

グローバル化について思う その2：スコープを広げるとのこと A Thought on Globalization (No. 2): Expanding the Scope of Work, for What?

会計理事 本島邦明



Scope of Work あるいは Statement of Work という言葉を御存じの方は多いと思う。共に SOW と略され、英語の辞書では「業務範囲」あるいは「仕事の範囲」と訳されている。要するに、顧客に対して何をサービスとして提供できるかを、簡潔に述べたものである。本稿では平成 24 年 12 月の巻頭言[†]に続き「グローバル化への思い」を語りたいが、ここ数年頭を悩まして SOW をサブテーマとして取り上げる。

SOW には、部品や機器を提供するだけの場合もあろう。一方で Full Turnkey System 商談の SOW は、顧客の望む機能・性能を実現するシステムの要件定義に始まり、システム設計、機器調達、工事、試験運用を経てシステムを顧客に引き渡すまで、優に数年を要する作業で構成される。最近では海外での Full Turnkey System 商談において、保守・運用事業まで参画することを要求される場合もある。SOW を広げることは事業規模を飛躍的に大きくできるだけでなく、数年～数十年に及びシステム運用・保守に関わることで顧客との強固な信頼関係を構築でき、事業の長期的安定化に大きく資する。反面、顧客とのコミュニケーションの難しさ、長期にわたり地政学的リスクを負わねばならないこと等の難しさがある。政治的に安定と思われる先進国においても地政学的リスクは潜在しており、英国の EU 離脱はそのリスクが顕在化した例であろう。

日本は部品、機器事業に強く、Full Turnkey System 事業に弱いと言われ続けている。見方を変えると、Full Turnkey System 事業の代表的なターゲットであるインフラシステム輸出市場は、市場規模、我が国のシェアとも大きな成長余力が残された数少ない市場である。政府も、内閣府主導の経協インフラ戦略会議を立ち上げ、2013 年 5 月には「2010 年実績の 10 兆円を 2020 年に 30 兆円に！」を目標とし、民間企業の海外展開を後押しする(株)海外交通・都市開発事業支援機構と(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構を設立する等、政策的なバックアップは充実しつつある。

さて、主役であるべき民間企業はどう変革していくべきか？ それが SOW を広げることなのだと思う。SOW が顧客の求める広さを持っていなければ、どんなに安く良い機器でも売れない。そもそも応札すらできないのだから。もちろんサブコントラクターとして機器商売に徹するという選択もあるが、新興国のベンダとの価格競争に巻き込まれる。平成 27 年度版情報通信白書によれば、通信インフラ機器の価格は一般家電品以上のスピードで下落している。デバイス、機器の機能・性能・信頼性で差別化して世界市場を席卷するという日本らしい戦略の継続はもちろん重要であるが、プライムコントラクターとしてより大きい市場を、日本の技術によるより大きな世界貢献を目指す心意気も重要である。複数の会社がコンソーシアムを組み、一つの SOW を完結する方法が現実的な解決策であり、意思決定のスピード等の問題を解決し、熾烈な国際競争を勝ち抜く力を持つまで粘り強くチャレンジし続けねばならない。

本会はこの課題に大きく貢献できると思っている。ここ数年、学会発のアイデアがオープンイノベーションで大きな事業成果となる例も出ている。これを一歩進め、ICT を利活用する側のサービサーも仲間に入れ、連携・協働を推進して新たなビジネスモデルを協創する場として学会を再定義したい。創立 100 周年を 2017 年に迎えるにあたり、学会のミッションステートメントを検討する中で、このアイデアを深堀したいと考えている。

[†] 平成 24 年 12 月号巻頭言, http://www.journal.ieice.org/bin/pdf_link.php?fname=k95_12_f01&lang=J&year=2012