

# 情報サービス産業白書 2002年版 マネジメントの高度化に向けて

プレス発表資料

2002年5月21日

社団法人 情報サービス産業協会

## 特 徴

- 情報サービス産業を巡るこの一年の動きとして、米国に端を発するITバブル崩壊とその後の世界的なIT不況、その中でも衰えを見せない企業のIT投資意欲、日本経済の再生に向けたe-Japan計画などをとりあげ、それらを軸としたビジネストレンド、情報技術の動向、制度の動向等を整理。
- 情報サービス産業をとりまく環境がこのように大きく変化し、徐々に厳しさを増していく中で、あらためて着実なマネジメントの取り組みが重要であることを指摘。
- 情報サービス企業がどの程度マネジメントに関する取り組みを推進しているか、ユーザ企業との比較やユーザ企業から見た評価を通じて把握。
- さらに企業規模による取り組みの違いや業績との関わりについても分析し、マネジメントに関する取り組みが、企業間の業績格差にも影響を与えていることに言及。
- マネジメントに関する最近のトレンドや、経営環境の変化を踏まえて、今後、情報サービス産業において求められるマネジメントの方向性を提示。

# 全体構成（目次）

## 第1部 総論 マネジメントの高度化に向けて

### 第2部 情報サービス産業の動向

#### 第1章 情報サービス産業関連の動き

1. IT関連のビジネストレンド
2. 情報サービス産業を支える技術動向
3. 情報サービスに係る制度・基準
4. セキュリティをめぐる状況
5. 情報化を支える人材

#### 第2章 情報サービス産業の実態

1. 産業全体の動向
2. 情報サービス事業者の動向

### 第3部 国内市場の動向

#### 第1章 企業の情報化

1. 情報化費用と要員の推移
2. 大企業
3. 中堅・中小企業

#### 第2章 行政・社会の情報化

1. 中央官庁の情報化
2. 地方公共団体の情報化
3. 教育・学術分野の情報化
4. 保健・医療・福祉分野の情報化
5. 国土・交通分野の情報化

### 第4部 海外の動向

#### 第1章 世界の情報サービス市場

1. 世界
2. 北アメリカ
3. 西ヨーロッパ
4. 中央・東ヨーロッパ
5. アジア・オセアニア

#### 第2章 世界の特徴的な動き

1. 情報技術R & D政策
2. 電子政府への取り組み
3. 電子商取引政策
4. 人材育成・技術者の確保
5. IT戦略に関する国際協調

## 第5部 マネジメントの高度化に向けて

### 第1章 情報サービス産業における マネジメントの実態

1. マネジメントの重要性
2. 情報サービス産業のマネジメント力
3. マネジメントが業績に与える影響

### 第2章 新時代のマネジメントスタイル

1. マネジメント環境の変化
2. IT化とマネジメント
3. 注目されるマネジメントの動向

### 第3章 高度なマネジメントの実践に向けて

1. 情報サービス産業に求められる  
マネジメント
2. 業界としての取り組み
3. 課題と展望

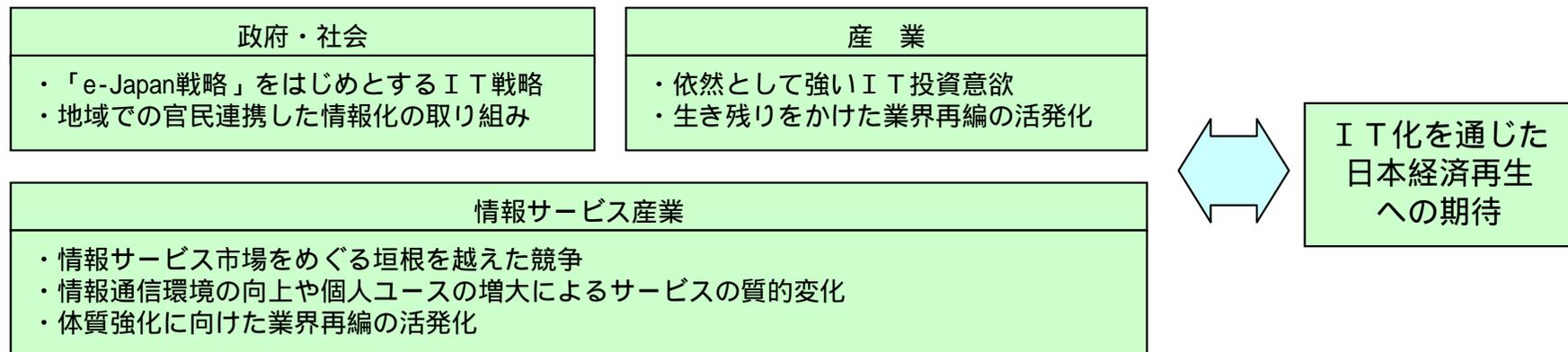
## 1. IT関連のビジネストレンド：全般

米国ではITバブルの崩壊、同時多発テロ事件の影響などから景気が大きく減速し、世界経済にとっても強い不安材料をもたらしたが、2001年度末には米国のIT企業にやや明るさも見られるようになってきている。

日本は依然として景気低迷の中にあるが、新政権による構造改革が進む中、「e-Japan戦略」をはじめとする一連のIT関連施策が次々と打ち出されており、IT産業が日本経済再生のトリガーとなることが強く期待されている。

企業のIT投資に対する意欲は底堅いものがあり、今後も引き続きIT投資が景気をリードしていくことが予想されるが、こうしたIT投資は実際に企業の生産性向上にも寄与しており、国内産業全体の競争力回復に結びつくものと考えられる。

### ITをめぐる社会・産業の動き



## 1. IT関連のビジネストレンド：分野別

### 通信関連の動向

- 低価格・定額料金制サービスの開始により、加入者系のブロードバンド化が急速に進展
- 加入者系のブロードバンド化に対応して、インターネットバックボーンも大容量化
- IPv6の実用化の段階を迎えたが、企業の導入はまだ本格化していない
- 次世代携帯電話の需要は現段階ではまだ不透明

### ネットビジネスの動向

- ネットビジネスの市場は約48兆円の規模に達しているが、勝ち組みと負け組みへ2極化
- ASPは、事業者側の期待ほどには市場が拡大していないが、徐々に浸透しつつある
- eマーケットプレイスは、取引標準の未整備などの影響から伸び悩み
- 携帯電話やブラウザフォン（iモード等）によりモバイルコマースの爆発的な拡大に期待
- ネット利用に関するセキュリティ関連ビジネスの拡大が予想される

### 業務系システムの動向

- 多様な業界へのERPの浸透（金融業、放送業などへも）
- CRMは初期のトライアルから本格的な普及に向けた第2段階へ
- 企業間システムでは、電子調達が本格的な導入期へ
- 多数のソフトウェア企業がEIPシステムを発売

## 2. 情報サービス産業を支える技術動向

### ソフトウェア技術の動向

- Web技術を前提としたソフトウェア開発が一般化
- 携帯電話でのJavaサービス開始やJ2EEでのシステム構築増加によってJavaが急速に普及
- J2EE / EJBの普及によりコンポーネントの再利用がキーテクノロジー化
- ソフトウェアモデリングの標準的表記法としてUMLが徐々に普及
- ソフトウェアコンポーネントをインターネット上のサービスとして利用するWebサービスへの注目

## 3. 情報サービスに関わる制度・基準

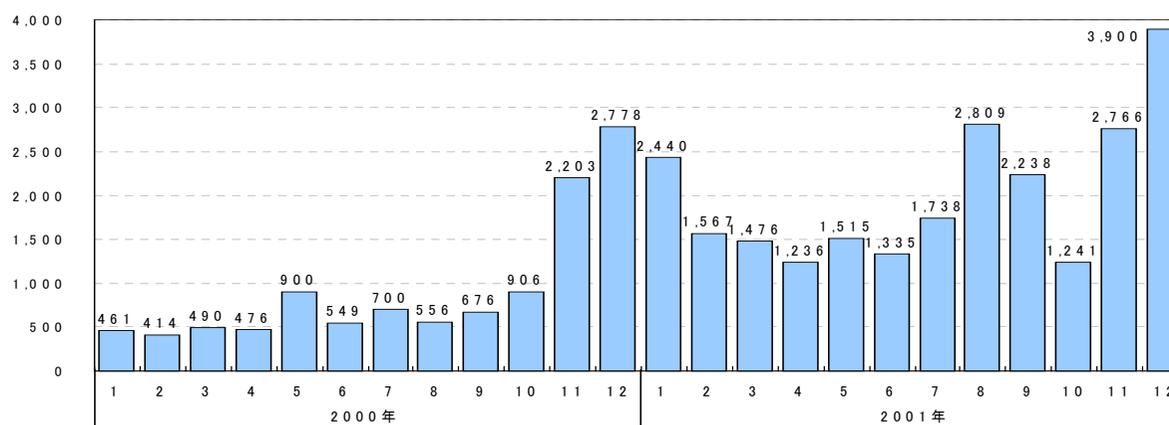
### IT関連の法制度整備

- 知的財産権（ビジネス方法特許、プログラム特許、デジタルコンテンツの著作権）
- 個人情報保護に関する立法の動向と情報サービス産業への影響
- プライバシーマーク制度の運用状況
- 電子商取引・知的財産権関連の競争政策 / 独占禁止政策
- サイバー犯罪条約の概要とわが国の法制や情報産業に与える影響
- ソフトウェアをめぐる税務の見直し

## 4. セキュリティをめぐる状況

### ウィルスの状況

- 届出件数の急増（実際の感染被害は届出件数の19%）
- メール機能を悪用したもの、セキュリティホールを悪用したものが急増、複合型も登場



IPAへのウィルス発見届出状況

資料：IPAセキュリティセンター

### セキュリティ対策

- 一般家庭のブロードバンド化／常時接続に対応したファイアウォール機能の重要化
- 新たな認証技術としてのバイオメトリクスによる認証

### セキュリティ政策の動向

- 国際規格（ISO/IEC15408）に基いた情報セキュリティ技術評価・認証スキームの運用開始
- 情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）適合性評価制度の導入
- 民間でもネットワーク情報セキュリティマネージャー（NISM）資格認定制度を開始

## 5. 情報化を支える人材

### ITエンジニアの労働市場

- 産業全体の就業者数は微減傾向
- 高度なIT人材に対する需要増大と不足感が強い
- 採用状況は堅調に推移

### 人事管理システム

- プロジェクトマネジャーの重要性増大
- 業績・役割重視の処遇へシフト

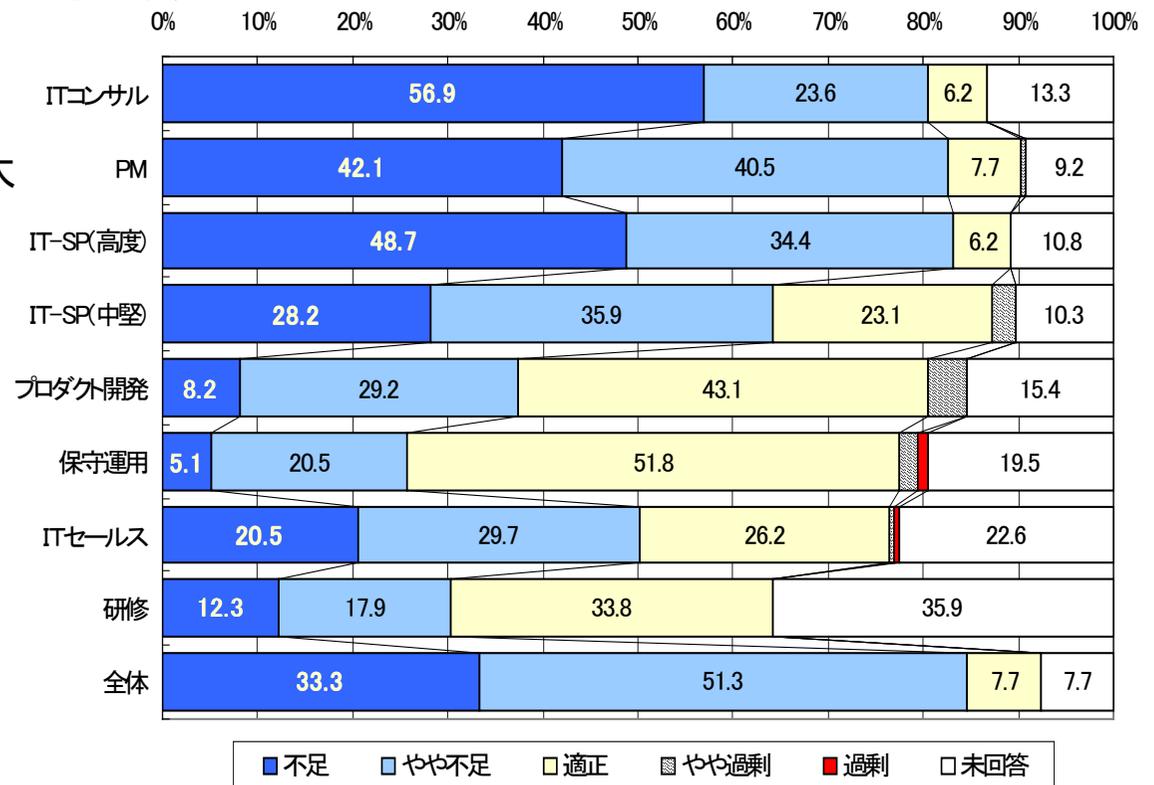
### 人材育成

- 韓国のIT技術者試験との相互認証
- ITコーディネータ制度の運用開始  
(2001年11月に第1回認定、559名のITコーディネータが誕生)

### ITスキル・スタンダードの策定

- 2001年夏より政府にて推進中

職種別の過不足



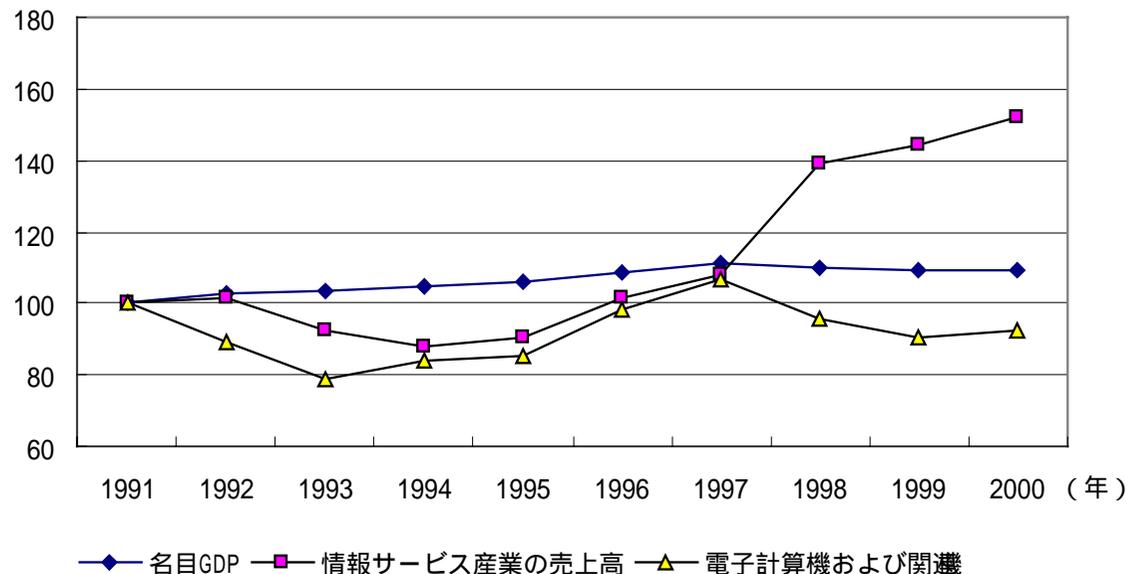
資料：経済産業省・JISA調査「ITエンジニアに関する緊急調査」（2001年9月）

## 1. 産業全体の動向

情報サービス産業の2000年度の売上高は、10兆7,228億円（前年比5.6%増）であった。GDPに占める割合は2.09%と、はじめて2%の大台を突破。1事業所あたり売上高は14億1,919万円（前年比11.3%増）。

業務別の売上高では、ソフトウェア開発・プログラム作成が最もウェイトが高い（約6割）ことに変わりはないが、成長率では情報処理サービス（前年比35%増）、データベースサービス（同9%増）、システム等管理運営受託（同9%増）などアウトソーシング関連のほうが高くなっている。

就業者数は51万5,462人（前年比3.6%減）であった。



情報サービス産業の売上高  
およびGDPなどの推移  
(1991年を100とする指数)

資料：経済産業省  
「平成12年特定サービス産業実態調査」

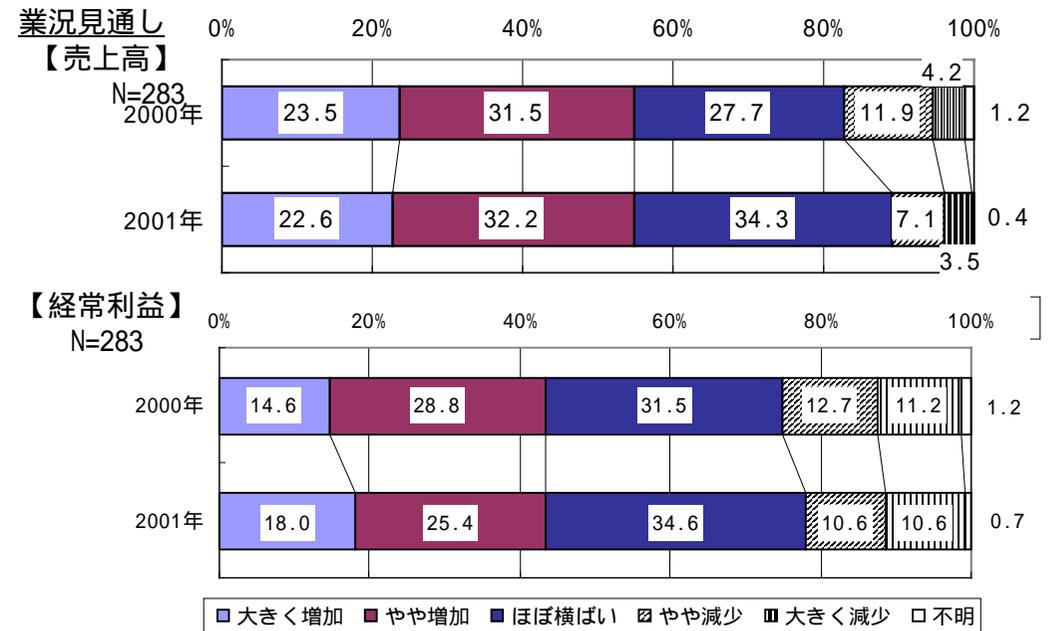
## 2. 情報サービス事業者の動向：経営概況と今後のビジネス

2001年度の業況については、売上高・経常利益ともに減少を見込む企業企業の割合が2000年度より低下した。しかし増加を見込む企業の割合に大きな変化はなく、その分、横ばいを見込む企業が増加した。

経常利益に関しては、売上高よりも慎重な見通しを持つ傾向が見られる。

事業者が今後取り組みたいサービス形態としては、システムインテグレーションが最も多かったのに対し、ユーザ企業の企画部門で今後利用価値があると考えるサービス形態は、システム運用・保守が最も多かった。

事業者が今後取り組みたいシステム分野では、基幹業務関連システムが最も多かったのに対し、ユーザ企業の企画部門で今後利用価値があると考えるシステム分野としては、戦略的アプリケーションが最も多かった。



### 今後のビジネス 【形態】

順位	今後取り組みたいサービス形態 (会員企業)	今後利用価値のあるサービス形態 (ユーザ企業企画部門)
1位	システムインテグレーション 58.7%	システムの運用・保守 40.6%
2位	システム受託開発 48.1%	システム受託開発 37.5%
3位	システムコンサルティング パッケージソフト開発・販売 33.6%	システムコンサルティング 32.3%

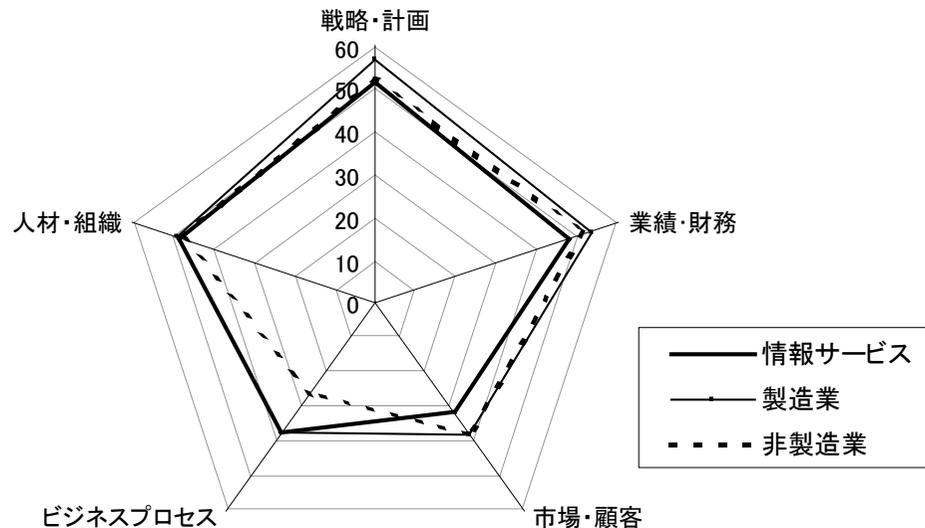
資料：JISA「会員企業アンケート調査」（2001年8月）

## 2. 情報サービス事業者の動向：マネジメントの取り組み

JISA「事業者アンケート調査」およびJISA「ユーザ企業アンケート調査」(2001年8月)では、マネジメントの取り組み状況について同様の質問を実施した。これに基づいて情報サービス事業者のマネジメント取り組み状況を、5つの分野ごとに、ユーザ企業との差異を考慮しながら分析した。

その結果では、情報サービス産業は、製造業と比較して「戦略・計画」、「業績・財務」、「市場・顧客」の分野で取り組みがやや劣っている。これに対して、「ビジネスプロセス」、「人材・組織」の分野では製造業とほぼ同程度の取り組み度合いを示している。

マネジメントへの取り組み状況



5分野	マネジメント項目
戦略・計画	経営戦略・方針 経営計画
業績・財務	業績管理 財務管理
市場・顧客	販売・マーケティング管理 顧客対応
ビジネスプロセス	プロジェクト・マネジメント 事務の標準化 生産性向上 知識のマネジメント 品質管理・品質保証 情報セキュリティ 個人情報保護
人材・組織	組織運営 人材育成

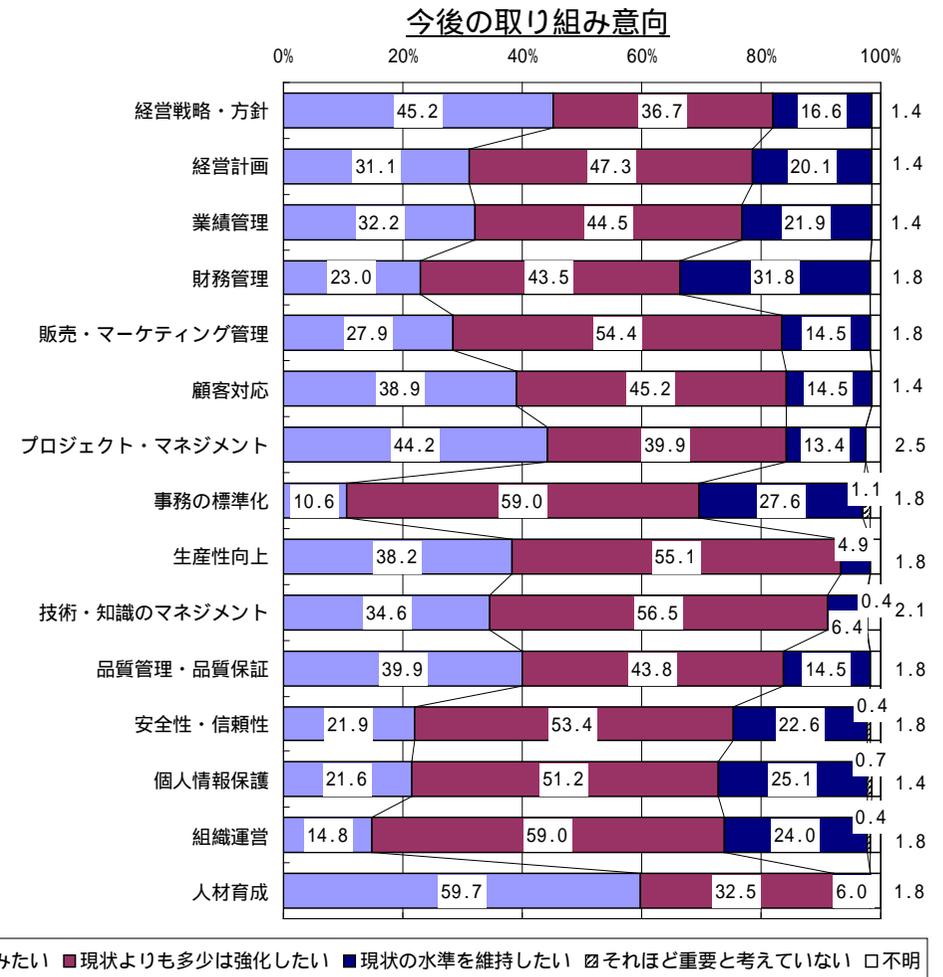
資料：JISA「会員企業アンケート調査」(2001年8月)

## 2. 情報サービス事業者の動向：今後のマネジメント

今後重点的に取り組みたいマネジメント項目としては、人材育成が最も多く選択されており、その他に経営戦略、プロジェクトマネジメントなども目立つ。

全体的な傾向としては、間接業務よりも直接サービス提供に関わるマネジメントの項目のほうが取り組み意欲が高い傾向が見られる。

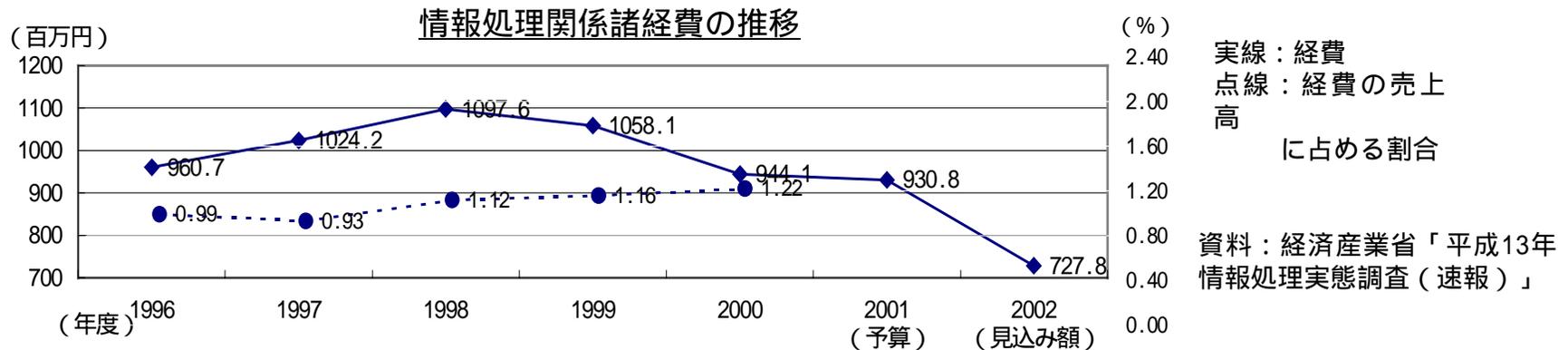
問題点としては管理職層のマネジメントスキルが不十分とする回答が目立った。



資料：J I S A 「会員企業アンケート調査」（2001年8月）

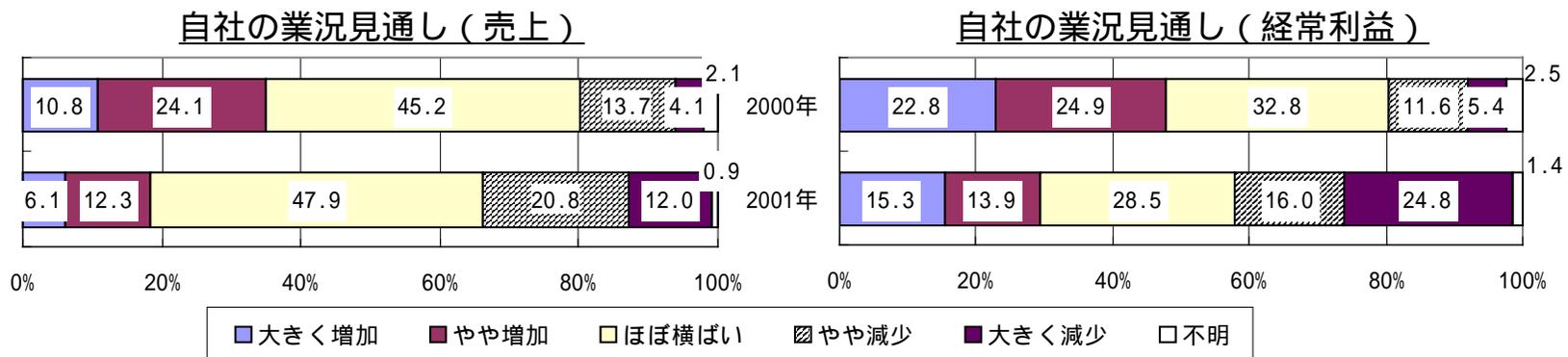
## 1. 情報化費用と要因の推移

2000年の1企業あたりの情報処理関連諸経費は9億4,411万円と前年より10.8%減少した。2001年、2002年についてもさらに減少する見通しがなされている。



## 2. 大企業：経営状況

ユーザ企業の経営状況認識は、売上、経常利益ともに前年に比べ大幅に悪化している。

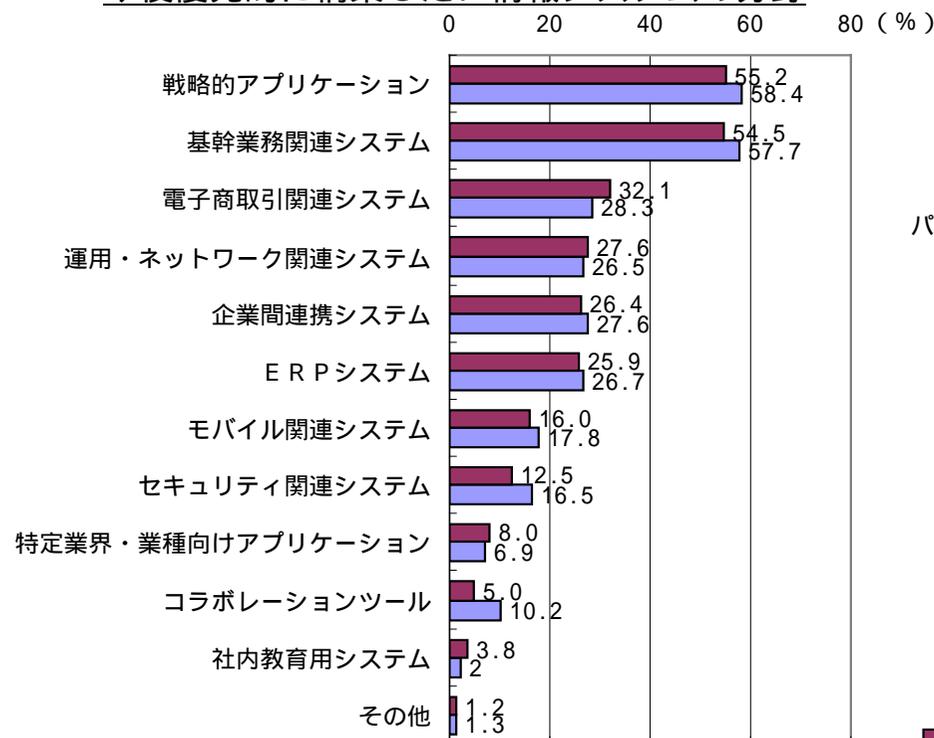


## 2. 大企業：自社の情報システム

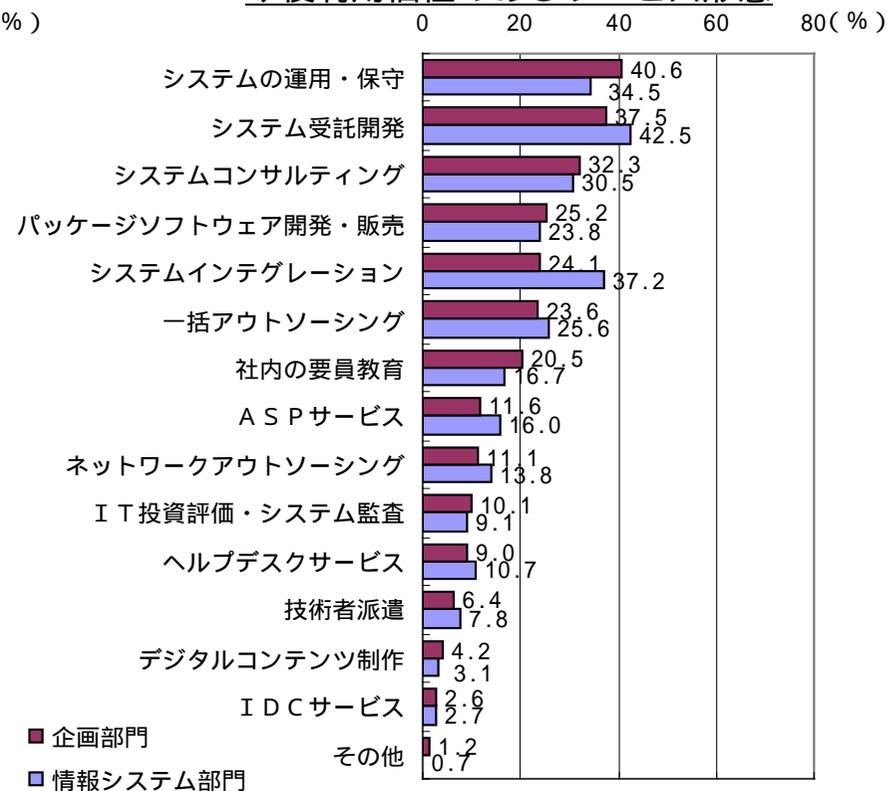
今後優先的に構築したい情報システムの分野としては、CRM、SFA、ナレッジマネジメントなどを含めた戦略的アプリケーションと基幹業務関連システムを挙げる回答が最も多い。

今後利用価値のあるサービス形態としては、システムの運用・保守、システム受託開発を挙げる企業が最も多く、ASPやIDCなど話題の形態を挙げる企業は少ない。

今後優先的に構築したい情報システムの分野



今後利用価値のあるサービス形態

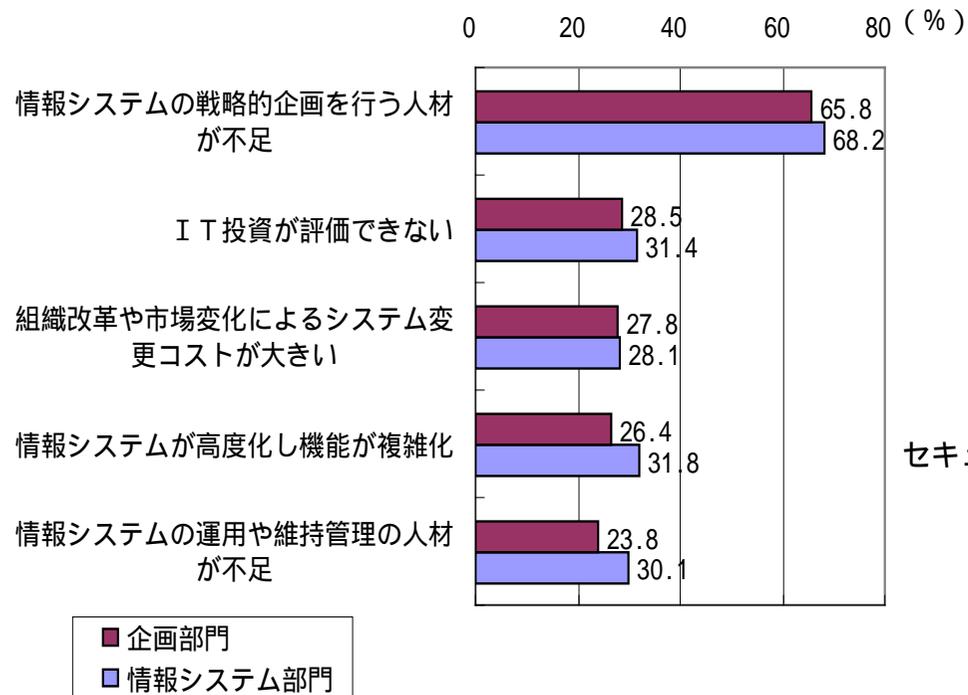


資料：JISA「ユーザ企業アンケート調査」（2001年8月）

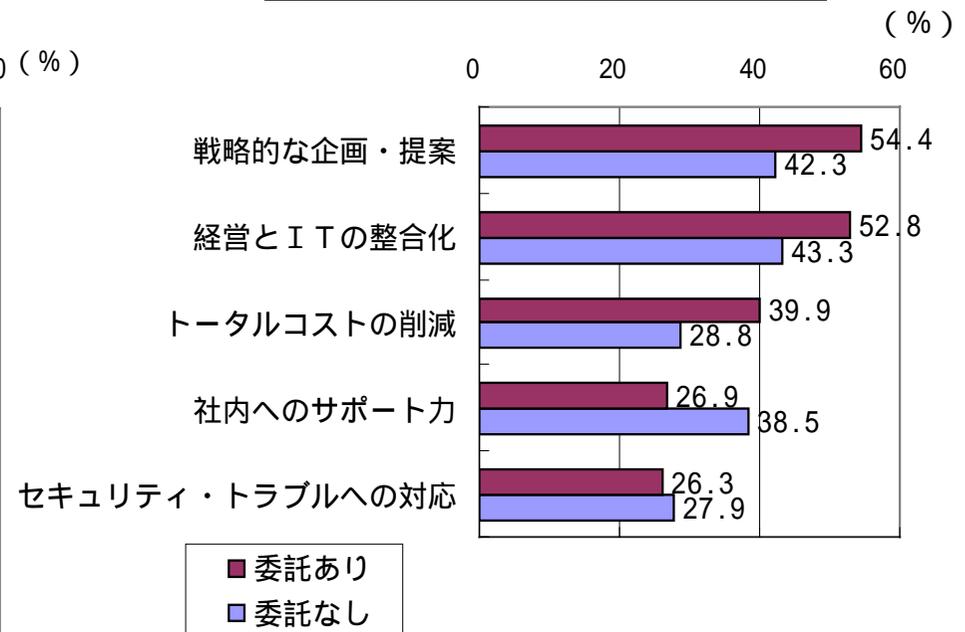
## 2. 大企業：自社の情報システム

自社情報システムの整備においては、戦略的企画を行う人材の不足が最大の問題。  
 自社の情報システム部門に望む機能としては、戦略的な企画提案や経営とITの整合など、  
 経営戦略面の機能を求める企業が多かった。

情報システム整備における問題点



自社の情報システム部門に望む機能



資料：JISA「ユーザ企業アンケート調査」（2001年8月）

## 2. 大企業：委託先の選定基準

委託先として情報サービス企業を選定する際の判断基準としては、昨年同様、自社の業務や業界特性に精通しているということが最も重視されている。

また、大企業にとっては業務分析から構築・運用まで一貫したサービスの可能な、総合力のある委託先や、高い技術力のある委託先が求められていることがわかる。

セキュリティに対する信頼性が従来に比べて重視されるようになってきているのが注目すべき点である。昨年以降サイバーテロ、ウィルスの被害が激増していることが影響していると考えられる。

情報サービス企業の選定基準（昨年との比較）

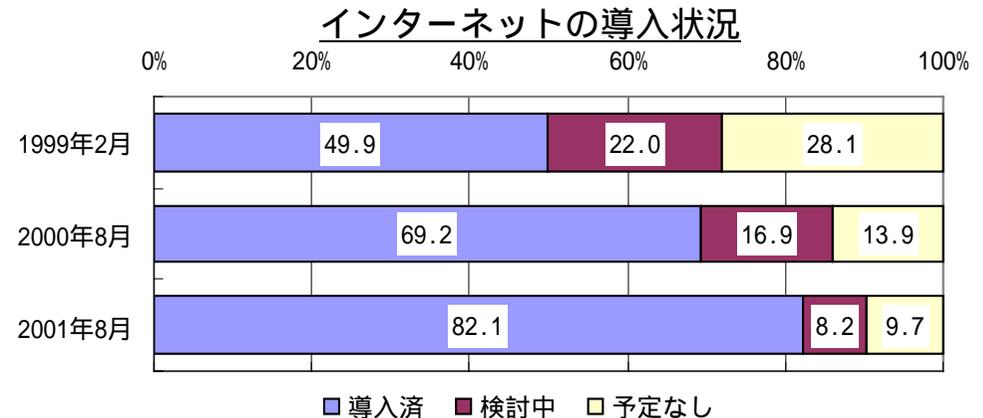
	2001年	2000年
1位	自社の業界や業務特性に精通している	自社の業務や特性について十分理解している提案であること
2位	分析から構築・運用まで一貫したサービスが提供できる	業務分析からシステム構築・運用まで一貫して対応できる総合力がある企業であること
3位	当該分野において高い技術力を持っている	価格面での条件が有利であること
4位	セキュリティやリスク対応面で信頼性が高い 40.5%	以前からつきあいがある企業であること 26.1%
5位	価格が安価である	関連した分野での実績が豊富または高い技術力を誇る企業であること

資料：JISA「ユーザ企業アンケート調査」（2001年8月）、同（2000年8月）

### 3. 中堅・中小企業：情報化の状況

#### インターネットの利用状況

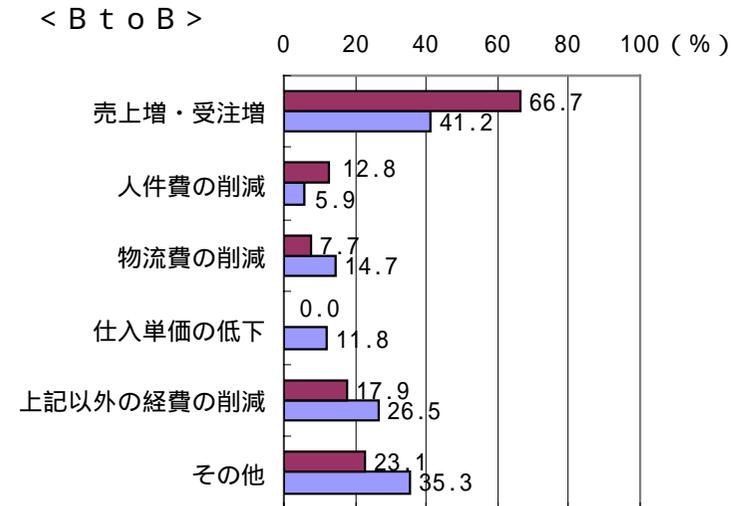
- 中小企業におけるインターネットの利用は急速に拡大してきている。1999年には導入済企業が全体の半数程度であったものが、2001年には8割を超えるまでに達している。



#### 電子商取引の状況

- 市場では一時のブームを経て冷静な対応に移行しつつある。
- BtoCを導入して効果があったとする中小企業では、売上・受注増の効果を挙げる比率が増大。
- BtoBを導入して効果があったとする中小企業では、売上・受注増の効果を挙げる比率が減少し、コスト面の効果を挙げる比率が増大。

#### 利用目的別の効果の内容 (効果があったとする企業)



資料：商工中金「中小企業のインターネット利用等に関する調査」(2001年8月)

### 3. 中堅・中小企業：情報サービスの利用

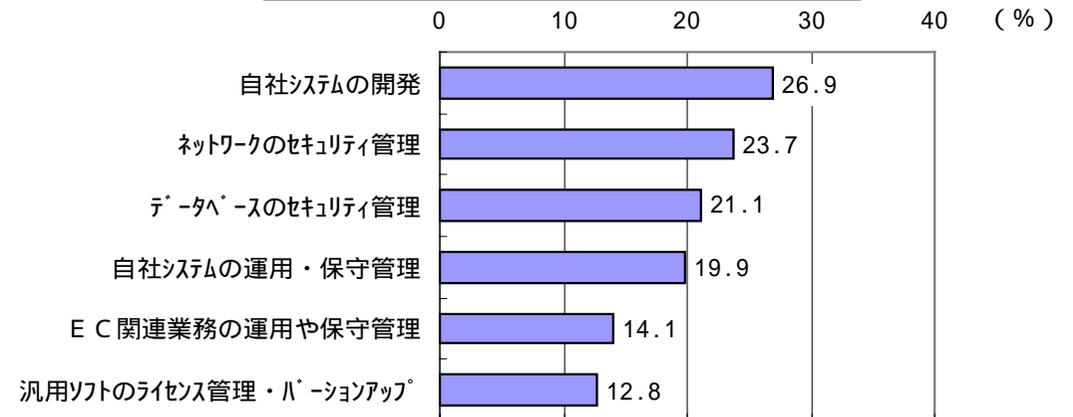
今後外部委託を実施したいと考えている中小企業では、自社システムの開発の希望が多いが、セキュリティに関する業務の希望も多くなっている。

外部への委託を実施する際の基準としては、委託業者の能力・責任感と適正な委託費用・価格の2つが特に重視されており、委託先企業がどのような姿勢で顧客や業務に臨んでいるかという点がポイントになっている。

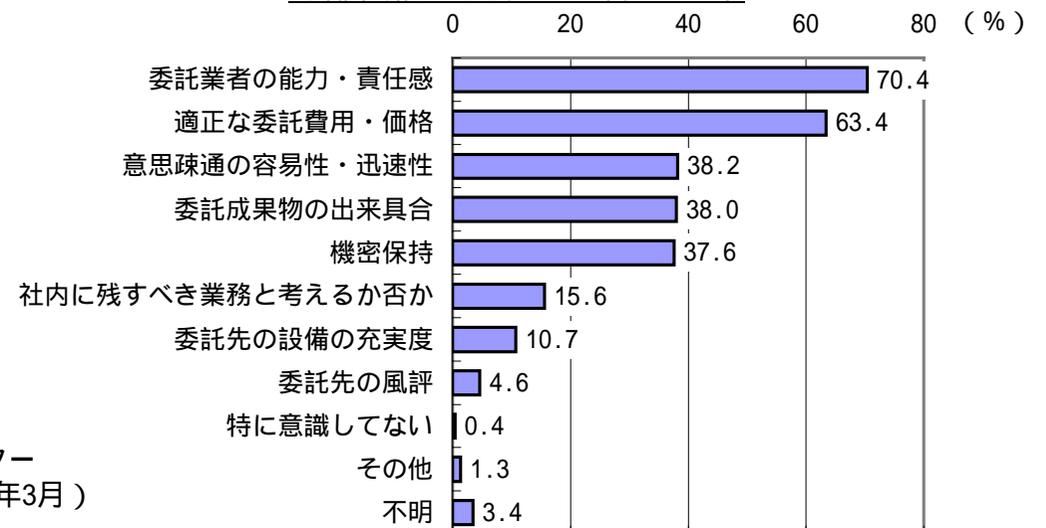
大企業の場合（JISA調査）と比較して価格面がより重視されている。

資料：財団法人全国中小企業情報化促進センター  
「中小企業情報化対策調査事業」（2001年3月）

今後実施を検討したい外部委託の内容



外部委託を実施する際の基準



## 1. 中央官庁の情報化

省庁内におけるPCのLAN接続は、内部部局では93%に達したが、地方部局ではまだ約63%（2000年度末）。

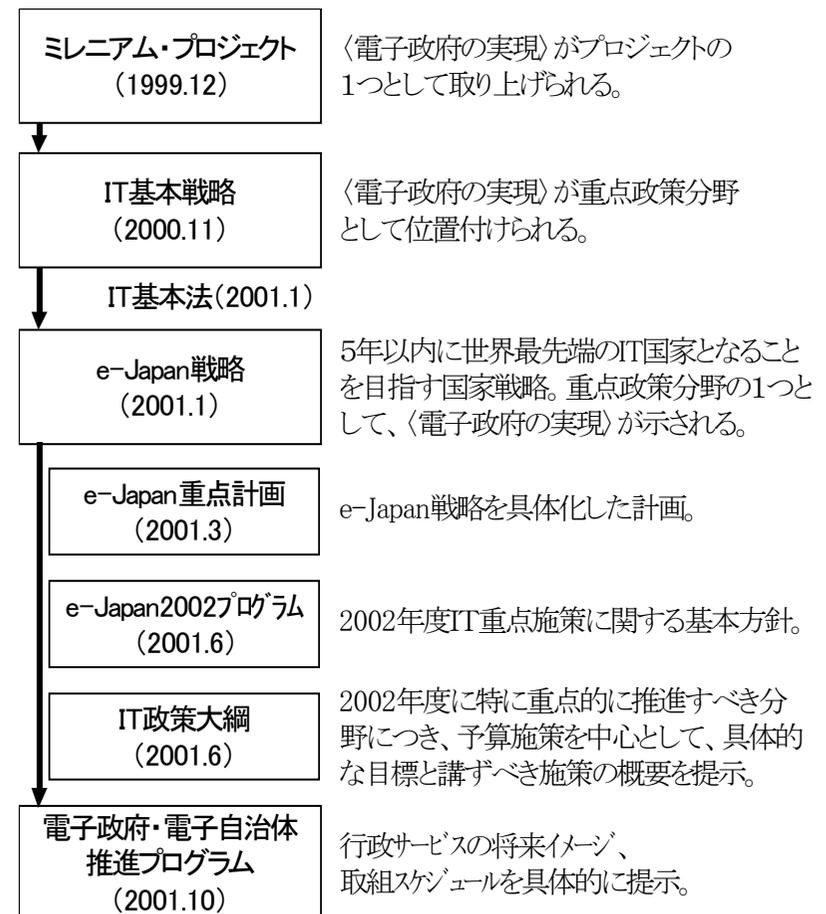
2001年度は霞が関WANと総合行政ネットワーク（LGWAN）との接続実証実験が実施された。この結果を踏まえ、2002年度は相互接続のための基本要件を策定し、霞が関WANとLGWANとの接続を図る予定。

総務省にて電子政府の総合窓口システムを整備し、2001年4月から運用を開始。

2001年度の情報システム関係予算は、一般会計3,147億円、特別会計8,812億円、総額1兆1,959億円であり、対前年度比4.6%の増加。

2001年10月に総務省から「電子政府・電子自治体推進プログラム」が発表され、電子政府化を促進することが示された。

### 電子政府関連の政策



資料・政府資料よりオーグス総研作成

## 2. 地方公共団体の情報化

パソコンの導入数は都道府県、市町村いずれも大幅に増加しており、特に市町村での増加が著しい。地方公共団体全体（一般行政職員）で1.26人に1台の割合で配備されている。

庁内LANの整備状況を見ると、都道府県では2000年時点ですでに100%運用されている。市町村では2001年4月時点で全体の約89%が運用。

2001年度の電算関係経費は9,813億円と前年実績（7,059億円）を大幅に上回って増加している。

2001年5月総務省自治行政局内に「自治行政IT室」が設置され、6月には「総務省の自治事務等に係わる申請・届出等手続の電子化推進アクションプラン」が定められるなど、電子自治体化の動きも活発化している。

電子政府・電子自治体に向けた主なスケジュール

主要事項	12年度	13年度	14年度	15年度
目標設定・手続法令				
・国関係(約11,000件)	アクションプラン	新アクションプラン	関係法案提出	電子化実施 50%へ
・地方関係(約5,100件)	要望調査			実施方策提示 59%超
共通基盤整備				
・政府認証基盤(国)	基本設計	構築(3省,7'リップ'認証局)(他全府省)		運用
・組織認証基盤(地方)	実証実験		運用開始(都道府県・政令市)(他市町村)	
・法人認証基盤	法制定	運用開始(法人の50%)		
・公的個人認証基盤		パ'ル実験	法案提出	全国実験
・汎用受付システム(国)		基本仕様	各府庁システム整備	構築・運用開始
・汎用受付システム(地方)	基本概要	基本仕様	認証基盤実験	決裁基盤実験

資料：総務省自治行政局

### 3. 教育・学術分野の情報化

e-Japan重点計画において、教育と学習の振興および人材の育成が政策課題のひとつとされ、学校教育の情報化に関して環境整備、IT教育の充実、人材育成、教育コンテンツの充実などの具体策が示された。

小中高校教育では、パソコン教室、インターネット環境の整備にともない、徐々に教育現場で情報教育が本格化しており、各地で様々な取り組み事例が報告されている。しかし、現状ではまだコンピュータが授業等で十分に活用されているとは言えない。

大学でも、少子化対策とも関連して、学生へのサービスの向上、事務の合理化、就職に向けたITリテラシー教育の充実などが積極的に実施されている。

eラーニングが急速な進展を見せており、大学や民間での取り組みが活発化している。

e - Japan重点計画における主な教育関連施策

タイプ	施策	時期
環境整備	すべての公立小中高等学校等をインターネットに接続	2001年度中
	全国の小中高等学校等約3,200校をインターネットに高速接続	2001年度中
	公立小中高等学校に構内LANを整備	おおむね2002年度まで
	私立学校に公立学校と同程度水準整備	2004年度まで
IT教育の充実	小中学校で「総合的な学習の時間」や各教科でのIT活用、中学「技術家庭科」での「情報とコンピュータ」必須化	2002年度から
	高校での各教科でIT活用、普通教科「情報」新設	2003年度から
	モラル対応、道徳教育	2001年度中
人材育成	全公立学校教員（90万人）のIT指導力向上	2001年度中
教育コンテンツの充実	各教科用コンテンツをデジタルアーカイブ化しインターネットで提供	2005年
	教育情報ナショナルセンター機能整備	2005年度まで

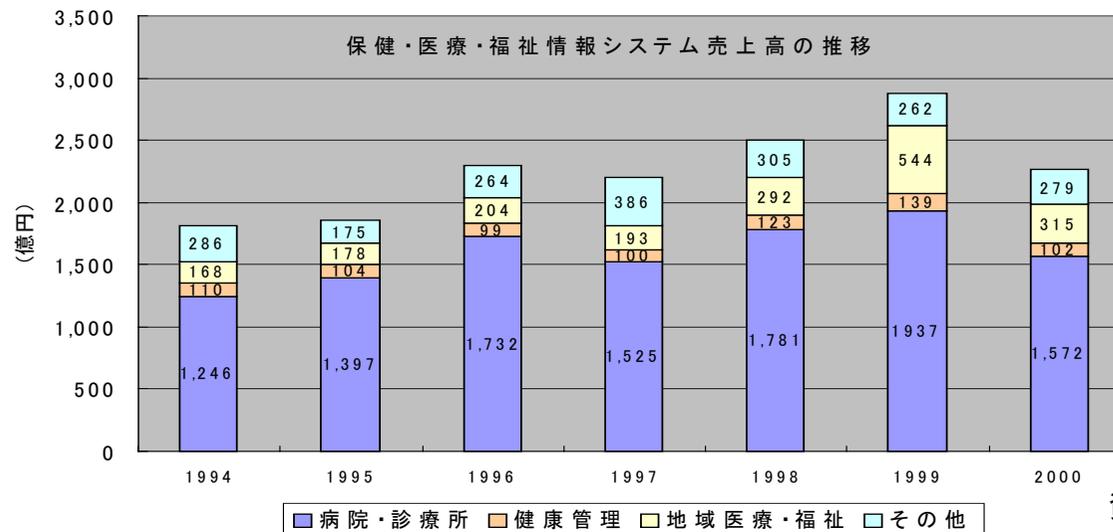
資料：IT戦略本部「e-Japan重点計画」（2001年3月）

## 4 . 保健・医療・福祉分野の情報化

2001年の保健・医療・福祉分野の情報システム関連売上高は、約2,267億円であった。これは国民医療費の1%以下であり、他の民需産業からみればかなり小さいと言える。

病院・診療所システムの分野では、電子カルテシステムが高い伸びを示しているのが注目される。健康管理システムに関しては、日本の疾病構造が急性疾患から慢性疾患へと変化するにつれて、多種・多量の検査データを収集・分析することが求められている。地域医療・福祉システムは、近年最も伸びが著しい分野であり、特に福祉施設や老人保健施設など福祉の現場では、公的介護保険の施行によりシステム導入に弾みがつき、高い伸びを示している。

電子カルテなどの情報化を通じて、病院内での診療科間の連携から地域医療機関間の連携へと、医療・保健・福祉分野における地域連携の取り組みが各地で進められている。



## 5. 国土・交通分野の情報化

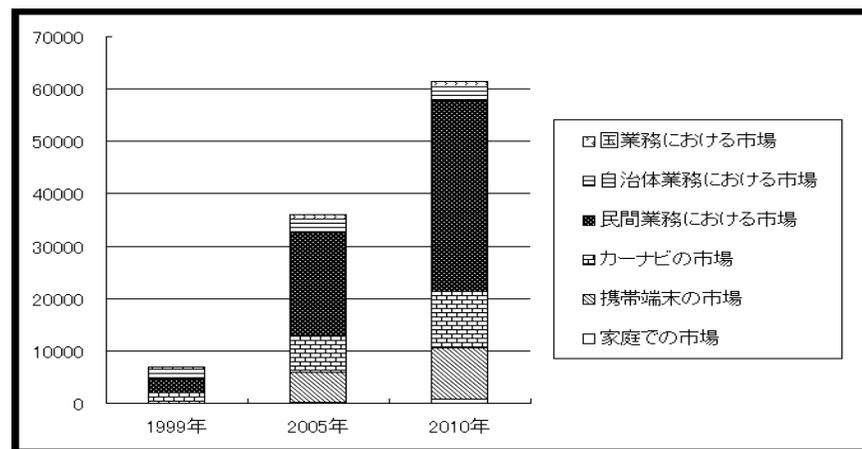
国土・交通分野における情報技術として、GIS（地理情報システム）とITS（高度道路交通システム）が、注目を集めている。

民間のGIS普及機関の予測では、2014年には、GIS市場は6兆1400億円に達し、特にインフラ整備（国土空間データ基盤整備）後の2005年以降には急速に増加するとしている。

地方公共団体が利用する空間データのうち共用可能なものを整備して効率化を図る「統合型GIS」の整備が推進されている。2001年7月に総務省が「統合型の地理情報システムに関する全体指針」をまとめており、地方公共団体におけるGIS導入のマニュアルとなっている。

ITSの分野では、2001年9月末のVICS（道路交通情報通信システム）ユニット出荷台数は358万台を超え、全国の有料道路事業者間で共有化されるETC（ノンストップ自動料金支払いシステム）は、2001年度末までには、全国800箇所の料金所で利用が可能になるといわれる。

GISの市場規模



資料：国土空間データ基盤整備推進協議会

## 1. 世界の情報サービス市場

### 北アメリカ

2000年のアメリカの情報サービス市場は、2,755億9千万ドルである。これは、世界の約50%を占めており、アメリカが引き続き世界の情報サービス市場を牽引していることを示している。このうち、ITサービスは1,752億3,400万ドル、ソフトウェアは874億2,200ドルとなっている。

### 西ヨーロッパ

2000年の西ヨーロッパにおける情報サービス市場は1,383億ECUで、対前年比13.1%の成長であった。今後もこの市場成長の傾向は続くと思われており、2001年の情報サービス市場は13.1%増の1,565億ECUと予測されている。

### 中央・東ヨーロッパ

2000年における中央・東ヨーロッパの情報サービス市場は40億ECUであり、前年比16.3%増と大きな伸びを見せた。2001年は15.2%増の46億ECUと予測されている。

### アジア・オセアニア

1998年の通貨危機以降、アジア各国の情報サービス市場は、GDP成長率（4～10%）をはるかに上回る勢いで目覚ましい成長を遂げている。特にインドと中国では前年比50%を超える成長率で市場が拡大している。

## 2. 世界の特徴的な動き

### 情報技術 R & D 政策

- アメリカ、フランスなどでは政府主導で積極的な情報技術 R & D への取り組み

### 電子政府への取り組み

- 米国ではスマートカードとインターネットを利用し備品購入までの日数を大幅に短縮
- マレーシアでは全ての政府業務が5年以内にオンライン化されることを2001年10月に発表
- タイでは2002年1月1日より、歳入庁がインターネット経由での個人所得税の納税を認める
- シンガポールでは政府の行政サービスの大部分が2002年末までにオンライン化される見通し
- インドではハイデラバード市内の一部で2001年8月から公共料金支払い、電子申請等が可能に

### 電子商取引政策

- 米国：「グローバルな電子商取引に向けた枠組」（1997年）  
「電子商取引WG年次報告書（第3版、最終版）」（2001年）
- カナダ：「カナディアン電子商取引戦略」（1998年）
- EU：電子署名指令発効（2000年1月）、電子商取引指令発効（2000年7月）
- アジア：マレーシア、シンガポール、韓国、香港、インド、タイが法令の整備を完了。

## 2. 世界の特徴的な動き

### 人材育成・技術者の確保

- 主要先進国及びアジアNIEsにおいては、公立学校におけるインターネットの普及が100%近くに達しているのに対して、日本における普及は遅れている。
- 米国では2006年には137万8千人のIT技術者が不足するとされており、海外からのIT人材の流入を促進するため、IT分野のVISA発給枠を大幅に拡大している。
- ドイツでは、2000年3月にIT関連の学位を持つ2万人の外国人プログラマーやエンジニアに3年から5年の労働許可を与える「グリーンカード・イニシアティブ」が発表された。
- インドでは、この10年間で工科大学をはじめとする技術訓練機関が充実したが、さらに政府は将来的な人材不足を見込んで、工学・技術課程への入学者数を拡大する計画を立てている。

### IT戦略に関する国際協調

- 「eEurope：電子欧州行動計画」：EUが1999年12月に策定したIT戦略計画
- 「e-ASEAN」：1999年11月のASEANサミットにおいて策定された包括的な構想
- 「e-ASIA」：2000年5月のASEAN+（日、中、韓）貿易産業大臣会合において、協力可能な分野においてe-ASEANをe-ASIAに拡大する必要性を提示
- 「e-アジアマーケットプレイス」：アジア全域を対象市場とした企業間電子商取引ビジネスプラットフォーム（2002年実証実験予定）

### <その他>

APEC、G8、OECD、WTOなどにおける種々の取り組み

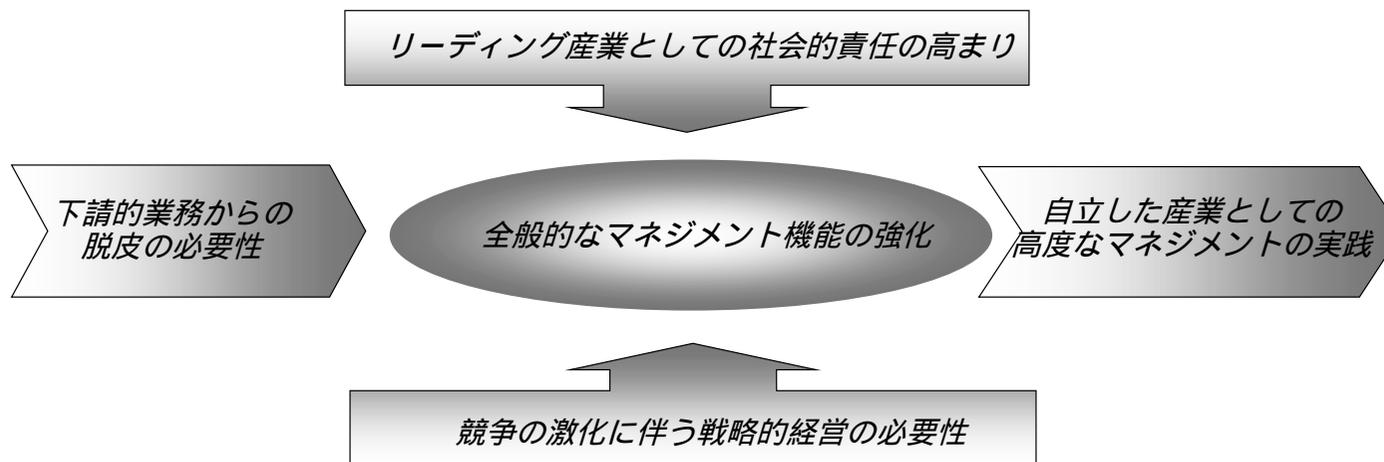
## 1. マネジメントの重要性

企業や社会のITへの依存度が高まる中で、情報サービス産業の社会的責任はますます大きくなっている。

業界の垣根を越えた競争は徐々に激しくなっており、これまでのような受身の経営では、将来の生き残りが徐々に厳しくなりつつある。

情報サービス産業が下請的な産業の性格を払拭し、自立的な経営を確立するためには、全般的なマネジメントの機能を強化していくことが不可欠である。

### 情報サービス産業における高度なマネジメントの必要性



## 2. 情報サービス産業のマネジメント力

マネジメントの取り組み状況について、ユーザ企業にも同一のアンケートを実施して、その水準を比較した。

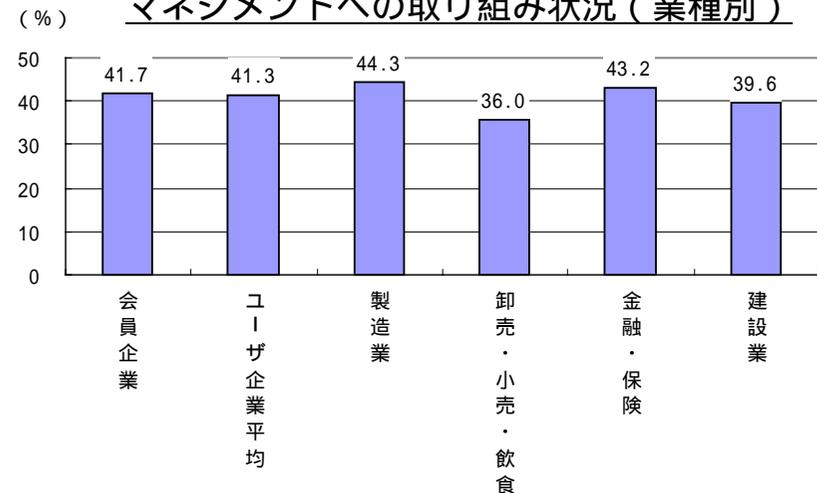
製造業や金融・保険は、平均値よりもかなり高い値を示しており、会員企業は全体の平均並み。

従業員500人以上の企業と500人未満の企業に分けて集計すると、すべての項目について、従業員500人以上の企業が500人未満の企業を上回った。

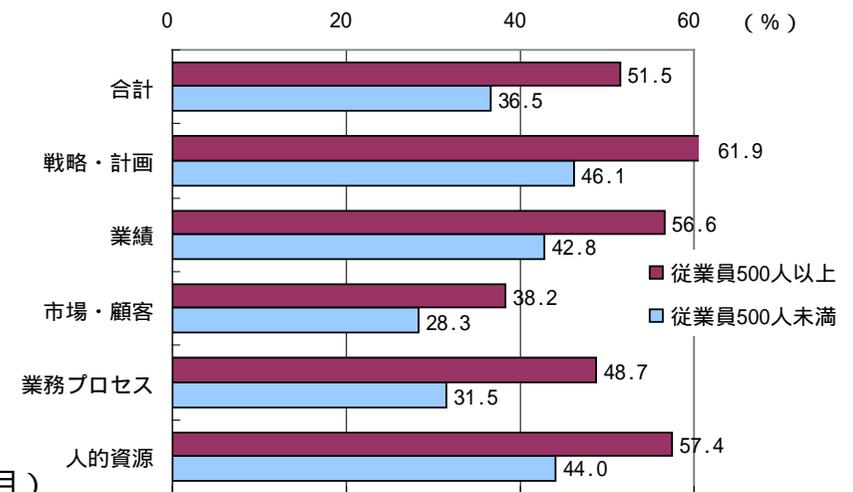
2001年度の業績見通しについて「上昇する」とした企業（成長群）と、「横ばい」もしくは「低下する」とした企業（停滞群）に分けて、それぞれについて集計した結果、すべての項目について成長群の取り組み率が停滞群を上回った。

資料：JISAアンケート調査（2001年8月）

マネジメントへの取り組み状況（業種別）



規模別取り組み状況（会員企業）



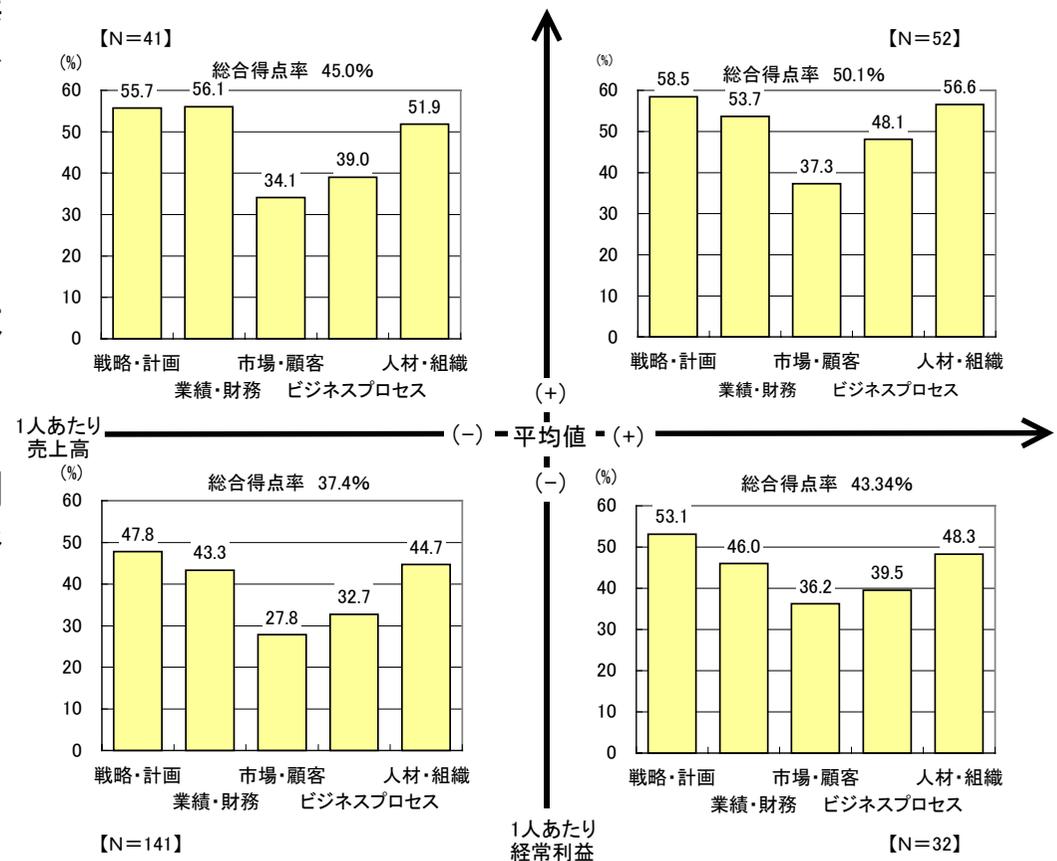
## 2. 情報サービス産業のマネジメント力

2000年度の1人あたり売上高と1人あたり経常利益について、平均以上の企業と平均以下の企業に分けて分野別にマネジメントの取り組み率を集計した。

2つの指標とも平均以上の企業は、マネジメントの取り組み率（総合得点率）が最も高く、ともに平均以下の企業では得点率が最も低かった。

この結果から見て、マネジメントに関する取り組みの違いが、企業の業績に影響にも影響を与えていると判断することができる。

マネジメントへの取り組みと業績の関係



資料：J I S A アンケート調査（2001年8月）

## 1. 新時代のマネジメントスタイル

バブル経済の崩壊を機に、それまで高く評価されていた日本型経営が一転して経済再生への足かせとして問題視されるようになり、替わって欧米流のマネジメント手法が日本中を席卷。企業経営におけるパラダイムの転換が進む中で、新たな時代に適合したマネジメントのあり方が模索されている。こうしたマネジメントを取り巻く最近の状況について整理。

### 企業経営におけるパラダイムの転換

成長を前提とした日本的経営の終焉、グローバル化と標準化、スピード化・情報化、企業倫理、持たざる経営

### マネジメント手法の動向

- 経営戦略：結果に対するマネジメントから予測・計画のマネジメントへの重要性シフト等
- 業績・財務管理：内外に対しての透明性重視、利益重視へのシフト等
- 市場や顧客との関係：Win - Winの関係構築、個客対応の要請、コンサルティング指向等
- 内部ビジネスプロセス：プロジェクトマネジメント、ソフトウェア開発プロセス評価、品質管理、品質保証、コンプライアンス、リスクマネジメント、セキュリティマネジメント等
- 人材育成・組織運営：能力主義・成果主義、即戦力重視、多様なワークスタイルへの対応等

### IT化によるマネジメント環境の変化

- いわゆるIT経営の普及、IT化時代に求められる職業能力、企業組織の変化
- マネジメントの先進事例としてのバランス・スコアカードの活用状況
- J I S Aの米国現地調査事例

## 1. 情報サービス産業に求められるマネジメント（総論）

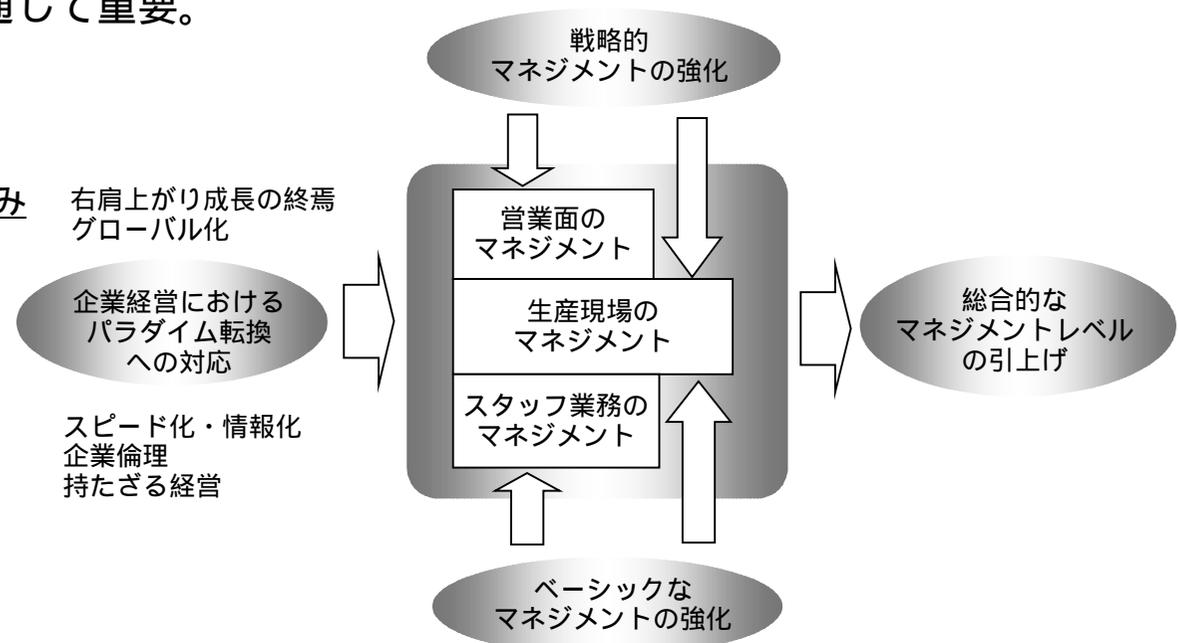
情報サービス産業全体としては、生産現場のマネジメントも維持・推進しつつ、特に取り組みが弱いと見られるスタッフ業務と営業のマネジメントを強化することによって、トータルでのマネジメント力を高めることが必要。また、ベーシックな「管理」のマネジメントに加えて、「戦略的」マネジメントの強化が重要。

中小企業では、規模のハンディをカバーするため、高い技術力、生産性、人材確保が重要。比較的短期間に急成長した大手企業は、組織運営に関わるマネジメント高度化が重要。

系列関係に依存しない自立的なマネジメント機能の確立が課題。

中間層のマネジメント強化も共通して重要。

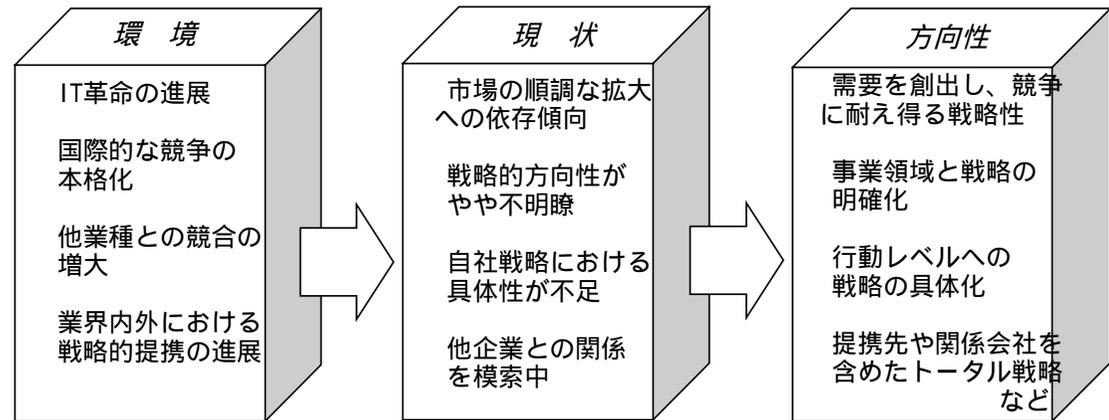
### 情報サービス産業における 今後のマネジメントの取り組み



# 1. 情報サービス産業に求められるマネジメント（分野別）

## <戦略・計画分野>

市場の順調な拡大への依存体質からの脱却  
需要を創出し、市場の争奪戦に対応できるような戦略性の確立  
戦略の行動レベルへの具体化



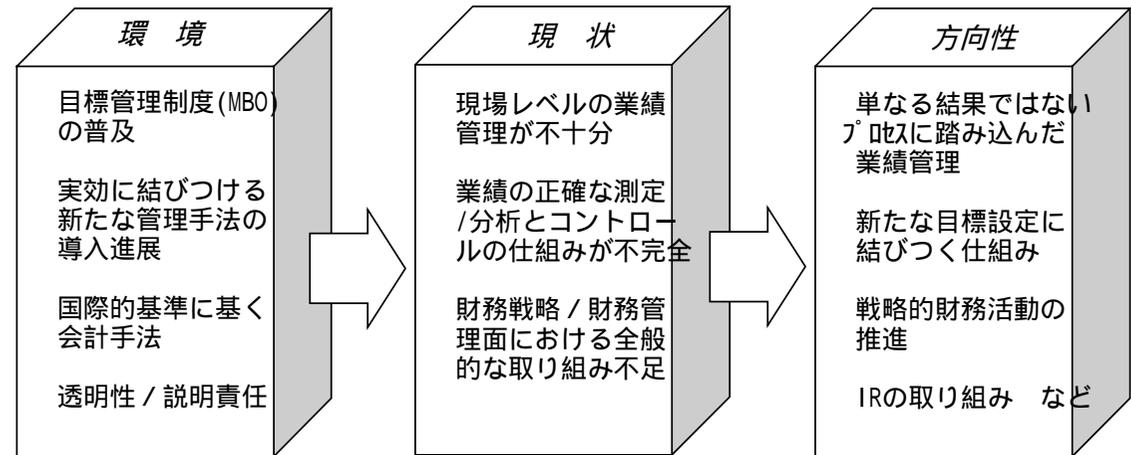
特に自社の事業領域と戦略展開の方向性の明確化が重要



# 1. 情報サービス産業に求められるマネジメント（分野別）

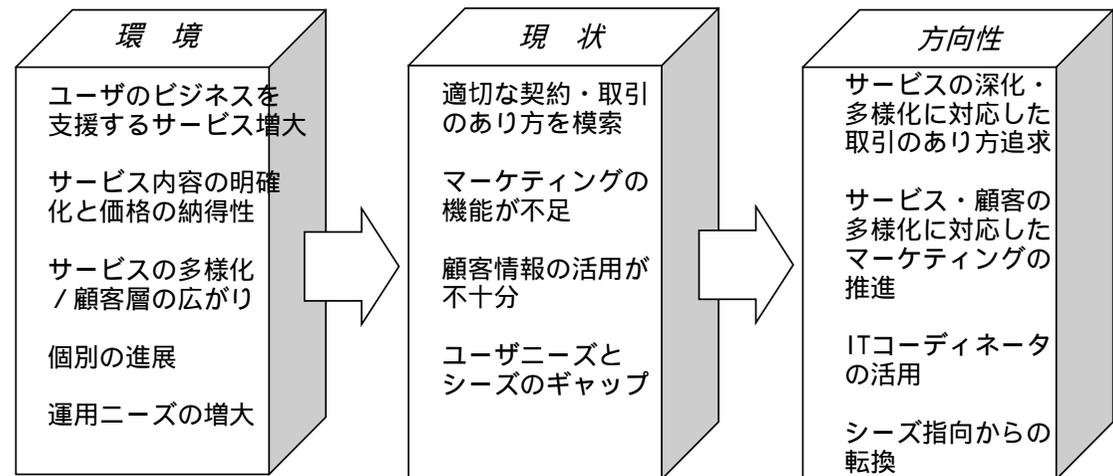
## < 業績・財務分野 >

単なる結果の管理からプロセスに  
まで踏み込んだ業績管理  
新たな目標設定への連動の仕組み  
戦略的で開かれた財務活動の推進



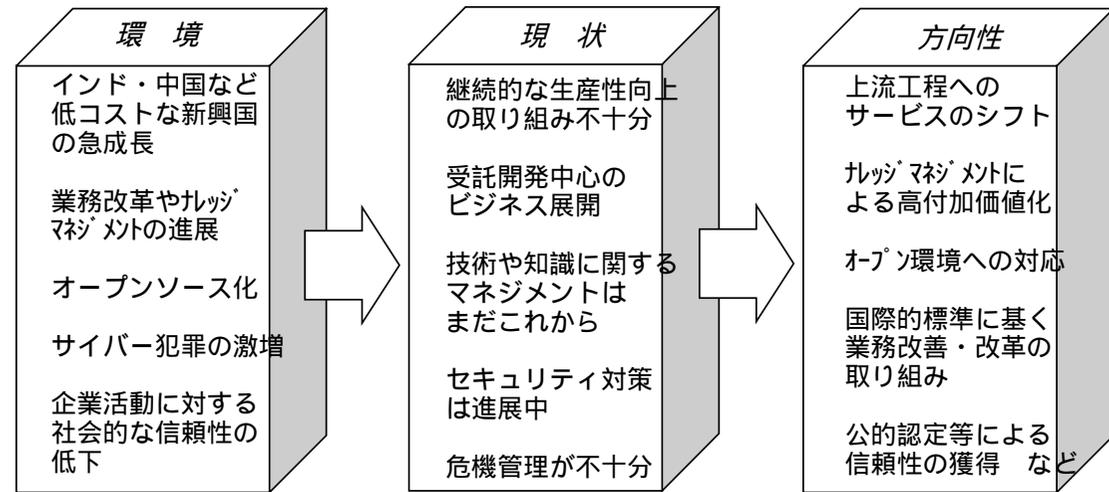
## < 市場・顧客分野 >

サービスの多様化に対応できる  
新たな取引形態 / マーケティングの追求  
ユーザニーズからの乖離を防ぐ  
マーケティング力の強化  
シーズ（技術）指向からの脱却

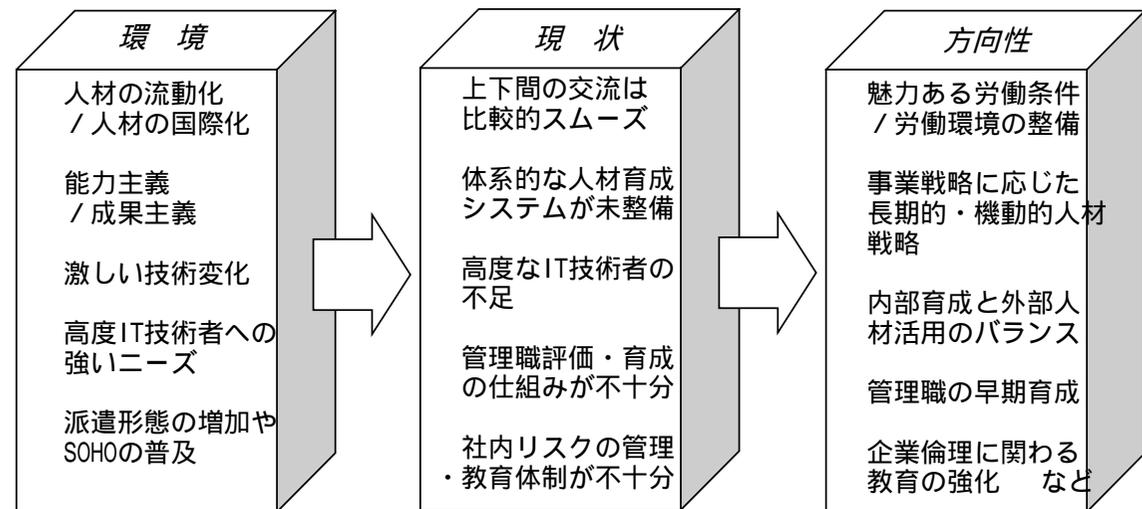


# 1. 情報サービス産業に求められるマネジメント（分野別）

< ビジネスプロセス分野 >  
 より上流を目指した付加価値の  
 高いサービスへのシフト  
 知識集約化を通じた生産性向上  
 による競争優位の確保  
 オープン環境への対応  
 社会的信頼性や国際基準を意識  
 した改善・改革が不可欠に



< 人材・組織分野 >  
 人材流動化に対応した労働条件  
 ・労働環境の整備  
 事業戦略に対応した長期的かつ  
 機動的な人材戦略  
 中間管理職の早期育成  
 企業倫理に対する教育の強化



## 2. 業界としての取り組み（マネジメントに関わるJISAの活動）

実施機関	テーマ等
標準化委員会SPA部会	SPAの動向に関する調査研究
雇用高度化調査委員会	ITエンジニアの仕事分析と賃金管理（雇用・能力開発機構委託事業）
雇用高度化調査委員会	アメリカのIT産業における賃金管理（雇用・能力開発機構委託事業）
21世紀ビジネスモデル委員会	情報サービス産業の21世紀ビジネスモデルに関する調査研究
ワーキングモデル調査委員会	生産性とモチベーションを高める人的資源管理とプロジェクト管理に関する調査（厚生労働省委託）
セキュリティ委員会	情報システム開発におけるセキュリティ評価の動向に関する調査
取引委員会	情報サービス産業取引及び価格に関する調査（毎年継続）
国際委員会	情報サービス産業における国際会議
	ソフトウェア開発・調達プロセスの改善に向けたシンポジウム
ITC人材育成委員会	情報サービス産業におけるITC制度活用策の検討
技術・通信委員会	ITスキル・スタンダードの検討
法的問題委員会契約部会	新しいソフトウェア開発委託取引の契約と実務について
システム監査研究会	技術進歩に応じて変化するシステムに対応したシステム監査のあり方の調査研究
プライバシーマーク審査会	プライバシーマーク制度に基づいて、会員各社における個人情報保護のマネジメントシステムの実施状況を審査
顧客満足度調査委員会	情報サービス産業における顧客満足度に関する調査研究
モデル経理規程調査委員会	情報サービス産業における有価証券報告書の記載モデルの策定 情報サービス産業における経理規程モデルの策定
IR研究会	情報サービス企業のIRレベルの向上と証券市場における情報サービス産業のプレゼンスの向上
雇用高度化調査委員会	ITエンジニアの労働市場における給与決定要因と水準に関する調査研究 EUIにおけるITエンジニアの労働市場と給与水準に関する調査
業績評価調査委員会	情報サービス企業における業績評価に関する調査研究
人事・雇用委員会	情報サービス産業における高齢者雇用推進に関する調査研究

### 3. 課題と展望

#### 攻めのマネジメント

- 「受託開発型」から「ソリューション型」への転換が求められている
- コアコンピタンスを早急に確立しなければ「勝ち組み」となれない
- そのため管理主体のマネジメントから、より戦略的なマネジメントへの移行が必要

#### 真の知識産業へ

- ユーザの“事務”を代行するサービスから、ユーザの“ビジネス”を支援するサービスに移行しつつある
- よって労働力を提供する産業ではなく、知識産業への本格的な脱皮が必要になっている
- そのためマネジメントの質が問われ、レベルの高いマネジメントが必要となる
- これができなければ21世紀の情報サービス産業での生き残りは困難

#### 高度な信頼感

- 納期や価格における計画と実績の確実な管理など、基本的な業務に対する信頼性は当然
- 社会的なリスクが高まっており、リスクマネジメントなどの重要性も増大

#### IT産業のリーダーへ

- 情報サービス産業でも生え抜きの人材が経営者になる時代が到来
- メーカーや親会社の下請けではない、独自のマネジメントスタイル構築が必要な段階
- 自立した業界としてのマネジメントができなければリーディング産業とは言えない