソフトウェアに装備された他国の作業員によって作られるメイド・イン・アジアに品質でもどんどん差を縮められている。その結果、今度は逆に日本の中堅・中小企業でもIT化装備率の向上が至上命令となり、その成否が死活問題となってきている。

ところで、元橋一之東京大学教授とハーバード大学のジョルゲンソン教授との共同研究<sup>3)</sup>によれば、90年代以降、日本では大企業だけでなく中小企業でもIT装備率は進み、それ自体は経済成長に貢献しているが、その成果としての全要素生産性(TFP)の伸び率は低下しており、大企業のTFPも、米国の大企業のそれを下回っているという結果がでてい。われわれが皮膚感覚で感じていることが計数的に証明されたということである。もっとも、その原因は、十分に解明されていない。筆者は、その主因は、(1)お客様は神さまです」式の営業サイドが、腕力でITエンジニアに標準化しにくい複雑怪奇なプログラムづくりを押し付け、ITソフトのプロも、そういう複雑なソフトづくりに生きがいを感じ、結局のところ、全体システム効率が悪くなってしまっていること、(2)多くの企業で、現場の意見を重要視するあまり、緊急事項までがボトムアップ的意思決定になりがちで、マシンの使用効率が悪くなっていること、(3)PCへの打ち込みよりも携帯メールを好む非タイプライター式日本人流ビハイビアーが細切れ処理を多くしてしまう傾向を助長していること、(4)IT化で存在価値がなくなる「抵抗勢力」がサボをする、などが影響していることにあると推察している。

以上に述べたとおり、今後、日本社会が求めるIT専門家は、単に顧客のオーダーどおりに、すばやくソフトを組むということだけでなく、顧客の生産性の真の向上やブランド戦略という価値創造の仕事に顧客と協働して取り組み、ソフト生産価格にコンサルタント料が含まれるようなプライシングを実現できる人びとなのだ。

#### ITソフト人材の育成について

インドのIITシステムや高度英語能力に基盤を置く世界中の多国籍企業の高度パッカー

ジを狙う分野に入っていける IT ソフトハウスは日本にはほとんどないと言えるから、戦略や戦術はそこから多くを学べるとしても、人材育成に当たっては、もっとプラグマティックに行くべきである。日本で、仮に、経済産業省と文部科学省が、日本も長期計画をつくって IT ソフト産業を振興、高度人材を大量に育成して、インド並みのパワーになると宣言したとしても、英語での交渉や契約締結能力、IIT での教育内容と教員養成メカニズムまで考慮すれば、少なくとも 50 年かかる話だろう。しかも、仮にそれに成功しても、日本では高コストで国際競争力を持てるはずはないのだ。そういう分野はアライアンスしかない。

あとは、新しい仕組みづくりを深く考え、同時に、コスト削減などオフショアリングなどもリスク管理をしつつプロジェクト & プログラムマネジメントをやっていける人材の育成だ。なぜ、プロジェクトマネジメントだけでなく、プログラムマネジメントが付随しているのか。ここでいうプログラムは、多数のオンゴーイングのプロジェクト群のことである。プロジェクトマネジメントはワンショットのプロジェクトを対象とするので、部分最適となってしまう、全体最適が果たせないのだ。ここに、「ステークホルダー」資本主義を目指す日本企業の構造的問題があるのだ。その際、当然のことだが、IT エンジニアには日本人が向いているなどという思い込みをしないことだ。

現在の日本は、大手銀行などでも、入行 3 年で 3 割の職員が辞める時代である。日本が、「失われた 10 年」のあと、こんな社会になると誰が予想しただろうか。若者は就職が難しくとも、企業にしがみつかなくなっている。一方、企業は収益が向上しているところでも、かつてのように余剰な雇用は持たないようにしているので、仕事に余裕がなくなり、親切に後輩の面倒を見る人間は激減している。実力主義、成果主義で、後輩が上司になることだっているのだから。すぐ辞めるのだったらそれまで酷使するという露骨な企業も増え、悪循環になっている。派遣社員の激増も、企業風土を大きく変えた。将来が見えないから、皆、資格を取ろうとする。自らの能力を客観的に証明できる「証拠」を持っておかないと大変だという認識が広がっているためだ。情けないが、これが、日本の現状だ。したがって、職員採用に当たっては、国籍などにとらわれず、しっかりとインタビューなどして、一人ひとりを厳選していくしかない。

紙数をもうあらかじめ費やしてしまったので、話は急に飛んでしまって恐縮だが、上記のような問題意識をもった職員を増やし、そのレベルを上げ、ベクトルをそろわせるためには、ロジカルシンキングをベースに作り上げられているプロジェクト & プログラムマネジメント (P2M) 関連の勉強をお勧めする。P2M は試験や経験をベースとした公認の資格制度である。米国経済社会のニーズから出てきた米国流プロジェクトマネジメンの PMI (PMBOK) から入るのも悪くないが、PMBOK には日本企業が最適化の目標としなければならないプログラムの概念がない。皆さんに残された時間が限られているとすれば、はじめから P2M に進む方が効果的だろう。ただし、それは、IT スキルを磨く場でないということは良く理解しておいてほしい。

大企業と組んでオフショアリングに傾斜していくか、ますます両極化する中堅・中小企業群の中から豊かな潜在力を有する企業を探し出して、協業し、彼らの生産性向上にかけ

るか、皆さんの持つ経営資源の多寡で企業戦略はさまざまだろう。相手によっては、内外でのBPOやブランド戦略も織り込めるだろう。ただ、中小企業の顧客を相手にする場合に留意すべきことは、オーナータイプの経営者で、頑固だがファジーな自己の発想にこだわり、ITソフトの適用に困難な注文をし続ける人を相手にする場合だ。そういう場合は、その人が魅力ある個性をもっていたとしても、日限を切って交渉しないとコスト倒れになる。通常のITソフト開発は、AI(人工知能)をつくる仕事ではないのだ。

- 参考文献**
- [ 1 ] クライド・プレストウィッツ, “東西逆転”, NHK 出版, 2006 年
  - [ 2 ] “プロジェクト・プログラムマネジメント ベストプラクティス”, 特定非営利活動法人・プロジェクト資格認定センター, 2004 年
  - [ 3 ] 元橋一之, “経済教室 イノベーションの本質と課題(中)”, 日本経済新聞 2006 年 11 月 24 日付. Jorgenson, D. W. and K. Motohashi(2004); “Potential Growth of the Japanese and U. S. Economies in the Information Age”, ESRI Discussion Paper No.88, March 4. Jorgenson, D. W. and K. Motohashi (2003) “Economic Growth of Japan and the United States in the Information Age”, RIETI Discussion Paper Series #03 E 015.
  - [ 4 ] 小原重信, “P2M 入門 価値創造の新しい「仕組み」”, エイチアンドアイ, 2002 年
  - [ 5 ] 小原重信, “プロジェクト&プログラムマネジメント標準ハンドブック” 上巻, 下巻, PHP 研究所, 2003 年
  - [ 6 ] “新しい社会に貢献するプログラムマネジメントに挑戦 国際P2M学会 記念論文集” 創刊号, 小原重信編集, 国際プロジェクト&プログラムマネジメント学会, 2005 年
  - [ 7 ] R.C.ガルガバ, 島田卓監訳, “スズキのインド戦略”, 中経出版, 2006 年

**執筆者紹介** 木下俊彦 (Toshihiko Kinoshita)

1963年慶応義塾大学経済学部卒業。同年、日本輸出入銀行(現国際協力銀行)入行。同行で、マニラ、ジャカルタ両事務所に駐在。営業第1部長、財務部長、ハーバード国際開発研究所の客員研究員、海外投資研究所長を経て、96年退職。A.T.カーニーアジア担当特別顧問。2000年度から早稲田大学教授。早稲田大学日本アジア経営・技術統合研究所長。専門はアジア経済、日本企業の対外投資戦略。国際プロジェクト&プログラムマネジメント学会理事、国際委員長。PMAJ理事。インドネシア政府のアドバイザーや日本政府委嘱の特殊法人の評価委員などを歴任。

HP: <http://homepage3.nifty.com/tkinoshita/>