

SaaS市場は2030年までに8,000億ドルを超える 巨大な成長機会であり続ける



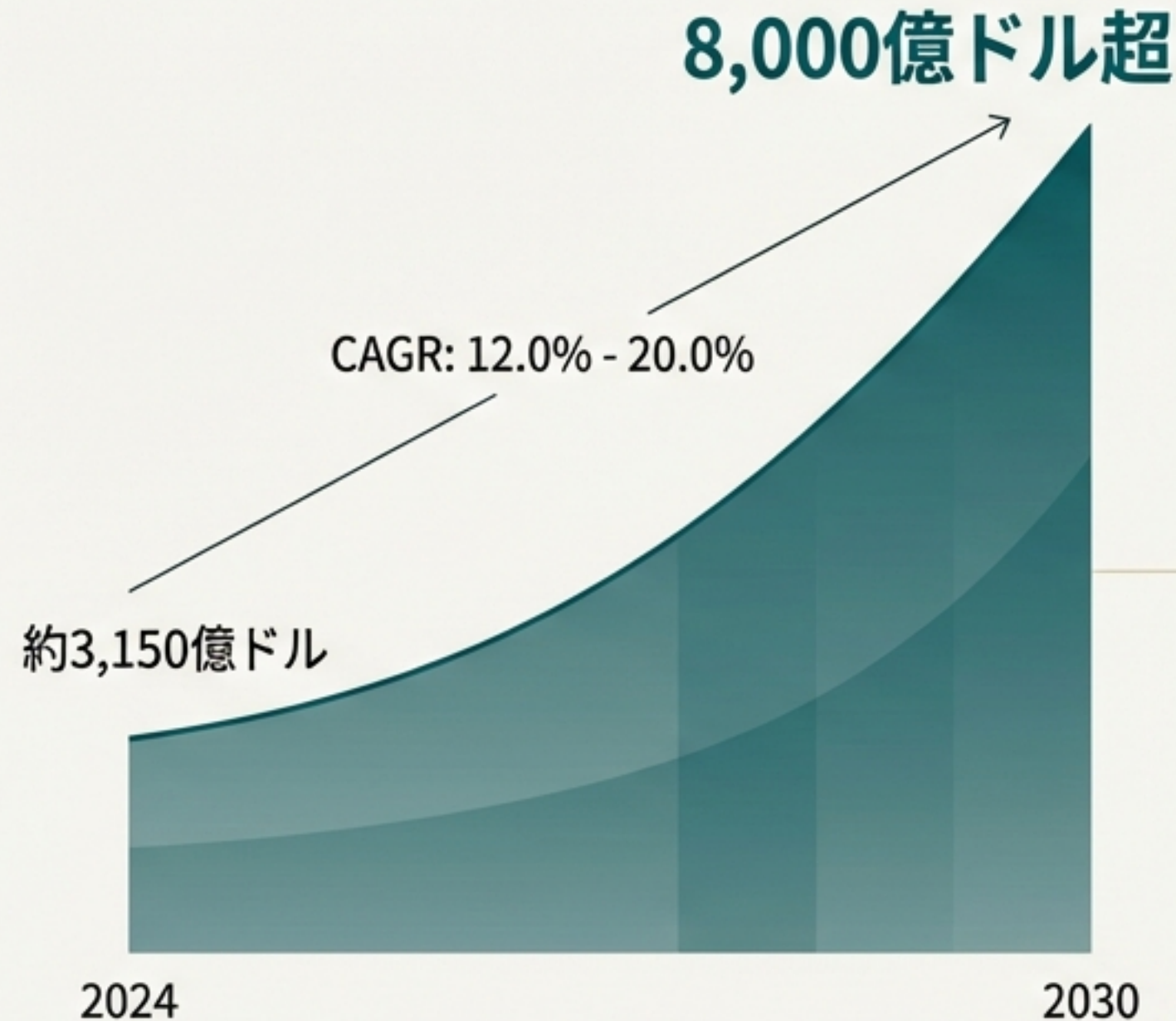
持続的な成長

世界のSaaS市場は、企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）を中核的に支え、今後も力強い成長が見込まれる。



巨大な潜在市場

企業のワークロードのうち、クラウドに移行したのは未だ約30%。これは、市場に巨大な成長余地が残されていることを示唆している。（出典：18）



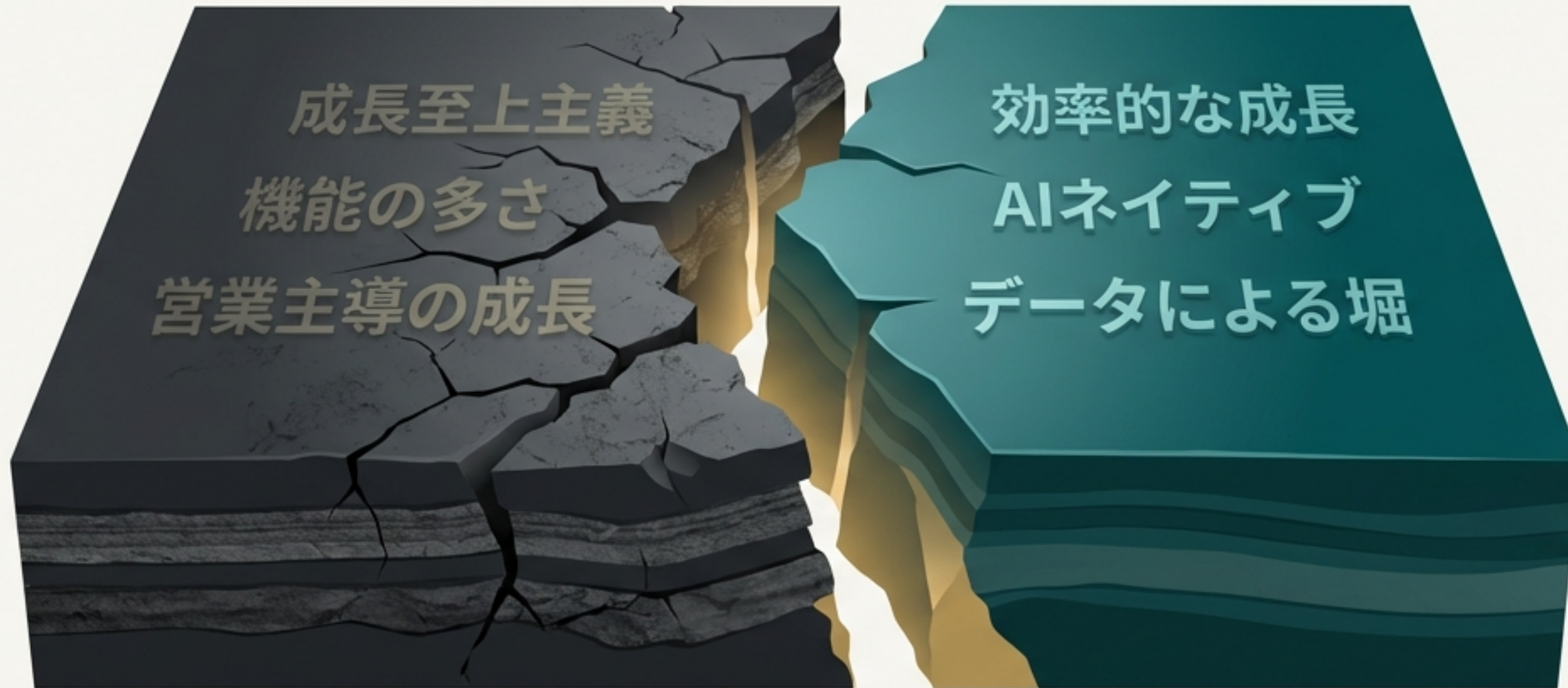
地域別成長

北米が市場を牽引する一方（シェア43-48%）、アジア太平洋地域が最も高い成長率（CAGR 22%）で市場を拡大する。（出典：2, 10）

牽引役の変化

現在は大企業が収益の60%以上を占めるが、今後は中小企業（SME）セグメントが最も高い成長を記録すると予測される。（出典：2, 10）

しかし、SaaS業界の成功法則は根本から覆り、かつての成長モデルは終焉を迎えた



パラダイムシフトの宣言：かつてベンチャーキャピタルが後押しした「赤字を許容してでも市場シェアを獲得する」という成長至上主義の時代は終わりを告げた。

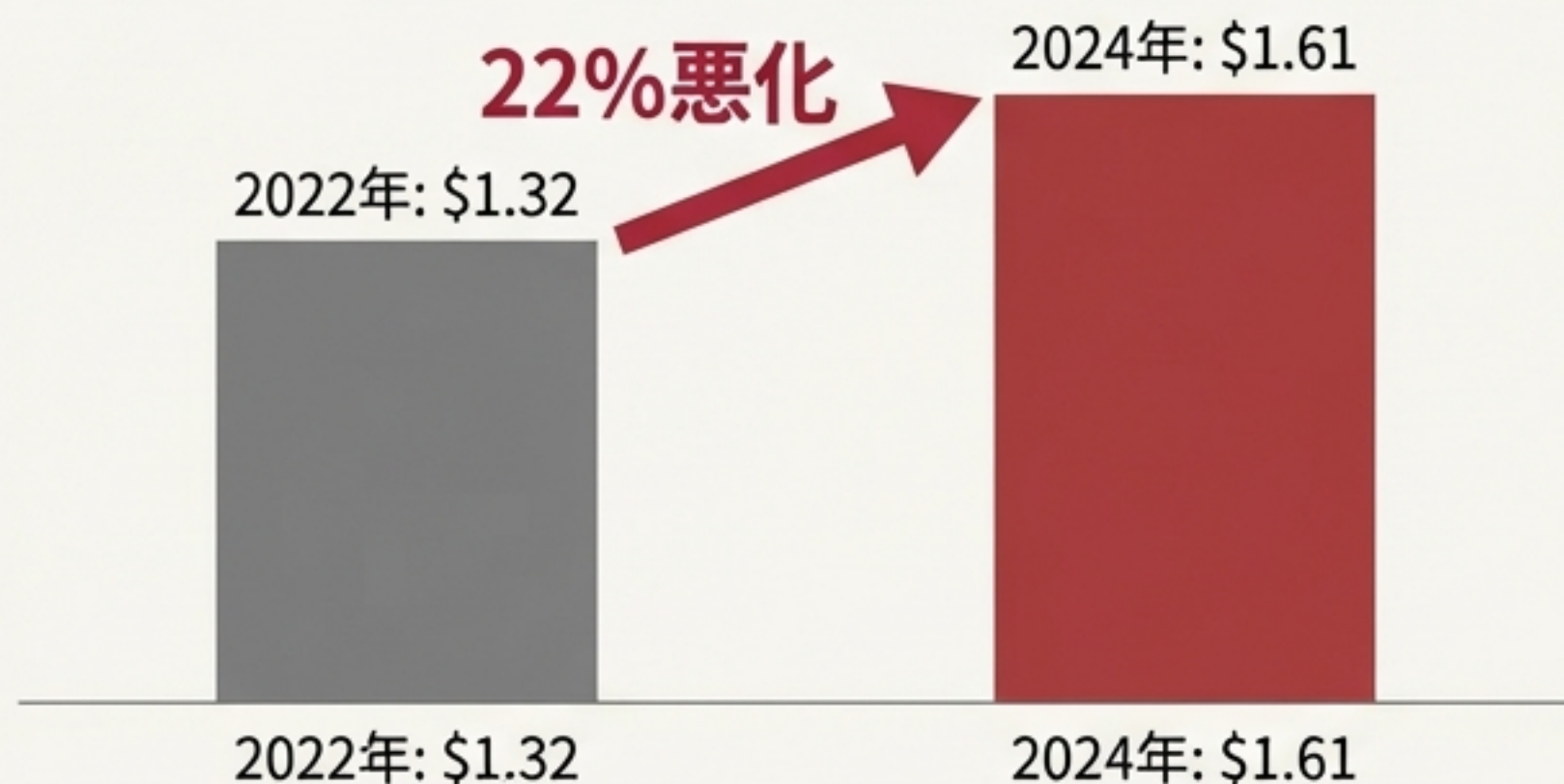
市場からの新たな要求：今日の投資家や市場は、単なるトップラインの成長ではなく、その成長の「質」と「効率性」を厳しく求めている。(出典：4)

中心にある破壊的変化：この地殻変動の中心には、単なる追加機能ではない「プラットフォームシフト」を引き起こす、生成AIの台頭がある。(出典：5)

本質的な問い：過去の成功体験は、もはや将来の成功を保証しない。我々は、新たな時代の勝者の条件を再定義する必要がある。

成長の非効率化は深刻化しており、主要KPIが悪化の一途を辿っている

顧客獲得コスト効率の悪化 (Blended CAC Ratio)



「1ドルのARR獲得に\$1.61が必要」(出典: 39)

収益維持率の低下 (Net Revenue Retention)



「アップセルが解約をかるうじて補う危険水域」
(出典: 39)

インサイトの解説：これらの数値は、市場の飽和と競争激化の明確な兆候である。新規顧客獲得はより高コストになり、既存顧客からの収益拡大はより困難になっている。

戦略的インプリケーション：「40%ルール（成長率+利益率）」は、もはや一部の優良企業の目標ではなく、全社の生存指標となった。非効率な成長モデルを持つ企業は、市場から淘汰される。

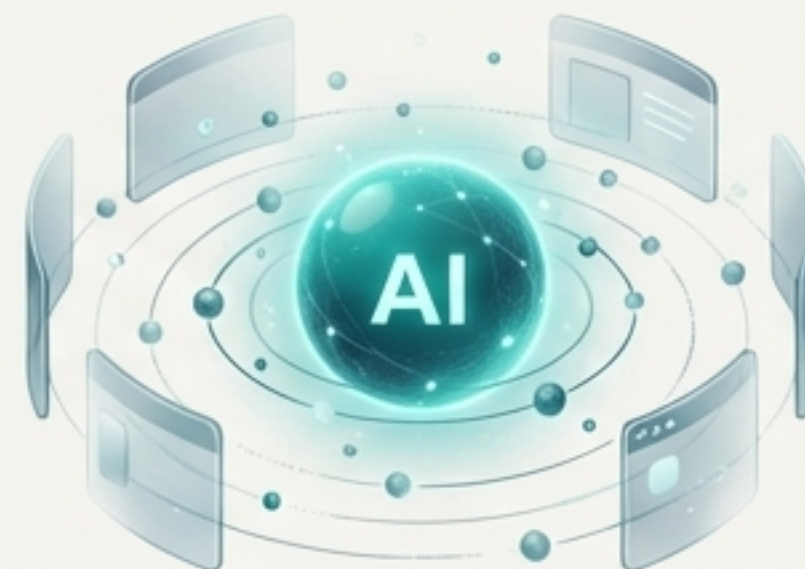
AIは単なる機能追加ではなく、SaaSの価値の源泉を「作り方(How)」から「解決策(What)」へと移行させる

AI-Enabled (AI対応型)



既存機能の強化

AI-Native (AIネイティブ)



自律的な業務遂行 (出典: 6)

価値のコモディティ化：AIによるコード生成 (例: GitHub Copilot) は、開発サイクルを劇的に短縮する。これにより、ソフトウェアを「作ること(How)」自体の価値は相対的に低下し、コモディティ化しつつある。(出典: 79)

新たな競争優位の源泉：持続的な優位性は、もはや技術力だけでは生まれない。真の価値は以下の3つに宿る。

- What (何を解決するのか)：深いドメイン知識に根ざした、本質的な顧客課題の解決。
- What data (何のデータを使うのか)：他社にはない価値を生む、独自のプロプライエタリ・データ。
- What expertise (何の専門知識を持つのか)：特定業界に特化した、模倣困難な専門性。

競争環境は二極化し、Horizontal市場は巨人の寡占、Vertical市場は高い成長性と収益性を示す

Horizontal SaaS（水平型）

バンドル戦略 エコシステムによる囲い込み 熾烈な価格競争



成長率（中央値）：**28%** EBITDAマージン（中央値）：**6%**

Vertical SaaS（垂直型）

深いドメイン知識 高いスイッチングコスト 業界OS化



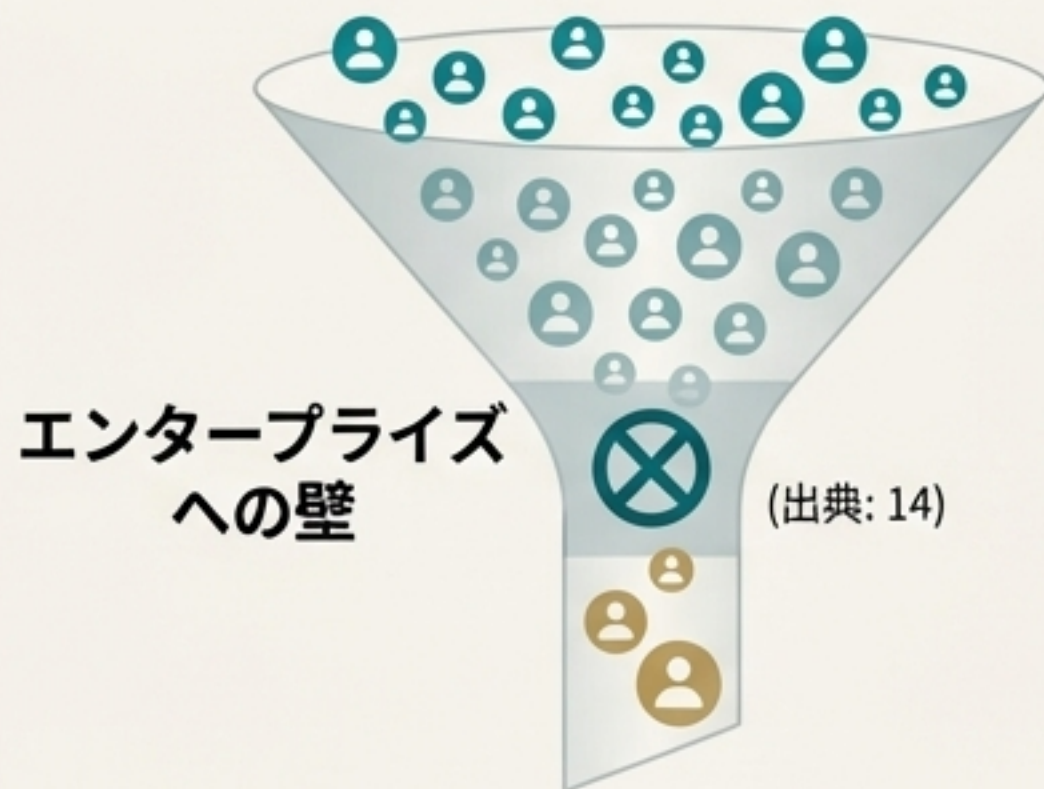
成長率（中央値）：**31%** EBITDAマージン（中央値）：**15%**

Horizontal市場では、巨大プラットフォーマーとの消耗戦が不可避である。

Vertical市場では、深い業界知識がAI時代の強力な参入障壁となり、より高い収益性を実現可能にする。

買い手主導の市場では、従来型のGTMモデルが機能不全に陥っている

Product-Led Growth (PLG) のみ

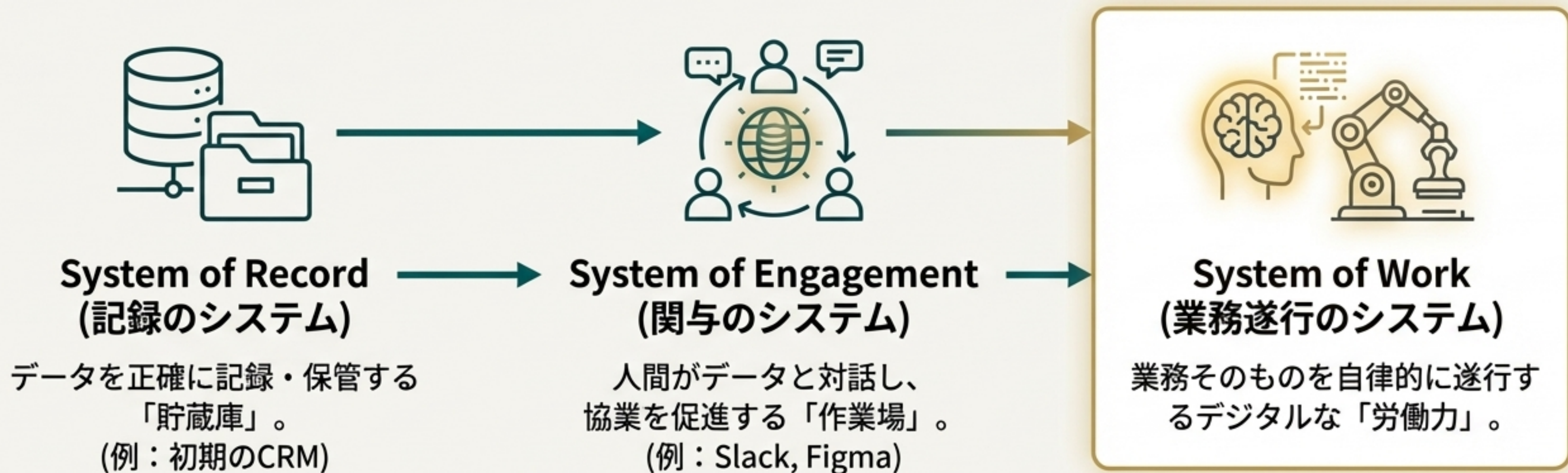


Sales-Led Growth (SLG) のみ



- **権力は買い手へ:** 買い手はベンダーに接触する前に、購買プロセスの60%以上を独力で完了させる。(出典: 72)
- **PLGの限界:** セルフサービスモデルはユーザーベース拡大に有効だが、高単価なエンタープライズ市場の攻略には営業チームが不可欠である。
- **SLGの限界:** 伝統的な営業主導モデルは、現代の市場では顧客獲得コストが高すぎ、スケールしない。
- **結論:** 純粋なPLGも純粋なSLGも、もはや最適解ではない。両者の長所を組み合わせた、新たなアプローチが求められる。

顧客が求める価値は、業務を「支援する道具」から、業務を「遂行する労働力」へと進化した



具体例：営業担当者がCRMを更新するのを手伝うのではなく、AIエージェントが顧客との会話を自動で分析し、CRMを更新し、フォローアップメールを作成する。(出典：67)

戦略的意味合い：このシフトは、SaaSの価値定義、UI/UX、そして価格設定モデルを根本から覆す。単なる「System of Engagement」に留まるSaaSは、存在意義を問われることになる。

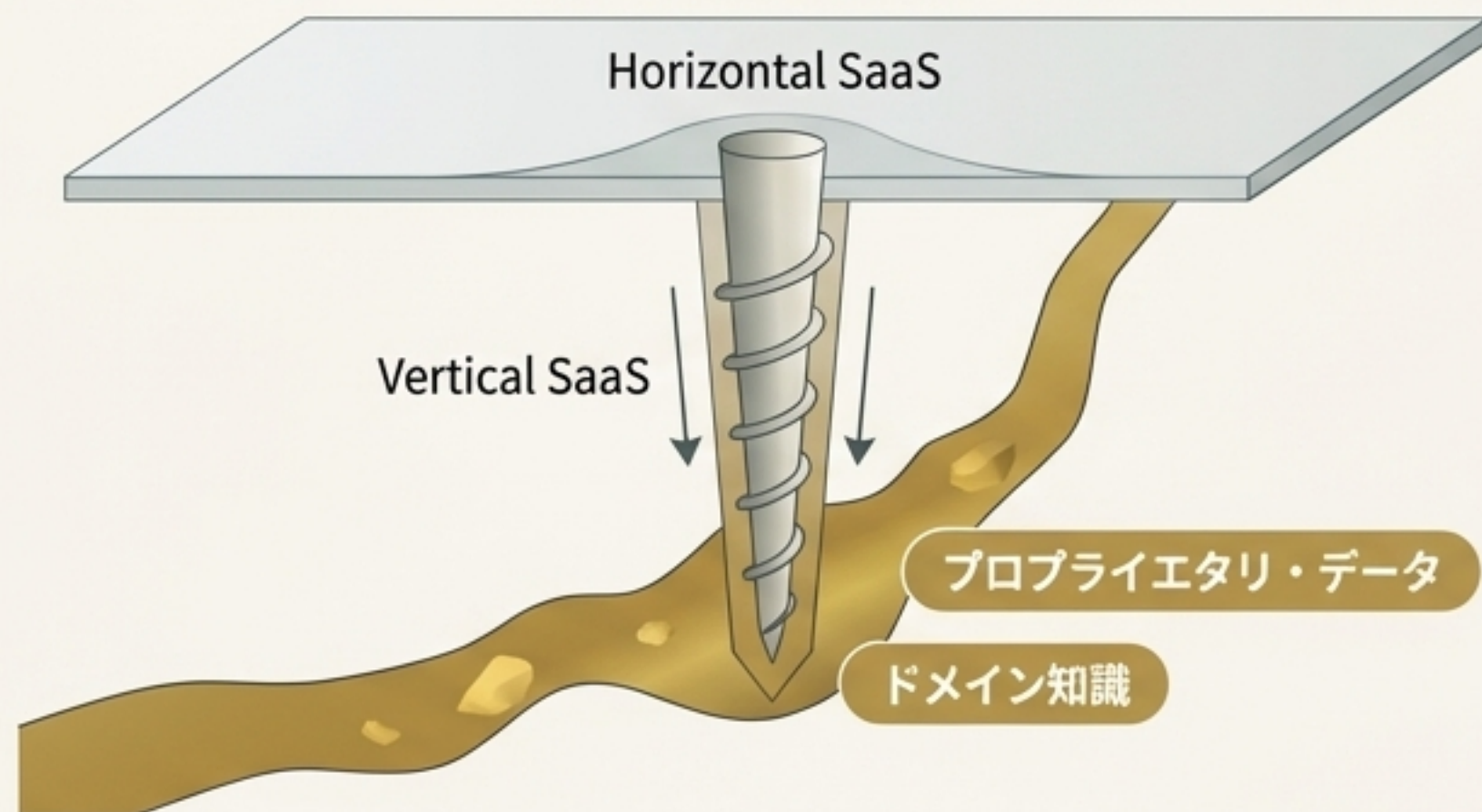
この地殻変動を乗り越え、AI時代の勝者となるための新戦略プレイブック



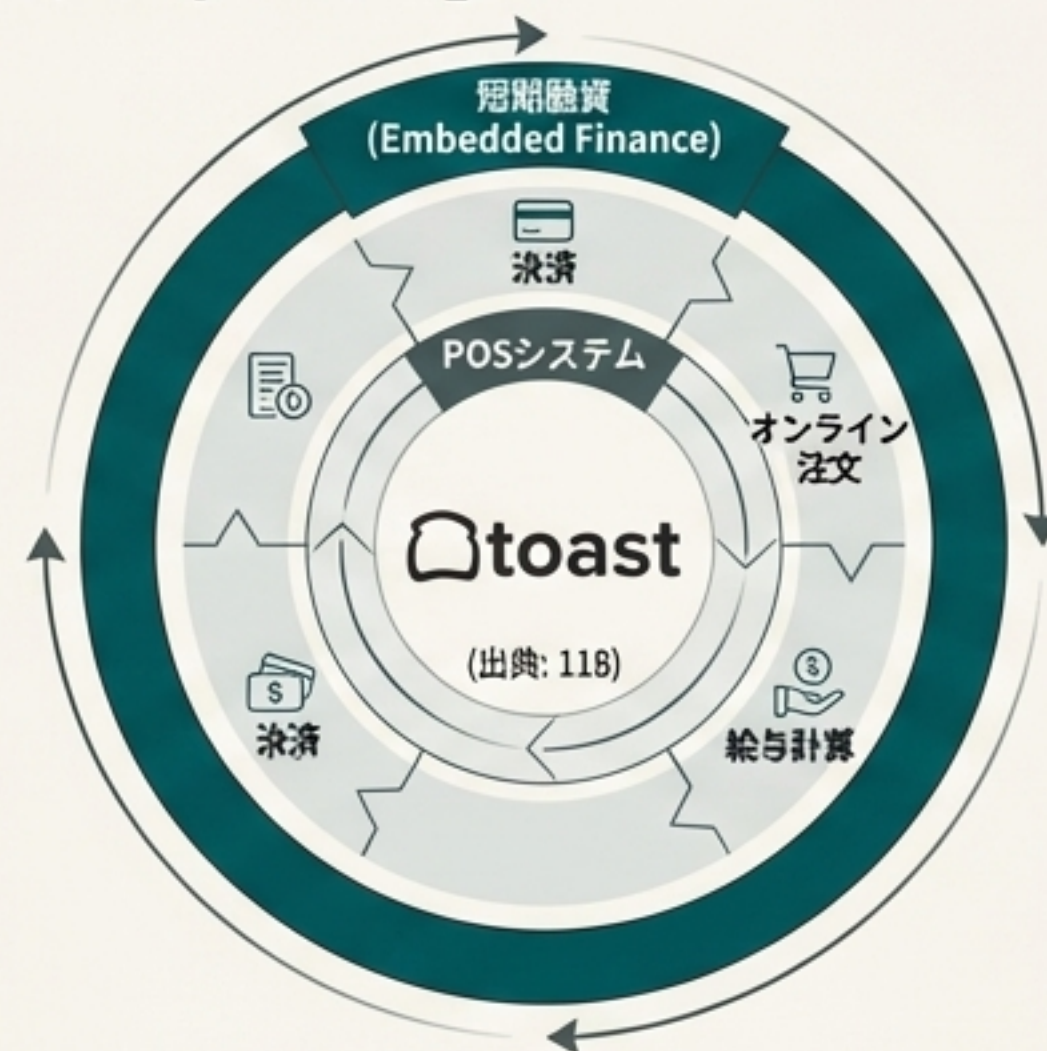
これらの戦略は、単独で機能するものではなく、相互に関連し合う統合的なアプローチである。
これからのスライドで、各戦略を深掘りし、具体的な実行方法を明らかにする。

戦略①②：広さではなく深さで勝つ。特定業界に特化し、代替不可能な「System of Work」を構築する

「深い井戸を掘る」



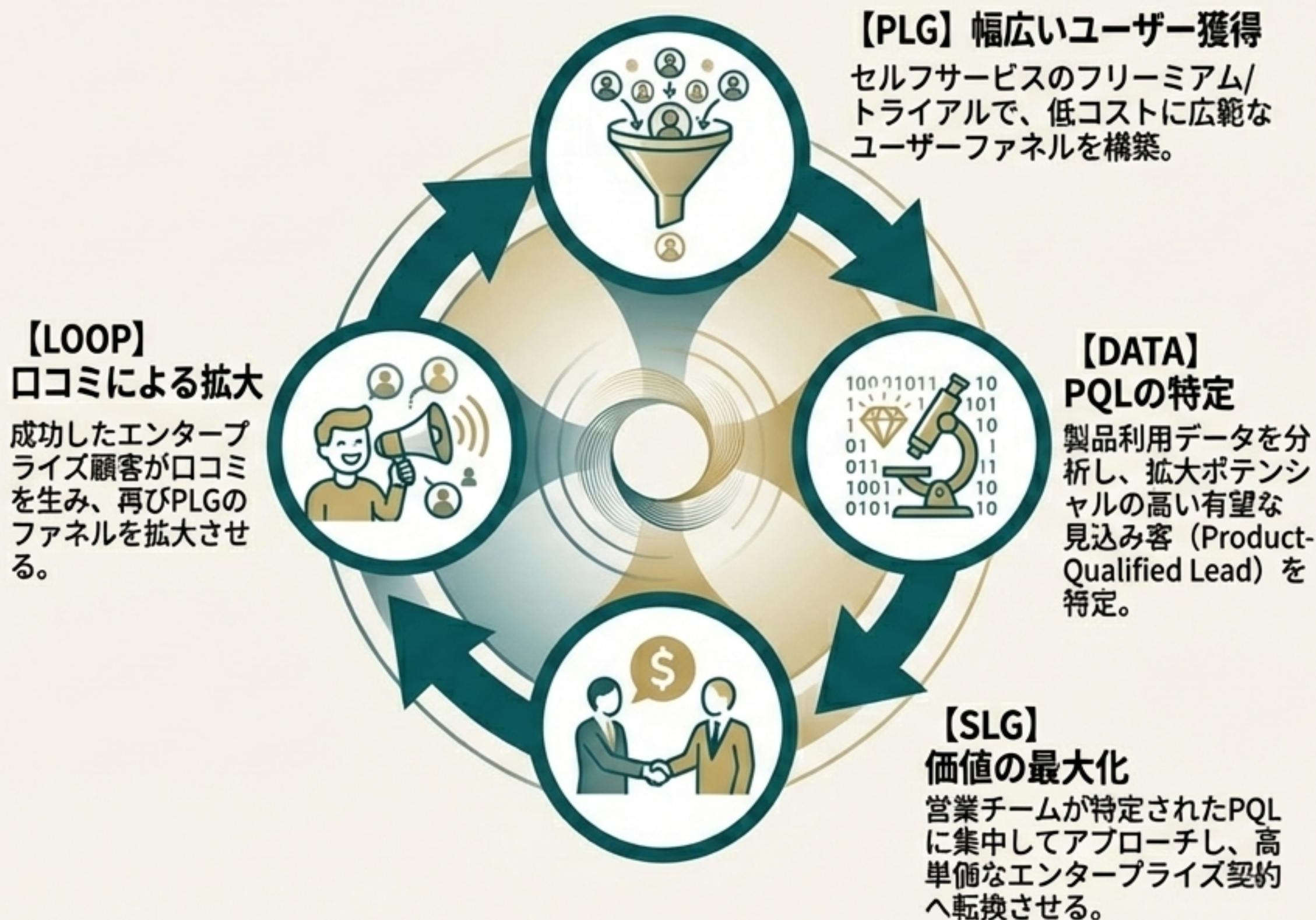
「ケーススタディ：Toast」



- **なぜバーティカルか？**：深いドメイン知識こそが、AIモデルを差別化し、汎用AIに対する最も強力な参入障壁となる。（出典: 22）
- **なぜAIネイティブか？**：業界特有のワークフローを自律的に遂行する「System of Work」を構築することで、顧客にとって代替不可能な存在となる。
- **究極の形**：Vertical SaaSとEmbedded Financeの融合は、単なるソフトウェア提供者から、業界全体の「金融オペレーティングシステム」への進化を可能にする。（出典: 11）

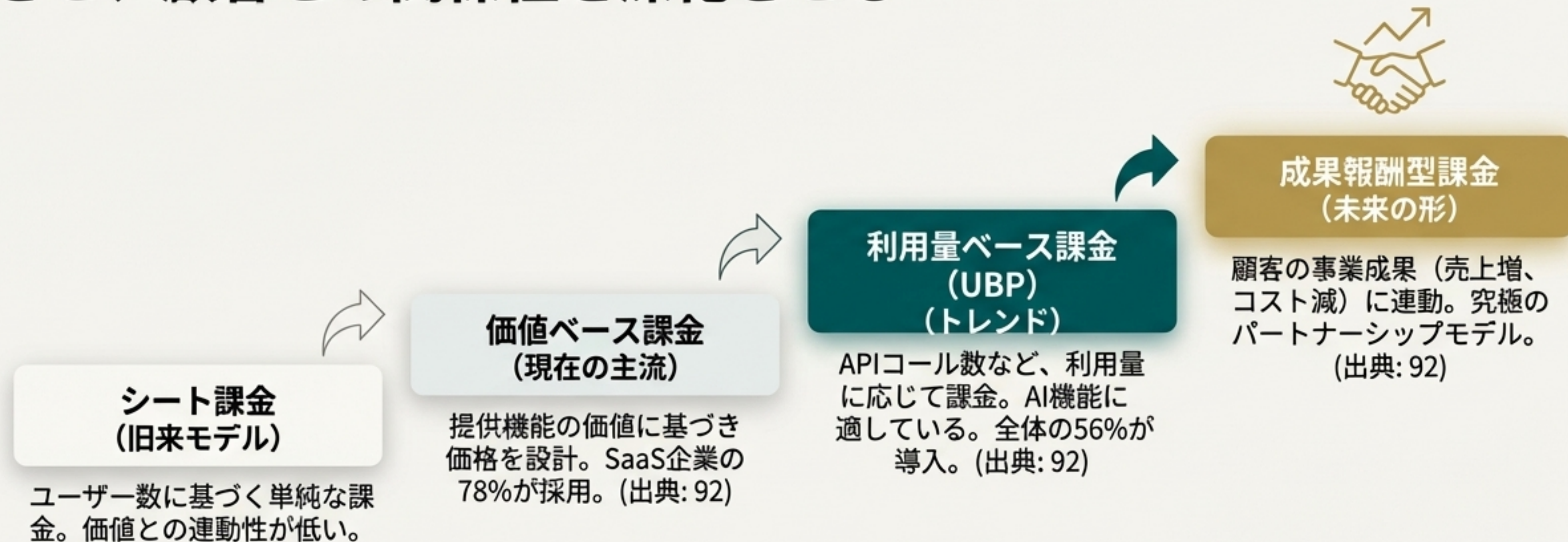
戦略③：ハイブリッドGTMエンジンを習熟し、 「価値の最大化」を両立させる

「効率的な獲得」と



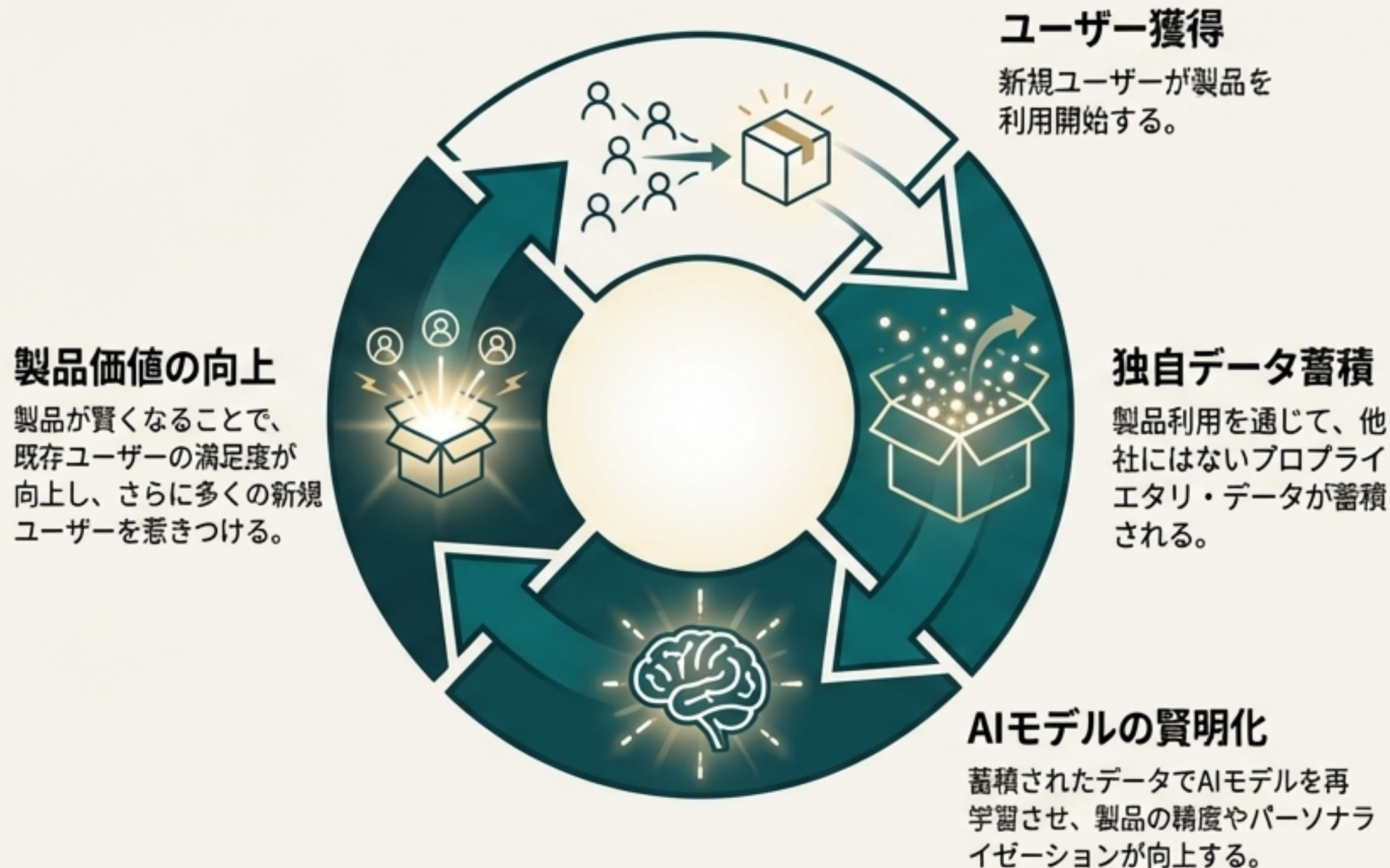
- **成功の方程式：**PLGのスケールメリットと、SLGの単価最大化能力を組み合わせる。(出典: 14)
- **データが鍵：**このモデルの核心は、製品利用データに基づき「いつ、誰に、どのように」営業がアプローチすべきかを科学的に判断することにある。
- **成功事例：**SlackやAirtableは、このPLGからハイブリッドモデルへの進化を通じてエンタープライズ市場での成功を収めた。(出典: 90)

戦略④：価格設定を「シート数」から「価値・成果」へと移行させ、顧客との関係性を深化させる



- **なぜ変える必要があるのか？**：「System of Work」の時代には、価値の源泉は人間の「シート」ではなく、AIが遂行した業務の「成果」にある。価格モデルもこれに追随する必要がある。
- **顧客との価値交換の整合性**：成果ベースの価格設定は、ベンダーと顧客がリスクとリターンを共有する関係を構築し、持続的な成功を共に目指すことを可能にする。

戦略⑤：模倣不可能な「データ・ネットワーク効果」を構築し、持続的な競争優位の核とする



VRIO分析による証明: プロプライエタリ・データは、価値があり (Value)、希少で (Rarity)、模倣困難 (Imitability) であり、それを活用する組織 (Organization) があれば、持続的な競争優位の源泉となる。
(出典: 6.1)

機能 vs. データ: 機能的優位性はすぐに模倣されるが、独自のデータによって賢くなったAIは、他社が追いつくことのできない、時間と共に深まる堀（モート）を形成する。

SaaSの勝利の方程式は書き換えられた： 旧時代の常識を捨て、新時代の戦略を採用せよ

旧時代のプレイブック（敗者の特徴）

- 思想：成長至上主義
- 市場：Horizontal市場での消耗戦
- GTM：非効率な単一モデル (SLG or PLG)
- 価格：シートベース課金
- 優位性：機能の多さ (AI-Enabled)

→ コモディティ化と淘汰

新時代のプレイブック（勝者の条件）

- 思想：効率的な成長 (Rule of 40)
- 市場：Vertical市場の支配
- GTM：洗練されたハイブリッドモデル
- 価格：価値・成果ベース課金
- 優位性：データ・モート (AI-Native)

→ 持続的成長と高い収益性

我々の提言：物流・サプライチェーン業界に特化した Vertical SaaS支配戦略の実行

フェーズ1: ディープダイブと検証 (1-6ヶ月)

- アクション: 顧客インタビュー、MVP定義、AIチーム採用
- KPI: 課題検証数、主要AI人材の採用完了

フェーズ2: 構築と市場投入 (7-18ヶ月)

- アクション: AIネイティブでMVP開発、PLGで市場投入、灯台顧客の確保
- KPI: アクティブユーザー数、灯台顧客獲得数

フェーズ3: スケールと拡大 (19-36ヶ月)

- アクション: エンタープライズ営業チーム組成、Compoundプラットフォーム化、ブランド確立
- KPI: NRR、エンタープライズ契約数、市場シェア

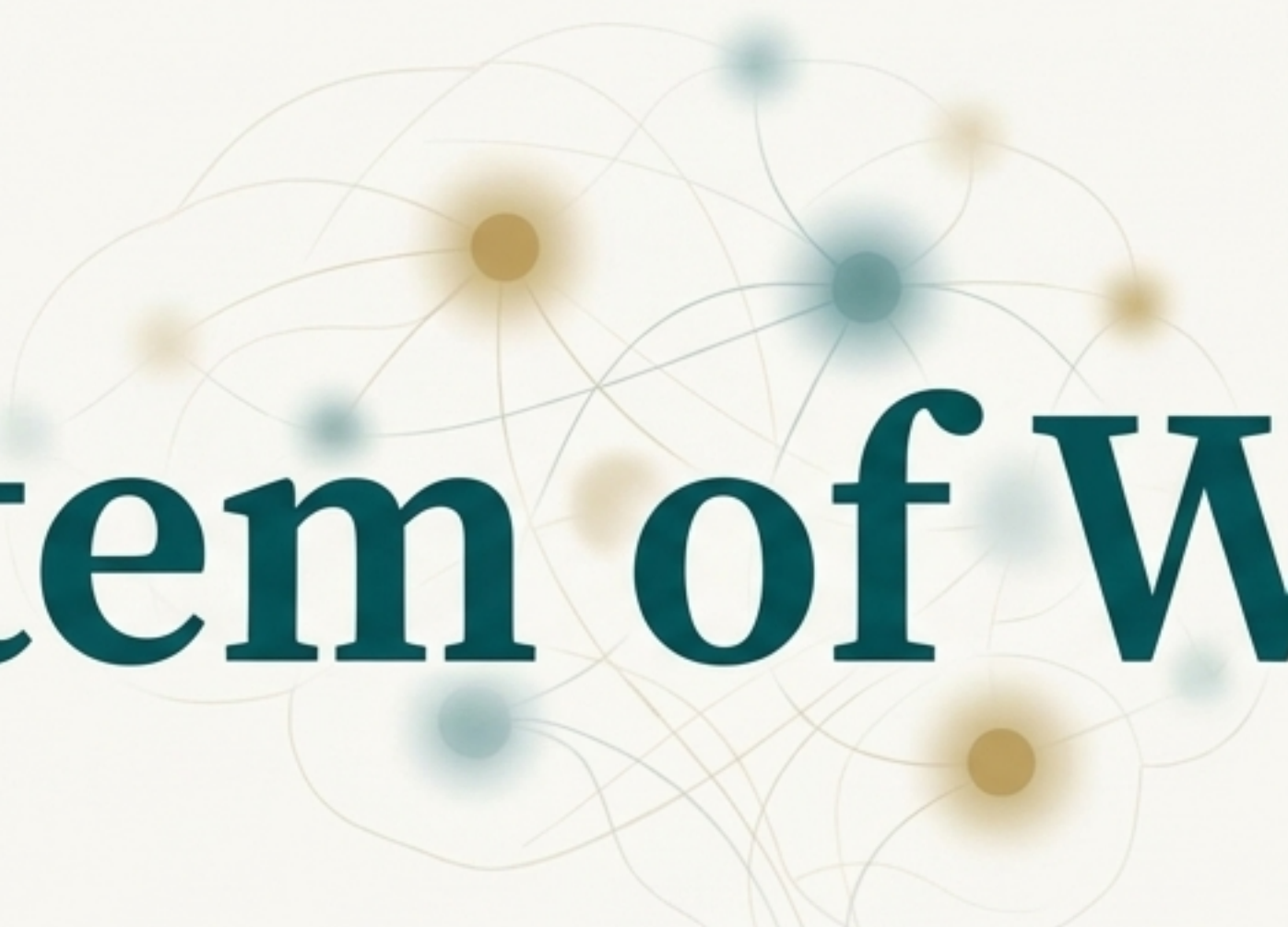
提言の根拠: なぜこの戦略か？

- 競争優位性: 深いドメイン知識が巨大プラットフォームに対する参入障壁となる。
- 収益性: 高い価値提供とEmbedded Financeの機会が豊富に存在する。
- 持続可能性: 一度業界OSとなれば、長期安定的な収益基盤を築ける。

最終メッセージ

今行動を起こすことで、次世代の業界標準を定義する機会を掴むことができる。

ソフトウェアの定義が書き換わる時代に、我々は何を構築するのか？



System of Work

SaaSの進化は、単なるツールの効率化から、ビジネスプロセスそのものを実行する自律的なシステムへと向かっている。

次なる10年を定義するのは、従業員を「支援する」ソフトウェアではなく、従業員と共に「働く」ソフトウェアである。

未来は、それを構築する者たちの手の中にある。