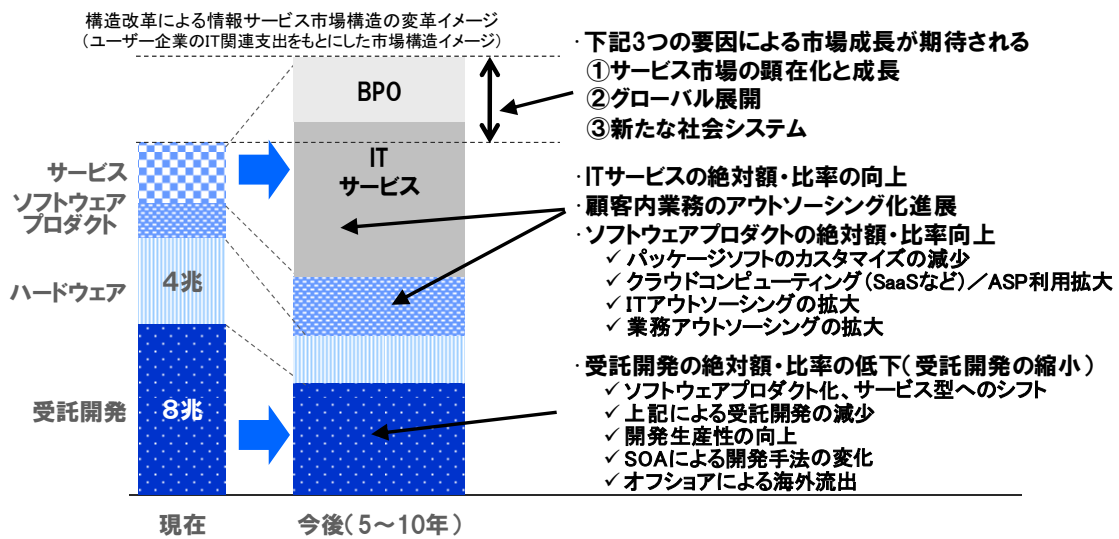


**概要** 平成 23 年度 新たなビジネスモデルの創造に向けた改革への取組  
 ～サービスビジネスへの挑戦事例～ 概要報告

1. 環境認識 サービス化市場について

サービス提供型へのシフトによって受託開発が減少する一方で、ソフトウェアプロダクトの比率が向上し、さらに、BPO や 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る。



出処)JISA 構造改革に向けたアクションプラン

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。

## 2. サービス化変革への挑戦事例

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ような特徴がある。

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。

部会企業が取り組んでいるサービス化事例（11事例）を収集。取り組んだ際の効果や課題を明確にした。

事例1	ベストプラクティスサービス
事例2	「プロデューサー」と「アカウントマネージャ」
事例3	スペシャリスト人材育成
事例4	サービスメニューの構築
事例5	共同利用システムの構築
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
事例7	クラウド事業での価格設定の取組
事例8	サービスメニューの構築2
事例9	サービス事業の人材育成
事例10	アセットベース開発
事例11	パッケージのSaaS化

### 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。

<p>サービス化に対する ユーザ理解深耕</p>	<p><b>【企業トップの意識改革】</b>                  ・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がある。</p> <p><b>【価値ある提案活動】</b>                  ・顧客の「作る」から「使う」へといったユーザー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。</p> <p><b>【顧客との新たな取引体系について】</b>                  ・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。</p>
<p>サービス化の人材 (スキル) の発掘・育成</p>	<p><b>【人材の評価基準や評価プロセス】</b>                  ・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。</p> <p><b>【変革型リーダーシップ】</b>                  ・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。</p> <p><b>【実践の場の提供】</b>                  ・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。</p>
<p>新たな価格設定について</p>	<p><b>【サービスメニュー化への取り組み】</b>                  ・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。</p> <p><b>【受託開発とは異なる価格設定】</b>                  ・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。</p>
<p>サービス・製品の構築 について</p>	<p><b>【知識集約の取り組み】</b>                  ・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。</p> <p><b>【新たな価値の創造】</b>                  ・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。</p>
<p>サービス化に向けた 連携のあり方</p>	<p><b>【コラボレーションベンダの重要性】</b>                  ・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。</p> <p><b>【サービス共通基盤の提供】</b>                  ・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。</p>

#### 4. サービス化に向けたビジネスモデル転換への提言

今後、我々のビジネスを高度化させるには、サービス提供型へ転換が必須となる。5つの課題から導き出された転換への提言は以下のとおり。

##### (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。SI 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ユーザ企業のトップに説明し、導入リスクやメリットをトップ間で共有す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。サービス提供型に取り組む企業は、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。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。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。独自のビジネス（プロダクトやノウハウなど）を持つことが重要となる。

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。