

中堅・中小企業と相對する DX支援機関の在り方に関する私案

December 18, 2023

DX支援機関としての当社の特色

株式会社FCCテクノのご紹介

HISTORY

FCCテクノの歩み

創業60年、独立系SI・IT企業として歩み、2021年より新たな挑戦を行っています



大型コンピュータを
活用した受託計算



UNIVAC120



FACOM230



汎用機中心の開発



LSIの設計・検証



オープン系・ウェブ系での開発



DXコンサルティング



クラウド環境下での開発

創業期

福岡発のITベンチャーとして
初代社長の高校の同級生9名で
創業

成長期

システム開発・LSI開発等で急
成長
エネルギー事業の拡大

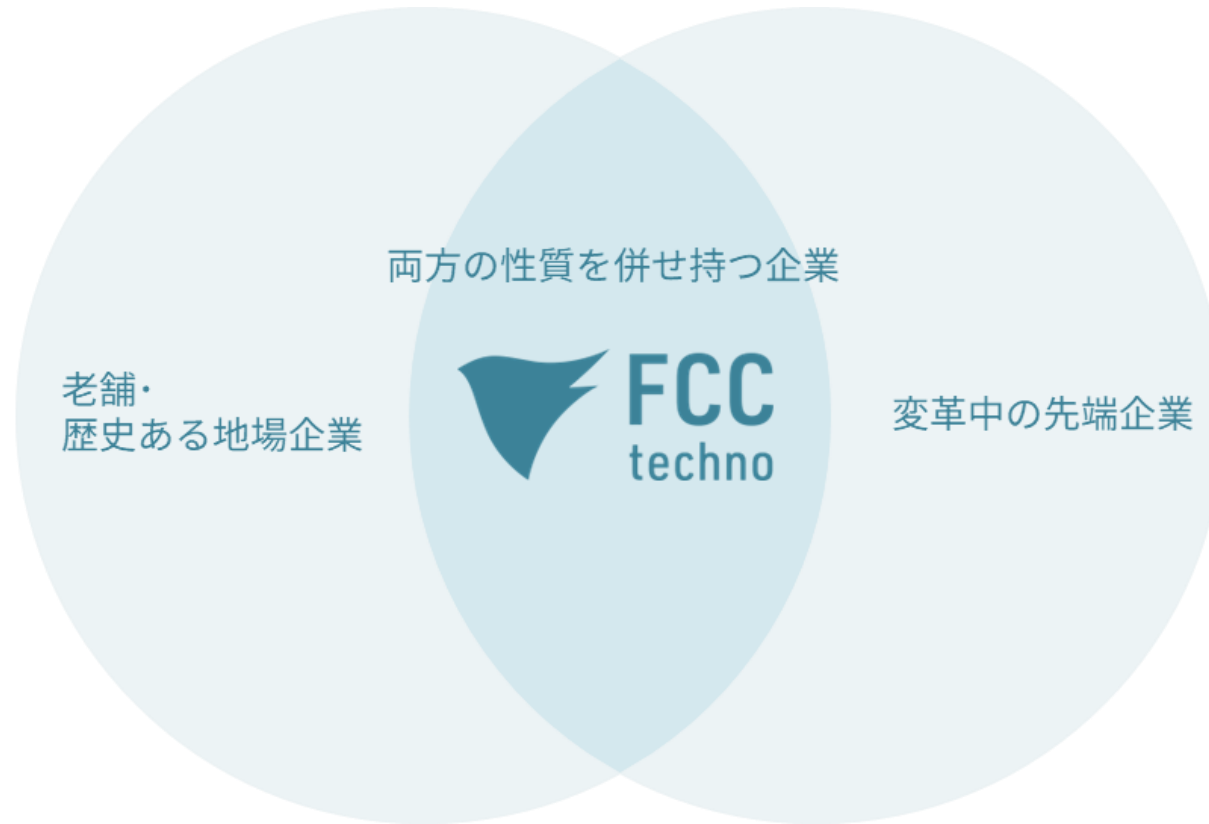
第二創業期

第二創業期として事業形態を抜本的転換・電子化を推進

当社の位置づけ：

1962年創業の旧電算センターに、2021年より、事業承継を実施し経営体制を刷新し、サービスラインを強化しました。
今日現在、老舗・スタートアップの両方の性質を持つプロフェッショナル・ファームとして、事業運営を行っております。

- 1962年創業の老舗
福岡地場企業
- 独立系SI
- 旧電算センター



- 2021年から第2創業期
30代経営陣に刷新・自身のDXを徹底
- 若手・外部人材の徹底登用
- 変革の第一線で働いてきたメンバー参画
- オープンかつフラットな組織風土

東京と地方の差をある程度鑑み、事業戦略・人材採用においても、東京及び福岡の地域性の差を意識して戦略を採用しています。
東京とつかず離れず、東京及び福岡・九州（地方）の中間に位置する会社として、地方にないソリューションを提供しています。

- 愛郷心も強く、九州・福岡を軸として生きていこうとする人が多い。
- ただし、大規模な産業はインフラ（エネルギー・金融・交通）が多く、東京資本の大企業が多い。
- SI・ソフトウェア産業は、成熟しているが、コンサルティングは発展途上。大手総合系コンサルティングファームの地方拠点が存するのみ。
- 新しい技術・人材については東京からのUターン・Iターン人材によるところが多い。優秀な人材はいるが、適切な教育・訓練を受けていないケースが多い。



- 良くも悪くも、常に競争にさらされることで先進性を維持・更新している。
- 新しい技術・コンサルティング手法はだいたい東京発。開発案件・コンサルティング案件の規模は地方と比して圧倒的に多い。
- 人材も、集積しており、新しい技術に関するエンジニア（ウェブ・プロダクト）・UI/UX・デザイナー等々、IT周辺の人材の幅も豊富。
- コロナ禍の中で、東京で働き方・生き方に疑問を感じ、地方（故郷）で生きたいと考える層も出てきている。

当社のDXは、変革・革新を重視し、デジタルは従属する手段としています。

収益化するポイントも、受託開発や特定のSaaS導入に重きを置かず、変革の推進に対する解決策の提供を主としています。

Digital Transformation

当社は、こちらを重視

1

変革・革新

2

デジタル

- ガバナンス・業績管理等の在り方から極力再構築を行う。
「デジタルありき」から始めず、**変革を為しえる**ことに力点を置く。
 - まずFCC自身が過去に実施してきた変革を示す。
経営戦略・人材戦略とデジタルの連関を重視し、何のためにデジタル化を進めるかを明確にする。
 - 組織に変化癖を付ける。プロジェクト初期に小さな変化を醸成し、変化することへの抵抗を薄め、変化を常態化させる。
 - 身近で効果が出やすいデジタルライゼーションなどが重要。
- 極力作りこみを行わない。作りこみを行う箇所は、要点を絞り、効果を明確にしてから着手する。システム化・デジタル化から入らない。
 - スクラッチで極力作らない。ノーコード・ローコードで構築可能な規模・内容である場合には、既存のプラットフォームを使う。
 - 無理に販売管理等、基幹システム・リプレイスまで踏み込まない。
既存は既存のままで使いつつ、まずは業務整理や周辺に生じている手作業から着手する。
- デジタルはあくまで手段とし主眼と置かない。変革に従うもの。

事業承継以後、従来のソフトウェア開発・BPOのみならず、コンサルティング機能を付加しています。

あえて、ある程度の事業レンジ・ソリューションを社内外問わず複数抱えることが、DX支援・全社変革において強く生きています。

DIVISION	SEVICIES			2021年以降特に強化してきた領域	
Solution	Strategy & Consulting	Strategy	Financial Advisory :M&A	・ 事業承継・事業再生各種DD・PMI支援・管理会計構築・BI・DWH導入等	強化中
			Rebranding / Marketing	・ CI・リブランディング支援、マーケティング支援	強化中
			Organization /HR	・ 人事評価制度構築・タレントマネジメントシステム・人的資本開示支援	強化中
		Consulting	DX	・ デジタルによる企業変革支援 / デジタライゼーション支援	
			PMO/ Project Support	・ PMO運営支援・プロジェクトマネジメント支援	
			Quick Build	・ ローコードによる業務アプリケーション作成支援・BPR支援・BPOカーブアウト支援	
	Technologies	Web Development	・ ウェブ・アプリケーション開発支援		
		SES	・ 開発支援・技術者派遣		
BPO	Customer Support	Energy Service	・ 電力・石油等、エネルギー・インフラ産業に対するサポート業務		
		Medical	・ 医療機関・健康保険組合その他医療・社会保険業務関連に関するサポート業務		
	Outsourcing	Data Print Service	・ 大型プリンタを用いた官公庁・大手エネルギー企業向けのデータプリントサービス		
		Outsourcing	・ 福岡地場中堅企業に対するアウトソーシングサービス/データ入力・キーパンチ業務		

DX支援機関の在り方

現状の取り組み

マネタイズの観点では、都市部の案件獲得が重要であるが、地方で事業を営む企業としては、経営上地元案件獲得を継続することが重要です。当社は、下記の三つの背景より、積極的に地元DX支援案件の受託を行い、マネタイズに向けて企業努力を行っています。

当社が、 地場中堅・中小企業を ターゲットとできる 背景

！ 当社自身が変革した経験を有し、他社から共感を得やすく受注しやすい

- まずは自身が2021年以降の2年間で為しえてきた事を事例化してきた。
実際の中堅企業が挑んだ経験をもとに説明できるため、臨場感があり、成約率が高い。
 - オーナー企業・中堅・中小規模ならではの、推進人材・企画人材不足等についても、かつて当社もそうであったため、同じ目線で悩みを共有できるのが強み。
 - 悩みに寄り添うため、業務改善を織り交ぜたITの活用など、現実的変革案から着手し、「変化に慣れること」から始めるなど、身の丈に合った支援から開始できる。
- 「FCCができたなら、ひょっとしてもうちも？」と思っていただきやすい。

！ 地場企業支援は職員の士気・クライアントからの信用を得やすい

- 福岡で事業を営んでいると、自然と九州・福岡が好きな人材が集まりやすい。
Uターン・Iターン人材も、地方に移住してまで、東京と同じ仕事をしたいわけではない。
人材採用でも、良い人材を集めたければ地元企業中堅・中小企業のDXを行っていくのは必須。
職員も、地元に貢献すること・地域のDXを支援することへの関心は高く、士気高揚につながりやすい。
 - 子育て・介護等の多様な生活スタイルからするに、支援先が近接していると、支援体制が組みやすい。当社・クライアント間が身近な範囲であればあるほど、相互にメリットがある。
- クライアントと地元が同じであることは大きい。信用してもらいやすい。
同じ船に乗る・同じ釜の飯を食う感覚。紹介が紹介を呼ぶ関係も築きやすい。

！ 当社がIT以外の他領域での支援策を有し、複数マネタイズポイントがある

- DX、特にITコンサルティングのみであると、具体的なソフトウェアありきとなりがち。
DX支援と併せて、ITに近接する領域（コンサルティング・BPO）を提供することで、業務委託範囲を広げ、業務委託範囲を増やすことで採算化を行える。
- ITと組み合わせるソリューションを増やそうとしている当社においては、まさにDX支援はクライアントコンタクトの入り口。単なるツール導入・デジタル化・受託開発等のみで収益化は難しい印象。

歴史あるITベンダーが必要とされるDX支援機関となるには：

DX支援機関が、従来から続く歴史あるITベンダー・SIerに留まる限りは、DX推進を果たす役割を担うのが困難です。
地方ITベンダーは、DX支援機関として相応しくあるため、まずは自らを徹底して変革しきる必要があるように思います。

往來の地方ITベンダーが抱える課題

1

レガシーの運用

- ・ 積年の信頼関係より受託しているシステムの運用・保守で相応の収益が上がっており、あえてリスクがある新たなシステム開発を行うインセンティブが低い。
- ・ 明らかに基幹システムが現状の業務フローと適合しなくなりつつあるが、保守・運用を担う人材・上流工程から渡される仕様書に基づき開発を行うスタッフが多く、主体的に業務要件・要求事項の整理・要件定義を為せる人材が少ない。
- ・ クライアント側も自身で新システム導入の知見が浅いため、導入時の障害等を見越し、安全性を重視し、現行踏襲・現状維持が繰り返されてしまう。

2

狭い商材

- ・ 中堅・中小の地方ITベンダーそのものが、特定の大手メーカーとの商流が強く、クライアントの事を考えると他社ベンダーのプロダクト提供を行ったほうが良いにもかかわらず、最適な提案が行いにくくなっている状況が見受けられる。
- ・ ITベンダー側が新しいプロダクトの知見・理解が浅く、また活用経験も浅いため、本当の魅力や導入上の問題点・課題を伝えられない。

3

支援機関自身の高齢化

- ・ 当社が創業62年であるように、IT企業も高齢化・社会的インフラと化してきている。結果、新陳代謝が進まず、安定はしているが、若手に挑戦的な環境を提供できていない。結果、優秀な人材ほど、慣れてきたときに、大手SI・大手総合コンサルティング企業への転職誘因が増え出ていってしまい、なんとなく活気がない。
- ・ 開発やコンサルティングの方法論がアップデートされておらず、領域も限定的。これらを指導できる人材も社内にはいない。
- ・ 歴史・ルール・規則に縛られ、自身がDXされる対象になってしまっている。



DX支援機関として生まれ変わるための打ち手

- ・ 新規案件獲得に対するインセンティブ及び社内リソースの再編を通じての新規事業投下人員の捻出を実施し、積極的に失敗する経験を蓄積させる。
- ・ システムエンジニア・プログラマー以外にもコンサルタントを養成する。具体的には、PMスキル及び一般的な論理的思考・問題解決思考を有する人材の育成を強化し、設計書及びコードを書く以外のキャリアパスを用意する。
- ・ クライアントへの“御用聞き営業”から脱し、変革の必要性を説き伏せる力をつける。あるいは、その根拠となるハイスポットでの基礎調査期間・PoCを実施し、早い段階から現行踏襲から抜け出す切っ掛けを提供できるようにする。

- ・ 自身が売りやすいプロダクトではなく、クライアントが必要としているプロダクトを常にアップデートし、複数ベンダーと距離感をもって付き合う。
- ・ クライアントに対しても、全体刷新からではなく、部分的に始めてみることで、新たなプロダクトの導入を促し、変化に慣れる体験を提供する。
- ・ 実際に自社にて活用してみて、クライアントに対してもどの程度役に立つか・何が導入上障壁となるか、リアリティのある提案ができるようにする。

- ・ 事業承継・M&Aの積極的な活用、勤続年数・経験年数等に囚われない若手の役員・事業部長等の経営幹部への抜擢、中途人材の活用、外部の高度プロフェッショナル人材の活用など、抜本の変革を自分たち自身でも体験してみる。
- ・ 先進的な企業とのジョイントベンチャーの設立、共同での案件獲得等を企図し、人材交流を図り、自社以外の世界を広げる工夫を行う。
- ・ クライアントサーブの前に、自身を徹底的にDX、特に変革：Transformationさせ、令和の時代に相応しい企業体に生まれ変わり、その経験を社内にも伝播させる。職員自身もDXの当事者として語れる体制を作る。

歴史あるITベンダーが必要とされるDX支援機関となるには：

自らを徹底して変革しきる過程には、従来の事業運営の延長ではなく、人的資本の充実について、支援機関自らが真摯に取り組む必要があります。従来の年功序列・差が出ない人への投資ではなく、抜本的な挺入れを行わなければDX推進は難しいです。

FCCが実施する 人的資本充実策

職位基準の明確化

- ・ 役職ごとの期待役割・技術水準等を明文化しFCC Careerへ反映し、給与体系を再整備する
- ・ 昇格に必要な推奨資格等を整備する

デジタル化推進

- ・ kintoneアカウント全社配布、VBA・Power Platform・Automateの推奨と、研修受講等補助を強化・推進する

キャリアパスの整備

- ・ エンジニアを中心に早期にPG・SEとして1人前になるための実務に即したカリキュラムを策定し、独り立ちを強力に支援する

社内研修強化

- ・ 社内講師育成を進め、CEOトレーニングに代替しうるコンテンツを作成する
- ・ 過去の講義内をリファインし、恒常的研修資料として整理する

リカレント推進

- ・ シニアメンバーの新技術習得を推奨し、「70歳まで働く世の中」への対応を推進する
- ・ MBA・大学院等の進学を支援する

社外活動の活性化

- ・ キャリアトレーニングの強化、部活動補助、社外での懇親等の強化
- ・ あくまで任意の活動と位置づけ、生きることをそれぞれが楽しめる環境を作る

学生採用・キャリア採用のいずれにおいても、下記の通りメリットとデメリットを整理し、少数精鋭での採用を行っています。
IT・コンサルティングは労働集約的産業ではありますが、数ではなく質、DX推進に適した成長意欲の高い人材の採用を進めています。

FCCで働くメリット



- 経営陣が全員若く、兎に角素早い
- **全般的に経営が合理的**で無駄が少ない
- 実績ある一流人材が複数在籍している
- **脱・年功序列**で若手の出世が早い
- 入社当初からの裁量が大きい
- 東京・福岡の最先端企業との連携多数
- 「**どこでも通用する人材**」に育つ
- トレーニング機会が豊富で成長が早い
- なにより、福岡で生きていける！
- **メリハリのある働き方が出来る！**

FCCで働くデメリット



- 今はまだ無名の中小企業
- 安定の老舗企業ではなく挑戦する企業
- 毎日が試行錯誤の連続で目まぐるしい
- 成長途上にあり、新規事業が多い
- 組織改革中であり、日々の変化が大きい
- 業務はまあまあ忙しく、求める水準も高い
- 内定後より、常に自己研鑽が必要

地方企業におけるDXを形だけのデジタル化・単なる掛け声に終わらせないためには、洗練されたDX支援機関の存在が不可欠です。今後のDX支援機関は、徹底した変革を為した経験を有し、「変革に徹底して伴走する者」として再定義するのが良いと考えます。

DX支援機関の在り方として必要な要素

1

基準を上げる

- DX支援機関と名乗りを上げるだけでなく、自身がDXを為しえているかを一つの基準とし、少なくともDX認定の取得を既に行っているなど、DXに対する感度が高く、すでに実践している企業のみ、支援機関と認め、玉石混合の状態から脱する。
- 単なるITツール・ソフトウェア導入に留まらず、複合的ソリューション提供が可能な先のみを支援機関として選定する。

2

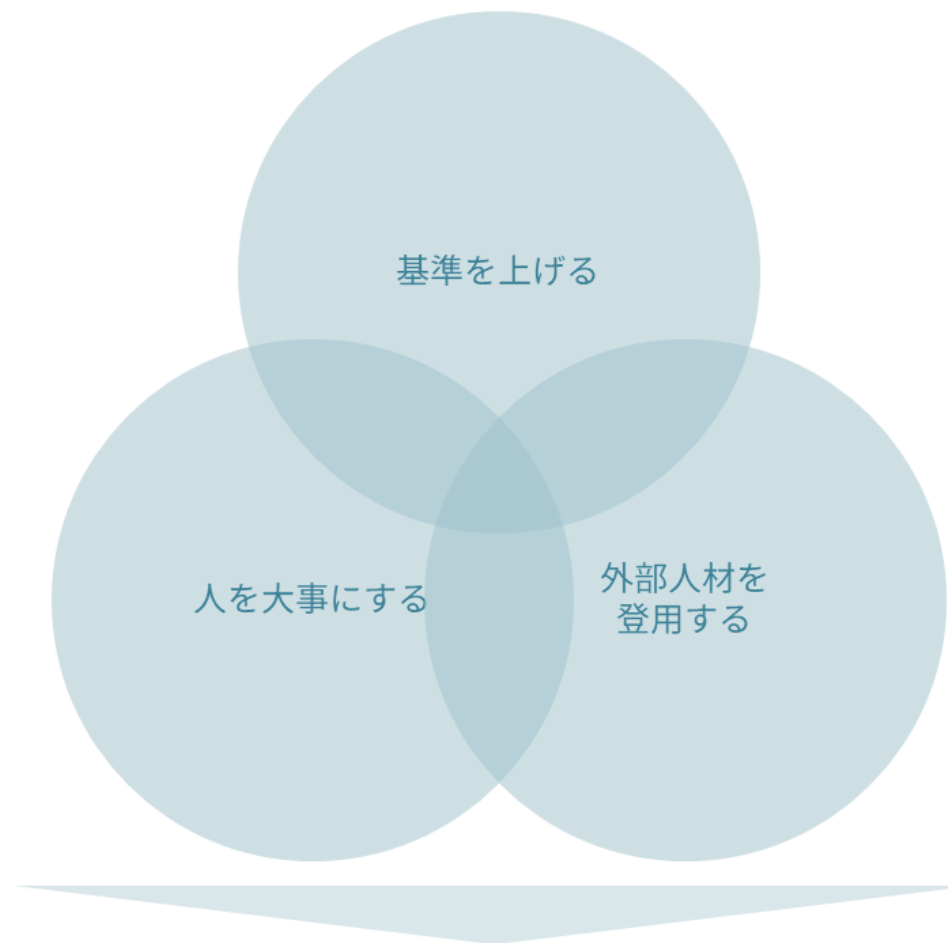
人を大事にする

- DXを支える「人」に対して積極的に投資を行っている企業を支援機関として認定する。
- 売上等に占める研究・研修費等のわかりやすい指数のみならず、採用等において多様な人材を採用しようとしているか、変革に適した自由で自律した働き方ができているか、などといった働き方を指数化し、継続的に変革が為しえる会社のみを選定する。

3

外部人材を登用する

- 自社に頼らず、外部人材を活用できているかを問う。
- データサイエンティスト・デザイナー等々の地方における希少な人材を一社で抱えようとせず、必要に応じてパートタイム・業務委託等での活用を行う。
- DX支援先だけではなく、全て内製化とせずに、優れたノウハウと時間は買うものとする。ソリューションに最適化したチームアップができるかを問う。



これらをそもそもDX支援機関として経験しているか否かが大事

DX支援機関としての課題

現状と課題・今後の在り方

現状、DX支援が行える能力を有する人材の確保・継続的リテンションは行っていますが、今後総合系コンサルティングファームや大手SIと人材獲得において競合しうる状況が続くことが見込まれ、高度な組織運営が求められています。

DX支援を継続するための

高度人材の 採用難化及び リテンション維持の難化

! 高度なプロジェクトに従事できるようになると旅立ってしてしまう

- 成長すればするほど、視座が高まり、マーケットにおける人材価値も高まるため、他の企業への流出可能性が増す。特に福岡では東京の会社の地方支店等は脅威になりがち。
- 幸いなことに、当社においては、高度人材も一定の帰属意識を有してくれている。他方、高度な人材戦略を採用し続けられないと、あっという間に見放されてしまう危機感が常にある。高度な組織運営が求められる。
- 絶えず、当社自身もDXが進み、魅力的な組織でなければ、到底続けられない。

! 採用の競合が大手コンサルティングファーム・SIの地方事務所になってきている

- DXを即戦力で推進できる視座を持った人材を採用しようとする、面談から採用に至る率は極めて低い。大手コンサルティングファーム・SIと競合することが多く、安定性や給与面、ネームバリュー等で最後踏み切れず、当社に誘い切れないケースも増加しつつある。
- また、DX支援の経験があっても、大規模案件の末端でかかわった経験（アソシエイトレベル）しか有しておらず、いわゆるDX案件のオリジネーションには関われないケースなど多い。DX支援を続けていくために、適度な人材採用がなかなか難しい。

! 採算向上のために取引先が大企業中心となるとエンゲージメントが低下する

- 技術的に向上がなされ、大企業案件も対応できるケースが増してくると、案件単価が向上する代わりに、規模が大きいがゆえに「手触り感」が薄れる。
- あえて裁量ある中小企業でDX支援を行いたい、と考えていたはずなのに、大企業で働いていると同じ感覚になってしまい、エンゲージメントが低下するケースが散見され始めた。

地方には地方の変革があり、デジタル化があるので、これらが抜本的に進むように、オーナー企業・非上場企業に適した地方版デジタルガバナンスコードの策定、これらを遂行する危機感の醸成が進むように期待しています。

！ いかに地方のIT化の遅れが致命傷であるかの啓蒙

- IT化すればなんでもいい、ツールをいれればなんでもいい、ではなく、ITを使いこなし、会社変革を為しえなければ危機的な状況にあることや、DX支援機関自身も、単なる物売り・ツール売りではなく、変革を売るならば、綺麗ごとでは終わらない辛苦をも共にする伴走支援が重要であることを啓蒙を担っていただきたい
- 地方ITベンダーは、良くも悪くも、レガシーアセットを有しており、「今食えている」ため、圧倒的に危機感が薄い。もっと強い危機感を持つよう煽るべき。

！ 「なんでもDX」ではなく変革を促すことがDXであることの啓蒙

- DXがある種バズワードとなって久しいが、本当の意味でのDXは、デジタルイゼーションの先にある抜本的な構造改革こそが重要であることを今以上に強調して周知してほしい。
- DXを改めて定義することに合わせ、現在取り組まれている先進的なDX事例の紹介・共有を通じて、DX支援事業者の合従連衡が進むように感じる。1社では変革できずとも、強みが異なる複数社が共同すれば、地方ITベンダーであっても、大規模・先進的な取り組みが進むように思う。

！ 地方から変わるDX支援の推進

- 地方でDX支援を行い、中堅・中小企業の変革を促す仕事はとても有意義。特に中堅・中小企業規模であると、手触り感があり、都会や大手にはない楽しみもある。
- これらについても支援の在り方を再定義し、先進的な東京から輸入し続けるのではなく、東京の進め方と、地方企業の在り方を融合したDXも推進したい。
- 地方のDX支援機関がもっと盛り上がるように、地方の実情・オーナー企業等に最適化したデジタルガバナンス・コードの策定などが進むと支援基準となり、話がしやすい。

ともに、超える。



FCC techno