

Title	国内SIerの自社が提供する“これからの価値”について
Author(s)	小林, 正典; 日戸, 浩之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 4-8
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19649">http://hdl.handle.net/10119/19649</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 国内 SIer の自社が提供する“これからの価値”について

○小林 正典（東京理科大学／大興電子通信株式会社）、  
日戸 浩之（東京理科大学）  
8823222@ed.tus.ac.jp

## 1. 研究背景

SIer である自社は、提供価値変化の岐路に立っている。顧客である国内中小企業に伴走し、直面する多様な経営課題を、より効果的に解決支援する為の新たな顧客提供価値について、蓄積してきた業務ノウハウを基に改めて考察する。

自社は、日本国内での通信及びコンピュータの黎明期から ICT ビジネスに従事し、創業から 70 年が経過した。昨今 ICT は、自社構築型（オンプレミス）からクラウドビジネス等のサービス利用型へと急速に変化している。だが、顧客である中小企業のビジネスは、DX（Digital Transformation）が叫ばれる中で人手不足等により、今まで自社で構築してきた（オンプレミス）業務システム・業務プロセスからの変革を思うように進められない状況がある。このような ICT と顧客ビジネスの変化に対応するためには、顧客の要望を聞いてシステム構築する、いわば受け身の請負型ソフトウェア開発を主業とした SIer としての自社ビジネスを再デザインする必要があるのではないかと考えた。自社が手掛けてきた「請負型システム開発ビジネス」と「サービス提供型ビジネス」の二兎を追うか？「リソース」等のケイパビリティを見直し、マーケティング 3 C の観点から、ICT 業界及び顧客、そして自社の視点から、SIer ビジネスにおける“これからの新たな価値”の提供に向けたビジネスのあり方、人的組織的リソースのあり方を考える。

## 2. 3C 観点からの現状分析

## 2-1：競合（COMPETITOR）

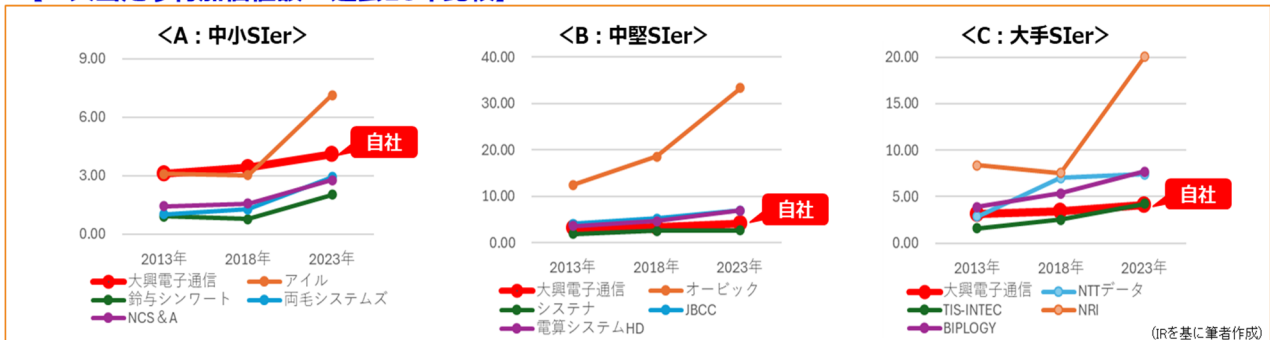
日本国内の上場している同業の SIer 企業を対象に、SIer が世の中に提供している“価値”の指標として「一人当たり付加価値額」に着目して、以下の区分の各社と自社を比較した。

※A=中小 SIer（売上高 100 億円規模）：アイル・鈴与シンワート・両毛システムズ・NCS&A  
B=中堅 SIer（同 1,000 億円前後規模）：オービック・システナ・JBCC・電算システム HD  
C=大手 SIer（同数千億円規模）：NTT データ・TIS-INTEC・NRI・BIPOLOGY

SIer ビジネスにおける付加価値額としては、緩やかな増加傾向であると言える。一方で自社の主力事業を従来の請負型システム構築から、『SaaS サービス提供型』へとシフトしている企業（特にアイル・オービック）は、従来型 SIer ビジネスの企業よりも大きく付加価値額を増加させている。

図表 1 国内上場 SIer 企業と自社の「一人当たり付加価値額」10 年推移 出所：筆者

## 【一人当たり付加価値額 過去10年比較】

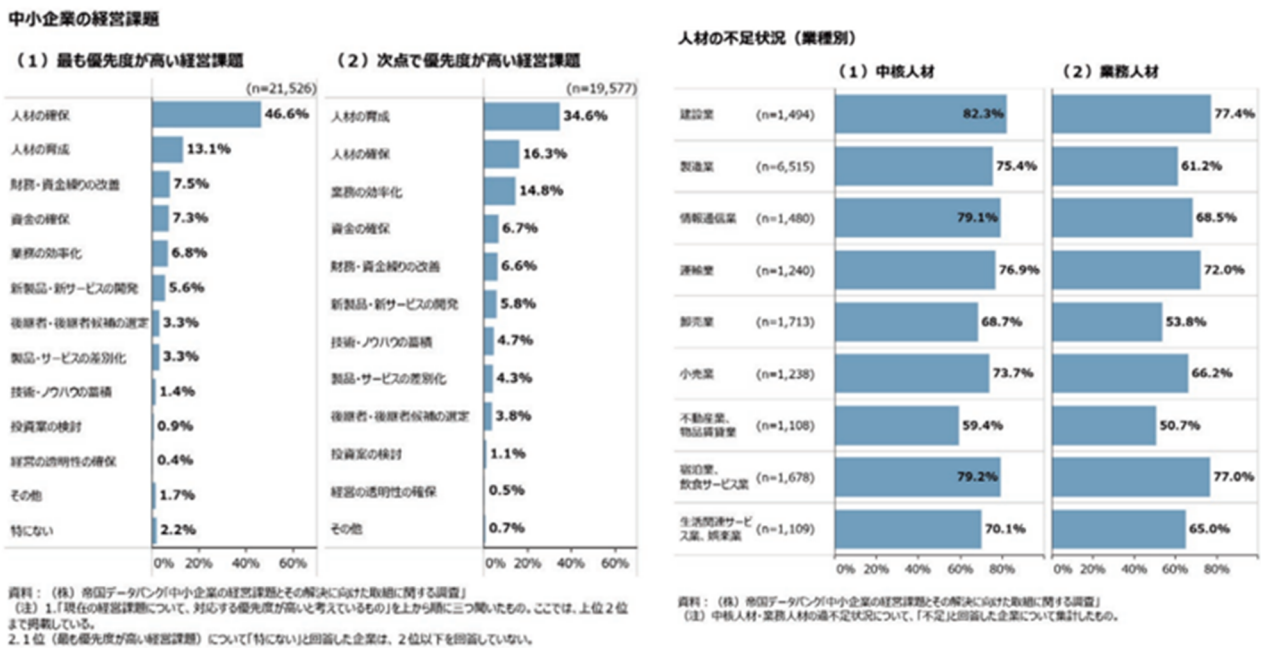


## 2-2：顧客（CUSTOMER）

主要顧客である中小企業の『経営課題』と『DXへの取組度合い』について着目した。中小企業における最大の経営課題は「人材の確保」であり、次に「人材の育成」となっている。さらに「人材の不足状況」については、全業種で『不足』傾向との回答があり、特に労働集約型の業種での人材不足感が強まっていることがわかる。中小企業においての人材確保は、今後一層厳しさが増していくことから、“人への投資と育成”が持続的な企業経営を支える軸となっていく。この最も大きな経営課題に対処するためにも、中小企業のビジネスにおけるDXを推進し、ビジネスプロセスの効率化を実現させることで余力を生み出して人材育成に時間をかける等の対応を行いたい、肝心の「DX取組」も大手企業では自社で人材を抱えてDX（IT）への対応を行う「内製化」が進んでおり、順調な人材確保が進んでいるのに対して、中小企業においては、まだまだ不足している状況であることが伺える。

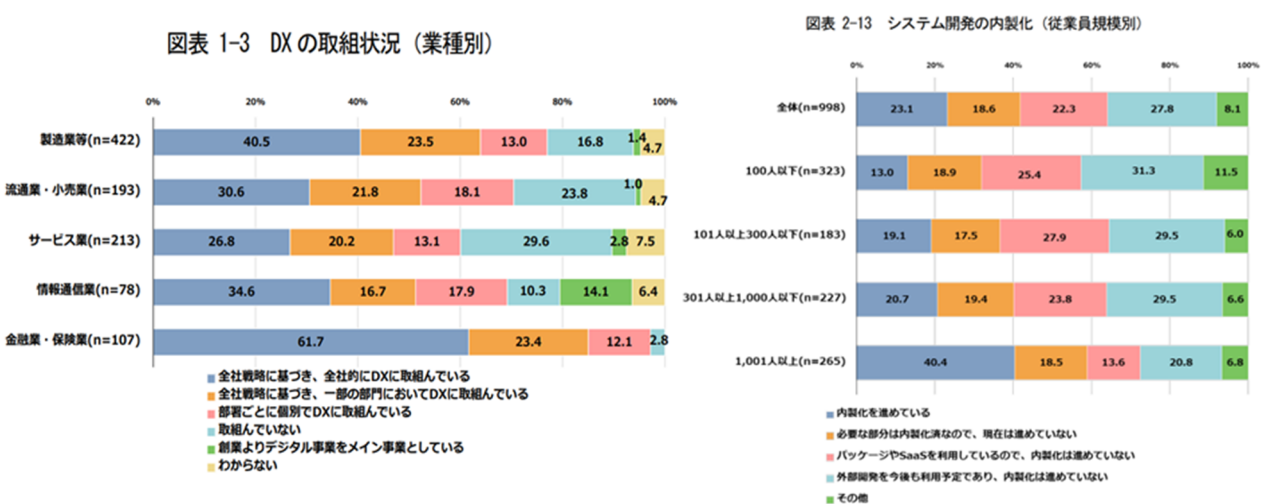
図表2 中小企業の経営課題、人材の不足状況（業種別）

出所：中小企業庁「中小企業白書2024」P286、P288



図表3 DX取組状況（業種別）、システム開発の内製化（従業員規模別）

出所：IPA「DX動向2024」P3、P24



### 2-3：自社（COMPANY）

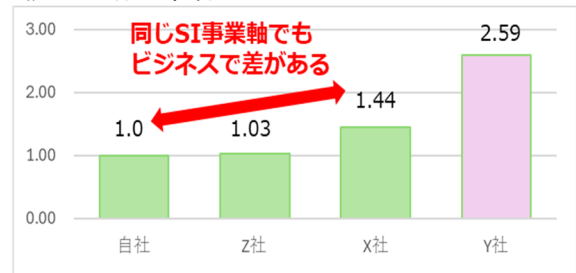
現在の自社が SIer として提供している“価値”を示す指標を検討し、他社と比較することにより業界の中でおかれた状況を考察する。現状全社的な「企業価値」評価については、投資家等ステークホルダー向けにマルチプル（PER、PBR）手法を用いた株価ベースの評価情報が提供されている。しかし、自社内部の各事業部門における“事業価値”について議論されることはなかったため、今後各事業が提供する価値を増加させるための評価単位を設定する必要がある。

今回は自社の“事業価値”を DCF で同様の事業を展開する SIer 各社と比較し考察した。一部想定値による算出となるため単純比較はできないが、DCF による事業価値比較でも、「2-1：競合（COMPETITOR）」で前述した通り、利益率の高い「SaaS サービス」を事業軸としている Y 社は高いことが確認できる。自社と同様の「SI 事業軸（従来の請負型システム構築）」の企業との比較においても、現行 SI 事業軸の自社と Z 社と比べて、流通 SaaS サービスの提供に特化傾向である X 社では、ビジネスの推進方向性によって差が出はじめている傾向が伺える。今後自社のビジネス方向性を検討する為にも、事業部門毎の“事業価値”を DCF で計算し、この計算結果を基準として、自社が目指したいビジネス方向性と類似・近似する他社と比較し、数値的事業的ギャップを把握することが有効だと考える。方向性を検討するにあたり、当然ながら高利益ビジネスへ即時シフトは難しいため、既存 SI 事業をどのように変化させていくのか、価値の高める進め方はどのようなものなのか、事業要素から見直しが必要だと考える。

図表 4 自社を 1 とした場合の SIer 各社“事業価値”比較 出所：筆者

【自社を 1 とした場合の SIer 各社“事業価値”比較】

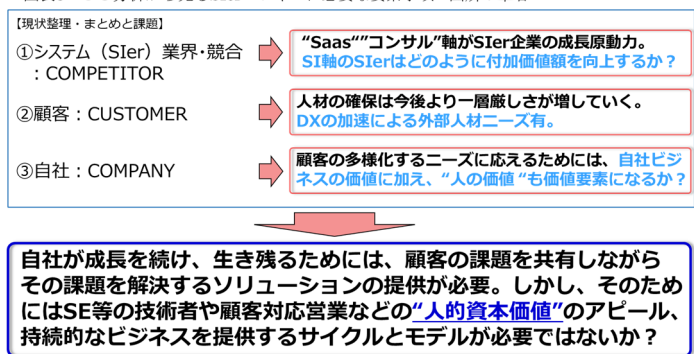
企業	事業軸	ビジネス傾向
自社	SI	受託開発＋ハード販売
Z社	SI	自社と同様の事業構成
X社	SI	流通SaaS特化傾向
Y社	SaaS	基幹システムSaaS提供



### 3. 3C 現状分析のまとめ

前述してきた 3C の観点から分析した結果を整理する。SIer 業界としては、自社構築型（オンプレミス）から SaaS サービスを主軸にビジネスを推進している企業の価値が大きく伸びている傾向であり、自社構築型を主とする SI 事業軸の企業との差が大きくなっている。これは財務諸表や新たに浸透してきた統合報告書の開示情報などから定量的定性的に捉えることができ、そこから価値の源泉となる人材面などの非財務情報までも体系的数値的に把握し比較できる状況のため、単にビジネスの利益だけでなく、利益以外の要素（人材、教育、組織、企業文化など）の要素も SIer ビジネスに重要な要素となっていると考えることができるのではないかと。現に顧客の主たる経営課題は人材不足と育成であり、その不足を補うため、ないしはビジネス効率を上げるために DX への取り組みを強化することになるならば、SIer ビジネスの要もやはり人的リソースであるのではないかと。SIer が顧客に価値を提供するために“人的資本価値”をどのように定め、ビジネスにつながるアピールができるか？という要素に着目することが、持続的なビジネス提供につながる新たな考察となるのではないかとみられる。そこで人的資本に着目し、どのようなビジネスとの組み合わせで価値を創造できるか考察することを想定する。

図表 5 3C 分析から見る SIer ビジネスに必要な要素事項 出所：筆者



#### 4. 3 C現状分析からの考察

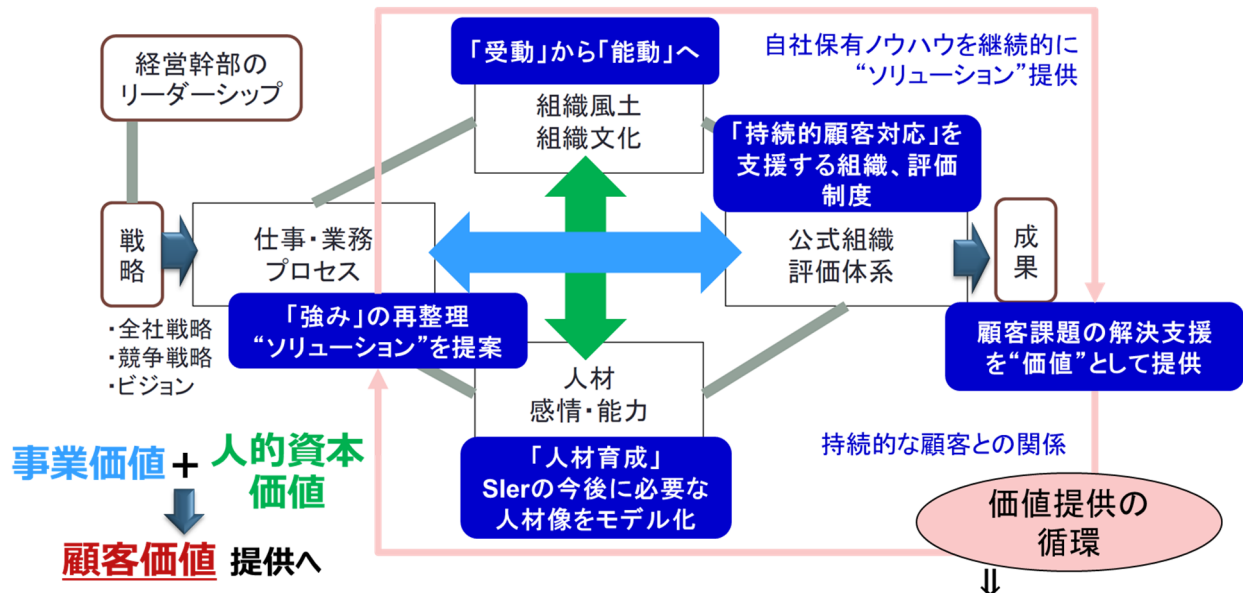
SIerとしての自社が提供する“これからの価値”を考えるための土台となるフレームとして、A・オライリー、L・タッシュマンの『**コングレンスモデル (Congruence Model)**』を使って考察する。このモデルはビジネスにおける“探索と進化”を推進するために、人・組織・文化を経営戦略と目標に沿ってどのように活動を行うか、これを支えるマネジメント要素を図式に表現しているモデルである。図表6の横軸「仕事・業務」「組織評価体系」は、自社の強みを持続的に提供する“事業価値”として示されている。縦軸「組織風土・組織文化」「人材・感情・能力」は、従来のシステム開発を‘受動’から提案ビジネスを主とした“能動”へと移行させるためには、自社の人的リソースがどのような価値を創造し、提供していくかを“人的資本価値”として表現していく必要があるのではないかと考える。

「事業価値+人的資本価値=顧客価値」で表す『伴走型ビジネス』の実践的価値提供について、定量的に表現し、これからのSIerビジネスは『人的資本価値』を中心としたサービス提供を軸として考え、顧客の価値を創出するためのビジネス戦略を今後立案することを想定している。

図表6 『伴走型ビジネス』価値提供モデルイメージ

出所：A・オライリー、L・タッシュマン『**両利きの経営**』（東洋経済新報社、2019）P72より図引用  
筆者加筆

“Congruence Model”を自社の各事業部門に当てはめる。“価値”提供を循環させるモデルのベースとする。



顧客課題の解決を提供 = **事業価値 + 人的資本価値** ⇒ 顧客との“**伴走**”がカギ

#### 5. 総括と今後の課題

システム開発は目に見えない業務プロセスをICTの力により、画面表示や入力機能を使って可視化・効率化を進めることになり、完成したソフトウェアは一般的に無形資産として貸借対照表（以下BS）に計上されるが、SaaSサービス利用は経費として損益計算書（以下PL）に記載される。しかし紐解けばソフトウェアは「顧客側のビジネスや事業ノウハウ」「SIer等のSE技術者技能スキル」などによって構成されており、ある種「人的ノウハウのカタマリ」と言える。昨今の人材不足は企業経営における課題であることは前述したが、これら業務システムやサービスを創出するシステム技術者の確保も難しく、SIerとしての魅力を表現できないと仲間集めにも影響が大きい。単純にBS、PLで表現される数値的価値だけでなく、SIerが独自に設定する人的資本価値要素がどのように事業価値に結び付けられるのか？事業面と組織人事（人材育成）面から研究を継続する。

## 参考文献

- 1) 有価証券報告書／統合報告書 ※各社における会計年度 2023 年度から 10 年分の開示情報
- 2) 情報処理推進機構 (IPA) 「DX 動向 2024」(2024)
- 3) 中小企業庁 「中小企業白書 2024」(2024)
- 4) 吉田寿・岩本隆 『企業価値創造を実現する人的資本経営』 日本経済新聞出版 (2022)
- 5) 経済産業省 「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 人材版伊藤レポート 2.0」(2022)
- 6) 島永和幸 『人的資本の会計—認識・測定・開示—』 同文館出版 (2021)
- 7) 経済産業省 「持続的な価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 人材版伊藤レポート」(2020)
- 8) A・オライリー、L・タッシュマン 『両利きの経営』 東洋経済新報社 (2019)