

第5章 ソフトウェア企業管理職の モノローグ——変革への挑戦



秀田 好章
大阪府中小企業診断協会

1. 迫られる変革

(1) 2017年3月、会議室にて

「数字を追いかける気があるのか！」

役員の怒号が会議室に響いた。2016年度末の営業会議でのことである。順調に伸ばしていた会社の売上に陰りが見え、翌年の売上は2016年度を大きく下回ると予想された。

しかし、会議に参加する各課の課長からは、「今年度の売上は予算を下回ります。来年度はもう少し下がると思います」と、淡々と報告された。その途中で発せられたのが、この怒号である。



株式会社エクステックのロゴの前に立つ筆者

(2) 課長に任命される

私が、大手SIer（受託開発ソフトウェア業のうち、情報システムの企画から構築、運用

までに必要なサービスを一括して受託する事業者を特にシステムインテグレーター：SIerと呼ぶ）から現在の会社、株式会社エクステックに転職したのが2009年のことである。

当時、まだ若い会社であったエクステックでは、課長や係長といった中間管理職は存在しなかった。2014年、事業規模が拡大したことで新たに課長職を創設することになり、4名の社員が課長に任命された。その中の1人が私である。

課長職として、事業計画作成に携わるようになって3年。会社として順調に売上が伸びていることもあり、年度末の会議では実績の数字を確認するのみで、その成果を問われることはなかった。

良い意味で、この「アットホーム」な社風がエクステックの良さであったが、悪く言えば「管理者責任が甘い」状態が続いていた。そしてこの年、役員の発言で、現状の厳しさを再認識させられたのである。

(3) 意識改革こそ必要

エクステックのコアビジネスは、大手SIerとの「システムエンジニアリングサービス契約（SES契約）」による業務請負である。

SES契約は発注元から指揮命令系統が独立している形態ではあるが、派遣契約と同様、労働力の対価として売上が発生する。つまり、社員数に売上規模が依存してしまう。

しかも、取引先の業績悪化や、プロジェク

トの縮小、終了などにより、簡単にSES契約は打ち切られてしまう。売上原価である人件費が企業の成長段階では変動費の様相を見せる（＝薄利収益型構造）が、衰退を始めると、固定費として利益を圧迫するというビジネスモデルである。

当時、課長となってまだ3年目であり、ビジネスについての知識が少ないながらも、ずっと考えていたのは「一番の問題は、この現状に皆の危機意識が少ないことではないか」ということだった。

そして2017年の春、次年度の事業計画が作成された。前年を大幅に下回る額を売上目標とした計画は、「変革」の1フレーズで締められることになった。

2. 事業構造の限界

(1) ソフトウェア業界の現状

受託開発ソフトウェア業界は、事業所数では100人未満の中小企業が90%以上を占める。

また、元請SIerを頂点に重層的な下請構造を形成しており、特に従業者規模が50人未満の企業で、同業者へ依存度の高い、下請構造になっていることがわかる（図表1）。

図表1 ソフトウェア業の契約先産業別・ソフトウェア業務の事業従事者規模別年間売上高

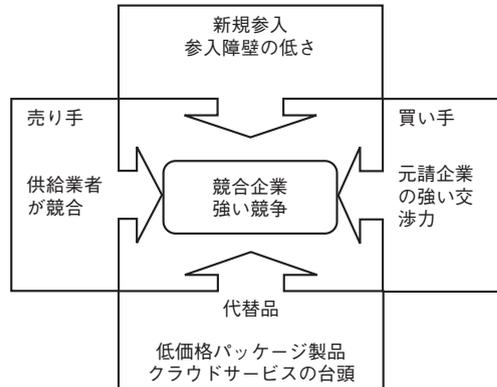
(単位：百万円)

| 従業者規模 | 計 | うち同業者 | 比率 |
|-----------|------------|-----------|-------|
| 4人以下 | 184,778 | 98,766 | 53.5% |
| 5人～9人 | 270,561 | 102,551 | 37.9% |
| 10人～29人 | 1,133,854 | 361,189 | 31.9% |
| 30人～49人 | 748,281 | 263,625 | 35.2% |
| 50人～99人 | 1,242,479 | 358,064 | 28.8% |
| 100人～299人 | 2,067,038 | 525,164 | 25.4% |
| 300人～499人 | 1,269,649 | 212,448 | 16.7% |
| 500人以上 | 3,646,792 | 605,701 | 16.6% |
| 合計 | 10,563,432 | 2,527,508 | 23.9% |

出典：経済産業省「平成27年特定サービス産業実態調査（確報）」より筆者作成

さらに、技術者さえいれば在庫リスクなく参入できるという、非常に参入障壁が低い業界であり、重層的下請構造のために、買い手の脅威が非常に強い。これらの要因から業界内で価格競争に陥りやすいという特性がある。

図表2 受託開発ソフトウェア業界



(2) 会社としての課題

エクステックでも、同様の課題を抱えていた。主要事業のSES契約は労働力の対価として売上が発生するという特性から、生産性向上による利益拡大が難しく、契約単価も業界特性により低く抑えられがちであるため、低利益構造となっている。

このような状態からの脱却として、独自性のあるビジネスモデルへの変革が急務であったが、研究開発に充てられる資金も人材も、十分と言える状態ではなかった。

3. 診断士資格を取得して

(1) 経営に関する知識不足を痛感

若い頃は技術者の矜持として、技術力さえ身につけていれば、売上は後からついてくるという意識がどこかにあった。最優先すべきは技術者の能力向上であると考えていた。

しかし、組織管理に携わるにつれ、個人の技術力を上げたとしても、会社の売上・利益が大きく伸びるわけではないという現実直面し、経営に関する知識、認識が圧倒的に不足していると痛感していた。

(2) 診断士資格との出会い

2014年に、ある自己啓発セミナーを受講したとき、講師が「中小企業診断士」だったことから、この資格に興味を持つようになった。今にして思えば、この日が人生最大のターニングポイントだったのかもしれない。

翌2015年から診断士試験の勉強を始めた。私自身も担当プロジェクトを持っており、課長としての業務と合わせ、激務の中の資格勉強であった。2016年、1次試験には合格したが2次試験は不合格。仕事を続けながら資格を取得することの難しさを再認識した。

「診断士試験の勉強を通じて経営に関する知識は、かなり身についた。合格しなくても当初の目的は達成できた」という思いと、「仕事で最大のパフォーマンスを出しながら、勉強を続けるのは無理」という思いで、資格勉強の継続を悩むようになった。そうして思い悩んでいたとき、2017年度事業計画で「変革」を打ち出された。

(3) まず自分を「変革」する

「変革」の2文字は、自分へと突きつけられた啓示のような気がした。理由をつけて現状良しとする自分こそ「変革」すべき対象である、と感じたのだ。

「中小企業診断士になれば、もっと自分が変わるのではないか。それは会社を変えていく力になるのではないか」。そう考えると、資格を取得する以外の選択肢が浮かばなくなった。

「この資格は、自分と会社にとって絶対に必要なものだ」という信念を持ち、勉強を続けて2017年12月、2次試験合格に至った。

(4) 部署新設の提案

試験合格後、会社に対し何を実行すべきかを考えた。会社に何より不足しているのは、各事業の計画と実行をチェックし、対策としてのアクションを起こすこと、すなわちPDCAサイクルの実施だと考えた。しかし、各組織長は経営という視点で、PDCAサイク

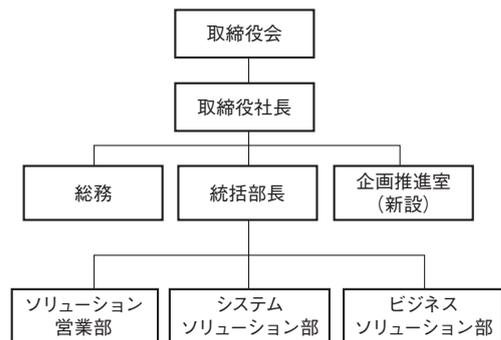
ルの実施を行っておらず、そもそも、その仕組みが会社に存在しない。

そこで、2018年度の事業計画作成に先立って提案書を作成し、役員への提案を行った。提案の内容は、計画の策定、実行の監視、対策案の検討を全社最適の観点で行う新たな部署の設立である。

今までに学習した知見をフル活用して行った役員への提言は、振り返ってみれば、中小企業診断士としての「初めての診断業務」だったかもしれない。

そうして、社長直属の「企画推進室」が設立され、私が室長に就任することとなった。現課長職との兼任であり、メンバーもいないただ一人の部署である。しかも初年度から目に見える成果が期待されるというプレッシャーを感じながらも、企業内診断士としての活動に、手ごたえを感じつつもあった。

図表3 2018年度組織図



4. 変革に向けて

(1) 新しいポジション

企画推進室室長に就任が決まって数日後、役員より呼び出しがあった。会議室で聞いた呼び出しの理由は、想像もしていない内容であった。現状、統括部長が兼務している「ビジネスソリューション部」部長就任の打診である。

現在、担当しているプロジェクトの推進と、企画推進室の設立・運営を行いながら、さら

に部門の長を兼任するという状況に、本当にできるだろうか、という不安はあった。しかし、中小企業診断士になると決めたときから現在までの自分の努力と成長を思い起こし、ただ一言、「引き受けさせていただきます」と力強く答えた。

(2) 部長としての取組み

部長として最初に取り組んだのは、部員の意識改革である。主要メンバーを集め、ブレインストーミングでやってみたいと思うことを何でも話し合う場を作った。

メンバーからは、さまざまなアイデアが出された。ビジネスになり得ない荒唐無稽な内容が多かったが、「新しいことが始まる」と感じたメンバーの眼の輝きが違っていった。2回の会議を経て、有志による活動ではあるが、早くも新規サービスの企画に向けて動き出した。

また、営業部と協力して新規顧客開拓にも乗り出した。今までの取引先のような大手SIerではなく、中小企業をターゲットとした営業活動である。そして、幸運にも受託開発案件の受注に成功した。当然、売上規模としては小さなものではあるが、ビジネスモデル変革に向けて、大きな一歩である。

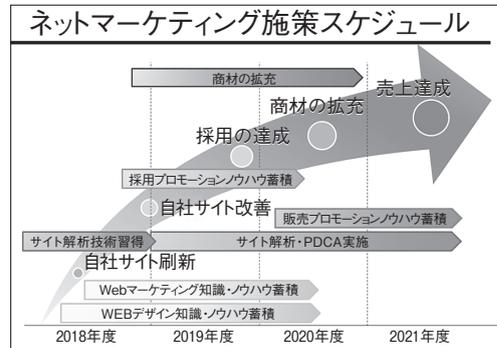
(3) 企画推進室としての取組み

2018年度の事業計画では、企画推進室設立の目的である「事業計画に対するPDCAサイクルの実施」以外に、「変革」を推進するための具体的施策も盛り込んだ。

1つは、ビジネスモデル変革への取組みである。会社のホームページを刷新し、今まで取り組んでいなかった「ネットマーケティング」のノウハウを蓄積、採用やビジネスへ展開するという計画を立てた。

また、新商品・サービスの検討を行っていくことも盛り込んだ。中小企業診断士としての資格を生かした「コンサルティングサービス」も新たな事業として取組みを開始する。

図表4 ネットマーケティング取組み計画



もう1つは、チャレンジする組織文化を創り出すため、評価制度の再構築と給与体系の見直しである。

いずれも、5年先の会社を見越した長期プロジェクトだが、企業内診断士としての価値を発揮できるやりがいのある仕事である。

「社会」が変化していく以上、「企業」も「人」も、変化を続けていかなければならない。社会の一部である企業は、社会の変化に対応しなければならず、企業の一部である人も、同様に変化に対応する必要がある。

私自身も中小企業診断士として若輩であり、対応できる力を身につけるため、まだまだ「変革」していく必要がある。エクステックの、そして自分の「変革」への挑戦はこれからも続いていく。

秀田 好章

(ひでた よしあき)
大学卒業後、大手SIerに勤務。SEとして、ERP（基幹系情報システム）パッケージ開発など、大小さまざまなプロジェクトに参画。現在の会社に転職後、2018年中小企業診断士登録。

