

23-J010

新たなビジネスモデルの創造に向けた改革への取組

～サービスビジネスへの挑戦事例～

平成 24 年 6 月

一般社団法人 情報サービス産業協会

はじめに

昨今の IT 市場では、クラウドコンピューティングに代表されるサービス化の進展の潮流は一層加速している。その結果、情報サービス産業に携わる企業は、新たなビジネスモデルの構築、ビジネス推進のためのリソースの配分、サービス提供型の人材育成、といったサービス化を進展するための効果的な施策を、自らの存続を懸けて打ち出していくことが求められている。我々は、サービス化に対応したビジネスモデル転換のため、いままでの業界構造に対し改革に迫られている。

そこで、平成 23 年度 JISA 市場委員会サービス化部会では、平成 22 年 3 月に JISA から発行したレポート「構造改革に向けたアクションプランー来るべき変化に向けた積極的な適応戦略ー」で示された「受託開発からサービス提供型へのシフト」への変革を、より現実的な指針とすべく、JISA 会員において実践されているサービスビジネスへの取り組みを紹介し、その取り組みをおこなう際の課題や効果を明確にした。

また、現時点でサービスビジネスに取り組むことでの課題から、当産業でサービス化を促進する上での必要な提言を発信する。この提言が、サービス化に向けた変革の道標として活用されることを心から祈念してやまない。

最後に、本テーマ検討にご参加いただいたサービス化部会の委員各位、特に、サービス化に取り組んでいる個社事例提供にご理解・ご協力いただいた委員に心から感謝の意を表す。また、本資料が情報サービス産業におけるサービスビジネスに関する取り組みの活性化や意識改革の一助となることを切に望んでいる。

平成 24 年 6 月
一般社団法人 情報サービス産業協会
市場委員会 サービス化部会
部会長 竹田 征郎

市場委員会・サービス化部会

部会長	竹田 征郎	情報技術開発(株)
委員	上拾石 直樹	(株)インフォメーション・ディベロプメント
委員	加藤 伸志	キヤノンITソリューションズ(株)
委員	松井 健太	コムチュア(株)
委員	竹中 勝昭	コンピューターマネージメント(株)
委員	川真田 一幾	(株)シーエーシー
委員	黒坂 武祐	(株)シー・エス・イー
委員	澤谷 康有	情報技術開発(株)
委員	松田 毅	T I S (株)
委員	小林 俊彦	東芝ソリューション(株)
委員	安住 仁志	東北インフォメーション・システムズ(株)
委員	亀谷 広美	(株)パワーハウス
委員	牧 裕志	プロパティデータバンク(株)
事務局	手計 将美	一般社団法人 情報サービス産業協会
事務局	大原 道雄	一般社団法人 情報サービス産業協会

目次

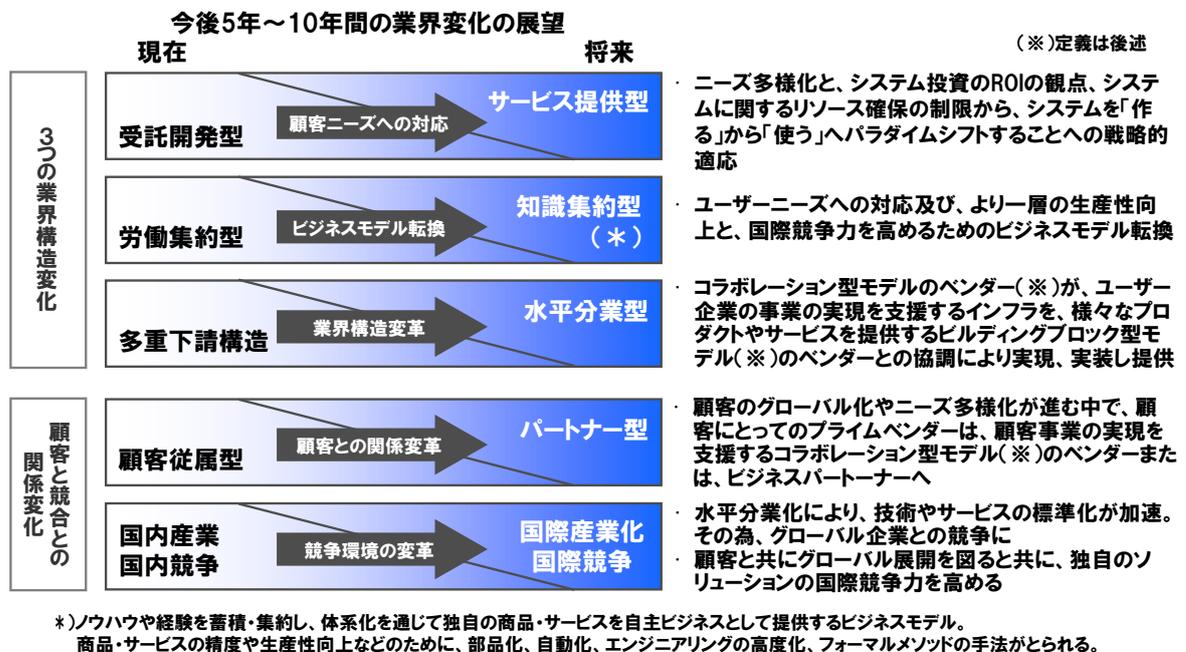
はじめに	1
1. サービス化市場について.....	4
1.1 市場動向.....	4
1.2 顧客ニーズの変化	5
1.3 提供サービスの変化.....	7
1.4 ベンダのビジネスモデルの変化	10
2. サービス化への取組と課題.....	12
2.1 サービス化とは.....	12
2.2 サービス化変革への挑戦事例.....	13
2.2.1 [事例 1] ベストプラクティスサービス	16
2.2.2 [事例 2] 「プロデューサー」と「アカウントマネージャ」	18
2.2.3 [事例 3] スペシャリスト人材育成	20
2.2.4 [事例 4] サービスメニューの構築	21
2.2.5 [事例 5] 共同利用システムの構築	23
2.2.6 [事例 6] クラウドサービスのビジネスモデル研究と技術蓄積.....	25
2.2.7 [事例 7] クラウド事業での価格設定の取組.....	27
2.2.8 [事例 8] I T 基盤系領域におけるサービスメニューの構築	28
2.2.9 [事例 9] サービス事業の人材育成	30
2.2.10 [事例 10] アセットベース開発.....	32
2.2.11 [事例 11] パッケージの SaaS 化.....	33
2.3 課題の整理	34
3. サービス化に向けたビジネスモデル転換への提言	36

1. サービス化市場について

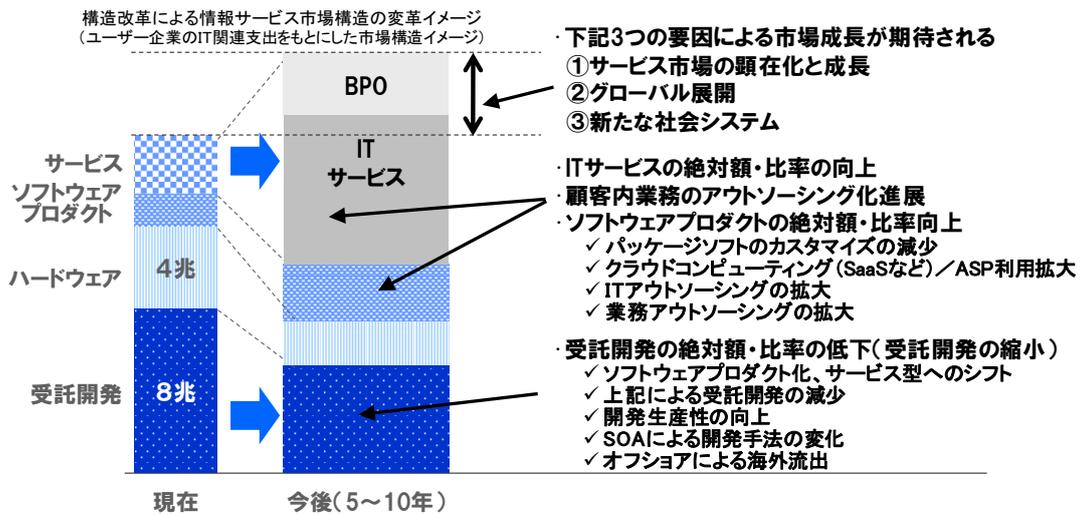
1.1 市場動向

クラウドコンピューティングに代表されるサービス化の進展、顧客企業の海外展開と外国 IT ベンダの日本進出によるグローバル化の潮流は一層加速している。IT ベンダの中には存続を懸け、サービス化及びグローバル化に対応したビジネスモデル転換のため、自らの改革に迫られている。

こういった課題認識の下で、JISA では平成 20 年度より企画委員会政策検討部会を設置し、情報サービス市場の構造変化を明確にするのと同時に、その構造変化へ積極的に対応するためのアクションプランを提示した。



この報告の中では、サービス提供型へのシフトによって受託開発の比率が減少する一方で、ソフトウェアプロダクト、BPO、IT サービスといったアウトソーシングサービスが拡大することが予想されている。



サービス提供型への転換は、システム開発・運用を現実に支えてきた企業が、労働集約、多重下請構造、顧客従属といった今日まで抱えてきた課題に挑戦し、新たなビジネスを自らで創出する好機でもある。

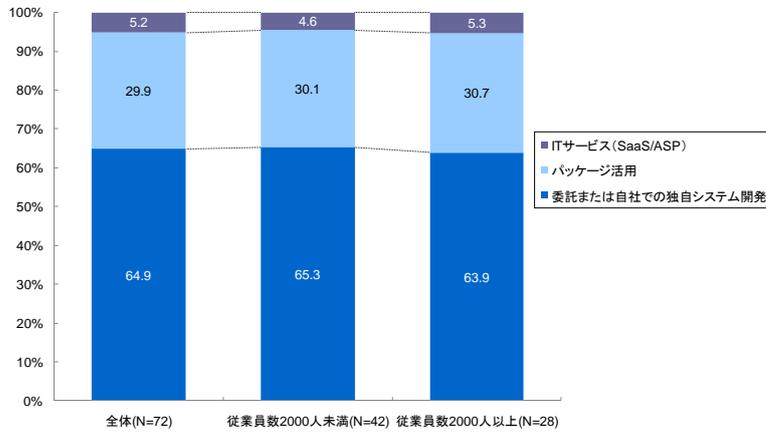
本章では、サービス提供型への変化について「顧客ニーズの変化」「提供サービスの変化」「ベンダ自身/ビジネスモデルの変化」といった3つの視点より、当産業の取り巻く現状を把握する。

1.2 顧客ニーズの変化

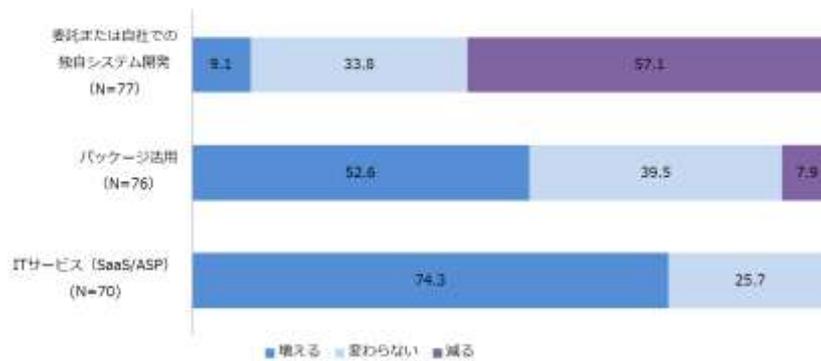
コスト競争の追求やグローバル化を推進している企業では、システム開発におけるSIベンダ企業との連携のあり方を見直しており、明らかに、SIベンダ企業とユーザ企業の関係が変わってきている。

ユーザ企業における情報化予算の割合では、65%が「受託開発」となっており、現状ではベンダ企業への委託または自社での独自システム開発が主流である。しかし、今後の見通しでは、「受託開発」が減る57%、変わらない33%となっており、それに変わって「パッケージの活用」が増える52%、「ITサービス(SaaS/ASP)」が増える74%と、受託開発から「ITサービス」や「パッケージの活用」にシフトしていく可能性が高いことが見受けられる。

現在のユーザ企業の情報システム予算全体に占める割合(開発形態別)



各開発手法の今後の見通し



出所) JISA ユーザ企業 (情報システム部門) 向けアンケート

また、日本情報システム・ユーザ協会が毎年実施している「企業 IT 動向調査」でも、民間の売上高に占める IT 予算比率では、2000 年度 2.66% だったのが、2010 年度 1.18% まで落ち込んでおり、また、JISA のアンケートからも今後の開発手法の見通しでは、IT サービスの需要が大きく伸長している。このことから、ユーザ企業における情報システムの「作る」から「使う」へのパラダイムシフトは特に進展してくることが考えられる。

1.3 提供サービスの変化

サービスビジネスの代表格であるクラウドコンピューティングは、場所の制約を受けないサービスの展開が可能であり、SIベンダ企業でも導入展開がすすんでいる。SIベンダ企業の国内市場についても、海外企業のサービスとの競争になる一方で、これまでの国内向けサービスをグローバル展開するチャンスでもある。

クラウドコンピューティングだけでなく、SIベンダ企業が提供するサービスは多岐にわたっており、提供する企業の特性や規模によって様々なサービスが提供されている。そこで、顧客に提供されているサービスを4つに分類し明確にした。

① サービス対象

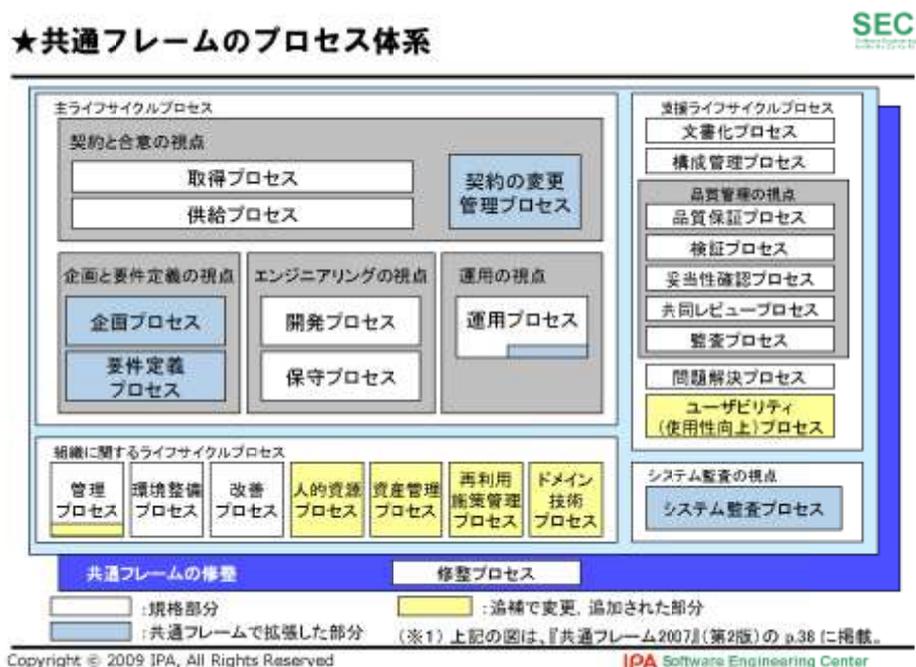
SIベンダ企業では、データセンターにおいて様々なサービスを提供しているのが一般的である。ホスティングサービスと呼ばれるサービスは、事前にSIベンダが用意したサーバをハードウェアごと貸し出すサービスである。そのサーバには「ERP」や「SCM」といったアプリケーションが展開されており、ユーザ企業はそのアプリケーションを使って、自社の業務効率化を図る。

具体的に提供しているサービス類は以下の通りである。

	例 示
業務オペレーション	「ASPサービス」「BPOサービス」「運用サービス」「データセンターサービス」
アプリケーション	「ERP」「SCM」「CRM/SFA」「グループウェア/KM」「eビジネス」
基盤ソフト	「仮想化・サーバ構築/分散/統合」「ミドルウェア」
ハードウェア	「ストレージ」「シン/クライアント」
ネットワーク	「WAN-LANネットワーク」「IPテレフォニー」「モバイルデータ通信」 「ネットワークマネージメント」「放送・映像」

② サービスフェーズ

ソフトウェア構築は様々な作業工程に分類し、そのプロセスにそった作業をサービス提供している。具体的な作業プロセスについては、JISA で公開しているモデル契約や情報処理推進機構が公開している共通フレームが参考になる。



出所) 独立行政法人 情報処理推進機構 共通フレーム第2版

③ サービスレベル

SI ベンダ企業が提供しているサービスでは、顧客からの要求事項に対し一定のレベルを設けて、そのレベル毎に提供しているサービス内容を変えている。レベルの設定では、求められるソフトウェアの品質レベルで設定されることが多いが、その他、非機能要求と呼ばれる業務機能以外の要求事項 (例えばシステムの復旧時間など) で設定される場合もある。また、ユーザの事業継続に必要なデータ (顧客情報など) を管理している場合は、非常に高いサービスレベルを設定することが一般的である。

小項目	小項目説明	重複項目	重要項目	メトリクス(指標)	レベル						運用コストへの影響
					0	1	2	3	4	5	
運用スケジュール	システムの稼働時間や停止運用に関する情報。	○	○	運用時間(通常)	規定無し	定時内(9時～17時)	夜間のみ停止(9時～21時)	1時間程度の停止有り(9時～翌朝8時)	若干の停止有り(9時～翌朝8時55分)	24時間無停止	
				運用時間(特定日)	規定無し	定時内(9時～17時)	夜間のみ停止(9時～21時)	1時間程度の停止有り(9時～翌朝8時)	若干の停止有り(9時～翌朝8時55分)	24時間無停止	
				計画停止の有無	計画停止有り(運用スケジュールの変更可)	計画停止有り(運用スケジュールの変更不可)	計画停止無し				

出所) 独立行政法人 情報処理推進機構 非機能要求グレード利用ガイド

Copyright (c) 2010 IPA

④ ビジネスモデル

SI ベンダが顧客にサービスを提供する際には、システム資産の取扱いについて様々な形態がある。JISA では「資産型」「負債型」「BPO 型」「収益還元型」と定義し、それぞれについてシステム資産の扱いは以下の通りである。

資産型	ベンダの保有資産(ソフトウェア)をネット上で利用してもらう
負債型	ユーザの資産を預かってネット上で利用してもらう
BPO型	資産型or負債型に業務代行を含んで提供する
収益還元型	協業先あるいは協業先の顧客がサービスを利用して得た売上の一部が還元される

例えば、クラウドコンピューティングでは以下の様なサービスビジネスモデルがされている。

(1) プライベートクラウド

単一の組織によって運用されるクラウド基盤。その組織、あるいは第三者によって管理され、自社運用型 (on premise) と他社運用型 (off premise) が存在する。

(2) コミュニティクラウド:

複数の組織により共用されるクラウド基盤であり、共通した利害関係(ミッション、セキュリティ要件、ポリシー、コンプライアンス等)を持つ、特定コミュニティを支援するクラウド基盤。その組織群あるいは第三者によって管理され、自社運用型 (on premise) と、他社運用型 (off premise) が存在する。

(3) パブリッククラウド:

一般公衆や大きな産業体が利用可能であり、クラウドサービスを販売する組織により、所有されるクラウド基盤。

(4) ハイブリッドクラウド:

2つ以上のクラウド(プライベート、コミュニティ、パブリック)から構成されるクラウド基盤。それぞれは1つのクラウド実体ではあるが、標準技術や独自技術により結びつけられており、データとアプリケーションの可搬性を実現する(クラウド間のロードバランシングを行うクラウドバーステイング等がある)。

出所) JISA 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むけての提言

1.4 ベンダのビジネスモデルの変化

1.2 章で多様なサービスについて紹介したが、事業の主体を受託開発型ビジネスから、サービス提供型ビジネスへ変革するのは容易ではない。サービス化部会では、サービス提供型ビジネスへ変革する際には、特に、5つの課題「サービス化に対するユーザ理解深耕」「サービス化の人材(スキル)の発掘・育成」「人月ビジネスからの脱却」「サービス・製品の構築」「サービス化に向けた連携」に取り組むことが重要であると結論つけた。それぞれの課題を解決すべく以下のような取り組みを実施している。

① 「サービス化に対するユーザ理解深耕」

- ・サービス型メリット/デメリットや向き/不向きの両方を正しく示した上で、顧客企業にとって有益な策を提案する。
- ・サービスをメニュー化することで、価格の内訳を明確にする取り組みをしている。

② 「サービス化の人材(スキル)の発掘・育成」

- ・ユーザ企業のグローバル化が進んでいることから、グローバル人材(海外留学経験)の採用している。
- ・「サービス化」を考え、ビジネス化する人材を育成するために支援制度を運営している。自主的に考えるテーマで、約半年をかけて事業計画化し、承認されれば事業化を推進する活動をしている。

③「人月ビジネスからの脱却」

- ・ 知的財産の蓄積に向けた著作権確保の方策整理や、ナレッジ活用を組み込んだ新プロセス標準の整備をしている。
- ・ 生産技術センタを設立し、短期間で「高機能」「高性能」「高品質」のモノを競争力のある価格で提供する活動を進めている。

④「サービス・製品の構築」

- ・ 新サービス・新製品の創出をミッションとした「サービスプロデューサー」という役職を新設。主要顧客向けに開発した既存システムを汎用化したパッケージシステムの開発や、個社向け BPO のシェアード化によるアウトソーシングサービス、海外ベンダとのジョイントによる新サービスの創造などを実施している。
- ・ 新サービスの創出展開を目的にソリューション事業部を新設し、ソリューションサービスメニューの作成を行っている。

⑤「サービス化に向けた連携」

- ・ 「サービス化」は1社だけですべてを実施するものではなく、複数社が得意分野に能力を出し合うことにより実現可能となるため、まず、個々の企業が自社の得意領域を他社から見やすくする取り組みをしている。

2. サービス化への取組と課題

2.1 サービス化とは

SI ベンダ企業が顧客に提供するサービスとは、対象、フェーズ、レベル、ビジネスモデルでそれぞれ異なり一律に定められるものではないが、価格設定、システム資産、提供形態には以下の様な特徴がある。

【提供形態について】

さまざまなサービスを組み合わせて業務機能を提供することが出来る。また、既存の IT 資産との結合が可能になっている。

【資産について】

顧客は IT を資産化せずに利用出来る形態になっている。また、資産を所有することなく提供される価値に対価を払う関係となっている。

【価格設定について】

機能と価格がメニュー化されており、従量制料金体系の価格設定がされている。また、同じ機能について複数顧客への提供が可能な状況となっている。

サービス化部会では、上記に則する取組をサービス化への取組とし、各社でサービス化変革にむけて取り組んでいる事例を収集した。

2.2 サービス化変革への挑戦事例

前章で述べたとおり、サービスビジネスを事業として実施する際には、「サービス化に対するユーザ理解深耕への取組」「サービス化の人材（スキル）の発掘・育成への取組」「新たな価格設定」「サービス・製品の構築への取組」「サービス化に向けた連携のあり方」の5つの取組が重要と考えられる。

各事例と上記5つの取組の関連を表に示す。それぞれの取組でどのような実践事例があり、効果や課題があったのかの参考になる。なお、事例の番号は次章2.3の事例番号と関係付けをしている。

(1) ベンダ自身の取組と事例の関係

ベンダ自身の取組	事例
サービス化に対するユーザ理解深耕への取組	7
サービス化の人材（スキル）の発掘・育成への取組	2,3,9
新たな価格設定への取組	4,7,8
サービス・製品の構築への取組	1,4,6,8,10,11
サービス化に向けた連携のあり方	5

(2) ユーザへ提供されるサービスと事例の関係

各事例を、サービスビジネスでユーザへ提供されるサービス毎に取りまとめを表に示す。「業務（BPO）を提供」「ビジネスモデルを提供」「IT サービスを提供」「人材を提供」で分類した。

ユーザへ提供されるサービス	事例
業務（BPO）を提供	1,4,8,11
ビジネスモデルを提供	5,6,7
IT サービスを提供	10
人材を提供	2,3,9

(3) アクションプランと事例の関係

JISA では、平成 22 年 3 月に構造改革に向けたアクションプランを公開しており、ここでは、サービス提供型へのシフトにむけたステップとアクションプランを提示している。ここでは、各ステップで取り組むべき内容を、今回収集したそれぞれの事例で分類した。

	ステップ	取組内容	事例
1	従来型受託開発		
2	共通化・部品化 アーキテクチャ整備	マーケティングや販売チャネルの環境整備に関する取組	
		BPM や SOA を活用した新たな開発プロセスの構築に関する取組	
		パッケージ化、商品化に関する技術の研究やその体系化に関する取組	1,4,11
		IT アーキテクト（顧客の組織や戦略に基づいて IT システム全体を設計できる存在）の育成に関する取組	2,3,9
3	プロダクト化 (PKG モディファイ ITO・AMO)	利用料やライセンス料等に人月単価によらないプロダクトの提供に関する取組	4,5,7,9
		事業化に向けた R&D 投資	5,10
		自社パッケージの開発に関する取組	1,10
		顧客に対するパッケージやサービスを活用したシステム開発手法の提案	1,4,8,10
		他社パッケージを利用した開発に関する取組	
		アプリケーション保守の対応の強化に関する取組	4
4	フルターンサービス化 (SaaS PKG(as-is) ITO)	クラウドサービス (SaaS/ASP、PaaS、IaaS) の提供に向けた技術蓄積・技術開発、ビジネスモデル研究などに関する取組	6,8,10,11
		新たなグリーン IT データセンター技術の習得、それを活用したサービス提供に関する取組	8
		新たな運用管理技術の習得、それを活用したサービス提供に関する取組	8
		新たなネットワーク技術の習得、それを活用したサービス提供に関する取組	8
		SLA、サービス型契約、損害賠償に関する取組	
		新たな情報セキュリティ技術の習得、それを活用したサービス提供に関する取組	6

5	業務改革支援（BPO）	業務内容や業務運営を理解出来る人材の育成に関する取組	2,3,9
		（BPO 事業に向けた）業務プロセスの構築や確保に関する取組	
		BPO の事業に関するノウハウの蓄積	1

2.2.1 [事例 1] ベストプラクティスサービス

取組名	ベストプラクティスサービス
ベンダの取組	<ul style="list-style-type: none">・パッケージ化、商品化に関する技術の研究やその体系化に関する取組・自社パッケージの開発に関する取組・顧客に対するパッケージやサービスを活用したシステム開発手法の提案・BPOの事業に関するノウハウの蓄積
ユーザへの提供分野	業務と IT 技術

(1) 取り組み概要

特定の業種・業務向けシステムの開発・運用を通じて得た業務ノウハウや業界動向情報等を元に、新しいテクノロジー、独自の業務仕様等を盛り込んだ自社パッケージシステムや業務受託サービス（BPO/BTO）を開発し複数顧客に向けて提供している。

提供サービスのひとつは特定業務向けのパッケージシステム販売である。過去、複数の信託銀行様で類似の業務システムを開発した経験があり、このときに得た業務ノウハウ等をベースに新テクノロジーの適用によって新たなパッケージシステムを開発した。現在、過半の信託銀行様によって採用されており、当該業務のスタンダードシステムとなっている。

また、IT サービスの範疇を超え、BPO（業務受託サービス）領域まで拡大した例もある。これも当初はシステム開発で得た業務ノウハウをベースとした自社パッケージシステムの販売であった。その後、我々SIerにとって競争優位性があるIT活用効果の高い領域で、自社パッケージを利用した業務受託サービスを開始。順次、受託領域を拡大し、現時点ではITサービスとBPOサービスの組合せで顧客業務範囲の全体をカバーするトータルサービスを展開している。

パッケージシステム販売、BPOサービスとも、法規制改変や業務プロセスの進化といった外部環境動向や、サービスを横展開することで得た知見・ノウハウ、先進事例等をもとに機能・サービスの拡充・改善を継続し、サービスメニューのフルラインナップ化と独自のベストプラクティスサービスとしてさらなる機能強化を図っているところである。

(2) 効果や課題

顧客にとってみれば、パッケージシステム、BPOサービスともコスト削減効果に対する期待が最も高く、導入事由の主因となっているようだ。そのため、サービス提供側としては原価低減努力の継続が重要課題のひとつと認識している。オフショア活用、業務プロ

セス改善、マルチ顧客対応など絶えず知恵を絞り少しでも安く提供できるよう改善を続けている。

しかし提供サイドである我々にとって最も重要なことは、単なる価格競争に陥るような方向ではなく、顧客の成長に資する価値あるサービスを開発し提供することである。そのため、自社の知識・ノウハウをパッケージシステムや BPO サービスに凝縮し、他社が真似できない独自サービスとして継続的に自律進化させることこそ最重要課題と考える。複数顧客からのフィードバックや業界有識者の意見なども参考にしつつ独自差別化が可能なベストプラクティス創造に注力していきたい。

(3) 取組組織

社内営業部門のサービス／ソリューション／マーケティング担当、制作部門、生産技術部門、海外オフショア部門。外部から招聘した業界・業務有識者。BPO サービスに特化している社外パートナー企業。M&A により買収／資本提携したグループ各社。

2.2.2 〔事例 2〕 「プロデューサー」と「アカウントマネージャ」

取組名	「プロデューサー」と「アカウントマネージャ」
ベンダの取組	・サービス販売型へのモデル転換、BPO サービスの拡大等により新たに必要となる人材像やスキルを再定義し人材強化・育成を推進している。
ユーザへの提供分野	人材

(1) 取り組み概要

サービス販売型へのモデル転換、BPO サービスの拡大等により新たに必要となる人材像やスキルを再定義し人材強化・育成を推進している。

従来は、プロジェクトマネジャー、業務スペシャリスト、ビジネスコラボレータ、上級 SE、アーキテクト、IT スペシャリスト、の 6 つをコア人材像として定義し、優先的に強化・育成してきた。中でもプロジェクトマネジャーを最重要職と位置づけ必修研修制度や PM 認定制度を導入、PM 人材の底上げとスキルの高度化を進めてきた。

その後、サービス販売型への転換をより強力かつ迅速に進めるため、サービスプロデューサーとアカウントマネージャという 2 つの役職を設置、受託開発中心だった生業からの転換を進めている。この 2 役職のミッションは以下のとおり。

【サービスプロデューサー】

市場動向や顧客ニーズを把握分析し、新規性の高いビジネスモデルや商品・サービスを企画、立案、創出する。策定したビジネスプランに基づき、社内外のリソースをコーディネートしながら新サービスの確立、定着、拡大を図る。サービス販売型ビジネスで必要とされるマーケティング機能・サービス開発機能・セールス機能・サービス運用機能全てを自身で対応できる。規模によりマーケット・サービス営業・サービスマネジャーチームを組織しマネージする。

【アカウントマネージャ】

自社を代表する顧客窓口としてキークライアントとの良好なリレーションと信頼感を確立する。顧客の事業戦略、業務計画、業務内容を把握分析し、顧客の IT 戦略や特定業務に関する諸課題解決のための提案と実現をリードする。また、担当顧客への個別サービスから他社にも横展開可能なサービスの可能性を発掘し、サービス創造の一部を担う。

(2) 効果や課題

現在、サービスプロデューサー 11 名、アカウントマネージャ 8 名を任命して推進中。社内各所に向け受託開発からサービス販売型に大きく舵を切る宣言としても大きな効果

があったと思料する。各々の担当領域に応じて、まずは従来から手をつけていた各種サービスを整理棚卸しすると共にそれぞれのビジネスプランを再検証、新規サービスについては優先すべき領域を定め担当責任を明確にすることでサービス販売型転換の下地作りを進めているところ。

当初は社内人材のみの任命であったが、徐々に社外人材（グループ企業含む）の抜擢登用などにより人材の層も厚くなってきた。しかし、元々は受託開発・運用を生業とする会社なので既存の社内人材だけでサービス型人材を満たすことが難しく、不足する人材の育成・確保は大きな課題と認識している。

(3) 取組組織

社内営業部門のサービス／ソリューション／マーケティング担当。制作部門。外部から招聘した業界・業務有識者など

2.2.3 [事例3] スペシャリスト人材育成

取組名	スペシャリスト人材育成
ベンダの取組	・IT アーキテクト（顧客の組織や戦略に基づいて IT システム全体を設計できる存在）の育成に関する取組 ・業務内容や業務運営を理解出来る人材の育成に関する取組
ユーザへの提供分野	人材

(1) 取り組み概要

顧客のグローバル化や海外 IT ベンダの日本進出の影響をうけ日本の IT ベンダの役割に変化がでてきている。顧客の経営課題、IT 課題の対策を提案し実現していくためには顧客の業務、業界を理解した「スペシャリスト」の育成が必要となっている。スペシャリストに求める能力は2点であり、「顧客への業務及びシステムの提案が行える」と「実行プロジェクトをマネジメントできる」こととしている。人材育成については現在の人事制度のリーダー層以上の技術者にどの分野でのスペシャリストとなるのか宣言をさせ、事業部の事業戦略の1つとして人材育成を図っている。育成のポイントとしては「業種・業務スキル」「コンピテンシー（行動規範）」、「マネジメント力」、「知識体系（BABOK）」、「モチベーション」があり、対策として教育制度や認定制度、報酬など検討している。

(2) 効果や課題

顧客の経営課題、IT 課題の対応に向け業務、業界を理解した人材を確保することについて当然の活動ではあるが、自社育成には時間がかかり、顧客への要求には十分答える状況ではなく、現実の対応は業務知識を持つ外部パートナーの採用やコンサルティングファームとの連携強化で対応している状況。

(3) 取組組織

顧客、顧客業界を担当する事業部が取り組む。

自らの事業戦略に基づき要員選抜を行い、選抜された社員が自らの育成計画を立案、事業部として承認・実行する。

2.2.4 [事例 4] サービスメニューの構築

取組名	サービスメニューの構築
ベンダの取組	<ul style="list-style-type: none"> ・パッケージ化、商品化に関する技術の研究やその体系化に関する取組 ・利用料やライセンス料等に人月単価によらないプロダクトの提供に関する取組 ・顧客に対するパッケージやサービスを活用したシステム開発手法の提案 ・アプリケーション保守の対応の強化に関する取組
ユーザへの提供分野	業務

(1) 取り組み概要

ヘルプ/デスクサービス、運用・管理サービス、セキュリティ監視サービス、ネットワーク管理サービス、資産管理サービス、教育サービスといった分類でサービスメニューを定義した。分類したサービスを顧客ごとに当てはめ、要否の判定やサービスレベルの設定を行い実際のサービスを実施する。

【サービスメニュー一覧】

サービスメニュー		内容
ヘルプ/デスク		<ul style="list-style-type: none"> ・障害/QA 問合せ受付 ・障害切り分け/復旧作業 ・障害・操作 QA 問合せ対応 ・対象ベンダーエスカレーション ・対象システム監視（アラート監視、定時監視） ・サポート実績報告 ・障害・QA 履歴の集計・分析 ・上記に基づく運用改善提案
運用・管理	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> ・稼動監視サービス ・業務運用管理サービス
	ITマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・バックアップ運用サービス ・パッチ適用サービス ・データベース管理サービス ・構成管理サービス ・障害対応サービス ・報告サービス
セキュリティ監視		<ul style="list-style-type: none"> ・ウィルス対策 ・不正アクセス

	<ul style="list-style-type: none"> ・情報漏洩対策 ・災害対策 ・入退出管理
ネットワーク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・LAN管理・構築 ・PBX管理・構築 ・音声・データ系 ・回線管理・構築
資産管理	<ul style="list-style-type: none"> ・HW資源 ・SWライセンス ・リース期限
教育	<ul style="list-style-type: none"> ・教育計画 ・教育ドキュメント作成・管理 ・教育実施

(2) 効果や課題

顧客にとってみては、本当に必要なサービスを選択し、コスト削減を達成することができるようになった。サービス提供側としては役務提供型の脱却を図ることが可能となった。

サービス単価の設定は作業難易度など人月ベースでの価格設定ではないが、従来の役務提供型の価格設定の考え方が顧客内に依然として残っており、サービス単価の価値を顧客へ説明することが難しい。

(3) 取組組織

営業を中心にシステム運用部門。

2.2.5 [事例 5] 共同利用システムの構築

取組名	共同利用システムの構築
ベンダの取組	・ 利用料やライセンス料等に人月単価によらないプロダクトの提供に関する取組 ・ 事業化に向けた R&D 投資
ユーザへの提供分野	ビジネスモデル

(1) 取り組み概要

特定の業界に特化した基幹業務システムを複数のベンダが共同で構築し、全国を地区割りして販売・導入・サポートしている。上記に併せて、各ベンダの得意分野の技術を活用した周辺系システム等のソリューションを多数創出し、ベンダ間で相互流通を行い、1 ユーザ当たりの売上高を高める取り組みを行っている。

システムの提供形態は、基幹業務システムおよび周辺システム等のソリューションは、共に売り切りではなく利用料で提供をしている。周辺システム等をオンプレミスで提供する場合は、顧客の求めに応じて売り切りで提供する場合もある。

顧客の抱え込み施策の一環として、ベンダ毎にユーザ会を定期的を開催し、システム改善要望のヒアリングや近々にリリース予定の新機能の説明を行っている。

ユーザ会は、顧客間で事業運営に係る情報や意見を交換する貴重な機会としても活用されており、他ベンダのシステムを利用している顧客が、ベンダ切り替えの検討の一環として参加することもある。

各ベンダのユーザ会に寄せられたシステム改善要望は、全国大で取りまとめ・評価・開発の優先順位の設定を行い、各ベンダが出資した共益金の範囲内で開発を行う。

(2) 効果や課題

- ・ 業界を限定しているため、顧客数の大幅な増加は期待できない。
 - 顧客新設の動きがある場合は、既存顧客の支援を受けながら事業運営のノウハウ等を提供し、受注確度を高める対応を行う。
 - 業界を限定しないプラットフォーム系のソリューションを創出し、他業界に対しても営業展開を行う。
- ・ 従来はサーバ等の機器をリース契約で提供するケースが多かったため、機器の更新に併せて顧客がベンダを切り替える検討を行うことが多かった。
この動きは、自社の顧客であれば「脅威」であり、他ベンダの顧客であれば自社にとっては「好機」である。

- 顧客単位に機器を提供するのではなく、クラウドサービス（仮想サーバ＋iDC＋ネットワーク＋セキュリティ）に移行し、顧客にシステムライフサイクルを感じさせないシームレスなサービスを提供する。
- キラーコンテンツを創出し、他ベンダとの差別化を行う。
- 他ベンダからのデータ移行作業に係る費用を、極力安価に設定および利用料金で回収する等の対応により、顧客側の一時費用の発生を抑制する。

(3) 取組組織

資本関係のない全国のITベンダで構成する協業のスキーム

2.2.6 [事例 6] クラウドサービスのビジネスモデル研究と技術蓄積

取組名	クラウドサービス (PaaS、SaaS)の提供に向けたビジネスモデル研究と技術蓄積
ベンダの取組	・ PaaS : Web、mail、file サーバのホスティングサービスを提供 ・ SaaS : 資料共有 Web 会議システム、CRM、クラウド WAF の提供
ユーザへの提供分野	業務

(1) 取り組み概要

PaaS としては、Web、Mail、File サーバのホスティングサービスに、他の IaaS ベンダが手がけていない運用サービス、セキュリティ対策、ワンストップサービス (OS インストール、アプリケーション開発、システム移行、システム運用など) を付加したサービス展開を図っている。特に、顧客毎の個別運用にも柔軟に対応する運用サービスと、セキュリティ対策 (Web サーバホスティングプランには共有 WAF を設置) に強みがある。

SaaS としては、他の SaaS ベンダと代理店契約を締結し展開している。特に、資料共有 Web 会議システムは、導入から保守サポートまで幅広く請け負える。更に、Web サーバホスティングプランで導入した WAF を取り扱っているセキュリティベンダともパートナー契約を締結しており、同社の WAF を使ったクラウド WAF を展開している。

(2) 効果や課題

ホスティングサービスは他社よりも後発となるため、価格競争を避けた高付加価値サービスで差別化を図っている。具体的には、金融機関で 40 年間培った運用ノウハウを運用サービス、及び、セキュリティ専門部署によるセキュリティ対策もホスティングサービスに組み込んでいる。また、インフラ構築やアプリケーション開発をする各部署と連携して、ワンストップサービスも展開しており、企業の強みを活かしたサービス展開を図っている。

今後の課題としては、IT ニーズの「コスト削減>事業拡大」といった構図の打開策が挙げられる。価格競争を避けた高付加価値戦略は、「コスト削減>事業拡大」と逆行するため、顧客を獲得する営業戦略、及びコスト削減に貢献できるサービスメニューの拡充が求められる。

(3) 取組組織

全社で唯一の営業専任グループとして存在していた「セキュリティ営業グループ」に、昨年の年末に立ち上げた「クラウド営業グループ」を統合した。また、この営業グループが所属している部には、「地方拠点の営業所(グループ)」と、「クラウド技術グループ」、「インフラ構築グループ」が所属している。

2.2.7 [事例7] クラウド事業での価格設定の取組

取組名	クラウド事業での価格設定の取組
ベンダの取組	・利用料やライセンス料等に人月単価によらないプロダクトの提供に関する取組
ユーザへの提供分野	ビジネスモデル

(1) 取り組み概要

顧客のニーズから各ソリューションのクラウド化推進を検討・対応を行っている。特に、自社の強みであるグループウェア、CRM 領域のクラウド化を促進している。

- ・グループウェア = プライベートクラウド
- ・CRM = パブリッククラウド(SFDC などとのアライアンス)

従来の SI サービスの提供方法を納品物件(作業内容)により、見積を行うようにし、脱人月化を推進。

※システム資産について、顧客との契約内容(知的財産)を共同保有にさせていただき、半製品化、部品化を合わせて推進している。これにより一から開発というスクラッチ型からの脱却も図っている。

(2) 効果や課題

近年、プライベートクラウドに関してはお客さまの既存環境(の保守費)とのコンペになるケースが多く、価格面からの訴求が難しい状況。また、ある程度の規模(7,000名以上の利用)がないとコストメリットがない。

そこまでのユーザを一定サイクルで獲得するのは非常に困難であるため中堅中小に向けたビジネスモデルの確立が必要であると考えている。

今後のプランとしては、ソリューション全体(グループウェア、メッセージングサービスなど)をクラウド化するのではなく、一部機能に特化したソリューション(CRM、ワークフローなど)毎でのクラウドモデルを検討する。

(3) 取組組織

自社の「クラウド時代をコラボレーションでリードする」とのキャッチコピーをもとに社内の全本部にて対応を実施中。特に、セキュリティ関連のミドルウェアと連携しやすい「グループウェア事業」、「Web ソリューション事業」にて検討、及び対応実施を行っている。

2.2.8 [事例 8] IT 基盤系領域におけるサービスメニューの構築

取組名	IT 基盤系領域におけるサービスメニューの構築
ベンダの取組	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客に対するパッケージやサービスを活用したシステム開発手法の提案 ・クラウドサービス (SaaS/ASP、PaaS、IaaS) の提供に向けた技術蓄積・技術開発、ビジネスモデル研究などに関する取組 ・新たなグリーン IT データセンター技術の習得、それを活用したサービス提供に関する取組 ・新たな運用管理技術の習得、それを活用したサービス提供に関する取組 ・新たなネットワーク技術の習得、それを活用したサービス提供に関する取組
ユーザへの提供分野	業務

(1) 取り組み概要

IT 基盤系領域において“自分たちのやってきたこと／できること”を“見える化”したものを、“3 つのサービス分類／9 つの提供領域”からなる“IT 基盤サービスメニュー”として整備した。また、顧客に「サービス」という型で見えやすくなるようにメニュー化した。

例①：【従来】AD構築＝x x 人月 ⇒ 【現在】AD構築サービス＝x x 円

例②：「サーバが老朽化したので統合したい」という顧客リクエストに対し

【従来】要件定義＋設計＋構築＋テスト ＝ x x 人月

【現在】アセスメントコンサルティングサービス（一部無償）＋
サーバ統合サービス（50 サーバーパック）＝ x x 円

という形での顧客対応を実施中。

(2) 効果や課題

<効果>

サービスメニュー化が出来たことにより顧客ニーズが発掘しやすくなるとともに、サーバ／ストレージ統合やデータセンター移設統合といった顧客が抱える課題ベースでのサービス提供が出来る様になった。

<課題>

スタートが「自分たちの出来ること」側から出発したメニューのため、顧客の反応を見て定期的にブラッシュアップしていくサイクルを維持することが必要である。対顧客

に関しては、「サービス利用の良い点／悪い点」としっかりと伝え、
「サービス利用」＝「安くなる」
という短絡的な考え方を防いでいくための啓蒙が必要である。

(3) 取組組織

基盤系部隊を統合し、業種横断の横串組織とした本部を設立。この部隊にて上記サービスメニューを整備／展開実施。さらに、「サービス専門組織」としてこの本部内に、「営業」「開発」「運用」が一体になった部門を新設し、従来型と異なる「サービスを切り口」としたビジネス展開を推進中である。

2.2.9 [事例 9] サービス事業の人材育成

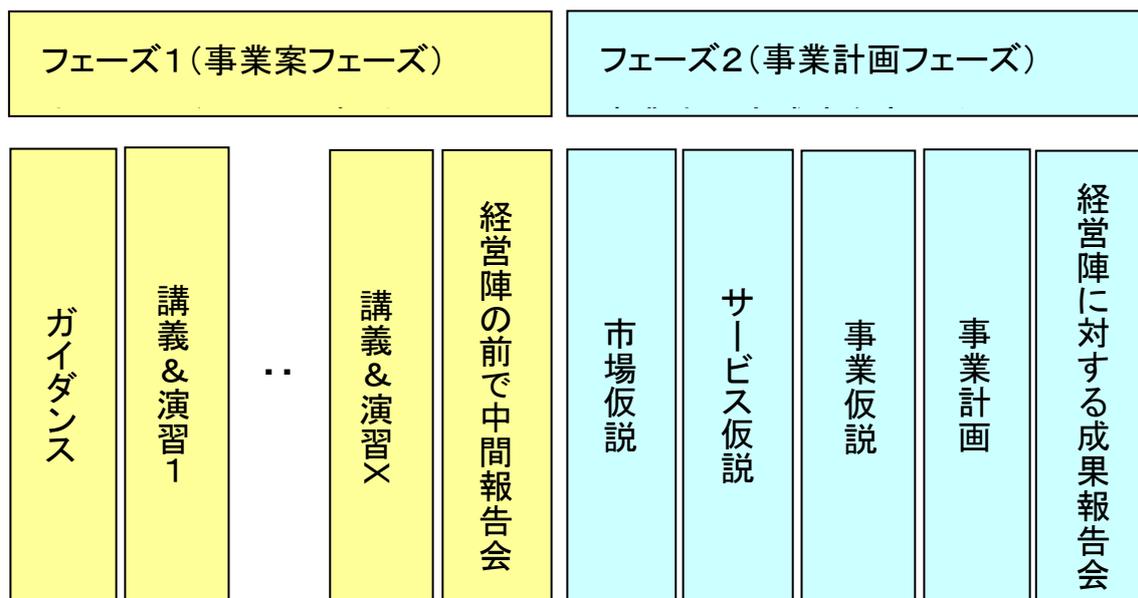
取組名	サービス事業の人材育成
ベンダの取組	<ul style="list-style-type: none"> ・IT アーキテクト（顧客の組織や戦略に基づいて IT システム全体を設計できる存在）の育成に関する取組 ・事業化に向けた R&D 投資 ・業務内容や業務運営を理解出来る人材の育成に関する取組
ユーザへの提供分野	人材育成

(1) 取り組み概要

新しい「サービス」を考える人たちを育てるプログラムを展開。特徴としては、以下のポイントがある。

- ・全社員を対象に、自由にプログラムエントリー可能
- ・最後までやりとげること（プログラムを）を最初に約束

内容としては、「事業化の仕方」等の座学教育から入り、参加メンバー自身が考える。テーマで約半年をかけて事業計画化し、経営陣に上申。計画が承認されれば、予算がつき試行段階に移行する、という形である。（下図参照）



(2) 効果や課題

<効果>

- ・“アイデア”と“やる気”を持つ社員に対して機会を与えながら育成もできる
- ・“人材育成と事業が一体”となった活動となった

このプログラムから既に5つの新サービスビジネスがスタートしている。

<課題>

プログラム自体は参加メンバーの時間を必要とするものであり、参加メンバーの負担は少し重くなるため、個人の意識面が大きなポイントとなってくる。

(3) 取組組織

このプログラムは、全社員を対象としている。現在はプログラムが進化して、サービス化された事業の立ち上げ時期を担当する組織も用意されている。

2.2.10 [事例 10] アセットベース開発

取組名	アセットベース開発
ベンダの取組	<ul style="list-style-type: none"> ・事業化に向けた R&D 投資 ・自社パッケージの開発に関する取組 ・顧客に対するパッケージやサービスを活用したシステム開発手法の提案 ・クラウドサービス（SaaS/ASP、PaaS、IaaS）の提供に向けた技術蓄積・技術開発、ビジネスモデル研究などに関する取組
ユーザへの提供分野	IT 技術

(1) 取り組み概要

2008 年のリーマンショック以降、東日本大震災、欧州金融危機などを経て IT 投資は減少し、情報サービス産業は厳しい状況におかれている。現在は回復傾向にあるが、競争は激化し、今後この傾向はますます強まることが予想される。一方急速に進む IT の技術革新はビジネスの変化を加速させており、企業価値を高める機会とも捉えている。この機会を活かすためには、急速な技術革新に対応し、高品質なシステムを短期間で提供することが必用となる。

そのためには、方式設計が重要であると考えており、方式設計に基づいた設計と開発、生産されたモジュールなどを資産化し、再利用するための仕組みを確立し、全社展開する取り組みをおこなっている。

生産技術部門では、各事業部の方式設計、資産化開発を指導・支援し、資産化された成果を全社資産としてフィードバックするための活動を行っている。また蓄積された資産を他の事業部でも有効活用できるように、資産の使い方を中心に技術指導・教育・サポートをおこない、資産の普及展開と全社での技術力底上げを狙っている。

このような取り組みを生産技術部門が中心となり推進・展開することで、資産化開発、パッケージ化の割合を高め、競争力のあるモノ創りを実現していく。

(2) 効果や課題

スクラッチ開発が減少し、パッケージ開発、資産を適用した開発の割合が増加したことで開発生産性が大きく向上した。パッケージ化されたソフトウェアは、クラウドサービス（SaaS）への展開も可能であり、お客様への提案の幅を広げることに貢献している。

(3) 取組組織

生産技術部門

2.2.11 [事例 11] パッケージの SaaS 化

取組名	パッケージの SaaS 化
ベンダの取組	・パッケージ化、商品化に関する技術の研究やその体系化に関する取組 ・クラウドサービス (SaaS/ASP、PaaS、IaaS) の提供に向けた技術蓄積・技術開発、ビジネスモデル研究などに関する取組
ユーザへの提供分野	業務

(1) 取り組み概要

ここ数年 IT の「所有」から「利用」へという流れが急速に広がっており、様々な企業がクラウドサービスの提供を始めてきた。当社では以前よりソフトウェアのパッケージ化を促進しており、業種別、業務別、汎用情報系などの様々なパッケージソフトウェアを提供してきたが、それらをクラウドサービス (SaaS) として提供するサービス提供型へのシフトに取り組んでいる。

クラウドサービス化にあたり、業種や規模を問わないため SaaS 市場の中心的存在である情報活用系を最初に提供した。その後 SaaS 開発・運用のノウハウを得ながら、業種特化型、業務特化型のソフトウェアを SaaS 化し、ラインアップを拡充することで、お客様への提案の幅を広げている。

(2) 効果や課題

お客様からのサービス提供の要求は年々増え続けており、その要求に応えられることが最初に挙げられる効果となる。またパッケージと SaaS の双方を提供可能になることで、お客様の要求に応じて適した方を選択して提案可能になったことも効果として挙げられる。

考慮すべき点は二つ挙げられる。一つはアプリケーションの SaaS 化に係わることで、設計・開発の段階から SaaS 提供を意識した作りが必要な点である。具体的にはインターネットに晒されるアプリケーションのセキュリティ (脆弱性)、プロセス・ログ監視とそれを受けての通知、ネットワークの構成・配置などである。

もう一つは人材育成に関する点である。クラウドサービスは HW、OS、ミドルウェア、ネットワークが仮想化と絡み合い、総合的な技術が必要となる。総合的な技術を持つ人材を更に増やしていく計画的な教育が必要である。

(3) 取組組織

クラウド関連部門で SaaS 化開発および運用

2.3 課題の整理

サービス提供型ビジネスへ変革するには、様々な課題解決が必要となる。各社におけるサービス化への取り組みについて、以下 5 つの観点から取り組む際の課題を整理した。

(1) サービス化に対するユーザ理解深耕

【企業トップの意識改革】

サービス化に対するユーザ理解深耕を実現するには、SI ベンダトップ自らが顧客トップに自社サービスの価値を説明できる必要である。

【価値ある提案活動】

顧客の「作る」から「使う」へといったユーザニーズの変化に応じるには、ビジネスプランや顧客業務に深い理解を持ち、顧客にとって価値のある提案活動が必要となる。

【顧客との新たな取引体系について】

サービス価値の対価を明確にし、その上で顧客とどのように取引するか、また、契約合意に至るプロセスを明確にする必要がある。

(2) サービス化の人材（スキル）の発掘・育成

【人材の評価基準や評価プロセス】

いままでの受託開発とは異なるスキルの習得が必要となり、そのための評価基準や評価プロセスを共有することが必要である。

【変革型リーダーシップ】

自らでビジネスプランを構築した上で、顧客の多様なビジネスニーズに応える IT サービスを提供出来る変革型リーダーシップを持った人材が決定的に不足している。

【実践の場の提供】

社内での人材育成では業務運用についての基礎知識習得だけでなく、独自プロダクトやサービスを高い生産性で開発・提供する事業の実践の場が必要である。

(3) 新たな価格設定について

【サービスメニュー化への取り組み】

SI ベンダ企業が提供しているサービスをメニュー化（細分化）し、それぞれに単価を設定することで、顧客に真に必要なサービスを選択しやすくしている。

【受託開発とは異なる価格設定】

サービス単価の設定は受託開発とは異なる価格設定をしており人月ベースでの価格設定ではないが、従来の役務提供型の価格設定の考え方が顧客内に依然として残っており、サービス単価の価値を顧客へ説明することが難しい。

(4) サービス・製品の構築について

【知識集約の取り組み】

自社の知識・ノウハウをパッケージシステムやサービスに凝縮し、独自サービスとして継続的に自律進化させることが重要である。

【新たな価値の創造】

受託開発からサービス提供型への変化は、単なる価格低下に陥るような方向ではなく、顧客の成長に資する価値あるサービスを開発し提供することが必要である。

(5) サービス化に向けた連携のあり方

【コラボレーションベンダの重要性】

サービスを融合することでより価値の高いサービスを提供するには、複数のサービス間を顧客のニーズにあわせてインテグレートする企業が必要であり、そういった調整役の存在が重要となる。

【サービス共通基盤の提供】

業界を限定しないプラットフォーム関係のソリューションを創出し、他業界に対しても展開する必要。

3. サービス化に向けたビジネスモデル転換への提言

(1) ベンダ企業トップのコミットメント

受託開発からサービス提供型へ転換するには、ベンダ企業トップのコミットメントがもっとも重要である。ユーザからのビジネスニーズに迅速かつ高い生産性をもって応えるためには、トップ自らがサービス提供型への改革を意識し、社員の動機付けを行い、自らの責任で改革に取り組む必要がある。

サービス導入では、ユーザへの利益を的確に把握するために、ユーザのサービスに対する理解が重要となる。ベンダ企業トップは、自らが提供サービスに責任をもって「何故サービス化なのかをトップ自らがユーザのトップに伝える」ことが必要となる。

(2) 人材の評価基準や評価プロセス明確にする

サービス提供型へ改革するには、それを推進する人材が必要となる。ところが、そのような人材は従来の育成プロセスでは生まれない。

人材が不足していることに対する解決策は、業務知識を持つ人材との連携強化となる。一方、事例 2,3,9 にあるように、社内での人材育成の取り組みも重要であり、業務、運用についての基礎知識習得だけでなく、独自プロダクトやサービスを高い生産性で開発・提供する事業の実践教育が必要である。

このようなスキルを持つ人材は、自らでビジネスプランを構築した上で、顧客の多様なビジネスニーズに応える IT サービスを提供する。これは、受託開発で必要なスキルとは大きく異なり、いままでの受託開発で培われた評価基準ではサービス提供型人材評価は正しく出来ない。そこで、人材育成の基準やプロセスを新たに持つ必要がある。

(3) サービスのメニュー化を促進し、人月モデルとは異なる価格体系を構築

サービス提供型ビジネスでは、提供サービスが体系化（メニュー化）されそれぞれが価格と連動することで、ユーザに真に必要なサービスを選択しやすくする必要がある。

サービスのメニューの単価の設定では、事例 4,5,7,9 と多くの企業で取り組んでいる。サービスメニュー化を推進することにより、工数積算方式ではないビジネスモデルの確立が促進され、人月モデルからの脱却が図れる。

そこで、価値ベースでの価格設定といった「自社独自の専門性から利益を得られる」価格設定モデルの構築に注力すべきである。

(4) サービスを継続的に自律進化させる知識集約型の活動

サービス提供型ビジネスを支えるのは独自の技術・ノウハウであり、それら蓄積するための仕掛けや活動を継続することが大切である。

ベンダ企業では、オフショア活用、業務プロセス改善、マルチ顧客対応など絶えず知恵を絞り少しでも安く提供できるよう改善を続けている。しかし、提供するサービスで最も重要なことは、事例 1 のようにユーザの成長に資する価値あるサービスを開発し提供することである。そのため、自社の知識・ノウハウを凝縮し、独自サービスとして継続的に自律進化させることが重要である。

(5) 中堅中小企業におけるサービス化への取り組み

クラウドコンピューティングや SaaS 等のサービス提供型ビジネスは、中堅中小企業にとっては自らの発展ための好機である。

当業界の「多重下請構造」は、受託開発の減少にともない 5 年～10 年のうちに大きく変化するであろう。そこで、基盤を提供する大手ベンダとの連携、お互いの強みを活かした中小ベンダ間の連携など、目的と志を共有しお互いに知恵を出し合っていくことが大切となる。

中堅中小企業は、事例 5 の様な、受託開発とは違った独自のビジネス（プロダクトやノウハウなど）を持つ変革へのチャレンジが必要となる。

本提言では「新たなビジネスモデルの創造に向けた改革」実現のために着実に実行できる提案に的を絞った。提言に基づいた施策をベンダ企業それぞれが覚悟を持って実行することで、サービスビジネスで成果をあげ、企業の新たなビジネスにつなげることができる

と確信する。

これらの施策が、SI ベンダ企業トップのリーダーシップの下で確実に実行されることを期待すると共に、JISA 市場委員会としても「業界変革」のための使命に責任を持ち発展させていきたい。

