

「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」

報告書概要資料

平成 25 年 3 月

独立行政法人 情報処理推進機構

【目次】

第1章 事業の概要	1
1-1 事業の目的	1
1-2 事業の内容	1
第2章 事業の実施結果	2
2-1 各地域の取り組み	2
2-2 各地域の現状	11
2-3 地域独自の取り組み・革新的な成果等	16
第3章 まとめ	19
3-1 現状の課題	19
3-2 今後の方向性	22
3-3 まとめ	25

第1章 事業の概要

1-1 事業の目的

本事業は、中小企業におけるクラウドコンピューティングの利活用促進を軸に、ITベンダとITユーザである中小企業とが協業関係を構築できるよう支援機関を巻き込みながら、自立的なネットワークを形成し、当該ネットワークを通じたIT利活用による新たなビジネスモデルの構築、地域ビジネスの創出を実現することに資することを目的として調査等を実施した。

1-2 事業の内容

全国の5地域において、下記4項目を趣旨として、これまでの地域関係機関等における検討経緯やそれぞれ地域毎に異なる実情、実態を踏まえた調査、研究を行った。

- (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
- (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
- (3) ITコーディネータ等と連携した中小ITベンダ・ITユーザのマッチングについて
- (4) 地域金融機関と連携したITユーザの発掘とクラウドサービスの活用について

地域	取り組み内容	実績	概要
北海道地域	北海道食関連産業クラウド利活用ネットワーク研究会	4回開催	自立的ネットワークの構築ガイドライン、効果的なマッチング手法等を検討
	クラウド導入マッチング会	1回開催	ユーザ産業とITベンダとのマッチング
関東地域	関東地域クラウド事業研究会	3回開催	活動情報等の共有と自律的ネットワーク形成等
	事例調査	22件	参考にすべき活動実施関係者へのヒアリング
	中小ユーザITニーズ調査	99件	中小ユーザのITニーズを調査
中部地域	クラウド型EDI普及ビジネスモデル事業化研究会	4回開催	中小企業の海外展開に対応したEDIサービスの展開
	トリプルSaaS事業化研究会	4回開催	ITベンダとITCの協業ビジネスモデル創出を検討
	IT経営モデルケース調査	10件	クラウド活用モデルケースを調査
	ベンダ間連携マッチング	3回開催	SaaSアプリケーションの拡充と事業連携
	ユーザマッチング	2回開催	クラウド利活用の効用と支援体制のアピール
近畿地域	中小ユーザIT利活用研究会	3回開催	金融機関と連携したITユーザ発掘等を検討
	関西クラウド研究会	3回開催	ITベンダが連携したSaaS提供モデルを検討
	ベンダ連携交流会	1回開催	新たなSaaSサービス提供の方策を検討
中国地域	全体会議	2回開催	テーマ別研究会の総括等と自立的ネットワーク等を検討
	テーマ別研究会(製造業)	2回開催	組込みシステムのビジネスモデル等を検討
	テーマ別研究会(サービス)	3回開催	ソリューションのベストミックスを検討
	テーマ別研究会(小規模ベンダ)	4回開催	小規模ベンダのクラウドサービス参入を検討
	テーマ別研究会(SNS)	4回開催	SNSを活用したITベンダの情報発信を検討

第2章 事業の実施結果

2-1 各地域の取り組み

本事業は、地域ごとに取り組み内容やアプローチ方法には特色があり事業に参加した様々な関係者も異なっているが、各地域で自立的なネットワークを形成し新たなビジネスモデルの構築を推進するという大きなテーマについては共通している。以下に各地域の取り組みについて取りまとめた。

2-1-1 北海道地域

北海道地域は、ユーザとして道内の基幹産業の一つである食関連産業に着目し、中小の食関連企業の IT 化促進と中小 IT ベンダの業態変革を図るために、自立的ネットワークの構築ガイドライン、効果的なマッチングの手法等を検討する「北海道食関連産業クラウド利活用ネットワーク研究会」を開催し、また、ユーザ産業と IT ベンダとのマッチングを促進するために、モデル的にマッチング会を開催した。

2-1-1-1 北海道食関連産業クラウド利活用ネットワーク研究会

自立的ネットワークの構築ガイドライン、効果的なマッチングの手法等を検討するため、学識経験者、ユーザ企業、IT ベンダ、関係団体等からなる研究会を設置した。

また、ユーザ産業と IT ベンダとのマッチングを促進するために、モデル的なマッチング会開催に向け、参加者への周知方法、内容、当日のマッチング手法、効果等について整理し、その結果を研究会で検討することで、より効果的なネットワーク構築手法、マッチングのあり方等を整理した。(4 回開催)

(1) 成果

研究会でのディスカッションやマッチング会、各団体等へのヒアリング結果等から、北海道内の食関連企業へのクラウドコンピューティング導入促進を図り、食関連企業、IT ベンダ、業界団体・支援機関それぞれが有機的に連携するネットワークを構築・維持するためのガイドラインとして、そのネットワーク形成の現状と課題、今後の方策等を取りまとめた。

効果的なマッチングの手法の検討を行うとともに、モデル的に実施したマッチング会開催に向け参加者への周知方法等の整理を行った。

議論の中で挙げられたユーザ向けクラウド導入ヒント集について、作成に向けた方向性の整理を行った。

(2) 課題

- IT を本格的に活用していない企業は、何から手を付けたら良いか分かっていないことが多い。ユーザが IT を使って何をしたいのかが明らかになっていない。
- 食関連産業への知見を有する IT ベンダが少なく、「IT を使うとこんなことができる」という具体的な提案が少ない。

- マッチング会等を実施するにあたり、その内容については、参加する食関連企業の規模や業種業態、IT やクラウドに対するニーズ等により、いくつかの段階に分けることが望ましい。
- クラウド導入ヒント集は、発展させるためにもユーザのコメントが入っているとさらに良い。

2-1-1-2 クラウド導入マッチング会

ユーザ産業と IT ベンダとのマッチングを促進するために、モデル的にマッチング会を開催した。(1 回開催)

実施概要は、以下の通り。

【日時】平成 24 年 10 月 30 日(火) 13:30~17:00 (交流会 17:00~)

【名称】「北海道食関連産業発展のためのクラウド利活用を考える」

【内容】

- ①食関連事業者からの導入事例報告
- ②IT ベンダによるプレゼンテーション
- ③ディスカッション

(1) 成果

全体を通じては、食関連企業からは「事例報告、プレゼンが参考になった」「これからは参加した IT ベンダに相談したい」という声があり、IT ベンダ、コーディネータ側からも「具体的な不安点が提示され、それらに対するソリューションをどう提示していくか」「費用対効果の具体的な提示が重要」といったヒントが得られたことから、このようなマッチングの機会は、食関連企業と IT ベンダのネットワークを構築していくうえで効果のある場であることが明らかとなった。

(2) 課題

ディスカッションの時間をもっと確保する、個々の相談を別部屋で個別に開催する、といったことでより具体的な効果が得られた可能性もある。

2-1-2 関東地域

関東地域は、地域の自律的活動の推進をサポートするため、具体的には、中小企業支援機関、専門家組織、情報産業団体などによる地域事情に即した支援について、それがより円滑に進むよう連携をサポートするために、活動情報、課題、成果の共有と自律的ネットワーク形成等を目的とした「関東地域クラウド事業研究会」や、参考にすべき活動実施関係者へのヒアリングを行った事例調査、中小ユーザの IT ニーズを調べた IT ニーズ調査を実施した。

2-1-2-1 関東地域クラウド事業研究会

活動情報、課題、成果の共有と自律的ネットワーク形成や、IT ニーズ調査の進捗と活用方法の共有を目的として研究会を開催した。(3 回開催)

(1) 成果

- 関東全域（一都十県）が結集した
- 地域を越えた情報共有によりそれぞれの活動を充実させた

- 活動実績ケーススタディの共有
- 支援機関、専門家、IT ベンダなどの交流が地域活動へ反映
- 県の担当者が参加した地域では、県施策との連携にもつながった

(2) 課題

- 問題意識が深い地域同士のワーキンググループ（WG）等、もう一歩進んだネットワークづくりも求められる。
- 全都県からの参加者があったが、県、支援機関、専門家、情報産業団体全てが集まっている地域もあれば、1 団体のみ地域もある。地域支援機関へのさらなる理解を深める活動や、地域連携をサポートする活動が必要である。

(3) 検討委員会について

中小ユーザ IT ニーズ調査を各地の活動にどう生かすかを議論するため、また調査から得られた論点を深めるための意見交換の場として、別途、検討委員会を設置し 2 回開催した。

2-1-2-2 事例調査

本事業にとって、参考になる取り組みを展開している地域の関係者（支援機関、IT ベンダ、専門家、ユーザ等）に具体的な歩みと成果についてヒアリングを行い、今後の取り組みに生かすことを目的として実施した。（22 件）

(1) 成果

得られたポイントは以下のとおり。

- ニーズ調査に参加した IT ベンダについては、ビジネスに前向きな傾向、自身でサービスを開発しユーザとビジネスをしようという意欲がある。
- 情報産業団体については、活動の活発さや参加団体数など、地域によってかなりの違いがある。本事業に参加している団体は、「意欲的な担当者がある」又は「県など地域連携ができてい」ところが中心。情報産業団体には、地域連携を進めることがユーザとの接点づくりのカギになる。

(2) 課題

- 情報公開をすることで、地域のモチベーションも上がる。コンパクトでも冊子化するなどして、集めた情報をたくさんの人に見てもらえるようにしたい。

2-1-2-3 中小ユーザ IT ニーズ調査

下記 2 点の調査を 11 都県全域で 14 支援機関のハンドリングで実施した。（99 件）

- ・ IT ベンダマーケティング調査：IT ベンダが具体的なサービスを提示し、これについてユーザの反応をヒアリングする（5 地域—9 テーマ—27 社）
- ・ 地域ニーズ調査：地域ごとの産業ニーズや今後 IT 活用が有効と思われるニーズを発掘する（9 地域—24 テーマ—72 社）

調査内容から見出されたことは以下のとおり。

- 農業など新分野への取り組みの有効性
- 位置情報や地図情報などロケーションに着目した IT サービスの可能性
- 地域小規模企業への、「売上があがる IT 活用」支援の重要性

(1) 成果

枠組みの利用やベンダ、専門家へのメリットなどが得られた。

- 調査の実施にあたり支援機関と専門家の相談が行われ、連携推進に貢献した。
- 並行している地域内事業の基礎資料として活用し事業の推進に貢献した。
- ITベンダが初めてITコーディネータ（以下「ITC」という。）と一緒に仕事を行った地域があり連携を実現。
- 調査に同席したITベンダからは、専門家が営業目的でないヒアリングをすることにより、顧客の本音や実態がわかって非常に参考になったとの声が出ている。また、専門家のヒアリング手法そのものが勉強になったという声もある。
- 顧客の声を聞くことで多くの情報を得られることを発見。こうしたヒアリングを継続したいと感じた情報産業団体もあった。
- 調査をきっかけとした相談案件が数地域で発生した。
- 専門家が今まで支援していない業種・規模の企業の実態を知り、支援力を上げることにつながった。
- クラウドサービスを「必要ない」という企業もあり、全ての企業にITを勧めるのは無理があることが分かった。段階別にアプローチする必要性が見出された。

(2) 課題

実施手段として以下の課題が挙げられた。

- ITベンダマーケティング調査では調査対象となるユーザが見つからない問題が生じた。アプローチには地域機関内の連携が不可欠。短期事業では、連携を模索する時間が確保できない課題がある。
- 調査については専門家個人のスキルにより内容の深まりが変わる。本来であれば、担当者への説明会を開くなどが必要であろう。
- 調査期間が短く、各地域において他の事業と連携する時間が確保できないこともあった。
- お互いの調査を交換する時間や他地域との情報交換の時間を設けると有効である。

2-1-3 中部地域

中部地域は、これまでの地域関係機関等で実施した調査・研究事業から得た成果を踏まえ、地域の実態に応じた中小企業におけるクラウドの利活用促進、自立的なネットワーク形成と新たなビジネスモデルを構築するため、クラウド型EDI¹の普及ビジネスモデルの事業化に資することを目的とした「クラウド型EDI普及ビジネスモデル事業化研究会」と、ITを活用した中小企業の経営力強化に資することを目的とした「トリプルSaaS²事業化研究会」を実施した。

2-1-3-1 クラウド型EDI普及ビジネスモデル事業化研究会

クラウド型EDIの普及ビジネスモデルの事業化に向け、これまでの実証における成果をより活用できる分野として、海外現地企業との取引など「中堅中小製造業の海外展開」に注目し、そのITサポートに主眼を置いたクラウド型EDIサービスの提供可能性について調査を行った。

¹ EDI: electronic data interchange / 異なる組織間で、取引のためのメッセージを、通信回線を介して標準的な規約を用いて、コンピュータ間で交換すること。

² トリプルSaaS=ソフト、サービス、サポートの3つのSaaSを指す

この中で、海外の現地日系企業と海外進出を行っている日本国内企業の双方への IT 経営モデルケース調査と、これまでの調査で得られた成果を活かし、ユーザ企業、IT ベンダ、ITC などを対象にしたマッチング事業を併せて実施した。

- ①研究会の開催（4 回）
- ②IT 経営のモデルケースに関する調査（7 事例）
- ③マッチングセミナーの開催（ユーザ企業向け／IT ベンダ・ITC 向け各 1 回）

(1) 成果

本事業の調査により、海外展開に対応したクラウド型 EDI サービス提供のあり方とビジネス展開としては、次の 2 つが考えられる。

- ①実績のある「国内クラウド EDI サービス」をベースとした、海外進出日系企業対象の「現地クラウド型 EDI+アプリケーション連携」を提供できると考える。海外でも多画面化、多端末化を未然に防ぐべく、また、国内との連携を進展させるためにも、国際標準（国連 CEFAC 標準等）準拠のものを採用する必要がある。また、海外と海外におけるクラウド連携についても同様である。
- ②ASEAN 諸国については今後数年以内に IT インフラが急速に整備されることとなっている。現地通信インフラの改善を前提に、取引関係グループ企業の情報共有連携サービスを「国際間クラウド」で提供できると考える。

(2) 課題

現地調査に基づく考察の結果、海外進出している中堅・中小企業にとっては貿易取引における情報連携ニーズにより、進出先となる現地の情報化ニーズが高い。また、国境を越えたクラウドによる情報連携については、現地における通信インフラ（ブロードバンド）の脆弱性が課題である。

2-1-3-2 トリプル SaaS 事業化研究会

地域の ITC と IT ベンダが協業体制を組んだクラウドサービス提供のビジネスモデル構築について、これまでの活動成果を活かしながら事業化に繋げるため、収益モデルを含めた IT ベンダと ITC の協業体制の構築、顧客獲得に向けたサービスメニューの検討など、ビジネスモデルの深掘りを行うとともに、ネットワーク拡大に向けたマッチング事業と IT 経営のモデルケース調査を併せて実施した。

- ①研究会の開催（4 回）
- ②IT 経営のモデルケースに関する調査（3 事例）
- ③マッチングセミナーの開催（ユーザ企業向け／IT ベンダ・ITC 向け各 2 回）

(1) 成果

- ビジネスプランの策定

トリプル SaaS の事業化に向け、連携体制、サービスメニュー、収益モデルに関する企画案を取りまとめた。

また、地域に根差した『顔の見えるクラウド』を実現するための「クラウドマーケットプレイス構想」についての検討を行った。

(2) 課題

- ビジネス拡大に向けた課題対応

本事業化は、サービスメニューの充実とともに、中部地域のあらゆる中小企業、業種に対応していくために連携体を拡大していくことが事業化の重要課題と捉えている。大手SIerの組織力、技術力を凌駕し廉価で柔軟な対応力を持つことが中小企業のIT経営支援に繋がるものであり、本事業目的であるITベンダ、ITC連携ビジネスが成功する条件でもある。

当面は、自律分散活動ができる緩やかな組織体のままで研究を深掘りさせていき、さらには、次項で説明するマーケットプレイス構想の実現など、地域に根差したクラウド事業を発展させるために、大手ITベンダやSIerとの事業連携も視野に入れていく必要がある。

2-1-4 近畿地域

近畿地域は、地域の金融機関とITCやITベンダ等が連携してIT案件の発掘から支援、IT投資までのスキーム構築を検討する「中小ユーザIT利活用研究会」と、関西地域におけるITベンダがクラウドビジネスへ参入する際の課題と考えられる「新たなSaaSソリューションの構築」について検討する「関西クラウド研究会」の2つの研究会によって自立可能なビジネスモデルの構築に関する調査を実施した。

2-1-4-1 中小ユーザIT利活用研究会

IT活用による経営改善を希望するユーザ企業からの相談を増やすことを目的として、金融機関8行などから委員を招き、座長・アドバイザー・オブザーバー及び事務局を含め合計30名からなる研究会を組織して3回にわたってIT利活用を促すための方策を検討した。(3回開催)

(1) 成果

IT活用に関する相談を促す手段として、経営にIT活用が必須であることの気づきを促すためのガイドブック(「IT経営ガイド」)を作成し、ユーザ企業へ広めるため、その利用方法を金融機関法人営業担当者向けに説明会を開催した。その後、金融機関法人営業担当者が、ユーザ企業に訪問してIT活用が経営課題を解決できる手段となり得ることを紹介し、その結果や担当者が感じた意見をアンケートに記入して頂き、金融機関との連携可否やその際の有効な手法などを分析した。

<IT化相談案件の状況>

平成23年度から開始したこの活動を通じてこれまでに15件のIT化相談案件が発掘され、一部にはIT導入にまで至ったケースも輩出できたが、紹介企業をIT導入段階へ勧めるためには、専門家による支援が不可欠となることが分かった。しかしながら、多くの中小企業では資金面が脆弱であり、専門家を活用するための費用負担が困難な場合が多い。このために、公的支援機関が運営する専門家派遣などの制度を活用するなど、ユーザ企業のニーズに応じて、ケースごとに既存の支援制度等を組み合わせ、効果的に活用する必要がある。

(2) 課題

IT相談を増やすために解決すべき課題について整理した。

- IT相談企業の問題を整理して適切なIT調達を促す役目を担う専門家との連携スキームを確立する必要がある。
- 企業のIT導入の負担を資金面と体制面で軽減するために公的支援機関が運営している

専門家派遣など、公的支援制度を活用するためのスキームを確立する必要がある。

2-1-4-2 関西クラウド研究会

今回の調査研究は、平成 23 年度の検討成果である「関西クラウド構想³」のうちの「新たな SaaS ソリューションの構築」の具体化を図ることとした。この検討にあたって、一般的に BPM⁴ + SOA⁵ と知られている開発プロセスを応用することにした。

研究会の体制として、研究会と研究会で議論するための基礎資料を作成するワーキンググループ（WG）の二部で組織を構成して実施した。（研究会：3 回開催、WG：4 回開催）

(1) 成果

研究会では、中小ベンダが所有する SaaS 等ソリューションに関する調査について、関西地域の中小ベンダに対して所有する SaaS 等ソリューションのアンケート調査を実施し、その結果を取りまとめ、SaaS 連携モデルの実現に向けた課題や解決策について取りまとめた。

さらに調査結果から、特定ビジネス分野を想定し、分野ごとのサービステーマ、ビジネスモデル、狙いの設定、業務機能を洗い出し、機能を満たす SaaS ソリューションを抽出した。

その結果、SaaS ソリューションの連携案として、「プロシヨップ向け小売」、「ものづくり分野」、「建設業分野」、「ヘルスケア分野」の 4 分野について、ビジネステーマを設定した。

(2) 課題

SaaS 連携による新たなアプリケーションを構築するためには、大きく「ビジネス化のための課題」、及び「技術的な課題」を解決する必要があることが明らかとなった。

今後は、SaaS 連携による新たなアプリケーション構築に向けて、具体的に地域のベンダや関係機関が連携し、各分野別の勉強会を立ち上げる必要がある。

2-1-4-3 ベンダ連携交流会

多様な業種の数多くの業務機能の中から、典型的なビジネステーマを選定し、IT ベンダ各社が持つ SaaS ソリューションやパッケージソリューションを組み合わせる（連携）ことで、新たな SaaS ソリューションを産み出し、新たなサービスをエンドユーザーに提供するための方策を検討することを目的として開催した。（1 回開催）

交流会では、このような新しい試みに興味を持つ IT ベンダに参加を呼びかけ、SaaS ソリューションの連携を行うための技術的、ビジネス的課題を認識し、その解決方策の検討を行った。

主として議論された課題は以下の 3 点であった。

- 個人情報（プライバシーの問題）
- データ連携について（他のサービスとの連携）
- ビジネス化について（連携する企業の役割分担など）

(1) 成果

³ 関西地域のベンダがクラウドビジネスへ参入（クラウドサービスを提供）して、地域ユーザ企業の IT 化を促進し、地産地消型ビジネスモデルを構築することが目的であり、「①SaaS 開発・運用環境の提供、②新たな SaaS ソリューションの構築、③地域ベンダの発掘、④関西発クラウド情報発信」の機能を提供・支援することが必要であるという構想。

⁴ BPM=ビジネスプロセスマネジメント。ビジネスプロセスを見える化し業務改善するコンセプト。

⁵ SOA=サービス指向アーキテクチャ。ソフトウェアを部品化してシステムを柔軟に構築する手法。

参加者アンケートに回答された全ての参加企業が協業の検討を考えている。中小ベンダ企業が、今後ビジネスチャンスを拡大するためには、一企業単独ではなく複数企業による協業の重要性を認識しているものと思われる。

実際のプログラムにおいても、「特定ビジネステーマによるディスカッション」で新たなソリューションを構築する可能性が見いだせたことや、「オーディエンス参加型特定ビジネステーマに関するフリーディスカッション」においてオーディエンスからも活発な意見が得られ有益な情報交換が行えたこと、さらには名刺交換会において具体的なマッチングに関する商談を行った企業もあり満足度は高かったと思われる。

(2) 課題

- 個人情報（プライバシーの問題）

個人情報を格納するデータベースが複数にまたがるときに、管理元がどこになるのかといった不安があげられた。

- データ連携について

他のサービスとの連携を行う際に、CSV でデータの受け渡しを行っているが、図面等、顧客からの要望により、形式を指定されるとデータのやり取りができなくなる場合がある。

- ビジネス化について

どの企業が音頭をとって、どの企業が販売していくのか、利益配分はどうするのか等、運用面が課題となる。

2-1-5 中国地域

中国地域は、クラウドの利活用による中国地域中小企業を 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」（以下「CCBNET.⁶」という。）のこれまでの活動結果を踏まえ、4 つの研究会を設置し、開催するとともに、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開催した。

2-1-5-1 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

テーマ別に設置した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全体会議を開催した。（2 回開催）

(1) 成果

テーマ別研究会の総括や調整を行った。

自立的なネットワークを形成するために必要な用件を整理した。

- 時間と労力、コストが掛かるものの、まずはベンダとユーザの信頼関係を醸成する。
- 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。
- 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。

会議に興味を持った CCBNET.会員にはオブザーバ参加できるようにしたところ、委員やオブザーバ参加者同士といった人的ネットワークの拡大の場ともなった。また、参加者から

⁶ CCBNET.: Chugoku Cloud Business Network

は、「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」や「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」といったコメントがあった。

(2) 課題

自立的なネットワーク形成を進めていく際の課題として、以下の点などが挙げられた。

- ボランティア的な動きは 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。
- 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
- 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。

2-1-5-2 テーマ別研究会<製造業向けビジネスモデル研究会>

スマート家電に代表されるように「繋がる」こと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り組みの注意点などについて考えるため、研究会を開催した。(2 回開催)

テーマについて、現状の分析を行い、今後の方向性・あり方を整理し、全体会議に報告した。

2-1-5-3 テーマ別研究会<サービス産業向けビジネスモデル研究会>

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活用すること、又は活用しないことが、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ため、研究会を開催した。(3 回開催)

テーマについて、現状の分析を行い、今後の方向性・あり方を整理し、全体会議に報告した。

2-1-5-4 テーマ別研究会<小規模ベンダ向けビジネスモデル研究会>

小規模ベンダにおいて、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ため、研究会を開催した。(4 回開催)

テーマについて、現状の分析を行い、今後の方向性・あり方を整理し、全体会議に報告した。

2-1-5-5 テーマ別研究会<SNS 活用型ビジネスモデル研究会>

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ため、研究会を開催した。(4 回開催)

テーマについて、現状の分析を行い、今後の方向性・あり方を整理し、全体会議に報告した。

2-2 各地域の現状

2-2-1 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

<p>北海道</p>	<p><食関連企業のクラウド利活用推進のためのコミュニティの活動状況></p> <p>規模の大きい企業ではクラウドコンピューティングの導入事例も増えてきているが、中小企業ではIT投資自体が少ない。一方、道内のITベンダについても、道内外の同業他社や官公庁からの受注が多く、食関連企業からの受注は少ない。道内の食関連企業とIT企業とのコミュニティと呼べるものは未だ形成されてはいない。</p> <p><コミュニティ形成のための課題></p> <p>道内中小食関連企業へのクラウドコンピューティング導入促進を図るためには、食関連企業側、ITベンダ側双方の課題を解決し持続的かつ、自立的なネットワークを形成していくことが求められる。</p> <p><自立的ネットワーク形成の考え方></p> <p>食関連企業とITベンダのネットワークの形成を考えた場合、それぞれを「知り合うこと」が何より重要であり、お互いを理解することで、適切なシステムの提案や導入が促進される。ゆるやかな連携から始め、徐々に形成されたネットワークを強化していくことが肝要。</p> <p><ネットワーク形成のための方策等></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 関連団体同士の連携事業の促進 ● コーディネート機能を担う人材の育成確保 ● SNS等を活用したネットワークの維持拡大
<p>関東</p>	<p><関東広域でのネットワーク></p> <p>本事業を通じて関東広域一都十県の担当者が集まり、他地域の動きを客観的に「見る」ことで、地域連携が加速した地域もある。</p> <p><地域内のネットワーク形成トピックス></p> <p>関東広域ネットワークに参加している支援機関には、地域独自のネットワーク形成や、ITベンダとユーザの交流の場を設けるべく活動している事例が見られており、以下4つの取り組みが紹介された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コミュニティ型：ITベンダ、ITC等専門家とユーザ企業とのコミュニティ ● 研究会型：製造業ユーザ企業とIT産業界とのマッチングを推進 ● ベンダ団体の取り組み型：ITベンダが主体となって地域連携を強化 ● 定期セミナー開催型：地域ユーザ企業、支援機関等とITCとのネットワークづくり <p><ITを活用した中小企業の経営基盤強化の状況></p> <p>商工会議所が行う小規模企業へのIT経営支援には、Web活用による販促支援に成果が見られた。それぞれの会議所の活動と小規模企業のIT活用における課題、対応の方向性などが示された。</p>
<p>中部</p>	<p>中部地域は、製造中小企業の集積があるものの、その強みや方向性が多種多様である。また、現実的な問題として、多くの中小企業ではITへの投資や利活用のためのスキル</p>

	<p>やノウハウを持つ人材など、経営資源の不足は明らかである。</p> <p>地域の中小企業における IT 利活用の促進を図るには、ユーザとなる中小企業の経営実態を踏まえた IT 戦略の提案が重要であり、これを担う ITC の役割は大きい。中小 IT ベンダと ITC 等とが連携したコミュニティの形成・活動により、中小企業においては経営基盤の強化に繋がり、地域の中小 IT ベンダにおいては受託開発型の多重下請け構造からの脱却も可能となると考えられる。</p> <p>また、地域の中小 IT ベンダと ITC との連携体は、これまでの国内における実績を基盤として、クラウド EDI サービスをベースとした海外展開という新ビジネスの展開も視野に入れることができるだろう。</p> <p>この取り組みで得られた示唆を有効に活用し、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よる新たなビジネスモデルの構築による経営基盤の強化に向け、引き続き取り組んでいくことが重要である。</p>
<p>近畿</p>	<p><地域金融機関と連携した IT ユーザの発掘を展開></p> <p>IT 活用による経営改善を希望するユーザ企業からの相談を増やすことを目的として金融機関 8 行などから委員を招き、座長・アドバイザー・オブザーバー及び事務局を含め合計 30 名からなる中小ユーザ IT 利活用研究会を組織し、3 回にわたって IT 利活用を促すための方策を検討した。</p> <p>経営に IT 活用が必須であることの気づきを促すためのガイド（IT 経営ガイド）を作成し、ユーザ企業へ広めるため、その利用方法を金融機関法人担当者向けに説明会を開催した。参加者からは、概ね理解できたとの意見が大勢を占め、また、IT を経営に活かすための活動を実施するための前向きな意見があった。</p> <p>この活動を通じて、ユーザ企業において IT 導入まで至ったケースはあるが、紹介企業を IT 導入段階へ勧めるためには、専門家による支援が不可欠となることが分かった。このために、公的支援機関が運営する専門家派遣などの制度を活用するなど、ユーザ企業のニーズに応じて、ケースごとに既存の支援制度等を組み合わせ、効果的に活用する必要があることも分かった。</p>
<p>中国</p>	<p><自立的なネットワーク形成のための現状の課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 時間と労力、コストが掛かるものの、まずはベンダとユーザの信頼関係の醸成 ● 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 ● 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 <p><取り組みの課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ボランティア的な動きは 1 社が頑張っているものではなく、参加者の多くが想いを共有する必要がある ● 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 ● 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

2-2-2 事業化に向けた自立型ビジネスモデルの構築について

<p>関東</p>	<p>一部の IT ベンダはクラウドサービスに果敢に挑戦しているが、IT ベンダの温度差が見られた。クラウドビジネスは売上の上がり方が緩やかであり、一定の月額収入が得られるまでの資金繰りの課題が指摘され、この面での支援を求める声が聞こえている。一方、比較的若い世代の経営者は、当初から Web 系・モバイルを視野に入れたビジネスを指向しており、「人月ビジネス」にこだわらないケースもある。</p> <p>地元企業を想定ユーザとしてシステムを開発し、それをクラウドサービスとして提供しベンダ側が採算を取るためには、地域を越えて一定以上のユーザ数を確保しなければならない。クラウド時代は技術力や企画力に加え「マーケティング」や「売り方」が勝負になる。開発支援よりもマーケティング面を支援することの大切さが浮き彫りになってきた。</p> <p>また、有望な分野として、農業分野や位置情報活用ビジネス等の可能性が見出された。</p>
<p>中部</p>	<p>中部地域の製造業の進出が盛んな ASEAN 諸国へ実際に進出した企業に対するヒアリング調査では、日本品質レベルのクラウド型 EDI 及び IT サービスのニーズがあり、海外現地において情報インフラの整備とともに、クラウドでのサービス提供は十分可能と考える。</p> <p>地域の複数の中小 IT ベンダ、大手 IT ベンダや SIer、ITC、業界団体等と連携したコミュニティの形成・活動により、知名度の向上、サービスメニューの充実、中小企業の実態に応じた IT 戦略の提案を行うことが可能となる。国内実績を積み重ね海外展開をも視野に入れることで受託開発型の多重下請け構造からの脱却も可能となると考える。</p>
<p>近畿</p>	<p>『IT ベンダが所有する複数の SaaS 等業務パッケージを組み合わせて、一つの新たな SaaS ソリューションを構築する』ための様々な課題が浮き彫りになった。これらの課題を「ビジネス化の課題」「技術的な課題」の 2 つの視点で整理し、課題解決に向けた方策案を提示した。</p> <p><ビジネス化の課題></p> <p>複数ベンダが組んで一つの SaaS ソリューションを提供するビジネス化に向けて想定されるソリューションの利活用までの各ステップで段階的な課題事項が提示された。</p> <p><技術的な課題></p> <p>各 SaaS ソリューションの連携にあたっては、DB 処理方式の変更と、シングルサインオン化の対応を図る必要が提示された。</p> <p><課題解決に向けた方策></p> <ul style="list-style-type: none"> ● SaaS ソリューションの連携開発・提供に向けた勉強会の設置 ● SaaS ソリューション導入・保守・運用におけるサポート組織の設置
<p>中国</p>	<p>クラウド技術を含む 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し以下の整理を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 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

	<p>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」。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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。
--	---

2-2-3 ITコーディネータ等と連携した中小ITベンダ・ITユーザのマッチングについて

北海道	<p>＜新ビジネスの展開状況＞</p> <p>食関連産業とIT産業が協業することで、食関連企業にとっては製品等の高付加価値化、経営の効率化等が進展し、ITベンダにとっては道内食関連産業で培ったノウハウや開発した製品・サービス等が道外、海外への販路拡大につながる等、双方の企業にとって新たなビジネスチャンスの拡大の可能性がある。しかし、道内食関連企業の大半を占める中小企業においてはIT投資自体が少なく、新ビジネスといえる事例は未だ少ない。</p> <p>＜マッチング会等の必要性＞</p> <p>北海道内の中小ITベンダと食関連企業が協業して新たなビジネスを展開していくためには、自立的ネットワークの形成が不可欠であり、このネットワークを形成する第一歩は「お互いを知る」ことである。このきっかけとして、本事業で実施したようなマッチング会等の開催が有用である。</p> <p>＜マッチング会等を実施するための視点＞</p> <p>マッチング会等を実施するにあたり、参加する食関連企業の規模や業種業態、ITやクラウドに対するニーズ等により、いくつかの段階に分けることが望ましい。また、マッチング会は、ITベンダが主催するよりも、各支援機関等の第三者的機関による開催の方がビジネス色は薄まり、ユーザである食関連企業も参加しやすい。</p>
関東	<p>マッチング手法で特徴があったのが新潟の事例。この事例の特徴は、地域の支援機関が仲介役となって企業のIT経営推進とITベンチャーの育成とを同時に実現しクラウドサービスとして全国展開を開始したことである。</p> <p>アグリノートとは、田畑を航空写真から確認し農作業を記録できるクラウドサービス。このプロジェクトは、ユーザ（農家）とベンダ（ITベンチャー）とのマッチングとプロジェクト推進を地元支援機関がコーディネートし、ITベンチャー企業が農業分野のクラウドサービスを作りだし、ユーザ農家がシステムを使って生産力を上げた、というもの。</p> <p>また、関東経済産業局の支援制度の活用によりプロトタイプ開発や農業系展示会への出展、県内農業関係者へのPRや大手ベンダとコンタクトを実現し大手企業を通じた販促機会を得ることとなった。しかし、今後、ビジネスとして軌道に乗せるためには、全国への販促活動展開などマーケティング面が課題である。</p>
中部	<p>中小企業の多くはIT専従者不在であり、IT利活用のサポートが必要である。中小ITベンダとITCの協業体制によるサービス提供は、事業の効率化や変革の実現など、経営課題を解決する手段を提供する重要な役割を担っている。</p> <p>連携体制の強化は、過去の調査の中で抽出された課題の一つであったことから、ITベンダとITユーザ双方のネットワークの拡大を目的としたビジネスマッチング事業を試</p>

	<p>行した。</p> <p>ITC 等と連携した中小 IT ベンダ・IT ユーザのマッチングのためには、知名度を向上させ、様々な角度からアプローチし、ユーザへの的確なサービス提供により、実績を重ねることが重要である。</p>
--	---

2-2-4 地域金融機関と連携した IT ユーザの発掘とクラウドサービスの活用について

<p>近畿</p>	<p>ユーザ企業の IT 導入・活用を推進するため、経営課題の解決に IT 化が役立つことを記載した「IT 経営ガイド」を作成し、その利用方法を金融機関法人担当者向けに説明会を開催し、取引先企業に IT 経営の紹介と IT 化相談案件の発掘を依頼した。なお、平成 24 年度は平成 23 年度の大阪府下の銀行だけでなく、京都府下及び和歌山県下の金融機関にも協力を依頼し、合計 7 行の金融機関の協力を得てこの活動を行った。</p> <p>こうした 2 ヶ年間の活動結果より、IT 化相談案件を 15 件発掘することができ、そのうち 1 件は、IT 導入にまで至った事例を輩出することができた。また、更なる IT 相談を増やすために解決すべき課題についても以下の 2 点について明らかになった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● IT 相談企業の問題を整理して適切な IT 調達を促す役目を担う専門家との連携スキームを確立する必要がある ● 企業の IT 導入の負担を資金面と体制面で軽減するために公的支援機関が運営している専門家派遣など、公的支援制度を活用するためのスキームを確立する必要がある <p>以上の課題を踏まえ、これまで以上に金融機関とのコミュニケーションを深め、相談企業の紹介を促すために、金融機関向け IT 経営説明会を継続して開催する。</p> <p>また、IT 相談を希望する企業の IT 導入への疑問・不安を取り払うため、専門家のスキルを活用して相談企業の経営課題を明確にし、IT 活用のメリットを提示することで信頼関係を築く。</p> <p>そのために、サービスの有償・無償の切り分けやモデルケースごとの参考費用の提示など、IT 相談の受け皿として安心して利用できるサービスをメニュー化する。</p> <p>さらに、専門家を活用するための費用の負担や IT 導入の体制が脆弱などの課題により、支援が必要な企業に対しては、公的機関が運営する支援制度を紹介し活用を促すために各支援機関との連携スキームを確立する。</p> <p>以上の戦略と戦術を近畿地域で推進し、波及させることにより、潜在的な IT 活用のニーズを掘り起こし、IT 導入を希望する企業を発掘し、IT 経営実践企業を多数、輩出することが可能となる。そして提案依頼（案件情報）を地域の中小ベンダへビジネスチャンスとして提供することにより、関西地域の IT 市場の活性化につなげる。</p> <p>なお、より関西地域経済の発展を推進するため、連携する機関を金融機関に限らず、例えば各業界の組合を束ねている中小企業団体中央会等の協力も得て、より幅広く中小企業の IT 化を促進し、IT 経営力の強化を図り、ベンダ企業の活性化の実現についても図る必要がある。</p>
------------------	---

2-3 地域独自の取り組み・革新的な成果等

2-3-1 北海道地域

●食関連産業と IT 産業との連携による事業展開

本事業を契機として、食関連業界団体と IT 関連業界団体との連携による事業展開を今後予定している。北海道内における両団体の共同事業展開の促進を図ることが自立的ネットワーク形成のためには必要である。連携事例として、本事業の研究会の委員である社団法人北海道食品産業協議会と一般社団法人北海道 IT 推進協会が、平成 25 年 2 月に、お互いの会員企業のシーズ発表イベントを同日同会場にて併催で開催した。

また、食関連企業の中には、セミナーや展示会等に参加することで自社にとって有益な情報が得られる可能性があるものの、拘束時間、移動コスト等の点から参加を敬遠する企業も存在する。そこで、食関連企業向けの IT、クラウド関連の簡単な情報を記載した「クラウド導入ヒント集」を作成し頒布することで、導入検討のきっかけや各種事業への参加促進につながることを期待される。このヒント集については、研究会に参加した委員有志により作成検討を継続することとしている。

2-3-2 関東地域

●新潟「アグリノートプロジェクト」(地域支援機関によるマッチング支援事例)

ユーザが求める IT を支援機関が仲介し、IT ベンダが具現化し、クラウドサービスとして全国展開を開始した。

アグリノートとは、田畑を航空写真から確認し農作業を記録できるクラウドサービスである。このプロジェクトの特徴は、①ユーザ（農家）とベンダ（IT ベンチャー）とのマッチングとプロジェクト推進を地元支援機関がコーディネートし、②IT ベンチャー企業が農業分野のクラウドサービスを作りだし、③ユーザ農家がシステムを使って生産力を上げた。というもの。当初は関東経済産業局の「平成 23 年度地域新成長産業群創出事業」を用いてプロトタイプ開発や農業系展示会への出展、県内農業関係者への PR などを行い無料サービスをスタートし、平成 24 年 12 月に有料サービスを開始した。

また、関東経済産業局の「平成 23 年度関東地域クラウド推進事業」メニューであるマッチング事業を通じて大手ベンダとのコンタクトが実現。本プロジェクトで重要なことは、開発に際してユーザの声を聞き、プロトタイプを提示して改良を重ねていることである。

ベンダは農業分野についてはまったく未知の状態であったが、ユーザの反応や意見を取り入れていくことで現場作業に即した使いやすさを追求できた。今後、ビジネスを軌道に乗せるために、全国への販促活動展開などマーケティング面が課題。

2-3-3 中部地域

●クラウド型 EDI サービス提供及び中小 IT ベンダのビジネスモデル調査

クラウドを活用した企業間の連携による中部地域独自の新たな事業展開の可能性を創出するため、以下の 2 態様について調査研究に取り組んだ。

① 海外展開に対応したクラウド型 EDI サービス提供のあり方とビジネス展開

国際化する経済環境において、複数の業種との取引が必要な中小企業における課題であ

る多画面、多端末問題の解消 に有効なクラウド型 EDI システム「業界横断 EDI 仕様」は、国際標準に準拠するため、当該システムの海外展開サポートとしての有効性に関する調査研究事業。

② 中小 IT ベンダと IT コーディネータの連携によるビジネスモデルの創出

多重下請け構造が課題とされている IT 産業において、中小事業者である IT ベンダ及び IT コーディネータが連携体を構築し、クラウドサービスの提供により中小企業の経営効率化を実践した新たな事業展開のモデル事例（3 事例）について、連携体 の拡大、事業化に向けた調査研究事業。

上記 2 態様における取り組みにおいて、以下の成果等を導き出した。

① 海外展開に対応したクラウド型 EDI サービス提供のあり方とビジネス展開

② 中小 IT ベンダと ITC の連携によるビジネスモデルの創出

2-3-4 近畿地域

●「関西 SaaS サポートセンター（仮称）構想」実現に向けた検討

本事業の「関西クラウド研究会」で、関西地域の IT ベンダの活性化方策として、地域の IT ベンダが所有している SaaS 等アプリケーションを組み合わせる新たな SaaS 等アプリケーション構築の具体化を検討したが、この実現にあたって「ビジネス化のための課題」、及び「技術的な課題」を解決する必要があることが明らかとなった。この解決のために、今後地域のベンダや関係 機関などが連携し、例示した各分野別勉強会を立ち上げユーザーニーズに応じた SaaS ソリューションの開発・提供と地域中小企業における同ソリューションなどの利活用に向けて、様々な支援体制を備えた推進組織「関西 SaaS サポートセンター（仮称）」が必要となる。

今後は、SaaS 間連携による新しいアプリケーションの構築事例を作るとともに、SaaS 間連携を推進するための組織化についても検討を進め、関西クラウド構想の実現化を目指すとともに、地域活性化を推進していくことが求められる。

2-3-5 中国地域

●先進的なゲスト発表者を招きオブザーバ参加を促進する研究会運営

本事業の研究会運営にあたって、以下の点に留意して実施し、成果をあげた。

- ① 全体会議の実施形態を、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。
- ② 研究会の実施形態を、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。
- ③ 研究会の委員構成は、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キ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。

- ④ 研究会の組み立てを、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では、サービス産業向けビジネスモデル研究会で、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。

第3章 まとめ

3-1 現状の課題

本事業を実施した成果として、クラウドの利活用促進のためのいくつかのキーポイントとなる調査結果が得られた。ここでは、それらの事象を以下の5つの視点で分析し、現状の課題を整理した。

3-1-1 IT・クラウド利活用の現状（ベンダ・ユーザそれぞれの進展状況）

●IT・クラウドに対する知識が十分でなく、違いや効果が分からない中小ユーザ企業

クラウドについては中小ユーザ企業側にまだ十分な知識がないことから、導入について特に顕著な不安があるわけではないが期待度合いも際立って高いということでもない。ポイントはクラウドの利活用を考える以前の問題として、ITの利活用に関する十分な効果を認識できていない中小ユーザ企業（特に小規模企業）が多いという点だ。

しかし「クラウドに関する理解を促進するためには、今までのオンプレミス型とクラウド型の販売管理システムでは何が異なっているのか。その違いを理解できるための必要な要素を、例えばIT利活用のヒントとなるガイドブックなどで経営課題と関係づけて説明することによって、ユーザに気付いてもらう機会を提供することが重要。そしてこうしたコミュニケーションを担うコーディネータには非常に高い能力が求められるため、IT・クラウドの知識に加えてユーザ側の業務や経営マネジメント等にも詳しいコーディネータが必要」という点が提供する側に指摘されている。

●クラウドでのSNS活用、BtoCでは成功事例もあるがBtoBはこれから

SNSの現状の分析では「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・親近感を持ってもらいファンを増やすのが本来の性質」と指摘している。ただし「SNS活用によるマーケティングでは、BtoCについては幾らか成功例が出てきているものの、BtoBについては難しいのが現状」としている。また「実名公開するものでは、従業員の採用に関してうまくいっている事例がみられる。」といった分析や、今後の方向性として「アカウント取得の際に個人情報登録しなければならないものでは、コストをかけない顧客管理としての応用が可能」といった顧客へのアプローチにも有効なツールとの評価がされた。

なお、今回の事業の参加者間のコミュニケーションのツールとしてSNSが活用された事例もあった。まだまだ具体的なBtoBの活用事例は少ないが、今後、BtoBについても比較的ゆるやかな連携、関係などにおいては利用が進む可能性も考えられる。

3-1-2 ITを活用した中小企業の経営基盤強化策の進展状況などについて

●中小企業の経営基盤強化策は継続的な支援施策が肝要

各地域で展開した今回の事業で共通して指摘されていることは、ユーザ企業のITの活用度が総じてそれほど高くないために、ITベンダのみならず地域の支援機関やITCなどの専門家などが一体となったユーザ企業への普及・啓発活動がより重要だということである。

その意味では、本事業そのものが地域の普及活動に大きな影響を与えたことが最大の効果だった。そして地域を越えた情報共有がそれぞれの活動を充実させ、活動実績ケーススタディの共有ができた。今回の事業に参加した各地域の支援機関、専門家、ITベンダ、ユーザ企業などの間で人的な交流が生まれ、地域の支援機関等の担当者が参加した地域では、地域の公的施策との連携にもつながった。一方で ITC と IT ベンダ団体の連携も進んできたが、まだビジネス協業には至らない地域もある。これらについては、その本質的な理由を探り、より良いビジネスモデルの形成に向けた検討を進めていく必要がある。

●動き出した地域金融機関と連携した取り組み

ユーザ企業に対して経営課題の解決に IT 化に役立つことを記載したガイドブックを作成して、ユーザ企業へ IT の効果的な活用を広めるため、地域の金融機関と連携した事例が特徴的だ。ユーザ企業のニーズに応じて、公的支援機関が運営する専門家派遣などの制度を活用し、専門家が訪問して個別に経営課題の解決方法やそのための IT 導入の相談に乗ることで、金融機関の顧客サービス向上にも繋がり一定の効果が認められた。金融機関、IT ベンダ、ITC と公的支援制度の組み合わせの活動も今後注目される。

3-1-3 中小企業のクラウド利活用推進のためのコミュニティの活動

●ユーザ企業と IT ベンダがお互いのニーズ、シーズを知りあうことが重要

ユーザ業界団体と IT ベンダとがクラウド導入促進を図るための課題の解決を、双方が持続的かつ自立的なネットワーク（コミュニティ）を形成することによって実現していくという方向性が示された。

ユーザ業界内でも比較的規模の大きい企業では IT 投資が進みクラウド導入事例も増えてきているが、中小企業では IT 投資自体が少なく IT・クラウドに対する知識が少ない。一方、IT ベンダは地域外の同業他社や官公庁からの受注が多く、地元企業からの受注が少ないためユーザ業界に関するノウハウが不足している。このような状況下では、「まずそれぞれを知りあうことが何より重要」で、お互いを理解することで適切なシステム提案や導入が促進される。また、ユーザ企業と IT ベンダ双方が共同で「業界の高度化・高付加価値化に資するシステムを開発する等、ゆるやかな連携から始め徐々に形成されたネットワークを強化すること」が肝要である。

また、こうしたネットワーク形成のためには、コーディネート機能を担う人材育成・確保が不可欠であるとも指摘されており、必要な資質として、クラウドに関する知識・経験、ユーザ企業業務の知識・経験、経営マネジメントに関する知識・経験、新しい事業を組み立てる創造力、コミュニケーション能力が示されている。

3-1-4 受託開発型の多重下請構造からの脱却に係る現状

●直接ユーザ企業へ提案するクラウドビジネスが一つの方向

地域 IT ベンダ間でのクラウドビジネス連携により直接ユーザ企業に提案、提供して、大手 IT ベンダの下請けからの脱却を図っていくという方向性も見出されている。しかも地域を超えて展開しようというスコープが共通している。

また新規ユーザ開拓や新規アプリケーション開発を行うというよりは、これまで、大手 IT ベンダから受託してきたシステムをクラウドを軸としたサービスの提案に切り換えることで、

クラウドビジネスにシフトする案件を獲得し、直接ユーザ案件を取り込むことで下請けからの脱却につなげたいという指摘だ。地域 IT ベンダにとってクラウドビジネスが下請けからの脱却に繋がる鍵になるか否かは現段階において明確ではないが、地域ユーザとの相互理解の促進など、IT ベンダ自身が大きな変革を行う契機として、一つの可能性を指し示している。

●大手の IT ベンダではできていないことを地域の中小 IT ベンダが実現する可能性

中小 IT ベンダの良さを生かすという発想の取り組みも目立つ。あらゆる中小企業、業種に対応していくために特定分野に強みを持つ地域 IT ベンダが連携体を拡大しサービスメニューの充実を図っていくことが事業化の重要課題と捉えている。また、このスキームによるビジネス拡大のために、大手 SIer の組織力、技術力を凌駕し、廉価で柔軟な対応力を持つことが中小企業の IT 経営支援に繋がるものであり、本事業の目的である IT ベンダ、ITC 連携ビジネスが成功する条件でもあるとしている。IT 経営を目指しているものの、社内には IT 人材不足や経営課題を抱えた中小企業に提供するサービスには、地域に根差した『顔の見えるクラウド』が必要であり、対面サービスが充実したマーケットプレイスの構築を目指すべきとしている。また、ユーザ企業の利便性のみならず、参加 IT ベンダのクラウド開発環境の提供なども目的にした、クラウドマーケットプレイスの構築の必要性も訴えている。地元ならではの、『かゆい所に手が届くクラウドサービスの提供』が地元のベンダ連携によって実現する可能性が示唆された。

3-1-5 新ビジネスの展開状況（ユーザとベンダの協業等）

●ユーザと IT ベンダの相互理解と支援機関・専門家等のサポートが重要

マッチング事業や調査研究などでもいくつか事例が表れているが、ユーザが求める IT を支援機関が仲介し、IT ベンダが具現化し、クラウドサービスとして全国展開を開始したという事例もある。

IT ベンダサイドが、地元企業と共同でシステムを開発し、それをクラウドサービスとして提供しようとした場合、一定数以上のユーザを確保する必要があるが、潜在的なユーザはなかなか見つからないためマーケティングが重要な課題になるということが指摘された。課題解決のためには地域で様々なノウハウや人脈を持った支援機関や専門家との連携が不可欠で、短期ではなく中長期の視点で、持続的な連携を模索していく必要がある。

また、今回の調査結果では専門家がユーザ企業に対して営業目的でないヒアリングをすることにより、同行した IT ベンダにとっては顧客の本音や実態がわかって非常に参考になったとの声が出ている。また、専門家のヒアリング手法そのものが IT ベンダには非常に勉強になったという声もある。顧客の声を聞くことで多くの情報を得られることを発見し、こうしたヒアリングを継続したいと感じた産業団体もあった。今回の調査をきっかけとした具体的な相談案件が数地域で発生し、専門家が今まで支援していない業種・規模の企業の実態を知ることができ、支援力を上げることにつながったという報告もあった。

●マッチングを通じて新たなクラウド商品・サービスを創出

中小ユーザ企業が IT 化による経営課題の解決を模索する際に、マッチングで知り合った専門家と IT ベンダのサポートを受けて、自社内には特別なスキルや知識がなくとも IT 化が進められるような仕組みを構築したという事例があった。それは、IT の調達に至るまでの各プロセスを可視化し、それぞれのプロセスにおいて必要となる役割とそれに応じて必要な機関・人材

を外部との協業によって分担し用意している。

また、SaaS等アプリケーションを所有する地域の中小ITベンダが、他社とのSaaSソリューションやパッケージとの連携によるアライアンスを組み新たなサービスの提供や販路拡大を行うことを狙いとして「ベンダ連携交流会」を開催した。

この交流会では、このような新しい試みに興味を持つITベンダに幅広く参加を呼びかけ、SaaSソリューション等に関する連携を行うための技術的、ビジネス的課題を認識し、その解決方策の検討を行った。参加者の反応やアンケートの結果から、中小ITベンダが今後、ビジネスチャンスを拡大するためには、単独の企業ではなく、複数企業による協業の重要性が認識された。この事例は、SaaS、クラウドビジネスにおいて地域中小ITベンダが連携し、機能と業務を組み合わせる提案できるサービスメニューを構築したものとして注目すべき内容の一つといえる。

3-2 今後の方向性

本事業の調査趣旨である4つの項目に沿って、今後の方向性として整理した。

3-2-1 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

この項目については地域独自の産業や事業をもとにしたITベンダとユーザ企業の連携を主体にした活動が中心である。

例えば食関連企業とITベンダのネットワークの形成はお互いが「知り合うこと」が何より重要であり、お互いを理解することで、適切なシステムの提案や導入が促進されるとして、ゆるやかな連携から始め、徐々に形成されたネットワークを強化していくことが肝要としている。ネットワーク形成のための方策として重要なポイントは関連団体同士の連携事業の促進やコーディネート機能を担う人材の育成確保、SNS等を活用したネットワークの維持拡大をあげている。

また、これまで地域単位で個別に実施していた活動内容の情報共有を行い、他地域の動きを客観的に「見る」ことで、連携が加速した地域もある。このようにエリア連動で横断的な連携が効果を生んでいる。

地域の中小企業におけるIT利活用の促進を図るには、ユーザとなる中小企業の経営実態を踏まえたIT戦略の提案が重要であり、これを担うITCの役割は大きい。中小ITベンダはITCや地域の支援機関等と連携したコミュニティの形成や活動等により中小企業の経営基盤強化に繋がる効果的な提案を行うことが可能となり、また、中小ITベンダ自身にとっては受託開発型の多重下請け構造からの脱却も可能となると考えられるとしている。

ITベンダとユーザ企業のネットワーク構築には時間と労力、コストが掛かるものの、まずはITベンダとユーザ企業の信頼関係を醸成する。そして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としている。

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の構築のためには、まずはお互いが知り合い、認知しあうことが必要であることが各地の調査結果によっ

て確認された。特に IT ベンダがユーザ企業を熟知することで、そこから提案、利用、活用へステップアップできるはずだとしている。明確なことは提案する側とユーザ企業もクラウドという新たな IT の仕組みを経営にどのように活かすべきかを見出すことが肝要という点で一致している。

3-2-2 事業化に向けた自立型ビジネスモデルの構築について

具体的な自立型ビジネスモデルの構築は本事業の重要なポイントになっている。IT ベンダによってクラウドに対する取り組みには温度差がある。クラウドサービスに果敢に挑戦している IT ベンダもあれば、従来型のビジネスにとどまっている IT ベンダも多い。クラウドビジネスは売上の上がり方が緩やかであり、一定の月額収入が得られるまでの資金繰りの課題が指摘され、この面での支援を求める声が聞こえている。一方で、開発支援よりもマーケティング面を支援することの大切さが指摘されている。

また、IT ベンダが所有する複数の SaaS 等業務パッケージを組み合わせ、一つの新たな SaaS ソリューションを構築するための様々な課題が浮き彫りになった。これらの課題を「ビジネス化の課題」「技術的な課題」の 2 つの視点で整理することにより、機能と SaaS メニュー、IT ベンダの連携が図ることができた。ここに具体的な企業ニーズに対応できるビジネスモデルの形が見えてきている。

クラウド技術を活用したベンチャー的中小 IT ベンダにおいては、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だ。受託開発型を主としてきた中小 IT ベンダが狙うべきは、多重下請構造からの「脱却」だけではなく、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」にある。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、付加価値を高め、そのようなユーザ層にリーチしていく方向性も見据えている。

クラウドビジネスへの転換を推進する際には、IT ベンダにとって収入面の低下が懸念されるが、市場がクラウドへシフトするなかで、うまくオンプレミスのビジネスとクラウドを切り分けて立ち回ることが求められる。IT ベンダの横の連携により、単一商品だけではなく提案するメニューを増加させたり、サービスなどの対価の徴収の仕掛けなどを考慮していくべきであることが分かった。地域や業態などの事情に合わせ、現状を踏まえたリアルなビジネス化を検討すべきということが共通して報告された。

3-2-3 IT コーディネータ等と連携した中小 IT ベンダ・IT ユーザのマッチングについて

中小 IT ベンダと IT ユーザが協業して新たなビジネスを展開していくためには、自立的ネットワークの形成が不可欠であり、このネットワークを形成する第一歩の「お互いを知る」ことのきっかけとしてマッチング会等の開催の有用性が指摘された。マッチング会は、IT ベンダ側よりも、各支援機関等の第三者的機関による開催の方がビジネス色は薄まり、ユーザ関連企業が参加しやすいという気づきがあった。

また、企業の経営基盤の強化には IT 利活用が有効であるが、中小企業の多くは IT 専従者不在であり、IT 利活用のためのサポートが必要である。中小 IT ベンダと ITC の協業体制によるサービス提供は、事業の効率化や変革の実現など、経営課題を解決する手段を提供する重要な

役割を担っている。

ITC が中立的な立場として、IT ベンダとユーザ企業のマッチングを推奨することは、IT ユーザにとっても安心感を与えることで有効であることが確認された。ただし、ITC には、マッチングを推進するために、IT ベンダの商品内容、ユーザ企業の業務、ニーズを把握し、的確なマッチング活動を推進することが求められる。また、単に紹介するだけのマッチングにとどまることなく、ユーザのニーズを吸収して、例えば IT ベンダと連携したクラウド商品やサービスの開発に展開するような、一歩踏み込んだビジネス化のコーディネータとしての役割を担うことが肝要だ。

3-2-4 地域金融機関と連携した IT ユーザの発掘とクラウドサービスの活用について

金融機関との連携事業は近畿地域のみであったが、今回の事例は従来の連携をさらに一歩踏み込んでいる。中小ユーザ企業の IT 導入・活用を促進するため、研究会で IT 経営ガイドブックを作成・改訂し、その利用方法を地域金融機関の法人担当者に説明会を開催して紹介し、取引先企業を訪問する際に活用してもらうように依頼した。

各金融機関の法人担当者は実際に中小企業を訪問した際に IT 経営ガイドブックを活用し、経営課題の解決には IT 化が有効かもしれないと思われる相談案件の輩出に努めた。さらに、専門家を活用するための費用の負担や IT 導入のための社内体制が十分でないなどの課題により、専門家の支援が必要な企業に対しては、公的機関が運営する支援制度を紹介するなど各支援機関との連携スキーム作りを進めた。そして専門家の協力等によってユーザ企業の IT 化計画ができた段階では、提案依頼（案件情報）を地域の中小 IT ベンダへビジネスチャンスとして提供することにより、関西地域の IT 市場の活性化につなげるとしている。以上のようなスキームを近畿地域で推進し、広く波及させることにより、潜在的な IT 活用のニーズを掘り起こし、IT 導入を希望する企業を発掘し、IT 経営実践企業を多数、輩出していくという可能性が見えてきている。

地域金融機関は、地元のユーザ企業の課題、ニーズを把握しているケースが多いが、それが IT で解決できるものかどうかについては判断が難しいため、ITC などの専門家とお互いに連携することのメリットはあることが確認された。しかし、IT 化案件は発掘できても IT 化計画、IT 導入に進むケースはまだ少ない。支援機関や国や自治体の施策である専門家派遣制度の活用拡大を検討するとともに、さらに取り組みに賛同する金融機関を増やすこと、また、より多くの提案依頼を地域 IT ベンダに提供することによって、さらに IT ベンダとの連携が進みユーザ企業が求めている要件に応じた適切な提案を行うことができる。企業と密接につながっている地域金融機関との連携だけに効果は十分に期待されるが、連携する ITC、IT ベンダなどの継続的で有効な提案、サポートが鍵を握る。

3-3 まとめ

本事業により地域独自のビジネスシーズが把握されるとともに、新たに生まれてきていることが結果に表れている。また、本事業をきっかけに IT ベンダやユーザ企業とのマッチングがなされ、新たなビジネス展開の可能性を拡大しており、業界団体やユーザ企業そして IT ベンダがネットワークとして機能し、それぞれの市場形成に向けて努力していることも本事業の成果であり、ビジネスシーズを把握又は発見し、シーズに対応した地域ごとのビジネスモデルの構築に向けた取り組みとして成果が出ている。

今後、取り組みをステージ・アップさせていくためには、より多様性をもった人材、企業、団体の有機的な結合によって、ネットワークの拡大と、その活動を活発化させていくことが求められる。

例えば、農業生産者、食品生産者と IT ベンダとのマッチング事業において win-win の関係を醸成するために、同地域において、農商工連携推進活動を展開する組織、団体ネットワークなどとの情報共有、活動連携による市場発掘、市場拡大を踏まえての事業化、産業化に向けた取り組みを展開していくことも効果的であると思われる。

さらに、日常的に中小企業者との接点の多い金融機関が加わった活動が展開されているネットワークにおいては、中小企業の課題発見とクラウドによる解決策提案に直結する連携活動が可能であるとともに、それらの案件に関わる IT 投資への融資と関連づけることが、金融機関の融資先発掘にも効果が期待される事業となっていくことから win-win の関係が構築される可能性も高くなると思われる。

また、すでに汎用性、データ・コンバートの実証確認もなされ、導入効果についても十分に理解される段階に到達しているクラウド型 EDI 事業においては、これまでの企画・開発の成果をさらにステージ・アップさせて、広く実用化につなげていくために、販売士、中小企業診断士など、市場接点の強い人材（組織、団体なども含め）をネットワークに巻き込んでいくことが成果拡大につながると思われる。

このように可能性を拡げてきた本事業での取り組みは、IT、クラウド活用に向けて、地域に根ざした自立的なネットワーク活動の有効性をあらわしているものである。そして、その自立性を高めるためには、より付加価値の高いサービス提供を展開できる IT ベンダの必要性、そして、柔軟かつ多様な対応力やコーディネート能力を持った支援機関や ITC の必要性も強く認識されるところとなった。それらの条件を整えながら、取り組みをステージ・アップさせていくことで、IT ベンダとユーザ企業双方が win-win の状態を醸成させていくことが期待される。

そのためには、既存のネットワークに、さらに多くの意欲ある多様な有識者、関連団体などの参加を促し、シーズ発見・把握、企画、開発から、さらに進んで事業化、産業化に着実に結びつけていく活動に成長させていく必要がある。本事業の成果を今後の各地域における取り組みに生かしていくことが重要である。