

連載「プロマネの現場から」

第 208 回 SI ベンダーの変革と共創ビジネス

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

「これからの SI ベンダーはどうあるべきか」という問いに、日々現場で向き合いながら、自問自答を続けています。昭和・平成・令和と時代が移ろい、クラウドや AI、アジャイル開発、DevOps といった技術や手法が主流となる中、SI ビジネスのあり方も大きく変容しています。私たちは、単なる「受託開発業者」ではなく、顧客と共に価値を創出する「共創パートナー」への進化を求められています。

本稿では、私自身の実体験を交えながら、SI ベンダーがどのように変化すべきか、そしてそのために必要な思考と行動について論じてみます。

1. 「受託開発」という過去の実験

私がキャリアをスタートした 1990 年代、SI ベンダーは「要件を聞いて、設計して、作って、納める」ことが王道でした。大規模システムの構築、Web システムの開発、モダナイゼーション案件など、多岐にわたるプロジェクトを通じて、技術力とプロジェクトマネジメント能力を培ってきたことは、私たちの大きな強みです。特に公共系や金融系の大規模システムでは、ウォーターフォールモデルを前提とした長期プロジェクトが一般的でした。顧客は SI ベンダーに丸投げし、われわれは「要求通りに開発し、納期通りに納める」ことに誇りをもっていました。しかし、このモデルは一見合理的だが、時代の変化に伴い限界を迎えつつあります。最大の問題は、顧客のビジネス環境が変化しても、開発内容に柔軟に反映できないという構造的な硬直性にあります。さらに、顧客の IT 部門を通してエンドユーザーには都度、承認を得ていたにもかかわらず、残念ながら、完成後、ほとんど使われないままになったシステムもありました。

その理由は、以下にあります。

- ・顧客ニーズの多様化と複雑化：デジタル技術の急速な進化に伴い、顧客のニーズはより高度化し、複雑になっています。単に要求されたシステムを構築するだけでは、真の課題解決に繋がらないケースが増えていること。

- ・開発期間の長期化とコスト増：大規模な受託開発プロジェクトは、往々にして開発期間が長期化し、コストが増大する傾向があります。変化の激しい現代において、このスピード感の遅れは競争力低下の要因となります。

- ・技術革新のスピード：AI、IoT、クラウドコンピューティングなど、新しい技術が次々と登場する中で、受託開発中心のビジネスモデルでは、これらの技術を迅速に取り込み、顧客に提供することが難しい場合があります。

- ・価格競争の激化：多くの SI ベンダーが同様のサービスを提供する中で、価格競争は避けられず、収益性の低下を招いています。

このような状況を踏まえ、SI ベンダーは従来の受託開発モデルから脱却し、顧客と共に新たな価値を創造する「共創ビジネス」へと変革していく必要に迫られています。

2. 顧客企業との「構想段階からの並走」という経験

20 年ほど前、ある大手信販会社の IT 部門に出向し、IT 企画部長の補佐として大規模プロジェクトの構想支援に携わった経験があります。ここでは、要件定義の前段階、つまり「なぜこのプロジェクトをやるのか」「どうすれば経営課題を解決できるか」といった、企画フェーズに深く関わることが求められました。

それまで、SI ベンダーのシステムエンジニアとして、要件定義や基本設計工程を上流フェーズと考えていましたが、プロジェクトのスコープと要件が決まったら、それはもう下流工程だという考え方を知り、目から鱗が落ちた体験をしました。

このフェーズにおいては、SI ベンダーとしての「技術力」以上に、「共に考える力」「業務理解力」「社内政治を含む環境への感度」が重要であることを痛感しました。つまり、共創ビジネスに求められるのは、単なる開発スキルではなく、「伴走力」なのだと考えています。

3. 共創ビジネスとは何か

共創ビジネスとは、SI ベンダーが単なる下請け業者としてではなく、顧客のビジネスパートナーとして、戦略策定の段階から深く関与し、共に課題を解決し、新たな価値を生み出していくビジネスモデルです。

受託開発が「顧客の要求に応じたシステム構築」に主眼を置くのに対し、共創ビジネスは「顧客のビジネス目標達成に向けた共同での取り組み」を重視します。これには、以下のような要素が含まれます。

(1) ビジネス視点の強化

SI ベンダーの多くが技術に強く、開発力に自信を持っています。一方で、顧客の事業モデルや収益構造への理解が不十分なケースも多い。共創ビジネスを目指すには、「顧客企業の競争優位とは何か」「どのような価値提供が可能か」を理解し、共に仮説を立てる力が求められます。

(2) 専門知識と経験の提供

顧客が持つビジネスの知識と、SI ベンダーが持つ IT の専門知識や多様なシステム構築経験を組み合わせ、最適なソリューションを共同で検討します。

(3) 上流工程からの参画

顧客のビジネス戦略や課題を深く理解し、グランドデザイン作り、システム構想や要件定義の初期段階から積極的に関与します。

(4) アジャイルマインドの定着

「まず作って試す」「ユーザーと対話しながら磨く」といったアジャイル的アプローチは、共創のプロセスに不可欠です。アジャイル開発は単なる手法ではなく、「変化を前提とした姿勢」そのものだと捉えています。ウォーターフォールの管理文化に慣れた現場では抵抗もありますが、そこを越えていく必要があります。

(5) 継続的な価値提供

システムの導入後も、運用・保守だけでなく、改善提案や新たな価値創造に向けた取り組みを継続的行います。

(6) 関係性の再構築

共創とは「対等な関係性」から生まれる。従来のように「請負側」と「発注側」という非対称な関係ではなく、「共に悩み、共に答えを探す」パートナーシップが重要です。ある金融機関のプロジェクトにおいては、要件を詰める前にワークショップを実施し、現場の課題を共有することから始めました。こうしたプロセスが、信頼と創造性を生み出すと考えています。

(7) リスクと成果の共有

プロジェクトのリスクや成果を顧客と共有することで、より一体感のある関係性を構築します。

4. 共創ビジネスへの転換に向けた具体的なステップ

共創ビジネスへの転換は、一朝一夕に達成できるものではありません。組織文化、人材育成、ビジネスプロセスなど、多岐にわたる変革が求められます。ここでは、具体的なステップをいくつかご紹介します。

4. 1. 顧客との関係性の深化

共創ビジネスの基盤となるのは、顧客との信頼関係です。単なる「発注者と受注者」という関係から、「長期的なビジネスパートナー」へと関係性を深化させる必要があります。

- ・顧客理解の徹底：顧客の業界動向、ビジネスモデル、戦略、課題などを深く理解するための努力を惜しまないことが重要です。IT 部門だけでなく、経営層や事業部門との対話を積極的に行い、多角的な視点から顧客を捉える必要があります。

- ・課題解決への貢献：顧客が抱える課題の本質を見抜き、IT の力でどのように解決できるかを共に考え、提案することが求められます。単に言われたものを作るのではなく、「このシステムを導入することで、顧客のビジネスにどのような価値が生まれるのか」という視点を常に持つことが重要です。

- ・信頼関係の構築：約束を守ることはもちろん、透明性の高いコミュニケーション、迅速な対応、誠実な態度を通じて、顧客からの信頼を得ることが不可欠です。私の海外赴任時の経験からも、信頼関係こそが、様々なトラブルやクレームを解決する上で最も重要な要素でした。

4. 2. 提供価値の再定義

受託開発では、主に「システムの構築」そのものが提供価値でしたが、共創ビジネスにおいては、顧客のビジネス目標達成に貢献することが提供価値となります。

- ・コンサルティング能力の強化：顧客のビジネス課題を分析し、最適な IT 戦略を策定するコンサルティング能力が不可欠です。IT 企画部長の右腕として構想支援を行った経験は、この重要性を強く認識させてくれました。

- ・ソリューション提案力の向上：特定の技術やソリューションに固執するのではなく、顧客の課題解決に最適なソリューションを幅広い選択肢の中から提案できる能力が求められます。スクラッチ開発だけでなく、様々なソリューション導入経験は、この点で大きな強みとなります。

- ・ビジネス視点の涵養：技術者も単に技術的な知識だけでなく、顧客のビジネスや業界に関する知識を習得し、ビジネス視点を持ってプロジェクトに取り組む必要があります。

4. 3. 組織と人材の変革

共創ビジネスを推進するためには、組織構造や人材育成の面でも変革が求められます。

- ・部門間の連携強化：営業、コンサルティング、開発、運用保守など、異なる部門が連携し、顧客に対して一貫した価値を提供できる体制を構築する必要があります。

- ・多様なスキルを持つ人材の育成：技術的なスキルだけでなく、コミュニケーション能力、問題解決能力、ファシリテーション能力、ビジネス理解力など、多様なスキルを持つ人材を育成する必要があります。若い頃から続けてきた読書や研修受講の経験は、自己成長の重要性を教えてくれました。

- ・新しい働き方の導入：アジャイル開発やデザイン思考など、共創に適した新しい開発手法や働き方を導入し、柔軟性とスピード感を高める必要があります。

4. 4. テクノロジーの活用

最新のテクノロジーを積極的に活用し、共創ビジネスを支援することも重要です。

- ・クラウドプラットフォームの活用：スケーラビリティや柔軟性に優れたクラウドプラットフォームを活用することで、迅速なシステム構築や柔軟なリソース提供が可能になります。

- ・データ分析基盤の構築：顧客のデータやシステムデータを分析し、新たな洞察や改善提案に繋げるためのデータ分析基盤を構築することが重要です。

・AI・IoTなどの先端技術の活用：AIやIoTなどの先端技術を活用することで、これまでになかった新しい価値を顧客に提供できる可能性があります。

5. 組織としての変革と人材育成

過去の中国赴任中には、50件を超える大小さまざまなシステムトラブルやクレーム対応に立ち会いました。言語や文化の壁に加え、現場の理解不足や仕様誤認など、トラブルの原因は多岐にわたりましたが、最も多かったのは「コミュニケーションの不全」でした。トラブル対応を通して学んだのは、「信頼は契約ではなく、日々の対話と誠実な対応で築かれる」ということです。共創ビジネスにおいても、この「信頼の構築」が根幹となる。信頼なき共創は絵に描いた餅に過ぎません。

共創ビジネスを支えるには、個人のスキルだけでなく、組織全体の変革が必要です。私の部門では以下のような取り組みを進めています。

- ・若手社員を顧客との企画フェーズに早期から同席させ、仮説思考やビジネス会話の力を養う

- ・技術研修に加え、業界研究やロジカルシンキングの研修も実施

- ・アジャイルやデザイン思考の社内実践コミュニティを立ち上げ、現場でのトライアルを促進

これらは即効性のある施策ではないですが、「共創人材」の育成には不可欠な基盤であると感じています。

SI ベンダーは今、大きな転換点にあります。これまでの「指示待ち型受託」から、「価値創造型共創」へと、その役割を再定義が求められています。そのためには、ビジネスへの深い理解、柔軟な思考、信頼に基づく関係性、そしてなにより「共に未来を創る」という覚悟が求められます。

私たち一人ひとりが変わること、組織も業界も変わっていきます。過去の成功体験にしがみつくとではなく、新たな挑戦の一步を踏み出すことで、SI ベンダーの新たな未来を創造していくことができると信じています。