

別添 5

クラウドの利活用促進のための自立的なネットワーク
形成と新たなビジネスモデルの構築に関する調査等

中国地域調査報告書

<目 次>

I.事業概要

- 1.ちゅうごく地域クラウドビジネス推進ネットワーク全体会議・・・・・・・・・・2
- 2.テーマ別研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

II.事業実施内容

- 1.ちゅうごく地域クラウドビジネス推進ネットワーク全体会議・・・・・・・・・・4
- 2.テーマ別研究会
 - (1) 製造業向けビジネスモデル研究会・・・・・・・・・・・・・・・・・・8
 - (2) サービス産業向けビジネスモデル研究会・・・・・・・・・・・・10
 - (3) 小規模ベンダ向け／SNS 活用型ビジネスモデル研究会（併催）・・・・14

III.まとめ

- 1.中小 IT ベンダと IT ユーザ双方にとって有効で持続的かつ自立的なネットワーク形成について・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
- 2.事業化に向けた自立型ビジネスモデルの構築について・・・・・・・・・・19
- 3.地域独自の取り組み・成果等・・・・・・・・・・・・・・・・・・20

I.事業概要

クラウドの利活用による中国地域中小企業と IT ベンダ等との連携による競争力強化や新ビジネス創出等を図るためのコミュニティである、ちゅうごく地域クラウドビジネス推進ネットワーク (CCBNET.¹⁾) の枠組みを活用して本事業を実施した。

本事業の全体構成としては、下図のとおり、これまでの CCBNET. の活動結果を踏まえ、4つの研究会を設置するとともに、各々の研究会の総括や調整、自立的なネットワークに向けての検討等を行うための全体会議を設置した。

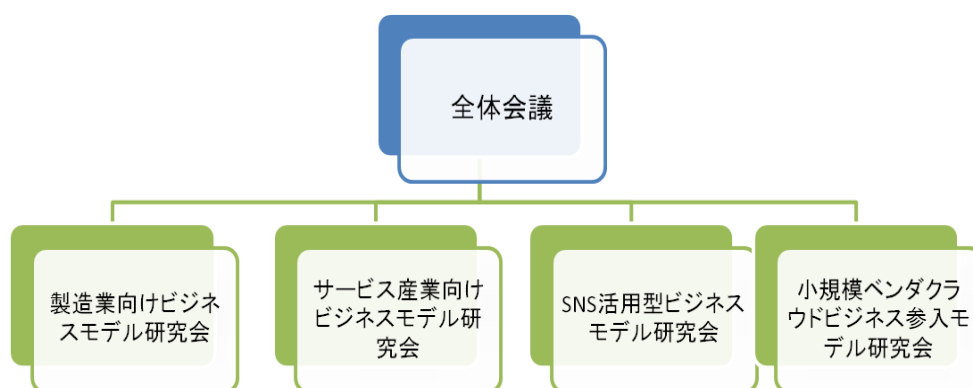


図 事業の全体構成

1. ちゅうごく地域クラウドビジネス推進ネットワーク全体会議

ネットワークの拡大やテーマ別研究会実施内容の整理、ネットワーク運営における課題を検討した。また、ネットワーク参画企業同士の交流会・意見交換会も兼ねた形で実施した。

2. テーマ別研究会

これまでの CCBNET. の活動結果を踏まえ、4つのテーマについて研究会を開催した。

(1) 製造業向けビジネスモデル研究会

①テーマ

クラウド×組込で広がるものづくり

②内容

これまでクラウド化からは遠いとされてきたものの、これからはスマート家電に代表されるように「繋がる」事を前提としたものづくりが求められることにより、開発環境の激変が予想される組込みシステムに着眼し、ビジネスモデルや取組の注意点などについて考える。

(2) サービス産業向けビジネスモデル研究会

①テーマ

¹ CCBNET.: Chugoku Cloud Business Network

サービスイノベーションの現場におけるソリューションのベストミックスについて

②内容

サービス産業を、科学的・工学的アプローチによる生産性向上という切り口から捉え、サービス企業において、IT 若しくはクラウドをどのように利活用すること、又は利活用しないことが、企業活動全体の中での最適解となり得るのかについて掘り下げる。

(3) 小規模ベンダ向けビジネスモデル研究会

①テーマ

小回りを活かしたサービス開発とパートナーの創造について

②内容

小規模ベンダにおいては、自社での商品開発はできても販路がない、又は、営業に割く人的余裕、資金が少ないという課題を解決すべく、協業・連携をキーワードに、小規模ベンダのクラウドサービス参入について掘り下げる。

(4) SNS 活用型ビジネスモデル研究会

①テーマ

SNS を活用した IT ベンダの情報発信について

②内容

自社や自社製品の情報発信のための SNS 活用のあり方やノウハウを蓄積する。

II.事業実施内容

全体会議と各研究会の実施内容は以下のとおり。

1.ちゅうごく地域クラウドビジネス推進ネットワーク全体会議（2回）

(1) 第1回全体会議

①開催実績

A.日 時：平成24年8月3日（金）PM

B.場 所：鯉城会館（広島市中区）

C.出席委員

谷崎 隆士委員長（近畿大学工学部情報システム工学科 教授）

江尻 高宏副委員長（株式会社船井総合研究所 IT コンサルタント）

内藤 耕 副委員長（独立行政法人産業技術総合研究所

サービス工学研究センター 副センター長）

幸野 昌賢委員（IT コーディネータ・中小企業診断士）

野村 政弘委員（中小事業者委員／ネットオフ株式会社 監査役）

D.オブザーバ参加：68名

②まとめ

A.委員講演：クラウドビジネス最前線

- a.) 受託開発での生き残りは厳しく、「変化が必要」
- b.) エンドユーザの開拓が重要
- c.) クラウドビジネスでは、ベンダは、どこで設けるかを意識した商材づくりを

B.平成23年度の活動報告と平成24年度の活動計画提案

a.) 平成23年度活動報告

- あ) CCBNET.会員の交流・意見交換を目的としたクラウドビジネストークリレーを4回開催
- い) 他社との共創によるクラウドビジネスの展開を目指し、テーマを公募してクラウドビジネス研究会を開催
- う) 研究会等で検討したクラウドビジネスの実現に向け、IT 専門展示会への出展支援を実施
- え) 研究会の中からビジネスモデルが明確化されたものについてシステムの試作の支援を実施
- お) 経済産業省本省作成のテキストに基づいたクラウドビジネス人材育成研修を実施
- か) CCBNET.会員及びユーザ企業に対し IT 利活用ニーズ調査を実施
- き) クラウドの基本や地域内外の活用事例をまとめたクラウド導入事例集を作成、CCBNET.のホームページ上で公開

b.) 平成24年度活動計画提案

- あ) CCBNET.全体会議の開催
- い) テーマ別クラウドビジネスモデル研究会の実施
- ア) 製造業向けビジネスモデル研究会

- イ) サービス産業向けビジネスモデル研究会
- ウ) 小規模ベンダ向けビジネスモデル研究会
- エ) SNS 活用型ビジネスモデル研究会

C. テーマ別研究会デモンストレーション (サービス産業向けビジネスモデル研究会)

- a.) サービス産業における生産性向上と IT の真価値とは
 - あ) これからのサービス業はサービス品質の向上を現場オペレーションの強化を両立させないと生き残れない
 - い) 優良といわれるサービス事業者では、IT を非常に上手く使っているところも多い
 - う) 何のための IT か、どこに IT を使うかは各社のビジネス戦略によるので、ユーザ理解の一層の促進を
- b.) インターネット通信販売業における IT 利活用戦略
 - あ) IT の時代も、人の手による「モノ」の扱いが命
 - い) トヨタ方式はサービス産業にこそ向く手法
 - う) 当社における IT の価値とは、「人の注意力に委ねざるを得ない作業のサポート」でミスを減らすこと

D. ディスカッション

- a.) ユーザは、顧客満足の上昇のために IT を活用すべき
 - あ) 顧客満足の上昇に資する業務改善を継続的に行うとともに、それを実現する IT もベンダとユーザが協力してブラッシュアップしながらシステム構築する
- c.) ベンダは、ユーザは IT を利活用することを意志決定するのではなく、意志決定のためのツールとして IT を利活用するのだということを常に念頭におくべき

<参加者の声>

- ユーザ側からの意見も新鮮で、刺激のある意見をうかがうことができ、とても良かった (ベンダ)
- IT の本質に迫る、中身の濃い会議だった (ベンダ)
- 現状を聞くことができ良かった (ユーザ)
- 大いに参加の意義があった。目から鱗 (コンサルタント)

(2) 第 2 回全体会議

①開催実績

A.日 時:平成 24 年 12 月 7 日 (金) PM

B.場 所:中国経済産業局会議室 (広島市中区)

C.出席委員

谷崎 隆士委員長 (近畿大学工学部情報システム工学科 教授)

江尻 高宏副委員長 (株式会社船井総合研究所 IT コンサルタント)

内藤 耕 副委員長 (独立行政法人産業技術総合研究所

サービス工学研究センター 副センター長) (欠)

幸野 昌賢委員 (IT コーディネータ・中小企業診断士)

金丸 浩二委員（中小事業者委員／グローバルブレインズ株式会社）

D.オブザーバ参加：33名

②まとめ

A.専門家講演

- a.) クラウド時代のビジネスモデルで重要なのは、①他人の力をうまく借りる、②圧倒的な開発力を持つ、③お客さまのところへサービスを届けるスピードを上げる、の3つ
 - あ) 全て自社でやろうとせず、自社の強みを正しく把握した上で他社との協業を
 - ア) 正しいビジネスモデルの構築と戦略的なアライアンスを結ぶ
 - い) お客さまを中心に考え、細部にこだわった商品開発を
 - う) システムを開発するスピードではなく、お客さまの元にサービスを届けるスピードを上げる
- b.) クラウドのできる商品ではなく、お客さまが欲しい商品を作るべき
 - あ) お客さまの気持ちになって徹底的に考え、お客さまのためのホールプロダクトを提供する
- c.) 中小企業であっても、「売る組織」の構築は不可欠
 - あ) 営業（＝成約）とマーケティング（＝集客）の役割分担を明確に
 - い) 商品のブラッシュアップのためにもお客さまの声を丁寧に拾う
 - う) 従業員の多寡ではなく、やるかやらないか

B.事業実施報告

事務局より実施実績の報告。

C.テーマ別研究会報告

各研究会委員長・委員によりまとめの報告。

D.ディスカッション

- a.) 委員長よりテーマ別研究会報告を踏まえた提案があった
 - あ) これまで中小企業が担ってきた、システム開発の流れのうちの「プログラム設計」や「プログラム開発」は、開発コストの安い国へのオフショアやクラウド化によるコスト削減を強いられる
 - ア) ユーザはシステム開発にかかるコストが安くなる事を予見し期待している
 - い) 中小ベンダの目指すところとしては、プログラム開発以降をクラウド対応しても事業継続していけないリスクがある
 - ア) 中小ベンダであっても、より上流の企画戦略から業務設計の部分にシフトしていかないと生き残れない
 - う) ユーザ企業とともに企画戦略から業務設計に取り組むことが重要であり、引いては我が国企業のIT利活用力の基盤アップに繋がるはず
- b.) 地域ネットワークの在り方について、先進事例の紹介
 - あ) 業界内で解決できることは少ない時代、「業際」の力が必要
 - ア) 同じIT業界であっても、所謂「背広組」と「web系」では強みが違うので、連携により対応できる業務の幅が広がる

- い) 1社でできることは限られているので、団体や組合等を巻き込んだ活動が有効
- う) いきなり商談ではなく、まずはユーザとベンダの信頼関係の醸成から始める
 - ア) ベンダ側からはある程度ボランティア的な動きが必要になる
 - イ) SNSの活用により物理的距離を縮める交流が可能に
- え) 顧客の潜在的ニーズを考える際には、顧客との対話とともに、顕在化を手助けしてくれる協力者の存在が不可欠
 - ア) 協力者は自分から探さないと待っているだけでは現れない
- お) まずはやってみるという姿勢が大事

c.) ディスカッション

CCBNET.の自立的な取組に向けては、ふくおかクラウドアライアンスの取組が参考になる。

一方、CCBNET.が同様な活動を中国地域で進めていく際に課題となる点は、

- あ) ボランティア的動きは1社が頑張っただけのものではなく、参加者の多くが想いを共有する必要がある
 - い) 時間と労力が掛かる業界の巻き込みをどのように進められるのか
 - う) 信頼関係の醸成はできるとして、顧客ニーズを引き出せる人材をどう育てるかなどが挙げられた。

※ディスカッションする中で、オブザーバ参加者から以下のようなコメントがあった

- ・ 話題提供等には刺激を受け、IT業界としての時代遅れと脱却の必要性を感じている。業界としての取組が今までの延長戦の感じになっている現状がある。今後は「業際」「IT融合」という形で、様々な業界と一緒に取り組んでいくことが重要であり、何らか活かしていきたい。
- ・ 中小のITベンダが、顧客となる中小企業と共に、業務企画～業務設計を推進していくためには、お互いの信用の構築が必要であり、ふくおかクラウドアライアンスのような取組を広島でも推進していくことが求められる。
- ・ 上記推進のためには、顧客となる中小企業とのマッチング他も必要であり、来年度以降も行政の支援を得ながら、今年度の取組を更に発展させていきたい。

<参加者の声>

- ベンダ・ユーザの共創と協働が必要であることがよく分かった（ベンダ）
- 事例から“気づき”があり参考になった（ベンダ）
- これからの商品を作る上での考え方、見せ方、変化に対する考えなど非常に分かりやすく参考になった（ベンダ）
- 意味不明な「クラウド」を使うよりも自社の本来のビジネスを発展拡大するためのツールとして位置づけて活用すればよい。だから「クラウド」を喧伝しない方がよい（ベンダ）
- サービス工学の方法について興味を持った、「工学的アプローチ」の具体的内容を知りたい（コンサルタント）

2.テーマ別研究会の開催（共催含め延べ13回）

(1) 製造業向けビジネスモデル研究会

①開催実績

A.第1回研究会

- a.)日 時：平成24年11月28日（水）PM
- b.)場 所：地方独立行政法人山口県産業技術センター（山口県宇部市）
- c.)出席委員：大場 充 委員（広島市立大学情報科学研究科 教授）
田口 研治委員
（独立行政法人産業技術総合研究所
セキュアシステム研究部門／組込みシステム研究連携体）
- d.)オブザーバ参加：26名

B.第2回研究会

- a.)日 時：平成24年12月3日（月）PM
- b.)場 所：米子コンベンションセンター（鳥取県米子市）
- c.)出席委員：田丸 喜一郎委員長
（独立行政法人情報処理推進機構ソフトウェア・エンジニアリング・センター
組込み系プロジェクトサブリーダー）
荻野 司 委員（株式会社ユビテック 代表取締役社長）
- d.)オブザーバ参加：17名

②まとめ

A.現状の分析（クラウド環境整備によるビジネスチャンス）

- a.) 海外開発拠点に対する均一な開発環境の提供やツール導入負担の適正化などによる生産性向上や品質向上が期待できる
 - あ) ツールベンダにとっては市場拡大や新規参入機会の増大
- b.) 顧客との物理的距離、企業規模によるインフラ資産の寡多から解放され、地方中小企業も打って出るチャンス
 - あ) 組込み技術者は稀少であるため、「組込み機器×クラウド」は自社製品の開発を目指す中小企業にとっては非常な差別化となる
 - い) ユーザのイニシャルコスト低減やスケールメリットを活かした運用コストの低減により、適正価格でのサービス提供ができ、新規ユーザ開拓に有利性がある

B.方向性・在り方（クラウドで繋がるビジネスへ）

- a.) 単一のシステム、単一の事業者での商品開発ではなく、「組込み×クラウド×モバイル」の役割分担によるサブシステムの統合へ
 - あ) 特にモバイルは、装置にしかインターフェイスがないことから人が装置のあるところまで行って使用しなければならないという制約を取り去るのみならず、1人1つのインターフェイスを持

つことにより、1人1人に合わせた利用の仕方を提案できる

い) 各者のマッチングやアライアンスには、共通認識の形成と、そのための支援（支援人材の発掘や方法論の整理）が必要

ア)サブシステム毎に専門性の高いプレイヤーの存在レイヤーが異なる

イ)各レイヤーでの安全性や信頼性、セキュリティ、障害発生対応などに関する文化の違いがある

C.「組込み×クラウド×モバイル」で蓄積される莫大な量のデータによる新たな価値の創出の可能性

a.) 玉石混濁の非定形化データであり、データ品質の見極めが必要

b.) 個別ソースからのデータ分析はできても、それらのソース同志を繋げようとする、技術的及び業界の壁双方の理由により難しい

c.) 各ソースに対して、ソフトウェアやサーバの提供だけでなく、データ収集や自動制御などの組込み機器の活用によるクラウド上のデータの横連携が必要

D.注意点

a.) クラウドサーバの品質レベルが商品の品質レベルに直結するのでサーバ選びは慎重に

b.) クラウド環境が中小企業にとってのチャンスを拓いただけで、組込みシステム開発そのものが簡単になったわけではなく、人命や経済に与える影響等など、安全性とセキュリティ両面での検証を充分行うことが必要

あ) 従来の、組込み=安全性、だけでは不十分

い) グローバル市場に参入する可能性がある場合は国際規格への意識も必要

c.) 開発の前に十分なマーケティングを行わないと、ネットサービスにはお金を払わない風潮があることから、安易な商品ではユーザ獲得には繋がらない

d.) いくつかのサブシステムを組み合わせ、通信で繋いでサービスを提供する場合には、通信障害が起きた際にそれぞれのサブシステムが確保しておくべき安全性やセキュリティ、最低限担保されるべき機能などを明確化しておく必要がある

<オブザーバ参加者の声>

- クラウドを上手く使えば中小組込みベンダでも打って出られる（ベンダ）
- 楽天や Google の経験があるので消費者はネットにお金を払わないため、これのクリアが必要という視点に共感した（ベンダ）
- クラウドだけでどうこうということではなく、「組込み×クラウド×モバイル」のマッチングが重要というところが、これからの進む方向など大変参考になった（ベンダ）
- 今進めている新しい事業が正しい方向であることが確認できた（ベンダ）
- 国際規格対応については、必要性は感じるが、情報を入手したり相談できる窓口がないと中小・零細企業にとっては取り組むことは難しい（ベンダ）
- プログラマーの育成が難しい（ベンダ）
- 組込みシステムに限定した安全性確保の必要性を感じた（産業支援）
- 単にものをつくただけではダメで、国際規格への適合が必要ということがわかった。人材育成の必要性（産業支援）
- 安全性分析とセキュリティ分析の統合が重要（産業支援）

(2) サービス産業向けビジネスモデル研究会

①開催実績

A.第1回研究会

- a.)日 時：平成24年9月11日(火) PM
- b.)場 所：中国経済産業局会議室(広島市中区)
- c.)出席委員：内藤 耕 委員長
幸野 昌賢委員
友田 健二委員(ゲスト/株式会社トワード 代表取締役社長)
※谷崎 隆士全体会議委員長も参加
- d.)オブザーバ参加：22名

B.第2回研究会

- a.)日 時：平成24年9月28日(金) PM
- b.)場 所：中国経済産業局会議室(広島市中区)
- c.)出席委員：内藤 耕 委員長
幸野 昌賢委員
谷島 賢 委員(ゲスト/イーグルバス株式会社 代表取締役社長)
- d.)オブザーバ参加：26名

C.第3回研究会

- a.)日 時：平成24年10月10日(水) PM
- b.)場 所：広島合同庁舎共用会議室(広島市中区)
- c.)出席委員：内藤 耕 委員長
幸野 昌賢委員
中島 信一委員(ゲスト/株式会社喜久屋 代表取締役社長)
※谷崎 隆士全体会議委員長も参加
- d.)オブザーバ参加：22名

②まとめ

A' .サービス工学から見たサービス産業の現状と現場で生きる IT

- a.) サービス産業における生産性向上について
 - あ) これまで勤と経験、名人と職人により提供されてきたサービスを科学的・工学的アプローチを導入することにより、科学的(客観性、再現性、横断性)に標準化、平準化できるようになる
- b.) サービスは同時性(生産と消費が同時にしか起こらない)により在庫ができない分、生産のピークと底での材の投入をどう平準化するかがキーポイント
 - あ) ピーク時の客を増やすよりも谷を埋める方が経営上効果的なことが多い
- c.) サービス産業においてもトヨタ生産方式の活用は非常に有効で、作業工程の整流化や小ロット生産、仕入れの最小限化などはそのもの
 - あ) 人件費割合の高いサービス産業においては、多能工化も重要なファクター

い) 注意点は、ただ漫然と現在の作業をカイゼンするのではなく、作業そのものの要否についても併せて考えていくこと

- d.) サービス産業における生産性向上は、従業員のアイドルタイムをどれだけ減らせるかにかかっている
 - あ) カイゼンの結果創出される時間（アイドルタイム）でいかに顧客満足度に繋がる行動を起こすかが重要
- e.) これまでの慣習や自分達の都合で仕事をするのではなく、顧客の都合に合わせて仕事のやり方を変えていくことが合理的なカイゼン
 - あ) 無駄な作業を減らすことができ、その分をサービス品質の向上や多能工化のための時間に回せばよい
- f.) 全ての出発点は、顧客にとっての価値は何かということであり、サービス産業の現場においては、それを追求することでプロセス変革が起こり戦術が積み上がり、結果、戦略の転換が起こってサービスイノベーションが生まれている
 - あ) 競争を見るよりお客さまを見よ
- g.) 新たな視点の導入により、現場オペレーションの作り込みが変わって戦術ができ、結果的に戦略が転換している例がでてきている
 - あ) 流通業の視点による飲食業のバックヤード改革、不動産業の視点によるホテルのフロント業務の見直し、など
- h.) プロセス変革とは、いかにお金をかけずに、現状の設備、人員、経費等のなかで生産性を上げていくかを考え抜いた結果起こるもの
 - あ) 仕事を、サービス（顧客満足に直結するもの）、作業（顧客満足に直接は関係しないが組織運営上せざるを得ないもの）、無駄（そのどちらにも寄与しないもの）に分け、サービスをいかに手篤く、作業をいかに効率化し、無駄をいかに無くすかを考えることが第一歩

A. サービス産業の生産性向上における IT の役割

- a.) サービス産業の特徴は、無形性、同時性などが挙げられており、人が把握できないことも IT により初めて見える化できる部分も確かにある
 - あ) 見える化は科学的アプローチには必要不可欠であり、作業と仕事の選別やアイドルタイムの把握に非常に有効
- b.) 発展途上のサービス企業では、自社の課題が何なのか正確に把握できていない事業者も多く、IT で何ができるかわからない事業者も多い
 - あ) 目指すべき在り方が定まっていなければ課題も見つけられないし、IT の活用もうまくいかない
 - い) 「生産性向上」をキーワードにすれば、ユーザとベンダの共創が起こる可能性は大いにある
- c.) サービス提供の現場においては人手でできないものを IT 化しても意味がない
 - あ) まずは人手によるオペレーションを確立し、その後、それを標準化・システム化するために IT を導入する
- d.) 人の感性によってしかできないことは IT 化できないことも多い
 - あ) 全て IT ではなく、人（手作業・完成）+IT のカップリングが大事
- e.) サービス業には、専門の資格が必要で、資格取得のために専門学校等への就学が必要な業種も多くあるが、それらの学校では技術は教えるが経営は教えないという特徴があり、事業者間の差が大きくなっている
 - あ) IT の利活用が功を奏する場面もまだまだある

B. サービスイノベーションの現場における IT/クラウドの活用事例

a.) ネット販売業の場合

あ) 出入庫管理には欠かせないツールであるが、基本は生産性の高い手作業

ア) IT に人が合わせるのではなく、ヒューマンエラーをできるだけ排除するための手助けをしてくれるのが IT という位置づけ

い) トヨタカンバン方式を基礎とし、従業員のストレスを少しでも軽減して生産性を上げるために IT をフル活用

ア) ピッキング時の誘導などは IT で行い、作業工程間の平準化など、目視や人手による調整が活きてくる場面は人の対応となる

う) 機械やシステムは与えられた特定の役割しか果たせないが、人はその時々に応じ状況を判断して役割を自ら決めることができる

ア) 人のパフォーマンスを最大限に発揮できるための IT

b.) 運送業・物流業の場合

あ) 物流センターでの商品管理や本部での物流管理業務など、IT とは切っても切れない

ア) 物流ネットワークも多様化しており、顧客の選択の幅は広がっている

イ) 飲食業用に、より低コストでトレーサビリティがしっかりしている食材を供給できるサプライチェーンマネジメントシステムなどがクラウドで提供されている

ウ) 運転手の運転技術向上と燃費向上などの効果があるドライバーマネジメントシステムも開発されておりクラウド対応もしている

c.) バス事業の場合

あ) バス事業は見える化が遅れている事業分野のひとつ

ア) 特に路線バスでは、沿線の住環境が変わっているのにバス停が数十年固定化されたままというのが当たり前だったりする

い) 運行状況、顧客の利用状況などは IT (デバイスを含む) でないと詳細がわからないので、必要不可欠なもの

ア) 顧客満足度を高めるサービスプロセスのつくり込みと PDCA サイクルに活かす

う) 民間事業者が企業活動としてやれる部分と、住民の生活インフラとして行政なりが保障する部分とをはっきりさせるには見える化が必須

ア) IT の真骨頂であるデータ取得、解析を通して実態をしっかり把握

え) 産学連携により開発した自社システムを同業他社に移転する事業を始めた

ア) データはクラウド管理とし、自社のサーバに蓄積

イ) システムだけ移転してもダメ、改善モデル全体の定着への支援がより重要

d.) クリーニング事業の場合

あ) 作業工程のはっきりしているクリーニング業では、ジャストインタイム方式が非常に有効

ア) 目視と人手による作業の平準化と生産性の向上

い) 多品種少量生産である上に繁閑の差が非常に大きい業種であり、繁閑の差の平準化に IT の利活用が効果的

ア) 季節変動を平準化するため、衣替えの時期に合わせてクリーニングに保管機能も付加したサービスをインターネット経由で日本全国に向けて提供

う) 顧客にとってのクリーニングの価値を洗浄から保管に上げたことで、顧客の家を広くするための倉庫業、クローゼットとしての役割も担うようになった

ア) 店舗への iPad による POS レジの導入、顧客のパソコンのみならずタブレット端末やスマホでの保管状況の確認と 1 着からの引き出しに対応

え) IT は企業価値を上げるために重要な役割を担っている

ア) IT システムといえども人間がつくる以上人格を持っているもので、企業理念や経営者を深く理解している人につくってもらわないと使えるものにはならない

C. 現状の分析（サービス産業におけるクラウド／IT 利活用状況）

a.) サービスイノベーションの現場においては、見える化が全ての出発点

あ) IT の果たす役割は大きい

b.) ユーザ企業の企業理念や顧客への姿勢が IT の活用法を決める

あ) サービスイノベーションが起きているような企業では、達成すべき目標のために何をすべきかがわかっており、IT をどの場面で何のために使うかを明確にしている

D. 方向性・在り方（サービス産業における IT／クラウド活用）

a.) ユーザは、経営戦略の明確化と業務全体の組み立ての見える化をして、どこを IT 化し、どんな IT を使う必要があるか整理する

あ) ベンダはユーザの企業理念や顧客への姿勢を引き出し、まとめることを支援し、触媒の働きをすることも大切

b.) ベンダは、ユーザの経営戦略構築を支援し、ユーザの経営戦略を理解した上で業務設計を行い、現場の課題を解決できるアプリケーション構築をする

あ) この流れにおいて、業務設計の部分を協働することがユーザとベンダの溝を埋めることであり、協働に当たる有効なツールの 1 つが科学的・工学的アプローチの考え方

c.) サービスイノベーションが起こった現場でつくり込まれたプロセスやオペレーションを助ける IT は、その現場ノウハウとともに横展開が可能となる

あ) サービス産業への科学的・工学的アプローチをユーザとベンダの共通語のひとつとすることにより、価値を共創していくことができる

E. 注意点

a.) ユーザは常に顧客のことを考えているので、ユーザの顧客にとって価値のある IT でなければ在る意味はない

あ) 生産と消費が同時に起こるサービス産業においては、人手と IT のバランスを慎重に見極める必要がある

b.) ユーザ企業の目指すところや業務内容を理解し、現場の問題点の把握とそれを現場で解決するため

の IT であるべき

- あ) 「クラウドサービス」であるか否かはユーザにとっては選択肢の1つではない
- c.) ユーザインターフェイスを含めた現場での利活用性によりシステムの評価が変わる
 - あ) 見える化に繋がっても現場に負荷がかかるようでは使えない
- d.) 経営戦略から業務設計に至る道のりは、ユーザ及びベンダがそれぞれの機能において引き出して行くことが必要
 - あ) ユーザにおいても業務設計ができる人材を育成することも必要

<オブザーバ参加者の声>

- ユーザ（特に中小企業）は IT で何ができかがわかっていないし、もっと言えば自社をきちんと把握していない（ユーザ）
- 計測ばかりでなく、見て、考えることができないとデータは活かせない（ユーザ）
- 儲からないことはやらないという風潮のなか、地域に根ざした経営を実践しているからこそその実績であり、見本となるような企業倫理が素晴らしかった（ユーザ）
- 当社でもコンサルタントを入れてトヨタ生産方式を導入しているが、なかなか現場に馴染まず、根付き始めるまでには2年の歳月を要した（ユーザ）
- IT をどのような目的で有効活用するかを把握し最適なソフトを組み立ててくれる業者との出会いが課題。ベンダとユーザの共通言語という表現にも賛同（ユーザ）
- 業界の発想ではアイデアはでないということを入れて新サービスを創出したい（ユーザ）
- 現場の「見える化」の重要性を痛感し、大いに勉強になった（ユーザ）
- 科学的アプローチ（客観性、再現性）は、自社の国外オフショアの現場に対して有効活用できるかも知れないと感じた（ベンダ）
- クラウドが普及していても、地方の IT サービスはきめ細かいサービスがキー（だが、きめ細かいサービスを求めると工数が大となるため、その工数をどう増収に結びつけるかが課題）（ベンダ）
- やはり経営者の考え方ひとつで、システムの活用がかわってくる（ベンダ）
- システムだけでは解決しない。プロセスが重要（ベンダ）
- 顧客獲得はもちろんのこと、社内改革・改善について考えるきっかけとなった（ベンダ）
- 事業主体者とシステム屋との協調や連携、役割や責任の分担のあり方が課題（ベンダ）
- 現場の見える化を課題としたとき、データ収集等に果たす IT の役割の有効性を理解している人は多いが、「IT アレルギー」が多いのも現状であり、実際に IT を導入するには壁がある（コンサルタント）

(3) 小規模ベンダ向け／SNS 活用型ビジネスモデル研究会（併催）

①開催実績

A. 第 1 回研究会

- a.) 日 時：平成 24 年 9 月 27 日（木）PM
- b.) 場 所：中国経済産業局会議室（広島市中区）
- c.) 出席委員：江尻 高宏委員長
金丸 浩二委員
大石 良 委員（ゲスト／株式会社サーバーワークス 代表取締役社長）
- d.) オブザーバ参加：6 名

B. 第 2 回研究会

- a.) 日 時：平成 24 年 10 月 17 日（水）PM
- b.) 場 所：中国経済産業局会議室（広島市中区）
- c.) 出席委員：江尻 高宏委員長
金丸 浩二委員
森 俊英委員（ゲスト／グローバルブレインズ株式会社 代表取締役社長）
- d.) オブザーバ参加：15 名

C. 第 3 回研究会

- a.) 日 時：平成 24 年 11 月 8 日（木）PM
- b.) 場 所：中国経済産業局会議室（広島市中区）
- c.) 出席委員：江尻 高宏委員長
金丸 浩二委員
久保田 朋秀委員（ゲスト／ニフティ株式会社）
松田 敏孝委員（ゲスト／株式会社サンロフト 代表取締役）
※谷崎 隆士全体会議委員長も参加
- d.) オブザーバ参加：12 名

D. 第 4 回研究会

- a.) 日 時：平成 24 年 11 月 29 日（木）PM
- b.) 場 所：SAMURAI SQUARE（岡山市北区）
- c.) 出席委員：森 俊英委員代理（金丸委員の代理）
- d.) オブザーバ参加：34 名

②まとめ

☆小規模ベンダ向けビジネスモデル研究会

A. 現状の分析（共創、協働を可能にするベンダの特徴）

- a.) ミッションを明確にし、商品、ビジネスモデル、組織の 3 要素をがっちり噛み合わせた戦略を持つ

ている

- あ) 既存業務とのバランスと明確な KPI²の設定
- い) ホールプロダクトの概念を具現化
- b.) 顧客目線で徹底的にユーザインターフェイスにこだわる商品づくり
 - あ) システムなどデジタルだけでなく、アナログによるエンドユーザへの歩み寄り
- c.) 営業とマーケティングを組織的に分け、戦略的に顧客を取り込むビジネスモデルを構築
 - あ) 中小 IT ベンダにおいてマーケティング専任部署を設けるなど
- d.) 従業員は少なくともミッション達成のために必要な組織体制を形にする
 - あ) 社内人材の有効活用と不足している専門人材の補完

B.方向性・在り方（同業・異業間の実効あるアライアンス）

- a.) 観点別に共創、協働のためのアライアンスのポイントがある
 - あ) 商品力アップのためのアライアンス
 - ア) デバイスの高付加価値化のためのアプリ（×デバイス供給元）
 - イ) クラウド基盤の高付加価値化のためのソフト（×クラウドブローカー）
 - ウ) 技術力の補強・補完のための同業者（×ベンチャー）
 - い) 販売力アップのためのアライアンス
 - ア) 販路開拓や販売促進にコストを割いている事業者（×決まった営業ルート持つ異業種事業者）
 - あ) ブランディングのためのアライアンス
 - ア) 将来の顧客の囲い込み（業界標準も狙える）と箔付けのため（×専門学校等教育機関）
 - イ) 箔付けと業界知識の補完のため（×業界団体）
- b.) 地域においては、アライアンス構築のためのネットワーク形成が有効であり、そのようなネットワークが備えるべきポイントがある
 - あ) 幅広い組合せができる
 - ア) 企業規模の大小、業界多様性は多岐に渡るほど良い
 - い) 経済団体・業界団体の巻き込み
 - ア) 目先の営業にとられない業界アプローチの必要性
 - う) 大局的な使命感を持ち、ある程度はボランティア精神も必要
 - ア) 人はポリシーやミッションに共感できたときに仲間になるもの
 - え) SNS を効果的に活用すると人と人の距離が縮まる
 - ア) あくまでリアルな出会いありきであり、リアルで出会った後の物理的ハンデを補足するものと位置づけるべき

C.注意点

- a.) 中小事業者であってもある程度の投資は必要であり、起死回生でクラウドにすがっても成功は難しい
- b.) 薄利のためプロジェクト数が増加するので、各プロジェクトの採算性をチェックしていることが重要

² KPI: Key Performance Indicators / 重要業績評価指標

- c.) クラウド事業のために既存顧客がおざなりになるのは本末転倒
- d.) 業界団体・経済団体とのアライアンスには非常に時間がかかる
 - あ) 事務局を引き受けたり団体職員向けの無料指導を行うなど地道な活動で信頼関係を築く必要がある
- e.) ビジネスにおいて SNS はあくまでリアル of 物理的ハンデを補足するものであり、まずはリアルあつての SNS

☆SNS 活用型ビジネスモデル研究会

A.現状の分析 (SNS の特性)

- a.) リアルタイムで双方向の対話による人となりのアピールであり、親和性・親近感をもってもらいファンを増やすのが本来の性質
- b.) アプリケーションにより個人の特定の可否、居住地や年齢層などユーザの偏りがある
 - あ) facebook は実名公開が原則で、東京都に住む 30~40 代が多い
 - い) twitter は匿名で情報の伝播に勢いがあり拡散がとても早い
 - う) LINE は 10~20 代に広く浸透している
- c.) SNS 活用によるマーケティングでは、B to C については幾らか成功例が出てきているものの、B to B については難しいのが現状
- d.) 実名公開するものでは、従業員の採用に関してはうまくいっている事例が見られる

B.方向性・在り方 (特性を活かした顧客へのアプローチ)

- a.) アカウント取得の際に個人情報を登録しなければならないものでは、属性によるフィルタリングが可能
 - あ) 条件に合うユーザだけにコンタクトできる
- b.) アカウント取得の際に個人情報を登録しなければならないものでは、コストを掛けない顧客管理としての応用が可能
 - あ) 中小企業にとって取得・管理両面からハードルが高い個人情報をリスク少なく扱える
- c.) 経済産業省が実施した facebook における情報伝播の状況調査では、実証フィールドにおいては情報の約 8 割が関連コミュニティのリーダー経由でおこなわれることがわかった
 - あ) 目的にあったコミュニティの特定と類似コミュニティ、競合コミュニティの分析を行いリーダーの探索と相互関係を理解することが必要
 - い) 丁寧に情報を整理していけば個々のコミュニティを越えて当該フィールドに大きな発言力を持つリーダーを見つけることは可能
 - う) リーダーに SNS の特性を活かしたアプローチができるようになれば、あとは双方向で商品をブラッシュアップしていくことができる

C.注意点

- a.) お金を掛けずに売上げを伸ばせるというのは誤解で、無名の会社の無名の商品のファンページを作ってもファンは集まらない
 - あ) 目的を明確化し、正しくお金を使えば効果はある

- い) 社員がそこに費やす時間はタダではない (コスト管理が必要)
- b.) 道具として SNS を活用しようという考えはトレンドに踊らされるだけであり、先にしっかりとした商品戦略を持ち、あくまでその中の戦術の 1 つとしての活用であるべき
- c.) facebook など特に外資系のサービスでは猫の目のようにルールが変わっており、変更通知が毎回来る公式認定ベンダ以外の者が全てフォローするのは至難の業なので、本気で取り組む際には最前線の知識を持っているプロ中のプロと組むこと

＜オブザーバ参加者の声＞

- メーカーといえどもお客さまの方を向いた活動に注力しなければやっていけない時代 (ユーザ)
- facebook は社員から向かないと言われていることもありやっていないが、Nifty 久保田氏の話は新鮮で大変勉強になった (ユーザ)
- コミュニティのつくられ方について、まずはリアルなつながりから形成されていくという点が参考になった (ベンダ)
- 大手の商材の活用も視野に入れる (ベンダ)
- 社員を大切に、お客さま目線によるサービスの徹底が重要だと感じた (ベンダ)
- 意欲のある社員が積極的に新しい技術に取り組んでいるのを感じた (ベンダ)
- SNS の活用により擬似的に交流回数を増やすことができるのを感じた (ベンダ)
- 潜在的ニーズを考える仲間づくりが必要 (ベンダ)
- チャンスは人が運んでくれるというフレーズが心に残った (コンサルタント)
- まずやってみるといふことの重要性を感じた (コンサルタント)
- IT 寺子屋が IT 企業のボランティアで運営されているのが印象的だった (IT コーディネータ)

Ⅲ.まとめ

1.中小 IT ベンダと IT ユーザ双方にとって有効で持続的かつ自立的なネットワーク形成について

本事業において、他地域の取組事例を研究することにより、ベンダとユーザ双方にとって有効で持続的かつ自立的なネットワークを形成するために必要な要件について整理することができた。

- (1) 時間と労力、コストがかかるものの、まずは信頼関係を醸成する
→そのためにはベンダ側の、できる範囲でのボランティア的動きが有用
- (2) できるだけ多種多様な業界から人が集まる場となることが望ましい
→単一の業界、個々の企業ができたことには限界がある
- (3) 信頼関係の次のステップとして、ユーザとの対話によるニーズの引き出しと充足など、ユーザのビジネスに有益なサービスを提供できる力を持つ企業を増やす
→潜在的ニーズを顕在化していくことが求められ、そのためには協力者（コラボレータ）の存在が有効であるが、自ら探す意識がないと、待っていても見つからない

一方で、中国地域において取り組む場合の課題についても挙げる。

- (1) ボランティア的動きは1社が頑張ることができるものではなく、参加者の多くが想いを共有する必要がある
→官主導ではなく民間での主体的な動きとリーダーシップを持った中核人材が重要
- (2) 時間と労力が掛かる業界の巻き込みをどのように進められるのか
→幅広い人脈を持つキーマンの発掘又は想いを共有知る者たちによる人的ネットワークの持ち寄り
- (3) 信頼関係の醸成はできるとして、ビジネスの段階になったとき、潜在化している顧客ニーズを引き出し、形にしていける人材をどう育てるか
→技術的にある程度体系化されている手法もあり、それを習得する機会の創出

2.事業化に向けた自立型ビジネスモデルの構築について

本事業において、クラウド技術を含めた IT 商品・サービス提供で成功している事業者の事例を研究することにより、以下のような整理ができた。

- (1) クラウド技術を活用したベンチャー的中小事業者においては、自社の強みの徹底的な磨き上げと、ニッチトップを狙うためにスピード感のある商品・サービスの市場投入が重要。
- (2) 受託開発型を主としてきた中小事業者において狙うべきは、多重下請構造からの「脱却」ではなく、フロービジネスとストックビジネスの「バランスの適正化」。
→既存顧客との関係性や従来型のシステム開発は、収入の柱のひとつとして、継続的に丁寧な対応を積み上げていく

→従来型のビジネスの余力のあるうちに、クラウド等新技术を活用した新商品・サービスの開発と
拡販を進める

→フロービジネスとストックビジネスを組合せ、自社にとっての最適なバランスをどう取るか戦略
的に考える

- (3) 技術やサービスに対して正当な対価を支払って利用したいと考えているユーザは確実に存在する
ので、そのようなユーザ層にリーチしていく。

→そのようなユーザはこだわりが強いので、ニーズを引き出し、満たせる（場合によっては実現不
可能であることを理解させる）だけの対応力や技術力を身につける必要あり

→安さだけを求めるようなユーザとの付き合いはベンダが疲弊するだけなので、思い切る決断も重
要

3.地域独自の取り組み・成果等

本事業では、研究会運営に当たり、以下の点に留意して実施し、成果を挙げた。

(1) 全体会議の実施形態

特に第1回について、当初予定していた全体会議の実施内容に加え、テーマ別研究会の開催イメージ
を会員に伝え、オブザーバ参加を促すため、研究会の一部を取り上げてデモンストレーションを行った。

会員からは研究会の開催趣旨の理解とオブザーバ参加に対する興味を持ってもらえた。

(2) 研究会の実施形態

有識者による閉じられた会議の場ではなく、興味を持った CCBNET.会員が自由に参加できるよう、
オブザーバ参加者として委員と同じ場を共有できるようにした。

→毎回先進的取組みを行う事業者のビジネスモデル解説を行うため、有識者のフィルタのかかった総括
情報ではなく、発表事業者の生の声を会員に直接聞いてもらい、感じてもらう場とした

オブザーバ参加した会員からは質疑なども出され、それに応えることで更なる深掘りができた会も少
なくなかった。また、会終了後に委員等と名刺交換を行うなどし、人的ネットワークの拡大の場ともな
った。

(3) 研究会の委員構成

毎回同じ顔ぶれではなく、先進事例発表者を、ゲスト委員として回ごとに別の業態などからブックン
グすることにより、固定委員の議論に厚みを持たせ、より多くのオブザーバ参加者の興味共感を得られ
るようにした。

固定委員については、極力技術者や研究者を廃し、コンサルティングやフィールドワークなど、中
小企業支援を行う者や多くの中小企業を見てきている者を配した。

オブザーバ参加者からは、毎回異なった事例を事業者本人から聞くことができたことに対する満足の声が上がった。

(4) 研究会の組み立て

技術論に陥ってしまわないよう、個別事例研究によるビジネスモデルの解明に力を入れた。そのために、ゲスト委員の発表の後、委員長による解説の時間を設けた。

委員長が中小事業者のビジネスモデルに関する豊富な知見を元に、各事例を最新のビジネスモデル理論や科学的・工学的アプローチを駆使して解説することにより、ビジネスモデルが体系化、一般化され、理解が深まった。

(5) 新しい視点の投げかけ

サービス産業向けビジネスモデル研究会については、平成 19 年頃から、公益財団法人日本生産性本部の内部組織であるサービス産業生産性協議会や、独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センターにより、手法の研究及び考え方の普及が進められ、平成 24 年には関係者による“サービス学会”創設にも繋がった、「サービス産業における科学的・工学的アプローチ」という考え方を、初めて中国地域の IT ベンダに紹介した。

これについては、クラウドコンピューティングの利活用という論点からは、やや正鵠を外すものの、大手ベンダやコンサルテーション部門を持つ中堅ベンダなど、システム開発の上流工程に関与する度合いの強い会員を中心に支持を得られ、次年度での継続の希望も少なからずあった。

中小企業の IT 化を進める場合、ベンダとユーザが IT システムのみを介在として正面から対峙するのではなく、ユーザ企業の経営全体を網羅的に考えられるような“共通言語”を元に同じ方向を向いて進むなかで IT/クラウドを位置づけていくことが、ベンダとユーザの共創、協業という意味でも望まれる。サービス産業においては「科学的・工学的アプローチによる生産性の向上」の取組が、その“共通言語”のひとつとなり得ることがわかった。