

## KIIS Vol. 138 目 次

ごあいさつ	財団法人 関西情報・産業活性化センター 専務理事 山寄修一郎.....	1
特 集		
	関西経済活性化に向けた大阪商工会議所の取り組み 「新しいモノづくり産業で大阪・関西の『賑わい』を深化させる」 大阪商工会議所 会頭 野村 明雄.....	2
特集テーマ 「IT投資と生産性向上のための新たなシナリオづくり」 .....		4
	IT経営力を用いたIT投資について 経済産業省 商務情報政策局 情報政策課 IT経営チーム.....	5
	企業におけるITマネジメント 大成ロテック株式会社 常勤監査役 木内 里美.....	9
KIISとしての「IT投資」に関する活動支援事業の紹介		
	「IT投資マネジメントの課題とCIOの役割」 ～「関西CIOコンファレンス」-IT投資シンポジウム- パネルディスカッション～ 調査グループ 山岸 隆男.....	16
	中小企業におけるIT経営を実践するためのIT投資について ～関西IT経営応援隊事業を通じて～ 情報化推進グループ 主任研究員 西田 佳弘.....	22
	ネオクラスター推進共同体『技術評価事業』のご紹介 ～研究開発に取り組む中小・ベンチャー企業の融資円滑化に向けて～ 地域・産業活性化グループ 係長 高鳥 克己.....	25
関西グリーン電力基金 平成20年度助成先の決定について	地域・産業活性化グループ 村田 利之.....	28
各グループからのお知らせ.....		31

# ごあいさつ

財団法人 関西情報・産業活性化センター  
専務理事 山崎 修一郎

日頃は、当財団の事業活動にご支援いただきお礼申し上げます。

当財団は、関西地域における情報化・産業活性化の中核機関として、広く社会に貢献するという公益の視点から、企業や自治体における情報化推進、IT関連の新技术や制度の普及・啓発、地域活性化や産業競争力の強化に向けた事業を推進しております。

関西経済は、原油、原材料の高騰による企業収益面への影響、株価、為替レートの不透明感が続いており、今年度の関西の実質成長率は昨年度を下回り先行きに対して厳しい状況下にあります。しかし、関西のIT産業には、薄型パネル生産拠点集積、ゲーム産業、ブロードバンドサービス環境で優位性があり、関西の持つ優位性を活かす方策が求められております。当財団が関西の情報化の実態を調査しました『e-Kansaiレポート2008』では、関西として経済基盤の底上げとなる中小企業・小規模自治体の生産性向上につながるIT対策の必要を提言しております。

当財団は関西における情報化・産業活性化施策の推進により、「情報化と地域・産業活性化にかかる基盤整備事業」「行政・地域情報化推進事業」「地域活性化・産業競争力強化推進事業」「社会保険・福祉サービスソリューション事業」に取り組んでおります。

当財団刊行の機関誌「KIIS」は、当財団の事業をタイムリーに紹介することに加え、産学官関係者の取材・対談・執筆を通じて情報化・産業活性化の政策提言、情報発信、人的交流を繋げることを目的としております。

今号は特集として関西の産業活性化の取り組みとして大阪商工会議所の野村会頭様に、また特集テーマとして「IT投資」を取上げ、国、企業それぞれの立場から課題解決のための方策をご執筆戴いております。また当財団が、IT経営・IT投資分野で実施しております具体的な活動支援事業を紹介しております。

これらの活動を通して、関係各位のみなさまのお役にたてますよう、職員一同尽力してまいりますので、当財団の事業活動に対しまして更なるご理解・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。



## 関西経済活性化に向けた大阪商工会議所の取り組み 「新しいモノづくり産業で大阪・関西の 『賑わい』を深化させる」

大阪商工会議所 会頭 野村 明雄

### 1. 企業の設備投資が活発な大阪・関西

堅調に拡大してきた大阪・関西経済も、足下では減速感が出始めていますが、その一方では、最先端のモノづくり企業による大規模投資や都心部の再開発が目白押しで、地域の「賑わい」創出と将来の飛躍に向けて大いに期待が高まっています。例えば、大阪湾岸部ではパネルディスプレイ等の生産拠点群の建設が進んでおり、その経済波及効果は2兆円規模になると試算されるなど、着実に進む企業集積は、必ずや大阪・関西の新たな経済成長の源泉になるものと確信しています。

その中で大阪商工会議所では、かねて、大阪経済の活性化を目指す「大阪賑わい創出プラン」を策定し、他の地域からヒト・モノ・カネ・情報を呼び込み、地域経済を強力に牽引する「エンジン産業」の振興を図ってまいりました。中でも、競争優位性や将来の成長性の観点から、情報家電などの「新しいモノづくり産業」を有力なエンジン産業のひとつとして位置付け、関連分野における企業間のビジネスマッチングや新製品・新技術の開発促進に力を入れています。

今後は、こうした取り組みを一層強化することで、企業集積の好循環を加速させるとともに、中堅中小企業のビジネス・技術交流の拡大など、さらなる波及効果を生み出すことが重要であると考えています。

### 2. 「情報家電ビジネスパートナーズ(DCP)」の取り組み

大阪商工会議所は、2006年、「新しいモノづくり産業」の振興に向けて、財団法人関西情報・産業活性化センターとの連携・協働のもと、「情報家電ビジネスパートナーズ(DCP=Digital Concept Partners)」を設置しました。

DCPは、中小・ベンチャー企業や大学が有する技術シーズの提案を一括して受け付け、大阪・関西に集積する情報家電関連の大手メーカーや素材・部品メーカー、組み込みソフトウェア開発企業などに紹介し、新製品の開発へとつなげる、ビジネスマッチングのための「プラットフォーム」です。

現在、提案を受けている大手メーカーは16社にのぼり、これまでに、海外からの61件を含む269件の技術シーズの提案を受け付けました。この内、9件が既に事業化に向け、秘密保持契約などの商品化に向けた具体的なステップを踏んでいます。近い将来、DCPを通じて、大阪・関西発の画期的な新製品が数多く生まれてくるものと、大いに期待しています。

なお今後、DCPにおいては、優良な技術シーズの発掘をより一層強化することが課題となります。国内では経済産業省のご支援により、各地の経済産業局にDCPの相談窓口を設け、全国の中小・ベンチャー企業からの提案を受け付ける仕組みを拡充しています。

また、米国をはじめ19カ国・地域に及ぶ産業クラスターの窓口機関の協力を得て、現地でのプロモーション活動を実施するなど、海外企業の技術シーズの発掘にも力を入れています。さらには、大阪商工会議所が提携する世界23カ国43地域に及ぶ海外商工会議所とのネットワークも活用し、PR活動を強化してまいります。

### 3. 大阪商工会議所の新たな取り組み

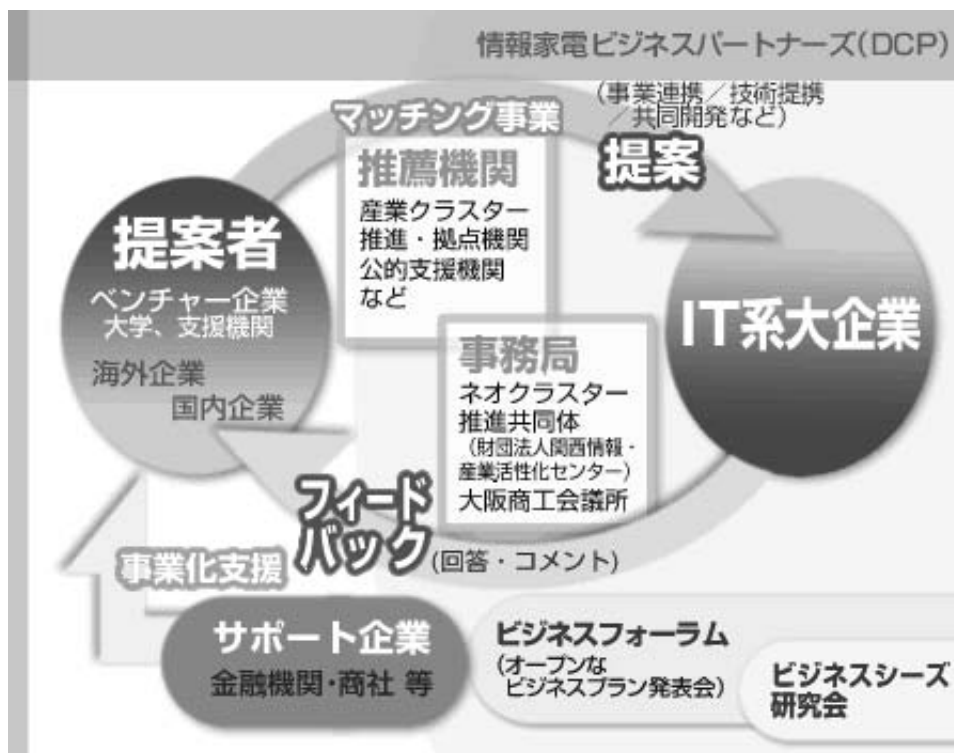
大阪商工会議所では、こうした国内外の多くの中小・ベンチャー企業からの技術シーズを受け付け、大阪・関西の大手メーカーのニーズにつなげるプラットフォームの運営に加え、大手メーカー側から提示された技術ニーズに対して、シーズを持つ中小企業が提案

応募する形式の新たなビジネスマッチング事業も企画しています。その手はじめとして、大阪府などとともに、今年10月にはシャープ株式会社と在阪の中小企業の商談会を開催します。このように、大企業と中小・ベンチャー企業とのビジネス交流機会を数多く提供し、より精度の高いマッチングを実現していきたいと考えています。

このほか、堺、尼崎、神戸、姫路の商工会議所とともに、「大阪湾岸地域・企業連携研究会」を設置し、大阪湾岸エリアでの投資誘致に有効なインセンティブや地元企業への波及効果の引き出し方などを検討しております。

4. 大阪・関西を最先端モノづくり産業の集積地に  
今後、財団法人関西情報・産業活性化センターにおかれましては、大阪・関西が付加価値の高い新しいモノづくり産業の集積地として、広く世界から認知されるためにも、これまでに蓄積されてきた広い知見やノウハウを最大限に活用し、情報通信技術の普及啓発や新事業・次世代技術の創出といった取り組みを強化していただきたいと思います。

大阪商工会議所としましても、引き続き、財団法人関西情報・産業活性化センターをはじめとする関係団体や地方自治体との連携を強め、実効ある産業活性化策を推進してまいりたいと考えています。



DCPの仕組み

【DCPの組織】(2008年5月現在)

メンバー企業 (下線は幹事会社)	三洋電機(株) / シャープ(株) / 松下電器産業(株) / アイコム(株) / エスペック(株) / (株)NTTドコモ / 大阪ガス(株) / オムロン(株) / (株)京セラ / サイレックス・テクノロジー(株) / 住友電気工業(株) / 大日本スクリーン製造(株) / (株)ピクセラ / (株)日立製作所 / 船井電機(株) / (株)村田製作所
サポート企業	金融機関・商社など
アドバイザー	兵庫県立大学 白川功教授
事務局・協力機関	ネオクラスター推進共同体(事務局：(財)関西情報・産業活性化センター) / 大阪商工会議所 / その他支援機関

## 特集テーマ 「IT投資と生産性向上のための新たなシナリオづくり」

企業や自治体の経営における情報化（IT）の重要性は、いまや不可欠なものとして認識されています。情報システムは企業の諸活動に直結しています。しかし、経営と結びついた効果的なIT投資は、まだまだ多くの組織で実践できていないのが現状です。

当財団が3年間にわたり実施した「関西情報化実態調査」の結果を取りまとめました「e-Kansaiレポート2008」（2008年9月刊行）では、関西の中小企業のIT投資において、「顧客満足度の向上」、「売上増加等の収益改善」といった、生産性向上につながる戦略的なIT投資を実現している企業は2割程度に過ぎません。ほとんどの企業のIT投資が「業務の効率化」を目的としたものであり、企業の生産性を向上させる戦略的なIT投資が行われていないという実態が浮かびあがっています。（図1）

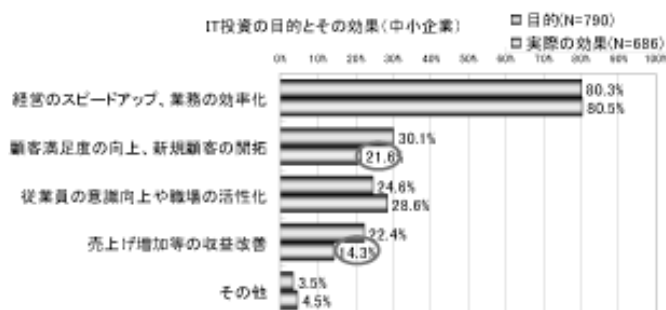


図1 IT投資の目的効果（中小企業）

生産性の向上につながる、戦略的IT投資を成功に導く上での課題としては、経営課題の把握、経営戦略の社内での周知、全社的なIT利活用の実施、業務プロセスの可視化、ITマネジメント体制の確立、IT投資評価指標の設定、従業員のITスキルの向上など、数多く存在します。これらのうち、まずは自社の課題を把握することが重要です。そのためには、経営戦略とIT戦略を橋渡しするCIO（最高情報責任者、相当役を含む）や、CIOをサポートする体制づくりが求められます。

つまり、生産性向上につながるIT投資を成功させるには、やみくもに資金を投入し、システム構築を行うのではなく、まずは、業務の可視化（見える化）を行

った上で、課題を整理し、全体最適の視点からあるべき姿を描き、その姿を実現するために効果的なIT投資マネジメントを行わなければなりません。それには、経営とIT戦略を直結させる「体制づくり」や「人材育成」といった基盤の整備がまず必要です。それらを踏まえて、企業全体としてIT投資を成功に導くことを志向したガイドラインこそが、今号の特集テーマである「IT投資と生産性向上のための新たなシナリオづくり」だと考えます。

今号の特集では、まず、「IT経営力を用いたIT投資について」と題して、企業が全体最適なIT投資を実現するための指標である「IT経営力」指標について、経済産業省 商務情報政策局 情報政策課 IT経営チームに執筆いただきました。

次に、大成ロテック株式会社 常勤監査役の木内里美氏には、「企業におけるIT投資マネジメント」と題して、コスト構造の把握、投資効果指標の問題点、ITガバナンスの必要性、アウトソーシングのあり方までを論じていただきました。

さらに、当財団が実施していますIT投資に関する活動支援の3つの事業について紹介しております。1つ目は、関西地域のCIOの普及と人材育成を目指した「関西CIOコンファレンス」より、今年7月に開催したIT投資シンポジウムのパネルディスカッションの様式です。

2つ目は、「関西IT経営応援隊」事業より、IT投資の成功事例から、その成功要因をまとめています。

3つ目は、ネオクラスター推進共同体事業の支援メニューのひとつである「技術評価事業」について紹介しております。

今号のIT投資に関する特集が、みなさまの生産性向上につながるIT投資への関心・理解を高める一助となれば幸いです。

# IT経営力指標を用いたIT投資について

経済産業省 商務情報政策局 情報政策課 IT経営チーム

競争力ある世界企業は、国際的な分業やマーケティング・広告など様々な局面で戦略的なIT投資を行い、グローバルなビジネスモデルを展開している。今や、グローバル企業のみならず、中小企業やサービス産業においても、経営とITの融合、それを踏まえた戦略的なIT投資は喫緊の課題となっています。今回は、「IT経営力指標」を使ったIT投資や、IT経営について、述べたい。

## 1. IT経営力指標

経営の度合いを表す指標は、ROE（資本利益率）やROI（投資利益率）など様々な指標が使われていますが、「IT経営力指標」は、経営におけるIT活用の度合いを測る「物差し」として提唱された。「IT経営力指標」では、「ITの戦略的導入のための行動指針」をはじめとする7つの行動指針に関連する9つの設問領域に基づいて、その企業におけるIT活用の度合いを以下の4段階で判定します。

< IT経営力指標の4段階 >

ステージ1：IT導入段階企業群

ITを導入したものの十分に活用できていない状態、またはITを導入したばかりの状態。

ステージ2：部門内最適化企業群

業務におけるITの活用は進んでいるものの、ITの活用が部門ごとに完結されている部分最適の状態。

ステージ3：組織全体最適化企業群

部門間の壁を越えてITの活用が進んでおり、組織全体で最適に活用されている状態。

ステージ4：企業・産業横断的最適化企業群

自社の組織全体における最適な活用にとどまらず、取引先や顧客などを含めた企業間・産業横断的に、ITの活用が進んでいる状態。

なお、判定の基準となる行動指針は、以下の7つです。

- (1) ITの戦略的導入のための行動指針
- (2) 経営戦略とIT戦略の融合

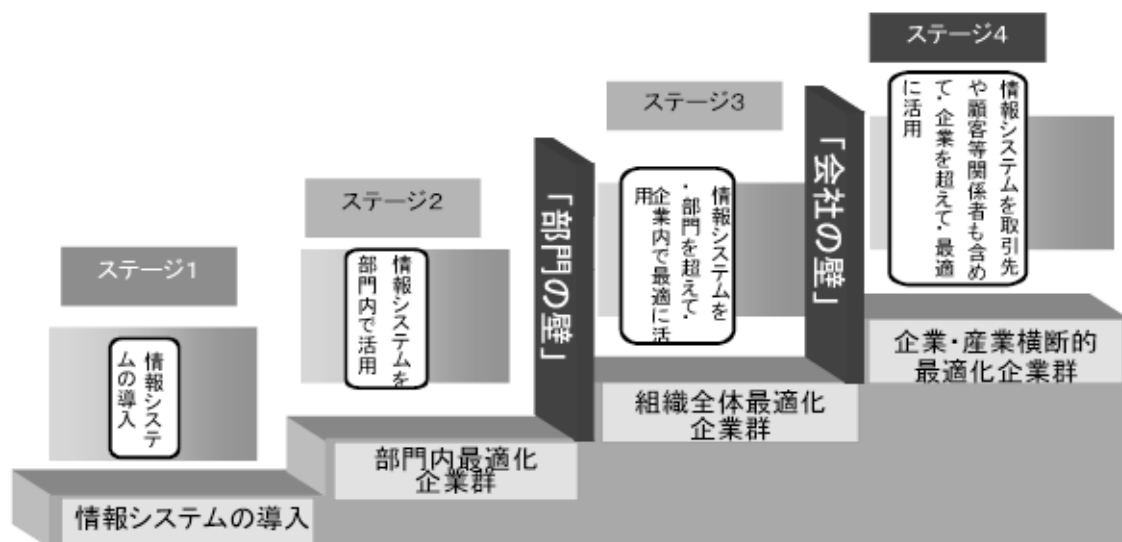


図1 IT経営力指標

- (3) 現状の可視化による業務改革の推進とIT活用による新ビジネスモデルの創出、ビジネス領域の拡大
- (4) 標準化された安定的なIT基盤の確立
- (5) ITマネジメント体制の確立
- (6) IT活用に関する人材の育成
- (7) ITに金するリスクへの対応

<参考：ITの戦略的導入のための行動指針（抜粋）>

・IT投資評価の仕組みと実践

1. IT投資に対する考え方や判断基準を定め、経営課題の優先度・緊急度を加味した上で投資の意志決定を行い、社内外に投資の必要性や決定理由を説明できる。
2. IT投資の効果は、直接効果だけではなく、間接的な波及効果も重視する。また、効果の測定にあたっては、定量評価と定性評価を組みあわせながら実施する。
3. IT投資の評価は案件の事前・事後で実施し、その投資を分析するなど、PDCAサイクルを機能させて目標達成の経験を継承・発展させる。

平成18年に実施した企業アンケートでは、ステージ1：15.1%、ステージ2：58.8%、ステージ3：21.6%、ステージ4：4.5%という結果だった。このことから、我が国企業の約7割の企業が、「部門の壁」を超えられず部分最適の状態にあるといえます（図2）。

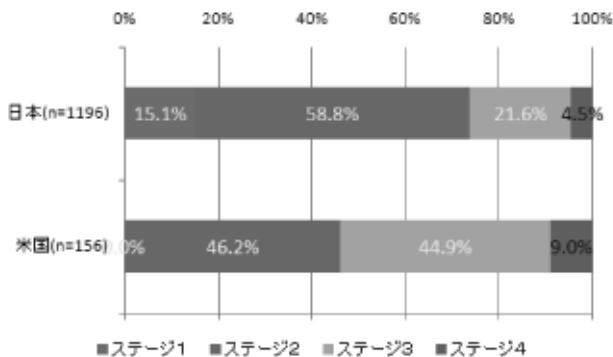


図2 ステージの日米比較

2. IT経営力指標を用いた日米の比較

日本のIT投資額は、GDPに占める割合は、3 - 4%

と安定しているが、90年代バブル崩壊後、その伸びは停滞しており、米国のIT投資額に大きな開きが生じています。2004年以降、IT投資も、回復基調にあるものの、IT経営力指標で日米の差を分析するとIT投資額だけではなく、IT活用の度合いにおいても、日本企業は大きく引き離されています。

米国においては、50%以上の企業が、部門の壁を越えて、全社最適化されていますが、我が国においては、70%の企業が、部門の壁を越える事ができず、部分最適に留まっています。

3. IT経営力指標とパフォーマンス

IT経営力指標を用いて、企業の業績との関連性について、分析してみる。ステージが上がるにしたがい、営業利益率10%以上の企業の割合が増えるなど、IT活用のステージと企業のパフォーマンスには緩やかな相関が見られる（図3）。

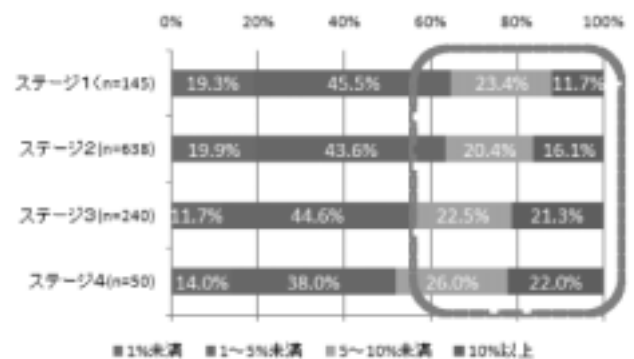


図3 IT経営力指標による営業利益率分析

また、労働生産性の状況を見ると、ITステージが高いほど労働生産性（従業員一人あたりの売上高）が大きくなっており、強い関連性が見られる（図4）。

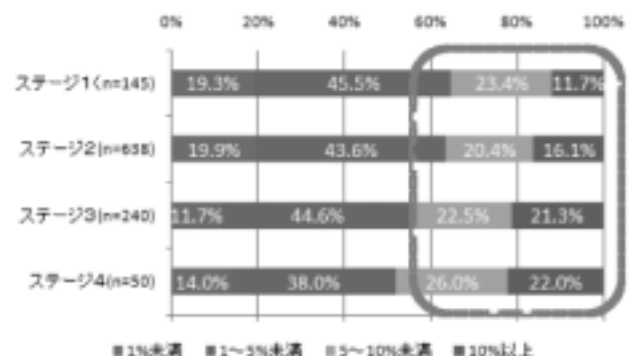


図4 IT経営力指標による生産性分析

#### 4. IT経営

IT投資の効果を享受するためには、自社のビジネスモデルを再確認した上で、経営の視点を得ながら、現業とITとの橋渡しを行っていく事が重要であります。このような、「経営」と「現業」と「IT」の融合による企業価値の最大化を目指すことを「IT経営」と定義します。

多くの企業では、それぞれの部門の業務の最適化にフォーカスされた投資が行われているため、「経営」、「現業」、「IT」の各領域が有機的な連携がなかったり、「現業」と「IT」は連携しているものの「経営」との間が分離している。特に、国内企業においては、部門や現場レベルでのIT推進が多く見られる。また、昨今のJ-SOX法のような規制強化に対しては、経営側から、IT部署に指示が下り、IT部署側は、それに答えるのに精一杯で、現業の課題解決に至っていない例も見られる。

#### 5. 先進事例から得られた知見

「経営」、「IT」、「現業」の融合を進め、IT経営をより多くの企業で実現するためには、何をすべきか、先進的なCIOへのヒアリングを通じて見えてきました。

- ・「ベンダーを頼ったら動かないシステムができた」
- ・「パッケージ導入の際、パッケージに合わせるという指針があったため、逆に現場がシステムのことを考えなくなった」
- ・「SOX法が全社的なシステム見直しのきっかけになると思ったが、作業が増えただけで実態は変わらない」

IT経営に向けた取組の本格化は、現場レベルの課題解決よりも、経営課題からみたIT投資への指針の提示を得るところから、経営とITの融合に向けてスタートさせている事例が多い。また、「経営」と「IT」と「現業」がうまく融合している会社は、以下の特徴があります。

経営者自身のIT投資に対する考え方が明確である。

経営目標実現に向けたIT活用の基本的な「絵図

面」がある。

「絵図面」を具体化するための業務設計作業がある。

このような ~ までの構造的な解決が出来ない状態で、発注仕様や開発作業の改善に向けた取組を始めても、IT投資そのものの生産性を上げ、戦略的な投資に結びつけて行くことは困難である。

成功事例の中には、経営者による企業改革や業務改革の指針の提示をスタートとして、経営とITが好循環に入っているケースが多く見られる。

しかしながら、取組みの初期の時点から、こうした構造的な課題の全ての解決を目指す事は事実上困難である。そこで、先進的な企業の事例を見ると、以下の段階的取組みが見えてきます。

<ステップ1> 個々の課題の「見える化」に取り組む。

<ステップ2> 「見える化」が十分進んだ段階で、「見える化」した情報や業務の「共有化」に取り組を進める。

<ステップ3> 最終的には、将来の外部環境の変化に備え、ユーザーの業務・システムの「柔軟化」に取り組む。

#### 6. はじめの一步

はじめの一步は、「見える化」であります。

例えば、社内に似たような名称の情報が多く存在したり、同一であるべき情報の数値が異なっているようなケースが多く見られる。また、過去メインフレームで業務を行っていた時代は、CPUや記憶容量などのリソースが制限されていたため、データ構造はシステム設計の段階から、よく考えていたが、昨今は、パッケージ化が進み、データ構造が非効率かつバラバラとなり、システム統合や業務改善の障害になっているケースも見られる。

そこで、

(自社のビジネスモデルに即し) 自社内の情報の使い方や表現形式などをじっくりと洗い出し、設計し直すこと

が「見える化」の第一歩となります。

また、情報の不整合を直そうとした場合、部門の壁



を越え、全社横断的かつ大規模な対応となってしまう、そこで躊躇してしまう例も見られる。

そのため、

短期的に効果が見えにくい作業であることから、意識的に経営者の十分な理解を得つつ、必要性の明確な部署から順次取り組む。

という段取りも、重要になってきます。

また、状況によっては、データではなく「業務の見える化」で困っている事例も見られる。例えば、優秀な営業マンに自分の営業プロセスを書けといっても、悪戦苦闘してしまうようなケースがある。

業務の見える化は、本来経営目標実現に向けたIT活用の基本的な「絵図面」をもとに段取りを組んで論理的に進めるものでありますが、経営上の課題とIT活用 の成果をアピールしやすいところを集中的に取り組んでいく等関係者のモチベーション高揚も重要です。

また、「IT投資」そのものについても「見える化」は重要です。

声の大きい部署の投資が通りやすかったり、専門的すぎる見積りの出来不出来によって投資優先順位を決めるのではなく、効果を最大化するIT投資に取り組む必要があります。

このため、先進的な企業では「客観的な審査プロセスとチェックリストの導入」、「相見積によるシステムのコストパフォーマンス評価」、「作業をWBS (Work Breakdown Structure) 等を用いて、細分化し精査」等の見える化に努めている。更に、先進的な企業では、自社のビジネスにあった評価軸を用いたポートフォリオによる評価をしているところもあります。

## 7. まとめ

IT投資について、より効果的に実践するには、部門ごとに投資するのではなく、全社最適な投資を行うことが重要であり、その指標として、「IT経営力指標」が提唱された。

全社最適化へ向けての第一歩は、「見える化」であります。

成果を経営に対しても現業に対してもアピールしやすい点から集中的に進めるなどモチベーションを保ちながら全社的な情報の見える化と業務の見える化に取り組み、最終的には、自社の経営目標実現に向けたIT活用の基本的な「絵図面」を完成して、より戦略的な企業経営を実現されることを期待して結びの言葉と代えさせていただきます。

# 企業におけるIT投資マネジメント

大成ロテック株式会社 常勤監査役 木内 里美

## はじめに

情報コストは常に経営の課題です。情報そのものが経営のリソースだと言われて久しいが、その情報のオペレーションに関わる情報システムの投資と費用は販管費に占める割合が大きい。必然的に経営のコスト問題になり、合理的なIT投資のためのマネジメントが求められることとなります。

一方、情報システムの重要性は格段に大きくなりました。実態をみれば、企業活動の多くがITに支えられ情報システムで動いています。それは経営や事業のインフラストラクチャーと言われるまでに進展し浸透しました。もはやコモディティだとも言われています。

1955年、日本に商用の汎用コンピュータとしてUNIVACが輸入されて以来、コンピュータの進化と共に企業への導入はわずか50年ほどの間に凄まじい勢いで進みました。初期の頃はもっぱら会計や給与計算などの機械化処理に使われましたが、ネットワークの進展と共に情報をやり取りするコミュニケーションの要素を強めてきました。

特にインターネットの技術が標準的に使われるようになった1990年代半ばからのITや情報システムは様変わりしました。情報通信産業の1995年から2006年までの実質生産額の平均成長率は7.1%と他産業に比べて最も高い(図1)。情報システムは様々な技術を駆使しながら相互連関で複雑になり、売上に対する情報コストは増大し、情報投資の効果評価は複雑になり、

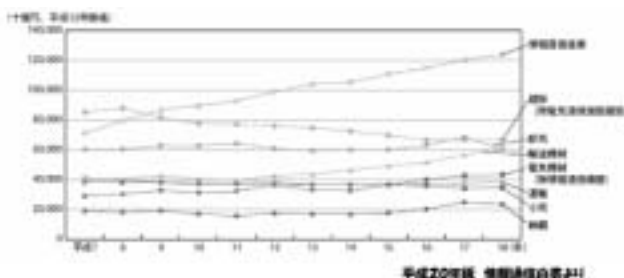


図1 主な産業の実質国内生産額の推移

意思決定には何らかの経営的なマネジメントが必要になってきました。

企業活動に必須のインフラに対する経営視点は、投資効果もさることながらコストに向いていきます。いかにコストを抑えながら必要な投資をしていくかが課題です。この課題解決のために企業が取り組むべき活動について述べていきたいと思います。

## IT投資の基準

・産業別にみるIT依存度

IT投資の基準を考える場合、産業の特性について注目する必要があります。企業活動のためのIT装備の程度は産業形態によって大きく異なり、私はこれを「産業におけるIT依存度」と呼んでいます。経済産業省の実態調査による事例データを図2に示します。

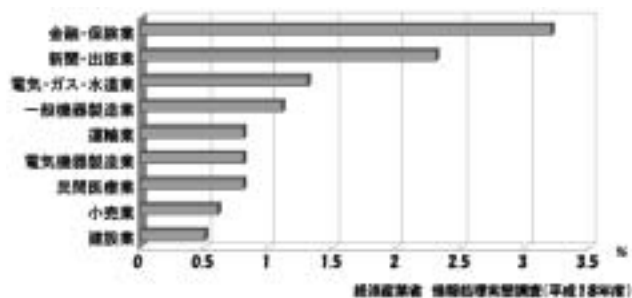


図2 主な産業の事業収入に対する情報処理関係費の率

金融・保険などは売上に対するIT投資比率が3%を超え、一般製造業は1~1.2%程度です。当然事業モデルによっても異なり、小売業は0.6%くらいになっていますがコンビニのような事業モデルでは2%を越えているのが実態でしょう。建設業は0.5%と低く受注型現地生産モデルが人為的活動に支えられていることでIT依存度も低いことが理解できます。

まずこの産業や事業形態に基づくIT投資ポリュ

ームを念頭において、自社の総額的な一つの投資指標を立てる。この指標から大きくかけ離れている場合は経営戦略的な意図があるのか、それとも無駄があるかを見極める必要があります。

・ポートフォリオ型投資か合意形成型投資か

企業のIT投資意思決定においてはいくつかのパターンが考えられますが、大きくは全社的な見地で優先性や投資規模を考えるポートフォリオ型とある程度事業部門等に裁量権を与え合意形成で投資決定をしていく合意形成型が考えられます。

業務処理の効率化など投資目的や効果が明確な部分最適を求める場合は合意形成型も良いが、組織を越えた情報連携やある期間依存することになる情報基盤への投資は全体最適を求める必要があり、ポートフォリオ型の政策的投資が望ましいのです。いずれにしても、企業としての意思決定のルールは明確にしておくことが重要です。ルールによってITガバナンスのコストコントロールの有効性も左右されることとなります。

・企業の体力に見合った投資規模

ITが企業のインフラとして必須の要素であることは間違いありませんが、企業の体力を超えた投資をしてもその効果は期待できません。まずは身の丈にあった情報投資が肝要です。事業形態や規模によっては情報システム化が相応しくない場合もあります。IT投資が生産性向上につながるとは限りません。特に中小企業の場合、情報システム化が本当に必要かどうかを見極める必要があります。不用意な導入はかえって効率を阻害することもあります。まずはわかりやすいアナログでのプロセス改善や弊習、陋習の改革を優先すべきでしょう。経営者は、情報投資が何か特別なことを引き起こすかもしれないという妄想を捨て、現実を見る投資感を養う必要があります。

まずはコスト構造の把握から

・意外に判っていないコスト構造

コスト構造とはどういうものにどのくらいの費用を払っているかを明確にすることです。情報コストの削減は経営テーマとして取り上げられますが、議論する前提のコスト構造が把握されていないことが多いのです。総額ではわかっても詳細な内訳がわからない。費目の中に適切に仕訳されていないことも多いようです。一般修繕費にITコストが入っていたり、CAD図面作成外注費がITコストに含まれていたりとすることがあります。

情報子会社があつて委託契約や準委任契約で外注される場合、情報子会社での実施原価構成がどうであったかは容易には見えません。場合によってはブラックボックスになります。意外にわかっていないのがこのコスト構造なのです。

・月次でわかる会計システムで管理

情報コストの把握には企業の会計システムが関係します。コストの実態把握に必要な費目、細目を決め、これをタイムリーに把握できるようにすることが基本です。少なくともハードウェア（購入、保守、リース、レンタル別）ソフトウェア（購入、保守、開発、償却費別）システム利用料（外部サービス、ASPなど）システム運用費の費目で細目ごとに管理されなければなりません。他にシステム部門の人件費（ソフトウェア開発に關与した人件費は無形固定資産として計上）設備費、外注人件費、ネットワーク費、システム部門の統制経費などがあります。これらが月次で把握できる会計システムがなければ、コストの計画と実施の把握が出来ません。

コスト構造が可視化されると、無駄がどこにあるかが見えてきます。どこを優先的に削減対象とすべきかが容易に判断できるようになります。これが可視化の効用であり、気付きを与えて改善を促すことができるのです。

・改革は小さく、コストダウンは大きく

改革は大上段に構えてもなかなか思うようには進みません。身近な問題から解決を試み、成功を積み重ねていく地道な改革が成果を生むのです。しかし

コストダウンはもう少し大胆に取り組む必要があります。

コスト構造が見えたら、費目金額の大きいところから内容を分析していきます。外注人件費が大きければ、その内容に削減要素がどのくらいあるかを見極めます。ハードウェアの費用が大きければ、構成に無駄がないかを見極めます。メインフレームからオープンシステムにダウンサイジングするような、仕組みを変えることによって大きな削減に結びつけることができます。社内で運用しても付加価値がないものをアウトソーシングすることも仕組み変えの好例です。

情報子会社がある場合は、その事業内容を精査し外販が利益に貢献していなければ撤退することも必要でしょう。外販比率が高い情報子会社の場合はさらに分社して外販専門と機能提供専門に事業を分割するほうが、コストが明確になります。大きな構造改革に躊躇しては大きなコストダウンは期待できない。

コストダウンは大きなところから取り組み、次第に細部に入っていく手法が効果的です。

## 投資効果指標の問題

### ・インフラ化した情報環境

日本の企業では1960年代からコンピュータが積極的に導入されてきました。多くの人件費を要していた会計や経理や給与など大量の計算業務を機械化処理したいという明確な目的があったのです。また技術計算など、より高度化するためにも用いられました。人為的処理を機械化処理に置き換えるコンピュータの活用では、目的も効果も明快であったため、投資効果指標はROI（投下資本利益率）で十分表現できました。

コンピュータの発展とともに、利活用も変化してきました。通称パソコンと呼ばれるパーソナルコンピュータは低価格と高機能が進み、コンピュータを身近なものにするとともに情報端末になっていったのです。この要となったのがインターネットでしょう。1990年半ばからの環境変化は驚異的です。この

変化によって情報環境は限りなく社会や企業活動のインフラストラクチャーになりました。インフラ化したという認識は情報投資においても、その評価においても極めて重要なことです。

### ・情報システムの目的とROIの適否

情報システムの投資においては、投資対効果の話題が付き物です。経営者はコストダウンと投資に対する経済価値を求めます。投資判断のためにはわかりやすい投資効果の指標が欲しいものです。

コンピュータの草分け時代には費用対効果は明確でした。人為作業の機械処理移行であるから、どれだけ人件費が削減できるかが指標になりました。今でもこの指標で計測できる情報システムもあります。ROIにしる、ROA（総資産利益率）にしる、NPV（正味現在価値）にしる、それらは経済的価値を計る指標です。しかし利用目的も仕組みも高度化し多様化した情報システムでは、経済的価値だけでは計れない価値があります。情報環境のインフラ化とともに、顧客満足とかコミュニケーション改善に価値を求めるような情報システムのあり方はROIという評価指標の適用性さえ変えてしまいました。

そのためにいろいろな指標を持ち込む試みがみられます。KPI（重要業績評価指標）やBSC（バランススコアカード）で非財務要素も含めて評価検証をしようとするものもその例です。

インフラ化した情報環境では、経営者の目はコストダウンに向いていきます。最低コストでの環境維持は最もわかりやすい当面の指標かもしれません。

### ・日本と米国の違い

日本と米国の情報投資マインドやGDPに対する投資率が大きく違うことは事実です（図3）。経営者の意識や経営手法の違いが一つの要因でしょう。

米国の投資伸び率をみると、インターネットが民間に普及を始めた頃から急激に伸びており、一時ITバブル崩壊で停滞したもののその後の進展も日本とは大きく異なります。インターネットの捉え方や取り組み方に差があるようにも感じられます。

また株主に対する意識の違いや四半期毎に利益と

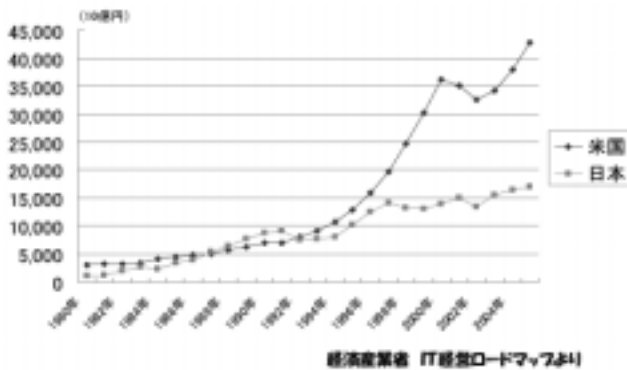


図3 日本と米国のIT投資額比較

成長を求められる米国モデルでは合理性の追及が凄まじいため、それに対応する雇用の考えも異なり、プロジェクトの中断やレイオフも頻繁に行われています。

企業文化やモデルの違いを考慮せずに、単純にIT投資ボリュームを比較することは控えなければなりません。日本モデルに相応しい地道な導入と指標の確立が必要です。

### 新規投資の指標に感じる違和感

- ・大切なのは新規投資の多寡ではない

情報の費用には新規投資と運用費用とがあり、この比率が話題になることがあります。2：8では新規投資が少ないとか、3：7の新規投資率は欲しいとか言ったりします。こういう尺度で一概に測ることが、私には暴論のように思えてなりません。

今年の新規投資は次年度以降費用となります。事業モデルがあまり変化しない会社の場合、優れた情報システムが構築されればほとんどメンテナンスの必要もなく翌年以降は運用費用だけになるでしょう。この会社は当然新規投資率が下がりますが、経営の優劣には関係がありません。むしろ経営的には経費率が低く優れていると言えるかもしれなのです。

一方事業モデルの変化が激しい場合とか新規モデルの事業を取り込むような場合には新規投資は当然増えますが、運用費用も増えていきます。情報総コストに占める新規投資の比率は新規投資の多寡そのものですが、経営とITの視点で見たときにそれが一義的に重要なわけではないことは明らかです。

- ・固定費も削減できるマジック

情報総コストを新規投資と運用費用で見た場合、この運用費用は固定費だと見なされていることが多いでしょう。通常、固定費はコストダウンの対象にはなりません。しかし運用費用のうち、本当に固定的なものは固定的な人件費と償却資産（無形固定資産としての開発ソフトウェアや買取したハードウェア資産など）です。他の外注人件費、外注費、保守費、リース機器、ネットワーク費などは変動費化することができます。つまり固定費のように見える運用費用を変動費と見てコストダウンすることができるのです。対象となるものはリソース配分やサービスレベル見直しや価格交渉や運用ルールの変更など様々な手段でコストダウンができます。仕組み変えによるコストダウンは新規投資を抑えるわけではなく、ほとんど固定費の変動費化によって実現されるものです。これが固定費のマジックです。

### ITガバナンスによる全体最適化

- ・ITガバナンスの必要性

ITガバナンスは立場によって定義も変わり、競争優位を実現する組織能力とするものもあり、リスクマネジメントとパフォーマンスマネジメントと位置づけるものもあります。いずれにしても、私はITマネジメントには3つの重要な機能があると考えています。

全体最適化による経営効率向上

リスクコントロール

コストコントロール

グループ経営としての企業評価や組織の壁を越えたシステム間連携のニーズが増大するなど、横断的な仕組みづくりが求められる環境のなかで部分最適による経営効率には限界がみえてきました。しかし事業部単位で部分最適を求めてきた組織構造では全体最適といっても組織間の利害調整が容易なことではありません。合議で進めようとするればかなりの時間を要します。特に情報投資に関しては技術が絡んでくるためにコンセンサスの醸成はさらに容易ではないのです。ここで必要になるのがITガバナンス

としての統制力です。

ITガバナンスは、経営者が直接関与しなければなりません。経営トップは統制の方向性をコミットし、権限をCIOに付与し、CIOは責任をもってイノベーションリーダーとして部門間調整を果たさなければなりません。この経営層の起動がITガバナンスの成否を決めると言っても過言ではないのです。

全体最適化で最も重要なものは総合デザインです。ランドデザインとも言います。置かれた環境と経営リソースをもとに、あるべき姿と実現のアプローチを描かなければなりません。ランドデザインこそが全体最適化の拠り所であり、改革のマップなのです。

#### ・システム部門改革

ITガバナンスの実行部隊は他ならぬシステム部門です。情報子会社がある場合は一体となって機能する必要があります。システム部門にも全体最適を求めるのです。

日本企業におけるシステム部門は、その成り立ちからしてガバナンスとは対極的であったと言ってもいいでしょう。部分最適化やユーザーニーズを実現するというミッションを与えられ、難解な技術でサポートする専門部隊でした。

今でも専門部隊であることには違いないのですが、今のニーズに応えるには経営的視野をもって業務に当たらねばなりません。全体最適化には全体感とか俯瞰する目とか、分析力、企画力、デザインセンスなどが必要になります。そのために組織の位置づけや要員の見直しを含めて部門改革が必要です。システム部門はもともと情報システムを通して経営を俯瞰することができる部署です。その特性を生かして、時代ニーズに合ったシステム部門へと転身を図らなければなりません。

情報システムを利活用するのは事業部門やバックオフィスのユーザーです。システム部門は常に利便性と生産性向上を求めながら、最終ユーザーのための環境を構築しなければならないのです。情報資産に関わるリスクや稼働環境に関わるリスクをコントロールすることも役目です。情報投資のコントロー

ルを行い、コストダウンを図って経営に資することはITガバナンスの重要な機能です。

ITガバナンスの実践者には、情報のインフラについて全責任をもって当たるという気概がなければ、利用部門からの信頼と協力は得られません。

#### アウトソーシングの勧め

##### ・インソースとアウトソース

企業の情報システムに関わる業務には社内のリソースで賄うべき業務と、社外のリソースを活用したほうが合理的な業務とがあります。

ニコラス・G・カーが2003年に「IT Doesn't Matter」をハーバードビジネスレビューに発表して物議を醸した後、2005年には「The End of Corporate Computing」を発表し外部サービスが充実してくることによって、自前主義は終焉を迎えるという予見を示しました。この示唆は確実に実証できる方向に進んでいると思います。

私はシステム部門の全社的な責任者になった2001年当時から、業務の実態をみて「持たざる経営」を情報システム構築のフィロソフィーとしてきました。どうみてもインソースで付加価値を付けられない業務が多い。一方では外部のサービスが充実してきている。インソースとアウトソースをどう切り分けるかが課題になります。

ここでアウトソーシングについて言っておきたいことがあります。アウトソーシングは単なる外注ではないということです。業務そのものを委託するもので、プランニングもオペレーションもアウトソーサーに任せることになります。アウトソーサーとはいわゆるSLA（サービス品質保証制度）によってサービス契約を結ぶものです。単なる外注をアウトソーシングと言っている事例を見ることがありますが、本質的に形態が異なるものです（図4）。

そのような考えのもとで、データセンターサービス、端末管理のサービス、ユーザーサポートサービス、SaaSと呼ばれるソフトウェアサービスなどのアウトソーシングを積極的に活用してきました。結果として品質の確保されたサービスが自前運営よ

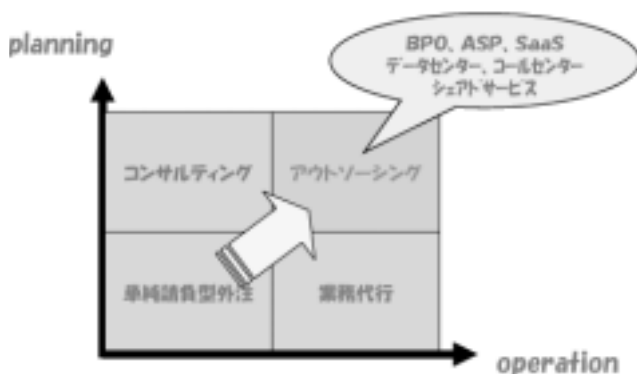


図4 アウトソーシングという業務委託の位置づけ

りも低コストで提供され、コストダウンに貢献しているのです。

・アウトソーシングの条件

アウトソーシングを積極的に進めるには条件があります。これを間違えると適切な活用と効果は期待できません。

その条件とはインソースをしっかりさせることです。業務分掌規定に基づくシステム部門の業務体系が明確に構築され、コア業務とノンコア業務に切り分けができ付加価値の判断ができることです。ノンコア業務をアウトソーシングサービスと適合させながら委託していくことになります。

しかしながら、アウトソーシングサービスの実態も心もとない状況にあります。請けられると言っているアウトソーサーでもSLAに基づくサービスメニューが整っていないことが多いのです。したがってパートナーとして一緒に創り込むというケースがほとんどでした。特に2001年の頃は、データセンターにしても単なる場所貸しの概念を超えるものではなく、ソフトウェアの運用にまで踏み込んでくるアウトソーサーはなく、「持たざる経営」を実現するためのホスティングサービスは限定的でした。

この状況は次第に変化してきています。例えばSaaSと呼ばれる顧客ごとにカスタマイズ可能なソフトウェアサービスは確実に実用段階に入っています。コールセンターサービスも高品質なサービスが提供されるようになってきました。「持たざる経営」は徐々に現実味を帯びてきています。

・魂を売らないアウトソーシング

もう一つ、気をつけなければならないアウトソーシングのポイントがあります。1990年代の後半から浸透し始めた戦略的アウトソーシングという仕組みです。

ベンダーから一定の資本を投入し、長期契約で業務全般をサポートしようとするものです。契約によってはベンダー資本が51%以上を占め、実質的にはベンダーの支配下に入ることもあります。長期的に見たとき、この状況で積極的なコストダウンの選択が行われるとは考えがたいし、そのような好実績を聞いたことはありません。これは明らかに囲い込み戦略であり、侵略的アウトソーシングと言えるものだと思います。

ただし、それでも有効なケースもあるのです。自社の経営が立ち行かなくなるくらい財務的な問題を抱えた企業は、戦略的アウトソーシングによってシステム部門を売却し、一時的なキャッシュを得ることができます。それも経営の選択の一つでしょう。

この場合、コア業務も手放すことになります。私はこれを「魂を売るアウトソーシング」と呼んでいます。一度手放した魂を取り戻すことは容易ではありません。売却をしないまでも、ベンダー丸投げで依存していれば魂を失っているのと同じこととなります。アウトソーシングで心掛けるべきは、魂を売らないアウトソーシングです。

調達の見直し

・属人的調達を改める

IT投資マネジメントの要素の一つに調達があります。投資基準を厳格に決めたりROIを論じたりする割には、一般にITの調達についての取り組みは甘いようです。行政機関におけるIT調達もCIO補佐官制度の導入で相当な見直しが行われていると聞きます。私も事業部門から情報部門に移ったとき、調達が余りにも属人的に行われていることに驚きました。

調達のルールや基準が見えない。ソフトウェアの標準積算や相場観がない。ファンクションポイント(FP)法で機能数から類推してもバラツキが大きい。

そして何よりも問題なのが、担当者ごとにばらばらに調達をする属人的な実態があることでした。この改善のために調達の専任部署を置くことにしたのです。

この目的は健全な取引を目指すことにありました。買い叩くことではなく、適正な価格で購入をするための仕組みを作ることです。そのためには価格や見積りの評価眼がなければなりません。それを専任化することによって育成し体系化しようと試みたのです。

最初の仕事は適正な取引のための契約書の見直しです。次に競争原理を働かせるためのRFQ（システム見積依頼書）、RFI（システム情報提供依頼書）、RFP（システム提案依頼書）のルールや手順の整備でした。FP法についても改めて適応研究を進め、日本情報システムユーザー協会（JUAS）のソフトウェアメトリックス調査に協力しながら過去実績の分析を行ったりしました。傍ら事業部門の調達専門社員を招いて調達手法や手順についての指導を仰いだりもしました。

この試みは2年目から効果をみせ始めました。不十分な資産管理を厳格にすることによって計画的な購買計画ができ、無駄な保守契約を止めたり不要な資産の除却を進めたりしました。固定費と見なされている運用費用についても変動費化が進みました。ベンダーごとに不統一だった単価の是正も行われました。見積り段階からWBS（作業の細目構造）を明示して貰うようにしてコスト評価をしやすくしたのです。そしてパートナーシップの改善に向かったことが大きな成果でした。

#### ・パートナーシップということ

情報分野におけるベンダーとユーザーのパートナーシップは大きな課題です。現状は決して良い状況にあるとは言えません。一方には丸投げやもたれあいがあり、他方には相互不信があります。ソフトウェアの品質問題に絡んだ係争も多い。これを改善しなければ、良い情報システムは構築できません。

双方に利得のある、いわゆるWin-Winの関係作りが出来なければパートナーシップにはなりません。契約書を厳格化してトラブルを避けようとす

る動きが見られますが、これは本質的な解決にはなりません。契約書で健全化できることは限られています。パートナーシップがしっかりしていれば、多少ルーズな契約でも相互に協力し補完しあうものだと思います。

調達部門を独立専任にしてベンダーとの関係を密にしたら、事後の相互レビューが行われるようになりました。ソフトウェア開発の取引のあったベンダーに対し、毎年評価書を作る。評価を元にレビュー会議を行い、発注側の問題と受注側の問題が話し合われる。仕様提示の問題、工程の問題、担当者の問題、プロセスの問題、単価の問題などが整理され、それぞれが改善を約束する。これを繰り返すことによって相互にストレスのない関係が期待できます。

パートナーシップとは対等性を前提にした相互信頼に基づく協力関係なのです。

#### おわりに

経済産業省では2007年11月にCIO戦略フォーラムを立ち上げ、IT投資をリードする優れた戦略的CIOやIT投資の専門家を集めて事例研究をし、その知見を水平展開する活動を始めました。ユーザー企業に焦点を当てたこのような取り組み事例はあまり例がありません。この成果は6月に開催されたIT経営協議会に示され、CEOによる討議を経て「IT経営憲章」（ITを我が国の競争力の糧とするための10原則）を採択するに至りました。

この背景にはIT投資に関する全社戦略がなく、組織や企業の壁を越えられずに部分最適に留まって生産性向上の投資効果を楽しめない企業が7割もあるという現実があります。

この活動はさらに個別課題の討議を通じてより具体化される予定であり、知見の共有による改善効果が期待されるものであります。

経営戦略を実現するために、情報システムは重要なツールです。それだけにIT投資マネジメントが重要な位置づけになってきます。IT投資マネジメントは難しいことではありませんが、手順と手法を間違えずにやるべきことを一つずつやらなければなりません。近道がないことに気付いたら、今から始めるべきです。



2008年度「関西CIOコンファレンス」- IT投資シンポジウム - (財団法人) K A 補助事業)

## パネルディスカッション「IT投資マネジメントの課題とCIOの役割」

コーディネーター：武蔵大学 教授

松島 桂樹氏

パネリスト：株式会社フューリッジ 代表取締役

平本 健二氏

株式会社オーグス総研 執行役員 技術部長

宗平 順己氏

株式会社堀場製作所 業務改革推進センター長

新井 修氏

マロニー株式会社 代表取締役社長

河内 幸枝氏

同 営業部長

上野 昌樹氏

当財団では、経営戦略とIT戦略の橋渡し役としてその役割が期待されるCIOの必要性を説くために2006年度から「関西CIOコンファレンス」を開催しています。

2008年度の「関西CIOコンファレンス」は、2007年度「関西情報化実態調査」の結果から浮かび上がった重要課題の一つである戦略的IT投資マネジメントについて、多くの方々への普及啓発を目的とした「IT投資シンポジウム」とこれからCIOを目指されている方々の育成を目的とした「IT投資ワークショップ」から構成されています。

本稿は2008年度「関西CIOコンファレンス」の一環として、2008年7月7日(月)に大阪市内で開催しました「IT投資シンポジウム」のパネルディスカッションの内容をとりまとめたものです。

### 1. はじめに

(松島氏) 本日の「IT投資シンポジウム」は、午前中はCIO(最高情報責任者)とIT投資についての国や学術的視点からの包括的な話、午後はIT投資についての理論的な話やコンサルティングの視点からの話、そして企業のIT投資マネジメントの事例紹介とシンポジウムのストーリーとしては一本筋が通っていたかと思っています。シンポジウムの最後の締め括りのプログラ

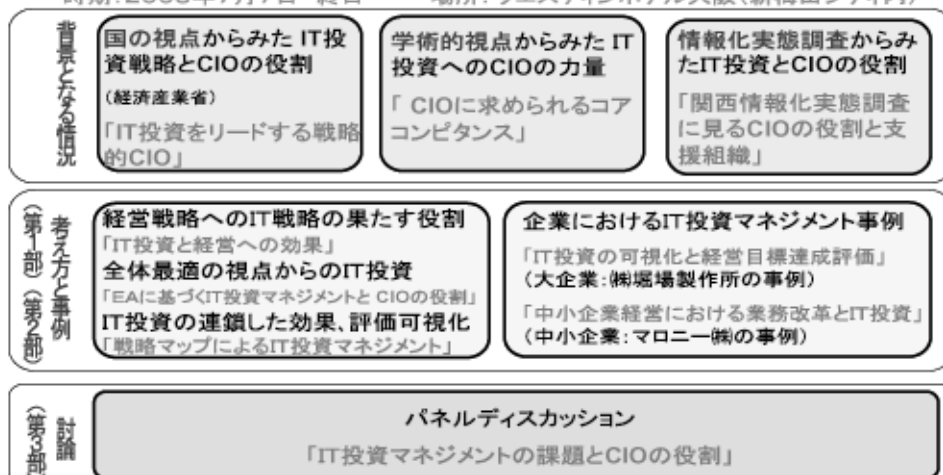
ムに当たり、このパネルディスカッションでは、「IT投資マネジメントの課題とCIOの役割」という観点から、講演いただいたことを整理する場にしていればと考えています。

### 2. 経営戦略とIT投資マネジメント

(松島氏) 最初に、本日の講演された内容(経営戦略とIT投資マネジメント)のポイントについてお話しを

## 「関西CIOコンファレンス」IT投資シンポジウム テーマ: CIOに期待されるIT投資マネジメント

時期: 2008年7月7日 終日 場所: ウェスティンホテル大阪(新梅田シティ内)





武蔵大学 教授 松島 桂樹氏

いただきたいと思います。

(平本氏) EA (Enterprise Architecture) を使っていかにIT投資効果を引き出していくかというマネジメントのポイントは2つあります。まず一つ目のポイントは、最初に実態の見える化(数値化等)をして、その見えたものを全体としてどのように管理していくかを考えること(プログラムマネジメント)が重要だと思っています。もう一つのポイントは、標準的なフレームワークに従って部門や立場が違って誰もがわかるような形で体系的に情報を共有化していくことが、IT投資を管理していく上での基盤になると考えています。

(松島氏) その場合になぜEAを使わないと説明ができないのでしょうか。

(平本氏) いかに重複投資を防止するかといったことも含めて全社最適化や全社横断的な視点からIT投資効果を検討する際に、EAの全体設計図面という側面にフォーカスしてツールとして使うと便利ではないかということです。



株式会社フューリッジ 代表取締役 平本 健二氏

(宗平氏) BSC (Balanced Score Card) を非常に誤解して使っている方が多いと思っています。間違った使

い方をすると会社が傾く恐れがあります。元々はBSCは業績評価の指標だったのですが、今では戦略マネジメントのツールとして使われています。ツールとしてBSCを使って戦略的にIT投資をマネジメントすることができることを言いたかったのです。

(松島氏) 評価指標という側面だけを追及してBSCを使うと失敗してしまうということですね。

### 3. 企業におけるIT投資の考え方

(新井氏) CIOの責任として、将来を見据えて人材育成も含めたランニングコスト(いつまで使えて、いつリプレイスが必要となるか)を経営トップにきっちり示さなければ、IT投資はできないと思っています。要はブラックボックスを作らないという事です。

また今、弊社で非常に問題になっているのは、システムのグローバルスタンダード化、いわゆる世界標準語(英語)に対応せざるを得ないということです。言語の壁というのは日本人が乗り越えないといけない大きな課題であると認識しています。

(松島氏) 費用対効果の議論というのは、元々は初期投資と回収のモデルです。従って、それをランニングコストで見るという見方は、伝統的な議論ではないユニークな見方であると思うのですが、どういうところからこの見方に着目されたのかについてご説明をいただけますか。

(新井氏) 弊社では多額のIT投資をした時代があり、その時代には後からこれも要りますあれも要りますといった追加投資が非常に多かったのです。実際には初期投資よりもはるかに大きな投資が後で必要ですとは経営トップには言いにくいものです。このような反省の中から出てきたのが、投資額のガイドライン(水準)を決めようということです。言い換えれば経営トップとしては、ガイドラインを越えないようにIT投資を運用してくれということです。

(河内氏) IT投資に関しては、中小企業として身の丈にあったシステムにすることを意識しています。まず最低限のコアシステムやデータベースの構築から着手しました。その基盤の上に立って必要なシステムを付加していくということを繰り返しながら、今日のシス

テムを作り上げてきました。ITはあくまで道具で、使いこなさなければ話になりません。弊社にとって無理なシステム、要らないシステムは作らないという方針で取り組んでいます。その結果、社員が働きやすくなり、生き生きとしてきました。但し、当初に構築したシステムが陳腐化してきましたので、リプレイスをする必要性を感じています。

(松島氏) 企業規模が小さいために、やり易いことや逆に苦勞する点はどのようなことですか。

(上野氏) 自社でシステム構築をするために、業務の間をぬってその作業をするので一年間にできる範囲は限られてきます。大企業に比べて時間がかかり、できることが限られています。その反面、全員がシステムの内容を理解しているというメリットがあります。

中小企業の立場でのベンダーの付き合い方や自分で設計して作りこむという方法はタイムリーで小回りがきくという実感を持っています。大企業に在席していた頃は、使えるシステムは半分にも満たなかったような気がします。

#### 4. 見える化の効用と効果を発揮するための工夫

(松島氏) 見える化自体が業務の簡素化とか不要なものを排除するという役割を担っています。見える化には色々な効果がありそうですが、これに関してどのようなご意見をお持ちですか。

(新井氏) プロセスの見える化をしていくためには、システム部門の人間と現場の人間の交流を促すことによって相互理解を促進させる必要があります。一方、経営者から見れば情報システムを導入する目的は、リアルタイムに全社の情報を俯瞰したいというニーズを持っている訳です。見える化の過程で使い勝手の悪さから相当部分の情報を切捨てなければならないことが生じます。実は切り捨てざるを得なかった部分をどのようにするのかを考えるのが次のステップであると認識しています。

(松島氏) 見える化だけではだめなのでしょうか。

(平本氏) 見える化からスタートをして、次のステージ(データーなどの共有化)を考える必要があります。本当に業務の改善に役立っているのかという視点が大

切です。また、自分の部門は改善されたが、他部門にしわ寄せがいったというようなことにならないように関係部門と調整をしなければなりません。

(松島氏) B S Cを用いるというのは、業務からの見える化ではなく目標という視点から色々な手段や指標が見えるようになるという、言い換えればパースペクティブなもの(出来上がり全体見取り図)を目指す訳ですが、それにつながる参考指標はないのかと直ぐに要求されますよね。

(宗平氏) 全社の戦略マップがあって、それを今度、部とか課とかの単位に落とし込んでいくことによって、自分の業務が会社全体の戦略にどう役立っているか(つながっているか)が見えるようにするのがB S Cの目的です。その中で従業員満足度は非常に大事な指標で、その指標が向上している会社というのは業績が伸びていることが多いと言われています。



株式会社オーグス総研 執行役員 技術部長 宗平 順己氏

(新井氏) グローバルスタンダードのシステムを現場で活用してもらうためには、従業員に自分達で考えたことがシステムの中で実現できていることを実感してもらう必要があります。これが働き甲斐につながります。

(松島氏) システム設計において、取引先など自社以外の要素を考慮する場合は、今までと違った色々な要素を含めてシステム化し、その状態を見える化をする必要があるのではないかと思います。貴社では、取引先ごとに、個別にプロトコル(やりとりの規約)を作ったものか、あるいは標準的なものになるように取引先に協力をお願いして作ったものか、どちらに近いのでしょうか。

(上野氏) 外部との関係が複雑かつ多様なので、当初はシステム化は無理かもしれないと感じていましたが、1年近くかけて取引先との関係を一つ一つ整理(見える化)しました。弊社のシステムは全く自社独自で考案したのですが、汎用性があり他社にも適用可能です。

(松島氏) 製造業の基本的なモデルを持ち、個別ニーズや個別需要に対して非常に短納期で、フレキシブルに対応することのできる会社が、業績を伸ばしていることが多いと思います。その点はでしょうか。



株式会社堀場製作所 業務改革推進センター長 新井 修 氏

(新井氏) 受注に関するシステムの問題点の1つとして、製品のことをよく知らないお客様への対応がありません。そのために計測の分野に関しては、グローバルスタンダードを作っていく努力をしています。お客様と直接話ができるというメーカーにならないと計測の分野においてグローバルなナンバーワン企業にはなれないという認識を持っています。

## 5. IT投資評価の仕組みと投資効果の見極め

### (会場からの質問)

(松島氏) それでは会場からの質問を幾つかお受けしたいと思います。

(質問1) 堀場製作所の新井様への質問ですが、先ほどの講話の中でコンカレントな(協働の)エンジニアリングによる開発のスピードアップやホワイトカラーの生産性を2倍に向上するという全社のKGI(Key Goal Indicator: 経営目標達成指標)の目標を設定されていると話されていましたが、今現在のKGIやKPI(Key Performance Indicator: 重要業績指標)の達成状

況を把握・評価するためにどのような仕組みを社内に持っておられるのでしょうか。

(新井氏) グローバルに使える指標はそれ程多くはないので7つぐらいの指標に絞っています。また、指標の結果がすぐに出せるような仕組みを構築する努力をしていますが、国によって計算の仕方やデータの整備状況が違うので、世界の他の国々と統合された形で完璧な指標を数多く作るのは難しいと考えています。

(質問2) 同じく堀場製作所の新井さんにお聞きしたいのですが、システムの場合は何年まで使えるのかということが不明確であったり、また、技術革新によって既存のIT技術が陳腐化することがあると思います。いつまで使えるかわからない状況の中で、IT投資を行うことの判断はどのようにされておられるのでしょうか。

(新井氏) ランニングコストを重要視しています。5ヵ年である分を全部洗い出し、決められた範囲内でしかIT投資をしないようにしています。

(質問3) マロニーさんにお聞きいたします。ランニングコストをベースに投資を考えた場合には、今の状況を改善するようなレベルの投資はできると思いますが、もう少し高額のIT投資を行わないと投資効果が限定的になってしまうのではないかと(業務革新につながるのではないかと)と思いますが、いかがでしょうか。

(河内氏) もっとお金をかけたからといって、必ずしもいいシステムができるとは考えておりません。ランニングコストを制御するという大企業の考え方は中小企業には余りそぐわないように思います。

(松島氏) マロニーさんの場合は、IT投資全体の枠の中で、ランニングコストの割合は小さく、新しいIT化に費やしている割合が高くなっているからだと思います。

(新井氏) 全部門に対してITにかかる負担額を算出し、全体予算枠の中でIT投資枠を設定します。毎年それに沿ってIT投資計画を立て、運用においてはその範囲内に支出額を納めるようにマネジメントしています。このようにIT投資額の枠を決めてコントロールすることは企業にとって必須であると思います。

## 6. 企業に必要な人材とその育成

(松島氏) 経営者にとっては、今後いくらIT投資を続けなければならないのかを判断することが、リスクマネジメントを行う上で重要になってきています。ところで、日本全体を含めて人手不足の状況になっていますが、具体的に企業ではどのような人材が必要で、必要な人材をどのように育成するのかということについては、まだ議論の余地があると思います。また、すぐれた外部の人材に来てもらう秘訣を教えてくださいか。



マロニー株式会社 代表取締役社長 河内 幸枝氏 (左側)  
同 営業部長 上野 昌樹氏 (右側)

(河内氏) 人とのめぐり合わせは運だと考えます。運を大切に考えています(偶然めぐり合ったチャンスを活かす)。前社長の時代には社長(オーナー)以外は横一列であった従業員の関係(個人として仕事をするの)を、私が社長に就任して以降はピラミッド型の関係になるように(組織として仕事をするように)社内人材の意識改革に努めてまいりました。

(松島氏) 団塊世代で退職した優秀な人材をCIOとして育成して中小企業に派遣する場合に、受け入れ側の企業にも外部から来たIT人材をうまく活用するコツ(ノウハウ)が必要であると思いますが、どのような点を重視すべきでしょうか。

(河内氏) お互いの信頼関係を築くことがまず大事であると思います。とことん話し合い信頼し、まかせたらその人をサポートするのが社長の役目です。

(松島氏) IT分野におけるグローバルな人材育成に関しては、どのように考えておられますか。

(新井氏) 入社以降にいかに色々な分野を経験してい

るかが重要であり、そのような人材を育成することが必要になってくると思います。例えば、研修とか出向の形で外部に出向し、海外の人達とコミュニケーションをきちっと取れるような人材がいるシステム部門を作る必要があると思っています。大きな組織(例えば千人以上)に出向すると専門化されているので狭い領域のことは経験できないのですが、出向先が小さな組織ですと色々なことを自分でせざるを得ないので多くのことを経験できます。経験に基づく広い視野を持った人が結果的に昇進していくことが多いようです。

(松島氏) CIOの労働市場が乏しい日本においては、これからの日本的なCIO像というのを労働市場を踏まえてどう認識されておられますか。

(平本氏) アメリカにおけるCIOの役割というのは業務改革型で、戦略立案の方にシフトし、CIOのプロという人が何人もいて企業を渡り歩いているのに対して、日本はCIOの労働市場の形成ができていません。言い換えればCIOとしての人材がほとんどいないに等しい状況です。CIOの労働市場がないというのはゆゆしき問題であると思います。また、フルタイムでのCIOが不要な規模の企業で、プロのCIOが非常勤で働くモデルもあるはずですが、実際にはセキュリティなどに不安を持つ企業が多くCIOの市場とはなっていません。このようにCIOのビジネスモデルができていないことが大きな問題です。

(松島氏) 公的なCIOの資格証明書があった方がいいと思われませんか。

(平本氏) 資格証明書というよりもコアコンピタンスや実績の自己評価シートでも構わないので、その資料を元に経営者としっかり話し合うことで信頼関係を築いていく方がよいのではないかと思います。

## 7. CIO等の人材育成とIT投資で必要な視点

(松島氏) CIOを育成・整備することが企業の経営改善とか収益向上に役だっているという一つの実績(「関西情報化実態調査」の結果等)もあります。CIOという人材が企業の発展に大きな役割を果たすということが、今日のパネルディスカッションの中から整理できたのではないかと思います。最後にCIO等の人材

育成やIT投資に必要な視点などに関して一言ずつ発言をお願いいたします。

(平本氏) EAという全体設計図をきちんと作って全体最適の視点から俯瞰し、その上でプログラムをしっかり回していく。これを何年か継続していくと、ユーザーとベンダーの双方でIT人材が育ってくるという構造ができ上がってきます。それが広がると日本全体でかなりIT投資と経営改善の好循環サイクルが回っていくのではないかと思います。

(宗平氏) 仮説検証型経営という言葉が最近よく耳にします。IT投資においても検証することが重要です。検証して間違っていたら、仮説を変えることを嫌がらないで素直に間違いを認め、次の仮説を立てる。このような改善プロセスを着実に実行していくことで次第に経営状況が良くなっていくのではないかと考えます。

(新井氏) 社内では色々な経験をすることに限界があります。各社の問題点や課題を持ち寄って、解決に向けた議論を通じてシステム部門の人材を育成していくような場が必要であると痛感しています。

(河内氏) 会社の仕組みを透明に(見える化)した上で、次に経営をまかせることのできる人物が現れた時に譲るのが私の役割であると考えています。そのために創立50周年の時にIT投資を決断し、IT化を進めてきました。着実にこの目的が実現できていることに満足しております。

(松島氏) 1時間余りに亘り「IT投資マネジメントの課題とCIOの役割」という観点で議論をしてまいりました、また会場からも活発なご質問をいただき、実りあるパネルディスカッションとすることができました。ご協力をいただきました皆様方に深く感謝いたします。

(文責：調査グループ 山岸隆男)

(参考) 2008年度「関西CIOコンファレンス」

- IT投資ワークショップ - の紹介

「IT投資ワークショップ」では、モデル企業のケーススタディにより、IT投資に関わる理論と実践的な演習を通して戦略的なIT投資マネジメントに関わる体系的な知識を身につけていただくため、5回に亘り下記の内容で開催しています。

第1回(8/29)

「IT投資マネジメントの基本的考え方」

第2回(9/26)

「IT投資マネジメントの演習 事例企業の戦略可視化」

第3回(11/14)

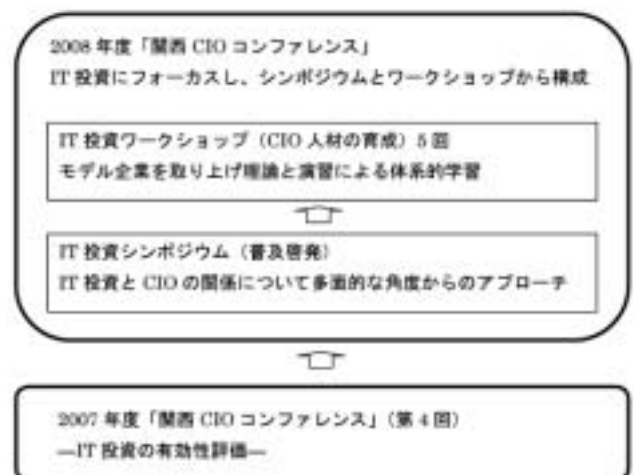
「IT投資マネジメントの演習 IT投資計画の策定」

第4回(12/19)

「IT投資マネジメントの演習 IT投資の評価」

第5回(1/23)

「IT投資の盲点」



# 中小企業におけるIT経営を実践するためのIT投資について

## ～ 関西IT経営応援隊事業を通じて～

情報化推進グループ 主任研究員 西田 佳弘

当財団では、関西地域の中堅・中小企業を対象に、経済産業省の推進事業である「IT経営応援隊事業」を平成16年度から実施しています。この事業は、中堅・中小企業が、経営課題の解決に効果的にITを活用し、業務改革や生産性の向上を図ることを目的としています。

本事業は、IT経営の取り組みに意欲のある経営者及び経営幹部の方々を対象に、IT経営に取り組み、成功した企業の事例発表会を行う「気づき」を支援する事業をはじめ、気づいた経営者に対して、実際にIT経営に取り組むために、自社の経営戦略企画書及びIT戦略企画書を策定するための研修を行う「学び」を支援する事業、さらに、それらの企画書をもとに、IT経営を実践するために、専門家による企業の成熟度診断や個別指導を通じて、システム提案要求書（RFP）の作成に至るまでを指導する「実践」を支援する事業を実施しております。

さらに、関西地域において、優れたIT経営を実現し、かつ他の中堅・中小企業がIT経営に取り組む際の参考となる中堅・中小企業を対象に表彰する「関西IT活用企業百撰（関西IT活用企業百撰実行委員会との共催事業）」及び経済産業省が全国規模で実施している「中小企業IT経営力大賞」の各種表彰制度を実施しています。（図1）

このように、経営者の「気づき」から「実践」まで

の一連の流れのもとに、RFP<sup>（注）</sup>を作成し、IT投資を行い、IT経営を実践している企業を数多く輩出している。このような企業の中には、IT経営に取り組んだ結果、業績が向上し、産業競争力が強化されたところが数多く見られます。

関西IT経営応援隊事業では、中堅・中小企業がIT経営を実践していく上で、専門家であるITコーディネータと連携して、事業を推進している。今回は、ITコーディネータの田内幸夫氏が支援し、中小企業IT経営力大賞の認定企業として認められた企業をモデルに、IT投資を行った状況及びその効果について紹介します。

（注）RFP：システム提案依頼書のこと。

ITベンダはRFPを元にシステム提案を行う。

### IT経営実践企業の成功事例

ITコーディネータ 田内 幸夫

（有限会社エスアイエル 代表取締役）

#### 1. Y社の概要

- ・創業：大正3年
- ・大阪本社その他全国に11営業拠点、5工場。
- ・事業内容：金属製配線工専用ボックス、ダクト等の製造販売
- ・売上高：約33億円（平成19年3月）
- ・従業員数：260名



図1 中堅・中小企業を対象とした事業展開

## 2. 事業の背景

Y社は建設業向けの配線工事用金属製品の製造販売を行っているが、建設業は公共事業の大幅減少と、不況産業の代表でもあることから同社の総受注量は減少し、且つ材料費の高騰もあって利益は下落傾向が続いていた。また、素材も硬質プラスチックによる代替品の出現や、特殊技術が不要なことから近隣海外からの輸入品も増加し、極めて激しい競争が繰り広げられています。

そのような背景の中で、生き残るためにはより顧客満足度を向上すると共に新規市場の開拓が急務でありました。

## 3. 経営課題

顧客満足の要因は「超短納期」との認識の中で、「納期優先」のため、受注内容の確認、製品検査、配送出荷やさらに製造計画の決定プロセスが正確性を欠き、結果として売上高比約1.5%のミスが発生（年間約50百万円弱の廃棄損が発生）と想定していたが、その処理も現場任せのため実体は不明であった。この解決が最大の経営課題でありました。

また、前述の如く需要は減少傾向であり、新規の需要の開拓が急務で、それ無しでは企業規模をどんどん縮小せざるを得ない状況でした。

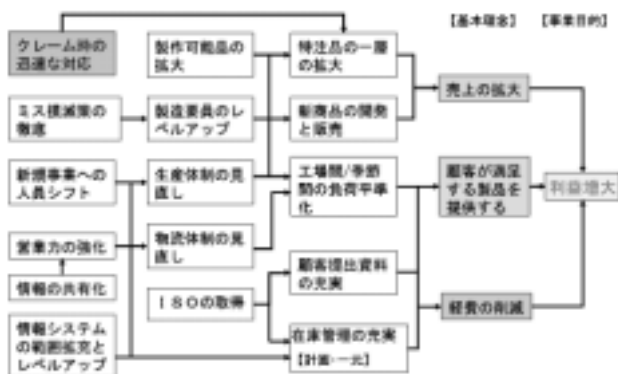


図2 事業戦略関連図

## 4. IT投資への取り組み

IT投資の前提として、業務プロセスの標準化は絶対条件であるとの認識から、全社を挙げてISO9000認

証取得に取り組み、その中で全ての業務の標準化を実施しました。

基幹業務である、受注、製造、出荷及び在庫管理をシームレスに連携・統合し受注、在庫、工場負荷の情報を基に最適な製造出荷指図を半自動的に出来るシステムを構築しました。また、緊急注文や注文変更に即時に対応可能な仕組みを構築いたしました。

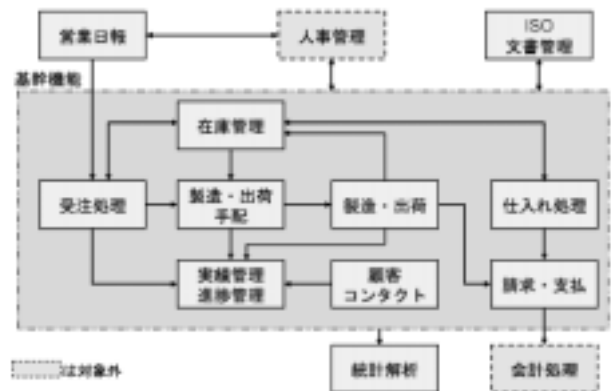


図3 システム機能関連図

これらの処理は、タイミング的にまた膨大な情報処理を伴う点から人間系だけでは実現不可であり、人間系とIT系との有機的連携を意識したものでした。

これらのシステム開発費用については、平成17年度の「IT活用型経営革新モデル事業」に応募し、採択され、開発費用の約半額が補助金で賄われました。



図4 実施スケジュール及びIT活用型経営革新モデル事業の利用



## 5. 成果目標

システム導入の企画段階での効果目標は以下の通りであります。

### 経営革新効果

受注管理システムの構築により、受注ミスによる誤製造・誤出荷が激減すると共に、ISO9000の標準を遵守することにて品質が確保でき、その両者があいまって利益の大幅増加が出来る。

新規販路開拓を目的として、DIY（ホームセンター）に受注窓口を開設し、零細電気工事事業者や一般消費者への販売を狙う。

FAXによる注文情報をシステムに自動入力させること及び受注入力の簡素化と製造指示への連携強化により、受注処理工数の大幅削減を狙う。

### 波及効果

業務の標準化（ISO）と製品の仕掛状況把握等により企業としての信頼性が増し、顧客満足度の向上が狙える。

超短納期で品質が確保できることから、競争力が強化できる。

製造管理の充実により、原料・製品の在庫量が削減し、適正在庫量が維持可能となる。

短納期であることから、標準品のウエートが減少し、付加価値の高い特注品の増加が見込まれる。

新販路開拓により、エンドユーザーとの接点が出来顧客のニーズを把握できることから新商品開発能力が向上する。

全社的な情報の共有により、業務遂行の円滑化・高度化が狙える。

## 6. IT投資の成果

開発着手から約1年にて基幹システムが完成・稼動したが稼動直後にはシステム上のトラブルや運用の不備もあり成果の確認はやや不十分でありました。

しかしその後、トラブルの修復、不足機能の強化等を経て投資効果が確認できるようになった。その主な効果は以下の通りです。

IT導入の成功により、平成18年度の「IT経営百

選」に応募し優秀賞を受賞したことから会社の知名度が向上し、新規の顧客から注文が舞い込むことになりました。

ISO品質マニュアルにより業務の標準化が徹底されました。（それをサポートするIT化の実現）

受注～出荷までの事務処理工数が大幅に削減でき、事務員が営業補助の仕事が可能となり、職場が活性化した。

誤受注、誤製作等のミスが劇的に削減でき0.5%になり大きく利益に貢献した。

基幹システムの整備により新ビジネス（DIYでの受注窓口）が展開でき、全国規模で展開中（現状では5店舗）です。

## 7. まとめ（成功要因）

基幹業務のシステム再構築という生き残りを賭けたIT投資であったが、経営トップの強いリーダーシップと人間系とIT系の有機的連携を意識したIT投資を行うことによって成功に導くことができました。

なお、同社ではこの成功に甘んじることなく第2次システムとして、原価管理や管理会計の充実を目指し、現在新プロジェクトを立ち上げその企画を推進中でありその成果が期待されています。

# ネオクラスター推進共同体『技術評価事業』のご紹介 ～ 研究開発に取り組む中小・ベンチャー企業の融資円滑化に向けて～

地域・産業活性化グループ 係長 高鳥 克己

(財)関西情報・産業活性化センターは、経済産業省の「産業クラスター計画」に基づき推進する関西フロントランナープロジェクト( Neo Cluster )の推進機関として、近畿地域における企業間、大学、公的支援機関の連携を促進し、情報家電・ロボット、高機能部材、高効率エネルギー機器・装置といった次世代産業の集積を図り、世界に通用する活力ある産業クラスターの形成を目指しています。今回はその多彩な支援メニューの中から、金融機関と連携して中小・ベンチャー企業の融資円滑化を図る「技術評価事業」についてご紹介します。IT投資促進の観点からも、本事業に関心をお持ちいただけましたら幸いです。

## 1. 『技術評価事業』の位置付け

「関西フロントランナープロジェクトNeo Cluster」は、近畿地域で実施されている産業クラスター計画(平成13年度から経済産業省が推進する地域活性化・産業競争力強化事業)の1つです。近畿地域に優位性があるとされるモノづくり分野、情報分野、エネルギー分野の企業の中で、新事業展開や新技術開発を目指すベンチャー精神にあふれる企業を支援し、世界のフロントランナーとなるような企業を数多く輩出することをめざしています。(財)関西情報・産業活性化センターはこの推進組織である「ネオクラスター推進共同体」の事務局として、近畿経済産業局、大学、自治体、産業支援機関、近畿の各地域で活動している他のクラスター事業と緊密に連携しながら、会員企業向けに施策・技術の情報提供、産学官グループの支援、個別企業の支援に関する各種事業を実施しています。「技術評価事業」はその支援メニューのひとつであり、

研究開発に取り組む中小・ベンチャー企業の融資円滑化に向けて、金融機関と連携を図りながら取り組んでいる事業です。(図1)

## 2. 『技術評価事業』の背景と目的

中小・ベンチャー企業にとって、研究開発から事業化へと進む過程において必要となる資金調達は、政府系・民間を問わず、金融機関による担保・保証付き融資が中心となっていますが、昨今の経済情勢下で中小・ベンチャー企業の担保・保証能力は決して十分とは言えない状況にあります。

そこで、企業側には、自社の保有する技術を担保にして融資を望む声があるものの、金融機関による融資申込みに対する審査は一般的に財務的な担保・保証能力の有無がその中心であり、企業の技術力が評価される例は多くありません。そこには、深化かつ多様化する中小・ベンチャー企業の技術を評価することが高度な専門性を要するため、金融機関にとって容易な作業ではないことも理由のひとつとなっています。そこに、技術と市場をつなぐための正確な評価へのニーズが生じてきています。

このような背景から、ネオクラスター推進共同体が専門的知見を有する第三者による客観的な技術評価を金融機関に提供することで融資判断材料の一助とし、ひいては、資金調達難に直面する中小・ベンチャー企業の発展に寄与することを目的として、技術評価事業はスタートしました。本事業を利用する金融機関と中小・ベンチャー企業には、下記のようなメリットがあります。(図2)



図1 「関西フロントランナープロジェクト」の事業構造と技術評価事業の位置付け

金融機関	融資を実行しようとする企業の保有技術について当該技術分野の専門家から客観的な評価や所見などを知ることができます。 融資実行や融資条件を判断する際のセカンドオピニオンとして活用できます。
中小・ベンチャー企業	自社保有の「技術・商品」が担保・保証能力を持つものかどうか評価されます。 金融機関からの資金調達の円滑化、融資条件の緩和が行われる可能性があります。

図2 技術評価事業におけるメリット

### 3. 『技術評価事業』のプロセス

技術評価事業は、金融機関からの申込（企業からではなく、ネオクラスター推進共同体と連携する金融機関からの申込となります）に基づき、ネオクラスター推進共同体のネットワークや既存の団体等有するネットワークを活用して、当該技術内容に対応できる4名の専門家を評価専門員として選出し、当該技術の「技術力」「市場性」「実現可能性」「社会性」の4項目について評価を実施します。

具体的な流れは、おおよそ下記のとおりです。

(1)技術評価申込書の提出

金融機関からネオクラスター推進共同体に「技術

評価申込書」を提出していただきます。

(2)評価専門員の選定

ネオクラスター推進共同体が、大学などの技術系教員、公的研究機関、企業研究者OB、NPO法人などから申込内容に適した評価専門員を4名選出します。

(3)評価作業（一次評価）

4名の評価専門員が、申込案件について書面審査を実施します。

(4)評価作業（技術評価委員会）

一次評価の結果に基づき、ネオクラスター推進共同体に設置された「技術評価委員会」が追加調査（企業ヒアリング）の必要性等を検討します。

(5)追加調査の実施（企業ヒアリング）

企業ヒアリングの必要性があると判断された場合、技術評価事業委員会委員長（クラスターマネージャー）による企業ヒアリングを実施します。

(6)評価結果の確定（二次評価）

企業ヒアリングの結果をもとに、4名の評価専門

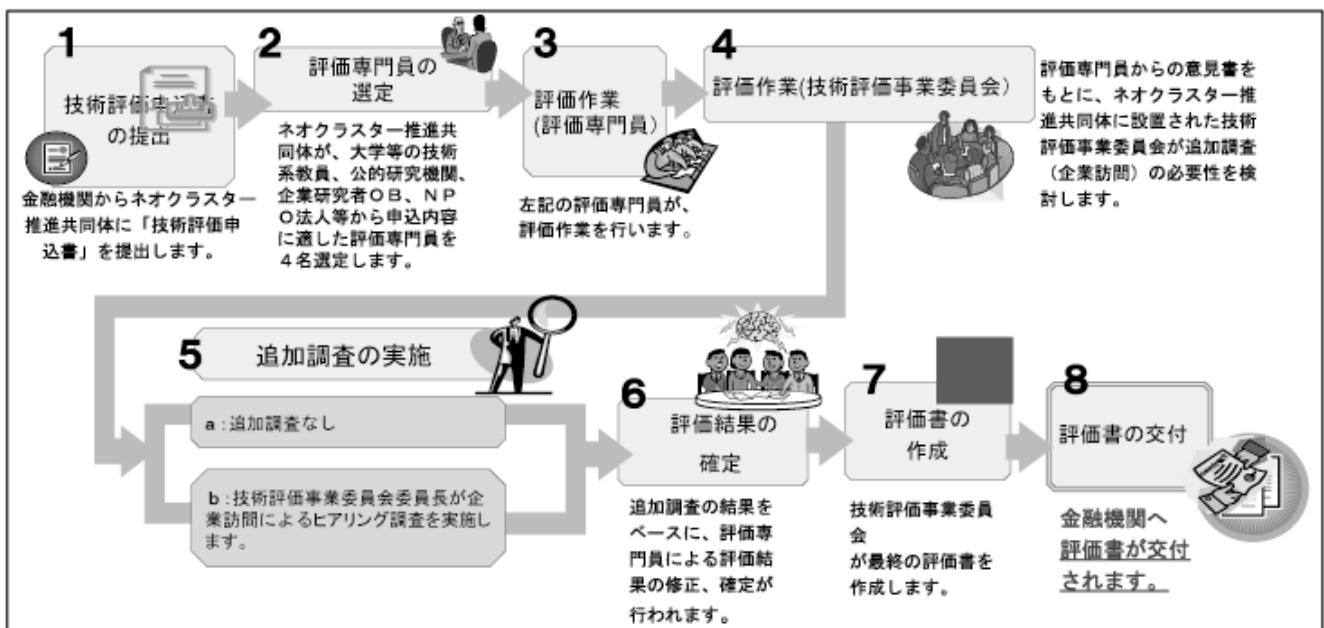


図3 技術評価事業の事業プロセス

員が第一次評価結果の修正等を行います。

(7)「技術評価書」の作成

二次評価の結果を受けて、技術評価事業委員会が最終の「技術評価書」を作成します。

(8)「技術評価書」の交付

ネオクラスター推進共同体が金融機関へ「技術評価書」を交付します。(図3)

#### 4.『技術評価事業』の成果と全国展開

技術評価事業は平成17年度の事業開始以後、着実な実績を積み重ねてきており、近畿発の産業クラスター事業として全国から注目される事例となってきました。その具体的な実績は下記のとおりです。

申込件数.....35件

融資実行件数.....19件

融資額.....約15億円

(平成20年8月現在)

事業スキームについての照会も多く、平成19年度には、四国経済産業局、中国経済産業局、東北経済産業局、内閣府沖縄総合事務局からの依頼に応じて、現地での事業説明会を実施しました。その後、中国経済産業局、東北経済産業局で、具体的に技術評価事業を導入していただく動きが生まれており、事業の全国普及に向けてノウハウの提供等を行っています。



図3 技術評価事業の事業説明会の様子(中国地域)

#### 5.『技術評価事業』の課題と今後

事業の開始から4年目を迎えている技術評価事業ですが、その内容をさらに充実したものとしていくためには、解決しなくてはならない課題もいくつか見出されています。例えば、ひとつに評価期間の短縮化があります。本事業は、資金調達という中小・ベンチャー企業の事業展開に大きな影響を及ぼす問題に密接に関わっているだけに、スピーディな評価作業が要求されます。金融機関からの申込を受理してからおよそ一ヶ月で技術評価書を交付することを目標に事業を実施していますが、実際に一ヶ月で評価書を交付できるケースは少ないため、いかに効率的に評価を実施し、評価期間の短縮化を図るかが課題となっています。

また、近畿地域で本事業をご利用いただいている金融機関を拡大していかなくてはならないという課題も抱えています。技術評価事業の実施にあたっては、ネオクラスター推進共同体と金融機関との間で「事業実施に関する覚書」を締結することが必要条件となっていますが、現状、覚書を取り交わしている金融機関は3行にとどまっており、さらなるPR活動が必要だと感じています。

#### 6. IT投資促進に向けた活用を期待

技術評価事業は、金融機関からネオクラスター推進共同体への申込を原則としていますが、これまでIT系企業の技術に対する評価も35件中8件実施しており、金融機関からの融資実行にも結びついています。本事業についてご関心がございましたら、下記連絡先まで、お問合せください。

今後も本事業を実施する中でスキームのブラッシュアップを図り、研究開発に取り組む中小・ベンチャー企業の融資円滑化に寄与するという大きな目的意識のもとで、事業の一層の充実を図っていきたく考えています。

#### 技術評価事業に関するお問合せ

(担当) 地域・産業活性化グループ 担当: 高鳥  
(TEL) 06-6346-2981 (E-mail) info@neocluster.jp

# 関西グリーン電力基金 平成20年度助成先の決定について

地域・産業活性化グループ 村田 利之

## 1. 関西グリーン電力基金とは

地球温暖化防止の観点から、発電時にCO<sub>2</sub>を排出しない「太陽光発電」、「風力発電」といった新エネルギーを利用した発電方式が有効な手段として期待されています。

ただ、これらの発電方式は、火力発電や原子力発電に比べ、発電するためのコストが高いことから、普及が進んでいないというのが現状です。

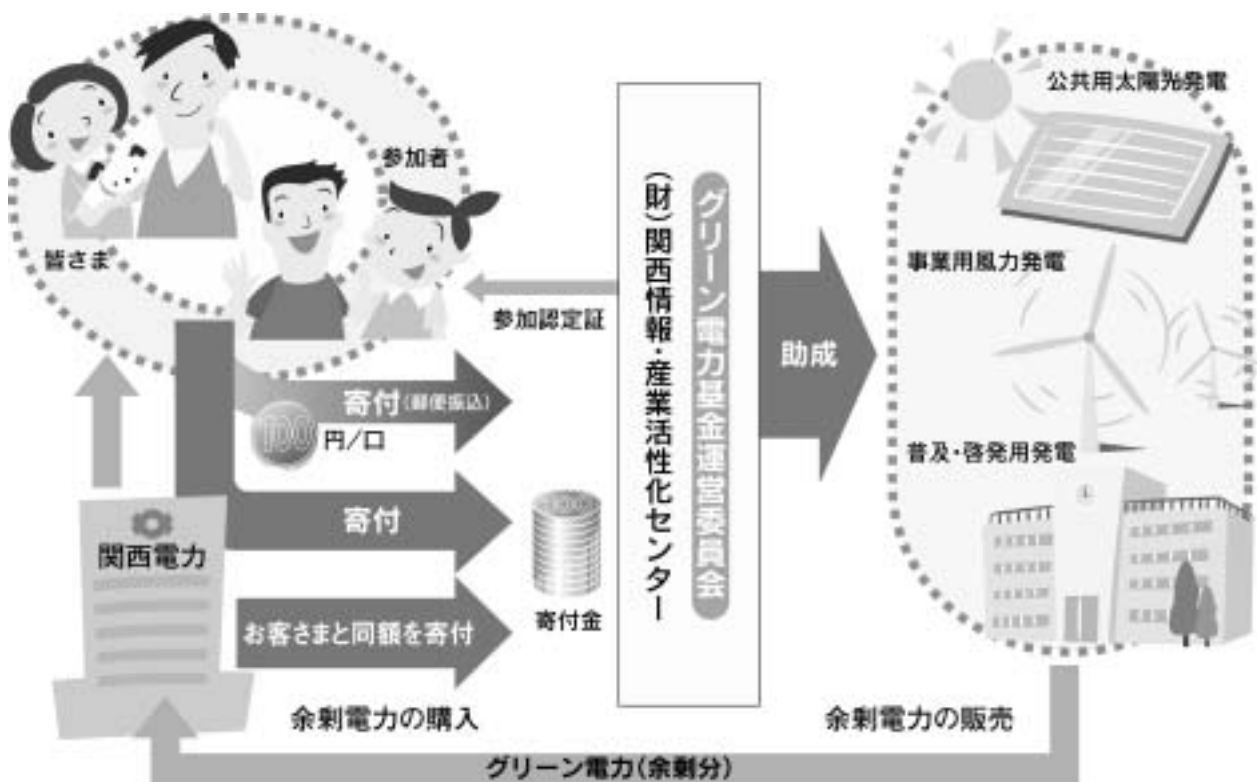
「関西グリーン電力基金」は、これらの現状を踏まえて、地域の皆さま、電力会社、新エネルギー発電事業者が一体となって、新エネルギーの普及促進を目指すために、平成12年10月に財団法人 関西産業活性化センター内に設立されました。平成14年3月に関西の財団の再編統合に伴い、平成14年4月からは、財団

法人 関西情報・産業活性化センターにて「関西グリーン電力基金」を運営しています。

「関西グリーン電力基金」は、地域の皆さまからの寄付金を募り、新エネルギー発電設備の建設を助成する市民参加型の取り組みです。また、併せて、地域の皆さまからの寄付金総額と基本的に同額の寄付を関西電力株式会社からいただいています。

## 2. 平成20年度（第8回）助成先

第18回グリーン電力基金運営委員会（委員長 天野明弘 神戸大学 関西学院大学 兵庫県立大学 名誉教授）を開催し、関西グリーン電力基金 第8回（平成20年度）助成先について、下記のとおり決定いたしました。



関西グリーン電力基金の仕組み

(1)太陽光発電助成先(18件)

助成先	設備設置場所 (所在地)	設備出力 (kW)	助成金額 (円)
堺市 (大阪府)	堺市錦綾小学校 (大阪府堺市堺区錦綾町1-6-19)	10	515 000
堺市 (大阪府)	堺市浜寺昭和小学校 (大阪府堺市西区浜寺昭和町2-282)	10	515 000
堺市 (大阪府)	堺市新浅香山小学校 (大阪府堺市北区東浅香山町3-31-4)	10	515 000
堺市 (大阪府)	堺市土師小学校 (大阪府堺市中区土師町3-35-1)	10	515 000
吹田市 (大阪府)	吹田市立やすらぎ苑 (大阪府吹田市吹東町17-1)	10	515 000
吹田市 (大阪府)	吹田市青少年屋外活動センター (大阪府吹田市藤白台5-20-1)	5	257 500
泉大津市 (大阪府)	泉大津市穴師小学校 (大阪府泉大津市我孫子1-12-10)	10	515 000
高槻市 (大阪府)	高槻市立療育園 (大阪府高槻市郡家本町643-1内)	10	515 000
池田市 (大阪府)	池田市立保険福祉総合センター (大阪府池田市城南3-103-92)	25 (対象:20)	1 030 000
八尾市 (大阪府)	八尾市廃棄物処理センター (大阪府八尾市曙町2-11)	20	1 030 000
福崎町 (兵庫県)	兵庫県福崎町立福崎幼児園 (兵庫県神崎郡福崎町福崎新448-3)	5	257 500
加古川市 (兵庫県)	加古川市尾上公民館 (兵庫県加古川市尾上町池田1804-1)	10	515 000
豊岡市 (兵庫県)	豊岡市北但広域療育センター (兵庫県豊岡市戸牧1029-11)	10	515 000
城陽市 (京都府)	城陽市立富野小学校 (京都府城陽市富野堀口1)	10	515 000
滋賀県 (滋賀県)	滋賀県警本部 (滋賀県大津市打出浜1-10)	30 (対象:20)	1 030 000
大阪に新しい 学校を作る会 (特定非営利 活動法人)	箕面こどもの森学園 (大阪府箕面市小野原西6-42-6 7)	8.7	448 050
ほのぼのステーション (特定非営利 活動法人)	堺市ほのぼのステーション (大阪府堺市堺区旭ヶ丘1-29)	5.12	263 680
向島保育園 (社会福祉法人)	京都市向島保育園 (京都市伏見区向島本丸町68)	10	515 000
合 計		193.82	9 981 730

太陽光発電につきましては、14団体より18件(助成対象出力:193.82kW)の応募がありました。助成枠を下回る応募であったため(参考:助成募集枠200kW)助成金額単価50,000円/kWを51,500円/kWに引き上げた上で、助成することとしました。

(2)風力発電助成先(0件)

風力発電の応募につきましては、応募がありませんでした。助成金の700万円については次年度の助成原資として繰り越すことといたしました。

(3)普及・啓発用発電(10件)

助成先	設備設置場所 (所在地)	設備出力 (kW)	助成金額 (円)
高槻市 (大阪府)	高槻市JR摂津富田山駅北側駅前街路灯 (大阪府高槻市大畑町地内)	太陽光:0.06 (太陽電池式LED照明灯)	200 000
高槻市 (大阪府)	高槻市阪急上牧駅北側駅前街路灯 (大阪府高槻市神内2丁目地内)	太陽光:0.06 (太陽電池式LED照明灯)	200 000
高槻市 (大阪府)	高槻市上の池公園街路灯 (大阪府高槻市阿武野2丁目地内)	太陽光:0.06 (太陽電池式LED照明灯)	200 000
高槻市 (大阪府)	高槻市芥川公園街路灯 (大阪府高槻市南芥川町地内)	太陽光:0.06 (太陽電池式LED照明灯)	200 000
高槻市 (大阪府)	高槻市高槻市総合スポーツセンター街路灯 (大阪府高槻市芝生町4-1-1)	太陽光:0.06 (太陽電池式LED照明灯)	200 000
兵庫県立神出学園 (兵庫県)	兵庫県立神出学園 (兵庫県神戸市西区神出町小束野30)	1	200 000
豊岡市 (兵庫県)	豊岡市温泉利用交流施設 (兵庫県豊岡市但東町坂野470)	太陽光:0.174 風力:64 (太陽電池式LED照明灯)	200 000
豊岡市 (兵庫県)	豊岡市立木屋町小路 (兵庫県豊岡市城崎町湯島391)	1.76	200 000
草津市 (滋賀県)	草津市立芦浦公民館 (滋賀県草津市芦浦町319-8)	4	200 000
草津市 (滋賀県)	草津市立常盤小学校 (滋賀県草津市志那中町119)	3	200 000
合 計		10.234	2 000 000

普及・啓発用発電につきましては、4団体より10件の応募がありました。助成募集枠(10件)と同数の応募であったため助成単価は1件あたり200,000円とし、助成することとしました。

(参考1:助成募集実施概要)

対象設備	助成枠	助成金額	助成単価
太陽光発電	200kW	1 000万円	50 000円/kW
風力発電	-	700万円	-
普及・啓発用発電	10件	200万円	200 000円/件

(参考2:制度発足からの昨年度(平成13年度~平成19年度)までの助成実績)

助成対象	助成件数	設備出力 (kW)	助成金額 (円)
公共用太陽光発電設備	71	1 886 862	68 622 680
事業用風力発電設備	7	112 500	66 699 000
環境教育目的用発電設備	5	5.32	1 235 900
普及・啓発用発電設備	7	5.117	1 995 000
合 計	90	114 397 299	138 552 580

事業用風力発電設備	公共用太陽光発電設備	環境教育目的用発電設備
		
C E F 南あわじウインドファーム事業 (兵庫県南あわじ市)	美浜町立ひまわりこども園 (和歌山県日高郡美浜町)	高槻市緑が丘公園 園内灯 (大阪府高槻市)
(設備出力 37 500kW)	(設備出力 10kW)	(設備出力 0.06kW)
第5回(平成17年度)助成先	第7回(平成19年度)助成先	第6回(平成18年度)助成先

### 3. 基金へのご賛同、ご協力をお願い

本年度で8年目の助成を迎え、本基金の趣旨である新エネルギーの普及促進に向け、一步ずつ着実に前進しています。今後、更なる普及促進に向け、皆さまにも本基金の趣旨をご理解いただき、ご賛同、ご協力いただきますようお願い申し上げます。

\*ご協力いただけます場合には、下記事務局宛ご連絡くださいますようお願い申し上げます。郵便振込用紙付きパンフレットをお送りさせていただきます。

【参考】本年度、「関西グリーン電力基金の会員の皆様」を対象に、過去の助成先をご見学いただき、より、グリーン電力へのご理解をいただくことを目的に参加費無料にて見学会を下記の通り実施いたします。

	第1回 「みんなで考えよう、私達の水！」	第2回 「おうちでできるエコと癒し」
募集人数	30名 (グリーン電力会員とご家族)	40名 (グリーン電力会員とご家族)
日時	平成20年10月3日(金) 13:00~16:00	平成20年11月8日(金) 13:00~15:30
場所	滋賀県琵琶湖・科学研究センター (平成16年度助成先)	神戸市花と緑のまち推進センター (平成15年度助成先)

#### <事務局>

(財)関西情報・産業活性化センター  
 地域・産業活性化グループ 担当：村田  
 (TEL) 06-6456-5347 (FAX) 06-6346-2443  
 (E-mail) murata@kiis.or.jp

## 総務企画グループ

### KIISセミナーの開催

KIISセミナーは、経済産業動向や情報化関連の政策、先進情報通信技術をはじめ話題性のあるテーマを取上げ賛助会員の皆様に有益な情報を提供しております。

・第17回（平成20年2月26日）

#### 第1部「オープンソースの魅力」

(1)テーマ：Ruby開発秘話、言語の特徴、今後の展開について

講師：株式会社ネットワーク応用通信研究所  
まつもと ひろゆき 氏

#### 第2部「企業と自治体におけるOSSの導入」

(2)テーマ：IPA/OSSセンターの取組み

講師：IPA/OSSセンター研究員  
株式会社テックスタイル  
岡田 良太郎 氏

#### 第3部「企業と自治体におけるOSS導入の現状と課題について」

(3)テーマ：住友電工における基盤情報システムへのOSSの適用について

講師：住友電工情報システム株式会社  
谷本 収 氏

(4)テーマ：地域情報化、Rubyのコミュニティ形成、Ruby資格制度について

講師：ネットワーク応用通信研究所  
井上 浩 氏

・第18回（平成20年8月1日）

テーマ：「経済産業省及び近畿経済産業局の情報政策について」

講師：経済産業省 近畿経済産業局  
地域経済部 情報政策課 統括係長  
芝野 知子 氏

・第19回（平成20年8月29日）

テーマ：「“光”時代の到来とNGNがもたらす社会の変化」

講師：西日本電信電話株式会社 法人営業本部  
担当部長 山本 浩之 氏

・第20回（平成20年9月25日）

テーマ：「最近の情報通信政策の動向」

講師：総務省 近畿総合通信局  
情報通信部長 島田 泰子 氏

<今後の開催予定>

・第21回（平成20年10月28日）

テーマ：「最近の近畿経済の動向と日本経済」

講師：経済産業省 近畿経済産業局 総務企画部  
調査課長 山口 洋 氏

・第22回（平成20年12月5日）

テーマ：「グリーンIT」

講師：株式会社日立製作所 経営戦略室  
事業戦略本部 担当本部長  
香田 克也 氏

### 平成19年度事業成果報告会の開催

（平成20年6月4日）

ヒルトンプラザウエストオフィスタワー8階会議室にて、昨年度実施した事業について報告会を開催し、60名の参加を得ました。発表内容は下記のとおり。

第一部 情報化が導く競争力強化と業務改善

1. 関西情報化実態調査
2. 関西CIOコンファレンス
3. ASPによる電子契約サービスの事業の可能性
4. 関西IT経営応援隊事業

第二部 情報化が導く行政サービスの飛躍的な改善

5. CMSで実現する生活情報提供システム
6. 地域ICT2.0セミナーのアプローチ  
～都市情報化の取組み～

第三部 企業競争力の強化が導く産業活性化

7. 経済産業省 産業クラスター計画  
「関西フロントランナープロジェクト Neo Cluster」
8. 健康管理ソリューションの取組み  
「適正医療に対応した機能の実現に向けて」
9. プライバシーマーク制度の現状と今後の取組み



### 第58回政策委員会の開催（平成20年6月2日）

1. 委員の交替について
2. 平成19年度 収支決算（案）について
3. 平成19年度 事業報告（案）について

### 第91回理事会・第22回評議員会の開催

（平成20年6月13日）

理事会では、評議員の選任、平成19年度事業報告および決算等について審議され承認を得ました。評議員会では、平成19年度事業報告および決算等について報告致しました。

### KIIS2007OUTPUTの発行（平成20年5月）

KIISが取り組んでおりますいくつかの事業について取り纏めた報告書を発行し、賛助会員の皆様にご高覧戴き、忌憚ないご意見を伺っています。

< 2007OUTPUT >

1. 関西情報化実態調査2007
2. 関西のIT産業の動向（関西情報化実態調査より）
3. 2007年度「関西CIOコンファレンス」の実施と2008年度の取組み

4. ASPによる電子契約サービスの事業可能性の調査研究
5. CMSで実現する生活情報提供システム
6. 地方自治体向け公募公債条件支援システムの紹介
7. 地域ICT改革2.0セミナーのアプローチ  
～都市情報化の取組み～
8. 「関西引越し手続きサービス」の動向
9. 「関西フロントランナープロジェクト Neo Cluster」

KIISホームページをリニューアルしました。

（平成20年6月26日）

ホームページリニューアルに伴い、KIISのロゴマークも一新しました。

皆様の様々なご意見・ご要望をお寄せください。

# KiIS

財団法人 関西情報・産業活性化センター  
Kansai Institute of Information Systems & Industrial Renovation

【お問合せ先：総務企画グループ】

TEL：06-6346-2441 / E-mail:spoken@kiis.or.jp

## 調査グループ

調査グループでは、関西地域の情報化の推進並びに地域の活性化に貢献するため、その基盤となる調査事業を行っています。

調査グループが、現在取り組んでいます主な事業についてご紹介します。

### 1. 財団の基盤整備事業

(1)e - kansaiレポート（JKA補助事業）

「e-Kansaiレポート」は、関西圏の情報化の実態を把握するとともに、今後の関西の情報化のあるべき姿を提言することを目的に刊行しています。2005年度から3カ年の「関西情報化実態調査」の成果をとりまとめ、「e-Kansaiレポート2008」として、初版を刊行しました。（詳しくは、後述しております。）

今年度は、戦略的なIT投資が求められる中で、特にITの有効活用が期待される中堅企業、自治体を対象に、IT投資の実態を把握し、今後の生産性向上に向けた効果的・効率的なIT投資のあり方を提言するべく、現在、アンケート調査等を行っています。

(2)関西CIOコンファレンスの開催（JKA補助事業）

「関西情報化実態調査」において、CIOの設置率が全国レベルに比べて低いこととCIOの設置の有無と業況に正の相関が確認されたことを受け、2006年度からCIOの必要性を説く「関西CIOコンファレンス」を開催しています。また、上記「e-Kansaiレポート2008」においても、企業、自治体、教育、医療の各分野の共通課題として浮かび上がったのが「戦

略的IT投資」です。

そこで今年度の「関西CIOコンファレンス」では、関西地域の中堅・中小企業等の各社での戦略的なIT投資の推進を普及するための「IT投資シンポジウム」を開催しました。また、現在、経営戦略と融合した戦略的なIT投資マネジメントを行う手法を学んでいただくために、モデル企業を取り上げて理論と演習形式の実践的な「IT投資ワークショップ」を開催しています。

#### <IT投資シンポジウム>

テーマ：「CIOに期待されるIT投資マネジメント」

日 時：2008年7月7日(月) 10:00~17:20

(交流会 17:30~18:30)

会 場：ウェスティンホテル大阪 2階 ソノラ

プログラム：

特別講演1「IT投資をリードする戦略的CIO」

経済産業省商務情報政策局情報政策課

特別講演2「CIOに求められるコアコンピタンス」

早稲田大学 大学院 教授 小尾 敏夫氏

KIIS事業の紹介

「関西情報化実態調査に見るIT利活用とCIOの役割」

2008年度「関西CIOコンファレンス」の概要

基調講演「IT投資と経営への効果」

武蔵大学 教授 松島 桂樹氏

第1部講演「EAに基づくIT投資と評価ツール」

「EAに基づくIT投資マネジメントとCIOの役割」

(株)フューリッジ 代表取締役 平本 健二氏

「戦略マップによるIT投資マネジメント」

(株)オービス総研

執行役員技術部長 宗平 順己氏

第2部講演「企業におけるIT投資マネジメント事例」

「IT投資の可視化と経営目的達成評価」

(株)堀場製作所 業務改革推進センター

室長 新井 修氏

「中小企業経営における業務改革とIT投資」

マロニー(株) 代表取締役社長 河内 幸枝氏

同 営業部長 上野 昌樹氏

第3部パネルディスカッション

「IT投資マネジメントの課題とCIOの役割」

コーディネータ：武蔵大学 教授 松島 桂樹氏

パネラー：上記の第1部、第2部の講師

(パネルディスカッションの詳細内容は前掲特集記事をご覧ください。また、ホームページでも概略がご覧いただけます。

<http://www.kiis.or.jp/research/cio2008/>)

#### <IT投資ワークショップ>

テーマ：「継続して儲かるIT投資を目指して」

開催期間：平成20年8月29日~平成21年1月23日

(全5回)

会 場：第二吉本ビルディング貸会議室

研修カリキュラム：(各回、講義と演習で進めます)

・第1回(2008.8.29)「IT投資マネジメントの基本的な考え方 なぜ経営戦略が重要か」

・第2回(2008.9.26)「IT投資マネジメントの演習 その1 事例企業の戦略可視化」

・第3回(2008.11.14)「IT投資マネジメントの演習 その2 IT投資計画の策定」

・第4回(2008.12.19)「IT投資マネジメントの演習 その3 IT投資の評価」

・第5回(2009.1.23)「IT投資の盲点」

講 師：大阪市立大学大学院 創造都市研究科

准教授 湯浅 忠氏

(株)オービス総研 執行役員技術部長 宗平 順己氏

けいしんシステムリサーチ(株)営業企画本部

部長 藤原正樹氏

小島総合研究所 代表 小島康男氏

若松経営情報研究所 代表 若松敏幸氏

(詳しくは、下記ホームページをご覧ください)

<http://www.kiis.or.jp/research/cio2008/workshop.htm>

(3)KIIS Quarterlyの発行

KIISの事業活動を通じて得た知見を、よりタイムリーに話題提供するために、ホームページを通じて情報発信するものです。また、本ページは読者の皆様からご意見やご寄稿を広く募り、各テーマを多角的な視点から捉えたいと考えています。

### 第1号(初刊号)2008.7

#### 「IT投資の関西経済への影響」

- ・ 関西経済とITの進展
- ・ CIOがIT活用に果たす役割(自治体・上場企業)
- ・ 関西中堅・中小企業の情報化 CIO・公的支援の視点から

今後の発刊予定

第2号(2008.9) 関西自治体の情報化の動向

第3号(2008.12) 社会システム基盤のアウトソーシング

第4号(2009.3) 環境問題とIT

テーマに関する皆様からのご寄稿を募集しています。詳しくはホームページをご覧ください。

<http://www.kiis.or.jp/content/info/quarterly.html>

## 2. 行政・地域情報化推進事業

自治体情報化および地域情報化関連調査

自治体の情報化に関する施策策定、評価等に関する支援事業や住民サービスの向上、地域経済の活性化に向けた地域情報化に関する各種計画策定等の調査を実施しています。

(1) 計画策定調査事業(今年度実施中)

- ・ 猪名川町情報化計画策定事業

(2) 行政における電子契約導入研究会

民間(企業)ベースでは電子契約の導入・実施が進んでいるところですが、行政、特に地方自治体レベルでは、未だ国の動向の見極め程度で進んでいないのが実情です。そこで利用者の利便性と効率化を図るとともに、電子自治体での電子契約の早期導入に向け、特に民間事業者によるサービス提供(ASP)の可能性について検討しています。

## 3. 経済社会システム関連調査事業

少子高齢化、人口減少が進む中で、地域活性化の視点から、過去の実績(公共料金、企業誘致、観光戦略、男女共同参画等)を活かし、地域における経済社会システムに関する調査研究を実施しています。以下に現在行っています調査を記します。

電子書籍の流通・利用・保存に関する調査研究

(国立国会図書館)

日本の電子書籍の流通・利用・保存の現状を文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査等により把握し、近い将来の電子書籍と図書館の関わり方を探るために実施しています。

## 4. 地方シンクタンク協議会事務局受託業務

当財団は、同協議会設立以来、事務局として円滑な運営、並びに会員相互や関係機関との調整に努めています。また、全国のシンクタンクのネットワークを活用した各種調査(地域再生、行政評価、男女共同参画等)も実施しています。詳しくはホームページをご参照下さい。  
<http://www.think-t.gr.jp/>

( ) 地方シンクタンク協議会は、地域に根ざした課題の調査研究や提言活動に携わる全国のシンクタンクで構成され、総合研究開発機構(NIRA)との密接な連携のもと、地域における政策研究の質的向上をはかり、地域の自立的発展に寄与することを目的として活動しています。(現在、会員機関94機関)

## 5. ご案内

調査グループでは、行政・地域の情報化をはじめ、経済社会システム関連の幅広い調査研究を行っています。調査等については、お気軽にお問い合わせ下さい。

また、今まで実施しました調査のうち、以下については、報告書を配布(有料)しておりますので、ご関心のおありの方はお問い合わせ下さい。

< 報告書のご案内 >

「e-Kansaiレポート2008」

2005年度から3カ年に亘って関西地域の各分野(企業、自治体、教育、医療、IT産業等)におけるIT利活用状況を中心に関西の情報化の実態を把握するため「関西情報化実態調査」を実施しました。本レポートは3カ年の調査の成果をとりまとめたものです。

構成は、次のとおりです。

第1章 関西の社会経済とITの進展

第2章 企業の情報化

第3章 自治体の情報化

第4章 暮らしの中の情報化

(教育・医療・安全安心)

第5章 関西のIT産業の動向

第6章 関西の情報セキュリティ対策の状況

第7章 情報化社会と法制度

A 4版 177頁 2500円(消費税、送料込み)

ホームページでもご覧いただけます。

<http://www.kiis.or.jp/research/e-Kansai/>

ニュータウン再生を支える地域コミュニティ創生に関する調査研究((財)堺都市政策研究所との共同研究、総合研究開発機構助成研究)

堺市の泉北ニュータウンをフィールドにソーシャル・キャピタルの観点から、地域コミュニティの創生によるニュータウン再生を考察しています。

B 5版 285頁 2000円(消費税込み)

【お問合せ先：調査グループ】

TEL : 06-6346-2641 / e-mail : rstaff@kiis.or.jp

## 情報化推進グループ

情報化推進グループは、平成20年5月に旧普及・啓発グループと一緒に、新情報化推進グループとしてスタートいたしました。これまで、それぞれが担当していた事業を継続するとともに、さらにシナジー効果を生み出すべく、地域、企業、行政の情報化振興に向けて幅広く活動を実施してまいります。

### 1. サービスソリューション事業

(1)ESPAL(ASP型公共施設予約システム)

平成19年4月から公共施設の案内予約システムのサービスをASPにより提供しております。現在、大阪府豊中市、箕面市、兵庫県三木市にご利用いただいているほか、兵庫県伊丹市、川西市、尼崎市にもご利用に向けて準備中です。本システムは、平成17年度に9自治体のご参加を得て行った研究会の成果を基に開発したものです。

(2)いくくるメール

携帯を活用したコミュニティ構築ツールである「いくくるメール(連絡メール配信サービス)」を自治体向けに提供しています。安心、安全情報の提供や、地域でのイベント情報提供、小学校単位での情報提供など、きめ細やかな対応が可能になります。現在のご利用は、8団体です。

(3)いくくるウェブ

自治体のホームページは、市民への情報発信ツールとして、分かりやすく、かつ迅速で、さらにアクセシビリティ(だれでもがアクセス可能)に配慮されたものが望まれます。そのためには、発生源入力と掲載の決裁機能(ワークフロー)の両機能を持ったCMS(コンテンツマネジメントシステム)が必要です。いくくるウェブは、KIISが提供するCMSで、現在3団体の利用をいただいています。

(4)OPAS・スポーツ施設情報システムの運用調整事業

府と府内自治体の共同開発によるOPAS(公共スポーツ施設予約システム)の運用調整業務を行っています。システムは電子自治体の受け皿機能を持つeおおさかiDC内に構築されています。

(5)共同利用電子申請受付システム運用調整事業

府内市町村の共同開発による「共同利用電子申請受付システム」をASP的に運用しています。システムは電子自治体の受け皿機能を持つeおおさかiDC内に構築されています。

(6)ホスティングサービス

自治体向けISPサービスを中心に、WEBホスティング、インターネット接続などのサービスを提

供しています。また、CMS（コンテンツマネジメントシステム）のサービスも提供しています。現在5団体の利用があります。

#### (7)大阪府ネットワーク運営事業

大阪府のDMZの構築と運営管理、およびサーバ監視業務を行っています。

## 2. 普及啓発活動

### (1)関西IT経営応援隊事業の推進

IT経営応援隊は、IT経営の導入活用によって中堅・中小企業の経営活性化を図ることを目的としている経済産業省の事業です。関西IT経営応援隊は、本事業の関西地域での推進組織ですが、当グループで事務局をつとめております。

中堅・中小企業の経営者の方にIT経営の重要性をご理解いただくために、「気づき」、「学び」、「実践」の3フェーズでのセミナー等の事業を近畿各地域で実施しています。また、金融機関やITベンダーなど応援隊メンバーを対象としたセミナーも多数開催しております。詳細は、下記のページをご覧ください。

<http://www.kiis.or.jp/pps/kito/>

### (2)都市情報化セミナー

都市情報化セミナーは、最新の情報通信技術の利活用に向けた社会のニーズに応えるとともに、次世代型情報化社会にふさわしい行政システムや地域社会システム等の実現を図ることを目的に開催しております。また、こうした目的達成に向けて一層重要性が高まってきている大阪府立インターネットデータセンターの活用についても、ご理解頂ければと考えております。

8/27 グリーンITの加速化とビジネスイノベーション

9/18 ICTプラットフォームとしてのiDCの挑戦

引き続き下期も開催を予定しております。詳細は、下記のページをご覧ください。

<http://www.kiis.or.jp/content/seminor/>

### (3)行政情報化交流会

行政の情報化に向けた課題について、自治体職員の方を中心とした情報交流を行う会を平成19年度から実施しております。平成20年8月末現在で26団体にご参加いただいております。今年度は、地域コミュニティと基幹システムをテーマにし、KIISの会員企業からの情報提供を中心に議論を行っております。

5/27 施設予約システム・CMS

7/17 公会計システム

引き続き、下期も開催を予定しております。詳細は、下記のページをご覧ください。

<http://www.kiis.or.jp/ictg/kouryu/>

### (4)ITシンポジウム Info-Tech 2008

本年度もInfo-Techを開催いたします。本年度は、「グローバル時代のITガバナンス」をテーマに、会社法と金融商品取引法にもとづく内部統制制度の導入、非常時において企業経営の指針となるBCP（事業継続計画）への対応などについて議論を深めます。開催概要は次のとおりです。

開催日時 2008年10月8日 10:00～19:00

開催場所 京都グランヴィアホテル 5F 古今の間

詳細は下記のページをご覧ください。

<http://www.kiis.or.jp/infotech2008/>

### (5)PALne/PS（セキュアな通信インフラと印刷アウトソーシング環境の提供）

個人情報などが含まれる帳票印刷等の業務を、安全にアウトソーシングできる仕組みを作るため、その基盤となるセキュアな通信インフラを提供しています。また、新バージョンでは、プリンタまでの暗号化を実現し、電子的な状態では暗号化されたものしかないという仕組みを実現しています。さらに、権限認証を実現することで、目的外利用を防ぐ仕組みとしています。

## 3. 関西手続きワンストップ協議会事務局運営

引越し手続きワンストップサービスを提供する関西

手続きワンストップ協議会の事務局運営を行っています。現在、引越し手続きワンストップサービスは、関西電力、大阪ガス、NTT西日本、NHKといったライフラインを支える企業や、ショッピングのニッセン、ベルメゾンなどのサイトとの間で引越し手続きが可能となっているほか、行政手続きとして、神戸市水道局、大阪府と和歌山県の自動車税関連の住所変更届けとも連携しております。

また、東京電力が提供する「引越しコンシェルゼ」との連携も実施しており、東京地域の公益事業者や行

政団体の手続きも行うことが可能になっております。

#### 4．外部活動

当グループ部長 木村 修二が自治体職員研修を中心に外部での講演等を行いました。

横須賀市、三浦市、米原市、広陵町、大和郡山市、別府市、相模原市 等

【お問合せ先：情報化推進グループ】

TEL：06-6346-2543 / E-mail：ict-staff@kiis.or.jp

## 地域・産業活性化グループ

地域・産業活性化グループでは、近畿地域産業クラスター計画「ネオクラスター推進共同体」事業を中心に、関西地域の経済活性化に向けた取り組みを積極的に推進しています。また、風力や太陽光発電など新エネルギーの普及促進を図るため「関西グリーン電力基金」の運営を行っています。

ネオクラスター推進共同体では、本誌25頁にてご紹介した「技術評価事業」の他にもさまざまな事業を行っています。最近の実施事業についてご報告いたします。

### 1．レーザプラットフォーム協議会の設立

ネオクラスター推進共同体では、次世代産業を担うものづくり中小企業に必要となる「レーザ加工」技術の普及を通じ、これら企業による「イノベーション」を創出するための基盤「レーザプラットフォーム協議会」の設立について検討を重ねてまいりました。

同協議会は、レーザ加工技術に関連する各機関が連携し、設備・機器、人材、情報などの研究開発リソースやツールをより広域的・開放的に共有するとともに、ものづくり中堅・中小企業におけるレーザ技術普及を促進することで、関西地域においてイノベーションを生み出すことを目的としています。

さる平成20年6月30日（月）、大阪市の大阪リバーサイドホテルにおいて「レーザプラットフォーム協議会設立総会」が開催され、レーザプラットフォーム協



レーザプラットフォーム協議会ウェブサイト (<http://www.neocluster.jp/LPF/>)

議会在正式に発足いたしました。

その後、8月21日（木）のミニフォーラムin兵庫（尼崎）、9月24日のミニフォーラムin京都と、精力的にイベントを開催しています。さらに、フォーラムの際に実施したアンケート調査や「レーザ質問箱」からの問い合わせに対し、専門コーディネータを派遣するなど、個別具体的な技術課題の解決に向けた活動を積極的に行っています。

同協議会では今後も定期的なフォーラム・セミナーを近畿圏各地で開催するとともに、新事業・新製品開発に向けたものづくり企業の活動をサポートいたします。



レーザプラットフォーム協議会  
ミニフォーラムの様子(2008/08/21兵庫)

協議会の概要、入会方法、詳しいイベント情報等は、レーザプラットフォーム協議会ウェブサイトをご参照ください。( <http://www.neocluster.jp/LPF/> )

## 2. 情報家電ビジネスパートナーズ(DCP)

関西の家電・電子機器メーカーが大同団結し、中小・ベンチャー企業や大学等研究機関が持つ飛びぬけたアイデアやシーズを製品化するための事業マッチング・プラットフォームを、大阪商工会議所と連携して推進しています。

関西地域には多くの大手家電・電子機器メーカーが立地しており、優秀なITベンチャー企業やものづくり企業も集まっています。また理工系大学も44校を数え、いわば「家電シリコンバレー」とも言える一大集積で



クローズドな提案システム / 提案分野は「情報家電」に限らない / 提案費用は基本的に無料 / 提案先指名制 / 公的機関の推薦方式 / 2段階の提案ステップ / 提案先大企業からのフィードバックシステム

情報家電ビジネスパートナーズ(DCP)概要と特徴

あるといえます。アイデア、技術力、研究開発シーズ、商品化力を合わせることで、関西地域から多数のイノベティブな製品が生み出されることが期待できます。

現在16社のメーカーにメンバー企業として登録いただいております。中小・ベンチャー企業からの積極的な提案を受け入れる体制を整えています。またこのほど、全国のクラスター参画企業からの関西の家電・電子機器メーカーへの提案を受け入れられるよう、体制やシステムを拡充いたしました。海外ベンチャー企業からの問い合わせ・提案も多く寄せられており、今後本事業から世界的ヒット商品が生まれることを期待しています。

また同事業の一環として、来る10月28日(火)~29日(水)の2日間、マイドームおおさかにて「未来型情報家電技術展示商談会(DEATEC)」を開催いたします。これは情報家電をはじめとする先進的な電気機械及びその要素技術・利用技術等の展示と、併せて最先端の技術動向等に関する講演により、多くの交流・商談が生まれることを目的とするものです。近畿経済産業局他が主催する「クリエイティブ・ビジネス・フェア2008」との同時開催となります。

詳しいご案内は情報家電ビジネスパートナーズウェブサイト( <http://www.neocluster.jp/dcp/> )にて随時掲載いたします。多くの方のご来場をお待ち申し上げます。

## 3. その他イベント情報

### (1) 技術移転マッチングフェア(仮称)

日時:平成20年11月4日(火)午後

場所:メルパルク京都(JR京都駅前)

概要:(株)豊田中央研究所、(独)宇宙航空券旧開発機構、(独)産業技術総合研究所による特許・地財展示マッチング会

### (2) 国際次世代ロボットフェア ICRT Japan 2008

日時:平成20年11月26日(水)~28日(金)

場所:インテックス大阪(大阪市住之江区)

概要:ロボット・次世代情報家電その他関連技

## 術・新製品の大规模展示会

### (3) クラスタージャパン2008テクノフェア

日時：平成20年12月2日（火）～3日（水）

場所：パシフィコ横浜（横浜市西区みなとみらい）

概要：クラスタ活動の取組・成果を国内外に発信することにより新たなビジネス創出の契機となること等を目的に開催するイベント

### (4) 関西フロントランナー大賞2009受賞記念フォーラム

日時：平成21年2月20日（金）

概要：将来有望と見込まれる製品・サービスを顕彰。受賞された製品・サービスの企業に対しては広報サポート等支援を予定

【お問合せ先：地域・産業活性化グループ】

TEL：06-6346-2981 / E-mail: info@neocluster.jp

## システムソリューショングループ

システムソリューショングループでは、保健・福祉分野におけるシステム開発・運用事業及びインターネットサービス事業を行っており、特に近年は健康管理ソリューションの強化に力を入れています。

健康管理ソリューションにつきましては、既にこのコーナーで何度かご紹介させていただいておりますが、現在までの状況及び今後の展開を含めた内容を改めてご案内させていただきます。

### 1. 特定健診・特定保健指導開始後の現在までの状況

平成20年4月より、健康保険組合を含む全ての医療保険者に「特定健診・特定保健指導」の実施が義務付けられ、既に各健保組合で「メタボ健診」の実施がはじまっています。

これに先立ち、関西地域を中心とする全国の健保組合及び企業において当グループの開発した健診・保健指導データ管理のための「健康管理指導支援システム」及び「生活習慣病リスクマーカー」を既に約70システムご利用いただいております。

特定健診・特定保健指導は、健保組合だけでなく健診・医療機関等、同事業に関わる全ての機関が厚生労働省の定めた標準的な電子フォーマットへの対応を求められることから、なかなか足並みが揃わず、どの機関においても運用が難航しているのが現状です。

こうした中、当グループでは協力会社等と連携しつ

つ、安定運用のためのサポートメニューを用意し、対応に尽力しております。

### 2. 総合健康管理ソリューションの今後の展開

当グループでは健保組合及び企業における健康管理事業のトータルサポートに向けたシステム開発・導入を行っており、それらを総称して「総合健康管理ソリューション」と位置づけています。

導入型システムの構築・運用を中心に事業展開を行ってきましたが、今後は「WEBソリューション」との融合により、事業所間の連携やアウトソーシングの活用、加入者本人向けサービスの実施等、様々な需要に対応できる多角的なサービス形態の整備を予定しています。

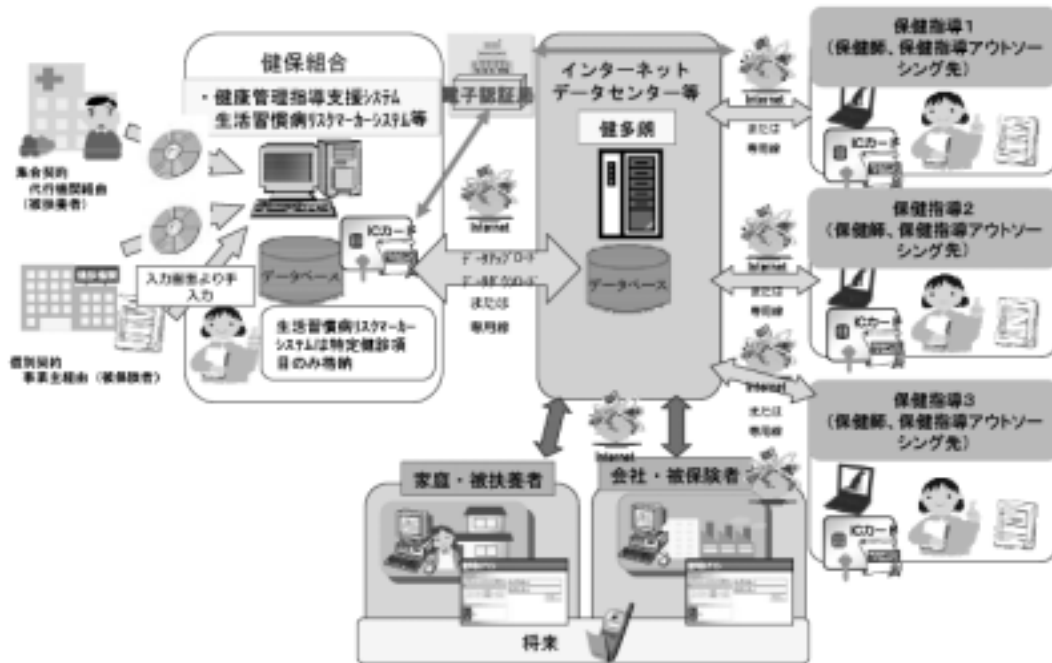
(1) 「健多朗」システム - WEBソリューションとの融合に向けて -

「健多朗」システム<sup>(\*注1)</sup>は、健診後に実施される情報提供・保健指導の支援を目的としたシステムです。「健康管理指導支援システム」「生活習慣病リスクマーカー」と連携したデータ管理機能をはじめ、WEBによる個人向けの情報提供機能や保健師向けのデータ登録・管理・分析支援・保健指導メール機能等を備えています。

WEBの利点を活かし、遠隔地において情報提供・保健指導が可能であることから、特に全国に事業所を持つ企業や健保組合にとっては、保健事業の

\*注1：「健多朗」システムは、総合健康管理ソリューション事業提携先である東北インフォメーション・システムズ(株)の開発したシステムです。





「健多朗」システムの概要

効率化に役立つことが期待されます。

システム」の開発を検討していく予定です。

(2)総合健康マネジメントシステム - 総合健康管理ソリューションの確立に向けて -

さらに今後は、平成23年度までに電子化が義務付けられているレセプトデータと特定健診・特定保健指導により電子データ管理が義務付けられた健診・保健指導データを活用し、保健指導・健康増進活動の効果分析等を行うための「総合健康マネジメント

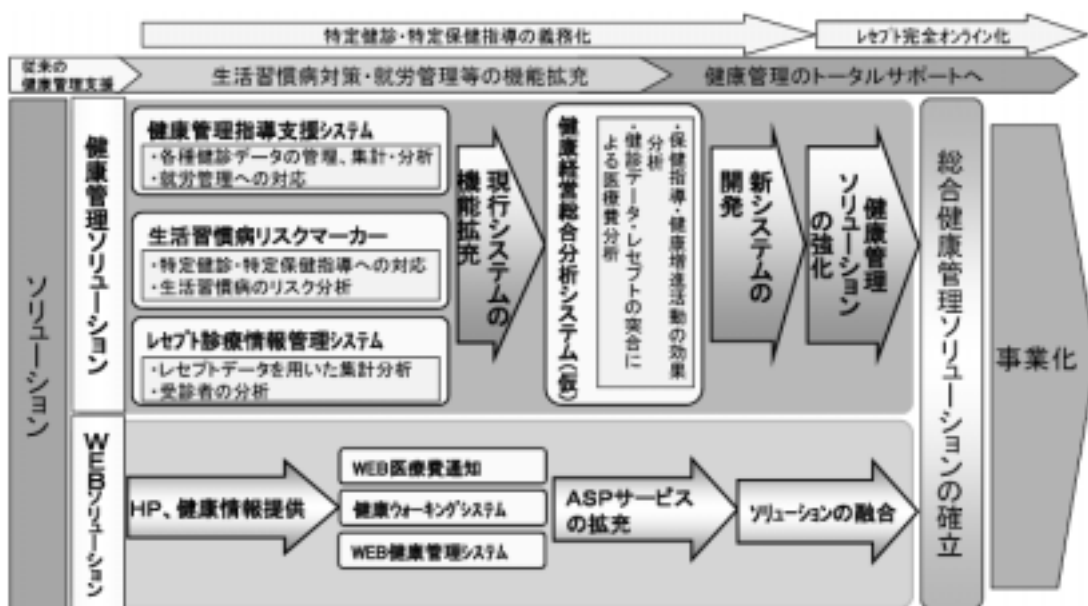
【お問合せ先：システムソリューショングループ】

健康管理ソリューションに関するお問合せは、下記までお願い致します。

TEL：06-6346-2841

E-Mail：web-master@kenpo.gr.jp

URL：http://www.kenpo.gr.jp/



総合健康管理ソリューション計画の概要

## プライバシーマーク審査グループ

### < プライバシーマークの認定状況 >

- ・プライバシーマーク認定制度が平成10年4月に発足して以来、現在まで（平成20年8月時点）、認定事業者は10,400社（全国ベース）を超えております。
- ・関西地区においても既に約1,600事業者が認定されています。
- ・現在、審査および認定の業務はJIPDEC（（財）日本情報処理開発協会）と16の指定機関（中・四国を除く地域をカバーする5つの指定機関と11の業界・団体の指定機関）が実施しております。

### < KIISの活動状況 >

- ・当財団では、平成18年8月の最初の認定以来、現在（平成20年8月）まで約680件の認定を済ませており、現在は、月に約60件の現地審査を実施しております。
- ・その間、当財団も、平成20年4月に付与認定の指定機関としての更新認定を受け、審査機関として更なる体制の充実を図っております。
- ・尚、当財団が担当しますのは、近畿地区（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県、滋賀県、福井県）に本社がある事業者となります。（但し、業界団体の関連など他の指定機関が実施される場合もあります）

### < 最近の主だった動き・留意点およびお願い事項 他 >

- ・最近の個人情報に係わる事故報告状況について  
JIPDECのデータによると平成19年度中のJIPDEC及び各指定機関で受け付けたプライバシーマーク認定事業者の個人情報の取扱いにおける事故報告は約1,500件で平成18年度の約2倍となっています。これは認定事業者そのものが増加しているのが主要因と思われます。なお、事故の原因の大半は紛失および漏洩となっています。

個人情報の取扱いにおける事故を無くす為には、日頃の個人情報保護マネジメントシステム(PMS)の運用の確認、監査が重要になります。認定事業者および申請中の事業者におかれましては更なる個人

情報保護の体制を強化し、事故撲滅を図って頂きますようお願い致します。また、万一発生した場合には速やかに担当指定機関まで報告頂きますようお願いいたします。

- ・[旧JIS]の適用廃止にともなう[新JIS]への更新申請について

従来よりご連絡させて頂いておりますが、今年（平成20年）11月19日を以って[旧JIS](JIS Q15001:1999年版)が廃止になり、[新JIS](JIS Q15001:2006年版)に切り替わります。この更新手続き期限（平成20年11月19日）が迫っております。[旧JIS]にてプライバシーマーク取得の事業者は、更新の準備および申請手続など漏れの無きよう準備実施頂きますようお願い致します。

- ・最近の付与認定審査業務の状況について

最近、申請から認定まで長期間におよぶものが散見されます。当財団も体制の強化など審査の短縮化に努めておりますが、新規申請の拡大、新JISへの切替等も含め、申請が混み合うことも予想されます。申請事業者におかれましては、運用をしっかりと確認され、土台を固めて申請されますようお願いいたします。真の原因が分からぬと指摘事項への改善対応が進まず、結果として認定まで時間がかかることとなります。

ご協力の程よろしくお願いいたします。

- ・プライバシーマーク制度の概要、申請方法等については、KIISホームページをご覧ください。

### 【お問合せ先：プライバシーマーク審査グループ】

TEL：06-6346-2545 / FAX：06-6346-2662

## 賛助会員新規入会のご紹介

ご入会いただきました新規会員さま10社をご紹介します。

日本情報技術取引所 関西本部  
広光印刷株式会社  
大津コンピュータ株式会社  
株式会社アシスト  
NEC ネットエスアイ株式会社  
株式会社イトーキ 関西支社  
株式会社新日本テック  
株式会社パークプランネットワークシステム  
日立キャピタル株式会社 関西営業本部  
株式会社アットマーク・ソリューション

## 賛助会員ご入会のお願い

当財団は、1970年に、関西を中心とした西日本地域の情報化の推進及び産業の活性化を目的として、大阪府、大阪市、関西地域の財界のご支援を頂き設立された団体です。

各種調査研究、情報基盤整備支援、セミナーやシンポジウムの開催、産業振興などの政策支援、システム構築など幅広い活動を展開しております。また、経済産業省の産業クラスター計画に関連した事業を展開しているほかに、プライバシーマーク審査業務を通じて個人情報保護の普及に取り組んでいます。

関西地域における情報化および産業活性化のプロジェクトのさらなる充実と新しい事業の創出を図る観点から、当財団における事業活動の主旨をご賢察頂き、地域の法人様におかれましては、是非とも賛助会員にご加入いただきたく、お願いを申し上げます。

なお、賛助会員にご入会いただきますと、セミナーシンポジウムのご案内、交流会への参加のご案内などKIISからの各種の情報を提供いたします。是非ともご理解・ご協力賜りますようお願い申し上げます。

賛助会員入会についてのお問合せ 総務企画グループ 田中・信時

TEL 06-6346-2441 E-Mail spoken@kiis.or.jp

## 主な行事予定（10～1月）

日 時	事 業 名	場 所
10月8日（水）	ITシンポジウム「インフォテック2008」 H21年度関西情報化功労者表彰式	ホテルグランヴィア京都
10月28日（火）	第21回KIISセミナー 「最近の近畿経済動向と日本経済」	KIIS第一会議室
10月28日（火） ～29日（水）	未来型情報家電技術展示商談会 (DEATEC)	マイドームおおさか
11月4日（火）	テクノフェアinKYOTO (技術移転マッチング会)	メルパーク京都
11月14日（金）	関西CIOコンファレンス・IT投資ワークショップ 第3回「IT投資計画策定の演習」	ヒルトンプラザ 第二吉本ビルディング会議室
11月26日（水） ～28日（金）	国際次世代ロボットフェア ICRT Japan 2008	インテックス大阪
11月2日（火） ～3日（水）	クラスタージャパン2008テクノフェア	パシフィコ横浜
12月5日（金）	第22回KIISセミナー 「グリーンIT」	KIIS第一会議室
12月19日（金）	関西CIOコンファレンス・IT投資ワークショップ 第4回「IT投資評価の演習」	ヒルトンプラザ 第二吉本ビルディング会議室
1月13日（火）	新春特別講演会・賀詞交歓会	ウエスティンホテル大阪
1月23日（金）	開催CIOコンファレンス・IT投資ワークショップ 第5回「IT投資の盲点」	ヒルトンプラザ 第二吉本ビルディング会議室

---

### KIIS Vol.138

平成20年10月

発行人 山崎 修一郎

発行所 財団法人 関西情報・産業活性化センター

〒530-0001 大阪市北区梅田1丁目3番1 - 800号

大阪駅前第1ビル8F

TEL 06 - 6346 - 2441

---

定価 ¥ 500 (送料込)

(ただし、(財)関西情報・産業活性化センター会員については、年間購読料は年会費に含まれております。)

本誌は、当財団のホームページでもご覧いただけます。 <http://www.kiis.or.jp/content/info/magazine.html>