

# 中小ソフトウェア業の生き残り戦略 －エンドユーザー獲得のために－

日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員

竹内 英二

## 要旨

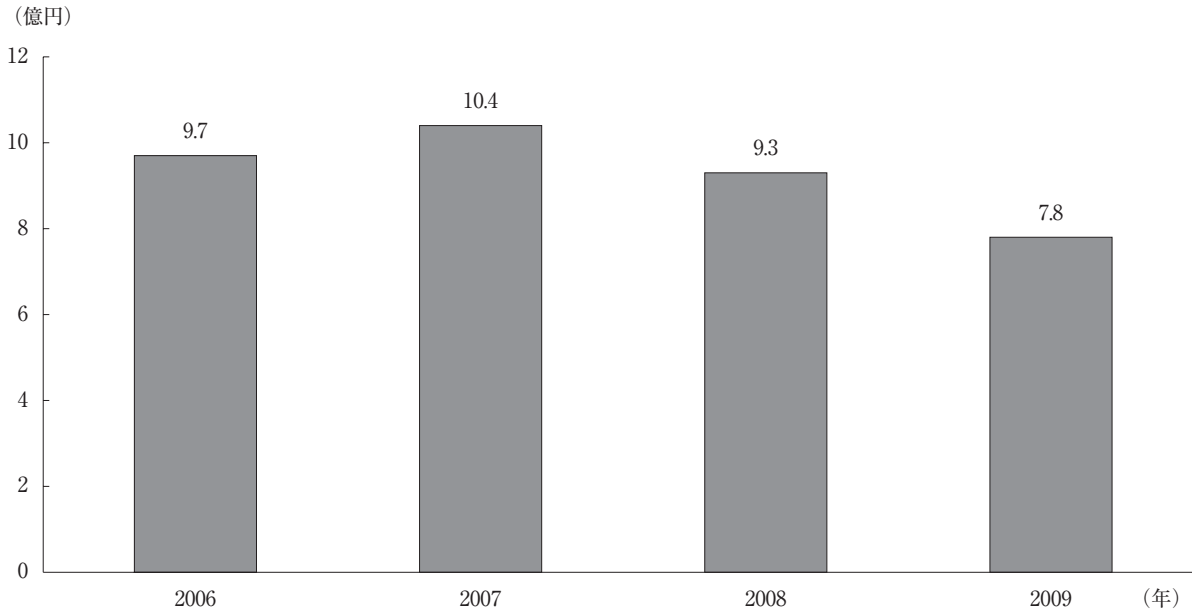
日本のソフトウェア業、とりわけ下請け取引を業務の中心とする中小ソフトウェア業にとって厳しい経営環境が続いている。まず、2007年以降、主に企業によるソフトウェアへの投資額が落ち込んでいることである。それまで水準は低いものの増加を続けてきたソフトウェアへの投資額が、2007年に初めて前年比で減少した。さらに、2008年秋に生じた「リーマンショック」で、企業による情報化投資は大きく抑制された。情報化投資の削減傾向には、いずれ歯止めがかかるだろうが、もともと他の先進国と比べて日本企業は情報化投資に消極的であり、経済情勢も厳しいことから急激な回復は望めない。

加えて、元請けのソフトウェア業者では、偽装請負を防止する、あるいはソフトウェアの品質を向上させる目的から下請け取引の見直しを進めている。その結果、2次、3次の下請け企業の仕事は減少している。中国やベトナムなどでのオフショア開発も増加しており、中小ソフトウェア業には生き残るための戦略が求められている。

中小ソフトウェア業の生き残り戦略は一つではない。他企業にはない特長を備えて、あくまで下請け企業として存立していくことを狙ってもよい。しかし、下請け取引の見直しが進んでいることを考えると、エンドユーザーとの直接取引をできるだけ増やすことが望ましい。対象となるユーザーは、大企業ではなく中小企業である。大企業に比べると、中小企業は情報化が進んでおらず、市場開拓の余地が大きいからである。

ただし、中小企業との直接取引を増やすには二つの課題がある。一つは、ソフトウェアの費用対効果を明示することであり、もう一つは、自社のソフトウェアを必要としている企業を見つけ出すことである。課題を実行するには、専門特化したソフトウェアを開発すること、ソフトウェアの活用例を具体的に示すこと、外部資源を活用することが有効である。とはいえ、企業単独の努力には限界がある。とくに販路開拓は中小ソフトウェア業にとって負担が大きい。中小企業の情報化を進めることは産業全体の生産性を高めることにつながるの、公的機関等による、中小ソフトウェア業の販路開拓を支援するサービスのいっそうの充実が求められる。

図-1 ソフトウェア業の1事業所当たり年間売上高



資料：経済産業省「特定サービス産業実態調査」  
(注) ソフトウェア以外の売上高は含まない。

## 1 悪化する中小ソフトウェア業の 経営環境

### (1) 低迷する企業の情報化投資

日本のソフトウェア業にとって厳しい経営環境が続いている。経済産業省の「特定サービス産業実態調査」により、ソフトウェア業のソフトウェア以外の売り上げを除いた1事業所当たり売上高の推移を見ると、2007年には10.4億円だったものが、2009年には7.8億円へと25%も減少している(図-1)。

この原因について、ソフトウェア業界は、アメリカの不動産バブル崩壊に起因する、2008年秋の「リーマンショック」で業績が落ち込み、あるいは先行きに不安を感じたことから、企業による情報化投資が減少したことを指摘する。

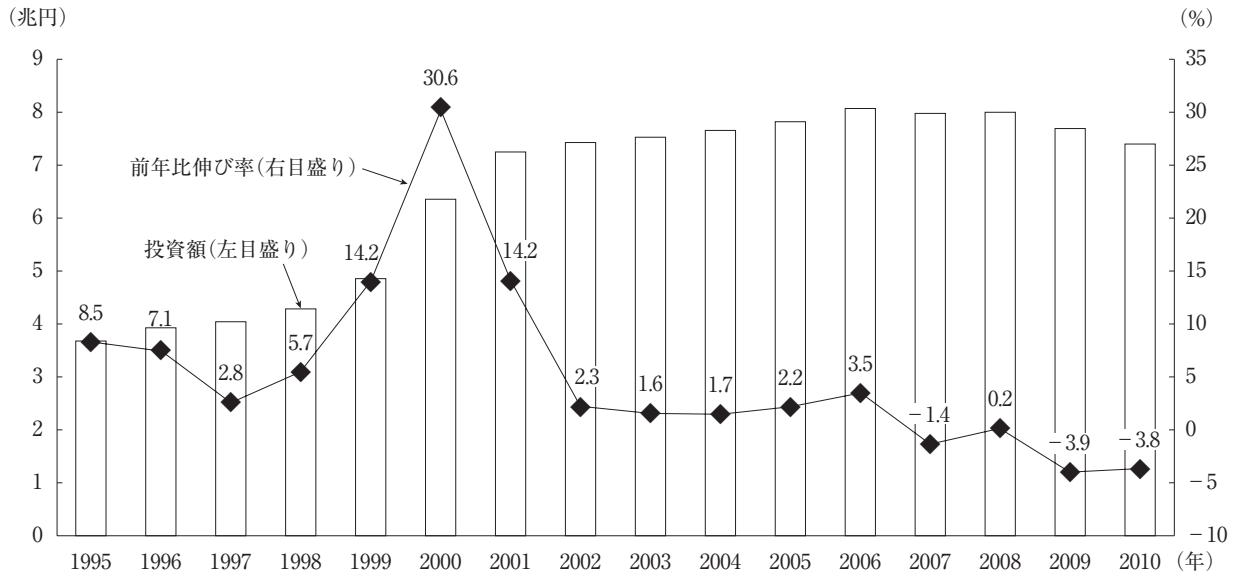
実際、企業による情報化投資はリーマンショックを契機に落ち込んでいる。内閣府の「国民経済計算」により、コンピュータ用ソフトウェアへの

実質投資額の推移を見ると、投資額は1999年から2001年にかけて急激に増加した(図-2)。ちょうど、証券市場でインターネット関連企業の株価が急激に高騰した「IT(情報技術)バブル」の時期と重なるが、実体経済でも情報化への関心は高かったのである。

2002年以後、投資額の伸び率は鈍化するが、それでも2007年を除けばプラス成長が続いていた。ところが、リーマンショックの翌年、2009年にはマイナス3.9%と減少に転じ、2010年も引き続きマイナス成長となった。たしかに、リーマンショックの影響を受けているように思える。

しかし、企業による情報化投資の削減はリーマンショックだけが原因とはいえない。まず、企業による情報化投資の動向は必ずしも経済全体の動向と一致していない。たとえば、2007年にソフトウェアへの実質投資額は前年比マイナス1.4%の減少となったが、同年の実質GDPは前年比2.4%のプラス成長だった。2010年の実質GDPも前年比3.9%のプラス成長である。情報化投資の落ち込みは、2009年については景気の後退で説明できるが、

図-2 コンピュータ用ソフトウェアへの実質投資額の推移



資料：内閣府「国民経済計算 形態別総資本形成（修正グロス方式、2000年連鎖価格）」  
 （注）ここでいうソフトウェアは、パッケージ製品および他企業に委託して開発したものに限定。

2010年については経済の動向だけでは十分に説明できない。

なお、「リーマンショック」を生み出したアメリカについて、ソフトウェアへの実質投資額の前年比伸び率を見ると、2008年には5.8%だったのが2009年には1.7%に落ち込んでいる<sup>1</sup>。アメリカでも景気後退の影響で、企業による情報化投資は抑制されたのである。ただし、日本のように減少はしていない。また、2010年には前年比9.8%と大きく回復している。日本の企業とは異なり、アメリカの企業は、景気が悪くても情報化投資は欠かせない、あるいは景気が悪いからこそ情報化に投資すると考えているのかもしれない。

実は、アメリカだけではなく、他の先進国と比べても日本の情報化投資は消極的である。図-3はEUのKLEMSというデータベースによって日本、アメリカ、ドイツ、韓国の年間ICT（情報通信技術）投資額の推移を見たものである。日本のICT投資額は1995年から2006年にかけて2.0倍に

なったが、アメリカでは2007年までに6.1倍、ドイツでは5.3倍になっている。韓国でも2005年までに3.7倍となっている。

なぜ、他国と比べて情報化投資の伸びが小さいのかはわからない。ユーザーである企業の多くが情報通信技術を活用できていないため、情報化投資に消極的であるのかもしれないし、ソフトウェア業者がユーザーを満足させるソフトウェアを開発できないから、企業も投資しないのかもしれない。何が原因であるにせよ、企業の情報化投資に対する意欲が増大しなければ、ソフトウェア業の経営環境が好転することは望めない。

## (2) 下請け取引の見直し

ソフトウェア業は、3次下請けも珍しくない下請け構造をもっている。ただし、近年は元請けのソフトウェア業者が、偽装請負を防止するなどの観点から下請け企業に対して業務の再委託を禁じるようになってきている。

<sup>1</sup> Bureau of Economic Analysis, Gross Domestic Product

図-3 ICT資本への年間投資額の推移 (1995年=1)



資料：EU KLEMS Database, Capital Input Files, Real gross fixed capital formation

偽装請負とは、契約上は業務の請負（委託）契約であるにもかかわらず、実態は労働者派遣であるものを指す。請負契約なのに契約先企業から指示や命令を受けている場合や、指示命令権者が曖昧な場合が該当する。偽装請負は、職業安定法や労働者派遣法に抵触する違法行為であるだけでなく、労働災害が起きたときに責任の所在が曖昧になるという問題がある。一部の大手メーカーで常態化していたことが発覚し、2006年以降、厚生労働省による監督指導が強化された。

また、ソフトウェアの品質を向上させるという観点から下請け企業を絞り込む動きもある。そのため、仕事が減少している中小のソフトウェア企業も少なくないとされる<sup>2</sup>。この他、ソフトウェア開発の一部または全部を、人件費の安い中国やベトナムなどで行うオフショア開発も盛んになっている。こうした下請け取引の見直しに、情報化投資の減少が加わり、中小ソフトウェア業の経営環境は、大手業者よりも厳しくなっている。

日本政策金融公庫総合研究所の「全国中小企業

動向調査（小企業編）」によると、2006年から2007年までは売上DIがプラス、つまり売上高が前年同期よりも増えたとする企業の割合が、減ったとする企業の割合を上回っていたが、2008年に入ってからはマイナスが続き、2009年以降は売上高が減ったとする企業の割合が増加したとする企業の割合を大きく上回るようになった（図-4）。

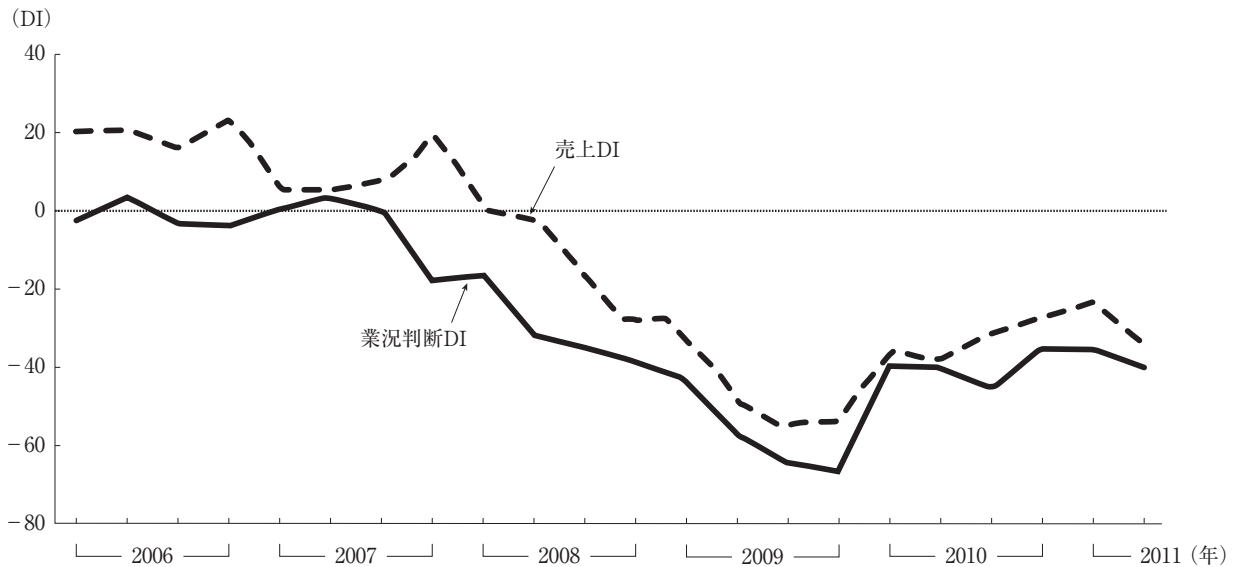
同様に、業況判断も2007年までは良いとする企業の割合と悪いとする企業の割合がほぼ同じであったのが、2008年以降は悪いとする企業の割合が大きく上回っている。中小ソフトウェア業は、どのようにして生き残るかという選択を迫られているのである。

## 2 中小ソフトウェア業の選択肢

中小ソフトウェア業に変革が必要だということは従来から指摘されてきた。答えもいくつか提示されている。たとえば、特定の業界・業務など得意分野をもつこと、エンドユーザーの業務を理解

<sup>2</sup> 経済産業省「情報サービス・ソフトウェア産業における下請ガイドライン 改定事業者及び取引適正化に関する調査研究」（2010年3月）

図-4 情報通信業の売上DI、業況判断DIの推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」

(注) 1 「売上DI」は、前年同期比で見た当該四半期の売上高が増加している企業の割合から減少している企業の割合を減じたもの

2 「業況判断DI」は、当該四半期について業況が良いとする企業の割合から悪いとする企業の割合を減じたもの。

3 調査対象は原則として従業員20人未満の企業である。

し、受託したことを行うだけでなく、自ら提案できるようにすること、ユーザー企業と直接取引したりパッケージ製品を開発したりして、下請けから脱するといったことが挙げられる。もちろん、製造業と同様に品質の向上、コストダウン、開発期間の短縮を図っていくことも生き残りに不可欠である。

どの選択肢を選ぶかは、個々の企業が判断することではある。あくまで下請けとして生き残りを目指すということでもよい。ある技術者派遣型のソフトウェア企業では、ビジネス英会話をこなせるシステムエンジニアを育成し、海外展開している企業に派遣することで急成長している。海外拠点のスタッフと交渉したり、システムのトラブルを解決したりするには、ソフトウェアの技術だけではなく、英語でのコミュニケーション能力が必要になるが、条件を満たす技術者の数が不足しているからである。このように他企業にはない特長があるのならば、大手企業のパートナーとして活

躍する余地はある。

しかし、中小ソフトウェア業が抱える根本的な問題に下請け構造の見直しがあるならば、最も望ましい選択肢はソフトウェアを実際に使うユーザー企業との直接取引を、少しずつであっても増やしていくことだろう。

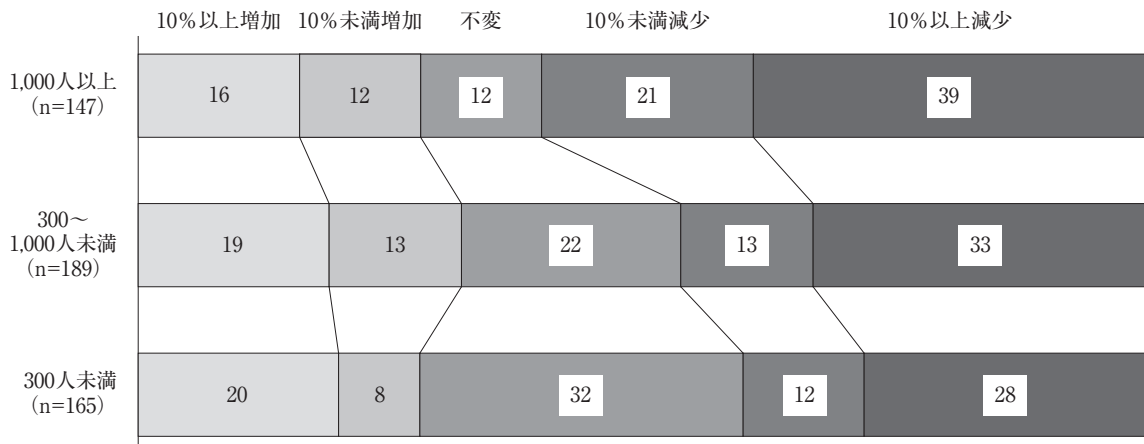
この場合、対象となるユーザー企業は中小企業である。大企業は、なかなか中小のソフトウェア業者には発注してくれないし、たとえ受注できても大規模なプロジェクトでは開発資金を調達するのに苦労する<sup>3</sup>。

また、大企業が情報化投資に慎重になっているからこそ、日本の情報化投資全体が減少しているのであり、大企業から受注することは大手のソフトウェア業者でも容易ではない。(社)日本情報システム・ユーザー協会の「企業IT動向調査2011」により、2008年度と比べた2009年度のIT予算（開発費および保守運用費）が10%以上減ったとする企業の割合を見ると、従業員1,000人以

<sup>3</sup> ソフトウェア業の組合には、官公需を中心に単独では難しい大型案件を組合として受注する共同受注事業を行っているものもある。

図-5 2008年度と比べた2009年度のIT予算の増減 (従業員規模別)

(単位：%)



資料：(社)日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査2011」(2011年2月)

上の企業では39%であったのに対し、従業員300人以上1,000人未満の企業では33%、従業員300人未満の企業では28%にとどまった (図-5)。

IT予算の削減傾向にはいずれ歯止めがかかるとしても、大手ユーザーは従来以上に単価の引き下げを求めてくると予想される。大手ユーザーを顧客とするソフトウェア業者にとって、厳しい経営環境が続くことには変わりはない。

一方、中小企業は大企業と比べると情報化が進んでいない。パソコンを保有していない企業も少なからず存在するほどである。パソコンをもっていない企業まで中小ソフトウェア業が顧客にすることは難しい。だが、パソコンをもっているけれども有効に活用できていない、あるいはもっと活用したいという企業、すなわち既存のパッケージ製品や従来から取引のあるソフトウェア業者に満足していない企業は少なからず存在しており、こうした中小企業であれば取引を獲得できる可能性はある。

日本商工会議所と(株)ノークリサーチの「中

小企業のIT活用に関する実態調査」(2008年3月)により、中小企業におけるソフトウェアの導入状況を見ると、小さな企業ほど利用しているソフトウェアの種類が少なくなっていることがわかる(表-1)。とくに中小企業全体の9割を占める20人未満の企業で、利用しているソフトウェアの種類が少ない。

また、東京商工会議所の「中小企業におけるIT導入と生産性向上に関する実態調査」(2010年3月)によると、ソフトウェアの導入で生産性が上がったとする企業の割合は、市販のパッケージ・ソフトウェアを購入した企業で56.6%、開発を委託した企業でも60.7%にとどまっている。ソフトウェアを導入したものの、効果がないと考えている企業が少なくないのである<sup>4</sup>。

ソフトウェアをあまり利用していない企業、ソフトウェアの効果に疑問をもっている企業に、ソフトウェアは業務の改善に役立つことを示すことができれば、中小企業は情報化に積極的になるだろう。それは中小ソフトウェア業の業績を好転さ

<sup>4</sup> ソフトウェアを導入しても生産性が上がらない原因はユーザー企業にもある。たとえば、従来の仕事の内容を変えないようにソフトウェアをカスタマイズしてしまったり、仕事の進め方が変わることを従業員が嫌い、ソフトウェアを適切に使わなかったりということがあると、ソフトウェアを導入した効果はない。しかし、こうしたことが起こらないようにすることも、ソフトウェア業者の役割である。

表-1 中小企業におけるソフトウェアの導入状況

(単位：%)

	従業員規模			
	20人未満	20~49人	50~99人	100人以上
オフィス系ソフト	86.8	93.4	97.3	94.7
メールソフト	85.0	90.4	93.3	92.2
セキュリティ	74.8	82.9	89.0	90.9
グループウェア	16.7	31.9	38.5	61.5
財務会計	49.4	70.7	83.2	84.4
給与管理	27.5	69.6	81.1	79.9
販売管理	37.3	54.4	54.4	65.6
顧客管理	30.1	38.4	42.8	46.2
人事管理	7.4	17.8	23.5	42.9
生産管理	10.2	19.3	25.7	32.6
ERP	5.1	12.4	14.0	19.6
SFA	2.7	6.6	5.5	15.1

資料：日本商工会議所・(株)ノークリサーチ「中小企業のIT活用に関する実態調査」(2008年3月)

- (注) 1 「ERP (Enterprise Resource Planning)」は、ヒト、モノ、カネ、情報という企業内のあらゆる資源を有効に活用するためのソフトウェアで、製造、物流、販売、調達、人事、会計など企業の基幹業務を一元的に管理する。
- 2 「SFA (Sales Force Automation)」は営業支援を行うソフトウェアで、顧客情報や商談の進捗状況を営業部門全体で共有し、販売戦略を営業担当者個人ではなく、組織として立案できるようにする。
- 3 調査対象にはそもそもパソコンを保有していない企業(20人未満では8.2%)も含まれている。

せるだけでなく、中小企業全体の生産性も高めることになる。

### 3 中小企業と直接取引する場合の課題

#### (1) 費用対効果の明確化

情報化が進んでいない中小企業は、未開拓で有望な市場だといえる。しかし、未開拓であることには、相応の理由がある。

一つは、中小企業は情報化にかけられる予算が少ないことである。先の「中小企業のIT活用に関する実態調査」によると、年間の「IT経費」が100万円未満であるという企業が全体の56.5%を占めている(図-6)。

もう一つは、中小企業はITを活用できる人材が少ないことである。「中小企業のIT活用に関する実態調査」で、中小企業がITを導入あるいは

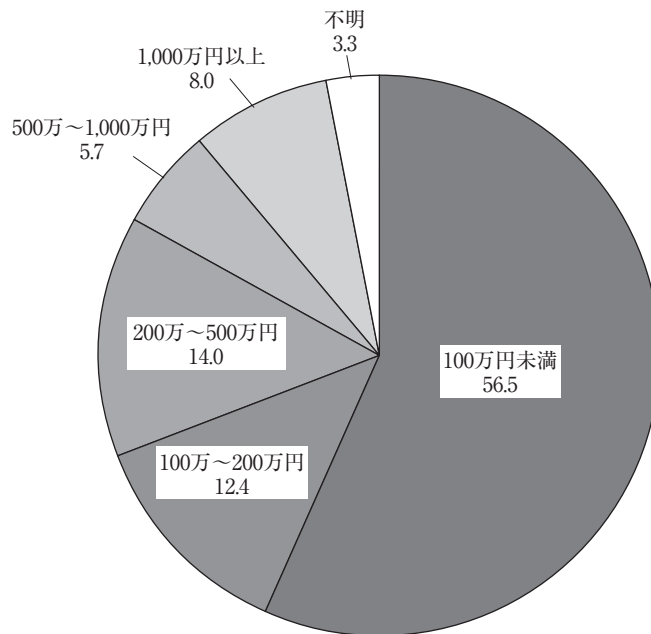
利活用する際の問題点を見ると、「ソフトの価格が高い」「保守料が高い」といった予算の少なさに起因する問題と並んで、「自社内でIT人材確保育成が難しい」「社員がITを使えない」という人的資源の問題が上位を占めている(表-2)。

なお、「ソフトの価格が高い」「自社内でIT人材確保育成が難しい」という問題を挙げる企業の割合は従業員規模が大きいほど多くなっている。ソフトウェアを多く使う企業ほど、人材や資金に制約があるという問題がより顕著になるのだろう。情報化を進めることで、かえって問題が増えるのであれば、情報化をためらうのも無理はない。

予算が少ないからといって、価格を引き下げれば中小企業でソフトウェアの導入が進むのかといえば、答えは否である。中小企業の経営者が真に問題としているのは、そのソフトウェアを導入することによる効果である。投資額を上回るコスト削減が見込めるといった効果があれば、多少高価

図-6 中小企業の年間IT経費

(単位：%)



資料：表-1に同じ。

(n=1,693)

表-2 ITの導入・利活用上の問題 (上位4項目)

(単位：%)

		ソフトの価格が高い	自社内でIT人材確保 育成が難しい	保守料金が高い	社員がITを使えない
従業員規模	20人未満	45.3	30.2	25.4	28.8
	20～49人	49.7	43.1	35.6	33.9
	50～99人	51.6	48.1	41.5	32.4
	100人以上	53.6	51.6	47.3	35.2
	全体	49.0	40.3	34.8	31.8

資料：表-1に同じ。

なソフトウェアでも導入するし、なくても困らないと判断すれば、どれほど安くても導入しない。中小企業の経営者にソフトウェアを購入してもらうことは、そう簡単ではないのである。

工作機械や建設機械であれば、その仕様や性能から、経営者は費用対効果を金額で予測することができる。だから数千万円もする機械や特殊車両を購入する。だが、ソフトウェアは実際に使ってみないと効果がわかりにくい。しかも、使い方だけで効果に大きな違いが出てくる。

たとえば、汎用の表計算ソフトを在庫管理や顧客管理のデータベースとして活用している企業が

ある一方で、見積書や請求書の作成に使っているだけの企業もある。前者はソフトウェアの価格を割安だと考えるだろうし、後者は割高だと考えるかもしれない。

ITを活用できる人材が少ないという問題を抱えている中小企業では、使い方だけで効果が変化するというソフトウェアの特徴が悪い結果を招きかねない。つまり、ソフトウェアは役に立たない、情報化など必要ないということになるかもしれないのである。パソコンの操作自体が苦手だという人が使えば、役に立たないどころか、かえって生産性が下がることもあるからである。中小企



業向けのソフトウェアは、パッケージ製品か受託開発かを問わず、誰が使っても期待される効果を発揮できなければならない。

ソフトウェア導入の効果は必ずしも数値で示すことができなくてもよい。たとえば、携帯電話の世帯普及率は90%を超えているが、これだけ普及したのは携帯電話の価格や利用料金が下がったことに加え、どこでも電話ができるという、誰にでもわかる便利さが最大の要因だろう。ソフトウェアでも、中小企業が困っていることに的確に 대응るものであると直感的に理解できるならば、データで効果を示すことが難しくても、導入した方が得だという判断をしてもらえははずだ。

## (2) ユーザー獲得方法の確立

中小企業の役に立つソフトウェアを開発できたとしても問題はまだ残っている。そのソフトウェアを必要とする中小企業をどのようにして見つけ出し、買ってもらうか、あるいは開発を依頼してもらうかという販路開拓の問題である。

パッケージ製品の場合は、対象として想定した中小企業にダイレクトメールを送ったり、直接訪問したりするという手段をとることはできる。広告を掲載したり、見本市に出展したりする方法もある。

これらの手段自体、必ずしも効率が良いわけではないという問題がある。だが、真の問題は、下請け取引を主な業務にしてきた中小ソフトウェア業の多くは、エンドユーザーに対する営業活動を行ったことがなく、広告・宣伝や販売のノウハウをもった人材がいないということである。また、従来の仕事が減っていく中で、販売促進にあまりコストをかけられないという事情もある。雑誌に紹介記事を書いてもらう、ユーザーを紹介してもらえるような提携先を探すといった工夫が必要になるだろう。

ソフトウェアの開発を受託する場合、広告やセールスは向かない。知名度の低い中小ソフトウ

エア業者がセールスに行っても門前払いになるのが関の山である。広告を行うとしても、ソフトウェアの開発能力を伝えることは難しい。多くの案件を同時に進行させるだけの人員がいないことも考えると、広告やセールスよりは、口コミや紹介に頼る方がむしろ効率的である。問題はどのようにして口コミや紹介を増やすかである。

## 4 事例に見る中小ユーザー獲得の

### 取り組み

中小企業の役に立つ、それも導入効果がわかりやすいソフトウェアをつくり、中小企業の情報化を促進すること、また販路を広げてユーザーを獲得すること。この二つの課題にどう取り組めばよいか。以下では、その答えを事例から探っていくことにする。

### (1) 専門特化したソフトウェアの開発

家電製品などと同様に、多くのソフトウェアは多機能化する傾向にある。ハードウェアやソフトウェアの技術進歩で、従来は実現できなかったことが可能になる、できるだけ多くのユーザーの要求に応える、あるいは機能を増やして価格を維持するといったことが原因だろう。しかし、多機能化はユーザーのニーズとは必ずしも一致しない。機能が増えるほど使いこなすことが難しくなり、使わない機能が多くなると価格の割高感も増す。むしろ、機能を絞ったほうが使い勝手がよく、開発費も削減できるので価格も安くなる。

#### 事例1 (有)サンダース・ライブラリー

(東京都大田区、参田峰秋社長)

同社は、創業以来10年間、基板の製造など電子部品を使う中小企業の役に立つことを考えてソフトウェアの開発と情報提供を行ってきた。

主力のソフトウェアは、「電子部品調達支援システム」である。名前のとおり、電子部品の調達にかかるコストや手間を最小にするためのソフトウェアである。パッケージ製品ではなく、実際に使用する中小企業のニーズに合わせてカスタマイズするので決まった価格はないが、買い手が中小企業の場合は原則として25万円にカスタマイズ費用を加えたものになる。価格だけを見るとやや高価に思えるかもしれないが、機能を考えるとむしろ割安といえる。

主な機能には、①電子部品を1個といった少量でも販売してくれる部品商社、約200社のホームページを対象に在庫の有無を一度に調べる、②電子部品の価格を表示している商社、約70社のホームページを対象に一度に必要な部品の価格を調べる、③ある部品が製造中止になっているか、製造は中止になったが保守部品としてメーカーが保管しているか、製造中止になった部品と互換性のある部品はどれかを調べる、④型番が一部しかわからない部品を検索する、⑤必要な部品を扱っている特約店や代理店を探すといったものがある。

このソフトウェアを使わなくてもできる作業ばかりではある。しかし、使えば時間を大幅に短縮できる。ソフトウェアを使わずに、部品の購買担当者が不良品に代わる1個の部品を購入するとしよう。購買担当者は、ホームページを検索するか部品商社に電話して在庫の有無を調べる。在庫はあるが100個単位でしか売らないと言われれば他の商社を探さなければならない。

1個でも販売してくれる商社が複数見つかった場合は、それぞれの価格を比べる必要がある。必要な部品がすでに製造中止になっていれば保守部品を探し、なければ代替可能な部品を見つけなければならない。部品の調達は、場合によっては何時間もかかる作業であり、結局見つけれないことや必要以上にたくさん買わなければならないこともある。

たった一つの部品がないだけでも基板は完成しない。そうなれば納期に遅れ、受注先の信用を失うかもしれない。部品の調達は、担当者だけではなく、経営者にとっても重要なのである。

「電子部品調達支援システム」を使えば、繰り返し行わなければならない作業が一度ですむ。操作も簡単で、所定の場所に型番やメーカー名、トランジスタやコンデンサといった部品の種類を入力し、ボタンをクリックするだけで結果が表示される。

画面には英語やわかりにくいアイコンはないので、パソコンに慣れていない人でも比較的扱いやすい。曖昧な型番でも検索ができたり、互換性のある部品を検索できたりする機能はとくに重宝されており、中小企業だけではなく、大手の電機メーカー数社にも請われて納入したほどである。ちなみに、大手電機メーカーの場合は、本来販売の対象外であることに加え、取り扱う部品の種類が多いこともあって、中小企業に販売する場合の数倍の価格にしている。

便利な機能をもつソフトウェアであるが、創業当初は売れなくて苦労した。勤めていた大手電機メーカーの協力企業、400社のリストをもとに電子メールで販促活動を行ったのだが、ソフトウェアに関する問い合わせよりも、どこでメールアドレスを手に入れたのかという苦情の方がずっと多かったという。

それでも、メーカーごとの部品型名の付け方、部品の取り付け方など、中小企業が興味を持ちそうな情報の提供を続けた結果、同社のソフトウェアに関心をもってくれる企業が増え、使い勝手の良さに驚いた企業が他の企業にも紹介してくれるようになった。いまでは営業活動をしなくても、口コミや紹介で顧客が集まるまでになっている。

ソフトウェアに必要な電子部品の情報は、参田社長が大手電機メーカーに勤務していたときに収集したデータが元になっている。しかし、電子部品の数は膨大で製品の入れ替わりも激しい。参田

社長一人では部品情報を更新することは困難である。そこで、参田社長と同様に中小企業を支援したいと考える部品商社などから無償で情報を提供してもらっている。そのため、部品の更新情報も無料でユーザーに提供している。こうした配慮も中小ユーザーの支持を得る要因になっている。

## 事例2 株ユニゾン電子機器

(東京都千代田区、伊藤啓三社長)

同社の製品は「棚番セブン」シリーズである。在庫管理のソフトウェアはたくさんあるが、多機能なものは高価で導入にも時間がかかる。安価なものは機能に制約が多く、使い勝手が悪い。そこで、在庫管理のソフトウェアを長年開発してきた経験を生かし、現場で実際に作業する人たちの意見を反映して開発したものである。

在庫管理といっても、扱う品物や業種によって入出庫の方法や使用する器具は多種多様である。パソコンだけで運用できる場合もあれば、電子天秤<sup>5</sup>やハンディターミナル、バーコードプリンタが必要になる場合もある。

中小企業にとって在庫や備品を管理することは手間である。そのため、棚卸しを行ってはじめて帳簿上の在庫と実際の在庫とが大きく相違していると気づくことも珍しくない。在庫数を管理していないために必要以上に購入してしまったり、保管位置を整理しておかないために何時間もかけて探したりといったムダが生じる。ヒ素や硫酸、有機溶剤といった毒劇物の場合、在庫が合わないと企業の信用問題にもなりかねない。紛失した毒劇物が犯罪に使われたり、事故の原因になったりするかもしれないからである。

「棚番セブン」は、こうした悩みを解決する。しかも、機能を絞ったことから価格は消費税込み

で4万2,000円である。なお、管理する対象や用途によってバリエーションを増やし、現在では在庫管理以外にも備品管理や貸出管理など7種類のソフトウェア群となっている。いずれもパッケージ製品だが、カスタマイズすることも可能だ。

「棚番セブン」は単独でも使用できるが、ハンディターミナルやバーコードプリンタと組み合わせると、いちだんと使い勝手がよくなる。倉庫などで作業する人は、ハンディターミナルで商品や備品に貼付されたバーコードを読み込む。読み込んだデータは、ハンディターミナルからパソコンに送られて処理される。データの管理にはパソコンが必要であるが、現場で作業する人はパソコンを使えなくてもよい。バーコードを読み取るという簡単な作業で、在庫や備品の動きを管理できることから、大企業だけではなく、中小企業にも利用が広がっている。

ユーザーだけではなく、ハンディターミナルやバーコードプリンタなどのメーカーからの注文も多い。メーカーがハンディターミナルをセールスする際に、「こういうこともできます」と「棚番セブン」の導入を勧めるからである。

「棚番セブン」を開発する前から、ハンディターミナルやバーコードプリンタのメーカーとの取引はあったが、ソフトウェアの販売時に使用する機器を購入するだけであった。そこで同社は、「棚番セブン」とこれらの機器を組み合わせることをメーカーに提案した。逆に、評判を聞いたメーカーからの引き合いもあった。

ハンディターミナルやバーコードプリンタの市場では、メーカー間の価格競争が激しく、自社製品の購入を促すソフトウェアは不可欠である。「棚番セブン」はその貴重なソフトウェアとなっているため、メーカーが販売先に「棚番セブン」を紹介してくれるのである。

<sup>5</sup> 実際に天秤を使った秤だけではなく、精度の高い秤を総称して天秤という。電子天秤と組み合わせると粉末や液体も重量で在庫管理ができる。

## (2) 自らIT活用のモデルとなる

### 事例3 (株)ダクソフト

(東京都中央区、星野晃一郎社長)

同社は、ホームページの制作やソフトウェアの開発を請け負っている。主要な顧客は中小企業であり、直接制作や開発を受託している。

同社では、社員が中小企業のCIO（最高情報責任者）として活躍できることを目指してきた。そのために、社員が情報技術だけではなく、財務諸表分析やコンサルティングの方法などユーザーである中小企業の経営を支援できる能力を身につけられるように、コンサルタントを招いて勉強会を開いたり、資格の取得を奨励したりしてきた。経営改善につながらない情報化は必要ないとの考えからである。

営業に関しては、主に口コミと紹介に頼っているが、ただ待つのではなく、紹介が増えるような仕掛けを行っている。たとえば、顧客に集ってもらい、定期的にミーティングを開いている。現在使っているソフトウェアやホームページの改善点を議論したり、開発中のソフトウェアについて意見を聞いたりするのである。意見がソフトウェアに反映されれば、顧客は自分が大事にされていると感じ、同社を信頼するようになる。

また、同社のソフトウェアを導入した企業に引き合いのあった企業を連れて行き、運用状況を見学してもらったり、利用している企業と意見交換をしてもらったりもしている。同社がどのようなソフトウェアを開発しているのか、同社のソフトウェアがどのようにして経営改善につながるのかを、導入例を示して説明することで、「(株)ダクソフトなら安心して仕事を任せられる」と納得してもらうことができる。他にも、インターネットを通してソフトウェアやコンピュータを利用するクラウドサービスに関心が集まっていることか

ら、クラウド導入セミナーも開催している。

今年に入ってからは、ワークライフバランスや環境に配慮したオフィスを情報化で実現しようという提案も行っている。

同社のオフィスを初めて訪れた人は皆驚くだろう。入って最初の部屋には、事務机もキャビネットも見当たらない。社長室もない。広い空間に会議などで使う長い机と椅子があるだけである。もう一つの部屋には作業用スペースはあるが、机の上にはパソコンがあるだけで、引き出しも積み上げた書類もない。どうしても必要な書類は一つだけあるキャビネットに保管している。

プライバシーマークを取得するために情報管理を徹底すること、事務の効率化を進めるために書類の電子化を行ったこと、そしてホームページのデザインを担当していた女性社員が産休に入ったが、同じ職務で職場に復帰するのは難しいだろうと考え、従来外注していた総務関係の仕事もしてもらえるように社内の情報を整理したこと。これらが重なり、外部との契約書類や保存義務のある会計書類を除いてオフィスのペーパーレス化が実現したのである。パソコンが一般の企業でも使われるようになってから、オフィスのペーパーレス化は盛んにいわれてきたが、実際に実現している企業は珍しい。

ペーパーレス化により、書類を印刷したり、保管したり、探したりといった手間がなくなり、社員の残業は原則ゼロになった。パソコンさえあれば仕事ができるので、社員は交代で在宅勤務をしている。残業もなく、在宅勤務もできるため、育児や介護と仕事の両立がしやすくなり、2010年には東京都中央区からワークライフバランス推進企業に、東京都からは東京ワークライフバランス企業に選定された。また、オフィスのスペースを削減できたので、家賃や光熱費も年間500万円ほど節約できたという。

(株)ダクソフトでは、同社が実現したオフィスと働き方を顧客にも提案しており、毎週金曜日に

会社見学会を開いている。顧客の中には同社の支援を受けてオフィスのペーパーレス化に取り組み始めた企業もある。また、「エコ ペーパーレス協議会」を起ち上げ、ミニFMやユーストリーム<sup>6</sup>を使ったライブ映像の配信、フェイスブック<sup>7</sup>を利用した普及・啓蒙活動を行っている。ミニFMやユーストリームの映像配信に使うスタジオは、ペーパーレス化で空いた部屋を使用している。

同社は、ソフトウェアで何ができるか身をもって示すとともに、積極的に情報発信することで、中小企業に情報化を促しているのである。

### (3) 外部資源の活用

#### 事例4 (株)キャンドウコンセプト

(東京都渋谷区、松田研治社長)

同社は、創業以来、ソフトウェアの受託開発を行ってきた。ユーザーから直接開発を受託することもあるが、取引の多くは大企業を顧客とする大手ソフトウェア業者の下請けである。そのため、情報化投資減少の影響から逃れられなかった。そこで、ユーザーとの直接取引を拡大するために、経営コンサルタントの協力を得て自社製品の開発に取り組んだ。その結果が、社会保険労務士事務所の経営改善を目的とする「原価士」というソフトウェアである。

一般に、社会保険労務士事務所では、複数の企業と顧問契約を結んでおり、一人の担当者が複数の顧問先の仕事を行う。作業量が多ければ一つの顧問先に複数の担当者がつくこともある。ここで問題となるのは、顧問先ごとにどれだけの原価、つまり人件費がかかっているかがわかりにくいことである。

その結果、料金を上回る作業をして赤字になっている顧問先がある一方で、顧問契約を結んでいるのにほとんどサービスを提供していない企業があるといった事態が生じても対応が遅れがちになる。コンサルタント会社が主催する社会保険労務士の勉強会で、この問題が話題になっていることを聞き、コンサルタント会社に紹介してもらった社会保険労務士の協力を得て「原価士」を開発したのである。

「原価士」では、まず顧問先名や顧問料、契約期間、受託した業務内容など契約の詳細を登録する。次に、従業員の人件費を登録する。人件費は時給換算した給与を入力するが、一般管理費を含めることもできる。後は、実際に作業を行うたびに、日付や時間、作業内容、作業担当者を顧問先ごとに入力するだけである。業務日報の代わりになるから、パソコンでの入力に従業員の負担を増やすことはない。

入力されたデータは、さまざまな形態で集計できる。たとえば、顧問先別に人件費の割合をグラフにすると、顧問先にどのようなサービスを提供し、どれだけの原価がかかっているかがわかる。顧問料に比べて原価が高すぎれば、作業実績のデータを示して、顧問料の値上げを交渉する材料にすることができる。

顧問料の割に原価が少ない顧問先は、社会保険労務士事務所に対して、料金に見合う仕事をしてくれないと不満をもち、契約の解除を申し入れてくるかもしれない。そのような顧問先が早期にわかれば、事務所の方から作業の発注を促したり、訪問回数を増やしたりして、顧問先が離れていくことを未然に防ぐことができる。

<sup>6</sup> 2007年にアメリカで誕生した動画配信サービス。ライブ映像を配信できる。日本語に対応したサービスも2010年から始まった。個人が趣味で利用するものから、企業の広告活動まで幅広く利用されている。

<sup>7</sup> さまざまな情報を発信したり、メールのようにメッセージを受け取ったりすることができるインターネット上のサービス。実名で登録しなければならないことが特徴。友達を複数登録することができ、ある人が気に入る、「いいね!」と評価したものはその友達にも伝わる。実名による口コミが期待できること、ユーザーと直接交流できることから、自社のページをもつ企業が増えている。世界に8億人のユーザーがいるといわれ、日本でも400万人を超えるユーザーがおり、現在も増加している。

「原価士」は、従業員の生産性も把握できる。同じ作業を行うのに、A従業員は平均3時間かかっているが、B従業員は平均2時間ですんでいるとすれば、A従業員はB従業員の仕事のやり方を学ぶことで生産性を向上できる。ある社会保険労務士事務所では「原価士」を導入してから従業員の労働時間が減少傾向にあるという。

「原価士」はクラウドサービスで提供している。社会保険労務士事務所は、ソフトウェアを購入してパソコンにインストールするのではなく、インターネットを通じて専用のホームページにアクセスし、「原価士」を利用するのである。利用料金は消費税別で月額8,000円、年間保守料1万円で、二人まで利用できる。利用者が増えれば、人数に応じた料金が加算される。

ユーザーにとっては安価な価格であるが、提供する側にとっては、一定以上のユーザー数を確保しなければ採算がとれない。そこで、同社では営業要員を採用し、セールス活動を始めた。しかし、同社にはセールスのノウハウがない。この問題を解決するために営業支援を行う会社と契約した。営業支援会社のスタッフに同行してもらい、指導を受けながらセールス活動を行うのである。

「原価士」は2011年に発売したばかりであるが、すでに四つの社会保険労務士事務所が導入している。また、顧客ごとのコストを把握するという「原価士」の発想は、税理士やコンサルタントなど他の業種にも応用できる。今後、どれだけ導入が進むかは未知数だが、同社ではユーザーと直接取引する機会を増やすものと期待している。

## 5 中小ユーザーを獲得するための戦術

### (1) 経営者にも、従業員にも

#### アピールすること

中小企業を顧客として獲得するには、経営者に

明確な導入効果をアピールするソフトウェアをつくらなければならない。だが、(有)サンダース・ライブラリーや(株)ユニゾン電子機器の例を見ると、実際にソフトウェアを使う従業員の役に立つことも重要だと思われる。経営者がどのような目的で情報化を進めるにしても、従業員にとって使いにくいソフトウェアを導入したのでは、情報化の成果は期待したほどには得られない。場合によっては、ソフトウェアがほとんど使われず、投資がむだになることもある。

(有)サンダース・ライブラリーのソフトウェアは、納期を厳守する、間接費を削減するという経営者のニーズと、発注作業を効率化したいという購買担当者のニーズを同時に満たす。そのため、経営者が導入を検討することもあるし、購買担当者が経営者に導入を要求する場合もある。

(株)ユニゾン電子機器の伊藤社長は、「棚番セブン」を導入したいという申し込みがあったときには、経営者のニーズを聞いた後、必ず現場で作業をする人たちの意見も聞くという。

たとえば、入出庫の作業でどのようなミスが起きるのか、原因は何なのかを担当者から聞き出す。あるいは、表計算ソフトを使って管理していたとすれば、どのような手順で入力をしていたのか、どのような不満があったのかを聞き出す。経営者の認識と従業員の認識は、しばしば食い違う。その食い違いを経営者に説明し、解消した上で、必要に応じて「棚番セブン」をカスタマイズし、その企業の問題をよりの確に解決できるようにするのである。経営者と従業員とが問題意識や目的を共有することは、情報化で成果を挙げるための必要条件である。

### (2) ソフトウェア業こそITを活用する

ソフトウェアの受託開発を行う場合は、自社の開発能力をどのようにして中小企業に伝えるかが問題となる。(株) Dankソフトでは、ソフトウェア

を納品した顧客の協力を得て、見学会を開き、同社の能力を理解してもらうようにしている。加えて、自社のホームページ上で、実際の開発事例を紹介している。これを読むと、どのような問題をどのように解決したのか、そしてどのような成果が得られたのかがわかる。ユーザーがソフトウェアの開発を依頼するときには、候補となるソフトウェア業者のホームページを見るはずなので、具体的な開発事例をできるだけ多く掲載することは重要である。

ところが、中小ソフトウェア業のホームページには、開発可能なコンピュータ言語などが書いてあるだけで、開発事例にまったく触れていないものが少なくない。事例が掲載してあっても、「某金融機関の〇〇システムを開発しました」といったように内容がわからないものがほとんどである。下請けの受託開発ばかりで詳しく書けないという事情もあるかもしれないが、これではせっかくホームページを見てもらっても何もアピールできない。匿名にするなどの制約はあるとしても、受注先や元請けの了解を得て、開発の具体的な事例を掲載することは不可能ではないはずである。

もっとも、ソフトウェアの機能や使いやすさを言葉だけで説明することは難しい。ソフトウェア製品の中には、使用できる期間を限定したり、機能を制限したりした「体験版」や「お試し版」をダウンロードできるようにしているものが少なくない。(株)ユニゾン電子機器では「棚番セブン」のお試し版と実際に操作するためのサンプルデータをダウンロードできるようにしている。(株)キャンドゥコンセプトも30日間だけ「原価士」を無料で利用できるサービスを提供している。

ただ、ソフトウェアは他のソフトウェアと干渉しあってコンピュータに不具合を引き起こすことがある。ソフトウェアと一緒にコンピュータ・ウイルスまでダウンロードしてしまうのではないかと心配する企業もある。コンピュータに不慣れ

な人やセキュリティに慎重な企業は、「お試し版」や「体験版」を利用することをためらうかもしれない。受託開発したソフトウェアの場合は、体験版をつくること自体が難しい。

そこで、実際にソフトウェアを使用している様子を動画にして、ホームページに掲載してはどうだろうか。たとえば、(株)キャンドゥコンセプトでは、「原価士」の基本的な操作方法を動画で紹介している。

受託開発したソフトウェアの場合は、受託先の承諾が必要になるが、実際に操作している様子を動画にして掲載できれば、説得力のある広告になるだろう。実写ではなく、アニメーションでもよいかもしれない。要は、中小企業の経営者がソフトウェアの機能や自社の開発能力を理解しやすくなるように工夫することが重要であり、ソフトウェア業者こそ、積極的にホームページやITを活用すべきなのである。

体験版とデモンストレーション用の動画を一体化したようなサービスも考えられる。

(株)ファイブアイ（東京都文京区、山田芳史社長）は、ソフトウェア業ではなくホームページの制作業であるが、中小企業の情報化を支援していること、リーマンショック以後の情報化投資削減の影響を受けていることは共通している。

ホームページも、ソフトウェアと同様に、デザイン案や仕様書といった書類だけで、どのようなものができるのかを、中小企業の経営者がイメージすることは難しい。その結果、納品してから手直ししなければならないことも珍しくない。

そこで、同社では“WOO THEMES”というホームページを活用している。このページは、用途やジャンルごとにホームページの見本を集めたものである。たんなるデザイン集ではなく、デモ画面では実際にホームページを操作することができる。

たとえば、飲食店の見本ではトップページに店内の写真、予約ができるカレンダー、メニューや

店舗の地図などがあり、地図や予約画面に切り替えることもできる。実在するホームページとほとんど区別がつかないほどである。気に入ったホームページがあれば、1テーマにつき125ドルでダウンロードできる。あとはユーザーに合わせて、ソースコードを書き換えたり、写真を差し替えたりすればよい。

“WOO THEMES”を使えば、顧客に完成したホームページの具体的なイメージをもってもらえる。操作もできるので、細かな要望を制作前に聞き出すことも可能になる。いわばホームページのイーザーオーダーである。一からつくるよりは価格も安く、制作日数も短い。何より顧客が具体的な注文を伝えやすい。実際に操作できるデモ画面をホームページに掲載するという仕組みはソフトウェアでもできるのではないか。

### (3) ユーザーと接触する機会を増やす

中小企業が必要とするソフトウェアを開発するには、まず中小企業の経営者に話を聞かなければならない。(株)キャンドウコンセプトでは、生命保険会社が主催する異業種交流会に参加している。異業種交流会には、自治体や金融機関が主催する無料のものから専門の企業が主催する有料のものまで数多くある。

交流会に参加すれば、簡単に開発の仕事がとれるなどということはないが、多様な企業が集まっており、話の進め方しただけでは開発のニーズやヒントを引き出せるかもしれないし、委託先を探している企業を紹介してもらえないかもしれない。参加する価値はあるだろう。

(株)ダクソフトはニュービジネス協議会に加盟しており、その会合や勉強会を通じて受注したり、顧客を紹介してもらったりすることがある。ニュービジネス協議会のように異業種の中小企業が集まる団体には、商工会議所や商工会、中小企業家同友会などがある。これらの団体の会合に参

加したり、自ら研究会を主催したりするなどして異業種の中小企業との交流を深めていくことは、見込み客を増やす上で重要な戦術になる。

近年は、商工会議所・商工会など中小企業支援機関や金融機関などがビジネスマッチングサービスに力を入れている。こうしたサービスを活用することもユーザーと出会う機会を増やす可能性がある。大半のサービスは登録するだけなら無料なので、利用を検討してみてもいいだろうか。これもすぐに受注に結びつくわけではないが、独力では知り合うことすらできない企業からの発注が期待できる。セールスの経験がない中小ソフトウェア業が利用しない手はない。

また、インターネット上には、ビジネスマッチングのホームページが多数ある。登録するだけで利用料がかかるサービスも多いので、利用に当たっては費用対効果をよく検討する必要がある。ただ、他県の企業など異業種交流会や金融機関のマッチングサービスでは実現しにくい出会いが期待できる。(株)キャンドウコンセプトは複数のビジネスマッチング用ホームページに登録している。

## 6 第三者による支援の必要性

従来、下請けの開発だけを行ってきた中小ソフトウェア業が、中小ユーザーとの直接取引を増やしていくことは容易ではない。事例で見たような手法があるとはいえ、独力では実現できない企業も少なくないだろう。とりわけ、ユーザーと出会い、ニーズを探る機会を増やすことは、小規模なソフトウェア業者では限界がある。また、ユーザーである中小企業にとっても、必要なソフトウェア業者を探し出すことは難しい。

中小企業の情報化を促進することは、日本経済にとっても生産性の向上につながる重要なことであるから、中小のソフトウェア業者と中小企業とをマッチングしたり、中小企業にソフトウェア業



者を紹介したりする公的な機関あるいは第三者によるサービスがあってもよいだろう。

ITコーディネータは経済産業省が認定する資格で、ITを経営に役立てられるように企業を支援する専門家であり、ソフトウェア業者と中小企業とをマッチングさせる役割も担っている。このITコーディネータの団体である特定非営利活動法人ITコーディネータ協会ではホームページ上でソフトウェアを紹介するサービスを行っている。サービスを開始して日は浅いが、すでに中小企業への導入実績もある。登録は無料なので、中小ソフトウェア業者はユーザーを獲得するツールとして積極的に活用すべきだろう。

前述のとおり、商工会議所・商工会等によるマッチングサービスはすでに行われている。ただ、こうしたマッチングサービスが成功するには、ユーザーである中小企業が自社の問題を的確に把握していること、その問題がソフトウェアで解決できるのではないかと気づくことが必要である。問題点を把握していない企業やソフトウェアをよく知らない企業が利用しても、マッチングは成立しない。無理に結び付けても有効なソフトウェアを開発できず、利用した中小企業は情報化に消極的になってしまうかもしれない。

また、経営問題とソフトウェアとを結び付けて考えることができない中小企業はそもそもマッチングサービスを利用しない。その結果、中小企業の情報化は進まず、中小ソフトウェア業にとっても顧客が増えないということになる。

これらの問題を解決する方法の一つは、情報化支援と経営支援を一体化することである。たとえば、商工会議所・商工会には経営指導員がおり、中小企業の経営相談に応じられる態勢がある。経営相談を通じてソフトウェアで解決できる問題を

もった企業を見つけ出し、そうした企業にマッチングサービスを利用してもらうようにするのである。こうすることで、情報化の知識がない企業にもソフトウェアの利用を勧めることができる。解決すべき問題もわかっているので、ソフトウェア業者もどのようなソフトウェアを開発すればよいかを提案しやすいだろう。

企業と企業とのマッチングだけではなく、団体同士のマッチング、あるいは連携ということも考えられる。(株)キャンドウコンセプトの例が示すように、ある業界に属する企業が共通の問題を抱えていることがある。(株)キャンドウコンセプトの場合は、経営コンサルタントを通じて問題の相談を知ることができたが、相当な報酬が必要な経営コンサルタントと契約できる中小ソフトウェア業は多くない。

そこで、中小ソフトウェア業が団体を結成し、異業種の団体の情報化支援を行ってはどうか。団体は、既存の組合でもよいし、新規に結成してもよい。団体で交渉する場合、意見が対立したり、本音をいわない企業があったりするという問題や、開発を受注できた場合、どのように仕事と報酬を配分するかといった問題が生じるが、一度に多くのユーザーを獲得できる可能性があり、営業力の乏しいソフトウェア業にとって効率が良い手法といえよう。

マッチングサービスの充実などによって、中小ソフトウェア業が直接ユーザーと出会える機会を増やしていくことで、中小企業の経営のスタイルを大きく変えるような新しいタイプのソフトウェアや情報サービスが誕生するかもしれない。中小ソフトウェア業の発展は、他の企業にとっても歓迎すべきことであり、中小ソフトウェア業が活躍できる場を広げる支援の必要性は高い。