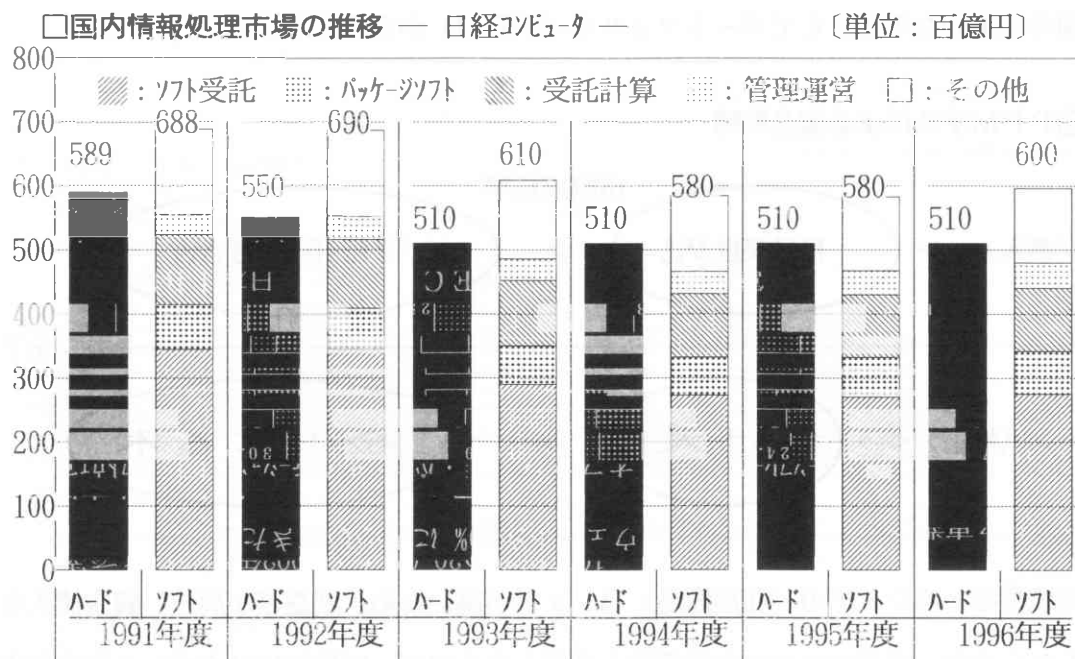


8. 21世紀のリーディング産業としてのポートフォリオ

(1) 情報サービス市場は回復基調

我が国の情報サービス市場は回復基調にあると日経コンピュータは予測している。



1992年度はハードウェアが 550百億円、情報サービスが 690百億円とソフトウェアの割合が 56%と高かった。

1993年度の情報サービスは、それが前年度比 12%減の 610百億円となり、ソフトウェアの割合が 54%と、情報サービスが後退してしまったかのように見える。原因は情報サービス全体が低迷する中で、売上構成比の最も高いソフトウェア受託開発が前年度比 16%減の 290百億円と大きく前年度を割り込んでしまったことにある。しかし、これは一時的な現象と見ていい。メインフレームを中心とするコンピュータメーカーは揃ってソフトウェアやサービスビジネスの比重を増やそうとしている。ソフトハウスもパッケージソフトウェアの比重を増やし、コンサルティングも強化し、受託開発主体から脱却する。という姿勢である。このように1993年度の落ち込みは、情報サービス分野が構造変化の過渡期にあることの現れである。バブルの全盛期には、ソフトウェア受託開発ばかりが伸びてしまった。1992～1993年度は、受託開発は大幅に減少したが、パッケージソフトウェアやコンサルティングが、まだ、その落ち込みをカバーできるところまで成長していない。結果的に情報サービス全体が伸び悩んだのである。

1994年度もマイナス成長は避けられない。情報サービス市場規模を5%減の 580百億円と予測した。だが1994年度後半以降は少しずつ明るい材料も出てきそうである。企業のリエ

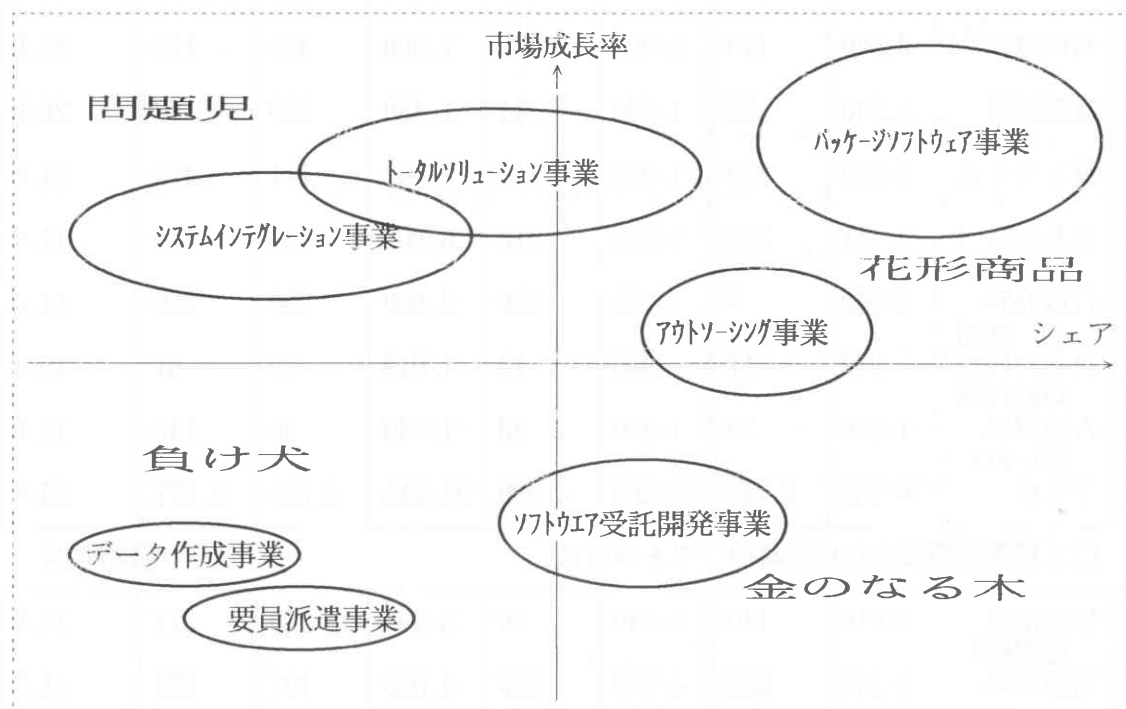
エンジニアリングや行政・教育機関の情報化投資が市場回復の足がかりになりそうである。

1995～1996年度の情報サービス市場はどうなるか。1995年度は横バイで 580百億円のま
ま、だが1996年度は、ようやくプラス成長に転じ、3%増の 600百億円と予測している。

情報サービス市場が持ち直すと予測した背景には、景気が回復に向かい、ユーザーの情報
化投資が上向くという前提がある。更に、新たな動きとして①アウトソーシング事業が
立ち上がること、②パッケージソフトウェア事業が活発化すること、③パソコンやUNI
Xマシンを使ったクライアント／サーバーシステムの構築が本格化し、それに付随したマ
ルチベンダーインテグレーションなどのビジネスが定着すること、などが予想される。

それでは情報サービス産業が21世紀のリーディング産業になるためには、事業領域・製
品戦略のポートフォリオはどうあるべきか。

□ 21世紀情報サービス産業のポートフォリオ



かつての「金なる木」であった要員派遣事業はバブルの崩壊と共に「負け犬」から事
業の撤退への道を辿るに違いない。ソフトウェア受託開発事業もユーザー企業の内製化や
ソフトウェア単金の価格破壊で、かつての「金なる木」は小さくなる。一部の計算セン
ターの事業として、細々と営まれていたアウトソーシング事業は、企業のリストラ策需要
の増大で大手も進出、「花形商品」へと成長する。アメリカでソフトウェア事業の主流に
なっているパッケージソフトウェア事業は、オープンシステム化でアプリケーションソフト
ウェアの環境は受託開発事業からパッケージソフトウェア事業へ急速に転換しており、

「花形商品」として、ようやくソフトウェア事業の頂点に立つ。システムインテグレーション事業・トータルソリューション事業は、メインフレームがハードウェア事業からサービス事業への転換の目玉として「問題児」から「花形商品」への育成を狙っている事業である。

(2) ソフトハウスは得意分野へ特化、情報システムの部品事業

ソフトウェア業界全体が不況に苦しむ中において売上高・利益を伸ばし続ける好調なソフトハウスがある。年商10億円以上に限っても3期連続して増収増益または、そのいずれかを達成している会社が10社以上ある。

□ 3期連続増収増益のソフトハウス — 日経コンピュータ —

(単位：百万円)

	1991年度		1992年度		1993年度		1993年度	
	売上高	*利益	売上高	*利益	売上高	*利益	社員数	一人売上
ソトシステムズ	3,540	170	5,900	372	7,300	410	198	36.9
数理技研	1,240	86	1,280	14	1,480	289	72	20.6
翼システム	6,800	36	7,985	110	9,097	111	415	21.9
福井コンピュータ	5,141	302	5,960	318	6,600	410	379	17.4
行政システム 九州	3,040	7	3,275	190	3,600	200	250	14.4
日本ソフトウェア エンジニアリング	870	11	925	13	1,012	20	67	15.1
ジャパンシステム クリエイション	1,280	29	1,410	38	1,540	46	140	11.0
TKC	30,562	3,115	33,205	3,390	34,615	3,655	1,377	25.1

□ 3期連続増収または増益のソフトハウス

*経常利益

横浜情報 処理センター	3,010	140	3,440	80	3,850	160	277	13.9
電算システム	3,248	223	3,870	236	4,036	194	352	11.5
日本電子 計算	37,804	1,173	35,965	1,235	36,353	1,368	1,560	23.3
ダイテック	7,364	1,341	11,005	2,537	10,327	2,653	380	27.2

不況に強い会社は、コンピュータメーカーに頼ることなく、独自の経営スタイルを築いている。ソフトウェア業界が抱えている問題点やコンピュータ技術・市場の変化に、いち早く気づいて対策をたててきた。

その戦略は大別して二つある。ひとつはオープン化への対応が早かったことである。メインフレームの時代は、ソフトハウスの技術はコンピュータメーカーのハードウェア技術

に従属していた。この依存のし過ぎが不況を深刻なものにしたといえる。これに反して、例えば、ジャパンシステムクリエーションは、1982年からネットワーク関連のシステム開発を手掛け、オペレーティングシステムや通信制御の技術を蓄積してきた。日本ソフトウェアエンジニアリングは、パソコンやワークステーションによるスポーツ計測システムに特化し、独自技術の蓄積に努めてきた。

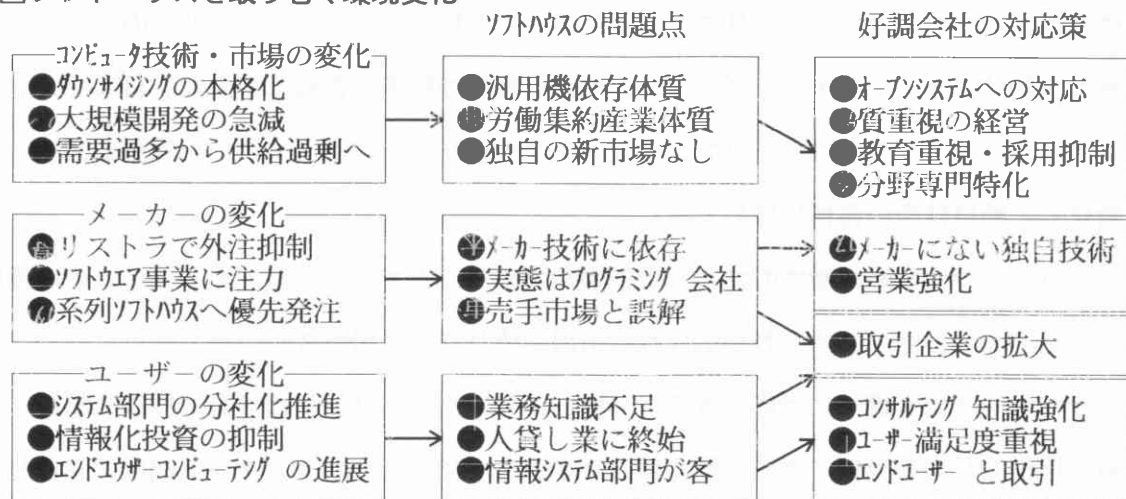
もうひとつの戦略は徹底的にニッチ市場を攻めたことである。たとえシステムの規模は小さくともユーザーのすそ野が広ければ市場が成り立ち、景気変動の波も受けにくい。ユーザーニーズにも機敏に対応できる。一度シェアをつかめば、その分野で技術・営業・人材で圧倒的な力を発揮できる。例えば、ダイテックは、ガソリンスタンド向けのPOSシステムと空調・電気・ガス設備施工業者向けCADシステムの二つに事業を絞っている。福井コンピュータは建設・土建業者用CADの専門ソフトハウスとして一つのアプリケーション分野に特化している。同様に、行政システム九州は、地方自治体のシステム開発を専門にして業績を拡大している。一方、翼システムは、中小企業に絞って成功している。自動車部品卸商や整備業者・農業関係業者を対象にしたパソコンベースのアプリケーションパッケージソフトウェアが主力商品である。取引先に合わせて専用伝票をつくれる「伝票丸」はそのひとつである。

ニッチ戦略はユーザーの業種を絞ることだけではない。特定の技術に経営資源を集中して、大手でも簡単に太刀打ちできない技術力で勝負する手もある。LANインテグレータの看板を掲げるソリトンシステムズは、その代表格である。ネットワークの接続に関する技術やノウハウを蓄積していることが大きな武器となり、値切られることなく大手システムインテグレータからLAN部分の構築を請け負うことが多い。その武器の一つがインターネットなどの外国のデータベースにLANをつなぐソフト「TCP」である。

大手ソフトハウスにも専門特化することで成長した会社がある。TKCは、1993年まで18期連続して増収増益を記録した。会計事務所と地方自治体向けの情報処理サービスに特化した戦略が好調の秘訣である。その特徴は会計事務所を会員組織としてまとめ、ニーズに合ったサービスを提供する囲い込み戦略にある。

不況下でも好業績を続けてきた、これらの会社は一般ソフトハウスにはない明確な経営戦略と、それを実現するための基礎体力を欠かさない。ユーザーニーズにあった商品開発をするための営業体制の整備、適正な人材採用と社員教育の重視、稼いだ利益はインフラ整備や研究開発などの先行投資を続けている。

□ソフトハウスを取り巻く環境変化



(3) オープン化でパッケージソフトウェア事業が活性化

「日本にパッケージソフトウェアは普及しない」という常識が覆ろうとしている。不況をきっかけにユーザーのコスト意識が高まり、オープンシステムの潮流と相まって、パッケージソフトウェアに追い風が吹き始めた。ユーザーは高い品質の低価格なパッケージソフトウェアを求めている。パッケージソフトウェア事業を成り立たせるポイントは経営にある。開発投資に耐える経営スタイルの確立が前提となり、「事業の継続」こそが最大のポイントである。ソフトウェア受託開発に行き詰まったソフトハウスにとって、残された選択肢はパッケージソフトウェアの開発である。

パッケージソフトウェアの場合、開発に何人月かかったかを顧客に明らかにする必要はないし、顧客もそんなことは気にしない。機能と価格のバランスがとれていれば顧客は満足する。パッケージソフトウェアは、ある本数以上に売れなければ赤字だが、ヒットしさえすれば利益の額に上限はない。ソフトウェア受託開発のソフトハウスがどうしても達成できずにきた一人当たり売上高の増加と売上高利益率の改善がパッケージソフトウェア事業では可能なのである。ユーザーから見てもパッケージソフトウェアのメリットは大きい。パッケージソフトウェアの本質的なメリットとしては高い信頼性・多機能・高性能・低価格といった点が挙げられる。

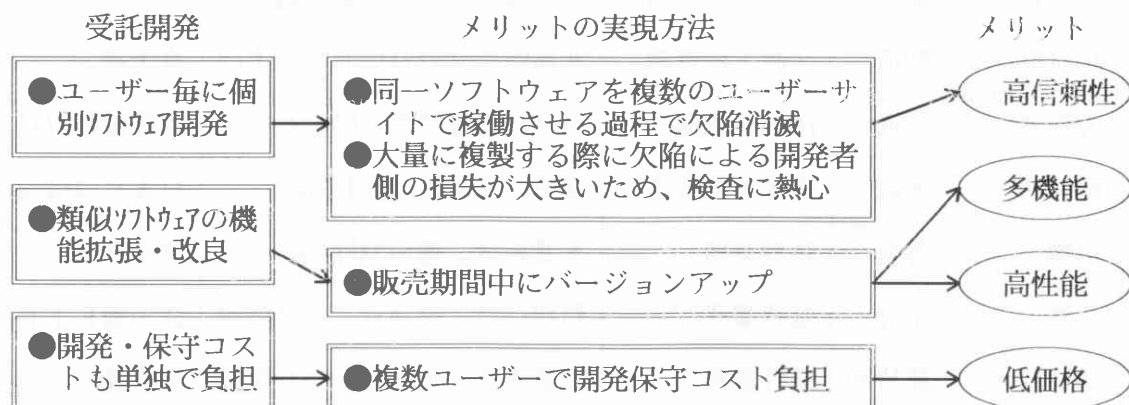
このように良いことづくめのパッケージソフトウェアが何故、我が国では利用が進まず、パッケージソフトハウスが増えなかったのだろうか。最大の要因は日本経済が、これまで高度成長の過程にあり、ユーザー企業の資金に余裕があったことである。複数のパッケージソフトウェアを研究して選び、その内容をじっくり学ぶよりも、ソフトハウスを呼び

つけて自社に合わせて作って貰った方が楽だったのである。ソフトハウスの側も自ら投資してパッケージソフトウェアを作るよりは、高額なソフトウェア受託開発の方が効率が良かったのである。

それでもパッケージソフトウェアが我が国に無かったわけではない。オフコンメーカーはハードウェア販売促進のためにパッケージソフトウェアを作ってきた。それにも係わらず我が国のパッケージソフトウェアが成功しなかったのは、顧客の要望に応じてパッケージソフトウェアをカスタマイズをしたからである。カスタマイズはパッケージソフトウェアの利点を損ねる。ローカルコードが散在することで、バージョンアップは事実上不可能になり、機能・性能メリットも得られない。しかし、パッケージソフトウェア事業にとって致命傷とも言えるカスタマイズだが、それを否定してしまうとユーザーの要求を汲み取れない。ユーザーの要求が妥当なもので、他のユーザーにもメリットがあるような改良要求だったら、それはバージョンアップで取り込み、全ユーザーに配付すれば、これは更にパッケージソフトウェアの付加価値が増したことになるわけである。

ワープロのソフトウェア「一太郎」で有名なジャストシステムは、カスタマイズ要求には耳を貸ず、我が道を行くことを信条としている。

□パッケージソフトウェアのメリット



我が国の経済が低成長時代に入ったこともパッケージソフトウェアには追い風になる。UNIX機やパソコンではパッケージソフトウェアを使う習慣がユーザーに定着しつつある。コンピュータの処理能力増大もパッケージソフトウェアの使用を促す。処理能力を増えれば増えるほど多くのソフトウェアが必要になる。従来のように、すべて受託開発で作っているソフトウェア開発投資は際限なく上昇してしまうことになる。

オープンシステム化の波はパッケージソフトハウスを業界ピラミッドの頂点に押し上げるに違いない。ユーザーは先ず、パッケージソフトウェアを選び、それからハードウェア

を購入するという形態に変化する。実際、今日でもマイクロソフト・ノベル・オラクルといったコンピュータ業界で影響力をもつベンダーはパッケージソフトハウスである。

(4) リストラ時代、アウトソーシング需要の拡大

良質なソフトウェアを開発できる要員は不足している。ダウンサイジング、オープンシステム化時代の到来で、従来、コンピュータ製品サイクルが5年ほどあったが、最近では12分の1の5ヶ月になっている。このような中で要員不足をコンピュータメーカーだけの問題だけでなく、ユーザーの情報システム部門にとっても同じことがいえる。

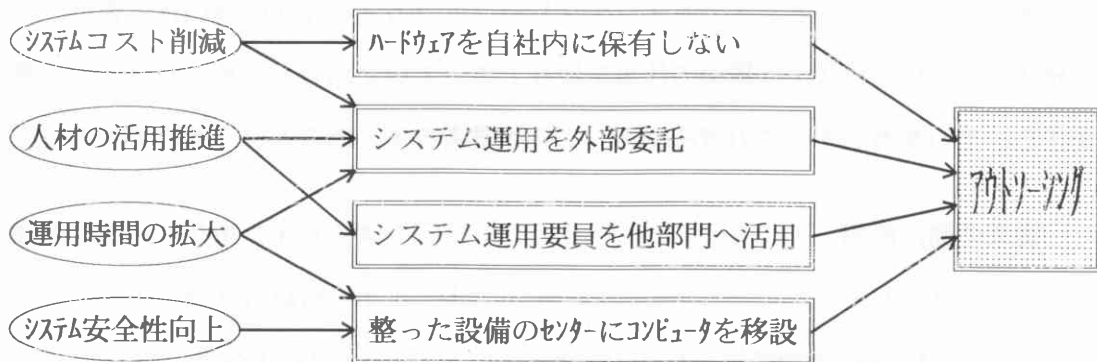
ユーザーの情報システム部門は年々肥大化しつつあり、運用管理コストは膨らむ一方である。加えて、上級システムエンジニアの確保がなかなか難しくなっている。経営者の立場に立ってみれば、情報システム部門のコストを少しでも削減し、もっと本業に注力したいと考えるようになってきた。情報システム部門の重要性は理解できるとしても、それによってどれだけの収入を生み出す手段になっているかということが、長引く不況のなかで改めて問われている。その結果、ユーザーの情報システム部門におけるアウトソーシングが年々拡大している。

□アウトソーシングを実施したユーザー例

会社名	業種名	システム名	導入の動機	ベンダー
ANAホールディングス	製造	生産工程管理	業務開始へのシステム早期立ち上げ	富士通
大阪屋	流通	出版物流通	自社に運用管理ノウハウなし	東洋情報システム
カワガハウス	通販	受注・顧客管理	運用コスト削減、要員不足	日本エス情報システム
京樽	外食	基幹業務	本業専念、運用コスト削減	富士通
三愛	小売	基幹業務	ダウンサイジング、セキュリティ、コスト削減	富士通FIP
サンリオ	雑貨卸	基幹業務	本業専念、セキュリティ、コスト削減	富士通
昭和海運	運輸	基幹業務	運用コスト削減	日本エス情報システム
鈴屋	小売	基幹業務	運用コスト削減	共同ヴァン
セゾンドIRECTマーケティング	通販	基幹業務	早期立ち上げ、要員不足	日本エス情報システム
大東京海上	保険	基幹オンライン業務	オンライン構築ノウハウなし	野村総研
第百生命	保険	基幹業務	運用コスト、セキュリティ、要員活用	野村総研
日本コダック	製造	基幹業務	本業専念、運用コスト削減	日本IBMサピス
ミスミ	金属卸	基幹業務	EDI導入、運用コスト削減	大和総研

ユーザーが何故、アウトソーシングするようになったか。そのひとつは、社内に優秀なオペレーティングスタッフが不足しており、これを確保することが難しくなっていること。二つ目は、コンピュータオペレーション、特に、企業経営の根幹でないシステムのオペレーションについて、経営者達は社内の人的資源や投下資本を、もっと本業に振り向けようと考え始めた。三つ目は、ユーザー企業はアウトソーシング先が質の良いサービスを妥当な価格で提供してくれることを期待している。如何に自社の情報システムの構築が重要とはいえ、高度化・複雑化するシステムに対し、内製化していくための人材の育成や技術の習得などのランニングコストを考えると自ずと限界があるということである。

□アウトソーシングに踏み切った理由



このようなユーザー企業の背景のなかで、情報サービス産業だけでなく、大手コンピュータメーカーは、トータルソリューションサービスの展開のなかで、ユーザーの情報システム開発は勿論のこと、構築した全てのシステムの運用管理からシステムメンテナンスまでも含めようとしている。メインフレームを中心にビジネスをしてきた大手コンピュータメーカーも自社のユーザーの囲い込み戦略ということもあって、アウトソーシングを積極的に引受け始めた。

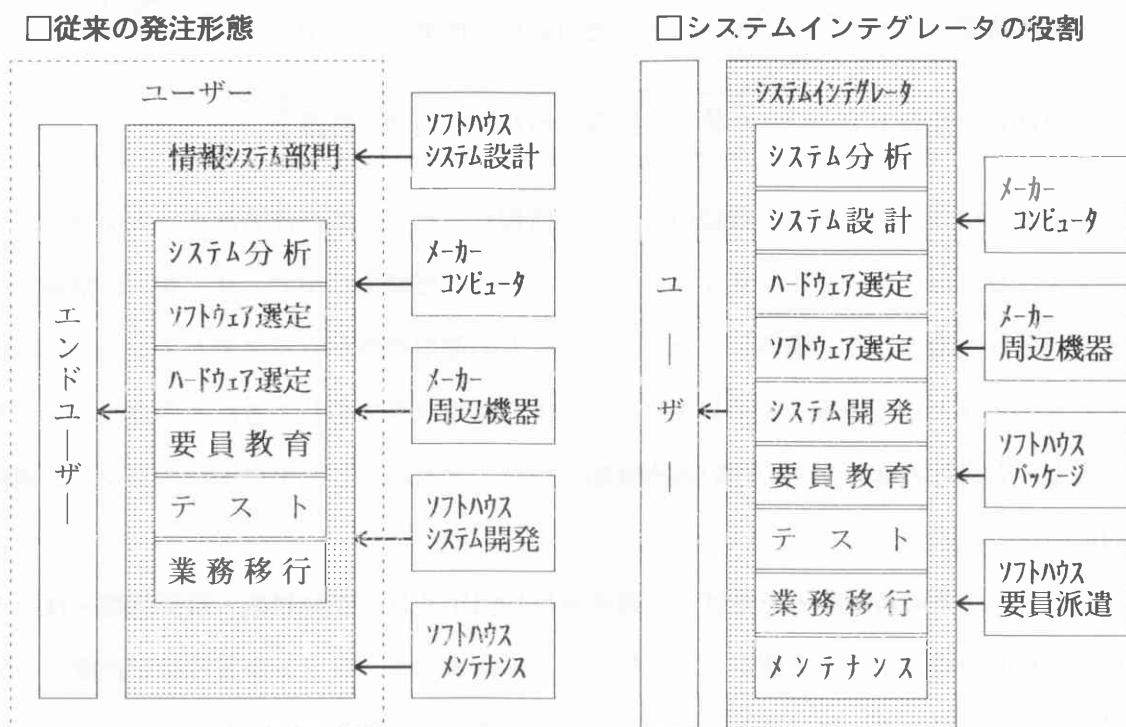
ベンダー企業の新規参入を受けて、通産省は1994年8月、安全対策・経営基盤・技術力が一定基準を満たすことを認定する「特定システムオペレーション企業等認定制度」を発足させた。各ベンダーはアウトソーシング市場の伸びを年率30～60%とみている。

(5) 情報システムのゼネコン、システムインテグレータの誕生

アメリカに於いて、パソコンやワークステーションなどの高度利用が広がり、メインフレーム離れが進んだことから、あの巨人IBMさえも苦境に陥る結果となった。過去30年に渡り、コンピュータの市場はメーカー主導で進んできたが、ここきて、他の産業と同様、ユーザー主導に方向転換しつつある。それは産業一般のひとつの成熟の過程であると

見ることが出来る。他の産業にない情報システム開発の特徴のひとつは、ユーザー企業の中にシステム開発の実行部隊があり、これがベンダー的な役割を果たしているという点である。現在のシステム構築の形態は、基本設計・ハードウェア納入・ソフトウェア開発などの各段階をユーザー主導の下に別々の提供者に個別に発注するという分散型の発注形態が一般的となっており、情報サービス産業は、これまでメーカーやユーザー企業の補助的業務の代行形態が多く占める傾向にあった。しかし、このような状況から脱却して業界全体が高度化し、ユーザーのニーズを的確に担い得る企業群としてユーザー企業やコンピュータメーカーと対等な立場で提携できる産業基盤を確立するために、情報サービス産業が高度化される必要がある。その解がシステムインテグレータである。

従来のユーザー発注とシステムインテグレーション方式の発注の違いは、要はバラバラに発注されていたシステム構築の仕事を自社でやっていた部分も含め、すべてを一業者が受注し、その業者がすべての責任を負って外注業者をまとめるというものである。



自社ビルを建てるのに自分の会社のなかに建設部門を設けて自分の手で建設するという会社はない。建設業界ではゼネコンという一括受注の業者があり、その業者が請負っている。化学プラントも、かつては化学会社が自分で設計し、工事の責任も負っていたが1970年代に入って、我が国にもケミカルエンジニアリング会社が誕生した。エンジニアリングの専門的な技術を基礎に設計や施工を化学会社から請負うことになったのである。情報システムもビルや化学プラントと同様に、複雑な要素、多様な仕事から構成されている。従

って、その構築がゼネコンやケミカルエンジニアリング会社のような形態で行われることの可能性は十分にあり得る。ゼネコンやケミカルエンジニアリング会社が、建設・化学工業の発展経過のなかでの必然性を背景として出現し、成長していったと同様に、情報システムもシステムインテグレーションという新しい受発注形態のもとに行われるようになることも産業の発展の一過程として考えられる。

規模の発展と技術の高度化に伴って、外部の専門業者に一括発注するという方式が実現する過程としては、そのようなニーズをもとに、請負う能力のある企業の台頭が必要である。ニーズがそのような企業を育て、信頼される企業の出現がニーズを拡大していく。産業の発展はそのような過程から進んでいくものである。情報システムの特異性は形がないことである。このことについては建築や化学プラントとは全く違う性質をもっている。しかし、いずれこうした困難が克服されて、システムインテグレータの代表的企業が育っていくに違いない。現在、その可能性を秘めているの企業には、富士通・日本IBM・日立・NEC・東芝・YHPなどのコンピュータメーカーが、そのグループである。通信領域に強い技術的基盤があり、コンピュータメーカーの色のつかない中立性を武器に最も強力な力をもっているのがNTTデータ通信である。コンサルティングとコンピュータのソフトウェア技術の実績を背景とする野村総合研究所もNTTデータ通信とシステムインテグレーションの分野で張り合う存在となっている。ユーザー企業がシステム部門を独立させて、これまで蓄積してきた技術やアプリケーションのノウハウを生かして、システムインテグレータに変身するというのも大いに可能性がある。その代表的な企業に、新日鉄情報通信システムがある。ソフトハウスの中からも何社かシステムインテグレーションとして台頭してくる可能性はある。ただ、ソフトハウス系の場合、財務基盤の弱さとハードウェア技術の不足から中継システムインテグレータ領域に位置づけられるものが多いものと思われる。いずれ、新しい産業としてシステムインテグレータが形成され、有力企業が育っていくものと予想される。

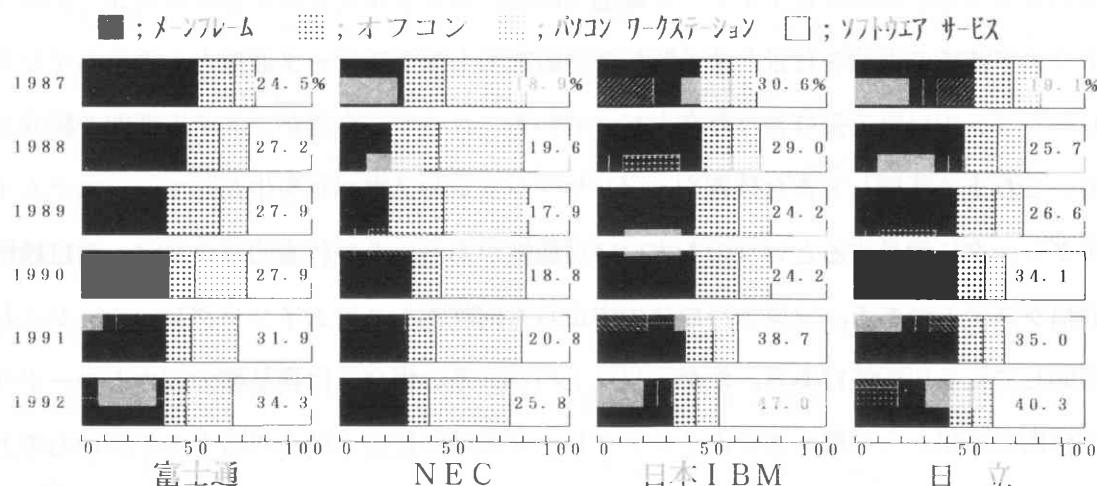
1994年9月、日本初の24時間空港としてオープンした関西国際空港のスポット管理業務を支援する「AOS」のシステムインテグレータは富士通である。システムの中核となるサーバーには、アメリカのストラタスコンピュータ社製「StratusXA/R5」を採用した。サーバー上のデータベースも日本オラクルから調達した。自社製のハードウェアはワークステーションのSファミリーだけで総受注額11億円の30%である。他社製ハードウェアを選んだ理由は、外部システムとのデータ交換にOSI標準「MOTIS/MHS」をユーザーが指

定したためである。自社製ハードウェアのSファミリーも、実は、サンマイクロシステムズからのOEM品であり、ハードウェアはあくまでも部品に過ぎないという考えである。

(6) メインフレームが目指すトータルソリューション事業

1991年に創業以来の赤字に転落したアメリカIBMでは、リストラクチャリングによってソフトウェアサービス部門の収入を急拡大させている。同社では1994年迄にハードウェア依存の体質から完全に脱却する見通しと発表している。メインフレームはハードウェアの収益性の悪化からソフトウェアサービス事業への構造改革を進めており、同様の動きは国産メーカーにも共通して見られる。各社はコンピュータ事業におけるサービス関連の売上高の比率を高める計画である。日経ウオッチャー誌の調査開始の1987年度と1992年度の変化をみると、富士通が24.5%から34.3%、NECが18.9%から25.8%、日立が19.1%から40.3%と、それぞれウェートを高めた。日本IBMは国産メーカーよりもウェートを高めている。1987年度の30.6%から1992年度47%まで達し、ソフトウェア・サービス事業のウェートが50%に近づいてきた。

□メインフレーム各社の売上高構成 — 日経ウオッチャー —



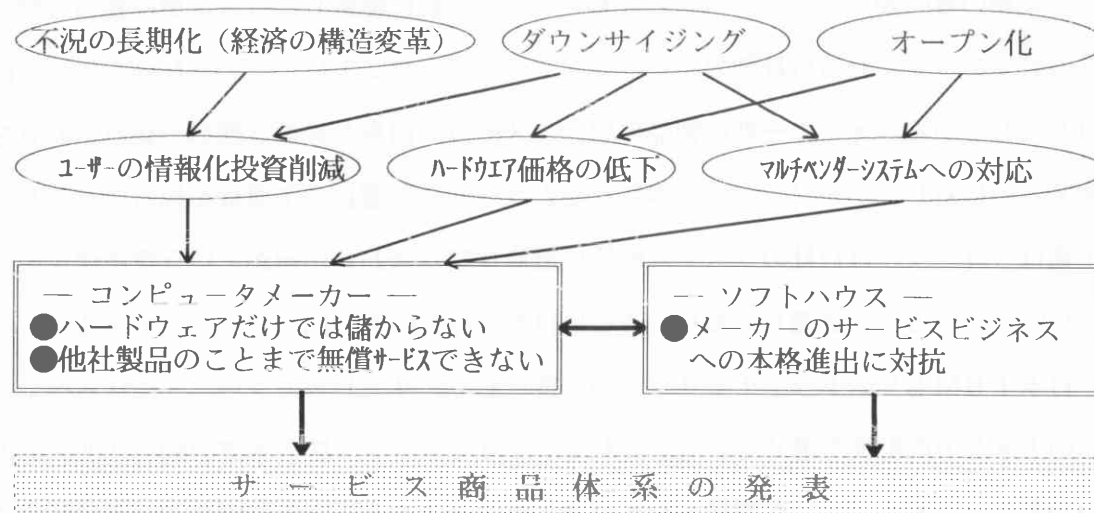
ユーザー企業は不況の長期化に伴い、情報化投資を削減した。日本経済の構造変革を感じ始めたユーザーは、景気回復後も従来の延長線上で情報化投資を増やすとは考えにくい。ダウンサイジングやオープン化の進展も、メーカー各社のビジネス形態に大きな転換を迫る。ハードウェアで収益を確保する時代は終わった。各社ともユーザー企業の経営戦略から情報システムの開発・保守までの全体をカバーするソリューション事業を目指しており、他社との差別化を図るべく、システムエンジニアの体制強化など組織対応を進めている。

NECは1994年7月、「C&Cシステムグループ」から製品開発・生産を担当する部門を「コンピュータ事業グループ」として分離した。「C&Cシステムグループ」は今後、ソリューション提供事業に専念し、自社ハードウェアに捕らわれないシステムインテグレーションを展開する。一方、新設の「コンピュータ事業グループ」は「C&Cシステムグループ」へのハードウェア供給に捕らわれず、世界市場に向けた製品開発でシェア拡大を目指す。という考えからである。

富士通も、このような事業体の独立を以前から指向している。「グローバル事業本部」や「システムインテグレーション本部」・「ミドルウェア事業本部」などを既に分離している。1994年6月には、「クライアントサーバ推進本部」・「ネットワーク開発本部」・「営業店／店舗システムビジネス本部」などを新設した。いずれも各分野別の市場調査から販売戦略の立案・技術情報の収集・流通までの機能を一貫して備えた組織である。

トータルソリューション事業の手始めとして、メインフレームがサービスを商品化・体系化し、その定着に乗り出し始めた。これは従来、事実上、定価のなかったサービスについて、その範囲と価格を明確にすると同時に、既存サービス群をまとめたものである。メーカーはサービスビジネスを収益源として早急に立ち上げる必要に迫られている。一方、ユーザーの多くは自社に適したサービスであれば、従来から個別に契約し、対価を払ってきた。個別の具体的な提案を期待する姿勢は今も変わっていない。サービス商品体系はこうした期待に答えられるものか。メニューや価格体系のわかり易さを初め、有償に値するサービスを提供できる人材の育成・組織体制・契約の仕方など、サービス商品が定着するためには、課題が山積している。

□ベンダーがサービス商品体系を発表する背景



サービス商品体系を一番最初に発表したのは富士通である。1992年6月の「PROPOSE」が、それである。次いでNECの「Solution21」、日立製作所の「FOREFRONT/SS」、日本IBMの「ALWAYS」、東芝の「SYSTEM 12001」と続々と発表された。ソフトハウス各社も大手を中心に追従した。日立ソフトエンジニアリングは1993年5月「PARTNER」を発表、次いでCSK・NTTデータ通信・インテックなどである。こうしたソフトハウスの動きはメーカーのサービスビジネスへの本格進出への対抗といった意味がある。

システムのオープン化の流れに乗って、異機種を組み合わせるマルチベンダーネットワーク指向がトータルソリューション事業の拡大の要因になっている。トータルソリューション事業は、これまでのシステムインテグレーション事業を、より拡大・高度化したものと言える。トータルソリューション事業に於いては、特に、システム開発の上流工程にあたる経営コンサルティング業務が重要なポイントとなる。システム全般の運用まで請負うものもある。具体的には経営コンサルティング業務は勿論、顧客に対してマーケティングサービスをしたり、調査・研究を引き受けることで企業戦略を立案、システムの基本設計から開発、ハードウェアおよびソフトウェアの選定、運用管理、更にはメンテナンスなど、まさに総合的なサービスをサポートしていくものである。ダウンサイジング現象でメインフレームの売れ行き不振となっている大手コンピュータメーカー各社が、システム面だけでなく、経営管理までも含めたコンサルティング事業を強化しているのも、そのためである。トータルソリューション事業は、言い換えればサービスカンパニーへの企業体質の大きな転換を意味する。

例えば、富士通が1994年3月発表したオープンシステム企画立案サービス「SCOP/OPEN framework」である。システム開発の初期段階のシステム分析を分離して請負うために、この業務の専門要員「エキスパートSE」200名を既に配置し、今後、更に要員を増強する方針である。これは自社製のハードウェアやソフトウェアにこだわらないことを全面に打ち出している。メーカー独自製品の場合、メーカー自身が最適な製品の組み合わせを提案するのに対し、オープンシステムになるとユーザーが選択の主導権を握る。しかし、富士通は「ユーザーは自社のシステム要件に最適な組み合わせが何かという意思決定をできずに困っている」と認識しており、そこに目をつけたのが今回のサービスである。

日本IBMもリストラクチャリングの一貫として、サービスカンパニーになるべく、事業の大きな方向転換を進めている。これまでソリューション統合本部の約1,600名の内、約30名をコンサルティング要員として配置したが、ここ2～3年の内に200名に拡充する

考えである。既に専門知識や業務ノウハウを習得するため、アメリカIBMに何人かを派遣し、コンサルティング教育を受けている。

こうした傾向は、大手コンピュータメーカーだけでなく、ソフトハウスもシステムインテグレーション事業のレベルアップを図るためにコンサルティング事業に力を入れ始めている。具体的に、SRAでは金融システム事業部内に設立した「コンサルティング室」で業務を開始した。製造・流通サービス事業部でも、同様の部門を配置し、コンサルティング事業を展開していく考えである。各事業部内におけるコンサルティングを通じて、UNIXワークステーションによる分散処理システムなどを売り込みたいとしている。特に、同社が得意とする異機種間接続のノウハウを売り物にしている。また、イヌケーエクサは、NHK・第一勧業銀行・丸紅などと共同出資で経営コンサルテイント経験者を中心とした専門会社を設立した。顧客は経営戦略立案にあたってコンサルタント専門会社に委託するケースが多くなってきた。メーカーやソフトハウスは、こうしたニーズに対応しながら新規事業に乗り出している。