



PARTHENON

事業の谷を乗り越える： SaaS ビジネスモデルへの 移行で得た教訓

Barak Ravid, Spencer Lee,
Nina Lapachet

概要

ソフトウェアを購入するにあたりSaaS（サービスとしてのソフトウェア）として調達することに関心を示す傾向は、ここ10年であつてないほど高まっています。ソフトウェア分野に新規参入する企業のほとんどは当初からSaaSに対応しておりますが、従来のライセンスモデルから始めた数千社のソフトウェアベンダーについてはどうでしょうか？これらのベンダーがSaaSに移行するには、どうすればいいのでしょうか？移行するためのにはどのようなステップを踏むべきでしょうか？

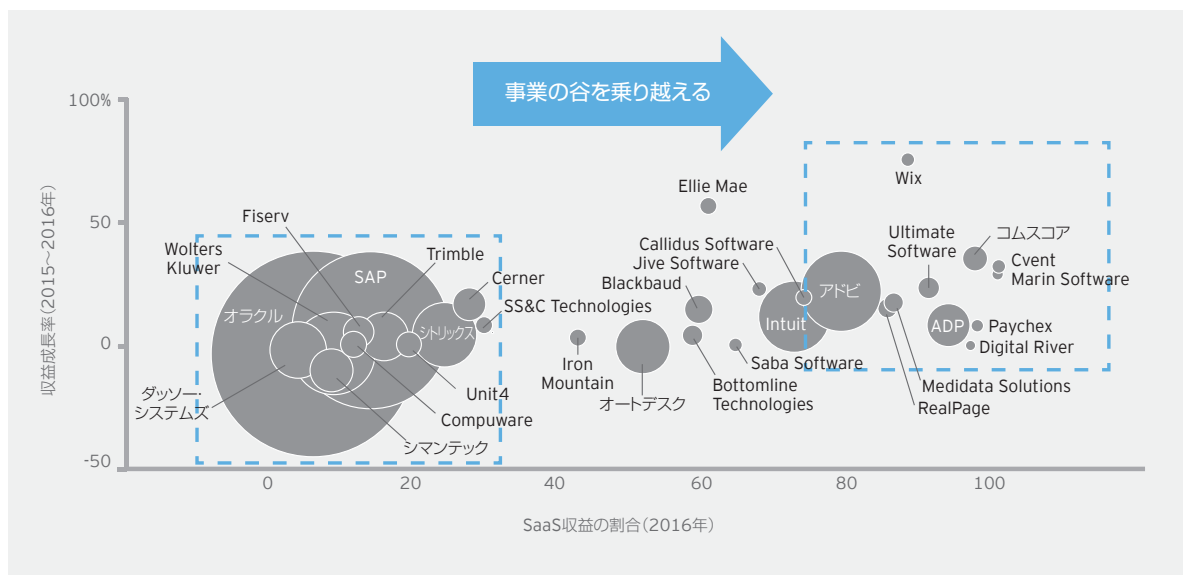
ライセンス販売からSaaSへのビジネスモデルの移行には、現在と未来の間に横たわる大きな事業の谷があると考えましょう。企業がこれを乗り越えるには、ビジネスのやり方を見直す必要があります。

事業の谷を乗り越えようと検討している企業は、オペレーションから財務やテクニカルなものに至るまで、移行には数え切れないほど多くの課題やリスクがあることを理解しています。私たちEYは、さまざまなSaaS移行戦略を目にする中で、次の原則がビジネスモデルの移行の成功に寄与することを理解しました。

1. 適切なSaaS戦略を立てる
2. 料金設定の変更にとどまらず、ビジネスの変革を見込む
3. すでに変革に着手した企業から得た教訓を生かす

SaaSはITエコシステム全体でさらに普及すると予想されており、私たちが以前取り上げたように、様々なソフトウェアベンダーが移行を計画しています。移行に成功するベンダーは、顧客の需要がまだそれほど高くなくても、SaaSを提供できるよう準備します。以下の表では、一連の例となる企業を、SaaSから得られる収益の割合に応じて分類しました。ライセンス販売を行っている多くの企業が、すでにSaaSに向けて準備を始めていることに注意してください。

図1：総収益に占めるSaaSの割合（2016年）vs. 収益成長率（2015～2016年）、エンタープライズソフトウェアプロバイダー

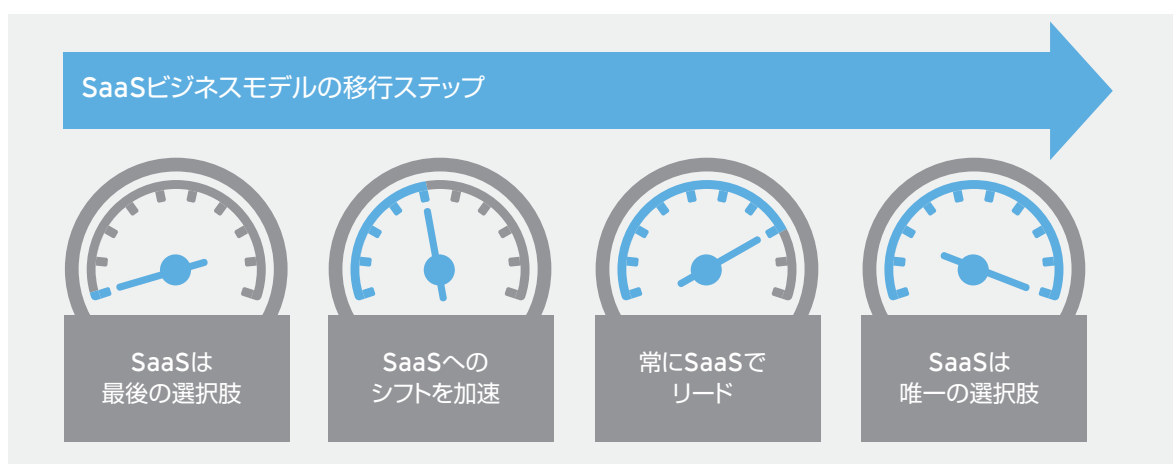


注：大手パブリッククラウド企業を示しており、ソフトウェアだけに重点を置いているわけではない企業（アップル、アマゾン、HP、日立製作所、シーメンス、IBM、グーグル、シスコ、EMCなど）や、信頼できるデータが得られない企業は除外しています。出典には、企業の年次報告書や投資家向けプレゼンテーション、International Data Corporation (IDC) のデータ、2件の調査報告書 (1) クレディ・スイスの『Initiating Coverage with Neutral: INTU this Story but Not at this Valuation』(2016年4月21日)と (2) Jefferiesの『Like The Story, Waiting For Additional Proof Points; Initiate With Hold』(2016年2月29日)が含まれます。

すべてのSaaS戦略が同じように作られるわけではない

ほとんどのビジネス変革において、企業はできる限り素早く行動したいと考えます。しかし、SaaSビジネスモデルへの移行では、より慎重なアプローチが合理的な場合もあります。SaaSへの移行戦略を検討している企業は、顧客や顧客の市場における競争上のダイナミズムを考慮し、顧客のビジネスに適したスピードと変化の度合いを判断する必要があります。

図2：SaaSビジネスモデルの移行のステップ



移行ステップの右端にいる企業は、SaaSに特化した企業になりつつあります。これはつまり、既存の製品がライセンスとして販売されることはなくなり、新製品はすべてSaaS形式でのみリリースされるということです。このアプローチは、アドビやオートデスクなどが採用しているもので、SaaS主導の利用モデルに向けて市場を形成し、顧客を誘導していきたいと考えている企業に適しています。これはリスクもありますが、リターンは大きくなる可能性があります。例えば、アドビの場合はリターンが株価の形で表れ、2012年から2016年の間にCAGR（年平均成長率）がNASDAQのCAGRの2倍近くのパースで上昇しました。¹

移行ステップの左端にいる企業は、SaaSを提供する用意はできているものの、依然としてライセンス販売の販売に重きを置いています。このアプローチでは、企業は顧客にあらゆる種類の利用モデルの中から選択してもらえるほか、料金設定のインセンティブを利用して顧客をライセンス販売モデルに誘導できます。企業がこのアプローチを選択できるのは、既存の顧客基盤がおおむね従来のライセンスモデルに満足しており、競争条件としてSaaSへの速やかな転換が急務というわけではない場合です。とはいえ、この戦略を選択する企業は、必要に応じて短期間でSaaSへの移行を加速できるよう準備しておかなければならないため、依然として「事業の谷を乗り越える」必要は残っています。EYでの経験に基づくと、ほとんどの企業は、極端にどちらかには、寄っていない所を出発点として選択します。

¹ アドビの株価は、2011年12月30日から2016年12月30日の間にCAGRで29%の上昇でした。NASDAQの同期間における総合株価のCAGR上昇は16%でした。アドビがSaaSビジネスモデルに移行したのは、2011年～2015年です。

どちらのSaaS導入アプローチを採ろうとも、企業は、顧客に展開する計画においてSaaSサービスの詳細をよく検討する必要があります。SaaS戦略を設計する際、ベンダーは顧客から期待され得る利点の範囲を考慮し、どのビジネス課題に対処することになるかを問う必要があります。ベンダーはまず、以下について自問しなければなりません。

- ▶ サービス提供の単位をどう定義するか？ ライセンスの単位は？ サービス提供の単位には、製品、メンテナンス、プロフェッショナルサービスを含めるか？
- ▶ 最低限の金額を設定するか？ 利用に費やす最低限の時間は？ 最低限の利用基準は？
- ▶ 顧客にスケールアップまたはスケールダウンのオプションを与えるか？
- ▶ ライセンスは、オンプレミスやオフプレミス / ホスト型展開モデル全体で使用できるか？
- ▶ 価格ラインは？ SaaSと販売ライセンス料金を比較すると、年数で見た場合の分岐点は？ 請求サイクルは？
- ▶ 既存のライセンスモデルからのアップグレードパスはあるか？
- ▶ 顧客に複数年契約をしてもらうには、どうすればいいか？ 更新するには？
- ▶ 数量割引の仕組みは？ エンタープライズライセンス契約を希望する顧客には、どのような選択肢を提示するか？

企業は、顧客へのバリュープロポジション（価値提案）を念頭に、これらの質問に対する回答やその他の事項をよく検討する必要があります。

料金設定の変更にとどまらず、ビジネスの変革を見込む

アドビやオートデスクなど一部の企業は、SaaSビジネスモデルへの移行を成功させて、事業の谷を乗り越えました。しかし、私たちが観察してみると、残りの多くの企業は次の2つのタイプのいずれかに分類されます。1つは、SaaSモデルを実現するのに必要な水準のビジネス変革を過小評価している企業であり、もう1つは、十分に理解していながら実行に移す段階で二の足を踏んでいる企業です。どちらのケースも、次のステップとして適切なのは、事業の谷を乗り越えるためのオペレーション上の要件を理解するとともに、組織を変革できるチームを編成することです。このチームを通じて、各機能の運用方法を見直す必要があります。

販売と推進に必要な要素

基本的に、SaaSビジネスモデルに変更するということは、製品の販売方法を変更するということです。組織が行うには、営業担当者に動機付けを与えるとともに、営業担当者を査定して強化する方法を見直す必要があります。

顧客が従来のライセンスとSaaSライセンスの両方を同時に利用できる場合、それは特に難しくなります。その場合、歩合制の営業担当者は当然ながら、(手数料や販売目標からの差引額を最大限に増やすため) SaaSより従来のライセンスを促進しようとするでしょう。

企業は、販売目標の達成方法や、手数料やボーナスの計算方法が及ぼす影響を慎重に検討することで、販売員が顧客のニーズとベンダーの戦略の間で適切なバランスを取るようになる必要があります。

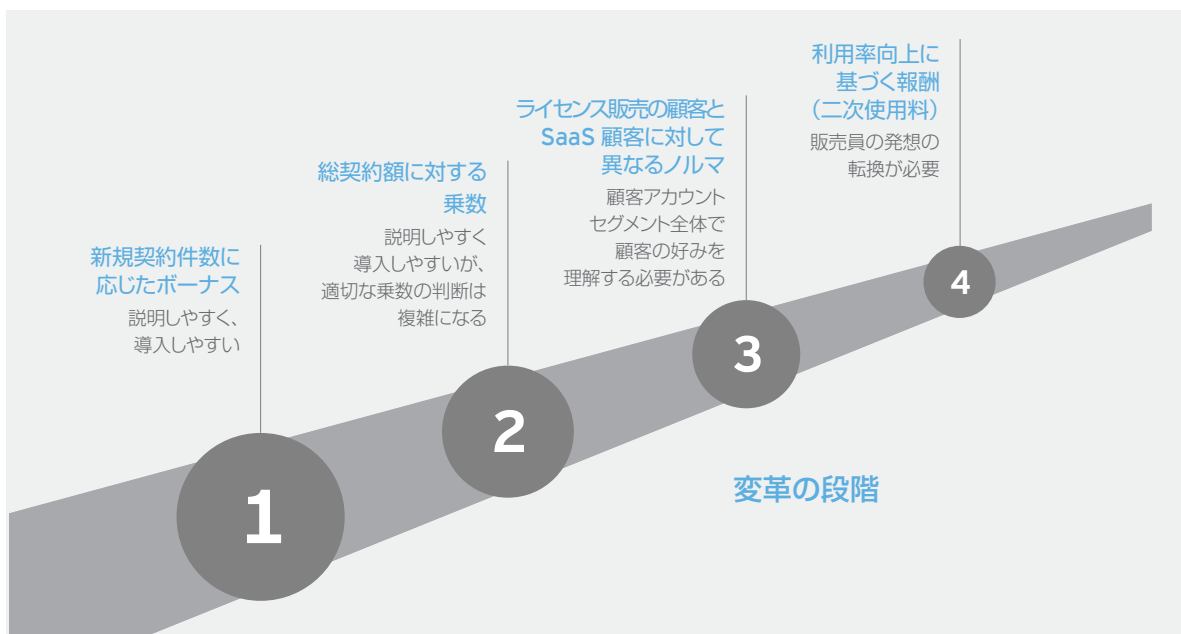
販売奨励金の変更は通常、時間をかけて行われます。例えば、ベンダーはまず、新規SaaS契約の予約件数に応じてボーナスを追加することができます。この奨励金は販売員が理解しやすく、簡単に実施できます。ベンダーは次に、総契約額に対する設定指数に基づいて、販売員に評価を与えることができます。これも理解しやすいものですが、適切な設定の指数を選ぶことに大きく依存します。この方法では、販売員は契約の総額を(より長期のライセンスや追加ライセンスの契約などによって)最大限に増やそうとするため、単純に新規契約1件につきボーナスを支給する方法より優れているのは明白です。ベンダーの中には、販売ライセンスとSaaSライセ

ンスで別々の販売ターゲットを導入しようとしているところもありますが、これには当然のことながら、顧客の需要を予測できるレベルの能力が必要です。ほとんどのベンダーは最終的に、SaaS 契約全体の利用率向上に基づく販売奨励金スキーム（二次使用料など）を確立したいと考えます。これは通常、企業が移行をほぼ終えた時点で運用開始されます。

適切な販売奨励金を設定することと同様に重要なのは、営業担当者に適切なトレーニングを行い、一連の適切なツールや推進体制によって支援することです。推進体制としては、改

良した見積もりツールや料金設定ツール、改良した競合ベンチマーク機能や新しい総所有コスト（TCO）計算機能などがあります。トレーニングでは、さまざまな消費モデルにおける TCO の違いや SaaS サービスの属性（スケールアップ / スケールダウンなど）、競合と比較した場合の SaaS サービスについて、営業担当者が説明できるようにする必要があります。私たちが各社から聞いた話では、販売員の準備を整えて適切な付加的要件を身に付けさせるには、1 年程度かかることがあるといいます。

図 3：販売奨励金の変革







製品エンジニアリングと顧客支援

料金設定だけでなく、製品も変更する必要があります。成功する SaaS ベンダーは、最高クラスのユーザー機能や直感的なウェブインターフェースのほか、顧客が SaaS サービスから期待するようになっているニーズを満たす製品サービスを生み出すでしょう。顧客は、利用や製品のカスタマイズを妨げることのない自動アップデートを期待しています。また、新しい機能が頻繁に追加されることも期待しています。さらに、サービスが中断した場合は常に、即時の通知と継続的なステータスアップデートが表示されることを期待しています。

これらの変更を可能にするため、製品エンジニアリング、アプリケーション開発、および IT チームは、開発、テスト、導入作業を自動化および合理化する方法を模索しています。一部の SaaS 企業は DevOps モデルに目を向けています。このモデルでは、これまで区別されていたソフトウェア開発、テスト、IT オペレーションの各機能を集約します。ただし、DevOps への移行は、それ自体を変革的取り組みとして扱う必要があります。

水面下では、IT チームは可用性やセキュリティで妥協することなく、パフォーマンスやスケーラビリティを提供するマルチテナントアーキテクチャを構築する必要があります。そのため、従来のハードウェア定義のモデルを補完するか、時には置き換えることもあるソフトウェア定義のインフラストラクチャーに注目するようになっています。加えて IT は、SaaS 製品サービスのホスティング戦略に加えるため、サービスとしてのインフラストラクチャー (IaaS) プロバイダーを評価することが多くなっています。

顧客の支援を忘れてはいけません。EY パルテノンによる 2016 年の CIO（最高情報責任者）調査では、SaaS 製品に関連するコストと引き換えに、SaaS ベンダーからより高いレベルのサービスを期待している CIO は 75% 超にのぼることが分かりました。² 事業の谷を乗り越えようとしている企業であれば、24 時間 365 日稼働する顧客支援インフラストラクチャーを構築し、顧客基盤の変化するニーズに対応する必要があります。

ソフトウェアベンダーが製品およびサポートチームを組織して SaaS 製品のニーズを満たす方法を変更するには、エンジニアリング組織の中での技術的転換とカルチャー面での転換の両方が必要になります。カルチャー面での転換は、技術的転換より難しい取り組みかもしれません。

² EY-Parthenon's 2016 Survey of CIOs.

財務および会計

大多数のCFO（最高財務責任者）が最初に考える変更は、新しいビジネスモデルへの移行が収益に及ぼす影響です。新しい収益基準を採用すると、この移行はさらに複雑なものになります。例えば、収益認識基準を前払式から按分式に変更すると、移行期間中の収益が大きな影響を受ける可能性があります、その一方でCFOは、販売手数料のコストを計上して償却する機会を得ることになります。さらに、全額前払いの複数年契約では、支払利息を帰属させて支払利息と追加収益を記録する必要があるため、EBITDAが膨らみます。オペレーション上、財務チームは収益補助元帳で、既存のERPまたは追加アプリケーションを通じて販売ライセンスとSaaS製品の収益を同時に認識できるようにしておく必要があります。経理責任者は、移行期間中の決算処理を管理し、タイムリーで正確、かつ透明性の高い外部報告を保証できるようにしておかなければなりません。

移行は、内部報告にも顕著な影響を及ぼします。SaaSビジネスモデルの下では収支のタイミングがずれるため、損益管理が影響を受けます。経営陣は、会社（および経営陣）のバ

フォーマンス評価に使うビジネス指標を見直す必要があります。その際、考慮に入れるべきは、SaaSの世界では製品の損益分岐点への到達が長期化すること、予測は異なる形で計算する必要があること、販売奨励金構造に合わせて販売コストが変化すること、移行コストが相当額にのぼる可能性があることです。

財務チームは、現金管理についても発想を転換する必要があります。料金体系は、比較的少数の高額決済から、はるかに多くの少額決済に変化し、なかにはクレジットカード利用が含まれることもあります。財務管理責任者は、収支の不均衡や信用リスク、現金管理、流動性に関するその他の懸念を管理する必要があります。

最後に、おそらく最も重要なこととして、財務チームはサブスクリプションの採用やSaaSのマイルストーン達成について、取引中も取引後も投資家にガイダンスを示せるようにしておくべきです。繰延ではあれ、収益が発生することへの信頼を構築する必要があります。

図4：移行時、幹部による投資家向け電話会見からの引用

「セキュリティやシマンテック製品全般に対する基本的な需要にいかなる変化も見られないのは重要なことだと思います。そして、より多くのサブスクリプション、より多くのサービスとしてのセキュリティを販売していくとお話したこの製品構成の変更は、2017年度から2018年度、そしてそれ以降も継続していこうとしている取り組みです。したがって、期間内の収益として現れるか、それとも繰延になるかという点で、私たちはこれを単に構成として見えています」

—シマンテックの元プレジデント兼CEO（最高経営責任者）、マイク・ブラウン氏、2016年第4四半期決算発表の電話会見

「当社では、製品の提供方法が継続的に変化し、より按分型のモデルに向かって緩やかに進化し続けています。このモデルでは、短期間で数量ベースの伸びが収益を上回ります」

—シトリックスのCOO（最高執行責任者）兼CFO、デビッド・ヘンシャル氏、2016年第4四半期決算発表の電話会見

「継続的取引による収益の増加がクラウドサービスによるものか、あるいはレンタルサービスによるものかに関係なく、按分モデルに近づくと、（中略）収益や営業利益、EPSに効果があるのが分かります。市場ではそれが明白です。私たちもそうした効果を得られます」

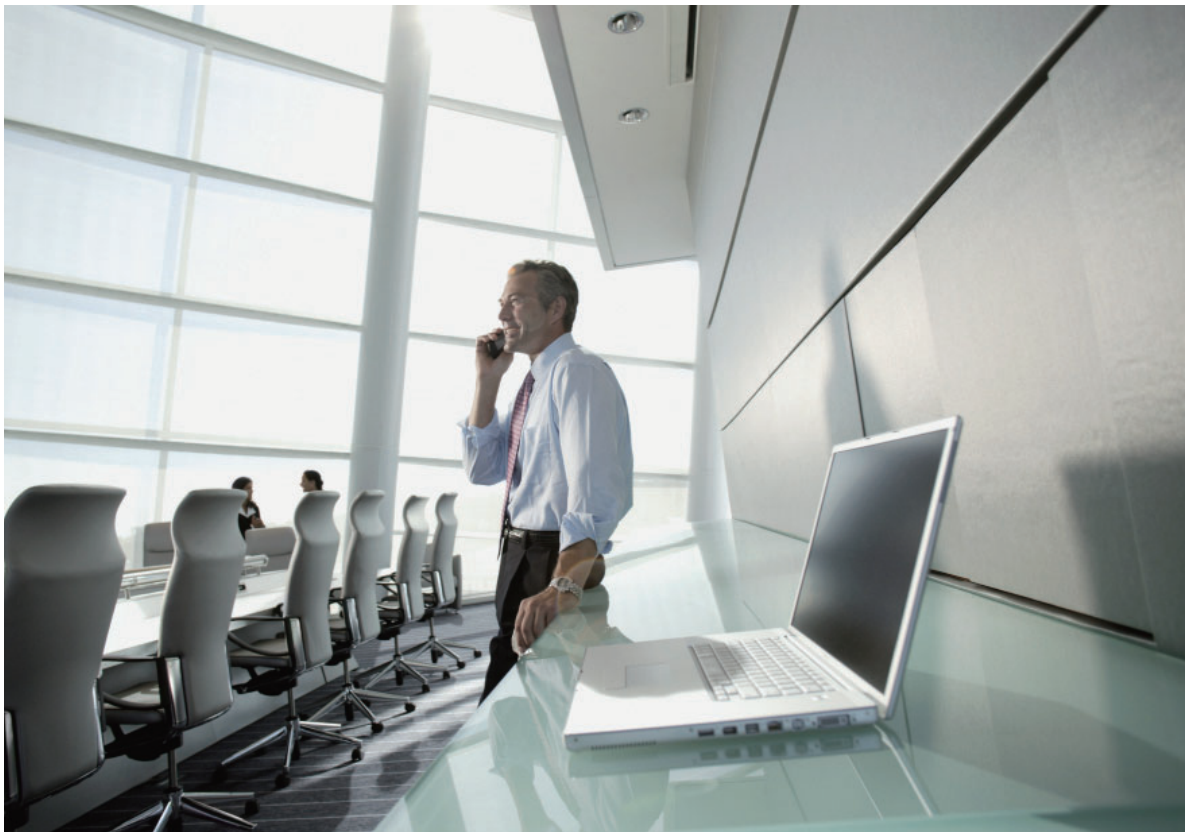
—オートデスクEVP兼CFO、マーク・ホーキンス氏、2013年のAutodesk Investor Day

IT

他のあらゆるビジネス変革と同様、ITチームは新モデルをうまく機能させる責任を負います。SaaSへの移行では、これはつまり新しいシステムやベンダーによって、定期的な支払いやクレジットカードによる支払いに対応する請求ツールとともに、SaaS製品の料金設定や見積もりを柔軟に行えるようにする必要があるということです。AriaやZouraなどの専用ベンダーはすでに、これらの分野で事業の谷を乗り越えようとしている企業の市場に参入しています。

ITはまた、複数の会計およびレポート機能を大規模に変更できるようにする必要もあります。自動化した制御機能を整備して新ビジネスをサポートする必要があるほか、当然のことながら、クラウドサービスには付き物のセキュリティ上の懸念も管理しなければなりません。

そして何よりも、ITは新しいビジネスモデルのインフラストラクチャー、アプリケーション、サポートの予算配分を行う必要があります。必要なIT投資の水準は変革の経済的側面に影響を及ぼすため、正しい予算編成は、適切なSaaS戦略のモデル化や選択において重要な役割を果たします。



変革を実現するための教訓

適切な戦略と期待だけでは、市場で成功するSaaS製品を提供することはできません。現在、移行を検討している企業は、すでに事業の谷を乗り越えた企業から教訓を得ることができます。各社はこれらの先駆的な手法を活用して、顧客には明確さを、投資家には信頼を、販売員にはサポートを、従業員には指針をもたらす一方で、水面下では常に変革を実現させる取り組みを進める必要があります。以下では、ここ数年間で私たちが観察した教訓の一部を挙げます。

移行中は、レベニューニュートラルになることを期待しない。

SaaSへの移行について企業の幹部たちと話している時に聞かれる質問の中で最も多いのは、「この変更をレベニューニュートラルにするには、どうすればいいですか?」というものです。それを実現するのは、まず難しいです。事業の谷を乗り越えるということは、売上の一部またはすべての収益認識を前払式から按分式に変更するという抜本的な取り組みです。サービスを段階的に行うか変更することで、移行が収益に及ぼす影響を回避しようとする、移行の成功率が低下する可能性が高まります。従業員から見て会社が熱心に取り組んでいると感じられなければ、組織は変わりません。

企業にできることは、金融市場に透明性をもたらし、アナリストらが事業の谷の前途に光明を見いだせるようにすることで、移行が株価に及ぼす影響を緩和することです。アドビのCFOを務めるマーク・ギャレット氏がウォール・ストリート・ジャーナル紙に対して語ったように、「自身のビジネスを常に金融市場がシミュレーションできるようにしておくことです。それができなければ、ビジネスに投資してもらえません」。³

1年以上の移行期間に備える。

SaaSへの移行の概念設計から実行までの期間は、先駆者らがこの工程に着手して以降、短縮されていますが、組織変革に必要な奥行きや幅広さを見ると、効果的な移行は簡単に実現できるわけではないことを示しています。私たちが観察

したところでは、戦略へのコミットメントからSaaS製品の市場投入まで、ほとんどの企業では少なくとも1年かかっています。上述したように、これを手早く簡単に行えば、ビジネス変革を着実に実行する事が難しくなる可能性が高まります。

部門横断的なプログラムマネジメントオフィス (PMO) を設置する。

SaaSのPMOは、SaaS戦略を決定、計画、実行する必要があります。販売、料金設定、製品管理、R&D / エンジニアリング、IT、財務、法務、その他の部門の代表者で構成し、変更の実現に必要な意思決定権を付与してください。SaaSのPMOには、SaaSへの移行のビジョンを伝えていく選任のリーダーたちを配置しましょう。このチームは、CEOが指定する期限を守る説明責任を負います。

カスタマーアドバイザリーボードを設置する。

移行において、サービスの構造、柔軟性、機能、料金設定に関する顧客からのフィードバックは大変貴重なものです。一連の主要顧客から正式に情報収集することで、顧客のニーズに確実に沿えるようになります。加えて、このカスタマーアドバイザリーボード（顧客諮問委員会）は、メッセージングをテストしたり、移行中を通じて行う正式発表のタイミングや詳細レベルを判断したりするためにも利用できます。

コミュニケーション。コミュニケーション。 コミュニケーション。

一部の企業には当然のことと思われるかもしれませんが、こうした移行時においてコミュニケーションの重要性は軽視できません。ステークホルダー分析や効果的なコミュニケーションを含む厳格な変更管理プログラムによって、顧客、従業員、投資家も共に事業の谷を乗り越える過程を共有できるようになります。彼らのサポートや意欲がなければ、変革が成功する可能性は低いでしょう。

³ “Adobe Systems CFO: Managing Business Model Transformation,” The Wall Street Journal, 16 January 2015.

SaaS ビジネスモデルへの移行は、M&A にとって何を意味するべきか？

ソフトウェアのM&Aは引き続き精力的に行われており、昨年には世界で総額1,209億ドルに達しています。⁴ 利用するソフトウェアベンダーの数をCIOが絞り込もうとしている中、この分野ではさらなる統合が見込まれています。⁵ M&Aのターゲットを評価する際、買い手はその企業の相対的なSaaS成熟度や、それがスタンドアロンおよび要因の予測にどう影響するかを慎重に検討する必要があります。

非SaaS企業が買収でSaaSの獲得を試みる場合、ターゲットのSaaS企業を傘下に置いて、事業の谷を回避することにはなりません。買い手の製品や組織は依然として上述の変更をたどる必要があります。とはいえ、成功しているSaaSモデルを持つ企業を買収すれば、買い手の移行時に実行すべきプロセスやシステムをより迅速に導入できる可能性が

高まります。これが一因で、ソフトウェア / SaaSの分野では2016年、他のどのテクノロジーサブセクターよりも多くの案件がまとめられました。⁶

SaaS対応の買い手にとって、まだ事業の谷を乗り越えていないターゲット企業は、魅力的な機会に映ることがあります。そのような企業を評価する際、企業開発チームはターゲット企業の収支に加えて、移行が統合コストに及ぼす影響をモデル化する必要があります。

まとめ

以前は未来のトレンドだったことが、現在では今日の現実となっています。あらゆる形態や規模のソフトウェア企業は、SaaSが主導する環境で競争できる適切な位置につけているかどうかを自問する必要があります。事業の谷を進もうとしている企業にとっては、今こそSaaS戦略を定義して、この旅に乗り出す絶好の機会です。

⁴ グローバルテクノロジーM&Aレポート、第34号、EYGM Limited、2017年2月

⁵ EY/Parthenonによる2016年のCIO調査では、自社で利用しているSaaSベンダーの数が多すぎると考えているCIOが50%超にのぼることが分かりました。これは、CIOがベンダーの数を絞り込む機会を歓迎していることを示しています。

⁶ グローバルテクノロジーM&Aレポート、第34号、EYGM Limited、2017年2月

Contributors



Barak Ravid
Managing Director,
Co-head of Technology
EY-Parthenon
Ernst & Young LLP



Spencer Lee
Vice President,
EY-Parthenon
Ernst & Young LLP



Nina Lapachet
Senior Manager,
Transaction Advisory Services
Ernst & Young LLP

岩本昌悟

EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社
EYパルテノン
マネージング・ディレクター/パートナー
shogo.iwamoto@jp.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EYパルテノンについて

EYパルテノンは、成長戦略／最適化戦略／トランザクション戦略を3つの柱としてサービスを提供しています。EYの幅広いサービスラインとともに、ビジネス環境が大きく変化する中で、クライアントの様々な問題に対して道筋を示すことにより、現実的に価値を創出できる支援を提供します。

EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社について

今後企業が競争優位に立てるかどうかは、現在のキャピタル活用戦略に大きく左右されます。経営環境が急速に変化しつつある中、EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社は、M&Aや組織再編などの戦略的なトランザクションやキャピタル活用のためのさまざまな支援を提供し、クライアントの社会的・経済的価値創造に貢献します。私たちは、幅広い専門性や知見、経験に基づき、クライアントのニーズに応じたプロフェッショナルなサービスを提供しています。キャピタルの維持・最適化・調達・投資などあらゆる局面で、クライアントの競争優位性を向上させ投資リターンを最大化する経営判断をサポートします。さらに詳しい情報は、www.eytas.co.jpをご覧ください。

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

© 2019 Ernst & Young LLP. All Rights Reserved.

1705-2299055

EYG No. 03614-171Gbl

ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com