

SaaS 企画支援サービスの紹介と新たなビジネスモデルへの対応

Introduction of the “SaaS Business Planning Support” Service and Support for New Business Models

綾 野 昌 史

要 約 SaaS (Software as a Service) は、クラウド上で業務アプリケーションを提供するビジネスモデルとして注目されている。すでに日本ユニシスでは SaaS ビジネス事業の開始に向け、パートナー（ビジネスモデルの創出を共に進める SaaS 提供者）に対して「SaaS 事業化支援サービス」を提供している。サービス内容は、企画フェーズから開発・販売・運用フェーズに至る。ここでは主に企画フェーズに注目し、「SaaS 企画支援サービス」の内容について一部を紹介する。また、SaaS 企画を通じて新たなビジネスモデルへの対応を考察した。その中で包括的なサービス提供の可能性を持つ「サービス・アグリゲータ」が今後の対策として強く求められる存在になると考えられる。

Abstract SaaS (Software as a Service) is attracting attention as a business model for offering business applications over the cloud. Nihon Unisys, Ltd. already provides the “SaaS Business Development Support” service to assist partners (SaaS providers who work together to create new business models) in entering the SaaS business. The service covers the planning phase to the development, sales and operation phases. This paper focuses on the planning phase and introduces a part of the “SaaS Business Planning Support” service. This paper also discusses the issues in supporting new business models, which we found in our SaaS planning work. To cope with these issues, we expect that the existence of “Service Aggregators” which have the capability to provide comprehensive services will be strongly desired.

1. は じ め に

SaaS (Software as a Service) は、クラウド上で業務アプリケーションを提供するビジネスモデルとして注目されている。日本ユニシスでは、SaaS の利用者や提供者を始めさまざまなステークホルダーが一堂に会しビジネス機会を創出する場として「ビジネスパーク」*¹ という事業ブランドを提唱し、SaaS ビジネス市場の活性化を推進している。ビジネスパークのポータルを訪れた利用者は、さまざまなベンダーが提供する SaaS アプリケーションの中から適切なものを見つけ、利用できる。一方、SaaS 提供者に対しては、企画フェーズから開発・販売・運用フェーズに至る SaaS 事業化の支援を行い、共同プロモーションや Web マーケティングの仕組みも提供する。

本稿では、SaaS 事業化を始めるパートナー（ビジネスモデルの創出を共に進める SaaS 提供者）向けの「SaaS 事業化支援サービス」の内、企画フェーズに当たる「SaaS 企画支援サービス」についてビジネスプランや技術要件の検討内容を一部紹介する。SaaS 事業への参入に成功するには、事前に必要要因を検討することが不可欠である。また、SaaS 企画支援サービスの提供を通じて浮き彫りになった、新たなビジネスモデルへの対応に向けた課題について考察する。

2. SaaS 事業化について

2.1 SaaS 事業の現状と動向

SaaS 事業の現状と動向について、ASP・SaaS 白書の調査結果^[1]を基に考察する。まず、SaaS 利用者が SaaS によるサービスを選択した理由の上位 3 項目は、1) 導入作業の簡易性、2) 初期費用の安価性、3) セキュリティー面の信頼性・安全性、となっている。これらはサービスを導入する際の 3 大期待要素とも一致しており、SaaS 事業のサービス提供において、欠かせないポイントだと言える。次に、SaaS についての情報を得るための手段では、1) Web サイト検索による情報収集、2) 事業者への個別相談、3) 事業者の営業・販売員による直接訪問、4) セミナーや展示会場での相談、などが挙げられている。

一方、成功している SaaS 事業者には、直接的な成功要因として、

- ・新サービスモデルや新サービスの創造
- ・技術優位性（機能・性能・拡張性・操作性・信頼性）
- ・支援・維持管理・品質保証などでの優位性
- ・SaaS プラットフォーム活用/提供
- ・価格面やコスト低減面での優位性

といった特徴があり、同様に間接的な成功要因として次の特徴が見られる。

- ・先行優位性やブランド優位性
- ・業界標準の確保
- ・顧客基盤の保有
- ・強力な販売チャネルや連携先
- ・絶え間ない革新と創造の継続

以上から、SaaS 事業は、従来の顧客要望に対応した受託開発型のサービスではなく、充分なマーケットリサーチの上に成り立つサービスアウト型のビジネスモデルであると考ええる。

2.2 SaaS 事業の利用形態

SaaS 事業化に伴い、エンドユーザーのソフトウェア使用形態は「所有型」から「利用型」に変化する。そのためビジネスモデルも従来のパッケージ販売とは大きく異なった進化型の対応が望まれる（図 1）。

契約形態は、ハードウェア/ソフトウェアの一括型販売からサブスクリプション（定期購読）型課金モデルとなるため、長期的に安定収入は得られるが、利用し易い反面解約リスクを伴う先行投資型のモデルケースになると懸念される。

セールスターゲットは情報システム部門ではなくユーザー部門となる。固定資産計上が必要でなく経費扱いになる点で利用機会の障壁が低くなるため、企業の情報システム部門による全社一括導入からユーザー部門単位での導入に移行すると考えられるからである。

販売方法やプロモーションは、利用者の増加ならびに全国展開等エリア拡充に伴い、営業員による対面販売から Web マーケティングへの比重が大きくなる。

運用/保守については、ベンダーがハードウェア、ソフトウェア、アプリケーション運用に至る一切の運用/保守とサービスレベルの責任を負う必要がある。

このようにソフトウェアの使用形態が変わるためにビジネスモデルが変化し、従来のビジネスとは異なる新たな検討課題が浮上してくる。SaaS 提供者としては、そのビジネスモデルを

十分考慮し事前にこれらの課題を明確化し、対応計画を策定する「SaaS 企画」を行う必要があると考える。

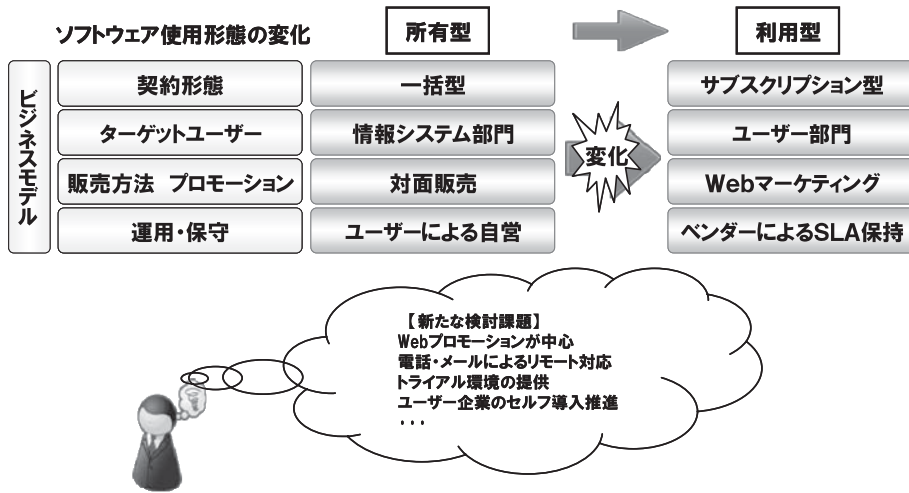


図1 ビジネスモデルの変化

3. SaaS 企画支援サービスの紹介

SaaS 企画支援サービスとは、SaaS 事業化を始めるパートナー向けに企画フェーズにおける検討項目をビジネス面と技術面の両面からステップ毎に解説し、アドバイザーとして支援するサービスである。以下にその内容について一部を紹介する。

3.1 SaaS 企画 検討全体ステップ

SaaS 企画とは、SaaS ビジネスを始めるにあたり SaaS のビジネスモデルを具現化し、如何にビジネスを成功させるかについて SaaS の事業企画を行うことである。SaaS 企画の検討全体

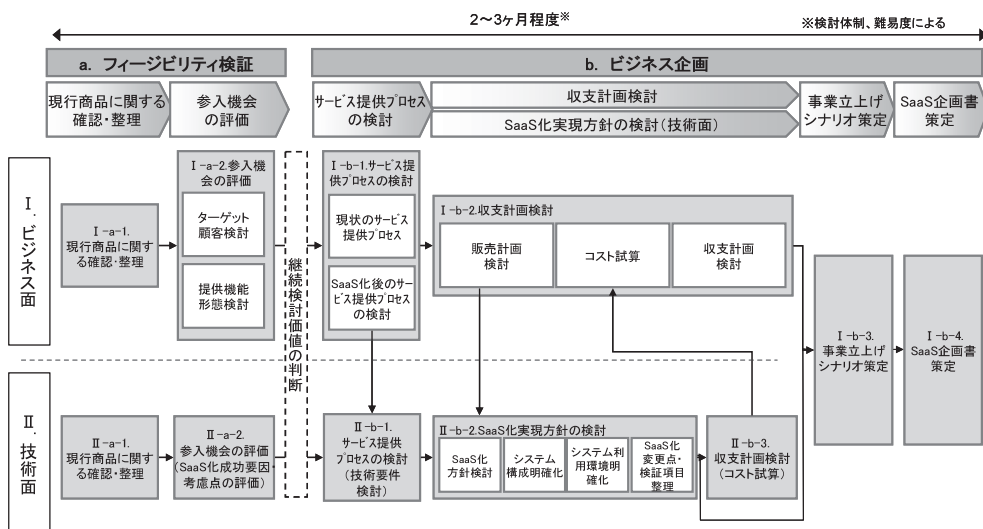


図2 SaaS 企画 検討全体ステップ

ステップを図2に示す。SaaS企画では、ビジネス面と技術面の両面から検討を同時並行で進める。また、前半と後半を「フィージビリティ検証」と「ビジネス企画」のフェーズに分け、次フェーズに進む前に一度「継続検討価値の判断」というチェックポイントを設ける。この検討全体ステップの内、ビジネス面の検討内容として「参入機会の評価」(図2内Ⅰ-a-2.)を3.2節で、技術面の検討内容として「SaaS化実現方針の検討」(図2内Ⅱ-b-2.)を3.3節で紹介する。

3.2 ビジネス面の検討内容「参入機会の評価」

ビジネス面での「参入機会の評価」では、誰に（ターゲット顧客）・どのように（提供機能）提供すれば、SaaS化として勝機があるのかを明らかにする（図3）。特に、そもそも誰をターゲットとするかは、提供機能の検討や価格設定、導入・運用時のサービスレベル検討などに影響を与えるため重要である。また、現行商品より小規模層をターゲットとする場合、現行商品の全ての機能ではなく一部の機能に絞って提供し、その分価格は比較的安価に設定することも考えられる。

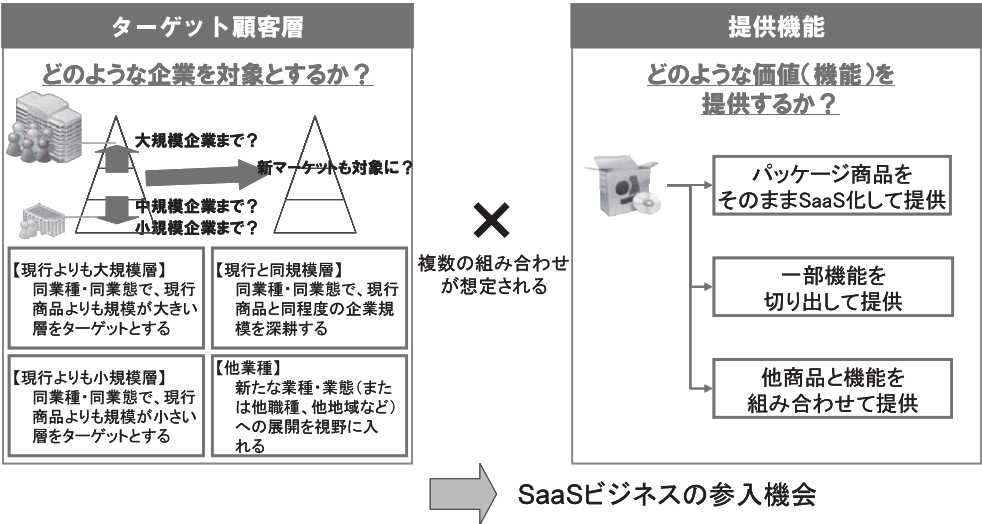


図3 参入機会の評価（ビジネス面）

ターゲット顧客層と提供機能については、複数の組み合わせが想定されるが、表1に参入機会の評価検討例を示す。この例では、「現行と同規模層」を維持しつつ「現行よりも小規模層」にもターゲットを拡大することを目標としている。同様に技術面での「参入機会の評価」（本稿では省略）を検討した上でフィージビリティ検証を実施し、次フェーズのビジネス企画へ進めるかどうかの判断を実施する。

表 1 参入機会の評価 (検討例)

		対象市場	自社商品	競合商品	総合評価	コメント
現行よりも大規模層	現状	・自社独自で同様のシステムを構築している企業が多い	・導入実績は無い	・競合A社商品は、自社現行商品にはない大企業向けの機能を有している	×	・現行よりも大規模層では、顧客企業独自で同様のシステムを構築しているか、A社商品を導入している企業が多く、参入は難しい
	今後	・—	・—	・—		
現行と同規模層	現状	・現行の対象企業や既存顧客の中にも、コスト削減のためにSaaS商品に興味を持っている企業がある	・現状の対象企業規模層では高いシェアを獲得しており、認知度も高い	・現時点で強力な競合商品は存在しない	○	・現行商品による更なるシェア増加は見込みづらいが、競合他社がSaaS化した場合に既存顧客の現行商品からの切り替えを防止するためにもSaaS化は必要である
	今後	・—	・—	・A社商品がSaaS化されると、現行商品にとっては脅威となる		
現行よりも小規模層	現状	・これまでは初期費用がネックとなり、パッケージ型商品はあまり浸透していなかった	・導入実績は少ない	・競合B社商品は、自社商品と比べて提供機能は少ないが、小規模企業に必要な機能を有しており、一定のシェアを誇る	○	・SaaS化により、中堅企業向けで確立したブランド力・認知度を活かし、より小規模層の企業をターゲットとする
	今後	・今後、利用型のサービスが提供できれば、参入機会はある	・現行商品はブランド力もあるため、利用コストを下げての提供ができれば、小規模層を狙うことができる	・競合B社商品にSaaS化の動きはまだ見られない		
他業種	現状	・ある特定業種に参入機会の可能性がある	・これまで他業種から、商品機能をピックアップして使用したいという要望があったが、真実に検討できていなかった	・新たな競合C社商品はこの業種で高いシェアがある	△	・プロモーションや販売方法の工夫により、ターゲット顧客層として検討する余地はある
	今後	・—	・—	・—		

3.3 技術面の検討内容「SaaS化実現方針検討」

技術面での「SaaS化実現方針検討」では、フィージビリティ検証が終了し、ビジネス企画のフェーズに進んだ時に検討する項目の一つである。図4にSaaS化実現方針検討項目を示す。この内「SaaS化実現方針検討」の「商品のSaaS化に伴うもの」の中から「実行形態」について検討を行う。図5は現状の実行形態とSaaS化後の実行形態の違いによる技術的難易度をマトリックス形式で表している。現行商品の実行形態によってSaaS化に向けた技術的難易度（現状との技術的なギャップの大きさ）が異なる。その他の検討項目もひとつひとつ検討し、技術面での最終的なゴールを目指していく。

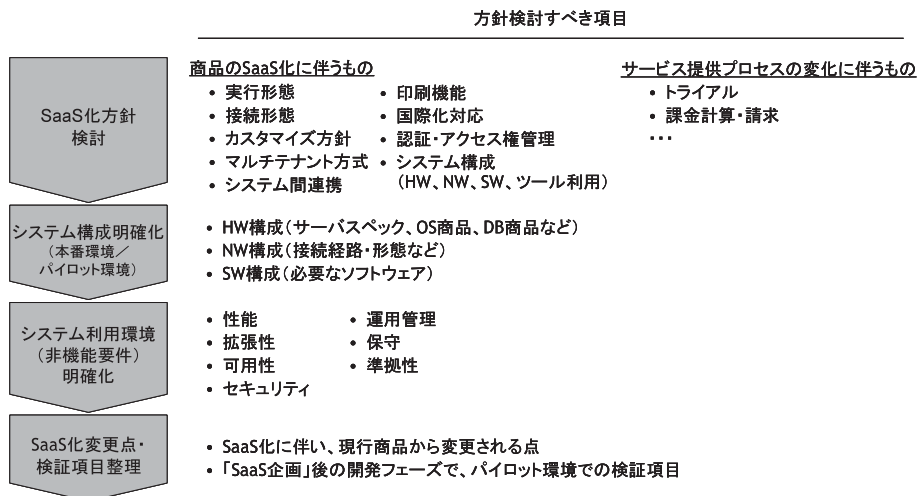


図4 SaaS化実現方針検討項目

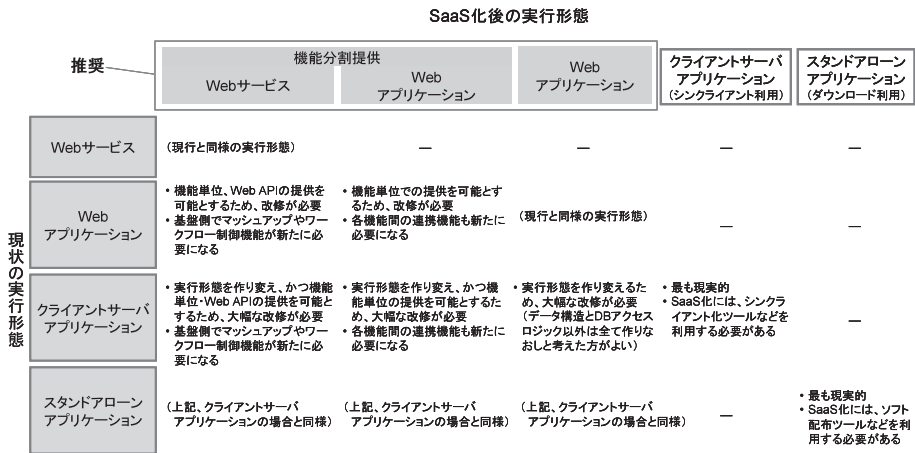


図5 実行形態による技術的難易度

3.4 その他の検討内容

その他として、「サービス提供プロセスの検討」(図2内I-b-1.)では、潜在顧客に効率よく商品を理解してもらうために、トライアル環境の提供も効果的である。トライアルには概要を知る目的(お試しサイト)と評価目的(評価サイト)の2種類が考えられ、提供機能を限定することも考慮が必要である。

また、「収支計画の検討」(図2内I-b-2.)では、何を課金対象とするか、つまり顧客が何に対価を支払う価値を見出すかもポイントとなる。従って、課金モデルは定額制だけとは限らず、ITリソースの使用量に応じた従量制や広告等で利用されるレベニューシェア(成功報酬)型料金体系も考慮するような課金管理の仕組みも必要になる。

3.5 SaaS企画のまとめ

最後に、事業性の評価や実行スケジュール・推進体制の検討を行い、SaaS企画をとりまと

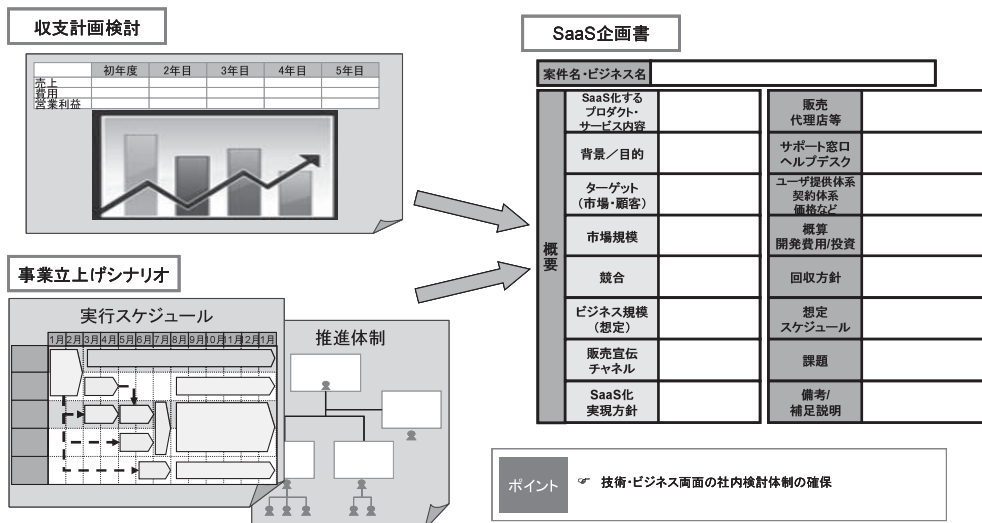


図6 SaaS企画のまとめ

める(図6)。特に収支計画検討では、先行投資型のモデルケースのため数年単位での採算計画が求められる。ここで事業規模や損益分岐点・回収期間を把握し、投資価値を評価する。初期投資をなるべく抑えるためには、ハードウェア/ソフトウェアを一括購入するのではなくホスティングサービスの利用も考慮する。また、売上の項目にはサブスクリプション(定期購読)型課金モデルのため解約率の考慮も必要になる。最終的にSaaS事業に参入するかどうかは、SaaS企画のとりまとめを以って経営層の判断を仰ぐことになる。

3.6 SaaS 企画支援サービスの内容

ここまでSaaS企画で検討すべき内容について紹介してきたが、すでに日本ユニシスは二つの形態でサービスを提供している。

その一つは、2日間のワークショップ(集合研修)を開催し、ステップ毎の検討内容を詳細に解説するものである。1日目はビジネス面(ビジネス領域の営業・企画担当者向け)、2日目は技術面(技術領域のシステム担当者向け)と内容を振り分けているため、1日目と2日目で受講者を交代することも可能である。

もう一つは、パートナー毎に現行商品を中心にSaaS企画を実施していく上でアドバイザーとして個別支援するサービスである。図7(技術面の例)のように定期的なレビューミーティングをステップ毎に設け検討内容を双方で検証していく。ビジネス面も同様にレビューミーティングを実施する。最終的に、SaaS企画書のとりまとめを支援し、パートナーのSaaS事業化を推進する。

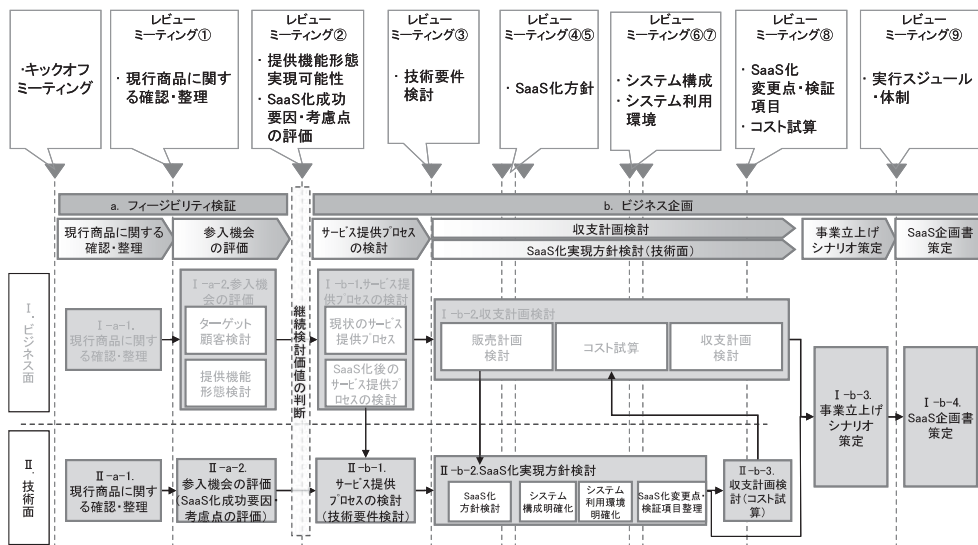


図7 SaaS 企画個別支援サービス (技術面)

4. 新たなビジネスモデルへの対応

前章までに述べたSaaS企画を通じて、SaaS事業化を実現するための課題が明確になってくる。今日まで大企業向けにビジネスを行ってきた企業にとっては、新たなビジネスモデルへの対応が必要になると思われる。以下にその一部を列挙した。

1) 大企業向けビジネスから中小企業向けビジネスへの対応

SaaS 利用への障壁が低くなることにより、中小企業や個人事業主等の利用者が増えてくる。従来のビジネスでは契約先企業は事前に与信審査があり、企業登録のための書類整備に時間が掛かっていた。今後 SaaS 事業が短期間でサービス提供されていくのに対して契約行為に時間が掛かるのでは本末転倒である。与信審査をスピーディーにし、契約から請求・決済・督促まで一連の体制を整備する必要がある。

2) 営業販売から Web マーケティングへの比重増

利用者の増加ならびに全国展開等エリア拡充に伴い、営業員の活動範囲を超えた Web マーケティングによる販売支援を充実する必要がある。プロモーションとしては単なる Web によるサービス商品の紹介だけでなく、ターゲット層に対するメールや Web のリンク（ダウンロード含む）をクリックした際の履歴を追跡・集計し、見込み客の精度を上げることも求められる。また、デモや操作ガイド等の e ラーニングや Web セミナーによるサービス提供も効果的である。

3) SaaS（クラウド）関連技術者の育成

SaaS 提供者としては、SaaS の特徴であるマルチテナントやカスタマイズの実現方法が重要になる。いくらユーザーが増えても開発や運用管理を効率的に行わなければ「規模の経済効果」を享受することはできない。一方 SaaS 利用者からは、BPM/SOA（ビジネスプロセスマネージメント/サービス指向アーキテクチャー）アプローチと言ったコンサルティングから企業内システムや他 SaaS 商品とのシステム連携（マッシュアップ）、モバイル連携までの技術も求められるようになる。かつて汎用機からオープン系へ実施したのと同様な人材シフトが今問われている。

4) オープンソースの保守体制確立

利用者がコストメリットを享受するためには、現在の OS やミドルウェアのライセンス体系が問題となる。従来のユーザー数や CPU コア数に依存した体系が SaaS ビジネスにおいて改められない限り、オープンソースを採用する傾向が高まると思われる。しかしながら、オープンソース採用の問題点は保守の自衛策対応であり、そのための体制を確立する必要がある。

新しいビジネスモデルに対応するためには、これらの課題を克服したビジネス活動が必要になるが、個々の企業がすべて実現していくのは非常に困難である。従って、包括的なサービスを提供できるサービス・アグリゲータの存在が求められる。これは、あらゆる企業（SaaS 事業に関連するステークホルダ）の要望に対してオールインクルーシブなサービスを提供するビジネス形態である。日本ユニシスは、複数のパートナー連携を密結合した運営共同体の一員として、将来を担うべきである。

5. お わ り に

日本ユニシスは、2001 年より「アウトソーシング サービスモデル」を発表し、アウトソーシング事業に参入している。その時点からユーザーは「我々はハードウェアやソフトウェアを買っているのではない。サービスを買っている。」という意識が非常に強かった。マイクロソフト社も「Windows Azure」というクラウドサービスを開始し、以前インターネット事業に

参入した時と同じように従来の Windows OS や Office のライセンス販売ビジネスからクラウドビジネスというサービス事業に方向転換を始めた。

不況という暗闇からこの先景気回復という青空が広がった時、廻りは別世界になっているかもしれない。そこでは最早従来のビジネスモデルが通用しなくなっている。そのためには今この時期に先を見据えた準備を始めるべきである。ダーウィンの言葉を借りれば、「大きくて強い企業が生き残るのではない。変化に順応できる企業が生き残る」のである。

最後に、SaaS 企画ビジネスの開発に携わったコンサルティング会社ならびに関連部署諸氏に感謝の意を表す。

* 1 「ビジネスパーク」については、本誌掲載の論文「SaaS 市場のエコシステム（生態系）と日本ユニシスの役割（岩本のぞみ著）」に記述されている。

参考文献 [1] ASP・SaaS インダストリー・コンソーシアム/マルチメディア振興センター、
「ASP・SaaS 白書 2009/2010」、カナリア書房、2009 年 9 月

執筆者紹介 綾野 昌史 (Masashi Ayano)

建設会社を経て 1985 年日本ユニシス(株)入社。社会公共関連 1100/2200 系汎用機ユーザー担当 SE。オープン系システムの提案・開発。金融営業にてアウトソーシング事業に従事。2009 年より ICT サービス本部 SaaS ビジネス部にて SaaS 事業化支援サービスの企画を担当。

