

# 国内SIビジネスの 強みと 展望について

2018年7月9日

富士通株式会社  
シニアフェロー  
デジタルフロントBG担当  
宮田 一雄

FUJITSU

shaping tomorrow with you

# 自己紹介

## 宮田 一雄

- 1977年 富士通入社  
SEになれ！SEとは何？
- フィールドSE（ハードのおまけ）として  
SE人生スタート  
地域：名古屋、大阪、東京、大阪、東京  
業種：銀行（信金・地銀）、証券、通信キャリア  
職務：大規模SIのPM、営業3年、  
社長6年（日本一SEが働きやすい会社作り）、  
デジタルビジネス人材育成中
- 著書『WAのプロジェクトマネジメント』



# お話しする内容

1. 日本のIT事業の需給バランス **需要 > 供給**

---
2. 富士通のSIビジネスの現状 **順調に成長中**

---
3. 富士通のSIビジネスの強み **お客様からの期待が高い**

---
4. 今後の展望 **「両利き」で成長する為に**

---

# 日本のIT事業の 需給バランス

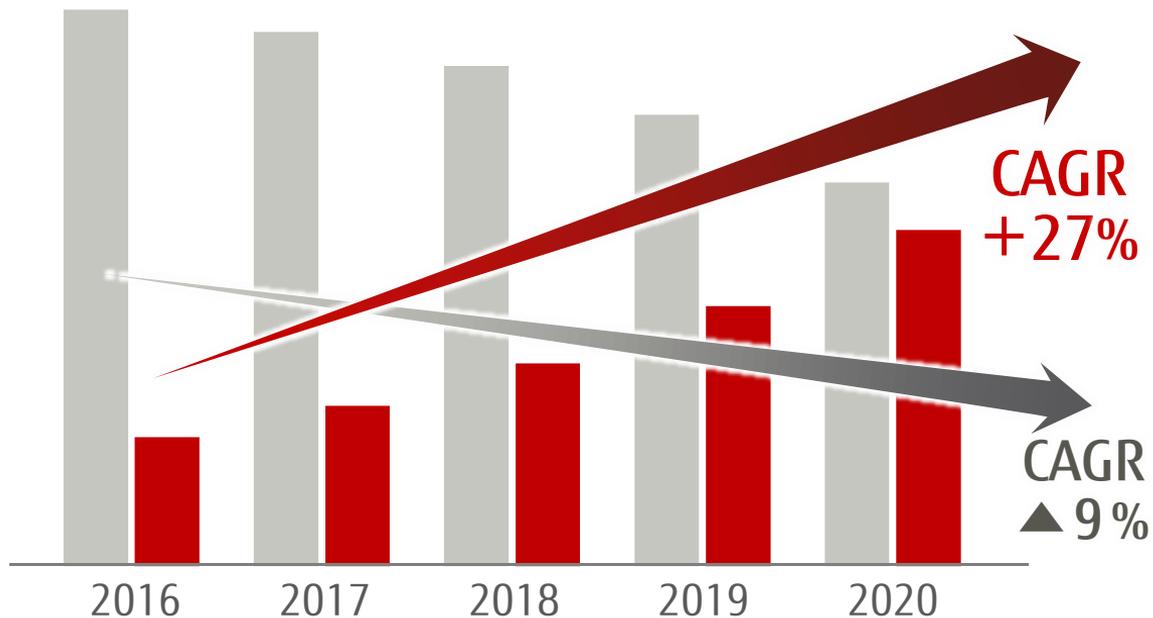
IPA (情報処理推進機構)  
IT人材白書2018より

FUJITSU

shaping technology with you

# 既存市場に加えてデジタル市場が拡大

- 国内ITサービス市場では、まだまだ既存ITビジネス規模が大きい



## ■ 3rd Platform

CAGRは高い予測だが、  
17年の市場規模は  
既存サービス市場の30%

## ■ 2nd Platform

CAGRは減少する予測だが、  
市場の16年から17年での  
減少率は▲4%

# デジタルビジネス時代の情報システム像

SoR (Systems of Record)

既存ITビジネス

CRM	メール/GW
ERP	ファイル
DB	BI
HR	Web

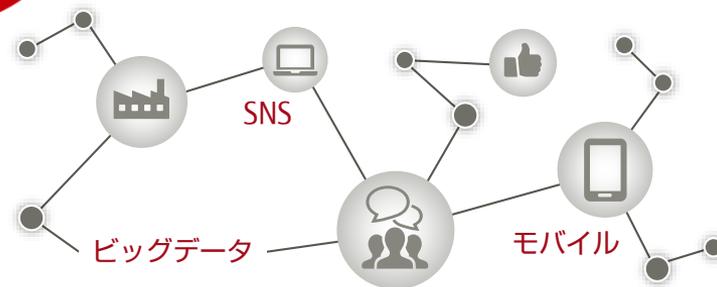
課題解決型

プライベートクラウド (IaaS)



SoE (Systems of Engagement)

デジタルビジネス



価値創造型

パブリッククラウド (IaaS+PaaS)

# 「IT人材白書2018」 マクロに需給を見る

## ■ 「IT企業」と「ユーザ企業」を毎年調査

### 特性の違いによるIT事業・IT業務の分類

#### IT企業のIT事業

課題解決型	ユーザー企業の既存事業の効率化やコスト削減を目的としたIT活用 / 要件定義が明確、確実性を重視、主にウォーターフォール型で開発
価値創造型	ユーザー企業の事業の価値創造を目的としたIT活用 / 要件が不確実、スピード感を重視、主にアジャイル型で開発

#### ユーザー企業のIT業務

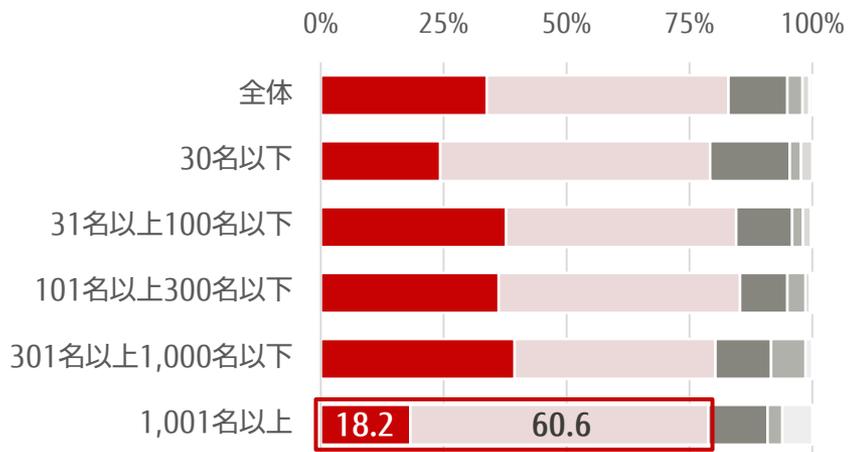
課題解決型	既存システムの効率化やコスト削減を目的としたIT活用 / 要件定義が明確、確実性を重視、主にウォーターフォール型で開発
価値創造型	価値創造を目的としたIT活用 / 要件が不確実、スピード感を重視、主にアジャイル型で開発

# IT企業のIT事業規模は拡大している

## ■ 価値創造型はもちろん、課題解決型も拡大している

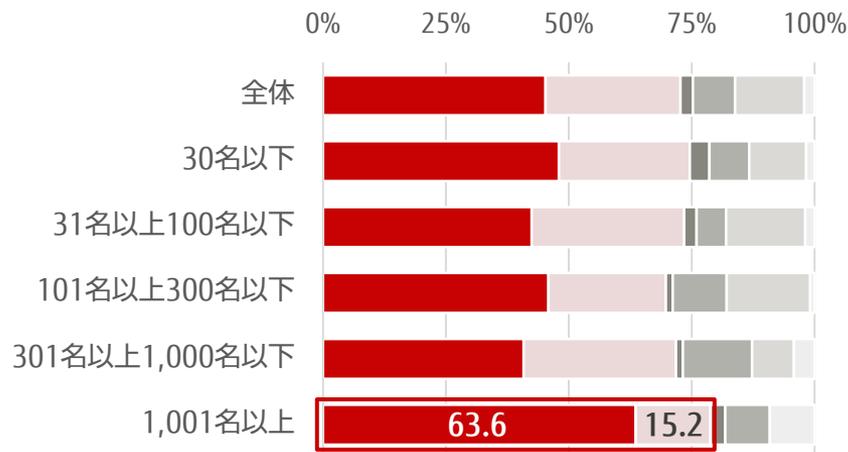
### 課題解決型

IT企業のIT事業規模の拡大・縮小傾向【従業員規模別】



### 価値創造型

IT企業のIT事業規模の拡大・縮小傾向【従業員規模別】



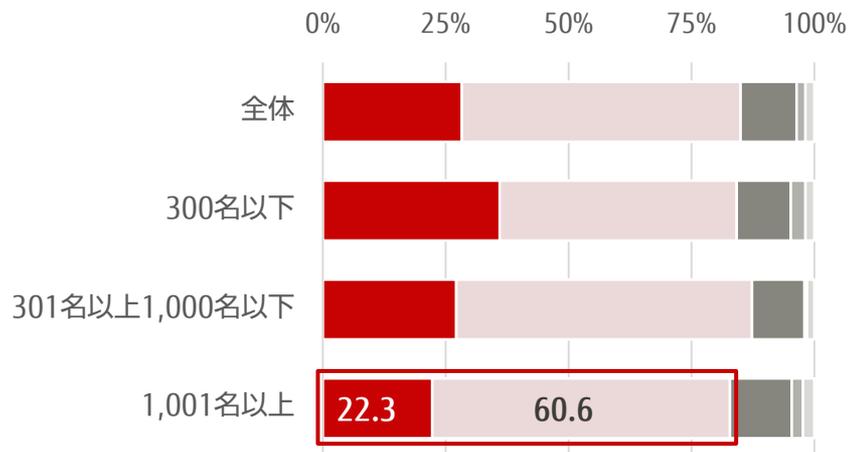
■ 拡大   ■ 変わらない   ■ 縮小   ■ 傾向を把握していない   ■ 実施していない   ■ 無回答

# ユーザ企業のIT業務の規模も拡大している

## ■ 価値創造型と共に課題解決型も拡大している

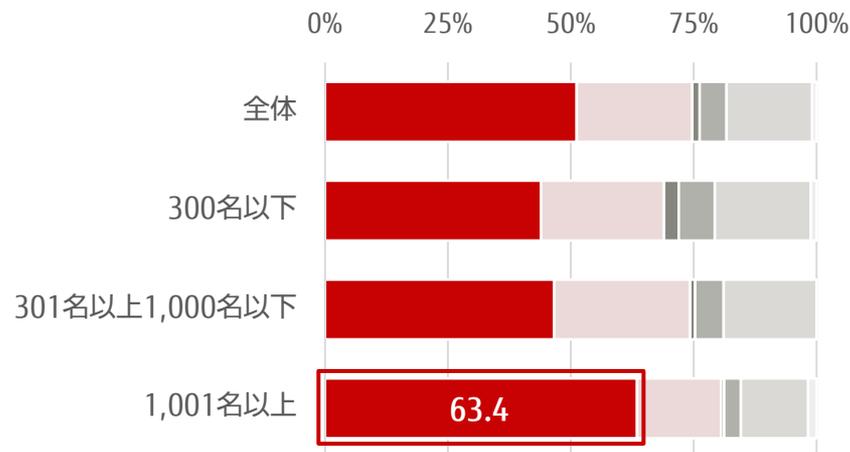
### 課題解決型

ユーザ企業のIT業務の規模拡大・縮小傾向【従業員規模別】



### 価値創造型

ユーザ企業のIT業務の規模拡大・縮小傾向【従業員規模別】



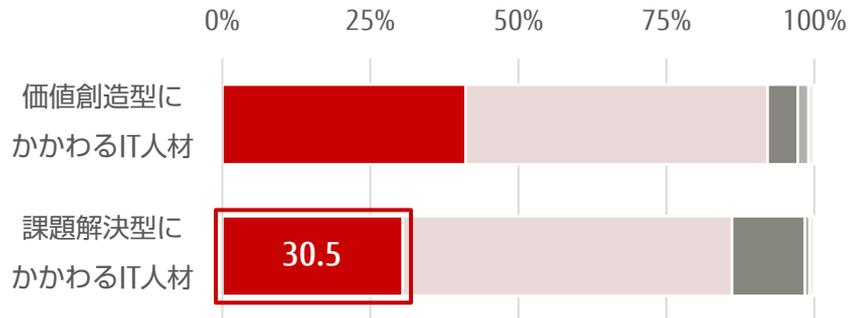
■ 拡大 ■ 変わらない ■ 縮小 ■ 傾向を把握していない ■ 実施していない ■ 無回答

# IT企業・ユーザ企業ともにIT人材は増加中 FUJITSU

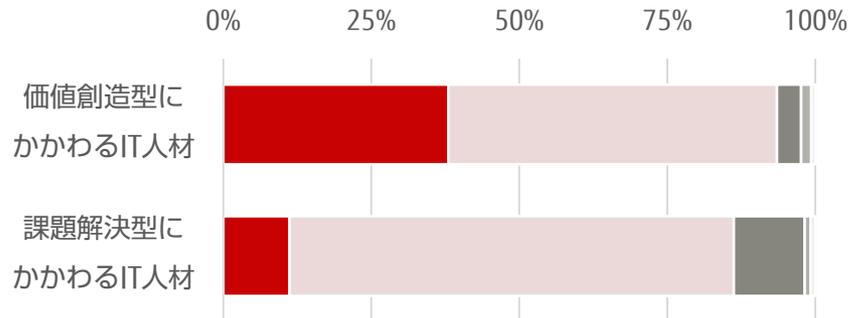
- 価値創造型人材が増加していると共に、IT企業の課題解決型人材も30.5%増加している

## 特性別IT事業・IT業務にかかわるIT人材の増減

### IT企業



### ユーザー企業

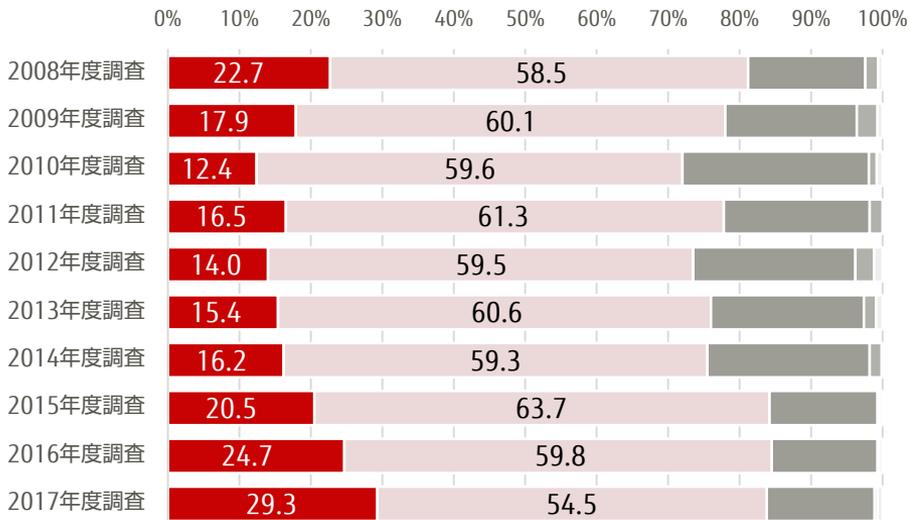


■ 増加    ■ あまり変わらない    ■ 減少    ■ 把握していない    ■ 無回答

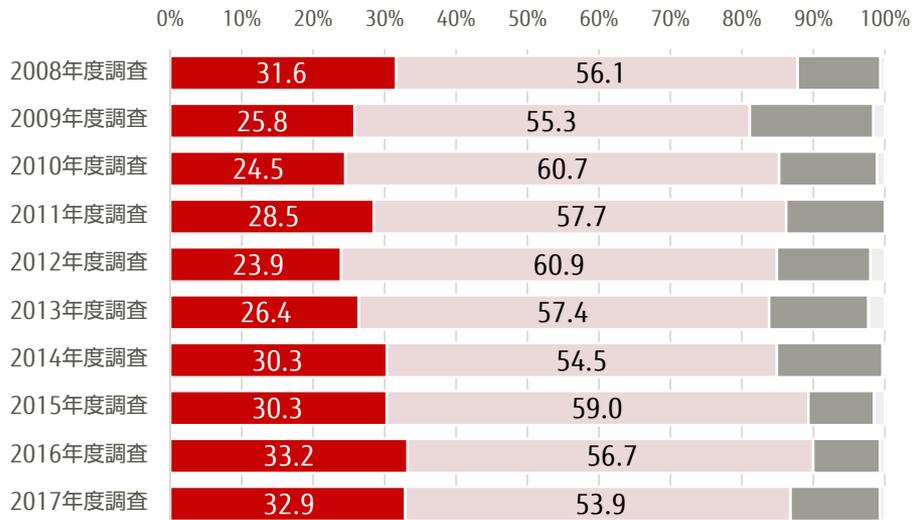
# ユーザ企業のIT人材は質量共に不足感増大

## ■ 過去10年間、質量ともに不足感が高まっている

ユーザーのIT人材の“量”に対する過不足感



ユーザーのIT人材の“質”に対する不足感



■ 大幅に不足している   
 ■ やや不足している   
 ■ 特に過不足はない   
 ■ やや過剰である   
 ■ 無回答

# 富士通の SIビジネスの 現状

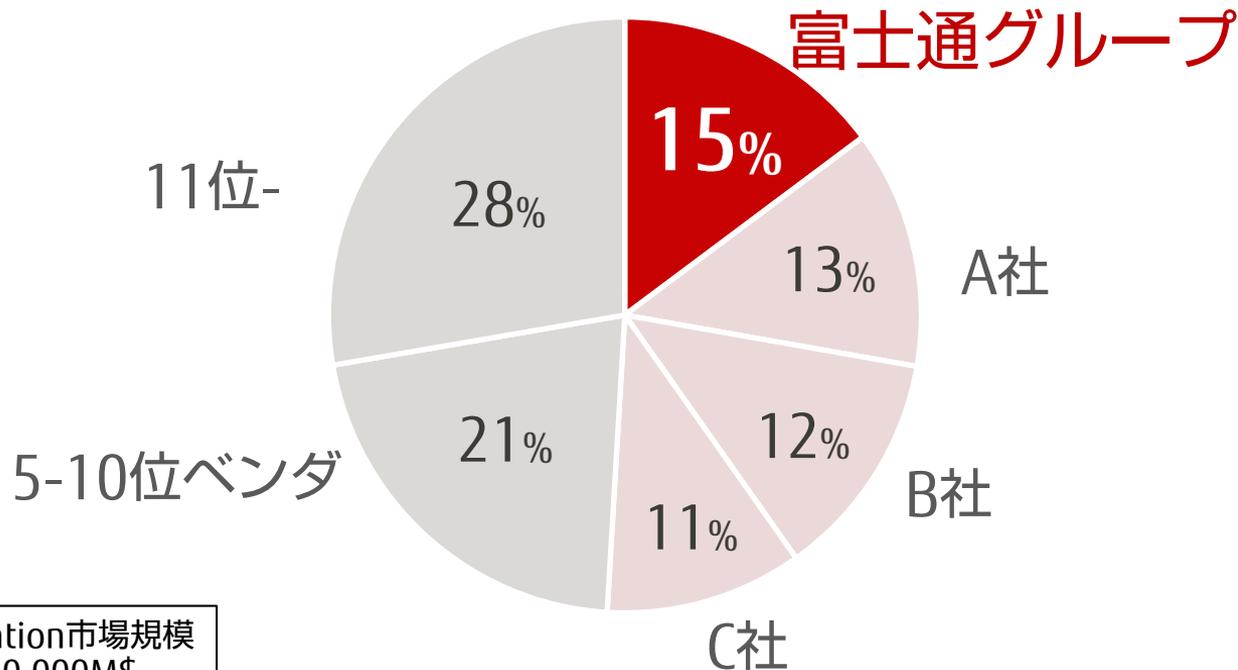
FUJITSU

shaping tomorrow with you



# 国内SI市場ではトップシェア

- 2017年 日本国内SI市場 ベンダーシェアの状況  
(SIビジネス売上/Implementation市場)

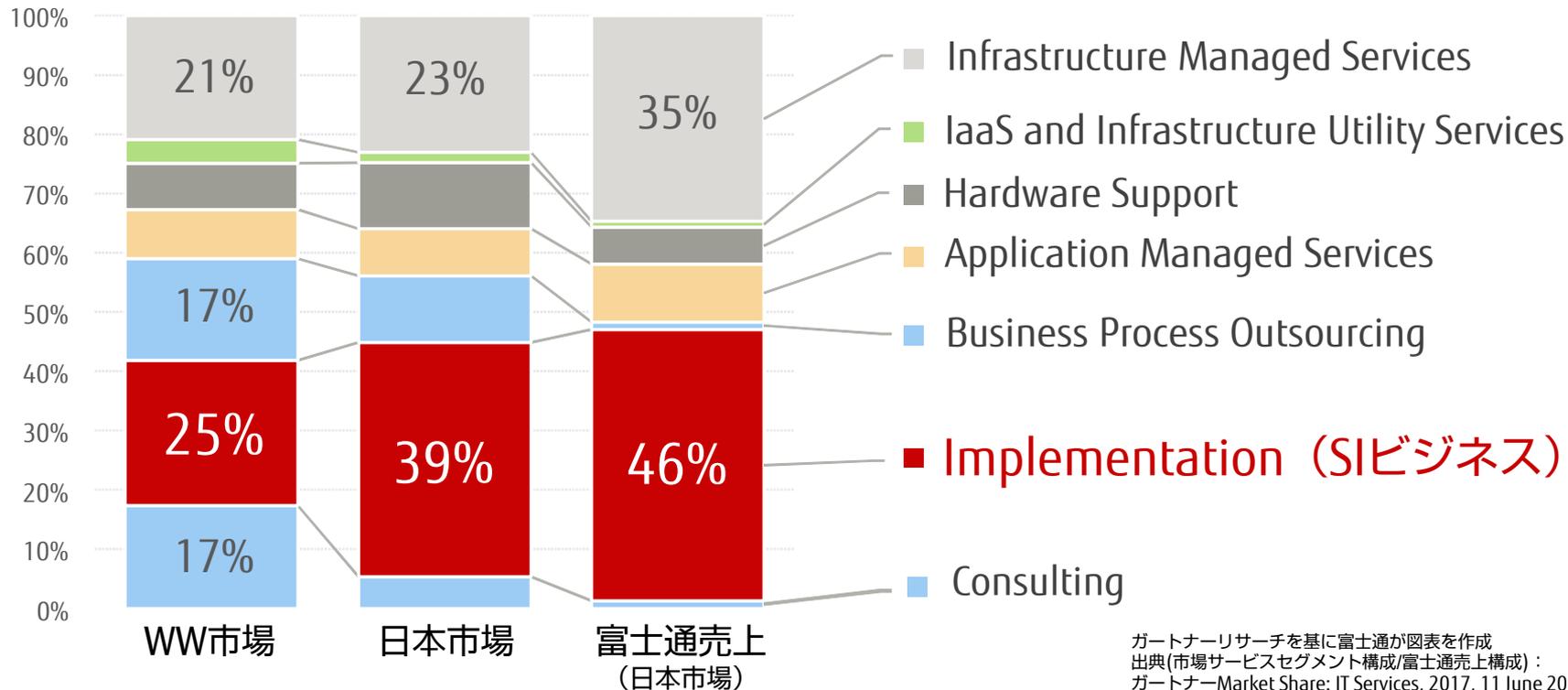


国内Implementation市場規模  
2017年：約40,000M\$

# 日本はSI市場が主流、特に富士通は強い



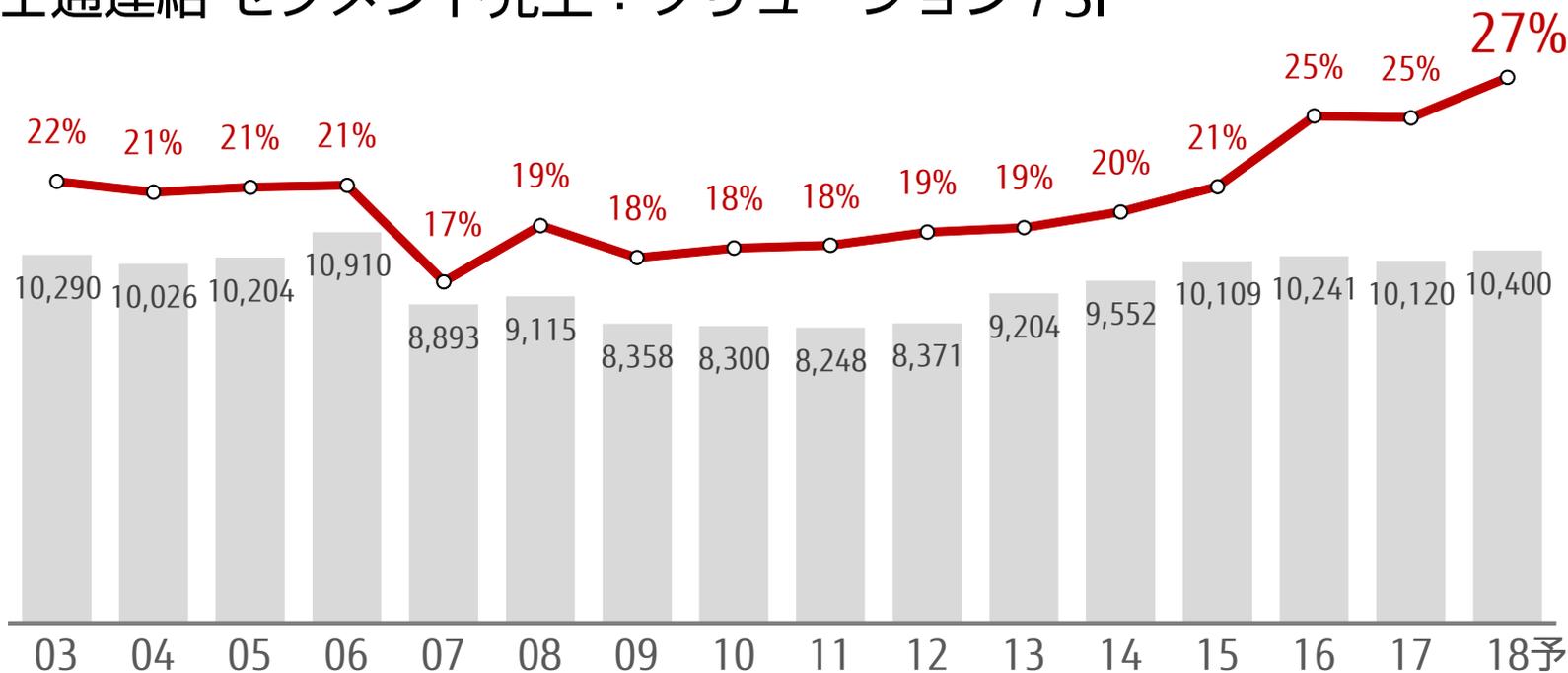
## ■ 2017年：WW/日本市場、富士通でのICTサービス領域構成



ガートナーリサーチを基に富士通が図表を作成  
出典(市場サービスセグメント構成/富士通売上構成)：  
ガートナーMarket Share: IT Services, 2017, 11 June 2018

# ソリューション / SIの売上は順調に成長

## ■ 富士通連結 セグメント売上：ソリューション / SI



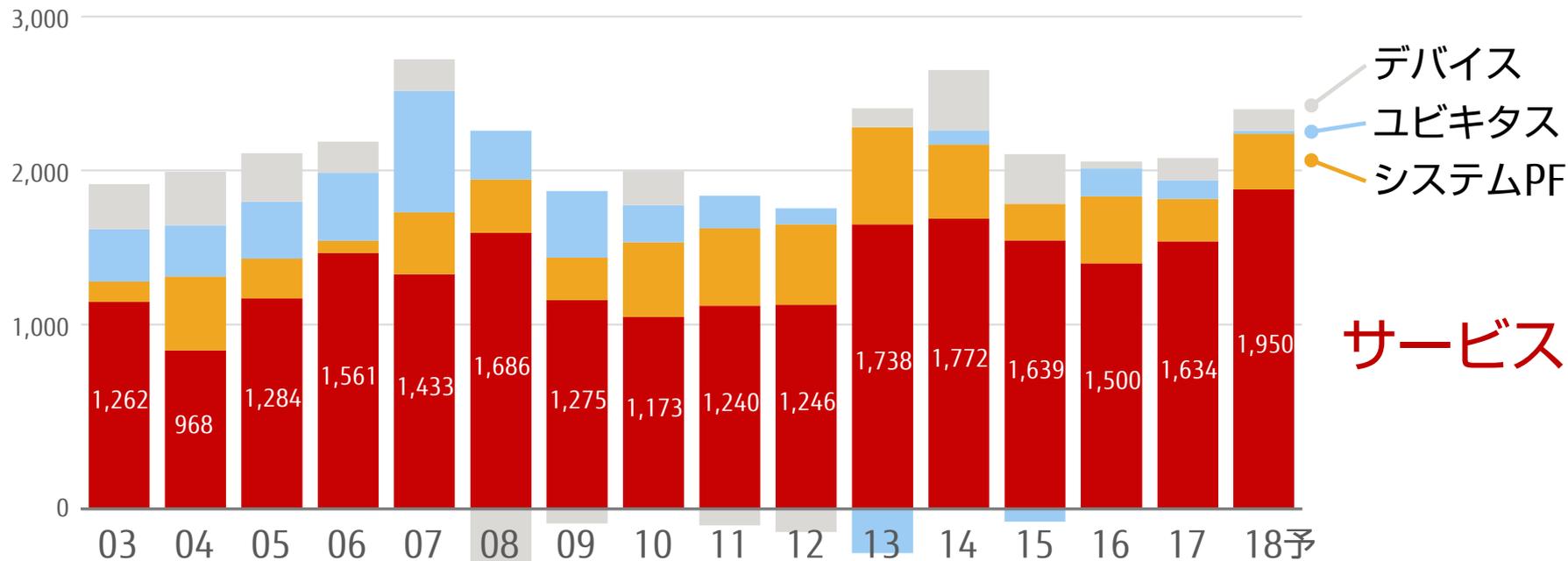
単位：億円

■ ソリューション/ SI売上

●-○ ソリューション/ SI売上 全社売上比

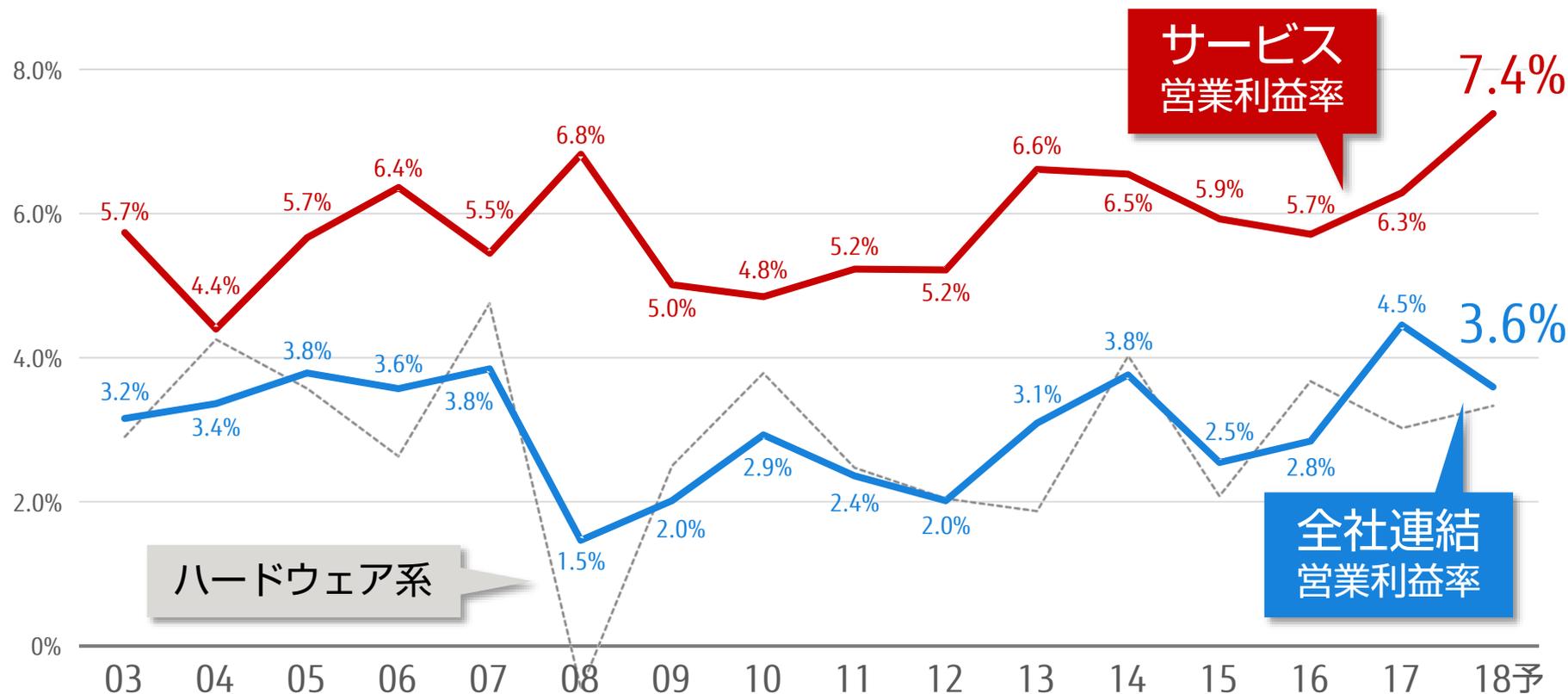
# 営業利益もサービス事業が支えている

## ■ 富士通連結 セグメント別営業利益



単位：億円

# 営業費用を吸収して利益率も向上している



# 富士通の SIビジネスの 強み

FUJITSU

shaping tomorrow with you



# 日本の特殊性



# 日本のソフトウェア産業国際競争力は劣位

## ■ 10年前との比較において輸入超過は大幅に拡大

ソフトウェア及び関連情報サービス日米貿易収支  
(SEC journal Vol13 No4. Mar.2018 同志社大学 中田喜文教授 寄稿)

(百万ドル)

	2007年	2016年	2016/2007年 増加率
輸入	856	1,459	70%
輸出	620	447	-28%
収支	-236	-1,012	329%

出典：Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce

# 日本は何を間違えたのか

ソフトウェアの捉え方比較

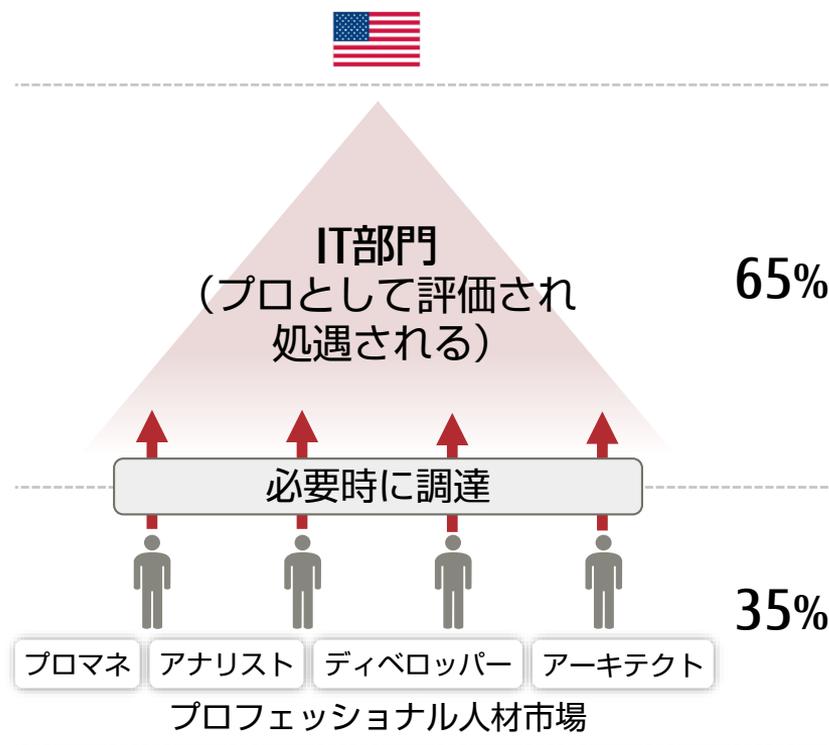
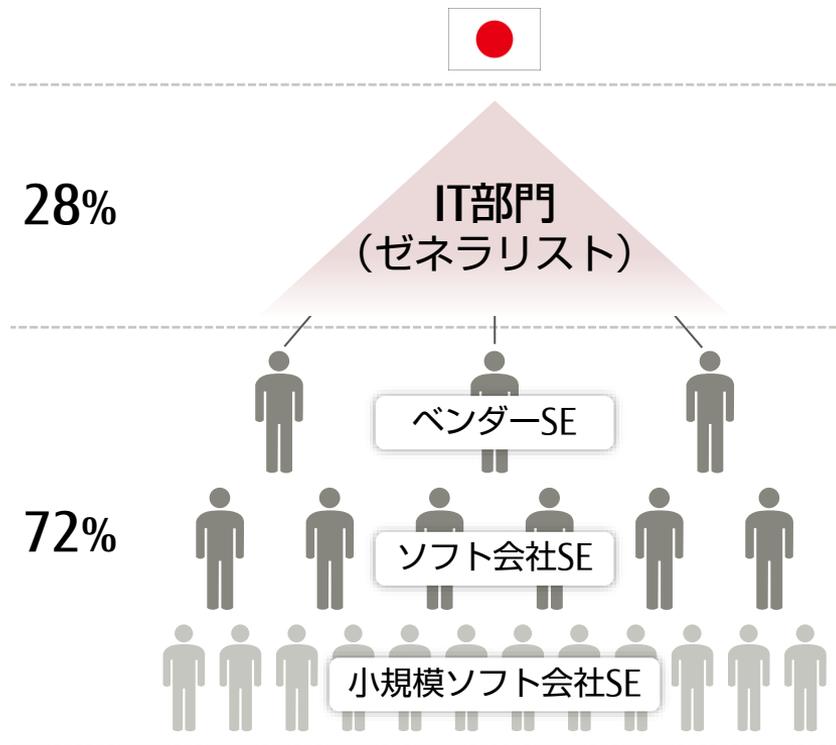


- ヨーロッパ  
ソフトウェアを「サイエンス」と捉えた  
ITIL、要求仕様の構造化、オブジェクト再利用
- アメリカ  
ソフトウェアを「ビジネス」と捉えた  
品質・構造は売れる最低限でよい  
デファクトをとり、世界でビジネスを押しやる
- 日本  
ソフトウェアを「製造業」と捉えた  
過剰品質を求めるため、開発スピードが遅く、  
コストが高い、攻めのIT投資ができない



# 日本の構造問題

## ■ 多重下請けモデル（日本） VS 内製モデル（米国）



# 日経コンピュータの元編集長の指摘

## 「記者の眼 IT業界の人月商売、45の実害」

日経コンピュータ Itpro 2014.7.24 連載

- Sierを頂点とした” 格差社会”
- 不正を生む温床になる**多重下請け構造**
- 若者が日本のIT業界を避ける
- “ゆでガエル” の危機感に乏しい  
IT部門とITベンダー



# 日本のソフト産業の問題点（研究論文）

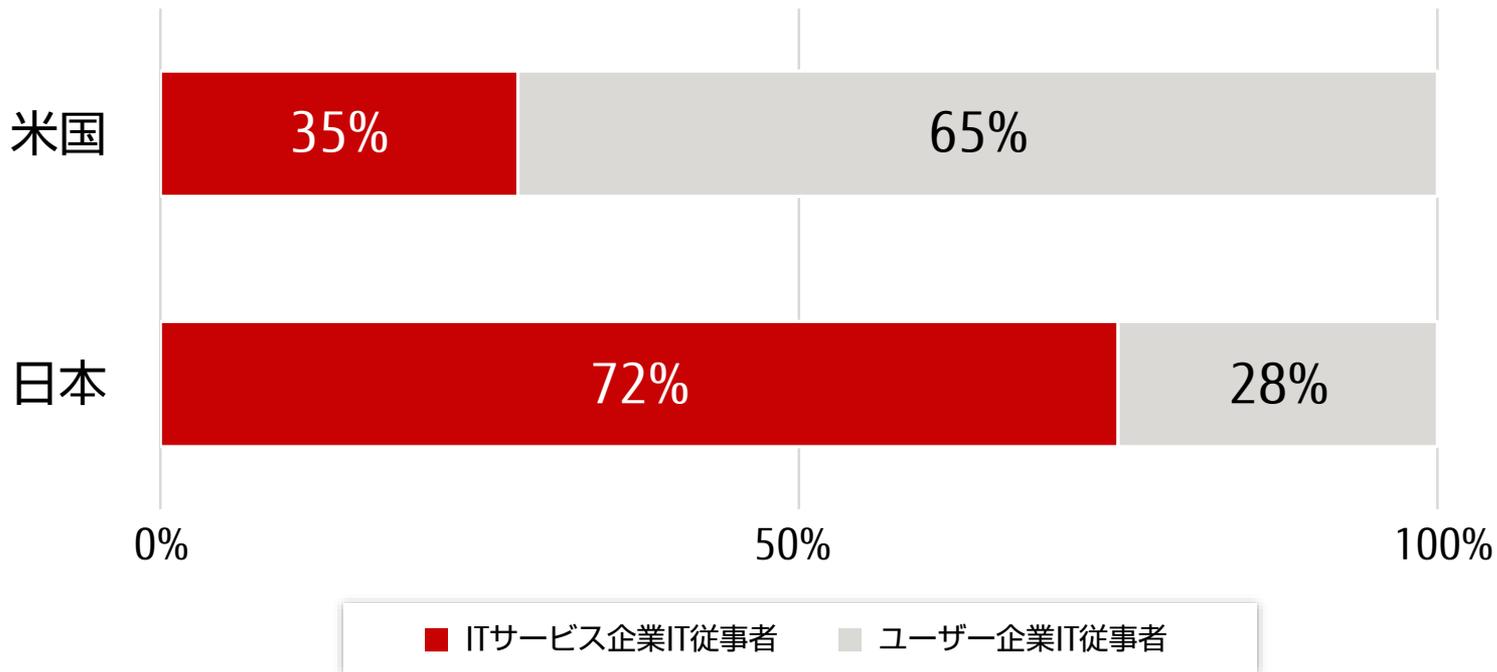
## 「日本のソフト産業は何を間違ったか、何を学ぶべきか」

論文 (The Japanese Software Industry) 同志社大学大学院教授 中田喜文  
UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY VOL. 57, NO. 1 FALL 2014

- 大学は最新の教育ができていない
- イテレーティブな開発スタイルを取り入れていない
- 経営者がITを戦略的なものとして捉えず、  
効率化と低コスト化の道具として捉えている  
CIOがITを勉強していない
- 製造業はハードウェア出身のトップが多く、  
ソフトウェアを理解している技術者を昇進させない
- 高品質とイノベーションを勘違いしている

# 日本の特殊性 ITエンジニアの所属先

■ エンジニアが不足してお客様だけでは開発困難な日本



# 日本の特殊性 人材流動性の違い

## ■ タイムリーにIT人材を調達できない日本

日本：10.7%



米国：32.1%



# 日本の特殊性 世界にはないSIモデルが出来た



## 多重下請け構造

システム開発の需要に対する変動を、  
製造業のアナロジーで捉え下請け構造で対応した。  
欧米は、プロフェッショナル市場を作り調達する事で対応した。

## IT部門の空洞化

(元ソニーCIO 長谷島眞時氏  
『変革せよ！IT部門』参照)

本来、内製化するべきコア業務まで丸投げしてしまった。  
その結果、IT部門が空洞化し、外部依存率が高まった。  
欧米は、要のITは経営の武器として内製した。

現場の要望を取り入れた  
素晴らしい

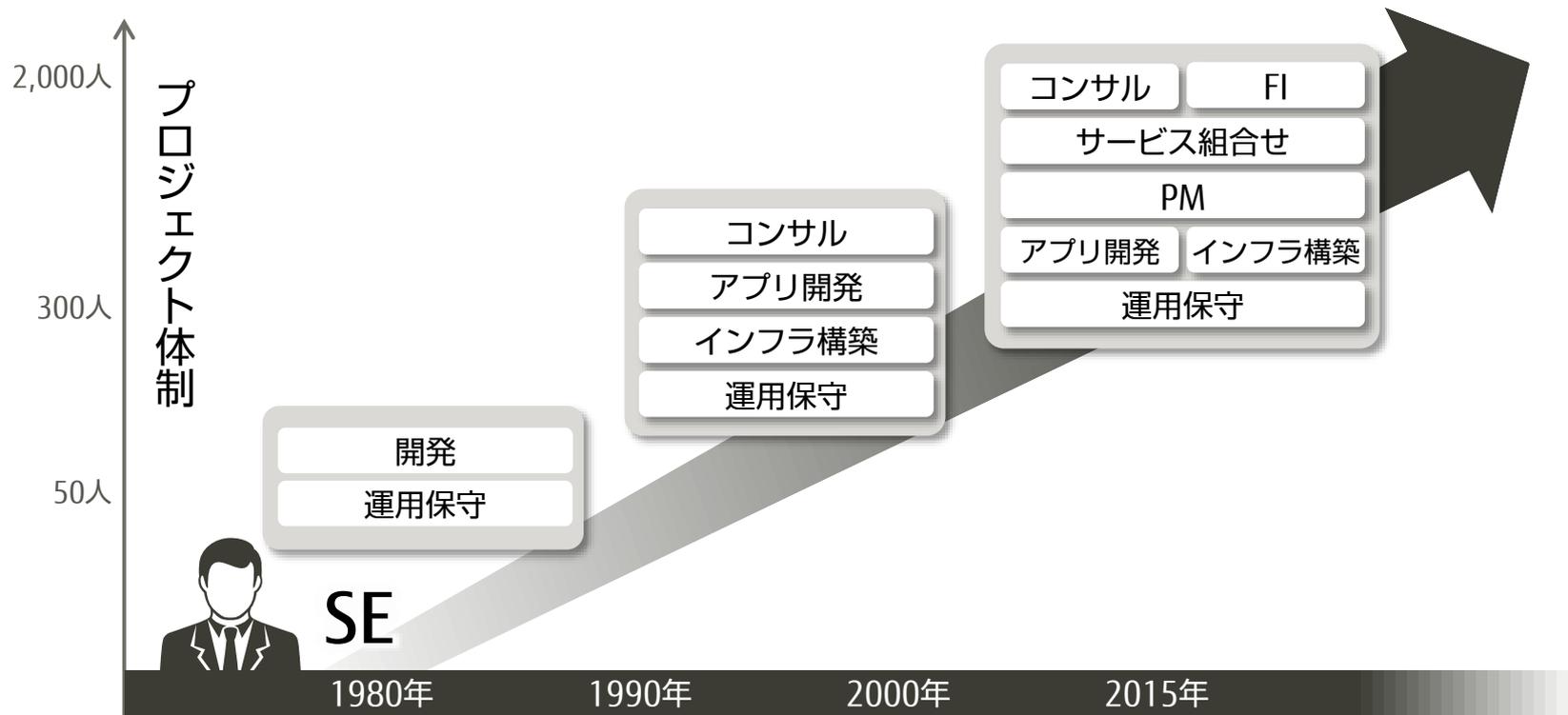
## オーダメイドシステム

現場が優秀でカイゼン文化がある為、現場の細かな要望まで取り入れた  
自社システムをスクラッチ構築してコストをかけ続けてきた。  
欧米は、現場はワーカの仕事であり事務作業に経営価値を感じないため、  
世界標準のPKGを選択してコストを下げ、攻めにIT投資を集中した。

# 富士通SIの強み

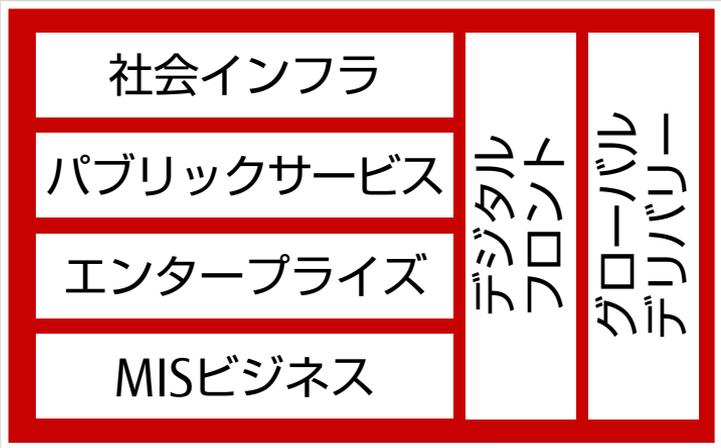
# 私の経験から考える

- 多くのSoRプロジェクトを経験する事で人材が育った

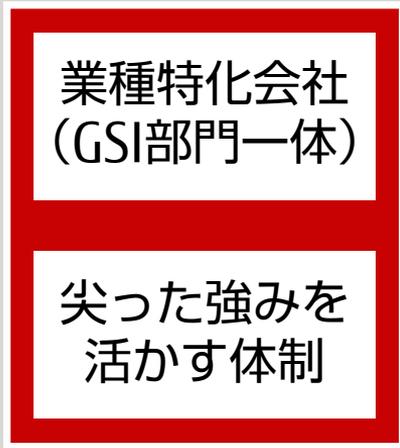


# ① 日本最大10万人規模のSE動員力

■ お客様の需要に合わせてITエンジニアの更なる増大を目指す



富士通 GSI部門



GSI) グループ会社



(SI系：260社超)

リージョン



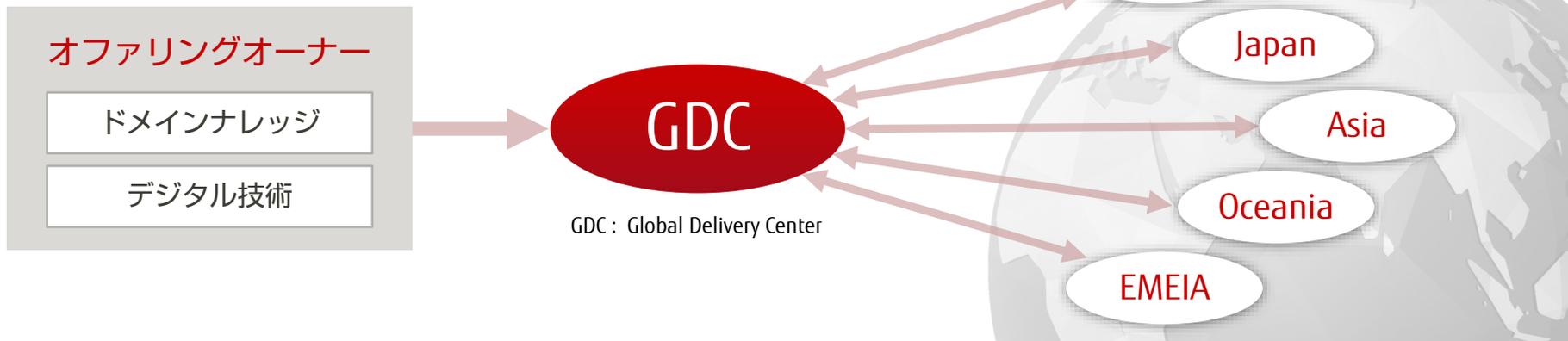
日本からのGDC活用拡大 - WW 12,000名体制

## ②大規模SIプロジェクトの遂行力

### ■ 大手グローバル企業からの声

「今まで一緒にやってくれていた日本企業がSI事業から撤退している。  
当社事業のグローバル化に伴い、まだまだ大きなSIの需要がある。  
もっとタイムリーに富士通が人材を投入して我々のスピードについてきて欲しい。  
もう国内では富士通しかいない」

“Global Solution Hub” GDCへのドメインナレッジ（業務知識）移植



# ③ 日本のお客様と我々Slerの補完関係

## ■ 海外セキュリティーサービス提供企業の声

「世界で有名なサービス提供者なのに、何故、日本では直販をしないのですか？」

➡ 日本のお客様には技術的に専門性のある内容の会話ができるプロフェッショナル  
がない。90%のお客様からSlerを通して提案して欲しいと言われる。

## ■ 海外PKGベンダーの声

「バグを直させるのがSlerの仕事だと言われていて、  
回避策ではなくバグを修正して欲しい！」

➡ なぜ、古いバージョンのバグを修正するのですか？ 世界のお客様は新機能優先  
で過去のバグには興味ない。なぜ、富士通はお客様を指導できないの？

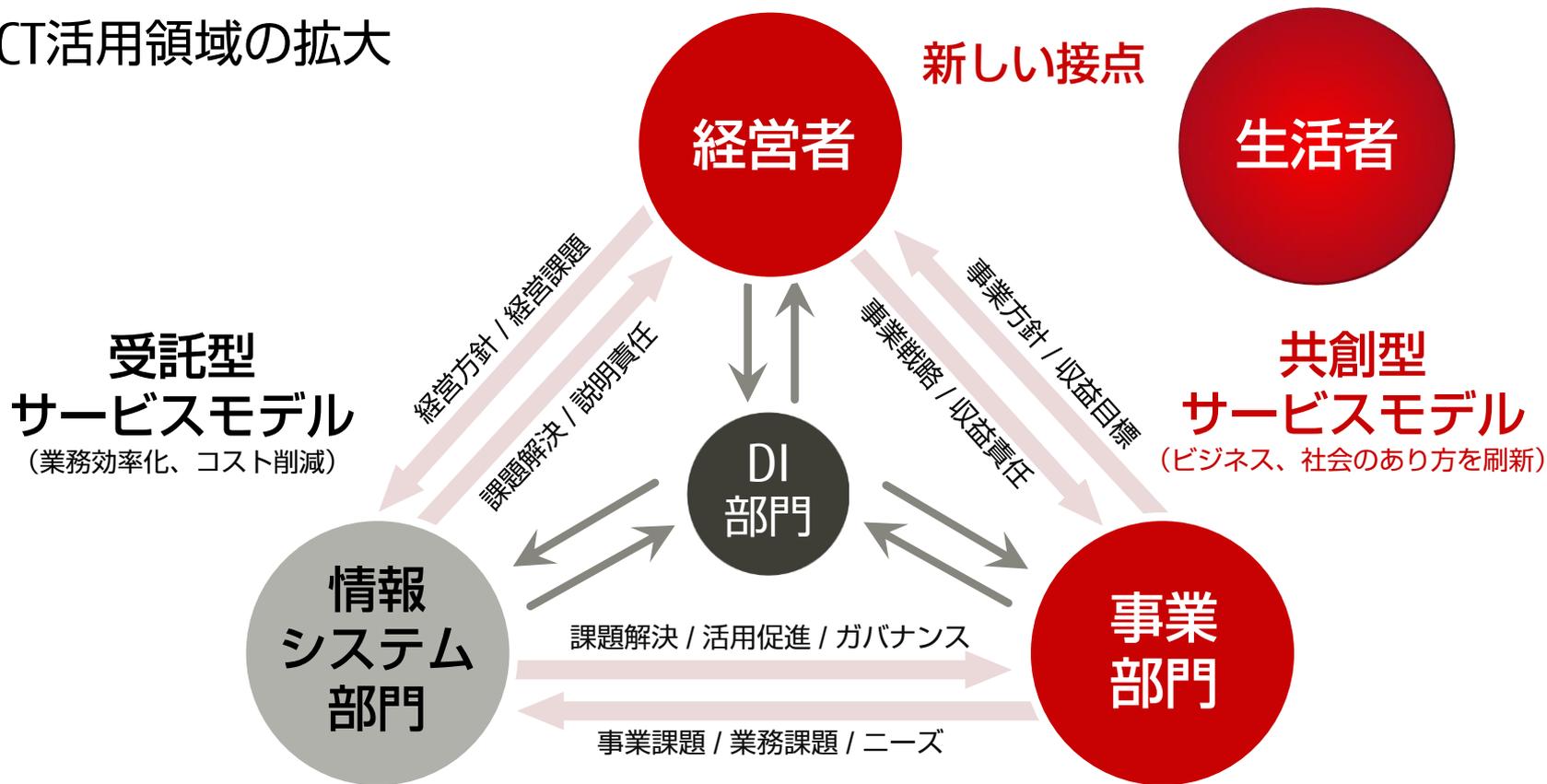
# 今後の展望

FUJITSU

shaping tomorrow with you

# デジタルビジネス時代の新たな接点

## ■ ICT活用領域の拡大



# デジタル化の取り組みに悩むユーザー企業

## ■ デジタルビジネスへの取り組みが広がる一方「スキル/ノウハウの不足」が課題

デジタル・ビジネス：日本企業の取り組み状況 ※1

**約7割** デジタルビジネスに  
取り組んでいる

2割の企業が先行し、  
8割が追い掛けている

研究・  
情報収集  
44.8%

アイデア探索  
24.6%

実証実験  
10.3%

少数の  
デジタル  
ビジネスを  
実現  
12.1%

自社内で  
デジタル  
ビジネスが  
増殖  
4.3%

他社を  
巻き込んで  
デジタル  
ビジネスが  
増殖  
3.9%

©2017 Gartner, Inc.

デジタル・ビジネスを具現化する場合に  
最も苦勞すると予想される点 (Top 5) ※2

デジタル・ビジネスを  
具現化できる人材がない

51%

概念実証が甘く、ビジネスモデルとして  
うまく具体化できない

35%

新しいビジネスモデルと既存の組織が  
合致せず、適切なチーム作りができない

26%

不確定要素が多いため、  
従来のシステムと同じ評価基準で  
検討した場合、社内の賛同を得にくい

24%

概念実証が甘く、  
想定どおりの効果が出せない

20%

n=582

0% 20% 40% 60% 80% 100%

出典：Gartner

※1：デジタル・ビジネス：日本企業の進捗と挑戦（2017年）（Publication Date: 20 October 2017, ID Number: INF-17-150, M. Suzuki）

対象：従業員数500人以上の日本企業のうち、デジタル・ビジネスに取り組んでいる企業（n=281）

※2：2017年後期 企業ユーザーITデマンド調査報告書：第3部 IT Latest Trend（Publication Date: 23 February 2018, ID Number: ITD: DMLT-JA-FR-1702, R. Narisawa）

「図2-1-10 デジタル・ビジネスを具現化する場合に最も苦勞すると予想される点（複数選択可）」より、上位5項目を抜粋（n=582）ガートナーリサーチを基に富士通で図表を作成

# デジタルビジネスの拡大

- 従来の強みに加えて「価値創造型」のデジタルビジネスを拡大

従来の強み  
SIビジネス

×

価値創造型  
デジタル

FUJITSU Knowledge Integration

# ハッカソン戦士ぞくぞく実践投入中

- イノベーション創出の実践プロセスを身につける
- 社内でのトレーニングに加え、お客様や生活者と開催

2015-17年度 延べ3,000人以上が参加



デジタル化は探索しながらゴールを目指す旅

FUJITSU



“Digital Journey”

富士通は旅人と共に歩む

# デジタルビジネス 2つのアプローチ

共創型  
アプローチ

取り組むべき  
テーマが不明確

または

新ビジネスの創造

- ・ 共創サービスによるモヤモヤの明確化
- ・ 共創活動による新ビジネス創造

コンサル + PoC + 実践

テクノロジー駆動型  
アプローチ

デジタル化の目的が明確

コンサル + ソリューション

# 「共創」によるビジネスプロデュース

## ■ デジタルイノベーター（Dler）の育成



### プロデューサー (統括)

イノベーションの  
創出と事業化



### デザイナー (提案)

お客様ニーズを  
もとに  
アイデアを企画・提案



### デベロッパー (技術)

アイデアを  
迅速に具現化

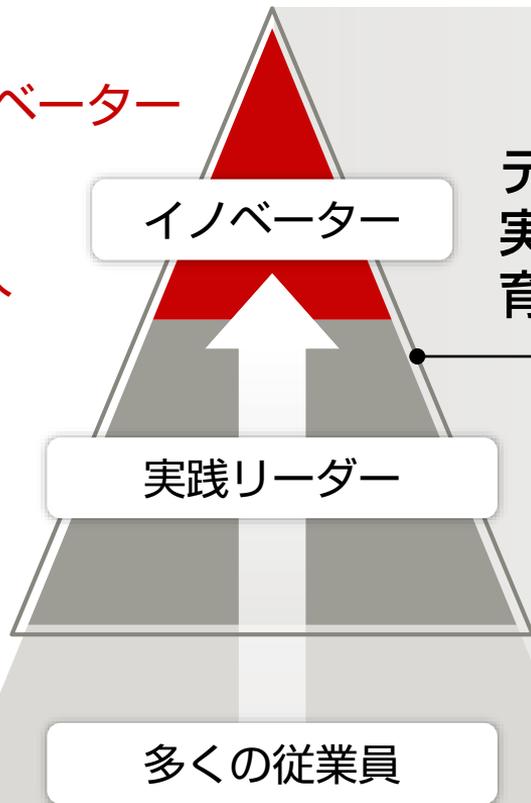
# 共創に向けた人材育成を開始

2018年度は営業からも



## Dler : デジタルイノベーター

→ 2017年度 : 200人  
3年間で : 1,200人



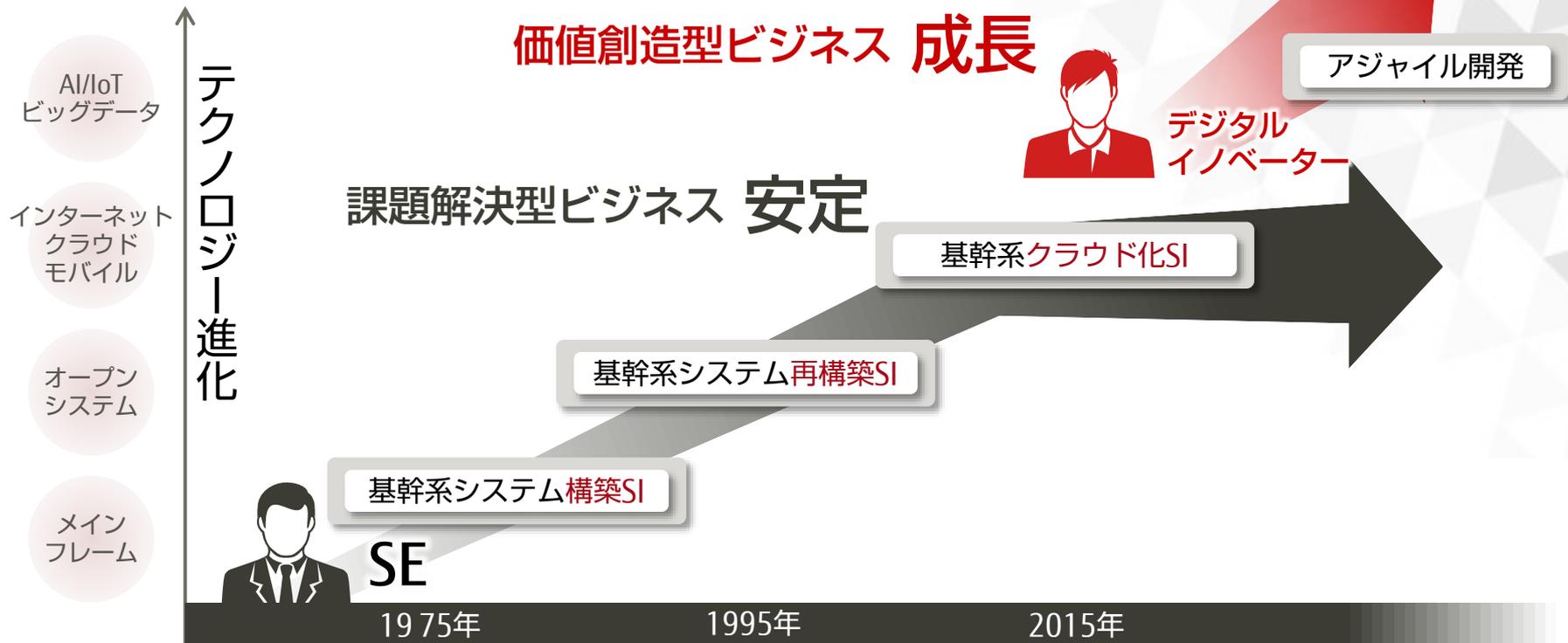
デジタルフロントBGを創設し、  
実践の中で次世代のリーダー層を  
育成する仕組みを構築

ベースリテラシーを上げ、  
未来へのマインドを醸成  
(自社メディア、アイデアソン、  
ハッカソンなどの“場”の創出)

# デジタル時代にお客様と共に歩む人材投入を開始



- 課題解決型に加え、価値創造型でも日本のトップベンダーになる





**FUJITSU**

shaping tomorrow with you

# 免責事項

このプレゼンテーション資料、及びミーティングで配布されたその他の資料や情報、及び質疑応答で話した内容には、現時点の経営予測や仮説に基づく、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述において明示または黙示されていることは、既知または未知のリスクや不確実な要因により実際の結果・業績または事象と異なることがあります。

実際の結果・業績または事象に影響を与うるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます。

(但しここに記載したものはあくまで例であり、これらに限られるものではありません)

- 富士通の提供するサービスまたは製品にとって主要な地域（日本、EMEIA、アメリカ、アジア、オセアニアなど）のマクロ経済環境や市況動向。中でも当社顧客のIT支出に影響を及ぼすような経済環境要因。
- 急速な技術変革や顧客需要の変動。及び富士通が参入しているIT市場、通信市場、電子デバイス市場での激しい価格競争。
- 他社との戦略的提携や、合理的条件下での他社との取引を通じて、富士通が特定のビジネスから撤退し、関連資産を処分する可能性。およびこのような撤退・処分から発生する損失の影響。
- 特定の知的財産権の利用に関する不確実性。特定の知的財産権の防御に関する不確実性。
- 富士通の戦略的提携企業の業績に関する不確実性。
- 富士通の保有する国内外企業の株式の価格下落が、損益計算書や財政状態計算書などの財務諸表に与える影響。およびこの保有株式の株価下落により発生した富士通の年金資産の評価減とこれを補うために追加拠出される費用の発生による影響。
- 顧客企業の業績不振、資金ショート、支払不能、倒産などに起因する売掛債権の回収遅延や回収不能によって、当社が被る損害の影響。
- 富士通が売上収益及び利益を計上している主な国の通貨と日本円との為替レートの変動、および富士通が資産や負債を計上している主な国の通貨と日本円との為替レートの変動により発生する影響（特に、日本円と、ユーロ、英ポンド、米ドルとの間の為替差損益の影響）。