ユーザー企業と直接つながる営業革命プラットフォーム

“Teleworks”リリース記念特別セミナー

業界大変動！勝ち残る地方システム会社の条件とその対応について

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

nearshore association

目次

はじめに

ニアショア機構について
代表者プロフィール

業界大変動！勝ち残る地方システム会社の条件とその対応について
～知っておくべき外部環境や首都圏ユーザー企業のニーズも解説～

1.知っておくべき外部環境・トレンドについて

時事キーワードの整理
働き方改革について
ブラック企業にならないための守りの二大テーマ
2018 年問題について
テレワークについて

2.首都圏発注企業の動向について

課題解決のための 6 大要素
大手メーカーや SI ベンダーの取り組み

3.勝ち残る地方システム会社の条件とその対応について

システム開発会社競争力源泉の 6 要素
ビジョン策定力
集客力
営業力

4.エンジニア調達革命プラットフォーム“Teleworks”ご説明

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

はじめに

ニアショア機構の代表理事をしております小林です。
今回は、ユーザー企業と直接つながる営業革命プラットフォーム“Teleworks”リリース記念特別セミナーとして、「業界大変動！勝ち残る地方システム会社の条件とその対応について」という内容でお話しします。

●ニアショア機構について

一般社団法人日本ニアショア開発推進機構の説明をします。今年 6 期目を迎えた団体です。

理念は「日本のシステム開発・運用のあり方を再定義する」。この業界は多重階層構造があるので、そこをニアショア開発というキーワードで是正してきたいという思いがあります。現在首都圏一極集中になっていますが、もう少し地方に仕事が分散して、地方経済活性化につながればいいと考えています。

首都圏を中心とした発注企業にニアショア開発の利用促進の啓蒙活動を行っています。発注企業は、現在のところ、8 割がユーザー企業、残りの 2 割がメーカーや大手ベンダーという方針で進めています。

取り組みとしては 4 つあります。
ひとつは「認定ニアショアベンダー制度」の運営です。プライバシーマークをイメージしてもらうとわかりやすいと思いますが、一定の開発力を持つ会社には、ニアショアベンダーの認定を付与しています。

2 つ目に「ニアショアアソシエーション」という、地方のシステム開発会社で、ニアショア事業に興味がある会社の会を、約 2 年前から運営しています。現在会員数は約 72 社、エンジニア数は 10,300 名ほどの規模になります。

3 つ目が「受発注マッチング」です。発注側の会社から相談を受け、それをみなさんに提供しています。

最後に「外注活用支援コンサルティング」です。ユーザー企業もしくは大手のメーカー、ベンダー向けに、どうやって外注を使えば効率がいいのか、コストが下がるのか等を、いろいろな角度から支援しています。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



●代表プロフィール

私の簡単なプロフィールをご紹介させていただきます。

経歴は大きく 3 つに分けられます。

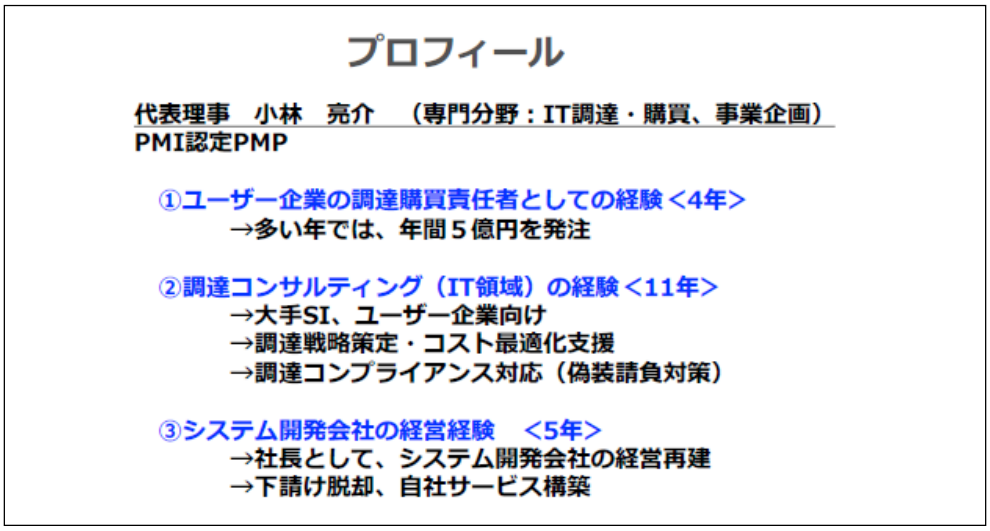
ひとつ目が調達・購買の経験です。人材サービスのパソナグループにいたことがあり、そこで 4 年ほど事業開発や調達・購買責任者をしていました。

2 つ目が調達コンサルティングです。パソナのなかにコンサルティング部門を作り、管理していました。パソナを退職してから、自分でコンサルティング会社を作り、大規模企業向けに調達コンサルティングをしていましたので、ここは 10 年強のキャリアがあります。

調達コンサルティングと平行して、システム開発会社の経営に携わりました。パソナ時代に発注をしていた会社です。技術力は非常に高かったのですが、リーマンショックの頃業績が悪化し、手伝ってほしいと相談を受け、役員になったのち、社長として 4 年ほど経営を行いました。

みなさまと近い経験もありますので、今回は実際の事例等も入れてお話しさせていただきたいと思います。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

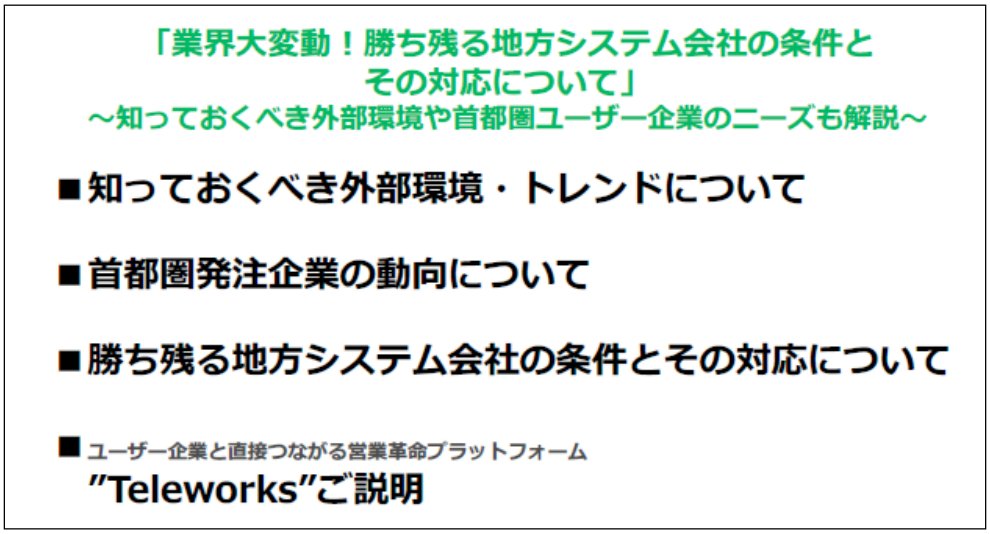


業界大変動！勝ち残る地方システム会社の条件とその対応について

～知っておくべき外部環境や首都圏ユーザー企業のニーズも解説～

本日の議題は 4 つあります。

最初に、知っておくべき外部環境・トレンドについて話をして、世の中が今、どのような流れになっているのかをイメージしていただきます。
次に、首都圏を中心とした発注企業が、今どのようなことをしているのか、どういうことに興味があるのかを話します。
続いて、本日のテーマでもある、勝ち残る地方システム会社の条件とその対応について。この十数年で、数百社のシステム会社と話しをしています。困っていることや課題も共通化していますし、経営が好調な会社は、それなりの条件があるという傾向が見えてきましたので、その話をします。
最後に、ユーザー企業と直接つながる営業革命プラットフォーム“Teleworks”の話をします。



1．知っておくべき外部環境・トレンドについて

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

●時事キーワードの整理

外部環境のところですが、まず最近の大きなトピックスとして、7 月 31 日に、みずほ銀行のシステム開発が完了したというニュースが日経で取り上げられました。ここ数年、多大な工数をかけて開発されていましたが、ついに終わるということで、関わっていた汎用機系のエンジニアの方がもう既に流出しているようです。

最近働き方改革や地方創生など、いろいろなキーワードが氾濫しているので、一度整理しながら、導入の話とさせていただきます。



まず働き方改革等を理解するうえで、根幹の政府の取り組みについての説明です。アベノミクスで 3 本の矢の成長戦略が打ち出され、そのひとつである地方創生についても、各都道府県で成長戦略の取り組みを実行している段階だと思います。

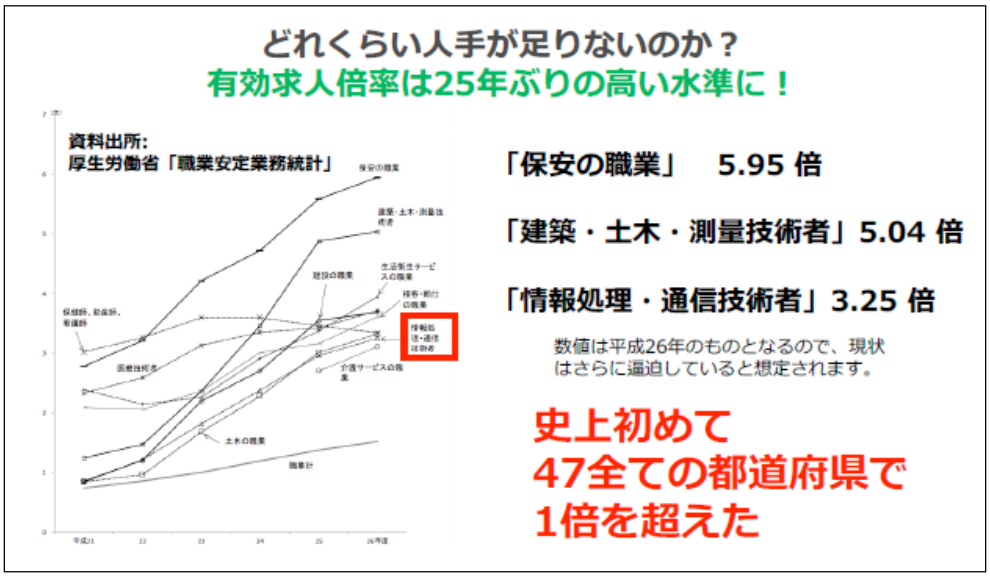
これらの取り組みに関して、一定の成果が出ていると言われています。4 年連続のベースアップや、GDPが 47 兆円増加、9 パーセントの成長ということで、経済は好調です。一方で人手不足が深刻になっています。将来日本の人口が減少するのは確実なので、その対策のために、働き方改革が打ち出されているというのが大きな流れです。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



では、今どれくらい人手が足りないのでしょうか。

保安の職業と言われる、建設業の警備をしている方の有効求人倍率が 6 倍近くで、現在一番人手が足りないそうです。情報処理、通信技術者も 3.25 倍という数字になっています。これは全国平均なので、東京だけで見ると 10 倍は超えているそうなので、大変な人出不足です。



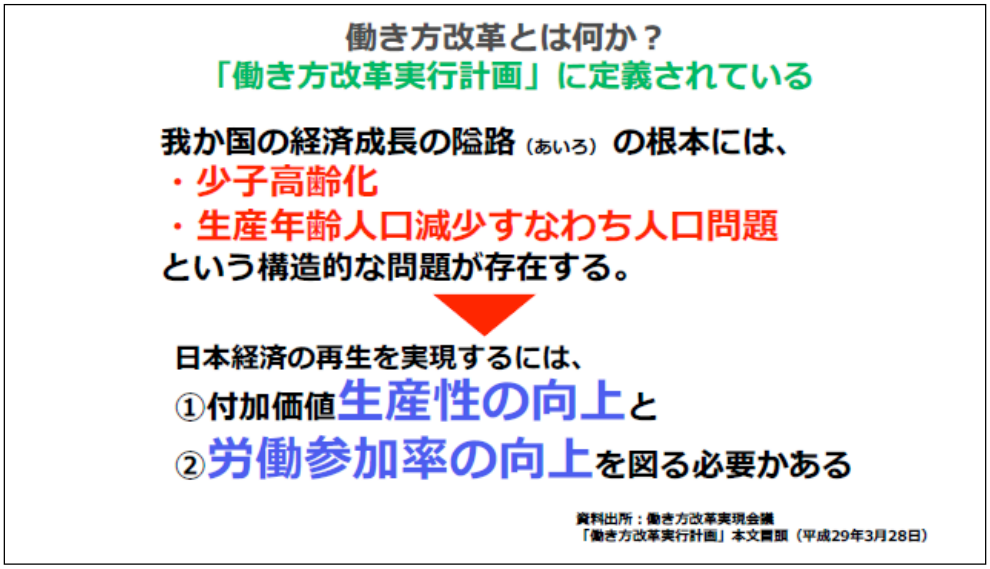
●働き方改革について

働き方改革とは何か？これは「働き方改革実行計画」に定義されています。我が国の経済成長の隘路の根本には、少子高齢化と生産年齢人口減少すなわち人口問題という構造的な問題が存在しています。日本経済の再生を実現するためには、

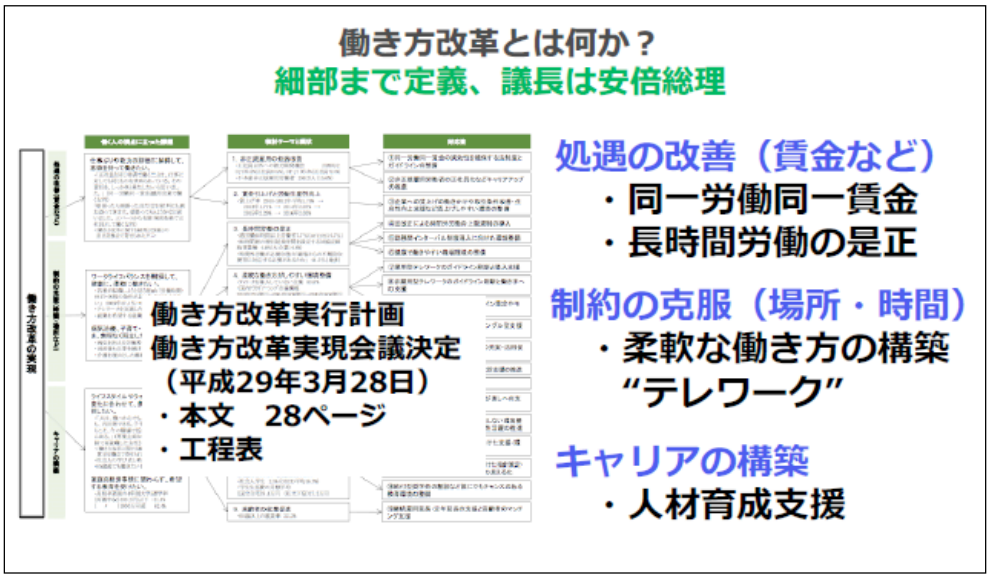
Copyright (C) Nearshore kikou All Rights Reserved

付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図る必要があるというふうに定義されています。

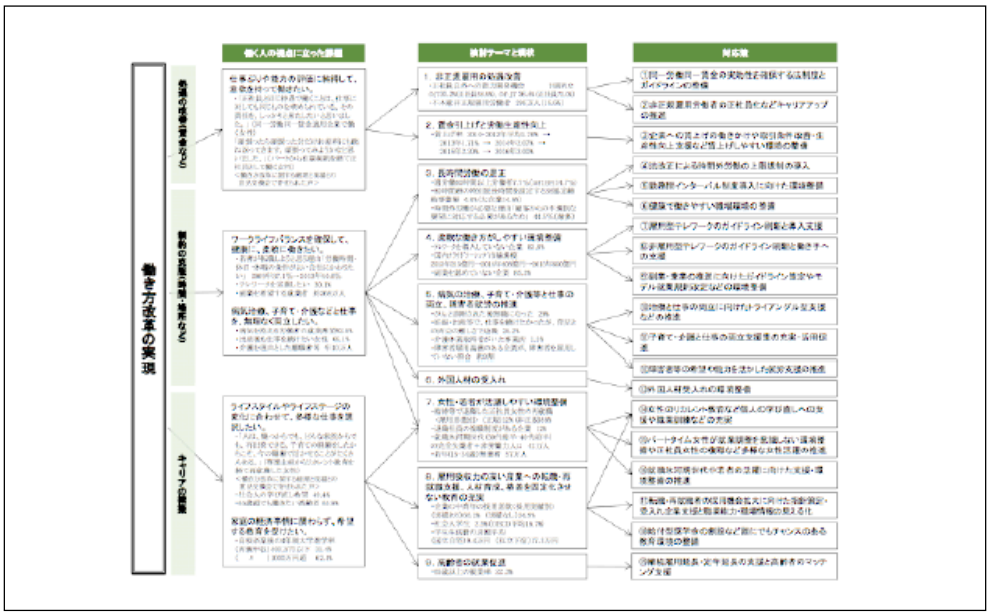
人口が減る分、生産性を上げて、主婦の方や、あるいは働き方に制限のある方の、労働参加率をなんらかの方法で上げるという施策が練られているという状況です。



今年の春に、下図のような働き方改革実行計画というロードマップが発表されました。処遇の改善、制約の克服、キャリアの構築という3つから、また9つのエリアに分割されて、細かく実行のロードマップが切られています。ここに、同一労働同一賃金の話や、テレワークについての記述があります。



Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



最近電通の労災の過労死問題がありました。その影響もあり、働き方改革が長時間労働の是正ばかりに向いているような印象がありますが、そこだけではなくて、ほかの要素も密接に絡み合っています。

「ダイヤモンド」「日経ビジネス」「東洋経済」の最近の表紙ですが、どれも労基署や残業問題を取り上げています。現在、首都圏の、特に大企業のみなさまは、労基署に是正指導を受けないように、残業をさせないような対策などに取り組まれていて、非常に苦労しています。



●ブラック企業にならないための守りの二大テーマ

守りの二大テーマと言われるものがあります。ブラック企業にならないような対応が、みなさまもユーザー企業も必要になっています。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

どのようなリスクがあるのか。ひとつは長時間労働の是正です。残業をつけないような場合、ブラック企業扱いになるので、ここは注意が必要です。

もうひとつは同一労働同一賃金です。社員と外注の方、派遣社員の方が、同じ業務をしていたら同じ賃金を払うという意味です。2019 年に、ペナルティを含めた法律が施行される予定なので、今このあたりにも頭を悩ませている会社が多いと思います。

長時間労働の是正ですが、去年からいろいろな有名企業が実名報道をされています。現在労基署に「過重労働撲滅特別対策班」というスペシャルチームが編成され、是正指導を強化しているそうです。

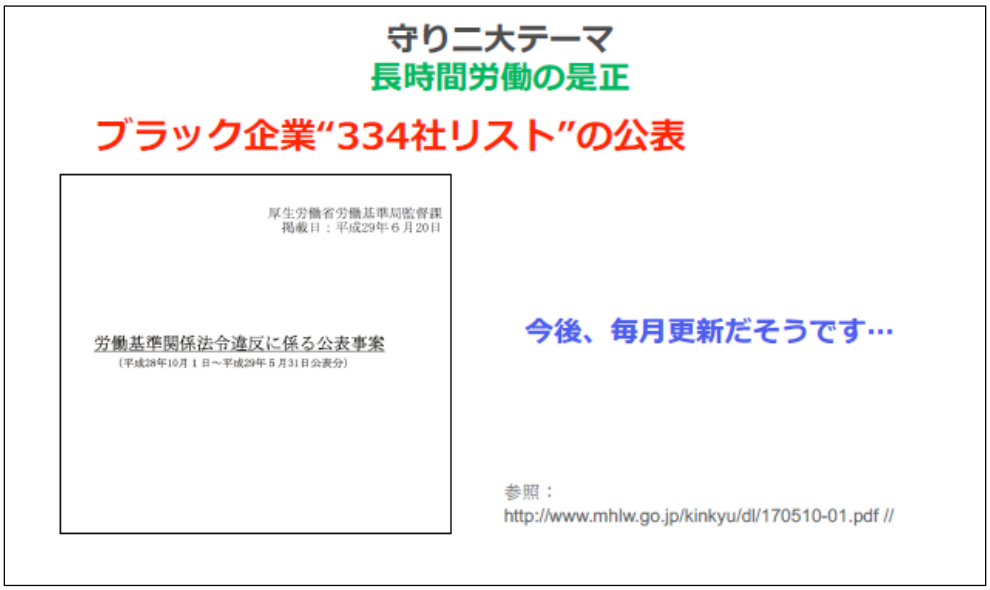
最近では 6 月に、労働基準法違反で、旅行代理店のHISが実名報道されています。



中小規模の企業も指導対象になっています。下図が 6 月 20 日に厚生労働省労働基準局監督課から出された文書で、ブラック企業 334 社リストが実名で公表されました。実際、どのような企業が何をして是正指導を受けたかというのが記述されています。

これは、毎月更新されるそうなので、ここも注意が必要なところです。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

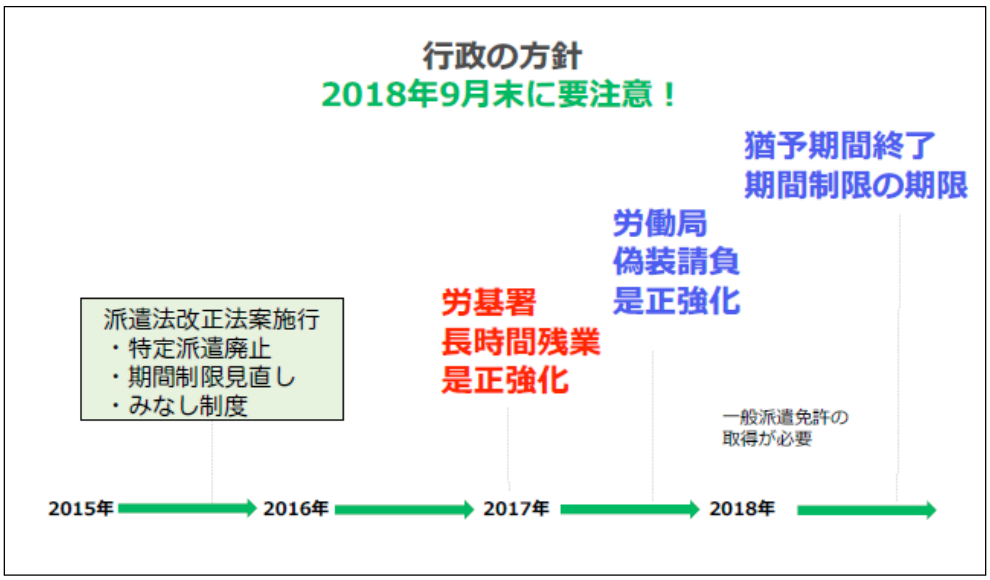


●2018 年問題について

2015 年の秋に派遣法改正法案が施行されました。ここで特定派遣が廃止になり、3 年間の猶予措置を経て一般派遣に集約するという点が大きいポイントです。今まで期間制限がなかった 26 業務に関しても期間制限ができました。また、みなし制度と言われる、派遣と準委任の適正な使い分けと、偽装請負の問題に関しては、発注側が偽装請負だとわかっていながら行った場合、ペナルティが科される制度が盛り込まれています。

これを踏まえ、2018 年の 9 月末をもって猶予期間が終わるので、それまでに偽装請負が横行しないように、労働局が今年から指導を強化すると明言しているので注意が必要です。

2018 年の秋は、派遣法 2015 年に改正されたときの、期間制限見直しの最初の 3 年のクールがやってきます。ここで 3 年たった人は終了しなければいけないという、最初のポイントになるので、ここでも大きな動きがあると言われています。



働き方改革実行計画という政府の方針において、労働局や労基署が、実際に何をするのか定義された「行政運営方針」が

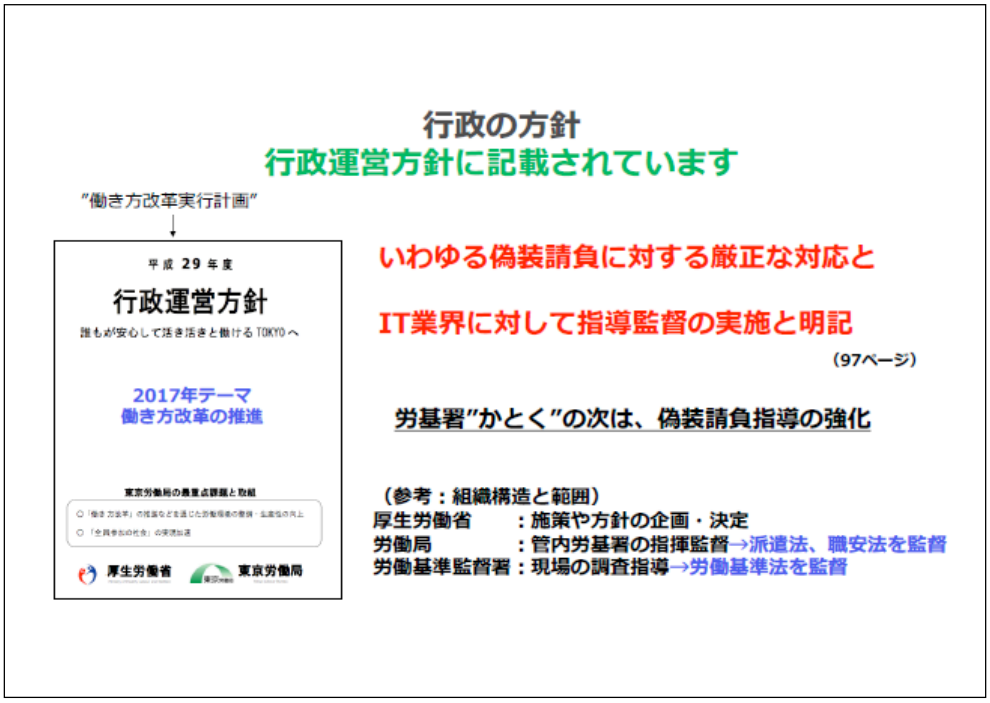
Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

毎年春に出されています。

このなかに、IT業界に関しては偽装請負が多いので厳正な指導を行うと明記されています。だいたい毎年偽装請負の是正キャンペーンは秋に行われる傾向にあるので、今年の秋、どこかの大企業が実名報道されるのではないかと言われています。

参考までに、厚労省と労働局と労基署はどのような関係かということですが、企画や方針を立てるのが厚労省で、その下に労働局があり、労働局が労基署に対して指揮監督するというピラミッド構造になっています。

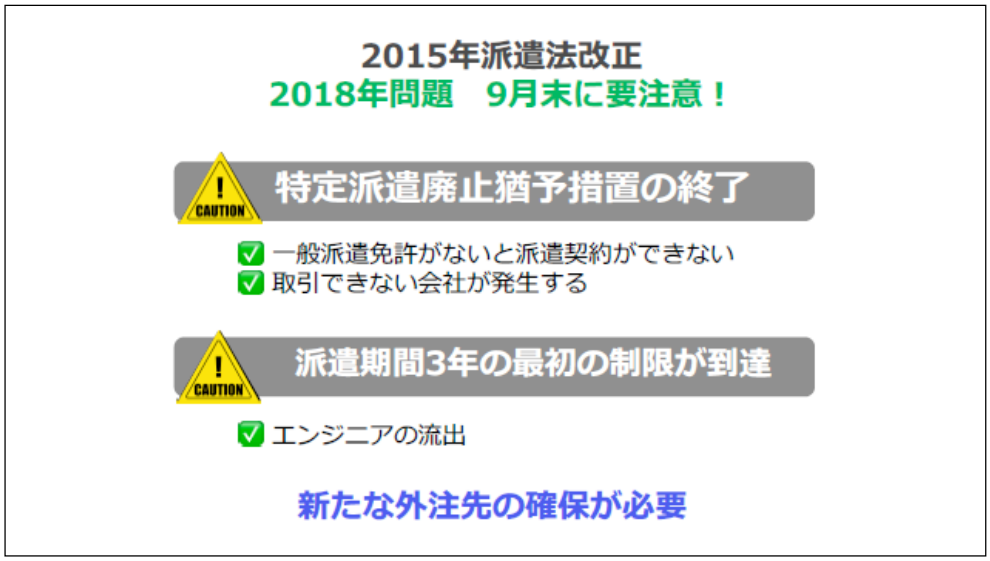
また、扱う管轄の法令の範囲が区切られていて、残業等の労働基準法に関しては労基署が扱い、派遣法や職安法を労働局が扱うという区分になっています。偽装請負は、派遣法に関係して労働局の管轄なので、一段階層が高いところからの指導ということになります。



最近 2018 年問題という言葉が使われているそうなのですが、2018 年の秋に特定派遣の猶予措置が終了し、派遣期間 3 年の最初の制限に到達します。ただでさえエンジニアが足りないといわれているところに、もう契約延長することすらできないという事態が出てきます。

ここでひとつ注意点があります。正社員として無期で雇用されている場合は、この 3 年の期間制限は適用されません。みなさまのなかで、社員の方が派遣契約している場合は期間制限がないので、継続可能で業務ノウハウを蓄積ができるというようなメリットをお客様に対して営業面にも使っていただけると思います。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

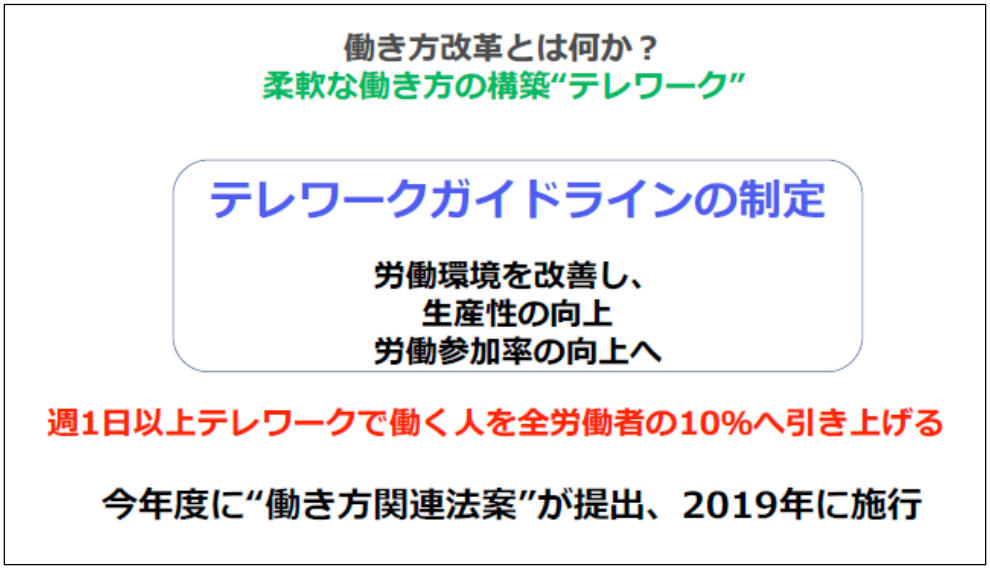


●テレワークについて

7 月 24 日にテレワーク･デイがありました。日本全国でテレワークの実証実験をしようという取り組みが報道等でも取り上げられていましたが、最近テレワークの導入が非常に進んでいます。長時間労働と同一労働同一賃金の陰に隠れていますが、実はこれも 2019 年に向けて着々と進んでいる取り組みで、テレワークガイドラインというものが制定されて実行に移されます。

このガイドラインには、週 1 日以上テレワークで働く人を、全労働者の 10 パーセントに引き上げるという政府の目標が掲げられています。最近、社員の方、外注の方に関しても、こういったテレワークの働き方がどんどん取り入れられていると思います。

これは、みなさまにも影響が大きい部分です。お客さまもテレワークという仕事形態に慣れて、そこの制約の認識が薄くなるので、これまで、なかなか地元でできなかった仕事が、やりやすくなるのではないかと思います。



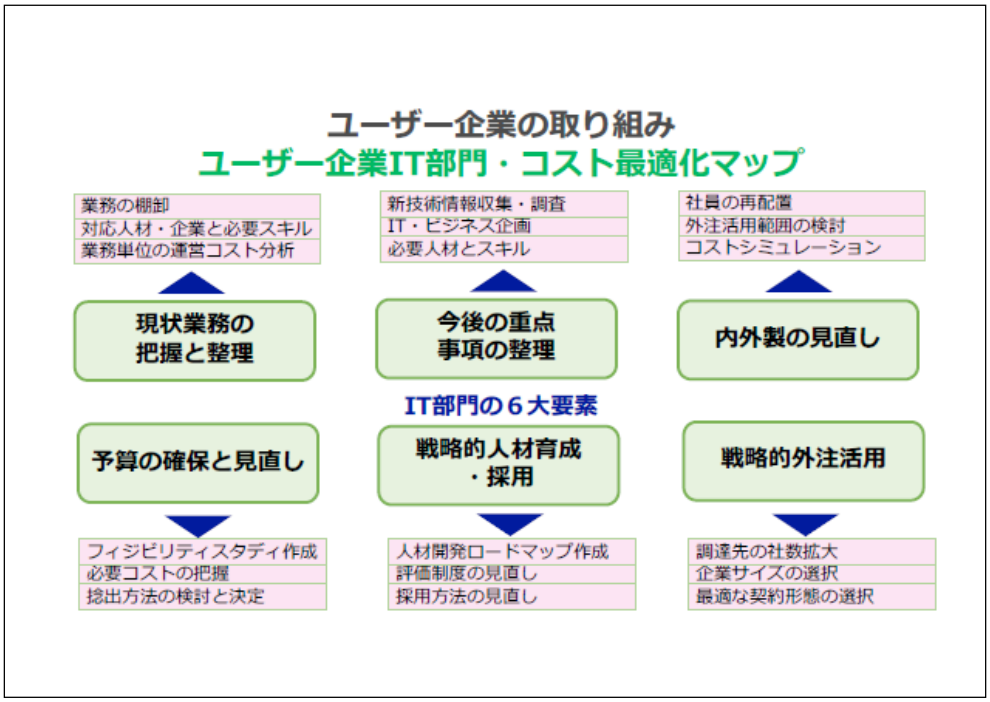
Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

2. 首都圏発注企業の動向について

現在首都圏の企業がどのようなことを考えているのか、という話に入ります。

このような社会情勢を踏まえて、現在どのようなことを考えているか、あるいはどのような課題があるかということで、昨年からユーザー企業数十社に対してインタビューを進めてきました。そこでわかったことは、多くのユーザー企業の課題は、どこも共通化しているということと、エンジニア不足を踏まえ、働き方改革も意識して、さまざまな取り組みを今実行に移しているということです。

ユーザー企業が取り組んでいる課題は、下図の 6 つに集約されると思います。そしてこのような流れで取り組みをされているところが多いと思います。

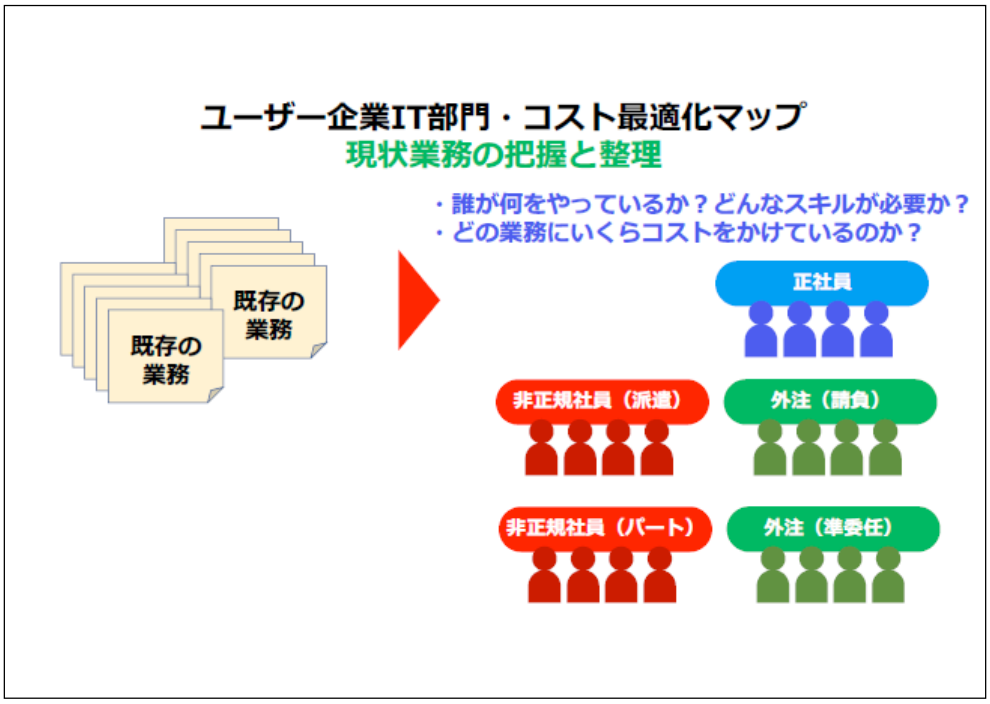


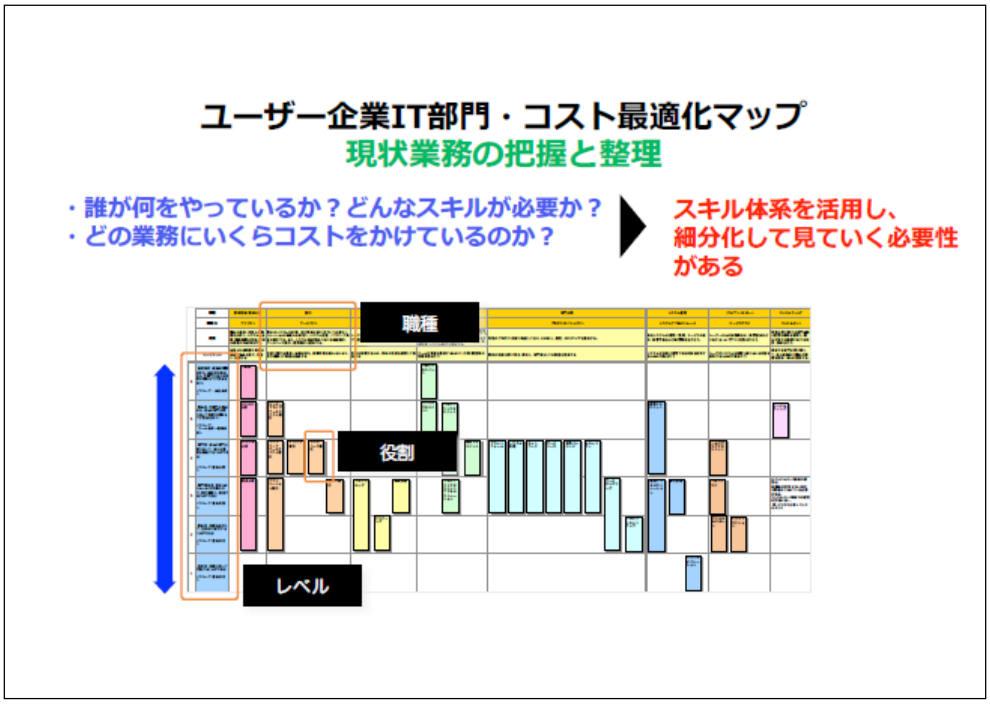
●課題解決のための 6 大要素

まず現状業務の把握と整理です。既存の業務に何があるのか棚卸しをします。そして正社員、外注、派遣、パートと、既存業務に関わっている人材を洗い出し、業務単位でコストがいくらなのか、今後改善策を検討するうえでのスタート段階の整理をしているところが多いと思います。

ITSS等のスキル体系を用いて、どのレベルの人が何人関わっているか、そのような形で整理をしている会社も多いようです。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved





次に今後の重点事項の整理です。AIやIoTなど、いろいろなテーマがありますが、今後ITを使ってどのようなことをやらないといけないのか、将来の事業の企画を進められていると思います。

たとえば、最近自動車会社から相談を受けました。自動車業界というと、自動運転やIoTなどの中心にいる業界だと思います。それらを使ってどのようなことができるのかなどの企画は、社員の方が中心になってやらなければいけないので、そちらに社員をシフトさせているそうです。ただ、既存の業務システムや基幹システムもあるので、そこに関しては最小限の正社員の方をあてて、外注の方も使っていこうと考えているということです。同様の話は、自動車会社以外でもよく耳にします。

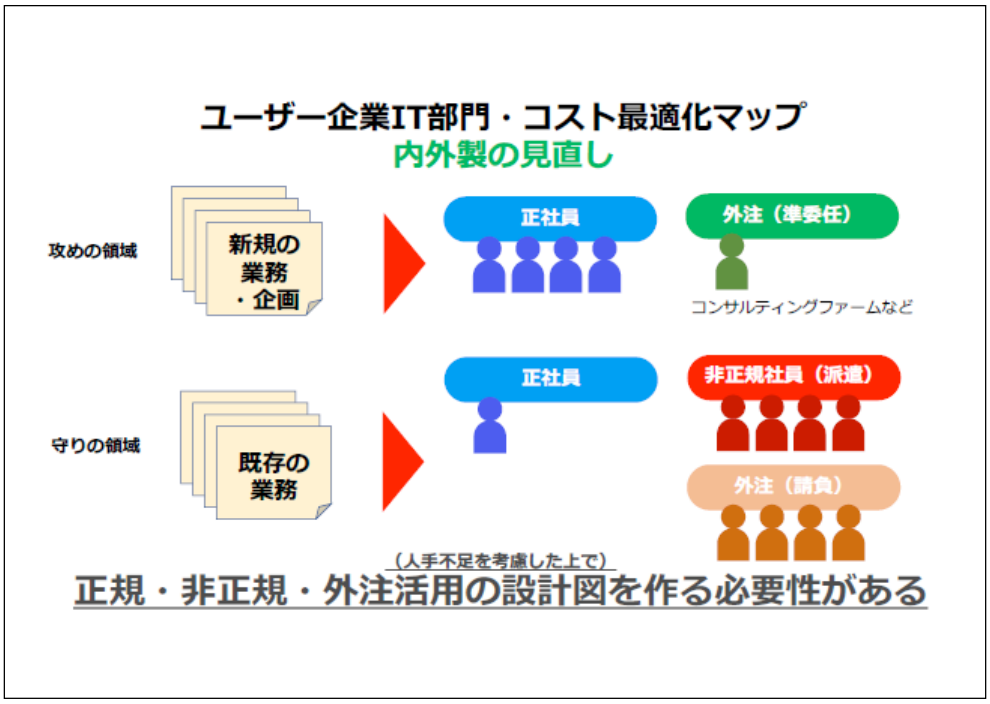
また、内外製の見直しと言われますが、社員の方のやることと外注の方にお願いすることを、きれいに整理整頓する必要が

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

あります。

同一労働同一賃金のところとも関わってくるのですが、正社員の方と外注の方と同じ仕事をさせている場合、そこで賃金格差が出ると、説明責任が発生するという話をしましたが、その問題に直結するので、仕事内容を明確に分けていこうとしているようです。

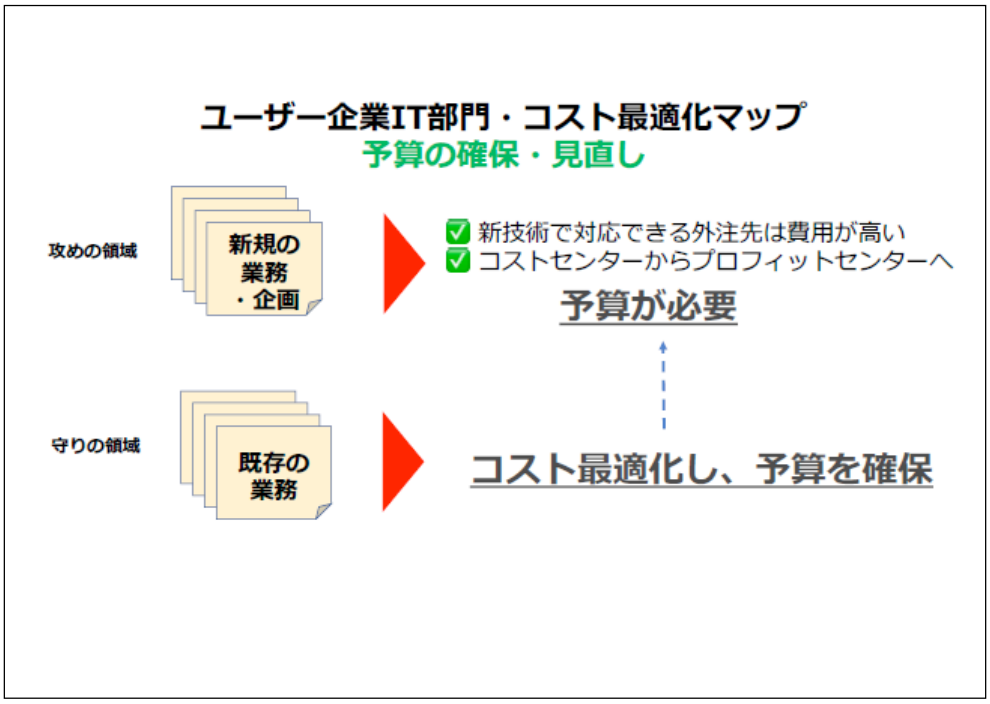
このように、正規、非正規、外注活用の設計図を作って、見直しされているようです。



それらを踏まえて、予算も見直ししています。将来の事業に対しては、やはり予算が必要なので、既存のシステムの部分で、コストを最適化、あるいは圧縮して、攻めの領域に予算を回そうとしています。

特に業務システムなど、あまり技術革新がないところに関しては、大手のベンダーではなくて、中堅規模の、たとえばニアショアの会社でもできるのではないかと、見直しを図られている会社も多いです。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



次は戦略的外注活用についてです。

ひとつ目が調達先の社数拡大です。エンジニアリソースの確保が競争の源泉になってきているので、他社に取り負けしてはいけないということで、確保の争いが非常に熾烈になっています。

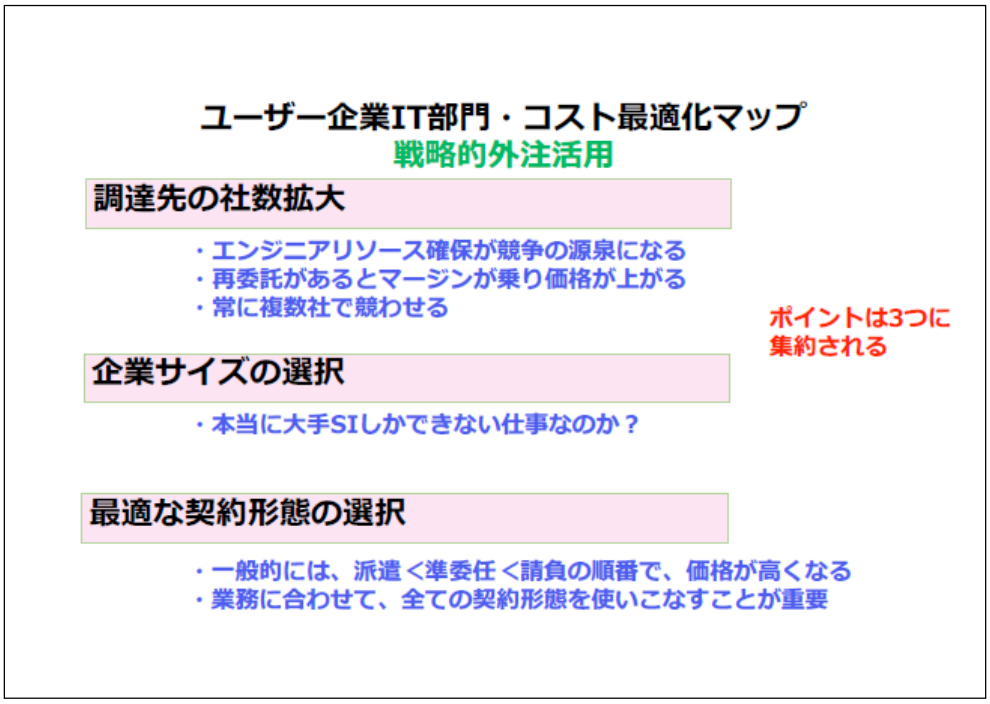
先ほどの偽装請負の話にもつながりますが、やはり再委託があると、マージンが乗って価格が上がる傾向にあるので、いかに社数を広げて直接契約するかという点も、関心が集まるところです。

次に企業サイズの選択です。業務の棚卸しという話をしましたが、本当に大手しかできない仕事なのかについての見直しです。大手に頼んでいる場合、違う規模の会社にスイッチすればコストを落とせるかなどは非常に関心が高いところです。

個々の契約単位で細かく洗い直しをしている会社もあります。みなさまもユーザー企業の先で話をするときに、先方がどのサイズの外注を使っているのか、あるいはどのような契約形態をとっているのかを把握することが必要です。一般的には請負が一番契約コストが高いと考えられていますが、請負が最適なのか、派遣でも可能なのか、契約形態の使い分けを、お客さまに提案するのは、大きな武器になるのではないかと思います。

その場合、それぞれ契約形態のメリット、デメリットを熟知することが必要になります。さらに、派遣法や職安法などのコンプライアンスの知識も必要になると思います。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



●大手のメーカーやSIベンダーの取り組み

大手のメーカーや、SIベンダーはどういうことをしているかを、簡単に話します。

1000 名くらいの規模で、上場しているISベンダーと話をする機会がありましたが、みずほ銀行の案件が終わり、この先ボリュームのある開発が乏しいので、非常に心配されているように見受けられました。

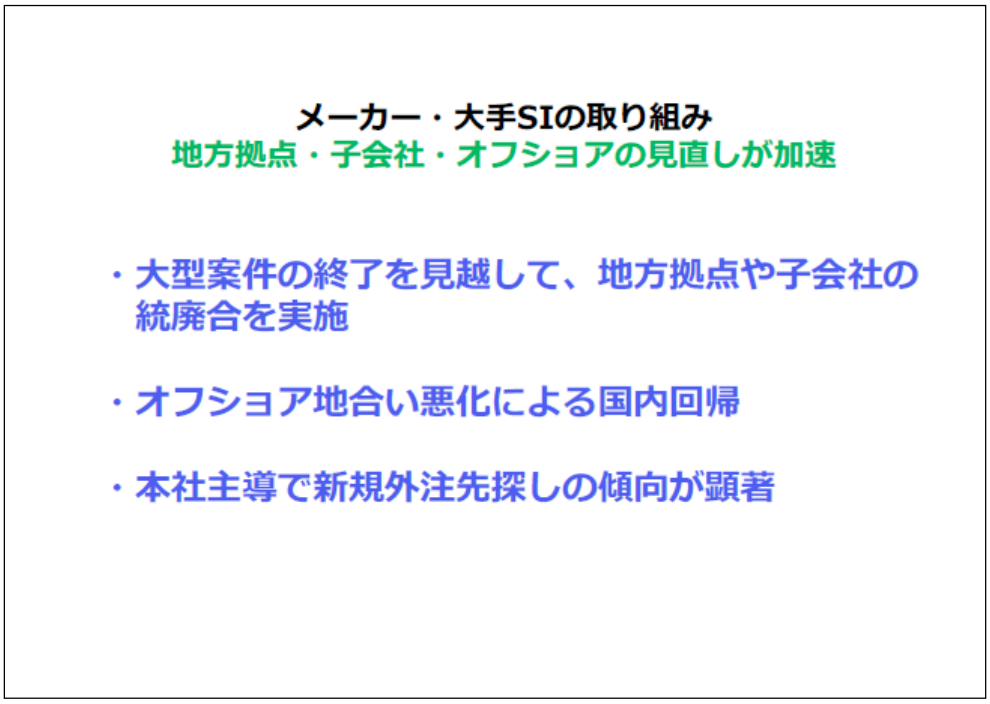
大型案件の終了を見越して、地方拠点の統廃合や子会社の整理を実施した組織体制を作っているところが多いようです。

また、オフショア地合い悪化による国内回帰があります。一時中国のオフショアが非常に盛んになっていましたが、中国の人件費がどんどん上がっているということと、為替が円安に振れているので、コストメリットが出にくくなったということが言われています。

一方でベトナムやカンボジア、フィリピンなどの振興国に展開されるところも見受けられますが、業務系、基幹系のシステムに関してはまだまだ任せられないという話はよく聞きます。そこで、オフショアの代替策として、ニアショア開発というのが再び注目を集めています。

メーカーもグループ会社に発注するのではなくて、本社主導で新規外注先を探しているところが増えているようです。実際に超大手のメーカー、ベンダーから、本社主導でニアショアの会社を探したいという相談をよく受けます。
大手メーカーの地方のグループ会社とお付き合いされている方も多いと思いますが、みなさまも本社と直接つながるチャンスが出てきたということです。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



外部環境も、派遣法の改正や働き方改革など、非常に大きな流れが来ていて、業界再編につながるのではないかと言われています。それに合わせた方針、適応策というのが求められています。

3. 勝ち残る地方システム会社の条件とその対応について

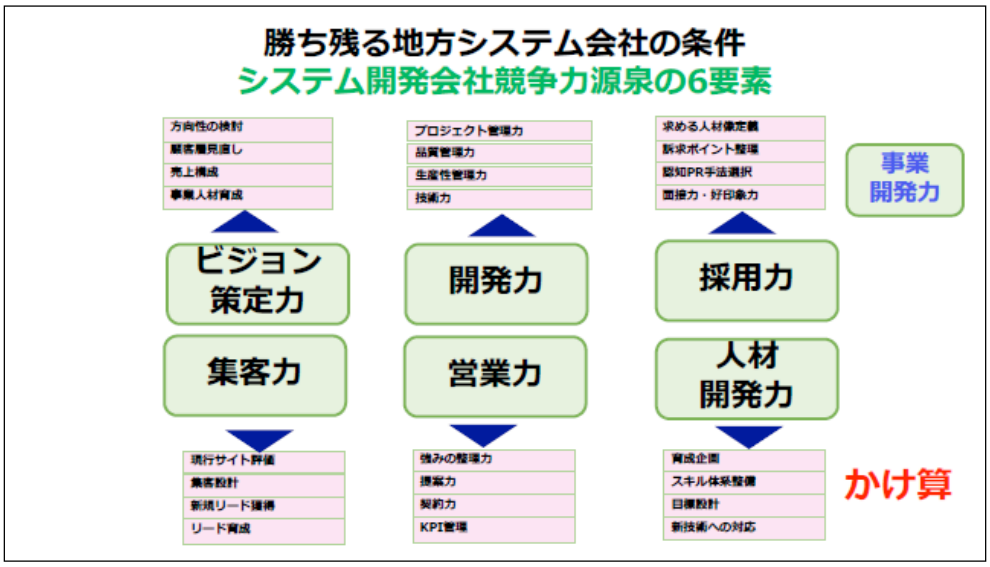
●システム開発会社競争力源泉の 6 要素

今回のメインテーマである「勝ち残る地方システム開発会社の条件とその対応について」の話に入ります。

私が多くの会社と話をして感じた、システム開発会社の競争力に必要不可欠な 6 つの要素を下図のようにまとめました。

ひとつ目が将来どの方向に向かうのかという、ビジョン策定力。2 つ目がものの開発力の強化。3 つ目が採用力。社員の採用に際して、訴求ポイントは何なのか等を整理していくこと。4 つ目がどのように新規のお客さんを集客していくのか。そして 5 つ目、そこからどうやって営業につなげていくか。6 つ目は自社単独で、時間をかけずに、採用した人材をどのように一人前のエンジニアに育てあげるかというのは、非常に関心があるところだと思います。

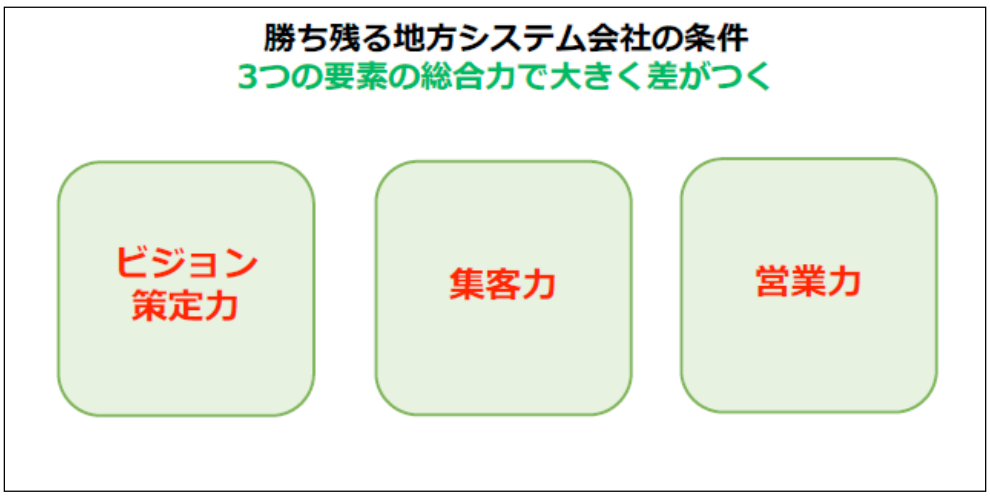
Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



これらの 6 つの関係がかけ算になっていて、どれかがゼロだと全体も限りなく低くなってしまいます。極端に弱い部分がないように、自社を点検してもらう必要があります。

本当はもうひとつ要素があります。自社サービスを作る場合、“事業開発力”が求められるのですが、これは非常にハードルが高いので、いったん除外します。請負や常駐のところを中心とさせていただきますので、ご了承ください。

勝ち残る地方システム開発会社の条件として、請負と常駐ビジネスの両方に言えることですが、基本的にシステム開発会社は、単価×技術者数です。単価については、どのようにして単価を上げていくのかの追求。技術者数は、社員もしくは外注の方を含め、どのように働く人を集めるのか。ここに対して最適な解を出した会社が、好調に成長していると感じています。



今回は、ビジョン策定力と集客力、営業力の 3 つに絞ってお話しします。

●ビジョン策定力

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

どの方向に向かうのか、ビジョンが明確に定義されている会社が、現在好調な、強い会社だと感じます。

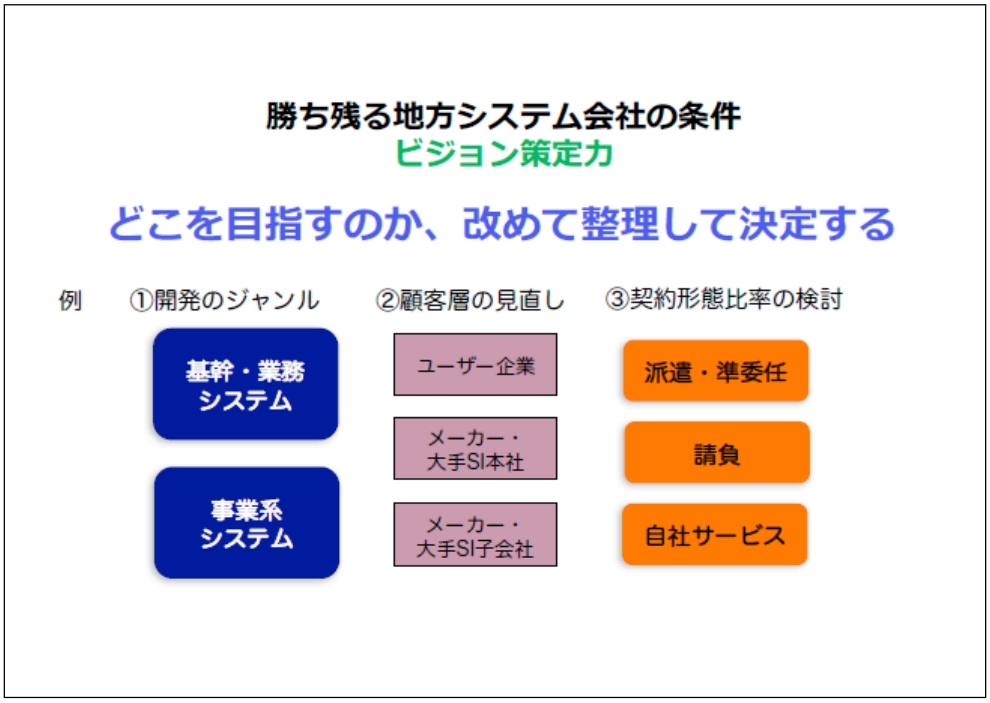
どのようなことかと言うと、調子が上向きな会社は、先に述べた外部環境を踏まえて、今後どこを目指すのか。カテゴリー別に細かく検討して明確な設計図を持っています。

いろいろな切り口がありますが、たとえば、基幹系、業務系システムと言われる領域に対して、大手のベンダーから切り替えを狙い特化していく戦略に取り組んでいる企業も存在しますし、今後の成長分野である事業系システムと言われる、売り上げをあげるためのシステム分野に特化する動きの企業もあります。これが下図の①開発のジャンルの説明となります。

次に②顧客層の見直しです。どのようなサイズのお客さんとお付き合いをするのか、現在の大手のメーカーとユーザー企業の比率を、3 年後にどう組み替えていきたいか、整理をしている会社も多いようです。

次に③契約形態別の売り上げ比率です。請負比率が 2 割の会社もあれば、6 割を超えている会社もあると思います。請負が多い会社はそれだけのリスクも抱えていると言えるので、どこまでリスクを許容できるのかは、各社それぞれの考え方になると思います。

たとえばこのような 3 つの基準で、将来目指す方向性を整理してもらうのも、有効な手段となります。



実際私もシステム会社の社長の経験がありますが、ここを大きく入れ換えたことがあります。

そこは 30 名くらいの規模でしたが、当時ほとんど大手のISベンダー、メーカーの仕事をやっていました。どんな開発をしたいのか、どういう技術をやりたいかについて、社員といろいろ話をしていくと、やはり下請けの仕事ではなくて、サービスを作るような仕事をしたいという意見が圧倒的多数でした。そうであるならば、ユーザー企業以外とは仕事をしないなど、明確に決めてやっていくのはどうかと話をすると、社員のモチベーションが非常に上がりました。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

契約形態に関しても、当時、請負が 1 で、お客さま常駐が 9 くらいだったのですが、3 対 5 にして自社サービスを作っていこうという方針で、ポートフォリオを見直したということがあります。

結果として、これまでのお客さまを捨てて新規開拓をしなければいけないので、勇気が必要でしたが、どのように開拓したらいいか緻密に埋めていき、うまく進めることができました。

これから取り組みを始める場合は、リスクを最小化するために、しっかり考えないといけない要素は整理しなくてはなりません。今後請負を増やしていきたいという会社は多いと思いますが、請負で必要な要素をピックアップしてみました。

まず、案件を取らないといけないので、提案力が必要になります。そして適正な見積もり力。見積もりの方法もいくつか持っておく必要があります。受注してからは、プロジェクト管理、予算に対しての進捗、予実績管理の仕組みと経験も必要です。品質基準、リスク管理等々の要素は必須になります。

請負がほとんどないところから 3 割に増やしたい場合は、まず自社が今どれくらいの実力を持っているのか、〇△×などで評価して、その結果を数字に置き換えてみてください。たとえば 30 点以上だったら拡大に着手するというように、社内ルールを作るとスムーズにいくと思います。

例として話は少々それますが、インターネットサービスのサイバーエージェントという会社があります。サイバーエージェントは、新規事業を立ち上げるときに、事業に必要となる要素を定義しているそうです。事業モニタリングを定型化することで新規事業の成功確率をあげると共に撤退ラインを見誤らないようにしているそうです。

請負よりハードルが上がるのが、自社サービスです。ほとんどのシステム開発会社が、社内に事業開発やマーケティングのプロフェッショナルがいないと思います。自社サービスを作るうえでは、ここが必須になるので、担える人材がいないとほぼ成功しません。

そしてビジネスモデル設計です。どこでどのように課金するかなど、非常に難しい問題ですが、自社サービスを立ち上げようとすると、ここも必須になるので、要員の確保・育成が必要です。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



勝ち残る地方システム会社の条件
ビジョン策定力

契約形態や売上構成比率をシフトさせる際は、
事前に必要とされる要素について事前にチェックを行う必要性がある。

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	
	ビジネスモデリング設計	△	3	
	マネタイズ設計・プライシング	△	3	

◎：10
○： 6
△： 3
×： 0

契約形態別にシフトしていくときに無視できないのが、契約形態ごとに案件の決まりやすさです。営業の難易度が大きく変わってきます。この業界でお客さま常駐が多いのは、営業的にやりやすいというのがあると思いますが、請負についてはそれなりに経験も必要です。自社の営業力がどれくらいなのか、本当に請負を取れるのか、という営業力も重要なチェックポイントです。

●集客力

2 つ目の要素、集客力がみなさん一番苦労されて、かつまだ課題を解決されていないところかと思います。実際集客に関しては、営業、マーケティング活動のなかでもっとも難しいと言われています。

ただ、強い会社の共通項として、ここについて意識が向いていて、経営層自らがマーケティング、集客の設計図を描いて、かつ営業上の武器も持たせて実行指示を出している会社が、調子がいいのも事実です。

新規開拓する際、経営者が自ら手を出さず、営業マンに新規開拓を一任する会社も多いですが、スーパー営業マン、スーパーマーケッターでない限り難しいので、会社の総合力として、みなさまでどのように集客するか考えないと、なかなか解決できません。

ただ、難しいとはいえ、首都圏を中心としたユーザー企業や大手のSIベンダーもメーカーの本社も、外注先が足りずに探しているのは事実です。うまく出会いを作れば契約につながる可能性があるので、どのように出会いを創出するか、そこに意識を集中してもらいたいと思います。

マーケティングと言うと難しく感じますが、有名なフィリップ・コトラーは、マーケティングの定義を「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」と言っています。

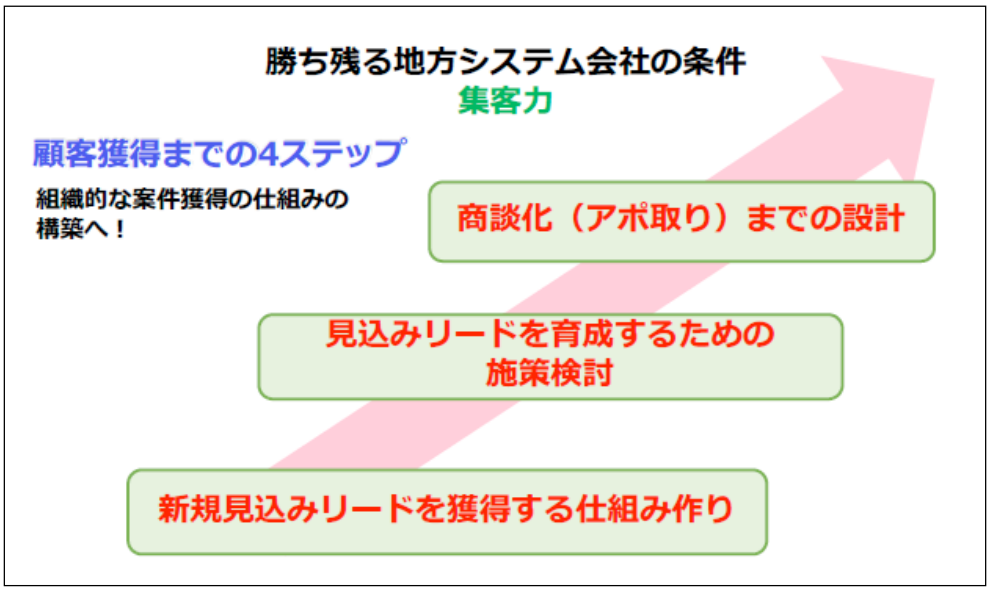
リードというのは、いわゆる氏名、メールアドレス、電話番号などの顧客情報です。なんらかの仕組みをうまく作り、リードを取得して、そこで自社に興味を持っていただいて営業にパスするというのがコトラーさんのいうマーケティングの定義です。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

顧客をどのように集めるかというのは、下図に 3 つ記述があります。どのように将来の見込み顧客のリードを獲得するのか、その仕組みを考えるところがスタートラインになります。

資料をダウンロードしてもらうなどしてリードを獲得しても、たとえばメールマガジンや、先方が関心のありそうな情報を提供して、いわゆるリード育成と言いますが継続的に接点を作ってコンタクトをしないと、なかなかアポイントを取ることができません。つまりそのようなリード育成の仕組みが必要になります。

最後に商談化（アポを取る）するためには、どういう連絡方法をすればいいのかについては、各社それぞれのやり方でかまいませんが、作らないといけません。

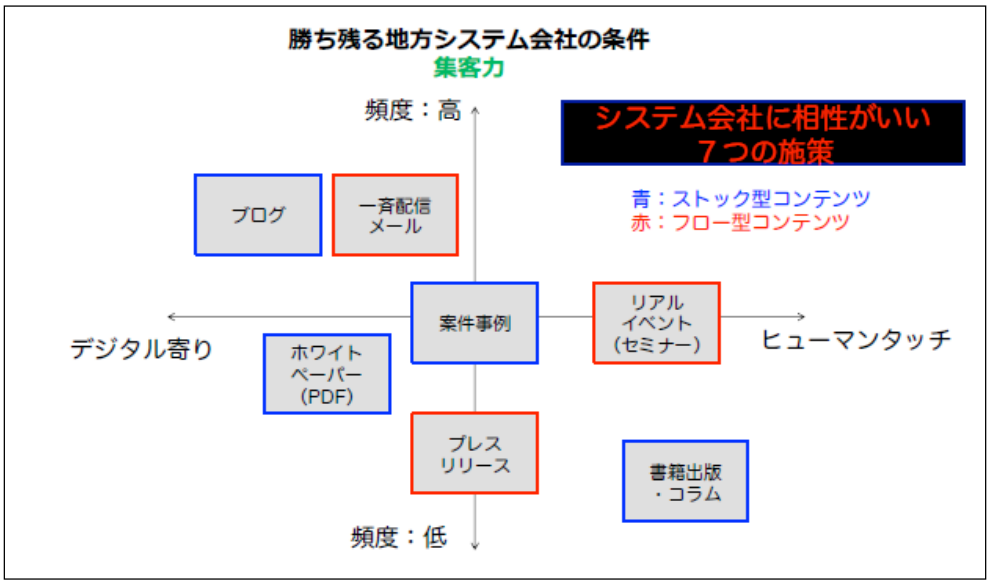


最初の新規見込みリードを獲得する仕組み作りから、難航することが多いと思います。最初にどのようにリード獲得するかというところです。Webサイトを活用するのがいいのですが、ほかにもやり方はいろいろあります。

下図が、いわゆるコンテンツマーケティングのなかで、システム会社と相性がいい 7 つの施策です。

横軸がデジタル寄りか、ヒューマンタッチと言って人間が関与するかで、縦軸が頻度を表しています。青がストック型になります。Webなどに掲載し、コンテンツとして持続的に威力を発揮するものです。赤のフローは、スポットで、蓄積はしませんが効果の高いものです。

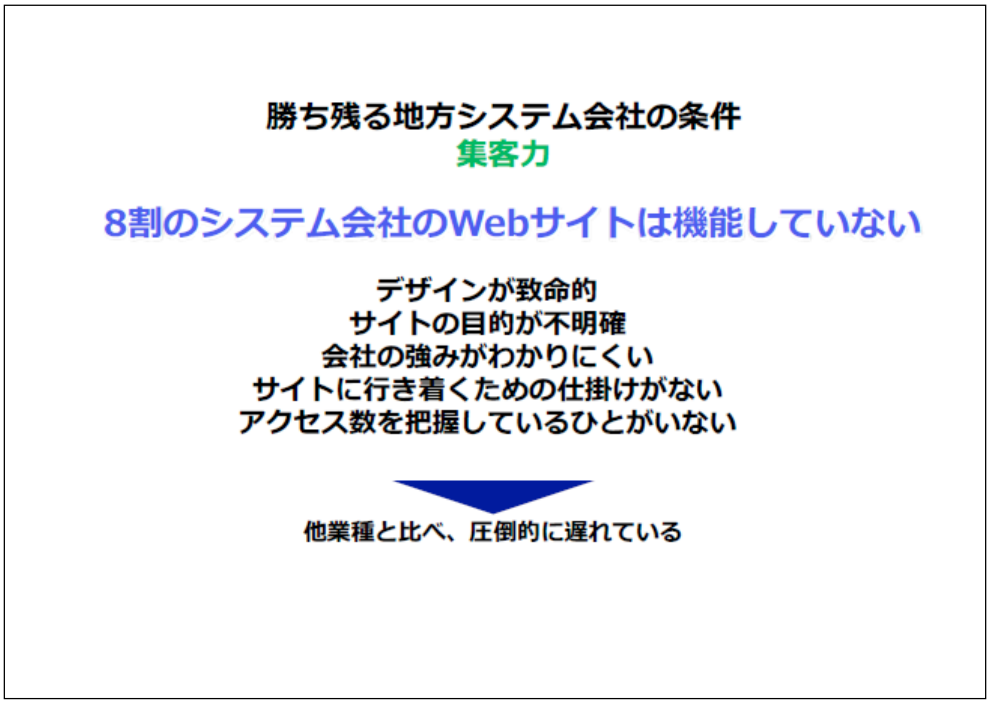
Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



多くの会社はなかなかWebサイトで集客できるまでは至っていません。展示会に出展したり、リアルイベントで名刺をもらい、そこから営業活動につなげたりされていると思います。これらをいろいろ組み上げて集客の設計図を作ってもらえば、非常に効果的なものになると思います。

Webサイトに関しては、一度きちんと構築すれば、24 時間 365 日つねに営業活動をしてくれます。ぜひもう一度自社のサイトをチェックしてください。

大手メーカーが、自分たちでニアショアの会社を見つけることが難しいという話をしましたが、地方システム会社のWebサイト上に情報が不十分で、グーグルでヒットしないということがまず挙げられます。次にサイトが出てきたとしても、その会社の強みが何なのか、単価水準はどれくらいなのかなどの特徴がわからず問い合わせに至らないということもよくあります。



次は、システム開発会社として、Webサイトに必要な要素です。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

まず、トップページビジュアル力です。システム開発会社のサイトは、サイトを作った当時のままのデザインであることが多いので、デザイン面を見直せば、ブランディングイメージもだいぶ変わるのではないかと思います。

次に、技術力、提案力、価格力。プロジェクト管理力の水準がどれくらいか、最初にあたりをつけたいというお客さんが多いはずです。価格については、既存取引先で推測することが多いようです。なかには価格水準を公開されている会社もあります。これが、サイトに来てもらった方に対してPRする部分です。

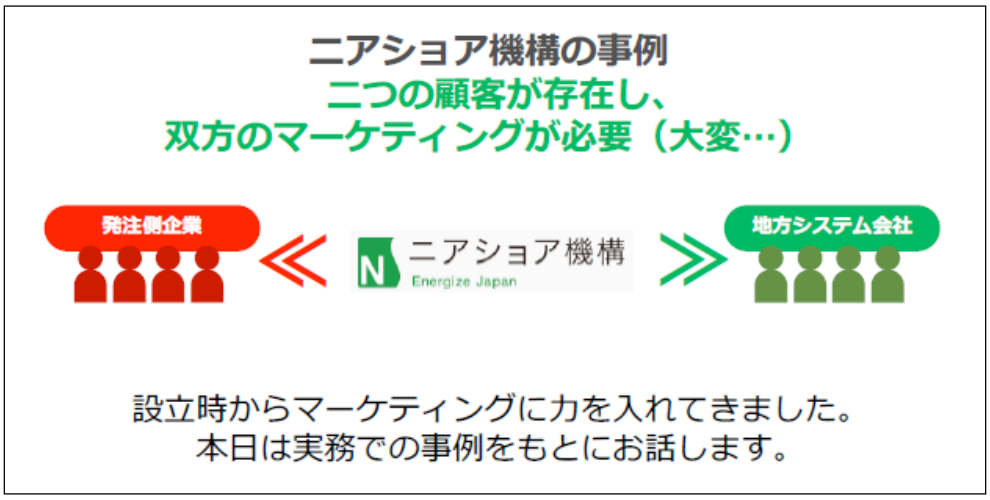
その下は集客力。サイトに来てもらう仕掛けです。それが今どれくらいのレベルにあるのか。ここに記述のある要素に関してはチェックして、足りない部分を補ってもらうと、すぐ効果が出ると思います。

本日いらっしゃっている方も、ニアショア開発というキーワードに興味がある方ばかりだと思います。発注側はこのキーワードで検索することが多いので、それでヒットするためにも、Webサイトにぜひ「ニアショア開発」のキーワードを入れてください。



実際の事例として、我々の話をします。ニアショア機構の場合、発注側に対してニアショア開発自体を知ってもらわないといけない一方、地方にいるシステム会社にも知ってもらう必要があるので、2 方向にマーケティングが必要でした。そのため、設立当時からマーケティングに関しては、意識的に取り組んできました。

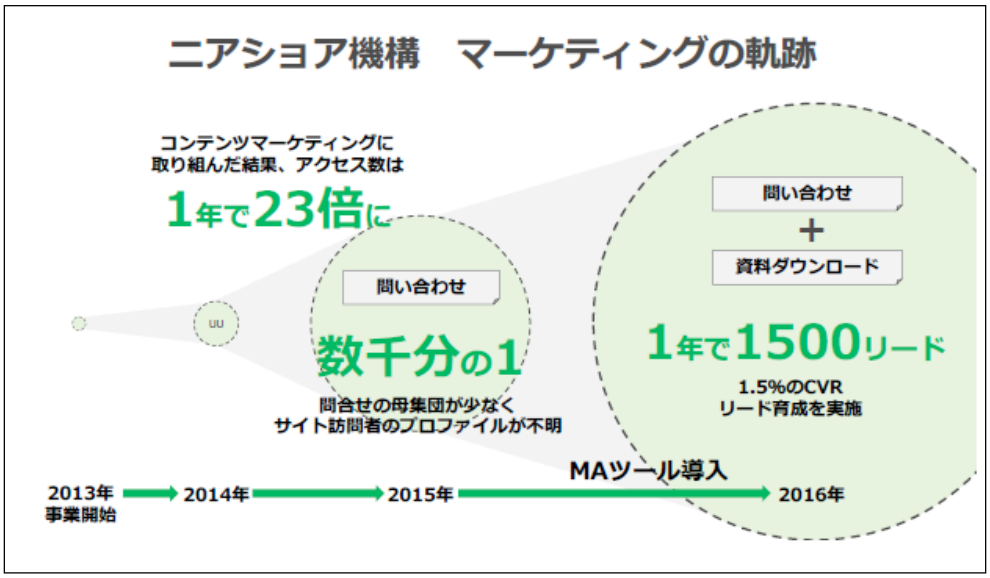
Copyright (C) Nearshore kikou All Rights Reserved



参考までにお話ししますと、Webサイトを作った当初は、もちろん全然集客できませんでした。しかし 2014 年から 2015 年にかけて、1 年間コンテンツマーケティングに取り組んだ結果、23 倍くらいにアクセス数を伸ばしました。ただ、問い合わせに関してはほとんど増加せず、誰が見にきてくれているのかも全然わからない状況でした。

そこで、マーケティングオートメーションツールと言われる、グーグルアナリティクス（Google Analytics）等よりもっと高い精度で分析できるものを入れました。サイトに来ている人のサイズや業種というのが理解できて、その人たち向けにコンテンツを充実させて、問い合わせの仕組みや興味を持ってもらえそうな資料などを用意したところ、新規リードも取れるようになりました。

分析すると、アクセス数に対して 1.5 パーセントくらいの方が、なんらかの個人情報を入れ、コンバージョンしてもらう数字になっています。ちなみに、1 パーセントを超えるとけっこう優秀ということです。

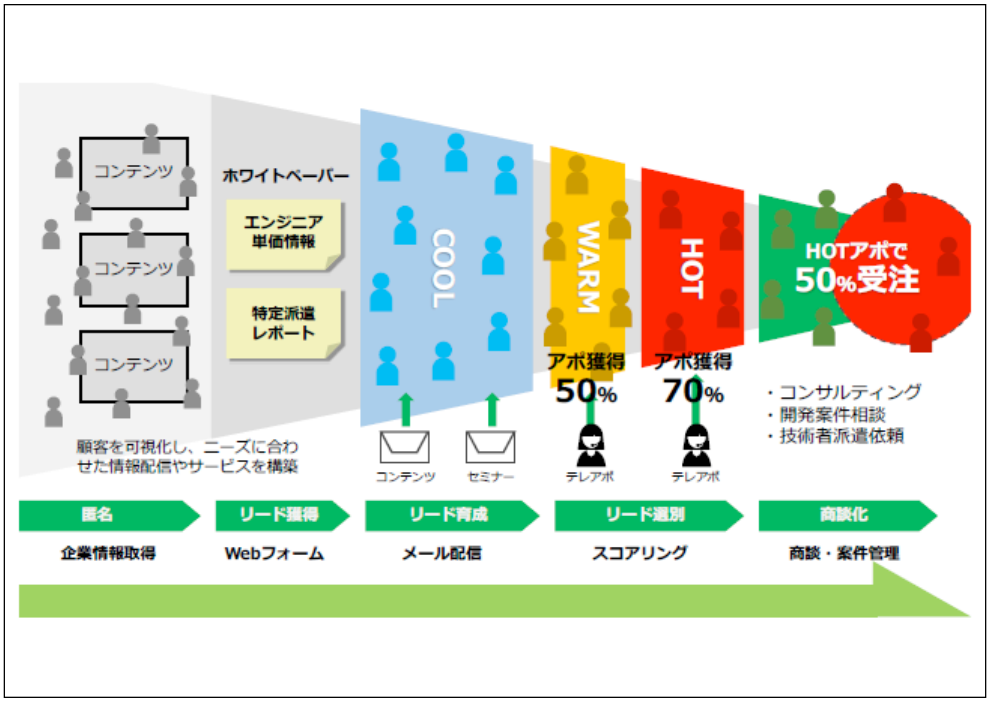


ここに至るまでも、設計書作りをいろいろ考えてやってきました。ユーザー企業、もしくはシステム開発会社に興味を持ってもらえるであろうコンテンツは何かを考えました。現在ユーザー企業向けには、エンジニア単価情報を調査して毎年出しています。この業界は単価があいまいなので、それを補完できる情報を提供できれば、興味を持ってもらえるのではないかと思っています。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

さらに時事ネタも発信しています。派遣法が変わったらどうなるのか、特定派遣がなくなるとどうなるのかなどのレポートを複数用意して、ダウンロードできるようにしています。

次に、リード育成です。COOL、WARM、HOTというステップで、お客さんの関心度に自動的に点数が振られるようになっています。そこでWARM、HOTの方に連絡したら、アポ率がどれくらいになるのか、受注率がどれくらいなのかが、だいぶわかってきました。このあたりまで設計できると、たとえばある商材で単価が決まっている場合、何件アポを取ったら目標が達成できるかというように、いわゆるマーケティングのファネル設計や、KPI等の管理が非常にしやすくなります。営業の達成度も安定してくるのではないかと思います。



これはあくまでも我々の例ですが、みなさんもこのような流れにしたがって設計していただくと、これまでと全然違った結果が得られるのではないかと思います。

我々も数年かけてやってきましたが、マーケティングというのは、一点突破ではないかと思っています。お客さんが興味を持ってもらえそうな自社の得意分野がきっとあると思いますので、そこに対して情報を整理して、コンテンツ化して、検索に引っかかるようにしてください。Webのアクセス数も増えますし、新規リードも取得できるのではないかと思います。

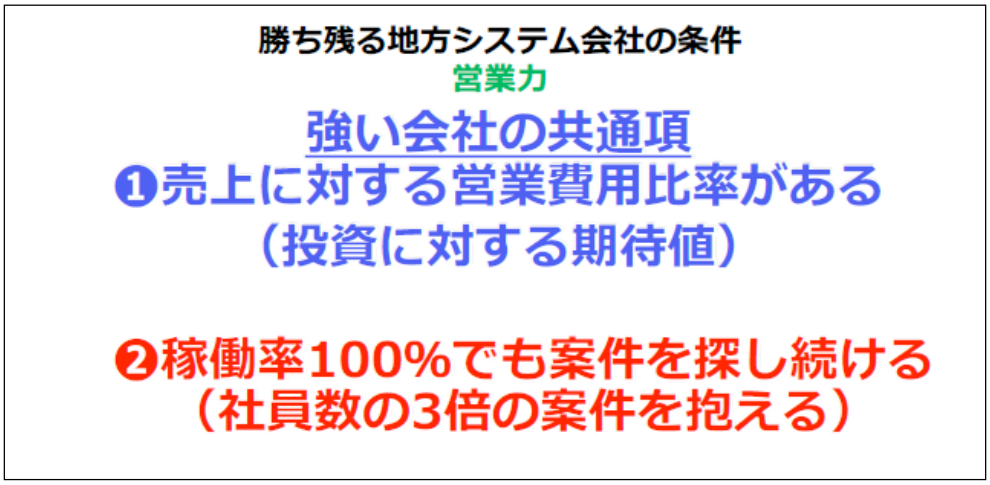
●営業力

強い会社の営業力に関する共通項です。ひとつ目、売り上げにかける営業費用の比率が決まっている会社は、営業が強い傾向にあると感じます。複数社にインタビューしましたが、7～10 パーセントくらいで考えている会社が、強い傾向がありました。50 万の営業コストをかけるとすると、500 万売り上げが立つかどうか、というのが定義されているということです。
既に決めている会社もあると思いますが、現在自社でどれくらいかけているのか。それが多いのか少ないのか、一度チェックしてみてください。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

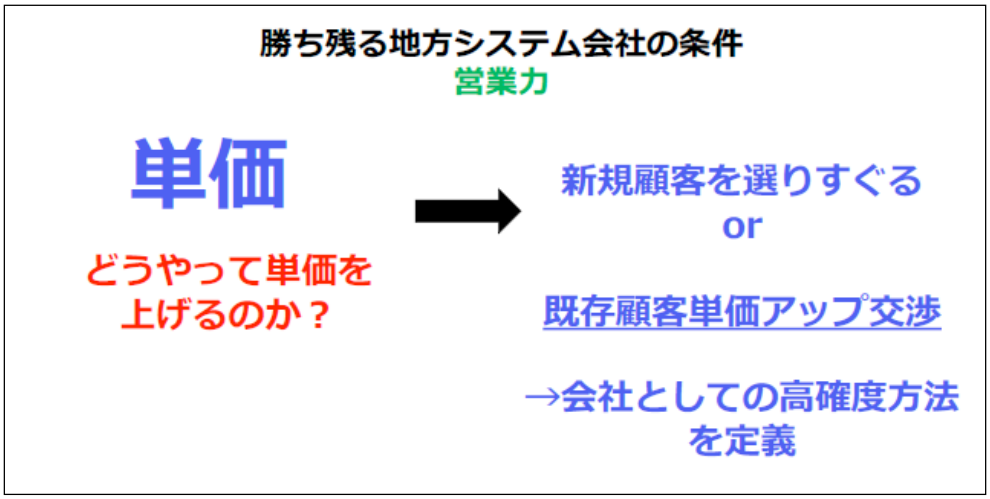
次に、技術者の稼動率が 100%に近づくと営業を弱める会社が多いと思いますが、強い会社の特徴として、稼働率が 100 パーセントでも貪欲に案件を探し続けています。なかには社員数の 3 倍はつねに、なんらか案件を抱えるという目標を設定している会社もあります。

1 名技術者が空いているような場合、どこかの再委託の下請けの案件を入れて埋めるというような話がよくあると思うのですが、空いてから慌てるのではなく、つねに案件を探して、そのなかから選りすぐって高い単価の案件に割り当てていっているというのが、強い会社の特徴だと思います。



単価×稼動人数が、システム開発会社の大きな要素だという話をしました。では単価はどのようにして上げていけばいいでしょうか。ひとつは、新規のお客さんを集客して営業する仕組み作りをして、選りすぐって技術者を割り当てていくという方法があります。

一方で、既存のお客さまに対してどのように単価がアップしていくのか、強い会社は、会社として、どのようなパターンで交渉すれば、高い確率で値上げを実現できるかというノウハウを持っています。ここに関しても今一度考えてみてください。



営業力のひとつとして、スキルシートのデザインと項目は重要です。システム開発会社のスキルシートは、どのような技術を使って、どの工程をやってきたかなど、面白みのない無機質なドキュメントが多いと思います。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

そこで、スキルシートひとつ取っても、たとえば色を使って、ITSSで言うところのレベル 4 相当であるとか、そのようなスキル体系を導入していて、先端なことをやっているというようなイメージづくりも効果があります。Web系の開発に強い雰囲気を打つ出すために、スキルシートに使用可能ツールなどの記述を入れるのもいいと思います。例えば、使用可能プロジェクト管理ツールで、JIRA、Backlog、 Redmine、MSプロジェクトに精通など入れるイメージです。予実績管理で、アーンドバリューという考え方がありますが、そのような管理も得意であるというように、意識して突出していることを書いていただくと、見る側の印象もガラリと変わります。

工程もひと目でわかるように、工夫していただくとブランディングにもつながりますし、印象もよくなりますので、単価アップや、面談の決定率等にも反映してくるのではないかと思います。

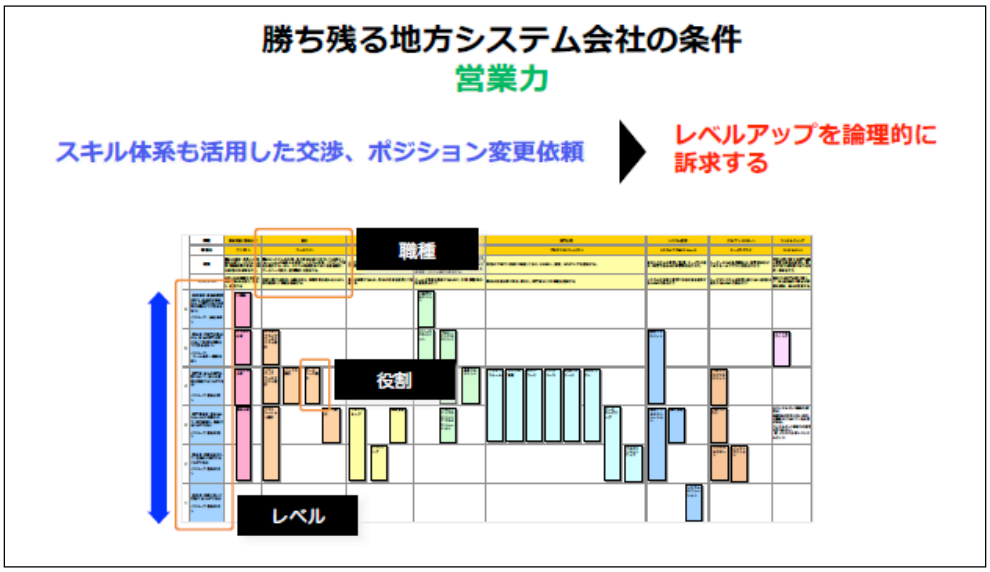
私も以前、スキルシートの見直しをやって、大きな効果が出ました。スキルシートにまだ工夫をされていない会社は、見直す価値はあると思います。



次に価格交渉です。多くの発注側の会社の意見として、価格交渉で、半年稼動したので上げてくださいというのではなく、もう少し材料を集めて論理的に言ってもらえれば上げることができるのに、という声はよく聞きます。

価格交渉に関して、材料づくりをすれば格段に変わります。先ほどもITSSという話をしましたが、たとえば 1 年お客さま先で業務をして、社内研修も実施してITSSで言うところのレベル 3 からレベル 4 になりました。それを受けて、今やっている業務、たとえばプログラミングの業務をしていたら、次は詳細設計の業務にチェンジさせてほしいというような話をしながら、それに伴って価格に適用いただくような話し方をするとお客さまにも理解いただけるということは多々あります。価格交渉をするときは、論理的な材料を複数用意して、それがうまくいった、うまくいかないなどのノウハウを会社としてためて、価格交渉の成功パターンを構築してください。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



営業力のところにKPI管理というのがあります。営業の方の成績のつけ方で、期首と期末に対してどれくらい単価が上がったかを評価基準に入れている会社は少ないような気がします。実は強い会社はそのような視点を入れていますので、そこも意識してください。売り上げも大事ですが、月額単価がどれだけ上がったのか、各顧客別に追ってください。

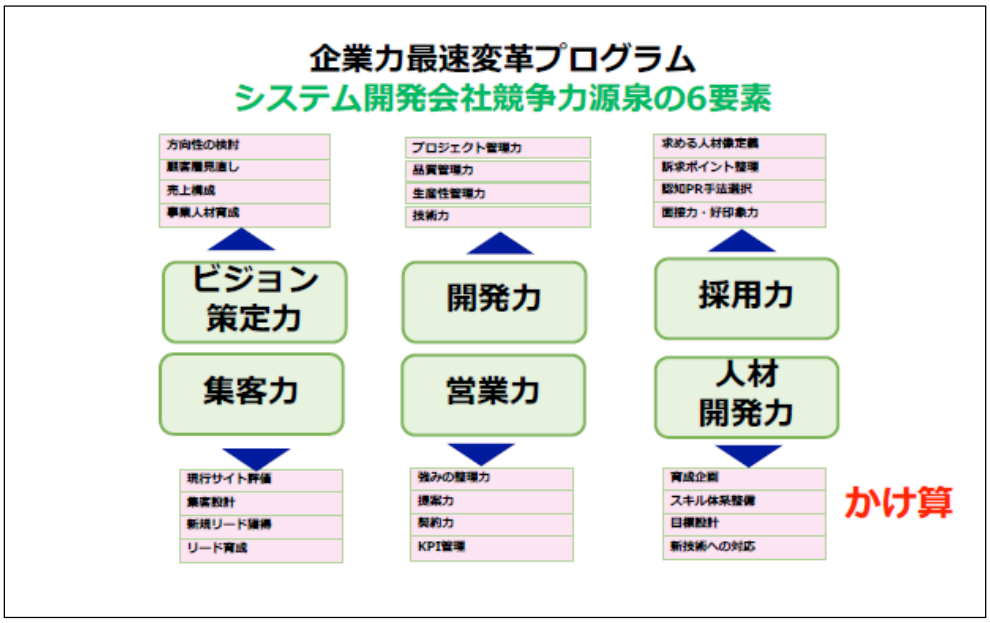
本日は時間の関係で、ビジョン策定力と集客力と営業力の話となってしまいましたが、残りの 4 要素もチェックしていただければと思います。簡単にご説明します。

採用に関しては、営業活動と似ています。求職者に来てもらうことは、集客力のところの考えが生きてきます。営業の新規リードを集めるのと、新規の求職者を集めるのと、設計の基本的な考えは一緒になるので、ぜひ 2 つの設計図を持ってください。

人材開発力に関しても、いかに時間をかけずにお金を稼げるエンジニアに育てることは重要です。たとえばビジョン策定のときに、ユーザー企業に対して売り上げを増やしていこうとなると、ユーザー企業に対応できる人材を作らないといけません。その場合、スキルはどのようなものが必要なのか、ビジョンの策定から人材開発の細かい項目に落とし込む必要があります。全部が密接に関係しているというわけです。

あとは開発力についてです。開発力を説明するのは、けっこう大変です。先方から開発力について突っ込まれた場合に、若手の営業でもきちんと説明できるように、自社の強みを整理した営業資料や、開発力の説明資料を準備すると、組織として営業力は大幅に向上します。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



集客、営業力の強化は生命線になるので、組織的に取り組みを継続的にやっていく必要があります。けれど、どうしても時間がかかってしまいます。ここで、時間をかけずに目先の課題解決につながる、お客さまと直接接点を持てる仕組みを用意しましたので、その説明をします。

4. エンジニア調達革命プラットフォーム“Teleworks”ご説明

このたびリリースするのは、“Teleworks”というサービス名のプラットフォームです。世の中にこのようなマッチングのサイトはいくつかありますが、多くは多重下請け案件であったり、あるいはフリーランスの方向けのサイトだったりします。

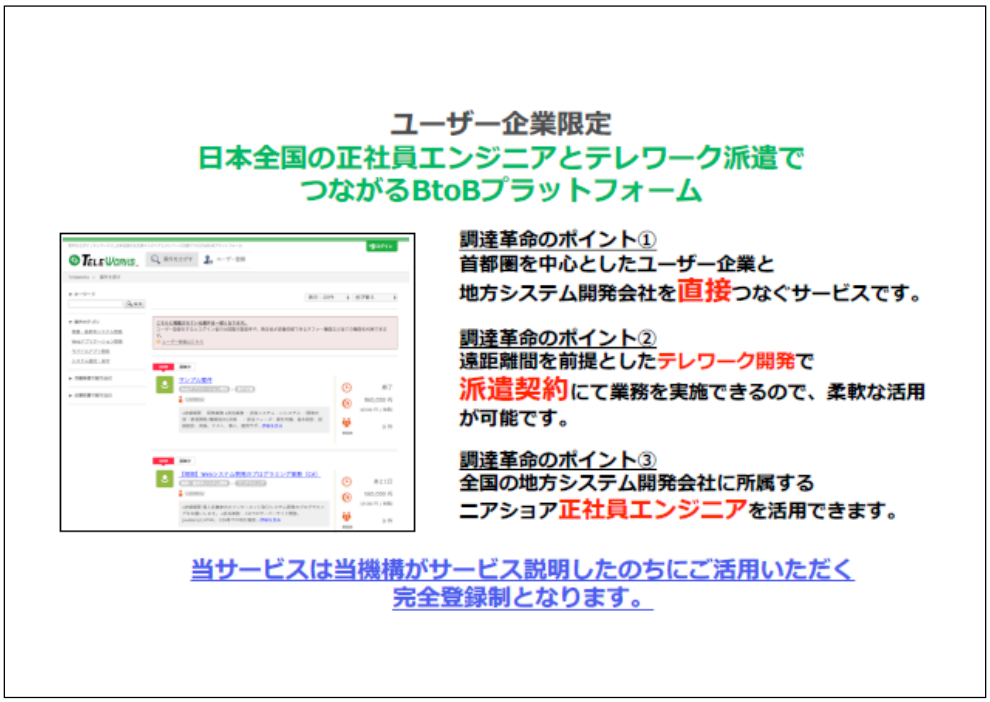
このTeleworksに関しては、発注側はユーザー企業限定にしています。したがってメーカーや大手ベンダーは利用できません。ユーザー企業と直接お付き合いしたいという声を多く聞いていることもありますし、大手のベンダーは調達部門が独自でやっているので、ユーザー企業に絞っているというわけです。

人やチームのマッチングですが、常駐ではなくて、いわゆるテレワーク型の開発であることと、準委任契約ではなくて派遣契約を結ぶというのが、大きなポイントになります。

ポイントの３つ目は、対応する方が、地方のシステム開発会社に所属する正社員になるので、フリーランスの方や大手の派遣会社がやっているような登録型の派遣の方々とは一線を画します。ここはユーザー企業にも評価されているところです。

B to Bの仕組みになるので、Web上で登録が完結するのではなくて、我々がユーザー企業側にもシステム開発会社のほうにも両方一度会ってから登録完了という形を取ります。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



なぜテレワーク開発、テレワーク派遣に行き着いたかという話です。

まず最初に我々は 4 年くらい前から、請負開発を中心とした案件のやりとりをメインにしていました。けれども初対面同士の会社が請負の話をしても、なかなか成約率が上がらないという現状がありました。

初めてのお客さんには、どのような会社かわからないので、見積もりも少しリスクを乗せて提出することになるし、逆に受け取る側はそれを見て、ニアショアはあまり安くないということでメリットを感じず、成約しないということがありました。

次に、請負ではない、もっと決まりやすい契約形態はないかを探し、いわゆるラボ型契約、遠距離間での準委任契約を 2 年半ほど前から積極的に推していました。ラボ型契約は、名前の認知度が非常に低く、その説明が難しいということがありました。
また、ラボ型契約で契約するにあたり、請負と違って成果物で納品しないので、お客さま側と受託側で、どのくらいのものを作るのか、どれくらいの品質基準にするのかなどといった、契約上のすり合わせをする必要があります。この契約のすり合わせが難しいということで、簡単には契約に至らないという現状がありました。

ラボ型契約をさらに活用しやすい派遣契約に置き換えたものがテレワーク派遣になります。派遣契約なので契約締結もシンプルですし、業務遂行でもそのつど指示をもらいながら柔軟に開発を進めることができます。お客さまとつながる最初の接点としては、一番適切なのではないかということで、今回Web上にそのようなプラットフォームを作りました。

もうひとつつけ加えておきたいことがあります。この業界は、非常にメンタルヘルスが多いという認識がありますが、精神障害の請求件数を調べると、全業種中 4 位が情報通信業ということです。なぜこの業界は、メンタルヘルスが多いのか調べていくと、多重階層構造ゆえに、お客さん先に常駐することで、仕事上板ばさみになることがあったり、長時間労働から守ってくれるリーダーの方がいなかったりなどの条件が重なり、調子が悪くなる方が多いようです。

今回、自社内でのテレワーク派遣がベースで、お客さま先に常駐することもないので、メンタルヘルス問題に関しても是正

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

できるのではないかと考えています。



下図がシステムの案件が載っているサイト画面のイメージです。どのようなチーム、どのようなスキルが必要なのか、さらに予算をどれくらいで考えているかをユーザー企業側に入力してもらい、それに対して地方のシステム開発会社が手を挙げるというやり方です。

我々は現在、認定ニアショアベンダー制度を運営していますが、それを取得してもらっている会社に関しては、少しでも安心度が増すように、ロゴが出るような仕様になっています。



派遣契約が前提になるので、派遣のライセンスが必要になります。現在特定派遣しかない会社は、来年の秋までは利用できますが、それ以降は一般派遣の免許を取得してもらう必要がありますので、ご了承ください。

Teleworksでは、大きく 2 つの機能を提供する予定です。マッチング機能がひとつ。次にテレワーク開発の実施環境の提供です。どのようにしたら円滑に開発していけるか、ベースになるコミュニケーションツールと、時間管理をする必要があるの

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

で、就業管理の環境も用意しています。

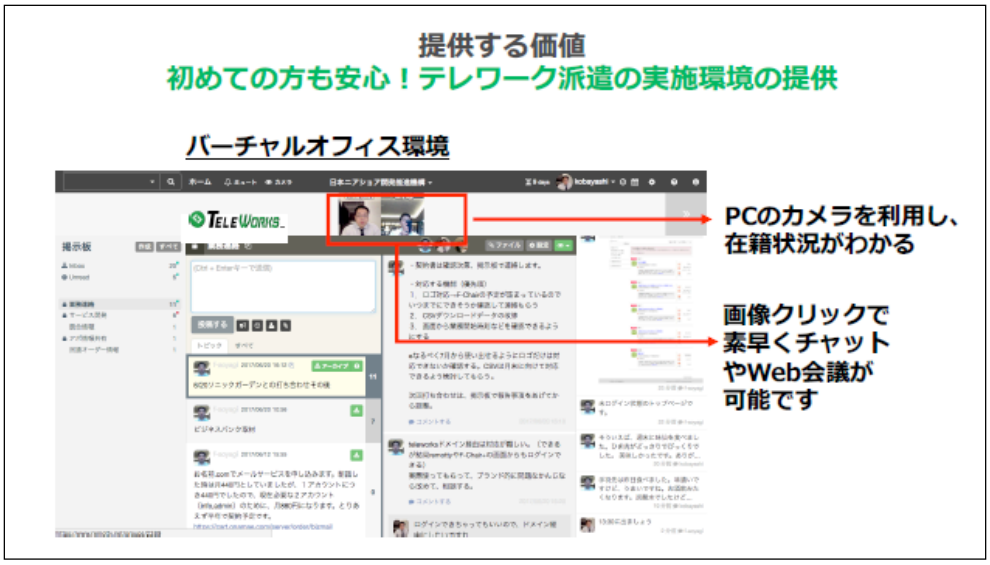


下図がバーチャルオフィスのイメージです。コミュニケーションツールに、ビジネスチャットと言われるものがありますが、チャットだけだと、顔も見えず、チームで一緒に開発しているという意識が持ちにくいという結論に至りました。

Teleworksでは、顔写真が入るようになっていて、ノートパソコンについているカメラで、数分に一度撮影します。顔の表情も次々に切り替わりますし、席についているかどうかがわかる仕様になっています。

このようなテレワーク型の開発の話をすると、離れていると席についているかどうかわからないということと、席にいてもパソコンの画面で何を見ているかわからないという話があり、この課題が解決しないと契約が円滑に進まないということで、席に座っているかどうかわかる仕組みを入れています。

また、テレビ会議をするボタンがついていて、それを押すとappear in（アピアイン）という無料のソフトがつながります。ちょっとしたWeb会議もすぐにやれるような環境になっています。



次にWebの就業管理についてです。仕事を開始する前にボタンをクリックしてもらうと、時間の打刻が始まります。終業時には、お客さま先に、これだけ勤務したと承認ボタンを押してもらうというのが基本の仕組みになっています。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved

就業時間を示す水色の帯に青い線がたくさん入っていますが、これは作業者のパソコンの画面を時間ランダムでキャプチャー撮影して保存したものです。クリックすると何の画面を見ていたかわかるようになっています。席に座っていても、何の画面を見ているかわからないという心配も、この方法で解決します。

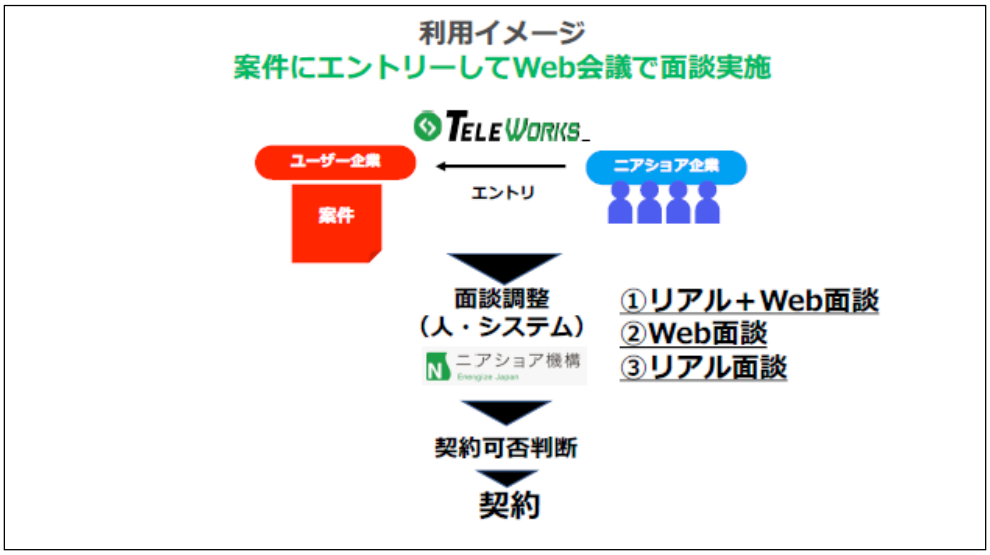
我々もこの仕組みを数カ月使っていますが、これを導入してから、写真を撮られるのがわかっているので、仕事に必要のないサイトなどはあまり見なくなりました。ただ、これを見るのも、信頼関係ができるまでのことだと思っています。使い方としては、著しくパフォーマンスが落ちている場合や、セキュリティの事故が起きた場合に確認してもらうのに適した仕組みになっています。

多くの大企業が、派遣は人事部管轄になっています。人事の労務管理の基準を満たしているかについて慎重になるので、このようなものを入れられてモニタリングされるのを嫌がる方もいるかもしれませんが、そこはお互いの信頼関係構築のためとご理解いただきたいと思います。



システムの大きな流れです。案件を入れてもらい、みなさんがエントリーして、この方、このチームと話をしてみたいという要望があれば、Web会議システムを活用した面談をします。派遣なので、ここからはイエスかノーで判断して契約となるので、早い場合だと 1 日で契約にいたることもあります。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



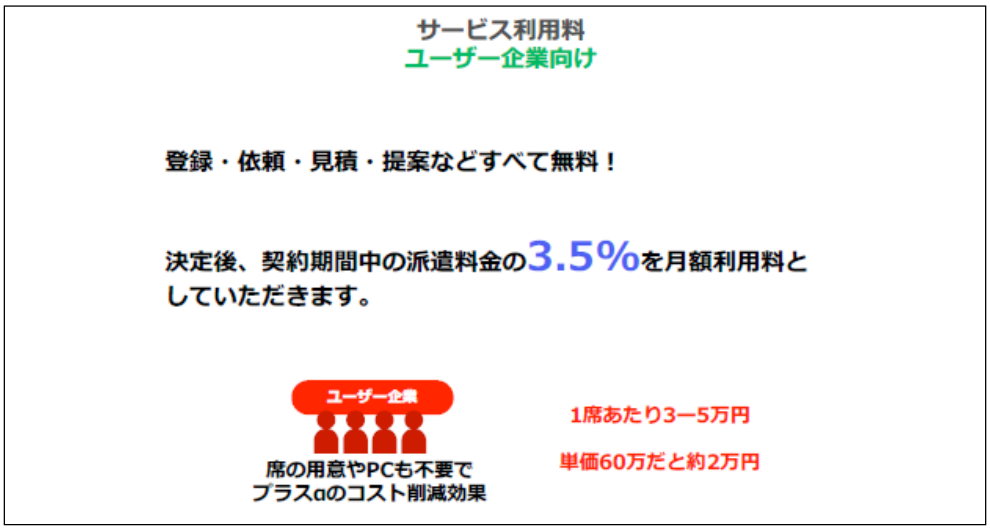
今年の初めから、テストマーケティングを行っています。下の写真が、お客さま先で撮らせてもらったものです。お客さまと、東京にいらっしゃるニアショアの会社の営業の方がパソコンを持っていき、プロジェクターを借りて、リアル＋Web面談をしたときの写真です。



冒頭でも話しましたが、現在テレワークの活用が柔軟に進んできているので、このような面談をしても、違和感なく受け入れてもらえる会社が増えてきています。我々もユーザー企業に営業活動をしていますが、大手の新聞社も、この仕組みを話したところ、ぜひやりたいということで、派遣の依頼を受けています。今後ますます広がっていくと思っています。

お客さまからいただく料金は、決まるまでは無料で、決まったら先ほど説明したシステム利用料含めて、派遣料金の 3.5 パーセントになります。3.5 パーセントの妥当性ですが、現在都心で、常駐で来てもらうための場所を一席用意した場合、パソコン代を入れて 7～8 万かかります。エンジニアプラスそれだけのコストがかかるということです。このテレワーク型の開発だと、場所を用意しなくてもいいので、その分もまるまる浮きますし、単価も首都圏の高い単価ではなくて、少し割安の単価が適用されるので、コスト削減、最適化にもつながるのではないかと思います。

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved



ニアショアの会社向けには、料金体系、企業サイズも異なりますので、3 パターン用意しています。基本的には初期費用があって、あとは決定後の従量利用料、ツール使用量というのは、また別途という形にしています。
詳細につきましては、お問い合わせいただければと思います。

TeleworksのURLは以下になります。
https://teleworks.tech/

ご静聴ありがとうございました。

ご不明な点、ご質問等ございましたら、お気軽にメール、
またはお問い合わせフォームより
ご連絡ください。

お問い合わせフォーム：
http://www.nearshore.or.jp/contact/

✉ info@nearshore.or.jp

Copyright (C)　Nearshore kikou All Rights Reserved