

中小情報サービス業の 現状と課題

- I. 中小情報サービス業を取り巻く事業環境と課題
- II. 中小情報サービス業へのインタビュー
- III. 中小情報サービス業への示唆
- IV. 事例紹介

はじめに

近年、クラウドコンピューティングやIoTなどの普及が進んでいる。これは、大手IT企業のみならず、受託型ソフトウェア開発が多い中小情報サービス業にとっても新たな取り組みを行うチャンスといえる。

また、情報通信網の発達に伴い、情報サービス業は地方での開発も可能になっており、地方創生の重要な要素の一つになるポテンシャルも秘めていると考えられる。

こうしたことから、情報サービス業は今後、成長が期待できるものの、中小企業に焦点を当てた研究は少ない。そこで、本調査では、中小情報サービス業者の現状と課題を把握するとともに、新たな取り組みを行うにあたってのポイントは何かを、事例研究によって明らかにしている。

本調査は、2016年度に日本政策金融公庫総合研究所が(株)エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所に委託して実施したものである。調査方針は日本政策金融公庫総合研究所および(株)エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所で協議して決定し、(株)エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所が政府等のウェブサイト、各種報告書等、入手可能な文献を詳細に調べた。また、企業等へのインタビューについては共同で実施した。本レポートは、これら一連の調査に基づき、(株)エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所が作成した報告書をもとに、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。

なお、本調査および本レポート作成に当たり、本庄裕司氏（中央大学商学部教授）のアドバイスを受けたほか、多くの関係機関や企業の方々に調査にご協力いただいた。ここに改めて、お礼を申し上げたい。

（総合研究所 楠本 敏博）

【要 旨】

第1章 中小情報サービス業を取り巻く事業環境と課題

第1章では、情報サービス業全体の現状と今後の展望、それらを踏まえた中小情報サービス業の課題を整理する。

情報サービス業の市場規模に近年大きな変化はないものの、徐々にユーザーのIT投資動向が従来の業務効率化のためのシステム導入ではなく、事業拡大や新規事業に対するIT投資(=攻めのIT投資)へと変化しつつある。また、比較的賃金の低いアジアなど海外にソフトウェア開発の下流工程(プログラム作成、テストなど)を委託するオフショア開発の拡大などによって、下請け型の受託開発を中心に行う中小規模のITベンダーの競争環境はより激しくなりつつある。

また、クラウドコンピューティングやIoT(Internet of Things)、ビッグデータなどの領域に関する技術の進歩、普及による影響は大きい。特にクラウドコンピューティングの普及は、従来の受託開発の市場を縮小させる一方で、共通基盤上で初期投資を抑えた新たなビジネスが次々と生まれる契機ともなっている。ビッグデータ、IoTなども「攻めのIT投資」を実現するための中核的な領域として期待されている。

こうした動向を踏まえると、中小情報サービス業が下請けへの依存からの脱却を図るためには、①自社で商品・サービスを直接的に提供する、②システム開発事業のなかで特定の技術や製品・サービスに特化する、③システム開発事業のなかで中小規模のユーザー企業をターゲットに直接的にシステム開発案件を受託し元請け化する、という3つの方向性が挙げられる。また、それらの方向性の実現に向け、①「営業活動の強化」、②「新領域の技術者およびビジネス創出人材の確保・育成、定着」、③「技術、製品・サービス開発のための資金確保」という3つが課題となる。

第2章 中小情報サービス業へのインタビュー

第2章では、インタビュー結果を基に、中小情報サービス業が取るべきアクションについて整理する。

第1章で示した課題のうち、「営業活動の強化」については、技術者コミュニティでの横のつながりの拡大、積極的な情報発信による認知度の向上、地元ユーザー企業への経営相談をきっかけとした入り込みなどが重要である。

残る「新領域の技術者およびビジネス創出人材の確保・育成・定着化」については、リモートワークの推進、エンジニアへの自由な発想の場の提供、技術コミュニティへの参加、地元ブランドを構築することによる人材確保などが、「技術、製品・サービス開発のための資金確保」については、スモールスタートにより初期投資の抑制が期待される。

第3章 中小情報サービス業への示唆

第3章では、これまでを踏まえ、中小情報サービス業がこれから取り組むべきポイントを整理する。

中小情報サービス業が、従来の下請け依存から脱却するためには、自社が目指すべき方向性を見極め、これまでの主力事業を維持しながら、新たな事業による収益源の複数化が必要である。人材や資金などの経営資源に限りのある中小企業では、経営者の強い信念のもと、それまで培ってきた技術などを生かしながら身近なテーマを新たな事業に育てることが望ましい。その際、自社の強みを活かした新規事業を徐々に成長させること、他社とのエコシステム構築、エンジニアが長く働ける環境整備などがポイントとして挙げられる。

また、情報通信技術の発達やインターネットの普及などにより。情報サービス業は地方に立地することも可能である。しかし、需要や人材が東京などの大都市圏に集中しており、地方に立地する中小情報サービス業は、顧客開拓や人材確保・育成などの面において、課題を抱えることが多い。行政や地域金融機関は、情報サービス業を取り巻く環境変化を捉え、地方に立地する中小情報サービス業の新たな挑戦を後押しする取り組みが求められる。

第4章 事例紹介

第4章では、インタビューを実施した中小情報サービス業8社の事例に加え、中小情報サービス業に対して先進的な支援を行っている行政や金融機関の取り組み事例について紹介する。

目 次

第1章 中小情報サービス業を取り巻く事業環境と課題	1
1 市場動向	1
2 技術動向	4
3 人材動向	8
4 資金動向	10
5 中小情報サービス業の目指すべき方向性と課題	11
第2章 中小情報サービス業へのインタビュー	16
1 インタビュー調査の方法および対象企業一覧	16
2 下請け依存脱却に向けて有効なアクション	19
第3章 中小情報サービス業への示唆	26
1 下請け依存からの脱却のポイント	26
2 地域における中小情報サービス業の発展可能性	31
第4章 事例紹介	33
1 中小情報サービス業の事例紹介	33
株式会社ロックオン	35
サイボウズ株式会社	38
株式会社 LASSIC	42
株式会社ウフル	45
株式会社永和システムマネジメント	48
株式会社ソニックガーデン	51
日本ソフト開発株式会社	54
株式会社アドヴァンスト・インフォメーション・デザイン	56
2 行政・金融機関の取り組み紹介	59
【参考文献】	66

第1章 中小情報サービス業を取り巻く事業環境と課題

第1章では、情報サービス業全体の現状と今後の展望、それらを踏まえた中小情報サービス業の課題を整理する。

1 市場動向

(1) 情報サービス業の市場動向

情報サービス業の市場規模（売上高）をみると、近年は安定して推移している。ただ、その内訳は変化しており、「インターネット付随サービス¹」、「情報処理・提供サービス業²」が増加する一方、市場の成熟化、ユーザー企業におけるIT投資動向の変化もあり、大部分を占める「ソフトウェア業³」は徐々に減少している。（図表1-1）

図表1-1 情報サービス業の市場規模（売上高）の推移

(単位:兆円)

	2009年	2011年	2013年	2015年
ソフトウェア業	15.1	13.8	13.9	13.0
情報処理・提供サービス業	5.2	5.9	5.7	6.8
インターネット付随サービス業	1.3	1.2	1.9	1.6

資料：経済産業省「特定サービス産業実態調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」（2012年）

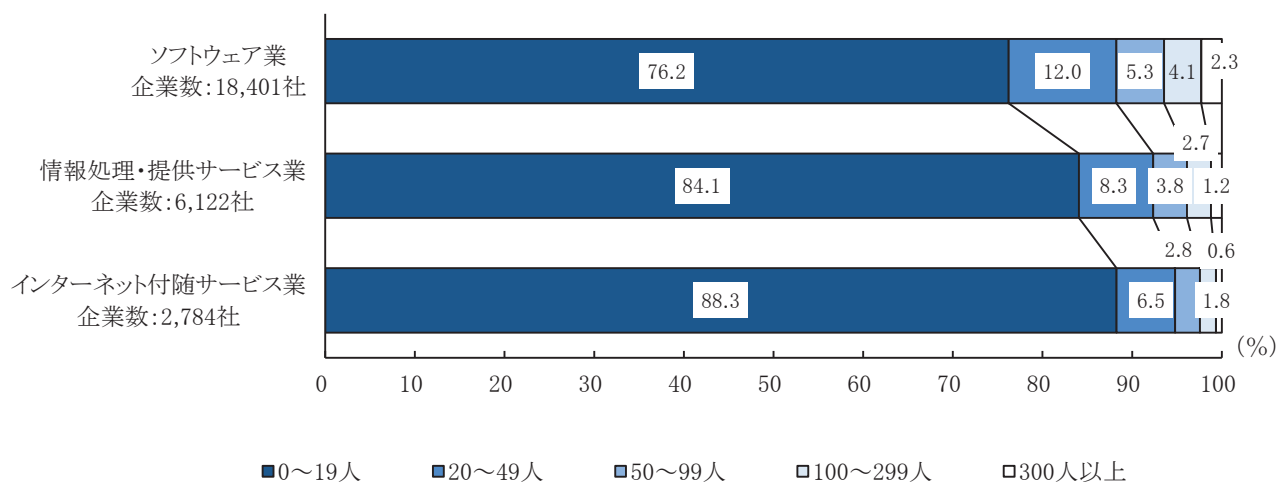
（注）2011年は「平成24年経済センサス-活動調査」が実施されたため、「特定サービス産業実態調査」は実施されていない。そのため、「平成24年経済センサス-活動調査」の値を用いた。

¹ 電子計算機等を用いて委託された情報処理サービス（顧客が自ら運転する場合を含む）、データエントリーサービスなどを行う「情報処理サービス業」、各種のデータを収集、加工、蓄積し、情報として提供する「情報提供サービス業」、市場・世論・社会に関する情報の調査・分析を行う「市場調査・世論調査・社会調査業」、他に分類されない情報処理・提供サービスを行う「その他の情報処理・提供サービス業」を含む分類。

² 主としてインターネットを通じて、情報の提供や、サーバー等の機能を利用させるサービスを提供する「ポータルサイト・サーバー運營業」、主としてインターネットを通じて、音楽、映像等を配信する事業を行う「アプリケーション・サービス・コンテンツ・プロバイダ」、主としてインターネットを通じて、インターネットを利用する上で必要なサポートサービスを提供する「インターネット利用サポート業」を含む分類。

³ 顧客の委託により、電子計算機のプログラムの作成およびその作成に関して、調査、分析、助言など並びにこれらを一括して行う「受託開発ソフトウェア業」、情報通信機械器具、輸送用機械器具、家庭用電気製品等に組込まれ、機器の機能を実現するためのソフトウェアを作成する「組込みソフトウェア業」、電子計算機のパッケージプログラムの作成およびその作成に関して、調査、分析、助言などを行う「パッケージソフトウェア業」、家庭用テレビゲーム機、携帯用電子ゲーム機、パーソナルコンピュータ等で用いるゲームソフトウェア（ゲームソフトウェアの一部を構成するプログラムを含む。）の作成およびその作成に関して、調査、分析、助言などを行う「ゲームソフトウェア業」を含む分類。

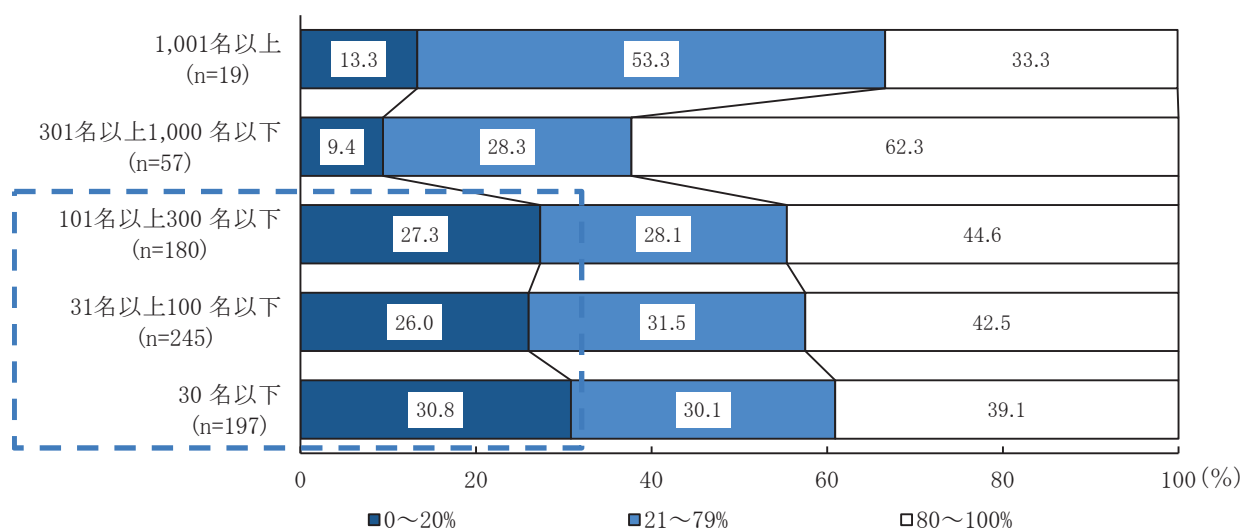
図表1-2 情報サービス業の会社企業数



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」(2012年)

(注) 四捨五入の関係上、合計が100%にならない場合がある(以下同じ)。

図表1-3 IT企業の受託開発における一次請けの比率(2013年、従業員規模別)

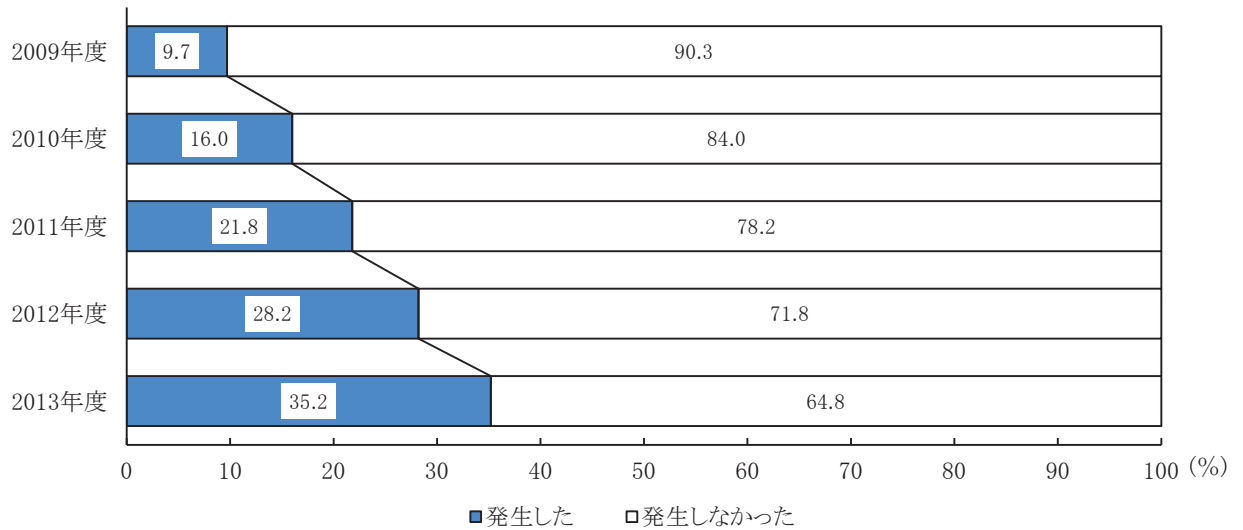


資料：独立行政法人情報処理推進機構「IT人材白書2014」(2014年)

(2) 情報サービス業の属性

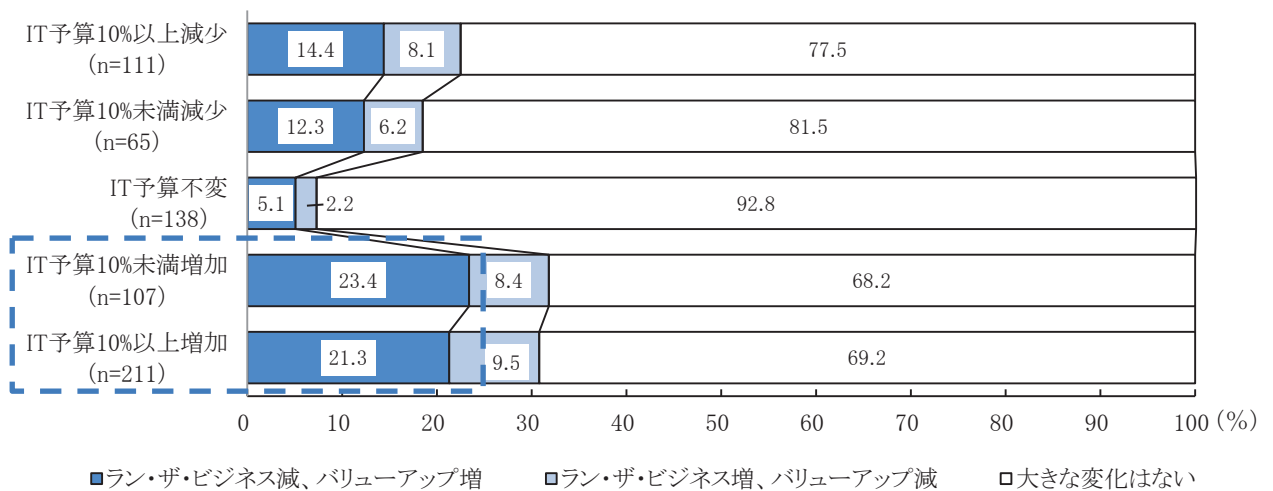
情報サービス業の従業員規模を業種別にみると、「ソフトウェア業」「情報処理・提供サービス業」「インターネット付随サービス業」のいずれも「0～299人」の中小企業がそのほとんどを占めており(図表1-2)、従業員規模が小さいほど、一次請け比率「0～20%」の割合が高くなっている。(図表1-3)。また、顧客企業の本社機能が首都圏に集中していることもあり、情報サービス業の事業所も同圏に集中している点も特徴である。総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」によれば、情報サービス業の事業所のうち、30%以上が東京都に所在している。

図表1-4 クラウドコンピューティングの利用率



資料：経済産業省「平成26年度我が国情報経済社会における基盤整備調査報告書」（2015年）

図表1-5 予算配分の変化（2015年、IT予算（計画）の増減別）

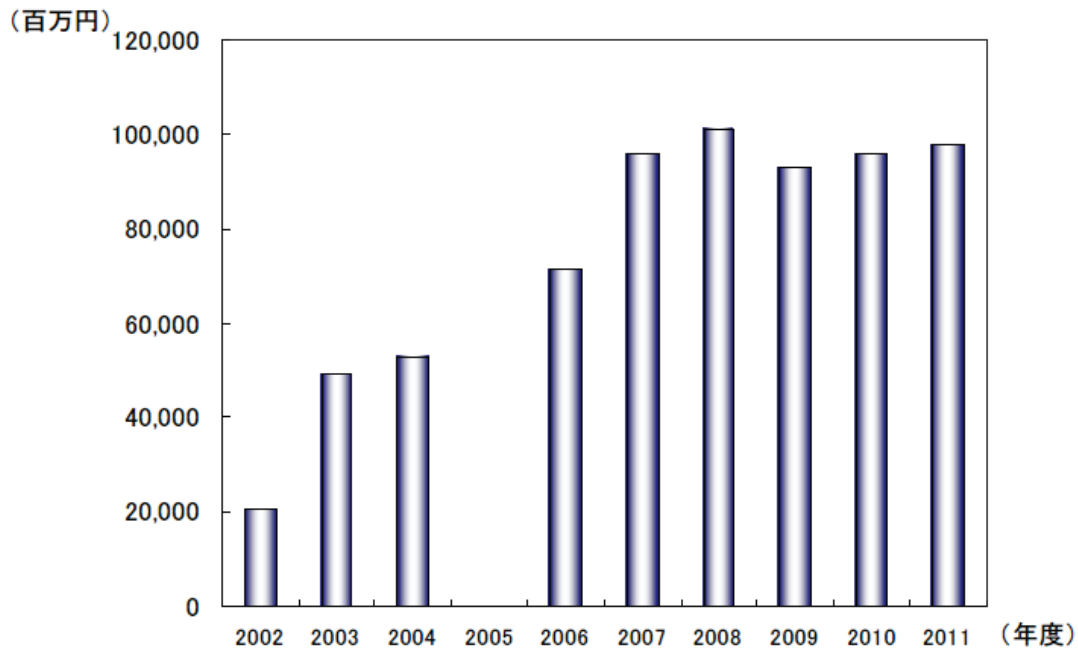


資料：一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書2016」（2016年）

(3) ユーザー企業のIT投資動向

ユーザー企業のIT投資動向をみると、近年は「所有」から「利用」へのシフトがみられ、「利用」の代表格ともいえるクラウドコンピューティング（以下、クラウド）の利用率（クラウド関連費用が「発生した」と回答した企業の割合）は、年々高まっている。（図表1-4）また、大きな変化として、「攻めのIT」が重要視されるようになっている。実際、IT予算が増えた企業を中心に、これまでのバックオフィス系システムの維持を目的としたラン・ザ・ビジネス投資（現行のビジネスや業務の維持・運営のために要する情報システム予算）を減らし、「攻め」の投資としての性格が強いバリュー・アップ投資（事業拡大や新規事業を実現するために要する情報システムの予算）を増加させる企業が増えている（図表1-5）。

図表1-6 オフショア開発総額の年次推移



出所：独立行政法人情報処理推進機構「IT人材白書 2013」（2013年）

（注）2005年度については調査データがない。

このように、ユーザー企業の投資動向は「所有」から「利用」へ移行し、かつ、バリュー・アップ投資という攻めの領域への投資が増えている。事業拡大や新規事業に対応したスピード感をもったシステム開発が求められるなか、今後、従来のソフトウェア業、なかでも受託型ソフトウェア業の市場は厳しい可能性が考えられる。

（4）中小情報サービス業の置かれた状況

近年では、ソフトウェア開発などを海外の開発会社や海外子会社に外注する「オフショア開発」の普及も進んでいる（図表1-6）。情報サービス業全体の市場規模は安定しているものの、低価格を武器とする海外事業者の参入によって、今後、企業間の競争はますます厳しくなっていく。こうしたことから、業界全体の大多数を占める中小規模のソフトウェア開発業者は、これまでとは異なるビジネスの展開が求められるだろう。

2 技術動向

（1）「デジタル革命」時代の到来

近年普及しつつあるクラウドやIoT（Internet of Things）、ビッグデータなどの新たな領域は、従来のビジネスを抜本的に変革するインパクトをもつともいわれる。

これらの新しい領域に関するビジネスはデジタルビジネスと呼ばれる。デジタルビジネスは、クラウドやIoTによって、「すべての人とモノがつながる社会」になったことによって初めて実

現する、これまでにない新しいタイプのビジネスモデルである。例えば、ユーザー個々の嗜好や状況をリアルタイムで読み取って分析し、それぞれに合わせた製品やサービスを提供することが可能になる。またユーザーと「つながり続ける」ことにより、これまで売り切りであった製品を、継続的なアフターサポートを含めたサービスとして提供可能となる。そうしたデジタルビジネスを実現する主要な技術領域として、以下が挙げられる。

① クラウドコンピューティング

クラウドとは、コンピューティングに必要な計算資源を共有環境からネットワークを介してオンデマンドで供給するモデルである。

クラウドが普及し、ユーザーはIT資産を「所有」せずに「必要な分だけ利用」する形にシフトしてきている。クラウド利用により、ユーザー企業はコスト低減および開発期間の短縮のほか、需要変動に合わせた柔軟なシステムインフラ（コンピュータのCPU・メモリ、ストレージなど）の調達、拠点間の情報連携、事業継続性の向上などが期待できる。

② モバイル端末/ソーシャル

スマートフォンやタブレット端末などのモバイル端末が消費者に普及したことにより、製品やサービスの提供事業者は「いつでも、どこにいても」消費者と接点をもつことが可能になった。位置情報を活用したサービスや、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を通じたサービスの提供などが一般化しているほか、販売後の継続的なアップデートやサポートの充実といった「製品のサービス化」も加速している。

③ IoT (Internet of Things)

センサーや通信機器の低廉化、通信規格の統一化などを背景とし、あらゆる「モノ」をインターネットに接続し相互に通信することで、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うことができるようになった。IoTの進展は、労働生産性や利便性の向上を実現する一方で、インターネットに接続される機器の急激な増加によるセキュリティ面の脅威も指摘されている。

④ ビッグデータ

モバイル端末の普及やIoTの進展等を受けて膨大なデータが容易に取得可能になったこと、また、データの蓄積・処理・分析に関する技術が進展していることを背景に、ビッグデータをマーケティングや業務効率化、異常検知などに活用する取り組みが活発化している。

⑤ 人工知能

コンピュータがさまざまな情報を分析し、学習した結果に基づいて自動的に判断や予測、制御などを行う「機械学習」の技術は、近年におけるハードウェアの処理速度向上やビッグデータの進展を受けて急速に進化してきている。例えば、(株)野村総合研究所と英オックスフォード大学による共同研究の結果である野村総合研究所（2015）において、日本の労働人口の約49%が10～20年後には人工知能などに代替可能との推計が示されているほか、人工知能の普及は従来のビジネスを大きく変革する可能性を秘めていると指摘されている。

(2) クラウドコンピューティングの普及が及ぼす影響

クラウドのサービス提供形態は、以下の3つに分類できる。

① Software as a Service (SaaS)

ネットワーク経由で電子メール、グループウェア、顧客管理、財務会計などのソフトウェア機能の提供を行うサービス。

② Platform as a Service (PaaS)

ネットワーク経由で仮想化されたアプリケーションサーバーやデータベース等アプリケーション実行用の共通基盤機能の提供を行うサービス。

③ Infrastructure as a Service (IaaS)

ネットワーク経由でデスクトップ仮想化や共有ディスクなど、ハードウェアやインフラ機能の提供を行うサービス。

一般社団法人情報サービス産業協会（2011年）によれば、ユーザーがクラウドに期待する主な事項として、以下が挙げられる。

- ・ 資本コストや運用・保守の負担なく、安価で高機能な情報処理能力が利用できる
- ・ システム構築・開発期間が短縮され、需要変動を柔軟に吸収できる
- ・ ネットワークを通じた協働、データ収集、実空間制御が容易になる
- ・ 端末側へのデータ複製・保存が不要となり、端末紛失などによる情報漏洩リスクを低減することが期待できる
- ・ クラウド基盤側の冗長性によって、事業継続性が向上する

前項で述べたように、ユーザー企業におけるクラウドの利用率は、近年大幅に高まっている。従来の受託型開発がクラウドに移行すれば、受託開発が中心の企業は、今後、厳しい事業環境に直面することが予想される。

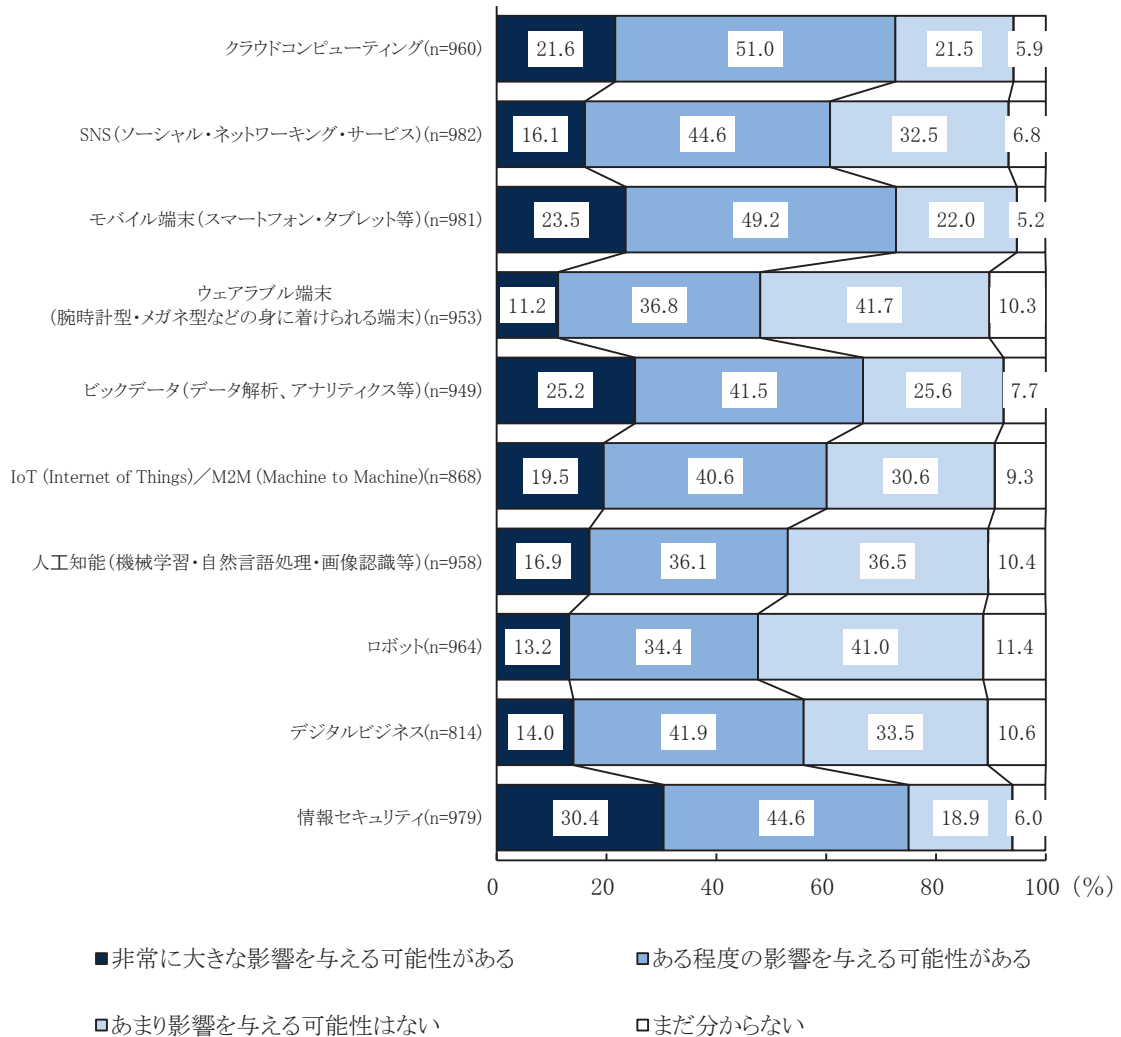
一方で、クラウド基盤の活用によって、インフラや開発環境、検証環境などの構築・運用コストを抑え、アプリケーション開発技術に注力することが可能になり、資金が潤沢でない中小情報サービス業にとっても、ビジネス拡大の好機が訪れているともとらえられる。

また、これまで積極的なIT投資を進めてこなかった中小ユーザー企業にもIT活用が広がっていくことが期待され、新たな市場開拓のチャンスともいえる。

(3) ビッグデータおよびIoTによる「攻めのIT」実現への期待

ユーザー企業では、「クラウド」、「モバイル端末」に続き「ビッグデータ」「IoT」が、今後、これまで以上に企業に影響を与える技術領域として認識されている（図表1-7）。具体的にはクラウドがオペレーションコストを削減する一方で、ビッグデータおよびIoTは新たな製品・サービスの創出や自社の事業構造、ビジネスモデルの変革といった大きな変化を引き起こす可能性があることが期待されている。

図表1-7 ユーザー企業における先端IT技術の今後の影響



資料：みずほ情報総研㈱「ITベンチャー等によるイノベーション促進のための人材育成・確保モデル事業 事業報告書 第2部 今後のIT人材需給推計モデル構築等編」(2016年)

(注) 調査では、ユーザー企業の情報システム部門の人材(1,000名)に対して、Webアンケートを実施

前述のとおり、ユーザー企業のIT投資動向は収益に直結する「攻めのIT」にシフトしつつある。ビッグデータおよびIoTは、新たな製品・サービス創出といった「攻めのIT」を実現する先端技術領域として特に注目されているといえるであろう。

これらの変化は中小情報サービス業にとっても好機といえる。大手のIT企業などは、ビッグデータ、IoT、AIなどに関する技術をクラウド上で活用できる共通基盤を公開しており、これらを活用すれば、自社ですべて構築しなくとも高い技術を組み込んだアプリケーションを開発・提供することが可能となってきた。クラウドの普及は、中小企業でも優れたビジネスアイデアがあれば、コストを抑えて新しい製品・サービスに参入できる環境をもたらしている。

図表1-8 IT企業における人材の不足感（企業規模別）

（単位：%）

	大幅に不足している	やや不足している	特に過不足はない	（削減や配置転換等が必要） やや過剰である	無回答
30名以下 (n=238)	29.4	60.9	9.2	0.0	0.4
31名以上100名以下 (n=358)	23.7	69.3	6.4	0.3	0.3
101名以上300名以下 (n=271)	21.8	70.8	7.0	0.0	0.4
301名以上1,000名以下 (n=104)	24.0	65.4	8.7	0.0	1.9
1,001名以上 (n=60)	16.7	63.3	18.3	1.7	0.0

資料：独立行政法人情報処理推進機構「IT人材白書2016」（2016年）

3 人材動向

(1) 情報サービス業全体の人材動向

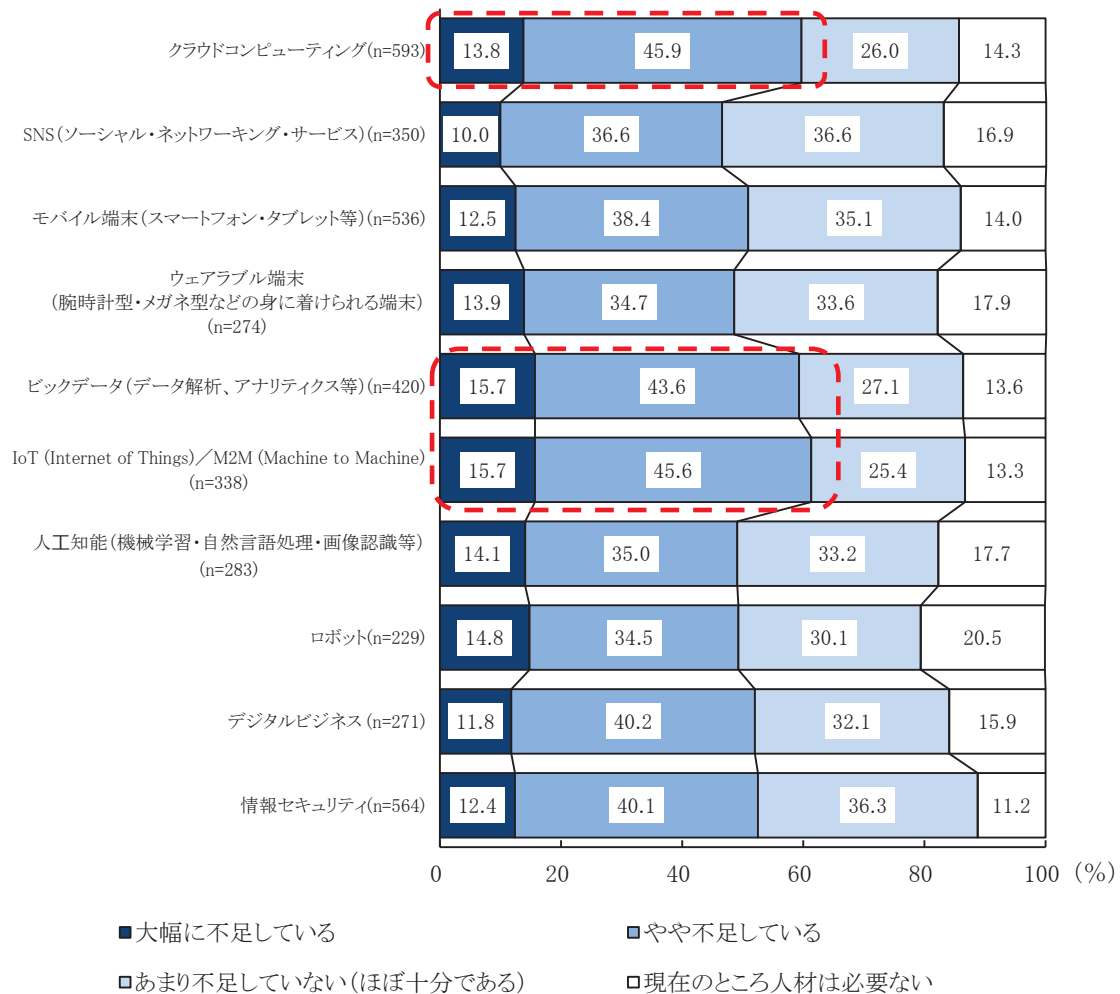
総務省統計局「労働力調査」によれば、近年、情報サービス業の就業者数は増加基調にあり、2015年は209万人と、2012年（188万人）から21万人増加している。その要因としては、マイナンバー対応や大手金融機関のシステム開発をはじめとした大型プロジェクトに対して、多くのエンジニアを必要としたことが考えられる。

就業者数が増加基調にあるなか、企業規模別に人材の不足感をみると、従業員規模が小さい企業ほど、不足感が強いことがわかる。特に従業員数が300名以下の企業では人材が不足していると回答した割合（「大幅に不足している」「やや不足している」の合計）は約9割に達している（図表1-8）。

また、他業種同様、情報サービス業を含む情報通信業でも、企業規模が小さくなるほど平均勤続年数が短くなる傾向がある。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」のデータを用いて算出したところ、情報通信業における平均勤続年数⁴は、従業員数1,000人以上の企業では16.1年であるのに対し、従業員100人未満の企業では8.7年となっている。大企業と比較して中小企業では人材の流動性が高くなっていると推察される。

⁴ 2011年から2015年の勤続年数の平均値。

図表1-9 IT企業における先端IT技術を担う人材の不足感



資料：みずほ情報総研㈱「ITベンチャー等によるイノベーション促進のための人材育成・確保モデル事業 事業報告書 第2部 今後のIT人材需給推計モデル構築等 編」(2016年)

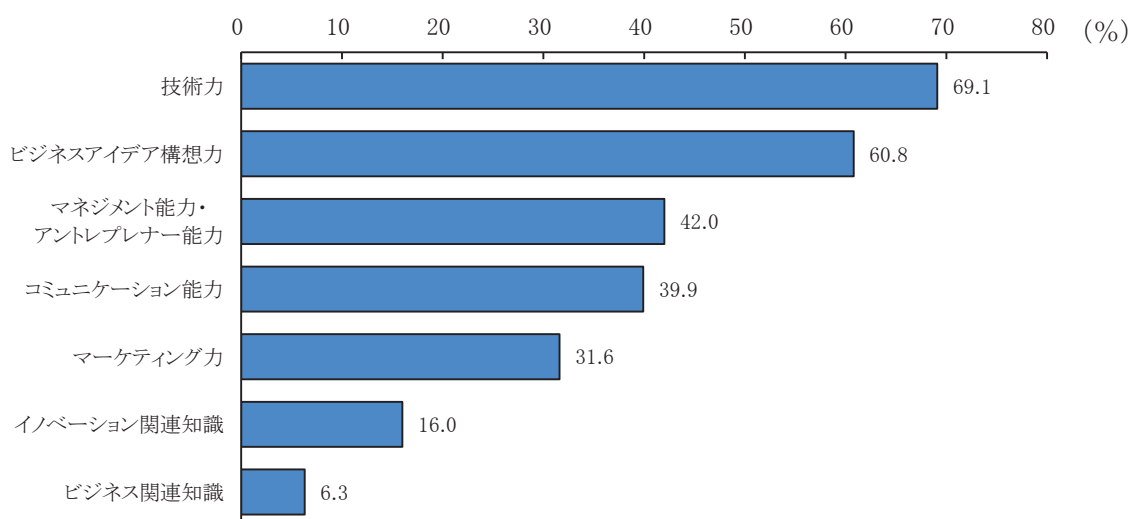
(2) ビッグデータおよびIoT分野に関する人材の動向

IT企業におけるビッグデータ、IoT、人工知能といった先端IT技術領域を担う人材の不足感は、「クラウド」「ビッグデータ(データ解析、アナリティクス等)」「IoT/M2M(Machine to Machine)」で特に強い(図表1-9)。

また、ビッグデータ、IoTなどを用いて、事業変革、新事業の創出を行う人材に必要な能力として、特に「技術力」と「ビジネスアイデア構想力」が重視されている(図表1-10)。

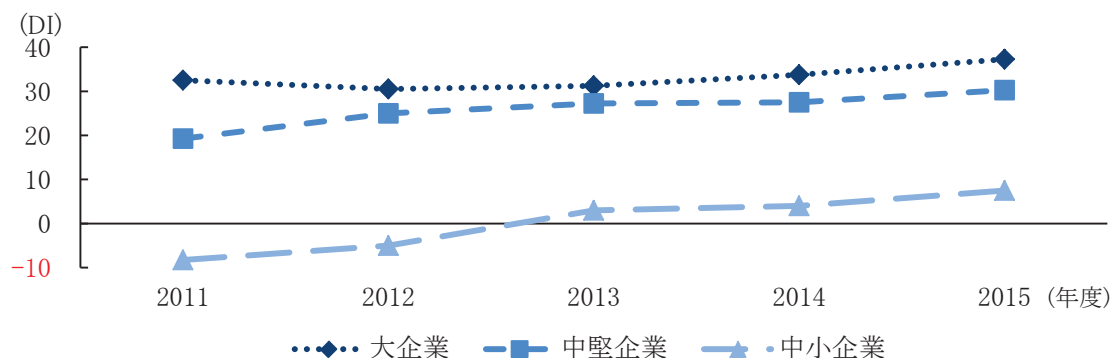
こうしたことから、今後はビッグデータ、IoTで実現しようとしているビジネス(業務)に精通し、かつビジネスを創出・拡大できるスキルの高い人材、あるいはIoT関連分野(データ、ネットワーク等)の技術者をいかに採用・育成、定着化させるかが、企業規模を問わず情報サービス業の共通課題となることが予想される。

図表1-10 事業変革・新事業・新サービスの創出を実施する人材に必要な能力



資料：独立行政法人情報処理推進機構「IT人材白書2016」（2016年）

図表1-11 情報サービス業の資金繰り状況（企業規模別）



資料：日本銀行「全国短期経済観測調査」

(注) DIは、「楽である」と回答した企業割合から「苦しい」と回答した企業割合を差し引いた値。

4 資金動向

資金繰りをみると、情報サービス業は製造業などと比較して、それほど厳しい状況とはなっていない。その背景の一つとして、過去数年にわたってマイナンバー対応をはじめとした大規模なシステム開発の需要が多く、業界全体が好調だったことが挙げられる。

業界全体としては資金繰りに苦慮している企業は少ないものの、他業種同様、情報サービス業でも、企業規模が小さくなるほど資金繰りに苦慮する企業が多くなっている（図表1-11）。

情報サービス業、そのなかでも市場の大半を占める受託型ソフトウェア開発業については、初期投資をあまり必要としないビジネスであるため、従来は他業種と比べて資金需要は大きくはなかった。しかし、今後は新しい事業や技術開発に取り組むにあたって、規模の小さい受託型ソフトウェア開発業でも資金需要が大きくなる可能性がある。

5 中小情報サービス業の目指すべき方向性と課題

(1) 情報サービス業全体の展望

これまでの市場動向、技術動向、人材動向、資金動向を踏まえ、今後の情報サービス業全体における展望を以下のように整理することができる（図表1-12）。

図表1-12 情報サービス業全体の展望

情報サービス業の展望	<ul style="list-style-type: none">• 従来の業務効率化のためのIT投資は縮小し、事業拡大や新規事業に対するIT投資（=攻めのIT投資）が伸長する• クラウドサービスの普及でシステムの開発や利用に係るコストが下がり、新規事業やサービスの立ち上げに係るコストも低減する• ビッグデータ、IoTなど攻めのIT投資を実現するための技術がより進展・一般化する• クラウド、ビッグデータなどの新しい技術領域の技術者、それらをビジネスに結びつけられる人材が求められるようになる• 技術、製品・サービス開発の必要性が高まり、資金調達の需要が大きくなる
------------	--

今後の情報サービス業全体の動向として、まずユーザーのIT投資動向の変化が挙げられよう。従来の業務効率化のためのシステム導入ではなく、事業拡大や新規事業に対するIT投資（=攻めのIT投資）が伸長することが想定される。これまでは多くの企業で、本業を支えるバックオフィス業務部分に対するIT導入がIT投資の大部分を占めていた。しかし、ビッグデータ、IoTなどの出現によって、これまでITを導入できなかった領域の業務へもIT活用が可能になり、ユーザーにおけるIT投資対象が製品・サービスそのものをITで革新することへと変化しはじめている。

加えて、中小情報サービス業にとっては、ユーザーにおけるオフショア開発拡大の影響も無視することはできない。従来大企業の下請けとして、受託開発を行ってきた企業の業務が海外のコストの安いベンダーに移管される傾向が強くなっており、今後より多くの中小情報サービス業者が海外ベンダーとの激しい競争にさらされると考えられる。

以上より、従来の業務効率化のためのシステム導入を中心とする下請け型の受託開発事業は市場の縮小に加え、競争激化が想定されるため、中小情報サービス業を取り巻く事業環境は厳しさを増していくものと考えられる。

一方で、クラウドやビッグデータ、IoTの普及によって、中小情報サービス業でも新たなビジネスチャンスを獲得する可能性を秘めている。例えば、クラウドによるIT導入コストの削減によって、これまではコストの問題でIT導入に積極的でなかった中小規模のユーザー企業にまで市場が広がっていく可能性がある。

また、ビッグデータやIoTをはじめとする新領域のIT技術は新たな市場を構築・拡大するための推進力となると考えられる。これらは、新たな製品・サービスの創出や自社の事業構造やビジネスモデルの変革といった大きな変化を引き起こす可能性を有しており、ユーザーの「攻めのIT」投資の需要にマッチした事業を展開できる可能性がある。特に大企業に比べて、小回

りが利く中小情報サービス業がこれらの技術を活用することで、ユーザーから直接案件を受注することや、大規模ベンダーの技術パートナーの立場を築くといったことが可能になるだろう。

こうした新領域のIT技術を踏まえ、ビジネスを展開していくにあたり、経営の要素のうち「ヒト」については、クラウド、ビッグデータ、IoT、AIなどの技術者、また、それら技術をビジネスに結びつけられる人材がより多く求められるようになると思われる。また、「カネ」については、攻めのIT投資需要をターゲットとした新規の技術・製品開発の必要性が高まり、各企業で資金需要が大きくなっていくことが想定される。

(2) 中小情報サービス業の目指すべき方向性

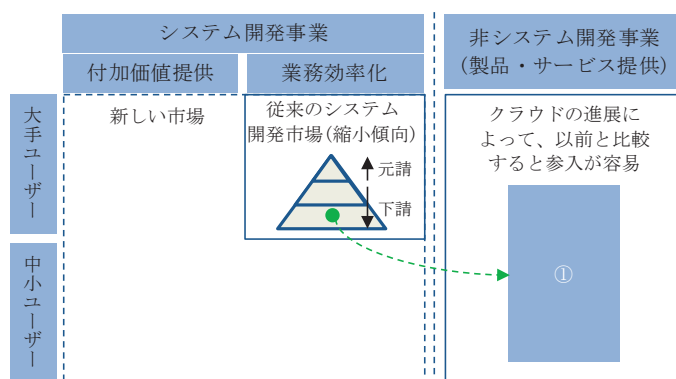
前述した情報サービス業の展望を踏まえると、中小情報サービス業は何らかの方法で下請け依存からの脱却を目指すべきであり、その方向性として、以下の3つが考えられる。

目指すべき方向性①：自社製品・サービスの開発による下請け依存からの脱却

マーケティングをはじめとした特定の業務領域に強みがある、金融といった特定の業界の知見が豊富である、先端技術に関する知見や技術者を抱えているといった場合には、それらの強みとITを組み合わせ、自社で製品・サービス（SaaS、ASP⁵、モバイルアプリ等）を新規開発し、システム開発自体から脱却するという方向性が考えられる（図表1-13）。この場合には、提供する製品・サービスにあわせてターゲットとなる顧客を選定し、ビジネスを展開することが想定される。

新規性のある商品・サービスを展開できれば、競合もなく新しい市場を自ら構築できる可能性がある。一方、ビジネス企画要員や営業要員など、これまでの事業には必要がなかったスキルをもつ要員を、いかに確保するかが重要になると考えられる。

図表1-13 中小情報サービス業の目指すべき方向性①



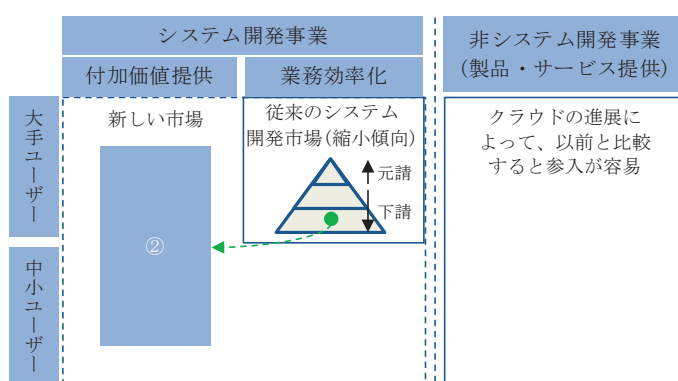
⁵ ASPとはApplication Service Providerの略。アプリケーションソフトの機能を、ネットワークを通じて提供するサービスまたは事業者のことである。

目指すべき方向性②：技術・ソリューション特化による下請け依存からの脱却

システム開発事業を引き続き手がけるという点でこれまでの違いはない。異なるのは例えば、特定領域での高い技術や、他社の SaaS ソリューションを活用したビジネスの展開といった強みを基に、直接エンドユーザーに対して付加価値の高いシステム開発関連サービスの提供を行う点である（図表 1-14）。

既存のシステム開発事業との関連性が高いため、現在、下請け型のシステム開発事業を行っている企業であっても比較的取り組みやすい一方で、どの技術・ソリューションに特化すべきかという目利き力、その領域に知見をもつ技術者の獲得・育成が重要なポイントになる。

図表 1-14 中小情報サービス業の目指すべき方向性②

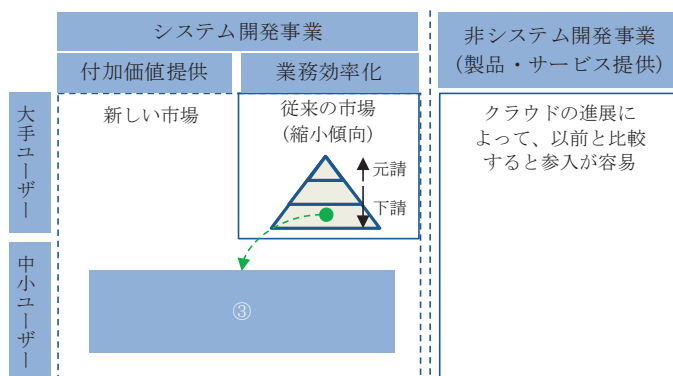


目指すべき方向性③：中小ユーザーへのサービス提供による下請け依存からの脱却

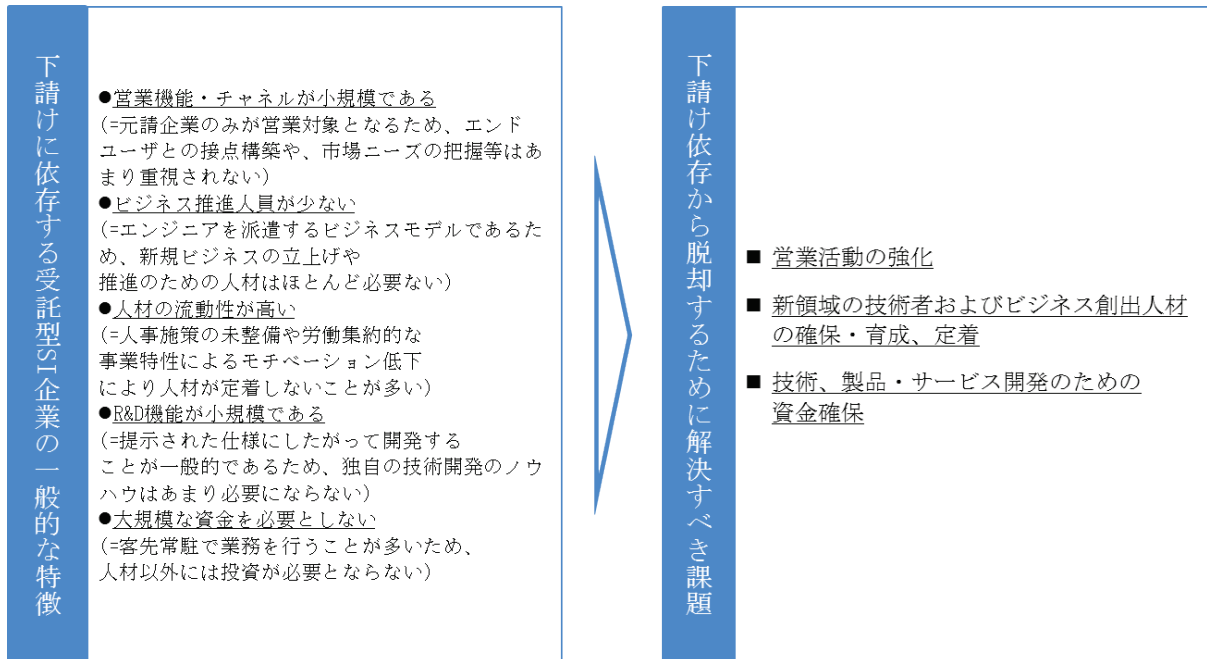
目指すべき方向性②と同様、システム開発事業を手掛けるという点で変化はない。異なるのは、大手の IT ベンダーが注力していない市場、すなわち、IT 活用が大手ほど進んでいないと考えられる中小ユーザー企業に焦点を当てている点である。具体的には、新規ビジネスの創出支援も含め、経営課題解決に向けたシステム企画から入り込み、元請けとしてシステム開発・運用までを包括的に支援するというビジネスの展開が期待される（図表 1-15）。

既存のシステム開発事業との関連性が高いため、現在下請け型のシステム開発事業を行っている企業であっても比較的取り組みやすい。一方で、ユーザー企業に直接営業を行う必要があるため、相応の営業力確保が重要なポイントになる。

図表 1-15 中小情報サービス業の目指すべき方向性③



図表1-16 中小情報サービス業の課題



(3) 中小情報サービス業の課題

一般的に中小企業は大企業と比較して経営資源が乏しい。特に現在下請け型の受託開発を中心に事業を行っている中小情報サービス業においては、「ヒト」に依存したビジネスモデルであるが故に経営資源に偏りがあることも多い。以下では、中小サービス業の目指すべき方向性の実現に向け、課題解決として何が求められるかを整理する（図表1-16）。

結論として、中小情報サービス業が下請け依存を脱却して新しいビジネスを展開するためには、主に営業、人材、資金の3つの面で課題を解決していく必要があると考えられる。

① 営業活動の強化

下請け型の受託開発を中心に行ってきた中小情報サービス業においては、営業の対象が元請け企業のみであったため、これまでは営業機能・チャンネルが小規模でも事業の推進に大きな支障はなかった。

しかし、今後、自社で製品・サービスを開発・販売することや、下請け依存を脱却してユーザーと直接的にビジネスを展開していくためには、営業機能・チャンネルを強化することでユーザーとの接点を強固にし、ニーズ把握、営業リレーション構築などに取り組む必要があると考えられる。

② 新領域の技術者およびビジネス創出人材の確保・育成、定着

下請け型の受託開発を中心に行ってきた中小情報サービス業においては、決められた仕様どおりにシステム開発を行うことがビジネスの中心であったため、社内にR&D（研究開発）を推進する、あるいは最新技術の領域に知見をもつエンジニアは少ないといわれている。また、新規ビジネスの企画や既存ビジネスの拡大などを担う経営人材についても、これまではそれほど

必要ではなかった。

しかし、今後需要が拡大していくであろう「攻めのIT投資」に対応したビジネスを推進していくためには、それらのビジネスの核となる技術を自社で保持すること、またその技術をビジネスに展開することが求められる。そのため、今後はクラウドやビッグデータ、IoT、AIなどの新領域に精通した技術者、ビジネスを創出・拡大できる人材の確保・育成・定着化が必要になる。

③ 技術、製品・サービス開発のための資金確保

下請け型の受託開発を中心に行ってきた中小情報サービス業においては、決められた仕様どおりに開発を行うことがビジネスの中心であった。そのため、自社での技術開発などが不要であることが多く、これまでは人件費などの運転資金以外には大きな資金需要はなかった。

しかし、今後、自社で製品・サービスの開発・販売や「攻めのIT投資」に対応するビジネスを展開するためには、自社で技術や製品・サービスを開発するための資金の確保が必要になると考えられる。

第2章 中小情報サービス業へのインタビュー

第2章では、インタビュー結果を基に、中小情報サービス業がとるべきアクションについて整理する。

1 インタビュー調査の方法および対象企業一覧

本調査では成功要因を導出するために、先行企業に対してインタビューを実施した。

以下では、インタビュー内容およびインタビュー先選定の方法、およびインタビュー対象企業の一覧を示す。

(1) インタビュー内容

主にインタビュー対象企業の主要事業の概要、事業の推進における具体的な取り組み、および今後の課題や展望について、インタビューを実施した。

【主なインタビュー内容】

- 1 主要事業の概要
- 2 事業推進上で工夫した点
 - (1) 営業面（ユーザーニーズの把握、チャネルの確立など）
 - (2) 人材面（人材の獲得、育成、定着化の取り組みなど）
 - (3) 技術開発面（産学連携、他企業とのアライアンスなど）
 - (4) 資金面（スモールスタートによる初期投資の抑制など）
- 3 今後の課題・展望

(2) インタビュー対象企業の選定

インタビュー対象企業の選定は、インターネット、新聞などの情報から選定した企業群のなかから、第1章で「中小情報サービス業の目指すべき方向性」として提示した「① 自社製品・サービス提供型」、「② 技術・ソリューション特化型」、「③ 中小ユーザー元請け型」に当てはまる企業をそれぞれ選出した。

中小情報サービス業が目指すべき3つの方向性(再掲)

① 自社製品・サービス提供型

自社製品・サービス（SaaS、ASP、モバイルアプリ等）を開発し、顧客に直接提供する。

② 技術・ソリューション特化型

プログラム言語やデータベース、システム開発手法などの特定技術領域に強みをもつことや、他社のSaaSソリューションを活用したビジネスの展開によって、大手ユーザー、中小ユーザー双方に対して元請けでシステム開発、運用などのシステム開発関連ビジネスを行う。

③ 中小ユーザー元請け型

中小ユーザー企業に焦点を当て、新規ビジネスの創出支援も含め、経営課題解決に向けたシステム企画から入り込み、元請けとしてシステム開発・運用までトータルで支援する。

(3) インタビュー企業の一覧

インタビュー対象として、全8企業を選出した(図表2-1)。なお、各社の詳細については第4章を参照されたい。

図表2-1 インタビュー企業の一覧

No	仮説パターン	企業名	事業概要
1	自社製品・サービス提供型	(株)ロックオン	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングを自動化・効率化するソリューションの開発・提供 マーケティングの効果測定、広告の入稿を自動化するプラットフォーム「AD EBiS」「THREe」の開発・提供 ECサイト構築用プラットフォーム「EC-CUBE」「SOLUTION」の開発・提供 マーケティングを最適化するためのビッグデータの分析および戦略立案サービスの提供
2	自社製品・サービス提供型	サイボウズ(株)	<ul style="list-style-type: none"> チーム・コラボレーションを支援するグループウェアの開発・提供
3	技術・ソリューション特化型	(株)LASSIC	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートサイト、ブランディングサイト、ECサイト、モバイルアプリ等の各種Webサービスの分析・診断・設計・開発・運用のワンストップ提供 (UXデザイン&インテグレーション事業) アイデアとIT技術による地域の活性化(地域イノベーション支援事業) 人間が発するバイタルサインから感情を推定する技術および人間の感情状態に応じて適切な返答をする対話ロジックアルゴリズムの研究・サービス開発(感情解析研究開発事業)

4	技術・ソリューション特化型	(株)ウフル	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドサービスの導入支援およびクラウドサービスの運用・カスタマイズ ・ソーシャルメディアやWebを通じた企業のマーケティング課題の解決 ・IoTコンサルティング、IoTプラットフォーム開発・PoC支援 ・IoT時代のリアルタイムデータ連携プラットフォーム「enebular」の開発販売
5	技術・ソリューション特化型	(株)永和システムマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・情報システム開発および構築 ・パッケージの開発および販売
6	技術・ソリューション特化型	(株)ソニックガーデン	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドで動くウェブアプリケーションの開発受託 ・オリジナルブランドのソフトウェアの提供 ・コンサルティング・社員教育および講演・執筆など
7	中小ユーザー元請け型	日本ソフト開発(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業や公共団体の基幹業務、社内統制、社員管理などのSIソリューションの提供 ・「生産」「環境」「健康」「教育」の各分野に対するパッケージ商品提供 ・「ビッグデータ」、「クラウド」など各種ソリューションの提供
8	中小ユーザー元請け型	(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザイン	<ul style="list-style-type: none"> ・ソフトウェア開発サービスの提供（金融・公共・医療ほか） ・各種システムソリューションの提供（Web・モバイルほか） ・パッケージ適用サービスの提供（情報配信ほか）

2 下請け依存脱却に向けて有効なアクション

第1章で示したとおり、中小情報サービス業が下請け依存から脱却しようとした場合、「営業活動の強化」「新領域の技術者およびビジネス創出人材の確保・育成・定着化」「技術、製品・サービス開発のための資金確保」が課題となることが多い。

以下では、第1章でみた「中小情報サービス業の目指すべき方向性」を実現するにあたり、そうした課題に対してインタビュー対象企業がどのような取り組みを行ったかを踏まえ、下請け依存脱却に向けて有効となり得るアクションについて整理する。

(1) 営業活動の強化

① 技術者コミュニティでの横のつながりの拡大

情報サービス業における近年の目立った傾向として、会社の枠にとらわれず、エンジニア同士が興味ある分野や技術などを手がかりに形成する横のつながり、すなわちコミュニティ活動が活発になってきている点が挙げられる。会社という枠を超えて、エンジニア個人として自分の技術を外部にアピールしたり、新しい技術に触れたりするという機会が、他の業界に比べて多く、そこでの活動やつながりから具体的な仕事の引き合いが発生するということが十分に考えられる。

㈱永和システムマネジメントでは、コミュニティ活動での横のつながりから自社の得意領域であるRuby⁶言語によるアジャイル⁷の案件獲得に至っている。

➤ Ruby×Agile 事業では、技術コミュニティへの積極参加を活用した営業チャンネルが存在している。それによって、専門の営業職を置いた営業活動は行っていないものの、継続して案件を受注できている。現在の主な受注の方法は、評判を聞きつけた顧客からの直接的な引合いのほか、前述したとおり、アジャイルやRubyに関する技術者コミュニティ活動でのエンジニア同士のつながりである。現在、本事業において案件の8割強が何らかのコミュニティ活動が発端となっている。

(㈱永和システムマネジメント)

② 積極的な情報発信による認知度の向上

中小情報サービス業が営業活動を行う際の障壁の一つとして、企業自体の知名度が低いことが挙げられる。また、製品やサービス自体も、形がないため、その内容や良さを伝えることは難しい。

インタビュー企業をみると、例えば、㈱ソニックガーデンでは、社長自らが対外的に積極的な情報発信を行い、自社のサービスやその強みを広く顧客に知ってもらうことで、自社からの営業によらず、100%インバウンドでの受注を実現している。

⁶ オブジェクト指向のプログラミング言語の一つ。コードの可読性に配慮したシンプルな構文や文法を採用した言語である。

⁷ アジャイルとは、ソフトウェアの開発においてより素早い開発を重視する方法の総称。一般的に利用者と開発者がチームで短期間の開発を繰り返す形をとることが多い。

- 営業要員は置いておらず、またエンジニアが客先に営業に行くこともない。営業のチャネルとしては、現在 100%インバウンドとなっている。法人設立当初から、創業者である倉貫社長がアジャイルの専門家として認知されており、かつ積極的に Web メディアでのインタビューや対談、自身のブログなどで情報発信をしていることもあり、スタートアップ企業からの問合せが多い。(株ソニックガーデン)

③ 迅速な営業ツールの作成

営業活動の強化が必要といっても、当然投入できる経営資源には限りがあるため、各顧客に対して都度カスタマイズした営業資料を迅速に用意することは容易ではない。その場合、製品・サービスのセールスポイントや過去の事例などの実績を取りまとめた営業ツールを用意しておくことと有用である。また、一回作って終わりではなく、日々の事業活動のなかで、常に他社に横展開できるものや汎用化できるものがないかに目を光らせ、営業ツール自体を洗練させていくことも重要になる。

例えば、(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザインでは、過去の実績などを顧客訪問用資料として取りまとめておき、それをもって顧客を訪問し、関係を構築していく手法を用いている。

また、(株)ウフルについても、顧客訪問時に営業要員が利用できるような販促ツールを充実させることで営業活動をやりやすくしている。具体的には、社員が講演や対談などを積極的に行い、それらを営業ツールとして顧客とのアポイントや訪問時のコンテンツとして活用している。

- 自社製品や他社製品、過去のプロジェクト実績などを営業資料としてとりまとめ、顧客にアピールできるようにしておき、顧客に迅速・最善な提案を行うことができるようにしている。(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザイン)
- 現在注力している IoT 事業では、客先で営業要員が利用できるような販促ツールを充実させることで営業活動をやりやすくする工夫を行っている。例えば、社員が社外での講演や対談などを積極的に行い、それらの内容をまとめたものを営業ツールとして、顧客とのアポイントや訪問時のコンテンツとして活用することで、迅速に顧客を訪問することが可能になっている。(株)ウフル)

<行政・金融機関等による支援の必要性 ー顧客リレーションの構築>

迅速に顧客訪問を行うことで営業機会を拡大する方策が有用であると考えられる一方、中小情報サービス業においては、そもそも顧客とのリレーションを構築すること自体が困難であることが多い。

実際、すでに新規事業を軌道に乗せているインタビュー対象企業においても顧客とのリレーション構築に関する外部支援の要望は根強く、事業の推進にあたって各社とも相応の苦勞をしてきたことがうかがえた。とりわけ、今後、自社パッケージ製品や自社サービスの外販を行う場合には顧客とのリレーションの強化が喫緊の課題となることが想定される。

しかし、現状ではリレーション構築に関する行政・金融機関等の支援は十分ではなく、今後支援の拡充が強く望まれる。そこで、行政・金融機関等が行うべき具体的な支援策について示

唆を得るべく、しまね産業振興財団による「ユーザー企業とのマッチング支援」、および島根県による「展示会等の営業活動に係る援助」を中小情報サービス業に対する先進的な支援事例として、第4章で紹介する。

④ 地元ユーザー企業への経営相談をきっかけとした入り込み

中小ユーザー元請け型を目指す場合、顧客とする中小ユーザー企業の売り上げはそこまで大きくないことが多いため、顧客開拓や営業にかかるコストを考慮すると、身近なところ、つまり自社が立地している地域の中小企業を開拓していくことが現実的である。さらに、中小ユーザー企業は一般的にIT投資に積極的ではない場合が多いため、経営課題の相談などからトップダウンで入り込み、企業が抱える課題に対する解決方法としてのシステム開発需要を喚起していくことが必要となる。

インタビュー企業でも、実際に地元ユーザー企業の社長といった経営層にアプローチしている。(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザインでは、商工会議所などが開催する地元のビジネス研究会に参加して、地元ユーザー企業との接点を構築し、その後、経営におけるIT活用の専門家であるITコーディネータなどの助言も交えながら、経営層から入り込んでいく営業手法を採用している。

- 地元ユーザーに対するシステム開発事業では、商工会議所などの研究会に参加することによって、地元企業とのコネクションを確立し、顧客接点を構築する工夫を行っている。(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザイン)
- 地元のユーザー企業の需要を喚起するために、ITコーディネータなどによって経営サイドにアプローチを行い、経営課題の解決としてITの導入を訴えるなどの活動も行っている。(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザイン)

<行政・金融機関等による支援の必要性 —ユーザーの需要喚起>

これまでは事業規模の関係からITを導入できなかった中小規模のユーザー企業にとっても、クラウドの進展や、日本再興戦略で政府が中小企業の生産性向上を目標としていることもあり、ITを導入しやすい環境が整ってきている。そのため、上述のように、顧客のトップ層への働きかけでIT導入の需要を喚起することは非常に有効であると考えられる。

しかし、中小情報サービス業においては、先にも述べたようにリレーションを構築すること自体が困難であり、また、トップ層とのリレーションを構築するための営業系の人材を擁していないことも多い。

このような背景を踏まえ、行政や金融機関がユーザー企業のIT活用を支援することは、結果として中小情報サービス業の成長を間接的に支援することができるのではないかと想定される。そこで、今後行政・金融機関等が行うべき具体的な支援策について示唆を得るべく、東京都内の信用金庫が行っている「専門家派遣による課題解決支援事業」を中小情報サービス業に対する先進的な支援事例として、第4章で紹介する。

⑤ ターゲット顧客の絞り込みと適切な広告媒体での宣伝

営業活動の強化の一環として、自社の認知度を向上させておくことも重要である。そのため

には、ホームページに自社の製品・サービスの情報を載せるだけでなく、自社がターゲットとする顧客をきちんと絞り込んで、その顧客に一番届きやすい媒体を選択した販促活動が必要となる。

インタビュー企業でも、例えば、(株)ロックオンは、広告の効果測定の黎明期から広告代理店をターゲットとして雑誌などのメディアに自社のソリューションを露出させ、徐々に認知度を上げていく活動を行っていた。当該活動の結果、今では広告代理店だけではなく、エンドユーザーまで販路を広げることができているという。

また、サイボウズ(株)においても、これまで PR できていなかった顧客へのアプローチを図るために自社メディアである「サイボウズ式」を構築し、自社や製品の価値の訴求を行うことで、販路拡大を図っている。

- AD EBIS を世に出した当初は、日本においてそもそも Web 広告の効果測定自体が浸透していなかった。そのため、広告代理店に営業を行いながら、雑誌などのメディアを通して、徐々に Web 広告の効果測定という仕組み自体の認知度を上げていく活動を行った。最近では、エンドユーザー側で、宣伝効果を高めるためには効果測定が必要だという動きが高まっており、これまでの地道な活動の成果が出始めていると感じる。(株)ロックオン)
- 全社的な営業活動の一環として、オウンドメディア（自社ブログ）によるブランド構築を行っている。オウンドメディア「サイボウズ式」を立ち上げて、これまで PR できなかった顧客に対しての訴求、ブランド価値の向上を図っている。もともとは 2000 年代後半からのグループウェアの売り上げの伸び悩みに対応するための方策の一環として取り組みを開始し、自社の構築したサイトで当社の理念であるチームワークの向上やコラボレーション、および IT に関連する情報の発信を行っている。(サイボウズ(株))

(2) 新領域の技術者およびビジネス創出人材の確保・育成・定着化

① リモートワークによるエンジニアの働きやすさの追求

情報サービス業では、物理的に離れていても作業がしやすいという特徴がある。例えば、プログラミングは PC やネットワーク環境さえあれば行えるし、プログラムを作成者以外が確認するコードレビューなどについても、同じ画面さえ見られれば、物理的に同じ場所にいなくてもリモートで実施できる。

そのため、優秀なエンジニアが育児や介護などのライフステージの変化によって自宅で作業する必要がある場合、または介護などによって地方に戻らざるをえないが今と同じ仕事を続けたい場合においても、リモートで働ける場を用意しておくことは、人員採用時に加え、定着化を促進する際にも非常に重要になってくるといえる。

インタビュー企業でも、(株)ソニックガーデンやサイボウズ(株)のようにリモートワークを推進することで社員の働きやすさを追求している企業がみられた。

- 当社では、リモートワークを積極的に導入しており、社員の約半数はリモートワークで勤務している。プログラミングや資料作成、レビュー、顧客との打合せを含むコミュニケーションも、基本的にすべてリモートで実施となる。リモートワークの環境を整備したことで、地方に戻って仕事がしたいエンジニアや、在宅で勤務したい人など、多様なライフスタイルの実現をサポートできていると考えられる。
(株ソニックガーデン)
- 情報共有のためにクラウドを活用する、遠隔会議を導入するなどのITインフラの整備も重視している。それによって、社員がWeb上で業務を実施できるようにするとともに、いつ、どこで誰が働いているのかを把握できるようにしている。
(サイボウズ(株))

② エンジニアの自由な発想の場の提供

本来ITを使った問題解決を生業とするプログラマにとって、新規ビジネスや新サービスを考え、その実現のためにプログラミングを行うというのは、非常に楽しくやりがいのある仕事だといえる。中小情報サービス業においても、現在在籍する人材の自由な発想を促進するよう、時間や場を提供することで、新規サービスややりがいを創出し、人材の定着化を図っていくことが重要になる。

インタビュー企業でも、日本ソフト開発(株)では、「ワイガヤ」という形で組織横断的に自由な発想の場を設けている。また、(株)ソニックガーデンでは、「部活」という制度を通してエンジニアが空いた時間を自由に使えるようにしており、エンジニアの自己研鑽や新しいサービス開発の後押しをしている。

- 別の製品・サービスを担当しているメンバーが集まり、会社の事業戦略と合わせながら、既存の製品とサービスの組み合わせや、新しい製品やサービスをわいわいがやがやと自由に発想する場である「ワイガヤ」を設けている。(日本ソフト開発(株))
- 技術開発に当たっては「部活」という、業務において空いた時間を好きに使える制度を設けている。ベテランのエンジニアになると生産性が非常に高くなるため、通常業務だけでは時間が余ることが多かった。エンジニアとしては空いた時間に仕事をいれてさらに稼ぎたいというよりも、自由にプログラミングなどがしたい、という意思の方が強い。また、会社としても売り上げをKPI(評価指標)としていないため、さらに仕事を入れるつもりはなかった。そこで、まずは作りたいものを自由に作り、そのあと事業として投資し、推進していくかを考えればよいのではないかと考え、「部活」を設けた。(株)ソニックガーデン)

③ コミュニティへの参加による最新知見の獲得

情報サービス業は、技術の進歩や移り変わりが非常に早い業界であり、エンジニアは常に最新の情報を仕入れて、自社の製品やサービスの改善に活用していくことが求められる。

しかし、会社や個人の力だけでは当然限界が出てくるため、(株)永和システムマネジメントのように積極的にエンジニアコミュニティに参加し、他の企業や外部の人間と連携して、情報発信・収集や知見の共有・獲得を行うことが有効になる。

- 主催も含め、「RubyKaigi」、「地域 Ruby 会議」、「Agile Japan」など、社内外で複数の Ruby やアジャイルに関する技術者コミュニティに参加するとともに、さまざまな勉強会や交流会などの開催に協力し、最新の知見の共有や、実装技術に関する議論、開発事例の発表などを実施している。(㈱永和システムマネジメント)

④ 地元ブランド構築による地元人材へのアピール

中小情報サービス業は、情報サービス業全体で人材が不足しているうえに、大手企業に比べて知名度が低いこともあり、人材市場での競争において非常に不利な立場に置かれている。このような状況のなかでエンジニアを確保していくためには、やみくもに多くの人材にアプローチするよりも、自社の主要な活動エリア、つまり地元の人材を取り逃さないことが重要になってくる。

そのためには、特に地方に本社がある企業では、地元で根付いた企業であることをブランドとして打ち出し、地元人材にアピールすることが有効であると考えられる。

インタビュー企業では、㈱ロックオンは大阪に拠点があることを積極的にアピールすることで、エンジニアのほとんどを大阪で確保しているほか、㈱LASSIC では地方創生を掲げ、鳥取など東京以外で自分「らしく」働きたい人材を積極的に採用している。また、㈱永和システムマネジメントは、地元で広告を出すことで、地元人材の親世代も含めて、ブランドイメージの構築を図っている。

- 東京で採用活動をしていても、同業他社との激しい人材獲得競争になってしまう。そこで、大阪で IT 関連の仕事をしたときに、最初に選択肢に入れてもらえるような会社を目指すことで、技術者の採用はほとんど大阪で行うことができている。大阪の IT ベンチャー企業という PR も意識的に行っており、商売繁盛の神様で大阪の商人をイメージさせる恵比寿様を ADEBIS のキャラクターに採用しているのもそのためである。(㈱ロックオン)
- 当社の企業理念は、会社名にも表れているとおり、「らしく」の実現をサポートすることであり、人材に対する考え方にも当然それが反映されている。人材採用については、仕事内容での訴求はせず、理念に共感する人を厳選して獲得しており、地方で自分「らしく」働きたい人材を積極的に採用しようとしている。(㈱LASSIC)
- 人材の採用については、特に地元人材の採用に関していくつかの工夫を行っている。TV で CM を流しているような一部の地場企業や、大手 IT ベンダーの地域子会社などと違い、当社は福井県内での知名度が低い。地元での採用にあたっては、本人だけでなく、親世代へのアピールも重要になるため、駅に看板広告を出す、社内一般の方が自由に入れるギャラリーを設置するなどの方法で知名度の向上を図っている。(㈱永和システムマネジメント)

(3) 技術、製品・サービス開発のための資金確保

① スモールスタートによる初期投資の抑制

中小情報サービス業は、下請け依存を脱却するにあたり、いかに新規事業に資金を捻出するかという課題に直面する。この場合、初期投資を押さえるために、スモールスタートでの事業

推進が必要となる。

インタビュー企業でも、㈱ウフルがクラウド事業を推進していく際に、スモールスタートによる初期費用の抑制を実践している。

第1章で述べたとおり、近年クラウドの利用が進展している。それによって、システム利用自体のコストが下がっており、今後、中小情報サービス企業が新規事業や新たなサービスをスモールスタートする際に、さらなる追い風になると想定される。

- 資金面については、資金の確保ではなく、必要となる資金を抑える工夫を行った。特に立ち上げ以来の主力事業であるクラウドインテグレーション事業では、人材については、前述のとおり社内人材の活用を行い、事業のインフラに関しては、サービスがクラウド環境での提供となるため、特段追加の機材などの投資は不要であった。(㈱ウフル)

第3章 中小情報サービス業への示唆

これまでみてきたとおり、情報サービス業は新たな局面を迎えつつある。

市場や顧客ニーズの変化、また、クラウドの普及に伴い、従来の多重下請け型のシステム開発の市場は成長が鈍化していくことが予測される。したがって、中小情報サービス業が従来の受託型開発の下請けに依存している限り、海外ベンダーを含む激しい価格競争が続くだけでなく、収益が景気変動に大きく左右され続けることが見込まれる。一方で、クラウドをはじめとするデジタル技術の普及は、クラウド基盤上で初期投資を抑えた新たなビジネスが次々と生まれる契機ともなっている。

このような変化を好機と捉え、小回りの効く中小企業の強みを活かし、新たな市場開拓に挑む企業こそが今後も生き残り、成長していくといえる。中小情報サービス業においては、現在は好況であっても、早めに別の収益基盤の確立を進めてリスクを分散し、下請けに依存した事業構造からの脱却を図るための準備を進めていくことが望ましい。

以下では、中小情報サービス業が従来の受託型開発の下請け依存から脱却し、収益の柱の複数化を図っていくためのポイントを整理する。

1 下請け依存からの脱却のポイント

(1) 下請け依存脱却に向けた方向性を見極め

インタビュー企業は、いずれも下請けに依存した事業構造に対し早期に危機感をもち、「① 自社製品・サービス提供型」、「② 技術・ソリューション特化型」、「③ 中小ユーザー元請け型」のいずれかの方向性において新規事業の立ち上げ・育成に取り組み、新たな収益基盤の確立を推し進めている。

どの方向性を目指すかは、既存の業務において培われた強みや顧客基盤の特性を活かす道を見極めつつ、企業理念との親和性を含む総合的な判断の下で決定することになるだろう。なお、今回のインタビュー企業では、(株)永和システムマネジメントが従来型の受託開発事業のほかに「Ruby×Agile 事業 (② 技術・ソリューション特化型)」と「KAIZEN／HIKKOSHI クラウド事業 (③ 中小ユーザー元請け型)」の両者を推進しているなど、複数の方向性において事業化している例もある。

それぞれの方向性に踏みだすにあたり、インタビュー企業から導出される留意点は以下のとおりである。

① 自社製品・サービス提供型

特定の業務領域や特定の業界の知見における強みをもつ企業であれば、対象市場における共通の課題やニーズを見極めて自社製品・サービスの企画・開発につなげられる可能性がある。クラウドの普及により、以前よりもコストを抑えた市場参入が容易になっており、また、代理店やインターネットによる取引を通じて、自社が営業拠点をもたない地域や海外にも顧客拡大できる可能性も広がっている。

当該ビジネスにおいては、いかにターゲット層を明確化し、ニーズをとらえた製品・サービスを企画し、実現できるかが肝要である。また、限られた経営資源のなかで効率的にターゲットに届く広告媒体や販促チャネルの見極めも重要となる。例えば、サイボウズ(株)は、グループ

ウェアの導入が進んでいなかった、つまり、競合の少なかった中小企業を最初のターゲットに据えた製品開発や価格設定を徹底した。そして現在では多様なラインナップを用意することで小規模企業から大企業、NPO、個人まで幅広いユーザー層に向けてサービスを展開することで、国内トップシェアを獲得するまでの成長を遂げている。

② 技術・ソリューション特化型

特定のプログラム言語やデータベース、システム開発手法などの特定技術領域における強みを強化し、付加価値の高いシステム開発関連サービスへシフトすることができれば、その強みを武器に、顧客の企業規模を問わずビジネス展開することが可能である。

中小情報サービス業において重要なのは、業界に求められる技術領域を見極め、いち早く第一人者としての地位を確立することである。(株)ウフルが国内でいち早くクラウドインテグレーション事業を開始したのが典型的な例であり、近年急速に発展したビッグデータ、IoT などのデジタルビジネス関連領域も業界全体として技術者不足が深刻であるためニーズの高い領域といえる。

また、技術・ソリューション特化型企业では、講演やメディア露出、技術者コミュニティへの積極的な参加などといった技術力の高さを喧伝できる場を活用し、案件の引き合いに結び付けるケースがみられる。例えば(株)ソニックガーデンは、Web メディアや自身のブログでの情報発信を通じてアジャイル開発の専門家としての地位を確立し、営業要員を置くことなくビジネスの引き合いを得ている。

③ 中小ユーザー元請け型

大手のITベンダーが注力していない中小ユーザー企業に焦点を当て、元請けとしてトータルでIT導入を支援するビジネスは、特に地方に立地する企業において地元密着の取り組みとして着手しやすい。

ただし、中小ユーザー企業はIT導入の必要性を認識していない経営者も多いため、ニーズの掘り起こしから丁寧にやっていかねばならない場合が多い。したがって、取り組むにあたっては、顧客の経営課題に寄り添い、ITによる解決策を提案できる人材の育成が求められる。(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザインでは、ITコーディネータの資格をもつ営業要員の育成に注力するとともに、商工会議所などを通じた地元ユーザー企業とのコネクションを構築し、ユーザー企業の経営者の相談に乗れる立場の確立を図っている。

(2) 収益源の複数化の推進

インタビュー対象の各社では、新規事業の立ち上げ・推進に際して、自社の強みを明確に意識し、徐々に成長させることによって、下請け依存からの脱却に成功している。

① 受託型ビジネスの収益基盤を維持しながら徐々に依存度を低下

従来型の受託型業務システム開発は、今後、成長が鈍化するとみられるものの、依然として情報サービス業において最も大きな市場である。また、受託開発によって培った顧客業務に関連する知識は、新規事業を企画するうえでも重要な気付きを得る源泉となり得る。これまでの収益基盤を維持しながら、新たな領域を広げることで、徐々に依存度を下げていくことが重要

である。

インタビュー企業では、創業当初から現在の主力事業を打ち出している企業を除けば、従来型の受託開発事業を維持しながら「2本目の柱」として新規事業を開始し、徐々に拡大している。例えば、(株)永和システムマネジメント、(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザインは、いずれも従来は大手金融機関のシステム開発プロジェクトへの参画に売り上げの大半を依存しており、新たなビジネスが定着化して依存度を下げた現在も、安定した収益基盤として当該事業を継続していくと述べている。また、(株)LASSICは、Web・モバイルアプリケーションを中心に元請けとしてニアショア⁸事業を展開しながら、最近では安定した収益基盤確立の手段として、常駐者を置く形での業務システム開発にも幅を広げている。

② 経営者の信念に基づく強力な推進

新規事業を開発・推進していくには一定の経営資源が必要となるうえに、必ずしもすぐに収益化に結び付くとは限らない。したがって、着実な収益が見込まれる既存事業から一部引き剥がしてでも新規事業に十分な資金や要員をあてがうことには大きな決断を伴う。また、人事評価についても、例えば、新規事業は、軌道に乗るまで単純な業績評価では高評価に結びつきがたい。そのため、積極的な取り組みに対するモチベーションの維持が大きな課題となる。

それでも、現在の事業構造から脱却し、新規事業の比率を高めていく際には、経営者の強い信念に基づく強力な推進が求められる。目先の着実な収益だけをみるのではなく、新規事業に資金や要員を投入していかねばならないことを社内に理解させる必要がある。また、新規事業に取り組む人材のモチベーションを維持できる人事評価の仕組みも求められる。

さらに、これまでの事業のやり方による成功体験にとらわれないためには、外部の視点を取り入れることも有効である。外部からの人材を責任者として登用したり、他社と連携したりするなど、異なる文化を取り入れることも有効といえる。

③ 身近なテーマから新規事業の芽に進展

新規事業といっても、ゼロからスタートするわけではない。既存事業を通じて社内に蓄積してきた技術、顧客業界の知識、その他地域特性による強みなど、新しい取り組みの契機は身近なところにこそあるといえる。

例えば、(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザインが最初に手がけた自社ソフトウェアは、従来の受託開発における顧客から、アナログな方法で行っていた大量の手形発行業務を何とか簡単に行いたいとのニーズを受けた「手形発行システム」であった。また、日本ソフト開発(株)も、自社の立地する滋賀県に根差した顧客から課題を聞き取るなかで、身近な社会課題である琵琶湖の水質汚染を解決する環境支援システム「SOFINET」を商品化し、全国展開につなげている。

また、社内で活用していたものがサービス化につながった例もある。(株)ウフルが国内でいち早くクラウドインテグレーション事業を開始した契機は、自社内の商談管理のためにSalesforceを導入し、その製品の将来性を感じたことであった。

自社内で部署横断の自由なディスカッションの機会をもつことも、新規事業の芽につながる

⁸ 開発業務の一部または全部を、国内地方都市など、地理的に近く、人件費等コスト面で有利な地域で行うことである。

きっかけとなりえるだろう。日本ソフト開発㈱では、あえて異なる製品・サービスを担当しているメンバーが集まり、新しい製品・サービスを自由に発想する「ワイガヤ」という場を設けている。また㈱ソニックガーデンでは、業務の空き時間などを利用し、エンジニアがチーム横断で自己研鑽や新しいサービス開発に取り組める「部活」という制度を有している。この「部活」を通して、さまざまなアイデアが生まれ、実際に新しいサービスを世に送り出している。

(3) 他社との連携推進によるエコシステム構築

中小企業は、大企業と比較して必ずしも新規事業展開に十分な経営資源を割けるとは限らない。効率的に新規事業を軌道に乗せるため、また自社の競争力の源泉となるコア業務に経営資源を集中するため、他社との積極的な連携を検討することが必要となる。

① パートナー企業との連携推進

インタビューを実施した各社とも、営業活動におけるパートナー活用や、技術的な提携など、他社との積極的な連携により事業の推進・拡大を図っている。

例えば、㈱ロックオンは、ECプラットフォーム（EC-CUBE）においてはソースコードを公開して誰もが自由に開発を行えるようにし、顧客開拓などの営業活動を基本的にパートナーに任せることに成功している。特に実際に開発を担う Web 制作会社に対しては、利用状況など貢献度に応じてポイントを付与するようしており、パートナーが自ら積極的に営業活動を行うための仕組みを構築している。

技術開発においても、今後は AI 活用に注力したいと考えながら、必要に応じて大手ベンダーや研究機関との連携を検討する方針であり、将来的に一般化していき差別化要素が低減する可能性の高い技術を自社ですべてもつ必要はないとの考えを明確にしている。同社は、自社の役割を「プラットフォーム」と位置付けており、自社の強みに経営資源を集中してそれ以外のものは外部化するといった明確な方針を掲げている。

㈱ウフルは、IoT 事業において、自社を「さまざまなプレイヤーをつなぐプロデューサー」と位置付け、「協創」によりイノベーションを生み出す専門組織である IoT イノベーションセンターを設置した。同社をハブとして顧客、パートナー企業をはじめ、さまざまなプレイヤーをうまくつないでビジネスモデル策定から事業化までを一気通貫で受託するビジネスモデルを採用している。

㈱アドヴァンスト・インフォメーション・デザインは、下請け依存からの脱却のため「元請け型の顧客数増加」を掲げ、自社・他社の製品・サービスを取りそろえて新規ユーザー開拓に取り組んできた。自社製品の開発・販売を推進するとともに、顧客のニーズに対応するため、他社の有望な製品・サービスを選定し導入している。

同社は、あくまでも継続的な付き合いを構築できる顧客数を増加させることを主眼に据えているため、単なる代理店にならないよう、運用や保守の窓口として顧客の相談相手になり、そのような継続的な関係のなかから新たな課題の深耕、新たな営業機会の創出などを行っている。

各社とも、どの部分を自社内で実施し、どの部分を社外のパートナーと連携するのかといった戦略が明確である。自社の競争力の源泉は内部に保持し、パートナーとの連携を図る部分はいかにパートナーにもメリットのある形での協業を図れるかが重要となる。

② 技術者コミュニティとのかかわり

技術者コミュニティは、本来は企業の枠を超えた技術者個人同士で勉強会や意見交換、自発的なプロジェクトなどを通じて互いに研鑽し合う草の根的活動である。ただし、社内の経営資源が限られている中小情報サービス業にとって、技術者コミュニティとのかかわりは、技術力の向上のみならず、新規製品・サービスの開発、営業活動や人材獲得においても貴重なつながりを生みだすきっかけとなる可能性を秘めている。

㈱永和システムマネジメントは、コミュニティ活動への積極的な関与により、専任の営業要員を置くことなく、顧客からの引き合いによって継続的に案件を受注できている。㈱永和システムマネジメントの Ruby×Agile 事業は、もともと小規模な技術者コミュニティの活動が拡大して事業に至ったものである。現在も、Ruby コミュニティの活動には積極的に関与し、主催も含め、「RubyKaigi」、「地域 Ruby 会議」、「Agile Japan」など、社内外で複数の Ruby やアジャイルに関する技術者コミュニティに参加するとともに、Rails 勉強会@東京をはじめ、さまざまな勉強会やコミュニティのミートアップ開催のために東京支社の会議室を提供している。コミュニティでは、最新の知見の共有や、実装技術に関する議論、開発事例の発表などを実施している。こういったエンジニアのコミュニティと密接につながることで、人と人とのつながりがきっかけで実際の仕事の受注に至ることがある。

また、地域内外の思わぬつながりからビジネスの芽に発展することもある。特に、地方に立地する中小情報サービス業においては、技術者コミュニティをはじめとする、あらゆる企業間コミュニティを通じた関係の拡大に取り組むことは、有効な手立てといえよう

(4) 優秀なエンジニアが長く働ける環境づくり

下請け依存からの脱却に際し、どの方向性を目指すにしても「人 (=エンジニア)」がビジネスの核となるため、いかに優秀な人材を獲得・育成し、定着化を図るかがキーポイントとなる。特に近年では業界全体として IT 人材の不足が叫ばれており、大手企業を含めた人材獲得競争となっている。

今回インタビューを実施した各社は、それぞれ自社のエンジニアが生き生きと働ける環境づくりに工夫を凝らし、優秀なエンジニアが長く自社で活躍できるよう尽力している。

① 会社の理念に関する積極的な情報発信

自社のビジネスに適合した優秀な人材を惹きつけ、自社の一員として誇りをもって長く働いてもらうには、自社の経営理念や方向性などについて社員の理解と共感を深めることが有効である。そのためには、社内外に向けて積極的な情報発信を図っていく必要がある。

サイボウズ㈱や㈱LASSIC、㈱ソニックガーデンは、エンジニアが長くプロフェッショナルとして働くことを理念に掲げ、自主性を重んじた多様な働き方を推奨する姿勢を積極的に外部に向けて発信することにより、理念に共感した人材が多数応募してきている。

社内に向けた情報発信も重要である。例えば、日本ソフト開発㈱は、社長自ら定期的に社内勉強会を開催し、企業人の素養などについて各自が高められることを含め社員と話す機会をもつようにしている。また、㈱アドヴァンスト・インフォメーション・デザインは、社長が社内外の開発拠点を回り、会社の方向性や社員の役割を話す機会をもつなど、社員の帰属意識の醸成に努めている。

② エンジニアとしての誇りをもてる働き方の追求

(株)ソニックガーデンがインタビューにて触れているように、一般的に大手システムインテグレーションに勤めるエンジニアは、一定以上の役職になるとマネジメント業務にシフトせざるをえない。一方で、中小情報サービス業において元請け型の事業に従事できれば、自身のもつスキルを活かし、自身の裁量で顧客への価値提供に直接的にかかわり続けることも可能となる。「ものづくり」や「顧客への貢献」に誇りとやりがいを見出すエンジニアにとっては、マネジメント業務に煩わされることのない中小情報サービス業で働くほうが幸せな働き方であるとみなすこともでき、これは中小情報サービス業が優秀なエンジニア獲得に際して訴求すべきポイントといえよう。

さらに、受託開発においては客先への常駐を求められることが多いため、働く場所や時間が決まってしまうが、目指すべき事業によっては、働く場所や時間を自由に選択することも可能になる。自身のライフスタイルの追及や、やむを得ない事情によって、東京から地方へ移住したいエンジニア、副業をしながら、あるいは育児や介護をしながらでも、これまで培ってきたスキルを活かした仕事をし続けたいエンジニアにとって、働く場所や時間に自由度をもって高付加価値の仕事が続けられる、(株)LASSIC や(株)ソニックガーデンの提示するワークスタイルは、非常に魅力的である。最長6年間の育児・介護休暇制度をはじめとするサイボウズ(株)の多様な人事制度は、出産などのライフイベントを機にした離職率の低下に結びついただけでなく、多様な価値観をもった社員が集うことにより画期的なビジネスアイデアが生まれる土壌ともなっている。

2 地域における中小情報サービス業の発展可能性

以下では、特に地方に立地する中小情報サービス業における発展可能性と地方創生の観点からの期待、また行政や金融機関による支援の必要性について述べる。

(1) 地方創生における中小情報サービス業への期待

大規模なシステム開発を必要とする大手ユーザー企業の本社機能が首都圏に集中しているため、従来型の受託開発を手掛ける中小情報サービス業は、顧客企業や元請け企業への常駐を伴う下請けビジネスに対応するために首都圏へ一極集中せざるをえなかった。

ただし、通信網の発達などにより、Web 会議などの各種ツールを活用しながら首都圏のユーザー企業の案件を地方の開発拠点で遂行することも容易な環境が整ってきている。また、クラウドやIoT などに関するデジタル技術の発展により「すべての人とモノがつながる社会」が当たり前となった現状において、立地地域によらず情報サービス業が商機をとらえて新たな事業に挑戦できるようになってきている。

地方経済は依然として厳しい環境にあり、産業振興と雇用創出が求められる。そのなかで地方に立地する中小情報サービス業は、こうした技術的な進展を好機として事業を拡大し、成長を遂げる可能性を秘めている。また、中小ユーザー元請け型のビジネス推進は、地元ユーザー企業の「攻めの IT」領域を活発化し競争力を向上させることを通じ、情報サービス業以外の産業を含む地域産業全体の振興に貢献することも期待される。

(2) 行政や地域金融機関による支援の必要性

上述のように、地方に立地する中小情報サービス業が下請け依存を脱し、新しい挑戦によってビジネスを成長させることは、地方創生の観点からも高い期待が寄せられる。しかしながら、顧客開拓や人材獲得・育成などの面において、地方に立地する中小情報サービス業は特に課題を抱えることが多く、行政や地域金融機関等による支援が望まれる。

特に顧客開拓の面では、これまで大手ベンダーの下請けを中心に行ってきた中小情報サービス業にとって、一から新規顧客を開拓することは容易ではなく、地方に立地する企業が首都圏などで顧客開拓しようとするればさらにその壁は高い。そのため、市場の大きい首都圏などに販路拡大する際の支援として、展示会などの営業活動に対する補助金を交付するなどの施策が望まれる。また、中小ユーザー元請け型に対しては、地元のユーザー企業に対するIT導入の需要喚起という形の支援もある。

人材獲得の面においても、地元の就業希望者やU・Iターン希望者に地元企業を紹介したり、インターンシップのフォローをしたりといった支援により、地元の魅力ある企業が就業希望者の目にとどまる機会を増やすことが引き続き求められる。さらに、プログラミング体験教室などにより若年層向けに情報サービス業への興味関心を喚起するなど、今後の情報サービス業に求められる豊かな人材を輩出し続けるための長期的な支援も考えられる。

本レポートにおいて行政・金融機関等による支援の事例として挙げた、島根県や都内信用金庫の施策のように、行政や地域金融機関は、情報サービス業を取り巻く環境変化を捉え、地方に立地する中小情報サービス業の新たな挑戦を後押しする取り組みが求められる。

第4章 事例紹介

第4章では、インタビューを実施した各企業の事業内容、取り組みのきっかけ、工夫点などについて紹介する。

1 中小情報サービス業の事例紹介

本項では、中小情報サービス業に対して行ったインタビューの内容を紹介する。
インタビュー企業は以下のとおりである。(図表4-1)

図表4-1 インタビュー企業の一覧(再掲)

No	仮説パターン	企業名	事業概要
1	自社製品・サービス提供型	(株)ロックオン	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティングを自動化・効率化するソリューションの開発・提供 <ul style="list-style-type: none"> -マーケティングの効果測定、入稿を自動化するプラットフォーム「AD EBIS」 「THREe」の開発・提供 -EC サイト構築用プラットフォーム「EC-CUBE」「SOLUTION」の開発・提供 -マーケティングを最適化するためのビッグデータの分析および戦略立案サービスの提供
2	自社製品・サービス提供型	サイボウズ(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム・コラボレーションを支援するグループウェアの開発・提供
3	技術・ソリューション特化型	(株)LASSIC	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートサイト、ブランディングサイト、EC サイト、モバイルアプリ等の各種 Web サービスの分析・診断・設計・開発・運用のワンストップ提供 (UX デザイン&インテグレーション事業) ・アイデアと IT 技術による地域の活性化 (地域イノベーション支援事業) ・人間が発するバイタルサインから感情を推定する技術および人間の感情状態に応じて適切な返答をする対話ロジックアルゴリズムの研究・サービス開発 (感情解析研究開発事業)

4	技術・ソリューション特化型	(株)ウフル	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドサービスの導入支援およびクラウドサービスの運用・カスタマイズ ・ソーシャルメディアやWebを通じた企業のマーケティング課題の解決 ・IoTコンサルティング、IoTプラットフォーム開発・PoC支援 ・IoT時代のリアルタイムデータ連携プラットフォーム「enebular」の開発販売
5	技術・ソリューション特化型	(株)永和システムマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・情報システム開発および構築 ・パッケージの開発および販売
6	技術・ソリューション特化型	(株)ソニックガーデン	<ul style="list-style-type: none"> ・クラウドで動くウェブアプリケーションの開発受託 ・オリジナルブランドのソフトウェアの提供 ・コンサルティング・社員教育および講演・執筆など
7	中小ユーザー元請け型	日本ソフト開発(株)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業や公共団体の基幹業務、社内統制、社員管理などのSIソリューションの提供 ・「生産」「環境」「健康」「教育」の各分野に対するパッケージ商品提供 ・「ビッグデータ」、「クラウド」など各種ソリューションの提供
8	中小ユーザー元請け型	(株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザイン	<ul style="list-style-type: none"> ・ソフトウェア開発サービスの提供（金融・公共・医療ほか） ・各種システムソリューションの提供（Web・モバイルほか） ・パッケージ適用サービスの提供（情報配信ほか）

株式会社ロックオン

所在地	大阪府大阪市北区梅田 2-4-9 ブリーゼタワー13F		
設立年	2001 年	URL	http://www.lockon.co.jp
代表者	岩田 進 代表取締役社長		
資本金	2 億 7,628 万円	従業員数	76 名 (2016 年 9 月)
主要拠点	本社、東京、九州		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ マーケティングを自動化・効率化するソリューションの開発・提供 <ul style="list-style-type: none"> ・ マーケティングの効果測定、入稿を自動化するプラットフォーム「AD EBiS」「THREe」の開発・提供 ・ EC サイト構築用プラットフォーム「EC-CUBE」「SOLUTION」の開発・提供 ・ マーケティングを最適化するためのビッグデータの分析および戦略立案サービスの提供 		

(1) 事業概要

主要事業は、「AD EBiS」というインターネット広告の効果測定・分析のためのシステムの販売や、EC (E Commerce の略。電子商取引) サイトの構築ツールである「EC-CUBE」の提供である。

AD EBiS は、売り上げ全体の 3 分の 2 程度を占める主力事業であり、バナーをはじめとしたポータルサイトの広告がどれだけ売り上げなどに結びついているのかを把握するものである。具体的には、さまざまなサイトの広告について、クリックした回数や実際に成約に至った件数などを包括的に把握することができる。当初、顧客としては広告代理店などが中心であったが、現在では製薬会社や食品会社をはじめさまざまな分野の企業で導入されている。

もう一つの主力事業である EC-CUBE は、EC サイトの構築ツールであり、EC サイトの受託開発などを行った経験を活かして、開発を続けてきたサービスである。日本の税率の変更などにも細かく対応しており、サイトデザインのテンプレートやおすすめ商品をまとめて掲載できる追加機能などを提供することによって、競合製品との差別化を図っている。

また、ソースコード (コンピュータプログラムを記述したテキストファイル) を公開して誰もが自由に開発を行えるようにしている。そのため、EC-CUBE 自体は無償で提供しており、消費者が EC サイトで決済を行った際に、提携している決済会社からマージンを受け取ることで収益をあげている。

収益の内訳は、決済会社からのマージンが 8 割を占めており、サイトへの広告の掲載などその他の収入が 2 割程度である。

(2) 事業の成功に向けた工夫点

① 営業面

AD EBiS を世に出した当初は、日本においてそもそも Web 広告の効果測定自体が浸透していなかった。そのため、広告代理店に営業を行いながら、雑誌などのメディアを通して、徐々に Web 広告の効果測定という仕組み自体の認知度を上げていく活動を行った。

最近では、エンドユーザー側で、宣伝効果を高めるためには効果測定が必要だという動きが高まっており、これまでの地道な活動の成果が出始めていると感じる。

EC-CUBE については、戦略的に段階を

踏みながら展開していった。最初は、EC-CUBE をインストールできるサーバーを保持する事業者に、地道に営業をかけていき、ある程度運用する体制が整った段階で、実際に EC-CUBE を用いて EC サイトを構築する Web 制作会社に営業を行った。その際、まずはアーリーアダプターと呼ばれる、新製品などに対して感度の高い人々に使ってもらうことで、開発者のコミュニティを広げていった。

サーバーの運用環境や Web 開発環境という土壌を作ったのち、決済会社と連携することで、決済に応じたマージンを得る今のモデルを確立した。最初の3年は赤字であり、AD EBiS の売り上げでカバーしていたが、4年目から黒字化することができた。

顧客開拓などの営業活動については、基本的に Web 制作会社などに任せている。一方、当社としては、利用状況など貢献度に応じてポイントを付与するようしており、ポイントの高い企業を当社ホームページの Web 制作会社一覧の上位に掲載している。そのため、Web 制作会社では勉強会を開くなど積極的に営業活動を行ってくれている。

② 人材面

新卒採用は毎年行っており、中途採用も継続して行っている。人材採用時は、基本的に理念に共感できるかどうかを重視している。一人勝ちではなく、チームとして世界にインパクトを与えるというコンセプトに共感できない限りは、いくら技術力が高くても採用の対象からは外している。

また、東京で採用活動をしていても、同業他社との激しい人材獲得競争になってしまう。そこで、大阪で IT 関連の仕事をしたときに、最初に選択肢に入れてもらえるような会社を目指しており、技術者の採用はほとんど大阪で行うことができている。

大阪の IT ベンチャー企業という PR も意識的に行っており、商売繁盛の神様で大阪

の商人をイメージさせる恵比寿様を ADEBiS のキャラクターに採用しているのもそのためである。

さらに、今後日本の人口が減少しエンジニアの確保が困難になることを見据えて、ベトナムに開発拠点を設立している。

業界としては人材の流動性が高いが、当社としては終身雇用を目指している。そのため、人材の定着化のために、如何に働きやすい環境をつくりだすかということに注力している。

例えば、「山ごもり休暇制度」といって、9 連休を取得する制度を設けており、期間中は電話やメールでの連絡を禁止することで、社員のリフレッシュを図っている。

また、社員旅行などで、社員同士の交流も奨励している。社員旅行は自社企画にて行っており、社内プロジェクトとして稟議を通して行うかなり大がかりなものである。新入社員も企画に参加するため、プロジェクトの進め方を学ぶ場ともなっている。

例えば、2015 年には、瀬戸内海の島にある廃校を活用した宿泊施設で、社員旅行を実施した。さらに、勉強会などの社員の交流の場として、一軒家を会社近辺に借りており、社員間の交流を促している。

その他に、大学に通うなど、個人の成長を会社としてバックアップするため、「武者修行制度」という能力向上のための休職制度も採用した。このような仕組みは、基本的に社員からの要望をボトムアップで吸い上げ、制度として整備したものであり、他に出産・育児後の女性の復帰などがある。

③ 資金面

資金については、過去 1 度だけ大手の同業他社から出資を受けたが、どうしても経営に関して注文が出てきてしまうため、それ以降はすべて自己資金で賄ってきた。現在は、東証マザーズにも上場し、市場から資金を直接調達できるようになっている。

④ 技術開発面

EC-CUBE については、ソースコードを公開しており、利用者から改善案や要望などが来るようになっている。それらを社内のエンジニアが整理し、実際に取り入れていくことで、サービスの改善を図っている。

そのために、利用者からの提案や利用者同士の意見交換を活発にするために、「ユーザーカンファレンス」といった、最新情報に関する勉強会などを行っている。

(3) 今後の課題・展望

これまで、各プラットフォーム上で、消費者がどのように Web サイトに流入し、何を購入していったかというデータを 10 年間蓄積してきた。これは、ほかの企業が保有していない非常に貴重なデータである。今後はこのデータを活用し、AI による広告の自動出稿などに活用していきたい。

自社ですべて実現というよりは、AI ベンダーと連携してロックオンが保有しているビッグデータを活用していく方向性がよいと考えている。

マルチデバイスやビットコインといった最新領域については、今後はオープンソースの枠を超え、当社も積極的に研究開発投資をしていく必要があると考えている。

AI などの最先端の領域については、自社ですべて技術をもつ必要はないと考えており、必要に応じて大手のテクノロジーベンダーとアライアンスを組む方向で考えている。さらに、必要に応じて大学など研究機関とも連携している。

とはいえ、最新技術を取り入れつつも、中小企業にも使いこなせるプラットフォームになっていかないといけないとは考えている。

サイボウズ株式会社

所在地	東京都中央区日本橋 2-7-1 東京日本橋タワー 27 階		
設立年	1997 年	URL	http://cybozu.co.jp
代表者	青野 慶久 代表取締役社長		
資本金	6 億 1,300 万円	従業員数	371 名 (2016 年 12 月)
主要拠点	本社 (東京)、大阪オフィス、松山オフィス		
事業概要	▶ チーム・コラボレーションを支援するグループウェアの開発・提供		

(1) 事業概要

創業以来一貫して企業や組織などの内部で情報共有に使われるグループウェアの開発・販売に取り組んでいる。また、最近ではクラウド上で業務アプリを作成するサービス「kintone 事業」をはじめ、クラウド事業にも注力している。

グループウェアの開発・販売事業については、個人やグループのスケジュール管理や ToDo 管理などの機能でチームワーク、コラボレーションを実現するためのグループウェアを提供している。

製品として「サイボウズ Office」、「サイボウズガルーン」、「サイボウズ Live」などの多様なラインナップを用意することで、小規模企業から大企業、NPO、個人まで幅広いユーザー層に向けてサービスを展開している。また、日系グローバル企業をターゲットとし、多言語対応を図るなどのグローバル展開を行うとともに、2011 年より既存サービスのクラウド版の提供も開始した。

グループウェア事業に関しては、創業時のメンバーが、ユーザーの抱える課題をよく理解し、それらを上手く製品で解決し、顧客に対する価値の提供を行うことができていたことが国内トップシェアの獲得、創業から 3 年で東証マザーズ上場につながったと考えられる。

一方、「kintone」事業は、複雑なプログラミングを要さず、ユーザー自身が簡単に業務アプリケーションをつくることのできる

サービスである。テンプレートなどをもとに、早く・安く必要な機能を選択して利用することができ、クラウド上で案件や連絡先の管理などを行える。

「kintone」は、エンドユーザーの負荷軽減と同時にシステム開発事業者の生産性の向上もサービスの狙いの一つであり、システム導入のサポートを行う場合に「kintone」を活用することで迅速なアプリケーション開発が可能となることも目指している。

その背景には、IT サービス産業、特に下請けが中心となる中小情報サービス業に自前の開発を容易に行える環境を提供することで、下請けに依存した現状を改善したいという思いがある。

(2) 事業の成功に向けた工夫点

① 営業面

グループウェア事業では、パートナー販売と、当社による直販の大きく二つの販売方法を設けることで効率的な営業活動を実現している。

パートナー販売は、IT ベンダーが代理店として当社の製品をユーザーに販売するものである。製品を広く市場に展開するうえで効率的な方法であり、良いパートナーを確保することが重要となる。ただし、現状では当社がパートナーを選定することはあまりなく、基本的にはパートナーとなりたいと希望するベンダーからの問い合わせがほとんどである。そのため、引き続き良い

パートナーを確保していくためには、当社製品の魅力を高めていくことが必要となる。

一方で、直販は当社が自社の HP で製品を販売するものである。パートナー販売よりも売り上げは小さいものの、自社で製品を“販売”する力を保持し続けるために必要なものであると考えている。ユーザーの声を直接収集するためにも直販は欠かせず、収集した声を既存製品の改修や新規製品の開発に活かしている。なお、ユーザーの声については、必ず担当者が内容の選別後に営業や開発などの各部門と連携しており、単純な情報の伝達にならないよう配慮している。

また、全社的な営業活動の一環として、オウンドメディア⁹（自社ブログ）によるブランド構築を行っている。オウンドメディア「サイボウズ式」を立ち上げて、これまでPRできなかった顧客に対しての訴求、ブランド価値の向上を図っている。もともとは 2000 年代後半からのグループウェアの売り上げの伸び悩みに対応するための方策の一環として取り組みを開始し、自社の構築したサイトで、当社の理念であるチームワークの向上やコラボレーション、および IT に関連する情報の発信を行っている。

「サイボウズ式」の取り組みは着実に成果を上げ、サイトで紹介した自社の多様な働き方に関する取材をマスコミから受けるなど、これまでとは異なるプロモーションにもつながっている。BtoB のオウンドメディアとしては異例の月間平均 20 万の PV を記録しており、クラウド製品 cybozu.com を導入したユーザーの 5.7 パーセントがサイボウズ式から製品を認知するという結果にも結びついている。また、採用にも良い影響があり、サイボウズ式により知名度が飛躍的に向上し、中途採用の応募者を 2 倍程

度にまで伸ばすことができた。

ただし、オウンドメディアを立ち上げることがすべての企業にとって有効なマーケティング、プロモーションの手段となるわけではなく、各企業は自社の経営課題の解決に直結することを実施すべきであると考えている。当社の場合は、それまでの既存プロモーションでは新たな顧客に PR することができないという経営課題があり、サイボウズ式を立ち上げたという経緯がある。

さらには、これまでになかったような製品の販売においては、自ら市場を構築する仕掛けを行っている。例えば、「kintone」事業では当初、(1) まずは動きの速い独立系のシステム開発事業者と組んで市場を盛り上げ、(2) その動きをメディアに取り上げてもらい、(3) 成功事例を活用して営業を強化する、といったプロセスで営業を展開した。

以上のように、革新的な製品の販売に当たっては、まず商品を認知してもらい、その上で購買に結びつけるための活動を自発的に行うことが重要である。

② 人材面

人材面の取り組みとしては、優秀な社員にいかにも長く働いてもらうことが重要であるという考えのもと、業界的にも革新的な人事施策の導入を行ってきた。

その背景として、2000 年代前半において当社製品が一般市場に広く浸透し、急速に事業規模を拡大する一方で、離職率が非常に高くなったことがあげられる。年によっては 28 パーセントにまで離職率が上昇し、また当時は現在ほどの知名度がなかったため、新卒の採用も難しく、何とか人材を維持、確保する必要があった。

そこで、初めは出産などで離職してしまう優秀な女性社員に長く働いてもらうことを目指して、育児・介護休暇制度をはじめとした人事制度など、各種施策を導入した。

⁹ 企業が自社で所有する Web サイト（メディア）のことで、情報発信サイトやブランドサイト、キャンペーンサイトなどを指す。

その結果、現在では離職率は4パーセント前後にまで低下するとともに、社外から、先進的なワークスタイルで社員の多様な働き方を実現する企業としての評価をいただけるまでになった。

最近では、最長6年間の育児・介護休暇制度や、社員がライフスタイルの変化に合わせて働く時間や場所を9種類のパターンから自由に選択できる選択型人事制度、在宅勤務制度などの人事制度を構築して多様な働き方を可能とし、優秀な人材の確保・定着化を図っている。

これらの人事施策の構築にあたっては、社員の声を最も重視しており、基本的には100人の社員が存在すれば100とおりの働き方があると考えている。自分がどのような働き方をしたいかを社員にヒアリングし、それを会社が実現する、ボトムアップのスタイルで各種制度を構築している。

また、ルール構築にあたっては、初めからすべてをルール化することはほとんどなく、まずは最低限のルールを導入して、上手く制度が回らない場合に逐次見直しをかける、といった手法をとっている。

さらには、社員の柔軟な働き方を実現するべく、情報共有のためにクラウドを活用する、遠隔会議を導入するなどのITインフラの整備も重視している。それによって、社員がWeb上で業務を実施できるようにするとともに、いつ、どこで誰が働いているかを把握できるようにしている。

これらの人事施策は単に働きやすさのみを追求したものではない。多様な働き方を認め、その結果として多様な人材が集うことにより、画期的なアイデアが生まれやすくなり、企業の成長にもつながると考えている。

実際に、「kintone」を農業やIoTで活用するなどの新しい利用方法は、多様な価値観をもった社員同士のディスカッションなどによって生まれている。

③ 技術開発面

新規事業の立ち上げや新製品の開発にあたっては、主力製品に影響が出ないように、社内要員の確保を行うケースがある。

例えば、クラウド事業の開始にあたっては、その時点で主力のグループウェア開発事業にかかわっていなかった要員を割り当てることで、主力事業と新規事業に軋轢や対立などが生まれないようにし、その後、新規事業が軌道に乗ってから、徐々に他の事業から要員を移管していくなどの対応を行った。

また、サイボウズ単体ではなく、グループ会社のサイボウズ・ラボ社とも連携することで包括的な技術開発を実現している。

サイボウズのエンジニアが自社製品の改善や機能追加などに直結する技術開発を行う一方で、グループ会社であるサイボウズ・ラボ社では、中長期の目線で次世代の製品・サービスの基盤となるような技術の開発を実施しており、サイボウズの既存の製品には直接的には関係のない技術を取り扱っている。

それによって、クラウド事業の立ち上げなど、これまでの製品と技術領域が異なる場合でも、適宜サイボウズとサイボウズ・ラボ社の技術者が連携することで新規の技術開発、製品開発を可能としている。

さらに、サイボウズ・ラボ社には、アプリケーションの開発に従事しているプログラマーにとっては専門外で手が出せないような領域の専門家が在籍しており、必要に応じてサイボウズの技術者と連携することで製品の改善なども行っている。

④ 資金面

創業期は他社からの増資を受け入れたこともあったものの、その後は特に資金調達に関する工夫は行ってこなかった。

創業後の早い段階でパッケージの売り上げがあがったこと、また、自社開発のパッ

ケージであるため利益率が高かったことが要因であると考えられる。

(3) 今後の課題・展望

当社がこれまでに取り組んできたノウハウを基に、今後は日本企業におけるワークスタイルの変革に向けた支援を行っていきたいと考えている。実際にそうした問い合わせは多く、社内の製品・サービスおよび知見を活かしたコンサルティング事業などを将来的に展開できるとよいと考えている。

また、日本のITサービス産業は長らく「きつい」「帰れない」など7Kと呼ばれる過酷な労働に支えられており、世界では通用しないと考えられてきた。しかし、その状況は改善していく必要があり、その取り組みの一つが、前述の「kintone」事業である。同事業でITサービス産業、特に下請けが中心となる中小ITサービス企業の状況を改善していきたいと考えている。

株式会社 LASSIC

所在地	鳥取県鳥取市南吉方 3-201-3		
設立年	2006 年	URL	http://www.lassic.co.jp
代表者	若山 幸司 代表取締役社長		
資本金	8,888 万円	従業員数	132 名 (2017 年 2 月)
主要拠点	本社、仙台、東京営業所、大阪、姫路、米子、岡山、広島、福岡		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ コーポレートサイト、ブランディングサイト、EC サイト、モバイルアプリ等の各種 Web サービスの分析・診断・設計・開発・運用のワンストップ提供 (UX デザイン&インテグレーション事業) ➤ アイデアと IT 技術による地域の活性化 (地域イノベーション支援事業) ➤ 人間が発するバイタルサインから感情を推定する技術および人間の感情状態に応じて適切な返答をする対話ロジックアルゴリズムの研究・サービス開発 (感情解析研究開発事業) 		

(1) 事業概要

現在は Web サイトの分析から設計、開発までを行う UX デザイン&インテグレーション事業を柱としながら、自治体向けの地域活性化支援である地域イノベーション支援事業などに取り組んでいる。

主力事業である「UX デザイン&インテグレーション事業」については、各地方拠点でのニアショアをベースに Web アプリケーション、モバイルアプリ開発を行っている。

本事業の立ち上げ時には、会社として地方創生というテーマを掲げた際に、「どんな仕事なら地方にもって行けるか」が出发点となっている。そのため、大手の競合が少なく、かつマーケットとして非常に伸びており仕事も細分化しやすい Web アプリケーション、モバイルアプリの領域に軸足を置くことにした。

プロジェクト開発時には Skype、メール、Backlog¹⁰、Git¹¹などのツールを活用しており、複数拠点をまたがったチームを組むことも多い。進捗管理などのプロジェクト管

理業務やチーム内コミュニケーションに不都合を感じることもなく、業務を遂行できている。

顧客層としては、Web アプリケーション、モバイルアプリに関して、エンドユーザーから元請けとして受託することが多い。大手企業から Web サービスベンチャーまで、幅広いお客様と取引させていただいている。

最近では業務系システムも手掛け始めており、顧客から対面のコミュニケーションを求められることも多いため、ニアショア開発とお客様の間をつなぐ役割のシステムエンジニアを置いて、プロジェクトを遂行している。

「地域イノベーション支援事業」は、ITに限らず、顧客が求めているものを整理し、カスタムメイドで支援サービスを提供する事業である。これは鳥取県とのリワーク支援事業提携がきっかけとなり始めた事業で、ほかの自治体にも展開していくようになっており、現在は 3 つの自治体とパートナーシップを結んでいる。鳥取県智頭町では、森林セラピーを差別化するために、法人向けのビジネスセラピーの企画や、集客・送客支援のためのアプリケーションの開発などを行った。

¹⁰ プロジェクト管理ツール。

¹¹ プログラムのソースコードなどの変更履歴を記録・追跡するための分散型バージョン管理システム。

今後、さらに地方創生をテーマにほかの地方自治体にも提案していく予定であり、自治体同士のつながりをサポートするハブのような役割を担っていくことも想定している。

企業理念として、会社名にもなっているように、「らしく」の実現をサポートすることを掲げており、「ITで地方創生」を目指している。

これは、平たくいえば、地方の仕事と雇用を増やしていくということであり、そのためには、東京から仕事を移管するか、新たに地方でサービスを創っていく必要があると考えている。最終的には、東京一極集中の分散により、地方を活性化させ、個人が好きな土地で自分らしく働ける環境をつくりあげることが目標である。理念実現のために、中期経営計画として「50の地域に1,000人の仲間を」を挙げ、さまざまな地域における仕事を作れるよう事業を推進している。

(2) 事業の成功に向けた工夫点

① 営業面

UX デザイン&インテグレーション事業では、アプリケーション開発などの需要が多い東京に営業所を設け、社長自ら常駐して販路の拡大に努めている。

当初は本社のある鳥取県内を中心に営業活動を行っていたが、ITに対する需要自体が小さい。現在では約90パーセントが東京の案件であり、それを分割して、各拠点で担当している。

地域イノベーション支援事業については、各地域のメンバーが、自身の属する地方自治体などに積極的に営業を行っている。もともと地元愛の強いメンバーが多いためか、会社として号令を掛けなくても自然と営業に励んでくれている。

その他の事業では、他社と協力しながら

事業を進めている。例えば、人間の表情や声、脈などを分析することで、うつ病の早期発見を目指す感情解析研究開発については、当社から鳥取環境大学、鳥取医療センターにアプローチし、研究開発の立ち上げまでこぎつけた。

共同研究などを行うための技術情報について、これまでは自分たちで利用できそうな技術などを探していたが、近年では知名度の向上からか、他の企業から協力の依頼を受けることも増えている。

② 人材面

当社の企業理念は、会社名にも表れているとおり、「らしく」の実現をサポートすることであり、人材に対する考え方にも当然それが反映されている。

人材採用については、仕事内容での訴求はせず、理念に共感する人を厳選して獲得しており、地方で自分「らしく」働きたい人材を積極的に採用しようとしている。

③ 資金面

新規事業への投資にあたっては、基本的に営業キャッシュフローの範囲内で行ってきた。Web 中心の開発を主体としているため、拠点を新たに展開するに当たっても設備など大きな投資が必要ない。人数が少ない拠点などはコワーキングスペースなどでも十分に機能する。そのため、拠点展開については自治体の補助金なども利用していない。

振り返ると、外部からの支援を受けていれば、もっと成長のスピードを上げられたかもしれないが、これまでは地道に無理のないスピードで事業を行ってきたと考えている。

(3) 今後の課題・展望

中期経営計画で「50の地域に1000人の

仲間を」と掲げているが、多くの地域に新しいメンバーを増やしていくにあたって、さらに多様な価値観の人材が「らしく」を求めて集まってくることとなる。そこで課題になるのが、個々人のキャリア意識や成長意欲の差である。現状でも、大手企業から転職してきた社員からみて、意識の差を感じることもあるという。

全員が「らしく」働くためには、許容することも大事だが、サービスレベルを維持するうえで、各人の意識を変えていくことも重要となる。

株式会社ウフル

所在地	東京都港区虎ノ門 4-3-13 ヒューリック神谷町ビル 4F		
設立年	2006 年	URL	http://uhuru.co.jp
代表者	園田 崇 代表取締役社長 CEO		
資本金	6 億 6,532 万円	従業員数	161 名 (2017 年 3 月)
主要拠点	本社 (東京)、大阪オフィス、仙台オフィス、札幌オフィス		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ➢ クラウドサービスの導入支援およびクラウドサービスの運用・カスタマイズ ➢ ソーシャルメディアや Web を通じた企業のマーケティング課題の解決 ➢ IoT コンサルティング、IoT プラットフォーム開発・PoC 支援 ➢ IoT 時代のリアルタイムデータ連携プラットフォーム「enebular」の開発販売 		

(1) 事業概要

主な事業は、各種クラウドサービスの導入をサポートする、クラウドインテグレーション事業であり、最近では顧客の IoT の導入から事業化までをワンストップで支援する IoT 事業も手掛けている。

クラウドの利用は、ユーザーにとってのメリットが大きく近年利用が拡大しており、現在、米国セールスフォース・ドットコム、アマゾン、グーグル、マイクロソフトなどのクラウドサービスを取り扱っている。また、単純なクラウド導入だけでなく、クラウド活用のコンサルティングや、必要に応じて複数社のクラウド製品を組み合わせたシステム開発なども提案・実施している。

クラウドインテグレーション事業に関しては多様な業種・規模の顧客と取引があり特に偏りはないが、これまでの実績が評価され、大企業や大型案件の割合が徐々に増加している。

事業を開始した当初は「クラウド」という言葉はまだ一般的ではなく、市場は立ち上がっていない状態であった。しかし、創業当初行っていた別の事業の商談管理のために自社でセールスフォース・ドットコムを導入し、その製品の将来性を感じたこと、当時は日本国内に正式なパートナーが存在

しなかったこと、自社保有の Web 技術によるカスタマイズで更なる高付加価値化の可能性があることから日本国内ではいち早くクラウドインテグレーション事業を開始することとなった。

一方、IoT 事業については、主力のクラウドインテグレーション事業への依存からの脱却に加え、既存の顧客からの「IoT の相談はできないのか」という声に対応すべく、数年前より事業を開始した。現在は「IoT イノベーションセンター」を立ち上げて、より先鋭的なサービスを顧客に提供できる環境を整えている。

事業内容としては、当社をハブとして、顧客、パートナー社などさまざまなプレイヤーをつなぎ、ビジネスモデル策定から PoC¹²を経た事業化までをプロデュースすることである。初めから事業化を見据えて、ビジネスモデルの策定、PoCの実施までを一気通貫で進められるようなモデルでサービスを提供しており、事業化までのスピー

¹² Proof of Concept の略。新しい概念や理論、原理などが実現可能であること確認するために簡易な試行を行うこと。一般的には、一通り全体をつくり上げる試作（プロトタイプ）の前段階で、核となる新しいアイデアやビジネスモデル等の実現可能性を確認するために行われるデモンストレーションなどを意味する。

ドが速いことが特徴である。

IoT を迅速に商用化へと推進するために、当社では「DeCIDE」というコンセプトを掲げており、まずはデータ収集をすぐに始める、ということクライアントに提案している。IoT 事業の推進には、データの蓄積が不可欠であり、早く動き出さないと必要なデータを貯めることができないためである。

(2) 事業の成功に向けた工夫点

① 営業面

クラウドインテグレーション事業については、創業当社から現在クラウド製品のなかで最も普及しているものの一つである米国セールスフォース・ドットコム社製品の日本におけるパートナー企業であったことが営業上有利に働いている。

事業立ち上げ当初から、優先的なパートナー企業として同社の営業チームと緊密に連携を取り、営業を行っている。新製品がリリースされればいち早く製品の開発や販促に対応するということを繰り返し行うことで、セールスフォース・ドットコム社とともに日本市場の開拓を行ってきた。

一方、現在注力している IoT 事業においては、客先で営業要員が利用できるような販促ツールを充実させることで営業活動をやりやすくする工夫を行っている。

例えば、社員が社外で講演や対談などを積極的に行い、その内容をまとめたものを、営業ツールとして、顧客とのアポイントや訪問時のコンテンツとして活用することで、迅速に顧客を訪問することが可能になっている。

② 人材面

クラウドインテグレーション事業においては、セールスフォース・ドットコム社の特定のクラウド製品の知見をもつ人材を中途採用するとともに、社内の Web 系エンジ

ニアを中心に必要な製品の知識を学習してもらうことで、人手をかけずに事業化を実現した。

現在も市場での人材は不足気味であるが、創業期は今以上に十分な人材を確保することが非常に難しかった。そのため、関連する周辺知識をもつ人員に必要な知識を習得してもらい、柔軟に配置転換を行うことで、サービス体制を構築していった。

一方、IoT 事業については、事業責任者がすでに見知っている人のなかからリクルーティングを行うことで人材を確保しているケースが多い。当社の IoT 事業において最低限必要なスキルは、ビジネスプロデュース力、特定の事業領域の知見、センサーやネットワークなど IoT の基盤技術の知見、の 3 つである。それらをもちあわせ、多くの関係者を巻き込める“華”のある人材を求めているため、事業責任者が「人となり」をよくわかっている必要がある。結果として、不要なコストが発生することなく、自社にフィットした優秀な人材を確保することができている。

③ 資金面

資金面については、資金の確保ではなく、必要となる資金を抑える工夫を行った。

特に立ち上げ以来の主力事業であるクラウドインテグレーション事業では、人材については前述のとおり社内人材の活用を行い、事業のインフラに関してはサービスがクラウド環境での提供となるため、特段追加の機材などの投資は不要であった。

また、事業の性格上、開発期間が 1~2 ヶ月程度となるような小規模な案件が多く、現金化のサイクルが速かったため、運転資金に苦慮することもほとんどなかった。

④ 技術開発面

IoT 事業については、必要に応じて他社との連携などを行っており、その際には特に

「人」の関係性を重視している。

今後のビジョンやシナリオをきちんと描いておくことはもちろんであるが、それとともに両社の事業を担っているメンバー同士が意気投合できるかも非常に重要であると考えている。それは、やはり人同士の意思疎通がうまくいっていないと製品・サービスの連携も上手くいかないことが多いためである。

(3) 今後の課題・展望

クラウドサービスについては、これまで扱ってきたセールスフォース・ドットコム社製品に加えて、アマゾン ウェブ サービス (AWS)、マイクロソフト・アジュールなどの製品の取扱いもより幅広く手掛けていきたい。

また、これまで培ってきたクラウドに関する技術と、マーケティング、IoT といった他の技術領域を組み合わせることで、複合的な案件を請け負うことも目指していきたいと考えている。

さらに、自社製品の提供にも注力していきたい。最近では、アイコンをつなげるだけで、主要なクラウドサービス、ソーシャルメディアなど、さまざまなデータを連携させることができる「enebular (エネブラー)」や、収集したデータをリアルタイムに可視化することができる「INFOMOTION (インフォモーション)」を自社で開発し、販売を開始した。

このように、単なるシステム開発事業とは異なる収益を確保することは、今後取り組むべき拡大策の一つである。

株式会社永和システムマネジメント

所在地	福井県福井市問屋町3丁目111番地		
設立年	1980年	URL	http://www.esm.co.jp
代表者	平鍋 健児 代表取締役社長		
資本金	6,100万円	従業員数	216名(2016年7月)
主要拠点	本社(福井)、東京支社、沖縄事務所		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 情報システム開発および構築 ▶ パッケージの開発および販売 		

(1) 事業概要

主な事業は、従来からの金融分野、医療分野の受託開発サービス、パッケージ開発、2005年以降にスタートしたRuby×Agile事業、Ruby以外の言語によるアジャイル開発事業、G Suite(旧Google Apps)を利用した「KAIZEN/HIKKOSHIクラウド」事業、組み込みソフトウェア事業などである。

創業期から取り組んでいる受託開発サービスのうち、金融分野に関しては、大手金融機関のシステム開発プロジェクトへの参画が事業の中心になっている。

また、現在最も注力している一つ目の事業が2006年に開始した、「Ruby×Agile事業」である。同事業は、アジャイル手法を用いてシステム開発を行うものであり、当時は業界でもほとんど前例がなかった事業である。開発プロセスを顧客と共有することが評価され、現在では本事業の利益率は高い水準に達している。

当社が現在注力している二つ目の事業が「KAIZEN/HIKKOSHIクラウド事業」である。本事業は、Googleが提供するクラウド型グループウェアG Suite(スケジュール管理などがオンライン上で可能になる)を活用して、顧客の課題を解決し、業務効率化を実現するサービスである。

本事業では、顧客の社内の情報共有や在庫の棚卸などの事務系の業務の効率化の実現を目指しており、これまでに導入以前は

1週間かかっていた複雑なシフトの割り当てが、システム化することで、半日で可能になった例など、さまざまな業種で事務作業の大幅な省力化に役立っている。

当サービスにおける狙いの一つは、中小ユーザー企業のIT刷新である。中小企業では、長期間にわたって過去の在籍者が作成したエクセルマクロやAccessなどのアプリケーションが利用され続けていることが多く、作成した本人が異動や退職でいなくなると、それらの扱いに苦慮していることが多い。しかし、本サービスでは、従来利用していたアプリケーションを、最新のクラウド環境に引っ越しすることが可能になり、それらの問題を解消することができる。

また、G Suiteが使える環境であれば全国どこでも開発が可能であり、そのため不具合があった場合にはすぐにリモートでプログラムの修正ができるなど、中小ユーザー企業にとっての利点も大きい。

(2) 事業の成功に向けた工夫点

① 営業面

Ruby×Agile事業では、専門の営業職による営業活動は行っていないものの、継続して案件を受注できている。

主な受注方法は、評判を聞きつけた顧客からの直接的な引合いのほか、アジャイルに関する技術者コミュニティ活動でのエンジニア同士のつながりである。現在、案件

の8割強が何らかのコミュニティ活動が発端となっている。

なお、技術者コミュニティ活動については、自社で主催してメンバーを集めることもあれば、他の企業や団体が主催するものにも積極的に参加するようにしている。

一方、KAIZEN/HIKKOSHIクラウド事業においては、福井県内および都内で自前のユーザーコミュニティをつくる活動を行っており、中小ユーザーへの定期的な訪問や勉強会開催などを実施している。即効性はないが、このような活動を継続することで、クライアント側で何かあったときに声をかけてもらえるようになる。

② 人材面

人材の採用については、特に地元人材の採用に関していくつかの工夫を行っている。

TVでCMを流しているような一部の地場企業や、大手ITベンダーの地域子会社などと違い、当社は福井県内での知名度が低い。地元での採用にあたっては、本人だけでなく、親世代へのアピールも重要になるため、駅に看板広告を出す、社内に一般の方が自由に入れるギャラリーを設置するなどの方法で知名度の向上を図っている。

また、社員の評価に関しても工夫を行っている。評価については各事業部特性を活かせるような評価テーブルを構築している。

さらには、人材を定着化させるための工夫もいくつか行っている。当社はエンジニアが重要な経営資源であるが、東京支社（アジャイル事業部）では、社員同士のランチ代の補助、他社への交換留学制度、社内勉強会の実施など、さまざまな施策を行うことで、エンジニアが「いきいき」と働けるよう配慮している。

特に新たな知識や技術の習得に意欲的な社員が多いため、技術好きのエンジニアが常に成長を感じられるような取り組みが重要である。

③ 技術開発面

主催も含め、「RubyKaigi」、「地域 Ruby 会議」、「Agile Japan」など、社内外で複数の Ruby やアジャイルに関する技術者コミュニティに参加するとともに、さまざまな勉強会や交流会などの開催に協力し、最新の知見の共有や、実装技術に関する議論、開発事例の発表などを実施している。

また、社内で最新技術に関する勉強会などを定期的に行うことで、エンジニア同士の知識の共有や情報交換を行っている。社内には Ruby やアジャイルに関するトップクラスのエンジニアが多い。お互いの知的好奇心を満足させることが技術力の向上だけでなく、社員の定着化やチームワークの醸成にも結び付いているのではないかと考えられる。

④ 資金面

新規事業への投資にあたっては、特段の工夫はなく、基本的に内部留保を活用している。

例えば、現在注力している Ruby×Agile 事業では東京支社設立当時は利益が出にくい構造であったが、その後事業が成長し始めてからは利益率も向上し、エンジニアの採用コストなどはあったものの、それでも外部の資金が必要になるほどではなかった。

⑤ 新規事業立ち上げに関する工夫

Ruby×Agile 事業については、技術力を活かした新しい事業創造が事業を立ち上げるきっかけの一つである。

当社では、基本的には各エンジニアの何か新しいことをやるんだ、という好奇心を尊重しており、取り組んだ活動が事業に成長することが多い。

なお、初めから大きなことをしっかりとやるよりも、小さなことをたくさんやるようなスタイルが、当社では新規事業の立ち上げに有効に働いた面があると考えられる。

(3) 今後の課題・展望

顧客と親密な関係を構築し、ビジネスにつなげていくためには、今後はおのずとクラウド、IoT、AI といった新たな領域に対応ができるようにならなければいけないと考えている。

また、「製品」についてはグローバル展開を目指すべきであると考えている。2006年に当社から独立したチェンジビジョン社ではすでに売り上げの4分の1から3分の1程度がグローバルとなっている製品も出てきている。

一方で、アジャイル事業のような「サービス」については、そのままでグローバル展開は難しいと考えているが、海外の教材やセミナーの輸入など、海外とのつながりは今後のテーマとなる。

また、福井という地方で事業を行っていくことについては引き続き重視していきたい。地方特有の問題として人口減少といった課題もあるが、特に、医療事業は地域の病院・クリニックが重要顧客となるため、福井県内のつながりも大切にしている。さらに新事業としての KAIZEN/HIKKOSHI クラウド事業のような事業形態であれば、顧客が東京でも福井でも関係なくサービスを提供することができるため、今後も地方で事業を行うことが可能である。

加えて、金融系の受託開発事業についても今後も継続していきたいと考えている。金融分野の受託開発にかかわるエンジニアは金融分野の知識が豊富であり、かつ顧客の業務に精通しているため、今後も同分野で付加価値の高い人材である。そういった人材を有していることは、Fintech に代表される今後の金融系のシステム開発でも重要になると考えられるため、その意味でも従来から行っている受託開発事業は継続しなければならないと考えている。

また、今後も継続的に事業創出にはチャレンジしたいと考えている。仮に失敗をし

てもそれが社内のカンフル剤となると考えている。

株式会社ソニックガーデン

所在地	東京都世田谷区奥沢 7-5-13 グリーンテラス自由が丘 201 号		
設立年	2011 年（創業：2009 年）	URL	https://www.sonicgarden.jp
代表者	倉貫 義人 代表取締役社長		
資本金	200 万円	従業員数	21 名（2016 年 8 月）
主要拠点	本社		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ クラウドで動くウェブアプリケーションの開発受託 ➤ オリジナルブランドのソフトウェアの提供 ➤ コンサルティング・社員教育および、講演・執筆など 		

(1) 事業概要

「システム開発をしている間は付加価値を生んでおらず、開発が終わったところには市場環境が変わって使い物にならない可能性がある」という、従来の受託型システム開発業界に対する問題意識が創業の出発点である。当時勤めていた会社から MBO を行い、担当エンジニアが月額定額で相談に乗りシステム開発を行うという「納品のない受託開発」というビジネスモデルを採用している。

具体的には、それぞれの顧客企業に対して専任のエンジニアが顧問のような形で担当し、ビジネスの立ち上げに必要なソフトウェアの企画、開発、保守まで一貫して請け負っている。中小規模のスタートアップ企業が主要顧客となるが、大企業の新規事業の案件も手掛けている。

強みは、クラウドとアジャイル開発を組み合わせたリーンスタートアップ¹³のアプローチである。システムを仕様に従い開発し、納入までを担当する一括請負型システム開発とは違い、システム構築後も、ユーザーの要望や、社会、ビジネスの状況に柔軟に対応し、パートナーとして顧客とともに

¹³ サービスの立ち上げに関する方法論のうち、仮説の構築、製品の実装、および軌道修正、という過程を迅速に繰り返すことによって、無駄、無価値な要素を最小限に抑えつつ素早く改良を続け、成功に近づく、というビジネス開発手法である。

に長い目でビジネスを育てていくことができる。

これまでに海外企業との取引に関するサポートツールや、スマートフォンからお礼状の送付を依頼するサービスなど、顧客のさまざまなニーズに合わせた開発を行っている。

顧客窓口となる顧問エンジニアは基本的に 1 人だが、仕事自体は 3 人 1 組のチームを組成し、必要に応じてチーム間で人員の融通などを行っている。自社の強みであるソフト開発については、外注を行わず、100 パーセント内製で開発している。

(2) 事業推進上の工夫点

① 営業面

営業要員は置いておらず、またエンジニアが客先に営業をしに行くこともない。営業チャンネルとしては、現在 100 パーセントインバウンドとなっている。

法人設立当初から、創業者である倉貫社長がアジャイルの専門家として認知されており、かつ積極的に Web メディアでのインタビューや対談、自身のブログなどで情報発信をしていることもあり、スタートアップ企業からの問合せが多い。

② 人材面

エンジニアへ裁量権を委譲することによ

りモチベーションを向上させることで、人材の確保、定着を実現している。プロジェクトにおいては、エンジニアは、顧問契約を結んだ企業に対し、個人の裁量で仕事を断ることも可能である。

評価については、個人ではなく、チーム単位であるため、個人の売り上げや利益などを気にする必要がない。

また、一般的に大手システム開発企業では、エンジニアは一定以上の役職になるとマネジメント業務にシフトせざるをえないが、同社では現役のエンジニアとして裁量権をもって仕事を続けられる。このことが、優秀なエンジニアへの求心力となっていると考えられる。

また、当社ではリモートワークを積極的に導入しており、社員の約半数はリモートワークで勤務している。プログラミングや資料作成、レビュー、顧客との打合せを含むコミュニケーションも、基本的にすべてリモートで実施となる。

リモートワークの環境を整備したことで、地方に戻って仕事がしたいエンジニアや、在宅で勤務したい人など、多様なライフスタイルの実現をサポートできていると考えられる。

人材採用は HP 上で通年オープンにしている。リモートワークに適性があるかなどを判断するため、選考過程のコミュニケーションもすべてリモートで実施しており、採用するか判断には半年～1 年程度の非常に長い時間をかけて丁寧に行っている。

採用時の観点としては、技術力、コンサルタントとして顧客の課題に対応するための問題解決力、パーソナリティ、スピード（仕事の進め方）の大きく 4 点をみている。問題解決力やパーソナリティは、主に Web を介した面談で確認している。

③ 技術開発面

技術開発に当たっては「部活」という、

業務において空いた時間を好きに使える制度を設けている。

ベテランのエンジニアになると生産性が非常に高くなるため、通常業務だけでは時間が余ることが多かった。エンジニアとしては空いた時間に仕事をいれてさらに稼ぎたいというよりも、自由にプログラミングなどがしたい、という意味のほうが強い。また、会社としても売り上げを KPI（評価指標）としていないため、さらに仕事を入れるつもりはなかった。

そこで、まずはつくりたいものを自由につくり、そのあと事業として投資し、推進していくかを考えればよいのではないかと考え、「部活」を設けた。

現在では、新技術の勉強会など各自が自由に企画を立てて自己研鑽に役立てており、「イシュラン」（ガンの患者が自身にあった医師や医療サービスを検索できるサービス）などをはじめとした新しいサービスが生まれている。また、部活はチーム横断でメンバーを募るため、社内の交流にも役立っている。

④ 資金面

現在は、顧問料として月額課金制を設けているため、ある程度安定したキャッシュフローのなかで事業を行えている。

今後は「部活」などによって新規事業の芽が出た場合に、投資を行う可能性はある。

その場合は、ある程度計事業計画を立案した段階で、ベンチャーキャピタルの支援や銀行から融資を受けることも視野に入れている。

(3) 今後の課題・展望

徐々にだが人員が増えてきている一方、現在の仕組みで高い生産性を維持していくことが求められている。そのためにも、現在所属している人たちがずっと働いていけ

るよう、現在のカルチャーを維持していきたい。

また、リモートワークは、エンジニアに限らず知識労働者が最も働きやすい仕組みだと考えており、今後このような働き方を社会に広めていく必要性も感じている。

日本ソフト開発株式会社

所在地	滋賀県米原市米原西 23 番地		
設立年	1972 年	URL	http://www.nihonsoft.co.jp
代表者	藤田 義嗣 代表取締役会長兼社長		
資本金	1 億 9,000 万円	従業員数	130 名 (2016 年 4 月)
主要拠点	本社、大阪、東京		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 企業や公共団体の基幹業務、社内統制、社員管理などのシステム開発ソリューションの提供 ➤ 「生産」「環境」「健康」「教育」の各分野に対するパッケージ商品提供 ➤ 「ビッグデータ」、「クラウド」など各種ソリューションの提供 		

(1) 事業概要

企業、公共団体などへ基幹業務、社内統制、社員管理などのシステム開発ソリューションの提供、「生産」「環境」「健康」「教育」の各分野に対するパッケージ商品提供、ビッグデータ、クラウドなど各種ソリューションの提供を主要な事業としている。

当社は、1970 年設立の滋賀コンピュータ学院からスタートしている。そこでの人材育成をきっかけに、滋賀県外に出る卒業生の就職の受け皿をつくるために、社長の父親である藤田義憲が設立した。

設立当初は地元企業の給与計算や請求書発行などのシステム開発を受託していたが、近年はソフトウェア製品の開発、販売なども積極的に手掛けている。

東京に本格的に進出し、会社規模を追求して大きい企業になることよりも、大手の狙っていない市場に焦点を当て、強い製品・サービスを提供できる、強い企業を目指している。

地域の自治体やユーザー企業から直接受注することも多く、地域および特化した市場に根差したビジネスを行っていることは当社の特徴である。

商品・サービスを開発する際には、平素の取引を通じて顧客の希望する姿や課題を聞き取るなかで、企業内テーマとして双方

のトップが実現性について認識を合わせた上で、実施に踏み切ることが多い。

そういったサービス、商品の一つとして環境支援システム「SOFINET WATER」が挙げられる。

(2) 事業の成功に向けた工夫点

① 営業面

現在、環境ソリューションとビッグデータソリューションを中心にアジアの Expo に出展するなど、海外展開に対して積極的に取り組んでいる。実際に現地のユーザー企業の反応から、当社製品へのニーズはあるとの手応えを感じている。

ただし、自社単独で海外展開するのは、当社のような経営資源に制約のある中小企業には厳しい。海外顧客との間を仲介するディストリビュータの存在が必須になると考えており、現在は事業化に向け、試行錯誤しているところである。

② 人材面

採用に関しては、少人数ではあるが、福井や東京で毎年新卒採用を行っている。競争が厳しく、優秀な人材を確保するのが難しいため、基本的な部分から育てていくしかないと考えており、採用時は、現状のスキルよりも人間力を重視している。

一方、定着化については、業界で一般的な派遣形態による客先への長期間常駐は会社への帰属意識が希薄になるため、可能な限り行わないようにしている。そのことが会社への帰属意識を醸成していると考えられる。

また、社内でさまざまな研修、勉強会を開催している。例えば、ビジネススキルを学ぶ会社としての研修、Java やクラウドプラットフォームなどの技術に関する勉強会、企業人としての素養の向上などを目的とした社長自ら開催する講座（自由参加型）などである。外部の勉強会や研修も積極的に活用できるようにしている。

社員の評価については、減点方式はとらないようにしている。全力で仕事に取り組み、それでもできなかつたら、責任は社長がとるべきだと考えているためである。ただ、もちろん自分から手を挙げたにもかかわらず努力しなかった場合は、しっかりと指導し、評価にも反映している。

③ 技術開発面

技術開発に当たって大事なのは、まずはコンセプトを明確にし、方向性を合わせることであると考えている。そのため、まず社内全体でビジョンや方向性を合わせ、そこから社内での取り組みを奨励する方法を取っている。

また、別の製品・サービスを担当しているメンバーが集まり、会社の事業戦略を鑑みながら、既存の製品とサービスの組み合わせや、新しい製品やサービスをわいわいがやがやと自由に発想する場である「ワイガヤ」を設けている。

④ 資金面

ソフトウェアはものとして見えないために、金融機関は融資しにくい。とはいえ、ときに私財を投入しつつも、金融機関とは適宜協力しながら投資を行ってきた。

(3) 今後の課題・展望

地域のユーザーのニーズを喚起するために、地域が IT を必要とする状況をつくりだしていきたいと考えている。各地域の人口、市場といったポテンシャルはもちろん重要だが、一番重要なのは地域に IT が必要な状況をいかにつくりだすか、ということである。IT はあくまで手段であり、IT を活かした新サービスや製品などの主役をつくりださなければならない。

加えて、日本の市場縮小を見据えて、新規販路や付加価値の向上を図っていかなければならないと考えている。

日本のユーザー企業は、先送り体質や現状の仕組みへの依存、リスク評価の重視による失敗への過度のおそれ、今はまだ事業がうまくいっているという感覚に支配され、新しいことが行えない状況にある。

本来、ユーザー企業がよりサービス志向になり、そのために IT がどう貢献できるかを考えられればよいが、現状そうなっていない。今後は、これまでオフショアなどでコスト削減のための場所であったアジアを市場としてとらえ、日本の強みを生かした付加価値の高いサービスを提供していく必要がある。

株式会社アドヴァンスト・インフォメーション・デザイン

所在地	長野県松本市梓川倭 3820-1		
設立年	1980 年	URL	http://www.a-i-d.co.jp
代表者	戸谷 典孝 代表取締役社長		
資本金	1 億円	従業員数	564 名 (2016 年 11 月)
主要拠点	本社 (長野)、東京事業本部、大阪支社、中国支社、九州支社		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ソフトウェア開発サービスの提供 (金融・公共・医療 ほか) ▶ 各種システムソリューションの提供 (Web・モバイル ほか) ▶ パッケージ適用サービスの提供 (情報配信 ほか) 		

(1) 事業概要

現在の主な事業は、金融系を中心としたシステムの受託開発と、パッケージ等自社製品の開発、他社との提携による他社製品やサービスの提供、地元ユーザーに対するシステム開発事業の展開などである。

国内では、長野(本社)、東京、大阪、広島、福岡の 5 拠点で事業を展開しており、それぞれ地元のユーザー向けのシステム開発にも取り組んでいる。また、各拠点にそれぞれ、開発と営業のチームを設けている。

東京については、金融機関向けの業務がメインで、ほかの拠点については、地元の新規ユーザーの開拓に取り組んでいる。その他、長野にはシステム開発のコストを下げることを目的としたニアショア拠点のソフト開発センターを設けている。各拠点は、もともとはそれぞれが取引のある地域の金融機関に近いところで事業を行うために開設したものである。

現在でも事業の中心は、主に金融機関、官公庁など向けに、大手ベンダーからの受託によるシステム開発となっている。特に金融機関向けの業務は、制度変更や新規商品開発などに伴ってシステム開発や維持・運用が必要になり、継続して受注が見込めること、長期的に安定した人員の割り当てが可能なことなどのメリットがあるため、今後も事業を継続していく予定である。

また、受託開発事業と並行して、前述のとおり、パッケージ等自社製品の開発や他社製品やサービスの提供なども行っている。

大手ベンダーの受託開発に加え、事業領域拡大のための次なる柱を育てることが更なる発展のための課題であると認識したことが、システムの受託開発以外の新規事業を立ち上げた背景である。

はじめは自社製品として、パソコンとプリンタで手形を印刷できる「手形発行システム」の開発を行った。開発のきっかけは、当時付き合いのあった顧客から、手形を発行する業務が手作業なうえ、非常に煩雑で負荷が高いという相談を受けていたことである。それまでチェックライターなどで一枚ずつ行っていた手形の印字を省力化することができ、現在もバージョンを変えながらパッケージとして販売している。

現在では顧客企業の課題解決を基に開発したソフトウェアは、手形発行システムのほかに、医療機関向けの診察予約システム、スマートフォンを利用した棚卸支援ソフトなどがある。

また、事業領域の拡大のために、他社の有望なソリューション(製品やサービス)を選定し、顧客に販売を行う事業も開始した。ソフトウェア・ハードウェアの保守や更改で継続的なビジネスを展開しており、現在は、医療や介護系を中心に、生産管理、人

事給与、会計、安否確認などのシステムも提供している。他社のソリューションを選定するにあたっては、大手と競合しない領域を狙って事業を展開しており、例えば医療系において、精神科に特化した電子カルテシステムの提供や、看護師向けの勤怠管理システムの提供で差別化を図っている。

さらには、経営基盤の安定と自社の成長を目的に、各事業拠点において金融や官公庁以外の新規ユーザーを獲得し、これらの地場の企業向けにシステム開発を行う事業にも力を入れている。

(2) 事業の成功に向けた工夫点

① 営業面

自社ソリューションの開発事業に関しては、付き合いのある顧客の課題や要望を営業要員がきめ細かく把握することで、製品化と初期ユーザーの獲得の道筋をつくる工夫を行っている。

個別の顧客の課題を解決するために製品を汎用化、パッケージ化して製品化できる際には、顧客に対してファーストユーザーとして安く提供する一方で、自社は開発費用の一部を売り上げとしてすぐに回収できるようにしている。

一方、他社ソリューションの提供事業においては、単なる代理店にならないよう工夫を行っている。単なるシステムの導入であっても、運用や保守の窓口として顧客の相談相手になり、顧客の要望や課題を細かく把握することで継続的な取引に発展するようにしており、そのような継続的な関係のなかから新たな課題の深耕、新たな営業機会の創出などを行っている。

また、地元ユーザーに対するシステム開発事業では、商工会議所などの研究会に参加することで、地元企業とのコネクションを確立し、顧客との接点を構築する工夫を行っている。

加えて、自社製品や他社製品、過去のプロジェクト実績などを営業資料としてとりまとめ、顧客にアピールできるようにしておき、顧客に迅速・最善な提案を行うことができるようにしている。

尚、地元ユーザーに対してシステム開発の提案を行う際には、特定のパッケージなどを使わず一からすべて顧客オリジナルのシステムを構築する手法(スクラッチ開発)にはこだわらず、パッケージ適用による効果と対比して、より速く、安く確実にシステムを導入できることを重視している。

また、地元のユーザー企業の需要を喚起するために、IT コーディネータなどによって経営サイドにアプローチを行い、経営課題の解決としてITの導入を訴えるなどの活動も行っている。

② 人材面

全事業に共通して、人事評価については、最終的には全役員で最終的な判断を行い、全事業部の社員を偏りなく評価できるようにしている。特に受託開発以外の事業での営業活動については、その年度内に売り上げが上がらないこともあるため、そのあたりも加味して評価を行うようにしている。

また、社員の帰属意識の醸成についても工夫を行っている。定期的に社長が社内外の開発拠点(約70カ所)を回り、会社の方向性や、社員の役割を話すことで、社員に働きがいや帰属意識などを持ってもらえるようにしている。

加えて、経営とITの両方に知見を持つ人材(IT コーディネータ等)の育成にも力を入れている。特に、地元ユーザーのシステム開発事業においては、営業戦略上、顧客の経営層自身が経営課題の解決にITの導入・活用が効果的であることを理解してもらうことが重要であり、そのためには経営とITの両方に知見を持つ人材が必要になるためである。

③ 技術開発面

全事業に共通することとして、顧客の課題を解決するために必要な技術開発であれば、まずは自分たちでやってみることを推奨している。自社で技術開発を行うことで、顧客と強固な関係を構築できるようになるためである。

また、技術開発やソリューション開発で得られた成果は、必ず各支社間で横展開を行うようにしている。それぞれの拠点には特色があり、例えば九州には史跡などの観光地が多く、そのため福岡の事業所は、動画関連のコンテンツ放映やビーコンなどを活用した博物館や観光系のソリューションに強みがある。それぞれの拠点の強みを共有することによって、迅速・低コストに技術開発・製品開発が行うことが可能である。

④ 資金面

前述の通り、自社パッケージ開発事業については、顧客の課題を解決するソリューションをパッケージ化することを条件に、顧客にはファーストユーザーとして安くソリューションを提供する一方、自社は売り上げとして開発費の一部を回収することで、開発費用を低く抑えるなどの工夫を行っている。

(3) 今後の課題・展望

これまでに蓄積した、金融系の高度な業務知識を基に金融系の受託開発事業は今後も自社のコア部分の事業として、引き続き、維持・拡大を図っていきたいと考えている。

また、営業要員の拡充も引き続き行っていきたいと考えている。特に地元ユーザーに対するシステム開発事業においては、引き続き経営者自身へのアプローチを強化していく必要があると考えている。中小企業ではボトムアップによる課題解決の仕組みが整っていないことが多く、ITを導入した

くても誰に何を相談すれば良いか分からないといった理由でIT導入に消極的な経営者も多いためである。

さらには、受託開発以外の事業を一段と伸ばして経営基盤を安定させていきたいと考えている。地方銀行のシステムが、共同センターに集約される流れが生まれつつあるなど、必ずしも金融系の受託開発が今後も順調に伸びるとはいいきれないためである。また、今後の雇用を考えても、例えば、金融系の受託開発しかやってこなかった社員について、今後は65~70歳まで雇用を継続しなければならぬ時代がくると考えられる。その時に、年齢やスキルを理由に新たな契約をしてもらえない社員が出てきた場合でも、その社員を社内でも活用できる事業として、システムの運用、保守など、継続的な取引を多く実現することが必要となると考えている。

2 行政・金融機関の取り組み紹介

これまで下請け型の受託開発を中心に事業を行ってきた中小情報サービス業が、顧客とのリレーションの構築に関して苦慮することの一つが販路の開拓である。下請け型の受託開発では、エンドユーザーとの接点を構築せずとも事業を推進することが可能であったため、自社の製品・サービスがどのような顧客に受け入れられやすいのかの目星をつけることすら困難である場合もある。求められる支援内容としては、自社の製品・サービスを購入してくれそうなユーザー企業を支援対象の中小情報サービス業に紹介し、需要と供給のマッチングが挙げられる。

また、顧客とのリレーションを構築するために展示会への出展を行うことがある。特に自社で新たにパッケージ製品を開発した企業や、特定の分野や技術に特化した製品・サービスの提供を行う企業においては、展示会への出展が顧客リレーションの構築のための有効な手段の一つとなっており、相応の費用を投入していることが多い。しかし、中小情報サービス業は資金力に乏しいため、多くの展示会に出展することは難しく、また、展示会でリレーションを構築した場合でも、顧客が遠方であった場合には訪問が容易ではないといった事情もある。従って、顧客を獲得するための展示会への出展経費の支援、展示会で接点を構築することができた顧客とのリレーションを強化するための、個別訪問に係る経費の支援などが求められる。

さらに、中小情報サービス業が新規事業を軌道に乗せ、下請け型の受託開発を脱却するためのアプローチの一つとして、ユーザー企業側の需要を喚起し、市場自体を大きくすることが考えられる。特にこれまでは事業規模の関係から IT を導入できなかった中小規模のユーザー企業にとっても、クラウドの進展や、日本再興戦略で政府が中小企業の生産性向上を目標としていることもあり、IT を導入しやすい環境が整ってきているといえる。このような背景を踏まえ、ユーザーの経営課題の解決としての IT の活用を行政や金融機関が支援することで、結果として中小情報サービス業の成長を間接的に支援することができるのではないかと想定される。

以下では、中小情報サービス業への支援として、今後、必要になると考えられる支援のうち、「営業支援」および「ユーザーの需要喚起」について、先進事例を紹介する。

(1) 営業支援 ユーザー企業とのマッチング支援（しまね産業振興財団）

【ポイント】

- 企業の集積している首都圏での販路開拓を無償で支援する。
- 一般企業で営業等を担当していた企業OBが専任のナビゲーターとして、企業を支援する。
- 販路開拓に加え、製品力強化の支援も合わせて実施する。
- 支援対象企業は、販売実績能の構築による売り上げの増加を実現できる。

① 組織概要

支援を実施している「公益財団法人 しまね産業振興財団」は、中小企業を総合的に支援する中小企業支援センターとして、個別企業への助言・支援活動を行うとともに、企業に役立つサービスや情報提供を行うことによって、島根県の中小企業の発展を目指す公的な支援機関である。

主に、「経営相談」「現場改善」「設備投資」「海外展開」「販路開拓」「研究開発」「知的財産」「人材育成・確保」「企業・創業」の9つのメニューで県内企業の支援を総合的に実施している。

② 支援制度の概要

数ある支援制度の一つとして、ITも含め全業種を対象に「県内中小企業開発製品の首都圏への販路開拓支援サービス」を無償で実施している。

東京に開設している事務所に専任のアドバイザーおよびナビゲーターを配置し、首都圏における販路開拓を目指す県内企業に対して（1）製品力強化、（2）首都圏での販路開拓、をサポートする支援制度である。

③ 支援プロセス

豊富なネットワークを有している一般企業などのOBである専任の販路開拓アドバイザーの下に、食品系、福祉系など分野別に7名の販路開拓ナビゲーターを配置し、企業のサポートを行っている。支援企業の分野別にサポートを行うのではなく、支援企業のターゲットとなる顧客の分野別にサ

ポートを実施している。

製品力強化については市場ニーズに適合するための改善提案や、製品のブラッシュアップのアドバイスを行っている。アドバイスとしては、製品の強みは何か、どこをアピールするのか、といったマーケティング関連のアドバイスや、マーケットインの発想からの製品開発関連のアドバイスなどを実施している。

また、販路開拓については、製品・サービスの需要がありそうなユーザーとのマッチングを実施している。例えばホテル業界向けの製品・サービスであれば、実際にホテルへ製品紹介などを行って、製品のマッチングを実施し、その後、企業とユーザーが直接営業の場をつくれるようフォローを実施する。

なお、基本的にはアドバイザーと支援対象企業が一緒になって営業活動を実施する形で支援が行われる。

④ 成果

支援対象の企業で売り上げの増加などの成果が出ている。

ただし、本サービスが直接的に売り上げの向上に結び付くというよりは、本制度を活用した販売実績をつくることにより、その後の営業活動が円滑に行え、売り上げが増加するというパターンが多い。

⑤ 今後の課題・展望

依然としてプロダクトアウト¹⁴の発想で製品開発を行っている企業が多く、販路開拓支援の前にまずはマーケットイン¹⁵の発想で“売れる”製品をいかにつくるか、というところも重要だと考えている。

¹⁴ 企業が商品開発や生産を行う上で、つくり手の理論や志向を優先させる方法のこと。「つくり手がいいと思うものをつくる」「作ったものを売る」という考え方である。

¹⁵ ユーザーのニーズを優先し、顧客視点で商品の企画・開発・生産を行い、提供していくこと。プロダクトアウトの対義語であり、「顧客が望むものをつくる」「売れるものだけをつくり、提供する」方法を指す。

(2) 営業支援 ー展示会等の営業活動に係る援助（島根県 商工労働部 産業振興課）

【ポイント】

- 展示会への参加費用だけでなく、展示会で興味をもってくれた企業の訪問に係る交通費等も援助する。
- 単年度の支援でなく、複数年に亘って支援を受けることも可能である。

① 組織概要

支援を実施している「島根県 商工労働部 産業振興課 情報産業振興室」では、IT 産業に焦点を当て、各種支援を行っている。

県内のIT産業が持続的に発展するために、「GO 島根！IT エンジニア転職フェア」といった人材育成・確保、技術力・商品力の強化、Ruby biz グランプリの開催による情報発信、販路開拓の支援などを通じて各企業が自社固有の商品・サービスを構築できるようにすることを目指している。

② 支援制度の概要

IT 企業向けの支援制度の一つとして、独自ブランドのソフトウェアをもつ県内企業の販路開拓支援、県外先進企業との連携を支援するための「開発ソフトウェア・サービス販路拡大支援事業」を行っている。

展示会の出展に係る費用および、展示会で興味をもってもらった企業への訪問に係る交通費等を援助する支援事業である。

支援金額は、1 社当たり対象経費の 2 分の 1 以内で、1 年間最大 150 万円であり、年額の総予算規模は 1,000 万円である。仮に支援対象企業の数が多くなった場合には、支援対象企業一律で減額を行うなどの対応を行っている。

援助の対象は、新製品やリニューアルした製品など、今後営業に注力すべき製品であり、制度の狙いは単純な展示会への参加の支援ではなく、展示会での名刺交換などをきっかけとしてその後の営業活動につなげることである。

③ 支援プロセス

対象企業の選定にあたっては書類の提出とプレゼンテーションを行ってもらい、審査を実施している。

また、支援事業の実務上の実施主体である、しまね産業振興財団（しまねソフト研究開発センター（ITOC））にて、審査の過程で適宜、製品に対するアドバイスも行っている。

審査のポイントは商品の市場での優位性に加えて、販売計画がきちんと立てられているかも重視している。例えば、どの展示会で、どのような顧客をターゲットに営業を行うのか、といった計画があるかどうかなどを確認している。

支援の決定後は、実際の経費の発生後にその対象経費の金額に応じて支援金を交付する。本支援制度を複数回利用する企業も存在するが、その場合はこれまでの計画と実績の確認を行い、場合によっては支援額の減額を行うこともある。

④ 成果

本支援制度を活用することで展示会の参加だけでなく、顧客訪問数を増やすこともでき、結果として売り上げを向上させている企業がみられる。

⑤ 今後の課題・展望

企業が「売れる」製品をいかにつくるか、というところの課題であると認識しており、その意味では本制度による営業支援だけを単独で実施するのではなく、より上流の技

術開発や製品開発の支援を合わせて実施することが重要であると考えている。

特に製品開発においては、お客さまの課題をどのように解決できるのか、という視点に立った製品開発の支援が必要である。

(3) 需要喚起 ー専門家派遣による課題解決支援事業（東京都内信用金庫）

【ポイント】

- 信用金庫が IT も含めさまざまな分野の専門家を無償で派遣し、顧客の経営課題の解決を支援する。
- IT に関しては信用金庫から依頼を受けた IT コーディネータ等が顧客の IT 活用に関する相談に対応する。
- 計 3 回の無償相談で課題解決の方向性を導出し、顧客が実際の解決を望んだ場合には各専門家と有償で個別契約を締結し実際に課題解決を進める。

① 組織概要

支援事業を実施しているのは、東京都内に拠点を置く大手信用金庫である。

② 課題解決支援事業の概要

事業の目的は、顧客のビジネスの拡大・成長の支援であり、その結果として資金需要が生まれ、融資をさせていただけるのであればなお良いという考え方で事業を運営している。

事業の基本的な枠組みは、IT 導入支援だけに限らず、何かしらの経営課題を抱えている顧客に対して弁護士や社労士、IT コーディネータ等の各分野の専門家を無償で派遣して課題の解決を支援することである。

中小企業ではヒト・モノ・カネの経営資源のすべてが乏しく、経営者はさまざまな課題を抱えているものの、その課題をどう解決すればよいかかわからないことが多い。

例えば、経営者に EC を始めたいなどの考えがあったとしても、一般的に規模が小さい企業では経営者がすべての部門を所管していることが多く、なかなか手が回らない。また、何か課題があっても解決の道筋がわからないことが多い。そのような中小企業に対して、各支店の担当者が課題を把握し、適合する専門家を紹介して課題を解決する道筋をつくるのが狙いである。

また、派遣する専門家に関しては、各分野で計 1,000 名以上の専門家を派遣できる体制の構築を行っている。

③ 支援プロセス

支援の流れとしては、相談 1 件あたり計 3 回の打合せを行っており、1 回目は課題のヒアリング、2 回目は解決の方向性の提案、3 回目は解決の方向性の決定である。

より具体的に課題の解決を行う場合には、各専門家と個別契約を締結して課題の解決に取り組むこととなる（個別契約以降は有償となる）。

計 3 回の打合せに係る専門家への相談料については、支援制度を運営している当信用金庫自身が負担している。1 回あたりの専門家への報酬は決して多くはないが、各分野の専門家にとっては顧客開拓の手間が省けるため、専門家などと当信用金庫の間では Win-Win の関係が構築できている。

打ち合せには当信用金庫の支店担当者も同席するため、顧客も安心して制度を利用することができ、また、3 回の打合せ後に個別契約を結ぶ際にも、側に支店の担当者があることで、安心して個別契約ができるとの声を頂いている。（支店の担当者が直接的に契約にかかわることはないが、契約内容について相談に乗ることはある）

④ 成果

年間の相談件数約二、三千件のうち、IT 関連の相談は数百件と、およそ一割程度である。

相談内容としては、SEO 対策や、HP の開設・刷新、EC、製品の販路開拓、売り上げ

の向上に係る IT 活用、クラウド導入など、多岐に亘るが、現状では SEO 対策や HP の開設・刷新関連の相談が最も多い。

現状では基幹システムの導入など大規模な開発案件となるような相談はあまり多くないものの、IT 関連の相談に対する顧客の評価はとても高く、実際に個別契約に移行して IT ベンダーが有償で対応を行うケースがある。

中小企業の経営者は特に IT に苦手意識をもっている方が多く、そういった意味で IT 関連の課題の棚卸および解決の道筋が見えることの満足度は大きいと考えられる。

⑤ 今後の課題・展望

当信用金庫の担当者がお客様の課題を前捌きし、優先度を評価して解決すべき課題を順序づけられるようになるとより良いと考えている。

現状では顧客からの相談があり、それを基に解決の支援のための専門家を派遣する流れであるが、担当者がある程度課題を把握して、複数の課題の対応順序をコーディネートできるようになるとよい。

また、IT 関連の支援に関しては、経営者の IT 導入ニーズを喚起するような取り組み、支援をより図っていきたいと考えている。

依然として IT に関して苦手意識をもっている中小企業の経営者は多い。また、導入効果も把握しにくいことから、現状では中小企業の IT 化は大企業に比べて遅れている。ただし、その分 IT の導入による改善の余地が多く残されていることも事実である。特に製造業や IT 産業では下請け中心の事業を行っている企業が多く、そういった企業では、何でも人手でやっつけてしまおうという意識が強いところが多く IT 化が進んでいない。

また、IT 導入に関しては、先進的な事例をつくることが重要であると考えている。中小企業間では口コミが有効なツールであり、影響力のある企業や経営者のほうが IT

の導入で成功事例を作れば口コミでそれが広がり、それなら自社もという流れになりやすいと考えられる

【参考文献】

情報サービス産業協会（2011）「クラウドコンピューティングが情報サービス事業者に与える影響とビジネス拡大に向けての提言」<http://www.jisa.or.jp/Portals/0/resource/tech/download/201108-cloudreport.pdf>

野村総合研究所（2015）「日本の人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に～601種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算～」https://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx

本レポートは、平成28年度に日本政策金融公庫総合研究所が(株)エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所に委託して実施した調査の報告書をもとに、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。

日本公庫総研レポート No.2017-2

発行日 2017年6月23日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

