

# 富士通 「ソフト開発におけるものづくり革新」 ～アプリケーション運用保守の革新～ 説明会

日時 : 2008年10月7日(火) 15:40~17:10

場所 : ユーザーコミュニティサロン

説明者 : アシユアランス本部長 常務理事 植松 一裕

\*\*\*\*\*

## 質問者A

Q. 不採算プロジェクトの中身を、設計・生産フェーズと運用・保守フェーズとに分けると、どのような比率になりますか？

A. 90%強が設計・生産の部分から発生しています。だからこそ、不採算プロジェクトを減らす上では、昨年の説明会でご説明させていただいた、設計における要件定義のステップが非常に重要なポイントとなります。

Q. そうであれば、今回説明のあった運用・保守の効率化が不採算プロジェクトの削減にはあまり効果がないように思いますが、いかがでしょうか？

A. アプリケーションの運用・保守の方が、新規開発投資にかかるシステム開発よりも粗利率が5~8%良く、しかも20年、30年と長期にわたって稼ぐことができるストックビジネスにできるため、この部分をしっかりやることで全体の健全化に繋がっていくと考えています。

Q. 不採算プロジェクトの90%以上が設計・生産の部分であれば、運用・保守よりもむしろそちらにリソースを多く投入した方が効果的だと考えますが、いかがでしょうか？

A. 我々は運用・保守ビジネスの拡大そのものに固執している訳ではなく、それによって生まれる設計・生産フェーズとの相乗効果を視野に入れていきます。

従来、お客様の情報システム部門のリソースは、運用・保守への配分が多くなることによって、上流工程に関わるリソースが脆弱になってしまうことがありました。その結果、SIベンダー側がどれほど頑張っても、設計段階での要件定義などの精度が上がらず、利益率が低くなってしまったり、不採算が出てしまったりすることがありました。

今後、運用・保守を我々が請け負う部分を拡大することができれば、お客様の情報システム部門の運用・保守のリソースを設計・生産などの上流工程へとシフトさせることができます。そして、設計・生産フェーズをSIベンダー側としっかりと行うことが出来るようになれば、お客様にとってもスムーズなシステム構築が実現できるようになり、我々SIベンダーにとっても、手戻りなどが削減でき、利益率の改善に繋げることができるようになります。

Q. IT投資の内、新規開発と運用保守の比率が3:7ということですが、これはアプリケーションや顧客によってバラつきが多いものなのでしょうか？それとも、皆大体同じ程度のものか捉えてよい比率でしょうか？

A. 一般的な値だと思っていただいて構いません。IDCの調査でも22:78というより顕著な結果が出ています。

Q. システムの複雑さを数値化することですが、どのようにして数値化しているのですか？

A. ソースプログラムの解析によって数値化しています。関係し合うプログラムの数や、入出力を行うファイル数、ファイルへの読み書き動作などに異なる重み付けをして算出しています。

Q. ここでいう複雑さとは、いわゆる複雑系システムのことですか？それともただ単に規模が大きいということですか？

A. 一つ一つのプログラムの規模が単に大きいという意味ではありません。プログラム同士の関係性の複雑さ（ファンクション・ポイントの複雑さ）を意味しています。

## 質問者 B

Q. 新規開発と運用保守の比率を、どの位の時間軸で 3 : 7 から 5 : 5 に移行するのか教えてください。

A. 5:5 に移行する時間軸については、運用コストを 2 割削減したお客様を事例として紹介しましたが、規模の大きなお客様ほど効果が大きく、一部のお客様では既に達成しています。個々のお客様で状況はかなり異なりますので、一概には言えません。また、お客様毎に差はありますが、新しいことを行いたいのに、そこに対して 3 割しか投資できない状況というのは、お客様にとっても決して満足のいく状況ではありません。投資案件を精査し、限られた投資の中でどうやって保守を行っていくのか、そして新規にまわしていくかを皆が見える形で進めていくことが重要です。

Q. 野副社長が経営方針説明会で、09 年度に国内ソリューション/SI の利益率を 2 桁まで上げるとお話されましたが、これは利益率の高い運用のウェイトを上げることで、利益率を改善していくということでしょうか、それとも、新規開発、運用保守共に利益率をあげていくということなのでしょうか？

A. 新規開発、運用保守ともに利益率を改善することで総合的に利益率を上げていきます。ボリュームとしては新規開発の方が大きいので、リスクマネジメントの強化や SE の回転率をあげるなど、新規開発の利益率改善を図ることで、09 年度の国内ソリューション/SI の営業利益率 10% 達成を目指します。

Q. マクロの景況感が悪化する中で、新規開発への投資が減るリスクについて教えてください。

A. ご指摘の通り景況感は急激に悪化しており、急を要しない投資案件については先送りするなど、IT 投資だけでなく設備投資全般について弱くなる可能性はあります。運用保守については、お客様のコストダウンにも結びつくため大きなブレもないので、着実に進めていきたいと考えています。

### 質問者 C

- Q. 新規案件で取ったソフト開発が運用保守にまわる比率はどのくらいでしょうか？
- A. 以前の新規ソフト開発の現場では、開発が完了すると SE が次のビジネスに向かうことを最優先させていたため、お客様にいかに速くシステムを引き継ぐかを考えていました。過去においてはお客様のシステム部門が強かったため、お客様自身で運用保守ができました。現在ではシステムの複雑化でお客様自身というより、案件を当社が継続的に運用保守することがほとんどです。また資産の見える化に対する取り組みにおいては、自社開発のアプリケーションであるかに関係なく、ソースコードや現場観察でベースに行うので、他社が構築したシステムを引き継ぐことができ、運用保守ビジネスとして取り込んでいくことができます。
- Q. 今後 3 年間運用保守を伸ばしていくにあたり、お客様の社内 SE を預かる形で固定費を増やす方向にあるのか、もしくは、まだ運用保守ビジネス獲得に向け人員に余裕があり、固定費を増やさずにビジネスを進めていけるのか教えてください。
- A. 富士通グループ（国内）SE の人員は 23,000 人います。その他、ソフト開発でご協力いただいているベンダーがいます。今の人員で十分に対応できます。
- また戦略的アウトソーシングでは従来から JV というスタイルはあります。その場合は、お客様のリソースはより上流の企画分野に注力され、富士通には運用保守をご要望されます。当社のご要望に対して、富士通グループのリソースで対応することができます。

### 質問者 D

- Q. SI ベンダーは、顧客の業務内容をどの程度まで把握し、システムに落とし込むことができるのでしょうか？
- A. 現在当社ではフィールド・イノベーターの育成に取り組んでいます。フィールド・イノベーターは IT のプロである SE として業務をしてきた者ではなく、当社内で生産管理や人事、経理といった様々な業務を経験してきた者です。彼らがお客様先へと入り込み、自身の業務経験をベースとしてお客様の業務プロセスの改善策を見つけ出し、それを IT システムへと落とし込んでいくという取り組みです。
- 一方ビジネス・アーキテクトは、お客様の業務の現場よりも、むしろ経営者の考えていることをどれだけシステムの中に落とし込んでいけるかに力点を置いています。
- これからの SI は、ただ単にお客様の要件を聞いてそのとおりに作るだけでなく、お客様の中に入り込み、内側に隠れている業務の課題を見つけ出し、それに対する改善策を提案、実現していくことが重要になってくると考えています。
- Q. 富士通のように製造業であれば、そのような取り組みは比較的やりやすいと思いますが、金融分野や通信分野、公共団体といった、富士通が業務ノウハウをあまり持っていない顧客に対してはどのように取り組んでいくのでしょうか？
- A. 類型化というやり方もありますが、それに加えて、モデリングという手法があります。これは、お客様に対して、ヒアリングや業務分析などを通して、お客様の業務の中で、何が本当のコアなのかを可視化していく手法です。これによって、お客様の中に隠れている業務ノウハウを引き出し、お客様と一緒に業務プロセスの改善に取り組んでいくことが大切だと考えています。

- Q. 富士通のソリューション/SIの売上高約1兆3000億円の内、新規開発とアプリ運用保守の比率はどれくらいなのでしょう？運用・保守の方が利益率が高いのであれば、そちらを拡大させていく方が効率的だと思うのですが？
- A. ソリューション/SIの国内売上高の内、運用・保守の売上高は1000億円程度です。この金額は、先日の経営方針説明会で野副が申し上げた、国内SI売上高6千数百億円の内数ですので、約15%が運用・保守、約85%が新規開発に係る売上と見ることができます。本日の説明にあった3:7という新規開発と運用・保守の比率は、お客様のIT投資予算の内訳であり、我々のソリューション/SIの売上の比率とは一致しません。それは、お客様自身が情報システム部門を持っており、その部門がSIベンダーに頼らず自分たちでアプリケーションの運用・保守を実施しているケースが多々あるためです。
- Q. 顧客のIT投資予算の比率が3:7から5:5へと変化した場合、富士通の国内ソリューション/SIにおける、新規開発と運用・保守の売上の比率はどう変化するのでしょうか？
- A. 具体的な数字はありません。ただ、富士通が運用・保守を請け負うことよって、お客様のそれに関わるコストを削減できれば、削減できた分が新規開発投資に回されることになります。従って、運用・保守のコスト削減分と、それによって追加的に行われる新規開発投資が同額であるとすれば、富士通の売上は絶対額は増加するものの、新規開発と運用・保守の比率は変わらないということになるでしょう。

#### **質問者 E**

- Q: 現在の富士通の抱えるお客様のうち、何%が「見える化」や運用保守の革新といった取組みを適用されているのですか？
- A: お客様との間で有償契約が結べているもの、結べていないが瑕疵契約の範囲で対応しているもの、全てを合計するとアプリ運用保守を実施している案件は年間で約18,000プロジェクトあります。その内、3つの見える化についてどれか一つでも実施している案件は約4,700プロジェクト、全体の約25%が適用しています。
- Q: 4700件適用ということですが、これは今後、全プロジェクトに適用していくのですか？
- A: 運用保守における基本動作として、全プロジェクトへの適用を進めていきます。また、見える化を通じたお客様への改善提案活動にもつなげていきます。
- Q: 数年前に黒川前社長が説明会の中で「富士通のシステムは複雑になってしまっている」とのお話があったのですが、今回の見える化の取組みを自社に適用することで、富士通自身がどれくらいコスト削減を実現出来るのですか？
- A: 本日はご説明しませんが、見える化のリファレンスモデルとして最も実施したのが富士通の社内システムに対してです。IT投資額を増やさずに見える化によって優先順位を付けた投資を現在も実施しております。こうした社内実践を踏まえてお客様へサービスを提供しております。また、見える化による改善は継続性が重要で、現在も社内システムに対する見える化と改善の活動は継続して実施しております。

以上