

Web サービス/ SaaS (Software as a Service) による顧客基点経営の展開

SaaSとは

ネットワークを介してソフトウェアをサービスとして利用する SaaS (Software as a Service) は、いま日本企業に浸透しつつある。

CRM や ERP、物流管理、CAD などあらゆる分野で、「SaaS」が普及してきている。

欧米に比べると遅れ気味だが、SaaS の普及は日本でも徐々に進展し、その国内市場規模は 2010 年に 9000 億円を超えると予測されている。

SaaS はソフトウェア機能がサービスとして提供され、ユーザーが必要なときに必要なだけ利用できるシステムのこと。提供側があらかじめ用意したサービスを使うので、ユーザーには初期コストの抑制やサービス開始までの期間短縮といったメリットがある。

シェアードサービスは、似たような業務を1つの仕組みで共用しようという考え方。現状ではユーザー各社が納得する仕組みをつくるのに苦勞する面もあるが、SaaS を利用するようになれば、オーダーメイドのようなサービスが実現できる。

日本のIT活用の現状

古くからある業界の商慣習、標準化の進まない業務プロセスやデータモデルなど、日本企業の特殊性は、IT の機動的な導入や活用を進める上での大きなハードルと言われてきた。

こうした特殊性を IT に反映させて、多くの企業は手作りのシステム開発、あるいはパッケージ製品への過剰とも思えるカスタマイズを行ってきた。

SaaS のようなオンデマンド型サービスが普及する上での障害の1つが、日本企業の所有へのこだわりであるが、昨今ではアウトソーシングやシェアードサービスも拡大し、従来の所有意識に変化が見られる様になってきた。

また、ネットワークを介してソフトウェアを利用するという点で、SaaS は ASP と同じものといえる。

その ASP は以前大きな注目を集めたものの、期待通りに大きく成長したとは言い難い。ASP は出来上がったシステムを利用してもらうというサービスで、自社向けのカスタマイズが難しかった。

特に、大企業の場合、既存システムは密に連携しているから、どこかの機能だけを切り出して ASP を利用することは困難であり、比較的切り出しやすい給与計算の分野での ASP 活用にとどまっている。また、セキュリティ上の懸念、あるいはマスターデータを外部に預けていいのかと心配する声も少なくない。

これら日本企業の文化にかかわる諸課題は、内部統制やセキュリティ関係のニーズを背景に、シンクライアントが普及、アプリケーションやデータがサーバー側にあることの抵抗感が徐々に薄れてきている。

SaaS はもともと SOA (Service Oriented Architecture) に基づいて機能を部品化しているため、ユーザーは必要な機能だけを選んで使えるという特徴を持っている。

ユーザーが独自インターフェースを作成したり、データベースに項目を追加したりできるのはもちろん、標準モジュールを組み合わせたセミオーダー型のサービスも実現している。

コスト削減やスピードアップを求めるユーザー側、機能を増やしつつ使い勝手を向上させている SaaS 側、双方はどの地点でなら歩み寄ることができるのか。その地点に到達すれば、SaaS の普及が一気に進む可能性がある。

課題と可能性（環境の変化）

業務を十分に理解していない IT ベンダーが、ユーザーに話を聞きながら業務プロセスを描き、それを IT に落とし込むというシステム構築のスタイルが主流であり、この様なやり方が、ユーザーのイメージ通りのシステムができない大きな理由であり、ブラックボックス化を助長してきた。

ブラックボックス化が進行した背景には、日本企業の“丸投げ体質”もあると考えられる。「我々が IT ベンダーをマネージする」と言いながら、実はどのようなアプリケーションがどの業務を支えているかを詳細に把握している企業は少ない。しかも、ベンダー独自の技術が様々な部分で使われているので、ブラックボックス化に歯止めがかからない。IT に対する不十分なガバナンスのもと、多くの日本企業は同じ IT ベンダーに依存し続けてきたのである。

to be モデルを構想するエネルギーが不足していれば、長い歴史やしがらみを内包する業務と IT の as is モデルを改革することは難しい。

古い既存システムの中には、その中身が分からないものも多数動いて、怖くて誰も触れない。これに連携する新規システムを開発することになった場合、同じインターフェースとデータモデルを踏襲する。

その結果、as is の IT が増えていく。

IT 部門としてはコストと時間の制約の中で、業務ニーズに応じて新しいサービスを提供しなければならない。

だから、「時代遅れのデータモデルを変えないまま、アプリケーションのロジックを工夫してしのいできた。所有や環境の特殊性へのこだわりとともに、業務と IT の未整理が、IT の戦略的活用の障害となり、ムダな IT 投資を生み、攻めの経営の足かせになっている。まさに、日本企業の IT との付き合い方そのものが内包する問題点である。

いま、ガバナンスや内部統制が注目され、受発注や会計のシステムを標準化したいと考える企業が増えている。そこはコアコンピタンスではないから、外部のツールを使おうという考え方につながる。

業務を機能分解した BFC (Business Function Chart) とシステムを機能分解した SFC (System Function Chart) をもとに、マッピングすることで、どのようなアプリケーションがどの業務を実現しているのかが見えてくる。それが分かれば業務の切り出しが可能となり、SaaS に委ねることができる。

ERP のカバー領域の多くはコア業務ではない領域であり、SaaS が入り込む可能性は十分にある。今後、ERP の領域にまで広がれば、マーケットの規模は膨大なものとなる。

ハードウェア分野では、使った分だけ対価を払うというユーティリティ化が世界的に広がっている。ソフトウェア分野でも、同じ動きが進行中。システム構築からパッケージ購入への変化があり、その次に出てきたのが SaaS のような『サービスを購入する』というユーティリティモデル。

従来の SI が自明としてきたシステム構築費という概念は次第になくなっていく。

効率化からホワイトカラーの生産性向上、そして経営基盤の刷新へ

日本の IT 投資が伸び悩んでいる。1990 年からの 15 年間に 6 倍超に IT 投資を増やした米国に対して、日本は 2 倍程度の増加にとどまっている。IT 投資の差は GDP 成長率にも影響を与えていると見られる。このことは日本の企業と社会にとって非常に大きな課題だ。

わくわくするようなビジネスの夢があり、それを IT で実現できると分かれば、経営者は投資を決断する。しかし、その夢が見えていないか、夢と IT とが連動していない。

自社のコアコンピタンスと IT とを上手に組み合わせれば、社会に貢献する新規ビジネスが成立する、そんな夢が描ければ、IT 投資が伸び悩むことはない。

IT を上手に活用してコスト競争力を一気に高めるというアプローチがある。また、製品企画から製品出荷まで、あるいは受注から納品までといった各種リードタイムを短縮してビジネス価値につなげるという方法もあり得る。

このような側面での IT 活用の考え方には、日本と欧米の企業間に大きな違いがある。

日本企業の場合、IT は経理などの面倒な計算を効率化するものという意識が根強く、**ホワイトカラーの生産性向上**はあまり真剣に考えていない。

ホワイトカラーの生産性を大幅に高めようとするれば、**組織の壁を越えたコミュニケーション**がカギになる。組織の壁や地域の壁、国境までも軽々と越えて協業できるのが、IT の大きなメリットであり、欧米企業はこうした IT のパワーを最大限に引き出そうとしているが、日本企業は積極的ではない。

その背景には、日本の独特な経営の仕組みがある。

組織の壁が最大のネックであり、IT の効果を最大限に引き出すような仕組みをつくと、組織の秩序までが揺らいでしまう。ならば、定型業務の効率化のレベルにとどまっていたほうが良いと考える。

多くの日本企業の課題として、IT の役割は定型業務の電子化にとどまっている。IT を狭い業務領域に押し込め、効率化ツールとして扱っている限りにおいて、従来型の組織は安泰である。そうした意識が IT パワーの最大化にブレーキをかけている。

業務横断的、拠点横断的な効率化の推進が IT の大きなメリットであり、それを実現するためには組織の側にもそれなりの準備が求められる。しかし、特に伝統的な日本企業には、企業文化や組織を変えることに対する抵抗感が根強い。

CIO に重点テーマを聞くと、日本の CIO はセキュリティへの関心が非常に高いが、米国の CIO の視線は Web2.0 に向いている。新しい技術を活用して攻勢に出ようとする米国企業に対して、守りを固めようとしている日本企業という構図である。

一足先にセキュリティ投資を進めた米国企業に対して、日本企業の CIO は時間のかかる価値創造に取り組むよりも、まず情報漏えいなどによるマイナス評価を避けようとする。

世界に視野を広げると、発想を転換した上で次々に攻めの施策を繰り出している企業も多い。米国などの先進企業は、ホワイトカラーの生産性向上を乗り越えて次のステージに進んでいる。それは**経営基盤としての IT 活用**。

つまり、M&A による事業統合や組織再編などをダイナミックに支援するインフラとして、IT が位置付けられている。

いまま効率化の段階にとどまっている日本企業は、そうした先進企業に比べると周回遅れということになる。とすれば、遅れを取り戻すために、次の一手をどのエリアで打つかという判断も重要になる。

ホワイトカラーの生産性向上を優先するのか、それとも経営基盤刷新という次のステージに進むか。あるいは、これら両方に並行して取り組むという選択肢もある。

コミュニケーション強化による新たな価値創造

いま、組織の壁、業種の壁を超えたコラボレーションがホワイトカラーの生産性を向上させるだけでなく、**新しい価値を創造**しつつある。そこはあらゆる企業にとってフロンティアであり、ビジネスチャンスの宝庫でもある。

ITの進化はコミュニケーションやコラボレーションのあり方を抜本的に変えつつある。しかし、日本企業はその本来のパワーを十分には引き出していない。

ブログや SNS の急成長に見られるように、人々のコミュニケーションのスタイルは大きく変化しつつある。それは個人のライフスタイルに影響を与えるだけでなく、ビジネス分野にも深く浸透しようとしている。

これまで多くの企業が、IT を使ってナレッジマネジメントの仕組みを構築してきた。ただ、それを十分に使いこなしている企業は多いとは言えない。大きな課題の 1 つは、それが定型的でオフィシャルな情報を扱うシステムになっていること。**小さなシーズやアイデアが交換される仕組み**になっていない。

本人が『笑われるかもしれない』と思うような情報であっても、それが社内でも共有されれば、誰かのアイデアと結びつくことで新しい価値を生む可能性も出てくる。組織内の各層に滞留しがちな非定型の情報を、どうやって攪拌するか。そんな機能を担う人材、あるいは情報システムの役割は大きい。

若者はツールの使い方には慣れていても、世代を越えたコミュニケーションが不得意。とすれば、中高年はその逆かもしれない。少なくとも、上の世代になるほどコミュニケーション・ツールの扱いが苦手なことは確かだろう。こうした課題は 10 年単位の長期スパンで見れば時間が解決してくれるはずだが、明日の競争力を高めるためには何らかの対策が必要だ。

技術面に関して言えば、この 10 年余りで PC の GUI はユーザーが使いやすい方向に変わってきたが、ここ数年はその進化も足踏み状態である。しかし、コミュニケーション・ツールは PC だけではない。携帯電話はいまも発展のスピードを緩めていないし、「iPhone」のようなデバイスも登場している。

そうした技術進化を取り入れた上で、どのように最適なコミュニケーション環境を構築するか。その検討の際には、世代間対話の促進や非定型情報の共有といった観点も考慮に入れるべきだ。

Web2.0 に関する技術革新なども取り入れて、欧米の先進企業はホワイトカラーの生産性向上にまい進している。その動向を理解した上で、日本企業も IT が自社をどう変革するかという可能性を検討する必要がある。ただし、検討のための時間はあまり残されていない。

本気で組織の「**あるべき姿**」を検討すべき時期に差し掛かっている。

顧客基点のアプローチ

いいものをつくれれば売れる、いいサービスを提供すれば売れる。そうした考えが強いあまり、顧客が見えていない。だから、**顧客データベースの中心に顧客がいない**。業務の本質が IT に反映されていないことが、IT 投資効率の低下を招いている。

グローバルな競争が厳しさを増す中で、いつまでも現状を維持できると考えている経営者は少ない。今後、少子高齢化が本格化する中で、「それなりに大きな」国内市場は成長を期待できなくなった。製造業だけでなく、あらゆる業種の企業が世界市場を目指そうとしており、**グローバルオペレーションの最適化**は極めて重要なテーマになる。

当然のことだが、顧客は国内だけにいるわけではない。それなりに大きなマーケットがあるから、これまでは日本国内だけを見ていてもやってこられた。そのことが、世界市場への取り組みを遅らせた。例えば、日本市場にひしめく携帯電話メーカーの多くは、そのビジネスで利益を上げていない。一方、小さな国内市場へのこだわりを捨て、早い時期から世界を見据えて大きな成果を上げたのがノキアやサムスン電子である。

顧客に焦点を合わせ、顧客を基点に考え続ければ組織の体質を変えることもできる。

例えば、かつての国鉄は顧客ではなく切符を見ていた。沿線開発やデパート経営を行ってきた私鉄のほうが、顧客を見ていた。しかし、国鉄民営化を経て JR 東日本が『Suica』、JR 西日本が『ICOCA』を導入したところから、状況は大きく変化した。顧客への視線が変わって組織が活性化し、新しいサービスが次々に登場している。

航空会社が飛行機チケットの販売サイトでホテルやレンタカーの手配も受け付けられるようにしようとすると、従来は非常に大きな IT 投資を必要としていた。サービスを提供するためにホテルのマスターデータや予約機能、そしてホテル会社とのインターフェースなどすべての領域をカバーする情報システムをほとんど自前で構築しなければならなかった。

これに対して、Web サービスを使って各社の既存の情報システムを連携させれば、そのコストを格段に圧縮することが可能になる。各社は自社のサイトに外部の Web サービスを組み込むといった少ない投資で新しいサービスを拡充することができる一方、ワンストップで様々なサービスを受けられる消費者の利便性も大幅に向上できる。

低コストかつ短期間でこうした企業間連携を実現できるようになったのは、Web サービスや SOA といった新しい技術や設計手法によるところが大きい。SOA によって変化する市場、顧客の要求に、スピーディーに対応することができるようになった。

また、M&A による事業統合や組織再編などをダイナミックに支援するインフラとして、IT が位置付けられるようになった。米国などの先進企業は、こうした考え方に基づいて SOA を取り入れている。

翻って、日本での SOA の受け止め方はどうか。「SOA に対する経営層の関心はあまり高まっておらず、一方の IT 部門の理解は技術に偏っているのではないか。

あるべきIT活用の姿、レベルに向けて、ソケット化/モジュール化

将来、市場環境がどう変遷するかを予測することは極めて困難で、いつ、どのように変わるか分からない顧客に対して、常にレベルの高いサービスを提供するためには、サービスを支える IT をソケットのように**着脱可能な状態にモジュール化**しておく必要がある。

そのための手段が SOA。

ソケット化しておけば部門統合や組織再編にも柔軟に対応できるだけでなく、ほかの企業と連携して新しいサービスを創造することも容易になる。

環境変化に合わせてビジネスを柔軟に組み換えるためには、柔軟な IT 基盤が必要。それが顧客を基点としたビジネス展開にもつながる。

SOA という手段を使って、組織や IT を含めた企業の持てる力を「顧客のため」に集中できるかどうか。つまり、SOA を通じた COA (Customer Oriented Architecture) が求められている。

* 本資料は、日経BP社が提供するITPRO Special

“SaaSが透過する日本IT界の脆弱性”

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/as/saas/index.shtml>

をもとに、編集、加工、構成した。