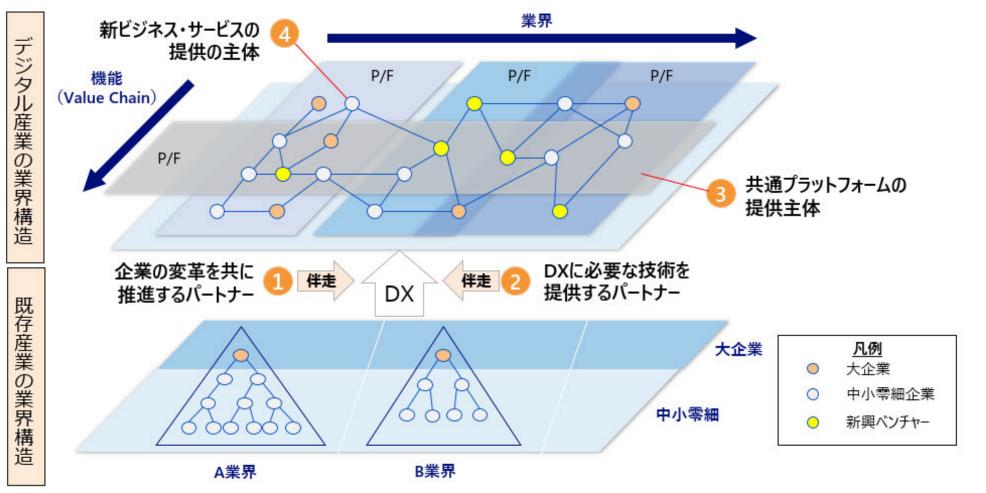
令和3年度中小企業実態調査事業 (デジタル産業の創出に向けた中小企業実態調査)

調査報告書

DXレポート2.1では、デジタル産業の企業類型を提示しており、本事業では、これらを踏まえた企業ヒアリングを行っている

デジタル産業の構造と企業類型

デジタル産業は、ソフトウェアやインターネットにより、グローバルにスケール可能で労働量によらない特性にあり、資本の大小や中央・地方の別なく、価値創出に参画できる。市場との対話の中で迅速に変化する必要性や、1社で対応できない多様な価値を結びつける必要性から、固定的ではないネットワーク型の構造となる。



デジタル産業の企業類型

企業類型	特色
①企業の変革を共に 推進するパートナー	新たなビジネス・モデルを顧客とともに形成DXの実践により得られた企業変革に必要な知見や技術の共有レガシー刷新を含めたDXに向けた変革の支援
②DXに必要な技術 を提供するパートナー	 トップノッチ技術者(最先端のIT 技術など、特定ドメインに深い経験・ノウハウ・技術を有する)の供給 デジタルの方向性、DXの専門家として、技術や外部リソースの組合せの提案
③共通プラットフォームの提供主体	・中小企業を含めた業界ごとの協調領域を担う共通プラットフォームのサービス化・高度なIT技術(システムの構築技術・構築プロセス)や人材を核にしたサービス化・エコシステム形成
④新ビジネス・サービ スの提供主体	• IT の強みを核としつつ、新ビジネス・サービスの提供を通して社会への新たな価値提供を行う主体

DXレポート2.1では、デジタル産業企業の特性を提示しており、企業ヒアリングでは、これにより企業類型毎の特徴を明らかにしようとしている。既存産業の特性とデジタル産業の特性を対比すると以下のようになる

	特性	既存産業 (From)	デジタル産業 (To)
	①顧客	発注者	パートナー/消費者・個人
顧客との関係性	②取引動機	固定的な取引関係	価値を中心としたつながり
	③選定基準	調達コスト・労働分配	ビジョン・共感
	④顧客の維持	提供事業者主導の囲い込み	価値認定による顧客の継続意思
チャネル	①販売チャネル	オフライン	ハイブリッド (オフライン/オンライン)
	②営業チャネル	オフライン	ハイブリッド (オフライン/オンライン)
	①提供価値	労働量	価値
	②価値の源泉	労働力	顧客とのインタラクションとコラボレーション
製品・サービスの価値提供	③製品・サービスの特性	何にでも対応できる	尖った強み
表面・ソーレ人の間間延供	④製品・サービスの提供タイミング	バッチ	リアルタイム
	⑤キーアクティビティ	要件の実現	課題の解決・顧客体験の向上
	⑥メソドロジ	大規模WF型受託開発	アジャイル/内製/DevOps
協業	①業界構造	ピラミッド型のサプライチェーン	ネットワーク型のバリューチェーン(エコシステム)
加未	②コラボレーション	同業種	異業種
	①人材・スキル	既存事業への最適化	デジタル技術を用いた新たな価値創出
リソース	②キーリソース	労働力	データ・知財・エコシステムパートナー
	③コンピューティング基盤	オンプレ	クラウド
収益構造	①収益の流れ	元請け→下請け	価値の受け取り手→創出者
4人11年12	②コスト構造	限界費用大	限界費用小

以降に記載する企業ヒアリングの対象企業は以下である

企業ヒアリング実施一覧

NO	企業名	規模
1	東京センチュリー株式会社	大企業
2	株式会社ハマヤ	中小企業
3	株式会社日立製作所	大企業
4	ふくおかフィナンシャルグループ株式会社	大企業
5	SCSK株式会社	大企業
6	日本マイクロソフト株式会社	大企業
7	A社	大企業



事例No.1 東京センチュリー株式会社



デジタル産業化に向けた取り組み概要①

ビジネス モデル 従来型の「モノをリースする」リース金融から変革し、自社の有するネットワークや製品・サービスの目利き力を生かし、先進的なサービス(IoT技術等)を持つパートナーと協業し、ユーザー企業にとって最適な利用サービスメニューを共創、サブスクリプションで提供

変革による メリット

- / 自社:モノのリース金融専門にとどまらず、先進的なサービスに自社金融機能を組込む(Embedded)する企業へ変革することで業務拡大へ
- ✓ パートナー企業:エコシステムづくりを通じて、パートナー企業は、顧客満足を維持・提供できるサービスラインナップ化を志向、顧客層も拡大
- ✓ ユーザー企業:モノの投資ではなくコト消費の形態で、最適な製品が組み合わせられたサービスを、サブスクリプション型で利用することが可能

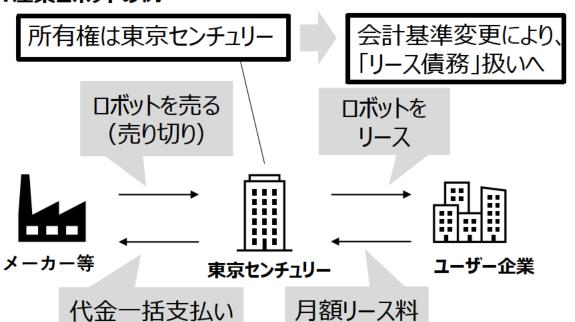
<u>「モノ」をリースで提供する</u>

- ✓ メーカー等の仕入れ先から製品を買い取り、ユーザー企業へリースして、月額 リース料で収益を得る
 - ※ 特に、2008年のリース会計基準変更により、一般的なリースでモノを借りた場合も、「リース料×リース期間」をリース債務として計上する必要が生じ(一定の基準を満たすものを除く)、従来のリース取引の大きなメリットが失われた

パートナー共創を通じて、エコシステムづくりを志向し、「利用サービス」を提供する

- ✓ 当社とパートナー企業(メーカー等やDX技術保有企業)と新たな関係性を構築(ネットワーク化)
- ✓ 当社とパートナー企業が持つサービス(例えば、IoT技術等)に、外部企業が持つサービスや、当社金融機能を組込む(Embedded)ことで生み出されるユーザー企業にとっての「新たな価値創造」を目指す

例) IoT産業ロボットの例



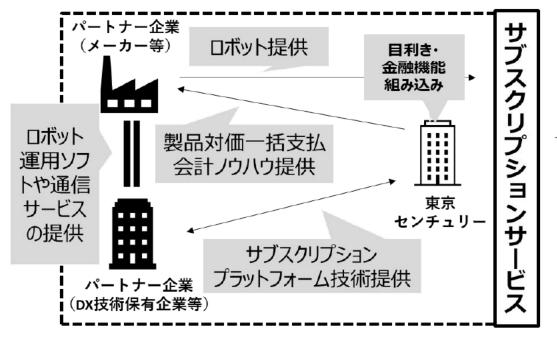
変革パターン

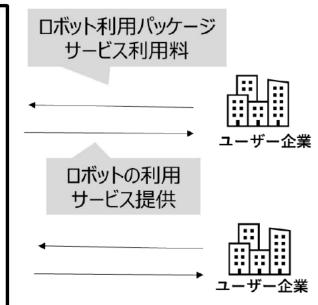
変革した特性

顧客との関係性

製品・サービスの 価値提案

協業





変革した特性①:「顧客との関係性」

変革前

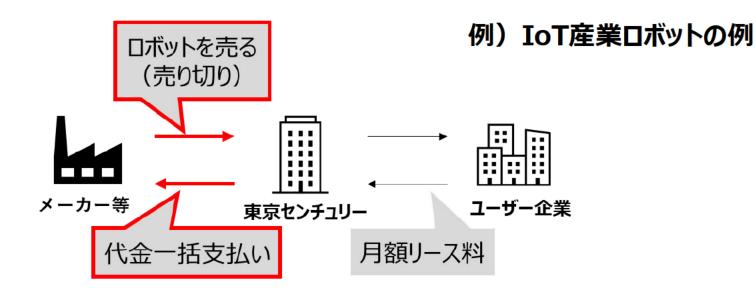
発注者/固定的な取引関係

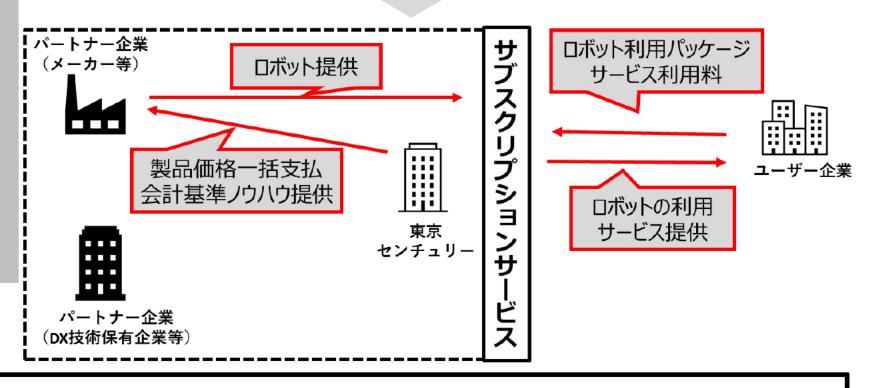
✓ メーカー等から製品を仕入れ、それをユーザー企業へリースするビジネス モデル(従来リース会社の典型モデル)

変革後

パートナー/価値を中心としたつながり

✓ ユーザー企業との共創を通じて、先進的なIoT技術等を活用した利用 サービスを共創する「パートナー」としての位置づけへ変革





変革の秘訣

自社のネットワークと製品・サービスの目利き力を生かしたデジタル産業化

- ✓ 新しいビジネスモデルへの変革を進めるために、これまで「ユーザー企業の設備導入における金融・会計ニーズの把握」を営業の起点としていたが、それに留まらず、従来までのユーザー企業を「パートナー」とし、パートナー(メーカー等)やDX技術保有企業と協業し、最適な利用サービスメニューを共創するアプローチを行うようになった
- ✓ 提案型デジタルサービス提供等の非リース金融への事業変革を、経営トップにより具体的に繰り返し指示がなされたことが、現場の変革推進メンバーの強力な 後ろ盾となった

例)IoT産業ロボットの例

変革した特性②:「製品・サービスの価値提案」

「協業」

変革前

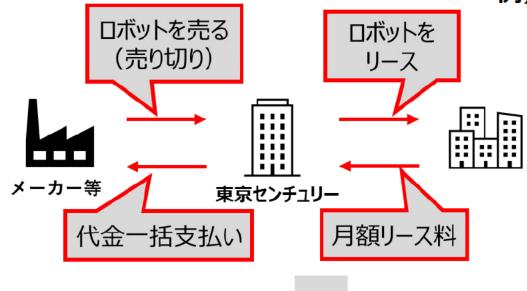
モノを貸す

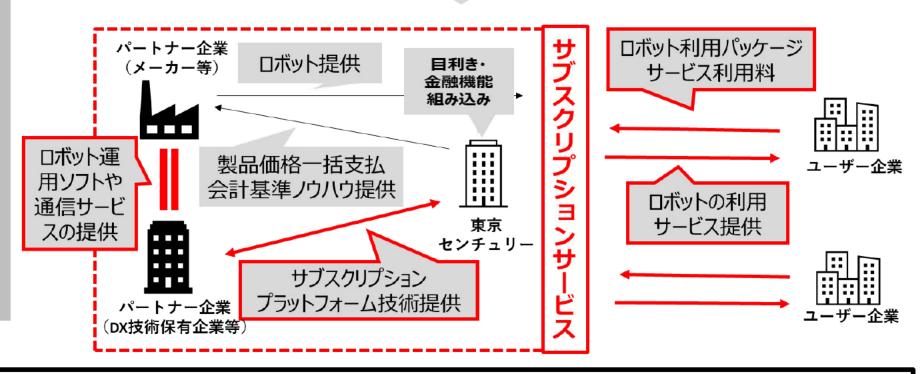
✓ モノを仕入れて、ユーザー企業へリースする(単純な価格勝負になりやすく、競合も多い状態)

変革後

モノの利用サービスを協業して提供する

✓ 先進的なサービス(IoT技術等)を持つパートナーと協業し、 ユーザー企業にとって最適な利用サービスメニューを共創、サブスク リプションで提供





変革の秘訣

従来のハード(設備製品)だけでなく、パートナーが持つ様々なサービス(例えば、IoT技術等)に、当社金融機能を組込む(Embedded)ことで生み出されるユーザー企業にとっての「新たな価値創出」を志向

✓ 「新たな価値創出」を共創するパートナーとの新たな協業関係の確立により、ユーザー企業の課題解決につながる最適化されたサービスの提供が可能となる

※ ユーザー企業の課題

ユーザー企業の立場からは、技術革新に伴って導入設備のIoT化が進み、従来の「単なる設備製品」選定の枠を超えて、「複数候補の中から、自社事業にマッチした設備製品を選ぶ」「更に複数候 補の中から、自社の事業と設備製品のそれぞれにマッチしたソフトウェアを選ぶ」等、選定の基準や考慮材料増で選定プロセスが複雑化、ミスマッチも発生しやすくなっていた

ヒアリング総括①(東京センチュリー株式会社)

1、類型4の方向性の企業の変革ステップ分析

デジタル産業指標		変革パターン				亦せっニップのキャル	1>y≡th
特性	重要度	変革順	特性構成	特性保有	重要度	─ 変革ステップのまとめ 	秘訣
			顧客	0	0	▶「仕入れ先」「リース先」として固定化された関係性から、	▶ 自社のネットワークと製品・サービスの目利き力
一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一一		4	取引動機	0	0	ー ユーザー企業へ製品利用サービスを協業して提供する	を生かしたデジタル産業化
展客との関係性 	©		選定基準	0	0	一 パートナーへ変革	
			顧客の維持	0	0		
チャネル	_		販売チャネル	0	-	(既存事業と同様、引き続き、オフライン中心でチャネル確	
ナバイン	_	_	営業チャネル	\triangle	-	保を行っている)	
			提案価値	0	0		
			価値の源泉	0	0	等)を持つパートナーと協業し、ユーザー企業にとって最	ナーが持つ様々なサービス(例えば、IoT技術 等)に、当社金融機能を組込む
 製品・サービスの			製品・サービスの特性	0	0	─ 適な利用サービスメニューを共創、サブスクリプションで提供 ─ するビジネスモデルへ提案価値を変革	(Embedded)ことで生み出されるユーザー
価値提案	0	2	製品・サービスの提供タ イミング	0	0		企業にとっての「新たな価値創出」を志向
			キーアクティビティ	0	0		
			メソドロジ	\triangle	-		
			業界構造	0	0	▶ 「モノをリースする」から、先進的なサービス(IoT技術	
協業	0	2	コラボレーション	0	◎ 適な利用サービスメニューを共創、サブス	等)を持つパートナーと協業し、ユーザー企業にとって最 適な利用サービスメニューを共創、サブスクリプションで提供 するビジネスモデルへ提案価値を変革	
			人材	0	0		
リソース	0	_	キーリソース	0	0		
			コンピューティング基盤	0	-		
│ │ 収益構造	0		収益の流れ	0	0		
水血 神足			コスト構造	\triangle	0		



事例No.2 株式会社ハマヤ

デジタル産業化に向けた取り組み概要

ビジネス モデル

「従来型の手芸用品卸売り業」のみから、自社内のデジタライゼーションによる業務効率化を経て、「中小企業、ベンチャー企業向けに特化したデジ タルトランスフォーメーションコンサルティングサービス」へ進出。金融機関や取引先等の口コミにより、インバウンド営業のみで事業拡大

変革による ✓

自社:自社のノウハウとネットワークをそのまま生かし、コンサルティング領域で新たな収益源を獲得

メリット ✓ ユーザー企業:中小企業の特性や風土を十分理解した伴走者を得ることで、社内の業務効率化を現実路線で実現

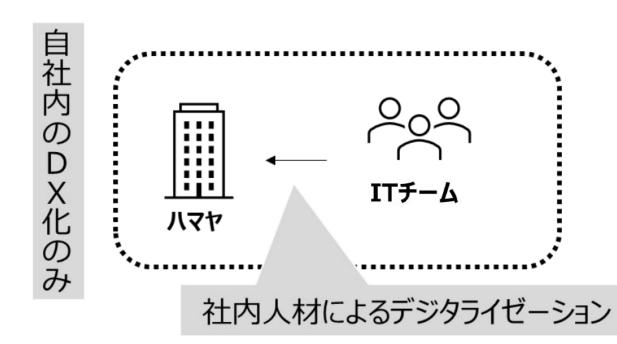
紙管理の手芸用品卸売り業

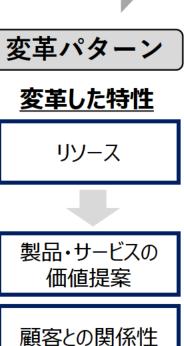
- ✓ 「漠然としたDX(※デジタルトランスフォーメーション)への恐怖感」を持つ社 内を変革してデジタライゼーションを推進
- ✓ 自社のデジタライゼーションの取り組みが取引先や金融機関等に知られるよ うになる

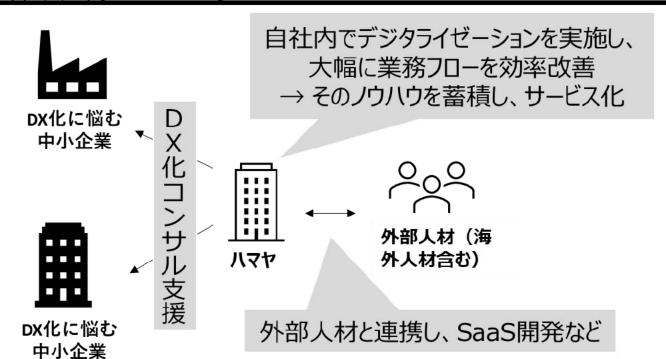


社内業務効率化を契機に、中小企業、ベンチャー企業向けデジタルトランス フォーメーションのコンサル提供へ

- 取引先や金融機関等からの引き合いがあり、異業種の中小企業の社内デジタライゼー ションをコンサルティングでサポートするようになる
- 外部人材(海外人材含む)と連携し、顧客の課題を解決するためのSaaSなどを顧 客と共同開発するようになる







変革した特性①:「リソース」

変革前

DXへの恐怖心、紙管理の業務フロー

- ✓ 創業50年以上の手芸用品卸の老舗。DXは「自分たちには関係ない」存在
- ✓ 社内にDX人材は存在せず、従業員の多くには漠然としたDXへの恐怖心があった。業務フローも従来型の紙管理で、「社員20名にパソコン2台」という状況

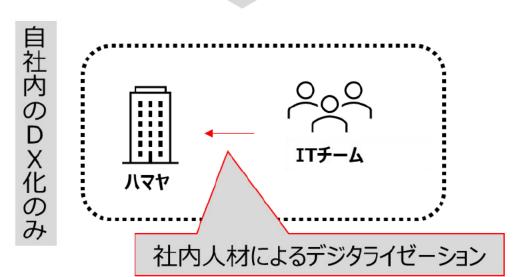
変革後

ITチームを作り、社内業務効率化デジタライゼーションに着手

- ✓ 社内の業務フロー改善を目的として、取り組みがスタート。専門チーム(クリエーション事業部)を立ち上げ
- ✓ 社内の業務フロー1つ1つをデジタライゼーションし、業務効率を大幅に改善。余剰の時間を、 新規開拓等の新たな取り組みへ振り分けることができるようになった

紙管理の業務フロー





変革の秘訣

「短期間」で「分かりやすい成果」を示すことで、心理的な抵抗感を取り除く

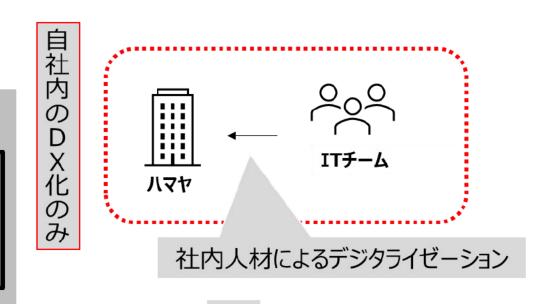
- ✓ 多くの中小企業にとってDXは縁遠い存在であり、年長者を中心に漠然とした恐怖心、心理的な抵抗感を持っていることから、「現場の理解と共感を得られるか」が最大のポイントとなる
- ✓ 口で伝えるだけではなく実際に触ってもらえるシステムを"ミニマム"で作成し、「あ、確かにこれは、業務が楽になるね」ということを分かりやすい形で示すことで、 「デジタライゼーションを実施する意義」を現場の人材へ理解してもらい、共感を得ることが、最初のステップとして最も重要

変革した特性②:「顧客との関係性」「製品・サービスの価値提案」

変革前

手芸用品の卸売り業のみ

- ✓ 本業は、「モノを仕入れて、小売店へ卸す」業態(本業は現在も継続)
- ✓ 社内DXにより、業務効率は大幅に向上し、その改善ノウハウが蓄積された

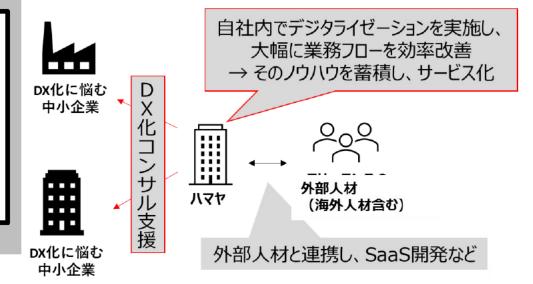




変革後

中小企業向けのデジタルトランスフォーメーションコンサルティング提供者へ

- ✓ 自社のデジタライゼーションの実績を知った取引先や金融機関から、業種を問わず、業務改善のサポートを依頼されるようになる
- ✓ 自社のノウハウをコンサルティングサービスとして提供。外部人材(海外人材含む)とも連携し、課題解決のためのSaaS開発などにも拡大



変革の秘訣

顧客である中小企業が業務効率化に苦しむ姿は、かつて自社が「通ってきた道」で共感

- ✓ デジタルトランスフォーメーションをはじめの一歩は多くの中小企業にとって課題となっている。その理由としては、ノウハウや人材不足、社内理解を得る難しさ等が上位を占める。この観点からも、中小企業の風土や特性、リテラシーに理解がある伴走者の存在は大きい
- ✓ 取引先や金融機関等からの引き合いに加え、行政の表彰やメディア掲載等により、インバウンド営業のみで事業拡大。この実績は中小企業の励みになっている

ヒアリング総括(株式会社ハマヤ)

1、類型①の方向性の企業の変革ステップ分析

重要度

特性保有

◎: ヒアリングにて明示的に取り上げられた項目○: 関連して変革された項目

〇:特性を保有している

△:保有しているか不明

デジタル産業指標	変革パターン						亦せっこいつのまとは	ſ≫≣₩
特性	重要度	変革順	特性構成	特性保有	重要度		変革ステップのまとめ	秘訣
			顧客	0	0	>	「従来の手芸用品卸」と異なり、DX課題解決のための	
商安しの間を外		2	取引動機	0	0		SaaSを共同開発するなど、関係性も変革	
顧客との関係性	0	2	選定基準	0	0			
			顧客の維持	0	-			
エレラリ	チャネル		販売チャネル	0	-		(アウトバウンドの営業は行っておらず、インバウンドのみ)	
ナヤイル		_	営業チャネル	\triangle	-			
			提案価値	0	0		「従来の手芸用品卸」に加えて、自社の社内デジタライ	➤ DX化に悩む中小企業にとって、類似した環境
			価値の源泉	0	0		ゼーションの実績を踏まえた「中小企業向けに特化した	下でデジタライゼーションを実現した同社の姿は共感を得られ、伴走者としての価値を持つ
製品・サービスの			製品・サービスの特性	0	0		DXコンサルティング」の提供主体へ変革	は共感で待りれ、汗走台としての側値で持り
価値提案	0		製品・サービスの提供タ イミング	0	0			
			キーアクティビティ	0	0			
			メソドロジ	\triangle	-			
協業			業界構造	\triangle	-			
	_	_	コラボレーション	0	-			
			人材	0	0		「社内にIT人材が存在せず、漠然としたITに対する恐怖	
リソース	0	1	キーリソース	\triangle	-		感を従業員が持っている」状態から、「ITチームを構築した」が対力デジタライゼーション、善手の契機となる	
			コンピューティング基盤	0	-		た」が社内デジタライゼーション着手の契機となる。	
□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□		収益の流れ	\triangle	-				
収益構造 - -		_	コスト構造	0	-			



事例No.3 株式会社日立製作所



デジタル産業化に向けた取り組み概要

ビジネス モデル

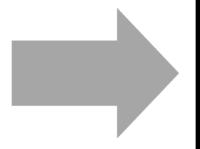
「製品を作って売る、システムを受注開発する」モデルから、自社のデジタライゼーションノウハウ、製品、技術や、ユーザー・ベンダー問わず協業企業 (パートナー企業)の導入事例等を集約した統合プラットフォームを活用し、「ユーザー企業と寄り添い協創して更なるビジネスに繋げる」モデルへ

変革による ✓ メリット ✓

- 「自社:蓄積された膨大な事例やソリューションから、顧客に対する最適解を最短距離で引き出し、サービスとして提供できる。
- ✓ また、ユーザー企業、パートナーとの協創によるエコシステムの構築により、社会課題への挑戦など、事業領域や規模の拡大に繋がる✓ パートナー企業:協業企業は、ユーザー・ベンダー問わず、統合プラットフォームを活用して、自社製品・技術の販路拡大と新事業創生に繋がる
- ✓ ユーザー企業:蓄積された事例、ソリューションから、最適解を迅速に得ることができる。また、協創により、新事業創生などが加速する

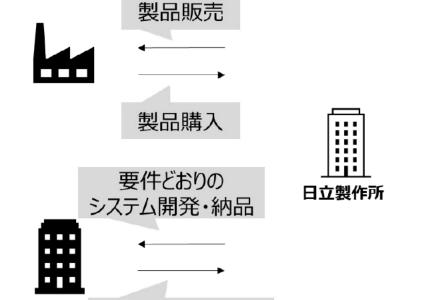
製品を作って売る、システムを要件どおり開発する

- ✓ 「製品を開発して販売する」「システム開発を受注して、要件定義どおりに開発する」など、プロダクトアウトベースのビジネス
- ✓ 受注型のシステム開発はウォーターフォールで行い、顧客を囲い込み
- ✓ 過去の導入実績に得られたノウハウは自社内のみに抱え込み



<u>統合プラットフォームを活用し最適な課題解決のソリューションを売る</u>

- ✓ 自社内を「実験場」と位置づけし、OTアセットとITアセットの両面において、これまで有してきた様々なノウハウを活用したデジタライゼーションの実験を実施(主たる実験場となった大みか事業所は、先進的なスマートファクトリーとして世界的評価を獲得)
- ✓ 自社内の実験結果に加え、パートナー企業の導入事例等も含めて統合プラットフォームとして集約。自社内で共有するだけでなく、ユーザ企業、パートナー企業と共有し、ユーザー企業の課題とのマッチングおよびソリューションの提供とエコシステムの構築に繋げる。



ウォーターフォールで

システム発注

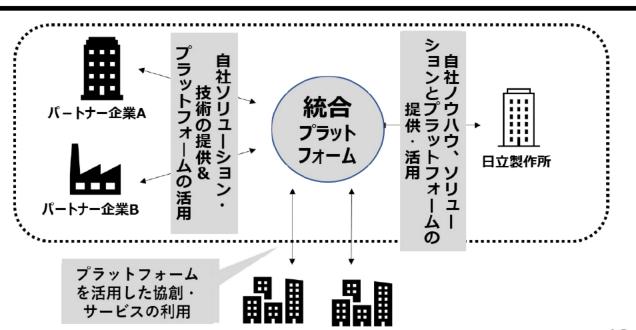


変革した特性

製品・サービスの 価値提案

リソース

顧客との関係性



変革した特性①:「製品・サービスの価値提案」

変革前

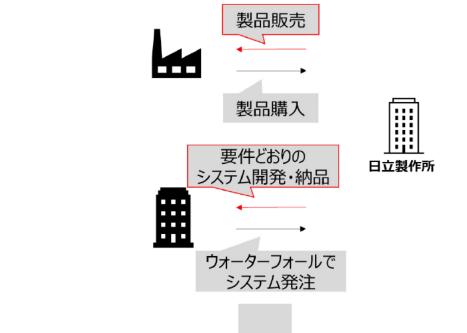
製品を作って売る、システムを要件どおり作る

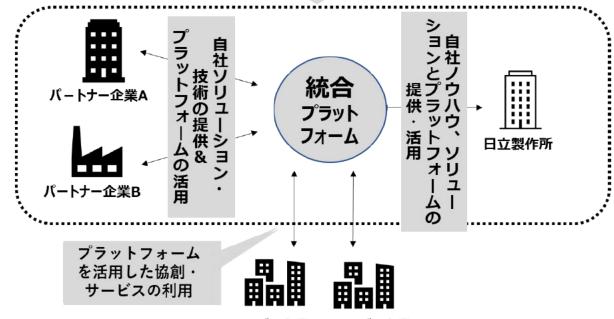
✓ 「製品を開発、製造して販売する」、「システム開発を受注し、要件定義どおりにウォーターフォールで開発する」という、従来型の価値提案

変革後

課題解決のソリューションを売る

- ✓ 自社内を「実験場」と位置づけ、様々なデジタライゼーション等を実験し、ノウハウを蓄積
- ✓ ユーザー・ベンダー問わず、理解のあるパートナー企業の導入事例も含めて、蓄積した事例 やノウハウを統合プラットフォーム化
- ✓ 統合プラットフォームに蓄積されたノウハウと、自社の保有する製品や技術を組み合わせて提供。「社会イノベーション事業」として、顧客の課題解決のノウハウを再利用できるようにする





ユーザー企業A ユーザー企業B

変革の秘訣

「ノウハウを抱え込む」のではなく、再利用可能なナレッジベースとして、常にアップデート

- ✓ 1,000件以上の事例データやノウハウを統合プラットフォームに蓄積し、自社内や関係企業だけで抱え込まず、外部のユーザー企業へも有償で提供
- ✓ ユーザー企業が自社の抱える課題を自ら検索し、課題解決のソリューションを見つけることができる。特に横展開可能な約100件の事例については、パートナーとも協業してコンテナ化。インバウンド営業やパートナー企業・ユーザー企業同士の連携など、新たなビジネスの種にもなっている
- ✓ このような「社会イノベーション事業」を主軸とした事業展開へと変革したきっかけは、2008年度(2009年3月期)に過去最大の赤字を出したこと。経営トップの危機感と強いリーダーシップが変革をけん引した

変革した特性②:「リソース」「顧客との関係性」

変革前

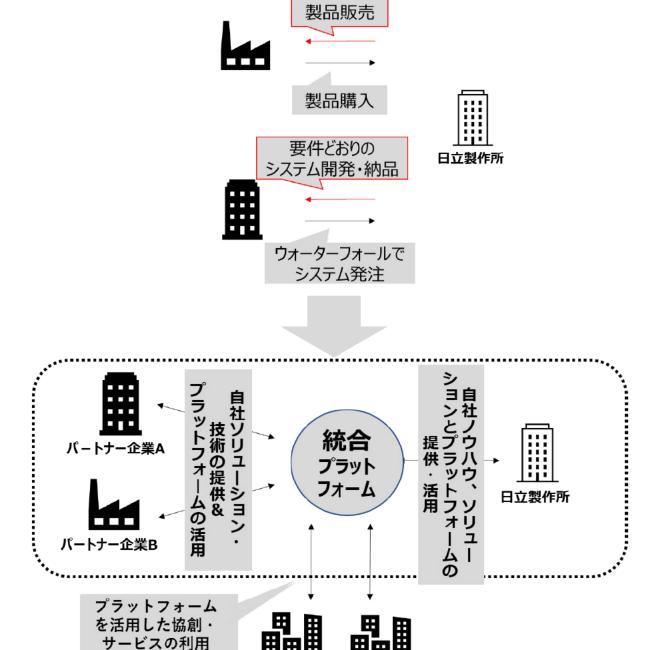
リソースが既存事業に最適化され、顧客との関係性も上下で固定

✓ 大幅赤字を出した既存事業に最適化された人的リソースの配分により、新たな事業の柱となった「社会イノベーション事業」の拡張に対応できず、DXスキルも不足している状況

変革後

リソースを戦略的に集中配分、顧客同士の交流も促進

- ✓ 社会イノベーション事業に連動して伸びうる分野に、人的リソースを集中配分
- ✓ 既存の社内人材をデジタル産業分野で活用するため、意識改革やリスキリングを実施
- ✓ 統合プラットフォームを軸としたエコシステムへの参画の枠組みを拡大し、ユーザー企業、パートナー企業の連携・交流も促進。新たなビジネスの種とする



ユーザー企業A ユーザー企業B

変革の秘訣

大胆なリソースの再配分が、経営ビジョンの明確な方向性の浸透に繋がった

- ✓ 社会イノベーション事業を事業の柱と位置づけ、関連性の薄い事業を分社化や統廃合することによって、社内リソースを大胆に再配分。明確なメッセージの発信によって、現場を動かした
- ✓ 同社が従来より有していたIoT製品や技術、強固な営業基盤などの現場が有する強みも、統合プラットフォームを軸としたユーザー企業、パートナー企業とのエコシステム構築することで、大幅な業績向上につながった。

ヒアリング総括①(株式会社日立製作所)

1、類型③の方向性の企業の変革ステップ分析

デジタル産業指標	タル産業指標変革パターン						ボサフニッコ°のナルル	₹ ₩= ±
特性	重要度	変革順	特性構成	特性保有	重要度		変革ステップのまとめ	秘訣
			顧客	0	0		「製品を売る」「システムを受注開発する」という上下の取	
			取引動機	0	0		引関係から、統合プラットフォームを軸としたエコシステムの	
		2	選定基準	0	0		参画者として実績のあるソリューションの提供やユーザー企業へのサービス提案の共同主体者へ	
顧客との関係性			顧客の維持	0	0		統合プラットフォームを軸としたエコシステムを介して、顧客/ パートナー同士の連携・交流も促進され、新たなビジネス の種となっている	
			販売チャネル	0	-		(既存の営業ネットワークを引き続き活用)	
チャネル	_	_	営業チャネル	Δ	-			
			提案価値	0	0	>	「製品を作って売る」「システムを要件どおり作る」既存事	▶「ノウハウを抱え込む」のではなく、再利用可能
			価値の源泉	0	0		業から、自社内を実験場としたデジタライゼーションの実績	
製品・サービスの			製品・サービスの特性	0	0		等を蓄積して統合プラットフォームを核とした「課題解決の ソリューションを提供する」事業へ変革	して提供している
価値提案	0	1	製品・サービスの提供タ イミング	0	0			
			キーアクティビティ	0	0			
			メソドロジ	0	-			
協業		_	業界構造	0	0			
			コラボレーション	0	0			
			人材	0	0		既存事業にリソースが最適化された状態から、統合プラットフェールを頼り、たけられるという。これ、東洋な焦点を表現	
リソース	0	2	キーリソース	0	0		トフォームを軸とした社会イノベーション事業へ集中する再 配分を実施	確な方向性の浸透に繋がった
			コンピューティング基盤	0			DX化のために必要なリスキリング等も実施	
11774 排斗		収益の	収益の流れ	0	-			
収益構造 	_	_	コスト構造	0	-			

ヒアリング総括②(株式会社日立製作所)

1、類型①の方向性の企業の変革ステップ分析

デジタル産業指標	変革パターン						本生フニップのまとは	エン ≡┪
特性	重要度	変革順	特性構成	特性保有	重要度		変革ステップのまとめ	秘訣
			顧客	0	-			
 顧客との関係性	_	_	取引動機	0	-			
展合との民派は		_	選定基準	0	-			
			顧客の維持	0	-			
チャネル	_	_	販売チャネル	0	-		(既存の営業ネットワークを引き続き活用)	
7 1'1'/	יייי	_	営業チャネル	\triangle	-			
			提案価値	0	0		▶ 「製品を作って売る」「システムを要件どおり作る」既存事業から、自社内を実験場としたデジタライゼーションの実績等を禁むしている。	▶「ノウハウを抱え込む」のではなく、再利用可能
			価値の源泉	0	0			
製品・サービスの			製品・サービスの特性	0	0		等を蓄積して統合プラットフォームをベースとして、「顧客の 抱える課題へのソリューションを、コンサルティングサービスと	して提供している
価値提案	0		製品・サービスの提供タ イミング	0	0		して提供する」事業へ変革	
			キーアクティビティ	0	0			
			メソドロジ	0	-			
協業			業界構造	0	-			
	_	_	コラボレーション	0	-			
			人材	0	0		技術人材や販売営業人材から、コンサルティング人材への	
リソース	0	2	キーリソース	0	-		変革	確な方向性の浸透に繋がった
			コンピューティング基盤	0	-			
117 ** + + + * * *			収益の流れ	0	-			
収益構造	_	_ _ h	コスト構造	0	-			



事例No.4 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ (株式会社みんなの銀行の新設)

デジタル産業化に向けた取り組み概要

ビジネス モデル 「店舗ベースの従来銀行サービス」から、口座開設から引き出し、振り込み、口座管理まで、全てがスマートフォン上のみで完結する「完全オンライン 銀行サービス」の新設へ

変革による ✓ 自社:営業エリアに囚われない、従来とは異なる年齢層を顧客として獲得でき、顧客データもオンラインで直接管理されてデータ活用も容易

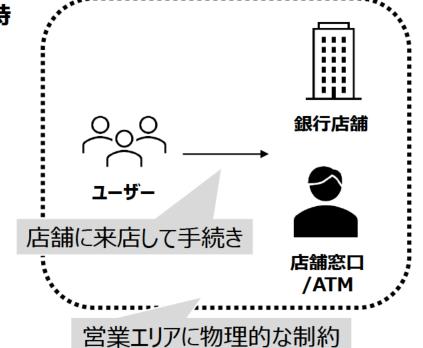
メリット ✓ エンドユーザー:「スマホで全て完結」の新しい銀行サービスを利用できる

既存銀行(福岡銀行など)

定められた営業エリア、店舗拠点ベースの銀行サービス

- ✓ 銀行店舗に窓口を開設し、銀行員が窓口対応を行う従来の銀行サービス
- ✓ ユーザーは、銀行の店舗へ直接来店し、口座開設等の手続きをする必要があった
- ✓ 店舗拠点のため、営業可能エリア(ユーザーの居住エリア)にも物理的な制 約があった

例) 新規口座開設時





変革パターン

変革した特性

製品・サービスの 価値提案

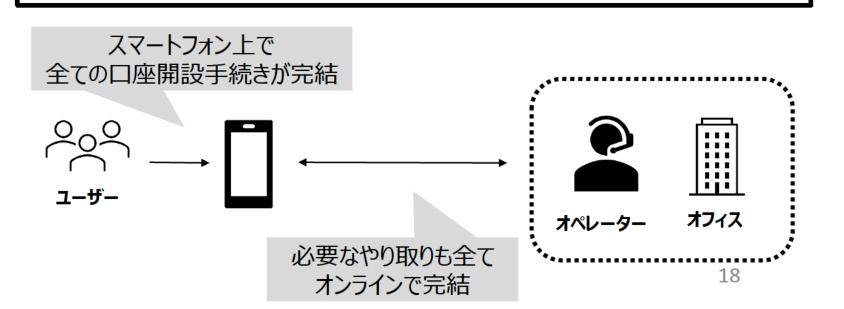
リソース

チャネル

みんなの銀行

場所を問わず、口座開設から管理まで全てがスマホで完結する「みんなの銀行」

- ✓ 口座開設から引き出し、振り込み、問い合わせ等の口座管理の全てがスマートフォン上で完結する新しい銀行サービス
- ✓ ユーザーは、銀行口座に関する一切を全てスマホで処理できるため、来店等は不要。 場所等の制約もない
- ✓ 銀行は、従来と異なる営業エリアの居住者や、従来と異なる世代も顧客として獲得することができる
- ✓ 顧客データも全てオンライン上で管理されるため、データ活用や他社サービスとの連携も容易でサービスに拡張性がある

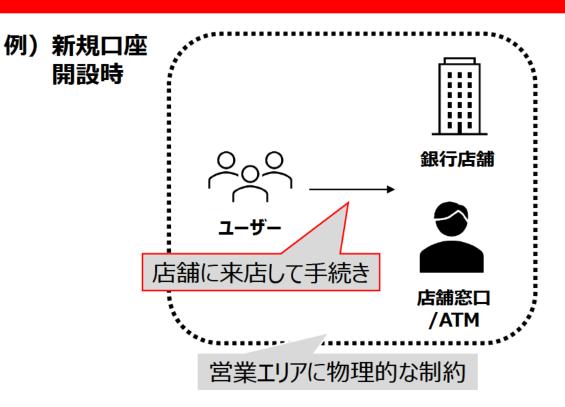


変革した特性①:「製品・サービスの価値提案」「リソース」

変革前

店舗窓口をベースし、限られた営業エリアを対象とした銀行

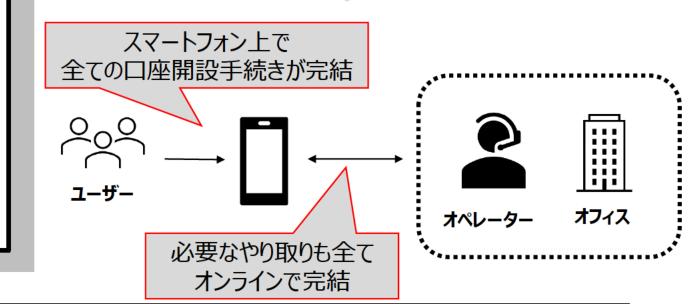
- ✓ 特定の営業エリアに店舗と窓口を設置し、周辺住民のみをターゲットにした銀行サービス(時代の流れにより、コロナ禍前の時点で窓口来店は30-40%減っていた状態)
- ✓ エンドユーザーは、新規口座開設等の手続きを店舗へ来店して窓口で行う必要がある。物理的な移動が必要なだけでなく、店舗の営業時間などにも縛られる



変革後

スマートフォンを介したオンラインベース、エリアを問わず利用できる

- ✓ 口座開設から引き出し、振り込み、口座管理まで、全ての手続きがスマートフォン上で完結し、 居住地等の制約もなく、いつでもどこでもサービス提供が受けられる、新しい銀行サービス
- 【✓ 銀行側は、店舗や窓口の設置が不要となり、代わってエンジニア人材等を獲得
- ✓ 従来とは異なる居住エリア(約40%が関東エリア在住)、年齢層(約70%が30代以下)の顧客を獲得できる余地が生まれる。振込手数料をサブスクリプション化するなど、サービスメニューも変革



変革の秘訣

「完全に新しい法人を立ち上げ、内製で新規システム開発する」という経営判断が、事業立ち上げのカギ

- ✓ 従来の銀行サービスとは全く異なるビジネスモデルを実現するため、必要なシステムを単に外注するのではなく、既存の銀行業とは完全に別の法人を新たに立ち上げて、内製でアジャイル開発する道を選択したことが、スピーディーな事業実現のカギとなった。
- ✓ 新法人ではエンジニアを採用し、既存の銀行業とは異なる給与体系とリモート含めた労働環境を提供。オフィスも別とすることで、デジタル人材が活躍できる組織的受け皿とした。

変革した特性②:「チャネル」

変革前

銀行店舗ベースの営業チャネル、窓口スタッフの確保

- ✓ 営業エリアごとにリアル店舗を設置、営業時間を区切って窓口スタッフが接客
- ✓ 営業チャネルも店舗をベースにしており、営業人材を店舗に配置して、店舗周辺の住民をター ゲットとして顧客を開拓

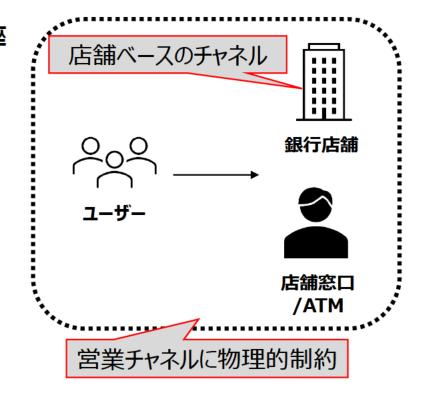


変革後

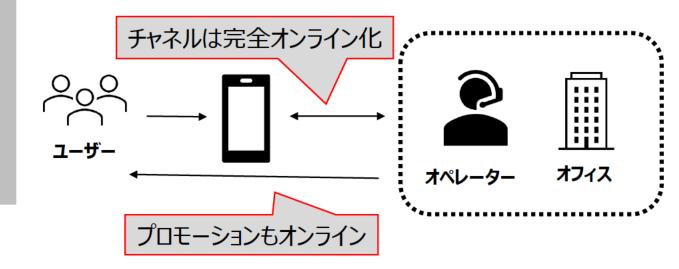
店舗を無くし、完全オンラインで顧客獲得

- ✓ 店舗および窓口スタッフの確保は不要となり、チャネルが完全オンライン化されたことで、スケーラ ビリティの制約がなくなった
- ✓ チャネルの変革に伴い、インターネット上のプロモーションを主体とした顧客獲得を実施

例)新規口座 開設時







変革の秘訣

ビジネスモデルの変革により、プロモーション手法も変革

- ✓ 従来の銀行ビジネスとは全く異なるビジネスモデルであり、顧客ターゲットやチャネルも別のものであることから、そのプロモーション手法も大きく変革
- ✓ インターネット上の広告を主体とし、サブカルコンテンツやスポーツアスリートとのコラボレーションを積極的に進めるなど、探索的アプローチを続けている

ヒアリング総括(ふくおかフィナンシャルグループ株式会社)

1、類型4の方向性の企業の変革ステップ分析

デジタル産業指標	変革パターン						ボサフニッコックナトは	1>v =+
特性	重要度	変革順	特性構成	特性保有	重要度		変革ステップのまとめ	秘訣
			顧客	0	-	>	営業スタッフとのFace to Faceの関係性から、機能性や	
配安しの則伐州			取引動機	0	-		利便性に基づく選定基準、取引動機へ変革	
顧客との関係性	0	_	選定基準	0	0			
			顧客の維持	0	-			
			販売チャネル	0	0	>	店舗・窓口をベースとしたチャネルから、完全オンラインの	チャネルが完全オンライン化したことで、プロモー
チャネル	チャネル	2	営業チャネル	0	0		チャネルへと変革。スケーラビリティの物理的な制約がなくなった	ション手法もインターネット主体となった
			提案価値	0	0		店舗・窓口をベースとした従来の銀行サービスから、スマー	
			価値の源泉	0	0		トフォン上で全ての手続きが完結する新しい銀行サービス	
製品・サービスの			製品・サービスの特性	0			へ変革 居住地や店舗営業時間などの物理的な制約がなくなり、	
価値提案	0	1	製品・サービスの提供タ イミング	0	0		振込手数料をサブスクリプション化するなど、サービスメ ニューも変革	
			キーアクティビティ	0	0			
			メソドロジ	0	0			
協業			業界構造	0	-			
加夫	_	_	コラボレーション	0	-			
			人材	0	0	>	店舗および窓口スタッフが不要となり、代わってエンジニア	▶ 既存サービスのシステムを変えるのではなく、
リソース	0	2	キーリソース	0	0		人材を獲得	「完全に新しく作った方が良い」という経営判
			コンピューティング基盤	0	0			断がされ、別法人での事業を立ち上げた
収益構造	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		収益の流れ	0	-			
松亜 (特)と	_	_	コスト構造	0	-			



SCSK 事例No.5 SCSK株式会社

デジタル産業化に向けた取り組み概要

ビジネス モデル

「従来型のオンプレミスでのERPシステムの開発」から、「APIエコノミーのクラウドERPサービス」の提供主体へ

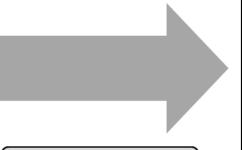
※ERP・・・エンタープライズ・リソース・プランニングの略で、財務会計、人事、物流管理、顧客情報などのバックオフィス機能を統合的に管理・データ活用する基幹 システム

自社:他社サービスとのAPI連携により、コストをかけずに機能追加も随時可能で、提供サービスのアジリティと競争性を確保 変革による ✓

✓ ユーザー企業:最新のERPサービスのサービスメニューから、必要な機能を必要な期間だけ、利用することができる

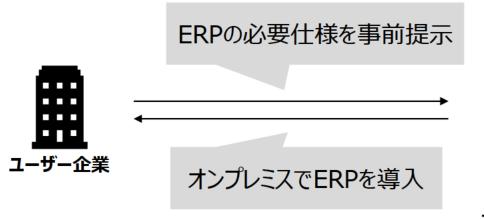
オンプレミスでのバックオフィスERPのパッケージソフトウェア提供

- ✓ ERPパッケージの標準機能で実現できない要件については、ウォーター フォールモデルで開発し、オンプレミスで提供
- ✓ システムの運用保守は常駐等で行い、標準機能にない機能追加等は 追加で開発してユーザー企業へコストを請求



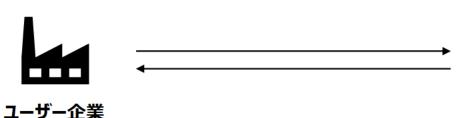
多数の他社サービスと協業し、APIエコノミーのクラウドERPサービス

- 共通プラットフォームとしてクラウドERPサービスを提供
- ユーザー企業は、共通プラットフォームのサービスメニューの中から、自社が必要な機能を 選択し、必要な期間だけ利用することが可能
- 数多くの他社サービスとAPI連携し、時代の変化に合わせて新規サービスについても随 時機能追加していくことが可能



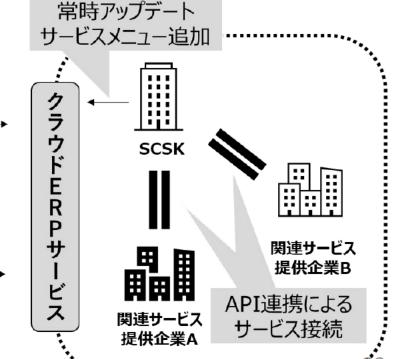






必要機能-クラウド-ユーザー企業 体利用可能

ユーザー企業



変革パターン

変革した特性

製品・サービスの 価値提案

協業

変革した特性:「製品・サービスの価値提案」「協業」

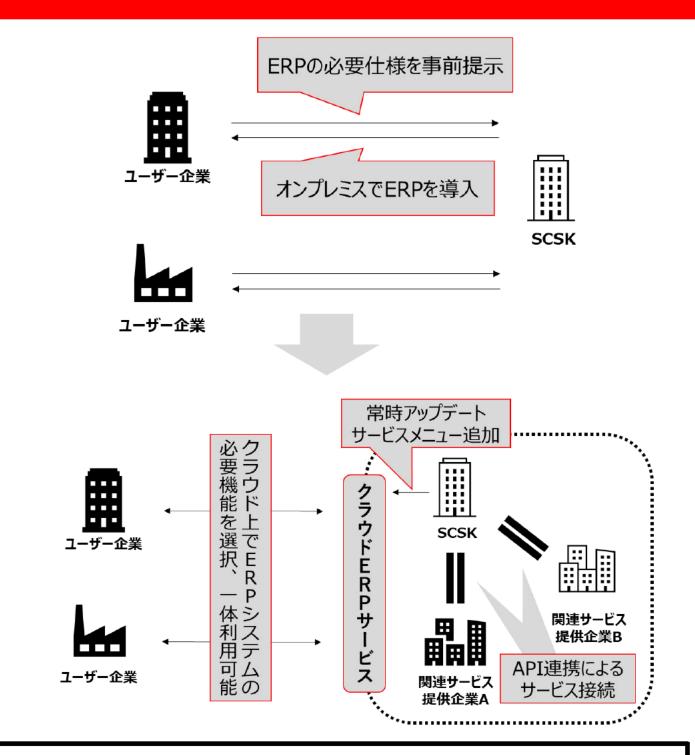
変革前

ERPをパッケージソフトウェアとしてオンプレミス提供

- ✓ オンプレミス提供のパッケージERPサービス
- ✓ 受注時の要件定義で定められた機能を単社で開発し、サービスメニューも固定。機能追加する場合は、追加開発扱いで別コスト発生

変革後 多くの他社と協業したAPIエコノミーのクラウドERP

- ✓ バックオフィスERPをクラウド型の共通プラットフォームとして提供
- ✓ 時代の変化に合わせ、他社サービスとAPI連携して機能を随時追加可能。他社との 協業により、サービスメニューも増えていく
- ✓ ノーコード、ローコード開発ができるUI/UXとし、アジリティを確保
- ✓ ユーザー企業は、プラットフォームのサービスメニューから、必要な機能を、必要な期間 だけ利用することが可能



変革の秘訣

コンペの敗因分析から課題を洗い出し、アジリティを重視したAPIエコノミーで他社との協業を選択

- ▶ 時代の変化スピードが速まり、ユーザー企業からERPにもアジリティ(機能やサービスが随時追加される等)を求めるニーズが高まった。 コンペの敗因分析によって、システムのアジリティと市場競争力が直結している点を見える化し、対応策を模索
- ▶ 「機能追加は追加開発扱い」の従来ソフトウェアでは、スピード感が合わないと判断。他社との協業を積極的に行い、時代の変化に合わせて他社サービスの機能もどんどん取り入れる「APIエコノミー」を選択した

ヒアリング総括(SCSK株式会社)

1、類型③の方向性の企業の変革ステップ分析

重要度

特性保有

○: ヒアリングにて明示的に取り上げられた項目○: 関連して変革された項目

○:特性を保有している△:保有しているか不明

デジタル産業指標 変革パターン 変革ステップのまとめ 変革の秘訣 特性 重要度 変革順 特性構成 特性保有 重要度 顧客 \bigcirc 取引動機 0 顧客との関係性 選定基準 \circ 顧客の維持 0 販売チャネル \circ (既存顧客のシステム入れ替えが中心) チャネル 営業チャネル \bigcirc ▶ バックオフィスERPを「パッケージソフトウェアとしてオンプレミ ユーザー企業のニーズが時代の変化に合わせ 提案価値 \bigcirc \bigcirc ス提供」するサービスから、「クラウド型プラットフォームとして て常に変化し、機能追加などが可能なアジリ 価値の源泉 \bigcirc \bigcirc 提供」するサービスへ変革 ティを確保しなければ、コンペで勝てないという 製品・サービスの特性 「受注時の要件定義の範囲内での、固定したサービスメ 現実と向き合った 製品・サービスの提供タ ニュー lから、時流に合わせ、他社サービスともAPI連携し \bigcirc \bigcirc イミング 製品・サービスの価値 て随時機能追加されるサービスメニュー」へ変革 キーアクティビティ 0 \bigcirc \bigcirc 提案 「保守要員の常駐型ビジネス」(労働力ベース)から、プ ラットフォームとして必要な機能を必要な期間提供する 「SaaS型ビジネス」へ変革 メソドロジ \bigcirc ▶ ユーザー企業の一般従業員が操作できるUI/UXに拘り、 ローコード、ノーコード開発を志向することでアジャイル性も 確保 ▶ 「自社単体でのサービス提供」から、「他社サービスとシステト 時流に合わせた新規サービスの機能追加につ 業界構造 \wedge 協業 ム連携・接続してのサービス提供プラットフォーム |へ変革 いて、特にアジリティを重視し、他社サービスと \bigcirc コラボレーション \bigcirc \bigcirc API連携する手法を選択 新規採用より、既存従業員のリスキリングで対応 人材 \circ 0 ▶ コンピューティング基盤をクラウド化 リソース \bigcirc キーリソース \bigcirc コンピューティング基盤 \bigcirc 0 収益の流れ 参入障壁が高くないため、レッドオーシャン化しやすく、収 \triangle 収益構造 益性は高くない コスト構造

事例No.6 日本マイクロソフト株式会社

デジタル産業化に向けた取り組み概要

ビジネス モデル 「汎用のソフトウェアを一括販売する」形から、ビジネスアプリケーションとして様々な機能を有する「クラウド化サービス(クラウドコンピューティング サービス)をコンサンプンションモデルで提供する」形へ

※コンサンプションモデル・・・エンドユーザーの必要な機能、期間ごとにサービス提供し、利用料を得るモデル

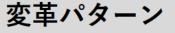
変革による ✓ 自社:クラウド型とすることで、エンドユーザーごとの必要環境の差異に合わせつつ、対応リソースを抑えてサービス提供できる。

メリット ✓ ユーザー企業:それぞれの必要環境に合わせて、必要な機能とサービスを、必要な期間だけ使用できる

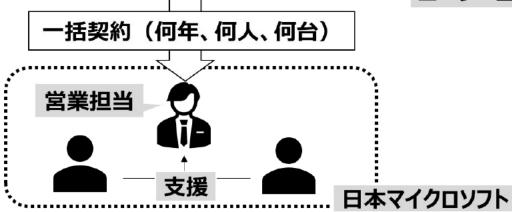
汎用ソフトウェアを「何年間、PC何台分」の一括契約で販売

- ✓ 汎用ソフトウェア (規格統一された既製品) を、顧客の法人単位で、「何年間、 PC何台分」のボリュームライセンス (一括契約) として販売
- ✓ 顧客とのやり取りは、基本的に購買部門および情報システム部門などの窓口担当 とのみ行う(このため、ユーザー側の細かい要望や必要環境へのカスタマイズは対応 できない)









変革した特性

製品・サービスの 価値提案

顧客との関係性

クラウドコンピューティングサービスを、顧客の事業部門や個別のエンドユーザーの 必要環境に合わせて提供

- / 様々な機能を有するクラウドコンピューティングサービスとして、顧客の各事業部門や個別のエンドユーザーに合わせて、必要な機能を組み合わせてサービス提供
- ✓ 各機能・サービスの専門人材が、顧客の各事業部門や個別のエンドユーザーと直接コミュニケーション。 コミュニケーション効率化のため、やり取りの多くをオンライン化

それぞれで異なる必要環境と機能



日本マイクロソフト 25

変革した特性:「製品・サービスの価値提案」「顧客との関係性」

変革前

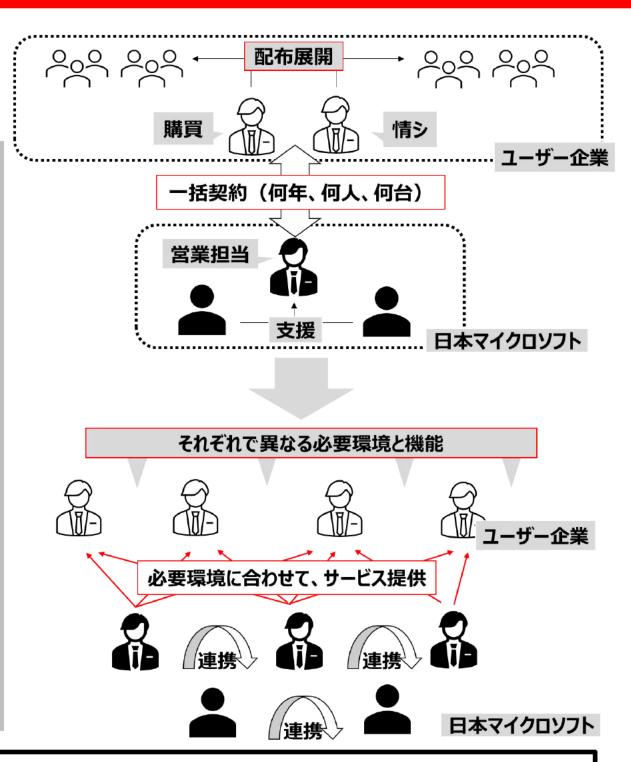
汎用ソフトウェアを営業担当が一括契約で販売

- ✓ 汎用ソフトウェアを、「何年間、PC何台分」で一括契約、販売。
- ✓ 顧客とのやり取りは、自社の営業担当と、顧客の窓口担当(購買担当や情報システム担当)とのみ行い、一度契約すれば契約終了までは一般的な保守管理のみ

変革後

各機能の専門人材が連携しながら、多様な機能を組み合わせた クラウドコンピューティングサービスとして提供

- ✓ 顧客の各事業部門や個別のエンドユーザーに対して、それぞれが必要とする機能を組み合わせてクラウドコンピューティングサービスとして提供し、機能や期間に見合った利用料を得る
- ✓ 向き合う相手が、各事業部門や個別のエンドユーザーとなるため、大幅に増加するコミュニケーション量(商談件数が4倍以上)をオンライン化
- ✓ 提供する機能・サービスも大幅に複雑化するため、各機能・サービスの専門人材が連携しながら顧客と直接向き合う必要があり、ネットワーク型へ変革



変革の秘訣

顧客の事業部門へクイックに多様なサービスを提供するために、社内専門人材ネットワークに重点

- ✓ 変革前の「営業担当のみが顧客と向き合う」モデルでは、顧客のニーズ(事業部門やエンドユーザーの個別課題に対応する機能・サービスの提供)にクイックに対応できず、競争性を失ってしまう危機感があった。多様な機能・サービスを組み合わせてクイックに顧客へ提供するために、社内の各機能・サービスの専門人材が相互連携しながら直接顧客と向き合うネットワーク型モデルに変革。日常的なコミュニケーションを重視する社内制度の整備などにも取り組んだ。
- ✓ 過去の成約/失注事例をデータ分析し、「成約/失注の成否は、担当者の人数でなく、幅広い事業部門が横断的に関わっているか」(成約案件に携わった人材は、平均で42%程度が事業部門外。例えば、ある大型案件では全部で56人の担当者が携わったが、同一事業部内の人間は20名のみで、事業部外の36名がそれぞれの部門の立場から参画、連携することで、成約に結び付いた)である点が見える化され、ネットワーク型への移行の後押しとなった。

ヒアリング総括①(日本マイクロソフト株式会社)

1、類型③の方向性の企業の変革ステップ分析

重要度

特性保有

◎:ヒアリングにて明示的に取り上げられた項目

〇:特性を保有している

○: 関連して変革された項目△: 保有しているか不明

デジタル産業指標			変革パターン	,		ボサフニップのナレム	ボ せ	
特性	重要度	変革順	特性構成	特性保有	重要度	変革ステップのまとめ	変革の秘訣	
顧客との関係性	0	1	顧客 取引動機 選定基準 顧客の維持	0 0 0	O ©		関係性がネットワーク型に変革したこ 的なコミュニケーションを促すなど、社 整えた	
チャネル	-	-	販売チャネル 営業チャネル	0				
製品・サービスの価値提案	©	1	提案価値 価値の源泉 製品・サービスの特性 製品・サービスの提供タ イミング キーアクティビティ メソドロジ	O O O	O ©	販売」を経て、「クラウド型サービス提供」へと、時 せて変革。 が連携した けービスとなることで、同じものを大量に売るとい トワーク型 がから顧客の目的にあわせたサービスの提供が 過去の成ってきており、これに対応し、サービスを拡充 れ目は人	業部門へクイックに多様なサービスを ために、各機能・サービスの専門人材 ながら直接コミュニケーションする「ネッ !」へ変革 約/失注案件を分析し、「成否の別 数ではなく、各事業部門の横断性」 記見える化したことが、変革の後押し	
協業			業界構造 コラボレーション	0				
リソース	0	_	人材 キーリソース コンピューティング基盤	O O O	0		の担当役員(CLO: Chief g Officer)や組織の新設	
収益構造	0	-	収益の流れ コスト構造	0	©	るのパッケージソフトを「一律価格で提供する」モデ 、要な機能を、必要な期間だけ、個別の要件に 提供するコンサンプションモデルとなったことで、「提 なに合わせて継続的に収益を得る」モデルに変革		

ヒアリング総括② (日本マイクロソフト株式会社)

1、類型①の方向性の企業の変革ステップ分析

重要度

特性保有

○: ヒアリングにて明示的に取り上げられた項目○: 関連して変革された項目

〇:特性を保有している

△:保有しているか不明

デジタル産業指標			変革パターン	,		*** マラー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
特性	重要度	変革順	特性構成	特性保有	重要度	変革ステップのまとめ変革の秘訣
			顧客	0	0	▶ 「受注」「発注」の関係性から、「ビジョン共有・共感による ▶ コンサルティング領域においても、顧客との関係
			取引動機	0	0	対等なパートナーシップ」 対等なパートナーシップ」 増がネットワーク型に変革が必要。日常的な
顧客との関係性	0	1	選定基準	0	0	▶ DX戦略立案のサポートや社内アイディアソンの開催なども ミュニケーションを促すなど、社内制度も整え力
			顧客の維持	0	-	含めて、経営層と伴走する
エムフリ			販売チャネル	0	-	
チャネル	_	_	営業チャネル	0	-	
			提案価値	0	0	「統一規格のパッケージソフトウェア提供」から、「自社のク 顧客の事業部門へクイックに多様なサービスを
			価値の源泉	0	0	ラウドサービスや技術を活用しながら、顧客のデジタライ 提供するために、コンサルティング領域でも各
製品・サービスの価値 提案		1	製品・サービスの特性	0	0	ゼーションやデジタル産業化のサポート提供」へ変革 機能・サービスの専門人材が連携しながら直
	0		製品・サービスの提供タイミング	0	0	接コミュニケーションする「ネットワーク型」へ変 革
			キーアクティビティ	0	_	
			メソドロジ	0	-	
1-1-1116			業界構造	0	-	
協業			コラボレーション	0	-	
			人材	0	_	
リソース	_	_	キーリソース	0	_	
			コンピューティング基盤	0	-	
収益構造	_		収益の流れ	0	-	
大型1円足	_	_	コスト構造	0		

事例No.7 **A社**

デジタル産業化に向けた取り組み概要

ビジネス モデル (マーケティング領域において)「顧客ごとにデータ分析サービスを個別提供するモデル」から変革し、「データ分析SaaSをクラウド上でデータベース 化し、サービスとして提供するモデル」へ

変革による ✓ 自社:共通データベース化することで、事業のスケールが容易で、データやノウハウも集めやすい

メリット ✓ ユーザー企業:より安価に、他社のデータも活用した最新技術を活用可能

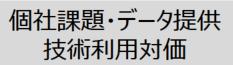
データ分析ソフトウェアを、顧客個社に合わせてカスタマイズし提供

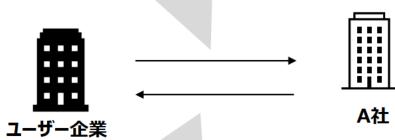
- ✓ 顧客個社からの課題提示およびデータ提供に基づき、海外で実績のあるデータ分析ソフトウェアを活用して分析、提供(支援型サービス)
- ✓ 個社ごとの技術提供のため、コストが高く、資金的に余力のある企業し か活用できない



| <u>データ分析SaaSをクラウド上でデータベース化し、サービス提供</u>

- ✓ 海外で実績のあるデータ分析SaaSを日本企業向けにカスタマイズし、データベース化
- ユーザー企業は、より低コストで、複数のサービスメニューの中から必要な機能を活用
- ✓ 利用のすそ野が広がることで、より多くのデータとノウハウが集まり、分析精度も向上





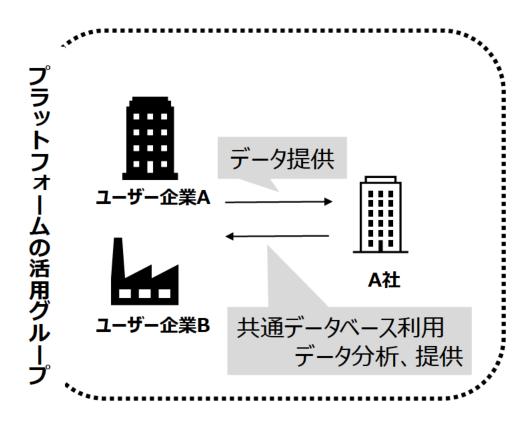
個社にカスタマイズされた データ分析ソフトウェアを提供

変革パターン

変革した特性

製品・サービスの 価値提案

リソース



変革した特性①:「製品・サービスの価値提案」

変革前

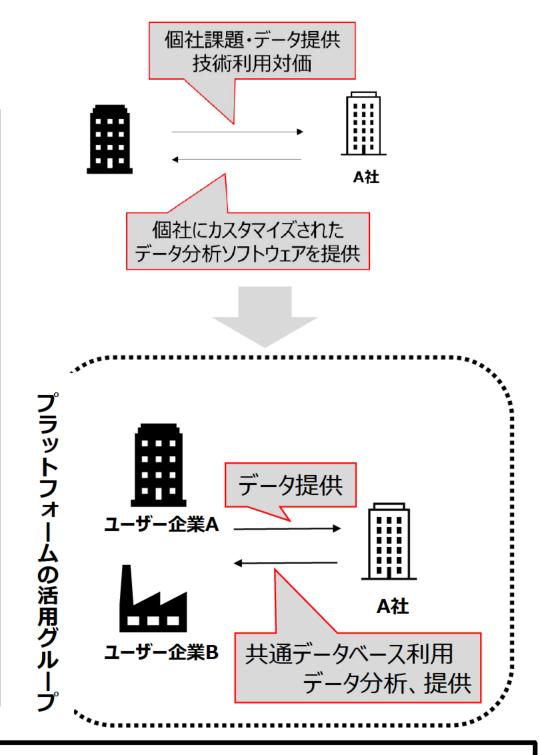
個社ごとにカスタマイズした技術提供

- ✓ 顧客個社からの課題提示およびデータ提供に基づき、海外で実績のあるデータ分析ソフトウェアをカスタマイズ、データ分析して提供する「支援型サービス」
- ✓ 個社ごとで技術カスタマイズして提供するため、単価が高く、資金体力のある企業しか活用できない
- ✓ 保有する人的リソースの量が、事業のスケーラビリティに直結しており、制約が強い

変革後

<u>共通データベース化し、サービスメニューから選択提供</u>

- ✓ 海外実績のあるデータ分析SaaSを国内向けにカスタマイズ、クラウド型共通データベースとし、データ分析と併せて提供
- ✓ ユーザー企業は、より低コストで、最新のクラウドデータに基づいてたデータ分析サービスを、必要な機能のみサービスメニューから選択して利用できる。
- ✓ 複数の企業が共通データベースを活用することで、人的リソースの制約なく、事業スケールが容易となる。



変革の秘訣

より安価なサービスを提供して事業をスケールさせたのは、利益追求だけでない、社会課題意識から

- ▶ 大企業とのプロジェクトで獲得したデータやノウハウをデータベース化し、より安価なサービスとして幅広い企業へ展開するスケーラビリティ重視の変革を遂げたのは、 多くの収益を上げること以上に、より多くの企業へデータ活用技術を普及させることに主眼を置いたためである。「データ分析技術を活用して、社会を良くする」という経営ビジョンが、その変革の原動力となっている。
- ▶ 顧客についても、自社のそうしたビジョンを共有・共感できる、理解を示してくれる企業を相手とする傾向が強く、事業変革のベクトルのブレ幅が収まり、スピード感ある事業展開につながっている。

変革した特性②:「リソース」

変革前

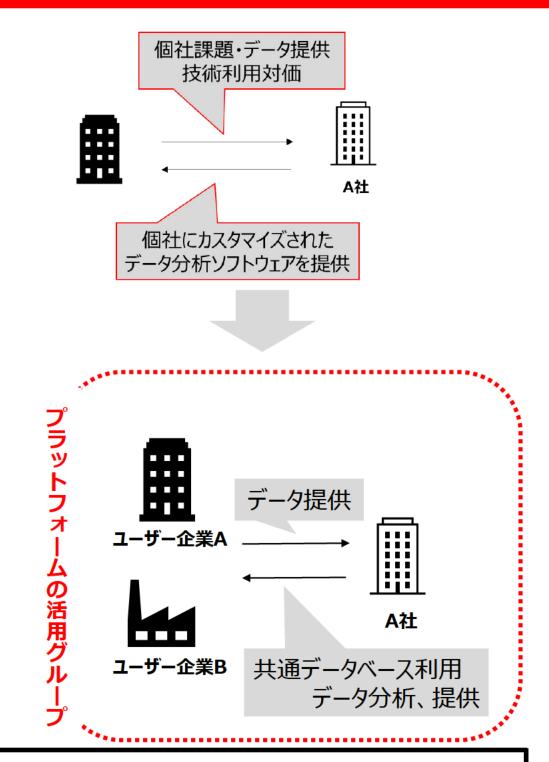
パッケージソフトウェアの導入人材、限定されたデータ量

- ✓ パッケージソフトウェアをベースとしたデータ分析技術の提供であり、そのサービスに最適化された導入サポート人材やデータアナリストを重視
- ✓ スケーラビリティに制約がある顧客単社へのサービス提供のため、データ量も限られている

変革後

クラウドSaaSをアジャイル開発できる人材獲得、データの共同利用化

- ✓ クラウドデータベースへの変革により、SaaS開発に求められる人材もアジャイル開発スキルを持つエンジニアや対応できるデータアナリストなど、デジタル人材獲得へ変革
- ✓ 人材市場において、デジタル人材獲得の競争性を確保するため、「R&D腕試し」の仕組み化やキャリアアップ制度など、社内制度を整備
- ✓ 複数のユーザー企業が共通データベースを活用することで、より多くのデータが集まり、データの複利効果によって分析精度が向上、ノウハウ蓄積も加速化



変革の秘訣

「腕試しができる」「優秀なエンジニアが同僚にいる」、、、デジタル人材の持つカルチャーへの理解が重要

- ▶ 同社では、全てのエンジニアがR&D領域にチャレンジできるような仕組みを作っており、「腕試し」を奨励する社内文化を醸成している。
- ▶ 優秀なデジタル人材ほど、最新の技術に対する嗅覚や向上心が高く、より優秀な人材と同じ一緒に仕事をすることを望む。給与待遇などよりも、「同僚の質」を重視するケースも多い。従業員満足度は、デジタル産業においては非常に重要なポイントである。(デジタル産業化を目指す安直な手段として、単に優秀なデジタル人材を単体で釣り上げても、社内で競える相手がいなければ、技術の陳腐化などお互いにとって不幸となる)
- ➤ 仮に、自社の優秀な人材が、海外の著名企業に引き抜かれたとしても、その人材が華々しい活躍を見せることで、その「出身企業」として優秀な人材が集まりやす くなるような副次的効果もある。デジタル人材目線で「キャリア形成も含めた働きやすい環境を提供すること」が求められる。

ヒアリング総括①(A社)

1、類型②の方向性の企業の変革ステップ分析

重要度

特性保有

◎:ヒアリングにて明示的に取り上げられた項目

〇:特性を保有している

〇:関連して変革された項目

△:保有しているか不明

デジタル産業指標			変革パターン	,		本 其 フニップ・ヘ ± ト は 本 其 へ チン 言 セ	亦せの砂計
特性	重要度	変革順	特性構成	特性保有	重要度	変革ステップのまとめのことをありません。	
			顧客	0	-	→ 顧客の立場では、自社の有するAIアルゴリズム技術が最	
顧客との関係性	0		取引動機	0	_	大の選定基準	
限合との例がに		_	選定基準	0	0	・ 自社の立場では、データを保有し、かつ自社のビジョンに共	
			顧客の維持	0	_	感してくれる企業であるかが選定基準	
チャネル		_	販売チャネル	0	_		
ナバインル	_	_	営業チャネル	\triangle	_		
			提案価値	0	0	顧客個社の課題を解決するため、顧客からデータを受け	
			価値の源泉	0	0	取り、技術的ソリューションを提供。	
			製品・サービスの特性	0	0	海外で実績のあるマーケティング領域に特化したデータ分	
製品・サービスの価値			製品・サービスの提供	0	0	析ソフトウェアを導入、提供	
提案		1	タイミング	0			
JÆÆ			キーアクティビティ	0	0		
			√/ / К '□ ⊃".				
			メソドロジ	0	0		
			業界構造	\triangle	_	・ 個社とのデータを通じた協業関係の構築	
協業	0					対学 営業基盤を持つ異業種企業(広告代理店等)との協	
			コラボレーション	0	0	業	
			人材	0	0	● 自社のAI技術の強みを生かすために必要なのはデータが ► デジタル人材の持つカルチャーへの理解力	が重要
1111_7		2	キーリソース	0	0	であり、本事業を通じてデータを獲得することに重点 優秀なエンジニアほど、優れた同僚を求め	
リソース		2	コンピューティング基盤	0	0	トップノッチ技術者を単体で釣り上げても	、切
			コノしユーノ1ノアを盗	O		磋琢磨できずにすぐ陳腐化する	
			収益の流れ	\triangle	_		
収益構造 -	_		コスト構造	0			
				-			

ヒアリング総括②(A社)

1、類型③の方向性の企業の変革ステップ分析

重要度

特性保有

◎:ヒアリングにて明示的に取り上げられた項目

〇:特性を保有している

○: 関連して変革された項目△: 保有しているか不明

デジタル産業指標			変革パターン	,		亦せっこいつ [°] のまとめ	亦せへモシ≡h
特性	重要度	変革順	特性構成	特性保有	重要度	変革ステップのまとめ	変革の秘訣
			顧客	0	_		
顧客との関係性			取引動機	0	_		
限合との例がに	_	_	選定基準	0	_		
			顧客の維持	0	_		
チャネル		_	販売チャネル	0	_		
ノバインノ	_	_	営業チャネル	\triangle	_		
			提案価値	0	0	▶ 海外で実績のあるマーケティング領域のデータ分析活用	▶ より安価なサービスして事業をスケールさせたの
			価値の源泉	0	0	SaaSを、「従来の顧客単社に対する支援型サービス」か	は、利益追求だけでない、社会課題意識から
			製品・サービスの特性	0	0	ら「プラットフォームを介して、幅広い企業へ提供するサービ	
製品・サービスの価値 提案	©	1	製品・サービスの提供 タイミング	0	0	ス」へと変革させた	
			キーアクティビティ	Ο	_		
			メソドロジ	0	0		
			業界構造	0	_	▶ 技術に強みを持つ自社と、顧客・営業基盤に強みを持つ	
協業	0		コラボレーション	0	0	企業(広告代理店等)と協業しての展開は多い	
			人材	0	0	▶ オンプレミスからクラウド型へ変革	▶ デジタル人材の持つカルチャーへの理解が重要
リソース		2	キーリソース	0	0	事業スケーラビリティについて、人的リソース要因で拡張制	優秀なエンジニアほど、優れた同僚を求める。
99-2	©		コンピューティング基盤	0	0	約を受けていたが、プラットフォーム化によってそれが緩和さ れた	トップノッチ技術者を単体で釣り上げても、切 磋琢磨できずにすぐ陳腐化する
			収益の流れ	0	_	➤ SaaSビジネスの利益率は10%程度とそれほど高くない	
収益構造	0	_	コスト構造	0	-	(USでも、知財権利を有し、生かしたビジネスでなければ 30%に届かない)	