2023 年度三重県経営品質賞申請書

「23MI」

【書式1】

2023年度 三重県経営品質賞「申請応募書(資格確認書)」

2023 年 9 月 28 日

1. 申請区分

三重県経営品質賞

2. 組織情報

組織名:株式会社コムデック
所在地: 〒516-0007 三重県伊勢市小木町484−1
社員数:15 名
HP アドレス:https://www.comdec.jp
業 種: 情報通信業 取扱商品:IT 機器・サービス販売

3. 代表者について

代表者名:生田 智之
代表者役職名:代表取締役社長
所在地: 〒516-0007 三重県伊勢市小木町484−1
電話番号:0596-31-1100
FAX 番号:0596-31-3300

4. 過去の申請実績 これまで、日本経営品質賞、三重県経営品質賞に申請さ れた場合は、その内容をお書きください。

□申請実績あり	□日本経営品質賞( )年度 □三重県経営品質賞( )年度
■申請実績なし	

5. 申請組織の現状

（1）直近の会計年度の売上高を記述してください。

会計年度：2023 年度（2022.08~2023.07）
直近の売上高：4億1千万円

（2）事業拠点と住所を記述してください。

伊勢本社
〒516-0007 三重県伊勢市小木町 484-1
津オフィス
〒514-0004 三重県津市栄町四丁目 255 番地 津栄町三交ビル 4F

（3）各事業拠点の社員の配置比率を記述してください。

伊勢本社（14 名）
津オフィス 常駐者無し（リモートワーク拠点として運用）
他、完全在宅ワーク社員 1 名

（4）各事業拠点の生産品やサービスの全売上に対する概算比率を示してください。

各事業所拠点に案分する売上はありません、各主力サービスの概算売上比率は以下の通りです。
受託型システム開発 15%
IT 機器販売・IT サポーサービス 30%
クラウドサービスの導入とライセンス販売 55%

（5）各事業拠点が生産する製品・サービスの概要を記述してください。

【受託型システム開発】
主にテンプレート化されている販売管理や生産管理システムを、顧客企業のニーズに合わせ個別カスタマイズし提供している。
【IT 機器販売・サポートサービス】
企業向け PC とネットワーク機器の販売、ネットワークの構築、それらの機器のメンテナンス保守サービスを提供している。
【クラウドサービスの導入とライセンス販売】
各種業務で利用されるクラウドサービスの販売と導入、定着支援を行っている。
近年はノーコード・ローコードツール「kintone」を用いて顧客が要望する業務アプリを制作し業務改善に繋げるサービスが増えている。

6. 資格制限について

企業内組織（子会社を含む）での申請

申請組織が企業内組織（子会社を含む）の場合、（1）～（3）まですべて回答してください。企業内組織（子会社を含む）でない場合は、8へ進んでください。

（1）申請組織は、3年以上存在していますか。3年未満であれば、簡単に経緯を説明してください。

（2）本社や親会社名、住所、最高責任者名と役職を記述してください。また、本社や親会社 傘下の子会社を含めた全世界の社員数、直近の会計年度上の売上高を記述してください。その際に共同企業体（ジョイントベンチャー）企業は含めません。

（3）業務補助（ビジネス・サポート）専門事業部かどうかを、該当欄にチェックしてください。

□ はい　　□いいえ

※親会社と申請しようとする子会社の関係が示された年次報告書などの簡単な書類を資料として最後に添付してください。更に組織図と本社や親会社との経営関係を簡潔に示してください。

7. 組織の存続に関わる事項　貴組織において、法令違反行為、それに伴う刑罰や行政処分などに該当するものがあれば記述してください。

8. 業界を理解するための推薦図書

業界を理解するための推薦図書・業界情報を得られるWEBサイト名

（1）経済産業省 DX レポート 2.2 https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/covid-19_dgc/pdf/002_05_00.pdf
（2）（著）斎藤 昌義 システムインテグレーション崩壊 ~これから SIer はどう生き残ればいいか?

9. 申請応募書（資格確認書）の内容に関する問い合わせ先　申請応募書（資格確認書）の内容に関する問い合わせ先の氏名、所属、役職、住所、電話　番号、FAX番号、E-mail アドレスを記述してください。

氏名：樋口 雅寿
役職：取締役会長
所在地：　〒516-0007 三重県伊勢市小木町484−1
電話番号：0596-31-1100
FAX 番号：0596-31-3300
E-mail：info@comdec.jp

10. 代表者として申請に対する同意事項の確認

1. 代表者である私は、「申請書」（経営品質報告書）を申請ガイドブックおよび申請説　明会での内容を踏まえて自らレビューし、私の経営に対する思いや意図を十分反映していることを確認します。
2. 代表者である私は、事前に送付される審査チームとのコミュニケーションの概要および現地審査計画を自らが確認し、偽りなく誠意を持って対応します。
3. 代表者である私は、審査後に受け取る評価レポートを自ら十分理解し、これまでの活　動を振り返る題材として活用するとともに、今後の活動に生かせるかどうか十分に話　し合い、実行を検討します。
4. 代表者である私ならびに当社関係者は、審査員や審査プロセスに関する情報を審査　期間中社外に漏らすことは、一切いたしません。

<代表者署名>

署名欄：　生田智之	（日　付：2023年 9月29日）

2023 年度三重県経営品質賞申請書 目次

用語集
組織図

(1) 申請組織の特徴 1～10P

(2) 経営の設計図 11～20P

I. ありたい姿……11P
II. 戦略……13P
III. 組織能力……17P
IV. 顧客・市場……17P
V. 顧客価値……19P
VI. 組織変革目標（重要課題と達成目標）……19P

(3) 実践領域 21～68P

1. ありたい姿―リーダーシップ・社会的責任……21P
1-1 社会的責任……21P
1-2 リーダーシップ……25P
2. 戦略―思考・実践……32P
2-1 戦略の思考レベルを高める活動……32P
2-2 戦略の実効性を高める活動……35P
3. 組織能力―向上・最適化……40P
3-1 組織能力を高める活動……40P
3-2 組織能力を最適化する活動……47P
4. 顧客・市場―洞察・理解……51P
4-1 顧客・市場を洞察する活動……51P
4-2 顧客・市場の理解を深める活動……54P
5. 顧客価値―創造・提供……58P
5-1 顧客価値を創造、変革する活動……58P
5-2 顧客価値を提供する活動……61P
6. 事業成果―持続性・卓越性……65P
6-1 組織変革目標に関する測定結果……65P
6-2 持続性と卓越性に関する測定結果……66P
6-3 振り返りと今後の課題……68P

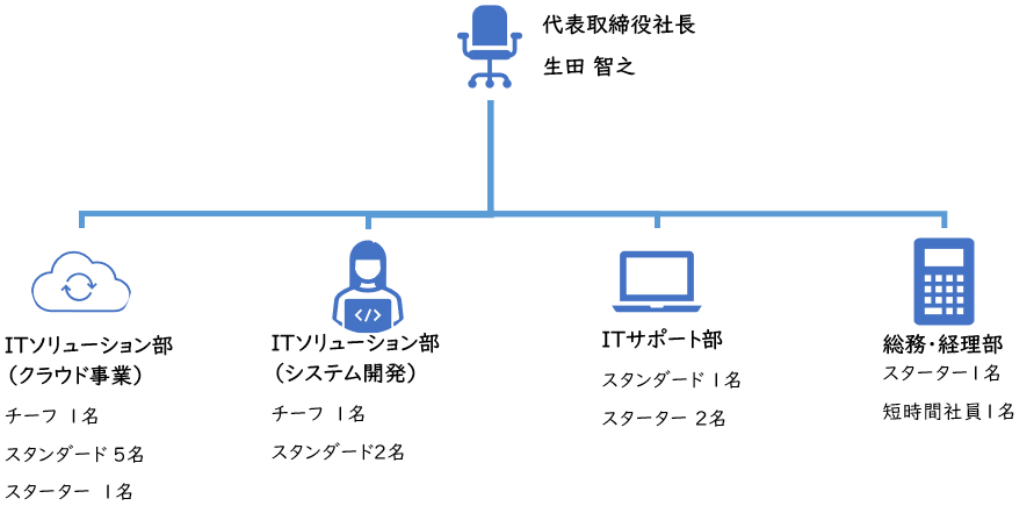
用語集

用語	解説	初出ページ
Windows XP	マイクロソフトが 2001 年に発表した Windows シリーズに属するオペレーティングシステム (OS) 。度重なる改良によって 2014 年 4 月のサポート終了まで長期間利用され続けた結果、爆発的なパソコン更新需要が生まれました。	1 ページ
ブロードバンド	従来の電話回線と比較して、速度の速い通信回線。 初期は ADSL や CATV の同軸ケーブル、現在は光回線を利用して、大容量データを活用できるインターネット回線。	1 ページ
クライアント・サーバー型	分散型コンピュータシステムの 1 つで、ファイルやデータベースを集中管理する「サーバ コンピューター」と、サーバの管理する資源を利用する「クライアント パソコン」で構成される。	1 ページ
式年遷宮	伊勢神宮において技術伝承を目的に 20 年サイクルで行われる社殿の建て替え行事。これに伴って 1000 万人を超える参拝客が訪れるため、地域経済に大きな影響を与えています。	2 ページ
Microsoft Office365	マイクロソフトが提供する Microsoft Office 製品のサブスクリプションサービス。すべてのプランに、各ソフトウェアの自動更新が追加料金なしで含まれている。	2 ページ
Evernote Business	2012 年に発表された、Evernote 社が中小規模の事業者向けに提供するクラウド型データ蓄積サービス。	2 ページ
セミナー営業	自社でセミナーを開催して、集客した見込み客に対して営業を行う手法。1 度のセミナーで複数の顧客に対して効率的にアプローチができる。	2 ページ
ノーコード・ローコード	ノーコードとは、ソースコードを書かない開発手法のこと。対して、ローコードは、ソースコードの記述量を最小限に抑えた開発手法である。	3 ページ
kintone	サイボウズ社が提供する、Web データベース型の業務アプリ構築クラウドサービス。プログラム知識がなくても業務システムを簡単に作成できる日本を代表するノーコード・ローコードツール。	3 ページ
Web マーケティング	Web サイトへの集客を促し、商品・サービスの購入へ繋げるためのマーケティング活動のこと。	3 ページ
オウンドメディア	自社のコーポレートページとは別の、情報サイトとしてブログ等の蓄積したコンテンツが情報の専門性や網羅性を高める役割を果たすマーケティング目的で作成される。	3 ページ
SEO 対策	検索エンジン上での露出を増やし、アクセス数を増やすための取り組み。度々変更される検索エンジンのアルゴリズムや特徴に最適化する対応が必要になる。	4 ページ
ストック型商品	継続利用やリピート購入によって継続的な利益獲得を目指す商品。都度の営業活動が不要で、安定的に収益を得られるメリットがある。	4 ページ
IT ベンダー	システムやソフトウェアなどの IT 製品を販売する会社の総称。IT ベンダーには、システムの販売を専門とするシステムベンダー、システムの企画・開発・運用・保守を一貫して行う SI ベンダーがある。	5 ページ
顧客インサイト	顧客自身も自覚していない潜在的なニーズを洞察すること。	5 ページ
対面開発	顧客とオフラインもしくはオンラインで対面しながらローコード・ノーコードツールを用いて、その場でシステムを作り上げる開発手法のこと。	5 ページ
伊勢参り	三重県伊勢市にある伊勢神宮（内宮・外宮）に参拝すること。 現在では、「おはらい町」「おかげ横丁」の散策やグルメが人気。	7 ページ

	平常年で 800 万人、遷宮の際には 1000 万人を超える参拝客が訪れる。	
ウォーターフォール型開発	システム開発手法の一つ。開発に必要な工程を段階的に区切って、順番に進行していくため、工程ごとに品質を管理できる。その一方で柔軟性に欠け、開発の途中で修正や仕様変更が発生すると、工数や納期に大きな影響が出る。	8 ページ
SIer	顧客の業務を把握・分析し、課題解決のためのコンサルティングから設計、開発、運用・保守までを請け負うこと。システムインテグレーション。	9 ページ
SES （システム・エンジニアリング・サービス）	ソフトウェアやシステムの開発・保守・運用における委託契約の一種。特定の業務に対して技術者の労働を提供する。 IT 業界の多重下請け構造が原因のシステムトラブルや、プログラム不具合の根源ともいわれるが、根強い需要がある。	9 ページ
マーケティングの民主化	ネット以前の社会では マーケティングを実行できる手段や企業が限られていたが、インターネットとその技術の発達によりマーケティングの実践が多くのヒトや企業のモノになったことを意味する用語。	9 ページ
CRM サービス	「CRM（Customer Relationship Management）：顧客関係管理」サービス。「セールスフォース」が最も有名なサービスで、 営業段階から顧客と良好な関係性を築き、取引を開始するだけでなく、顧客との関係を継続していくための施策に関するサービスのこと。	9 ページ
API	「API(Application Programming Interface)」は、ソフトウェアやプログラム、Web サービスの間をつなぐインターフェースのこと。 API を活用してクラウドサービス間をつなぐことによって、データが自動的に同期したり、処理を自動化したりするサービスを低コストで実現できる効果がある。	10 ページ
SLA	「SLA(Service Level Agreement)」は、ユーザーがサービスを提供する事業者との間で、サービスの品質（時間や回数）について合意するサービスレベル契約。	12 ページ
SCM	「SCM（Supply Chain Management）」原材料の調達～商品が消費者に渡るまでの生産・流通プロセス全体で、情報を共有・連携し、全体最適化を図る経営手法。	14 ページ
Google アナリティクス	Google が提供する無料で利用できるアクセス解析ツール。幅広いデータの計測や解析を行い、サイト改善に繋げることができる。	15 ページ
Google E-A-T 基準	Google が独自に定めた、良質なウェブサイトを評価する基準。「Experience（経験）」「Expertise（専門性）」「Authoritativeness（権威性）」「Trust（信頼）」の 4 つを評価基準としている。	15 ページ
RPA サービス	ソフトウェアロボットにより、業務プロセスを自動化するサービス。	18 ページ
クロスセル	顧客が購入しようとしている商品と別の商品を提案し、購入を検討してもらうこと。または、顧客が購入を希望している商品と組み合わせて使うことのできる商品の購入を促すこと。	21 ページ
アップセル	顧客が購入したその商品と同種で「より上位のもの」を提案し購入してもらうこと。	21 ページ
PV 数 （ページビュー数）	ユーザーがWEBページを閲覧した回数を指し、ページごとの表示回数を把握することで、WEB サイトのどのコンテンツにユーザーの注目が集まっているのか知ることができる。	21 ページ
検索ボリューム調査	特定のキーワードが 1 ヶ月の間に検索エンジンで何回検索されて	22 ページ

	いるのかを調査すること。検索ボリュームを調べることで、検索ユーザーのニーズを知ることができる。	
インシデント	何らかの問題が発生してアクシデントになる一歩手前の状況。	23 ページ
ゼロトラスト・セキュリティ	多様な働き方によって社内だけでなく社内外のネットワーク環境で業務が行われる現在、従来の「境界」の概念を捨て去り、守るべき情報資産にアクセスするものは「決して信用せず、常に検証せよ」という考え方に基づき、安全性を検証することで、情報資産への脅威を防ぐという、セキュリティの新しい考え方。	23 ページ
パートナー契約	クラウドサービスメーカーの代理店として、クラウドサービスの販売を行うための契約。パートナー契約をすることによって無償のライセンスが提供されたり、サポートが必要な顧客の紹介を受けたりできる。	26 ページ
krewDashboard	kintoneアプリに登録されているデータを集計し、ピボットテーブルやグラフで可視化するプラグインツール。複数の kintone アプリをひとつのダッシュボードで可視化し、データの傾向や推移を簡単に読み取ることができる。	36 ページ
マーケティングオートメーション（MA）ツール	獲得した顧客の情報を一元管理し、マーケティング施策の実施過程で発生するメール配信やウェブサイト訪問者の分析といったさまざまな単純作業を自動化し、効率化を図るためのツール。	37 ページ
Cybozu Days	サイボウズが主催し、例年幕張メッセで開催され約 6,000 名が参加する大規模イベント。セッションイベント、kintone 活用術、kintone 関連企業の展示ブースなど、さまざまなプログラムで構成されている。	39 ページ
プラグイン	kintone の機能を拡張するツール。kintone 開発元のサイボウズではなく、サードベンダーが開発・提供しており、設定方法もそれぞれに異なる。	40 ページ
1on1 ミーティング	上司と部下が行う 1 対 1 の面談のこと。週に 1 回～月に 1 回程度のペースで上司が部下の現状をヒアリングし、その内容にフィードバックすることで部下の成長を促すことを目的とする。	44 ページ
ナーチャリング	見込み顧客を、自社の製品・サービスを購入する状態まで育成すること。または、既存顧客をリピーターとして育成すること。	51 ページ
Hubspot	2005 年にアメリカで開発された、マーケティング・セールス・カスタマーサポートの各ツールが統合された MA ツール。 サイト来訪者を識別し、どのページをどのように閲覧したのかを記録できる。	53 ページ
回遊率	1 人のユーザーがホームページ内のページをどれだけ閲覧したのかを表す指標。	53 ページ
アンゾフの成長マトリクス	事業の成長や拡大を分析するためのフレームワーク。事業の成長を「製品(リソース)」と「市場」の 2 軸に分け、その 2 軸をさらに「既存」と「新規」に分け 4 つのセクションで表し、事業の成長戦略を見つけるために用いられる。	54 ページ
インサイドセールス	直接顧客を訪問する外勤営業ではなく、メールや電話といった遠隔の手段で顧客とコミュニケーションする、内勤の営業活動手法。	55 ページ
アジャイル型開発	仕様や設計の変更が発生することを前提として、おおよその仕様だけで細かい反復開発を行う開発手法。小単位での「実装→テスト実行」を繰り返すことで、徐々に開発を進めていく。	62 ページ

株式会社コムデック 組織図（評価制度対応版）



部署名	概要
IT ソリューション部 （クラウド事業）	各種クラウドサービスの導入と定着を伴走支援にて提供しています。Kintone だけでなく、バックオフィス系のクラウドサービスも多数取り扱っています。また、ホームページやオウンドメディア「コムデックラボ」、SNS 投稿などのコンテンツ作成も行っています。
IT ソリューション部 （システム開発）	創業から続く、プログラム言語を用いた受託システム開発事業を行っています。近年は kintone に関するプログラム業務が増えているだけでなく、開発者が kintone 伴走支援を実施するケースが増えています。
IT サポート部	パソコンやネットワーク機器などの IT 機器販売とネットワーク構築業務を企業 IT のトータルサポート契約である「IT 環境保守サービス」契約企業向けに提供しています。
総務・経理部	総務・経理・庶務・採用に関わる業務を行っています。 バックオフィス業務のクラウド活用によって業務効率化が進んでいるため、正社員 1 名と短時間正社員の採用担当 1 名で運営されています。

申請組織の特徴

1-1 自組織の事業や商品・サービス、顧客の変遷

■創業期（1997 年～2000 年頃）

当社は、1997 年に、OA 機器や事務用品の販売や受託システム開発を主眼とし、地元伊勢市を中心とした中小企業を想定顧客として設立されました。当時は、コピー機の需要が高まっていましたが、ブランド力や性能に劣る後発メーカーの製品を販売していた当社は、個人的な人脈や顧客からの紹介を頼りに販売を行っていました。

また、Windows 95 登場によって始まったパソコンブームの最中にあったため、パソコン販売にも注力していました。当時は、マウスの持ち方やワープロソフトの使用方法まで手厚く指導・サポートする必要がありましたが、信頼を得た顧客からの紹介によって徐々に顧客を増やしていきました。

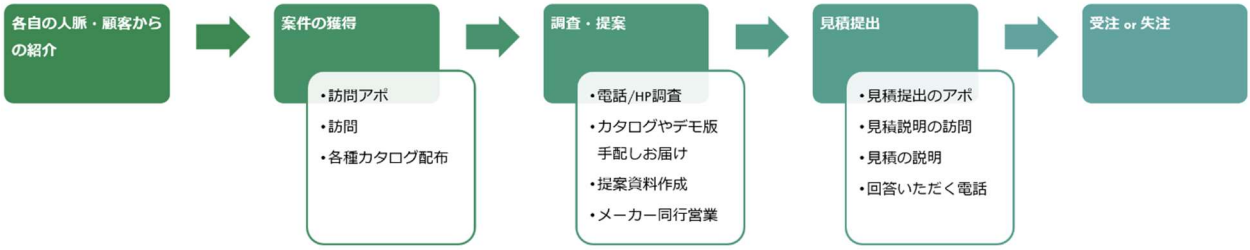


図 1－1 起業後の1997年～2014 年頃まで長くつづいた紹介・人脈に頼った営業スタイル

■パソコン販売・サポート事業の拡大（2000 年～）

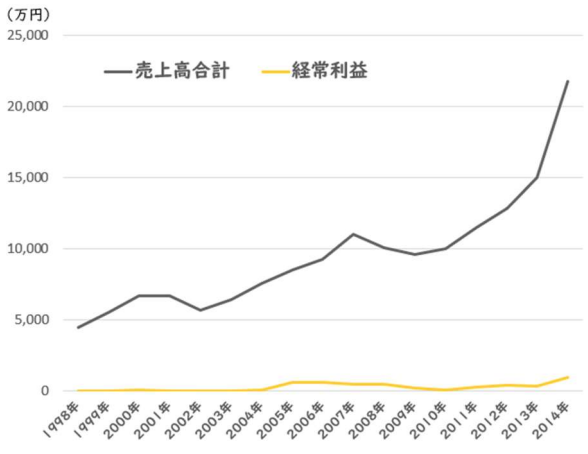
2000 年初頭は、インターネットの普及拡大や Windows XP の登場、パソコン・サーバーの低価格化により、パソコンの業務利用が加速しました。また、利用形態が、パソコン単体から高速インターネット回線（ブロードバンド）を用いたクライアント・サーバー型に変化したことで、パソコンの販売台数の拡大を後押ししました。

創業当初からサーバーやネットワーク構築技術を保有していた当社は、地元 CATV 局との契約によって、回線契約企業へのネットワーク構築や個人宅へのインターネット接続サポートを提供していたため、「事務機屋さん」や「コピー機屋さん」ではなく、「パソコン屋さん」として認知されていきました。社員一同は、パソコン販売台数の増加により、昼はパソコン納品と電話・訪問サポート対応、夜はプログラム作成に追われる日常となりました。

■保守・サポートサービスの開始（2003 年頃～2010 年頃）

パソコンの販売台数や、受託開発したシステム数は増加しましたが、無償で提供していた保守・サポートの工数も同時に増加したため、収益性が低いまま、長時間労働が続いていました。その一方で、「IT に関わることは全部コムデックさんに任せている」との声をいただくことも増えたため、システム開発を受託した企業やパソコンの保有台数が多い企業を中心に、「システム保守料」や「IT サポート料」の名目で、定額のサポート契約を開始しました。

図 1－2 売上・経常利益の推移（創業～2014年）



以降、2010 年頃までは、会社形態に大きな変化はありません。営業社員を配置せず、スタッフ各自の判断で、担当顧客に複合機・パソコン・ソフトウェアを販売し、昼夜・休日を問わず電話・訪問サポートを提供していました。しかし、長時間労働を前提とした地元顧客密着型の営業・サポート体制が原因となり、創業メンバー以外の社員は短期間で退職してしまい、離職率が高い期間が長く続きました。

■事業承継に伴う事業整理と遷宮特需（2011年～2014年頃）

顧客の求めに応じて取り扱い分野を広げていた当社ですが、2011 年に行われた最初の事業承継を契機に、事業の見直しを行いました。先発する競合企業が多く、コピー単価の下落が著しい複合機や大手通販サイトでの購買が主流となった事務用品、そして新規参入業者が多く低価格化が進んでいたホームページ制作は、今後の事業拡大が望めないため撤退を決断しました。また、収益性が低く、サポート負荷の高かった一般家庭や個人事業主との取引も今後行わない方針としました。

一方で、IT 機器販売や受託システム開発は、2014 年の「Windows XP サポート終了」に向けた特需もあって急激な拡大を続けていました。

伊勢神宮の「式年遷宮」による参拝者の増加によって地元企業の業績が好調となるタイミングと、「Windows XP サポート終了」特需が重なったこともあり、新たに多くの企業からパソコンの導入依頼をいただき、Windows XP 搭載パソコンの更新がピークとなった 2013 年の売上額は、前年対比 145%増となりました。

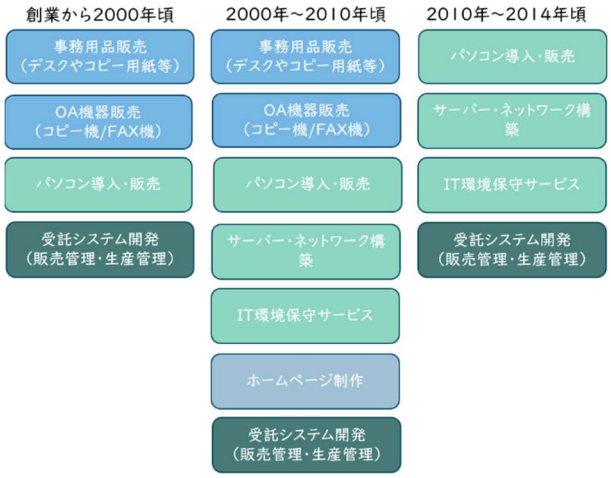


図1－3 当社の提供サービスの変遷（創業～2014 年）

■クラウドサービスの取り扱い開始（2014 年～2019年頃）

2010 年代に入ってから IT 展示会やメディアで「クラウドサービス」が取り上げられるようになりました。「クラウドサービス」が、今後の技術基盤の主流になることを予想した当社は、2014 年に「Microsoft Office365」や「Evernote Business」などの「クラウドサービス」の自社利用と、顧客への提供を県内で最も早く開始しました。

当時は、「クラウドサービス」の価値どころか存在さえ知る顧客がいなかったため、「クラウドサービスの価値を顧客に理解してもらい、ライセンス提供から導入・業務利用が定着されるまでのノウハウ提供」を目的に 2015 年に、初の大学新卒社員であった新入社員２名を中心とした「クラウド事業部」を設立しました。同時に、受託システム開発を行う部門を「システム開発部」、ハードウェアやネットワーク構築を提供する部門を「IT サポート部」と定め組織体制を一新しました。

「クラウド事業部」は当初、既存顧客をターゲットに訪問営業を進めていましたが、クラウドサービスがまだ社会に浸透しておらず、サービスの価値や月額利用料金への理解を得るためには多くの時間と労力がかかりました。

この課題を克服するため、営業ツールを自作し、展示会への出展やセミナー営業に取り組み、新規顧客獲得と同時に県内北部へと営業エリア拡大を進めました。また、営業段階で興味を示している経営者には、「クラウドサービス」を活用して働く自社のオフィスを見学することで導入効果を体感していただく「オフィスツアー」など、様々な方法で受注率の改善に取り組みました。

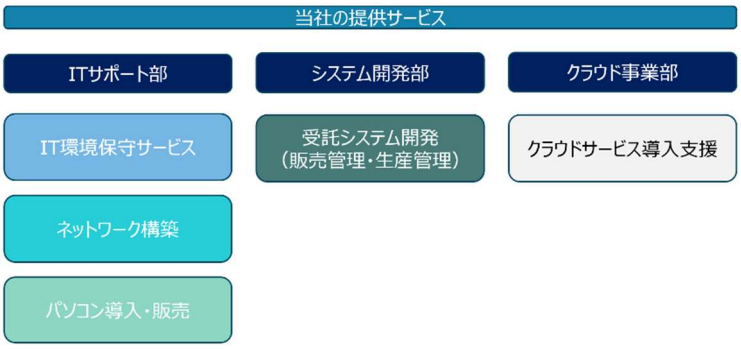


図1－4 2015 年の組織と提供サービス

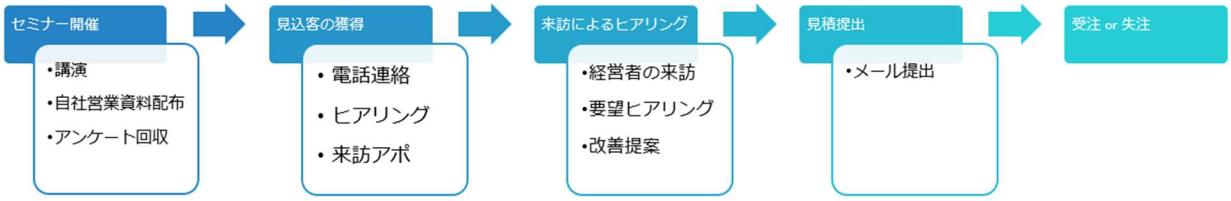


図1−5 セミナーを主とした営業スタイルへの転換

図1−6 2017 年までの社屋

しかし、当時の社屋は、来訪に不向きな狭隘道路に面した古びた倉庫風の建屋でした。そこで、来訪者に「クラウドサービス」を活用した働き方に対する説得力を強めるだけでなく、少子化を見越した若年層の人材採用においても他社より有利な環境を整えるため、セミナー室を完備した、来訪しやすく、見学して驚きがある魅力ある新社屋づくりに取り組みました。

2018 年 1 月に竣工した新社屋は、シリコンバレーの IT 企業や国内の先進企業を訪問して得た知見を活かした設計になっており、伊勢らしさを感じられる「クラウドサービスを活用した生産性の高い新しい働き方」のショールームとして、多くの見学者を集めています。

■kintone への取り組み（2018年頃～）

ノーコード・ローコードで業務システムを開発できるクラウドサービス「kintone」への取り組みは、当社に大きな転機をもたらしました。

これまでの受託型システム開発には、スケジュール管理やコスト管理が煩雑で、仕様変更に対する柔軟性が著しく低いという悩みがありました。しかし「kintone」を用いた開発は、短時間での業務アプリ構築が可能で、利用開始もスムーズです。顧客自らがアプリの有用性や修正点を素早く確認でき、修正や機能追加も容易に行えます。

そのため、費用を抑えつつ、業務アプリ作成から業務効率化をスピーディーに体感できるサービスを提供できるようになりました。また、自社内では、システム開発部以外でも「kintone」による業務アプリが次々と作成され、各部門が自らアプリを作成することで、業務改善を進められるようになりました。

そこで、「kintone」による業務改善効果をより多数の企業に提供する体制を整えるため、「kintone」のローコード分野を兼務していた「システム開発部」を「クラウド事業部」に統合し「IT ソリューション部」としました。創業時から続けていた受託システム開発については、新規開発は中止とし、提供するシステムを「販売管理」「生産管理」に絞り、顧客要望に合わせてカスタマイズする方式に変更しました。

■WEB マーケティングと新型コロナ（2019年～現在）

セミナー営業は一定の成果が見られましたが、準備～撤収までの工数が大きく、開催頻度や営業エリアの拡大には限界がありました。そこで、WEB マーケティングを本格的に開始し、ホームページの拡充に加え、既存顧客向けに導入事例の共有を行っていたオウンドメディア「コムデックラボ」を営業活動にも活用しはじめました。

図1−7 営業プロセスのデジタル化の進展

営業プロセスは「コムデックラボ」によって大きく変化し、まず場所や時間に依存せず、24 時間 365 日営業活動が可能となりました。また営業の改善として SEO 対策やアクセス解析を行うことで、閲覧者が求める記事の制作や Web 媒体への広告出稿を重ねた結果、セミナー営業よりも高い受注率を得ることができるようになりました。

新型コロナ感染拡大時には、セミナー営業が全くできない一方、「コムデックラボ」経由の問い合わせは増加し続け、2020 年には 45 社だった県外顧客が 2022 年には 105 社になり、営業エリアは全国に拡大しました。

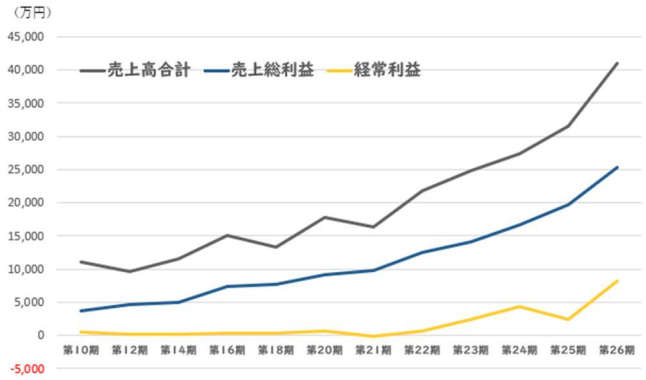


図 1－8 2006 年以降の業績推移

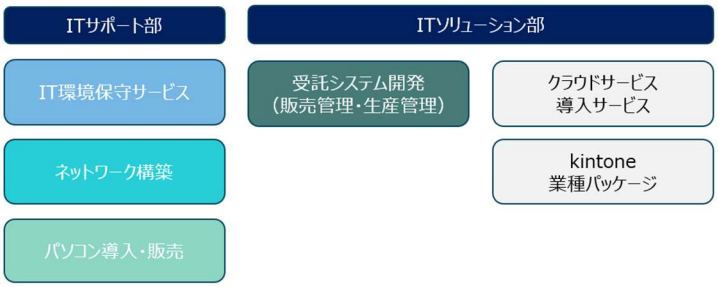


図 1－9 現在の組織別の提供サービス

また、この時期には、2014 年から継続的に注力していた、各種保守・サポート契約、クラウドサービスのライセンス販売などのストック型商品が業績の基盤となり、安定した収益を実現できるようになりました。

このように、当社の事業・商品・サービスは、機器や受託システム開発という「モノ」を売る創業時のビジネスモデルから、保守サポートや導入支援という「コト」を提供する現在のビジネスモデルへと大きく変遷しています。

1-2 自組織の変遷の要因や環境適応への成功（失敗）要因

■式年遷宮と Windows XP サポート終了特需

伊勢市を中心とする地元経済は伊勢神宮の参拝客数に大きく左右される特徴があり、2012 年の式年遷宮には、過去最高となる 1400 万人の参拝客が訪れ、地元経済は絶好調となりました。

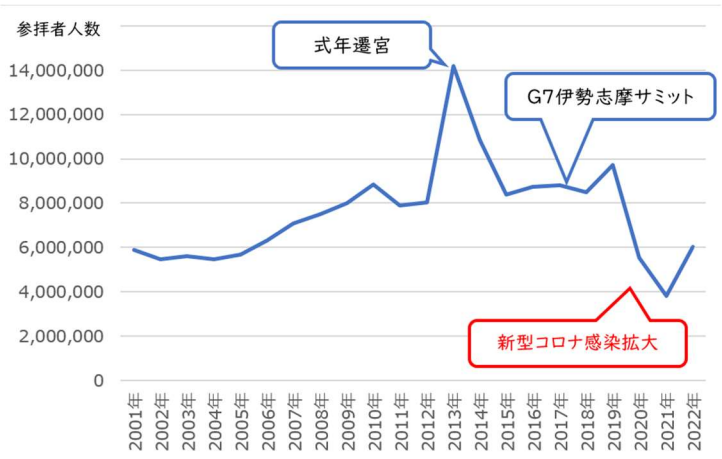


図 1－10 伊勢神宮参拝客数の推移と主要イベント

当社は式年遷宮効果と「Windows XP サポート終了」特需により、2013 年の売上額は前年対比 145%となる大きな成果を出すことができましたが、それはパソコン更新需要を先取りしたに過ぎず、翌年の売上額は前年比 60%と急落してしまいました。

急激な業績悪化に直面したことで、これまでの自社の成長が式年遷宮や「Windows XP サポート終了」特需、そして IT 機器やソフトウェアの業務利用範囲拡大などの外部要因に依存しており、時流にまかせた成り行き経営によって、未だ経営基盤が脆弱であることを認識しました。

■第二創業期のスタート

経営基盤を強化する取り組みを開始した経営陣は、事業の拡大には定期的な新卒採用が必要と考えました。2013 年には初めて大学新卒採用に取り組みますが、経営理念も無く、学生から見て魅力的な職場環境を提供できていない状況が原因となり、失敗に終わりました。しかし、当社が魅力的な職場ではないという現状を認識し、

私たちは「誰のため、何のために会社経営を行うのか」を考え直す良い契機となりました。

その後、当社は、経営について学ぶ機会を求め、三重県経営品質協議会に加入しました。同時に、IT 業界の将来動向や他社の戦略を学ぶため、大手コンサルティング企業が主催する「IT ベンダー研究会」に加入し、IT 関連ビジネスの視野を広げる取り組みも開始しました。

「IT ベンダー研究会」では、パッケージ型ソフトウェアから「クラウドサービス」が主流となり、受託システム開発は衰退に向かうという見解が共有されており、当社も「クラウドサービス」への取り組みを開始しました。これまでのパソコン販売や受託システム開発は、顧客からの要望を待つスタイルで対応できましたが、社会的認知が低かった「クラウドサービス」で同じ手法は通用しません。当社自身が「クラウドサービス」の価値や導入効果を説明する役割を担う必要があり、営業手法の大きな変化に繋がりました。

経営品質協議会と IT ベンダー研究会に参加したことより、「顧客からの要望を待つ姿勢」から「顧客インサイトによって自ら積極的に提案を行う姿勢」への変容を学べたことは、当社の企業文化に強い影響を与えました。これは、式年遷宮直後の業績悪化をきっかけとした新たな取り組みの最初の成果であり、2014 年から始まった改革への挑戦と進化を、当社では「第二創業期」と称しています。

■ビジネスモデルの転換

ノーコード・ローコード開発ツールの登場や AI の進化により、将来的に受託システム開発が衰退していくことが予見できる状況となったため、当社では 2018 年に、受託システム開発を縮小して、クラウド型ノーコード・ローコード開発ツール「kintone」による各種サービスを主力事業とする選択を行いました。

さらに、受託システム開発の問題解消と、他社との差別化を図るため、「kintone」の特性を活かした新しい開発手法「対面開発」を採用しました。「対面開発サービス」は、顧客の共創のパートナーとして当社が参加し、顧客も直接アプリ構築に参加しながら、業務改善内容を共に考え、継続的に顧客価値を目指す「伴走支援」スタイルで実施されています。

「顧客価値の向上」が目的となる「kintone」による「対面開発サービス」によって、「モノ売り＝受託システム開発・ライセンス販売」というビジネスモデルからの脱却を実現しています。

図Ⅰ－11 クラウド事業部が提供するサービス図

■新型コロナウイルスの影響と WEB マーケティング

2020 年の新型コロナウイルス感染拡大は、顧客との直接的なコミュニケーションを困難にしました。訪問や来訪、セミナーの開催が制限され、「顧客の支援継続」や「新規顧客・案件の獲得」が重要な課題となりました。

しかし、自社業務において IT 化を進めてきた当社は、Web 会議ツールや各種クラウドサービスの活用によってリモートワーク環境が整っていたため、大きな混乱はありませんでした。むしろ、顧客との打ち合わせがWeb会議に移行したことによって移動時間が削減され、1 日あたりの打ち合わせ件数が 2 件から 3~5 件へ増加したことで、業務効率が大幅に向上しました。

また、セミナー営業の代わりとして、オウンドメディア「コムデックラボ」をリニューアルしました。既存顧客への情報提供手段から、クラウドサービスを用いた業務改善に悩む中小企業への情報提供サイトへと転換し、クラウド活用のノウハウ記事の強化や、導入事例のリライトなどの SEO 対策に注力しました。その結果、2022 年の Web からの問い合わせ数は、2019 年の 16 倍になり、営業エリアを全国に拡大することができました。

2-1 自組織の強みや価値

「顧客インサイト力」、「コンテンツ作成力」そして「市場・サービスの選択力」が当社の強みとして挙げられます。

■顧客インサイト力

当社における顧客インサイトとは、「お客様が想定するゴールから逆算し、潜在的な課題を見つけ出し、必要なマイルストーンを設計していくこと」を指します。当社の核となる価値観であり、受託システム開発を主要な事業としていた当時から現在に至るまで変わっていません。

この価値観は、顧客から「プロなのに、業務の意味や背景を理解せずにプログラムを作っている」という指摘を度々受けた経験から生まれました。依頼された通りのシステムを作るだけでなく、「なぜその機能が必要なのか」「プログラムが必要な背景や理由は何か」を何度も問いかけ、機能とコストの両面で業務に最適なシステムを提供することを顧客と一緒に考え続けています。

■コンテンツ作成力

当社は 2015 年から、顧客への情報提供やファン化を目的として、月刊ニュースレター「Imadoki」やSNSによる情報発信を続けています。2019 年からは、既存の顧客に向けた専用メディア「コムデックラボ」や「kintone」ユーザー向けの YouTube「kintone 芸人」の配信を開始しました。

これらの取り組みは外部パートナーの協力を得ていますが、原稿や台本作成は社員が行います。情報を自ら作成・加工・発信する能力は、インターネット上の情報が影響力を強める現代において、大きな強みといえます。

■市場・サービスの選択力

IT業界には、クラウドサービス・スマートフォンやタブレットなどの IoT・AI など、次々と新しい技術や分野が現れます。しかし、新しい技術や分野の多くは数年後には消えてしまうか、先行者や大企業による寡占状態となるため、将来性がある技術や分野を見極めたうえで、早期参入と地固めが重要となります。また、IT業界は、既存の技術、分野が衰退していくスピードも早いため、撤退する事業やそのタイミングを見極める力も求められます。

新たな技術や分野への参入、もしくは衰退する技術、市場からの撤退を適切なタイミングで選択できることは当社の強みです。この強みを発揮するためには、継続的な IT 業界の動向チェックと、限られた人的資源の中で最も高い価値を提供する方法を思考する習慣が重要と考えています。

2-2 自組織が長年大切にしてきた価値観

当社の企業理念は、「伊勢から IT で日本を元気にする」です。その実現のために、5 つの行動指針を掲げています。第二創業期（2014年～）頃から開始した大学新卒採用活動を通じ「自社は何のため、誰のために経営を行うのか」を問い直し導き出した行動指針は、当社の社員の日常的な行動に深く結びつく価値観となっています。

【行動指針】

① 期待値を 101%超える
② 徹底的に準備する
③ 誠意を持って行動する
④ 素直に人の体験から学習する
⑤ 出来ないでは無く出来る方法を考える

図2−1 2017 年に策定された行動指針

図2−2 社屋デザインと一体化した行動指針

3-1 自組織のこれまでの成功ストーリー

当社が現在まで成長を続けることができた理由は、以下の4つであると考えています。

■理由①「地元経済圏の特徴」

伊勢神宮は、古くから信仰の対象で、年間 800~900 万人もの参拝者が訪れます。そのため、伊勢は多くの観光客で賑い、地方都市でありながら全国的に高い知名度を誇っています。伊勢の経済的な活気や知名度は、当社のビジネスやブランドイメージにも大きく貢献しています。

また、伊勢は大都市部から離れているため、他地域からの新規参入が少ない利点があり、過度の競争に悩まされることなく、成長を続けることができました。2023 年の IT 活用戦略セミナーは、「伊勢参り」をテーマに開催しましたが、全国各地から顧客に参加していただくことができ、改めて伊勢の持つ魅力に気づかされました。

■理由②「IT 市場の成長と変化への対応」

西暦	ITに関連する主要な出来事
2001年	ブロードバンド元年/WindowsXP発売
2003年	個人情報保護法成立
2007年	YoutTube日本版サービス開始
2008年	iPhone発売/Twitter、Facebook日本語版サービス開始
2011年	iPad発売/LINEサービス開始/東日本大震災 BCP対策
2013年	Microsoft「Office365」、Adobe「Creative Cloud」 業界大手サブスクリプションモデルへ移行開始
2015年	マイナンバー制度スタート/Netflix日本で動画配信開始
2018年	経済産業省「DXレポート」公開
2019年	働き方改革法案施行/インターネット広告費が2兆円超、TVを逆転
2020年	新型コロナ感染拡大、Web会議・在宅・リモートワークが普及
2022年	ChatGPT、画像生成等のAIブーム

図 3-1 IT に関する主要な出来事

Windows XP の登場から 20 年以上が経過し、インターネットは生活の一部として定着しました。そしてモバイル機器の普及、SNS サービスの台頭、サブスクリプションベースのクラウドサービスの登場により、ソフトウェア業界は「所有から利用へのシフト」という大きな変革を経験しました。我が国においても、マイナンバー制度や新型コロナ感染拡大による働き方の変容により、インターネットや IT サービスの利用はビジネス、生活の両面で必然となっています。

IT 市場が絶えず成長と変化を続けるのと同じく、当社も IT 市場に合わせて成長するだけでなく、事業構造や社内体制に至るまで IT 活用に適した形に変革し続けています。

■理由③「自社における IT 活用と得られた知見のサービス化」

当社は、会計や給与計算、勤怠管理など、多様なクラウドサービスを利用した業務改善の取り組みを続けており、自社内で実際に改善効果が出たクラウドサービスのみを提供するルールとしています。

IT 企業であると同時に小規模企業である当社が行った業務改善ノウハウは、顧客である中小企業でも有効利用が可能です。それらを導入事例の紹介やオフィスツアーを通じて紹介することで、「社内の業務改善を一手に任せることができる先」として認知いただいています。

自社で運用ノウハウが蓄積されている「WEB マーケティング」や「評価制度・教育の改善」などのサービス化も進めており、顧客の業務改善から業績向上までを支援することを目指しています。

■理由④「各種媒体、SNS を活用した情報発信（メディア戦略）」

クラウドサービスの普及が始まった 2010 年代は、イノベーション普及理論における「キャズム」以前の時期で、大多数の顧客はクラウドサービスに興味が無く、業務への導入にも消極的でした。クラウドサービスの販売方法を模索する中で、当社は顧客への継続的な情報提供の重要性に気づき、情報提供手段の多様化を進めます。

2015 年には、ニュースレター「Imadoki」の発行、Facebook など SNS アカウントの開設、年 4 回のド担当者勉強会開催、そして「IT 活用戦略セミナー」開催を始めました。「IT 活用戦略セミナー」は、経営者・IT担当者向けのセミナーに加え、クラウドサービスを提供するメーカーが協賛する展示ブースを多数設置し、顧客企業が「IT を使って将来どうなりたいのか」を考え、具体的な業務改善の手がかりを見つける機会を提供しました。

西暦	当社の情報発信の歴史と媒体
2015年	ニュースレター「Imadoki」発行 クラウド担当者勉強会 開催開始 自社Facebook、Instagram 開設
2016年	IT活用戦略セミナー開催開始
2017年	クラウドサービス活用Book発刊
2019年	オウンドメディア「コムデック・ラボ」開始 YouTube動画「kintone芸人」開始
2020年	新型コロナ感染拡大によりIT活用戦略セミナー休止 オウンドメディアを拡大、SEO対策に取り組む
2022年	IT活用戦略セミナー再開
2023年	新オウンドメディア「感性の法則」開設 PRTIMESでプレスリリース開始

図 3−2 当社の情報発信の歴史と媒体

2019 年からは、既存の顧客への情報提供強化を目的に、オウンドメディア「コムデックラボ」と YouTube チャンネル「kintone 芸人」を開始しています。当社はこれらの多様なコンテンツを用いて、新型コロナ感染拡大期間中も、顧客への情報提供を続けました。さらに、SEO 対策や広告出稿により、Web サイトや動画を見た全国の企業からクラウドサービスの導入事例の問い合わせが増加し、新規顧客獲得の最も効果的なチャネルへと成長しました。

顧客への情報提供と関係構築を重視したアプローチが、新規顧客の獲得や既存顧客のファン化、そして全国に商圏を広げる力に繋がっています。

4−1 自組織のビジネスモデル（収益を生む仕組み）の理解

■IT ソリューション部（クラウド事業）

クラウド事業部門の主要サービスは、月額契約をベースとする「kintone」を用いた伴走支援サービスと対面開発サービス、業務用クラウドサービスの導入と業務への定着を目的とした保守支援と定着サポートです。

新規顧客の獲得手段として、オウンドメディア「コムデックラボ」や SNS を運営しており、提供するサービスの導入事例や活用ノウハウを中心とした記事や動画を掲載しています。コンテンツを閲覧した企業から当社に問い合わせをいただき、要望や課題のヒアリングを経て導入するクラウドサービスや、「kintone」の場合には「受託開発」、「対面開発サービス」、「業務改善パッケージ」のうち、どの支援形態にするか決定しています。

提供しているサービスは、従来の個別見積・請求で実施される「kintone 受託開発」や「業務用クラウドサービスの初期導入」を除いて、月額・年額契約となっています。継続的な支援を行うことで企業が抱える課題を次々と解決できるからです。当社では、数年間続く長期間の契約が多数を占めています。

図 4−1 クラウド事業のビジネスモデル

■IT ソリューション部（システム開発）

システム開発部門は、従来は顧客要望に応じた受託システム開発を主としていましたが、現在は市販されているパッケージソフトの「販売管理」、「生産管理」では業務に対応しきれない企業向けに、カスタマイズ前提のシステムを提供しています。システムの種類の限定により、カスタマイズが必要な部分に絞った工数だけで納品が完了するため、従来のウォーターフォール型開発手法に比べて、顧客との合意形成の困難さがもたらす手戻りによるコストリスクが減少したことにより開発全体工数が大幅に圧縮されたことで、短時間・低コストでシステムを納品できるようになっています。

■IT サポート部

IT サポート部の主要サービスは、「IT 環境保守サービス」を中核とした、IT 機器販売やネットワーク構築です。「IT 環境保守サービス」は、中小企業では不在であることが多い IT 担当者の支援代行サービスで、パソコンやネットワークのサポート、障害対応に加え、IT 環境の管理に必要な資料の作成や、保証書・契約書の管理を提供します。業務において IT 環境の重要性が高い顧客を中心に、継続率の高いサービスとなっています。

IT 環境保守サービスを通じて、顧客の IT 環境全体を把握することは、新たに導入される機器やサービスの購入先として常に優位に立てる強みにも繋がっています。

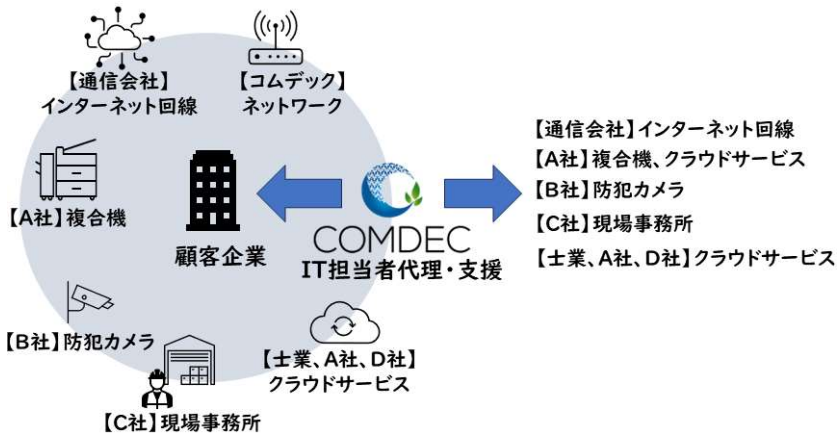


図 4−2 顧客の IT 担当者を代行する IT 環境保守の構図

4-2 自組織が位置しているビジネス領域の環境変化の理解

■新型コロナとデジタル化の進捗

新型コロナ感染拡大による非対面・非接触の生活が三年近く続き、多くの職場でリモートワークが実施されました。Web 会議も一般化し、デジタル化を進める企業では、働き方が大きく変容しています。政府も、これらの動きを各種補助金や助成金で後押ししており、DX ブームやデジタル化推進に一役買っています。また、電子帳簿保存法といった法制度の面でも、デジタル化を前提とした社会構造の変容が加速しています。

しかしながら、全ての企業でデジタル化が進んでいるわけではありません。三重県では、若年層の都市部への流出が続いており、年長者に比べて相対的に高い IT スキルを持つ若年層の不足が問題となっています。経営者の高齢化と若年層の不足により、多くの中小企業では自らデジタル化を進める力が失われつつあり、顧客の IT パートナーとして共に業務のデジタル化や業務改善を進める伴走支援へのニーズが高まっています。

■国内 IT 企業の課題

現在、約 3 万社存在する国内 IT 業界の多くは、大手 SIer を頂点とした多重下請け構造下で、建設業と同様に人月や工数による費用算出を行う受託システム開発を行っています。これは、ユーザー企業が IT 人材を確保する欧米型の構造とは真逆といえます。下請け IT 企業は、ユーザー企業や元請け企業のコスト削減のため、人件費の変動費化に貢献する存在となっており、その生産性は元請けの約半分といわれています。

顧客の要望と直に接することのない SES や下請けビジネスから、顧客と直接対話し、顧客の IT 活用度合いや得られた成果に対して報酬を得るビジネスモデルへと転換し、労働生産性を向上させることが求められています。

■マーケティングの民主化

パソコンやスマートフォンで画像や動画の編集が手軽にできるようになり、中小企業でも自らデジタル広告を低コストで作成できるようになりました。

デジタル広告には、特定の地域や業種に対して配信でき、24 時間 365 日稼働させられるという特徴があるため、人手不足に悩む中小企業の営業力を大幅に拡大することができます。また、CRM サービスや Web 会議サービスを活用して営業活動全体をデジタル化することで、生産性向上に大きな効果を生み出すことができます。

このように、一般的な中小企業でもマーケティングが可能になったことを、当社では「マーケティングの民主化」と定義しています。

4-3 現在の競合組織と自組織の違いの理解

■IT ソリューション部（クラウド事業）

セミナー営業を行っていた時期は三重県内を主要な商圏としており、ネームバリューのある大手 OA 機器メーカーや事務機器販売店が競合先でした。現在は、WEB マーケティングにより営業エリアが全国に広がったため、当社と同じくオウンドメディアや SNS での情報発信力のある企業が競合先となっています。

顧客層は、50～60 代が中心の県内企業経営者から、インターネット上で情報収集を行う 30～50 代前半の経営者や IT 担当者中心に変わりました。インターネットによる情報の量と質、更新速度による比較が行われるため、対策として、「コムデックラボ」に毎週 2 件の事例を公開し続けています。その結果、現在公開している事例数は約 200 件となり、他社の約 10 倍の情報量となっています。

今後の競合先としては、伴走支援を謳い営業している企業や、経営課題を解決している大手コンサルティング企業、DX に取り組む銀行、自ら DX に取り組み同業他社にノウハウを広げる企業や士業が挙げられます。現在はクラウドサービスの導入事例のみですが、今後は「システム」「IT サポート」など、他社にはない事業についても導入事例を公開することで、DX 推進企業として差別化を進めていきます。

■ITソリューション部（システム開発）

当社が提供するカスタマイズを前提とした「販売管理」や「生産管理」の競合先は、カスタマイズ可能なパッケージ製品またはクラウドサービスです。

パッケージ製品提供企業は、さまざまな企業業務をトータルでカバーできる製品群を保有し、主に、直販と事務機器販売店による営業で顧客を獲得しています。カスタマイズの際は、営業ではなくシステムエンジニアがヒアリングを実施し、プログラムの多くは外注で製作します。そのため、導入に時間がかかり、費用も高額となっています。

一方、当社が提供する「販売管理」、「生産管理」は、ほどほどの性能と導入しやすい費用を目指しています。独自業務ルールのカスタマイズが容易であるうえに、営業からカスタマイズまでを自社で完結するため、他社に比べ短期間・低コストで提供できるメリットがあります。

近年では、企業にとって必要な機能を包括して提供しているクラウドサービスが登場し、また当社よりも優位性が高いケースが多いため、自社で提供できない機能はAPIによる外部連携を用いてカバーしていく方針です。

■ITサポート部

当社の主な競合先は、複合機や IT 機器を企業向けに販売する事務機器販売店です。競合先が複合機販売やアフターサービスを主力としているのに対し、当社は IT 機器販売とネットワーク構築、そして「IT環境保守サービス」を主力としています。

かつては、IT 機器も同じ販売店から購入するのが一般的であったため、競合の機会がありました。しかし、業務の IT 活用が進んだ現在は、パソコンやネットワークに関する豊富な知識を持ち、保守サポートを提供している当社からIT機器を購入するケースが大多数となっています。

また、事務機器販売店は自社が販売した機器の情報のみ把握しているのに対し、当社は「IT 環境保守」サービスを通じて顧客のIT環境を総合的に把握し、顧客のIT支援や役割を代行することで優位性を保っています。現在では、取引条件として「IT環境保守サービス」加入を提案しており、複合機以外のトラブル対応や保守サービスに消極的である事務機器販売店との違いを明確にしています。

ありたい姿

1.ありたい姿を描く

当社は、経営理念である「伊勢から IT で日本を元気にする」を実現可能とする組織になることを、「ありたい姿」と定義します。伊勢神宮が鎮座する「日本人の心のふるさと」といわれる伊勢から、「顧客企業とひとつのチームとなり、経営課題を共に考え、事業成長に必要な IT 活用力の向上を支援すること」を目指しています。

■伊勢にこだわる理由

「式年遷宮」が持つ「常若」の精神が、当社が伊勢にこだわる理由の一つです。伊勢神宮では、1300 年にわたり、内宮（皇大神宮）・外宮（豊受大神宮）二つの正宮の正殿、14 ある別宮の全ての社殿を 20 年ごとに造り替え、神座を遷す「式年遷宮」が続けられています。「式年遷宮」には、神様を常に新しい神殿でお迎えするため、古くなったものを作り替えて常に若々しくして永遠を保つ思想である、「常若」の精神が活きています。また、解体された木材が全国の神社の社殿に再利用される、和のサスティナビリティも実現しています。

伊勢神宮を管理する神宮司庁は、「式年遷宮」が 1300 年継続できた理由について、「継続することが目的だから」と述べています。平安の貴族社会から武家社会そして現代にまで古来の儀式を次世代につなげることこそがミッションであり、本質を守るために、資材や資金調達など時代にあったやり方の工夫を重ねていたそうです。

当社は、「常若」の持つ「変わらないために変える必要が出てくる部分もあり、変化を受け入れることで変わらない本質を守り、継承をしていく姿」を、経営の「深化」と「進化」にあたると考え、その価値観に深く共感しています。そして、全てのお客様が「常若」で居られるよう、顧客インサイトによって変化すべき部分と残すべき部分を見極め、様々な課題に対して柔軟かつ創造的な解決策を IT の側面から提供することで、事業成長を支援したいと考えています。

図 1-1 遷宮直後の内宮社殿

第二に当社自身が「地方都市における中小企業のモデルケース」を目指していることが理由として挙げられます。

伊勢地域は、観光資源や伝統文化を活かした独自の経済圏を形成しています。しかし、一方では、少子高齢化や若年層の都市部への流出といった、他の地方都市と共通する課題を抱えています。また全国の多くの中小企業が抱える課題は、当社にも共通しており、当社が実践する「IT活用による課題解決の取り組み」は、全国の中小企業で取り入れることが出来ると考えます。

ありたい姿である「伊勢から IT で日本を元気にする」を実現する手段として、「地方都市における中小企業のモデルケース」の役割を果たすことを目指しています。

■地方の中小企業が抱える課題と当社が提供する支援の価値

経済産業省から 2018 年に発表された DX レポートによると、我が国の「ユーザー企業内のIT人材の割合」が、他国に比べて圧倒的に少ないことがわかります。また、日本企業が今後 IT 活用により競争優位性を獲得し、継続的な成長を実現するためには、IT ベンダー企業と新たな関係性を構築しながら、既存システムの刷新を含めた経営改善を進める必要があると、DX レポートの中で示されています。

実際、地方の中小企業は、社内にIT担当者が不在であることが多く、比較的ITに長けた若年者も少子化や都市部への流出により、採用が困難になっています。

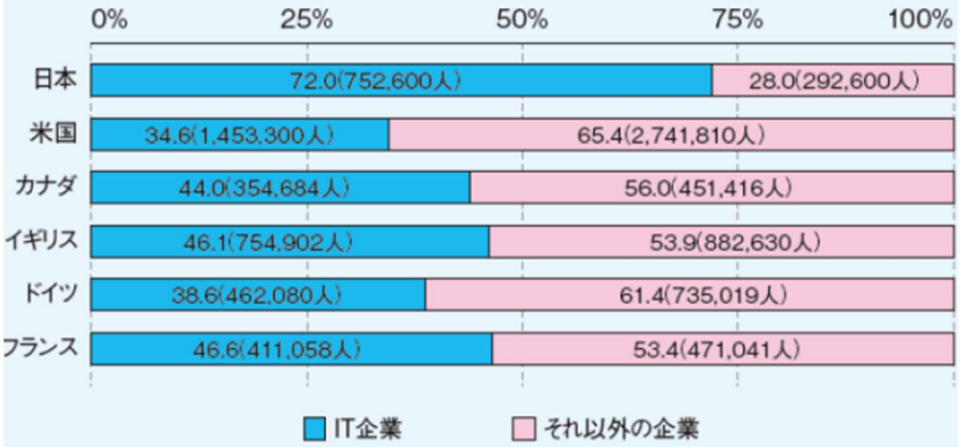


図 I-2 IT 人材の国内外の配置比較

加えて、地方においてIT ベンダー企業の役割を担ってきた事務機器販売店も高齢化が進み、IT活用が進んでいないケースが多く見受けられ顧客企業の IT 化が遅れる原因になっています。

当社の伴走支援は、Web 会議ツールやクラウドサービスを活用して、ユーザー企業の課題解決をパートナーの立場として全国に提供しています。このサービス形態は、地方の中小企業が抱える課題を解消し、IT 活用を促進する助けになると考えます。

■保守と伴走支援の違い

これまでベンダー企業は、顧客の要望に従って仕様書を作成し、システム開発やネットワーク構築を行い、システム導入後は「保守サービス」を提供してきました。ユーザー企業は、保守費用を支払うことで、長期間システムを利用できていました。ベンダー企業は利益率の高い定期収入を得られ、ユーザー企業は使い慣れたシステムを長期にわたって使い続けられる「保守サービス」の仕組みは、双方にとって一見メリットが大きいように見えます。

しかし、生産年齢人口の減少によって労働力が不足する問題を解決しつつ、さらなる事業成長を目指すためには、絶え間なく進化するインターネットやモバイル機器に対応したシステムや業務プロセスを用いた生産性向上策が必須となりますが、実際のユーザー企業では、システム開発費用の高騰やシステムに精通した人材の退職を理由に、古いシステムの延命を図るケースが大半となっています。もし、競合する企業が最新のテクノロジーを使用していた場合、老朽化したシステムの使用が競争力の低下につながります。ベンダー企業も、利益率が高く、定期収入となる保守サービスに力を入れてきましたが、古い技術基盤やプログラミング言語で構築されたシステムを運用・保守するために人材が拘束されてしまい、新しい技術分野への取り組みが遅れ、競争力を失う懸念が出てきています。

また、保守サービスは SLA に対して稼働工数が少ないほど利益率が向上するため、ユーザー企業への改善提案は、ベンダー企業にとって収益面でメリットが無く、ルール通りに運用し、ユーザー企業からの問い合わせが少ない方が望ましい状態となるため、ユーザー企業に積極的に関与する機会は減少していくことになります。

	関係	判断	基準	役割
保守 保って守るスタンス	主従	ルールや手順に従う （事実基準）	・言われた通りにやる ・言われていないことはやらない ・仕様書通りに作る	顧客に課題を聞く （御用聞き）
伴走支援 事業の成長を共に目指すスタンス	チーム	より貢献するには どうすればよいか （価値基準）	・こうした方が良い ・事業の成長のために良い方法を提案 ・状況を見て方法を検討	顧客のあるべき姿そこに至る道筋を示す

図 I-3 従来の保守と伴走支援の違い

企業における IT の重要性が増していることから DX レポートでもこれらの問題が指摘されており、双方の関係見直しが推奨されています。「保守」によって生じる問題の解決策として登場した「伴走支援」は、ベンダー企業がユーザー企業のパートナーとなり、一つのチームとして顧客のあるべき姿を共に模索しながら、提案やシステムの開発や運用を行い、顧客の事業成長や事業価値の向上を IT の側面から支援する新しい形のサービスです。

ユーザー企業は、ベンダー企業の知識や経験を利用することで、IT 担当者を直接雇用することなく、現場の課題やニーズに即応した解決策を得られます。また、プロジェクトを進める際に、ITの専門家による伴走支援によって、質的な向上に加え、早期のリスク特定・回避も可能となりプロジェクトの成功率も高められます。

ベンダー企業は、顧客のプロジェクト成功と事業成長によって、伴走支援の継続が保証され、プロジェクトの完成はゴールではなく、次の業務改善や課題解決に向けたスタートになり、顧客事業やシステムのさらなるレベルアップを目的とした提案や改善活動につながっていきます。

図 1－3のように、当社では「保守」と「伴走支援」の違いを明確に定義しており、2019 年頃からは、「伴走支援」を提供する方針へ切り替えています。また、顧客との中長期的な取引関係を目指して、月 1～2 回の定期的な打ち合わせに加え、四か月毎に顧客の経営者や業務担当者による「担当者勉強会」、そして年 1 回の「IT 活用戦略セミナー」など、顧客との接点づくりを重視しながら「伴走支援」を実施しています。

2. ありたい姿に向けた「戦略」

当社がありたい姿を実現するために必要としている戦略は、IT 機器やクラウドサービス導入から定着するまでのノウハウをお客様に提供する「IT 活用企業」から、IT を経営の軸として経営革新を実践する「経営革新企業」へのポジション転換であると考えます。

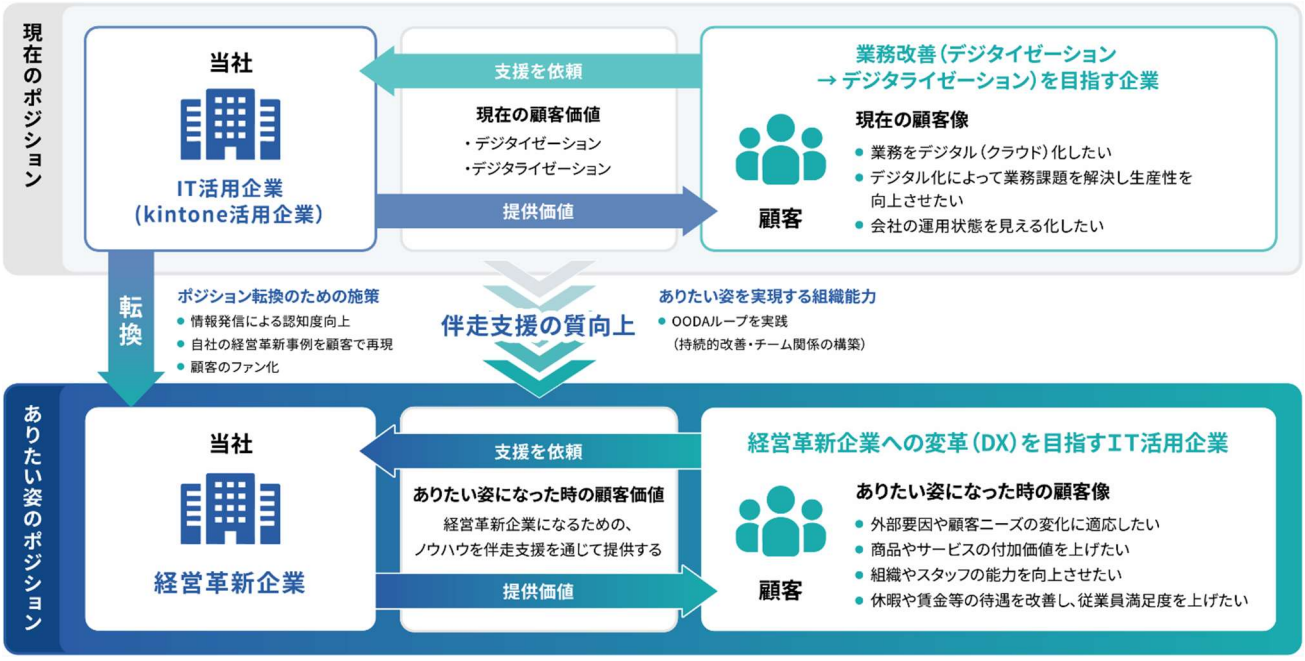


図 2-1 現在のポジションからありたい姿実現への構想工程図

■「経営革新企業」の定義

少子高齢化や働き方改革に伴う労働時間の規制による労働力不足は、ビジネス環境に大きなマイナスの影響を与えています。その一方で、IT 技術の急速な進化は、自ら考え行動する企業にとっては新たな好機といえます。

当社が考える「経営革新企業」とは、企業経営・運用における課題を解決するために IT を活用し、新規顧客の創造によって持続的な成長を実現し、利益が増加している企業を指します。ひいては、顧客満足度（CS）と従業員満足度（ES）の向上を可能とする企業ということもできるでしょう。

具体的な IT 活用手段としては、クラウドサービスを用いて情報（データ）を社内外と共有し、蓄積した情報（データ）を基に適切かつ迅速な経営判断が行える体制の確立が求められます。

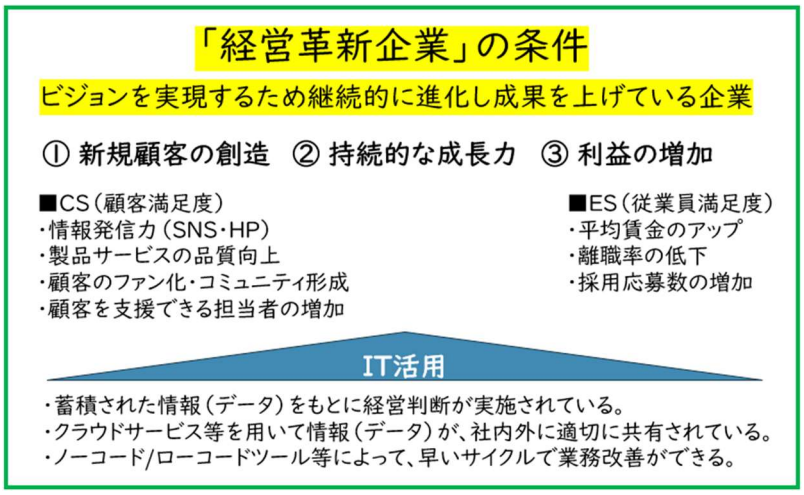


図 2-2 当社が考える「経営革新企業」の条件

また、ノーコード・ローコードツールを用いた業務プロセスの改善を、スピーディに実施できる体制も重要となります。

これらの要素を備えた「経営革新企業」へのポジション転換が必要であると考える理由は、「競争の増加」と「IT活用による労働生産性向上の必要性」が強く求められているからです。

■ポジション転換が必要であると考える理由①「競争の増加」

DX ブームの影響もあって、クラウドサービス関連市場は急拡大しています。特に、クラウドサービス導入サービスや、ノーコード・ローコードツールによる業務アプリ開発は、技術的な参入障壁が低いために参入業者が増加しています。以前より受託システム開発を行っていた SIer だけでなく、他業種や個人フリーランスの新規参入も増えており、他者との差別化が不可欠となっています。また、WEB マーケティングによる営業活動によって、地元地域だけでなく全国に営業エリアが広がったことも、競合が増えた原因の一つです。

■ポジション転換が必要であると考える理由②「IT活用による労働生産性向上の必要性」

少子高齢化による生産年齢人口の減少、働き方改革による労働規制、そして度重なる最低賃金の切り上げによって、労働生産性の向上が強く求められています。また、社会全体においてIT化が進む現在において、IT活用は労働生産性向上の最も有力な解決策となっています。

IT 活用により業務プロセス改善を実施することで、業務に要する時間や人員が削減されます。それにより、従業員は高付加価値な業務に集中できるようになり、企業全体の生産性向上につながります。また、CRM や SCM をはじめとするビジネスアプリケーションの導入は、営業活動を効率化するだけでなく、顧客満足度を向上させ、業務の透明性も確保します。その結果、より適切で迅速な経営判断や業務判断が可能となり、企業の対応力および業績が向上します。

さらに、クラウドサービスの利用によってリモートワークや在宅勤務が容易になることも大きなメリットです。移動時間の短縮によるコスト削減や、育児・介護による離職防止につながり、労働生産性と従業員満足度（ES）を同時に向上することが期待できます。

■ポジション転換によって実現されること

ノーコード・ローコードツールの登場によって、中小企業でも、企業活動のデータベース化や分析を行う環境を低コストで実装できるようになりました。今後、IT を経営の軸として活用し、スピーディかつ効率的で競争力のある経営を求める企業は増えていくと考えています。そのような現状で、「経営革新企業」の「生きた事例」である当社が、顧客の事業成長と競争力の向上を目指した伴走支援を提供することは、競合他社との大きな差別化ポイントであるといえます。

競合他社の多くは、顧客の要望に従って、IT 機器やクラウドサービスのライセンス販売や初期設定を行う、「保守」のサービスを提供しています。一方、当社はクラウドサービスの初期設定や導入だけでなく、業務に定着するまでの支援を当初から提供しており、以前からある程度の差別化は図れていました。

今後は、伴走支援を行う顧客を増やし、「業務改善」の先にある経営課題の解決と事業成長をサポートする「経営革新企業」として市場での存在感を高め、他社との明確な差別化と、持続的な成長を実現したいと考えています。

■ポジション転換実現のためにすべきこと

市場における当社のポジションを「クラウドサービスや IT 機器を上手に活用し事業成長している企業」から「経営革新企業」に転換するためには、下記の 3 項目が実現されている必要があると考えます。

1. 情報発信による認知度向上
2. 経営革新事例を顧客で再現
3. 顧客のファン化

■情報発信による認知度向上

マーケティングの民主化により、中小企業でも、自社の活動やノウハウ、導入事例を、Webメディアを用いて容易に発信できるようになりました。当社も、コーポレートサイトとSNSによる情報発信を継続的に行っています。

また、「Google アナリティクス」によるアクセス解析を参考にして、検索エンジンで上位に表示させるための「Google E-A-T 基準」に沿ったコンテンツづくりも並行して行っています。さらに、メーカー主催セミナーへの登壇やブース出展によって、リアルな場面においても、未来の顧客が当社に注目し、Webメディアを訪問するきっかけを作っています。

図 2-3 メーカー主催セミナー登壇

当社のオウンドメディア「コムデックラボ」では、当社が提供するクラウドサービスの紹介や活用方法、顧客の導入事例、顧客の声など、他に例を見ない量のコンテンツを掲載しており、未来の顧客が自社に取り入れたい事例を参照し、導入イメージを掴める材料を提供することで、他社との差別化を図っています。

また、既存顧客の間で「コムデックラボ」が認知されるにつれ、導入事例の掲載に協力する顧客が増え、掲載された自社の事例を SNS に投稿するなど事例紹介の輪が広がっています。既存顧客は、掲載をきっかけに「コムデックラボ」を訪れることで、他社の導入事例を知り、自社の新たな取り組みに繋げられます。

情報発信は、当社にとって、顧客とのコミュニケーションや関係構築に不可欠な要素といえます。提供しているクラウドサービスや「経営革新企業」を目指すための様々な活動を発信することで、顧客が持つ当社の情報量が増えて認知度が上がり、顧客との関係構築やファン化に繋げることができると考えます。

継続的かつ戦略的な情報発信が、企業の成長と成功に繋がる重要な手段であることは、顧客の「発見」から始まる、プル型購買行動フレームワークである DECAX でも示されています。

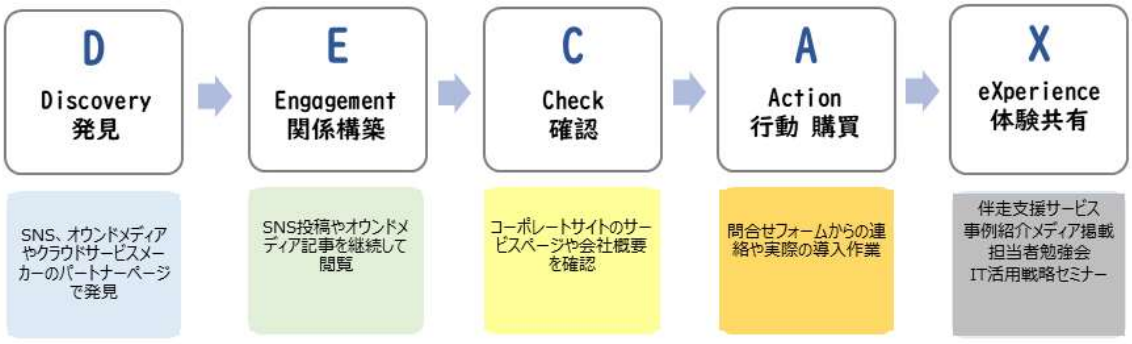


図 2-4 購買行動モデル「DECAX」

DECAX は、本来 BtoC 市場で適用される購買行動モデルですが、SNS や動画配信による企業の情報発信が活発になったことで BtoB 市場にも適用できると考えています。

現在、企業の購買行動は多様化が進んでおり、「インターネット上で自ら情報を収集、比較検討して、決定する」ことが主流になりつつあります。事業成長を目指す企業は、出入り業者がもたらす情報だけでなく、自らクラウドサービスや導入事例を Web 検索するようになったため、インターネットにおける情報発信の重要度は以前より増しているといえるでしょう。

そこで、当社では、「コムデックラボ」やコーポレートサイトに、「当社が経営品質や経営革新の取り組みを進める姿」や「当社の体験や経営革新ノウハウを元に、顧客が経営革新に取り組んだ事例」を掲載していく予定をしています。そうすることで、より多くの顧客に「経営革新企業」として認知してもらうことができ、当社のブランディング強化に繋がると考えています。

■経営革新事例を顧客で再現

当社が IT 活用企業から経営革新企業へのポジション転換を実現するためには、まず自身が経営革新企業のモデルとなり、その上で自社だけではなく顧客の経営革新を積極的に支援する必要があります。当社の成功事例を顧客に提供し、経営革新を再現できるようにサポートすることが不可欠です。

当社が経営革新企業となるまでの取り組みを「コムデックラボ」やコーポレートサイトに掲載することで、当社と同じように経営革新を目指す企業の共感を生んだり、これまで IT 活用の視点しか持っていなかった企業が経営革新の重要性に気づいたりする可能性が高まります。それだけではなく、従前から「保守」型で業務改善を進めていた顧客が、改めて経営革新を進めるために「伴走支援」へ切り替えるきっかけにもなると考えています。

■顧客のファン化

当社は、「企業」に対してだけではなく、「特定の社員」のファンがいることが、最も価値の高い状態であると考えています。BtoC 市場で見られる企業外部人材（アンバサダー）によるファンマーケティングのように、当社では YouTube「kintone 芸人」に担当者を登場させることでファン化を図っています。

特定社員のファン化により、顧客のウォンツやニーズが引き出しやすくなり、伴走支援サービスを提供する際にも、顧客とより良い関係を構築しやすくなると考えています。

図 2-5 YouTube「kintone 芸人」

「経営革新企業」であるためには、当社が顧客だけでなく広く魅力的な企業として認知され、その取り組みや考え方に共感していただく必要があります。

その結果、働きたいと思う応募者が増加し、評価制度の整備や賃金の増加によって、従業員満足度とモチベーションを向上させ、離職率が低下することで、組織全体のパフォーマンスが常に高く保たれ、組織が順調に成長することで、「一人当たり粗利が増加し続けている」ことが重要となります。

3. ありたい姿を実現するための組織能力

当社では、「伊勢から IT で日本を元気にする」すなわち、「顧客企業とひとつのチームとなり、経営課題を共に考え、事業成長に必要な IT 活用力向上を支援する」ことを実現する戦略として、「自社の経営革新事例を、伴走支援によって顧客先で再現する」を掲げています。

そして、そのために必要な組織能力が「OODA ループを実践する力」です。

■OODA ループを実践する力

IT 活用力の向上により顧客の成長を支援するには、継続的な改善サイクル（OODA ループ）を素早く実施する必要があります。これを組織全体で実施できれば、ありたい姿を実現するための伴走支援の質を高められると考えます。

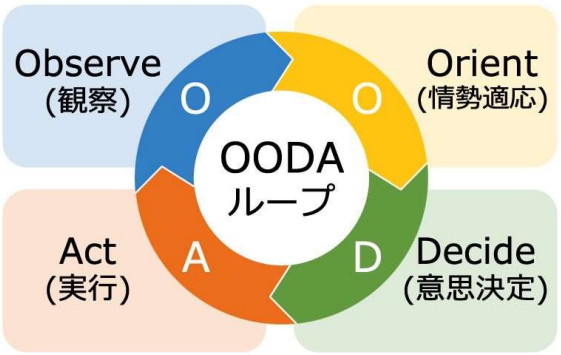


図3-1 OODA ループ解説図

まず、業務に詳しい顧客側の担当者と、クラウドサービスや他社事例に詳しい当社の担当者が一つのチームとなり、多角的な視点から情報を収集・分析します（O：観察）。次に、集めた情報を基に、新しい改善案や成長戦略を考えます（O：情勢適応）。

ローコード・ノーコードツールを用いて、迅速にアプリや分析システムを構築し、実際にデータ入力や分析を実施し、様々な決定を行います（D：意思決定）。

その後、マイルストーンを設定し、定着サポートによってクラウドサービスや IT 機器の業務利用を定着させます（A：実行）。

このようにして改善が継続的に行われることで、課題解決や事業成長が実現できます。また、中長期的な支援を行うことで、絶えず変化するビジネス環境において次々と発生する新たな課題にも素早く対応できます。

OODA ループを継続的に実施するためには、「チームで決めたことを継続してやりきる」ことが重要です。チームでの決定事項を徹底するためには、「チーム内での情報共有と迅速な意思決定」、「明確な目標設定と計画の策定」、「継続的なモニタリングと改善」、そして「成果にコミットする姿勢」の 4 つの要素が欠かせません。この考え方は、「期待値を 101%超える」というコムデックの行動指針に則っています。行動指針が社員に浸透していることも、当社が持続的な成果を生み出す原動力の一つになっているといえます。

当社では、顧客に対して行われる支援の様々な情報をクラウド上に保存し、最適な事例や取り組みを数値や動画データとして社内共有することで、知識やノウハウのアップデートが組織的に行われる仕組みを構築しています。

4. ありたい姿から「顧客・市場」を明確にする

顧客の課題解決と事業成長のサポートをおこなう伴走支援を提供していくにあたり、当社では理想とする顧客像として、業務のデジタル化によって業務課題を解決し、生産性を向上させたい企業に加え、次の要望を持つ企業と定義しました。

・外部要因や顧客ニーズの変化に適応したい
・商品やサービスの付加価値を上げたい
・組織やスタッフの能力を向上させたい
・休暇や賃金等の待遇を改善し、従業員満足度を上げたい

つまり、「伴走支援」のニーズがある顧客とは、社会や顧客から必要とされるために、自社の商品やサービスの付加価値を上げたい企業や、収益性を向上させ、従業員の成長を支援し、賃金や待遇を改善していきたいと希望しITを経営の軸とする「経営革新企業」を目指す企業となります。

■「顧客の求める支援とデジタル化のフェーズ」

「経営革新企業」を目指す企業が求めるデジタル化フェーズは、経済産業省の「DXレポート2」で示された、「DXの三つの段階」における最終段階であるDX(デジタルトランスフォーメーション)となります。

第一段階であるデジタイゼーションとは、アナログ・物理データのデジタル化段階であり、例えば紙の文書や写真をスキャンしてデジタルデータに変換し保存する、またはタイムカードから打刻データが取得できる勤怠管理クラウドサービスに切り替えるなど、紙の情報をデジタル形式に変換し電子的なデータとして取り込む段階です。

第二段階となるデジタライゼーションは、デジタル化された情報を活用し、業務プロセスのIT化を進めることで業務効率を向上させ、付加価値を高めることを目指しています。例えば、デジタルデータをクラウドサービス上で共有してリアルタイムに共同編集を行う、業務専用のクラウドサービスやRPAサービスによって業務プロセスの自動化や改善化を実施します。
また、ノーコード・ローコードツールを用いてアプリを作成し、業務プロセスの改善を行うこともデジタライゼーションと言えます。

そして第三段階となるデジタルトランスフォーメーションの段階こそが「経営革新企業」を志向する企業が目標とするDXの段階になります。デジタルトランスフォーメーションの段階では、データを軸とした判断基準などデジタルファーストの考え方を企業内に浸透させ、企業全体の業務プロセスの改善だけでなくビジネスモデルを変革し、顧客起点の価値創出を目指します。

図4−1 経済産業省 DXレポート2 よりDXの構造

現在の顧客・市場が求めていることがあくまでデジタイゼーションやデジタライゼーションによる「ITを活用した業務改善」だとすれば、ありたい姿になったときの顧客・市場が求めているのは「事業成長に貢献するIT活用」と言うことができます。ありたい姿になった時の顧客・市場とは、事業成長に貢献するIT活用を求める企業、つまりデジタライゼーションの段階からデジタルトランスフォーメーションの段階に移行しようとしている企業が主要な顧客になると考えています。

■異業種企業が競合となる可能性

ありたい姿になったときに想定される競合先として、同業であるIT企業だけではなく、コンサルティング企業や金融機関、土木業における重機や測量メーカーなどもDXを旗印として顧客の変革に取り組み始めており、将来的には競合先になりうると考えています。

つまり、DXとはITベンダー主導ではなく「それぞれの業種においてITを使って付加価値向上を実現した経営革新企業」、時には当社が支援を行っている顧客自らが成功事例を同業他社に展開する事も将来想定される競合となります。

5. ありたい姿から「顧客価値」を明確にする

当社の目指すありたい姿が実現された時の顧客への提供価値は、「経営革新企業になるためのノウハウが伴走支援を通じて提供される」ことです。当社が「経営革新企業」となるまでの過程で得たノウハウを、今度は顧客に提供することで、顧客自身が「IT 活用企業」から「経営革新企業」へと当社のように変革しやすくなります。
加えて、ただノウハウやそのためのツールを提供するのではなく、当社が「より顧客に貢献するにはどうすれば良いのか」を徹底的に考えて「伴走支援」を行います。顧客のあるべき姿を描いてそこに至るための道筋を示し、顧客と一つのチームとなって事業成長のために必要なことを実行していくため、失敗するリスクも低いという特徴があります。

顧客への価値提供方法としては、これまで同様に Web 会議ツールやチャットツールを活用して全国に対応します。これにより、場所や時間に制約されずに顧客とのコミュニケーションが確立できると共に、効率的な伴走支援の提供が可能となります。

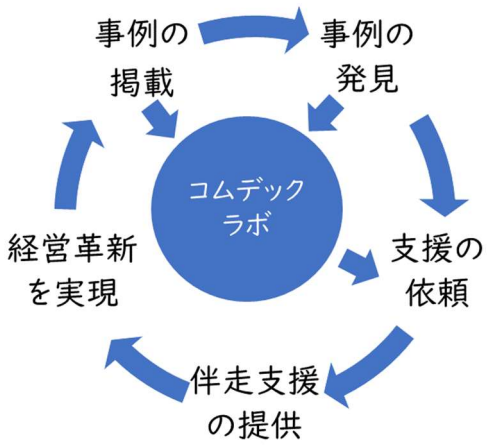


図5－1　ありたい姿におけるビジネスモデル

ありたい姿におけるビジネスモデルは、図 5-1 で示すように、コムデックラボによる情報発信を中心として顧客の創造と価値提供を実現します。
コムデックラボには様々な企業の成功事例が業種や規模を問わず掲載されています。これらの事例を閲覧した顧客は、自社の課題を解決し、事業を成長させるために当社の支援を求めます。当社はこれに応じて伴走支援を提供し、顧客の経営革新を実現します。成功事例は再びコムデックラボに掲載され、新たな顧客の共感を生み、新規顧客を獲得する機会が生まれます。
また、コムデックラボは常に新しい事例が追加されていくプラットフォームのため、既存顧客にもアプローチできます。既存顧客がコムデックラボで事例を発見することで、これまでの支援で取り組んでいなかった分野に取り組むきっかけとなり、またその事例を掲載することで当社は顧客と持続的な信頼関係を築き、共に成長していくことが可能になると考えています。

6. 組織変革目標(重要課題と達成目標)

ありたい姿実現に向けた当社の達成目標は、「2025 年の 7 月末に、伴走支援を提供している顧客の粗利比率を 75%まで上げること」となります。

DX レポートにもある通り、従来の IT 導入の現場における「顧客企業との主従関係による受託開発(保守)」体質から、「顧客にインサイトし、顧客企業とひとつのチームとなり、経営課題を共に考え、事業成長に必要な IT 活用力の向上を支援する(伴走)」体制への変革がユーザー、ベンダー企業ともに求められています。
当社ではこの伴走型の支援に初級～上級のレベルを設定し、段階的にレベルを上げていくことで、ありたい姿が実現できると考えています。

支援レベル	内容
伴走支援・初級	・言われたままを実行するのではなく、顧客の業務改善における目的や期待する効果を把握した上で、より良い提案ができる
伴走支援・中級	・顧客の KGI や KPI を整理し、顧客にとって重要な指標の推移やリアルタイムな数値を可視化(ダッシュボード化)して今後注力すべきポイントを明確化することができる

	・顧客の収益構造や強みを理解し、既存事業の価値を最大化するための改善プロジェクトを起案できる ・新規事業に取り組むうえでの現状把握や注力すべき市場、商品・サービスを整理し、今後の事業戦略を立てることができる ・第三者の視点から自社に必要な取り組みについて共有し、顧客社内の意識改革を支援できる ・顧客の社員にプロジェクトの意義・目的や活動により達成される成果を認識してもらい、積極的に取り組んでもらうことができる
伴走支援・上級	・可視化した情報を元に、システムに蓄積されたデータから定期レポートを作成し、顧客への情報提供を行うことができる ・KPI を改善するためのプロジェクト支援ができる ・顧客のあるべき姿を定義し、現状とのギャップを整理してそのために必要なことを提案できる ・新たな事業やプロジェクト等の取り組みの状況を把握し、経過を分析、改善していくことができる

支援レベルをあげていくためには、伴走支援の価値や効果を顧客・市場に認知してもらうことが重要であることは戦略の部分で述べた通りです。顧客が当社の伴走支援により経営課題が改善された事例を「コムデックラボ」等で具体的に示すことで、事例と同じように経営革新に取り組みたい顧客が集まります。それだけではなく、これまでは業務改善の支援に留まっていた既存のお客様の中から、「経営革新企業」を目指して伴走型支援への切り替えがすすむと想定しています。

■重要課題と達成時期

質の高い伴走支援を安定的に提供し、高い顧客満足度を維持するためには、伴走支援を提供するための組織能力の獲得と従業員個人の能力向上に加えて、市場における当社の認知度向上を図ることが必要となるため、以下の 2 点を重要課題に設定しています。

1.「コムデックラボ」を通じて当社が伴走支援を行っていることを発信し、伴走支援でプロジェクト(中級)を進めている記事の社数を 2024 年中に 10 社にする(現状 0 社)。
2.伴走支援の初級・中級それぞれのフェーズの顧客数・全体に対する比率、提供できる内部リソースの人数を 2025 年 7 月末までに目標値に到達させる。

2.における目標数値と 2023 年 8 月時点の数値は以下となります。　　※()内は現状数値

支援レベル	顧客数	顧客比率	提供できる 内部リソースの人数
伴走支援初級	150 社(43 社)	33%(13.4%)	13 人(6 人)
伴走支援中級	60 社(0 社)	13%(0%)	4 人(0 人)

1.の取り組みについては、2023 年 5 月から活動をスタートしました。伴走支援でプロジェクトに取り組んでいる顧客はありますが、現時点ではまだ効果が出ていない状態のため、実績は 0 件となっています。
2.の取り組みについては、当社が伴走支援の定義を行い、意識的に提供し始めたのは 2019 年からとなります。開始当初は伴走支援を提供できるのは当時の専務（現社長）のみでしたが、現在は 6 人が伴走支援の初級レベルを提供可能となったことで全顧客 313 社中、43 社（約 14%）に伴走支援を提供しています。今後は、初級レベルを提供する顧客を増やしていくと共に、中級レベルが提供できるメンバーの教育を進めていきます。

実践領域 1.「ありたい姿―リーダーシップ・社会的責任」

1-1.社会的責任

社会への貢献を実践するため、当社では中小企業・小規模企業の生産性向上に貢献することを目的に、インターネット上のオウンドメディア「コムデックラボ」によって、IT 活用の成功事例やノウハウの共有を行っています。
また、コンピューターウイルスや操作ミスによる情報漏洩事件の発生は、インターネットを利用したクラウドサービスの利用に不安を覚える原因になるなど、顧客や社会に大きな影響を与えることが予想されるため、社内情報セキュリティ対策にも力を入れています。

1-1-1.コムデックラボ

1. 活動内容の検討

自組織の特徴で述べた通り、「コムデックラボ」の運用当初は、社会貢献を目的とはしておらず、既存顧客のクロスセル・アップセルに繋がるクラウドサービスの紹介や、既存顧客の事例共有データベースとしての役割を担っていました。これは、当社が新規案件の獲得を苦手としていたことに端を発しており、「コムデックラボ」を用いて既存顧客との関係を強化し、案件獲得につながることを期待していました。

しかし、現在は、IT 活用・業務改善に関する知識が不足している中小企業・小規模企業への社会貢献を目的の一つとして「コムデックラボ」を運用しています。運用の目的が変化した大きな理由は、既存顧客への情報提供や新規案件獲得といった当初の目的が軌道に乗り、社会貢献を考えられる段階に至ったからです。

「コムデックラボ」を通じて既存顧客への価値提供を行ううちに、掲載情報の信憑性と有用性が評価され、やがて検索エンジンでも上位表示されるようになりました。その結果、既存顧客以外にも当社が広く認知されるようになり、新規顧客の獲得が可能となり、新規獲得のための営業活動が不要になりました。

当初の目的である既存顧客への横展開だけでなく、新規顧客獲得という課題が「コムデックラボ」によって解決できたことで、当社は「新規案件や顧客を獲得して生き残る」ためのフェーズを越え、「顧客により貢献するにはどうすれば良いか」「顧客以外の企業や社会にも貢献するために何ができるか」を検討できるフェーズに入ったと考えています。

現在の「コムデックラボ」運営目的のひとつは、蓄積された事例やノウハウが「デジタライゼーションの参考書」となることです。企業が IT 活用する際に参考になる事例やノウハウのデータベース化によって、「自社の業務効率を上げたい」「自社を変革したい」と考える全国の企業を後押しすることは、当社の重要な使命だと考えています。

2. 活動目標・指標の設定

「コムデックラボ」を「デジタライゼーションの参考書」にしていくため、当社では「年間の PV 数」「掲載記事数」「Google における検索上位(1～10 位)掲載記事数」を指標に定めました。

これらの指標に対して、当社では以下の通り目標設定しています。

・年間 PV 数 前年比 120%増
・掲載記事数 年間記事公開数 100 本
・検索上位掲載記事数 年間 50 記事増

サイト閲覧数である「PV 数の増加＝当社の情報を IT 活用の参考にする人の増加」であると捉えています。
また、「掲載記事数」が多いほど、当社の情報を参考にし、自社に適した IT 活用を見つけられるようになります。
「Google における検索上位掲載記事数」とは、検索結果ページの上位、特に 1 ページ目に表示される記事数を指します。上位表示される記事は、Google の検索アルゴリズムによって、クリック数や閲覧数、記事の滞在時間、内容の信憑性を元に決定されます。検索結果の上位に表示されるということは、多くの企業が参考にしている価値の高い記事であるといえます。

3. 活動の実行

現在「コムデックラボ」では、顧客の課題や悩みを解決する過程と効果をストーリーで伝える「IT 活用事例」と、IT ツールの機能にフォーカスした「ノウハウ記事」の新しい記事を毎週 2 回作成して公開しています。「IT 活用事例」記事の作成にあたっては、顧客企業の支援担当者が記事の基本情報を書き出した後、WEB マーケティングに特化した外部スタッフが構成・執筆を行っています。

骨子の作成時にはチェックリストを利用しています。このチェックリストは、より多くの成功事例を社会に提供していくために「読み手が知りたい情報は何か」を検討しながら作成したものです。

例えば、クラウドサービスの機能にフォーカスした「ノウハウ記事」では、「ツールや機能の紹介」「どのように活用できるか」「設定方法」などを伝えていますが、記事の作成時には、紹介するツールや機能に関するキーワードの検索ボリューム調査を行うことで、より中小企業・小規模企業に求められる記事を意識して作成しています。

項目	チェック	備考
指定KW	☐	使用ツール、業種、業務等 例）介護記録
サジェストKW	☐	※徳田記入欄
顧客名（正式名称）	☐	
伝えたいテーマ（アフター）	☐	何をやったら、解決されたのか＝結果
顧客の課題	☐	何が悩みだったのか、列挙する その中で、テーマに最も近いもの、一番読者から共感を得やすいものに印をつけて下さい。
経営者の想い （ビフォー）	☐	現状をどう変えたいと思っていたか、きっかけ
担当者の想い	☐	経営者の想いを受けて、担当者がどう力になりたいと思ったか、どこに注力しようと思ったか
課題解決のステップ	☐	どのような手順で課題を解決に導いたか
解決するまでに一番困ったこととその解決方法	☐	まだ解決プロセスの途中の場合には、使ってみた所感など

図 1-1 コムデックラボ 記事作成用のチェックリスト

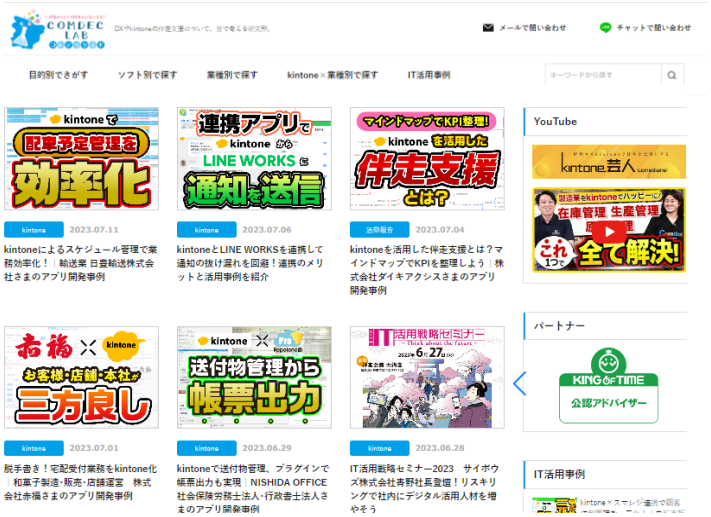


図 1-2 コムデックラボ 記事画面

4. 活動結果の測定

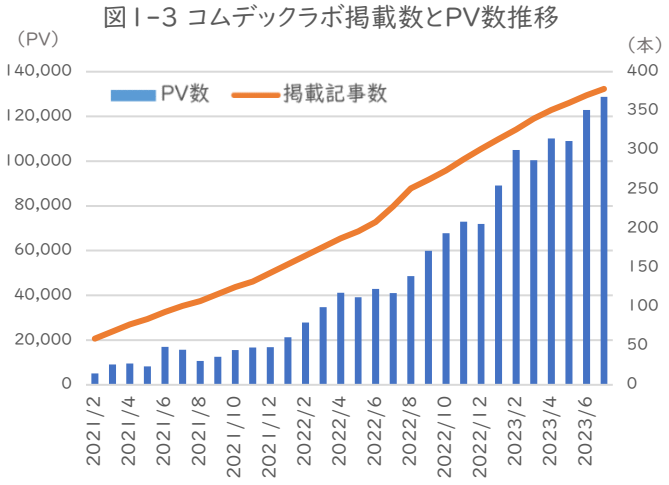


図 1-3 コムデックラボ掲載数とPV数推移

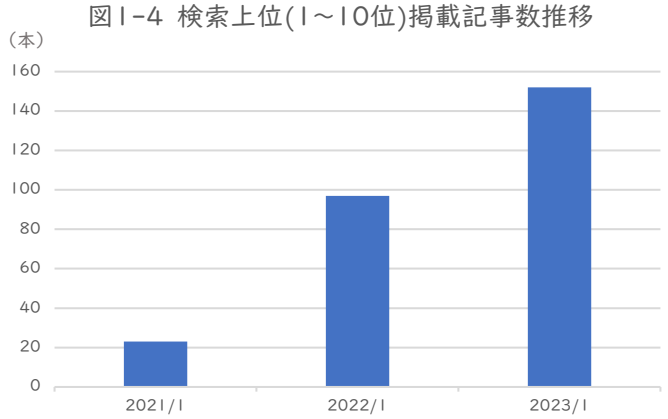


図 1-4 検索上位(1～10位)掲載記事数推移

グラフに示されている通り、2021 年 8 月は 2 万弱のPV数でしたが、現在は月間 12 万を超える PV 数を獲得しています。運用開始当初は、記事の作成を完全に社内で行っていたため制作本数が安定していませんでしたが、現在は、週 2 記事以上をコンスタントに公開できています。検索上位に表示される記事数も着実に増加しており、「コムデックラボ」に、IT 活用を志す企業にとって有益な情報が掲載されていると判断されていると考えています。

5. 活動の振り返り

「コムデックラボ」の PV 数は右肩上がりに伸びており、当社の提供する事例・ノウハウが「デジタライゼーションの参考書」として信頼性の高いメディアに近づいていることと理解しています。しかし、変革を望む企業をさらに後押し

するためには、「成功事例」だけではなく「失敗事例」の掲載も必要であると考えています。
　当社は様々な業種・規模の企業の IT 活用を支援していますが、そのどれもがスムーズに成果を上げられたわけではありません。導入したツールが使用されない、現場の抵抗で運用がうまく回らないなど、「失敗」がつきものです。今後は「失敗事例」とリカバリー方法、顧客の経営者・担当者の想い等を記事化することで、自社の業務改善に悩む企業にとってより価値のある参考書にしていきたいと考えています。

I-1-2.社内情報セキュリティ

1. 活動内容の検討

　現代のビジネス環境において、IT サービスは経営活動の核心部分として位置づけられ、IT サービスを提供する当社のようなベンダー企業は特に、安全なサービス提供を求められ情報セキュリティへの配慮が求められています。また同時に、IT サービスを活用するユーザー企業として、自社の情報資産を守りながら効率的な業務遂行が求められています。
　リモートワークやモバイルデバイスの普及によって、会社オフィスだけでなく社員の自宅や顧客先でのパソコン利用が当たり前となったことで、会社オフィスのネットワークに対するセキュリティ対策を行うだけでは不十分になるなど、求められるセキュリティ対策も時代と共に変化してきています。
　当社は顧客の社員や得意先、そして財務情報を含む業務データを取り扱う機会が多く、情報が漏洩した場合、当社だけでなく顧客の信用が大きく失墜する可能性があり、ベンダー企業として責任を重く受け止めています。さらに、サイバー攻撃や不正アクセスによって当社業務が停止すると、顧客の業務にも大きな影響を及ぼすことになります。したがって、当社は IT ベンダーとしてだけでなくユーザー企業としても、徹底した情報セキュリティ対策の実施が、業務継続における不可欠な要素となっており、社会的な責務であると考えています。

2. 活動目標・指標の設定

　当社では情報セキュリティの「インシデントの件数」を指標に定めました。
これらの指標に対して、当社では以下の通り目標設定しています。

・年間インシデント件数　0件

　「インシデントの件数」は、情報セキュリティ事故の対象となる「ウイルス感染・不正アクセス」、「メール誤送信」、「データ紛失・誤廃棄」、「個人情報漏洩」の 5 項目について計測しています。
自己申告に基づいた報告と併せて、各種セキュリティ対策サービスを導入することで、事故を未然に防ぐだけでなく、事故発生時の状況が把握できるよう監査ログの取得を併せて行っています。

3. 活動の実行

　当社では、ゼロトラスト・セキュリティの基本原則である「盲目的に信頼せずに、全て常に検証する」というコンセプトをもとに情報セキュリティガイドラインを策定し、各種セキュリティ対策を実施しています。

図 I-5 情報セキュリティガイドライン 資料

＜導入している主要なセキュリティ対策＞

・オフィスのカードキー入退室管理
・ウイルス対策サービス
・高機能メールサービス
・顔認証とデバイス証明書を利用したログイン認証
・デバイス操作ログ/位置情報取得サービス
・プライバシーフィルターの装着

情報セキュリティガイドラインは、社内情報ポータルにて共有されており、社内において様々なセキュリティ対策が実施されていることを告知しています。

また入社時には必ず情報セキュリティの対策の重要性について説明会を実施するだけでなく、理解度チェックを実施し情報セキュリティ対策が形骸化しないよう努めています。

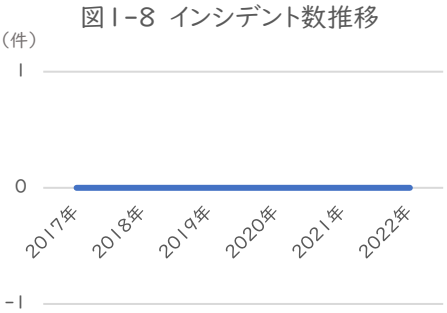
4. 活動結果の測定

現在まで計測している項目において、インシデントにカウントされる事態は起こっていません。
各指標には自己申告がないと判断できないものもありますが、セキュリティ対策サービスを用いた管理によって自動的にログが取得されることで、漏れのないインシデント管理を行っています。

図 I-6 ウイルス対策ソフト管理画面

図 I-7 デバイス位置情報取得画面

図 I-8 インシデント数推移



5. 活動の振り返り

現在までウイルス感染や情報漏洩事故は発生していませんが、ランサムウェアによる情報漏洩事故は、十二分な情報セキュリティ対策を実施しているはずの大企業でも発生しています。

特にランサムウェアによる情報の漏洩事故は、社会的な不安を煽り、IT の業務利用を妨げる要因になるため IT ベンダー企業である当社は、事故を起こさないよう万全の注意を払う必要性があります。
今後もソフト、ハード両面で継続的に情報セキュリティ対策のアップデートと社員教育の実施を徹底していく必要があると考えています。

また、IT活用によって業務改善をすすめることでITサービスの業務利用が増えている顧客に対しても、セキュリティ対策の啓発を行い、セキュリティ事故を防止していく社会的責任が当社にはあると考えています。

1-2.リーダーシップ

当社では、ありたい姿を組織内外と共有し、理解・共感・行動に結びつける取り組みとして、以下の 4 つの活動を行っています。

・IT 活用戦略セミナー　　・担当者勉強会
・YouTube による情報発信　　・四半期発表会

1-2-1.IT 活用戦略セミナー

1. 活動内容の検討

IT 活用戦略セミナーは、2016 年～2022 年までは、クラウドサービスの認知度向上と、業務効率化に共感する顧客を一社でも増やすことを目的に開催していました。
クラウドサービスメーカーによる展示ブースを多数揃え、会場の大型化により参加社数を年々増加させ、様々な業務分野のクラウドサービス活用や自社の取り組みを多くの顧客に紹介してきました。

図 1-9 2022 年 メーカー主体の会場風景

しかし、セミナーの成果を振り返る中で、単純に参加社数を増やすだけでは、当社が目指す「顧客とのチーム関係の構築」には繋がらないことに気が付きました。
2022 年頃にはセミナー開催当初の目的であったクラウドサービスの認知や業務効率化によるメリットは、世の中に浸透しており、当社から顧客に伝える内容も業務改善の先へと変化させる必要があると考えました。

そこで、2023 年からは IT 活用戦略セミナーを「経営革新企業になっていくためのチーム関係を構築する場」と再定義しています。

2. 活動目標・指標の設定

2022 年までは「参加社数」を重要指標としており、会場定員に対して 90%以上の来場者を集めることが目標でした。また、クラウドサービスを利用するメリットを伝えることが目的であったため、顧客に対するクラウドサービスの活用率を100%に近づけることも目指していました。

しかし、ありたい姿を実現するためには、「チーム関係になっていきたい顧客(ターゲット顧客)」がどれだけ参加していたか、その顧客が「当社の考えにどれほど共感してくれたか」ということが重要となります。共感度を数値化することは難しいため、現時点では「ターゲット顧客の参加率を 100%にすること」を目標としています。

3. 活動の実行

IT 活用戦略セミナーは、毎年 6 月に三重県伊勢市にて開催しています。東京・大阪といった大きな展示会が開催される都市から離れた三重県南部において、最新の IT に触れることができる場は貴重であり、これは当社の強みとなっています。

図 1-10 2023年 顧客・社員が主体の会場風

セミナーの集客は、ニュースレターや SNS、チャットによって準備段階から情報共有を行い、開催にかける想いや準備の状況、決定事項などをリアルタイムに伝えることで、「このセミナーに一緒に参加したい」と思っていただけるように心掛けています。

また、セミナーの目的転換に伴い、「案件獲得」を目的としたクラウドサービス紹介のブース出展は取り止め、「経営革新企業になっていくためのチーム関係の構築」を目的としました。エンターテインメント性を高めることで、参加していただいた顧客が楽しみながら当社や伊勢への理解を深め、さらに支援に携わる社員との関係を深める機会を創出しています。

4. 活動結果の測定

図 1-11 会場定員に対する充足率

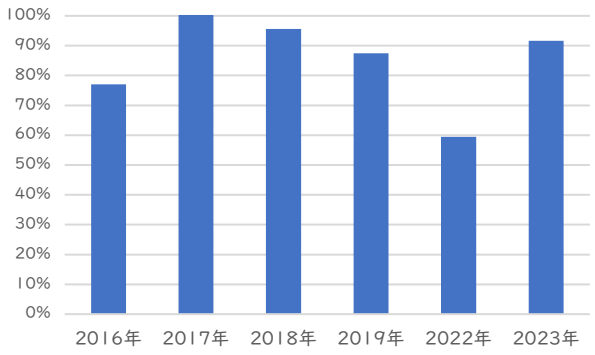
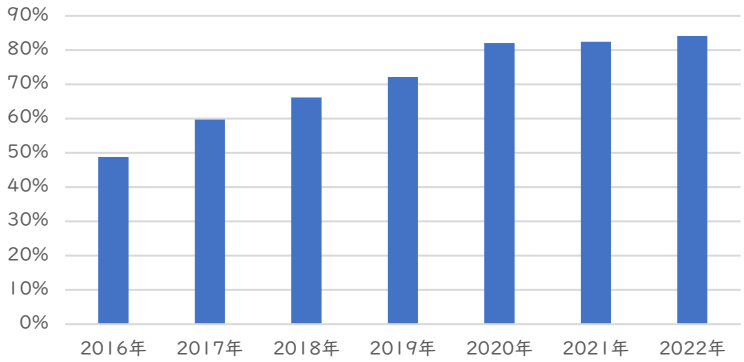


図 1-12 既存顧客に対するクラウドサービスの活用率



会場定員の充足率については、新型コロナ感染拡大後はソーシャルディスタンスに対応した設営が求められたことや、参加を控える意向の顧客がいたことなどから、会場定員に対して大幅に少ない座席数で開催をしているため一概に比較することはできません。しかし、年を重ねるごとにクラウドサービスの活用率は上昇しているため、IT 活用戦略セミナーが当社の考えを伝える場として機能していることがわかります。

ありたい姿の実現に向けて「ターゲットとしている顧客の参加率を 100%にすること」を指標と定めて以降の開催は 1 回のみのため、推移の計測はできていませんが、今後はターゲット顧客参加率を伸ばしていくことが当社の活動結果を測る重要な指標となります。

5. 活動の振り返り

2016 年の開始当初は、クラウドサービスの認知度向上を目的としてセミナーを始めました。以来クラウドサービスの認知が進み、2020 年時点で顧客のほぼ全社がクラウドサービスを利用しています。また、セミナーにクラウドサービスメーカーを誘致することによって、メーカーとの関係が構築され、パートナー契約の締結に繋がっています。

2023 年以降は、ありたい姿の実現に向けてセミナーの意味を問い直し、単なるツール紹介から、経営革新企業になるために必要な要素を伝える場へと変化しました。顧客を経営革新企業にするためには、チーム関係の構築が重要であると再認識し、参加社数や案件獲得数の増加ではなく、より当社の考えに共感いただける場づくりを目指す必要があると考えています。今後も、「ターゲット顧客の参加率 100%」を目指して活動していきます。

1-2-2.担当者勉強会

1. 活動内容の検討

当社は 2015 年から「IT 活用の師と友づくり」をコンセプトとして、クラウド事業のサポートをご契約いただいている顧客向けに、クラウドサービスの導入・定着に関連する課題解決や、既存のクラウドサービスの利用拡大、新たなサービスの導入促進を行う目的で担当者勉強会をスタートしました。

これまでの取り組みの結果、多くの顧客企業では社内情報のクラウド化が進み、新しい業務改善の取り組みを始めたり、経営課題を解決するためのプロジェクトに取り組んだりできる状態になっています。それに伴い、担当者勉強会の内容も、KGI や KPI の見える化や戦略の検討、人事評価制度の導入等、経営課題を解決して事業成長を目指すための新たな取り組みへと移り変わっています。勉強会の目的も、経営革新企業になるために必要な情報の共有へと変化しており、担当者勉強会が当社のありたい姿に向けた考えを伝える場になっています。

2. 活動目標・指標の設定

担当者勉強会では、「クラウド事業のサポート契約顧客の参加割合」「リピート率」「新規顧客の参加率」を指標としています。

新型コロナ感染拡大以前は、近隣のホテルや当社のオフィス内で実施していたため、会場キャパシティが参加社数の上限となっていました。しかし 2020 年からの新型コロナ感染拡大を受けて、Web 会議ツールを用いたオンラ

インとオフラインのハイブリッド開催に移行し、参加社数の上限は無くなりました。そのため、参加社数をクラウド事業のサポート契約顧客の 70%とすることを目標としました。

また、担当者勉強会は継続して参加することで当社の考えをより深く理解し、共感して経営革新に取り組んでいただけると考えているため、リピート参加率 100%を目指しています。加えて、新しく取引を開始した顧客の参加率を100%にすることも目標としています。

3. 活動の実行

担当者勉強会は、2015 年 11 月から年に 3 回(3 月、7 月、11 月)継続的に開催しており、2023 年 7 月時点で 24 回目になります。

2020 年以前は、直接お越しいただき、当社の IT を活用した働き方に触れていただくという狙いがありました。しかし、WEB マーケティングに力を入れ始めた 2021 年以降は、商圏を全国に拡大した影響で、当社にお越しいただくことが難しい顧客が多数となっています。商圏の拡大と、コロナ禍による Web 会議の普及が合致し、オンライン開催が実現しました。そして現在は、ハイブリッド開催となりましたが毎回 30 社程度に参加いただいています。

担当者勉強会は、前半のセミナー(座学、情報提供)と後半のワーク(交流会やワークシート)の 2 部制で行われており、前半でインプットした情報を、後半でアウトプットできる構成としています。2021 年からはクラウドサービスの活用だけでなく、クラウドサービスの活用によって自社を DX 企業(経営革新企業)へと変革させる取り組みを共有することを目的とし「クラウド担当者勉強会」から「DX 担当者勉強会」に名称を変更しています。

テーマ設定についても、特定のクラウドサービスにフォーカスしたものから「経営課題解決・事業成長に必要な考え方のインプット」に重心をずらしており、より深く当社の考えを伝えられる場になっています。

<2021 年以降の担当者勉強会テーマ>

回数	前半のテーマ	後半の題材
第 20 回	守りの総務から攻めの総務へ転換する、会計を中心としたバックオフィスの業務改善	現状のバックオフィス・会計の悩みを共有し、課題解決を検討する情報交換会
第 21 回	クラウド会計を活用した電子帳簿保存法対応(外部講師) kintone の高生産性活用事例	電子帳簿保存法やインボイス等、法改正への対応方法や疑問を共有・解決する情報交換会
第 22 回	WEB マーケティングと採用 DX	自社の WEB 対策の整理と次の取組検討するワーク
第 23 回	「デジタル化のつぎのこと」を考える	アンゾフの成長マトリクスを使って、自社の市場と商品を整理し戦略を考えるワーク
第 24 回	人が辞めない良い会社を作る人事評価 kintone を便利にするプラグイン大公開	kintone 活用のお悩みや気になるプラグインの情報交換会

毎回のテーマは、まず当社が経営革新企業になるために取り組んで効果が出たことを整理し、その中から担当者勉強会の企画チームで「今顧客に伝えるべきことは何なのか」を検討して決定しています。コンテンツ作成は固定のメンバーが行うのではなく、テーマに沿って社内メンバーが担当するだけでなく、社外のスペシャリストに依頼するなど、その時々で最も効果的に伝えられる体制を模索しています。

また、担当者勉強会のオンライン化により記録保存が容易になったため、勉強会の動画を YouTube で限定公開しています。YouTube 動画や「コムデックラボ」の記事により、顧客は勉強会の振り返りが容易にできるようになり、継続して当社の考えに触れることができます。

図 1-13 担当者勉強会開催風景

4. 活動結果の測定

図 1-14 新規顧客参加率

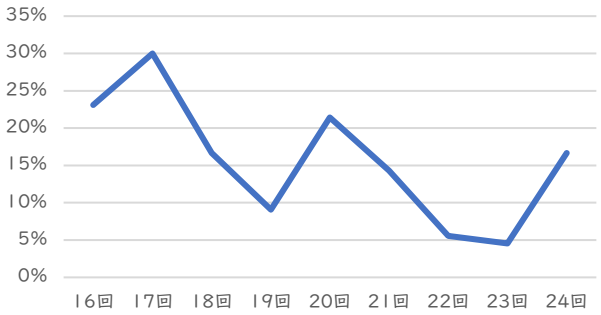


図 1-15 担当者勉強会参加社数とリピート率

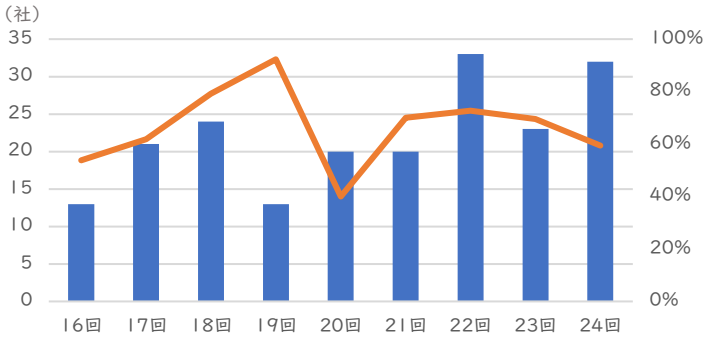
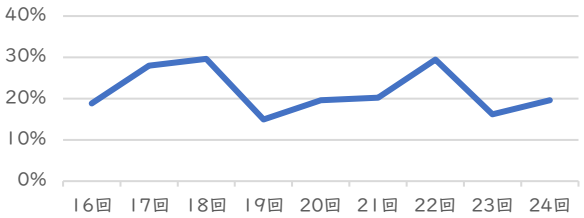


図 1-16 クラウド事業のサポート
契約顧客の参加率



担当者勉強会の目標として設定したいずれの指標も、現時点では未達成となっています。その要因は、担当者勉強会に参加するメリットや、経営革新企業へと変革していく必要性が顧客に伝わっていないためだと考えています。

リピート率自体は著しく低いわけではありませんが、参加社数を見ると「毎回決まった顧客のみが参加している」状態であり、当社のありたい姿が顧客に浸透しているとは言い難い状態です。

この状況を打破するためには、業務改善だけではなく、経営革新も進める必要があることを訴求し、当社が経営革新の支援もできる企業であることを伝える必要があります。加えて、「共に IT 活用について学び、成長するための場」として、担当者勉強会のコミュニティを活性化させる施策が必要であると考えています。

5. 活動の振り返り

IT 活用戦略セミナーと同様に、担当者勉強会も、クラウドサービスが市場で認知されていなかった開始当初は、クラウドサービスの機能や有用性を伝える必要がありましたが、現在は「担当者勉強会＝ありたい姿を伝える場」に転換しています。

しかし参加いただきたい顧客に当社が伝えたいことの必要性や勉強会参加のメリットが伝わっておらず、集客に苦戦しているのが現状です。

また、これまではクラウドサービスの機能や有用性を伝えることにフォーカスしていたため、主にクラウド事業のサポート契約先をターゲットとしていました。しかし、経営革新はどの顧客にも必要であると考え、今後は全顧客の 80%に参加いただくことを目標に活動を続けていきます。

1-2-3.YouTube による情報発信

1. 活動内容の検討

当社では、事例やノウハウを伝えるコンテンツとして「コムデックラボ」を活用してきましたが、文字と比較した場合、画像は 7 倍、動画は 5,000 倍もの情報を伝えることができると云われていること、動画による情報発信が一般にも浸透してきたことから、YouTube チャンネルでの動画配信を開始しました。

当社が考える「ありたい姿」を実現するためには、顧客企業自身が積極的に業務改善や IT 活用に取り組む必要があります。そこで、YouTube チャンネルでは、業務改善・デジタル活用が楽しいものであることを伝えようと考え、「コムデックラボ」が「業務」の一環としてのテキスト情報であるのに対し、YouTube チャンネルはエンターテインメント性を高め、見て楽しめるコンテンツとして提供しています。

2. 活動目標・指標の設定

顧客自身が能動的に IT 活用に取り組んでもらうための動画投稿の成果を測る指標として、動画の再生数を

8,000 回とすることや動画の再生時間を 400 時間以上とすること、動画を毎月 8 本公開することを目標として掲げています。

3. 活動の実行

当社では、YouTube チャンネル「kintone 芸人チャンネル」に毎週 1 回投稿を行っています。
投稿内容は、ノーコード・ローコードツールとして人気が高い「kintone」に特化した便利な使い方や設定方法、おすすめのプラグイン等をエンターテインメント性の高い構成や字幕を意識して制作しています。

現在は撮影する動画の企画や台本作成、撮影までを社内で行い、以降の動画編集を外部に任せることで、要点を絞った構成かつ、動画として見応えのあるものを提供しています。さらに今後は、企画から撮影のサイクルを早めるため、出演する社員を増やし、一部工程を外注化してコンテンツを継続して提供できる運営体制を構築していきます。

4. 活動結果の測定

図 1-17 kintone芸人 再生時間推移

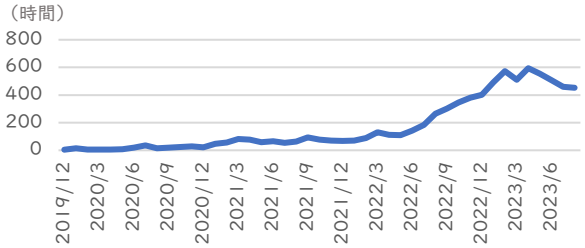
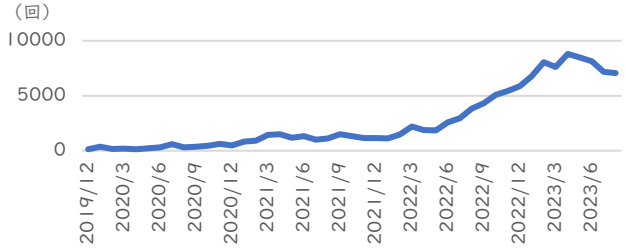


図 1-18 YouTube動画の再生数推移

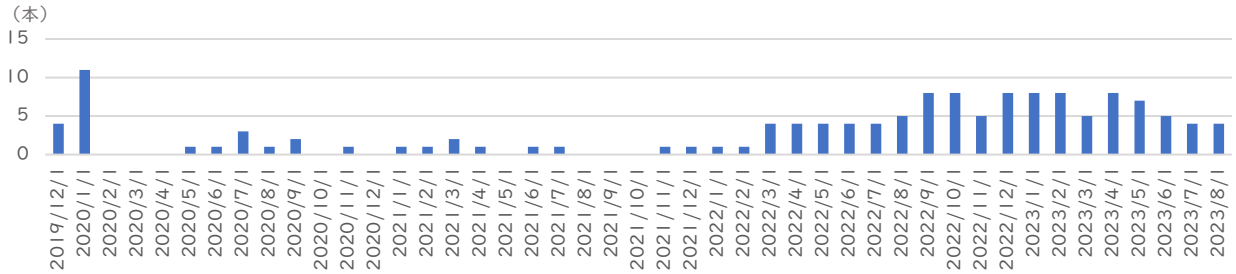


全ての指標において概ね右肩上がりで推移しており、当社の提供するコンテンツを参考に自社で kintone を利用して、業務改善や IT 活用に積極的に取り組みたいと考える企業が増えていることがわかります。2023 年 6 月以降に数値が下落しているのは、動画の公開ペースを週 2 本から 1 本へと減らしたことが要因と考えられます。

2022 年 6 月から各指標が大きく伸びている要因は、社内で行っていた動画編集に関わる一連の業務を外注化したことで、動画のクオリティが向上したことが考えられます。また、kintone の開発元であるサイボウズ社主催の大型展示会イベントに「kintone 芸人」として登壇し、YouTube チャンネルを紹介したことも、指標の伸びに貢献していると考えています。

5. 活動の振り返り

図 1-19 YouTube 動画公開本数推移



今後は、動画コンテンツ作成工程の外注委託をさらに進め、継続して動画を配信できる体制を強化していきます。また、これまでは当社が発信したい組み込みツールや機能を中心に動画化してきましたが、視聴者が求めるものをリサーチした上でコンテンツを作成していく必要があると考えています。既存の視聴者の中でも、特に当社に伴走支援を依頼したいと考えてくれる企業、つまり業務改善の先にある事業成長まで見据えて取り組みたいと考えている企業をターゲットとして、当社でしか発信できない内容、品質のコンテンツ制作を行っていきます。

1-2-4.四半期発表会

1. 活動内容の検討

当社では、2020 年以前から年に 1～2 回程度、年始や決算時期に発表会を開催していましたが、IT 業界は変化のスピードがあまりに速く、年単位の方針では経営陣とスタッフの間での方針のズレが発生するという課題がありました。さらに 2020 年頃には、事業の成長が社員の満足度や昇給・賞与に繋がっていないという問題だけでなく、新型コロナ感染拡大によって生じた世の中の変化によって社員の不安が増大していることが 2020 年 9 月に社員に現状の不安などをヒアリングした結果わかってきました。

こうした状況を踏まえ、より迅速な情報共有と方向性のすり合わせ、そして社員の不安を解消する必要性を感じ、もっと短いスパンで方針を共有できる機会を設け、アジリティを高めるため 2021 年の 5 月から四半期発表会を開始しました。3 か月に一度の頻度で組織全体に対して方向性や進捗状況を共有することで、社員の理解と共感を得るとともに、迅速な対応とアジリティの向上を図っています。

2. 活動目標・指標の設定

四半期発表会は社内に向けた取り組みであり、経営陣の考えや会社全体の方針、各事業部の状況や取り組み等を共有して、アジリティの高い会社を作ることを目的としています。

四半期発表会の中で、組織を成長させるための各種プロジェクトの取り組み発表を行っていることから、「社内プロジェクトの発表数」と「プロジェクトに参画している人数」を指標としています。

3. 活動の実行

四半期発表会は、業績目標(KGI、KPI)に対する状況（全社粗利高、新規顧客獲得数、一人当たり粗利高、ストック粗利高）の共有から始まり、毎回社員に向けた新たな知見の情報提供が行われます。その後は、経営陣から、経営課題の共有や事業成長のスピード、方向性等、これまでの 3 か月の振り返りと、これから先の 3 か月で力を入れて取り組むことが共有されます。

以前は経営陣からの情報共有のみでしたが、現在は社内プロジェクト発表の場として複数の社員が情報発信を行っています。当社には、自社をより良い方向に動かしていくためのプロジェクト(後述)がいくつも存在しており、それらのプロジェクトは経営陣ではなく、社員主導で目標を定め、会社全体の方針に沿って活動しています。

各プロジェクト発表の後は、社員数名でグループを作り、開催毎にテーマを設定しディスカッションを行います。リモートで働く社員や別の部署の社員もいる中で、普段の業務からは離れたテーマでコミュニケーションを取る貴重な機会となっています。

4. 活動結果の測定

図 1-20 プロジェクトに参画しているのべ人数

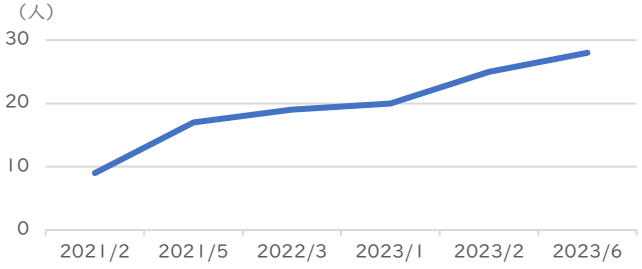
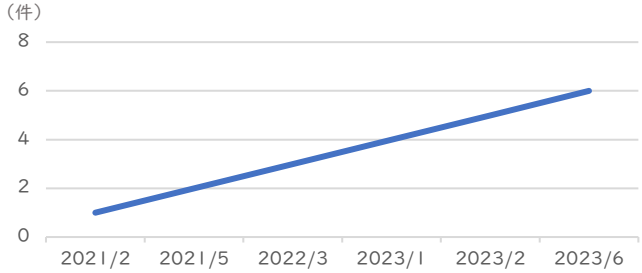


図 1-21 社内プロジェクト発表数



社内プロジェクトの発表数は、四半期発表会開始当初は 0 でしたが、現在は 6 プロジェクトまで増加しています。また、プロジェクトの活性化に伴い、プロジェクトに参画している人数も増加しています。

これは、四半期発表会で当社の方針や経営陣の考えが 3 か月ごとに共有され、アップデートされることで、プロジェクトに参画している社員が当社の成長のために必要なことを考え、自発的に行動している結果だと考えています。

プロジェクトの進捗や目標達成度が明確になり、全体の推進力が高まっており、各チームや個人が目指すべき方向性に共通理解があることで、より迅速かつ効果的にプロジェクトが進められているといえます。

5. 活動の振り返り

当社にとって、四半期発表会は、業績の結果を共有する機会であるだけでなく、「顧客に貢献する活動の質量を高める（時間の比重を高める）ための戦略・戦術を共有する場」になっています。組織の一体感と共通理解を育み、戦略的な活動を展開できるため、結果として、事業成長にも大きく貢献しています。

また、定期的な発表により、重要な方針や目標が全員に共有され、それを個人の評価制度に反映させやすくなっています。個人が発表会の内容に意識を向けることで、自らの役割や責任を理解し、成果に対する自覚を高める効果を期待できるだけでなく、個人の意欲が向上し、より高いパフォーマンスを発揮することができると考えています。今後は、3 ヶ月に 1 回の IR 公開のような形で、社外に対しても四半期発表会の情報公開を行い、顧客とのエンゲージメントを高めていきたいと考えています。

さらに、顧客企業へ四半期発表会を展開することも検討しています。業績の目標と状況、経営陣の考えを全社に共有できている企業は多くありません。しかし、実際に当社が四半期発表会で様々な効果を出しているように、より良い会社を目指すのであれば顧客企業も四半期発表会を実施したほうが良いと考えています。

そのための準備として、四半期発表会の重要事項発表フォーマットの統一に取り組んでいます。四半期発表会はテンプレートに従って資料を作成できるようになっているため、「発表会で何を伝えれば良いのかわからない」といった状況を生みにくく、顧客企業でも当社と同じ使い方をしやすくなっています。

実践領域 2.「戦略―思考・実践」

2−1.戦略の思考レベルを高める活動

当社では、ありたい姿の実現に向けた戦略をアップデートするために、「業界研究会や外部のセミナー・勉強会への参加による情報収集」「パフォーマンス検討会議」「朝会」の 3 つの取り組みを行っています。

2−1−1.業界研究会や外部のセミナー・勉強会への参加による情報収集

1. 活動内容の検討

式年遷宮による地域経済の活性化と、Windows のサポート終了に伴う PC の買い替え需要が重なったことで、2012 年に最高益を記録しましたが、需要を取りつくした反動で翌年には業績が大幅に悪化し、当社の経営が市場の流れに便乗するだけのなりゆき経営であったことに気付かされました。

成長と持続が両立できるビジネスモデルを構築するためには、変化の速い IT 業界に対応した新たな取り組みはもちろんのこと、当社のビジョンやミッションを再評価し、「誰のために経営を行っているのか」という会社の存在意義を見つめ直す必要性も感じました。

そこで、2014 年から大手コンサルティング会社が主催する業界勉強会や各種セミナーへ積極的に参加するなど、新たな方向性を模索し始めました。「当社が成長するために必要なことは何か」という視点で新たな知識やビジネスモデルを取り入れ、戦略の思考レベルを高めようと考えました。

2. 活動目標・指標の設定

この活動の目標は、会社全体で戦略について思考する機会をつくることです。そのため、役員だけでなく第一線社員も、勉強会やセミナーに積極的に参加しています。当社では、「社員の年間セミナー参加回数」を指標とし、年 50 回の参加を目標としています。

3. 活動の実行

2014 年に加入した「三重県経営品質協議会」の「経営者ゼミナール」は、戦略の形成や創造プロセスの見直しや、ありたい姿について考える貴重な場となっています。2019 年からは、経営陣だけでなく第一線社員も参加しており、「答えを求めるのではなく、問いを探求する姿勢」や「ボトムアップで企画し、調査を行うことの重要性」を学ぶことができています。従来の物の見方、考え方をアップデートし、新たな視点を獲得した成果は、様々な社内プロジェクトで発揮されています。

また、経営品質協議会と同時期に、大手コンサルティング企業が主催する「IT ベンダー研究会」へも参加し始めました。IT ベンダー研究会では、将来の業界動向や他社の戦略や取り組みを学んでいます。参加当初の当社は、自力で新たなサービスやノウハウを探す能力を持っていなかったため、IT関連ビジネスの視野を広げる重要な機会になりました。

4. 活動結果の測定

新型コロナウイルス感染拡大によりオフライン形式のセミナーや勉強会の休止が相次いだため、社員のセミナー・勉強会参加数は 2020 年以降大きく減少しています。しかし、実際にはオンライン形式や YouTube にて配信されているセミナーを閲覧するなど、報告されていないケースが多数あることを確認しています。

図2−1 従業員の年間のセミナー参加回数

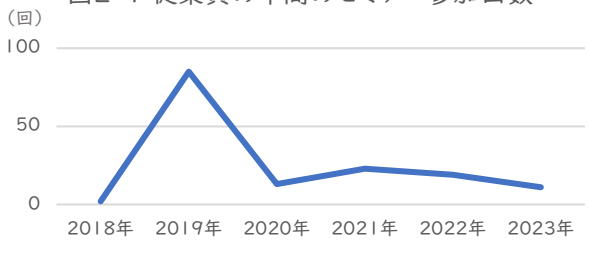


図2−2 報告書作成数

5. 活動の振り返り

活動結果から、セミナーや勉強会には参加しているものの、報告書の作成が徹底されていないことがわかったため、「セミナーで得た情報をどう自社に活かせると思うか」を簡単に共有できる仕組みに変更したいと考えています。また、業務の繁忙により、参加者数が減少していることも課題の一つです。2020 年以降、当社では数多くの新たな取り組みを始めたため、取り組みにかける時間に加え、オウンドメディア効果により新規顧客数が増加し、新たな情報を収集する時間の確保が難しくなっていると考えられます。 しかし、自社を経営革新企業にするためには、社員自身で取り入れるべき情報を取捨選択し、新たな知識や価値観を吸収し続けなくてはなりません。そのためには、各社員が勉強会やセミナーは業務と同等の位置づけであるという考えを持つ必要があると考えています。

今後は、研修に対する意識の転換と、報告書の共有を促すことで、自ら学び、改善していくサイクルを会社全体で回していけることを期待しています。

2-1-2.伴走支援のためのパフォーマンス検討会議

1. 活動内容の検討

IT 活用企業から経営革新企業への転換を図るためには、「伴走支援の姿勢で顧客の経営革新を積極的に促すこと」と「成功事例を発信して当社が経営革新企業であることを市場に認知してもらうこと」が必要です。

伴走支援では、顕在化している課題だけでなく、顧客自身も気づいていない潜在的な課題にも取り組みます。「顧客が今後どの方向に進んでいくのか、その先にどのようなリスクやトラブルが起きる可能性があるのか」を考え、先手を打った支援を続けることで、業務課題の解決にとどまらず、経営課題の解決や事業成長まで繋げることが可能です。

常に先手を打った支援を行うためには、IT 活用企業の段階ではあまり意識する必要のなかった、顧客のビジネスモデルや財務情報・KGI・KPI といった情報が必要になります。しかし、現状は、これらの情報を業務改善支援の中でヒアリングすることは困難です。なぜなら、当社の社員に「顧客を経営革新企業にする」という課題意識がなく、必要な情報収集や分析を行う習慣が根付いていないためです。

そこで、顧客の潜在的な課題を洞察するための情報を意識的に収集し、顧客ごとに考える時間を設け、より伴走支援に近づくための取り組みとして、パフォーマンス検討会議を実施することにしました。顧客が抱えている潜在的な課題は 1 社ずつ異なります。そのため、「どうしたら顧客が経営革新できるのか」「どうしたらもっと当社が伴走できるのか」を個別に漏れなく検討することが重要であると考えています。

2. 活動目標・指標の設定

パフォーマンス検討会議の活動目標は、検討実施対象顧客の実施割合を 100%にすることです。そのため、「実施社数」「実施率」が指標となります。

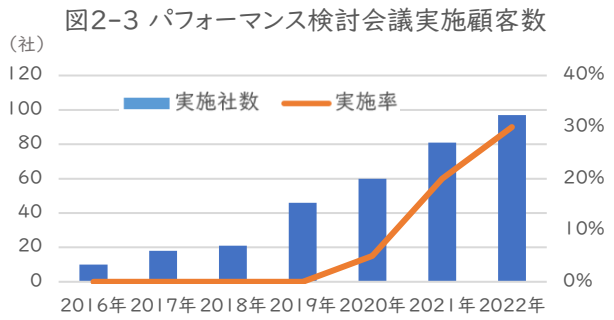
3. 活動の実行

パフォーマンス検討会議は、顧客への支援内容を振り返り、各顧客の戦略や、「ありたい姿」にどのように近づくかを考える場として機能しています。これにより、各顧客により深い伴走支援を提供し、顧客が経営革新企業に成長するための支援を検討する時間を確保できます。

パフォーマンス検討会議は月に一度、年間契約の更新予定日（契約終了日）の 3 か月前の案件に対して実施されます。契約終了日が設定されていない契約については、顧客への支援状況を見直すタイミングで、半年ごと、一年ごと、三か月ごとなど、担当者と上長が相談して次の実施日を決定します。

契約更新対象の顧客の情報管理には、「kintone」を活用しています。これまでの取り組みの振り返りや、提供価値・今後の方針を記載するアプリを利用することで、過去のデータが検索しやすくなり、過去の議論や提案内容を活用できています。さらに、その月の契約更新対象先を自動でリストアップできるため、運用負荷を抑えつつ、過去の検討データの活用やノウハウ共有の強化が可能になっています。

4. 活動結果の測定



仕組み化して毎月開催するようになったため、実施顧客数、実施率ともに増加しています。ただし、現在のパフォーマンス検討会議の対象は、IT ソリューション部のクラウド事業の契約先に限定されています。

5. 活動の振り返り

パフォーマンス検討会議の実施によって、「伴走支援には何が必要なのか、そのために必要な情報は何なのか」という情報を収集する仕組みが整備されました。業務課題解決からは得られない情報から、顧客の潜在的な課題を洞察し、さらなる伴走支援の提供に繋げられています。顧客数の増加に伴い、会議の実施時間は増加傾向にありますが、顧客の経営課題や事業成長に関する重要な視点を考える時間が増えることは良い傾向だと考えています。

パフォーマンス検討会議は IT ソリューション部のメンバー全員が参加しているため、チームとしての戦略を思考する機会になっています。また、会議で検討した結果を踏まえ、顕在的な課題だけでなく潜在的な課題も含めて、次に取り組むべきことを起案する取り組みを開始しており、戦略を実行するための施策にもなっています。

現在の対象顧客は、IT ソリューション部のクラウド事業の契約先に限定されているため、今後は IT サポート部や IT ソリューション部のシステム部門のみの顧客など、全顧客に対して検討していく必要があると考えています。

2-1-3.朝会

1. 活動内容の検討

「朝会」とは、当社の経営陣が毎週月曜日朝 7 時から約 2 時間にわたって、自社に必要な新しい取り組みを考え計画し、経営戦略を週次でアップデートしている会議です。経営陣が各部署の情報交換をする場として 2012 年に始まりましたが、第二創業期となる 2014 年以降は、各部署の問題の検討だけでなく、新規顧客獲得や採用人材の検討など、より戦略的な検討の場へと変化していきました。

2020 年以降は、事業承継を視野に入れ、会社の方針や戦略に対する経営陣の意見交換の場として、より重要な役割を果たすようになりました。

2. 活動目標・指標の設定

朝会は、新しい取り組みを考えて経営戦略をアップデートしながら、経営陣の方針を擦り合わせて経営革新を実現することを目的としています。本来であれば朝会で検討され、実行された新しい取り組みの数を指標とすべきですが、正確なカウントが難しいため、「朝会の開催回数」を指標としています。朝会は継続が重要であるため、年末年始やお盆などの会社指定休日を除いて、年間 50 回、毎週開催することを目標にしています。

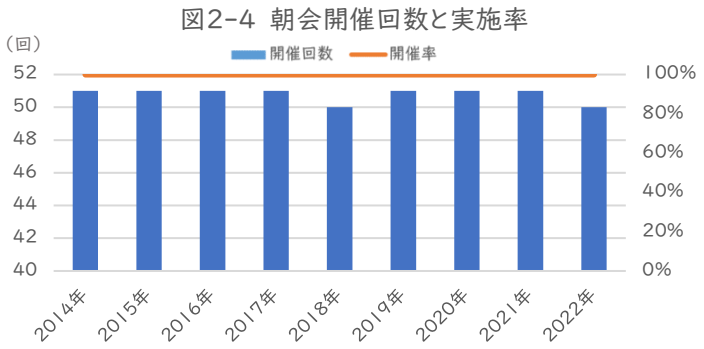
3. 活動の実行

週に 1 度、経営陣が現在の状況や今後の方針、目標、具体的な予算や投資について考えを共有している他、事業に直接関係しないことも積極的に共有しています。議題を経営・業務に絞らないことで、日常の情報やアイデアが言語化され、経営革新につながる新たな取り組みの創出や、具体的な行動へと導くことができます。

朝会で検討され、実行に移された新しい取り組みの例としては、経営品質協議会への参加や新社屋の建設、津へのオフィス設置、評価制度の導入を挙げることができます。

朝会は、早朝のカフェで行うことが通例となっています。会議室とは異なる環境が、新たなアイデアの発想や柔軟な視点を生み出す要因となっていると考えています。

4. 活動結果の測定



毎週欠かさずオフラインで開催しており、目標は達成できている状態です。今後も継続して実施していきます。

5. 活動の振り返り

朝会を週に1度開催することで、会社全体の方針の進捗を短いスパンで振り返り、新しい取り組みを検討する機会が生まれます。朝会は、変化の激しい IT 業界において、当社が競争優位性を獲得するための源泉となっています。また、2022 年に 2 回目の事業承継が行われましたが、朝会において経営陣の意思疎通が適切に行われていることが一因に挙げられます。

今後は、朝会を通して、経営革新企業とは何かという議論を深化させ、経営革新企業としてのあり方について問い直していきたいと考えています。さらに、顧客への価値提供を最優先に考えるために、必要な能力やリソースをどのように調達するか、社内で育てるべきか外部から導入するべきかなどについて議論を行っていきます。これら議論を通じて、当社は顧客のニーズに合わせた最適なアプローチを模索し、持続的な価値を提供していくための戦略をアップデートしていきます。

2−2.戦略の実効性を高める活動

IT 活用企業から経営革新企業へポジションを転換するためには、まず自社自身が徹底的に IT を活用し、中小企業のモデルとなる姿勢を示すことと、それを広く認知してもらう取り組みが必要です。

当社を世に広く認知してもらうための活動としては、コムデックラボが挙げられます。「ありたい姿-リーダーシップ・社会的責任」でも既に紹介していますが、コムデックラボの目的は一つではありません。当社のありたい姿を実現するための施策の中核をなす取り組みとなるため、ここでは戦略の視点での取り組みについて解説します。

2-2-1.中小企業のモデルとしての IT 活用と顧客での再現

1. 活動内容の検討

当社が IT 活用企業から経営革新企業へのポジション転換を実現するには、まず当社自身が経営革新企業のモデルとして、当社の成功事例を顧客に提供して顧客が事例を再現できるようにサポートすることが不可欠です。ありたい姿で示した通り、経営革新企業に必要な IT 活用力は、以下の 3 つの要素に集約されます。

・蓄積された情報（データ）をもとに経営判断が実施されている。
・クラウドサービス等を用いて情報（データ）が、社内外に適切に共有されている。
・ノーコード/ローコードツール等によって、早いサイクルで業務改善ができる。

当社の場合、上記の 3 つのうち、クラウドサービスを用いた情報の共有と、ノーコードツールを用いた業務改善サイクルの高速化は、2021 年時点で既に実行されていました。しかし、「蓄積された情報（データ）を活用し、リアルタイムな経営判断ができる」状態とは言い難く、この部分に取り組む必要性を感じていました。

蓄積されたデータをリアルタイムに見える化できれば、経営革新企業の条件である「新規顧客の創造」「持続的な成長」「利益の増加」の状況も細かく把握でき、経営革新を進めるための施策を検討できます。そこで、将来的に当社自身の事例を顧客に展開することも視野に入れて、経営判断のための情報をどのように可視化するかを検討しました。

当社では、社内のあらゆる情報を「kintone」に集約しており、顧客に対しても「kintone」を活用した情報の一元化を支援しています。そこで、「kintone」内に蓄積されたあらゆる情報を、リアルタイムかつ経営判断に使いやすい形で可視化するために、kintone の機能強化プラグインである「krewDashboard」を活用してダッシュボード化することにしました。

まずは自社がデータに基づいて経営判断ができる状態になることで、今度はそれを顧客で再現して顧客の経営課題の解決や事業成長を支援できると考えています。

2. 活動目標・指標の設定

自社の社内情報を可視化する取り組みの先には、成功事例を顧客で再現し、経営革新企業への転換を促すことがあります。可視化したデータから経営判断を行うためには、情報の見える化と一元化が必要です。そのため、当社では、「ダッシュボード化を提案した顧客数」を 2025 年の 7 月末までに 80 社、「ダッシュボード化を実施した顧客数」を 2025 年 7 月末までに 60 社にすることを目標としています。

この目標は、組織変革目標における重要課題「伴走支援の初級・中級それぞれのフェーズの顧客数増加」に深く関係しており、ダッシュボード化の実現が伴走支援の中級フェーズ実現に繋がると考えています。

3. 活動の実行

社内のあらゆる情報のダッシュボード化（見える化）に際しては、kintone が我々の羅針盤となりました。当社では、営業管理や目標管理など、社内の重要な指標を kintone 上で可視化しています。見える化した指標の一例としては、新規顧客数や人時生産性などが挙げられます。

kintone に登録されたデータは、「krewDashboard」によって自動的に集計されます。情報共有のたびに EXCEL で集計する作業の手間がなくなり、常に最新の情報を元に判断できる状態を維持しています。このリアルタイムな見える化は、経営における迅速な意思決定や業務効率の向上に大きく貢献しており、中小企業における IT 活用の成功事例となっています。

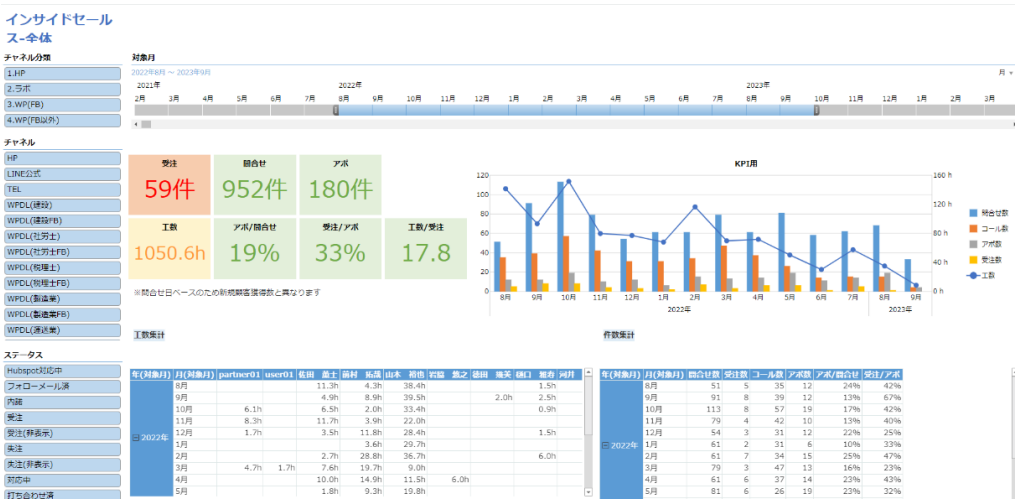
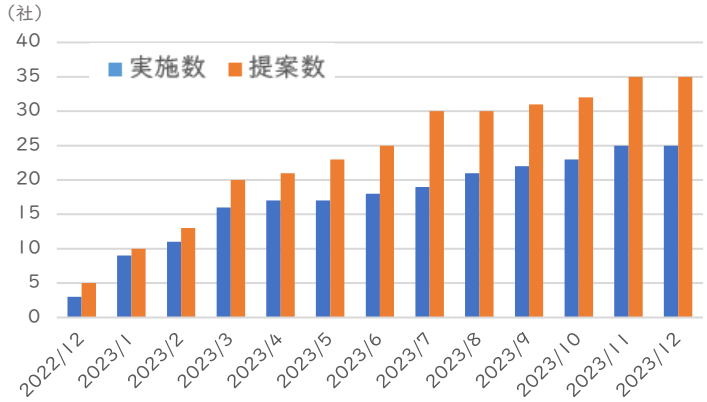


図 2-5 当社のインサイドセールス・ダッシュボード

4. 活動結果の測定

図2-6 経営指標のダッシュボード化提案数累積



取り組みを進めている顧客数は少ないものの、提案数と実施数は着実に増えています。後述の業務改善パッケージにダッシュボードを組み込んだことが、指標の伸びに影響しています。

5. 活動の振り返り

社内情報のダッシュボード化により、当社の会議の内容は大きく変わりました。共有すべき情報は既に「kintone」上で見える状態になっているため、情報共有の準備作業が不要になり、ダッシュボード化した数値を活用して具体的な施策や戦略を練り、実行に移すための会議に変わりました。また、リーダーシップのセクションで挙げた四半期発表会でも、ダッシュボードの数値を元にした報告が行われています。

今後は、ダッシュボード化のノウハウを生かし顧客での再現を促進していきます。顧客への提案数や実施数は増加していますが、積極的に提案できているのは一部の社員のみです。そのため、会社全体でダッシュボードによる重要指標の可視化とデータを活用した経営課題の把握を推進していく必要があると考えています。

また、顧客先でダッシュボード化を進められれば、顧客の重要指標や目標、その進捗状況もリアルタイムで把握できるようになります。ダッシュボード化で得た顧客の情報を活かし、目標達成に向けて必要な取り組みを顧客と共に考えていくことで、顧客とチーム関係を築くことを目指しています。

2-2-2.コムデックラボに経営革新企業の事例を掲載

1. 活動内容の検討

当社は、コムデックラボを通して顧客企業の業務改善事例やノウハウを発信することで、「IT 活用企業」としての認知を得ています。さらに「経営革新企業」へとステップアップさせるためには、経営革新の事例もコムデックラボに掲載することが最も効果的であると考えました。

当社がコムデックラボをどのように活用しているかを、4 つの段階に分けて解説します。

① 自社の経営革新事例をコムデックラボに掲載する

掲載記事の中では、自社がどのように IT 活用を通じて経営を改善し、革新を実現したかを紹介しています。この事例掲載により、当社自身が経営革新企業であることが広く認知されました。

② 顧客の経営革新を支援する

次に、自社の成功事例を元に、顧客を経営革新企業に導く取り組みを行います。これは、当社が提供する伴走支援を通じて、顧客の経営を革新し、成果を上げるプロセスです。

③ 顧客の成功事例をコムデックラボに掲載する

顧客が経営革新を達成した際には、顧客の成功事例を掲載します。この段階で、顧客がどのようにして経営を変革し、どのような成果を出したかが広く公開されます。

④ 認知度向上と支援の依頼増加

①から③のプロセスでコムデックラボに掲載された事例は、他の企業にとっての貴重な情報となります。経営革新企業になりたい企業が増え、その多くがコムデックに支援を依頼することが期待されます。このようにして、コムデックラボは経営革新への支援を積極的に行うプラットフォームとして確立し、当社のポジション転換に貢献します。

2. 活動目標・指標の設定

将来的な指標は「コムデックラボに掲載した経営革新事例の件数」ですが、現状は、まだ顧客の経営革新を支援し始めた段階であり、記事化できる成果には繋がっていません。

そのため、現状の目標はまずステップ①である「自社事例掲載件数」が指標となります。当社では「2024 年末に伴走支援でプロジェクト(中級)を進めている記事の社数 10 社」という目標を掲げており、その前の 27 期末(2024 年 7 月末)までに自社事例を 10 社の倍である 20 記事に増やすことを具体的な数値目標としています。

3. 活動の実行

コムデックラボで自社と顧客の経営革新事例を掲載していくにあたり、まずはどのような自社の取り組みを発信するのが適切かを検討しました。

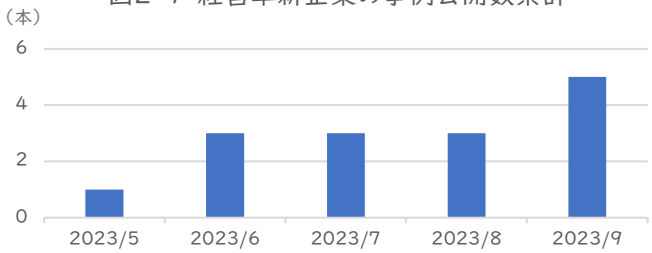
従来の記事では「業務課題」にフォーカスし、課題解決のためのツールや機能、設定方法を解説していました。しかし、経営革新の事例の場合には、業務課題よりも抽象度の高い「経営課題」にフォーカスする必要があります。

そこで現在は、新規顧客獲得に向けたマーケティングオートメーションの活用と、社内情報の見える化、それに付随する営業会議の変容についての事例記事を掲載しています。記事化の際は、結果とメリットだけを共有するのでは

なく、当社が元々抱えていた課題やその課題を解決するまでのプロセスを詳細に伝えることで、当社がどのように経営革新を進めていったのかがわかるようにしています。

4. 活動結果の測定

図2-7 経営革新企業の事例公開数累計



自社の事例掲載数は 2023 年 9 月時点で 5 記事となっており、10 月には 2 記事公開される予定です。

現在掲載している事例では、当社の経営課題の認識に始まり、MA ツールの検討・導入から、ツールの設定や活用効果、応用的な活用方法までを記事化しています。読者は、具体的な事例を通じて、当社が導入したツールをどのように活用して経営を改善したかを理解できます。

5. 活動の振り返り

当社の経営革新事例の掲載により、当社が経営革新企業への道を歩んでいることと、どのように実施していったのかを市場に伝えられるようになりました。今後も、自社の事例を掲載し、IT 活用だけではなく、経営革新もできる企業であることを発信し続けていきます。

しかし、経営革新事例は一般的な業務改善の事例と異なり、キーワード検索ではヒットしづらいという側面があります。例えば、「kintone 案件管理」のように、顕在化している課題を元にしたキーワードによる検索では上位に表示されにくいです。そのため、コムデックラボ内で、業務改善の事例から経営革新の事例への導線を整備し、記事を閲覧した顧客が経営革新に興味を持つ工夫が必要になると考えています。

2-2-3.kintone 芸人による顧客のファン化

1. 活動内容の検討

IT 活用企業から経営革新企業への転換を実現する具体的な施策の一つに、「顧客のファン化」があります。当社の提供するサービスや製品、機能は、今後他社にキャッチアップされる可能性が高く、代替が効くものです。しかし、当社や当社の社員のファンになってもらうことで、他社には代替できない価値が生まれると考えました。

顧客をファン化するためには、ただ情報を発信するだけではなく、当社の特色や社員の人となりも伝える必要があります。他社でよく採用される方法として社員ブログや紹介動画が挙げられますが、顧客の興味を惹きつけるためには、「閲覧することによるメリット」の提供が必要です。

当社では、IT 活用の楽しさを積極的に広めるために YouTube チャンネル「kintone 芸人」を開設し、kintone の活用事例やノウハウをわかりやすく継続的に提供することで、視聴者に当社のファンになっていただくことができると考えました。

また、動画コンテンツは、ツールの機能を伝えやすいだけではなく、出演者の話し方や表情、動きで人となりがわかるため、社員個人のファンになってもらいやすいという特徴があります。そのため、「kintone 活用のノウハウ」を発信しながら、出演者である社員を顧客に知ってもらうことができる YouTube を、顧客のファン化のためのツールとしても活用していくことに決めました。

2. 活動目標・指標の設定

顧客に、当社や当社の社員のファンになっていただくことが取り組みの目的です。そのため、社員の動画登場回数を各社員 96 回にすることと、コラボレーション動画の撮影を年 2 回行うことが指標となります。それらの取り組みの成果として、チャンネル登録者数に対するリピーター(以前 kintone 芸人の動画を視聴したことがあり、再びアクセスしてさらに視聴したユーザー)の割合を 70%以上にすることを目標としています。

3. 活動の実行

視聴者に社員個人のファンになってもらうために、毎週公開する動画には積極的に社員を登場させ、各社員の顔と名前、「どんなバリューを提供できる人なのか」が伝わるようにしています。

例えば、「佐田」であれば複雑なカスタマイズ等の技術的な内容、「前村」であれば業種別ノウハウや事例といったように、複数人の社員が出演し、得意分野に合わせて出演する動画のテーマを分けることで、視聴者から「この人は、〇〇の人」と認識してもらいやすく、よりファン化に繋がると考えています。

また、kintone の開発元であるサイボウズや kintone 関連企業、当社の顧客等、ステークホルダーとのコラボレーション動画の撮影も行っています。メーカーではない当社だからこそ聞けることや、顧客の生の声を届けることが新たなファンを生むきっかけとなります。

図 2-8 Cybozu Days 出展ブース

さらに、ファンを増やす新たな取り組みとして、2022 年にはサイボウズ主催の大型イベント「Cybozu Days」にも出展しました。多くの出展企業が自社製品やサービスを売り込むために出展する中、当社は「kintone 芸人」としてブース出展することで、「メーカーではない第三者の立場」から、kintone を使った生産性向上を実現する方法をミニセミナーでお伝えしました。ブースに立ち寄ってくださった方の中には kintone 芸人の視聴者もおり、イベントへの出展によって「新たなファンを獲得する」ことと「既存のファンと交流する」両方の効果がありました。

4. 活動結果の測定

図2-9 YouTube社員の動画登場回数推移

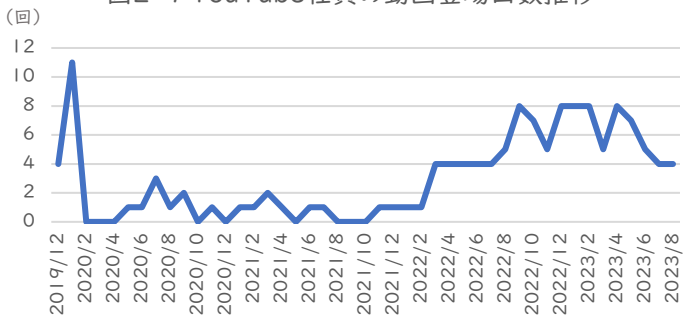


図2-10 ステークフォルダーとのコラボ回数

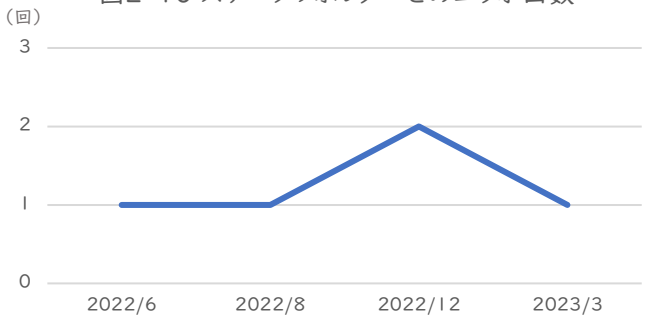
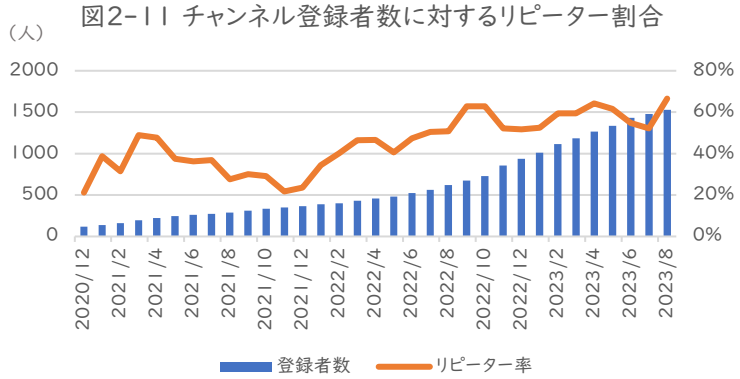


図2-11 チャンネル登録者数に対するリピーター割合



開始当初の出演者は「生田」と「佐田」の2名のみでしたが、現在は「前村」も動画に登場しています。ステークホルダーとのコラボレーション動画に関しては、当社に来訪していただいたタイミングに合わせて撮影を実施することで徐々に回数は増加しており、これらの施策によってリピーター割合は徐々に増加しています。

5. 活動の振り返り

kintone 芸人の活動により、当社だけでなく、出演している社員のファン化にも成功しています。また、サイボウズ主催のイベントには今年も出展が決まっており、昨年以上に「ファンとの交流」を進めたいと考えています。

今後は、企画から台本作成の様子を新規の YouTube チャンネルで公開していく予定です。コンテンツ作成プロセスを共有することで、より共感を生み、ファンが増えることが期待されます。

今後は、ファン化の取り組みにより、「kintone 芸人の〇〇さんに支援をお願いしたい」という指名の依頼が来ると予想しています。依頼が指名で来ることで、営業に関わる工数が削減されるだけでなく、他社との競合しない成約率の高いリードを獲得することが可能になります。

実践領域3.「組織能力―向上・最適化」

3-1.組織能力を高める活動

ありたい姿を実現するためには、OODA ループを実践する力が必要であると考えています。この能力を養うために、当社では、社員の成長プロセスを定義し、それを活用した採用・教育や評価制度に力を入れています。

また、顧客の支援事例を組織全体のノウハウとし、他の顧客で再現していくためにコムデックラボを活用しており、OODA ループを実践して身に付けるための様々なプロジェクトを実行しています。

3-1-1.成長プロセスの定義と採用・教育

1.活動内容の検討

ありたい姿を実現するためには、当社のスタッフが伴走支援を提供できる必要がありますが、「どのようなスキルがあれば、顧客に伴走支援を提供できるのか」という成長プロセスの定義が曖昧で、教育体系も整備されていませんでした。教育は OJT に依存しており、特定の社員の伴走支援レベルが向上しても、他の社員で再現する方法が体系化されていない状態でした。

伴走支援を提供できるレベルに社員を教育するためには、必要スキルの定義と、スキル獲得方法を示したサポートシステムが必要です。また、市場や顧客のニーズや変化に合わせ、常にアップデートする必要もあると考えました。

2.活動目標・指標の設定

成長プロセスを定義して社員を育成することが、この取り組みの目的です。そのため、1 年間で、伴走支援を提供できる「DX コンサルタントになった新入社員数」が指標となります。直近では、2025 年 1 月末までに 3 名の DX コンサルタントを育成することを目標としています。

また、DX コンサルタントを育成するためには、教育コンテンツも必要です。そのため、DX コンサルタントになるためのマニュアルを拡充させる取り組みも進めており、「マニュアル作成数」を指標として、2025 年 1 月末までに 17 件にすることを目標としています。

3.活動の実行

2019 年頃から伴走支援に必要な能力の棚卸を進めていましたが、当時は、まだ伴走支援の定義や当社のありたい姿を明文化しておらず、社員育成に反映し切れていませんでした。本格的にプロジェクトとして開始したのは、2023 年に入ってからで、kintone を用いた伴走支援に焦点を絞り、社内で比較的高いバリューを生み出している社員の能力や成長プロセスを「ハードスキル」と「ソフトスキル」の二つに分けて定義しました。

ハードスキルとは、ツールを使いこなすことや技術、専門知識などを指し、ソフトスキルとは効果的なコミュニケーション能力をはじめとする対人関係能力を指します。入社からどれくらいのタイミングでどのようなハードスキルとソフトスキルを身に付けてほしいのかを示し、1 年間で伴走支援を提供できる DX コンサルタントへと育成することを目標としています。当社で定義したスキルマップの一例を以下に示します。

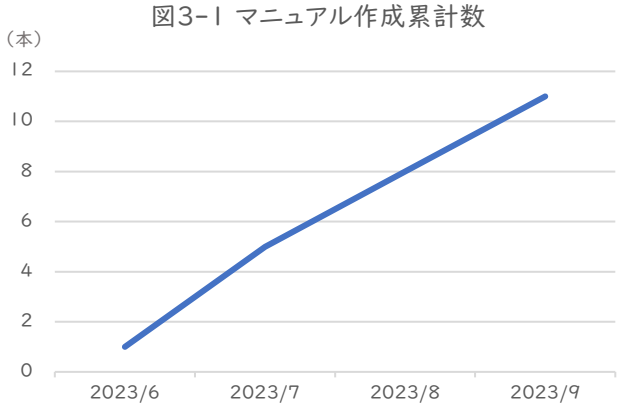
習得目安	ハードスキル	ソフトスキル
1ケ月以内	・標準機能の kintone 構築ができる ・よく使われているプラグインを用いたアプリを作成できる ・顧客からのアプリの質問に対応できる	・基本的なコミュニケーション能力やビジネスマナーが備わっている ・顧客の課題を聞き出すことができる ・推薦図書を読んで基本的なビジネス思考を自分に取り入れることができる
2 か月以内	・あらかじめ規定された業務改善パッケージにおける設定が複雑なプラグインの設定ができる	・コムデックの強みや力を入れていること、重要指標を理解している ・競合他社とコムデックの違いを理解して、顧客に説明することができる
3 か月以内	・kintone と外部連携サービスの設定ができる	・会議をファシリテートできる
6 か月以内	・設定が複雑なプラグインを用いたアプリを構築できる	・顧客の経営理念やビジネスモデル、業務フローを理解できる

	・複雑なプラグインに対する顧客からの質問に対応できる ・打ち合わせを踏まえて、自ら主担当に構築するプラグインやダッシュボードを提案し、構築できる	・経営者の考えをくみ取ることができる ・顧客への支援に対して目的意識を持つ
9 か月以内	・原価管理や予実管理等、より複雑なアプリの構築ができる ・顧客の環境で重要指標の見える化やデータに基づく経営を支援できる ・顧客の経営課題に対して、プロジェクト型で改善のサイクルを回すことができる	・顧客の課題を整理できる ・顧客の業界を理解し、顧客にとってのベンチマーク企業を見つけることができる ・ベンチマーク企業と顧客の違いを理解できる ・DX レポートをはじめ、IT 企業のスタンダードを理解して顧客に提案できる
12 か月以内	・顧客の現状をマインドマップ化し、7S について検討して次に取り組むべきことを決めることができる ・戦略のずらしを検討できる	・次顧客が取り組むべきことをプロジェクトとして提案し、顧客を動かすことができる

現在は、スキルマップに沿ったスキル習得を実際の社員で実施しており、各社員の研修実施状況は kintone 上で確認できます。また、ここで定義したスキルを採用プロセスにも組み込み、当社のコーポレートサイトにて成長支援制度として詳しく説明しています。応募者に対して、当社の求めるスキルや能力、役割を明確に伝えることで、適切な人材の採用につながるだけでなく、採用後もスキルマップに合わせたカリキュラムを提供し、新たなメンバーが迅速にチームに溶け込み価値を生み出すサポートをしています。

4. 活動結果の測定

図3-1 マニュアル作成累計数



2023 年に成長プロセスを定義し、現在はプロセスの実行段階です。そのため、「1 年で DX コンサルタントになった人数」は現状 0 人です。現在、2023 年に入社した社員に対してこのプロセスを実践しながら、内容のアップデートを進めています。

DX コンサルタントになるためのマニュアルの整備は月次で着実に増加しており、現在 11 件のマニュアルがあります。

5. 活動の振り返り

今後は、成長プロセスを実行して必要なスキルを身に付け、顧客に伴走支援を提供できる社員を増やしていきます。スキルマップの作成により「自社の価値提供に必要な能力」を明確に定義できたため、今後は HR 分野への IT 活用を進めながらエントリーマネジメントにも力を入れていきます。必要な能力の素養がある人材を採用することで、組織全体の能力を底上げできると考えています。

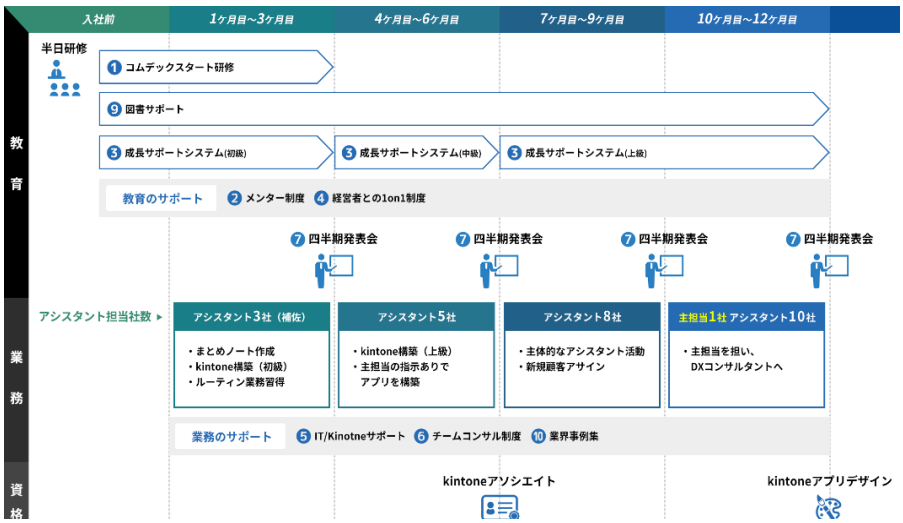


図3-2 採用サイトに掲載されている「DX コンサルタント成長マップ」

3-1-2.評価制度

1.活動内容の検討

当社では、2019 年から評価制度を導入しています。それ以前も、個別面談を行い、月間の行動目標や 1 年後の具体的な数値目標を設定していましたが、これらの目標は社員個人の成長に合わせて都度検討したものです。会社全体の KGI や KPI から逆算した目標にはなっておらず、社員の成長と事業の成長に明確な関連性がありませんでした。目標達成と給与の連動も希薄だったため、社員の成長を促進し、社員が自己成長を実感できるように、より体系的な評価制度の必要であると考えました。

また、目標を上司から与えられ、数値のみで評価されるのではなく、結果に至るまでのプロセスも評価に含めたいという思いがありました。加えて、社員自身が目標数値を設定し、達成のために起こした行動を自己評価できる仕組みを導入することで、社員が自分で目標設定から取り組み、改善のプロセスを学習できると考えました。社員が「仮説を立てて実行・検証する」サイクルを自分自身に対して行うことは、伴走支援の基本的な考え方とも一致しています。

こうした考えを元に 2019 年に導入した評価制度では、数値を基準とする「成果目標」と、プロセスや日々の行動も評価対象とする「行動目標」の両面から評価を行います。当社では、基本的にチームで仕事を行うため、各社員に対して個別の数値目標を課すのではなく、チーム単位で数値目標を設定しています。上司から与えられる成果目標は、会社全体の業績目標値を部署ごとに振り分けた数値となっています。

行動目標は成果目標に寄与する設計になっており、職位や職種別に提示された「こういった行動が望ましい」という「コンピテンシー」に基づいて、自分自身で行動目標を検討します。例えば、IT ソリューション部のクラウド事業を主業務とする社員で、入社 2 年目の「スターター」であれば、「顧客維持力：現在の顧客との緊密さを維持できる力を養う行動」「リスクテイク：失敗の可能性があっても、思い切って可能性のあることに冒険を試みる行動」のように、目標の方向性が定められています。これに基づき、自分自身で行動目標と評価の基準を検討します。

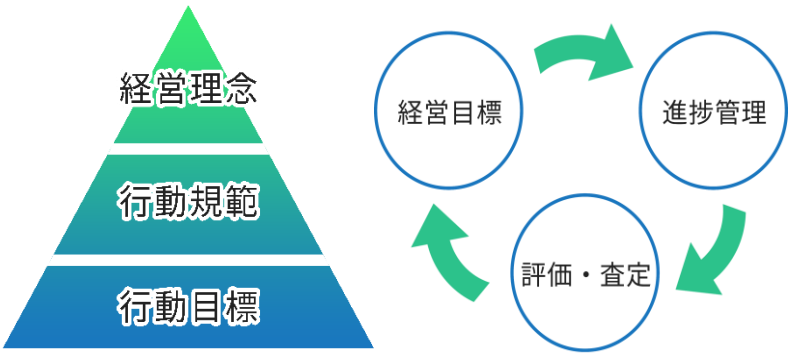


図3-3 評価制度の概念図

社員の役割に応じて、評価項目のウエイトは異なり、下位職位のメンバーは行動目標が重要視され、上位職位のメンバーは成果目標が重要視されます。給与との連動性については、成果目標と行動目標の結果からスコアを算出し、給与テーブルに基づいて上昇幅を決定しています。

2.活動目標・指標の設定

メンバー全員が成長して成果を得られるように、経営層が想定する平均的な評価（B 評価以上）の取得を目標にしています。そのため、「B 評価以上を取得している社員の割合」を 80%以上にすることが指標となります。

評価ランク	D-	D	C-	C	B	B+	A	A+	S	S+
評価点	~35	36~45	46~50	51~55	56~60	61~65	66~70	71~75	76~85	86~
号俸増減	-4	-2	-1	0	1	2	3	4	6	8

図3-4 評価制度の評価ランクと給与増減表

3.活動の実行

当社の評価制度は、3 か月を 1 クォーター(Q)として、3 か月ごとに目標設定と進捗確認、振り返りを行います。1Q の間で目標設定面談、中間面談、評価面談の 3 つの主要な面談を行い、給与や賞与への反映対象も社員に明示します。短いスパンで目標を立て、行動し、振り返るサイクルを繰り返すため柔軟性が高く、随時変化する会社の方針と社員の成長の方向性を一致させることができます。

目標設定面談では、社員と上司が対話し、具体的な成果目標や定めた理由を共有します。この際、社員が定めた行動目標が成果目標にどのように繋がるかを検討し、必要に応じて調整します。この対話により、目標設定がより具体的で達成可能なものになるサポートができます。次に行う中間面談では、目標の進捗を確認し、必要に応じて目

標の変更や調整を行います。このプロセスは、社員が目標に向かって進んでいるかを評価し、必要な支援を提供するために重要です。最後の評価面談では、社員が達成した成果を上司に報告し、最終評点を決定します。

当社は、評価プロセスに kintone を活用しており、本人はもちろん全ての社員がクラウド上で目標とその進捗、結果をリアルタイムで確認できます。過去の評価データにも容易にアクセスでき、過去の良い行動目標を参考にすることもできます。これにより、良い目標設定と成果達成の方法を再現し、社員の成長を促します。

	第①Q			第②Q			第③Q			第④Q		
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
目標設定（評価者）	①			②			③			④		
目標設定（従業員）	①			②			③			④		
中間面談		①			②			③			④	
評価面談	④			①			②			③		
賞与					冬期							夏期

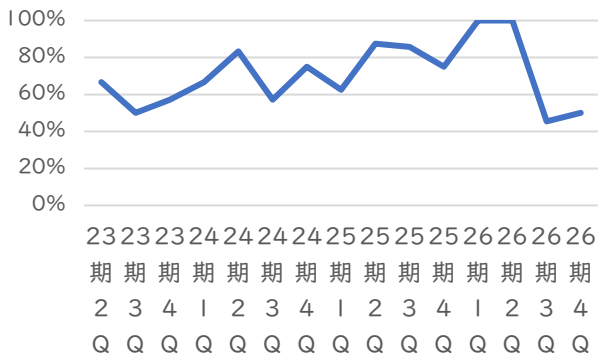
4月給与改定(5月支給給与から反映)…第①Q～第②Q　　夏期賞与…11月～4月分（第②Q～第③Q）の評価
10月給与改定(11月支給給与から反映)…第③Q～第④Q　　冬期賞与…5月～10月分（第④Q～第①Q）の評価

図3-5 評価制度の運用スケジュール

4. 活動結果の測定

2019 年に評価制度を導入しましたが、約 1 年間は行動目標の設定など従来無かった取り組みが定着するまでの試行期間としていました。どの程度の行動目標が適切かつ実行可能な範囲なのか、上司も従業員も手探りの状態だったため、レベルが高すぎる行動目標を設定してしまうケースが多々あり、その結果 23 期 3Q は B 評価以上の割合が低くなっています。

図3-6 評価制度B評価以上割合



新入社員の加入や職位の上昇に伴い下落する部分はありますが、26 期 1Q までは概ね右肩上がりで B ランク以上の割合が増加しています。26 期に入り 2Q 続けて全員が B 評価以上となったことで、さらなる従業員の能力向上を目指して目標設定の難易度を見直しました。

それに伴い、26 期 3Q は再び達成率が低下している状態です。

5. 活動の振り返り

当社の評価制度は、社員の成長支援を重視しています。また、当社の理念である「伊勢から IT で日本を元気にする」ことを目指し、各社員が役割分担と成長を実現するための道標といえます。社員は自身の目標を明確にし、達成までの取り組みを自ら考え、実行することで、自己成長を促進しながら顧客に伴走支援を提供するための基礎を身に付けていきます。評価制度の仕組み化により、属人化を最小限に抑え、公平かつ納得感の高い評価を実現しています。

今後は、当社で効果が出た評価制度の仕組みを顧客にも提供していきます。顧客への評価制度の導入は、顧客先の社員が自身の目標を明確にし、成果を達成するために取り組む能力を高める支援になると考えています。これにより、当社は顧客の成長を促進し、共に事業成長を目指すパートナーとしての役割を果たします。

3-1-3.社内プロジェクトにおける OODA ループの実践

1.活動内容の検討

ありたい姿を実現するためには、顧客と一つのチームになり、持続的な業務改善に取り組み、経営課題の解決や事業成長を支援する必要があります。そして、顧客に持続的な伴走支援を提供するためには、まず自社が OODA ループを実践するスキルを身に付けなくてはなりません。

しかし、OODA ループは日常の業務や作業をこなすだけで自然に習得できるものではありません。そこで、当社では、経営革新企業を目指す様々なプロジェクトに社員が参画し、OODA ループを実践する機会を設けています。各プロジェクトの会議は社員が自主的に主導し、ファシリテートや企画、仮設の実行と検証を行います。これにより、組織全体が継続的な改善サイクルを回しながら、ありたい姿に向けて必要な組織能力を身に付けられると考えました。

2.活動目標・指標の設定

本取り組みの目的は、社内プロジェクトを社員自らが動かし、OODA ループを実践するスキルを身に付けることです。OODA ループの実践がそのまま社員のスキルとなるため、プロジェクトを継続して実行されているかが指標となります。そのため、プロジェクトの継続率を 90%以上に保つことが目標です。

3.活動の実行

各プロジェクトは、日常業務の効率化だけでなく、「顧客に対してより多くの価値を提供できるか」に焦点を当てています。この視点を通じて、我々のありたい姿に向けた具体的な戦術と施策を検討し、実行することが、各プロジェクトの主要な目的です。

各プロジェクトは、経営陣の発案や、経営陣と社員の 1on1(後述)の中で生まれ、必要に応じてメンバーをアサインします。これにより、メンバーは通常業務では接する機会のない新しい取り組みを検討・実行し、成長する機会を得られます。また、計画時には「どの時点で、どうなっている必要があるか」を逆算しながら、目標や納期を設定します。実施頻度はプロジェクトごとに異なり、月次や週次など、プロジェクトの性質に応じて適切な頻度を設定します。

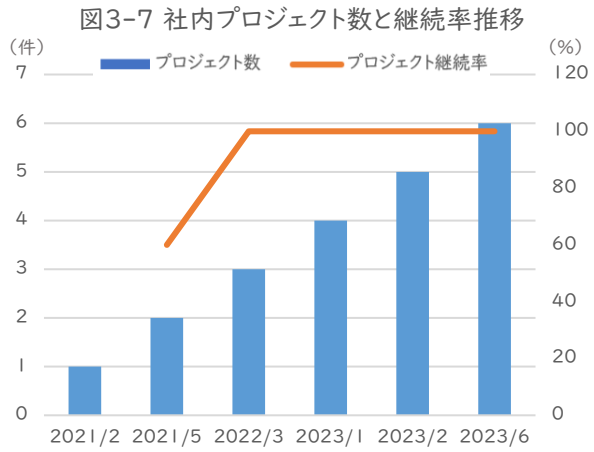
一部のプロジェクトでは、経営陣も会議に参加することがありますが、経営陣がプロジェクトを主導することはありません。経営陣の役割は求められた際に意見や方向性を提供するのみに留め、基本的には社員の企画・調査を元に進めていきます。その一方で、外部の専門家が積極的にプロジェクトに参画しており、経営や業界に関する専門的な知識や見解を提供しています。これにより、プロジェクトの品質と成果にさらなる価値を追加しています。

以下は、当社の代表的なプロジェクト例です。

プロジェクト名	概要
顧客拡大プロジェクト	新規顧客獲得のための施策を検討し、実行するプロジェクト。社内の KPI の設定や、状況から判断して変更、その数値を取るための仕組みづくりを行います。
採用・教育プロジェクト	組織に合った人材を定義し、採用・育成するための取り組みです。
伴走支援プロジェクト	伴走支援のプロセスを定義し、ステップや状況、その段階の顧客価値を明確化します。これにより、効果的な伴走支援を提供するための指針を確立し、顧客の成功に向けたサポートを強化します。
管理支援プロジェクト	従来の製品やサービス構築に留まらず、新たな付加価値の開発に取り組んでいます。これにより、顧客に対する提供価値を向上させています。
伴走支援のためのより良いパフォーマンス検討会議	顧客の経営課題や事業成長に関する考察を行います。どのような支援が顧客の LTV 向上に寄与するかについて議論し、戦略的な方針を策定します。
オウンドメディア会議	市場からの認知度を高め、より多くの顧客の支援に繋げるためにコーポレートサイトやオウンドメディアのコンテンツ作成・修正を検討しています。

これらのプロジェクトは個別に動くのではなく、相互に連携しながら改善活動を推進しています。直近では、営業会議で検討した WEB マーケティングの施策を元に、オウンドメディア会議で実際のコンテンツ内容を検討・作成しています。一部プロジェクトでメンバーが重複していることも、情報の共有と OODA ループのサイクルを早める要因となり、高速に改善活動が進められています。

4. 活動結果の測定



検討・実行内容が他のプロジェクトと近いことが理由で、プロジェクトの合併を実施したものはありますが、プロジェクトの成果がでなかったり、実現不可能だったりといった理由で、途中で終了したプロジェクトはありません。そのため、現時点のプロジェクト継続率は 100%です。

1on1 の中で生まれたプロジェクトは即キックオフされるため、プロジェクト数も着実に増加しています。キックオフ後に必要に応じてメンバーを追加や、プロジェクトの統合を決定する判断スピードの速さも OODA ループの実践に繋がっていると考えています。

3-1-4.コムデックラボによる改善事例のノウハウ化

5. 活動の振り返り

社員が主体となって OODA ループを実施することで、OODA ループが組織能力となり、顧客先で伴走支援を提供する基盤となっています。プロジェクトごとに KGI や KPI を設定し、達成には何が必要かを考えながら取り組んでいるため、各プロジェクトそのものが当社のありたい姿に向けた取り組みへと成長しています。プロジェクト同士が相互に影響し合うことで、組織能力の獲得だけでなく、顧客との協力関係の強化も期待できます。

今後は、各プロジェクトの取り組みを、顧客先で再現することも視野に入れています。例えば、当社の営業会議や WEB マーケティング会議のノウハウを提供し、OODA ループの実践方法を顧客先で展開することで、顧客の経営課題を解決できると考えています。

1.活動内容の検討

当社では、2019 年からオウンドメディア「コムデックラボ」を運用していますが、開始当初の目的の一つは「社内向けの事例共有」でした。社員向けの事例共有データベースとしてコムデックラボを活用しようと考えた理由は、当時は担当者間の事例共有が難しかったからです。

顧客への支援は、主担当とアシスタントの 2 名体制で行っています。各社の支援状況は IT ソリューション部の月次定例会議で共有されますが、報告だけでは経営者の想いやリアルな課題までは伝わりづらい点が課題でした。それに加え、クラウド上の打ち合わせ資料や議事録を閲覧するときは能動的に調べにいく必要があり、知りたい情報を探すのに時間も手間もかかる状態でした。結果として、担当顧客の業務改善事例しかわからず、他社の改善事例を参考にして担当する支援先のさらなる改善を行うことは困難でした。

そこで、既存顧客向けの情報提供と同時に、自社内での事例共有データベースを兼ねたオウンドメディアとして、コムデックラボをスタートさせました。コムデックラボでは、担当以外の支援事例も気軽に閲覧できます。また、「案件管理」「原価管理」など、課題に応じた検索も可能なため、担当先の課題により近い事例を簡単に見つけられます。

IT を活用した業務改善は、技術の進歩と共に最適な支援の形も変化していきます。自身の経験だけに頼るのではなく、他者の支援事例も吸収することで支援内容をアップデートし、事例を自身の経験に取り込むことができると考えました。まだ主担当を経験していない社員も、コムデックラボを通して事例を多く取り入れることで、早期に主担当として価値を提供できるようになると考えています。

2.活動目標・指標の設定

この活動の目的は、社員間で事例を共有し、会社全体で業務改善の支援方法をアップデートすることです。

しかし、「コムデックラボによってアップデートされた業務改善方法の数」を計測するのは困難です。そこで、「コムデックラボで事例を多く吸収することで、早期に主担当として伴走支援を提供できるようになる」という仮説に基づき、「主担当の割合」を 90%にすることを目標としました。現在、コムデックラボに掲載している業務改善事例は kintone に関するものが 6 割を占めるため、「（kintone に関わる社内の人数÷主担当人数）×100」の計算式で算出します。

3.活動の実行

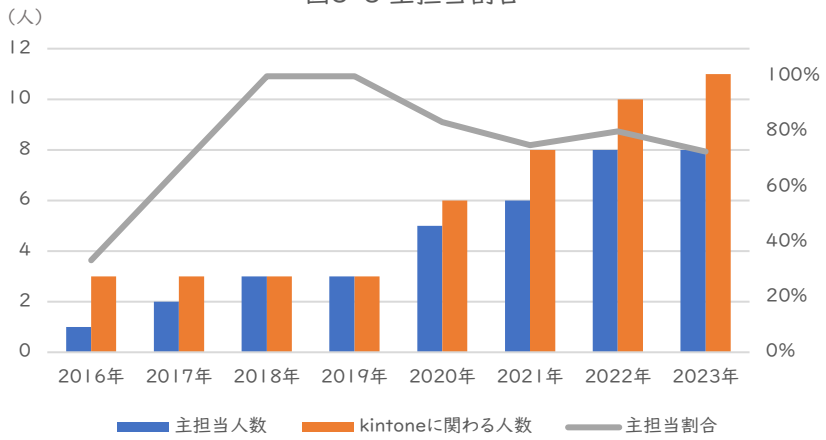
記事の公開ペースは、基本的に週 2 記事です。記事作成に当たっては、チェックリスト作成時点で担当者目線でしかわからない情報を盛り込んでおり、従来の会議では伝わりづらい経営者の想いやリアルな課題も理解できるように工夫しています。

また、記事の公開時には、顧客と当社のメンバー全員が参加するグループチャットにて、記事の要約を添えて告知を行います。事例を読むことで、自分の担当顧客の課題に近いものを見つけ、解決策のヒントを得ることができます。具体的なアプリの中身や詳細な設定方法は、必要に応じて担当者に直接聞くこともできます。

コムデックラボは業務改善事例を学習するための装置として知識共有を促進し、社員と顧客の双方にとって価値のあるプラットフォームとなっています。

4. 活動結果の測定

図3-8 主担当割合



2017 年～2019 年までは kintone に関わる社員数が少なく、ほぼ全員が主担当を担っていたため主担当の割合は高くなっています。2020 年以降は、kintone 事業に関わる社員自体が大きく増加しました。しかし、時を同じくしてコムデックラボの記事掲載がスタートし、社内の IT 活用事例共有の体制が整ったため、目標の 90%には届いていませんが主担当割合も高い水準を保てています。

5. 活動の振り返り

コムデックラボの運用前は、社内の事例共有は会議と Evernote を中心としたクラウド上で行っていました。しかし、ひとつの業務に関する kintone 構築が複数回の打ち合わせにまたがることも珍しくなく、議事録からプロジェクトの経緯や最終的な改善方針を調べるのは困難でした。また、議事録では「何を行ったのか」に焦点を当てているため、経営者の想いや構築後に見えてきたメリット・改善点は記載されていません。

伴走支援でより重要なのは、「改善方法」よりも「改善方針を定めた理由」と「構築後の効果」です。コムデックラボの登場により、これらの重要な情報を取得しやすくなりました。また、事例記事は、業種や業務別のカテゴリに整理され、担当顧客の業種に特化した情報を迅速に見つけられるようになりました。さらに、タイトルやサムネイルで記事の概要がわかるため、自分の顧客に近い課題へ集中的にアクセスできます。

実際に、他社の事例を自社の担当顧客で再現する際には、顧客にコムデックラボの記事を見せることで課題解決のイメージがより具体的になり、改善がスピーディに進むようになりました。このように、コムデックラボは、事例のデータベースが最適解のノウハウとなり、その学習と実践を促進するツールとしての役割を果たしています。

3-2.組織能力を最適化する活動

当社では、付加価値業務の比重を高め、ビジネスパートナーも含めた人的資源の活用によって組織能力を最適化する活動として、「IT を活用した社員特性の把握」と「1on1 ミーティング」を実施しています。

3-2-1.IT を活用した社員特性の把握

1.活動内容の検討

2018年から 2019 年の時期は、業務へのクラウドサービス導入や社屋移転、評価制度の導入など、当社の働き方と組織文化が大きく変革したため、退職者が続出していました。そこで、採用活動を積極的に実施しましたが、採用した人材が期待する能力を保有していない、組織文化に適合できないなどの理由で、早期に退職してしまう課題がありました。

当社の働き方は、スキルも重要ですが、チームワークや人間関係等のコミュニケーション、経営理念や行動指針などの組織文化へのマッチングがより重要となるため、人材の定着率の低さに影響していました。しかし、組織文化や既存社員との適合性を入社前に見極めるのは難しく、採用担当者の感覚に頼らざるを得ない状況が続きました。

また、既存の社員に関しても、各自の強みを伸ばしたいと考えています。社員の強み・弱みを把握する方法としては、1on1 等の面談が代表的な方法ですが、本人からの自己申告と上司の感覚だけで判断するのではなく、データによる裏付けをもって適材配置できないかと考えました。

こうした課題に対処するために、我々は IT を活用して、データにより社員の特性や組織文化への適合性を可視化する取り組みを開始しました。IT によるデータ分析で、スキル面だけでなく個々の社員がどのような組織文化に適合し、どのような環境で最も活躍できるかを明らかにすることが目的です。これによって、より適切な人材の配置と育成が可能となり、組織全体の能力向上につながると考えました。

2.活動目標・指標の設定

ITサービスを活用して社員特性を把握し、採用ミスを減らし、採用した社員を定着させることが目的です。そのため、「早期離職者」と「3 年以上在籍人数の推移」が指標となります。半年以内の早期離職者数を 0 人の状態で維持することと、3 年以上在籍人数を 2025 年 7 月末までに 11 人にすることが目標です。

3.活動の実行

社員特性の把握を行うツールの導入は、導入効果を確認しながら段階的に行っています。

サービス名	導入年	概要と効果
ミツカリ	2019 年	社員に対して実施した調査をもとに、新規応募者と社員の性格的な適合度や組織文化とのマッチ度を AI が判定し可視化します。
不適正検査スカウター	2020 年	基礎的な言語や計算能力やメンタル面を評価する試験です。一定の基準を設け、従来の感覚値では測りきれなかった能力を明確なデータで判断できます。
ストレングスファインダー	2022 年	社員が自分の強み・弱み、そして共に働く仲間の強み・弱みを把握するために活用しています。ツール導入により、各社員が自身と仲間の特性を理解し、最大限に能力を発揮できる環境が整備されました。

IT を活用した採用ツールの導入によって、社員の分析データに基づいた適材適所の人材配置やチーム編成ができるようになり、客観的かつ効果的な人材マネジメントを実現しました。例えば、適切なヒアリングには顧客との性格的な相性が重要であるため、アウトプットが少ない顧客の担当者にはインサイトが強い人を配置し、アウトプットが多い顧客の担当者には傾聴力の高い人を配置するなど、データを活用した適材配置を行っています。

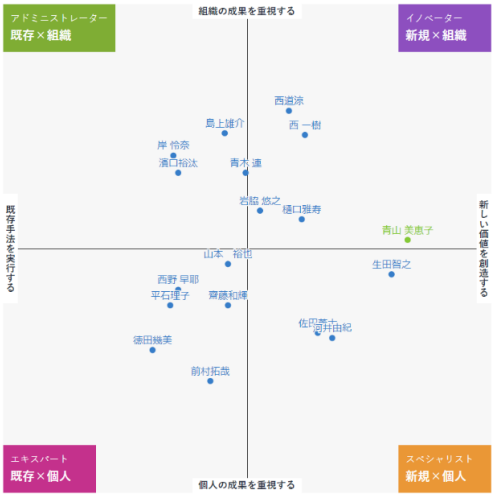


図3-9 「ミツカリ」のソーシャルマップ

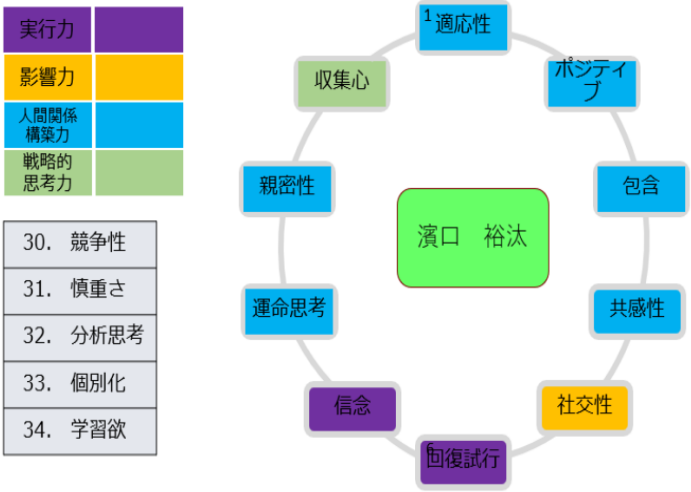


図3-10 ストレングスファインダーの自己診断

4. 活動結果の測定

2019 年頃から AI 型性格診断ツールや不適正検査は利用し始めましたが、採用への活用が上手くいかず、2019 年～2021 年は、早期離職者数が増加し、3 年以上在籍人数も減少しました。これは、事業拡大のため「採用すること」に重点を置いていたことや、新型コロナ感染拡大に伴い採用が極端に難しくなったことも要因として考えられます。その後は、闇雲に採用するのではなく、当社に必要な人材像を考え、その上で各種ツールによる測定結果を元にして配置や任せる仕事を判断するように方針を転換しました。その結果、2021 年後半からは早期離職者は減少し、2022年以降は早期離職者は出ておらず、3 年以上在籍人数も目標には届かないものの回復傾向にあります。

図3-11 3年以上在籍人数

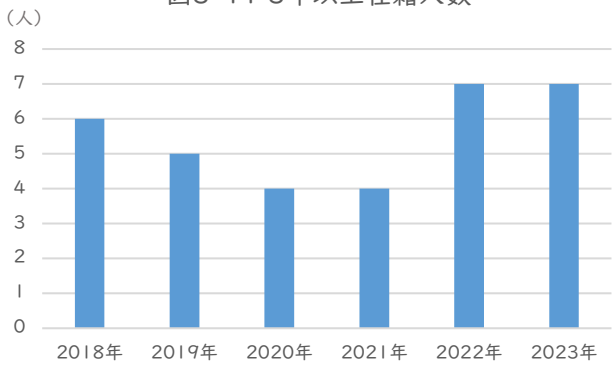
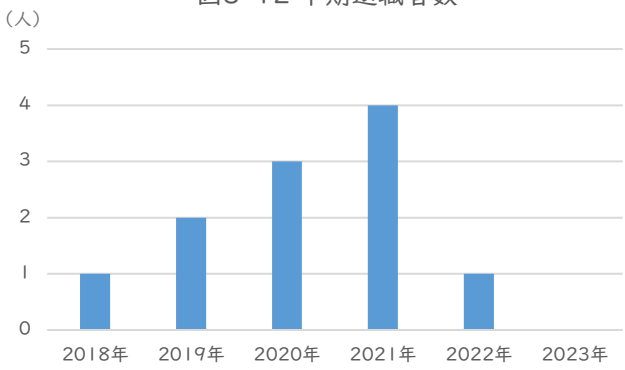


図3-12 早期退職者数



5. 活動の振り返り

データによる評価により、応募者が当社の組織文化に適合できるかを入社前に把握できるようになりました。その結果、「働いてみないと組織風土に合うかわからない」というリスクを極力抑制できています。

これまでは、応募者の適性や特性に対する、面接者の先入観は避けられませんでした。面接者の中で過度な期待や予想が生まれ、入社後に期待値との齟齬が生じることもありました。しかし、特性把握ツールの導入で、事前に得意不得意の傾向がわかるようになり、入社後に過度な期待による社員評価への悪影響を無くすことができました。また、社員の強み・弱みの考慮した適材適所の配置や育成が可能になり、社員の得意分野を伸ばしやすくなりました。1on1 と社員の特性データを併用することで、適性に合ったポジションで、より効果的な業務に取り組むことができるようになっています。

3-2-2. 1on1 ミーティング

1. 活動内容の検討

組織全体が成長し、ありたい姿を実現するためには、社員の成長を支援する必要があります。そのためには、社員の得意・不得意や興味関心を上長が把握しなければなりません。また、個々の社員の考えや認識が会社の方針と一

致していることも重要です。社員の興味や挑戦したいことが会社の方針と一致すれば、新しいプロジェクトや取り組みが増え、各社員に合った能力開発を促進し、付加価値業務への転換や価値提供の最大化に繋げられます。

そして、社員の成長を支援し、会社の成長に繋げるためには、上司とのコミュニケーションが不可欠です。当社がその必要性を感じたのは 2015 年頃でした。しかし当時はまだ、IT を活用した特性の把握や 1on1 ミーティングは普及しておらず、個別面談によって特性の把握や能力のアップデートを支援していました。

2019 年に、大手コンサルティング企業による先進 IT 企業視察に参加した際、年や月単位で行われる従来の面談とは異なる「1on1 ミーティング」の概念に触れる機会があり、翌年から早速導入しました。1on1 ミーティングは従来の面談と比較して2週間に 1 回という短いサイクルで開催されるため、個々の社員の得意・不得意・興味関心を上長が把握し、各社員に合った能力開発を促進しやすくなると考えました。

また、業務に関することだけではなく、社員個人の悩みを聞き、解決方法を共に探すことで、業務に集中できる環境を維持する狙いもあります。1on1 ミーティングで最も重要なのは会社が社員一人一人と向き合い、社員の成長を支援し、それによって組織全体の成長が促進されると考えました。

2.活動目標・指標の設定

当社では、評価制度によって社員のキャリアや成長段階に応じ、「スターター」「スタンダード」「チーフ」「シニア」の 4 つの職位と、それぞれの役割を定めています。職位が上がることで、より会社の成長へと繋がる人材になることができます。

職位名	職位の概要と求められ役割
スターター	手順や指示通りに作業をこなすことが求められる、アシスタントの役割
スタンダード	自分の裁量で顧客への支援を行うことが求められる、主担当の役割
チーフ	業務の付加価値向上や業務のマネジメント・コントロール、標準化、教育等を担う役割
シニア	新たな価値創造のためのマーケティングや企画を検討し、業務を生み出す役割

社員の成長を支援し、どのようにして次の職位へステップアップするのか、どのような方向に成長していくのが本人と会社にとって望ましいのかを探るのも 1on1 ミーティングの役割です。そのため、職位のステップアップが指標となり、2025 年 7 月末までにスタンダードを 10 人、チーフを 3 人、シニアを 2 人にすることを目標としています。

3.活動の実行

1on1 の前身となる個人面談の開始は 2015 年でした。当初は、入社したばかりの新卒社員 4 人を早期に戦力化する必要があり、課題や悩みの把握と解決を目的として、定期的な面談を開始しました。2018 年以降は、新卒メンバーを中心に行われた個人面談の効果を評価し、全社員に展開しました。

評価制度を導入した 2019 年には、評価制度に紐づく面談が始まります。しかし、評価制度の面談は目標やその結果について話し合う場であり、業務全体や業務に限らないプライベートなことを相談できる場も必要であるという結論に至り、2020 年から 1on1 ミーティングが導入されました。

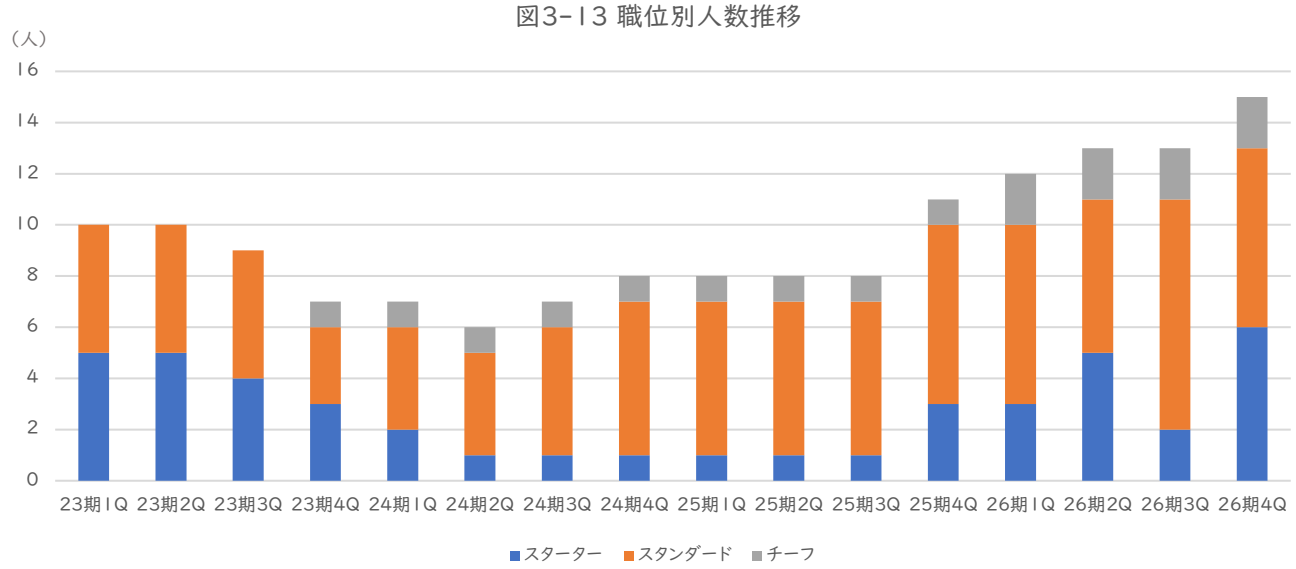
1on1 ミーティングは、業務より優先されるというルールの元、1 回 30 分、月に 2 回、社員が上長の予定を確認しながらミーティング予定を設定します。1on1 ミーティングでは、上長は個々の社員の能力や強み、成長のポテンシャルを対話から汲み取り、成長の方向性を本人と協議します。得意な領域を伸ばす一方で、不得意な部分に対してもサポートを行い、総合的なスキル向上を促進します。一方、社員は 1on1 ミーティングを通じて、自身の業務やキャリアに関する悩みや課題を共有し、上司との対話を通じて解決策を見つけられます。普段の業務に関する具体的なアドバイスや助言も提供され、より効果的な仕事の進め方を学ぶこともできます。

1on1 ミーティングは、個人の業務領域を超えて、チーム全体や顧客のニーズに対応できるスキルや意識を育成する場でもあります。社員は組織全体の目標に貢献する方法を共有し、チームワークや顧客志向を強化しています。

4. 活動結果の測定

職位制度は評価制度の導入と共にスタートしたため、2019 年からの測定となっています。現状最も多いのはスタンダードで、スターターからスタンダードへのステップアップは順調に進んでいます。しかし、スタンダードからチーフへのステップアップができておらず、どうすれば本人の得意なことを活かしながら業務の付加価値向上や業務のマネジメントができるようになるかの検討が必要な段階に来ているといえます。

図3-13 職位別人数推移



5. 活動の振り返り

1on1 ミーティングは、社員の成長を支援し、組織全体の成長に繋げるための場です。ミーティングを通じて、個々の得意不得意や興味はもちろん、目標や課題、悩みを共有し、それに対する具体的な支援が可能です。

また、業務内容をスターターが行う「作業」から、スタンダードやチーフが担う付加価値の高い業務へとシフトしていくための検討も進めています。スターターからスタンダードのステップアップに関しては、今後さらに業務の見直しや効率化、外注化を強化し、作業に費やす時間をさらに減らして本質的な価値を提供する時間にシフトする支援を行います。加えて、社員の得意なことを伸ばしながら、チーフになるための能力開発を支援していく予定です。

ステップアップのための施策の一つとして、OODA ループを実践する社内プロジェクトへの参画があります。社員の得意なことを考慮しながらプロジェクトへの参画を決めるには、1on1 での対話が大変重要です。1on1 で経営陣と社員が話し合う中で新たな価値提供・価値創造のプロジェクトが生まれ、プロジェクトリーダーを任されることで、チーフにステップアップするためのスキルが早期に身についていくと考えています。

このように、1on1 は権限委譲を促進する機会としても機能しています。1on1 で自身の成長に向けた道筋を明確にして、高いモチベーションを持って日々の業務やプロジェクトに取り組める環境を整えています。

実践領域4.「顧客・市場―洞察・理解」

4-1.顧客・市場を洞察する活動

当社は、顧客・市場のニーズや期待を的確に捉えるため、コムデックラボによる市場の興味の測定と、マーケティングオートメーションツールの活用に取り組んでいます。

4-1-1.コムデックラボによる市場の興味の測定

1.活動内容の検討

当社は、SEO 対策を通した「市場の興味の測定」に力を入れて取り組んでいます。当初コムデックラボは、既存顧客や社内向けのコンテンツでしたが、2020 年中頃から IT 活用促進による社会貢献や新規顧客向けの情報提供・リード獲得ツールに役割を変え、定期的に高い頻度で記事公開ができる体制を整えました。
しかし、事例記事を増やしても、業務改善に取り組みたい企業からの問い合わせは増加しなかったため、「SEO 対策」に本格的に取り組みました。

当社の「SEO 対策」は、検索ボリューム(一定期間でどれくらい検索されているか)の調査と Google の検索アルゴリズムに適合したコンテンツへの最適化を通じて、市場のトレンドや関心事を把握しています。検索ボリュームの推移を分析することで、特定のテーマやキーワードがどれだけ注目を集めているかを把握できます。市場の動向を把握できれば、ニーズに対して最も効果的なアプローチを検討し、コムデックラボのコンテンツに活かすことができます。

また、SEO 対策を通じた多くの中小企業の興味やニーズの理解を進めることは、、WEB マーケティング以外の側面、特に当社の提供サービスを考える上でも極めて重要です。市場のニーズに合わせてサービス開発やサービスのアップデートができれば、より新規顧客にアプローチできると考えられるからです。

2.活動目標・指標の設定

市場の興味を測定し、コンテンツ作りに活かすことで、新規顧客からの問い合わせを増やすことが活動の目的です。そのため、記事の 10 位以内表示件数や Web 経由の問い合わせ数、集客記事であるノウハウ記事の PV 数が指標となります。

・記事の 10 位以内表示件数 200 件
・Web サイト経由の問い合わせ数 100 件
・ノウハウ記事の PV 数 200PV

3.活動の実行

当社は、2021 年から本格的に SEO 対策に取り組んでいます。SEO 対策は専門性が高く、検索ルールも次々と変更されるため、外部の専門家と連携して、効果的な戦略の策定と実行を行っています。

専門家と共同で行った検索キーワードや検索ボリュームの調査によって、「kintone」に関連するキーワードで上位表示される記事は、ツールのノウハウや使い方、設定方法にフォーカスした「ノウハウ記事」が多いことがわかりました。つまり、ノウハウ記事は、「市場からの需要が高い記事」であるといえます。一方、当社は「事例記事」をメインコンテンツにしており、市場のニーズを満たせていない状態であり、上位表示を狙うためには、「ノウハウ記事」をより多く作成する必要があることが判明しました。

調査結果と検索上位記事の傾向から、「ノウハウ記事」の作成を増やしましたが、「ノウハウ記事」は「そのツールの機能や設定方法を知りたい」ユーザーが読むコンテンツのため、知りたいことが解決すればそのまま離脱してしまいます。そのため、並行して従来通りの事例記事公開も続け、「ノウハウ記事」にそのノウハウを活用した事例記事に誘導する内部リンクをつけることで、顧客をナーチャリングして問い合わせに繋げる施策を行っています。

当社では、検索上位に表示されやすい「ノウハウ記事」を「集客記事」と定義し、集客記事をきっかけとして、自社もこの事例企業のようになりたいと共感させる事例記事を「接客記事」と定義しています。

4. 活動結果の測定

図4-1 コムデックラボ 検索上位掲載記事数推移

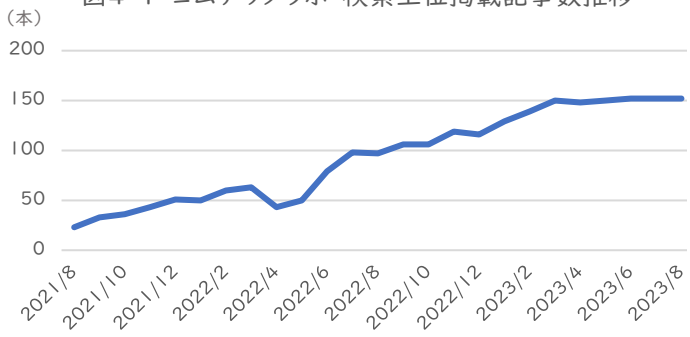


図4-2 コムデックラボ 「ノウハウ記事」PV数

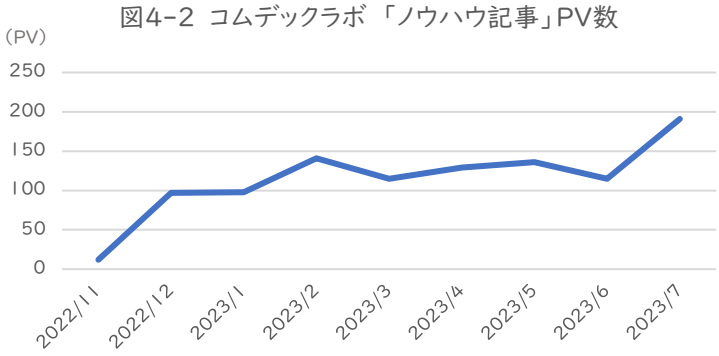
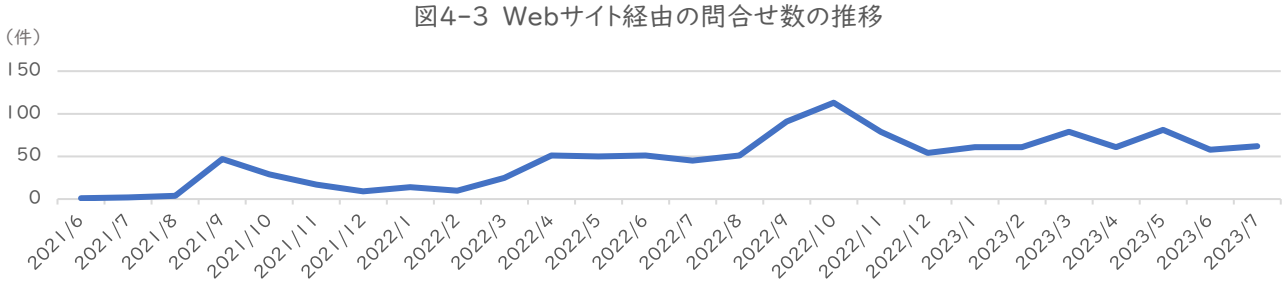


図4-3 Webサイト経由の問合せ数の推移



記事の検索上位表示件数は右肩上がりに上昇しており、「ノウハウ記事」の PV 数が上昇していることからも顧客のニーズを把握したコンテンツ作りに活かす取り組みが有効であることがわかります。問い合わせ数についても、2022 年以降月間問合せ数が大きく増加しています。取り組みを開始したのが 2021 年なのに対して、実際の数値上昇が 2022 年以降となっている理由は、SEO 対策は即効性がないことに加えて、Google の検索アルゴリズム変更の影響を受けているためです。そのため、安定して SEO 対策の効果が出始めたのは 2022 年に入ってからとなります。一時的に問い合わせ数が増加している月は、WEB 広告を出稿した影響です。

5. 活動の振り返り

適切なキーワード選定やコンテンツ最適化を実施した結果、PV 数や問い合わせ数は増加し、当社の認知度も上昇しているといえます。取り組みが成功した理由は、集客記事だけではなく接客記事も同時に発信することで、ノウハウから事例へと回遊を促す仕組みができたためだと考えています。

問い合わせ詳細

[redacted]

現在、売店での棚卸し作業を効率化するため
いくつかのソリューションを調査しているのですが、その中で
コムデックラボが関わった事例を見つけました。
リンク:https://www.comdec.jp/comdeclab/onsendojo-001/

弊社ではすでにKintoneを導入しており
同じようなやり方を取り入れられないかと考えた次第です。
是非一度、手法についてお話頂く機会を頂きたいです。

よろしくお願いします。

図4-4 Web サイト経由の問い合わせ例

当社は、この結果から、独自でデジタイゼーションに取り組んでおり、具体的な設定方法を探している企業が多いという仮説を立てました。実際に、問い合わせの内容も左の図のような「既に kintone を利用しているが、さらなる効率化を目指して自ら検索し、ノウハウや事例にたどり着いた結果、問い合わせに至った」ものが増加しています。

自社でデジタイゼーションに取り組む企業が増えれば、アプリ構築といった「作る」支援の価値は相対的に低下します。市場全体の興味関心も、今後は、「作ること」より、「活用方法」や「自社を経営革新企業にしていくこと」に移っていくと考えられるでしょう。

今後は、SEO 対策を継続して実施しつつ、仮説に基づいた事業成長に関する情報や経営革新企業になるために必要なことを伝えるコンテンツを増やしたいと考えています。

4-1-2.マーケティングオートメーションツールの活用

1.活動内容の検討

コムデックラボからの問い合わせの増加の弊害として、確度の低い問い合わせや営業メール増加したため、問い合わせから受注に至るまでの工数は 1 件当たり 6 時間となり、他の業務を圧迫するようになりました。そこで、営業プロセスを効率化し、問い合わせの対応時間削減を目的としてマーケティングオートメーションツール（以下 MA ツール）「Hubspot」を導入しました。

MA ツールを導入によって、問い合わせや資料請求に対する一次返信メールを自動化することで大幅に対応時間が削減されるだけでなく、問い合わせをした顧客が Web サイト上で、どのような流れでどのページを何回閲覧したのかといった情報を取得し、自動でスコアリングすることで、サイト内の回遊率が高く、より確度が高いと判断された高スコアの顧客を優先的に対応することで、営業プロセスを効率化できると考えました。

また、MA ツールの活用は、顧客一人一人の潜在的な興味や関心の把握にもつながります。顧客が問い合わせや依頼をしてくださる内容は、すでに顧客の中で顕在化している課題に関するものです。しかし、顧客のありたい姿を共に描いて実現し、経営革新を支援するためには、潜在的な課題も把握する必要があります。顧客の潜在的な課題を引き出すためには、顧客インサイトとコミュニケーション能力が必要です。そこで、コムデックラボに掲載しているさまざまな事例・ノウハウのうち、顧客がどの記事をどれだけ閲覧しているかという情報を取得できれば、顧客が言語化できていない潜在的な課題を推測できるのではないかと考えました。

2.活動目標・指標の設定

元々の MA ツール活用の目的は営業の工数削減でした。そこで、「受注 1 件当たりの工数」を 3 時間まで削減することを目標としています。

また、MA ツールを活用し、顧客の潜在的なニーズに直接アプローチできれば、当社の受注確度はより高まります。そのため、問い合わせ数と受注数を指標とし、「受注率」を 15%とすることを目標にしています。

3.活動の実行

当社は、2023 年に MA ツール「HubSpot」を導入によって、顧客の顕在化した課題だけではなく、潜在的な興味関心に合わせたアプローチが可能となりました。

また、「HubSpot」で取得したデータを活用して、より自社が求めている顧客像に近い問い合わせに繋がった記事を判断したり、閲覧者の興味関心に基づいて記事のリライトやコンテンツ拡充を行ったり、より効果的なコンテンツ戦略を展開できるようになりました。

例えば、記事ページから資料請求のページへ遷移してもダウンロードに至らないデータからは、ダウンロードページに望むコンテンツが無かったという仮説を立てることができます。仮説を元に、ダウンロード資料の追加を検討することができます。データの取得・分析と、その結果に基づいたコンテンツの調整を繰り返すことで、市場のトレンドや顧客の需要によりマッチした情報を提供することができています。

さらに、「HubSpot」の導入により、資料送付や一次返信メールなどの定型作業を自動化することで、単純作業に消費される労力を軽減し、空いた時間を顧客の分析や戦略の策定に充てることができています。

4. 活動結果の測定

図4-5 受注数と受注工数推移

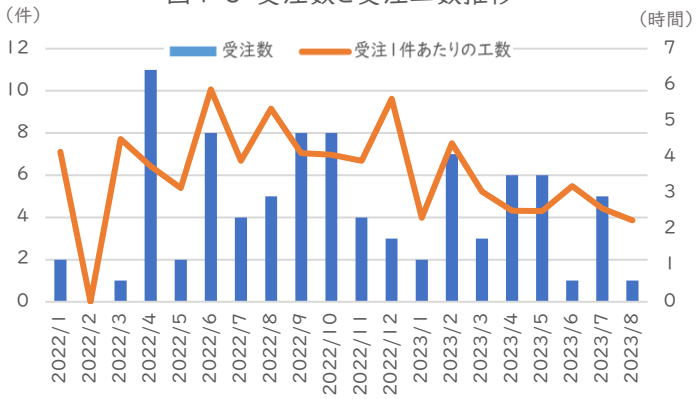
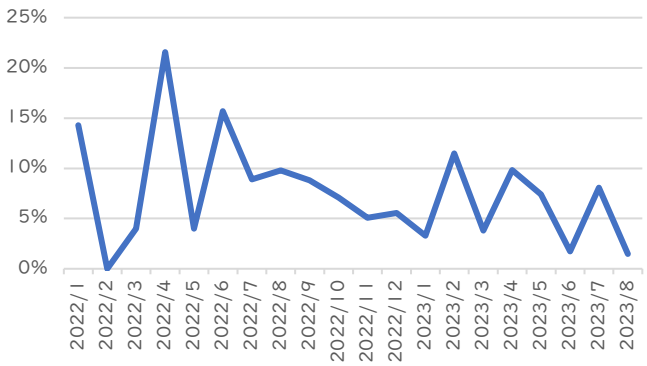


図4-6 案件受注率



受注 1 件にかかる営業工数は、6 時間から2時間に短縮され、「HubSpot」の導入効果が大きく表れています。

一方、受注率については、現状ではまだ「HubSpot」の導入効果表れているとは言い難い状況です。WEB 広告により問い合わせ数は増加するものの、当社のソリューションと合致していない内容が多く、結果として受注率が低下するなど、今後も運用改善が必要な状態と言えます。

5. 活動の振り返り

資料請求をしていただいた方の興味関心に合わせたメールを自動で送れるようになり、アポイント獲得に繋がっています。また、問い合わせてきた顧客がどの記事を見ているか、どれだけ回遊しているかを知ることで、どのような情報が顧客の潜在課題に適切にアプローチできるかを商談前に検討できるという定性的な効果がありました。顧客のスコアリングにより、優先度の選択と集中した営業活動が可能になったことも、効果の一つですが、受注率の向上に向けて、より効果的なスコアリング方法を再検討すべきタイミングに来ていると考えています。

また、顧客の興味関心や潜在的なニーズを、コムデックラボのコンテンツ作りにも活かすことできるようになりました。今後は、「HubSpot」のデータと実際の問い合わせ内容を比較照合し、当社の考える理想の顧客像からの問い合わせに繋がらないコンテンツを特定し、改善していきます。理想の顧客像からの問い合わせに繋がるコンテンツを増やしていくことで、当社が経営革新を支援できる顧客からの問い合わせ増を図っていきます。

また、今後は、業種や業務でターゲットを絞り、どのようなコンテンツがターゲットにとって魅力的なのかを、検討していきます。仮説を立ててコンテンツを作成し、その結果を検証するサイクルを高速に回していくことで、新規顧客拡大の動きを加速させると共に、当社が提供するサービスそのものもアップデートしていきます。顧客のニーズに合致したサービスを提供することは、新規顧客の獲得だけでなく、既存顧客の満足度向上に繋がると考えています。

4-2.顧客・市場の理解を深める活動

顧客や市場のニーズを捉え、提供するサービスに転換するためには、組織全体でニーズを理解する必要があります。当社では、営業会議と後述するアンゾフの成長マトリクスを活用した顧客分析により、顧客理解を深めています。

4-2-1.営業会議

1.活動内容の検討

ありたい姿を実現するためには、1 社でも多くの企業に伴走支援を提供し、経営革新を促す必要があります。そのためには、既存顧客の支援に加えて、新規顧客の獲得が欠かせません。

当社では、再現性の無い紹介・人脈に頼った営業スタイルから、セミナー営業へ移行により新規顧客を獲得できるようになっていましたが、新型コロナ感染拡大の影響によりセミナー営業が出来なくなったため、2020 年後半から本格的に WEB マーケティングによる、新規顧客獲得に取り組みました。

2022 年 5 月からは営業会議を開始し、新規顧客獲得の目標を「年間 100 社」に設定しました。しかし、26 期(2022 年 8 月～2023 年 7 月)は目標に満たない 61 社という結果に終わります。

目標を達成できなかった原因は、単なる進捗管理だけになっていた営業会議の在り方にあると考えました。単なる進捗管理ではなく、Web マーケティングに関する知見をチーム全体で高め、様々な施策を創出し、実行する必要があると考え営業会議の改善に取り組みました。

2.活動目標・指標の設定

営業会議においては、新規顧客獲得のための施策を検討し実行していくことが目的です。そのため、「施策の検討数」と「施策の実行数」が指標となります。

・施策の検討数　月 30 件
・施策の実行数　月 20 件

3.活動の実行

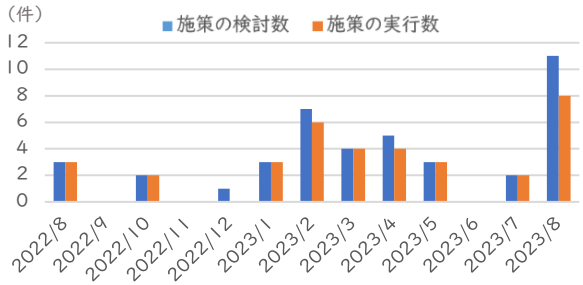
2023 年 8 月から会議方針を転換し、月次から週次に開催頻度を高めると共に、会議内容を顧客・市場のニーズの掘り起こしや、市場に当社を認知させ、依頼数を増やすための具体的な施策の検討・振り返りが中心となりました。従来は経営陣やプロジェクトリーダーからの発案・指示が多かったのに対し、直接インサイドセールスを担当するメンバーの意見も吸い上げて改善できる体制になりました。例えば、顧客に試用ニーズがあることが判明した時には、営業会議でそのニーズを検討し、試用環境の作成から提供までのプロセスを迅速に実行しています。

顧客とのやり取りは全て kintone 上に記録され、データベース化しています。これにより、受注や失注の要因を詳細に分析し、成功事例のノウハウ化と課題点を抽出できます。例えば、どのようなやり取りが受注の決め手となっているのか、逆になぜ失注になったのかといった要因を明確にし、その情報を活用して施策を改善しています。

また、営業会議では、問い合わせの内容や MA ツールのデータを活用し、新たなニーズや市場のトレンドに対する仮説を立てています。現在は、コムデックラボのアクセス数や流入キーワードを元に運送業の業務効率化に関するニーズが高まっているという仮説を立て、運送業に特化したキーワードで検索上位表示を狙うための施策を考え、関連するコンテンツのリライトを進めています。仮説を元に施策を検討し、実行していくプロセスを高速に繰り返すことで、顧客や市場のニーズに対する理解を深めています。

4. 活動結果の測定

図4-7 施策の検討数と実行数推移



営業会議自体は開始して 1 年程経っており、その中でも施策の検討と実行は行っていましたが、改善のための施策を全員で出し合って実行・検証していくサイクルを仕組みとして実行し始めてからはまだ 1 か月程度のため、検討数・実行数はまだ目標値に到達していません。しかし、社員が OODA ループを実践していくことで、一人当たり月 4 件（週一回の会議で一案ずつ）の施策を出せるようになると考えています。

5. 活動の振り返り

営業会議は、市場が何を求めているかを検討する重要な場です。週次で会議を行うことで、スピーディに検討・実行・検証のサイクルが進展しています。今後は、市場の変化やニーズに素早く対応するため、営業会議のサイクルを加速させ、各々が目標のための改善活動を自発的に行えるようにしたいと考えています。

また、他のプロジェクトとの連携強化も今後の課題です。例えば、新規顧客の問い合わせ数はコムデックラボと非常に関連性が高いため、オウンドメディアチームと連携して施策の実行スピードを高めていきます。

4-2-2.アンゾフの成長マトリクスを活用した顧客分析

1.活動内容の検討

2021 年 2 月頃から、新たな価値提供の形を模索する「伴走型管理支援実装プロジェクト」を開始しました。このプロジェクトでは、「作る」支援からステップアップして、顧客が経営課題を解決し、事業成長を実現するための支援

を提供する方法を探求しています。

顧客の成長を支援し、業績を上げるためには、業務課題の改善だけではなく市場の拡大や新商品・サービスの開発など、より戦略的な新しい取り組みが必要となります。そして、顧客の戦略を当社の担当者が検討するためには、当社の社員自身が顧客の経営者の視点を持つ必要があります。そこで当社では、アンゾフの成長マトリクスの考え方を取り入れています。

アンゾフの成長マトリクスを活用することで、まず顧客が提供する商品やサービス、既存の市場に関する情報が整理され、今はどんな価値をどのような手段で顧客に提供しているかが明確になります。その上で、「誰にどんな製品・サービスを届けると喜ばれるのか」に目を向け、新市場開拓や新製品開発、多角化などを検討することが重要です。当社では、このアンゾフの成長マトリクスを用いて「既存市場、既存商品から戦略をずらす」ことを「ずらし」と呼んでいます。「ずらし」を検討することで、強みを活かした新たな取り組みを考え、方向性を定められると考えています。

2.活動目標・指標の設定

「ずらし」を通じて、顧客の既存市場や商品から新たな価値を検討し、顧客と共に新しい価値創造に挑戦することが、この活動の目的です。そのため、「ずらしを実施した顧客数」と、「ずらしを元に具体的な戦略を提案した顧客数」を指標としています。

現時点での目標は、「ずらしを実施した顧客数」は月 6 件、「ずらしを元に具体的な施策の提案をした顧客数」は月 3 件です。将来的には、提案を元に「実際に取り組みを行っている顧客数」が目標になると考えています。

3.活動の実行

当初、「ずらし」の取り組みは、「伴走型管理支援実装プロジェクト」の中で検討していた経営革新施策の一つでした。しかし、顧客への「ずらし」の展開は、他の取り組みよりも知識とスキルが必要であるため、個別のプロジェクトとして切り出しました。

「ずらし」を顧客に提供するためには、社内で戦略的思考を身に付け、「ずらし」を作成できる必要があります。そのため、まずは伴走型管理支援実装プロジェクトのチームメンバーが、作成方法や考え方、業種ごとの平均的なずらしの作成方法を学び、知見をまとめて社内に展開することにしました。2022 年 9 月には、社員に向けて「ずらし」についての説明会と勉強会が行われ、各担当の顧客で実際に作成を試みました。

しかし、顧客の業界に対する知識不足や、顧客の既存市場・既存リソースに対する情報の不足から、戦略的なずらしの作成が難しいことが判明します。これまで当社が提供してきた支援は業務改善にフォーカスしており、業務プロセスは十分に把握できています。しかし、戦略を考える上では業務レベルではなく経営のレベルで検討する必要があるため、まずは社員の視座を上げ、顧客への理解を深める必要があると考えました。

この状況を打破するため、社員が「ずらし」を考えられるようにするにはどのような施策が必要かを再検討し、2023 年 7 月からは定期的な勉強会を開催しています。社員が自分の担当先に対して「ずらし」を作成し、ずらしのプロジェクトチームで内容を添削・フィードバックを行い、不足している情報を補って「ずらし」の内容をアップデートするプロセスを繰り返しています。これにより、顧客やその業界に対する理解が深まり、これまで意識されていなかったベンチマーク企業を見つけるきっかけや、ヒアリングできていなかった経営者の考えを聞き取る機会が生まれるなどの効果が表れいることから、顧客理解と分析が進展しているといえます。

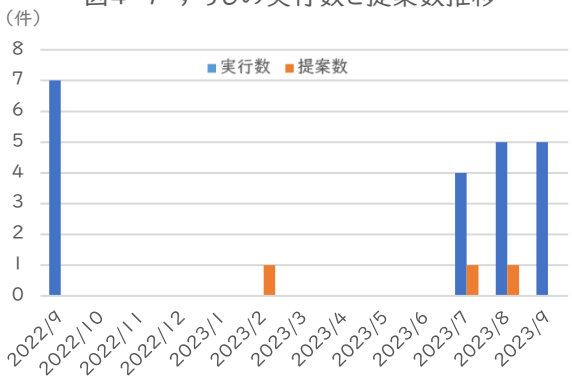
市場（エリア・組織・属性）		リソース（製品・サービス・技術・人）	
		既存	新規
	既存	市場浸透戦略	新製品開発戦略
	新規	新市場開拓戦略	多角化戦略

図4-8 アンゾフの成長マトリクス

社内に向けた展開と同時に、2023 年 3 月の DX 担当者勉強会では、顧客に対して「IT 活用の次に検討してほしいこと」として「ずらし」についての情報提供を行っています。この際、当社や大企業の事例を提示し、市場浸透、サービス開発、市場開拓、多角化など、各種戦略の考え方を解説し、戦略的に方向性を「ずらす」ことの重要性を伝えています。

4. 活動結果の測定

図4-9 ずらしの実行数と提案数推移



定期的な勉強会の開催により、目標数には満たないものの毎月新たな顧客の「ずらし」を検討できています。しかし、検討した内容を元に顧客に新たな提案ができているかというと、実行数よりさらに不十分です。顧客に「ずらし」の検討結果を提案するためには、顧客に当社を「共に事業成長を目指すパートナー」として認識してもらう必要があると考えています。

まずは顧客の経営者と、当社の担当者が「ずらし」に関わる経営戦略レベルの話をできることが、当面の目標となります。

5. 活動の振り返り

この活動は、社員自身が「顧客に関する情報や理解が足りない」「業界理解が足りない」「ビジネス知識が足りない」現状に気付き、意識的にそれらの情報を吸収するきっかけとなりました。また、これらの視点は伴走支援を行う上で重要であることに気が付き、これまで業務課題に関することしか話していなかった顧客と経営レベルの話をできるようになることも、「ずらし」の目的の一つとなっています。今後は、パフォーマンス検討会議とも連動して顧客理解を深めながら、顧客の経営革新をサポートする体制を構築しています。

継続的な勉強会の開催により、現在は顧客や業界の検討を通じて、戦略的な「ずらし」の検討ができるようになり始めています。これらの検討結果を具体的な提案に落とし込み、顧客で実行していく動きは道半ばですが、今後は顧客に対して価値ある提案を行い、実行に移すところまで進めていく方針です。

実践領域 5.「顧客価値―創造・提供」

5-1.顧客価値を創造、変革する活動

顧客価値の独自性や競争優位性を維持するため、当社では、価値創造・変革を促す活動に取り組んでいます。具体的には、「保守から伴走支援へ転換するアプローチの検討」と「担当者勉強会」の 2 点です。

担当者勉強会についてはリーダーシップの部分でも言及していますが、ここでは、後半に行われる「ワーク」や「情報交換会」の部分について説明します。

5-1-1.保守から伴走支援へ転換するアプローチの検討

1.活動内容の検討

ノーコード・ローコード開発ツールの登場により、従来の「受託開発」の価値は今後相対的に低くなっていきます。コムデックラボでもデジタイゼーションを実現するツールのノウハウ記事の閲覧数が多いことや、業務改善に関わるキーワード検索でノウハウ記事が検索上位を占めていることから、「ノーコード・ローコード開発ツールを利用して自社でシステム構築をして、デジタイゼーションを進めている」企業が増えていることが伺えます。

当社は市場の変化を察知し、システムを「作る」ことではなく、システムの導入やシステムを効果的に使いこなすための支援に提供価値の重心をずらしてきました。2015 年にクラウドサービスを提供し始めた時から「業務に定着させる」、「利用して効果を出す」事に拘って支援してきましたが、明確に支援の方向性をずらす必要性を認識したのは 2019 年のことです。

システムを使い効果を最大化するためのサポートを提供し、最終的には事業成長まで支援することが、当社の提供する顧客価値となります。2022年には、この支援方法を「伴走支援」と定義し、顧客一社一社の経営課題解決や事業成長を支援するために保守から伴走へ転換する取り組みをスタートしました。

2.活動目標・指標の設定

活動の目的は、当社の提供価値を、保守から伴走支援に切り替えることです。そのため、「伴走支援を提供している顧客比率」が指標となります。現状は kintone 支援先をターゲットとして、支援の切り替えを進めており、2025 年 7 月末までに伴走支援の比率を 70%にすることが目標です。

3. 活動の実行

活動を進めるにあたり、これまで業務改善支援を行っていた顧客に対して、経営課題の解決や事業成長のための支援を提供するのは容易ではないと考えました。そこで、まず当社目線でどのような支援を行うかを「初級・中級・上級」で定義したことはありたい姿で述べた通りです。それと併せて、当社が伴走支援を提供することで、顧客が実感できる効果も 10 段階に分けて定義しました。レベルごとの効果は、以下の表の通りです。

＜伴走支援を提供したときの効果一覧＞

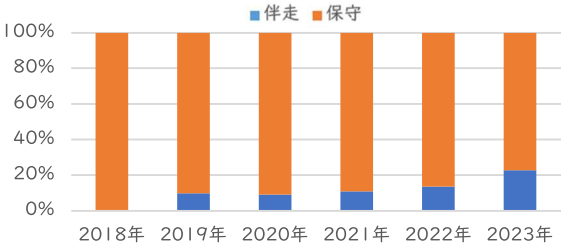
伴走レベル	当社が伴走したときの顧客目線での効果
1	IT に期待する目的や効果が明確になる
2	ダッシュボードを活用することで、重要指標(KGI/KPI)がリアルタイムに把握できる
3	KPI を達成するための取り組みがプロジェクト化し、日々の改善活動を促進できる
4	既存事業の業績が向上する
5	顕在化している課題だけではなく、潜在的な課題に取り組める
6	「新規顧客獲得」や「新規サービス開発」等、自社の強みを活かした事業成長の方向性を検討できる
7	価値提供を行うために必要なスキルや、スキルの獲得方法が明文化され、組織全体の能力をアップデートできる
8	経営者から共有された方針を社員が理解し、共感することで方針に即した行動を促すことができる
9	事業の成果と個人の目標が紐づき、「事業の目標達成のために自分がどのように行動すべきか」が明らかになることで、能動的に行動できる組織になる
10	さらなる事業成長のために目指すべき新たなありたい姿を検討できる

個別の顧客への支援内容は、月次のパフォーマンス向上会議で状況の測定と分析を行い決定しています。また、保守から伴走支援への移行方法や、支援レベルのステップアップの手段についても検討しています。顧客との関係性を強化し、支援のレベルを向上させるためのアクションを具体的に議論することで、支援方法やアプローチを改善し、より高い価値を提供できるよう努めています。

また、現在の支援状況だけでなく、過去の取り組みや状況や変化を記録し、伴走支援の効果や進捗を客観的に把握するために kintone を活用しています。変化の記録を詳細に保持しているため、伴走支援への切り替えやレベルアップの事例データベースとなり、他社への支援の際に参考にすることが可能になっています。

4. 活動結果の測定

図5-1 既存顧客 保守/伴走比率



2018 年までは保守支援顧客のみでしたが、伴走支援の必要性を認識した 2019 年以降は伴走支援を提供している顧客の比率が増加しており、特に定義が明らかとなった 2022 年以降の増加が著しくなっています。

当社の重点課題である「伴走支援の初級・中級を提供している顧客の比率を全顧客の 46%にする」に向けて着実に増加していると言えます。

5. 活動の振り返り

IT ベンダーに求められる支援内容の変化に対応するためには、顧客の経営課題や事業成長にフォーカスし、「業務改善」に留まらない伴走支援を提供することが重要です。そして、顧客が求める支援の質の変化と共に、伴走支援を提供する社員のスキルも変化させる必要があります。技術的な知識だけでなく、顧客を深く理解し、それに合った解決策を提案・サポートする能力が求められます。当社は、顧客の事業成長を伴走支援することで、顧客が当社のファンになることはもちろん、支援を担当する社員のファン化も実現できると考えています。

その一方で、システム構築は外注化を進めています。ノーコードによる構築は柔軟性が高く、作るだけであればリモートワーク環境でも完結できるため、個人や副業の形態で行いやすいという特徴があります。システム構築の部分は外部に切り出し、当社の社内メンバーはいかに顧客に価値を提供するかを考え、顧客の理解を深めることに時間を使うことでより付加価値の高い状態を維持しています。

5-1-2.担当者勉強会

1. 活動内容の検討

ありたい姿を実現するためには、顧客の IT 活用を促進し活発にする必要があります。当社は、IT 活用に取り組む顧客の経営者や IT 担当者が集まり、成功事例や失敗事例、悩みを共有し相談できる場を設けることで、IT を活用した経営課題の解決や、事業成長の実現をより早く達成できると考えました。

そこで当社は、担当者勉強会の後半で行なっている「ワーク」や「情報交換会」を、IT 活用による経営革新のためのコミュニティ形成の場にするための取り組みを始めました。コミュニティ内で他業種の様々な企業と意見交換をすることで、自社にはない取り組みや視点についての情報を得たり、同じ悩みや課題を共有して解決策を模索したりできます。IT 活用度は各社異なるため、コミュニティの中でベンチマークとなる企業を見つけることで、さらに顧客の IT 活用が促進されます。

当社の顧客同士が経営課題の解決や事業成長といった軸で IT 活用の知識・経験を共有し、ベストプラクティスを学び、自社に取り入れることで改善が波及することで、当社の支援の価値もより高まることを期待しています。

2. 活動目標・指標の設定

この活動の目的は、IT 活用に取り組む仲間づくりによって、持続的な改善と事業成長を実現するための IT 活用を促進し活発にすることです。意見交換できる顧客同士のコミュニティの活性化が重要であるため、顧客の参加数が指標となりますが、具体的な指標は 2022 年までと 2023 年からで異なっています。

2022 年までは、担当者勉強会後半のワークは、自由参加の形式を取っていました。そのため、2022 年までの指標は「後半のワークや情報交換会の参加社数」と「後半のワークや情報交換会の歩留まり率」です。しかし、2023

年以降は、コミュニティ形成に力を入れたいと考え、より密なコミュニケーションが取れるようにターゲット顧客を絞り、定員 20～30 社の予約制としました。そのため、2023 年以降は「予約枠の充足率」が指標となります。

3. 活動の実行

情報交換会やワークでは、参加社を 10 名程度の小グループに分けて、各グループに当社の社員がファシリテーターとして参加します。ファシリテーターは、前半の講座の感想やより深く話を聞きたい部分を 1 社ごとに伺い、顧客同士のコミュニケーションを促すことで、コミュニティ形成に努めています。

2023 年以降の担当者勉強会は、予約制で定員を絞っています。「情報交換会やワークに参加してほしい顧客、つまりコミュニティに参加してほしい顧客がどこなのか」を各担当者が検討し、重点的に声掛けを行うことで集客しています。一方、前半の講座については事前の申し込みなしで誰でも参加可能というスタイルにしており、当社の考えを広く伝える機会としています。

また、コミュニティ化の第一歩として、担当者勉強会のグループチャットを作成し、勉強会のテーマやポイントを定期的に事前発信しています。現状は、グループチャット内の情報発信は当社からのみとなっていますが、今後はグループチャット内で顧客との双方向のコミュニケーションができるようになることを目標としています。

4. 活動結果の測定

完全オフラインで開催していた 14 回までは会場のキャパシティ上限もあったため一概に比較することはできませんが、ワークの参加者数は目標値を下回ることが多く、特に一部から二部への歩留まり率の低さは当時の大きな課題でした。予約制に変更後の充足率は高い水準で推移していますが、「経営課題の解決や事業成長に向けた IT 活用のコミュニティ」化には至っておらず、コミュニティの活性度を測る新たな指標が必要であると考えています。

図5-2 ワーク参加者数とその割合推移

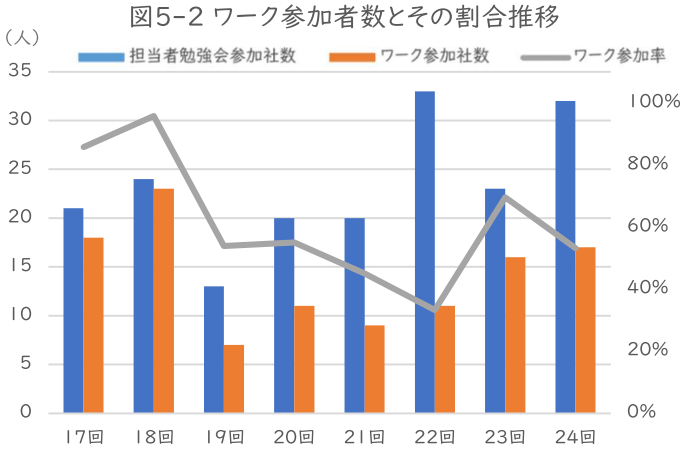
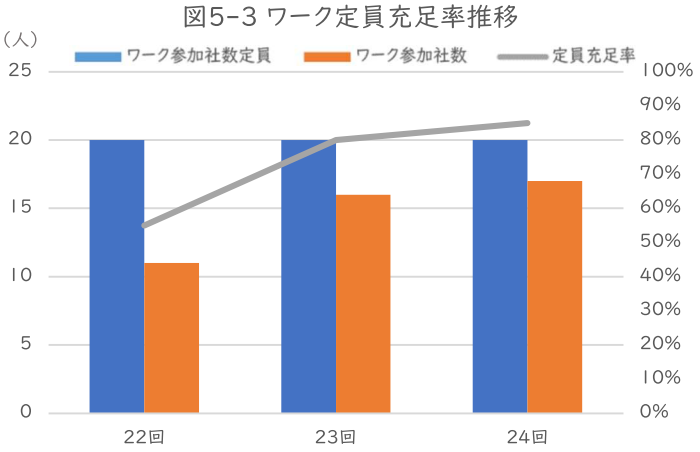


図5-3 ワーク定員充足率推移



5. 活動の振り返り

定員に対する参加率は低くありませんが、参加者同士の双方向のコミュニケーションが活発に行われおらず、担当者勉強会を通じたコミュニティが形成されていると言えない状況です。

この課題を解決するためには、まずオフラインとオンラインの温度差を解消することが必要だと考えています。現在は、オンラインとオフラインの両方での実施に挑戦していますが、オンライン環境での意見交換に不慣れな参加者が多く、距離感のあるコミュニケーションになりやすいからです。遠方でも参加でき、人数制約もないオンラインのメリットと、現地に来ることで集中して学びを得られるオフラインのメリットを活かし、より価値の高いオンラインでの情報交換会のあり方を模索しています。

また、対話の生まれにくさを解消するためには、社内メンバーのファシリテートのスキル向上も不可欠です。ファシリテーターを担当する社員のスキルが上がれば、参加者同士の有意義な議論や交流を促す支援ができます。

現在は、参加者同士の交流を促す施策として、参加企業同士が情報を簡単に共有できるプラットフォームの構築を進めています。担当者勉強会の当日だけでなく、次回開催日までの期間も、参加者同士が取り組みや悩みを共有し、交流できるサイトを kintone で構築予定です。過去の担当者勉強会の資料や動画などのコンテンツをまとめて閲覧できるアーカイブや、話題毎にコミュニケーションが取れるチャット・掲示板、当社や参加者への質問・構築のア

ドバイス等を聞ける IT 質問コーナー、担当者勉強会の参加者プロフィールなどの機能を備え、当社や積極的な参加者の発信をきっかけに他社を巻き込んで交流を促していけるプラットフォームになる予定です。

現在グループチャットで行っている情報発信についても、担当者勉強会の内容を伝えるだけではなく、今後は担当者勉強会を作り上げていくプロセスも共有したいと考えています。担当者勉強会の準備段階から実施、フォローアップまでの一連の活動を共有することで、担当者勉強会の意図をより理解していただけると考えています。

将来の展望としては、担当者勉強会の参加者同士の交流や連携が活発化し、協業によるビジネスの創出が生まれる場になることが、顧客にとっての新たな価値となると考えています。

5-2.顧客価値を提供する活動

当社では、創造・変革した価値を、コムデックラボと対面開発、業務改善パッケージによって提供しています。

5-2-1.コムデックラボ

1.活動内容の検討

コムデックラボを開始する以前は、既存顧客にクラウドサービスの機能や活用事例、活用のメリットを伝える手段は、「IT 活用戦略セミナー」と「担当者勉強会」、毎月発行しているニュースレター「Imadoki」の 3 つでした。しかし IT 活用戦略セミナーや担当者勉強会は、参加できる人数や開催頻度が限られるため、訴求できる情報には限度がありました。また、Imadoki も毎月発行される紙媒体のため、伝えられる情報量と頻度に限界があります。

より高い頻度で既存顧客に業務改善の必要性やクラウドサービスの有用性を訴求できる手段が必要だと考えた当社は、2019 年 WEB 上に事例を掲載するオウンドメディア「コムデックラボ」を開設し、IT 活用事例の掲載をスタートさせました。コムデックラボの開始当時は、情報提供によって既存顧客のアップセル・クロスセルに繋げたいという目的で運用をしていました。

しかし現在は、コムデックラボに掲載している情報こそが顧客価値であり、「顧客がいつでも好きなタイミングで IT 活用事例やノウハウの情報を得ることができ、なおかつその情報が常に拡充されていく」状態になることが、当社の価値提供の形だと考えています。コムデックラボを開設した結果、顧客はより多くの価値を受け取れるようになり、スピーディかつ効果的な業務改善が促進される、顧客価値の提供が実現されています。

2.活動目標・指標の設定

コムデックラボの掲載記事を顧客に届けるために、グループチャットで新着記事のお知らせを投稿しています。投稿の際は、記事の見所やお勧めの業種を記載する等、顧客が興味を持って閲覧してくれる工夫をしています。

当社では、「お知らせ活動の回数」を指標とし、記事公開ペースに合わせて年間 100 回の投稿を目標としています。記事公開の件数も目標の一つですが、社会的責任のセクションで既に述べているため、ここでは割愛します。

3. 活動の実行

コムデックラボを開始した当初は、リアルな支援の現場の様子と改善の過程を伝えるため、担当者が記事を執筆していました。しかし、ライター経験のない担当者が記事を継続して制作するのは難しく、月に 2 記事ほどしか公開できない状態でした。

そこで、事例公開頻度を高めるため、外部のライターに執筆を依頼しましたが、IT に詳しいライターを探すことができず、質の低い初稿が提出され修正に時間かかる、新たな課題が生まれてしまい当時の目標だった月 8 件の記事公開を達成することはできませんでした。

そこで、当社の担当者が作成したチェックリストを元に、外部の記事作成チームが記事の構成と各セクションの記載内容、ツールの詳しい説明や参考 URL 等を添付することで、クラウドサービスの知識が乏しいライターでも執筆ができる体制を整えました。

現在、記事執筆に関して当社が担当している業務は「チェックリストの作成」と「記事構成のチェック」「初稿後の推敲」のみです。「チェックリスト作成～構成～執筆」まで自社で行っていた時に比べ、記事作成時間は 1 記事当たり 8 時間から 2 時間程度に削減されています。提出された記事はオウンドメディアチームで推敲・チェックをしてから

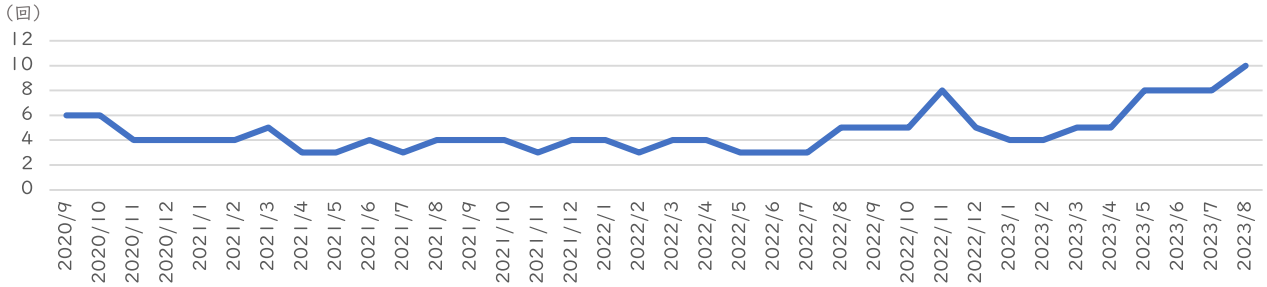
公開しているため、記事の質は担保されています。

記事作成の大部分を外部に委託することで、もし社内のメンバーが変わっても事例記事を提供し続けられる点も、価値提供の観点でプラスであると考えています。当社は、「いかに顧客に価値ある情報を高頻度で提供するか」を考え、価値を生むための仕組みを試行錯誤しながら、コムデックラボを成長させています。

4. 活動結果の測定

グループチャットでの発信数は概ね目標通りに推移しています。チャットでの発信からコムデックラボに遷移して記事を見ていただくことはもちろん、発信した内容から自社で活用できそうな内容を別途まとめて活用いただいている顧客もおり、コムデックラボでの IT 活用事例発信が顧客にとっての価値となっています。

図5-4 コムデックラボ グループチャットへの情報発信数推移



5. 活動の振り返り

コムデックラボ開設以前は、各担当者は自分が関与しない顧客の業務改善事例についての情報を得ることが難しい状態でした。コムデックラボに事例が掲載されるようになってからは、いつでもどこでも事例を閲覧できる環境が整い、各担当者だけでなく顧客も他社の事例や取り組みが把握できるようになりました。

コムデックラボの価値は既存顧客だけではなく、新規顧客に対しても発揮されており、コムデックラボで業務改善事例を見た新規顧客から当社に問い合わせがくるようになりました。

コムデックラボの導入前の新規顧客からの問い合わせは、「IT を活用したいが、何をしたらいいかわからない」「どのクラウドサービスを使えば自社の業務効率が上がるのかわからない」という支援依頼がほとんどでした。しかし、コムデックラボで具体的な改善事例が示されたことにより、顧客からの問い合わせも「この事例と同じことを自社でも実現したい」のように具体性のある内容に変化しています。これに伴い、これまでは一から行う必要があったクラウドサービスの機能に関する説明や営業活動を、大幅に短縮できるようになりました。当社はよりターゲットに合った提案が可能となり、説明レス、営業レスを実現しています。

また、新規顧客で業務改善を進める際にも、既にコムデックラボに掲載されている IT 活用事例のプロセスを参考にできます。従来よりも迅速にプロジェクトを進行できるため、「IT 活用事例の提供」の先にある「実際に業務改善を支援する」という価値の提供スピードが速くなっています。

さらに、コムデックラボの事例は、他の IT ベンダーに対しても有用な情報源となっています。他社に依頼する場合も、コムデックラボの事例によって具体的なニーズや要件を共有しやすくなり、効果的な提案や業務改善が可能です。他のベンダーに依頼をする場合は当社の顧客にはなりませんが、当社の事例が他社の業務改善支援に貢献することは、当社のありたい姿である「伊勢から IT で日本を元気にする」ことに繋がっていると考えています。

5-2-2.対面開発

1． 活動内容の検討

中小企業の多くは IT 担当者が不在で、デジタイゼーションを IT ベンダーに依頼するための要件定義を行うことが困難です。しかし、当社の「ありたい姿」を実現するためには、顧客のデジタイゼーションやデジタライゼーションを迅速に進める必要があります。そこで当社は、「対面開発」を通じて、中小企業の顧客のデジタイゼーションを進め、経営革新に向けた取り組みを行うサポート体制を整えました。

「対面開発」は、顧客の課題をヒアリングし、目の前で kintone アプリを構築しながら試行・修正をリアルタイムで行うアジャイル型開発であるため、要件定義が不要という特徴な革新的なアプローチでした。顧客の要望を迅速に

具現化できることから、顧客は「もっとこうしたい、ああしたい」という要望を率直に伝えることができ、改善が迅速に進んでいきます。2017 年には、kintone に特化した支援の要望が増加したことを受け、kintone の対面開発を個別にサービス化しました。

2.活動目標・指標の設定

対面開発を顧客に提供し、まずはデジタイゼーションに取り組み、事業成長につながる基盤を作ることが活動の目的です。そのため、「対面開発を提供した顧客数」を 200 社にすることが目標となります。

3. 活動の実行

対面開発では、月に 1 回訪問または WEB ミーティングで顧客の課題や要望を丁寧にヒアリングし、その内容に基づいてアプリ構築していきます。アプリはその場で利用可能で、顧客は直接アプリの動作や効果を確認できます。対面開発により、改善のイメージが具体化し、顧客のニーズに合わせたカスタマイズが可能となるほか、顧客から改善点を引き出しやすいことが対面開発の特徴です。

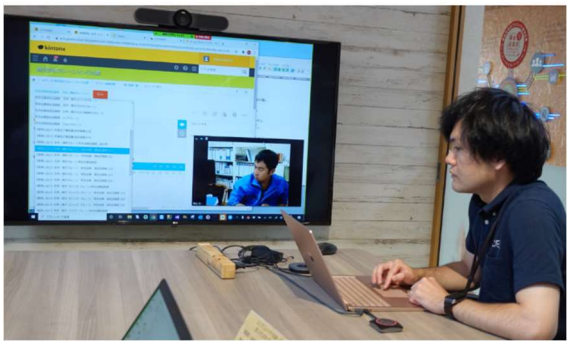
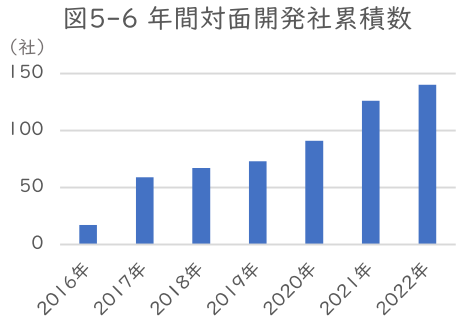


図 5-5 Web 会議による県外顧客との対面開発風景

さらに、対面開発を通じて顧客自身がアプリを作成し、カスタマイズするスキルを身につけるケースも出てきており、顧客は独自の改善やアプリ開発を行えるようになり、顧客自らの力で持続的な業務改善を実現できています。

4. 活動結果の測定



2017 年から 2023 年までの間に、140 社に対面開発を提供しています。2017 年は IT 導入補助金を活用した kintone の導入が追い風となり、前年比 42 件の増加でした。

従来は年間契約型(年 12 回)の対面開発しかありませんでしたが、コムデックラボの業務改善事例を再現したいという需要の増加や、業務改善パッケージのカスタマイズ需要により、現在は回数制での対面開発契約が増加しています。これは、当社のノウハウ蓄積により、「この要望なら何回の対面開発で実現可能か」を見積もれるようになったためです。

5. 活動の振り返り

対面開発の提供により、改善プロセスが迅速化し、顧客は業務改善効果をより早く実感できるようになりました。また、対面開発の開始当初にはなかった新たなプラグインツールの導入により、より高度なアプリ構築が可能になりました。新たなツールを活用することで、顧客は社内の KGI、KPI をリアルタイムで可視化できるようになり、経営課題や業務課題が明確になり、問題の把握と対策の効果を定量的に評価できるようになり、kintone 内のデータを元にして、顧客の経営陣が戦略的な意思決定を行える環境を実現しています。

元々は業務課題を解決することが主な価値だった対面開発ですが、これからは課題解決の先にある事業成長を目指し、新たなありたい姿を検討するための支援が必要だと考えています。

5-2-3.kintone 業務改善パッケージの開発

1. 活動内容の検討

対面開発は、迅速な開発と改善が可能である一方で、1 回の打ち合わせで提供できるアプリは限られています。そのため、「ありたい姿」を実現するには、月 1～2回の対面開発だけでは提供スピードが不十分であると考えました。また、対面開発を提供していくうちに、同じ業種の企業は同様の業務課題を有していることが多く、課題解決のアプローチや機能にも一定の共通性があることがわかってきました。

こうした背景から、業種ごとの共通課題を解決できるアプリがあれば、顧客のデジタイゼーションのスピードを向上できると考え、業務改善アプリを業種ごとにテンプレート化した「kintone 業務改善パッケージ」を顧客に提供していくことにしました。その結果、「アプリ構築」に関する時間が短縮され、導入から利用開始までの価値提供スピードが格段に向上しました。

また、kintone は汎用的なツールであるため、「何ができるか」を理解してもらいにくいという課題がありましたが、アプリを業種別にパッケージ化することで機能を明確にすれば、解決できると考えています。導入前の顧客でも kintone で何ができるのかを明確にイメージでき、導入を検討しやすくなるうえ、オンライン上で当社のパッケージサービスを見つけてもらいやすくする(kintone ○○業 といったキーワードで検索したときに上位表示されやすくなる)という狙いもありました。

2.活動目標・指標の設定

当社では、業種ごとに共通する特定の業務課題に対応できるアプリをまとめて、kintone 業務改善パッケージを構築しています。そのため、「パッケージの開発数」を 20 件、「顧客への提供数」を 100 件にすることが指標となります。

3. 活動の実行

当社では、まず各業種や業界の特性を深く理解して顧客の課題を洗いだしてから、必要な機能を検討し、パッケージ化しました。パッケージ導入の際は、顧客の具体的な課題やニーズに合わせてアプリを調整・カスタマイズを通じて顧客のビジョンや目標を理解し、その実現に向けた提案を行えることも従来の市販ソフトウェアにない、kintone 業務改善パッケージの価値の一つと考えています。

4. 活動結果の測定

図5-7 業務改善パッケージ開発累積数

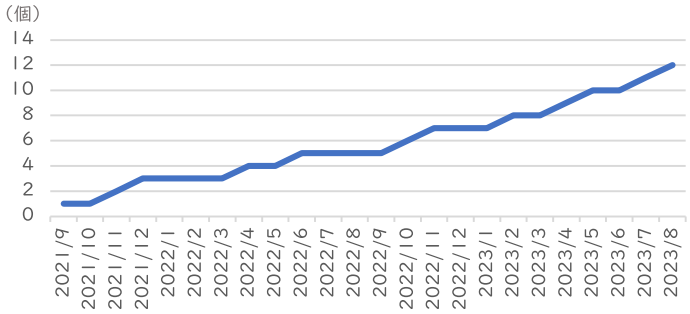
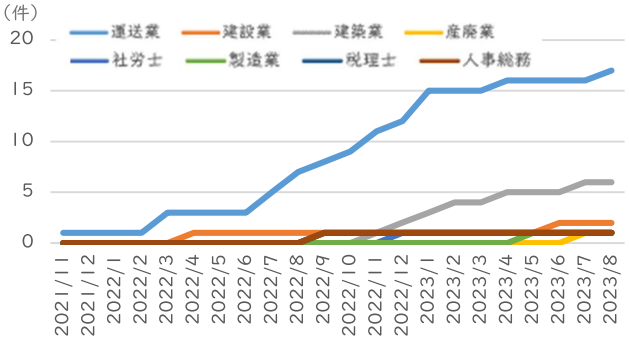


図5-8 累計提供数<業種別>



パッケージの開発数は増加しており、現在は 12 種類のパッケージを提供しています。顧客への提供数も着実に増加しており、目標値に対してトータルで 30 件の提供となっています。2021 年から IT 導入補助金ニーズや顧客の要望に応える形でパッケージ化を進めてきましたが、提供の内訳を見ると業種ごとにかなり差があることがわかります。パッケージを増やすフェーズは一旦完了とし、今後はパッケージの市場浸透を目指していきます。

5. 活動の振り返り

パッケージを導入するだけで、必ずしも顧客がその価値を最大限に引き出せるわけではありません。特に中小企業の場合、他の業務に忙殺されてパッケージを活用する時間が確保できず、効果的な使い方がわからなくなるケースが多く見受けられます。

こうした課題を解決するためには、業務改善パッケージの使用方法や効果を最大化するための伴走支援が不可欠です。顧客の業務プロセスや課題に合わせたカスタマイズや設定を行い、顧客自身が使って効果を出すまでの伴走支援が、kintone 業務改善パッケージにおいても重要であるとわかりました。現在はパッケージ導入と併せて、カスタマイズのための対面開発を数回実施することが定番となっています。

今後は、kintone 業務改善パッケージを導入・活用して終わりではなく、業種は同じでも各企業で異なる経営課題の解決や事業成長への取り組みを促し、業務改善を循環させていく伴走支援が必要と考えています。

実践領域 6.「事業成果―持続性・卓越性」

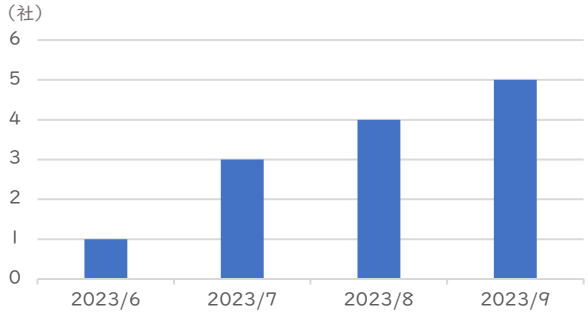
6-1.組織変革目標に関する測定結果

当社では、ありたい姿に向けた達成目標を「2025 年の 7 月末に、伴走支援を提供している顧客の粗利比率を 75%まで上げること」としており、そのために以下 2 点の重要課題を設定しています。

1.「コムデックラボ」を通じて当社が伴走支援を行っていることを発信し、伴走支援でプロジェクト(中級)を進めている記事の社数を 2024 年中に 10 社にする。
2.伴走支援の初級・中級それぞれのフェーズの顧客数・全体に対する比率、提供できる内部リソースの人数を 2025 年 7 月末までに目標値に到達させる。

以下にこれらの目標に対する測定結果を示します。

図6-1 中級記事公開社数累計



伴走支援でプロジェクトを進めている顧客の記事掲載社数は現在 5 社となっており、伴走支援中級レベルに関する記事数としてはまだ 13 記事(当社の事例を含む)となっています。

記事掲載社数 10 社という目標に向けて、自社事例の掲載による認知度向上と、顧客への支援と記事化をさらに進めていく必要があります。

図6-2 伴走レベル比率

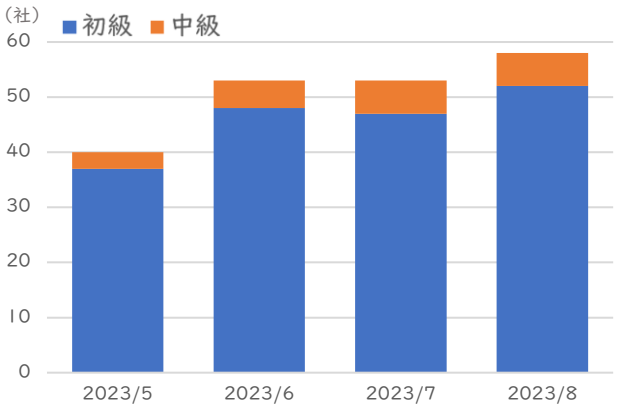
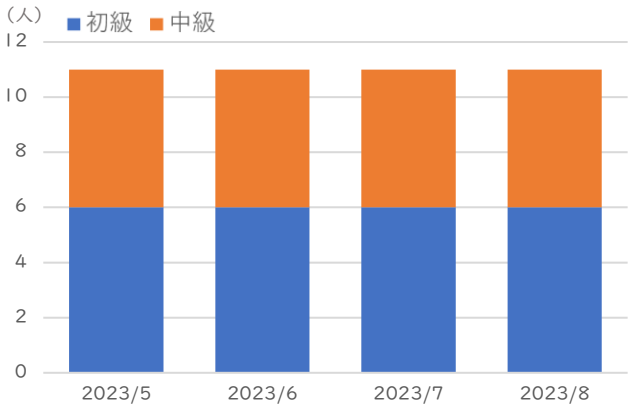


図6-3 伴走支援提供可能人数推移

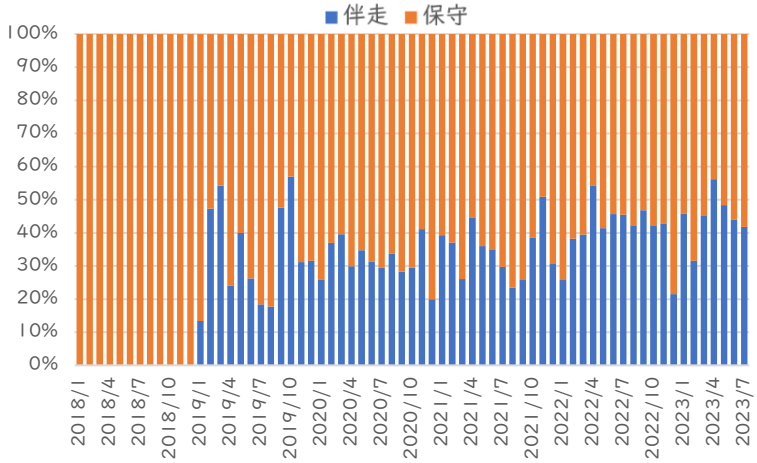


当社では 2018 年頃から「保守」から「伴走」に切り替えていくという考えを持って顧客への支援を提供していますが、それが明文化されたのは 2022 年、さらに「初級・中級・上級」の定義が為されたのは 2023 年 5 月となります。そのため、2023 年 5 月からの測定数値となっています。

伴走支援の初級・中級それぞれのフェーズの顧客数と比率は、月次で見ても増加傾向にありますが、目標値の初級 150 社、中級 60 社にはまだ及ばない状況です。

支援を提供できる内部リソースの人数については、計測を開始してから 4 か月間での変化はありません。今後は成長支援制度によって伴走支援の初級を提供できる人員を早期に育成することと、中級レベルの支援を提供できる人材を増やしていくことが課題となります。

図6-4 伴走支援の粗利率推移



伴走支援を提供している顧客の粗利率については、伴走支援提供顧客数は増加しているものの、2023 年 5 月の時点で 40%となっており、まだ目標には届いていません。

6-2.持続性と卓越性に関する測定結果

持続性と卓越性の観点から、当社の取り組みがどの程度達成できたのかを測定しました。既に実践領域で挙げている測定結果については、図表番号を記載します。

6-2-1.持続性

図6-5 月間新規顧客増数

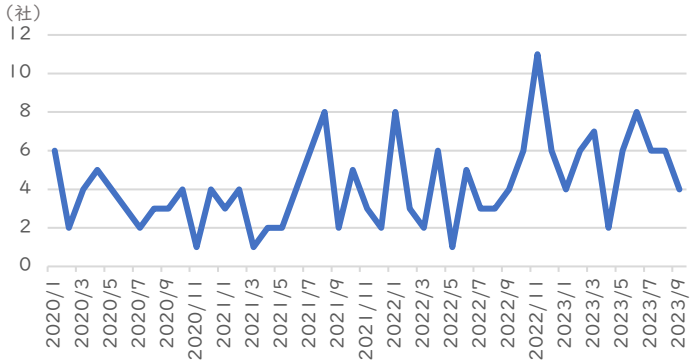


図6-6 年間新規顧客増数

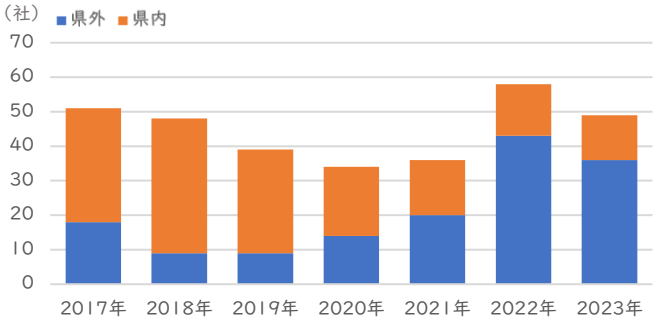


図6-7 伴走継続率

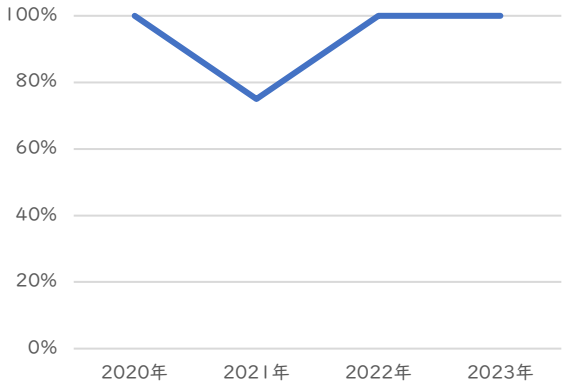
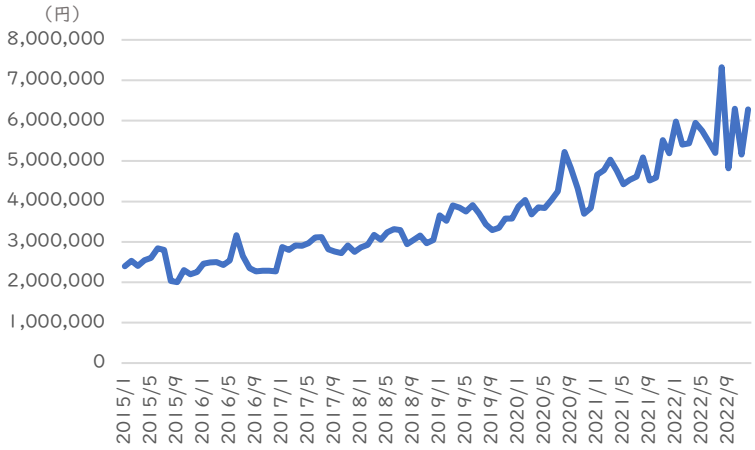


図6-8 ストック収益推移



顧客数は着実に増加しており、それに伴いストック収益も拡大しています。ストック収益は、ライセンス料や IT 環境保守サービス、そして各種クラウドサービスのサポート契約で構成されています。

毎月安定した収益が確保できていることが、新たな取り組みへの積極的な投資に繋がっています。また、伴走支援の継続率も高水準を保っており、ストック収益の成長に貢献しています。

図6-9 生産性推移

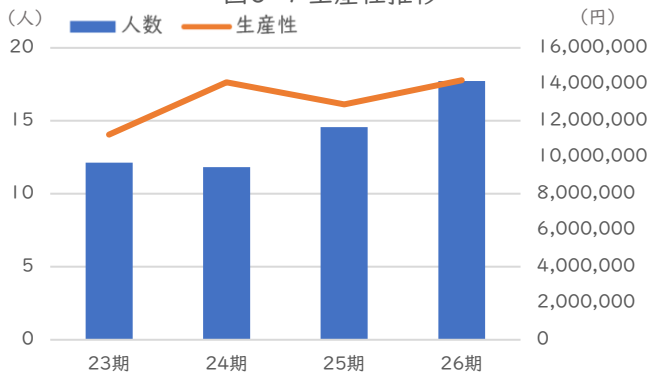


図6-10 在籍人数と平均勤続年数

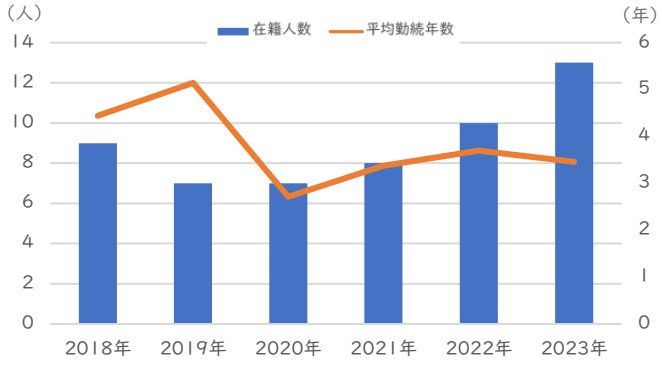
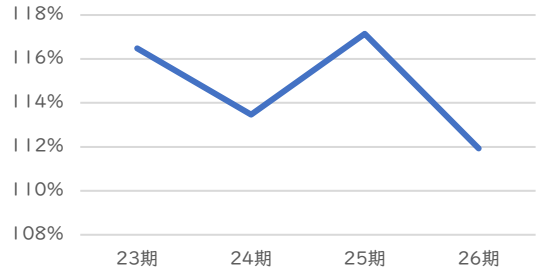


図6-11 給与伸び率前年度比



組織能力の向上にも注力し、採用や教育に積極的に取り組んだ結果、生産性や平均在籍年数が改善されました。

従業員の給与水準も上昇しており、評価制度によって事業の成果と個人の報酬が連動していることがわかります。

測定結果が示す通り、顧客獲得力と収益の安定性、組織能力の向上による従業員の成長が、当社の事業の持続性を確立することにつながっています。

6-2-2.卓越性

当社はオウンドメディアや YouTube などのプラットフォームを積極的に活用し、情報発信を継続的に行っています。記事や動画の公開数の増加に伴って、PV 数やリピーター数も着実に増えています。

コムデックラボの PV 数・コムデックラボの記事数

実践領域 1「ありたい姿―リーダーシップ・社会的責任」図 1-3 参照

YouTube の動画数

実践領域 1「ありたい姿―リーダーシップ・社会的責任」図 1-19 参照

YouTube のリピーター数

実践領域 2「戦略―思考・実践」図 2-11 参照

IT 活用事例やノウハウの記事、動画コンテンツなどのデジタル資産は、新聞広告や TV やラジオ広告とは異なり、公開後も改良を加えながら長期に渡って価値を提供し続けることが可能です。

そして、コンテンツの質と量が揃い、入念な SEO 対策が施されたオウンドメディア「コムデックラボ」は、「デジタイゼーションの教科書」として Google などの検索エンジンからの評価も高くなっており、他社が容易に模倣することが困難なレベルに達しています。

そして 365 日 24 時間「コムデックラボ」や「kintone 芸人」によって IT 活用事例が提供されることで、新規顧客は自分の好きなタイミングでクラウドサービスやデジタイゼーションに関する情報を手に入れることができます。これらの取り組みによって、「この事例を自社でも再現したい」という問い合わせが増加しますが、顧客は事例記事を読み込んでいるため、当社側がクラウドサービスの機能や事例を説明する手間が省略され、営業の工数を削減でき、低コストに新規顧客の獲得が可能となっています。

また、新規だけでなく既存顧客も、次々と掲載される成功事例を自社に取り入れやすくなり、さらなるIT活用が進み、経営課題の解決や事業成長の実現に早く近づくことが出来ます。

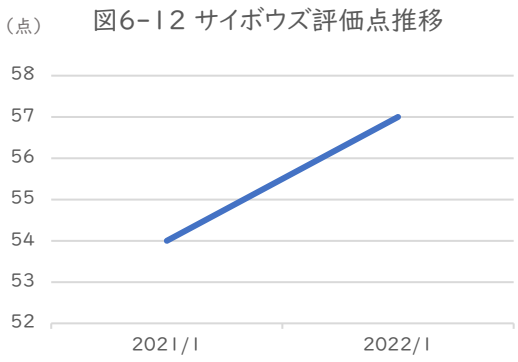


図6-12 サイボウズ評価点推移

当社の卓越性を示す指標の一つに、サイボウズ社の「パートナー評価制度」における「星 2 つ獲得」を挙げることができます。評価基準は毎年変動しますが、事例の公開数や顧客満足度などが重要な評価軸とされています。大手 SIer を含む 400 を超える全国のパートナー企業の中、顧客に対して開発・構築・コンサルティング・教育等の役務活動を行うパートナーを評価する「インテグレーション部門」において、当社は上位 17 社にランクインしています。

この制度は 2022 年(2021 年度の評価)から開始されたため、2023 年 9 月現在で正確な結果数値を 3 点以上測定することはできませんが、この結果は当社の卓越性と専門性を示すものであり、当社の取り組みが高く評価されていることがわかります。

6-3.振り返りと今後の課題

現状、顧客数は着実に増加していますが、これは日本政府による DX 推進や働き方改革などの制度改革、そして新型コロナウイルス感染拡大による働き方の変化といった外部環境の後押しが大きく影響しています。当社が今後も持続的に成長を続けるためには、市場に対して「経営革新の必要性」を訴求する必要があります。市場が求めている情報や価値を的確に把握し、オウンドメディア「コムデックラボ」や YouTube チャンネル「kintone 芸人」などのプラットフォームを活用して情報提供をしていくことに加え、自社の経営革新を実現するための様々な活動や取り組みを、顧客に展開していくための新しいサービスに転嫁していくことが不可欠となります。

また、現在は「IT 活用をしたい」「業務改善をしたい」というニーズを持つデジタイゼーション、デジタライゼーションを求める新規顧客が中心であり、当社の掲げる「「経営課題の解決」「事業成長」「経営革新の実現」という真のデジタルトランスフォーメーションに該当するコンセプトでの集客はできていません。

「顧客の経営革新を支援する」というありたい姿を軸とした顧客獲得を実現するためには、戦略的なポジション転換をこれまで以上に推進する必要があります。しかし、測定結果の示す通り、現状の「コムデックラボ」には経営革新の重要性や方法を伝えるコンテンツが不足しています。今後は、自社が「経営革新企業」となるために行った施策を顧客で再現し、成功事例を積極的に多様なメディアで発信することによって、顧客と市場からの認知を変える取り組みを加速させていきます。

経営革新を実現するための支援を顧客に提供するには、伴走支援の質的向上と提供できる社員数の増加が必要です。加えて、重要課題である「伴走支援を提供する顧客の比率」を増やすためにも、組織能力向上は必須事項となります。

また、IT 技術は日々進歩し、同時に顧客のニーズも常に変化するため、過去の経営革新の事例を顧客で再現するだけではなく、新たな技術を積極的に取り込んで当社の能力も進化と深化を繰り返しながら、顧客のニーズを予測し、先回りの支援を行っていきたいと考えています。

顧客のニーズを予測し、先回りする支援とは、「顧客が競争優位性を獲得して経営課題を解決し、組織能力を向上させる」ための具体的な提案と施策の実行を支援できることを指します。

顧客のニーズに先回りするために、当社自身が経営革新に取り組み続け、顧客満足度（CS）と従業員満足度（ES）向上によって、顧客創造、持続的な成長、利益追求を実現し、中小企業の経営のモデルとなる必要があります。

これらの様々な課題を踏まえ、当社ではさらなる OODA ループの実践と、自社の価値を高めるためのプロジェクトを加速させることで、持続的な成長と卓越性の獲得を目指していきます。