

Title	中堅SIerのインナーブランディング戦略
Author(s)	井堀, 俊彦; 石橋, 哲
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 360-363
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19322">http://hdl.handle.net/10119/19322</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 中堅 SIer のインナーブランディング戦略

○井堀俊彦（東京理科大学 大学院 経営学研究科 技術経営専攻（大興電子通信株式会社））  
 石橋哲（東京理科大学 大学院 経営学研究科 技術経営専攻）

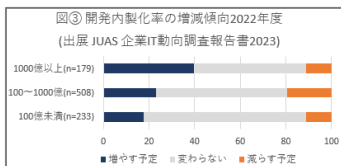
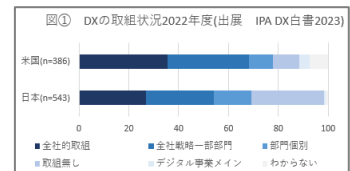
### 1. はじめに

2025 年の崖を目前に控え、それでも尚 DX 化への足踏みをしている日本マーケットがある。特に大手取引先からのシステム仕様要求や、日本固有の商慣習、制度変更への対応が必要となる中堅市場においてはその傾向が殊更である。同様に、日本固有で進化した中堅 SIer は、多様化するユーザーニーズに対応するが為にマルチドメイン化し、収益性が課題となっている。IT エンジニアのリソース不足が課題となっている現状に、中堅 SIer のとるべき戦略についてインナーブランディング視点で、論考する。

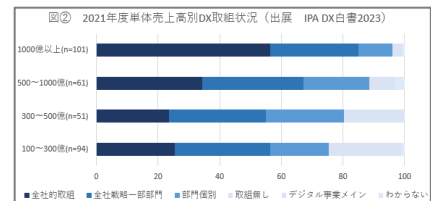
### 2. 研究背景

#### 2-1. 中堅企業の市場動向

自社のメインマーケットは売上規模 100 億～500 億の中堅企業である。「DX レポート」[1]によるとこのレンジでの DX 取り組み状況には米国と比べ遅れがみられ（図①）、売上規模が低くなるほどその傾向は顕著である（図②）。自社内での内製化も進まず [2]（図③）、SIer 依存の外注文化が今も強く残る。特に SoR 基幹系システム（販売管理システムや生産管理システム）は、日本固有の複雑なサプライチェーンに対



応すべくカスタマイズされたレガシー資産が残存し、DX 化遅延の足枷となっている。IT 関連予算は売上高の 2%未満であり、その 75%超がランザビジネス=守りのシステム (SoR) の運用・維持に充てられている。

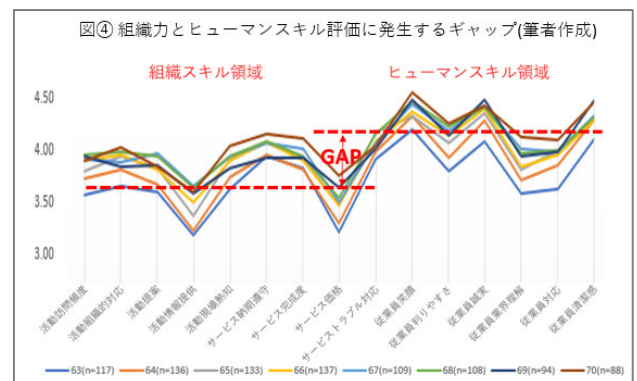


#### 2-2. 中堅 SIer の動向

IT 業界においては技術者の人材不足が課題となっている。多角化・高度化する IT スキルへの対応遅延、新規就労者の減少傾向、設計・開発系人材の高齢化が主たる要因である。中堅 SIer は個社仕様で構築されたレガシー資産維持の為に体制を限られたリソースで確保せざるを得ず、分業化し小規模、個人事業主にまでつながる多重下請け構造が形成され、収益悪化の要因となっている。CRM や SFA、BI のような SoE ツールについては標準化が進み、個社毎にアジャイル方式で提供が可能となっている一方で、レガシーな SoR 資産に対しての有効な打ち手を講じられていない。

#### 2-3. ユーザー企業からみた自社

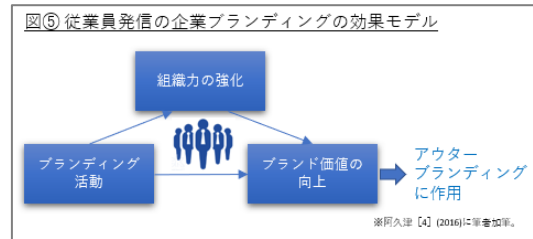
DX 化の遅れる中堅マーケットにおいて、ユーザー視点での自社への評価である CS アンケート過去 7 年分のデータを基に分析をした（図④）（n=64～99）。設問項目を組織/ヒューマンスキルに区分し集計した際に、保有するヒューマンスキルに対する評価に比べ、組織力に関する評価が低い定性的な GAP が発生していることが確認された。個人スキルに見合った組織・企業としての価値が創出されていない状態が考えられる。この要因は何に依るものなのかをリサーチクエスチョンとした。



### 3. 先行研究と仮説

本庄 [3] (2009) は、横河電機社が海外への事業展開を行ったケースを引用し B2B 企業のブランディング戦略の有効性を示している。マルチドメイン展開していた同社は、アジア市場では高いシェアを誇っていた反面、北米・欧州地域へはその知名度の低さが影響、新規市場参入に苦慮していた。背景には同社に根付くアジア市場での成功体験と組織体制による縦割り文化の弊害が存在していた。同社は自社の強みである「信頼性」と「横河マインド」を『Vigilance (寝ずの番)』というクリエイティブメッセージとして、従業員起点で自社の創出する提供価値を浸透させるインナーブランディング戦略により成功を収めた。

阿久津 [4] (2016) は企業ブランディング手法として、従業員起点による組織力強化 (インナーブランディング) によりブランド価値を高め、アウトターブランディングへ作用させる効果モデルを提唱している (図⑤)。近年、所属企業に対するエンゲージメントを示す eNPS 注目されており eNPS の向上と業績には正の相関性がみられるとされる議論も活発である。



横河電機

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<b>Strength</b> 高い技術力、信頼性 PJ完遂能力 長期PJ(スイッチングコスト)	<b>Weakness</b> 海外での知名度の低さ 多事業展開、ノウハウの集積 縦割り組織、情報分断
外部環境	<b>Opportunity</b> モノ売り→ソリ売りシフト ユーザーの製品依存度向上 と判断力の低下	<b>Threat</b> Emerson社台頭

大興電子通信

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	<b>Strength</b> 創業70年の技術力、信頼性 PJ完遂能力 長期PJ(スイッチングコスト)	<b>Weakness</b> 国内での知名度の低さ 多事業展開、ノウハウの集積 縦割り組織、情報分断
外部環境	<b>Opportunity</b> モノ売り→コト売りシフト ユーザーの製品依存度向上 と判断力の低下	<b>Threat</b> XaaSビジネス台頭 技術者不足

本庄 [3] の研究を基に当時の横河社と現在の自社を SWOT 分析により整理した際に、両社の内外環境が類似していることに着目した。同社が実施した B2B 企業としてのインナーブランディング戦略は、SIer 企

業への適用が可能なのではないかと仮説立てをした。本稿では、中堅 SIer たる自社がマルチドメインを維持しつつ高収益モデルの形成が可能であるかをインタビュー、アンケートを通じて検証する。

### 4. 検証方法

#### 4-①. eNPS アンケート/インタビュー

IT 業界において、コアプロダクトをベースに展開し、収益性の高い IT メーカー系企業 3 社と、自社同様のマルチドメイン展開する富士通系 SIer 企業である 3 社を選定し、アンケートとインタビューを通じて、相違点・eNPS と業績の相関性について検証する。

IT系メーカー企業	
S社	アウトターブランディングに注力、著名なIT運用管理プロダクトを展開する
C社	退職率28%の過去あり、コアプロダクトの展開により高い成長率をみせる
W社	主力BI、帳票系プロダクトで高収益モデルを形成する
SIer企業	
F社	メーカー系SIer子会社。公共、民需と幅広い業種をサポート。ビジネスモデル再編が進む
T社	事業ドメインが広く、多数のプロダクトを取り扱う中堅市場をターゲットとするSIer
D社	自社。営業利益率5%。2800社からのパートナー企業との連携を図る

#### 4-②. マルチドメイン企業のコアバリューアンケート/インタビュー

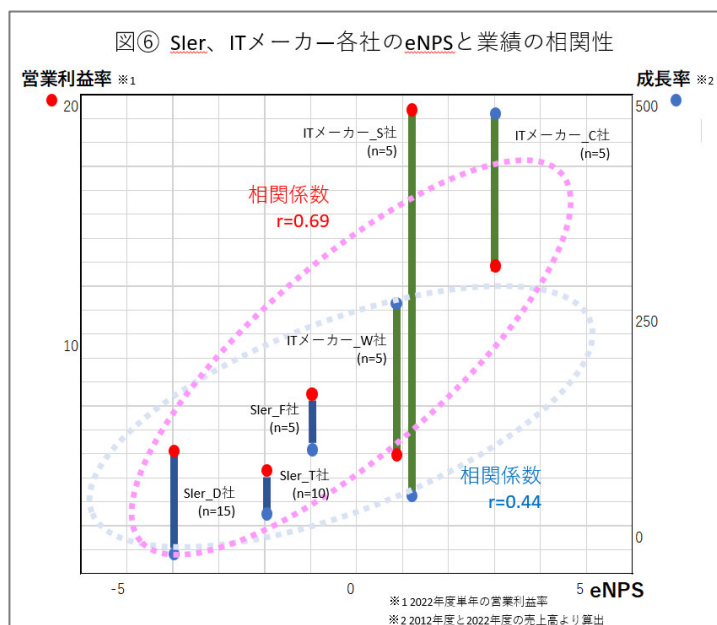
自社の強みをコアバリューとしたブランディングは有効か。高収益モデルを形成する SIer 企業のブランディング戦略についてアンケート・インタビューを基に検証する。

高収益SIer企業	
N社	: 大手。営業利益率17%※。金融系ソリューションに強み。高収益モデルを形成している
SK社	: 営業利益率12%※大手商社をバックボーンにもつ。

※ 業界平均≒8%

## 5. 調査結果

### 5-①. マルチ/シングルドメイン企業の eNPS 値



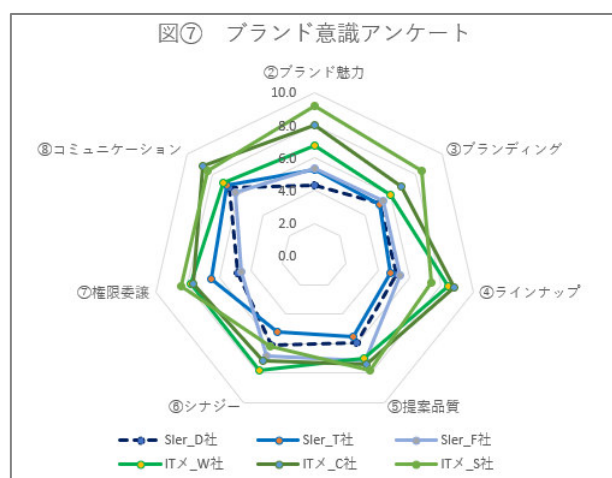
た構図が顕著に表れた。「ブランドの共通意識が無い」、「推しが無い」「属人的で個々のスキル任せ」等の Sler のコメントに対し、「プロダクトに拘り」「企業理念と製品の一致」「明確なコアコンピタンス」といったシンボリックなプロダクトに牽引されたメーカー系企業といった特徴が伺える。

(※本調査では IT メーカー企業と Sler の比較の指標として eNPS をスポットで使用した)

6 社への調査から eNPS 値の高い IT メーカー系企業と低い Sler 企業といった傾向が確認できる (図⑥)。加えてコメント分析の結果、コアプロダクトの存在が明確である程、従業員の所属企業に対するエンゲージメントが高い傾向にあることが確認された。

また、eNPS と業績、特に営業利益率とに正の相関性 ( $r=0.69$ ) が示された。このことから、IT 業界において、eNPS が業績に与える影響は強いものであることが検証された。

並行して実施したブランディング観点でのアンケートにおいても (図⑦) 意識レベルの低い Sler に比べ高いメーカー系企業といっ



### 5-②. 強みを活かしたブランディング

次に、前述の IT メーカー方式のプロダクトアウトではなく、企業の「強み」を活かしたブランディングの有効性について、高収益 Sler 企業 2 社にインタビュー、アンケートにより分析した。

N 社は、金融業を対象とする事業ドメインに対する強みを持ち、それを担務する事業部に関わらずコアドメインが自社のアイデンティティとして形成されており eNPS の高スコア (eNPS=2、n=8) に繋がっていることを確認した。

また、大手商社をバックボーンに持つ S 社 (n=2) についても同様に統一化された企業のコアバリュー (横河電機社同様、統一化された企業メッセージ) が従業員に浸透しており、ブランド価値を向上させていると考えられる。同社は近年 TVCM 等のアウトブランディングを開始したが、インタビューの結果、それが従業員のモチベーションに寄与する影響は軽微なものであることを確認した。

## 6. 結論

自社リソースを有効に活用しつつマルチドメインを維持しユーザーニーズにリーチしていく為には、中堅 Sler としてのコアバリューを持つことが必要であると示唆された。

メーカー系 IT 企業はコアプロダクトに牽引されたプロダクトアウト戦略が従業員のモチベーションに寄与し、Sler 企業に比べ eNPS 値は高スコアとなり、アウトターにも作用するブランディング効果が創出されていると考えられる。

対して Sler 企業は分散された事業間で特定のプロダクトに集約したブランディング戦略は困難であり、一定の選択と集中は必要であるが、統一化されたコアバリュー (強み) を求心力とし、従業員起点のインナーブランディング戦略を実施することで、収益向上を図ることが期待できる。

## 7.考察

これまでの検証より、従業員の持つモチベーションが業績に連動する可能性が示唆された。では、CS アンケートで分析された組織力・企業力とヒューマンスキルに発生する GAP の要素はなんであるか。検証を追加し、自部門の主要ユーザー4社に前述のITメーカー3社と自社に対するNPSアンケートを実施した。

ユーザー企業			
N社	880億	電子機器卸	販売管理システム(スクラッチ)
T社	120億	経済団体	会員管理システム(スクラッチ)
O社	320億	化学品製造卸	販売管理システム(パッケージ+カスタマイズ)
M社	110億	電子機器卸	販売管理システム(スクラッチ)

調査の結果、顧客ロイヤルティを示すNPS値は、自社SIerに対しては[-3] ITメーカーについては[0]を示した(双方ともn=5)。

アンケートからは、SoR、SoE分類において求めるSIerの役割の相違が確認された(図⑧)。ITメーカー系企業のプロダクトを対象とするSoEセグメントでは売り切りを仲介する為のプロマネとしての立ち位置を求められており、自社の担う役割としては及第点の評価であった。一方で、SoRセグメントに対する提案品質については評価が低く、EOS対策にフォーカスした保守的な提案姿勢に対し、ユーザー企業の不満因子があることが確認された。

ユーザー企業がDXにより創出したい付加価値はそれぞれ異なるが、個社に対応したあるべき姿(ビジョン)を見据えた提案ができていないことが、CSアンケート上のGAPとして表出していると考えた。

このレガシー領域に対し、自社の「強み」=コアバリューを設定することが自社のインナーブランディング戦略の初手である。事業単位でコアバリューを明確化し、浸透させることにより従業員発信のブランディング戦略を実践する。次ステップでは事業部毎に定義されたコアバリューを全社へとスケールさせ統一化されたブランド・アイデンティティを形成し、共通認識としてブランディングを実践する。

大手やメーカーが撤退することで新たに創出されたこのホワイトスペースに対して、中堅SIerとして打ち手を投げ、緩やかな伴走型成長戦略をユーザー企業と実践していくことは必然的な戦略である。

## 8.おわりに

調査の結果、eNPSと業績の正の相関性が確認された。ただし調査n数が少ない為、より精度の高いデータ取得の為には、部門/世代/階層を網羅したサンプル数での調査が必要となる。また、自社への戦略適用のプロセスにおいては、定点観測でeNPSを活用しその効果を検証をすることが肝要だ。

自社は、通信、IT業界において創業70周年を迎える老舗企業でありユーザーの『かかりつけ医』としてリレーションを構築してきた。高収益モデルを形成する為には、多重下請け構成の再構築と、縦割り組織の弊害を排除する為の戦略が必要となる。2025年から開始される自社中長期経営計画の第2期である「CANVAS2」での採用に向けて、先行企業のブランディング戦略を倣い、自社への適合性について検証を継続する。

## 参考文献

- [1] DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開
- [2] 企業IT動向調査報告書2023 一般社会法人 日本情報システム・ユーザー協会
- [3] 本庄加代子,横河電機IA(制御)事業の躍進～B2Bブランディングへの挑戦～マーケティングジャーナルVol.28 No.4,p84-97 (2009)
- [4] 阿久津 聡,組織力強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果マーケティングジャーナル Vo.l36 No.1,p5-26 (2016)

図⑧ 自社の提供価値

