

「システム開発ビジネスにおける収益構造転換に関する調査」の結果報告書 概要

情報サービス産業協会 企画調査部 大原 道雄

収益構造転換部会は、会員企業にとって重要である変化に合わせた収益構造転換への具体策を検討し、会員が広く適用できる実行ノウハウ提言までを行う目的で、二年間活動した。

■活動内容

(1) 収益構造転換の必要性の確認

収益性の高い企業の研究や、さまざまな業界統計より、業界の収益構造や市場規模、投資予測などを正しく認識した。

(2) 生産性・収益性向上を阻害する課題の洗い出し

構造転換の阻害要因の洗い出しと、転換実現に向けた仮説を設定し、仮説検証を目的とした実態調査（アンケート調査）を会員各社向けに実施した。また、アンケート回答企業の中で、収益率の高い企業や収益率の上昇率が高い企業を中心に対象にヒアリング調査を実施することで、具体的な取り組みの把握を試みた。

(3) JISA 会員を前提とする課題の解決法の検討と提言

2) の情報より、JISA 会員企業を想定する収益構造転換にむけた方策の検討をした。

会報では、実態調査の結果の一部とヒアリング調査で聞いた各社の取り組み事例の一部を掲載する。報告書は、JISA 会員企業に限り全文公開している。

【ダウンロード先】

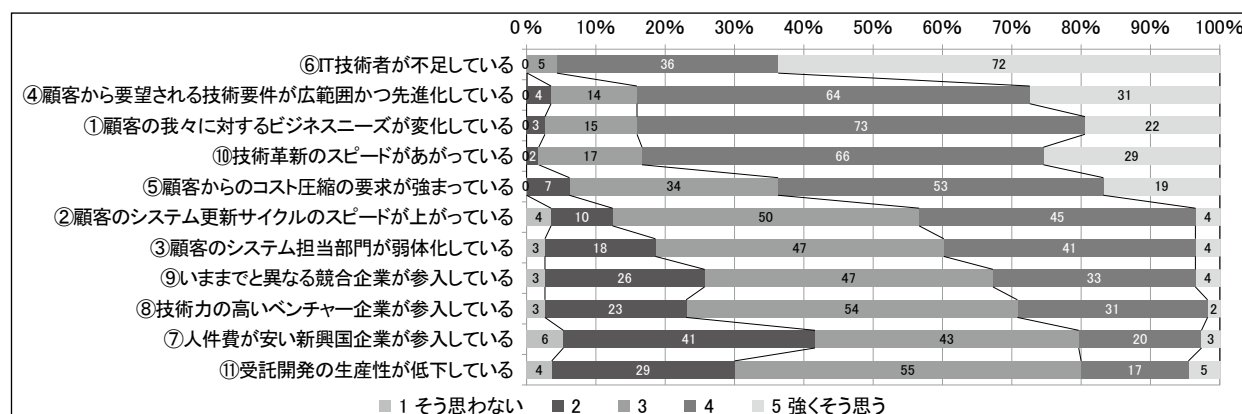
<https://www.jisa.or.jp/publication/tabid/272/pdId/30-J006/Default.aspx>

1 収益構造転換に関する実施状況 (アンケート調査より)

事業環境の変化と課題／対策状況について

「技術者が不足している」という回答が最も多

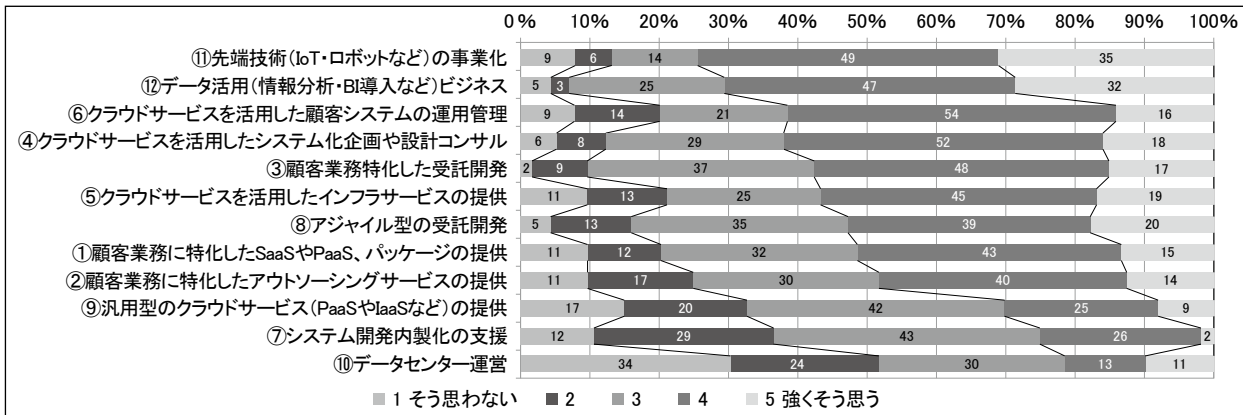
く、昨今言われている IT 人材不足の実態がうかがえる。また、「顧客の我々に対するビジネスニーズが変化している」や「顧客から要望される技術要件が広範囲かつ先進化している」にも高い意向がみられた。一方で、「技術力が高いベンチャー企業が参入している」「人件費が安い新興国企業が参入している」などはそれほど高い意向が示されなかった。



事業戦略として今後取り組むべきことについて

「先端技術（IoT・ロボットなど）の事業化」
「データ活用（情報分析・BI導入など）ビジネス」といった項目が上位に入った一方で、5番目

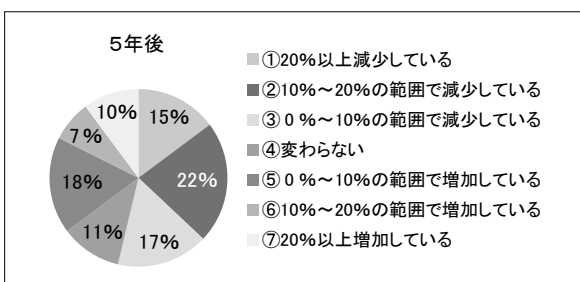
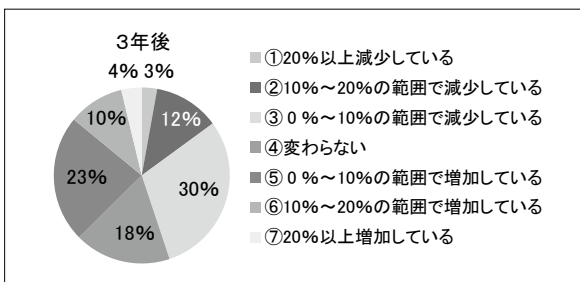
に「顧客業務に特化した受託開発」が入っていることは興味深い。何か新しい技術に取り組む必要性を感じてはいる一方で、既存のビジネスを、より伸ばしていけると考えられている側面も読み取れる。



現在のビジネスの売上割合見込みについて（3年後と5年後）

調査回答企業における、現在のメインとなるビジネスは、7割は受託開発、2割はエンジニア派遣がメインとなっている。

表より3年後は、現状ビジネスの約4割が減少見込みであるが、5年後だと5割強減少すると見ている。一方で、増加する、もしくは変わらないとみている回答企業も3年後は6割弱、5年後でも5割弱いることとなる。先々の売り上げ見込みが定まっていないことが見受けられる。



2 ヒアリング調査で聞いた各社の取り組み事例

受託開発型ビジネスの収益向上の取り組み

取組 1

不採算案件撲滅への注力が利益向上に貢献していると複数企業が回答していた。

- ・以前は不採算案件が多かったが抑止に取組み利益率が大きく貢献した。
- ・不採算案件は別管理し、リスクが高い顧客には優秀な営業をつけている。
- ・案件の利益を月次で見えるようにし赤字は徹底的に調べ早期に判断している。
- ・損失案件撲滅 / 案件選別 / 不採算からの撤退を行い現在は損失案件がほとんどない。
- ・稼働率向上、プロジェクト進捗監視、のための採算管理体制を強化している。

取組 2

開発生産性を向上させることが利益向上に貢献しているとの回答も多かった。

- ・適用効果が高いと判断されるプロジェクトにおいてアジャイル開発を適用し、開発期間の短縮

をはかっている。

- ・テスト自動化などグループと共有の仕組みを使うことで、生産性向上を図っている。
- ・（生産性向上のため）開発マネジメントの一般的技法に自社のノウハウを加え開発標準フレームワークを策定した。レビューなどの基準を規定している。

個別具体的な取り組み

取組 3

マネジメント力強化を目的に、従業員はPMBOKを習得させる。具体的にはPMPを取得させる。1500人の社員のうち500人が取得。受験2回目までは会社負担なので、2回目までには取ろうとの社員が多い。管理職昇格の条件とした。

取組 4

各チーム固定の顧客や分野だけを担当させないようにしている。チーム間での情報共有をしている。固定すると、分野の市場が悪くなった時に代替しにくい。例えば医療は3つの部署で担当するなど、取り組む分野を制限はしていない。

取組 5

特定の顧客と長期間付き合うことで信頼を獲得している。単価が安くなる可能性がある二次請けは、受託しないことにしている。

新たなビジネス価値提供への取り組み

取組 6

新たなビジネス価値を提供するには、顧客との関係性を深化させる必要があると複数企業が回答していた。

- ・地域密着を深め顧客との関係性強化に取り組んでいる。
- ・企業の価値は「顧客に対するITの専門家」であり、ITの使い方を顧客と考えるというSI企業本来の務めを果たしていく。
- ・売上や利益ではなく、顧客ビジネスを支えるこ

とができる効果のあるシステム構築を心がけている。

- ・新しいビジネスとしてのシステム提供には、提供価値をどうやって顧客と合意していくかが重要と考えており、本来の務めであるITの新しい使い方を顧客と考えながら提供していくことが必要である。
- ・自社の顧客の変化が重要で、ビジネスのデジタル化への対応関連サービスでも顧客と一緒にどう変化すべきかを考えることにしている。

個別具体的な取り組み

取組 7

コンサルティング部門の投入による上流からのアプローチや、上長や有識者を巻き込んだコンセプトレビューなどを商談前に実施し、価値訴求ポイントや差別化ポイントを事前に造り出した上で提案に臨んでいる。価格も大事だがそれ以外の価値創出を大事にしている。

取組 8

金融分野でのシステム構築では、企画工程に5年かかった上でその開発に2年かかるなど、企画から運用に至るまでが長期になる場合がある。そこで、設計しながら開発に取り組むアジャイル開発が付加価値になると考え、エンタープライズアジャイルといった手法を開発し試している。

取組 9

人材派遣や受託開発ではなく、コア技術をパッケージ化する事からビジネスモデルを変えてきた。パッケージ販売、自社ソリューションのクラウド提供など収益モデルの高い仕組みを構築している。これらの製品は、保守継続が高いため安定収益となっている。

取組 10

売上伸長では買収も大きく貢献している。サービス・プロダクトはM&Aが貢献している。分野を余り意識せず、既に販路が確立し利益率も高いところを買収している。