

## 第7章 中小ソフトウェア企業の事業戦略と支援策提言

日本の産業全体の傾向としては、日本で企画、製造は海外、販売は日本と海外を視野に入れて、というような流れがあるように思われる。ソフトウェア産業では、それがオフショア開発という形で現れたということであり、同時に日本のソフトウェア産業が抱える課題が浮き彫りになった状況であるといえるだろう。国際分業で先行した製造業に一部国内回帰の動きが見られるように、すべての製造拠点が海外に流出する訳ではない。では、ソフトウェアの受託開発業界で、どのような事業を展開していけばよいのだろうか。有望な市場、技術か業務知識か、オフショア開発の活用か否か、業務アプリケーションか組込みか。事業の方向性に対する答えは1つではないが、企業を存続させ発展させていくために必要な手立て、事業戦略を立案するにあたっての視点を示し、経営者自身が考えられるよういくつかのヒントを紹介したい。第5章で中国企業の事例を紹介したが、5.2.12で述べた日本向けITアウトソーシング企業の戦略も参考になると思われる。日本の下請けというポジションにありながら、どのようにして活路を見出そうとしているのか。海外企業から学ぶべき点は非常に多い。加えて、7章では7つの戦略オプションを提示しているので、あわせて検討いただきたい。また、中小ソフトウェア企業をさらに発展させるために有用と思われる支援策について提言する。

### 7.1 事業戦略<sup>112</sup>の視点

企業経営はいくつかの事業によって成り立っている。企業によっては、それがひとつである場合や複数を組み合わせている場合があり、個々の企業の経営戦略によって違いがある。一般的に企業規模が小さい場合は、資源を集中させたほうがよい結果を得られることが多いが、反面ひとつの事業の失敗が経営危機を招くので、ある程度の規模になったらリスクヘッジのために複数の事業を展開することが多い。中小ソフトウェア企業であれば、ほとんどの場合は集中したほうがよいと思われるが、複数の事業を手掛けることで相乗効果が出ることもあり、必ずしもマイナスになる訳ではない。事業をひとつに集中したほうがよいのか、複数持つ方がよいのか、といったことでさえ正解はひとつではないのである。そこで、今回の事業戦略を検討するにあたり、柔軟な発想を阻害しないため、始めにいくつかの視点を提示したいと思う。

#### (1) 視点1「誰を顧客にするのか」

- ① 下請企業
- ② 元請企業
- ③ ユーザー企業
- ④ 一般消費者

---

<sup>112</sup>今回検討している事業戦略の上位には経営戦略があるが、それは本論では触れていない。企業規模が小さければ概ね事業戦略と同じになるが、そうでない場合は別途検討が必要になることがあるので、その点を留意する必要がある。

事業戦略ということは、事業の大きな方向性を決めるということであり、その方向を定めるための第一の視点は顧客を誰にするのかということである。第1章で述べたとおり、受託ソフトウェア業界の構造については、メインフレームコンピュータの時代に作られたピラミッド型の階層構造が現在も維持されているようである。このような中で、現在は誰が自社の顧客であるのか、そして将来は誰を顧客としたいのだろうか。ここでは、取引の相手と言う観点から顧客の種類を4つに分類した<sup>113</sup>。例えば「下請企業」と「ユーザー企業」では顧客の求めるものが違う。当然、自社が提供するものが異なってくるのである。

では、具体的に顧客をどのように選ばよのだろうか。その方法はふたつある。

ひとつは自社の現在の状況に関わらず希望する顧客を設定し、その顧客がどのようなニーズを持っているか、どういった技術や業務知識を求めているのか、彼らが取引したいと思う企業の条件は何か、ということ想定していく方法である。実際に自社が望むような顧客と現在取引している企業にヒアリングしたり、関係のある企業に直接聞きに行ったり、あるいはコンサルタントなどに相談するのもよいだろう。そこで、自社の持つ資源で対応可能なのか、努力すれば出来そうなのか、それとも難しいのか、いったん整理した上で判断するのである。あまりにも可能性が低いと感じたならば、別の顧客にターゲットを変更するわけである。

もうひとつの方法は、現在の取引相手の不満や課題、要望から出発するやり方である。特に不満な点は出しやすいので、例えばその不満については、相手が下請企業で自分が3次請けになることに原因があるのか、それとも同じ3次請けの立場でも別の下請企業が発注元ならば不満は解消されるのか、まず原因を見極めることから始めることができる。もし、個別の企業が抱える問題であれば、自社の持つ取引関係からメインとする相手を変えれば解決するかもしれない。しかし、それが受託ソフトウェア業界の構造的な問題（ピラミッド型の階層構造に起因する企業間の取引関係）であれば、個々の企業努力だけで課題を克服することは難しい。その場合は、自社のポジションを一段上げる必要がある。これがこの分類で言う顧客を変えるということである。この階層を一段上げると言うことは、取引先企業からの要求が今までより一段上がったものになるということである。それは、従来は仕様通りに作ってあげればよかったところを、より上流の工程を受け持つ能力を要求されたり、10人月程度の規模を受けて回していたところ、70人月程度は受け持てるような開発体制を整えなければならなくなったり、というようなことである。それらに自社が対応可能か検討しなくてはならない。また、一方で中小ソフトウェア企業は自社製品を開発して直接顧客に販売したいという希望を依然として根強く持っている。これは、受託ソフトウェア業界の離脱でもあるが、顧客の要求するものは大きく変わってくる。受託ソフトウェア業界を飛び出すこと、自社製品を持つということは、マーケティング的な要素が非常に重要になってくる。

中小ソフトウェア企業のメインの事業は「システムを開発する（作る）」ということであるから、どうしても技術中心、プロダクト・アウトの考えに引きずられやすい。それは「我々はこんな技術を持っています。今までこんなものを作ってきました。他にもいろいろ出来ます。我々の価値がわ

<sup>113</sup> ターゲットとする顧客は本来もっと細かく設定する必要があるのだが、ここでは受託ソフトウェア業界の特徴として多大な影響を及ぼしているピラミッド型の階層構造を切り口とし、顧客を4つの層に分類した。

かる人は注文してください。」という、「はじめにプロダクトありき」の姿勢である。これは、需要が強く他社では開発できないものを持っているごく一握りの企業だけが実現できるものである。一般の中小ソフトウェア企業は、顧客の望むものは何かと言うことについてもっと注意を払うべきである。試しに取引のある企業へ、自社に発注した理由を聞いてみるとよいだろう。驚くべきことに大した理由は持ち合わせていない場合が多い。いつでも他社に乗り換えられても不思議ではない状態に気づけば、今後何をしなければいけないか明らかになってくるだろう。中小ソフトウェア企業は顧客の声から自社のビジネスを組み立てるマーケット・インの考え方<sup>114</sup>にシフトしていくことが今後の事業展開にとって大変有効であると思われる。そして、「顧客を誰にするか」について考えることが、事業戦略設定の第一歩になるのである。

## (2) 視点2「どんな商品（サービス）を売なのか」

- ① 営業 …… 需要側と供給側を結びつけるプロセス。すべての工程に関わる。
- ② 企画 …… 経営上の課題に対し解決の方向性を示すプロセス。
- ③ 開発 …… 企画で決まった方向に沿って設計し、システム化するプロセス。
- ④ 運用 …… 完成したシステムを定められた方法で稼働させるプロセス。
- ⑤ 保守 …… 環境の変化や機能の追加修正要望等に対しシステムを最適化するプロセス。

中小ソフトウェア企業は、ソフトウェア開発によって事業を成立させている企業である。しかし、自社の開発したソフトウェアはハードウェアとセットになり一連のシステムとしてはじめて機能する。ユーザー企業はシステムが実現するソリューションを購入している訳であるから、そういった顧客側の視点に立てば、システムは開発して終わりではなく、その後も利用し続けるためにさまざまなメンテナンスも必要になる。したがって、中小ソフトウェア企業が提供する商品（サービス）はシステムライフサイクルから捉えることが適当と思われる。ここでは、システムライフサイクルの中でどのプロセスを提供するのか、という観点から5つのプロセスに分類した<sup>115</sup>。この中から、自社はどのプロセスを商品（サービス）として売っていくのか、あるいは複数のプロセスを組み合わせて提供していくのかを決めるとよいだろう。

営業プロセスに特化した例は、第6章でオフショア開発を活用している企業として紹介した。企画プロセスを主に提供しているのはコンサルタントやシステムインテグレーターである。開発プロセスは受託ソフトウェア企業を中心であり、運用プロセスについてはデータセンターやシステムアウトソーシング受託会社、データ入力やコールセンター機能なども含め、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)として一般化している。保守プロセスについては、開発プロセスを担当した企業がユーザー企業との連携のもとに実施するケースが多いようである。顧客から見ると、これらをワ

<sup>114</sup> マーケット・インの考え方を取ると、顧客を一般消費者とすることがいかに大変かわかるだろう。多くの受託ソフトウェア企業は製品開発の前に彼らのニーズを汲み取る仕組みを持ち合わせていないことが多い。

<sup>115</sup> 経済産業省1998年「ソフトウェアを中心としたシステムの開発および取引のための共通フレーム体系(SLCP-JCF98体系)」を参考に、中小ソフトウェア企業向けに分類を作成した。

ンストップで提供され安価で柔軟に組み合わせられるサービスの要望や、逆に専門性を追求し高度な機能を実現できるサービスを欲している場合もあるだろう。開発工程のどの部分を担当するかといった細部を検討する前に、もう一段上の視点からビジネスチャンスを探すと新たな展開が開けるのではないだろうか。自社の商品（サービス）のポジションが決まれば、自社で強化していく分野、あるいは他の企業と連携すべき部分が見えてくると思われる。

### （3）視点3「どのように提供するのか」

- ① 人材派遣
- ② 受託開発
- ③ 自社製品開発

顧客に対して提供する商品（サービス）は、最終的には契約という形で表される。つまり、契約部分が自社の商品（サービス）をどのような形で提供するのかを端的に表していると考えられる。これは顧客に“素材で提供するのか”“半加工品で提供するのか”“完成品として提供するのか”と読み替えても良いだろう。工業製品でも農産物でも、素材で提供すると最も利益率が低く、加工度が上がるにしたがって付加価値が付きその分の利益が上乘せされる。しかし、加工度が完成品にまで上がると利益が最も高くなる反面、今度は素材と異なり転用が利きにくくなり、売れ残った場合のリスクも高まる。完成品は当然のことながら製品化のためのコストがかかっているため、素材に比べて廃棄した場合の損失も大きくなる。これは、ソフトウェア開発においても同じであり、人材派遣が安定的な収益をもたらすのに比べ、受託開発は利益が大きくなるが赤字になるリスクも抱え、自社製品開発はさらに高収益であるが大きな販売リスクを抱えると言えるだろう。そこで、自社はどこをメインとしてやっていくのかを検討する必要がある。取材では、人材派遣は安定的な収益を稼ぎ出す反面、社員の教育、帰属意識やモチベーションといった部分でマイナス作用もあり、絶対にやらないという経営者もいた。一方で、自社製品開発は製品開発を言った部分では受託開発のノウハウを生かせるが、製品企画や販売といった今までまったく持っていなかったノウハウが重要になるので、手を出さないとする声もあった。受託開発の受注量の波を人材派遣で平準化したという狙いで、両者を組み合わせ、人事ローテーションにより課題を克服していきたいと語る経営者もいた。特に企業規模により大きく影響してくると思われるので、やはり自社の方針や経営環境にあわせて選択していく必要がある。

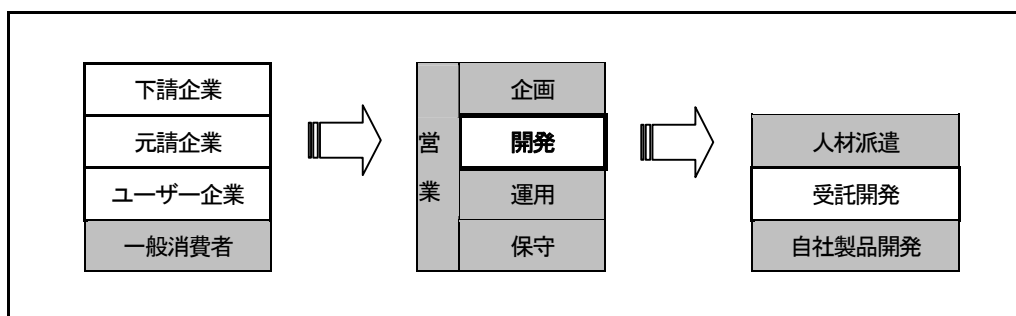
## 7. 2 事業戦略のオプション

「前節で提示された視点では枠組みが大きすぎて何をしたいかわからない」と感じるかもしれない。もっと具体的な、例えばこうすれば経営は安泰であるというような会社の方針そのものがあると、この開発言語が主流になるとか、どこへ行けばいい仕事がとれるか、などである。しかし、中小ソフトウェア企業は多様であり、その企業が持つ強みや生き残り、現在置かれている立場など様々で一律に論ぜられるものではない。すべての企業にとって決め手となる事業戦略はないのであ

る。それゆえに、本調査報告書を活用して自社を取り巻く環境を俯瞰し、企業事例や事業戦略立案のためのフレームワークをヒントにしながら、ぜひとも経営者自身で自社の進むべき道を考えていただきたいと思う。なお、具体的な戦略オプションとして以下に 7 つの基本戦略事例を提示した。自社の事業戦略策定のためのヒントとしてご活用いただきたい。

### (1) 基本戦略その1「開発基本能力向上」

図表 7-1 戦略オプションイメージ図（開発力強化）



現状の業務範囲や顧客を変えずに、自社の開発力を強化し他社との競争に打ち勝つ。品質・納期・費用の各ポイントのうち、ひとつだけを高める。その際には現在の自社の強い部分をより強化することが最も効率が良い選択になる。本来はバランスよく伸ばす必要があるのだが、あえてひとつを強化し、その特徴を強力な推進力として自社を底上げする方法である。

#### (a) 品質

バグがほとんどない、ドキュメントがしっかり書けている、発注元の開発標準に完全準拠する、テストを確実に実施している、仕様の独自解釈をせず必ず確認する、不完全な仕様で降りてきても開発できる等、品質管理にこだわる。

#### (b) 納期

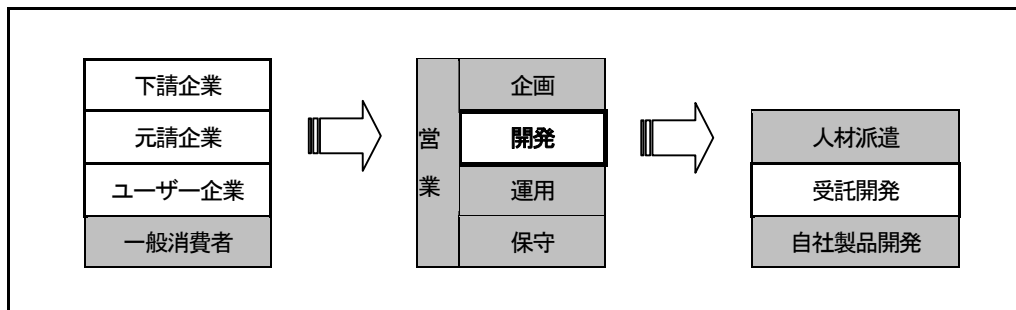
他社ができないと断るような短納期に対応する。人材派遣要請にすばやく応える等、クイックレスポンスにこだわる。

#### (c) 費用

オフショア開発の活用や優秀な外国人技術者の雇用、標準化や開発ツールの積極的適用、受注業務範囲を限定し学習効果を高める、パート活用、アルバイト化の推進等、低価格化にこだわる。

## (2) 基本戦略その2「ニッチ分野への特化」

図表 7-2 戦略オプションイメージ図（開発力強化）



自社の開発力は技術スキルと業務知識に分けて考え、どちらに強みがあるのか再評価する。その軸上に自社のポジションを見つけ、それを中心に自社の事業領域を設定する方法である。

### (a) 技術スキル

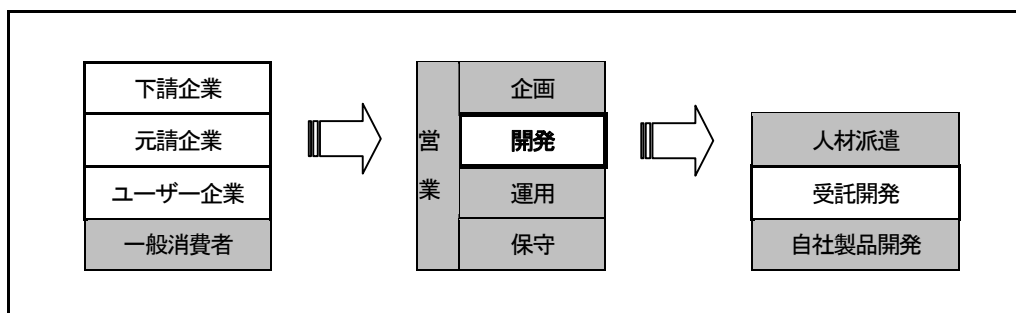
OS、言語、関連ハードウェア、オンライントランザクション処理、データベース処理、Web、通信技術、などいくつかの切り口で自社の持つコアな技術スキルを探し、それを適用できるシステム開発に集中する。

### (b) 業務知識

金融業、製造業、流通業、などの業界や、会計処理、人事処理、顧客管理などの業務プロセス等、システム化の対象とする業務領域とそのノウハウを最も得意な分野で適用できるシステム開発に集中する。

## (3) 基本戦略その3「自社規模の拡大」

図表 7-3 戦略オプションイメージ図（開発力強化）

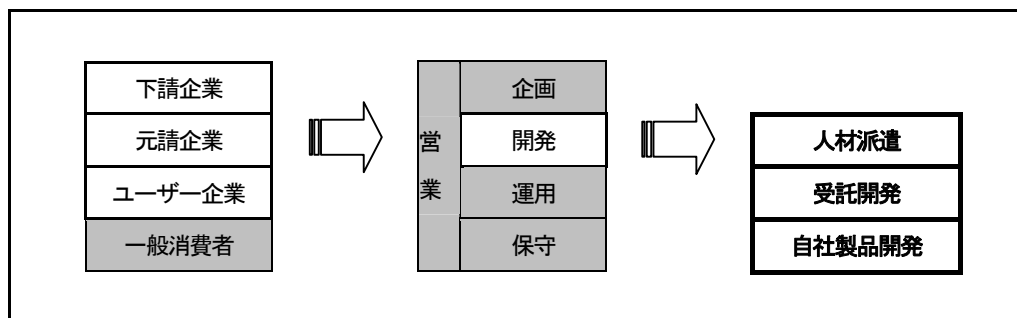


受託開発は開発要員のマンパワーによって受注できる案件規模が決まってしまう。自社規模を拡大すると、大きな案件を受注することや、複数のタスクを走らせることにより受注量の波を平準化することが可能である。その結果、開発要員の稼働率を上げたり、余剰人員を社内環境の整備にあ

てたりすることもできる。規模が小さかったころには見えなかった景色が見えてくることもあり、新たな展開につながる可能性がある。将来の準備をするためにも規模の拡大は有効である。これは、中国のシステム開発会社にも見られた事業戦略である。

#### (4) 基本戦略その4「開発力の提供方法の組み合わせ」

図表 7-4 戦略オプションイメージ図（提供方法強化）



受託開発を行ないながら、人材派遣や自社製品開発と組み合わせる方法である。自社規模の拡大が受託開発の量的な対策であるなら、開発力の提供方法の組み合わせは、質的な対策とも言える。自社の開発要員が似たようなスキルで同じようなシステムを開発していたとしても、提供方法が変われば取引先も増やしやす。品揃えが増えれば、より顧客ニーズに答えられるチャンスが出てくるのである。なお、自社製品開発も選択肢のひとつだが、顧客は従来どおり法人とするのがよいと思われる。複数の要素を一度に変えてしまうのは負担が大きく、検証が難しいからである。

##### (a) 受託開発＋人材派遣

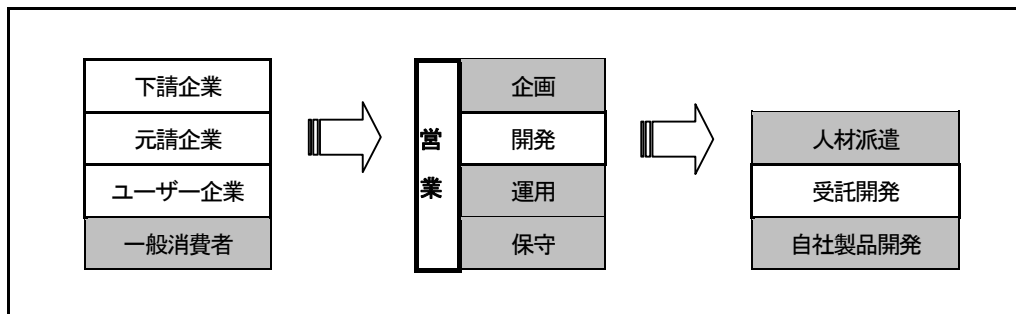
自然発生的にこのような形態になると思われる。どちらかという、人材派遣が先で、その営業的効果が受託開発につながると言える。人材派遣の場合は自社へのロイヤリティーをいかに高めるかが重要になってくる。

##### (b) 受託開発＋自社製品開発

自社製品開発は上流工程から開発に携われるので、開発要員のモチベーションは高くなる。また、開発規模や開発期間について自社である程度コントロールできるため、他の開発状況を見ながら機動的に人員を投入できることがメリットである。反面、販売が難しいというデメリットもあり、慎重な対応が求められる。社内ツールの開発から始めるのも一つの方法である。

## (5) 基本戦略その5「共同受注」

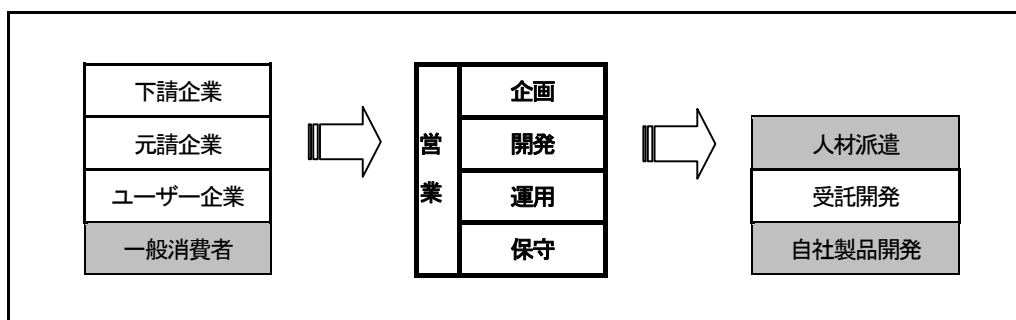
図表 7-5 戦略オプションイメージ図（営業力強化）



希望する開発案件に対し、自社だけでは開発できないが、その一部なら受注できる場合がある。開発規模が大きかったり、得意とする技術スキルや業務知識が複数必要になったりする開発案件である。また、自社では信用がなく、顧客企業の入札要件を満たしていない場合や、支払条件の関連で運転資金が手当て出来ないなどの問題を抱えることも少なくない。このような場合に、営業プロセスを共同で行ない、受注後はそれぞれの中小ソフトウェア企業が開発を担当する形態である。連合会のような任意団体を設立する比較的緩やかな関係から、受注の受け皿としての共同で企業を設立することもある。参加企業が下請け的な発想で仕事を待っている状況では上手く機能しないようである。運営については課題も多いが、企業間連携の第一歩として有効な取り組みである。特に発注元企業と縦の関係しかなかった場合には、横のつながりを持つことや同業他社から学ぶ機会を得ることになり副次的な効果も期待できる。

## (6) 基本戦略その6「複数プロセスのサービス連携」

図表 7-6 戦略オプションイメージ図（プロセス単位の組み合わせ強化）



企業がある程度の規模でなければ、複数のプロセスにまたがるサービスを単独で提供することは難しい。そこで、ここでは企業間の連携を提案している。システムライフサイクルの視点で捉えると、ユーザー企業のニーズに対して中小ソフトウェア企業1社では、提供できるサービス範囲が限られている。特に中小のユーザー企業では、専門のシステム要員を配置する余裕がなく、システム



開発はもとよりその運用もおまかせしたいというのが本音であろう。また、単体のサービスよりも複合サービスの方が他社参入の障壁として機能しやすい。(以下はその一例である。)

(a) 営業+開発

自社パッケージを OEM で提供する。

(b) 企画+開発

業務コンサルティング+自社パッケージソフト+カスタマイズ

(c) 開発+運用+保守

システム部門のまるごとアウトソーシング

### (7) 基本戦略その7「他のプラットフォームへ事業領域のシフト」

業務アプリケーション開発市場の将来的な展望を考えると、その未来は決してバラ色の世界ではない。エンドユーザー企業は本業の分野ではグローバルな競争にさらされている。そのコスト削減圧力は従来聖域であった情報システム投資にも及んでおり、効果が疑問視されるものについてはお金をかけないという基本的なスタンスが形成されてきている。もはや、「他社がやるならウチもやる」といった時代ではなくなっているのである。エンドユーザーの意識が、「システムを所有する」から「システムを利用する」へ大きく変化し、機能が多少不足していても割り切って使う時代になってきたと思われる。そうした中で、業務アプリケーションは、ゼロから開発するオーダーメイドからパッケージソフトへシフトする動きがより加速し、残る部分は若干のカスタマイズとなる可能性も否定できない。中小のエンドユーザー企業はそもそもシステムを所有し運用していく人員を配置しにくいので、ASPやシステム部門のアウトソーシングが主流になるのではないかとも思われる。

業務アプリケーション市場が無くなる訳ではないが、エンドユーザー企業の意識の変化やオフショア開発という新たなプレーヤーも出現し、市場はより厳しい選別を求めてくるだろう。中長期的には事業領域をシフトすることも検討すべきである。例えば、現在は組込み系という新たなプラットフォーム市場が形成されている。ソフトウェア開発という観点では開発の方法論であるとか、一部の技術的要素は転用できる場合もある。ハードウェア的な要素が増えるが、そうした開発を手掛けている中小ソフトウェア企業の力を借りて、少しずつ学習していくこともひとつの方法である。また、ソフトウェア的な要素に振るのであれば、デジタルコンテンツの分野を視野に入れてもよいだろう。アニメーションやゲームといったエンターテインメント性の高いものだけでなく、医療、介護、教育など比較的実用性の高い分野もあるため、業務アプリケーション開発で培ったノウハウが思わぬところで生かせるかも知れない。いずれにしろ、いきなり参入することは難しいが、十分な検討のもと常に意識を持ちチャンスを見逃さぬように心がければ、この難易度の高い事業戦略を実施することができるのではないだろうか。

### 7. 3 支援政策についての提言

最後に、自助努力だけでは解決しがたい受託システム開発業界の構造的な問題や環境の整備について、また新たな取り組みに対する後押し、公的機関の体制作りや支援策について提言を行ないたいと思う。中小ソフトウェア企業にとっての支援は、実力がありながら受託ソフトウェア業界の構造的な問題に阻まれて顧客を確保できない企業にチャンスを提供する。大手ソフトウェア企業が見過ごしやすいニッチな市場を見られるようにする。あるいは、ソフトウェア企業にとってその競争力ともいえる人材の確保ができるようにする、ということにかかっているのではないか。それらを効果的に支援し、中小ソフトウェア企業の特徴である、フットワークの良さやスピード感が活かせるようにするためのキーワードは、ズバリ「地域」の中にあるように思うのである。

#### 7. 3. 1 人材育成と研修

##### (1) IT 人材の育成

国内の状況を鑑みると、少子化により若年層は減少傾向であり、加えて学生の理系離れの傾向、ソフトウェア業界がネガティブな職場のイメージを持たれていることもあり、企業の人材確保は非常に厳しいと言える。「経営者向けアンケート」の自由回答では、「人さえ確保できればもっと受注が取れる」と考えている経営者も少なくない。人材不足が社員の長時間労働に拍車をかけ、それが原因で退職、さらに人材不足という悪循環に陥っている。ソフトウェア開発は人材が最も重要な影響力を持つが、その育成は中長期的に行なわなければならない。このようなことに気づく、あるいは投資できる中小ソフトウェア企業は限られているのが現状である。ソフトウェア産業を魅力あるものにするためには、まずは技術者の確保が必要であり、継続的に人材を育成し輩出していくことが求められる。具体的には以下を提言したい。

- ① 大学等の教育機関との連携により実学的な IT カリキュラムの追加や、留学生の地元企業インターンシップ（単位認定）受け入れ、学校内起業家育成などを行なう。
- ② 海外で若い IT 人材を育成する。若者に対して生活コストの安い地域で外国語と IT についての教育を行なえば費用対効果が高まり、また日本国内でチャンスをつかみきれなかった人にとっての再チャレンジになる。ニートやフリーターを対象とすることも検討の余地があると思われる。
- ③ 中小企業大学校等を通じ、現役の SE やプログラマに対して最新の技術教育を実施する。業務が山積しているため教育のための時間が取れないといった事情があると思われるが、その中でも機会さえあれば開発者のスキルアップのための教育を実施したいと思う中小ソフトウェア企業も少なからず存在すると思われる。また、技術教育だけでなくソフトウェア開発企業の経営に直接関連のあるテーマを企画することも有効である。例えば海外の講師を招聘し、オフショア開発活用のための実践的な教育カリキュラムの提供（契約やプロジェクト管理手法等）は非常に効果的であると思われる。

地理的歴史的条件に違いも考慮する必要があると思われるので、全国一律に取り組むと言うより、特区制度のように地域振興の中で実施するとより効果的ではないだろうか。

## (2) オフショア開発の視察ツアー、学習セミナー

国内の中小ソフトウェア企業の多くは日々の仕事に追われているため、大局的見地から現状を捉えにくい。これでは、経営戦略を誤って定める危険性がある。そうした状況に陥らないためにも、まずはソフトウェア業界に大きなインパクトをもたらすであろうオフショア開発について認識すると良い。本報告書でもその現状を伝えるべく努力したのであるが、一番良いのは現地をこの目で確かめるといことである。そうすれば一瞬で理解できるといっても過言ではない。しかし、今すぐ必要なことではないので、費用をかけて参加しようとする動機が働きにくい。そこで、公的支援機関がこれらを主催し参加しやすい料金に設定することでこの課題に対する関心が高まると考えられる。中小ソフトウェア企業それぞれが危機意識を持ち、将来のために何をしたら良いのか考えるようになるであろう。その導入としてセミナー等を開催し、学習することも有効である。

## 7. 3. 2 営業支援

### (1) ユーザー企業とのビジネスマッチング

受託開発を手がけている中小ソフトウェア企業では、開発したシステムを利用するエンドユーザー企業との接点を持ってないことがある。多くは元請会社を通じた二次請け、三次請けである。そして、自社とエンドユーザー企業との取引を望んでいるが、受託開発の取引に関する構造的な問題や“元受企業が割り振る仕事を待っている状態”、いわゆる「下請け体質」から抜け出せないでいる。自社のスキルや開発人員の問題で直接受注することが不可能な場合もあるのだが、コネクションさえあれば自社の開発力で充分対応可能だという中小ソフトウェア企業も多い。これらの企業にとって営業力の強化は大きなメリットになる。この課題に対して、例えばユーザー企業と中小ソフトウェア企業をマッチングする仕組みが作れないであろうか。これはホームページ上で実現するデータベースでも良いし、会員組織化してメールマガジンによる情報提供やイベント形式でも良い。利用者もシステム部門とユーザー部門では期待するサービスが異なるであろうことから、別のグループに分けて運用するとよいと思われる。そこで、直接ユーザー企業と取引したことのない中小ソフトウェア企業が円滑に営業活動が出来るよう、PRのポイントやコミュニケーション方法についての専任コーディネーターのアドバイスが受けられるような仕組みを作れると効果的である。受託ソフトウェア開発では、自社の商品やサービスを見せることが難しい。その上ユーザー企業とソフトウェア開発企業では、コミュニケーションのベースとなる共通概念を共有していないことが多いため、単純なマーケットプレイス形式のマッチングサイトでは商談に結びつかない懸念がある。ユーザー側にもシステム開発を依頼するための準備についてアドバイスができれば実効性の高い仕組みになるであろう。また、地域ごとに取り組めば地理的に近い企業同士がマッチングできるため、中小ソフトウェア企業の特徴であるフットワークの良さを発揮できると思われる。

## (2) 中小ソフトウェア企業の表彰、イベントの開催

中小ソフトウェア企業の中には、まじめに仕事に取り組み、技術力、業務知識にも優れ、従業員に対しても働きやすい環境を提供している優良企業がいくつもある。しかし、それをPRして受注につなげる手立ては少ない。ソフトウェア自体が製品としての形が無く、まして受託開発であれば納品したシステムはユーザー企業のコンピュータの中に納められ見せることができない。機密保持の関係もあって、自社が作ったとは公言できないこともあり、詳細についてはなおさら明かせない。このような状態では、新規顧客開拓は非常に困難を伴う。そのツールとして、公的な機関に表彰された、あるいは紹介された、開発力を競うコンテストで入賞した、などの実績がもてれば最初の見込み客（企業）とコンタクトできる機会が増えるであろう。また、それらをネット上で展開しても良いかもしれない。自社製品を持たない企業が参加できるイベントを企画実行し、あるいは助成金などとセットにして継続的に開催できればビジネスチャンスは大いに広がるであろう。