

地方におけるソフト開発企業の戦略と発展段階*

A Case Study of Software Development Company in Regions

崔 英 靖

Hidehobu SAI

1. はじめに

株式会社 R ソフト（仮名，以下 R ソフト）は沖縄県那覇市から北に12km に位置する宜野湾市に本社を構えるソフトウェア会社である。従業員15名，資本金1000万円という決して大所帯とはいえない中小企業であるが，沖縄だけでなく全国各地に顧客を持っており，中小企業や流通システムに関する全国レベルの賞を受賞するなど，全国的にも高い評価を得ている企業である。

本稿では，地理的には非常に不利な条件にある沖縄県にありながら全国レベルで活躍している R ソフトの事業運営について取り上げることで，地方における情報サービス産業の可能性について考える。

2. 設立の経緯とパッケージソフトの開発

代表取締役である H 氏は沖縄県の出身であるが，R ソフト設立以前は地元企業でプログラマーとして，東京の大手メーカーへの転職後は，販売促進部での商品開発やマーケティング業務にも携わった。その後沖縄に戻り，1991年3月に有限会社として R ソフトを設立したのだが，沖縄で会社を設立したのは沖縄に優位性があったためではないという。

東京の方でそういう経験をして，じゃあ，なぜ沖縄かっていう部分で，まず沖縄の優位性があったっていう部分では全くないです。たまたま私が沖縄出身で，長男だった（笑）。ただ戻ってきただけで，住み心地もいいですからね。東京居ても一生住もうとは思いませんけど，そういう感じて戻ってきたわけですね。沖縄の優位性全く関係なくて，戻るんだっていう気持ちがあった。

このように沖縄に戻るということを前提とした上での起業であったのだが，設立時の事業内容は現在のソフトウェア開発ではなく，技術者の派遣であった。バブル経済の絶頂期という時代背景と H 氏の経営努力の結果，R ソフトは順調に業績を伸ばしていったが，バブルの崩壊と共に技術者需要が減少し，それによって R ソフトの業績も低迷することになった。最終的に R ソフトは人材派遣業から撤退し，新しい事業を開始することになったのだが，そこで H 氏が選んだのはソフトウェアに関する事業であった。

ソフトウェアに関する事業については起業当初から考えていたというが，それは H 氏のソフトウェアに関する考え方に由来している。H 氏はソフトウェアを「コピーできるもの」と定義する。この定義によれば，コンピュータ用ソフトウェアだけでなく，音楽用 CD や映画などのビデオもソフトウェアである。このソフトウェアに関する事業の最大の利点は，ひとたびソフトウェアを開発すれば，その後の製造はコピーを行うだけであるために製造コストが非常に少なくて済むということである。

* 本稿は2002年9月18日に R ソフト社オフィスにおいて実施された H 氏へのインタビューに基づいている。ご協力いただいた H 氏にはここに記して感謝の意を表明する。ただし，ありうべき誤謬の全ては筆者に帰すものである。なお，本稿の内容は特記がない限りインタビュー時の状況に基づいたものである。

これは通常の物的な製品とは大きく違った特性であるが、コンピュータ用ソフトウェアにはこれが当てはまらない種類のソフトウェアがある。それが受託開発によるソフトウェアである。受託開発の場合、開発されたソフトウェアは特殊なものとなるので、それをコピーして他に販売することは困難である。そのため、「コピーができるもの」というH氏の定義からすれば、受託開発のソフトウェアはむしろ通常の物的な製品に近いことになる。しかし、沖縄県内の同業他社の多くは受託開発を主たる業務としており、コピーが可能であるというソフトウェアの特性を最大限に活かしてはいないといえる。コピーによって製造コストを安価に抑えることができるというソフトウェアの特性を活かすことができるのは、パッケージソフトの開発である。そこでRソフトはパソコン上で稼動するパッケージソフトの開発を行うことになった。

パッケージソフトで成功するための条件として、H氏は製品自体のクオリティが高いことを挙げる。そして、クオリティの高いものを作るためには「仕組み」が必要であり、その「仕組み」を「メーカーとしての流れ」と表現する。H氏は大手メーカーでの勤務経験から、大企業でも一つの製品に関わっている人間はほんの一握りしかおらず、それでも多くの製品を開発できるのは、製品を作る際の発案からマーケティング、実際販売、その後のフォローまでのノウハウの蓄積があるためだということを理解したという。H氏は大手メーカーでの勤務経験を活かして、ノウハウの蓄積と仕組みづくりを意識的に行っていくことによって、RソフトではRソフトの何倍もの従業員を持っている中堅・大手企業が驚くような製品開発を可能にしているという。

このような方針の下、Rソフトは改めて技術者を集めて、MS-DOS上で稼動するレンタルビデオやカラオケボックス用のアミューズ系の製品を開発していった。当時はレンタルビデオが非常に流行していたこともあって、沖縄県内では非常に好調であったため、続いて本土への展開を目指すことになった。しかし、当時はインターネットが

現在のように普及しておらず、広告費も多くはかけられなかったため、露出のために主に利用されたのは大手メーカーが作成していたカタログであった。カタログといっても業種のパッケージごとに企業名や連絡先、簡単な概略などが書かれた程度のものであり、それを見たユーザーが資料請求を行うためのものである。

しかし、ソフトウェアの性質、特にオペレーション時のレスポンスの速さや操作時の利便性といった差別化に直接関わってくるような側面は紙媒体だけでは伝えにくいものであり、絶対の自信を持っている製品であっても資料の時点では他社の製品との違いをアピールしにくいという問題があった。また、問い合わせがあってもRソフトが沖縄県の企業であることがわかると、その時点で問い合わせが終わってしまうこともあった。これは、この種の製品では販売後のサポートが非常に重要であるのだが、地理的に非常に離れた沖縄県の企業には迅速なサポートが期待できないためであり、沖縄県のもつ地理的なデメリットが直接影響している典型であった。このため、クオリティの高い製品であっても、沖縄県だけに立地しているは県内だけの市場が限界であることを痛感することになった。

3. パソコン POS の開発

そのような経緯もあり、沖縄県内である程度の実績を上げていたRソフトは1997年に福岡に営業所を開設し、本格的に県外市場を狙うことになった。福岡県内に何箇所か納入していたある日、レンタルビデオ店のオーナーから「レジとパソコンを一緒にできないか」との相談を受けた。レンタルビデオ業は貸出管理や顧客管理の必要があるため、コンピュータシステムが欠かせないのだが、当時のレンタルビデオ店には小規模の店舗が多く、狭いカウンターに管理用のシステムと現金授受用のレジスターを置いてしまうと、自由に使える場所が小さくなってしまうためである。この話にヒントを受けたH氏は台湾でレシートプリンターやキャッシュドローワーなどのレジ用の機器を購入してきて、パソコンに組み合わせてみた。この際

には、福岡に行くよりも台湾に行くほうが近いという沖縄の地理的条件がプラスに働いたという。その結果として開発されたのが、一台で顧客管理や販売管理をしながらレジもできるパソコン POS であった。開発のきっかけはレンタルビデオ店用であったが、POS ということ、レンタルビデオ店以外の薬局やその他のショップにも納入されていった。

一台で管理用コンピュータシステムとレジの両方の機能を持つというメリットを持つパソコン POS であるが、通常のレジよりもトラブルが発生しやすいというデメリットもあった。トラブルの原因の一つは業務用システムよりも不安定なパソコンの OS 上で稼動することに由来するものであったが、ハード面に由来するトラブルも多かった。当時のパソコン POS はパソコン部分とレジ部分が信号ケーブルで結ばれており、それとは別に各自に電源ケーブルを必要としていたため、ケーブル関連のトラブルが多発したのである。レジは精算業務に必要不可欠であるため、その機能が中断することはあってはならない。そのため、頻繁に電話での問い合わせがあったが、電話でハード面のサポートを行うことには限界があった。例えば、電話でケーブルの確認を依頼しても問題が解決しないので現地に行ってみたところ、やはりケーブルの取り付けに問題があったこともしばしばあったという。そのようなサポートにはコストがかかるが、R ソフトは五島列島や屋久島、石垣島などの離島にもパソコン POS を納入していたため、そのコストが大きな負担になったという。

このようなハード面のトラブルに苦慮している間に、大手メーカーもパソコン POS を開発・販売し始めた。大手メーカーのパソコン POS はパソコン部分とレジスター部分が一体化して外観はほとんどレジスターであり、ケーブルも電源用ケーブルしか存在しなかった。このため、ケーブル関連のトラブルが発生しにくく、ハード的には R ソフトのパソコン POS よりも優れていた。しかも、サポート拠点を全国各地に持っているという強みもあった。これらのことから、R ソフトは自社でハードを製造するのではなく、大手メーカー

が製造したハードに自社のソフトを搭載して販売するという、自社の強みをより活用する方向へと事業を進めていくことになった。

4. 大手メーカーとの協力体制

競合する他社からハードを供給してもらい、そこに自社製品を搭載して販売する。このことは技術的にはそれほど困難ではない。というのも、パソコン POS はハードウェアはそれぞれ異なってもほとんどの機種が Windows ベースで稼働する、いわゆるオープン POS であったためである。このハードウェアとソフトウェアが分離できるという性質が、競合他社へのハード提供という表面的には競合他社を利するような取引を成立させた。つまり、ソフトは R ソフトが、ハードは大手メーカーが提供するという Win-Win 関係を成立させたのである。

この関係には R ソフトが大手メーカー製のハードの提供を受けるだけでなく、R ソフトのソフトを大手メーカーに供給することも含まれているが、これによって R ソフトは非常に良い意味での相乗効果を得ることができた。一つはハードのサポートを大手メーカーに任せられるようになったことである。後述するように、ソフトに関するサポートはネットワークを活用することで地理的不利性を軽減することができたが、ハードに関してはそうはいかなかった。しかし、ハードに関してはユーザーに大手メーカーと保守契約を結ばせることで大手メーカーのサポート網を活用することが可能になったのである。また大手メーカーの製品であるということで、R ソフトが前面に立つよりもユーザーに安心感を与えることにもなったという。

もう一つの相乗効果は、R ソフトが営業活動を行わなくても、代わりに大手メーカーが営業活動を行ってくれるようになったということである。

メーカーさんも商談の中で、これはお客さんの要望に応えられないなといった場合に、一つのラインナップとしてわれわれを担ぐわけです。そして、メーカーさんのハードを我々が使うことに

よってどういう効果が出てきたかという点、メーカーさんがどんどん売り始めてきたわけですね。自分たちの商品よりもわれわれの商品を評価してくれたわけですよ。営業マンだって今までできないと言っていたのが、どうにでもできるんですから、売りやすいわけですよ。

このような関係が成り立つためには、大手メーカーのソフトよりもRソフトのソフトが性能的に優位でなくてはならない。H氏はその優位性の源泉として、現場からの意見の汲み上げによるソフトのカスタマイズが容易であることを挙げる。大手メーカーがソフトのカスタマイズを行うのはかなりの大口の顧客だけに限られる。しかし、中小企業であるRソフトは差別化のために顧客に応じたカスタマイズを積極的に行っている。

われわれは本当にニッチな商売で、要はあの、売り方として、メーカーさんと差別化するには、全部お客さんの要望飲めますよというんですね。(中略) われわれ、ドンドンドンドン改良できるっていうことは、やっぱり現場の意見をドンドンドンドン、要は一件一件がバージョンアップなんですよ。そうすることでメーカーさんはついてこれないですよ。で、Rソフトに乗った方が安いし、自分たちのSEを動かすよりはRソフトのSE動かす方が安いわけですよ。

このため、大手メーカーが自社のソフトでは対応できないような顧客の注文に対しては、Rソフトが自社のソフトをカスタマイズし、それを大手メーカーに納入、そして大手メーカーが顧客に販売するという形式をとる。しかし、実際にはRソフトのスタッフがメーカーの営業について、聞き取りやデモンストレーションなどの商談をサポートしている。このため、販売に関してはRソフトのスタッフも顧客の元に出向く必要があるが、Rソフトのスタッフが出向くのは受注の確率がかなり高い顧客の元だけであって、いわゆる営業活動は大手メーカーに任せる形になっている。

ただ営業が、われわれ営業をしないっていうことはすごいことなんですね。営業しないで商談があるっていうのはすごいこと。営業っていうのが一番パワー使うんであって、われわれは逆に言うと開発に専念できますよね。そういうことで、非常にいい関係がメーカーさんとできているわけですね。われわれもメーカーさんと競争するというのではなくて、本当に協調できているというかですね。

Rソフトでは特定のメーカーを優遇するようなことはせず、中立の立場をとるように心がけている。これは、複数の大手メーカーとの間で協同関係を結び、各メーカーの営業力を最大限に活かすためであり、競争が激しく新規参入者が多くある業界において、より広い選択肢を確保するための手段でもあるといえるだろう。

4.1 ノウハウの蓄積・共有

しかし、システムの優位性だけでは顧客の支持を得ることができない。前述のように、パソコンPOSのような製品においては、システムの優位性に加えてサポートの充実が非常に重要な要因となる。大手メーカーとの協力体制を確立することで、ハード面のトラブルについては大手メーカーに任せることが可能となったが、ソフト面でのトラブルについてはRソフトが対処する必要がある。特にパソコンPOSはソフトだけでなくハードのカスタマイズも専用機に比べて容易であるため、組み合わせたハードやソフトの間で、いわゆる「相性問題」が発生する可能性が高い。これらのため、ソフトのトラブルに関するサポート体制をいかに確立するかが重要となる。Rソフトではスタッフによる年中無休・24時間体制でのサポートを行うが、これは大きな負担となり、一時はパソコンPOSからの撤退も考えたという。

われわれも携帯電話いつも持ちながら、休みでも夜中でもどンドン電話が来るわけですよ。さっき言ったように、所詮パソコンですから、クラッ

シュなんて日常茶飯事でありますからね。

そんでもう、われわれももう疲れ果ててですね、もう止めようと、こんな商売。休いくらあっても足りないし、実際、社員が何人か潰れてですね、いい商売じゃないなど。

同時期、パソコン POS を販売していた同業他社は他にもあったが、このサポートの負担が大きかったためか、ほとんどが撤退しており、残っていたのは大手メーカーだけだったという。しかし、この状況が逆に R ソフトをパソコン POS へと集中させることになった。同業他社が少ないということはそれだけ競合他社が少ないということでもあったためだ。そして、それまでに蓄積していたサポートのノウハウの存在が大きかった。

ドンドンドンやっていきますと、色んな経験、経験というのは失敗ですよ、これが積み重なっていくとですね、引き出し、色んな引き出しができるわけですね、障害に対して。ですから、障害レポートというのもどンドンどンドン積み上げてですね、これはもうメーカーでも分からないことですね。(中略)すべて寄せ集めじゃないですか、パソコンの世界って。だから、誰が一番これに詳しいのっていうと、その組み合わせを使っている現場の人が一番ノウハウがあるんですよ。そういう意味ではわれわれが一番ノウハウがあるんですね、この組み合わせに関してはですね。ですから障害レポートっていうのは全部書いてですね、そうすると、もうシステムも全部安定して、なんかあったらすぐ対応できると。どこよりも早く。

つまり、サポート時に障害レポートを作成し、それを蓄積・共有していくことで、サポートの負担を少しずつ軽減させていったのである。パソコン POS から撤退するということは、これまで苦勞して蓄積してきたこれらのノウハウを放棄するのと同じことになる。そこで、逆にパソコン POS に集中し、さらなるノウハウの蓄積を進めていくことで、サポートの負担を軽減させてい

たのである。

ハード面のサポートについては物理的な操作が必要であるが、ソフト面のサポートであれば、情報技術の進展と通信費用の低下によって、沖縄にいながらにしてネットワーク経由で全国各地のメンテナンスが可能になった。ハードに関するサポートは地元のメーカーに任せ、ソフトに関してはモデムなどを介してのリモートメンテナンスを行う。そしてサポート時の情報を蓄積・共有していく。これらのことによって、沖縄の中小企業でありながら、全国的に製品展開を行うメーカーになることができたのである。

このノウハウの蓄積・共有はサポートに限った話ではない。R ソフトは顧客の希望や業種に応じてさまざまなカスタマイズを行っているが、それを通じて顧客が共通して持っている悩みやニーズを把握できるという。そして、これらの悩みやニーズとそれに対するソリューションを蓄積・共有し、それを製品にフィードバックしていくことで、H 氏の言葉を借りれば「(カスタマイズ) 一件一件がバージョンアップ」となり、現場に対して非常に魅力的な製品を提供できるようになるのである。

4.2 カスタマイズの自由度と開発効率の両立

このように顧客に応じてのカスタマイズとそれに伴うバージョンアップを頻繁に行う際に最も気をつけなければならないのはプログラムのバグの発生である。新たに加えた変更が不完全であれば、それはプログラムの正常な実行に支障をきたすことがある。また、複雑で大規模なプログラムになるほど、プログラムのある部分の変更がそれとは違う部分に思いもかけない影響を及ぼす可能性が高まる。このようなバグの発生はプログラムを拡張するほど発生の可能性も高まる。

R ソフトでは、「プログラムの部品化」を行うことでカスタマイズの自由度の維持と開発効率の向上を両立させている。機能や処理ごとにプログラムを部品化し、その部品を何度も再利用してい

くのである。一度作って安定した部品に関してはバグは発生しにくくなり、また部品間の処理の受け渡しを限定していくことで、思いもかけない部分でのバグの発生を防ぐことができるため、短期間でクオリティの高いソフトを開発することができるという。

プログラムの部品化は多くの企業で行われているが、実際にはうまくいかないことも多い。これは部品化をしても、部品ごとにさまざまな違いが現れるためだという。そこでRソフトでは部品化を担当するスタッフを限定し、そのスタッフで作った部品を全員で応用するというアプローチを採ることでこの問題に対処している。そして、このアプローチは人材育成にもなっているという。

非常にいいことには、もちろんブラックボックスではなくて中身はソースリストがあって見れるんですね。そうすると彼の考え方が浸透するんですよ。

標準になるんですよ。で、要は標準化ができたわけですよ、皆さんの頭の中の、技術者の。そうすると彼クオリティ高いですから、引き上げられるんですよ、短期間で。

だからソースを見せるわけですよ。要は自分の組み方をやらせたらダメなんです。われわれのやり方を、Rソフトの色に染めないといけない。パカって見せて。

この結果として、Rソフトでは標準的な新入社員ならば半年間程度でRソフトにおける標準をマスターすることができるという。また、このようにプログラミングの標準化が行われることによって、あるソフトの担当者が退社した際にも他のスタッフがすぐにその担当を代わることができるという。

5. ICカード事業への参入

現在、RソフトではICカード事業に力を入れ

ている。これはパソコンPOSと並行して事業を行うのではなく、POSを突き詰めていった結果としてICカード事業があったのだという。

(POSで)一番やっぱり時間を取られてるのは何かというと、お金を出して数えてみたり、現金の授受が一番お金を取られてるんですね。取られてるというより、そこは無くせるんですよ。これをどうにか無くせないかということ、それはもう電子マネーだなと思ったんですよ。そしたら、それからちょうど一年半くらい前に、なんかちょっとできないかなと思って、(パソコンPOSを開発するとき)私がちょうど台湾に行ったような感覚がありましてですね、この辺解決できたら面白いぞというんで、ああ、ICカードがあるよということですね、で、日本の実情調べると、全然遅れているというか、実用化されてないというか。そんな部分で、じゃあ、どこが、国内じゃなくて国外で事例ないかということで調べたら、なんとお隣の韓国は既にできてるじゃないですか、って話があってですね。

H氏は韓国を訪問し、ICカード1枚でさまざまな決済が行えているという現状を視察してきた。韓国で実現している以上、技術的な問題はクリアされている。それが日本で実現していないのは管理省庁の足並みが揃っていないことをはじめとしてさまざまな要因が絡んでいるためである。しかし、県境がなくサービスが統一しやすいこと、地方銀行が3つしかなくシェアをほとんど占めていること、IT企業が比較的多いこと、失業者が多いことなどの理由から、沖縄県でならばICカードを実用化することが可能であるとH氏は判断した。

ICカード事業への進出を決意したRソフトは、IT関連7社で作った協同組合と共に、2001年11月に韓国におけるICカード開発の最大手企業と技術提携を行った。この提携について、H氏はこう語る。

色んな部分が押さえられてるんですよ、システ

ムで、それっていうのは最初はなかったわけです。投入して、現場で色んな問題点がガーッと上がって、どんどんどんどん穴埋めしたわけですね。そういう意味ではものすごいノウハウが蓄積されているわけですね。その運用ノウハウっていうか、実際の現場のノウハウが、非常にわれわれ POS やってるから分かるんですよ。

だから、われわれがそれを一からやっても、さっきの話のように同じ経験をするだけで、そうであるならば韓国と提携をしてですね、そっくりそのまま技術をわれわれに出来ないかと、もちろん焼き直しさんといけませんよ。そっくりそのまま使えないですけど、ただ運用ノウハウっていう業務フローがちゃんとありますから、ね。その辺をちゃんと聞き取って開発すればですね... (中略) 短くてできる。リスクも少なく、われわれでもできるんですね。ですから、いち早くこの企業と提携しないとダメだなということ。

パソコン POS においてもノウハウの蓄積が重要であったが、IC カードに関しても現場から上がってきたノウハウが重要であるという。そこで、自社で一からノウハウを蓄積するよりも、韓国最大手企業と提携することで韓国でのノウハウを共有し、それをカスタマイズしていくことで開発期間を短縮すると同時にリスクを低減しようとしているのである。

そして、いち早くノウハウを蓄積したということが、他社の IC カード事業への参入に対する参入障壁ともなる。

確実に来年再来年 IC カードの世界が必ずやってくるわけですよ。(中略) これはもう世界の流れですから、止めようがないんですね。その時にスタートの時点で一歩先にしていれば、要は後は押してくれるよと。だから、われわれ手を挙げていっているわけですよ。われわれ IC カードやっていますよ。なんかあったらわれわれにくださいということで。だから IC カードの話だと、全部うちに来るんですね。

いったん蓄積したノウハウを求めて、IC カードに関するさまざまな取引が R ソフトに持ち込まれるようになる。そうなればさらなるノウハウの蓄積が起こることになり、競合他社に対してより高い優位性を持つことができる。

ノウハウの蓄積という観点からすれば、全国的に事業を展開している大手メーカーの方が有利であるとも考えられるが、IC カード事業は大手メーカーだけでは成り立たない事業であるという。それは、IC カードに要求されるサービスが各地方によって大きく異なり、大手メーカーだけではそれらの要求すべてに対応することができないためである。そのため、大手メーカーはハードの製造販売やカードの発行はするが、IC カードに載せるサービスについては地元に着した企業に協力してもらうことが必要であり、実際、R ソフトには全国の大手メーカー数社から IC カードに関する合同事業の申込が来ているという。つまり、IC カード事業は全国レベルの大手企業だけでなく、地方の中小企業にとっても大きなビジネスチャンスとなり得るのである。

6. 発展段階の分析

R ソフトの事業はその対象となる市場の変化によって4つの段階に分けることができる。

第一段階はアミューズ系パッケージの開発・販売を行っていた時期である。このころの対象となる市場は主として地元であった。パッケージという製品の性質だけからすれば、市場は地元限定されるものではないが、製品のクオリティだけでなく販売後のサポートという観点からすると、本土側の顧客としては非常に遠隔地にある沖縄企業と取引するよりも、サポートを受けやすいであろう本土企業との取引を優先することになる。このため、第一段階においては対象となる市場は地元中心にならざるを得なかった。

第二段階はパソコン POS を開発した時期である。非常にクオリティの高い製品であり全国展開が十分に可能な製品であったため、福岡および東

京に営業所を設立して本土にも進出していった。しかし、ハードおよびソフトのサポートの問題があったため、製品を販売した後のサポートが非常に負担となっていた。

第三段階は大手メーカーとの協力体制を確立した時期である。これによってハード面のサポートからは解放されることになり、また大手メーカーの営業網を利用することによって営業面での負担も低減されることになった。ソフト面のサポートについても情報技術の発展と通信費の低下によってリモートメンテナンスが可能になり、サポートに関するノウハウも蓄積されてきたため、第二段階の時期よりもサポートに必要な資源は少なくなった。

第四段階はICカード事業へ進出した時期であり、現在はこの段階にある。韓国のICカード開発企業との技術提携によってICカードに関するノウハウをいち早く入手することで、競合他社に対する優位性を確保した。このことに加えて、沖縄県のもつさまざまな条件を利用して、ICカード事業の成功事例となることを目指し、大手メーカーと協力しながら地元を対象とした事業を実施中である。

次に、以上の発展段階における地理的不利性について考えてみよう。第一段階ではRソフトが立地している沖縄県の地理的不利性が働いていたといえる。この地理的不利性は第二段階においても作用しているため、Rソフトが対象としていた市場は地理的に限定されており、それに対処するために沖縄県外に営業所が設置された。しかし、大手メーカーとの協力体制を確立した第三段階においては、ソフト面のサポートについてリモートメンテナンスが利用することで地理的不利性はほとんど存在しなくなった。ハード面については大手メーカーのサポート網を利用することによってRソフトが担当する必要はなくなり、また営業活動については沖縄から顧客の元に出かける必要はいまだにあるが、大手メーカーの協力が得られるようになったため、以前よりも営業活動の効率は大きく向上している。

自社単独で開発し販売することのできるパッケージ

ソフトは、開発時に顧客との密接な相互作用を必要とするような受託開発に比べて地理的不利性が大きく影響しないと考えられるため、地方における情報サービス産業にとって有望な事業領域であると考えられる。しかし、Rソフトの事例においては、製品それ自体のクオリティだけでなく、販売後のサポートが重視されるため、地理的不利性は厳然と存在していた。しかし、大手メーカーとの協力体制を確立することでハード面のサポートと営業活動に関しては地理的不利性をかなり軽減させることができ、ソフト面のサポートに関してはネットワーク技術を利用したリモートメンテナンスを活用することによって地理的不利性をほとんどなくすことができた。

7. おわりに

このRソフトの事例から明らかになることは、地方にあるパッケージソフト開発企業が地元以外の市場に進出するためには、やはり地理的不利性が存在しているということである。しかし、地方が有する地理的不利性は、情報技術の利用や他社との協力関係の確立などによって、完全になくすることは不可能であろうが、かなりの程度まで軽減させることができる。

地理的な部分は確かにありますよ、沖縄にいてね。さっき言ったように、行って打ち合わせをしない、確かにそれはあるんですけど、さっき言った昔のように、カタログ作って、メーカーさんのアプリケーションのカタログに載せて、沖縄だから(断られる)ということはもうないですよ、ほとんど。かえってメリットの方が、人件費も安く済みますしね。メリットの方が多いですよ。

H氏が言うように、地方には地理的不利性というデメリットだけでなく、安価な人件費などのメリットも存在している。この地方のメリットを活かし、情報ネットワークや他企業とのネットワークを構築することで、地元で開発した製品を地元以外の市場に販売しサポートするということは、

Rソフトの事例からしても十分に可能であると
考えられる。

その際には、いかにしてクオリティの高い製品
を作っていくか、情報ネットワークや企業間ネッ
トワークを利用して地理的不利性を軽減していく
かという仕組みづくり、そして経営戦略が従来以
上に重要性を増していくことであろう。