

第8回ニアショアアソシエーションセミナーレポート

「システム開発企業力を
劇的に向上させる 10 のポイント」



小林：では、定刻になりましたので始めさせていただきます。改めまして、ニアショア機構の小林でございます。よろしくお願いいたします。本日は期末のお忙しい中、ご来場いただきましてありがとうございます。本日は第8回ニアショアアソシエーションセミナーとしまして、「システム開発企業力を劇的に向上させる10のポイント」という内容と、「仕組みでユーザー企業と繋がるプラットフォーム事業」開始のご案内というお話をさせていただきたいと思います。

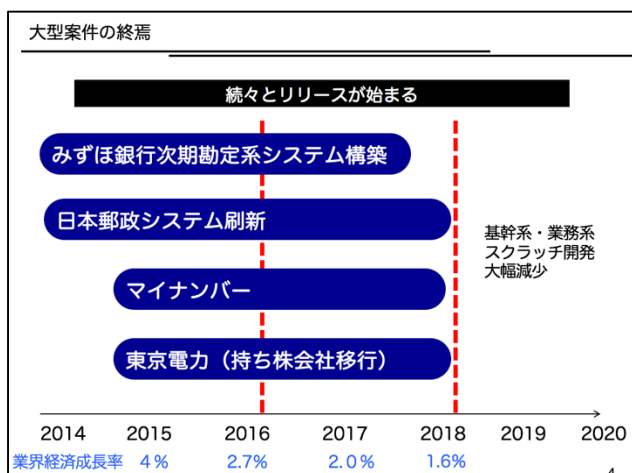
こちらと合わせて、本日ソフトバンク株式会社の方2名お越しいただいております。注目を集めておりますPepperについての動向最前線というミニセミナーを開催させていただきたいと思いますので、ご期待いただければと思います。

業界マップ大変動について

●導入のお話

それでは、早速ですが始めさせていただきます。最初に、度々触れさせていただいてますが、今から3年から5年で大きく業界が変わろうとしているというお話を最初に振り返りながら、本題に入っていきたいと思います。

まず、2015年問題という言葉もありましたが、大型案件もそろそろ終わりが見えてきたというところでございます。みずほ銀行に関しても、2016年から2017年にかけて、テストが本格化して、一説によると10万人月以上のテストが予定されているというニュースもちらほら耳にしております。これら大体2018年頃までに段階的にリリースすると言われておりまして、そこから大型案件が少し減ってくるので、今より需給バランスがだいぶ緩和してくるというところでございます。

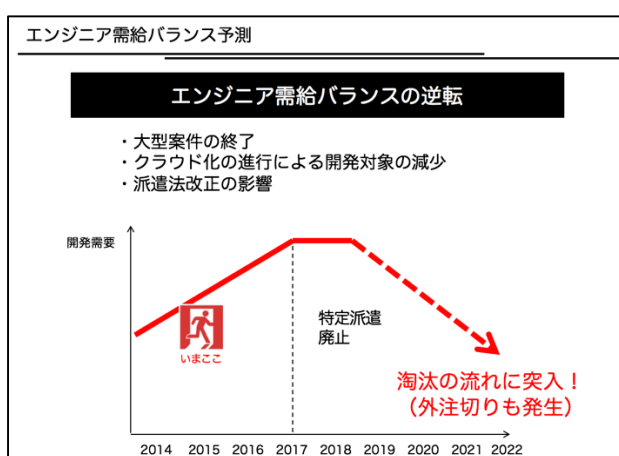


先日、IT系調査会社の方と話をお伺いしたところ、2015年が4%という業界経済成長率で、ここをピークに迎えて、今から徐々に下がっていくそうです。今年が2.7%、2017年が2%、2018年が1.6%という形で推移するそうです。日本のIT市場売上高は10兆とされています。

すが、システム開発に限定すると 2.7 兆だそうです。なので、1%下がると大体 270 億ぐらいの計算になると思うので、1%でもかなり大きい数字です。

なので、これらを踏まえて、需給バランスの落ち込みに対処していかないといけません。

ちょうど昨年の秋に派遣法が改正されましたが、大型案件の終わる 2018 年頃に特定派遣廃止の猶予期間も終わりますので、一般派遣に切り替えるという取り組みも必要ですし、資産要件満たない会社に関してはこれをクリアする必要があります。実際私の周りでも、この資産要件をクリアできないという会社のお話をちらほら耳にすることがありますので、小規模中規模のシステム開発会社に関してはこのあたりで、廃業したり、統合したりという業界再編が見受けられるんじゃないかなというふうに思います。



マクロ環境まとめというところですが、直近 1～2 年に関しては、まだそうは言っても案件は選り好みをしなければ困りはしない環境かと思います。その後はしっかり準備をしている企業じゃないとなかなか成長は難しくなってくるんじゃないかと思います。

●システム投資対象の変化



IT 投資対象が大きく変化してきているというお話はさせていただいていますが、改めましてこちらに触れさせていただきたいと思います。まず、ユーザー企業の業務系・基幹系のシステム開発というのがこれまで従来型の主役のポジションでございました。ただ最近、事業系領域と言われるところが伸びてきておりまして、どんどん投資が事業系領域にシフトしてきているというのが現状でございます。

一方、インターネットサービスを主軸としてやっている会社も昨今急成長している会社もございます。こちらのタイプの企業は良いエンジニアを確保し、機能を拡張し続けることが生命線です。

これまで、この事業系の領域とインターネットサービス系に関するシステム開発というところに関しては、まだ大手ベンダーさんもあまり本気を出して手をつけていない領域でもございますので、ここに力を入れていこうかなと思っていたんですが、昨今いろいろ状況も変わってきてまして、まだまだこの業務系・基幹系のところも十二分にチャンスがあると最近強く感じております。こちらに関しては後半に触れさせていただきたいと思います。

●企業のあり方の変化

この事業系領域のところで、いまいちイメージがつかない、つきにくいというお話をたびたびいただきますので、本日ちょっとここに関して深掘りさせていただきたいと思います。

昨今、企業のあり方が変化してきており、事業系領域の IT 化が進んでいます。これからの 10 年で全ての会社が事業に IT・インターネットを活用する環境になることで、ソフトウェア会社化するとも言われております。これから IT 活用が中核となるビジネスモデル形態へどんどんシフトしていかないと、企業というのが生き残れない環境になっているのです。

わかりやすい例をお持ちしたんですが、ケーススタディとして CCC、カルチャーコンビニエンスクラブという会社がございます。皆さんご存知のように、TSUTAYA、もしくは T ポイントを運営している会社でございます。私が、今 41 歳なんですけど、中学生ぐらいの時に、まだまだ街のレンタルビデオ屋さんというのは数多く存在していたんですが、その頃からどんどん小さなビデオショップが閉店になって、どんどん TSUTAYA になっていったのは覚えております。今やほとんどのレンタルの大半を TSUTAYA がシェアを取っているんじゃないかと思うんですが、その TSUTAYA でさえ、今新しく Amazon プライムビデオであるとか、NETFLIX であるとか、インターネットから直接映画やビデオをダウンロードして閲覧出来る、そういったサービスが出てきましたので、急激に押されているというのが現状かなと思います。なので、あれほど強かった TSUTAYA でさえ、こういったビジネスモデル化、インターネットを軸とした環境に対応が遅れると、厳しい環境に追い込まれてしまいます。

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




“これまでの覇者”

VS





ただ、TSUTAYA に関しては、もうレンタルビデオは今から巻き返すのは難しいかもしれませんが、T ポイントに軸足を移して事業モデルを再構築されている感じを受けます。

ただ、こちらに関してもセブン&アイホールディングスの nanaco、ローソン系の Ponta、JR 系の Suica などが乱立し、非常に競争が激しくなっています。

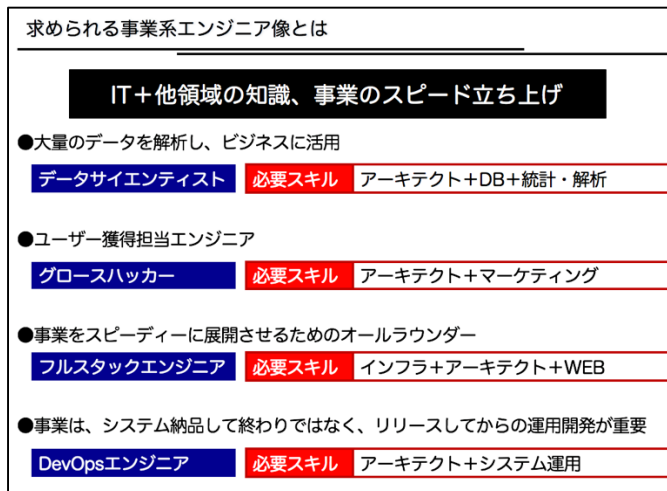
ニュースでも取り上げられたのでご存知の方もいらっしゃるかもしれませんが、2011 年に MBO、マネジメントバイアウトで上場廃止しています。理由としては、事業、レンタルビデオ事業が成熟期を迎えていると。そういう中で大きな方向転換が必要というところで、あまり情報を流出しては勝てないという理由で MBO したという経緯です。

少々話がずれてしまいましたが、既存事業に IT・インターネット化も取り込みながら進化させなければならないと多くの企業が取り組みを急いでおります。システム開発会社側もただ言われた通りのシステムを作るのではなく、ビジネスを共に作るという意識を持ち、変化に対応していく必要があります。

●求められるエンジニア像とは

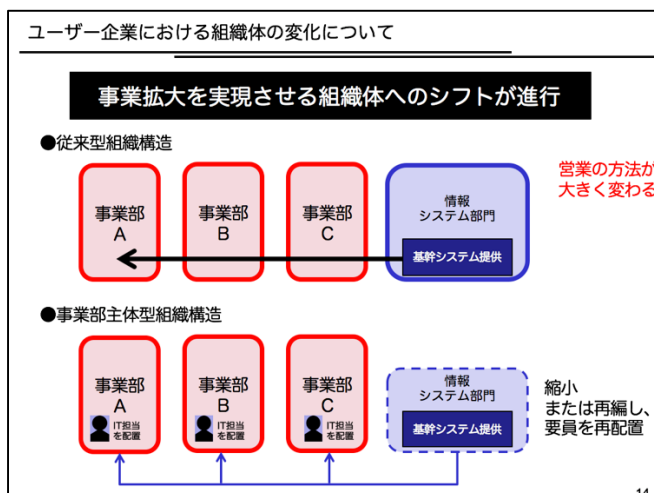
事業系領域のところで求められるエンジニア像というのも、今までの基幹系・業務系とは全く違ってきているというのがこちらの表でございます。よく目にするところでは、大量のデータを分析してビジネスに活用するというデータサイエンティストというのは有名ですが、今一番足りなくどこも欲しがっている役割というと、グロースハッカー、フルスタックエンジニアです。グロースハッカーとは、アーキテクト能力プラスマーケティング知識があって顧客獲得施策が打てるエンジニアと定義されています。フルスタックエンジニアは、インフラからアーキテクト、Web の UI 設計まで全てできるというエンジニアです。

このように、事業系領域に求められるエンジニアのスキルは、複数の役割が求められる多能工化が進んでいるのが大きな特徴です。



●ユーザー企業における組織体の変化について

事業系領域へのシステム投資シフトに伴い、ユーザー企業の組織体が変化してきております。最近では、情報システム部門が縮小している会社が増えてきております。縮小してどうなっているのかと言いますと、各事業部に IT 担当者の方が振り分けられて、そこで事業部単位で IT 化を推進していくという体制が増えてきています。



●ニアショア開発への関心の高まり

2014年の秋から2015年にかけてニアシア開発というものの位置付けが大きく変化しています。ガートナーのレポートでは、2014年は、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、活用しませんという状況でした。それが2015年の秋の発表では積極性レベルが中程度の会社でもパイロット運用を開始します、発注を始めますという段階にシフトしてきているというレポート内容になっておりました。

私も去年の秋ぐらいからこの流れを本当に強く感じてきていまして、ユーザー企業に対して、約半年ほどかけて、数十の会社にヒアリングさせていただきました。

これまで、ユーザー企業が大手ベンダーに対して抱いていたイメージは、何かあっても責任とってくれる、倒産リスクが少ない、技術力が高いというところだったかと思います。

しかし、最近このあたりの見方が変わってきています。

これまで、責任をある程度とってくれると思っていた大手ですが、大型訴訟沙汰になるケースも見受けられ、一概にそうとは言えない状況になってきたという意見を耳にします。次に地方の会社でも体力のある中堅の会社があるという認識が広がりつつあり、そちらも積極的に活用を検討したいという意見もよく耳にするようになりました。技術力に関しても、基幹系システム開発領域においては近年大きな技術革新がないので、どこが開発しても差異が小さくなったとの意見をよく伺います。

●注力する方向性を決める必要性

では、最後に今後どのように方向性を考えていけばいいのかというお話です。

ユーザー企業内で、基幹系システムに関してはある程度安定稼働しているところが多いので、今後できるだけコストを抑えて、その分事業系領域に投資を回していきたいというところが多いように感じます。この場合、基幹系システムのコスト削減にフォーカスするという手段が一つあります。そして二つ目に投資が増加する事業系に対してフォーカスするという手段があります。従いまして、どの領域で強みを作っていくのかといく方向性を明確に定めるところが重要です。地方に在ることの利点を生かせば、皆様にも大きなチャンスが存在すると強く思う次第でございます。

<前半終了>

システム開発企業力を劇的に向上させる 10 のポイント

導入で市場環境のお話をさせていただきましたが、今から本題に入りたいと思います。

「システム開発企業力を劇的に向上させる 10 のポイント」というところで、先に 10 と決めてアナウンスさせていただいたので、しっかり 10 個網羅してきたんですが、かなり内容が濃くページ数が多くなってしまいましたので、少し駆け足で行きたいと思います。

戦略策定、マーケティング、営業、そして人材開発、キャリア開発という流れで話を進めてまいります。

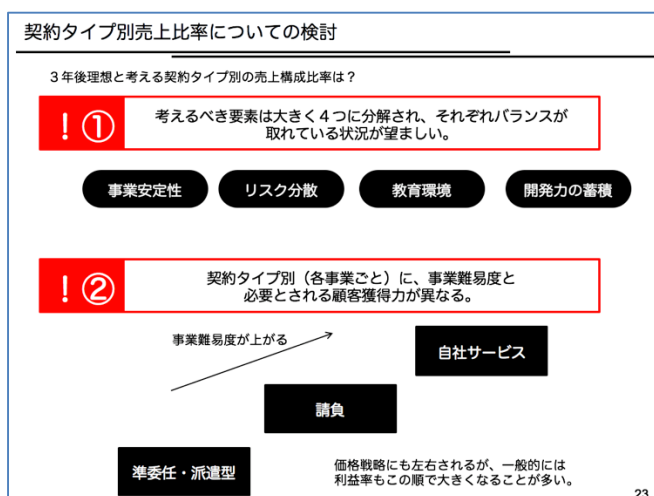
●選択式戦略策定方法（契約タイプ別）

選択式戦略策定方法についてお話しします。皆さまも 1 年に 1 回、もしくは上期下期で戦略の見直しであるとか戦略の発表会をされると思います。多くのシステム開発会社は、ほとんどの社員の方がエンジニアの方で占められていると思いますので、企画部門であるとかマーケティング部門がないところが大半です。いざ今後の戦略をきっちり作っていくにあたっては、皆様非常に苦労されているのではないかなと思います。

これまで色々なシステム開発会社とお話をお伺いする中で、考えなければならない要素はパターンが決まっているということがわかりまして、要素を整理して選択すればある程度方向性が決定できるフレームワークを構築しました。

こちらもお話させていただきたいと思うのですが、最初に戦略を考える上で一番わかりやすいのが、契約タイプ別の売上比率について考えるのがわかりやすいアプローチとなります。

契約タイプ別とは、準委任もしくは派遣契約でお客さま先に常駐するパターン。次に自社内に持ち帰って請負開発するパターン。3 目目が自社の強みを活かしたパッケージや Web サービスなど、自社で拡販展開することで労働集約型から脱出するパターンのサービス形態、おおよそこの 3 つに集約されます。



多くのシステム開発会社さんとお話していて、準委任・派遣の常駐型比率が高い会社は、社員のモチベーション向上や、ノウハウの蓄積のために請負を増やしたいというお声を多くいただきます。方向性を検討する上で、現状の売上比率で常駐型と請負の割合が9:1としたら、3年後5:5にするなど、社内で議論を交わしながら考えていただくと手がつけやすいと思います。バランスを考える上で、4つ観点を意識しなければなりません。まずは事業の安定性、リスク分散、教育環境、あとは技術者の頭の中ではなくて会社として開発力を蓄積するというナレッジの蓄積ですね。これらをバランスよく実現するためにはどうしていけばいいのか、どういう比率がいいのかをまず考えていただければわかりやすいかなと思います。

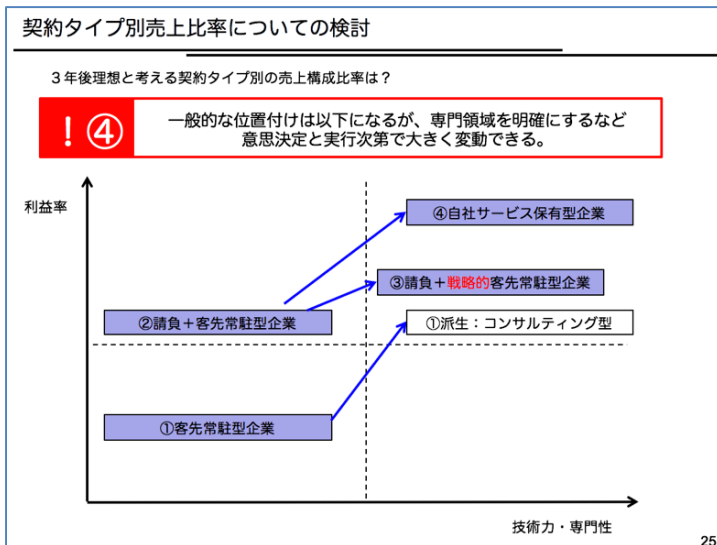
次に 企業タイプ分類として、大きく4つのパターンに分類されます。

1つ目はリスクが少ないところに特化して取り組む客先常駐型企業です。次に請負プラス客先常駐のパターンです。3つ目は、請負主体ではあるのですが、客先常駐も戦略的に取りでいくパターンです。例えば上流工程に関してはそこだけ客先常駐する場合などが該当します。

4つ目が自社サービスを保有しながらバランスを取るパターンです。

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客先常駐型企業 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+客先常駐型企業 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業 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、開発力の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業 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。	24

下の図のように現状自社がどこにいるのか、今横軸で技術力専門性、縦軸で利益率という位置づけでさっきの4つをプロットしていますが、今自社がどういうパターン、形態なのか、まずここで考えていただくのがよろしいかなと思います。そこから、3年後5年後どこの方向に向かうのかを決めていただいて、そこに対してその事業に成長するためにはどういう要素が必要なのかという、項目洗い出しをしていただいて、そこで現状評価していくというアプローチがオススメです。



例として、請負型の事業のボリュームを増やして行く場合のお話をしたいと思います。、請負案件を受注するためには、提案力が必要になります。次に適正な見積もりを実施する力。見積もりが不適切だと赤字プロジェクトが増えてしまいますので必須要素です。他には予実管理、プロジェクト管理のルール、品質への取り組み、リスク管理、人材開発育成スキームも必要となります。

これらの項目を現状評価、○△×で付けていただいて、◎は何点とか、重み付けを設定しておいて、合計何点以下だったらまだまだ強化が足りないという社内ロジックを作っていただければ、定点観測が可能です。よく皆さん「こういう姿に将来なりたい」というイメージはお持ちだとは思いますが、もう一段階踏み込んでいただいて、そこに行くためには何が必要なのか因数分解していただくと、やらなければいけないことが明確になります。

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）に必要な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	
	予実管理	○	6	
	プロジェクト管理ルール	○	5	
	品質への取り組み・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

26

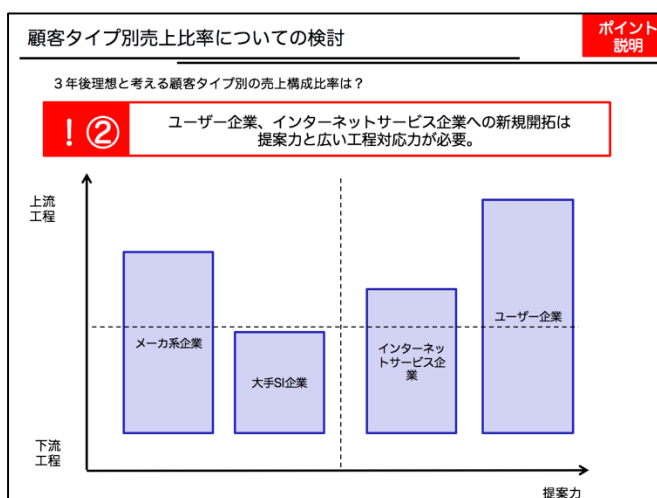
●選択式戦略策定方法（顧客タイプ観点）

今までが契約タイプ別の売上比率のお話でしたが、次考えていただきたいのが顧客タイプ別の売上比率です。一般的には、メーカー系、大手 SI ベンダー系、ユーザー企業、インターネットサービス企業と 4 つの顧客タイプに分かれます。お取引する上でのメリットとデメリットを○△×で記載していますが、それぞれに特徴があります。

顧客タイプ別売上比率についての検討					ポイント 説明
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	△	△	◎	△-○	
得られる経験値	△	△	◎	○	
案件量（安定性）	◎	○	△-○	△-○	
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)					

例えば先ほどの契約タイプ別で、準委任の比率 5 割を目指すとするならば、その 5 割の内訳の顧客タイプはどういう構成にすべきかを一度考えなければなりません。最初はある程度決め事になってしまいましたが、今後ユーザー企業の売上比率を 5 割に増やすとした際、何をしなければならぬのか、どうあればそういう状況になるのかを検討することで、新規営業開拓の力がまだまだ足りないんじゃないかなど仮説も立てやすく、やることも明確になってきます。

顧客タイプ別に必要な要素をマトリックスで表現してみた図になります。ユーザー企業に対してはやはり提案力も上流工程力も必要です。こういった切り口でもチェックしていきながら、自社についての徹底分析をお勧めしています。



●強みの明確化：発見アプローチ方法① 過去実績の徹底分析

次のテーマですが、「強みの明確化：発見アプローチ方法」というお話に進みます。よくシステム開発会社に関しては強みを明確化するのがなかなか難しい、苦労しているという意見を耳にすることは非常に多くございます。これまでは、お客さまに言われたことに幅広く対応することが競争力のひとつの要因でしたが、冒頭のお話のように、今後分業・専門化が進んでいく流れになっていきますので、対応範囲が広い事は構わないんですが、その中でも強みはここですと明確にしなければ、特にユーザー企業には企業特性が伝わらず営業活動で苦戦することとなります。

強みを明確化するためのアプローチ方法ですが、当事者では気づかない事もよくある事です。考える観点を最初から決めて分析するとスッキリします。

強みの明確化：発見アプローチ方法
“強みの明確化”は現状の棚卸から着手する ●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

一番目、やりやすいのが過去の実績分析です。過去取り組んだ案件で、他社と違う技術や開発手法を使ったとか、こういう工夫をしてお客さまに喜ばれたとか、そういう観点からいろいろ案件を整理していただくと、意外と「この部分ってうちの強みになり得るかも」という発見があると思います。

次に、過去の実績分析を属性観点で見えていきます。属性観点とは何かというところなんですが、1つの案件を細かく分けていくといろんな要素に分解されます。

下の図のようなものを参照して、これまでの開発実績を徹底的に整理します。例えば過去実績が100案件あれば、どのような属性について多かったのかを可視化できれば、多いところイコール経験が豊富なところになります。そこにフォーカスして実績をPRする事で、訴求力が高い営業トークや営業資料が出来上がります。ただ闇雲に強みについて議論し、方向性を見出そうとするとたいてい迷走します。

サービス構築属性マトリックス 強みの定義

請負 準委任型 客先常駐 ラボ型開発 特定専門領域 (コンサルティング等) 自社サービス パッケージ クラウド型 Webサービス など	×	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～
		特定言語対応 (Java, Ruby など)	スマホ			実装～
		GPS連動	専用端末			テスト～
		ビッグデータ など	その他 (IoT型など)			

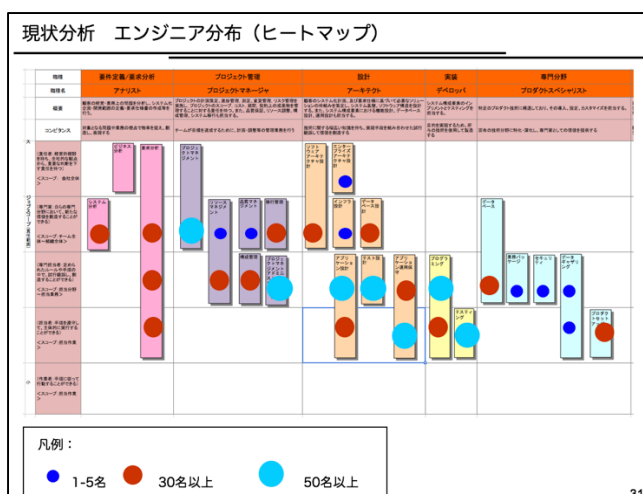
33

32

●強みの明確化：発見アプローチ方法② エンジニアの技術力の評価

次のアプローチですが、今度は過去実績案件ではなく、社内のエンジニアの方にフォーカスして強みを浮き彫りにしていく方法のお話です。まずは、社内のエンジニアがどのようなスキルを持っているのかを整理します。例えば ITSS のようなスキル体系を活用し、役割やレベルで表現する方法があります。100 人いる会社であれば 100 人に対して、あなたはアーキテクトのレベル4です、あなたはプログラマのレベル2ですという具合に認定していきます。

認定結果をスキル体系表にプロットすると分布が一目瞭然です。人数が多いところに関しては何らかのノウハウが溜まっている可能性もありますし、上流工程の役割で人数が多ければ非常に有効な強みとなります。下の図のように社内のエンジニアをヒートマップで整理、可視化することで、いろいろな発見や気づきにつながります。



31

社内のエンジニアにヒアリングする方法でも新たな強みが発見されることがあります。
「あなたは何が得意ですか?」「ここはほかの人に負けない強みはなんですか?」という聞き方を、技術別のカットと、業務知識別のカットでヒアリングしていくと 100 名いれば 100 通り出てきます。その中で意外な気づき発見、資産が出てくる事もあります。
考課ヒアリング等のシーンで実践してみてください。

強みを明確にする取り組みは大変です。

ニアショア機構では、強みを発見し明確化するための方法論をこの他にも 10 パターンほど定義しました。また興味がございましたら、個別にお声かけいただければと思います。

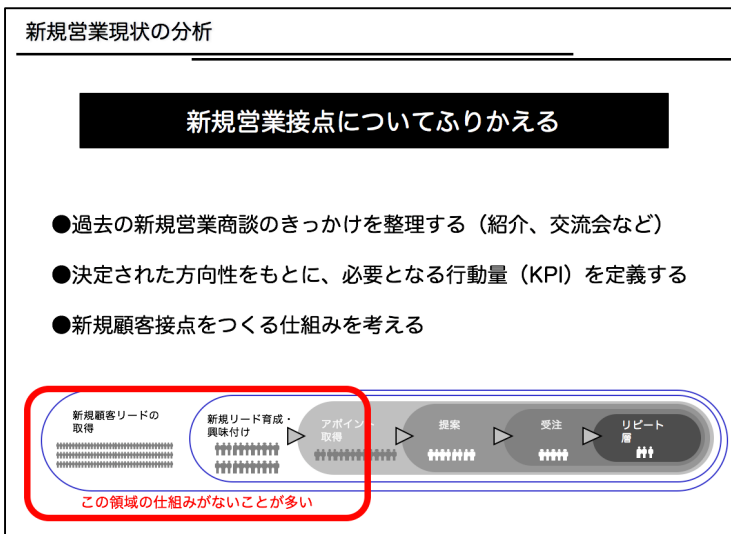
●強みのサービス化

次のテーマ、強みのサービス化というところに進んでまいります。先ほどのお話で強みを発見して明確化するというところでしたが、今度は発見した強みをサービス化するためにはどういうアプローチを取ればいいのかを考えていきます。こちら、サービス化するうえで考えなければならない要素というのを 9 つに分解しています。これらの要素を意識して、認識された強みに対して一つずつチェックしていきます。

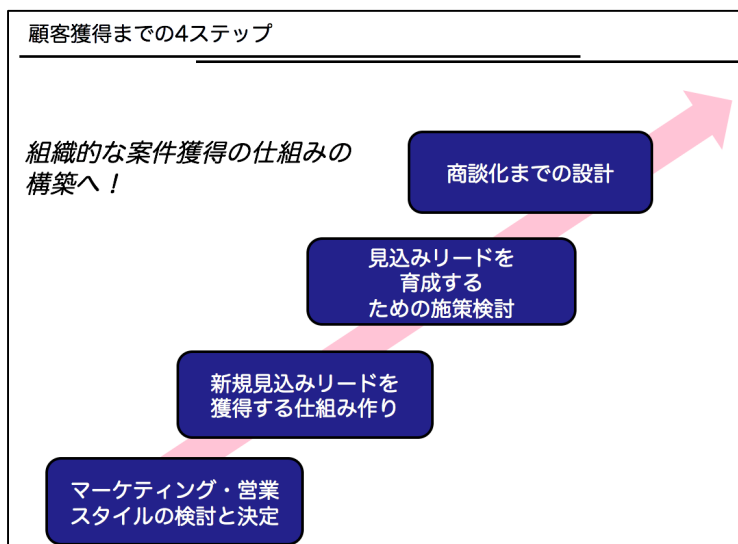


●新規顧客開拓の勝利の方程式の確立

次のテーマ、「新規顧客開拓の勝利の方程式の確立」とちょっと仰々しいですが、新規営業は皆さんも苦戦されていることと思います。新規営業がうまくいっている会社には共通点があります。新規顧客と接点を持つ仕組みがあり、ルールに従ってコンタクトし、興味やニーズが高まったところで商談するという勝利の方程式が確立されているのです。



最初のポイントですが、まず自社の新規営業のプロセスがどういう形で作られているのかを分析されるとよろしいかと思います。例えば3年間で、新規で商談にこぎつけた事例50件ほどピックアップしていただいて、その50件がどういうご縁で接点を獲得し、アポイントをいただけたのかを分析・把握します。接点の多くが紹介や交流会など、自社でコントロールできない要素が多ければ、仕事がなく困った時に自力で解決することが難しくなります。そこで、顧客獲得までの4ステップという“マーケティング設計“に取り組んでみることをおすすめします。



新規開拓の場合、お客様情報の獲得（新規リード）から始まって、興味を持っていただいて、アポイント取得、提案という流れが一般的かと思います。多くの企業がつまずくポイントは、どのように新しいお客さまと接点を作るのかというスタート地点です。強みを整理しきちんと

Web サイト上にコンテンツ展開することで訪問者を増加させ、個人情報を取得する仕組み作りが生命線となります。

必要な行動量をモニタリングする仕組みづくりも重要です。

ユーザー企業との取引を、1 年後に 12 社増やすという目標があったとします。

商談決定率 10%であれば、月 12 社と商談しないと達成できないファネルになります。

KPI を設定し、行動量を数値化して組織的な営業ができれば大きな強みとなります。

●マーケティング機能の導入

マーケティング機能が社内にはない会社も多いと思いますが、効果は高いのでご検討いただきたいと思います。マーケティングという言葉の定義ですが、分かりにくい言葉なので、過去の偉人がどういう定義をしているのか調べてみました。

有名なドラッガーさんは「マーケティングの究極の目的は販売行為を無くすことである」というふうにおっしゃっています。もう一人、マーケティングの偉人であるコトラーさんは「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」というふうに定義されています。

もうひとり、セオドア・レビットさんという、こちらも有名な方なんですが、こちらの方は「マーケティングとは顧客の創造である」というふうにおっしゃっています。

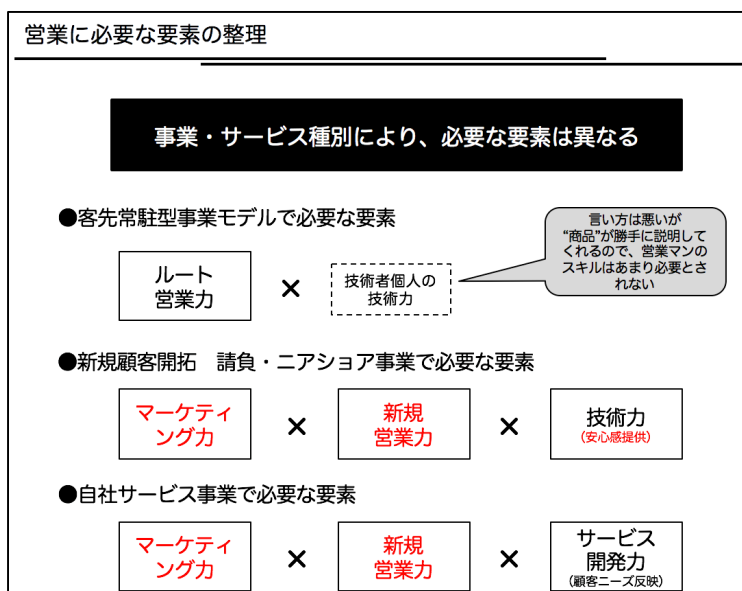
少々話がずれてしまいましたが、マーケティング機能の導入ということで、多くの企業が興味をお持ちだと思いますが、スキルを持ち合わせた担当がいないので、マーケティング機能を既存の営業の方に、押し付けると言ったら言い方が悪いんですが、お願いする傾向が強いと感じています。これまで既存のルート営業をしていた営業の方に新規の集客スキーム構築から全部一気通貫で対応させるのは無理があり、ほとんどの場合うまくいきません。成功の秘訣は、マーケティングと営業はきっぱり役割を分けて、責任範囲を明確にして業務設計することです。



●機能する営業体制のつくり方

次は、「機能する営業体制のつくり方」というお話でございます。

まず、新規顧客重視なのか既存顧客重視なのか、請負型なのか常駐型なのか自社サービス型なのかで、営業に必要な要素・機能というのは大きく異なります。



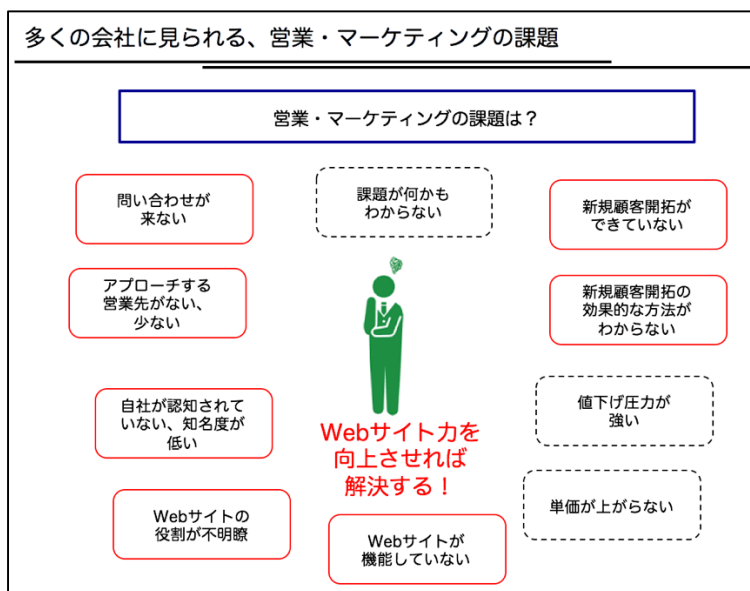
一番上の客先常駐型の事業モデルに必要な要素というのは、例えば大手ベンダーに対して現場レベルまで細かく人脈形成して、技術者ニーズが出た際は声をかけていただける状態の構築が重要となります。そして、該当するスキルを持つ技術者をミスマッチすることなく連れて行くというのがこの事業モデルの必須要件ですが、この場合言い方は悪いですが、技術者個人が商品になります。営業の方がプレゼンや説明しなくても、面談に連れて行けば技術者個人が話すことになるので、決まるか決まらないかはその方次第というのが常駐型事業モデルの特徴です。営業マンの実力・力量はさほど必要ではありません。

一方、請負やニアシア事業を増やしていこうと思うと、マーケティング力であったり、新規営業力であったり、技術力の証明といった要素が必要です。目指す方向に応じて、自社の点検を改めて行うことで、企業力がブラッシュアップされていきます。

必要な要素を細かく因数分解して業務をこなしていくことで、なんでもできるスーパーマン人材は不要になり、仕組み化がどんどん出来て、組織としての新規営業が可能になります。

●現行 Web サイトの評価ポイント

現行 Web サイトの評価ポイントのお話です。営業・マーケティングの課題はなんですかと質問すると皆さん意見がいろいろな出てきますが、大半が Web サイトを強化すれば解決できるものがほとんどです。



Web サイト改善も順序立てて考えなければ無数にやる必要がありますので、チェックポイントをまとめてみました。自社のサイトがどういう状況なのか、チェックしてみてください。

まずトップビジュアル力です。特にユーザー企業やインターネットサービス系の顧客層に対して事業系の案件開拓を目指すのであれば、センスは問われるところです。

次に、発注側企業がベンダーを選定するうえで必ずチェックするポイントを押さえないけません。技術力、提案力、プロジェクト管理力、信頼・安心感などが該当します。

自社の Web サイトを確認いただき、チェックしていただければと思います。

現状のWebサイト評価				
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				
トップビジュアル力	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	

営業の商談の場で、「うちは技術力ありますよ」とか「プロジェクト管理能力ありますよ」といったお話されることもあるかと思いますが、何を根拠にそう言っているのか、裏付けを提示しなければ聞き流されてしまいます。Web サイトの整理を通じて、もう一度再確認・再点検して武器を明確にしてください。

そしてマーケティング設計のお話と重複しますが、Web サイトを通じて集客出来ているか、問い合わせが入ってきているのか、見込み顧客情報が取得できる動線になっているのか等の、上の図の 8 つのポイントは最低チェックしていただいて 3 段階評価で採点し、今後どういう優先順位で対策を打っていくのかを整理すると、スピーディーに機能する Web サイトが構築できます。

●人材開発について ～スキル体系の導入～

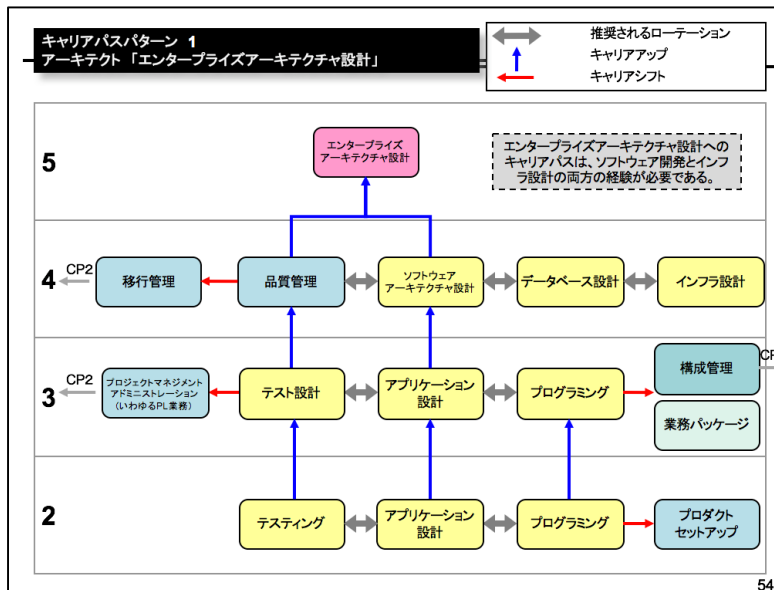
最後に、人のお話、スキル体系活用や人材開発のお話に入ります。

まず ITSS のようなスキル体系は、多くの会社が導入されてないと思いますが、非常に便利です。今のご時世のエンジニアはマスターしないといけない言語や最新技術など多岐に渡ります。また、今後自分が今後プロジェクトマネージャーを目指すのか、それともアーキテクトを目指すのか、それともアナリストを目指すのかを考えないとなりません。

その中で、自分が習得しなければならない全体像を把握することは重要ですが、把握できていない場合が多く見られます。そこで、スキル体系を俯瞰し、自分に何が欠けているものを理解し、取り組むべきことを優先付けして実践するという仕組みを人事制度に連動させると、社員の方々のスキルアップの速度が向上します。

エンジニア不足の中で即戦力となる中途採用はなかなか思うようにいきません。そこで即戦力が難しければ、新卒や第二新卒を採用し育成するというお話になりますが、自社で人材開発の仕組みが確立できている企業は少数です。当分、エンジニア不足は継続しますので、未経験者をいち早く成長させる仕組みの有無は企業競争力に直結します。

スキル体系をどのように育成に使いこなせばいいのかという一例をお話すると、下の図がスキル体系の要素をどのような順番で習得すればいいのかを記した人材開発における設計図になります。会社として、こういう技術者を育てたいといった方針をもとに無駄なくいち早く到達するためにはどのような順番で経験させればいいのかを明示することにより、社員の方も迷わず実践することができますし、会社としても無駄がない状況になり効果抜群です。



●まとめ

今日お話したことは、当機構で作成した「企業力最速変革プログラム」の抜粋になります。全体としては250ページほどのボリューム感になっています。

多くのシステム開発会社の課題は共通しています。また、社員構成も技術者が大半を占めていて、企画人材やマーケティング人材が不在なために、将来をにらんだ取り組みができないという状況になっています。そういった専門人材がいなくても、こういったフレームワークやチェックポイントをご提供することで、スピーディーに事業変革いただけるような内容になっております。社内の幹部育成研修にもご活用いただけます。実際、時期幹部候補15名の方に参加いただいてこのプログラムを活用し、3カ月間議論して、強みの整理や今後の方向性を作った事例もございます。

海に出るにも海図が必要のように、環境が変わろうとしているタイミングに合わせて、ぜひ自社の方向性について改めて議論していただければと存じます。

<第一部終了>

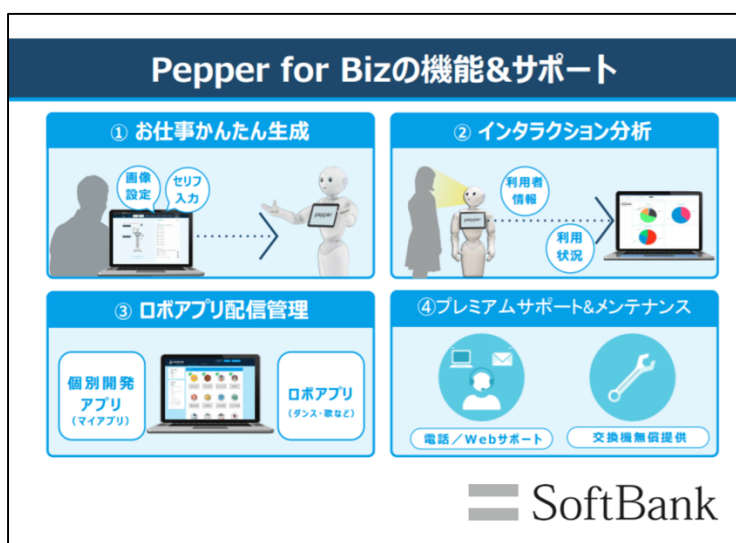
第2部 Pepper のアプリ開発ニーズについて

司会：それではソフトバンク株式会社様から、Pepper に関するお話を頂きたいと思います。



ソフトバンク株式会社の法人営業をしております右田と申します。

我々ソフトバンクは昨年10月から法人向けの Pepper for biz を開始しました。これから我々ロボットとAIのキーワードで日本および世界に対して事業を展開していく上で、我々ソフトバンクはアプリまで開発する会社ではございませんので、皆さま含めていろんな方とビジネスモデルを作って日本を変えていきたいと思っています。



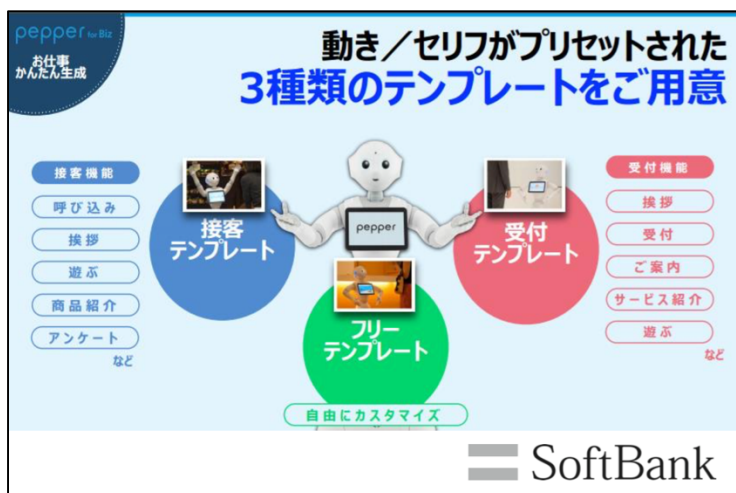
Pepper for biz の機能・サポートをご紹介します。

まず1つ目がお仕事簡単生成になりまして、管理者さま側でテキスト入力と画像のアップロードをしていただければ、簡単に Pepper の接客受け付けの用途を設定することができます。

インタラクション分析についてご説明させていただきます。Pepper は、カメラとセンサーが標準でついていきますので、そこで接客した方の、性別、年齢、あるいは感情を属性として貯めておくことが可能です。それを導入企業様独自で情報として活用することができます。

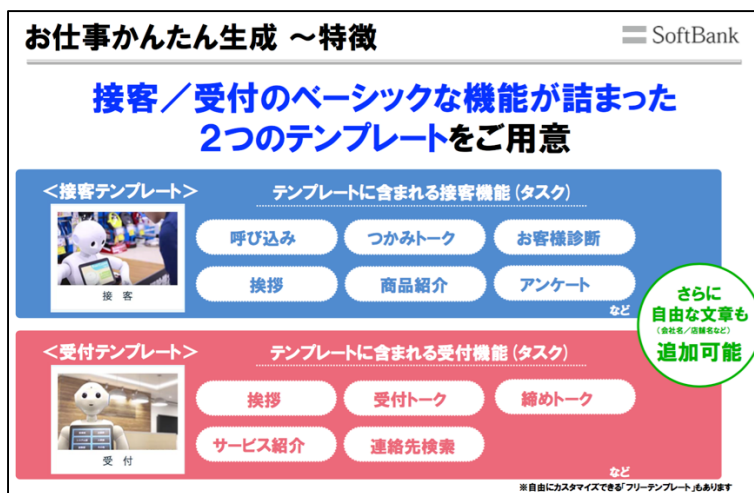
●お仕事簡単生成

お仕事簡単生成のところについてももう少し詳しくご説明致します。接客・受け付け・フリーの3つのテンプレートをご用意しております、こちらを元に管理画面上でPepper設定をすることができます。



お客さま診断という形で胸にあるタブレット、ディスプレイのところをアンケートでお客さまとのヒアリングをしながら商品を提案したりすることができます。

受付に置いてご来場いただいた方の受付を Pepper で代用したりしております。





●開発環境について

導入企業様によっては標準の機能以上のもの、独自のアプリを開発されたいという意見も非常に多いので、我々としてはChoregraphe（コレグラフ）と呼ばれる SDK を無償で開放しておりますので、そちらの SDK を使って企業さま独自でアプリを開発していただいております。この SDK は非常にシンプルであとは直感的な操作方法になっておりますので、小学生も実際に開発した事例がございます。

開発環境について

SoftBank

開発が可能なSDKが付随し「Choregraphe(コレグラフ)」はシンプルなGUIが特徴。
Python、C++などの開発言語に対応しており、非常に多くのAPIも用意しております。

Python
C++
etc.

●デベロッパープログラムについて

アプリ開発者向けのプログラムということで、Choregraphe の提供や技術的な情報のサポートを行っております。

デベロッパープログラム

SoftBank

デベロッパープログラムとは

アルデバラン社が提供するアプリ開発者向け無償プログラム



ロボアプリで創る新しい未来

いよいよ開始

DEVELOPER PROGRAM

✓ 開発環境

- ・Choregrapheの提供
- ・SDKの提供

✓ 開発サポート

- ・技術情報の提供
- ・サンプルアプリの提供
- ・コミュニティフォーラム

●アトリエサテライト

アトリエサテライトとは、Pepper のアプリ開発に携わる人々のコミュニティ的な場所になっております。こちらのコミュニティスペースの中でペッパーのアプリ開発の情報交換を通じて、地域の活性化や地域間の交流に貢献していくような形になります。

こちら全国に今 12 カ所設置しております。一定の条件ですとか試験等受けていただきますと新たにこちらのアトリエを開設することも可能になっております。

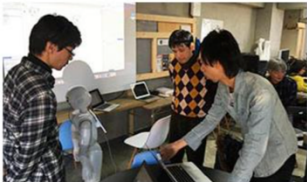
アトリエサテライト

SoftBank

Pepperアプリ開発に可能性をかける方々がともに集い、学び、その成果を交換・発信する場

■鹿児島県 さくらハウス

鹿児島の先端エンジニアや、Pepperを活用したビジネスに関心のある事業家が自然と集うコミュニティスペース



24

●Pepper パートナープログラム

Pepper パートナープログラムは、Pepper for biz 向けのアプリを開発する事業者を対象に、ロボアプリパートナーというのを我々の方で認定させていただいてご支援をさせていただくプログラムになります。

パートナーサポートのメリットとしては、トレーニング支援ツールと販促の支援を行なっております。他は、技術的なサポートや、Pepper の貸出などになります。

パートナープログラム概要



Pepperパートナープログラム概要

概要

Pepperの法人モデルPepper for Biz向けロボアプリの開発者などを総合的に支援するプログラムです。現プログラムでは、Pepper for Biz向けロボアプリを開発する事業者さまを対象に、「ロボアプリパートナー」を認定し、支援します。

ベネフィット



テクニカルサポート

アプリ開発案件紹介

トレーニング&支援ツール

認定ロゴ、認定証書

Pepper貸出

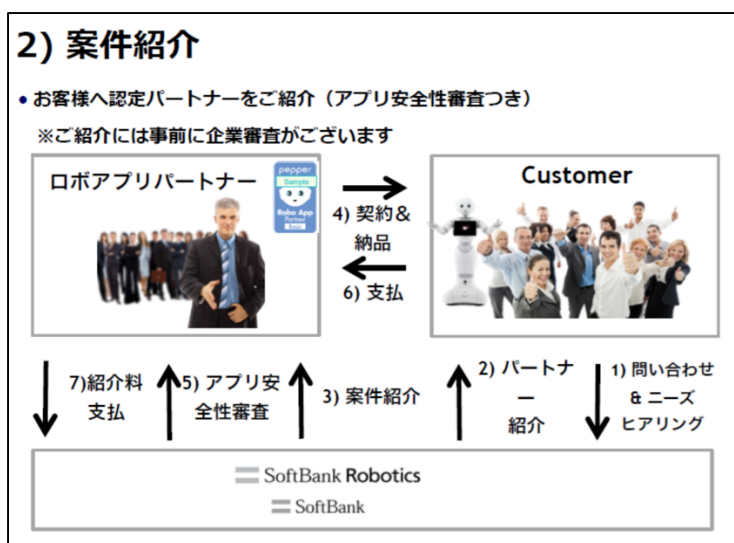
販促支援

ロボアプリ安全性審査

6

実際にロボアプリパートナーになっていただいたお客さまには、われわれのソフトバンク側から実際に案件の紹介や、アプリの安全性の審査をさせていただいております。

実際にエンドユーザーさまとのご契約に至った場合には我々にお声かけいただくような仕組みになっております。



●Pepper for biz ロボアプリストア

Pepper for biz ロボアプリストアは、先ほどの認定パートナーになっていただいたお客さまのアプリをこちらのロボアプリストアから、エンドユーザーが自由にダウンロードできるような形になっております。ちょうど iPhone のアップルストアのような形で自由にダウンロードできるような形になっております。



●まとめ

Pepper の開発を行っていただけるベンダーさんを全国に求めています。まだまだ地方で Pepper に触れる場所が不足しております。今回縁があってお話をさせていただく機会がいただきましたので、ニアシェア Pepper 開発環境整備を我々の方でも進めていきたいと考えております。

本日は短い時間になりましたが、こういった形で展開しているかというご紹介でございます。もし個別にご質問などございましたら、いただければと思います。今日の資料は後ほど、お送りさせていただきます。ありがとうございました。

●質疑応答

司会：ここまでで何かご質問等ございましたら挙手をお願いします。

質問：案件需要と単価状況について教えていただけませんか？

回答：圧倒的に案件の方が多いです。次に案件の規模・単価ですが、スマホの開発が一時ブームになりましたけど、金額があまり見合わなくて取り組みが進められなかった会社も多かったと思いますが、その初期のスマホの開発に比べて、開発の単価規模が大きいというのがひとつ特徴と言えるかと思います。基幹システムなどお客さまのシステムに連携しないスタンドアローンで動くもので、だいたい 500 万から 1000 万以下ぐらいです。

司会：ありがとうございました。皆さん拍手をお願いします。

ちょうど時間になりましたので、これで第8回のニアシェアアソシエーションセミナーを終了させていただきたいと思います。このあとの懇親会ですが、このビルの地下のスペイン料理店を予定しております。本日はお忙しい中ありがとうございました。