



# 受託・派遣型ソフトウェアの 成長の方針

(Vol.0.1)

2012年 5月23日 佐藤 創

# 更新履歴

版数	日付	内容	担当
0.1	2012/05/23	新規作成	佐藤 創

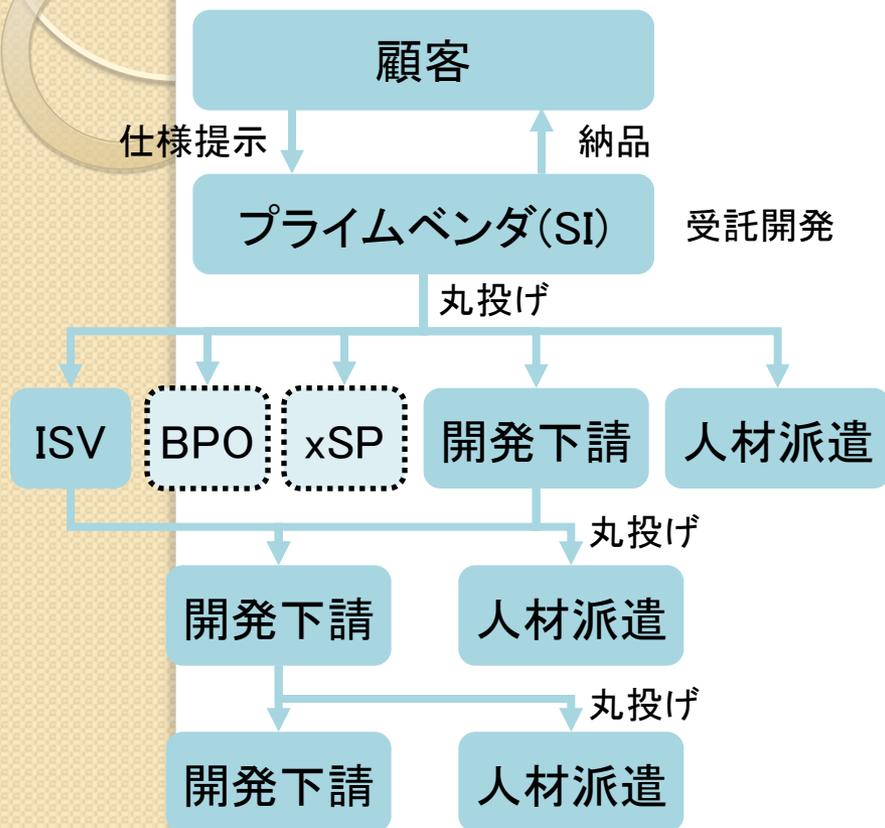
## <目次>

- ・5～10年後の業界の展望 … 3
- ・経営課題解決のルートを探る… 7
- ・経営課題解決への方針 …12

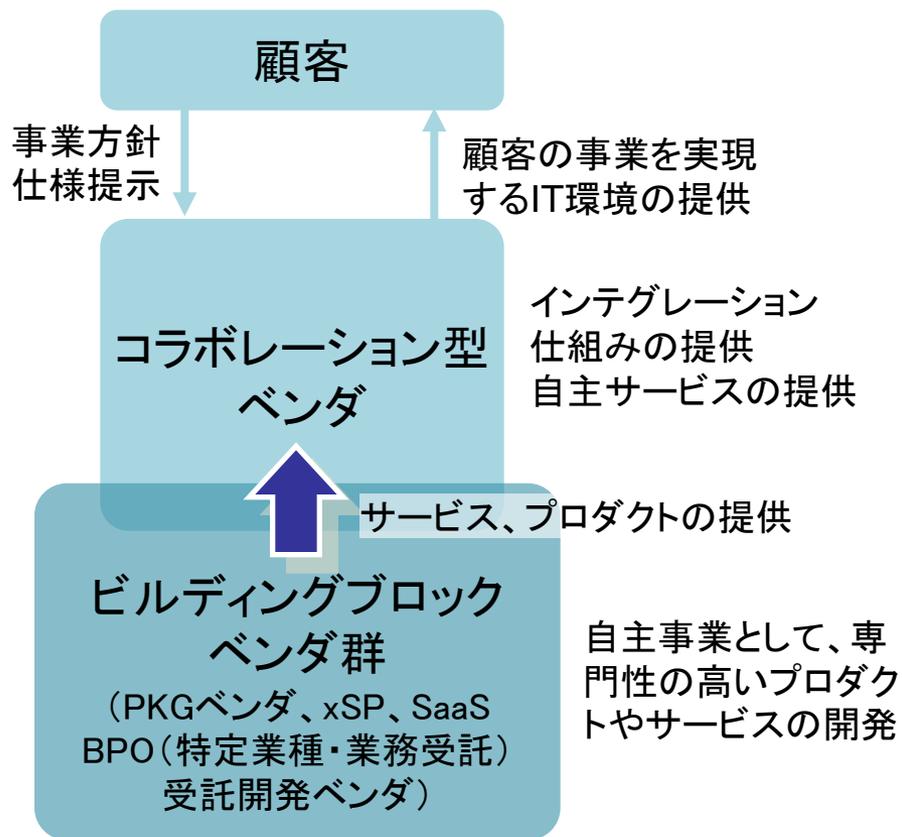
# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (1)5～10年後の業界の展望(1/4)

### ◆業界構造(現在)



### ◆業界構造(展望)



出典:[1] 社団法人情報サービス産業協会(編), 情報サービス産業白書2010, 日経BP出版センター, 2010年 P40の図1-4-4から一部を抜粋して掲載

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (1)5～10年後の業界の展望(2/4)

	コラボレーション型モデル	ビルディングブロック型モデル
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客のビジネスニーズへの迅速な対応、あるいはそれを実現する情報基盤やサービスを迅速にインテグレートし、提供・運用することで収益を獲得する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●特定のプロダクト・サービスの提供価値から収益を獲得する(工数ではない)</li> <li>●知識集約をし、得意プロダクト・サービスを開発・提供する</li> </ul>
顧客とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客とのITガバナンスの共有</li> <li>●顧客の経営目線での提案・サービス提供</li> <li>●顧客のイコールパートナーとしての振る舞い・(契約)関係をもっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多数の中小・中堅・大手顧客</li> <li>●プロダクト・サービスを直接的に提供する場合や、コラボレーション型企業を通して間接的に提供する場合がある</li> <li>●プロダクト、サービス提供単位で顧客との取引関係を実現している</li> </ul>
提供価値 (競争力の源泉)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●個別顧客管理、顧客の内外に対する深い理解</li> <li>●ユーザ企業のITと経営の同期化に貢献</li> <li>●顧客の事業を実現するIT環境提供に要する、BPOなど幅広いサービスのインテグレート、安定運用</li> <li>●運用技術・運用設計</li> <li>●自社が構築・提供しているサービスの成果と自己責任を明確に定義している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●特定の領域における高度な専門性・ノウハウ</li> <li>●再販可能、共同利用可能なプロダクト・サービスの開発・提供(オープンな技術に基づくスキルなど)</li> <li>●開発やサービス提供における高い生産性</li> <li>●自社が構築・提供しているサービスの成果と自己責任を明確に定義している</li> </ul>

出典:[2] 社団法人情報サービス産業協会(編), 情報サービス産業白書2011-2012, 日経BPマーケティング, 2011年 P359の表4-1-3-5から主要な記述を抜粋して掲載

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (1)5～10年後の業界の展望(3/4)

今後5～10年の業界変化の展望

現在

将来

3つの業界構造変化

受託開発型



サービス提供型

ニーズ多様化とシステム投資のROIの観点、システムに関するリソース確保の制限から、システムを「作る」から「使う」へパラダイムシフトすることへの戦略的適応

労働集約型



知識集約型

ユーザニーズへの対応および、よりいっそうの生産性向上と、国際競争力を高めるためのビジネスモデル転換

多重下請構造



水平分業型

コラボレーション型モデルのベンダが、ユーザ企業の事業の実現を支援するインフラを、さまざまなプロダクトやサービスを提供するビルディングブロック型モデルのベンダとの強調により実現、実装し提供

顧客従属型



パートナー型

顧客のグローバル化やニーズ多様化が進むなかで、顧客にとってのプライムベンダは、顧客事業の実現を支援するコラボレーション型モデルのベンダまたは、ビジネスパートナーへ

国内産業  
国内競争



国際産業化  
国際競争

水平分業化により、技術やサービスの標準化が加速。そのため、グローバル企業との競争に。顧客とともにグローバル展開を図ることに加えて、独自のソリューションの国際競争力を高める

顧客と競合との関係変化

出典:[2] 社団法人情報サービス産業協会(編), 情報サービス産業白書2011-2012, 日経BPマーケティング, 2011年 P344の図4-1-2-1

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望 (1)5～10年後の業界の展望(4/4)

## ◆業界構造変化へのステップ

	知識集約型へのシフトに向けたステップ	サービス提供型へのシフトに向けたステップ	パートナー型へのシフトに向けたステップ
1	●業務知識を顧客に依存	●従来型受託開発 仕様に合わせプログラミング	●顧客従属の関係
2	●【事例(収集)】 個別事例・ノウハウ蓄積(業務/IT)	●共通化・部品化・アーキテクチャ 整備 (Module、SOA)	●成果物で対価をもらう関係
3	●【汎用化(整理・共有)】 汎用的な業種・業務知識の蓄積	●プロダクト化 (PKGモディファイ、ITO-AMO)	●IT戦略立案への貢献
4	●【応用(再編成、差別化)】 独自差別化する プロダクト化のための業務標準化	●フルターンキーサービス化 (SaaS、PKG(as-is)、ITO)	●経営課題に対する貢献
5	●ベストプラクティス確立(業務/IT)	●業務改革支援 (BPO)	●なんらかのパフォーマンスベースの契約(共通目標をもつ)

出典:[2] 社団法人情報サービス産業協会(編), 情報サービス産業白書2011-2012, 日経BPマーケティング, 2011年  
P351表4-1-3-1、P352表4-1-3-2、P355表4-1-3-3を参照し統合して掲載

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (2) 経営課題解決のルートを探る(1/5)

### ●受託・派遣型ソフトハウスの経営課題解決フェーズ

※上位の経営課題の解決は、下位の経営課題の解決を含む

#### ●コスト構造の改善

コスト構造の改善とは、生産性の向上による売上高の確保が行える状態をいう。下請のままでも、請負契約を締結できるなど、何らかの成果物ベースでの対価をもらえる関係になればよい。



#### ●エンドユーザ獲得

エンドユーザ獲得によって下請からの脱却ができる。エンドユーザ獲得するためには、プロダクト／サービスを準備し、その提供を行える体制が必要。



#### ●シェア・規模拡大

多くのエンドユーザを獲得するか、特定のエンドユーザ内でのシェアを向上させている状態。エンドユーザの業界情報などを収集し、更なるサービス・プロダクト化へ向かっている状態。

次ページ以降で、情報サービス白書の業界構造変化へのステップを、「製品・市場マトリクス」に当てはめて、どのような経営課題解決のルートがあるのかを探る。

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (2) 経営課題解決のルートを探る(2/5)

		製品	
		既存	新規
市場	既存	●	
	新規		

●→ コスト構造の改善ルート    ●→ 従来型(改善なし)ルート

●→ エンドユーザ獲得ルート(今回は分析なし)

●→ シェア・規模拡大ルート(今回は分析なし)

※現状は元請への派遣のみを行っており、全てステップ1の状態として考える。

	知識集約型へのシフトに向けたステップ	サービス提供型へのシフトに向けたステップ	パートナー型へのシフトに向けたステップ
1	●業務知識を顧客に依存	●従来型受託開発	●顧客従属の関係
2	●個別事例・ノウハウ蓄積	●共通化・部品化・アーキ整備	●成果物で対価をもらう関係
3	●汎用的な業種・業務知識の蓄積	●プロダクト化	●IT戦略立案への貢献
4	●ベストプラクティス確立(業務/IT)	●フルターンキーサービス化	●経営課題に対する貢献
5		●業務改革支援	●パフォーマンスベース契約

- ① 現在提供している受託・派遣という労働力提供サービスを、既存の顧客(プライムベンダ)へ提供するので、エンドユーザの獲得は不可能。コスト構造を改善するには、成果物で対価をもらう関係に発展すればよい。  
⇒請負契約を締結できるだけの根拠が必要。また交渉力も必要。客先が請け負い契約締結しない方針だと難しい。
- ② 現在の派遣事業を、既存の顧客へ更に提供していく。現状の延長であり、一時的に売上確保にはなるが、長期的には何も解決しない。

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (2) 経営課題解決のルートを探る(3/5)

		製品	
		既存	新規
市場	既存		●
	新規		

-  コスト構造の改善ルート(今回は分析なし)
-  エンドユーザ獲得ルート
-  シェア・規模拡大ルート(今回は分析なし)

※現状は元請への派遣のみを行っており、全てステップ1の状態として考える。

	知識集約型へのシフトに向けたステップ	サービス提供型へのシフトに向けたステップ	パートナー型へのシフトに向けたステップ
1	●業務知識を顧客に依存	●従来型受託開発	●顧客従属の関係
2	●個別事例・ノウハウ蓄積	●共通化・部品化・アーキ整備	●成果物で対価をもらう関係
3	●汎用的な業種・業務知識の蓄積	●プロダクト化	●IT戦略立案への貢献
4	●ベストプラクティス確立(業務/IT)	●フルターンキーサービス化	●経営課題に対する貢献
5		●業務改革支援	●パフォーマンスベース契約

- ① 既存の派遣先の顧客が必要とする新規のプロダクト／サービスを提供する。プロダクトの例では、テスト効率化ツール、設計業務効率化ツールなど、顧客業務特性に沿った専用品でよい。プロマネツールなどの汎用品でもよいが、それだと競合も多い。⇒発展として、ベストプラクティスまで確立できれば、フルターンキーサービス化も可能。
- ② 既存の派遣先の顧客が必要とする他社製品のプロダクトを提供する。ただし導入実績が不足している、親会社の情報システム化戦略に従うので顧客内での決済が難しい、などの課題もある。

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (2) 経営課題解決のルートを探る(4/5)

		製品	
		既存	新規
市場	既存		
	新規	●	

●→ コスト構造の改善ルート    ●→ 従来型(改善なし)ルート

●→ エンドユーザ獲得ルート(今回は分析なし)

●→ シェア・規模拡大ルート(今回は分析なし)

※現状は元請への派遣のみを行っており、全てステップ1の状態として考える。

	知識集約型へのシフトに向けたステップ	サービス提供型へのシフトに向けたステップ	パートナー型へのシフトに向けたステップ
1	●業務知識を顧客に依存	●従来型受託開発	●顧客従属の関係
2	●個別事例・ノウハウ蓄積	●共通化・部品化・アーキ整備	●成果物で対価をもらう関係
3	●汎用的な業種・業務知識の蓄積	●プロダクト化	●IT戦略立案への貢献
4	●ベストプラクティス確立(業務/IT)	●フルターンキーサービス化	●経営課題に対する貢献
5		●業務改革支援	●パフォーマンスベース契約

- ① 新規の産業や業界のシステム開発元請け事業者へ、既存の技術者派遣を提供する。技術者の派遣を行う以上、成果物で対価をもらう関係にならないと、同じことの繰り返しとなる(②は請負締結ルート、①は現状と変わらないルート)。新しい業界への下請参入であるため、請負契約を締結することが更に難しいと考えられる。
- ② 新規の産業や業界のエンドユーザへ、既存の技術者派遣を提供する。エンドユーザの情報システム化を、これまで取引のない企業へ発注するのはハードルが高い。請負契約を締結するにはSI能力も必要とされるため、一足飛びに行くことは現実的ではない。

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (2) 経営課題解決のルートを探る(5/5)

		製品	
		既存	新規
市場	既存		
	新規		●

-  コスト構造の改善ルート(今回は分析なし)
-  エンドユーザ獲得ルート
-  シェア・規模拡大ルート(今回は分析なし)

※現状は元請への派遣のみを行っており、全てステップ1の状態として考える。

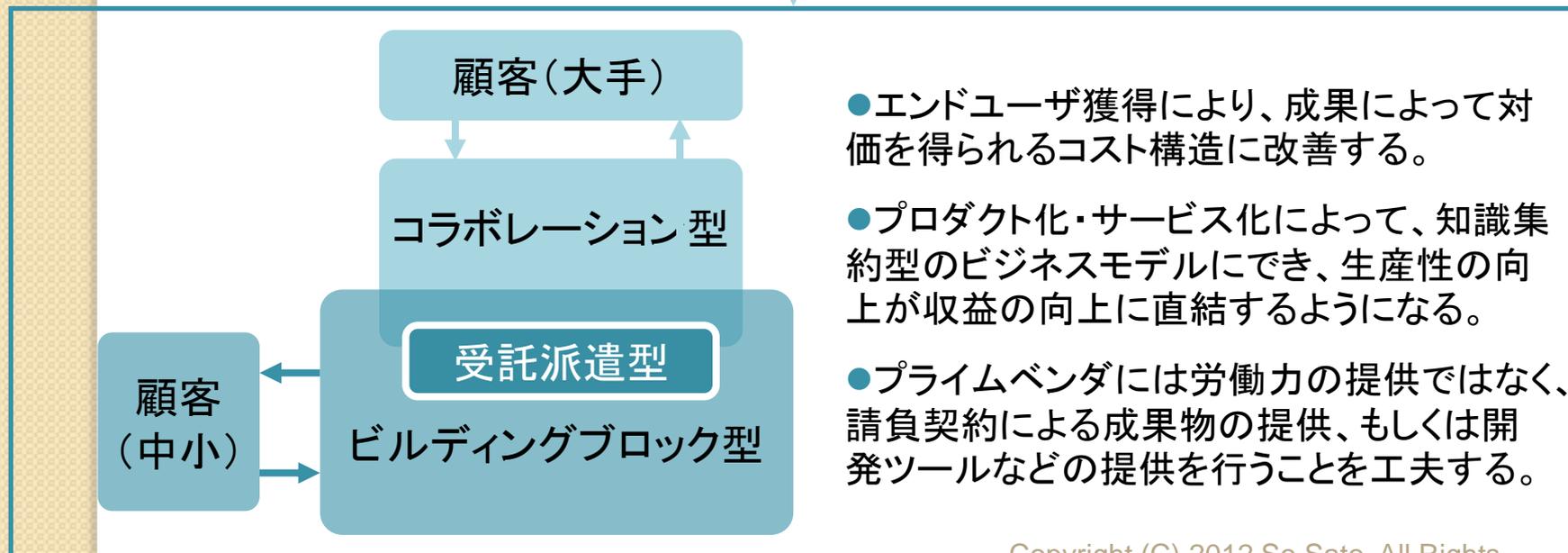
	知識集約型へのシフトに向けたステップ	サービス提供型へのシフトに向けたステップ	パートナー型へのシフトに向けたステップ
1	●業務知識を顧客に依存	●従来型受託開発	●顧客従属の関係
2	●個別事例・ノウハウ蓄積	●共通化・部品化・アーキ整備	●成果物で対価をもらう関係
3	●汎用的な業種・業務知識の蓄積	●プロダクト化	●IT戦略立案への貢献
4	●ベストプラクティス確立(業務/IT)	●フルターンキーサービス化	●経営課題に対する貢献
5		●業務改革支援	●パフォーマンスベース契約

- ① 新規顧客(主にエンドユーザ)へ新規プロダクト・サービスを提供する、新規事業。これまでに他に転用できる技術要素やプロダクトを蓄積している場合は採用が比較的容易。そうでなければ、プロダクト化・サービス化からの検討が必要。  
⇒企画力があれば他の同業他社と連携して進めることも可能。
- ② 新規顧客(主にエンドユーザ)へ、他社プロダクト・サービスの提供を行う。

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (3) 経営課題解決への方針(1/2)

既存の受託・派遣型 ビジネスモデル	コラボレーション型 ビジネスモデル	ビルディングブロックベンダ型ビジネス モデル
<ul style="list-style-type: none"> <li>●エンドユーザ開拓が不可能。</li> <li>●技術や業務知識を蓄積しても、大規模システムにしか必要がない技術であったりするので、転用が難しい場合がある。</li> </ul> <p>⇒自社の体力で獲得できるエンドユーザには不要の技術。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●主要な顧客としては大企業が挙げられる。</li> <li>●ソフトウェアが一足飛びにこのビジネスモデルに参入は不可能。</li> <li>●SI能力も必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●モデルでは、コラボレーション型企业への技術・サービス提供とされているが、各企業の体力に見合った顧客を別途確保することは可能。</li> <li>●その上で大規模案件については水平分業にもっていけるだけの専門性を蓄積しておくことが必要。</li> </ul>



- エンドユーザ獲得により、成果によって対価を得られるコスト構造に改善する。
- プロダクト化・サービス化によって、知識集約型のビジネスモデルにでき、生産性の向上が収益の向上に直結するようになる。
- プライムベンダには労働力の提供ではなく、請負契約による成果物の提供、もしくは開発ツールなどの提供を行うことを工夫する。

# ●情報サービス白書(JISA)に見る業界構造の展望

## (3) 経営課題解決への方針(2/2)

		製品	
		既存	新規
市場	既存	<ul style="list-style-type: none"> <li>●既存の受託・派遣型事業は、今後積極的な拡大は行わない。</li> <li>●既存顧客の業務効率化のネタやツール化をするための、顧客情報収集を第一義と定める。</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●既存の受託・派遣事業によって、顧客業務や課題などの情報を収集し、知識集約を図ってプロダクト化をいち早く実現し提供することで、<b>「既存顧客を、元請けからエンドユーザ化」</b>してしまう。</li> <li>●もし既存顧客だけでなく、他の顧客にも使えるプロダクトであれば、展開する。</li> </ul> 
	新規	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新たな元請けや、エンドユーザへの労働力提供は行わない。</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●積極的にエンドユーザの獲得を行う。</li> <li>●時流を読んで今後も必要とされる技術に焦点を合わせてノウハウの蓄積を行う。</li> <li>●他社とのコラボを行うことで早期にエンドユーザ開拓を行う。</li> </ul> 

- 企画力の向上  
⇒プロダクト化のネタを収集、顧客の不満足を収集、企画提案が行える環境づくり
- プロダクト・サービス化技術の確立  
⇒一般的なLAMP環境でのもの作り・パッケージ化技術の蓄積。スマホ、SaaS提供も見据えた技術力向上。再利用、技術供与も考慮する
- 営業力の向上  
⇒業務提携・代理店契約などを含めて、商材充実化、および営業力を向上させる