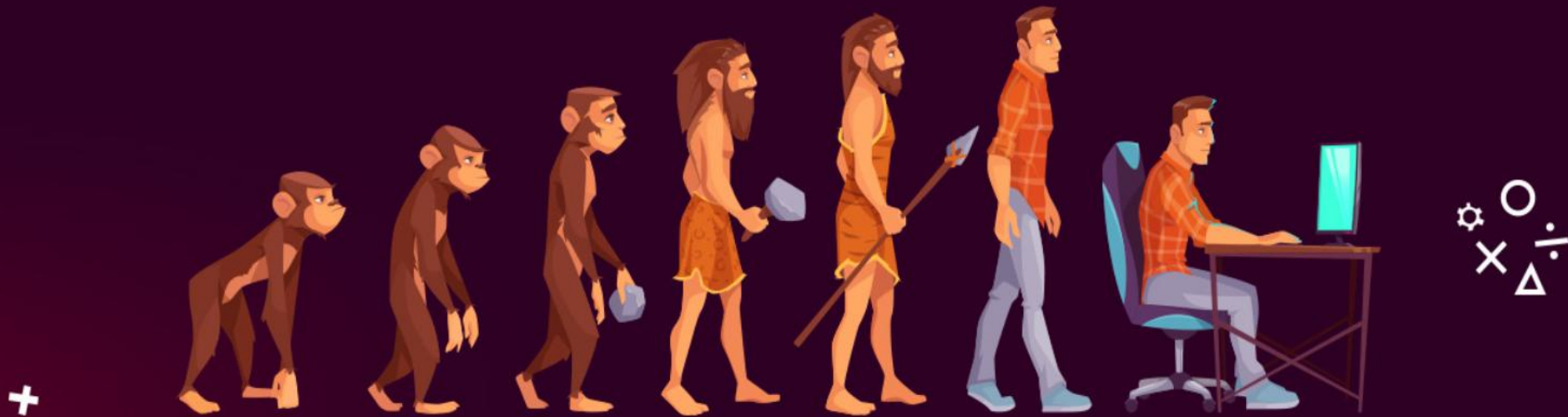


— 関西親鴨会 —

IBMの変遷とソフトウェアの時代

2025年5月31日

日本アイ・ビー・エム株式会社 名誉顧問
下野雅承



Agenda

1. IBMと私自身を取巻く環境の変遷

2. ソフトウェアの時代の到来



Agenda

1. IBMと私自身を取巻く環境の変遷

2. ソフトウェアの時代の到来



自己紹介



下野 雅承 (しもの まさつぐ) 1953年12月生まれ

略歴 大阪府生まれ、兵庫県育ち
大学、大学院修士で情報工学を専攻

1978年 日本アイ・ビー・エム 入社 (西日本営業本部所属)
1991年末 松下電器産業グループ担当を終え、米国CHQに赴任
2001年 取締役 ITサービス・アウトソーシング担当
2010年 副社長
2017年 副会長
2019年末 退任
現在 数社で取締役、顧問を兼職

**IBMでの
主な担当** 松下電器産業グループ担当(入社から13年間)、退任までPEPを務める
マネージド・サービス(データセンター運営、クラウド、ネットワーク)、
システム開発・維持 (AMS)、ビジネス・プロセス・アウトソーシング

興味分野 デジタル時代の会社経営とビジネスのあり方
クラウド、AI、量子コンピュータなどIT技術の動向

**やりたい
こと** 日本のIT、ソフトウェア産業の地位向上
若く挑戦的で成長性のある企業の支援、次世代リーダーの育成支援
D&Iの実践 (女性、LGBT+、障がい者、シニア、外国人)

趣味 ゴルフ、早起き(加齢による)、ジャズ

悩み 体重過多

本籍地と現住所

本籍地



IBM

kyndryl™

現住所



MIZUHO



PLUS

★ STEAK HOUSE ★
BRONCOBILLY
SINCE 1978



私が実体験したIBMの3つの変化

変化の視点

入社時

卒業時

Operation Model

Country



Global



Business Model

Technology

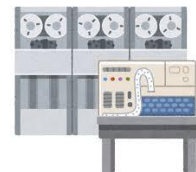


Services



Value
Proposition
(sales approach)

Product



Innovation



3大変化①Operation Model : グローバル化

International Company

20世紀

国際企業
1960年～



- ・ グローバル本社主導
- ・ 垂直統合(Verticalization)
- ・ インポート/エクスポート・モデル

Multinational Company

多国籍企業
1980年～



- ・ 本社機能の地域への分散
- ・ 世界中にミニ本社（本社機能/開発/生産/販売）
- ・ 権限移譲(Autonomy first)

Globally Integrated Enterprise (GIE)

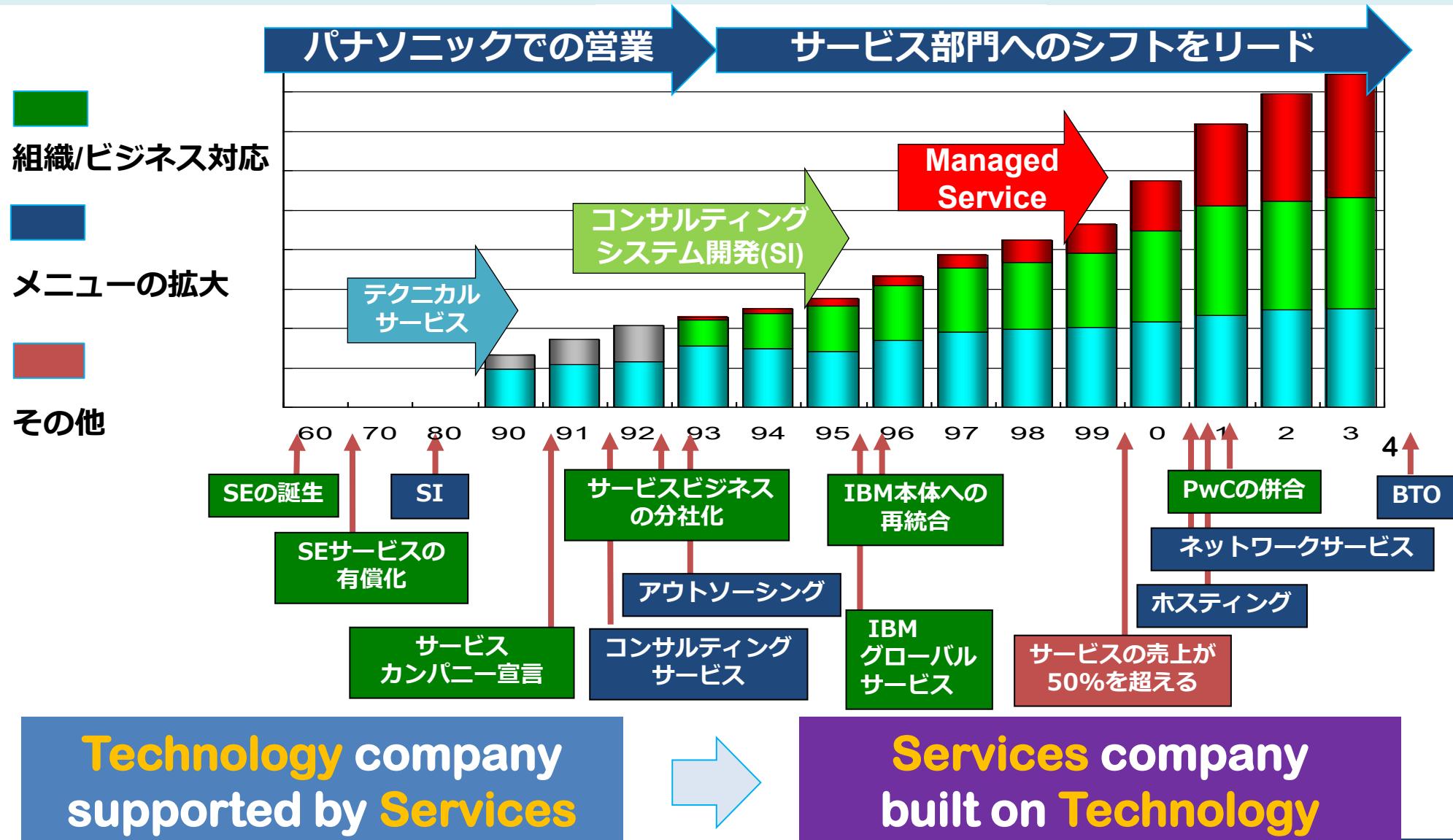
21世紀

グローバル企業
2000年～



- ・ 国を超えて一体化されたクロスボーダー・オペレーション
- ・ 間接部門のシェアード・サービス化 (SSC)
- ・ ITとネットワークの革新 (World is flat)

3大変化②Business Model:サービスの進化、拡大



3大変化③Value Proposition:プロダクトからイノベーション

現在の
課題



将来の
課題

プロダクト営業

ソリューション営業

イノベーション営業

活動起点

自分たちの製品やサービス

お客様の課題やニーズ

お客様の変化

提供価値

製品やサービスの性能や
機能の優位性
コストパフォーマンスの高さ

課題解決やニーズを満たすため
のテクノロジーやプロセスの組
合わせの優位性

顧客に新しい気づきや
ビジョンを提供し
それを一緒に共創する

着目点

マーケット・シェア

ウォレット・シェア

絶対額の成長(分母が不明)

営業活動
プロセス

調達担当者との仕様の
明確化と、契約とデリバリー

経営層・マネジメントとの
ニーズや課題の収集と分析と
プロジェクト管理

業務改革推進者との
ビジョンと変革プロセス提示

求められ
る能力

自分たちの製品や
サービスについての知識

テクノロジーや
業務プロセスについての知識

経営やビジネスについての
広範な知識

社会人3シーズン論（下野説）

シーズン1

24歳—36歳 青年期

ビジネスの基本を体得し
与えられてミッションで
第一人者となる

シーズン2

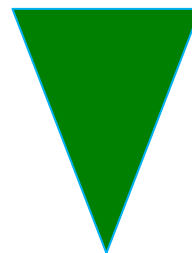
36歳—48歳 壮年期

幅広い経験を積んで
全体感を理解する

シーズン3

48歳—60歳 熟年期

個人個人の価値観で
それぞれの道を歩む



松下電産担
当として商
売、競争の
基礎を学ぶ

Expert(SME)



US本社、サー
ビス部門への
異動など
4部門を経験

Manager



組織運営と業
績の達成に奔
走、ジェネラ
リストに

Executive

私の3シーズン

シーズン	職責	企業	営業のあり方	主なビジネス	上司
シーズン1 1978-1991 (OSA, OSI, OMI)	パナソニック 時代 Expert	多国籍 企業	プロダクト営業 - 水冷マシンの四半期ごとの押し込み - 富士通との熾烈な戦い	3081 9021 MVS IMS CATIA 	
シーズン2 1992-2002 (CHQ, KW, HZ)	サービス 黎明期 Manager	GIE への 移行	ソリューション営業 - ハードウェア依存度の急激な低下 - サービスへのシフト	- SES(有償SEサービス) - システム開発 - コンサルティング - システム運用	
シーズン3 2003-2015 (HZ)	サービス 全盛期 Executive	GIE	イノベーション営業 - 知的資産(IP) - スペシャリスト制度 - ソフトウェアの時代 - AI	- アウトソーシング (マネージド・サービス) - 子会社の統合 - SO JV(大和銀行 オムロン 神戸製鋼 JAL マツダ等)	
おまけ 2016-2019 (HZ)	副会長 ご隠居さん	GIE	外人社長や後輩の支援 財界、業界活動	- お客様とのリレーション - 講演、接待、謝罪 - 社員の激励、鼓舞	

28歳で学んだこと(プロダクト営業)



IBM

営業課長



「IBMはいいけど高い」を「IBMは高いけどいい」と
お客さんに言い換えてもらうことが
営業の仕事なんや。

「高い」と「いい」という二つの形容詞の
順番を変えることや。

Customers can survive without us.

We can not survive without customers.

**Never miss what you promised to
customers.**



外人の
同僚



40歳で学んだこと(サービス営業)

セールスとデリバリーは紙の表と裏
分離不可能、両者の一体化が最重要

「もの」がないサービス・ビジネスで
お客様に買っていただくのは「契約書」
契約締結後、契約書通りにデリバリーするだけ
よって「契約書」が「何よりも大事」

ブランド力の重要性
信用がすべてのビジネス
サービスではスペック、性能の他社比較は困難

マネージド・サービスとは
お客様が100円でやってることを60円で実行し
20円のGPをいただきお客様に80円でお返しする事
すなわち4割の効率化はプロとして必須



メリット	20%
お客様にとっての価値	
GP	20%
我々の提供する 価値の見返り	
コスト	60%
知的資産 Global Resource	

今後のITベンダーの方向性

捨てるべき過去	方向性	具体的行動
受託 (ベンダー)	共創 (パートナー)	お客様の企業変革とともに推進するパートナー - 新たなビジネスモデルをお客様と共に創出する - DXの実践で得られた企業変革に必要な知見や技術を共有する - レガシーの刷新を含め、DXに向けた変革を支援する
要員提供 (レーバー)	テクノロジ	DXに必要な技術・ノウハウの提供 - 最先端のデジタル技術をもつ特定のドメインに専門性を有する技術者の提供 - グローバル・レベルで最適なソリューション、人材の提供
個別システム	共通プラットフォーム	協調領域における共通プラットフォームの提供 - サブインダストリー毎の共通プラットフォームの提供 - 補完するサブシステムを調達し組み込み、エコシステムを構築
アプリケーション開発	ビジネスサービス	新しいビジネス・サービスの提供 - 新たなend to endでの社会的価値を提供 - BPaaS (Business Process as a Service)



Agenda

1. IBMと私自身を取巻く環境の変遷

2. ソフトウェアの時代の到来



ソフトウェアが世界を飲み込む



マーク・アンドリーセン

モザイク、ネットスケープ・ナビゲータ（ブラウザー）の発明者
現在は著名なベンチャー・キャピタリスト



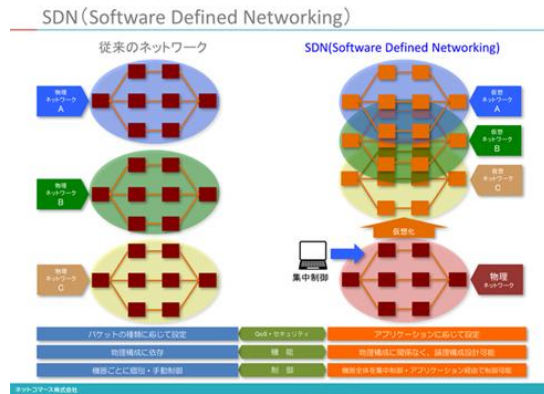
Software is eating the world, in all sectors.
In the future every company will become a software company.

全ての業種、産業で、**ソフトウェアが世界を飲み込んでいる**
近い将来、全ての企業がソフトウェア企業になるだろう

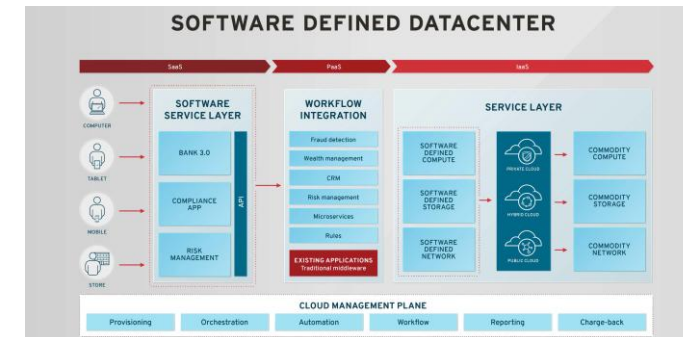
ウォール・ストリート・ジャーナル 2011年

“Software Defined…”の拡大

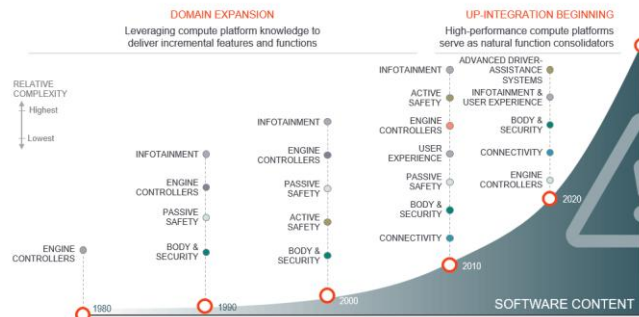
Software Defined Network



Software Defined Storage Software Defined Data Center



Software Defined Vehicle



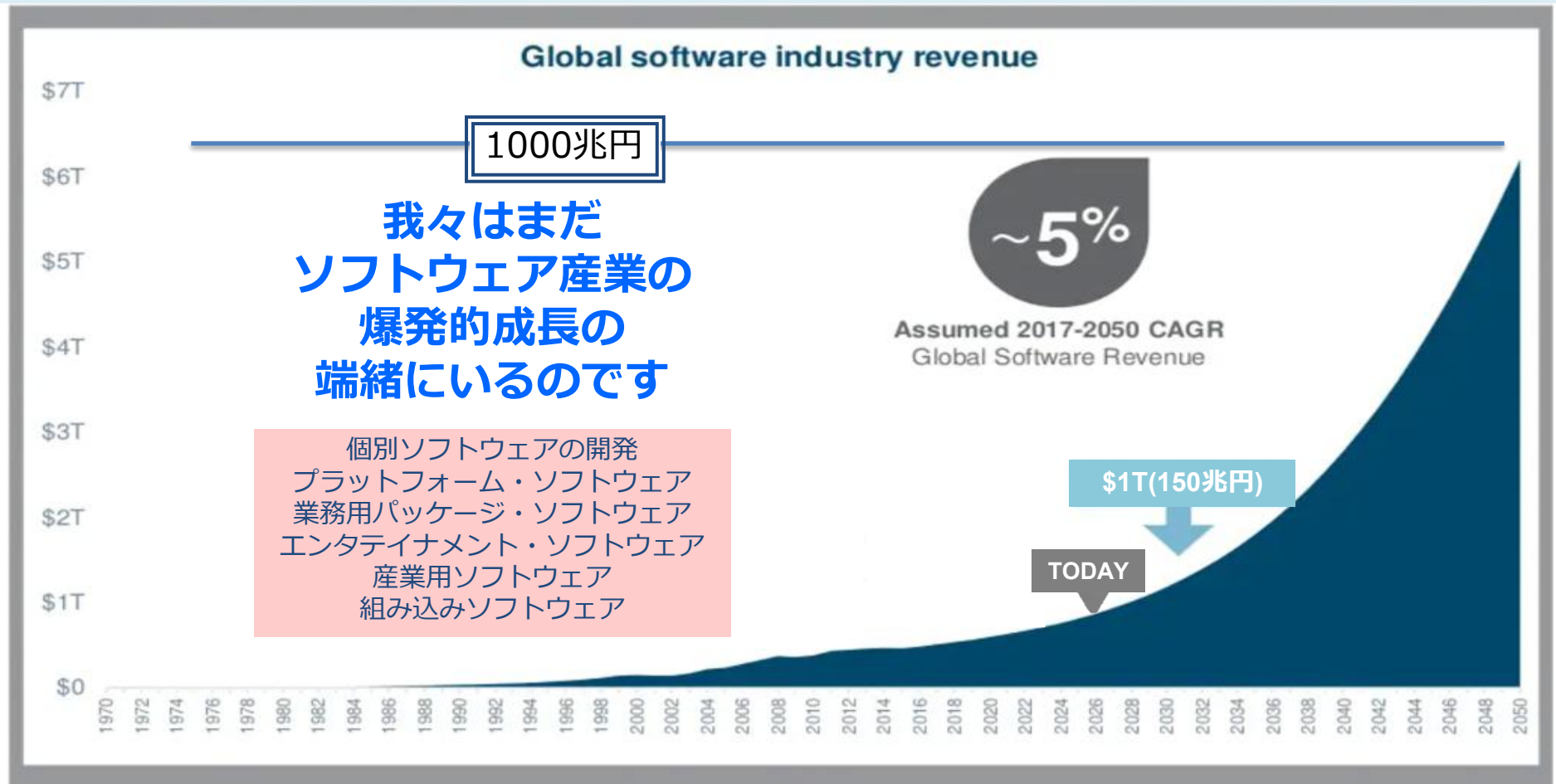
Software Defined Bank



Software Defined Society



ソフトウェア産業の爆発的成長(2020-2050)



Battery Report: Software 2018: Where Are We Now and Where Are We Going?

ソフトウェアは、有史以来の人類の発明で
最も柔軟性に富む無限の可能性を秘めたテクノロジーです

日米欧のソフトウェア産業の比較



	日本	アメリカ	欧州
イメージ	- ハードウェアのおまけ - 工業製品、大企業の組立工場	- 成功の最良の手段 - ベンチャー、シリコンバレー	- サイエンスとしてのソフトウェア、美の追求 - 秀才、アカデミア
特徴	- 高品質のソフトウェアを生産するが、あくまでハードウェアの付属品 - 高価なカスタムメイドのソフトウェアを自作、購入するのにみんな慣れている - イノベーションは殆どない - 世界に通用するソフトウェアは皆無、よって大富豪もいない 	- 若くて優秀な人材が世界中から大量に流入 - 画期的な汎用ソフトウェアをそこそこの品質で創る - 粗利が80%以上の世界、多くの大富豪を生む(L・エリソン、B.ゲイツ) - 新しい技術をどんどん採用 	- 秀才肌のイノベータがユニークな製品を創出 - 製品化の利益より「創造性、美」を追求 - ビジネス拡大時は米国主体 WWW SAP LINUX Spotify Skype Python イギリス ドイツ フィンランド スウェーデン エストニア オランダ
一言でいうと	- 製造業 - 高品質	- エンジニアリング - ビジネス、大儲け	- サイエンス、芸術 - 創造性 

ソフトウェア産業の健全な成長なしに豊かな国にはなれませんが
その現状は寂しい限りです

「IT人材」の国際比較レポート（中/仏/独/日/米）

1. **仕事満足度**等の心的生産性指標が最下位
2. **週実労働時間**は最長となり、賃金も低い
3. **三つの能力（専門職力、経営組織管理能力、基礎的思考力）**全てが5ヶ国平均以下であり、とりわけ専門職力、基礎思考力の低さが際立つ
4. 全く**自己啓発**を行っていない者の割合が28%と5ヶ国中最も高い。また自己啓発時間/週が10時間を超えている者の割合は1.7%とドイツと共に最も低い

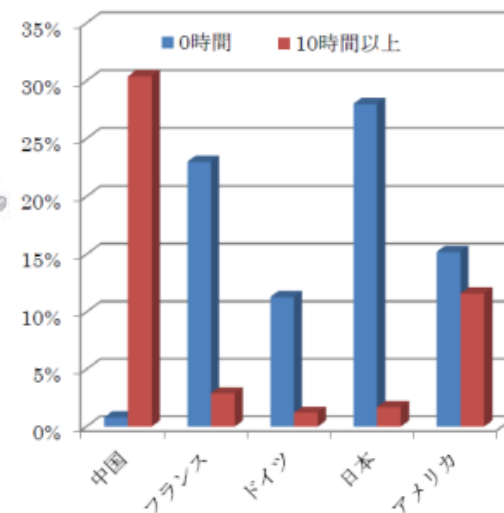


図1 週当たりの自己啓発の時間

その要因

長年の
過度な
外部
依存

日本のトップリ
ーダーはソフト
ウェアを理解し
ていない

大学でのコン
ピュータサイ
エンス教育の
立ち遅れ

ベンチャーキャピ
タル市場の低迷に
よる若いデジタル
企業の少なさ

英語力、英語教
育の弱さによる
グローバルな人
材活用の難しさ

日本企業は、IT活用が拡大した1990年代に過度の外部依存から
浅いソフトウェアスキルしか持たずベンダー管理中心の
「ブルーカラー」的な仕事を大量に作ってしまいました

日本でのSEという仕事への若者評

1980年代



1990年代



2000年代

2010年代



建設3K

- きつい
- 汚い
- 危険

3K

- きつい
- 厳しい
- 帰れない

6K

- 3K
+
- 給料が安い
 - きりが無い
 - 結婚できない

女子6K

- 3K
+
- 婚期を逃す
 - 休暇が取れない
 - 化粧がのらない

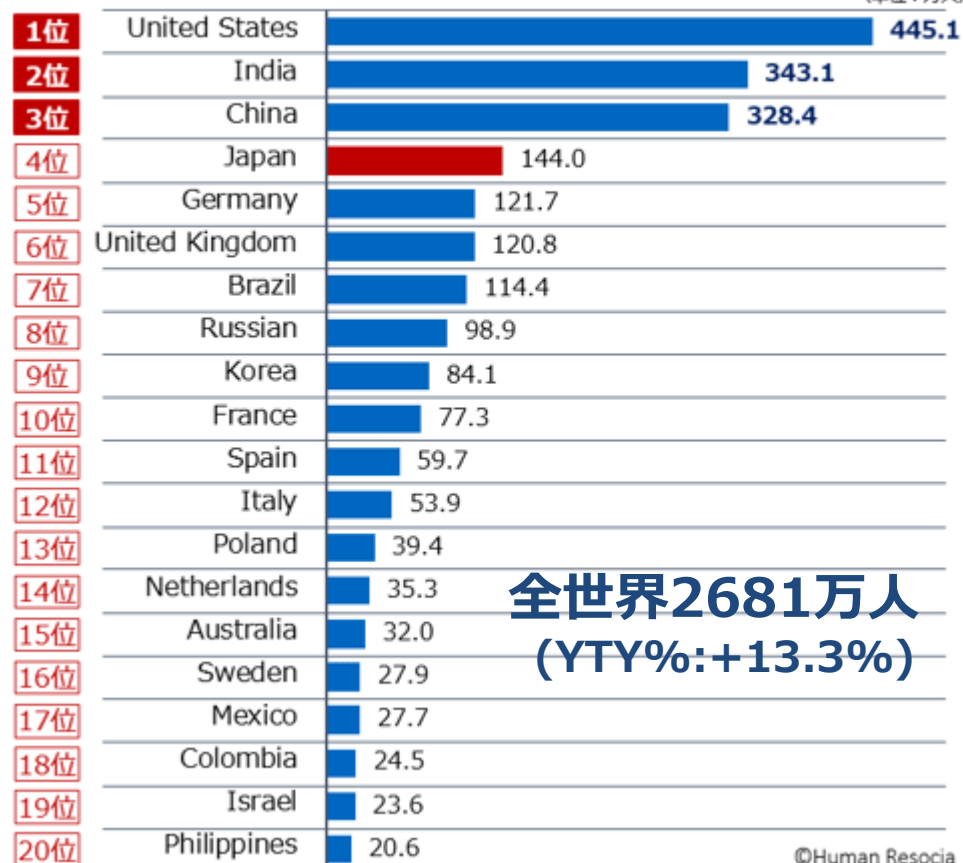
世界のIT人材

半導体

コネク
テッドソフト
ウェア

国別ITエンジニア数 上位20カ国

(単位: 万人)



ITエンジニア増加数 上位10カ国

順位	国	増加数 (万人)	増減率
1	India	91.4	36.3%
2	United States	61.9	16.2%
3	China	40.6	14.1%
4	Japan	12.0	9.1%
5	Colombia	9.4	62.7%
6	Brazil	8.0	7.6%
7	Germany	7.7	6.8%
8	Korea	6.8	8.7%
9	United Kingdom	6.6	5.8%
10	Spain	6.2	11.5%

©Human Resocia

全世界で13.3%増

日本の経済規模に比べ
絶対数、増加数とも大幅に不足し
海外人材の活用も劣後している
鎖国はもう限界

日本のITエンジニアの占める割合は全世界の約5%

ソフトウェア産業を取り巻く課題



ビジネス・モデル

- ・ 挑戦しない文化
- ・ イノベーション不足
- ・ 人工提供の蔓延



社会の認知度、待遇

- ・ 長時間労働、健康問題
- ・ 低い報酬体系
- ・ スキル標準の未整備
- ・ 過度の緊張感

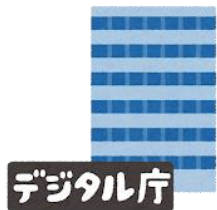


グローバル化の遅れ

- ・ 海外展開への野心の不足
- ・ 英語力
- ・ 外国人労働者活用の制約

政府、行政の支援

- ・ スタートアップ支援
- ・ デジタルインフラの劣後
- ・ 産官学の連携不足



教育システム

- ・ 実践的スキル育成不足
- ・ 即戦力不足
- ・ リカレント教育未整備
- ・ 女性活躍の場の少なさ



求められる人材の変化

従来型システム

高品質、安定性、
ミッション・クリティカル
大規模、パフォーマンス重視



ファーマー



IT人材

優れたチーム

会社を支える

規律

均一性

組織目標

予測可能な未来

大半がシステム部門に所属

育成責任者：CIO

これからのシステム

UI/UX
俊敏性、中/小規模
頻繁なデプロイ



デジタル人材

光る個人

会社を変える

自律

多様性

個人目標

不確実な未来

全社にあまねく 散在

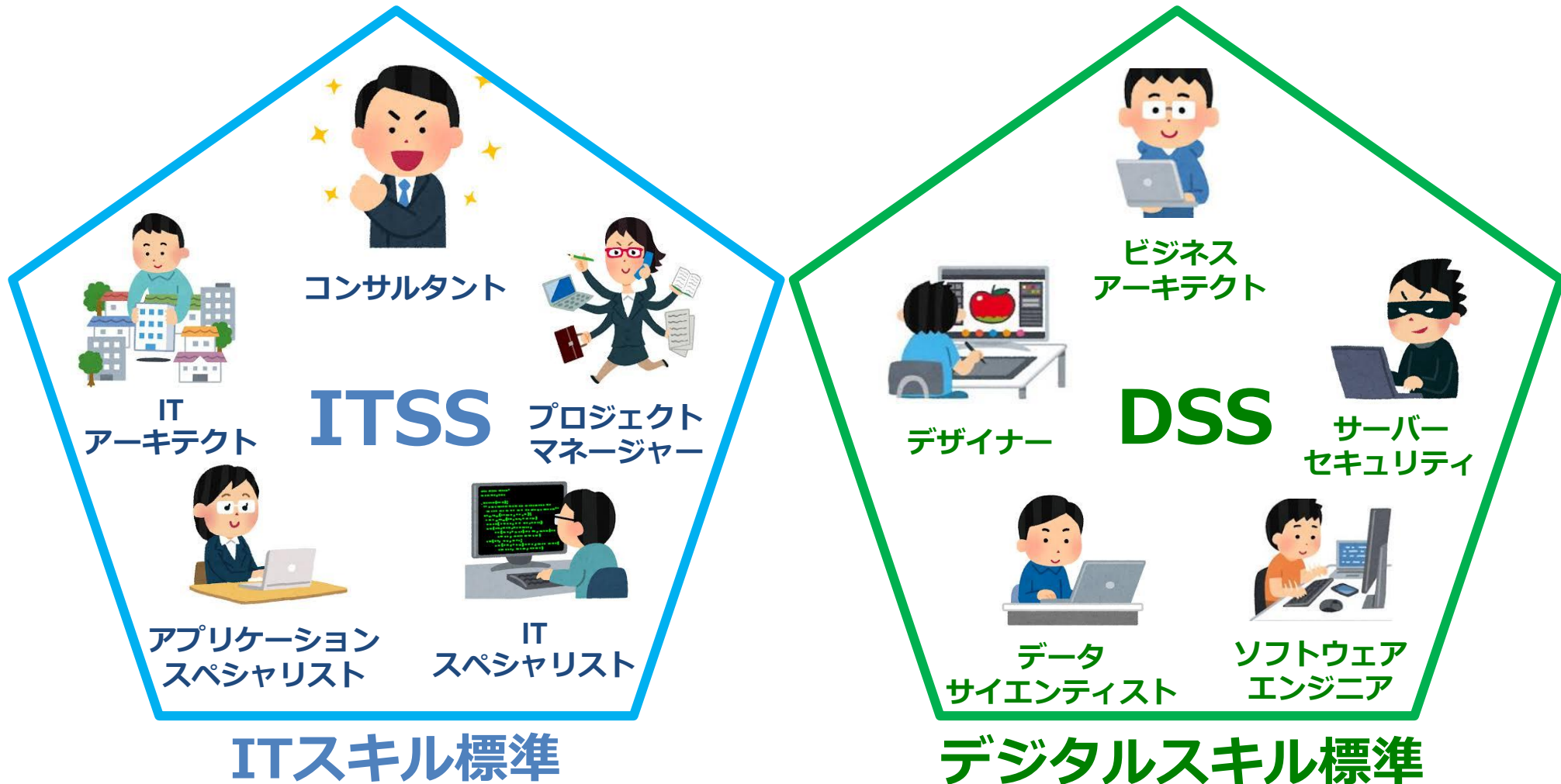
育成責任者：CDO/CHRO

ハンター



IT人材とデジタル人材

かなりのスキルの重なりのある中で、二つの異なる風土の醸成への挑戦



最新の経産省レポート



Society 5.0時代のデジタル人材育成に関する検討会 報告書 ー 「スキルベースの人材育成」を目指して ー (概要版)

令和7年5月
Society 5.0時代のデジタル人材育成に関する検討会
デジタル人材のスキル・学習の在り方ワーキンググループ

2025年5月23日 リリース

論
点
1

スキル情報の蓄積と
可視化のための
インフラ整備

論
点
2

デジタルスキル標準
(DSS)の継続的な
アップデート

論
点
3

デジタル人材の
柔軟な育成、学習の
仕組みの確立



スキルベース組織への移行
組織全体の必要スキル、保有スキルの明確化と
そのギャップの明確化、リスキリングの実践



ご清聴
ありがとうございました



**from
OSA
1978**



shimonojp@gmail.com

42 Years



**to
HZ
2019**