

CASESCENARIO™ サンプル

対象業種：SI業（受託開発型）

CaseScenario™の導入

αB Alpha Branding Corp.

CaseScenario™ | SI業（受託開発型）

CaseScenario™の導入

第1章 業界フィールドの設定

1-1. 業界の市場環境

日本のSI業界、とりわけ受託開発と運用保守を主軸としてきた企業を取り巻く市場環境は、ここ数年で構造転換の局面に入っています。

かつてのこの領域は、大手企業や官公庁の基幹システムを受託開発し、長期の運用保守で継続的な収益を得る構造が主流でした。しかしクラウドの普及、業務システム（ERP・人事・会計など）のSaaS化、生成AIの実用化加速が重なることで、この構造は急速に揺らいでいます。

クラウド化とSaaS化は、これまで受託開発企業が担ってきたオンプレミスのシステム構築・カスタム開発の需要を縮小させつつあります。顧客企業がパッケージやSaaSを直接調達するようになり、「作って渡す」受託の領域は相対的に狭まっています。運用保守についても、SaaS化の進展によって従来型の保守の形が変わりつつあり、安定収益の前提が崩れ始めています。

加えて、人材不足と労務費の上昇、人月単価の頭打ちが、受託モデルの収益構造を圧迫しています。単価の低い受託案件を大量にこなすビジネスモデルは持続可能性を問われ、多重下請け構造のなかで、元請・上流工程へどう移行するかが収益性の中心テーマになっています。

一方で、顧客側の変革投資は拡大しています。DX、人的資本経営、ERP刷新、データ統合といったテーマへの投資は確実に増えています。ただしこれらの案件は、従来のシステム開発とは性質が異なります。何を求めるかが明確でないまま検討が始まることが多く、その企画段階は外部のコンサルや上流志向のSIが押さえやすい。結果として、受託を主軸とする企業は、企画が固まった後のRFPに応札する受け手の位置に回りやすくなっています。「作る力」はあっても、「企画段階に参与する力」が問われるようになっているのです。

1-2. 業界各社への経営的影響

こうした環境変化は、受託を主軸とするSI企業の経営に、複数の方向から圧力をかけています。

その中で近年顕著になっているのが、実績の技術タグ化です。長年の構築・保守を通じて、これらの企業は顧客の業務実態に関する深い知見を蓄積しています。しかしその実績は、「特定のパッケージに詳しい」「〇〇システムを構築した」という製品・技術の看板でしか語られず、顧客の経営テーマに翻訳されないまま管理されています。これは個々の企業や担当者の問題ではなく、実績を製品単位・案件単位で整理する限り構造的に起きることです。経営テーマに翻訳された提案素材がないため、企画段階に論点を持ち込めず、応札の受け手に回ります。保守の接点や実績を積み上げても上流案件が増えないのは、この構造に起因しています。

こうした状況は、各社の経営に三つの形で影響しています。

第一に、収益構造の転換を迫られています。受託開発・運用保守による安定収益は引き続き事業の基盤ですが、単価競争が続くこの領域だけに依存しては、収益性の改善は見込みにくい。保有する開発・保守の実績を、上流・元請の提案に転換できるかどうか、中長期の収益構造を分けるテーマになっています。

第二に、上流提案力の組織的な底上げが急務になっています。実績を経営論点に翻訳し、検討を始める論拠を示す力は、現状、一部の熟練人材に集中しやすく、組織全体として再現できる仕組みになっていないことが多いです。

第三に、投資回収だけでなく、顧客接点の維持そのものが問われています。企画段階に入れない状態が続けば、人的資本経営やERP刷新といった変革案件は外部のコンサル・他社に流れ、数年後には保守の接点も痩せていきます。上流移行の遅れは、将来の収益基盤の縮小に直結します。

これらの圧力は、どれか一つを解決すれば済む性質のものではなく、実績の資産化・上流提案力の標準化・顧客社内での引き継ぎという複数の経営テーマが複合的に絡み合っています。次章では、こうした業界環境の中に想定企業を具体的に位置づけます。

第2章 想定企業のプロフィール

本章以降、想定企業として株式会社ベータシステムズ（仮名、以下「ベータシステムズ」）を設定し、一貫してこの名称で記述します。

2-1. 企業概要

企業名	株式会社ベータシステムズ（仮名）
業種	独立系SI企業（情報サービス業）／受託開発・運用保守が主軸
事業内容	業務システムの受託開発、運用保守、ERP（人事・会計）領域の構築・保守。一部パッケージ導入・保守
従業員数	900名
拠点構成	国内5拠点
売上規模	220億円（うち保守・運用の構成比が高い）
主要取引先	中堅～大手企業（製造業・流通業・金融業）、長期保守契約を多数保有

ベータシステムズは、製造・流通・金融分野の法人顧客に対して、業務システムの受託開発と運用保守を基盤とし、なかでもERP（特に人事・会計）領域の構築・保守に厚い実績を持つ独立系SI企業です。長期保守契約による継続的な取引関係を強みとする一方、ソリューション事業は未成熟で、元請案件もあるものの、二次請け的な競争入札案件への依存が残っています。近年は、上流・元請比率の引き上げを経営の重点テーマに掲げています。

2-2. 業界における立ち位置

ベータシステムズは、中堅規模の独立系受託SI企業として、特定領域（ERP・人事・会計）における長年の構築・保守実績を強みに持っています。既存顧客の業務を深く理解した保守・運用の接点は競争上の優位点ですが、この接点は日常の運用業務の中に閉じています。継続的な接点があること自体と、その接点を顧客の変革構想の企画段階へ育てられることは別であり、ベータシステムズには後者の仕組みが欠けています。現在の経営の最重点テーマは「受託・保守依存からの脱却」と「上流・元

請比率の引き上げ」であり、既存顧客への保守接点を起点に、上流案件へ転換していくことが中期的な命題になっています。

一方で、この方針の実行には構造的な制約が二つあります。

一つ目は、実績が提案資産になっていないことです。ベータシステムズは、長年の構築・保守を通じて、顧客の業務実態に関する深い知見を蓄積しています。しかしその実績は、「特定のパッケージに詳しい」「〇〇システムを構築した」という製品・技術の看板でしか整理されておらず、顧客の経営テーマに翻訳された提案素材になっていません。加えて、その業務実態を経営論点に翻訳できる人材は一部の上流SEや特定のPMに偏り、組織として再現できる仕組みになっていません。営業が顧客接点を持ち、保守チームが業務知見を持ち、上流SEが翻訳を担うという機能分担は合理的ですが、これらを統合して初期提案を組み立てる仕組みがないため、ある顧客に上流提案が出せるかどうかは、たまたま翻訳できる人材が張り付いているかに左右されます。現場の担当者が努力で補おうとしても、仕組みとしての土台がないため、本質的な改善には至りにくい状況です。

二つ目は、顧客接点が運用レイヤーに集中していることです。ベータシステムズの接点はIT部門に集中していますが、人的資本経営・ERP刷新・データ統合といった変革テーマの意思決定は、業務側（人事部・経営企画）と経営層にあります。仮に上流の論点を持ち込めても、IT接点から業務側・経営側への引き継ぎで論理が失われやすく、また保守ベンダーとの関係をIT部門が管理しているというゲートキーパー性も重なって、論点が意思決定層に届きません。サービス紹介資料や運用報告資料が整備されていても、それが「IT窓口が業務側に説明を引き継ぐための設計図」にはなっていないことが、上流への入口を閉じたままにしている構造的な要因です。

これら二つの制約は、「企画段階に届かない」、「上流提案の翻訳知見の属人化」、「顧客社内での説明引き継ぎの不成立」という三つの経営課題として表面化しています。次章では、この三つの課題を経営判断の論点として整理します。

第3章 想定企業が直面している経営課題

3-1. 構造的な制約と課題の背景

ベータシステムズが掲げる「受託・保守依存からの脱却」「上流・元請比率の引き上げ」という方針は、組織の方向性として明確です。しかし方針の実行を妨げている制約は、現場の努力量の問題ではありません。

上流案件が生まれない原因の多くは、技術力や実績の不足ではありません。ベータシステムズは、長年の構築・保守を通じて、顧客の現場の業務実態を深く把握しています。問題は、その実績が経営論点に翻訳されず、保守の接点があっても変革構想の企画段階に届かないこと、そして仮に上流の論点を持ち込めても、IT接点から業務側・経営側への引き継ぎで失われることにあります。

中堅規模の受託SIであるベータシステムズにとって、この問題は大手SI企業とは別の切実さを持ちます。限られた体制で上流・元請比率を上げるには、提案設計の属人性を解消し、保有する実績を再現可能な提案資産へ変える仕組みを整備することが不可欠です。経営として判断すべきは、この構造をどう変えるかです。

3-2. 対応すべき経営課題の整理

以上を踏まえ、ベータシステムズが今期優先的に対応すべき経営課題は、次の3点に集約されます。なお、この3点是对等に並ぶものではありません。経営課題1は「上流案件が増えない」という結果として表面化する中心の課題であり、経営課題2と経営課題3は、その結果を左右する構造条件です。経営課題2と3は、それぞれ独立した経営判断（翻訳を仕組みとして整備するか、引き継ぎ可能な設計をどう用意するか）を要するため、本書では3点を並べて整理しますが、優先順位としては経営課題1を中心に、経営課題2と3がそれを支える関係にあります。

経営課題1：既存顧客の保守・運用接点が、顧客の変革構想の企画段階に届いていない

保守・運用を通じて既存顧客との接点はあるものの、自社の実績が経営論点に翻訳されていないため、顧客が次の変革を構想する企画段階に論点を持ち込めず、RFPが出てから応札する側に回っています。蓄積した業務実態は「技術に詳しい会社」という看板の裏に埋もれ、上流案件の起点になっていません。

なぜ今期の重点課題か： 受託・保守が構造的に縮小するなか、上流・元請比率を上げる現実的な道

は、新規接点の獲得よりも既存接点の格上げです。実績が経営論点に翻訳されず企画段階に届かない構造を放置すれば、接点を持ちながら入札の受け手にとどまり続け、上流・元請比率は変わらないままになります。

比較軸としての位置づけ： コンサル会社の買収、SaaS／パッケージ事業の立ち上げ、AI事業への投資といった「新しいケイパビリティを買う・作る」選択肢と並べたとき、判断すべき論点です。これらは新規資産の獲得であり、コストが大きく回収が長く、自社が既に持つ資産（保守の接点と業務知見）を使いません。CaseScenario™は、既に保有する接点と実績を上流提案に転換する投資であり、新規投資より低コストで回収も早い。さらに、仮にコンサル買収やAI事業に投資しても、それを既存顧客に売り込む段で同じ「企画段階に入れない」壁に当たるため、その効果を成立させる前提として、先に・並行して整備すべき投資として検討テーブルに載せる必要があります。

経営課題2：上流提案の翻訳知見が属人化している

業務実態を経営論点に翻訳できる営業・SEは一部に存在しますが、その力を組織全体で再現できる仕組みは整っていません。特定の人材への依存が続けば、その異動や退職で上流案件の獲得力が揺らぐリスクは、大手SI企業よりも直接的に経営に影響します。

なぜ今期の重点課題か： 翻訳できる人材が一部に偏れば、上流案件は数人の稼働上限に縛られ、件数が頭打ちになります。その数人の異動・退職で上流移行の推進力が直接失われ、中堅では代替が利きにくい。上流移行を組織として持続させるには、今期の経営判断として翻訳を仕組み化することが前提になります。

比較軸としての位置づけ： 「上流人材を採用・育成する」「コンサルを買収してケイパビリティを買う」といった投資と並べたとき、翻訳を仕組み化し、既存の体制のまま再現可能にする選択肢としてどの優先順位に置かれるかという論点です。人材投資が中長期の取り組みであるのに対し、提案設計の仕組み化は既存の営業体制のまま上流提案力を底上げできる選択肢として検討テーブルに載せられます。

経営課題3：上流提案が顧客社内の説明引き継ぎで前進しない

ベータシステムズの接点はIT部門に集中していますが、変革テーマの意思決定は業務側（人事部・経営企画）と経営層にあります。仮に上流の論点を持ち込めても、IT接点から意思決定層への説明引き継ぎは顧客側に委ねられ、保守ベンダーとの関係をIT部門が管理しているというゲートキーパー性も重なります。

なぜ今期の重点課題か： 上流案件は業務側・経営側の承認を要します。論点がIT接点で止まれば案件化せず、接点が運用レイヤーにとどまる限り、業務側・経営側への接点は広がりません。この構造

を変えないまま深耕を続けても、上流・元請への格上げは進みません。

比較軸としての位置づけ：「上位役職者へのリレーションを人海戦術で築く」「営業が業務側に直接アクセスする」といった活動と並べたとき、IT窓口がそのまま業務側に渡せる設計図を用意することが、営業が関与できないフェーズに先回りする手段としてどう機能するかという観点で判断できます。

第4章 経営課題を現場レベルで見る

本章の目的は、第3章で整理した経営課題が、ベータシステムズの現場ではどのような業務課題として日常的に現れているかを示すことです。症状の列挙ではなく、「なぜ現場の工夫で解消しにくいのか」という構造要因と、「放置した場合に経営課題のどこに跳ね返るか」という放置リスクを併せて整理し、経営が判断できる論点として組み替えます。

4-1. 保守・運用で接点はあるのに、上流の論点に上がらず、企画段階に届かない

紐づく経営課題：既存顧客の保守・運用接点が、顧客の変革構想の企画段階に届いていない。日々顧客と接しているながら、その接点が経営テーマの提案に発展しなければ、上流・元請比率を上げるという中期方針の起点そのものが生まれません。

構造要因：ベータシステムズの営業・SEは、保守・運用の定例や追加開発の相談を通じて、顧客のIT部門と継続的に接しています。しかしその場の会話は、障害対応・運用改善・機能追加の見積りに終始し、経営テーマの話に上がりません。原因は担当者の意欲ではなく、上流の論点を立てるための素材が手元にないことにあります。自社の導入事例・開発・保守実績は、「特定のパッケージに詳しい」「〇〇システムを構築した」という製品・技術単位でしか整理されておらず、顧客の経営テーマに翻訳された提案素材になっていないのです。

具体例を挙げます。ある大手製造業グループの人事システム（Oracle HCM）を、ベータシステムズは10年以上、構築から保守運用まで担ってきました。営業資料や実績一覧では、これは「Oracle HCM導入・保守」「人事システム構築実績」としか表現されておらず、顧客からも「Oracleに強い会社」としか認識されていません。ベータシステムズは人的資本経営の専門家ではありません。しかし、その10年余りで、その顧客の人材データの分散状況、グループ各社の制度差異、運用上の制約を、誰よりも具体的に理解するようになりました。これは「人的資本経営の情報開示」「グループ人事統合」「タレントマネジメント基盤の整備」といった、いま経営が予算をつけるテーマを考えるための材料です。答えそのものではありませんが、その材料がなければ経営企画は論点を立てられません。ところがこの業務実態は「Oracleができる」という技術タグの裏に埋もれ、経営論点に翻訳された提案素材として存在していません。結果として、人的資本経営を検討し始めた顧客に対し、本来は自社が最も詳しい業務実態を持ちながら、それを論点として差し出せず、コンサルや他社が企画を固め、ベータシステムズはRFPが出てから応札側に回ります。なお、ここで取り上げた人事システム（Oracle HCM）は一例です。会計や基幹業務など他の領域でも、製品名の看板の裏に、経営テーマへ翻訳できる業務実態が埋もれているという構造は変わりません。

この構造は、現場の努力では解消できません。個々の営業が顧客と良い関係を築いても、技術タグから経営テーマへの翻訳が組織として行われていない限り、接点は運用の接点のままにとどまります。

放置リスク： 放置すると、最初に失われるのは保守の接点ではなく、企画段階への参画です。顧客は存在し、保守契約も続いています。しかし顧客が次の変革を構想する企画段階に入れないため、人的資本経営プロジェクトはコンサルが、ERP刷新構想は別のSIが、データ統合構想は別会社が、企画段階で押さえていきます。変革案件に関与できない状態が続けば上流・元請比率は上がりず、収益構造の転換という中期方針が、時間軸の問題ではなく実行手段の欠落として行き詰まります。そして数年後、変革の中心から外れたベータシステムズは、保守・運用の接点そのものも次第に痩せていきます。失うのはまず企画段階であり、接点はその結果として後から失われます。

4-2. 実績を経営論点に翻訳できる人材が一部に偏り、ある案件で得た知見が次の案件に活かない

紐づく経営課題： 上流提案の翻訳知見が属人化している。上流・元請比率を引き上げるには、業務実態を経営論点に翻訳する力が組織として再現できなければなりません。その力が一部の人材に集中している限り、上流案件は数人の稼働上限に縛られ、方針が個人の力量に依存し続けるためです。

構造要因： ベータシステムズには、顧客の業務実態を経営論点に翻訳できる人材が、一部の上流SEや特定のPMとして存在します。しかしその力は、長年の構築・保守を通じて個人が経験的に身につけた暗黙知であり、組織として再現できる形になっていません。加えて、翻訳の素材となる業務実態そのものが、案件を担当したエンジニアや保守担当の頭の中に、案件単位で蓄積されています。営業が顧客接点を持ち、保守チームが業務知見を持ち、上流SEが翻訳を担うという機能分担は合理的ですが、この三者を統合して初期提案を組み立てる仕組みがないため、ある顧客に上流提案が出せるかどうかは、たまたま翻訳できる人材がその案件に張り付いているかどうかによって左右されます。

さらに受託特有の問題として、実績が個別案件と個人に埋もれ、横展開されないことがあります。たとえばある顧客の基幹システム保守で得た「業務データをどう統合するか」という知見は、同じ課題を抱える別の顧客の上流提案にそのまま活かせるはずですが、実績が「製品・顧客」の軸でしか整理されていないため、「業界×経営テーマ」の軸で引き当てられません。結果として、同じテーマの提案でも毎回ゼロから組み立て直すことになります。これは個人の努力で補える問題ではなく、業界と経営テーマの軸で実績を引ける仕組みがない限り、属人性は残り続けます。

放置リスク： 翻訳できる数人の稼働上限が、そのまま上流案件数の上限になります。件数を増やそうとすれば、その数人に負荷が集中し、組織全体の生産性はかえって下がります。そしてその数人の異動・退職は、上流移行の推進力を直接失わせます。中堅の受託SIでは代替が利きにくく、大手以上に経営へ響きます。また、保守畑や若手の担当者が上流提案に立ち上がるのに時間がかかる構造は、限られた体制の生産性を押し下げます。本来効くはずの「実績の横展開」が起きないまま、同種テーマの顧客ごとに毎回作り直す状態が続けば、上流・元請比率を引き上げる速度は上がりません。

4-3. 上流の論点を持ち込んでも、IT接点から業務側・経営側へ引き継がれずに止まる

紐づく経営課題： 上流提案が顧客社内の説明引き継ぎで前進しない。仮に入口側で業務実態を経営論点に翻訳できても、その論点が顧客社内で意思決定層まで引き継がれなければ、変革案件として動き出さず、上流・元請への格上げが出口で阻まれるためです。

構造要因： ベータシステムズの受託・保守の接点は、顧客のIT部門に集中しています。一方、人的資本経営・ERP刷新・データ統合といった変革テーマの意思決定は、業務側（人事部・経営企画）と経営層にあります。つまり上流の論点は、IT接点から業務側・経営側へ引き継がれて初めて検討の俎上に乗ります。

この引き継ぎが、二重に難しくなっています。一つは、論理の再現性です。「業務実態→経営論点→検討すべきこと」という流れは、営業やSEが口頭で補っていたものであり、IT窓口の担当者が独力で業務側に説明し直そうとする段階で失われやすい。手元の資料が機能説明・運用報告にとどまっていれば、なおさら再現できません。

もう一つは、受託特有のゲートキーパー性です。保守ベンダーとの関係はIT部門が管理しており、ベンダーが業務側・経営側に直接踏み込むことには構造的な摩擦があります。IT窓口にとって、自分を飛び越えてベンダーが上流に行くことは必ずしも歓迎ではなく、また「これは人事部・経営企画の話だ」として、自分のレイヤーの外に押し出されることもあります。営業は業務側・経営側に直接アクセスする接点を持たないため、IT窓口で論点が止まると、その先に手が届きません。

したがって、引き継げる形に設計された材料がなければ、上流の論点はIT接点で滞留します。これは現場の営業努力で突破できる問題ではなく、IT窓口がそのまま業務側に渡せる「翻訳済みかつ引き継ぎ可能な」設計図がない限り、出口は閉じたままになります。

放置リスク： 上流の論点がIT接点で止まり続ける限り、変革案件は業務側・経営側で、コンサルや他社が企画していきます。これは経営課題1の「企画段階に入れない」が、出口側でも再生産される構造です。接点がIT運用レイヤーにとどまり、業務側・経営側への接点が広がらなければ、上流・元請への格上げは構造的に進みません。そして、仮に入口側で実績を経営論点に翻訳できても、出口で失われるなら、入口側の投資効果も出ません。入口と出口は連動しており、片方だけでは案件は動きません。

第5章 ソリューションによる業務課題への対応

5-1. 本提案の対象範囲

本章で扱うのは、第4章で整理した業務課題のうち、初期提案の設計段階に起因するものです。業務課題4-1・4-2・4-3のいずれも対応の対象になります。

一方、受託開発そのものの工程（要件定義・システム設計・開発・保守運用の実務）、営業活動全体の管理・商談管理の仕組み、顧客との個別関係構築やフォローアップ体制は、本提案の範囲外です。

本提案で特に明確にしておくべき境界が一つあります。CaseScenario™は、既存の実績と接点を上流の論点に変換するものであり、接点そのものを新たに作り出すものではありません。保守・運用などを通じた既存顧客との接点があることを前提とし、その接点を企画段階の提案へ発展させる材料を整えます。接点を持たない新規顧客の開拓は、本提案が直接担う領域ではありません。

全営業担当者・全案件への一括展開を前提とするものでもなく、まず特定の業界軸・製品軸から着手し、成果を確認しながら展開範囲を広げる形が現実的です。

5-2. 各業務課題への対応内容

以下では状態変化として整理します。CaseScenario™の設計は、入口側と出口側の二つからなります。入口側では、顧客の経営ゴールから論点の起点を逆算し、自社の実績・業務実態を経営論点へ翻訳します。出口側では、その論点を顧客社内で行き続ける順序で保持します。状態変化1が入口側、状態変化3が出口側、状態変化2は両者にまたがる「再利用可能な資産化」の層にあたります。

状態変化1：保守の接点を起点に、企画段階で差し出せる論点を初期段階で持てる（入口側）

現在の状態：保守・運用の接点はあるものの、自社の実績は製品・技術タグでしか整理されておらず、経営論点に翻訳された提案素材がありません。営業・SEは運用や追加開発の会話にとどまり、顧客が変革を構想する企画段階に論点を持ち込めず、RFPが出てから応札する側に回っています。

CaseScenario™により、ベータシステムズは、導入事例・開発実績・保守運用実績・顧客インタビューに蓄積された業務実態を、20業界の経営課題テンプレートを手がかりに顧客の経営ゴールから逆算して経営論点へ翻訳し、「業務課題と経営課題の対応関係（APPENDIX）」と「初期提案の設計図」として初期段階で整えられるようになります。磨かれたソリューション資料がなくても、納品

の証拠そのものを提案の素材にできるようになります。

実現される状態： 営業・SEは、保守の接点を起点に、顧客が変革を構想する企画段階で差し出せる論点を、初回提案の段階で持てるようになります。RFP後に応札する側から、企画段階に論点を差し出す側へ回る条件が整います。

状態変化2：上流の切り口が、担当者の経験に依存せず、業界横断で再利用できる

現在の状態： 実績を経営論点に翻訳する力の一部の人材に偏り、ある案件で得た知見が個別案件と個人に埋もれ、業界×経営テーマの軸で再利用されません。同種テーマの提案でも毎回ゼロから組み立て直しています。

CaseScenario™により、ベータシステムズは、対象業界・製品と自社の実績情報をもとに、「業界×経営テーマ」の軸で整理された再利用可能な設計図とAPPENDIXを、組織内に短期間で蓄積できるようになります。

実現される状態： 経験の浅い担当者でも、初回提案の上流の切り口として使えるようになり、提案の質が個人差に左右されにくくなります。たとえばある顧客の基幹システム保守で得た業務知見が、同じ課題を持つ別の顧客の上流提案に再利用される形になり、提案資産が組織として積み上がってきます。属人性と横展開できない状態が、同時に緩みます。

状態変化3：IT接点で止まらず、業務側・経営側へ引き継がれる（出口側）

現在の状態： 上流の論点を持ち込んでも、IT接点から業務側・経営側への引き継ぎで論理が失われ、IT窓口で止まります。営業は業務側・経営側に直接アクセスする接点を持たないため、その先のレイヤーに手が届きません。

CaseScenario™により、ベータシステムズは、「翻訳（業務実態から経営論点への接続）」と「保持（説明順と論理の連続性の維持）」を同時に設計した設計図を持ち、IT窓口の担当者がそのまま業務側・経営側に説明を引き継げる材料を渡せるようになります。

実現される状態： IT接点で論点が止まりにくくなり、業務側・経営側へ引き継がれる条件が整います。営業が直接介入できない先のレイヤーに対しても、初期提案の段階で先回りして手を打てるようになります。

第5章で整理した状態変化が積み重なることで、第3章の経営課題にどのように寄与するかを、次章で整理します。

第6章 経営課題への効果

6-1. 各経営課題への寄与

本章では、第5章で示した状態変化が、第3章で整理した3つの経営課題それぞれにどう寄与しうるかを整理します。効果を断定せず、前提条件を明示したうえで方向性として記述します。

経営課題1：既存顧客の保守・運用接点が、変革構想の企画段階に届いていない、への寄与

入口側で実績を経営論点に翻訳できる状態（状態変化1）と、出口側でその論点を顧客社内で引き継げる状態（状態変化3）が組み合わせることで、保守の接点を起点に、企画段階に論点を差し出し、それが業務側・経営側へ引き継がれる条件が整います。RFPが出てから呼ばれる側から、企画段階に関与する側へ回る方向に作用します。しかも、その論点は顧客の経営ゴールから逆算し、長年の保守で蓄積した業務実態に裏づけて組み立てるため、外部のコンサルや上流SIが描く一般論とは異なる、自社にしか出せない切り口になります。ただし、実際に企画段階に入れるかどうかは、顧客側に変革テーマが存在するか・そのタイミングはいつか、IT部門の協力姿勢、コンサルや他社の動きにも左右されるため、あくまで提案設計の面から寄与するものとして位置づけてください。

経営課題2：上流提案の翻訳知見が属人化している、への寄与

業界×経営テーマの軸で整理された再利用可能な提案資産（状態変化2）により、翻訳が一部の人材の暗黙知に依存する状態から、より広い担当者層が活用できる仕組みへと転換する方向性が生まれます。経験の浅い担当者的上流提案の立ち上がりを早め、同種テーマを持つ複数顧客への横展開を可能にする方向に作用します。ただし、整備した資産が実際に使われ、更新され続けるには、運用と展開の体制が伴う必要があります。

経営課題3：上流提案が顧客社内の説明引き継ぎで前進しない、への寄与

出口側の設計（状態変化3）により、IT接点から業務側・経営側への引き継ぎで論理が失われにくくなります。「翻訳と保持の同時設計」という構造は、説明の受け手が変わっても論理の筋道を保つために機能します。ただし、保守ベンダーとの関係をIT部門が手放したくないというゲートキーパー性そのものは、提案設計だけで解消しきれない部分があります。設計図は、その摩擦を下げ、IT窓口が上に渡しやすくする方向に働くものとして位置づけてください。

6-2. この提案を経営アジェンダとして位置づける理由

ベータシステムズが直面している課題を一言で表すなら、「実績はあるのに、それを上流に変えられず、入札の受け手にとどまっている」という状態です。その原因は、実績の不足でも技術力の不足でもありません。長年の構築・保守で蓄積した業務実態が経営論点に翻訳されず、仮に翻訳できても顧客社内で引き継がれないことにあります。担当者が熱心に動いても上流案件が生まれにくいのは、個人の問題ではなく、実績が提案資産になっていない、という構造の問題です。

この構造を放置した場合、上流・元請比率は上がらず、「受託・保守依存からの脱却」という中期方針の実現は時間軸が長くなります。さらに、顧客が次の変革を構想する企画段階に入れないため、人的資本経営プロジェクトやERP刷新構想は、企画段階でコンサルや他社に押さえられていきます。変革の中心から外れた状態が続けば、数年後には保守・運用の接点そのものも痩せていきます。

CaseScenario™は、特定の業務を効率化するツールではありません。顧客の経営ゴールから逆算して、自社の実績のどれを経営論点として差し出すかを定め、業務実態を経営論点に翻訳し、その論理を顧客社内で引き継げる順序で保持する。この逆算・翻訳・保持を同時に設計した「初期提案の設計図」を整備することで、既存の接点を上流案件の起点に変える土台を、組織として持てるようにする提案インフラへの投資です。

いまベータシステムズに問われているのは、「CaseScenario™を導入するかどうか」という二択ではありません。「自社に蓄積した実績を、いつ・どのような形で上流提案の資産として標準化するか」という経営の判断です。

本提案は、個別案件の営業手順やセールスステージ別の進め方を規定するものではありません。商談の進行状況にかかわらず共通して生じる「実績が上流に変わらず、企画段階に入れない」という構造に対して、初期提案の設計図を整備するものです。

APPENDIX

APPENDIX

業務課題と紐づく経営課題の整理

対象業界：独立系SI企業（受託開発・運用保守主軸）

対象サービス：CaseScenario™

想定企業：株式会社ベータシステムズ（仮名）

1. 保守・運用で接点はあるのに、上流の論点に上がらず、企画段階に届かない

業務課題

保守・運用の接点はあるものの、自社の実績が製品・技術タグでしか整理されておらず、経営論点に翻訳された提案素材がないため、変革構想の企画段階に論点を持ち込めず、RFPが出てから応札する側に回っています。

- 保守・運用の定例が、運用改善・障害対応・追加開発の見積もりに終始し、経営テーマに上がらない
- 「特定の製品に強い会社」としか認識されず、本来持っている業務実態の知見が提案素材になっていない
- 人的資本経営・ERP刷新といった変革構想は、コンサルや他社が企画段階で押さえ、RFPが出てから案件を知る

経営課題

- 営業（上流案件の創出）：企画段階に論点を持ち込めなければ、保守接点があっても上流案件の起点が生まれず、上流・元請比率に直接影響する
- 経営企画（受託・保守依存からの脱却）：接点が運用レイヤーにとどまり企画段階に届かない限り、依存脱却という中期方針の前進は見込みにくい
- 事業企画（既存実績の事業転換）：蓄積した実績が経営テーマに翻訳されないため、新たな事業領域や上流案件の起点として活用できない

2. 実績を経営論点に翻訳できる人材が一部に偏り、知見が横展開されない

業務課題

業務実態を経営論点に翻訳する力が一部の上流SE・特定PMに集中しており、実績が個別案件と個人に埋もれ、業界×経営テーマの軸で再利用されないため、同種テーマの提案でも毎回ゼロから組み立て直しています。

- 翻訳の暗黙知が個人に留まり、組織として整理・再利用されていない
- 営業の顧客理解・保守チームの業務知見・上流SEの翻訳力が別々に存在し、初期提案の設計を統合する仕組みがない
- ある顧客で得た知見が、同種課題を持つ別の顧客の上流提案に再利用されていない

経営課題

- 経営企画（上流提案力の標準化）：翻訳が一部人材に依存する限り、上流案件は数人の稼働上限に縛られ、組織全体の提案力の底上げが進まない
- 人材開発（知見の属人化防止・若手の立ち上がり短縮）：翻訳できる人材の異動・退職で、上流移行の推進力が直接揺らぐ。中堅では代替が利きにくい
- 営業（実績の横展開・再利用）：実績を業界×経営テーマの軸で再利用できれば、同種顧客への上流提案の再現性と生産性が高まる

3. 上流の論点がIT接点で止まり、業務側・経営側へ引き継がれない

業務課題

上流の論点を持ち込んでも、口頭補完を前提とした既存資料では引き継ぎが再現されず、IT接点から業務側・経営側へ届かないまま止まります。保守ベンダーとの関係をIT部門が管理しているというゲートキーパー性も重なります。

- IT窓口が独力で業務側・経営側に論点を再現できる資料がなく、社内説明が止まる
- 「これは人事部・経営企画の話だ」と自分のレイヤー外に押し出される、または薄い反応で戻ってくる
- 営業は業務側・経営側に直接アクセスする接点を持たず、進捗確認しかできない

経営課題

- 営業（検討開始率の改善・既存顧客深耕）：IT接点から意思決定層へ論点が引き継がれば、営業が直接介入できない伝達フェーズでも検討が前進する可能性が高まる
- 経営企画（既存顧客の上流・クロスセル強化）：接点が運用レイヤーにとどまる限り、業務側・経営側への接点が広がらず、上流・元請への格上げが進まない
- マーケティング（営業が使える提案素材整備）：IT窓口が業務側に引き継げる設計図の整備は本来マーケティングが担う機能の一つだが、現状の資料はその役割を果たせていない

ALPHA BRANDING Corp.

