

2024 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
国内 SIer の自社が提供する “これからの価値” について	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8823222	氏名	小林 正典
------	---------	----	-------

教 員	
主査	日戸 浩之 教授
審査委員 担当	諏訪園 貞明 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「 国内 SIer の自社が提供する “これからの価値” について 」

目次

第1章 はじめに.....	3
1-1. 研究の背景	3
1-2. 自己紹介・所属企業.....	3
1-3. 本研究の進め方（論文構成）	4
第2章 先行研究.....	5
2-1. SIer 業界について	5
2-2. SIer ビジネスについて	8
第3章 現状整理（3C分析）	10
3-1. 3C分析による整理方法について	10
3-2. 競合（COMPETITOR）	10
3-3. 顧客（CUSTOMER）	13
3-4. 自社（COMPANY）	15
3-5. 現状整理（3C分析）まとめ.....	17
第4章 考察 ～SIer としての自社が提供する“これからの価値”.....	19
4-1. “これからの価値”に必要な要素	19
4-2. コングレンスモデル（Congruence Model）を使って整合性を考察.....	22
第5章 ビジネス企画提案.....	24
5-1. 自社ビジネスにおける“提供価値”の再構想.....	24
5-2. “伴走”の定義.....	24
5-3. 「プロセス・コンサルティング」について	24
5-4. 「専門家型」と「医師－患者型」について.....	25
5-5. 合意形成手法『リザルトチェイン』の活用 対顧客向け	26
5-6. “事業価値+人的資本価値”の関係性「バランススコアカード（BSC）」の活用.....	27
5-7. 自社における“人的資本要素”の考察	28
5-7-1. 自社人材に関する現状と課題.....	29
5-7-2. “大興版”人的資本要素の考察 人材版伊藤レポート・ISO30414.....	30
5-7-3. 自社従業員意識調査から“大興版”人的資本価値の整理.....	33
5-8. 事業提案.....	34
第6章 事業の進め方と自身の課題と今後.....	37
6-1. 事業の進め方.....	37
6-2. 自身の課題.....	38
6-3. 今後の展望.....	39
謝辞.....	40
参考文献・参考資料.....	41

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。

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。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）だけでは変革を思うように進められない状況がある。この状況下で今まで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、マーケティング 3C の観点から、ICT 業界及び顧客を考察し、自社における“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・BIPROGY

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

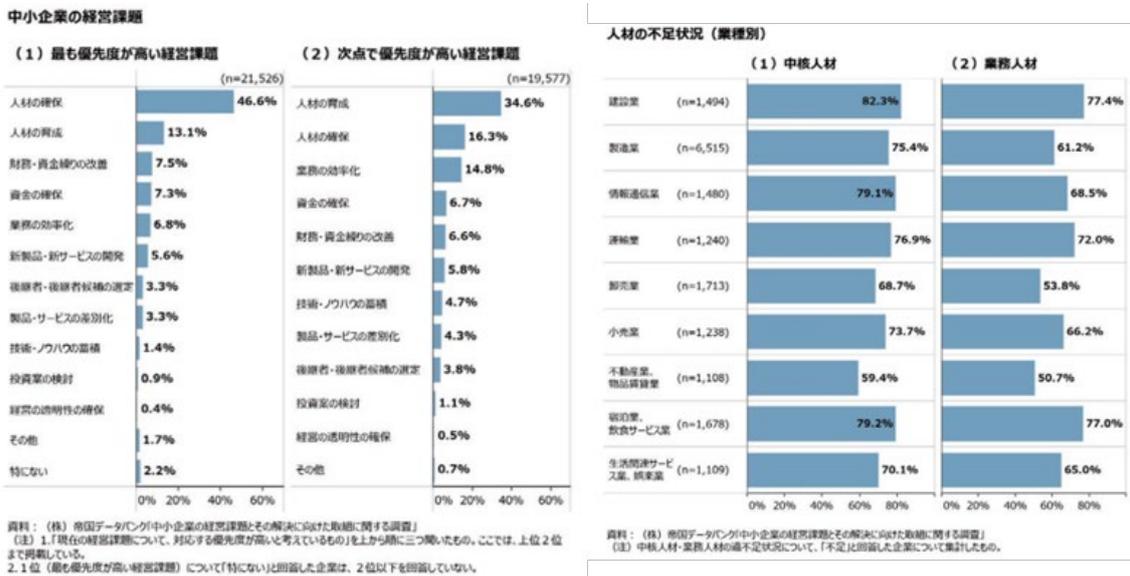


2-2：顧客（CUSTOMER）

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。中小企業における人材確保は、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う提案に SIer ビジネス機会増加が見いだせると考える。

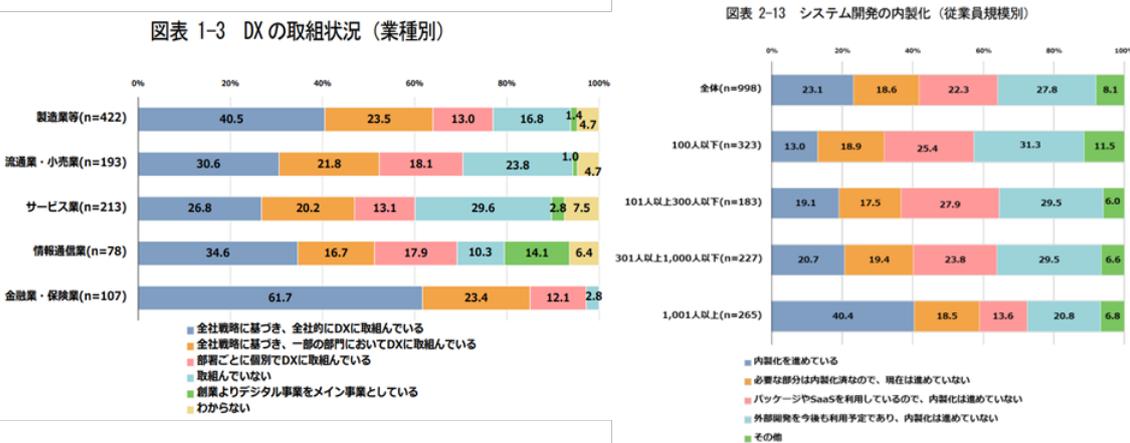
図表 2 中小企業の経営課題、人材の不足状況（業種別）

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。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。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「SIer ビジネス (従来の請負型システム構築)」の企業との比較においても、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、差が出はじめている傾向が伺える。高利益ビジネスへ即時シフトは難しいため、既存 SIer ビジネス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、従来の顧客要件を伺ってシステム構築する SIer ビジネスの進め方についての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】

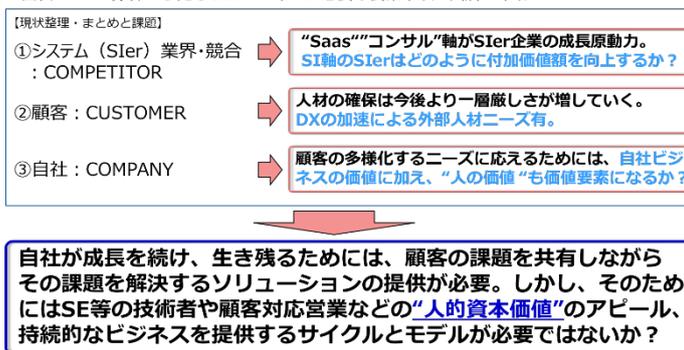
企業	事業軸	ビジネス傾向
自社	SI	受託開発 + ハード販売
Z社	SI	自社と同様の事業構成
X社	SI	流通SaaS特化傾向
Y社	SaaS	基幹システムSaaS提供



3. 3 C 現状分析のまとめ

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る。顧客の主たる経営課題は人材不足と育成であり、DX への取り組みを強化することになるため、SIer ビ

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



ジネスの要も人的リソースであるのではないかと考える。価値提供のための “人的資本価値” をどのように定めるのか、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考察する。

4. 3 C 現状分析からの考察 “これからの価値” について

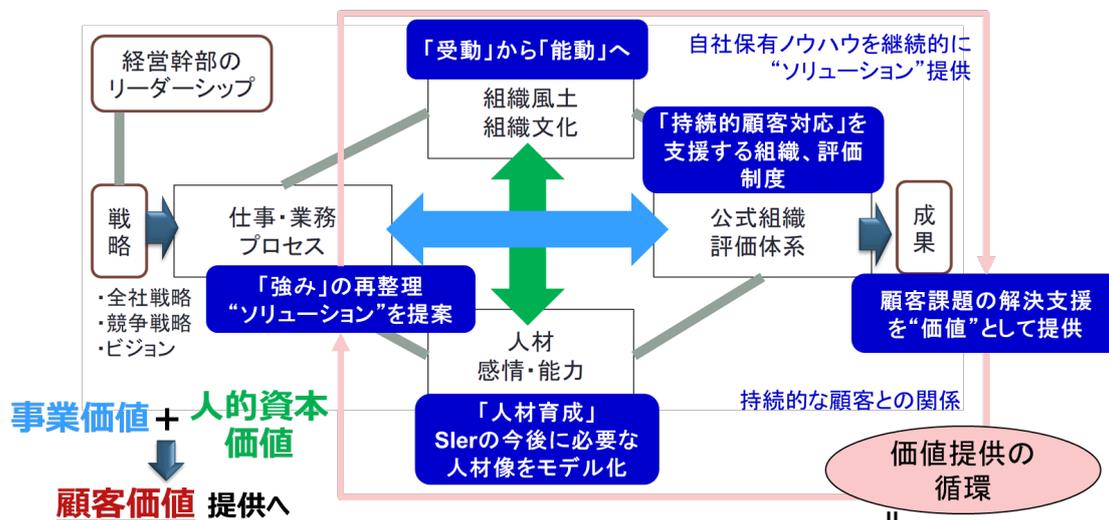
SIer としての自社が提供する “これからの価値” を考えるための土台となるフレームとして、A・オライリー、L・タッシュマンの『コングレンスモデル (Congruence Model)』を使って考察する。図表 6 の横軸は、自社の強みを持続的に提供する “事業価値” として示されている。縦軸は、従来のシステム開発を ‘受動’ から提案ビジネスを主とした “能動” へと移行させるためには、自社の人的リソースがどのような価値を創造し、提供していくかを “人的資本価値” として表現していく必要があるのではないかと考える。「事業価値 + 人的資本価値 = 顧客価値」で表す『伴走型ビジネス』の実践的価値提供に

ついて分析し、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立案する。

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 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. 自社ビジネスにおける“提供価値”の再構想

5-1：“伴走”型 SIer ビジネスを考える

SIer ビジネスを支えているのは人であり、重要なポイントは「人的資本：技術者と営業」だと言えるのではないかと。そして“伴走”に関する定義も考える必要がある。調査したところ“伴走”という言葉は、コロナ禍の渦中から現在にかけて非常に多くの企業の有価証券報告書等に記載がされており、2019年から2024年にかけて EDINET 掲載各書に“伴走”は560回登場する。社会経済の不確実性が高まったことも影響し、企業単独ではなく顧客もしくはパートナーとなる企業と共に創る（共創）の考え方が強まったものと考えられる。「顧客に寄り添って、顧客のビジネスを支援する」意図を含めた“伴走”がより多く使われている実態であると推測される。

5-2：プロセス・コンサルティング

“伴走”は、2022年3月に中小企業庁が打ち出した「経営力再構築伴走支援」の発表前後から多用されている。また2023年6月には「伴走支援ガイドライン」が提示され、“伴走”が定義された。その中で説明されているのが、エドガー・シャインが提唱している『プロセス・コンサルティング』型のアプローチが望ましいとされており、自社のビジネスのあり方においても、顧客である中堅・中小企業にIT活用支援で寄り添い“伴走”することで価値提供を進めるという意味からこの『“伴走” = プロセス・コンサルティング』の表現を使用したいと考える。

図表 7 『伴走支援ガイドライン』 プロセス・コンサルテーション

出所：中小企業庁 「経営力再構築伴走支援ガイドライン 2023.6」P10 より図引用 筆者加筆

	課題設定	課題解決	
① 専門家型	しない (データなしで支援者が設定)	支援者が提供 支援者または当事者が実行	「①専門家型」は ←これまでのSIビジネス
② 医師-患者型	支援者 (データに基づいて)	支援者が提供 当事者が実行	
③ プロセス・ コンサル テーション型	共同	当事者が (または共同で) 計画 当事者が実行	

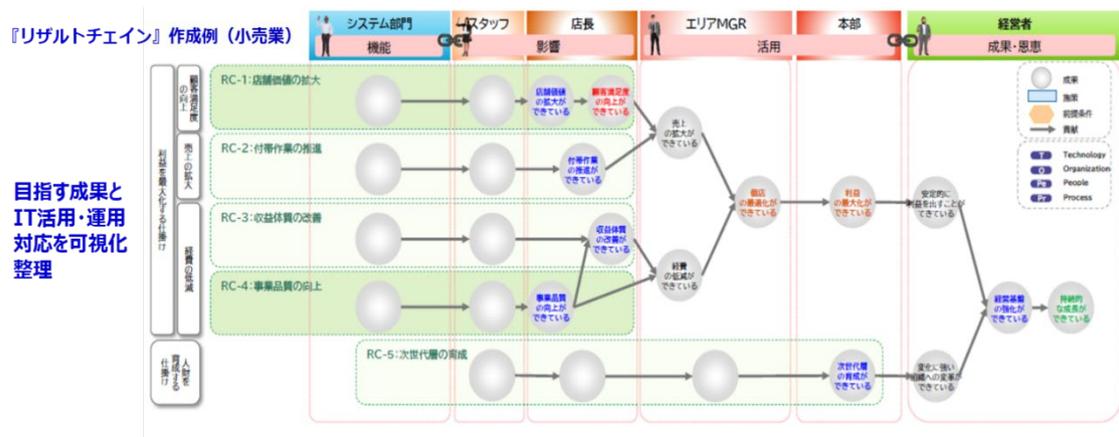
↑エドガー・シャイン提唱 (南山大学 中村和彦教授 作成資料を一部加工)

5-3：自社（SIer）ビジネスにおける「プロセス・コンサルテーション」の位置づけ

『伴走支援ガイドライン』の記載から考察すると、これまでの SIer ビジネスは図表 7 に示す「①専門家型」であると言える。しかし“伴走”を伴ってサービス提供を行うためには、ただ顧客の要件を聞いて、その通りに開発を進めるやり方ではなく、当事者となる顧客側と「共同で課題設定」を行う必要がある。その為には自社ビジネスのやり方を変える、すなわち顧客との接点の持ち方と課題を共同で設定するための共通手段を備え、顧客の目標を共同で明確化するための人材を備え、育成する必要があると考える。

対顧客向けに目指す成果と IT 活用・運用対応を可視化整理するためのツールとして、『リザルトチェイン』を使い、顧客における経営者から関連する各部門の責任者、そして各現場担当者までを網羅して共通目標にたどり着くまでの因果関係を合意形成して可視化することで、自社ビジネスにおいて「プロセス・コンサルテーション」を実施できると考える。

図表 8 『リザルトチェイン』作成例（小売業） 出所：大興電子通信株式会社リザルトチェイン推進室



5-4：事業価値の創出をバランススコアカード（BSC）で運用する

新たなビジネスを始めるにあたっては、その事業が自社に対して価値を創出しているかどうかを把握確認する必要がある。事業プロセスの一つ一つのつながりと関連を意識し、最終的な収益を獲得することを目指すためにも、「バランススコアカード（BSC）」を活用

する。これは社内的な観点で活用するものであるが、事業に関連する部署、メンバーが何を目指すのかを共有し、共通のベースを使って管理することが可能になる。そのBSCのなかで注目すべきは、主に「学習と成長」に記載されている要素で、SIer ビジネスの根幹である人材の育成面に着目することになる。この部分は「人的資本要素」にあたり、この向上が自社の“これからの価値”を創出する基盤となるため、強化対応が必要になる。

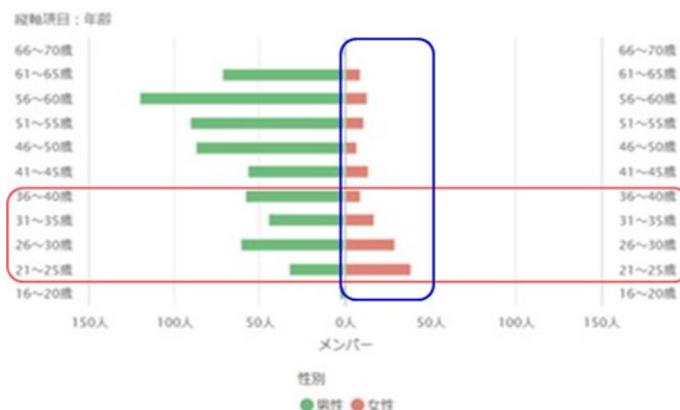
図表 8 『伴走型 IT 活用・策定支援』 バランススコアカード 出所：筆者作成

ソリュション： 伴走型IT活用策定・導入支援（リザルチエイン）				
ビジョン： 企業のDXに伴走し、ビジネスの発展を牽引し、世の中のために立ちたい。（人の役に立ちたい、世の中の役に立ちたい）				
全体戦略： 変化の潮流にある国内流通企業へ“プロセス・コンサルテーション”を用いて、業務改革・新ビジネスのIT活用企画導入を支援する。				
	戦略マップ	戦略目標（KGI）	業績評価指標（KPI）	アクションプラン
財務視点	①事業価値向上 ②収益増貢献 ③人材教育投資	①事業部門の収益増による事業価値の向上を狙う。 ②事業価値向上の資本となる人材教育の向上を狙う。	①事業価値DCF ②粗利率 ③教育投資額（人的資本）	・適次案件進捗（QCD）チェック ・教育効果振り返り（クォーター単位）
顧客視点	①経営者との接点増加 ②取組事例化 ③ウォレットシェア増 ④DX対策ノウハウの獲得	①経営者接点を増やし、顧客内ウォレットシェアの増加を狙う。 ②事例アピールし、新たな商談案件の開拓に繋げる。 ③基幹業務システム案件の獲得	①経営者面談人数（社数） ②コンテンツ作成数、プロモ数 ③売上高0.1%のシェア	・SFA活動管理（週・月・半年） ・IT予算化提案（アカウントプラン）
業務プロセス	①新規商談案件数の開拓 ②商談範囲拡大（専門特化） ③マーケティング ④SEアプ参加DX提案機	①②③商談案件数の増加 ④自社取組の周知（ブランディング） 企業課題のソリューションから自社ビジネスの組立	①②③案件化数と獲得数 ④プロモーション数	・SFA活動管理（週・月・半年） ・市場リサーチ&プロモーション活動（月・半年・年）
学習と成長	①リーダー人材育成投資 ②OJTと個別相談の人材教育 ③プロセスコンサルテーション・財務・販売管理・ITスキル取得 ④案件種への習熟体制確立 ⑤上司教育メンタル ⑥外部人材登用 ⑦収益増加のためのSE体制確立	①ビジネス推進&送行者の育成 ②個人意欲・エンゲージメント醸成 ③営業・SE基礎教育 ④ビジネス実践部隊の体制整備 ⑤サスティナブル経営につながるマネジメント意識の醸成 ⑥ダイバーシティからイノベーション創出へ	①MBOLベールUP ②ストレスチェック診断スコア ③教育回数・理解度テスト ④CSアンケート評価 ⑤管理職教育の実施 ⑥入社数、退職率	・選抜メンバー（とはいえ基本は年次か） 育成MBOの実施 チーム力＝信頼の厚さ ・メンタル軸に育成教育指導 ・中途登用の積極的取組 ※グループ間人材交流 ・管理職と一般職の戦略議論の場

⇒「学習と成長」部分の『人的資本要素』向上が、“これからの価値”を創出する！

5-5：自社に必要な「人的資本要素」を考える

図表 9 大興電子通信（株）年代別従業員構成 出所：大興電子通信



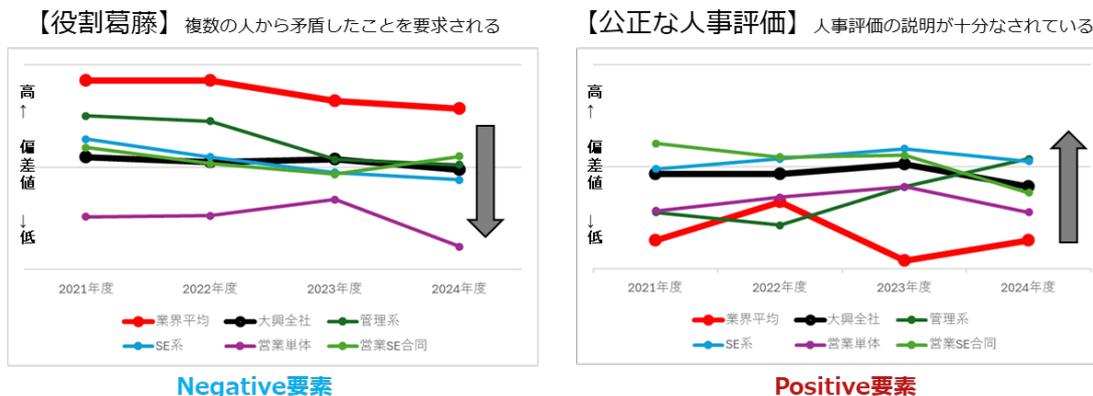
現状の人員構成は年代別で45歳以下の人員が少ない構成となっている。（※自社の平均年齢は45歳強）人口減少をうけて、自社の若年層のボリュームが減少している。ただ同じ若年層における女性人数は増加しており、構造変化点が存在する。SIer ビジネスの負の特徴として「属人化案件」が少な

から存在し、平準化したビジネスができていないとメンバー構成変化に対応できないと考察できる。

次に自社に必要な「人的資本要素」について考える。指標としては、①人材版伊藤レポート（2020、2022）、②ISO30414 人的資本メトリック（11項目58項目）が参考になると考える。これら指標から自社ビジネスに必要な要素を3つ（ダイバーシティ、リーダーシップ、スキルケイパビリティ）に設定した。理由は、ダイバーシティについてはメンバー構成変化に伴い、働き方の変革とアイデアの誘発を人材の多様性からの発生を狙う点、リーダーシップについては社内だけでなく、顧客を牽引する観点から必要な点、スキルケイ

パピリティはメンバー・役割で共通に必要な事項、であるためだ。価値向上のためには、左記の3点を「大興版人的資本要素（仮称）」と設定し、強化が必要になると考える。

図表 10 大興電子通信（株）ストレスチェック 80 項目から一部加工 出所：筆者作成



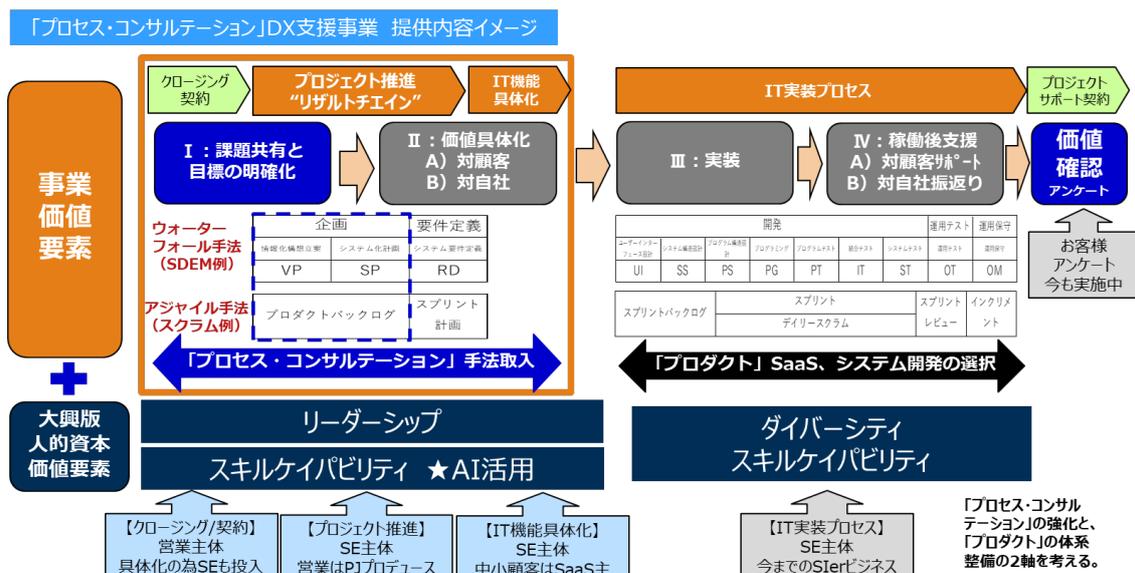
もう少し踏み込んで「大興版人的資本要素（仮称）」を検討してみる。自社で毎年行っている「ストレスチェック」診断から2つの大きなポイントになる質問項目が見つかった。一つ目は『役割葛藤』である。特に営業部隊の葛藤が大きく（低偏差値）、SIer ビジネス特有の商談案件における幅広さと深さが影響していると推察される。人材不足傾向と育成時間を考えると『役割明瞭』な事業軸の開発も必要となる。

二つ目は『公正な人事評価』である。人事評価は業界平均偏差値を上回っており、評価制度面では公正さを保っている点は注目すべきである。MBO（目標管理）制度は、正常に機能していると推定される。今後新たな事業や制度が設定されても、明瞭な基準での評価継続は重要なポイントとなる。これは「大興版人的資本要素（仮称）」の強化にもつながると考察する。

6. 事業提案 “プロセス・コンサルテーション” DX 支援事業

考察してきた「事業価値+人的資本価値」に基づく「プロセス・コンサルテーション」を踏まえた新たなビジネスを提案する。“伴走”による価値提供を行う『プロセス・コンサルテーション DX 支援事業』として、顧客と課題を共有しつつ、目標を明確化して IT 活用を支援する価値を提供し、同時に自社においても役割明瞭な事業開発が加わることでさらに価値を創出することを狙う。「プロセス・コンサルテーション」と、導き出された目標に最適な「プロダクト（SaaS など業務システム）」の提供体系を整備することに取り組みたい。

図表 11 「プロセス・コンサルテーション」DX 支援事業 提供イメージ 出所：筆者作成



7. まとめ

ビジネス企画提案としてのポイントは下記の通りである。

事業 = 「プロセス・コンサルテーション」DX 支援事業

事業価値 = “プロセス・コンサルテーション”を軸に付加価値向上を狙う。

「役割明瞭」なプロダクトビジネスの再整備。

人的資本価値 = “事業価値”の向上には、メンバーの成長が原動力。

大興版人的資本要素 3 点（リーダーシップ・スキルケイパビリティ・ダイバーシティ）の向上施策の充実。

今後の課題は、まず「人的資本価値」については、世界的に注目が集まっており、ISO30414 で設定されている事項が今後さらに強化され、さらなる発展を遂げると推測される。また社内視点だけでなく、“投資家目線”の取組みも要求される。事業価値（DCF）と人的資本価値（特に役割と評価）の関係を、ISO 観点及び統計的分析等を通じて分析を進めることにより、自社 SIer ビジネスにおける価値提供 “モデル”を継続的に探究する。

参考文献・参考資料

- 1) 情報処理推進機構（IPA） 「DX 動向 2024」 (2024)
- 2) 中小企業庁 「中小企業白書 2024」 (2024)
- 3) 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)
- 4) 経済産業省 「人材版伊藤レポート (2020) 人材版伊藤レポート 2.0 (2022)」
- 5) 島永和幸 『人的資本の会計—認識・測定・開示—』 同文館出版 (2021)
- 6) 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)
- 7) 中小企業庁 「経営力再構築伴走支援」ガイドライン 2023.6
- 8) 人的資本経営コンソーシアム 好事例集 2023.10月
- 9) ISO30414 国際標準化機構 人的資本の情報開示ガイドライン 2018.12月