

# 戦略的情報化投資活性化事業 ITSSP (IT ソリューションスクエアプロジェクト) の紹介とその意義について

和田 英男

## 1. はじめに

世界的なレベルで急速に情報革命が進展し様々な分野で抜本的な産業構造改革が進行しつつある。特に米国は高度な情報技術の活用による新しいビジネスモデルの構築に成功し、国際的な企業競争力を高めその結果として長期の好景気が継続している。しかしながら我が国では政府の大規模な財政出動にも拘わらず民需の長期に亙る消費冷え込み、企業の業績低迷等々で景気停滞に喘いでいる。

そこで産業競争力回復のため抜本的な経営改革、関連企業まで巻き込んだ業務プロセス改革等が必須になって来ている。更に米国の産業競争力回復の一つの大きな要因とされる情報技術 (IT) の高度な活用が必要不可欠となっている。

この様な現状を根本から打開し産業競争力回復を目指す官民一体の大規模なプロジェクトが始まっている。日本全国の中堅・中小企業の経営戦略立案者を対象として、情報化投資に関わる意思決定を支援するための環境の整備を実施すると共に、真に競争力回復を目的とした経営システムの提案・構築を支援する高度な人材を育成しようとするものである。

今回は、この通産省主導の戦略的情報化投資活性化事業 ITSSP (IT ソリューションスクエアプロジェクト) に関して概要を説明する。[1]~[5]

## 2. 産業構造審議会情報産業部会情報化人材対策小委員会の中間報告[6]

情報技術 (IT) の進展によって企業を取り巻くビジネス環境は大きく変動している。国民全体の情報リテラシーを高めることは中長期的に経済活動全般の効率性向上に資する。この様な観点から通産省は人材問

題を情報化政策の柱に据え、平成 10 年 11 月より産業構造審議会情報産業部会人材対策小委員会 (委員長: 関澤義・富士通会長) により戦略的情報化投資による経済再生を支える人材育成について審議を行った。平成 11 年 6 月に中間報告がなされた。その概要を以下に示す。

### 2.1 経営情報化推進を阻害する要因・背景

中堅・中小企業の経営者が情報化に踏み切れない主な障害は次に示すものである。

(1) IT の変化が急速であり対応できる人材を内部に確保することが困難である。

(2) 自社の現状を客観的に評価する手段がなく他社との比較も困難である。

(3) IT ベンダーを客観的に評価する情報もない。

(4) 同様の環境にある経営者と情報交換・交流する機会もない。

一方で IT ベンダー企業には次の様な事情がある。

(1) 人材を育成・確保してもユーザー企業に正しく認知されず、正当な対価を得るのが難しい。

(2) 目の前にはそれなりの仕事量があり、経営の情報化を支援する人材の育成に掛ける時間はリスクである。

### 2.2 阻害要因を克服するための支援策

中堅・中小企業の経営者層に向けて、経営戦略責任者 (CSO: Chief Strategic Officer) という新たなコンセプトを打ち出し次の様な支援策を講じる。尚、CSO とは企業の経営戦略立案の責任者を意味する。中堅・中小企業においては経営者自らが CSO である場合が多い。

この CSO 支援策は次の通りである。

(1) CSO が戦略的情報化を推進するのに必要な多くの情報をインターネットを介して提供 (ITSSP 情報提供センター)

(2) インターネット上に全国の CSO を中心とした会員制コミュニティを開設 (ITSSP 情報交流広場)

わだ ひでお 経営情報化推進協議会

ITSSP 企画運営委員会

〒135-8073 東京都江東区青梅 2-45 タイム 24 ビル 17 F

(3) 少人数CSOによる定期的直接面談形式の交流会（経営戦略責任者交流会）

一方でITベンダー支援策は次の通りである。

(1) 経営戦略から情報システムの開発・運用に至るまで一貫して関与することが可能な非常にレベルの高い新たな人材像ITコーディネータを創設

(2) 情報処理技術者試験の改革と共に実践的実務実績を評価する新規でユニークな民間の実力認定制度を創設

### 3. 戦略的情報化投資活性化事業ITSSP (ITソリューションスクエアプロジェクト) の概要

上記の情報化人材対策小委員会の中間報告を受けて始まったのが戦略的情報化投資活性化事業ITSSPである。図1は本プロジェクトがCSOを支援する環境を提供し、同時に中堅・中小企業ユーザーに対してソリューションを支援しようとするものである。

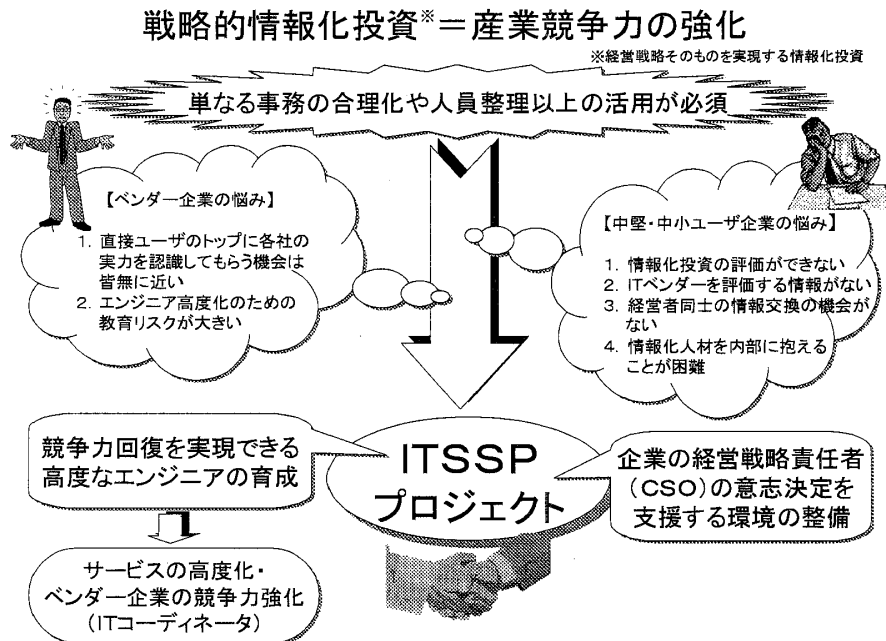


図1 ITSSP (ITソリューションスクエアプロジェクト) の概要

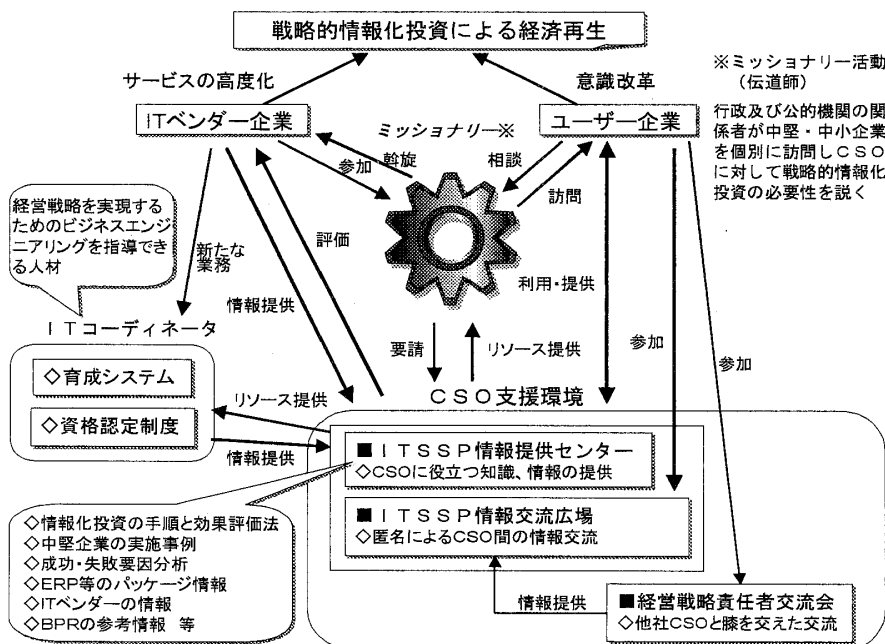


図2 ITSSP の全体構成

スクエアにはCSOとIT専門家が集う広場という意味と、CSOの相互交流により問題解決の効果が二乗（スクエア）に増幅するという意味が掛け合わされている。

図2に本プロジェクトの全体構成を示す。ミッションナリー（伝道師）活動が全体の牽引役となりCSO支援環境、新たな人材像であるITコーディネータを活用して経済再生を図る様子を示している。個々の詳細は後述する。

また、図3に本プロジェクトの組織図を示す。経営情報化推進協議会の下に企画運営委員会があり、実行組織である部会を統括している。

### 3.1 経営情報化推進協議会

戦略的情報化投資活性化事業ITSSPを推進するために、東京海上火災保険の河野会長を代表幹事として、平成11年7月13日に情報処理振興事業協会（IPA）内に経営情報化推進協議会を設置した。

本協議会の一般会員は趣旨に賛同する人々を広く公募し、会員専用のホームページ上で幅広い関係者によ

り自由な意見交換を行っている。

### 3.2 ITSSP 部会/分科会活動の紹介

#### 3.2.1 ミッションナリー（伝道師）部会

日本全国の中堅・中小企業のCSOに本プロジェクトの意義を伝え賛同・協力を得ることが最大の使命である。また、CSOの情報化意識改革を促進するとともに、経営者ニーズ調査、要件分析等のマーケティング活動を行う。本プロジェクトを立ち上げ軌道に乗せる重要な役割を担っている。

具体的には図4に示す様に、CSOを対象としたセミナーを企画、運営し、経営情報化の重要性と本プロジェクトの狙い、位置付け等をCSOに周知徹底する。希望者・有志にはセミナー終了後、引き続き懇談会を開催し質疑応答を含めた意見交換を実施する。

更にIPAが認定するITSSPコーディネータ（戦略的情報化投資を支援する専門家）を中心に、通産局、地方自治体、地域ソフトウェアセンター（平成11年2月施行の新規事業創出促進法による）から構成するメンバーで個別の企業訪問を実施する。守秘義務を明

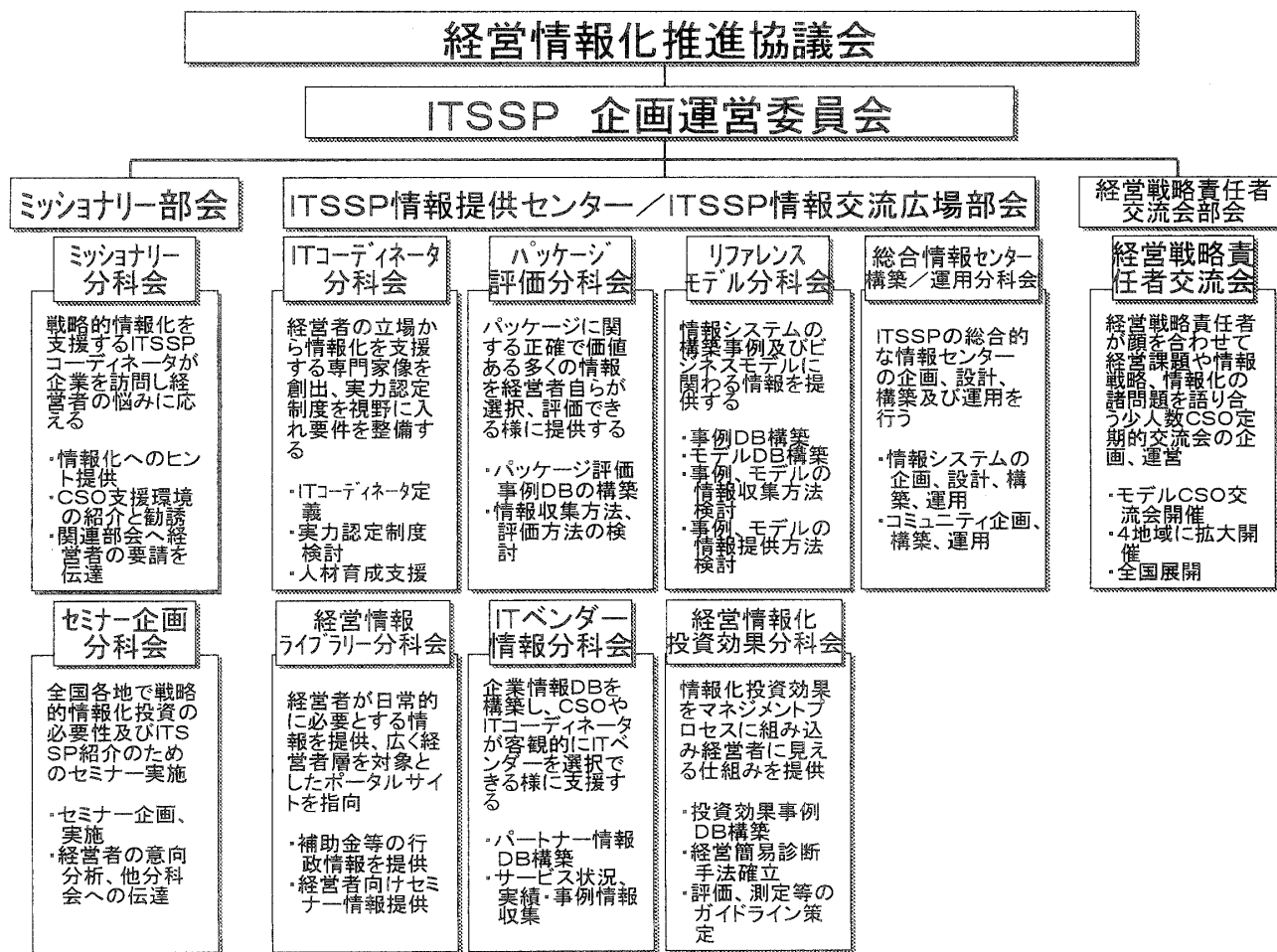


図3 ITSSPの組織図

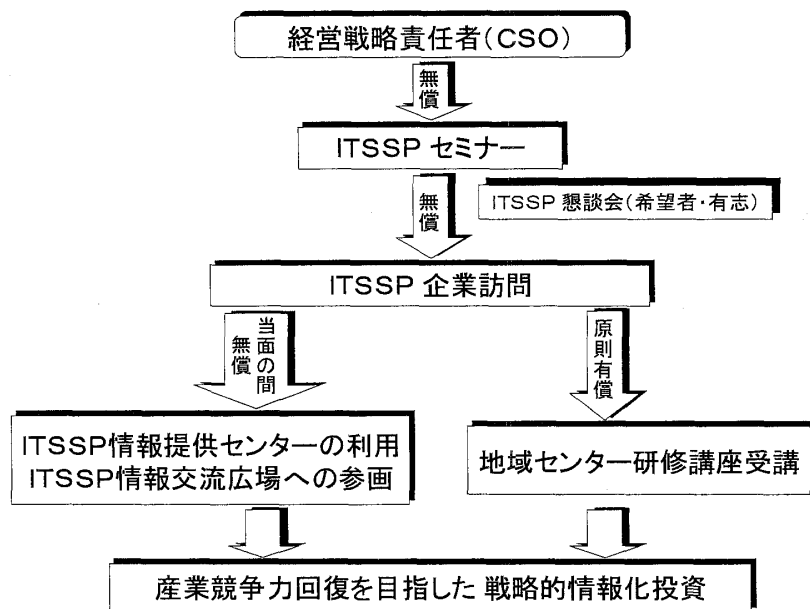


図4 ITSSPの概略活動フロー

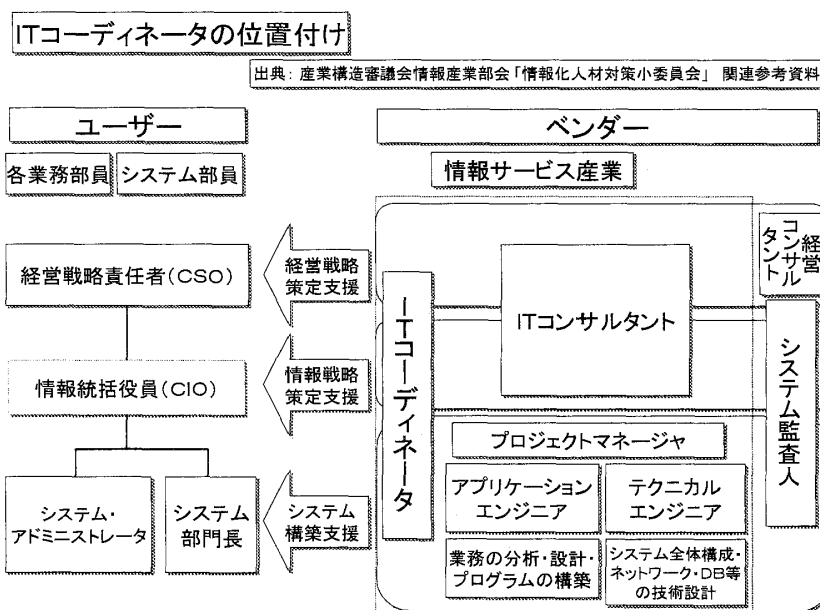


図5 ITコーディネータの位置付け

示したのち経営情報化の実態，経営課題等を聴取する。同時に専門家による経営改革のヒントを提供する。行政が同行することにより正に現場の経営者の生の声が以後の行政施策に反映されることになる。一定の条件の基に優れた企業の事例は後述するITSSP情報提供センター/ITSSP情報交流広場等を介して参考にすることも可能である。実践的な経営情報を享受すると同時に他の経営者に貢献することも可能になり，経営者相互の研鑽の場が自然にでき上がることになる。

### 3.2.2 ITSSP 情報提供センター/ITSSP 情報交流広場部会

インターネットを介してCSO, ITコーディネータを支援するコンテンツを作成する。また，情報システム構築・運用を行う。ITSSP情報提供センターはCSO支援情報のデータベースである。

ITSSP情報提供センター/ITSSP情報交流広場部会は次の様な分科会で構成する。

#### (1) ITコーディネータ分科会

ITSSPは根本的には人材育成事業であり中堅・中

小企業を支援する人材を育成するところにその骨子がある。当分科会は人材育成対象である IT コーディネータに関して、必要な実力認定要件の定義から育成手法、教材、実力認定制度の検討まで一貫して行う重責を担う。

図5に示す様に IT コーディネータは情報サービス産業の中で最もユーザー寄りに位置付けられる。特定のベンダーが提供するソリューションに関して熟知していることが不適切とは言えないが、基本的には IT コーディネータはユーザーの立場に立った中立的なサービスを提供することを第一義とすべきである。これを実現するための IT コーディネータ協会設立などはこれからの検討課題として上がっている。

IT コーディネータは CSO に日常的に接して経営上の悩みをヒアリングし、最新の IT 活用事例等を基に経営戦略策定支援を行う。IT 領域におけるホームドクター的な役割を担う。同様に情報統括役員 (CIO) に対しては情報戦略策定支援を行う。システム部門長やシステム・アドミニストレータに対してはシステム構築支援を行う。

一方、IT コーディネータはベンダー側に対しては、経営コンサルタント、IT コンサルタント、システム監査人、プロジェクトマネージャー、各種エンジニア等との協業、調停を行わなければならない。

このため IT コーディネータには次の様な資質が要求される。

- ① ヒューマンコミュニケーション能力
- ② ビジネスプロセスの分析・抽象化能力
- ③ 情報システムの青写真構築能力

#### (2) 経営情報ライブラリー分科会

CSO が日常的に必要な情報を提供する。広く経営者層を対象としたポータルサイトとなることを指向する。行政情報として政策・施策情報から経営者層必見の補助金・公的助成等を掲載する。また経営者層を対象としたセミナー情報を掲載し CSO の自己研鑽を支援する。

CSO にインパクトを与える基調講演、ミッションリー等の話題、雑誌記事等を網羅的に掲載することになっている。

#### (3) パッケージ評価分科会

欧米が競争力を回復した要因の一つに ERP (Enterprise Resource Planning) パッケージの活用がある。ERP パッケージとは統合業務パッケージのことであり、企業の基幹業務を実現するソフトウェア

群である。生産管理から財務・管理会計、人事、営業支援等まで網羅的にカバーし、更に業界のベストプラクティスが内包されており企業の競争力強化に役立つとされている。[7][8]

しかしながらパッケージ毎に特徴があって得意とする領域も異なり、欧米の製品の中には日本の商習慣に合わないという問題もある。また、導入に当たっては業務改革や組織間調整など人的な問題も発生する。現行の業務に合わせるためのカスタマイズに伴う時間・コストの増大という課題もある。

当分科会では、ERP パッケージ以外の主要な業務パッケージに関する情報も収集・分類し、特徴を分かり易く表示する。CSO や IT コーディネータがパッケージを容易に比較・選定することを可能にする。

評価については当面ユーザーの利用実態を情報として収集することを主眼とする。

#### (4) IT ベンダー情報分科会

CSO や IT コーディネータに、客観的に IT ベンダーを選択・判断できる情報を提供する。また、IT ベンダーには積極的にユーザーに自社のソリューションをアピールする機会を提供する。

主な収集情報は次の通りである。

- ・IT ベンダー代表者からユーザーへのメッセージ
- ・IT ベンダーのサービス状況及び実績・事例情報
- ・IT ベンダー企業の基本情報

#### (5) リファレンスモデル分科会

ビジネスプロセス・業務プロセスを分析・抽象化しリファレンスモデルを構築する能力は IT コーディネータに必要な不可欠のものである。製造業や流通業等の代表的なリファレンスモデルを構築する。ビジネスや業務という日常言語では曖昧にしか表現できないものを、リファレンスモデルにより明確に表すことが可能になる。IT コーディネータ同士のコミュニケーション力が質量共に向上するのは勿論、経営コンサルタント、IT コンサルタント等とのコミュニケーションについても同様に促進されることが期待できる。

また、CSO を対象とした分かり易いリファレンスモデルの提示方法についても検討している。リファレンスモデルは階層構造で記述するのが通常であり、生産管理、会計といった抽象度の高い一括りの業務を高位のレベルに記述して、順次下位のレベルに詳細な記述を行う。CSO に対しては高位のレベルを分かり易い図式表現で示すことになる。

この他に、業種業態毎に情報化事例を収集し分類・

整理を行っている。CSOにとって同業他社の事例を学ぶことは重要である。

(6) 経営情報化投資効果分科会

中堅・中小企業に限らず大企業を含む全ての企業においても情報化投資効果を詳細に定量的に把握することは困難である。投資対効果を明確に予測・表現できないところに情報化投資を躊躇する大きな阻害要因がある。

また、投資効果はすぐに結果として現れるものだけではなく、中長期的な効果の測定を要するものもある。即ち、投資効果に関しては情報化投資の事前予測のみ、あるいは投資直後の評価のみという様に断片的・限定的なものではなく、予測から事後の継続的な評価、経営指標に結び付けた日常的な測定・把握を行うべきものである。

当分科会ではキャプランとノートン提案のバランススコアカード[9]というコンセプトをベースにして日本企業に適合する主要業績指標 (KPI) 定義とIT指標を統合する独自のツール作成を検討している。

CSOが日常的に自社の経営診断として利用可能な簡易情報ツールに展開することを目標としている。飛行機の操縦席の様々な計器類に相当する経営指標メーターをCSOがリアルタイムで参照しながら企業経営を行える様にサポートするのが究極の目標である。

現状は、中堅・中小企業の一般的な情報リテラシーレベルとミッションリー活動支援を考慮して、経営簡易診断の検討を優先させている。

(7) 総合情報センター構築/運用分科会

各部会・分科会で作成したコンテンツをITSSP情報提供センターとしてホームページで情報発信する。CSOがネットワークを介して交流するITSSP情報交流広場を含めたシステムの構築・運用を行う。

平成11年12月には検索やシミュレータ等のアプリケーションは搭載されていないが、平成12年2月の更新の際に、データベース稼働により検索を可能にし、掲示板等の双方向アプリケーションを立ち上げた。また、平成12年5月には高負荷対応でセキュリティも強化した本格的なシステムに全面的に移行することに

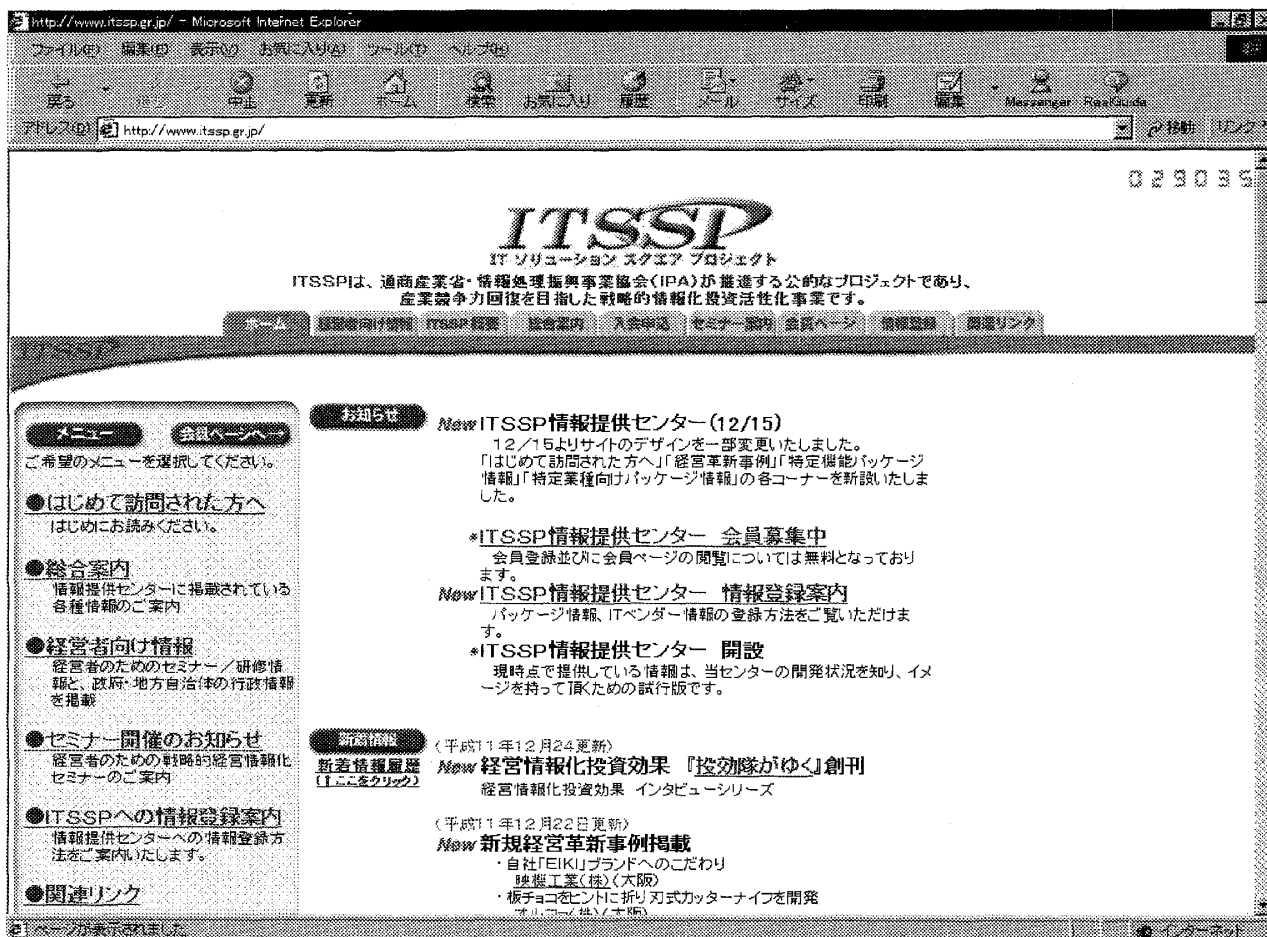


図6 ITSSPのホームページ

なっている。

図6にホームページのトップページの一例を示す。ホームページのURLは、<http://www.itssp.gr.jp>である。

### 3.2.3 経営戦略責任者交流会部会

ITSSP 情報提供センター/ITSSP 情報交流広場がネットワークを介した情報提供、情報交流の場であるのに対し、経営戦略責任者交流会は地域毎に特定する少数のメンバーが定期的に膝を交えて歓談・情報交流する場である。この経営戦略責任者交流会においては、同規模の異業種企業からの参加者が、参加者相互またはコーディネータとの交流を通じて各自が抱える経営上の課題解決の糸口を掴める様にする。本交流会の活動を踏まえ課題解決の成功要因、留意点等を整理し、必要に応じて匿名にてITSSP 情報提供センター/ITSSP 情報交流広場に題材として情報提供する。

平成11年6月から8月にかけて計5回、中堅・中小企業12社のCSOの協力によりモデルCSO交流会が開催された。この結果を踏まえて平成11年11月から平成12年2月にかけて仙台、宇都宮、大宮、岐阜の4地域において次年度以降の全国展開に先んじた地域交流会を開催した。

## 4. 終わりに

戦略的情報化投資活性化事業ITSSPは、我が国の産業の屋台骨である全国の中堅・中小企業の経営者層を対象とするネットワークを介した相互交流の場を提供する。また、CSOやITコーディネータ等の新しい人材像、職種を定義し、民間による人材育成、認定・運営を目標とするなど従来にないユニークなものである。

平成11年2月に施行された新規事業創出促進法によって全国の県単位に地域ソフトウェアセンターという拠点ができることになっており、この拠点を中心に、情報化伝播の遅れが深刻になっている地方においても中央と格差のない情報化投資が促進されることが期待される。

本プロジェクト推進によって当面の産業競争力の回復、活性化を望むのはもとより、情報を経営に直結して捉え、またそのために国家的な情報基盤が整備され、21世紀の世界をリードする新たな日本が誕生することを希望する。

### 参考文献

- [1] 財団法人機械振興協会：『座談会 SSP IT ソリューション・スクエア・プロジェクト 産業競争力の回復を目指した情報化投資活性化プロジェクト 経営者主導の戦略的情報化投資が企業の生き残りのカギ！ 一経営者を支える新たな人材「ITコーディネーター」―』、機械振興 Promoting Machine Industry in Japan, 1999年10月号 p.6~21
- [2] 日経BP社：『フォーカス 中堅・中小企業の経営トップのために「IT相談役」を育てる 通産省の情報化推進策「SSP」が本格始動』、日経コンピューター, 1999年10月11日号 p.34~39
- [3] 株式会社コンピュータピア：『動き始めた“SSP”構想 その仕組みと実効を語る, Computopia』1999-9 p.75~80
- [4] リックテレコム社：『有賀貞一のやぶにらみ対談 ゲスト：原山保人 通産省情報処理振興課長 ベンダ/SIを巻き込み「経営革新の主役=CSO」育成を仕掛ける』、ネットワークコンピューティング, 1999, 10 p.40~43
- [5] 日経BP社：『通産省、中堅・中小企業の情報化支援成功/失敗事例のDB化とソフト会社の得意業一覧作成へ』、日経システムプロバイダ, 1999, 10.1 p.7
- [6] 通商産業省機械情報産業局監修：戦略的情報化投資による経済再生を支える人材育成―産業構造審議会情報産業部会「情報化人材対策小委員会」中間報告, 通産資料調査会, 1999年9月13日
- [7] ERP研究推進フォーラム監修：ERP導入事例に学ぶ導入の進め方, IPA/アイネス, 1999年4月1日
- [8] ERP研究推進フォーラム監修：ERP経営革命一究極の生産性向上戦略, ダイアモンド社, 1998年11月27日
- [9] キャプラン&ノートン著, 吉川武雄訳：バランス・スコアカード~新しい経営指標による企業変革~, 生産性出版, 1997年11月25日