
第8回ニアショアアソシエーションセミナー

「システム開発企業力を劇的に向上させる10のポイント」

一般社団法人日本ニアショア開発推進機構

- システム開発企業力を劇的に向上させる10のポイント
- 仕組みでユーザー企業とつながる “プラットフォーム事業”
開始のご案内
- ソフトバンク ”Pepper最前線” ミニセミナー

導入のお話

業界マップ大変動について

大型案件の終焉

続々とリリースが始まる

みずほ銀行次期勘定系システム構築

日本郵政システム刷新

マイナンバー

東京電力（持ち株会社移行）

基幹系・業務系
スクラッチ開発
大幅減少

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

業界経済成長率 4%

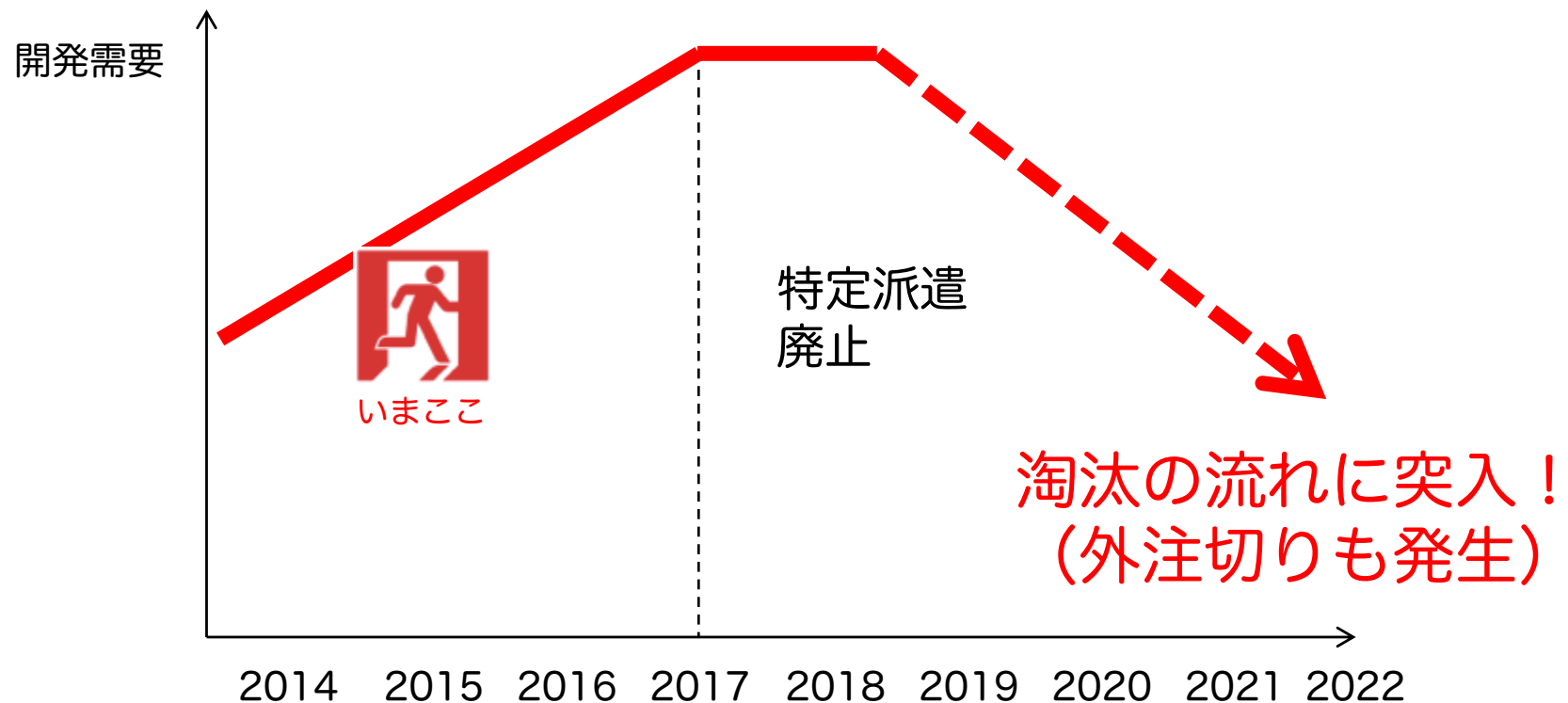
2.7%

2.0%

1.6%

エンジニア需給バランスの逆転

- ・ 大型案件の終了
- ・ クラウド化の進行による開発対象の減少
- ・ 派遣法改正の影響



一般派遣の許認可取得が困難な企業が一定数存在

＜一般派遣事業における許認可取得の要件＞

- ① 貸借対照表での純資産が2000万円×事業所数以上あること
- ② 現金・預金の額が1500万円×事業所数以上あること
- ③ 雇用管理経験を3年以上もつ派遣元責任者の配置
- ④ 20平米以上の広さがある事務所（暗黙値ルール）

IT職種での一般派遣は4万人、特定派遣は6万人従事

（ITに関する派遣会社6500社、50名以上750社）

1-2年は案件を選び好みしなければ、
困りはしない環境

だが

その後は将来を見据えて
準備をしっかりとっている企業
しか成長できない

IT投資対象の大きな変化について



企業のあり方の変化 なぜ“事業系領域”のIT化が進んでいるのか？

“これからの10年ですべての会社がソフトウェア会社になる“

＝IT活用が中核となるビジネスモデル形態へのシフトが鮮明に

ケーススタディ

CCC



“覇者の凋落”

VS



企業のあり方の変化 なぜ“事業系領域”のIT化が進んでいるのか？

“これからの10年ですべての会社がソフトウェア会社になる“

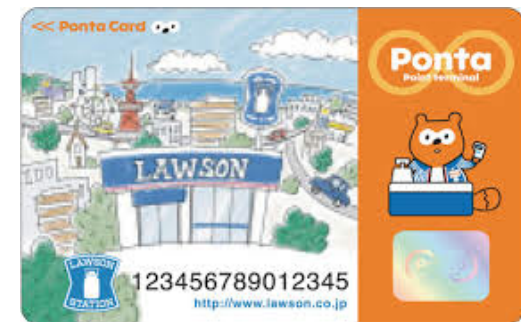
＝IT活用が中核となるビジネスモデル形態へのシフトが鮮明に

ケーススタディ

CCC



VS



TSUTAYA運営のCCC、MBOで非上場化へ（2011年）
－「事業が成熟期」「大幅な事業変換の必要」などを理由に



企業のあり方の変化 なぜ“事業系領域”のIT化が進んでいるのか？

ケーススタディ：ポイント事業



基幹・業務系システム 要素

認証

顧客管理

ポイント管理

事業系システム 要素

利便性の向上

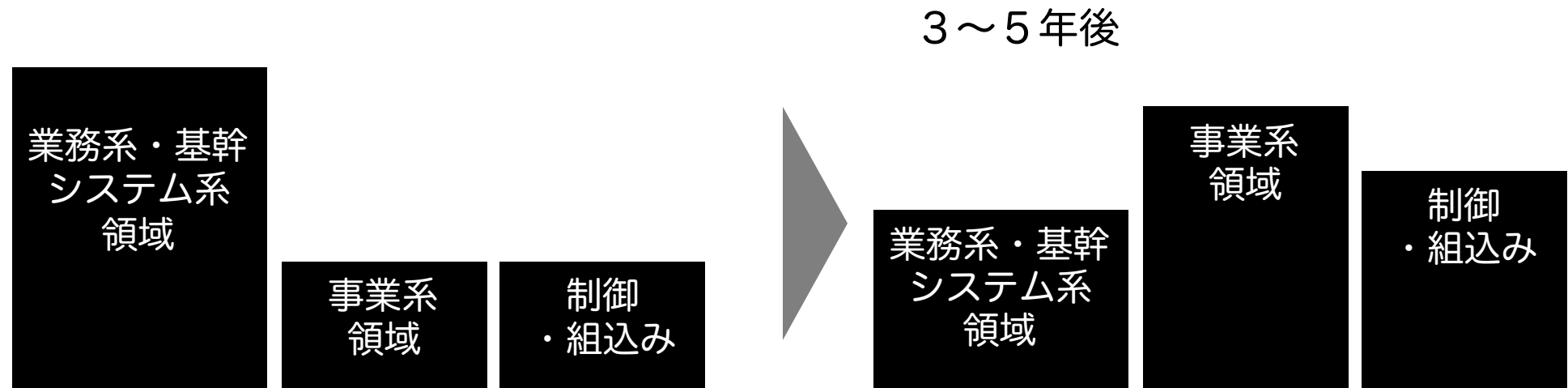
利用者獲得施策

事業モデル創造

基幹・業務系システムがなくなる事はないが、
小規模化し、専門特化・住み分けが進む。

システム開発対象の大きな変化

①案件種別の大きな変化



②様々なデバイスに対する対応



求められる事業系エンジニア像とは

IT+他領域の知識、事業のスピード立ち上げ

- 大量のデータを解析し、ビジネスに活用

データサイエンティスト

必要スキル

アーキテクト+DB+統計・解析

- ユーザー獲得担当エンジニア

グロースハッカー

必要スキル

アーキテクト+マーケティング

- 事業をスピーディーに展開させるためのオールラウンダー

フルスタックエンジニア

必要スキル

インフラ+アーキテクト+WEB

- 事業は、システム納品して終わりではなく、リリースしてからの運用開発が重要

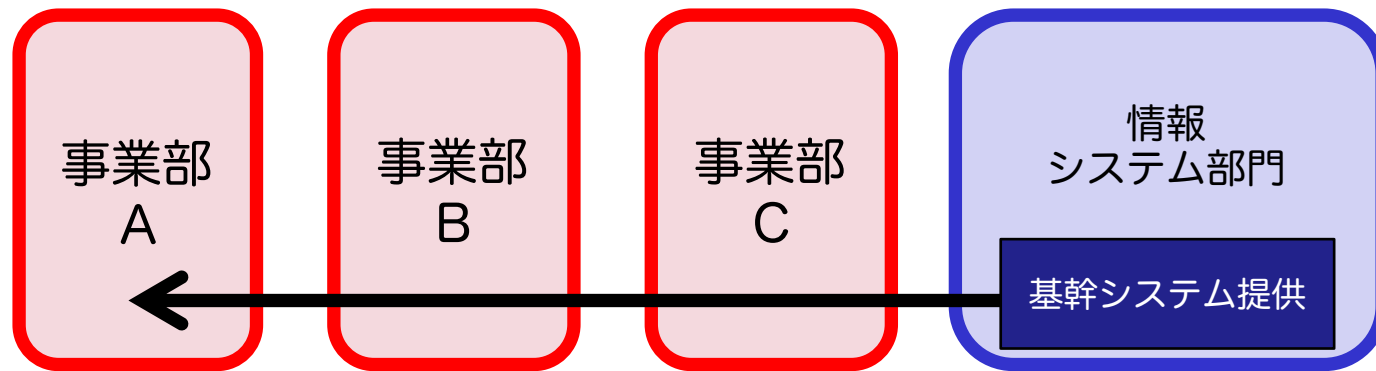
DevOpsエンジニア

必要スキル

アーキテクト+システム運用

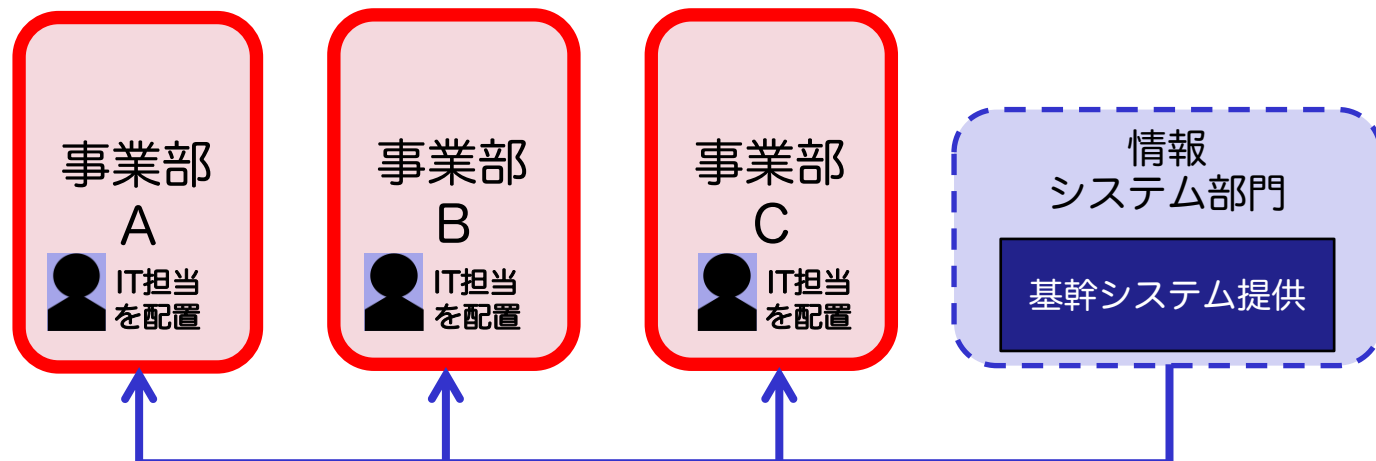
事業拡大を実現させる組織体へのシフトが進行

●従来型組織構造



営業の方法が
大きく変わる

●事業部主体型組織構造

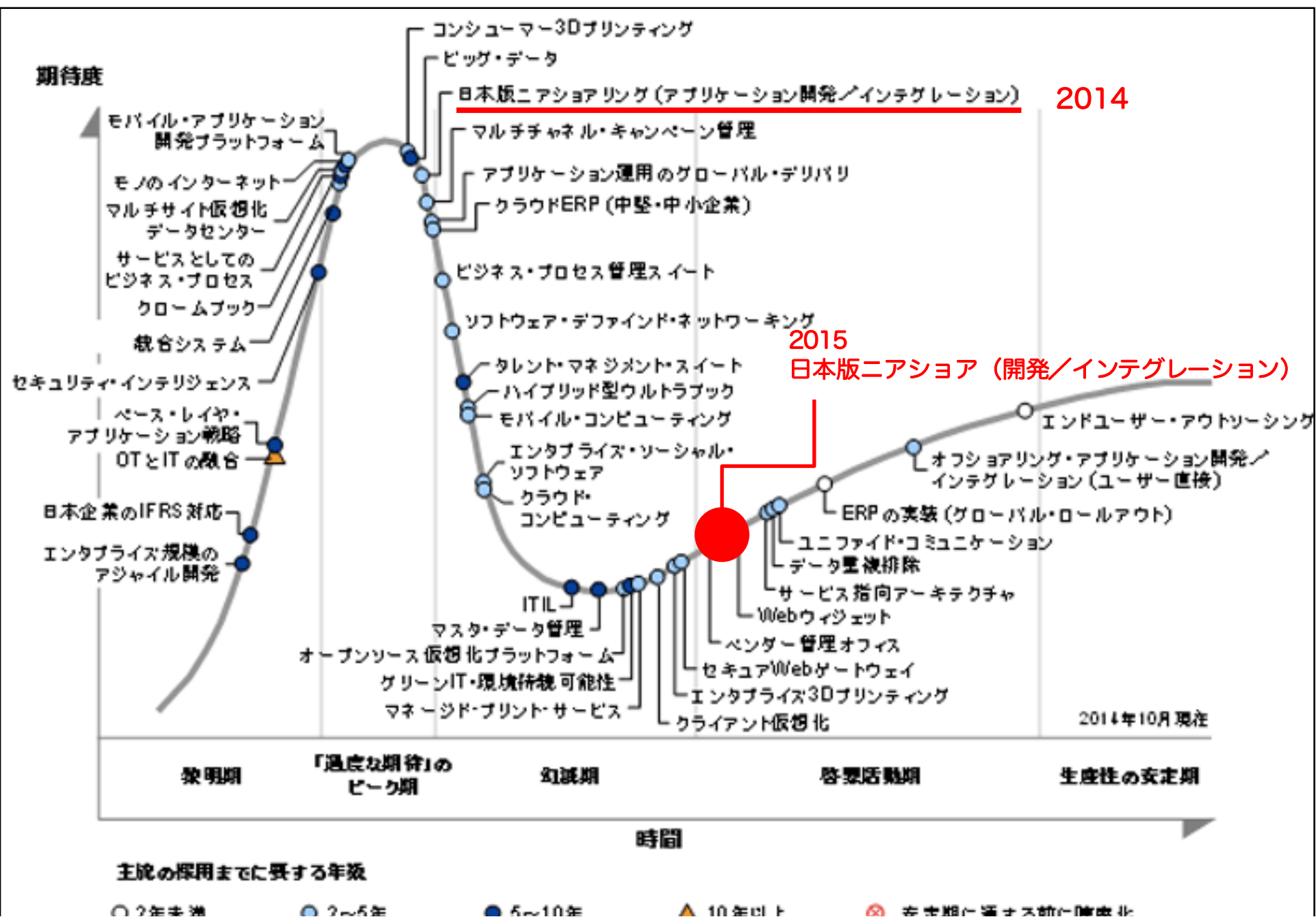


縮小
または再編し、
要員を再配置

IT投資対象の大きな変化について



ニアショア関連情報 ガートナーハイプサイクル2014→2015



概要

●2015年版ハイプサイクルのポイント（発行：2015年10月27日）

昨年はニアショア開発に関して、

2014秋 ”調査する企業が増加しますが、大半の企業はまだ行動を起こしません“



2015年秋 ”積極性レベルが中程度の企業がパイロット運用を開始します“

という状態に大きくシフト

業務系・基幹系領域の大きな変化について

業務系・基幹システム系 領域

業務効率化

コスト・人件費削減

情報共有

(従来の大手ベンダーのイメージ)

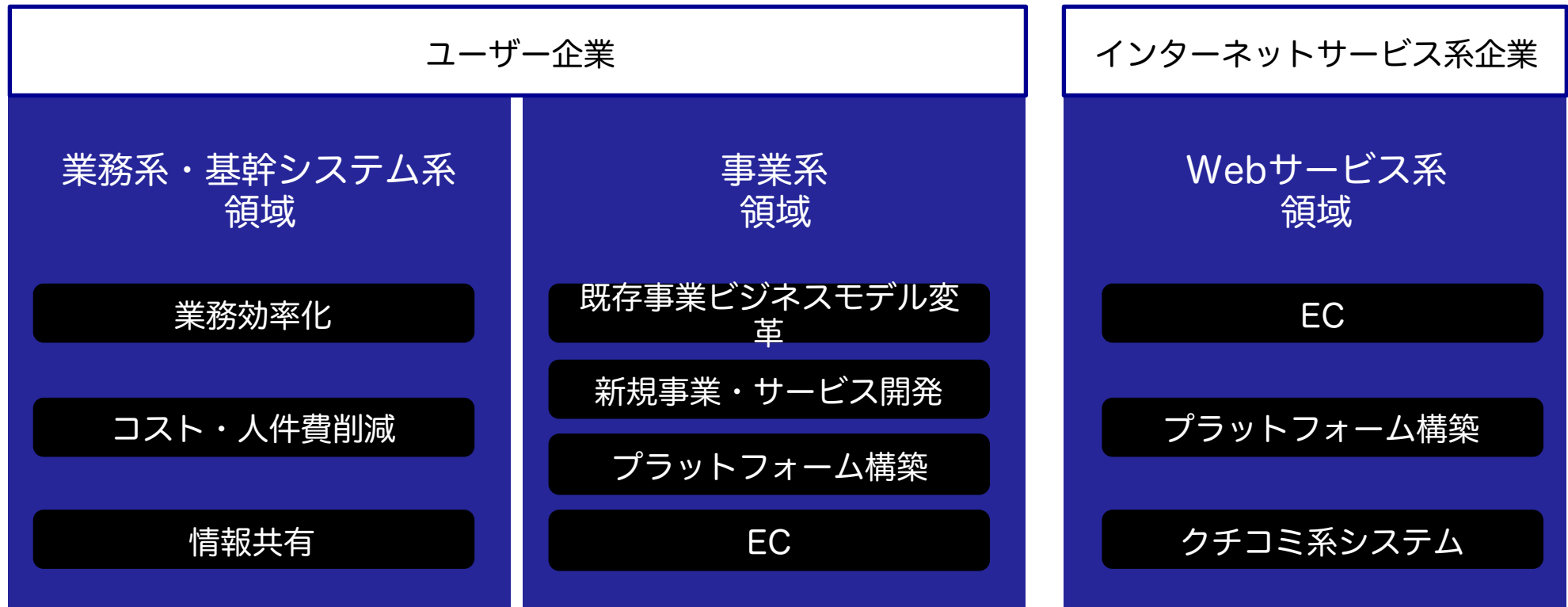
- ・ なにかあっても責任取ってくれる大手に発注
- ・ プロジェクト中での倒産リスク
- ・ 技術力が高い



(最近の傾向)

- ・ なにかあったら訴訟
- ・ 独立系で体力のある企業の存在を知る
- ・ 技術革新が起こっていないので、差異が小さい
- ・ 基幹系でコストを押さえ、事業系に回したい

まとめ



どの領域でも、方向性を明確にすれば

大きなチャンスが存在する。

システム開発企業力を

劇的に向上させる10のポイント

-
- ・ 選択式戦略策定方法（契約タイプ観点）
 - ・ 選択式戦略策定方法（顧客タイプ観点）
 - ・ 強みの明確化発見アプローチ方法
 - ・ 強みのサービス化
 - ・ 新規顧客開拓の勝利の方程式とは？
 - ・ マーケティング機能の導入
 - ・ 現行サイト評価ポイント
 - ・ 機能する営業体制の作り方
 - ・ ユーザー企業獲得のポイント
 - ・ スキル体系の導入
 - ・ 成長を加速する人材育成の設計方法

選択式戦略策定方法

契約タイプ別売上比率についての検討

3年後理想と考える契約タイプ別の売上構成比率は？

！①

考えるべき要素は大きく4つに分解され、それぞれバランスが取れている状況が望ましい。

事業安定性

リスク分散

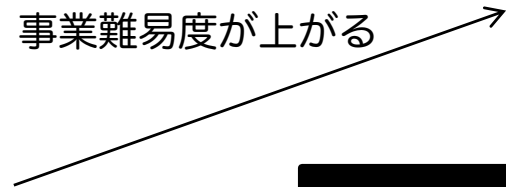
教育環境

開発力の蓄積

！②

契約タイプ別（各事業ごと）に、事業難易度と必要とされる顧客獲得力が異なる。

事業難易度が上がる



自社サービス

請負

準委任・派遣型

価格戦略にも左右されるが、一般的には利益率もこの順で大きくなることが多い。

契約タイプ別売上比率についての検討

3年後理想と考える契約タイプ別の売上構成比率は？

！③

国内では、おおよそ以下のパターンに集約される。

①客先常駐型企业

売上の8割以上が、準委任・派遣契約で構成されており、範囲は詳細設計～実装がメイン。特定専門領域を絞り込む等の取組みをしなければ、一般的には競争力は低いし、今後の展開も厳しい。

②請負＋客先常駐型企业

売上の3割程度が請負で、他7割を準委任・派遣契約で構成されており、範囲は詳細設計～実装がメイン。

③請負＋**戦略的**客先常駐型企业

売上の4割以上が請負で構成されている。準委任・派遣契約での客先常駐は、上流工程に限定するなど方針を明確にして戦略的に実施している。4割以上の請負売上比率がある会社は国内で10%未満と思われ、開発力においても高い水準を持っている場合が多い。売上比率の低い自社サービスを持っている事も多い。

④自社サービス保有型企业

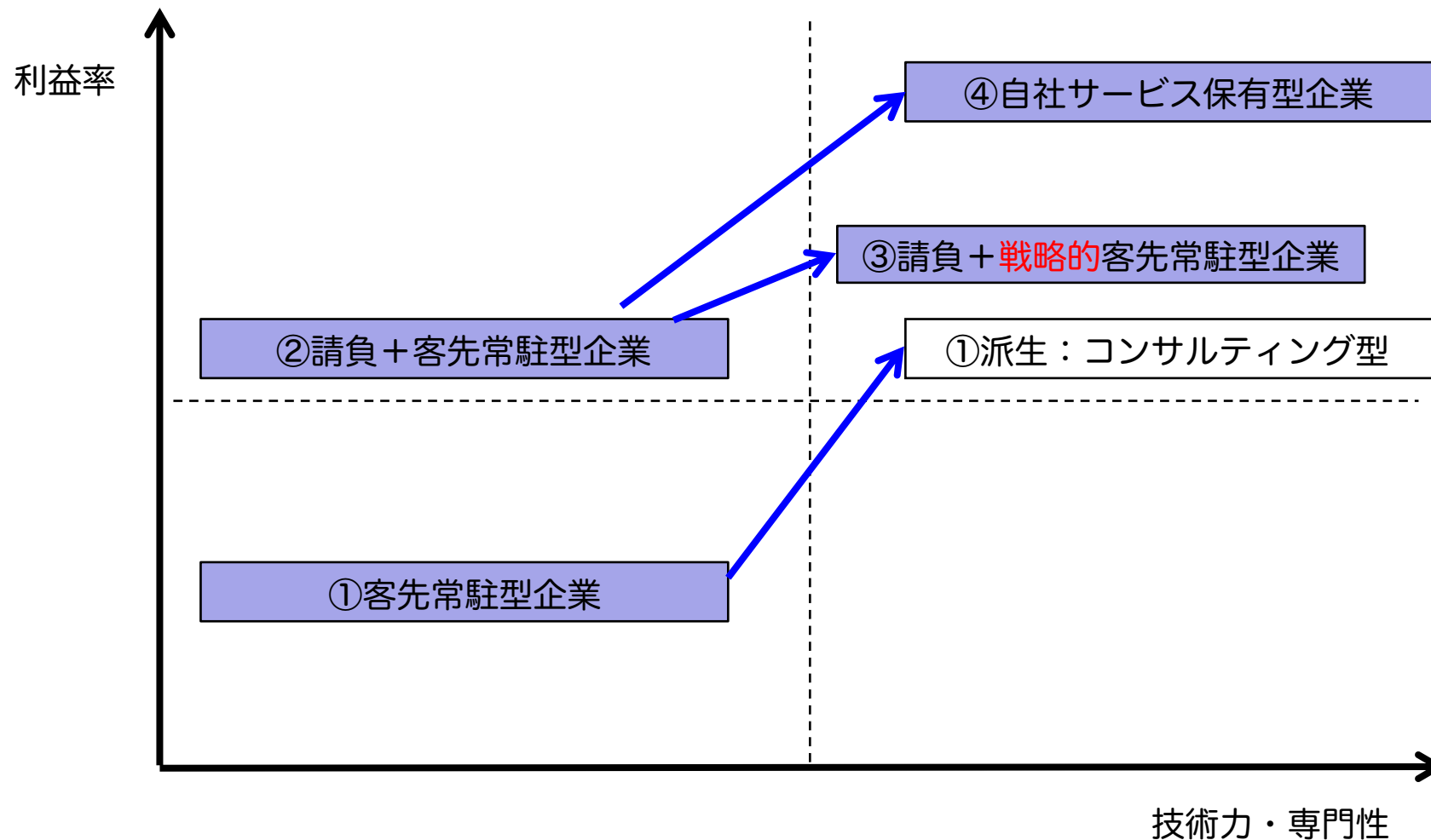
売上の2割以上が自社サービスで構成されている。強みが明確になっており、自社サービスを軸に顧客開拓を行い、他請負や準委任・派遣契約につなげるモデルを構築している。自社サービスが非労働集約型モデルの要素が強い程、売れば売れるほど利益率は向上し、景気動向にも左右されにくい。

契約タイプ別売上比率についての検討

3年後理想と考える契約タイプ別の売上構成比率は？

！④

一般的な位置付けは以下になるが、専門領域を明確にするなど意思決定と実行次第で大きく変動できる。



契約タイプ別売上比率についての検討

3年後理想と考える契約タイプ別の売上構成比率は？

！⑤

契約タイプ別（各事業ごと）に必要とされる重要な要素が存在し、満たしていなければリスクの増大や事業拡張ができない結果となる。

売上構成比率をシフトさせる際は、拡大させる契約タイプについて、事前にチェックを行う。

契約タイプ	重要項目	現状評価	現状数値化	改善事項
請負型	提案力	△	3	
	適正な見積もり実施	◎	10	
	予実績管理	○	6	
	プロジェクト管理ルール	○	5	
	品質への取組み・管理	△	3	
	リスク管理	○	6	
	人材開発・育成スキーム	△	3	
		合計	33	判定：拡大へ着手
自社サービス	強みの抽出・把握	○	6	
	課題・ニーズの発見	×	0	
	マネタイズ設計・プライシング	△	3	
	サービス開発	△	3	
	マーケティング設計	×	0	
	サービス運用設計	○	6	
		合計	21	判定：リスク高、人材確保必要

◎：10
○：6
△：3
×：0

3年後理想と考える顧客タイプ別の売上構成比率は？

！①

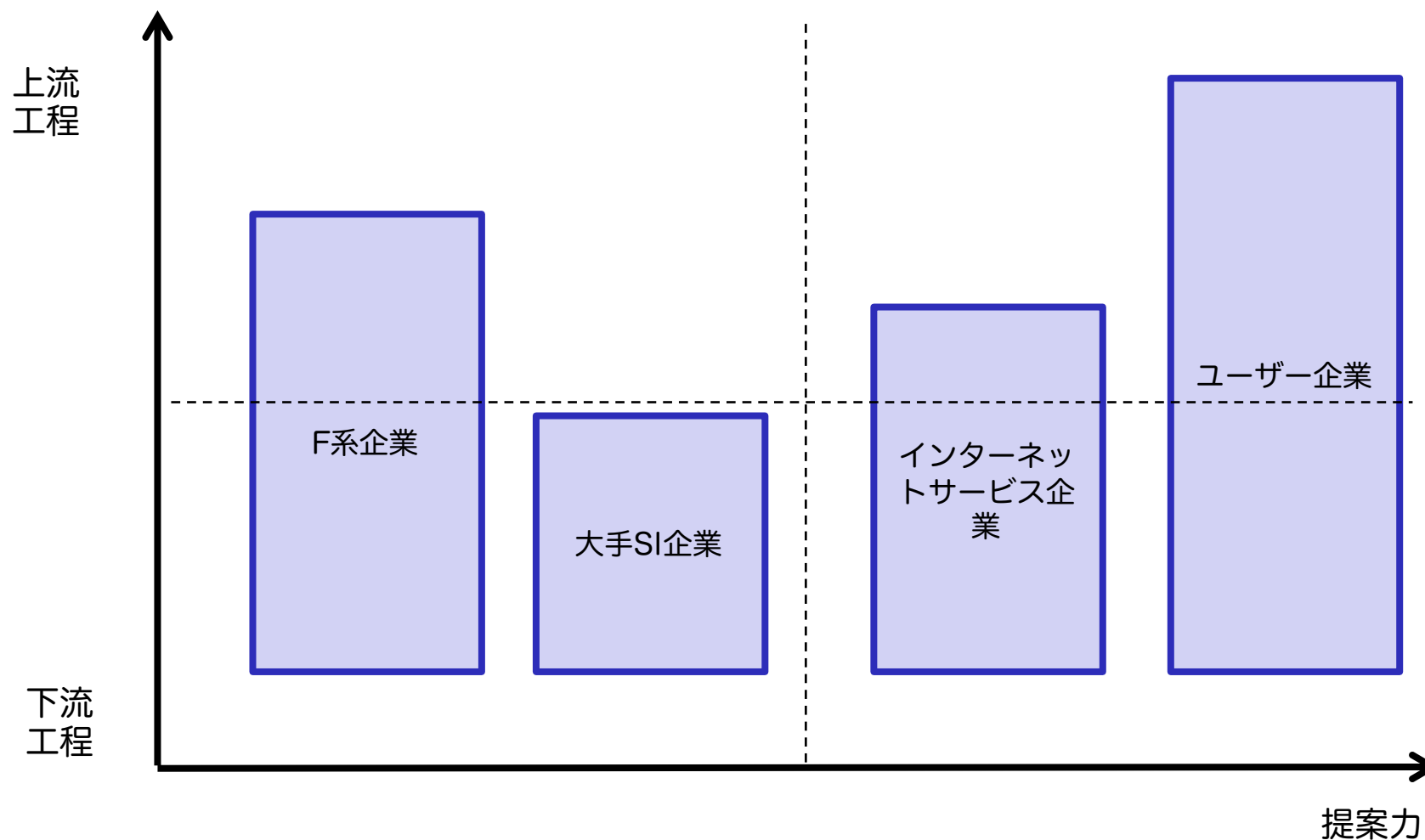
考えるべき要素は大きく6つに分解される。置かれた現状を考慮し、今後目指す方向性を明確にして営業・マーケティング活動に反映する。

要素	F系企業	大手SI企業	ユーザー企業	インターネットサービス企業
単価	○	△	◎	◎
技術選択自由度	△	△	◎	△ー○
得られる経験値	△	△	◎	○
案件量（安定性）	◎	○	△ー○	△ー○
工程	基本～実装	詳細～実装	幅広い	幅広い
受注難易度	既存：低	新規：中	新規：高	新規：高
（判断）				

3年後理想と考える顧客タイプ別の売上構成比率は？

！②

ユーザー企業、インターネットサービス企業への新規開拓は
提案力と広い工程対応力が必要。



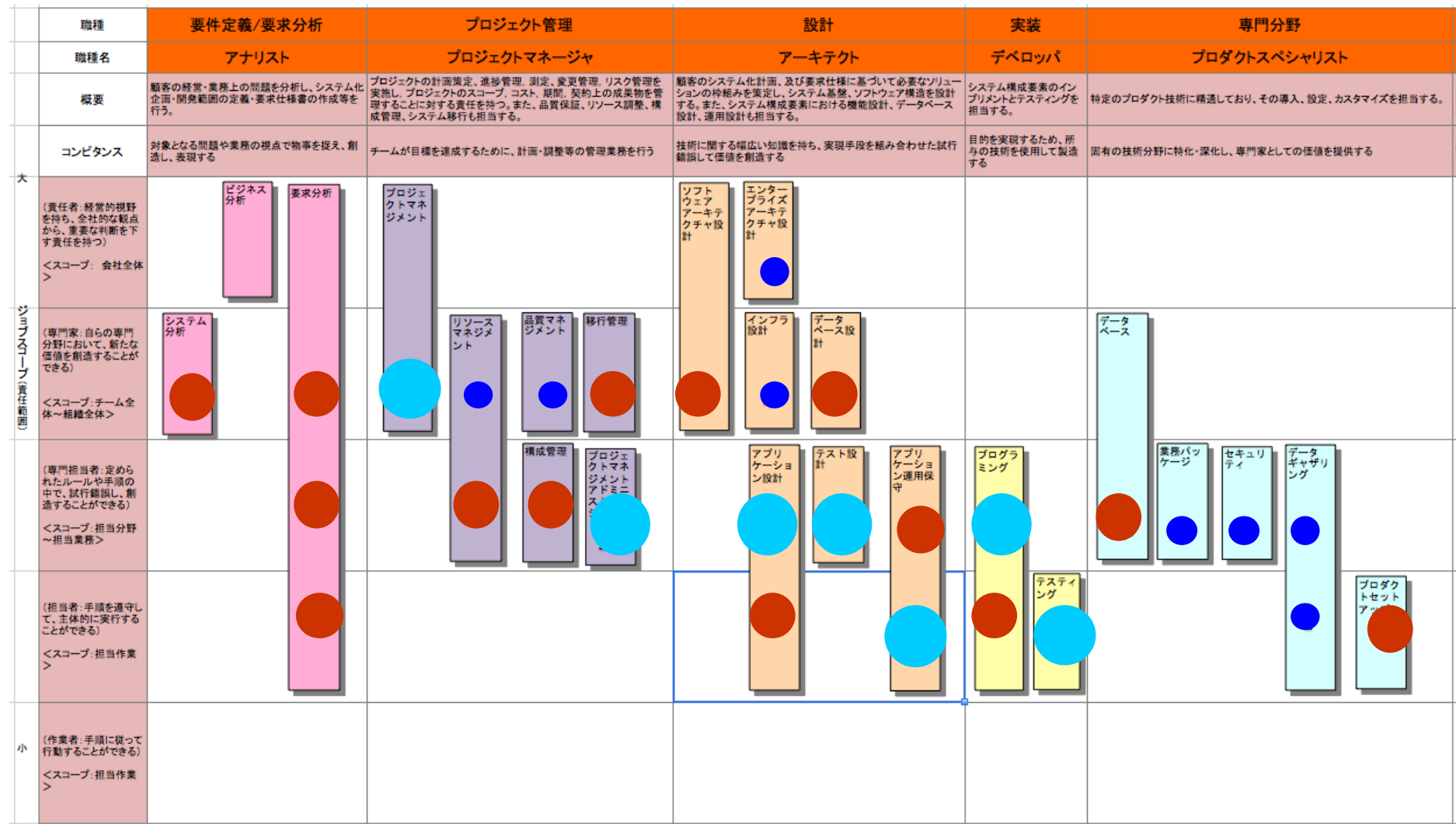
強みの明確化発見アプローチ方法

“強みの明確化”は社内で議論すると難易度高い

- 過去実績分析（技術・開発手法観点）：どのように工夫したのか？
- 過去実績分析（属性観点）：切り口を多面的に持って集計
- 社員のスキルからアプローチ：どの役割が比率高い？保有資格は？
- 社員に対するヒアリング：何が得意？

他、10パターンほど用意

①現状分析 各種分析作業 エンジニア分布（ヒートマップ）



凡例：

● 1-5名 ● 30名以上 ● 50名以上

サービス構築属性マトリックス 強みの定義

請負	×	顧客タイプ 属性	開発対象 属性	案件タイプ 属性	サイズ 属性	工程 属性
		ユーザー企業	基幹・業務系 領域	新規開発	大規模案件 (1億以上)	システム化 企画～
		メーカー系 企業	事業系 領域	移行開発	中規模案件 (2000-1億)	業務分析
		大手SI企業	Webサービス 系	追加開発	小規模案件 (2000未満)	要件定義～
		インターネット サービス企 業	使用環境 属性	運用保守開発		基本設計～
使用技術 属性		PC	その他 属性		詳細設計～	
特定専門領域 (コンサルテ ィング等)		特定言語対応 (Java,Ruby など)	スマホ		実装～	
自社 サービス		パッケージ	GPS連動	専用端末		テスト～
		クラウド型 Webサービス など	ビッグデータ など	その他 (IOT型など)		

強みのサービス化

サービス化に向けての検討

以下の要素を意識し、認識された強みに肉付けを行う
(脱SES)

対象となる
顧客像

サービス提供
範囲・分野

どういう
課題解決なの
か？

従来型との違い

技術的
裏付け

わかりやすさ

信頼・安心感

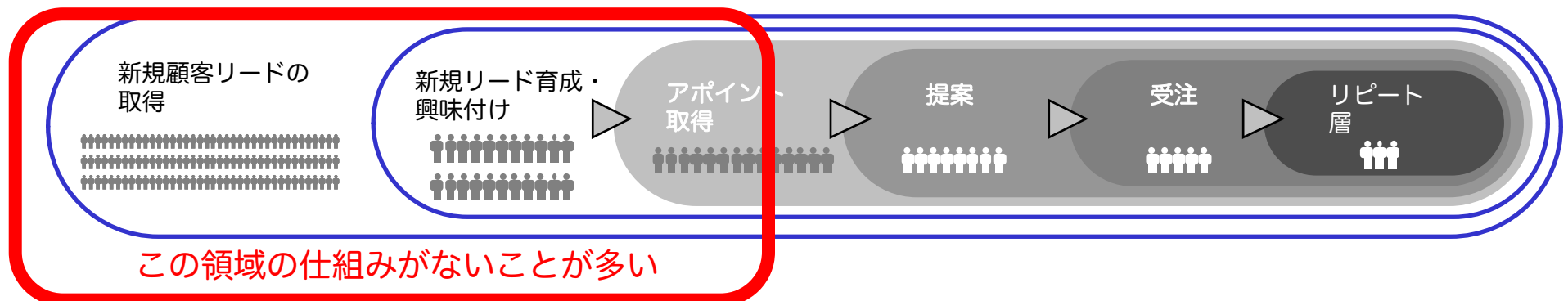
価格

集客方法

新規顧客開拓の勝利の方程式の確立

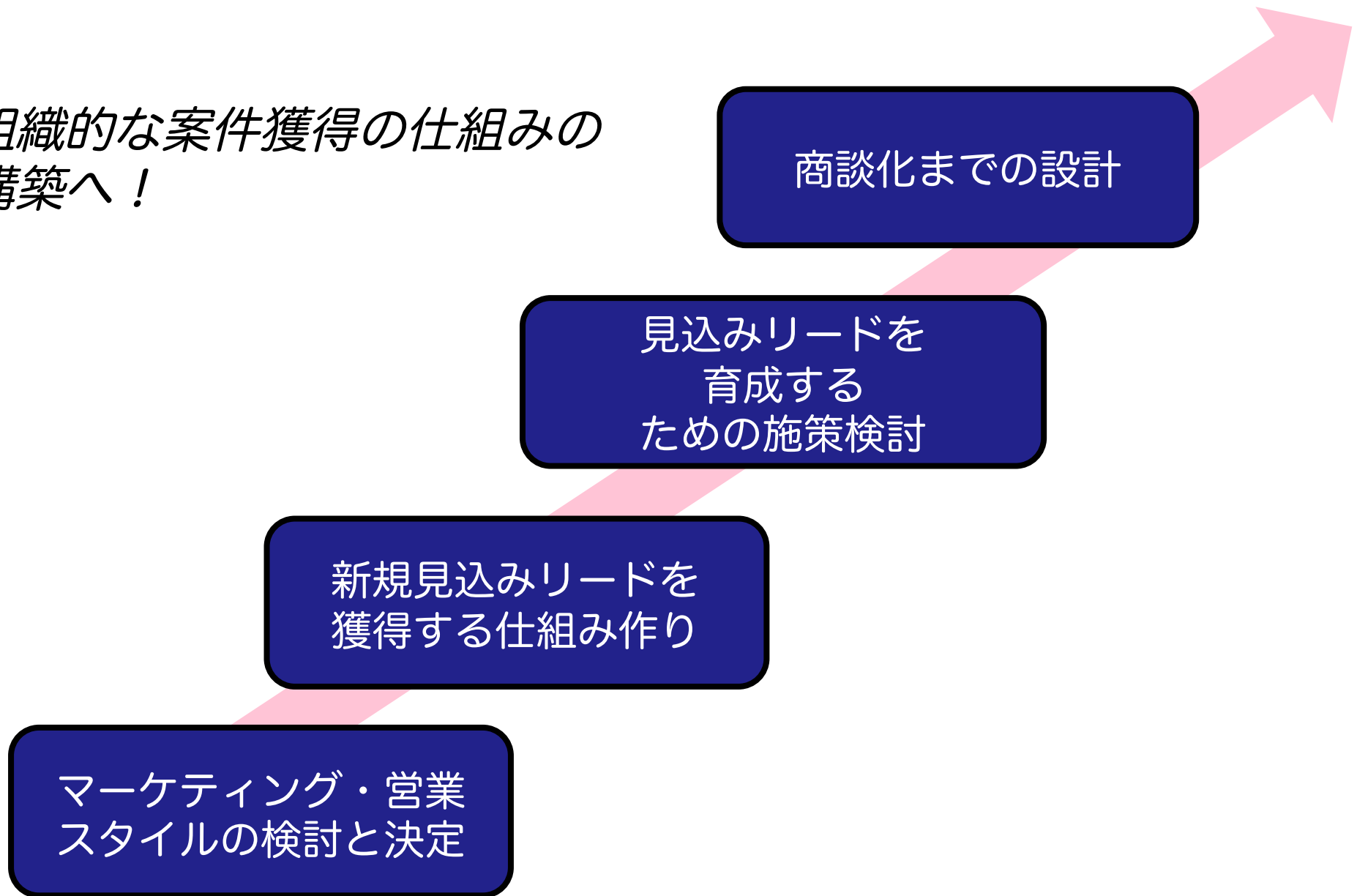
新規営業接点についてふりかえる

- 過去の新規営業商談のきっかけを整理する（紹介、交流会など）
- 決定された方向性をもとに、必要となる行動量（KPI）を定義する
- 新規顧客接点をつくる仕組みを考える



顧客獲得までの4ステップ

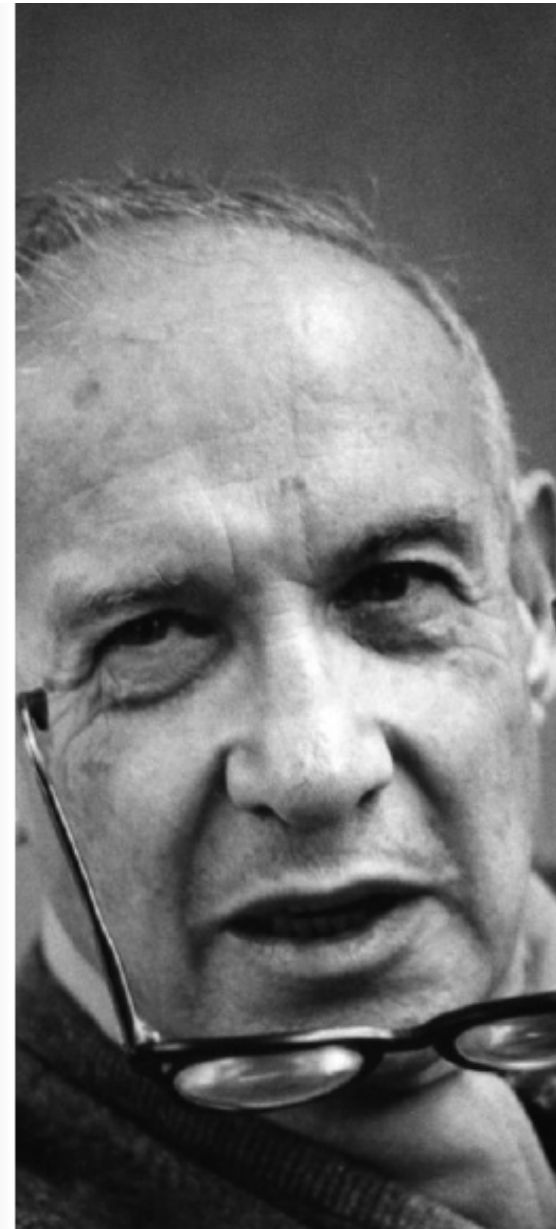
組織的な案件獲得の仕組みの構築へ！



マーケティング機能の導入

マーケティングの
究極の目的は
販売行為を無くすこと

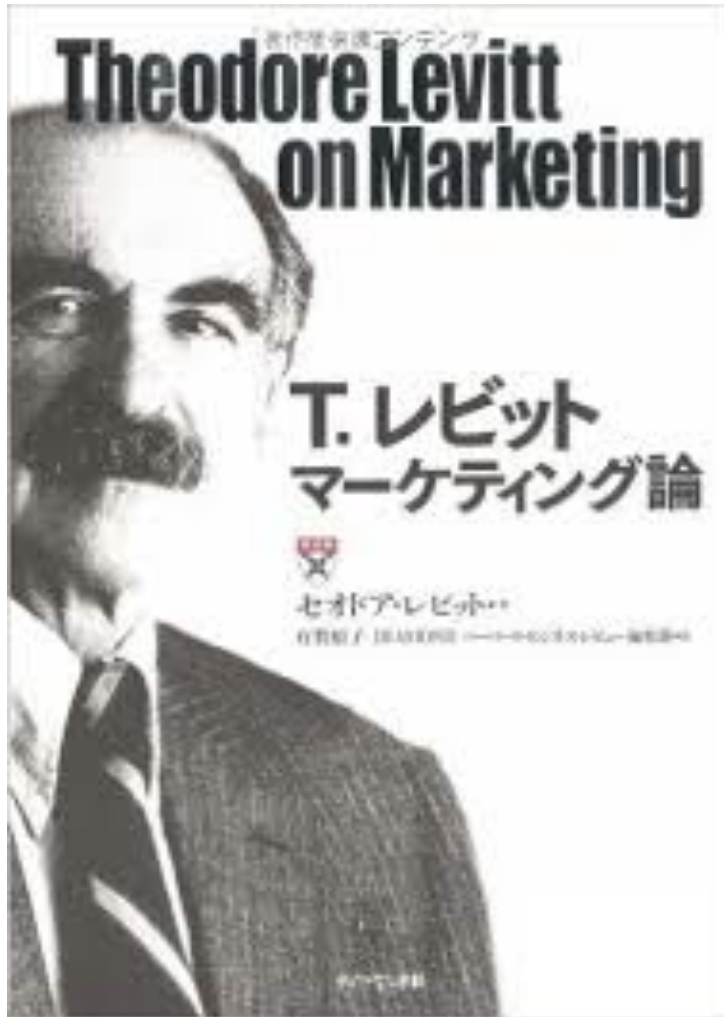
ピーター・F・ドラッカー





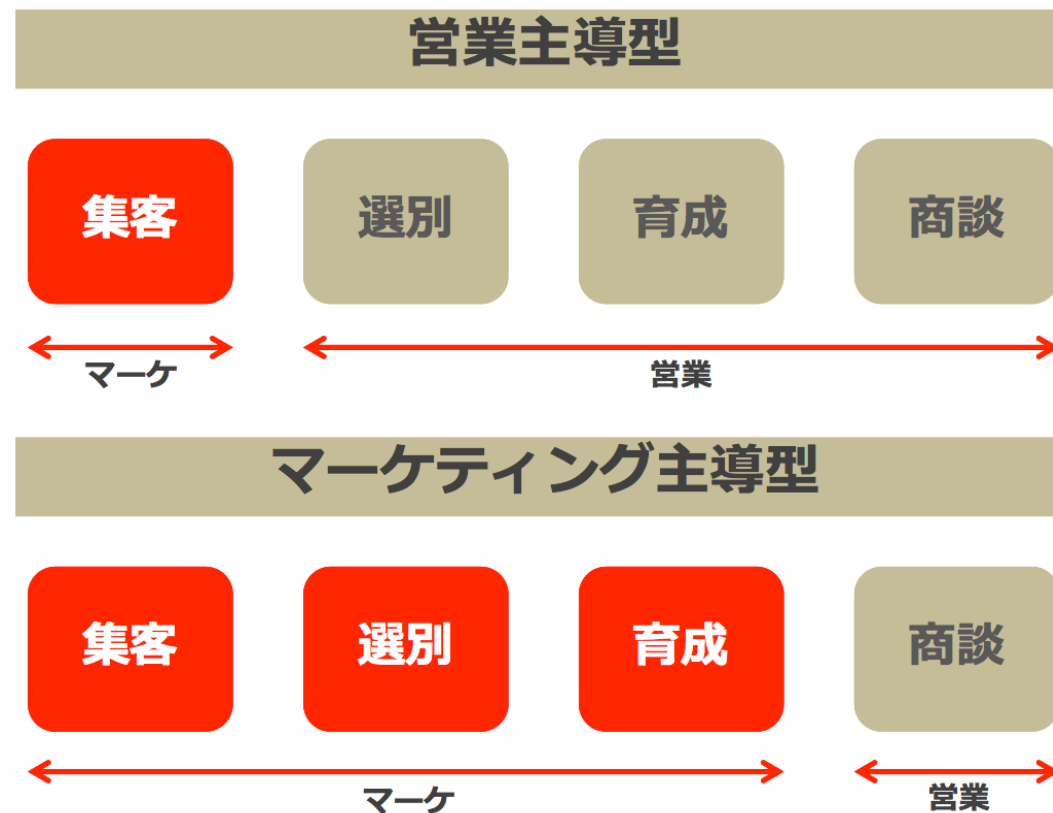
マーケティングとは、
営業マンが
彼らの高価な時間を
最も使えるように、
精度の高いリードを
与えることである

フィリップ・コトラー



「マーケティングとは、顧客の創造である」
セオドア・レビット

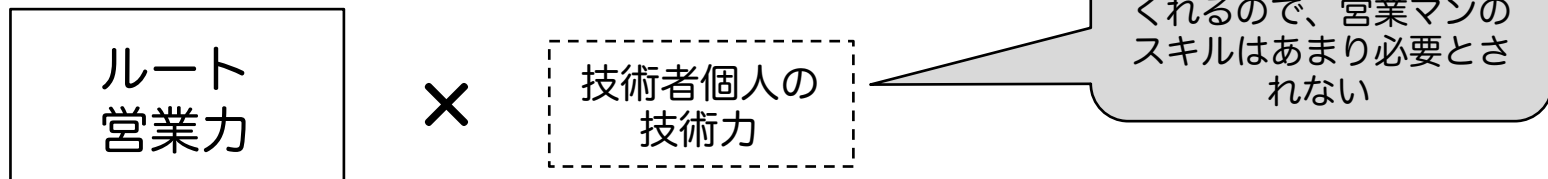
多くの企業は営業に多くを要求するので
うまくいかない



機能する営業体制の作り方

事業・サービス種別により、必要な要素は異なる

●客先常駐型事業モデルに必要な要素



●新規顧客開拓 請負・ニアショア事業に必要な要素



●自社サービス事業に必要な要素



要素をさらに因数分解する

マーケティング力

- 新規見込み集客
- 個人情報取得（リード情報）
- 興味・関心付け（リード育成）
- 購買タイミング察知

新規 営業力

- 人あたりのよさ
- 課題ヒアリング力
- サービス提案力
- クロージング力

範囲を明確に分けることで、スーパーマンは不要となり、
仕組みで継続的な新規営業が可能となる。

現行Webサイト評価ポイント

多くの会社に見られる、営業・マーケティングの課題

営業・マーケティングの課題は？

問い合わせが
来ない

課題が何かも
わからない

新規顧客開拓が
できていない

アプローチする
営業先がない、
少ない

新規顧客開拓の
効果的な方法が
わからない

自社が認知されて
いない、知名度が
低い

値下げ圧力が
強い

Webサイトの
役割が不明瞭

Webサイト力を
向上させれば
解決する！

単価が上がらない

Webサイトが
機能していない

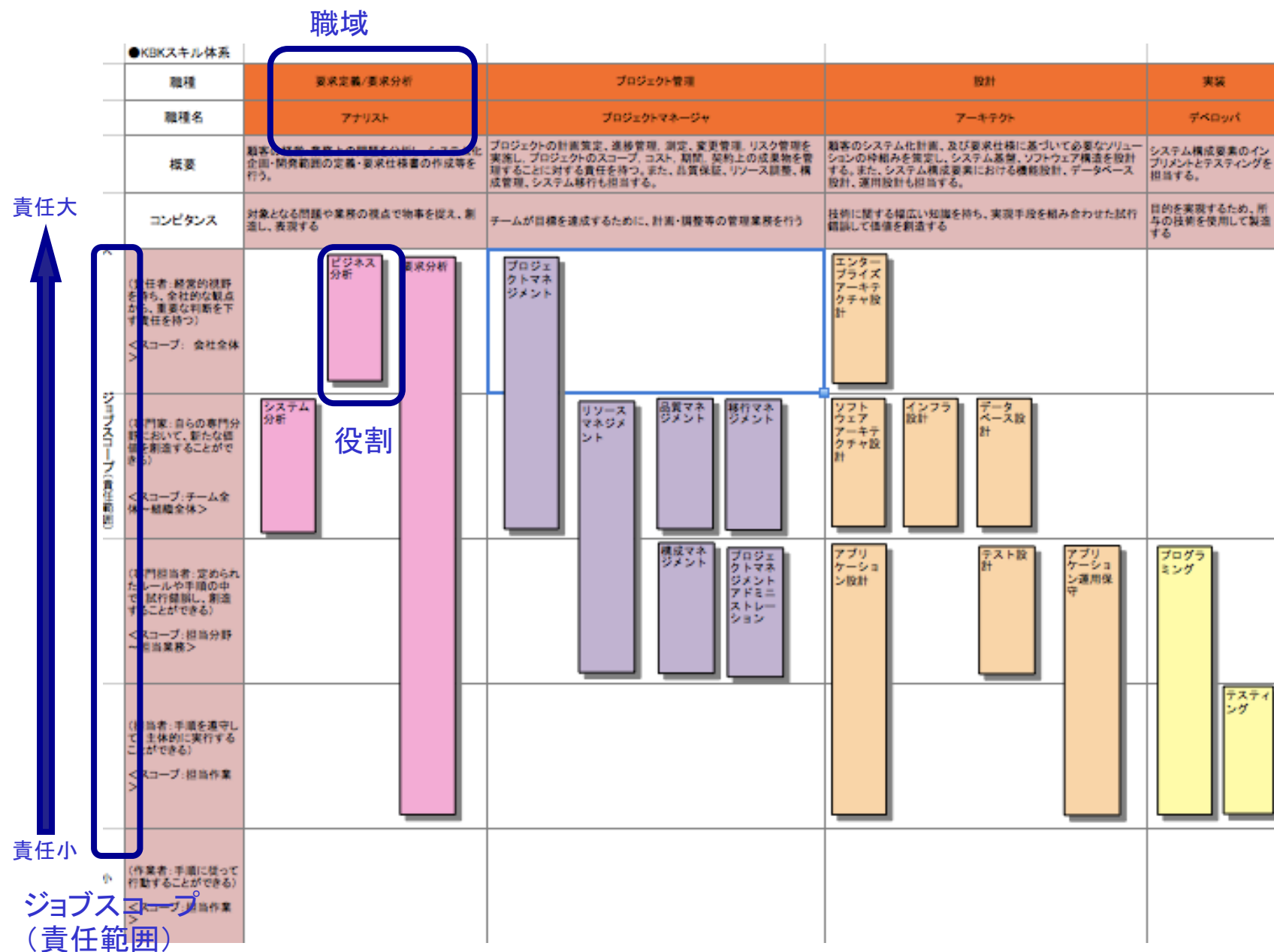


システム開発会社が営業面でWebに必要な 主要要素で採点

トップ ビジュアルカ	3	点数 5段階評価 5が最高	1	対策 の 優先 順位 3段階評価 3：至急 2：急 1：そのうち
技術力	3		2	
提案力	3		2	
価格力（帯）	2		2	
信頼・安心感	3		1	
プロジェクト 管理力	2		3	
集客力	1		3	
リード獲得・ 育成力	1		3	

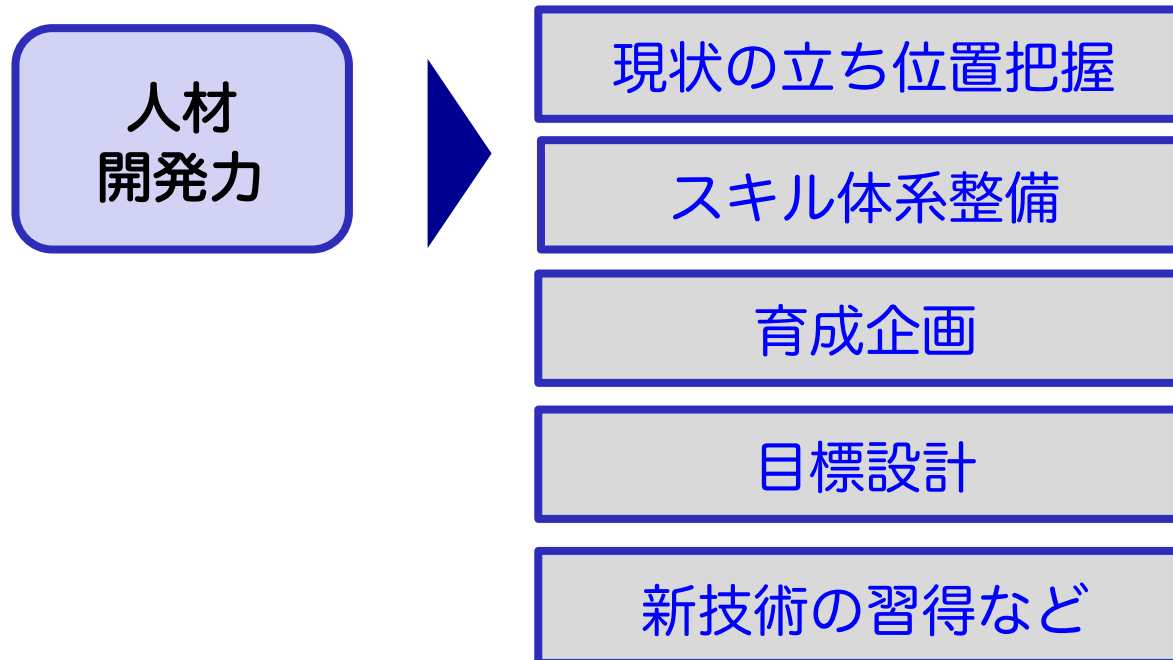
スキル体系の導入

スキル体系 (ITSSベース)



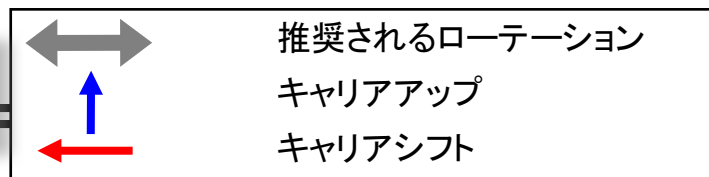
- ①習得しなければならないことは何かの全体像をつかむ
- ②自分に何が欠けているのかを知る
- ③実践する

人材開発力を分解すると以下の要素の検討は必要



成長を加速する人材育成の設計方法

キャリアパスパターン 1
 アーキテクト「エンタープライズアーキテクチャ設計」



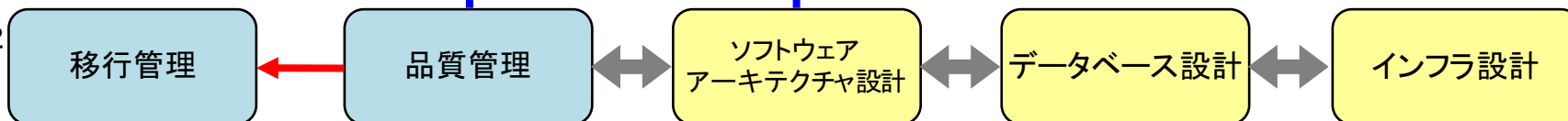
5

エンタープライズ
アーキテクチャ設計

エンタープライズアーキテクチャ設計への
キャリアパスは、ソフトウェア開発とインフ
ラ設計の両方の経験が必要である。

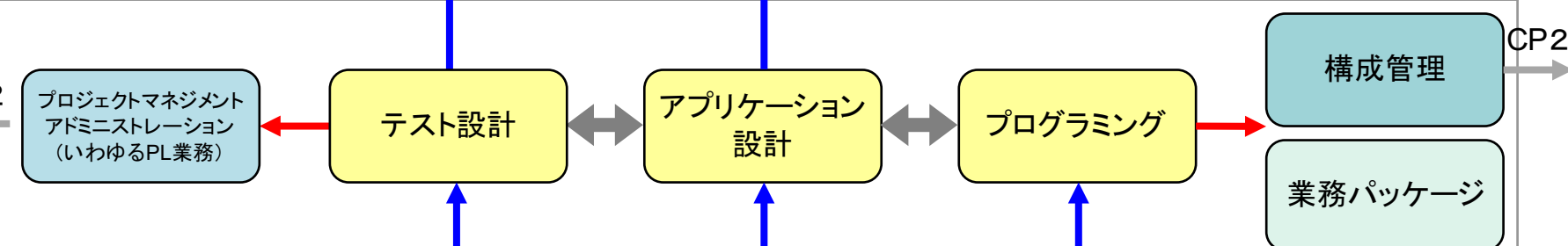
4

CP2

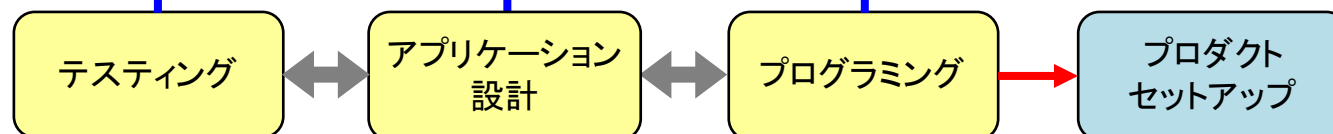


3

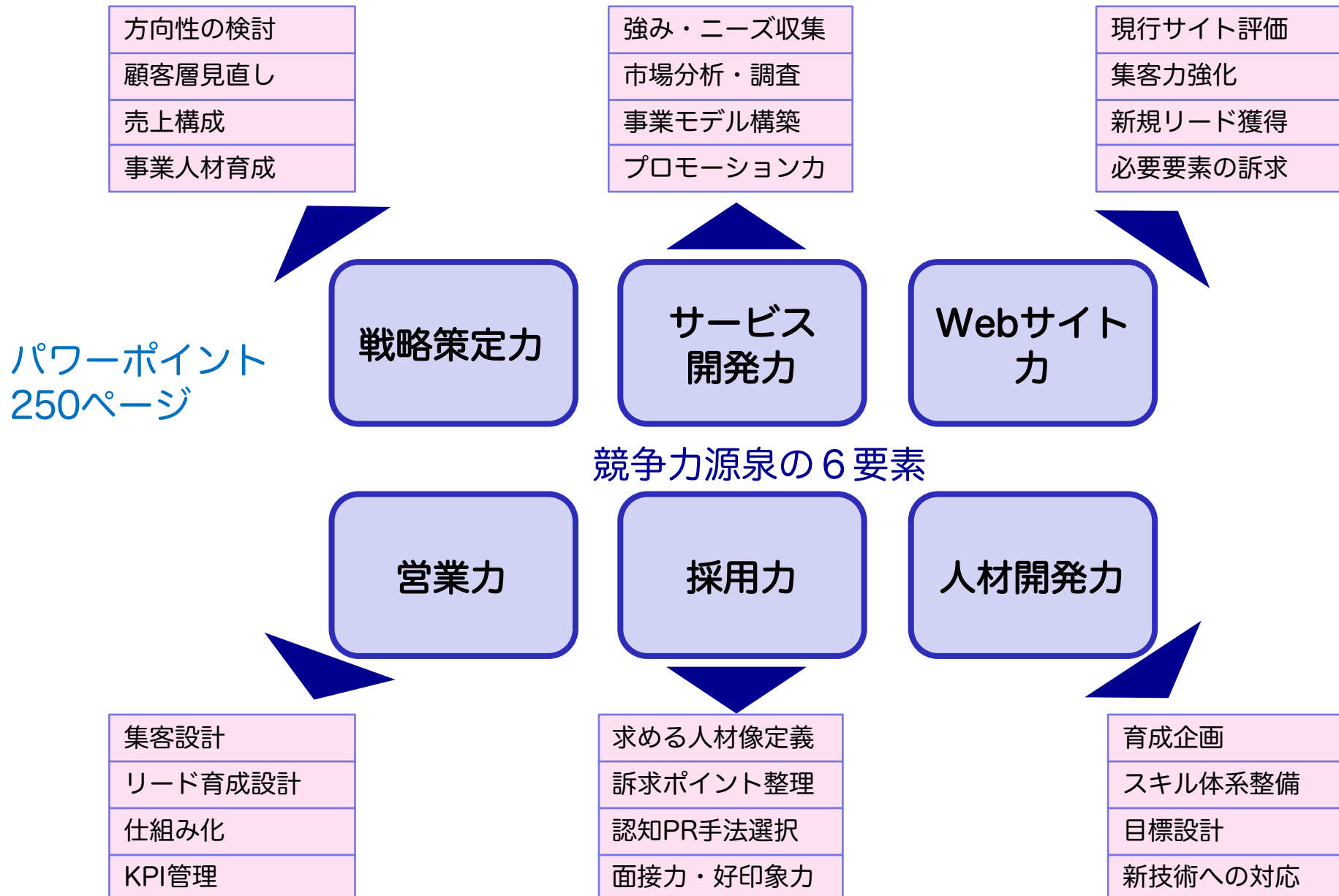
CP2



2



企業力最速変革プログラム フレームワーク



●目的

多くのシステム開発企業が苦戦するポイントを体系化し、
市場環境が大きく変わる3年の前に、最速で企業変革を実行する

●対象

大きく2つの区分で実施可能です

経営層のみで実施
(スピード重視型)

プロジェクト型

マネジャー層も含め実施
(次期経営層育成)

ワークショップ型

●特徴

- ・主だった考え方や選択肢を体系化しているため、短期間で効果的に方向性を整理できます。
- ・将来を担う“事業人材”の育成手段として効果的です。
- ・後継者への経営体制引き継ぎの際にも有効です。
- ・各社の事情や予算に合わせて、プログラム提供範囲の選択が可能です。

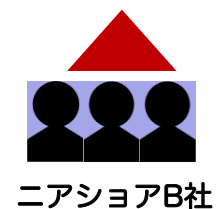
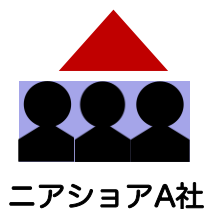
ニアシヨア機構
プラットフォーム事業企画書
(テレワーク型 Web開発センター)

一般社団法人日本ニアシヨア開発推進機構

●ニアショア活用についての疑問

- ・どのようにコミュニケーションするのか？
- ・どういうレベルの人がどれくらいいるのか？
- ・単価はどれくらいなのか？
- ・どのような契約形態で活用すればいいのか？請負orラボ？
- ・地方で下請け階層構造できるのではないのか？
- ・（一定規模以上で複数社参画の場合）どのようにマネジメントするのか？
- ・既存システムの理解はどのような方法がいいのか？

事業モデル図



- 条件
- ・アソ正会員加入
 - ・参加費
 - ・契約時従量課金

IT投資対象の大きな変化について



客先常駐と変わらないコミュニケーション環境
の実現（受け身からの脱却も必要）

最高レベルの仕組み・環境を整備して提供
（脱安かろう悪かろう）

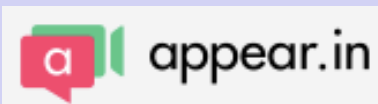
活用方法をシンプルにする
（業界慣習を忘れる・標準化事業である）

最高レベルの仕組み・環境を整備して提供
(脱安かろう悪かろう)

客先常駐と変わらないコミュニケーション環境
の実現 (受け身からの脱却も必要)

①フリー

事故やミスが
起こる可能性



②有料レベル中

音声・映像
録画共有可能



③有料レベル高

通常の会話レベル



最高レベルの仕組み・環境を整備して提供
(脱安かろう悪かろう)

客先常駐と変わらないコミュニケーション環境
の実現 (受け身からの脱却も必要)

最先端の開発環境の準備 (ツール類が経験不足を補完してくれる)

プロジェクト管理



開発でのコミュニケーション



ソースコード管理



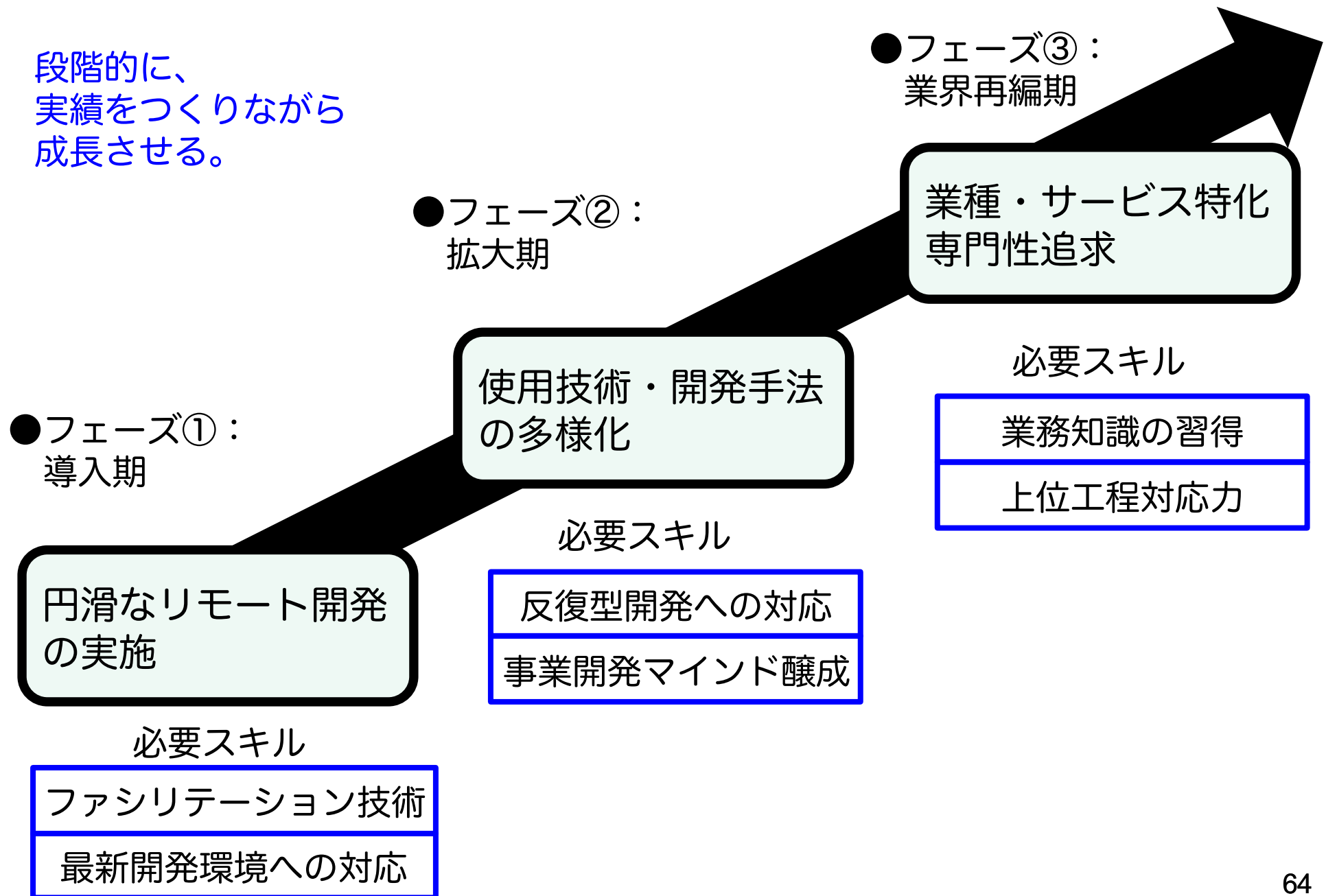
継続的インテグレーション



※これらを活用すれば、生産性は測定・共有できる

教育・育成モデルに関して

段階的に、
実績をつくりながら
成長させる。



活用方法をシンプルにする (業界慣習を忘れる・標準化事業である)

①ラボ型契約・準委任のみでサービス提供する。

- 利用単位は “ひとセル3名“
- オーダーメイドではなくパターンメイド。顧客の言う事聞かない。
- 環境もこちらが提示
- 提案フェーズを簡略化する
- 請負は数ヶ月後から対応

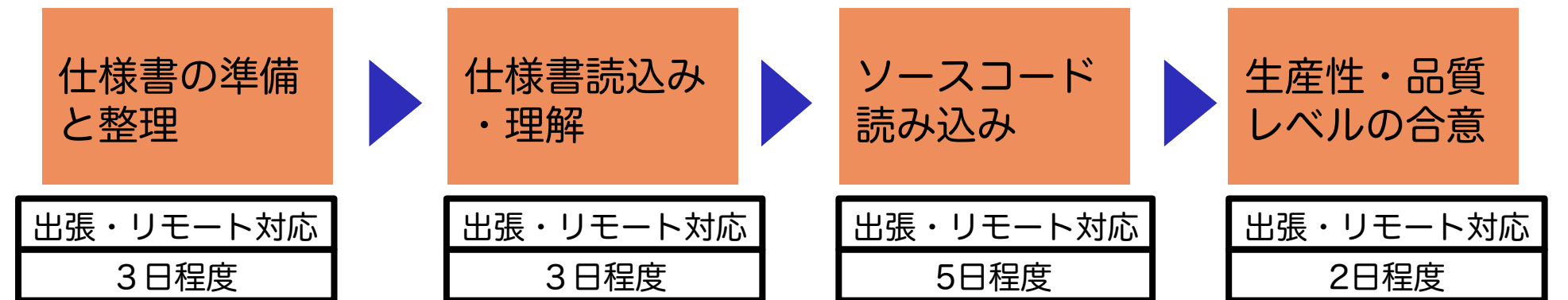
②単価の透明性を図る。

→顧客との単価をすり合わせる“ものさし“＝スキル体系（ITSS簡略版） 必須

役割	レベル	人数	単価（東京）	単価（地方）	単価（中国）
基本設計担当者	LV4	2	83万×1	66万×1	-
詳細設計担当者	LV3	4	73万×1	58万×1	-
プログラマ	LV3	7	65万×0	52万×7	-
プログラマ	LV2	7	53万×0	45万×7	-

活用方法をシンプルにする (業界慣習を忘れる・標準化事業である)

③既存システムの “巻き取り方法” の規定



チェックリストとして準備

ソースコードチェック

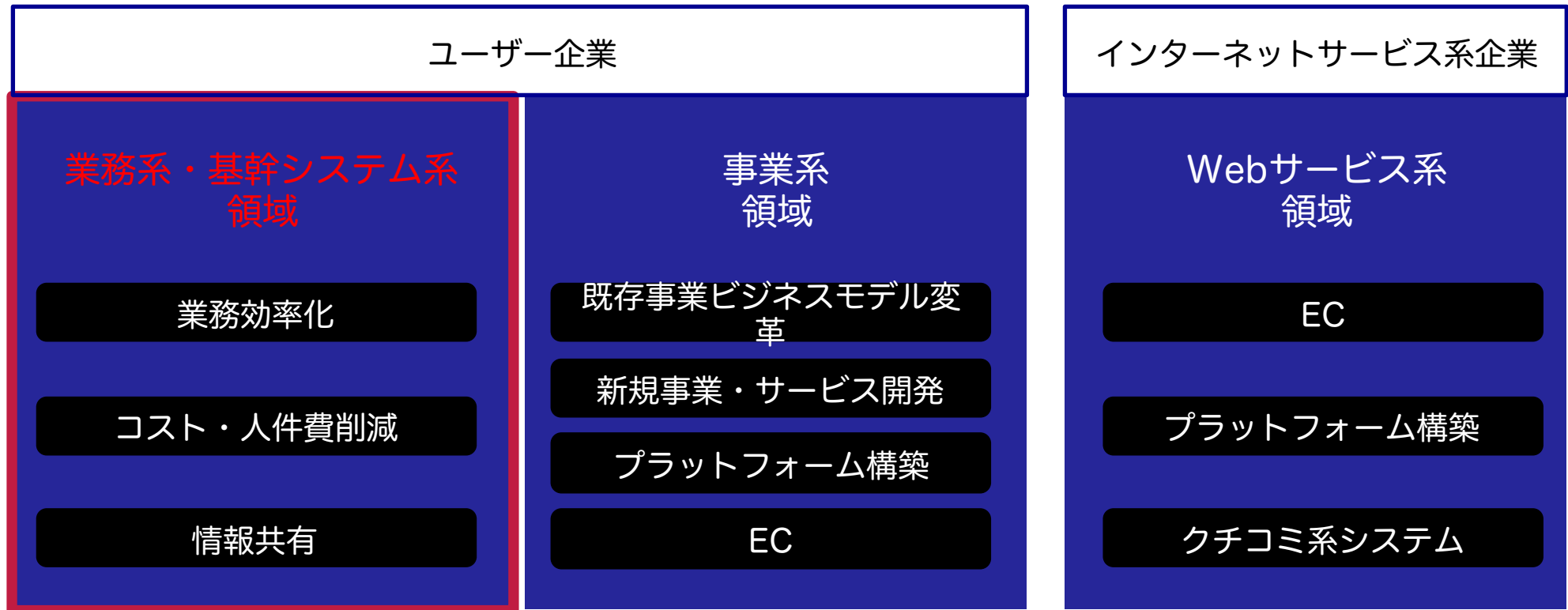
チケットで生産性図る

- スーパーセット
 - ・基本設計書
 - ・詳細設計書
 - ・DB設計書
 - など

- ドキュメントとの整合性確認
(更新されていないなどある)

不足分がある場合は協議

IT投資対象の大きな変化について



当初の予定：こちらで先行する



育成モデル必要

相当なニーズあり。
競争優位に立てる事が判明

- ・ 予算のシフト
- ・ 技術的安定性

大手SIベンダーの利益率

表1●主なITサービス企業の収益力ランキング（売上高500億円以上の上場企業）

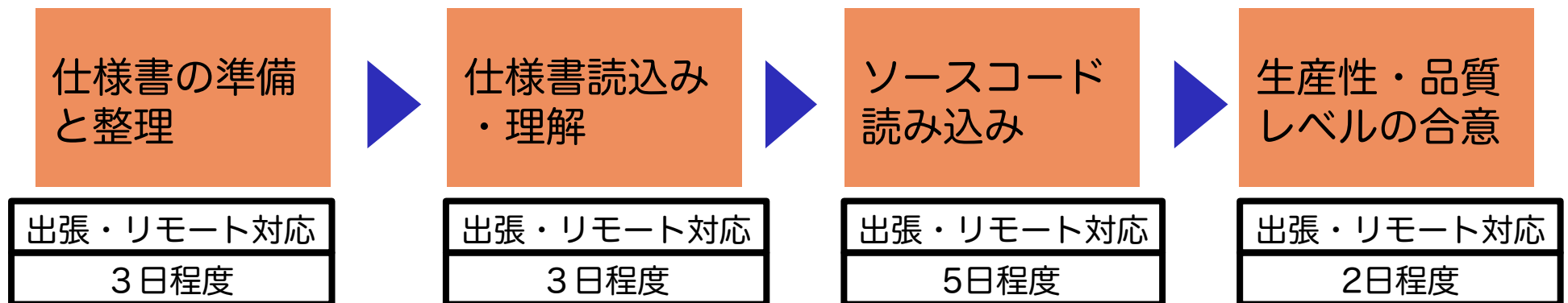
順位 (売上高順位)	企業名	2014年度(億円)		2013年度(億円)	
		営業利益率	売上高	営業利益率	売上高
1(25)	オービック	43.1%	563.44	39.8%	550.40
2(4)	野村総合研究所	12.7%	4059.84	12.9%	3859.32
3(16)	GMOインターネット	11.8%	1093.68	11.7%	937.04
4(26)	TKC	11.4%	545.02	11.2%	531.15
5(23)	兼松エレクトロニクス	9.9%	618.96	8.5%	638.83
6(7)	SCSK	9.4%	2976.33	8.3%	2882.36
7(21)	DTS	8.6%	746.09	7.4%	641.74
8(10)	新日鉄住金ソリューションズ	7.9%	2062.95	6.9%	1799.53
9(5)	伊藤忠テクノソリューションズ	7.7%	3819.39	6.8%	3505.67
10(19)	三菱総合研究所	7.0%	874.00	6.6%	811.27
11(3)	大塚商会	6.1%	6057.66	6.0%	5645.95
12(6)	ITホールディングス	5.9%	3610.25	5.6%	3466.47
13(20)	電通国際情報サービス	5.7%	782.67	5.8%	739.70
14(12)	富士ソフト	5.6%	1484.52	5.4%	1053.99
15(1)	NTTデータ	5.6%	15118.12	4.7%	13437.72

①既存個別案件の切り替えに慣れていない

②全社レベルで外注活用を見直したいが
対応が難しい

切り替えソリューションの確立

●パターン① 個別案件対応：既存システムの“巻き取り方法”の規定



●パターン② 外注戦略の再構築からのアプローチ

ユーザー企業の課題で、コストは落としたいが、どのように整理してどこから手をつければいいのかわからないというところが多い。

→最上流から関係性が構築出来れば、大きなシェアが取れる。

(参考) コスト最適化の取組みについて

システム開発コスト最適化の主要項目は以下になります。

基本方針の 決定

内外製分析と決定

- ・ 現状の可視化
- ・ 社員が対応する領域と外注が対応する領域の決定

調達戦略

- ・ 目標値の決定（コスト削減目標・調達先数など）
- ・ 既存ベンダーの集約化、集中発注の検討
- ・ 新規ベンダー追加方針検討（ニアショア対応など）

コスト 最適化の 実行

カテゴリ別調達方法

- ・ 案件規模別
- ・ 契約区分別
- ・ 技術別、分野別

調達先管理

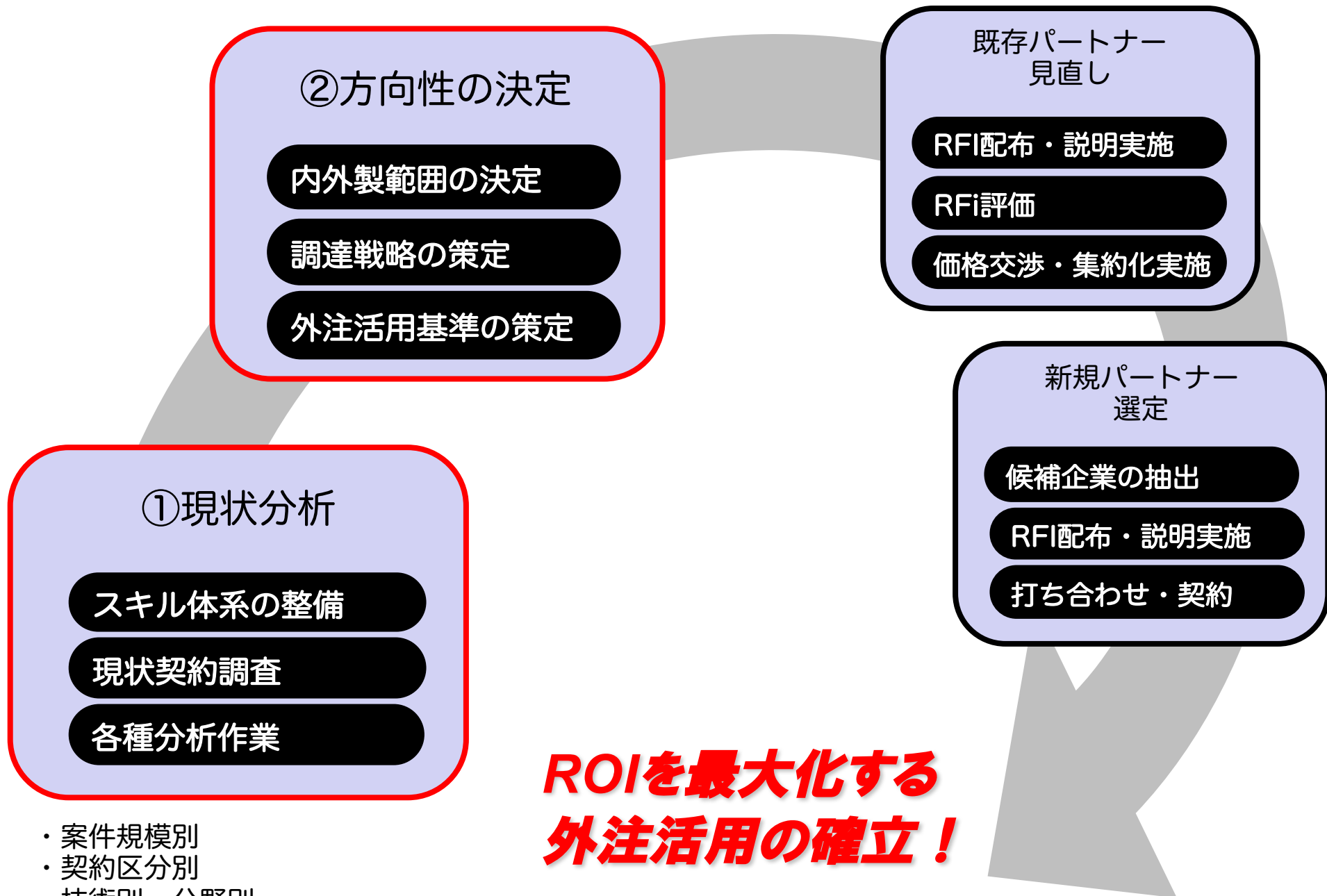
- ・ 発注量の折衝
- ・ 良好な関係維持を通じた優先的リソース確保

効果測定と 見直し

モニタリング

- ・ 生産性の測定
- ・ 品質の測定
- ・ 発注価格妥当性（ROI）の測定

(参考) 外注戦略最適化ロードマップ

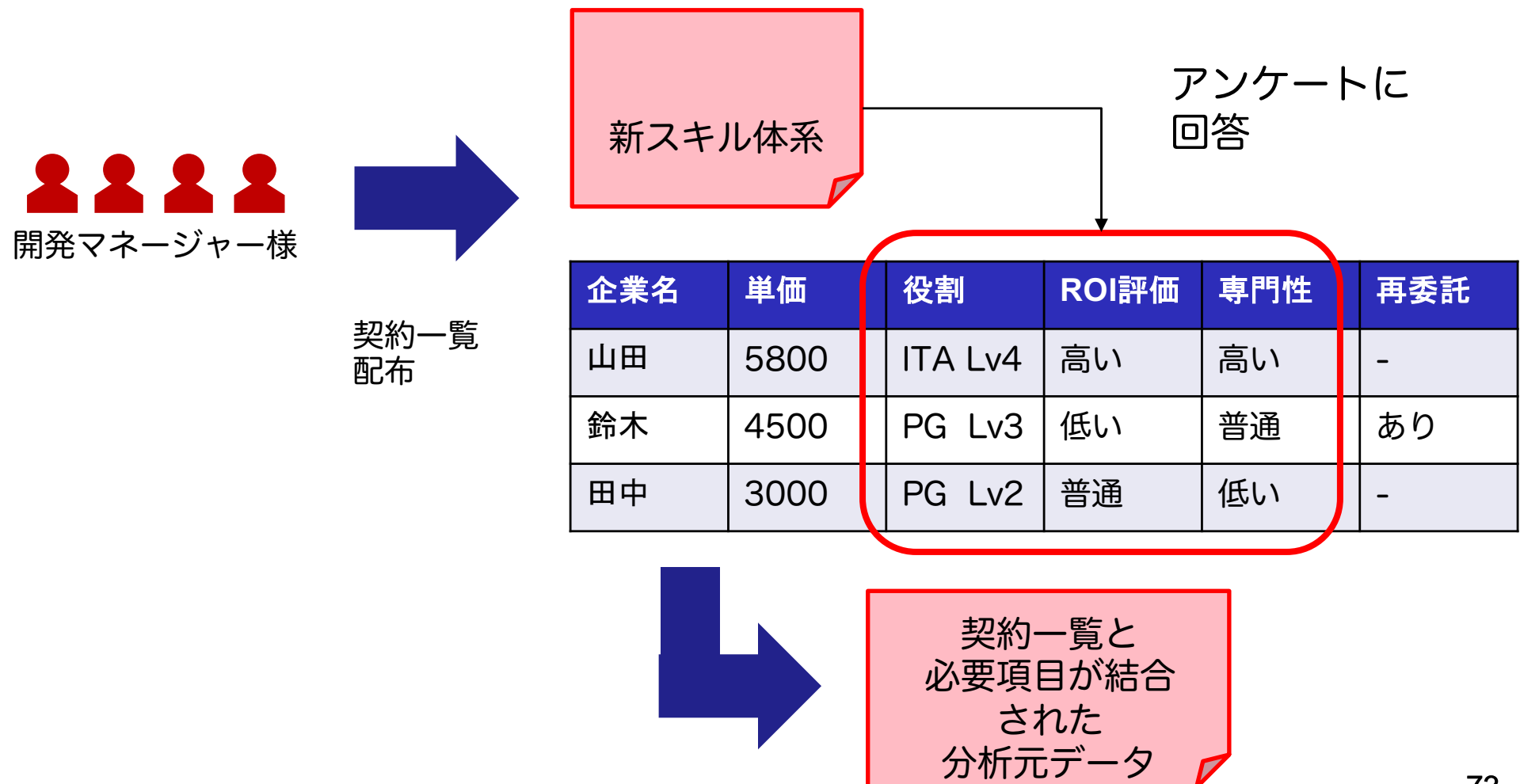


- ・ 案件規模別
- ・ 契約区分別
- ・ 技術別、分野別

(参考) ①現状分析 現状契約調査

整備されたスキル体系をベースに、社内の開発マネージャーの方に対して、役割・レベル、契約単価、ROI評価等のアンケート・ヒアリングを実施します。

●作業イメージ

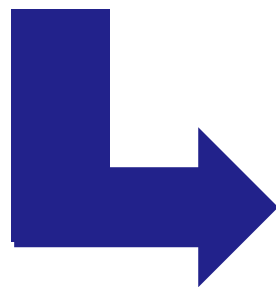


(参考) ①現状分析 各種分析作業 企業別評価

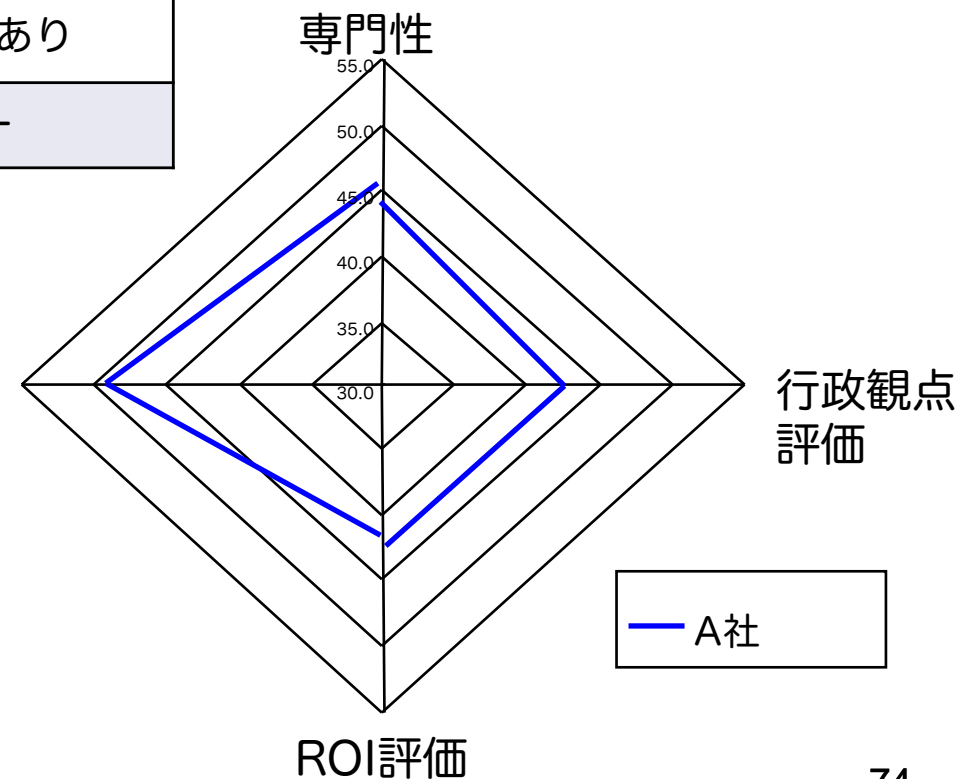
評価項目を決定し、個人と会社の二軸で分析を実施。
異常値契約もこちらでフラグを立て、早期是正を図る。

A社

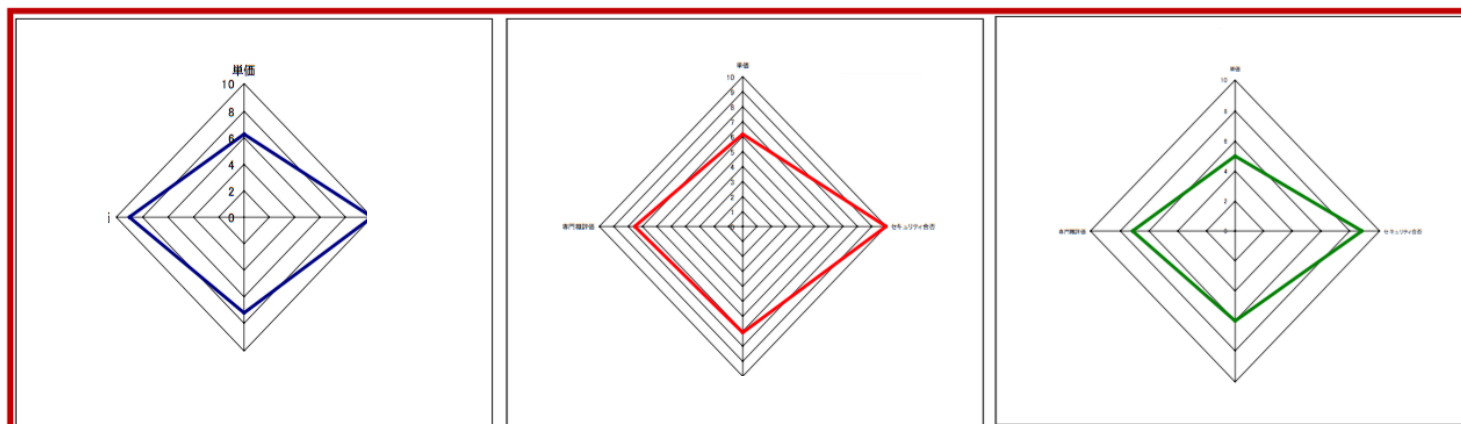
企業名	単価	役割	ROI評価	専門性	再委託
山田	5800	ITA Lv4	高い	高い	-
鈴木	4500	PG Lv3	低い	普通	あり
田中	3000	PG Lv2	普通	低い	-



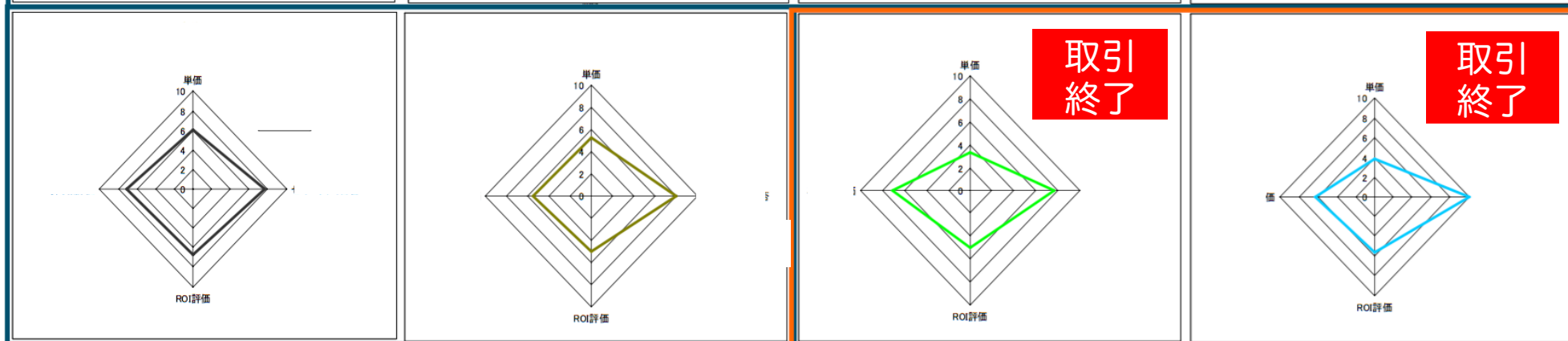
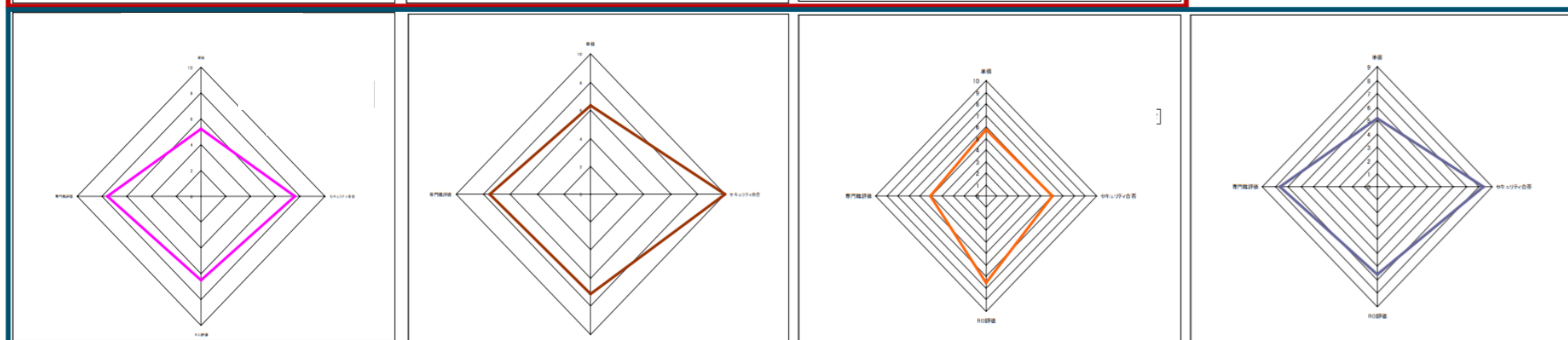
単価



(参考) ①現状分析 各種分析作業 企業別評価



ニアショア活用
に切り替える。
(リソースまで手配)



● ニアショア機構特別セミナー（ユーザー企業向け）開催のご案内

「外注戦略を見直し、システム開発・運用コストをすばやく最適化する方法」

～知っておかなければならない派遣法改正、エンジニア単価動向、ニアショア開発の最前線～

以下のような課題をお持ちの企業で担当者様に効果的です。

- ・現状の発注単価が妥当なのか判断できない
- ・取引社数が多く、集約したいがやり方がわからない
- ・内外製の範囲が定義されていない
- ・ニアショア、オフショアを活用したいが良い活用方法がわからない
- ・特定派遣廃止の猶予期間が終わった際の影響範囲が見えない
- ・偽装請負に対する取り組みが不十分
- ・エンジニア不足の中で今後のリソース確保が不安 など

即日で定員に到達で、増枠（36名）

話題性とニーズがある領域を手がけて認知度向上する

ユーザー企業の外注戦略自体からアプローチし、
ニアショアへ切り出す

テレワーク型（ラボ型）開発の熟達度を上げる