「攻めのIT投資」について

平成26年8月22日

経 済 産 業 省
商務情報政策局
情報処理振興課長
野口　聡

本日の流れ

1. 日本再興戦略（改訂）と「稼ぐ力」
2. 我が国のIT投資の現状とIT投資が進まない原因
3. 「攻めのIT投資」の定義（案）
4. サービス業のIT活用事例
5. 政策の方向性（案）

「日本再興戦略」改訂2014の概要

改訂の基本的考え方

- この１年間、「３本の矢」によってもたらされた変化を一過性のものに終わらせず、経済の好循環を引き続き回転させていく。
- そのため、日本の「稼ぐ力＝収益力」を強化。同時に、「日本再興戦略」で残された課題（働き方、医療、農業等）にも対応。
- デフレ状況から脱却しつつある今こそがラストチャンス。企業経営者や国民一人一人に、具体的な行動を促していく。

改革に向けての10の挑戦

1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す

「企業が変わる」～「稼ぐ力」の強化

①《コーポレートガバナンスの強化》
- コーポレートガバナンス・コードの策定

②《公的・準公的資金の運用の在り方の見直し》
- GPIFの基本ポートフォリオ、ガバナンス体制の見直し

③《産業の新陳代謝とベンチャーの加速、成長資金の供給促進》
- 大企業を巻き込んだ支援、政府調達への参入促進、ｴｸｲﾃｨ等の供給

「国を変える」

④《成長志向型の法人税改革》
- 数年で法人実効税率を20%台まで引き下げることを目指す

⑤《イノベーションの推進とロボット革命》
- 革新的な技術からビジネスを生み出すナショナルシステム
- ロボットによる社会的課題の解決と新たな産業革命

2. 担い手を生み出す～女性の活躍促進と働き方改革

⑥女性の更なる活躍促進
- 学童保育の拡充
- 女性就労に中立的な税・社会保障制度等の実現

⑦働き方の改革
- 働き過ぎ防止のための取組強化
- 時間ではなく成果で評価される制度への改革
- 多様な正社員の普及・拡大
- 予見可能性の高い紛争解決システムの構築

⑧外国人材の活用
- 外国人技能実習制度の見直し
- 製造業における海外子会社従業員の受入れ
- 特区における家事支援人材の受入れ
- 介護分野における外国人留学生の活躍

3. 新たな成長エンジンと地域の支え手となる産業の育成

⑨攻めの農林水産業の展開
- 農業委員会・農業生産法人・農業協同組合の一体的改革
- 酪農の流通チャネル多様化
- 国内外とのバリューチェーンの連結（６次産業化、輸出の促進）

⑩健康産業の活性化と質の高いヘルスケアサービスの提供
- 非営利ホールディングカンパニー型法人制度（仮）の創設
- 個人への健康・予防インセンティブの付与
- 保険外併用療養費制度の大幅拡大

成長の成果の全国波及

地域活性化／中堅・中小企業・小規模事業者の革新
- 地域活性化施策をワンパッケージで実現するプラットフォームの構築
- 中堅・中小企業・小規模事業者によるふるさと名物応援と戦略産業の育成
- 地域ぐるみの農業の６次産業化、酪農家の創意工夫、魅力ある観光地域づくり
- PPP/PFIを活用したインフラ運営の実現

地域の経済構造改革
- 都市機能や産業・雇用の集約・集積とネットワーク化
- 東京への人口流出の抑制

⇒ 司令塔となる本部の設置、政府一体の推進体制の構築

更なる成長に向けた対応 実現し進化する戦略／経済の好循環のための取組の継続／改革への集中的取組み（国家戦略特区の強化等）

日本再興戦略　改訂2014（抜粋）

Ⅱ．改訂戦略における鍵となる施策

1．日本の「稼ぐ力」を取り戻す

（1）企業が変わる

（生産性の向上）

日本企業の生産性は欧米企業に比して低く、特にサービス業をはじめとする非製造業分野の低生産性は深刻で、これが日本経済全体の足を引っ張っている状況にある。また、グローバルな市場で戦っている産業・企業には、市場環境の変化への対応が遅れ、苦戦を強いられているケースも多い。第2次安倍内閣発足後のマクロ環境の改善により企業業績は回復しつつあるものの、競合するグローバル企業との比較では、未だ十分とは言い難い。サービス分野を含めて生産性の底上げを行い、我が国企業が厳しい国際競争に打ち勝って行くためには、大胆な事業再編を通じた選択と集中を断行し、将来性のある新規事業への進出や海外展開を促進することや情報化による経営革新を進めることで、グローバル・スタンダードの収益水準・生産性を達成していくことが求められている。企業の「稼ぐ力」の向上は、これからが正念場である。

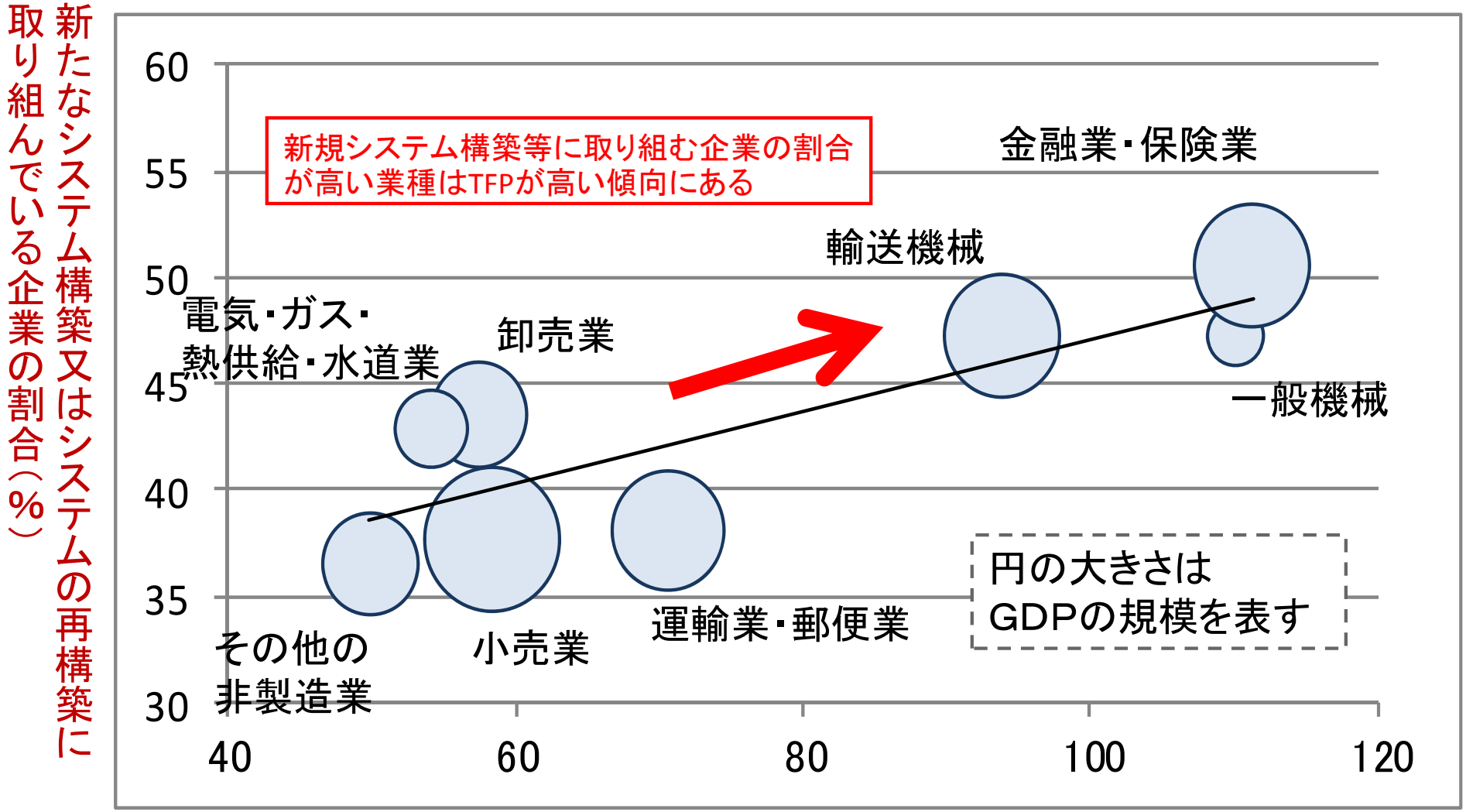
我が国のIT投資の現状（業種別比較）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

◆ 製造業に比べ、サービス業は**従来のシステム運用にとどまっている**企業の割合が高い。

⇒「攻めのIT投資」によるビジネス革新が進んでいないのではないか？

日本の産業別のTFP水準と新システムの構築等の現状



出典：経済産業省「平成24年情報処理実態調査」JIPデータベースから作成

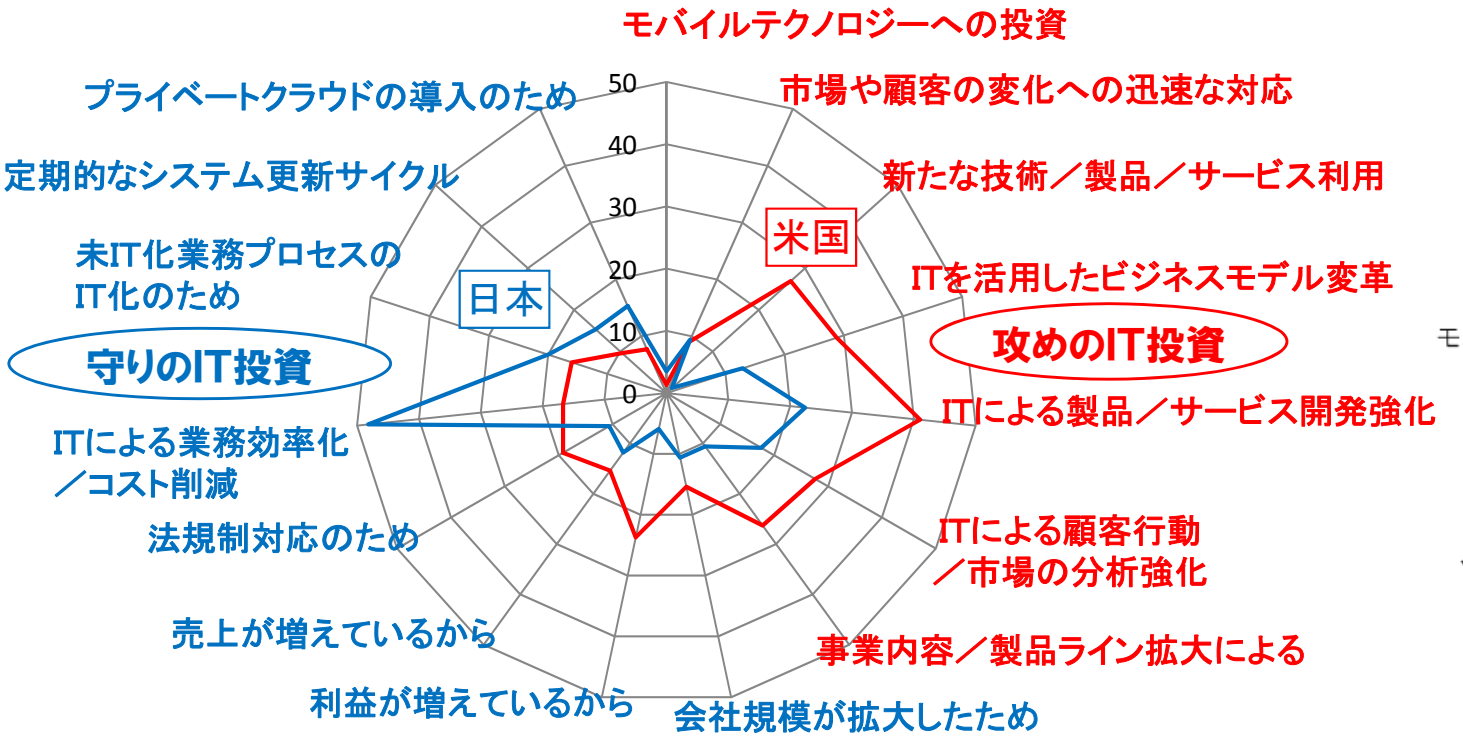
攻めのIT投資が進まない原因①企業の意識（経営層）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

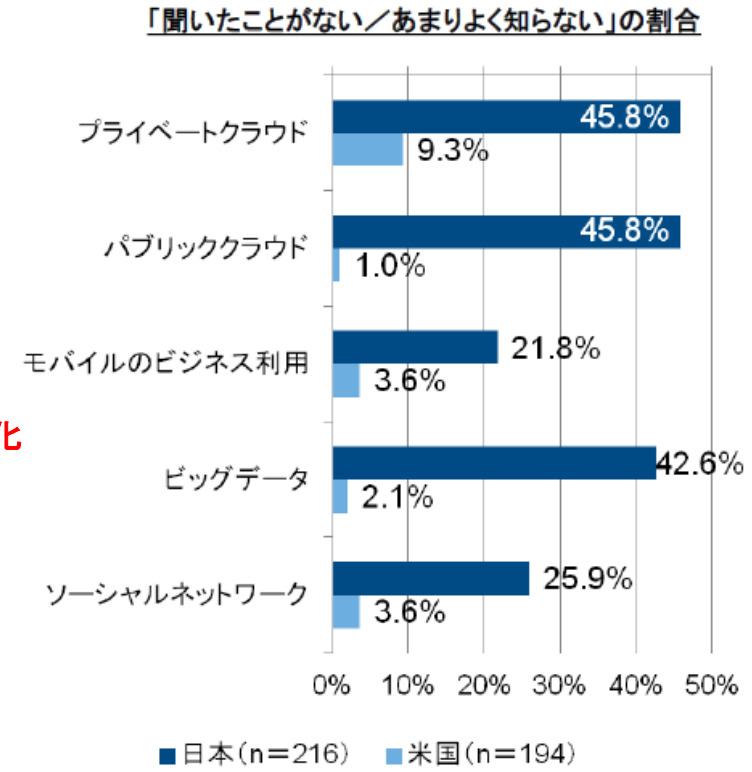
◆ 米国は「製品やサービス開発強化」「ビジネスモデル変革」が上位である一方、日本は「ITによる業務効率化／コスト削減」に主眼が置かれている状況。

◆ IT関連技術の動向に対する理解も、米国と比較すると大きく劣後。

IT予算を増額する企業における、増額予算の用途



新規IT技術についての認識（2013）



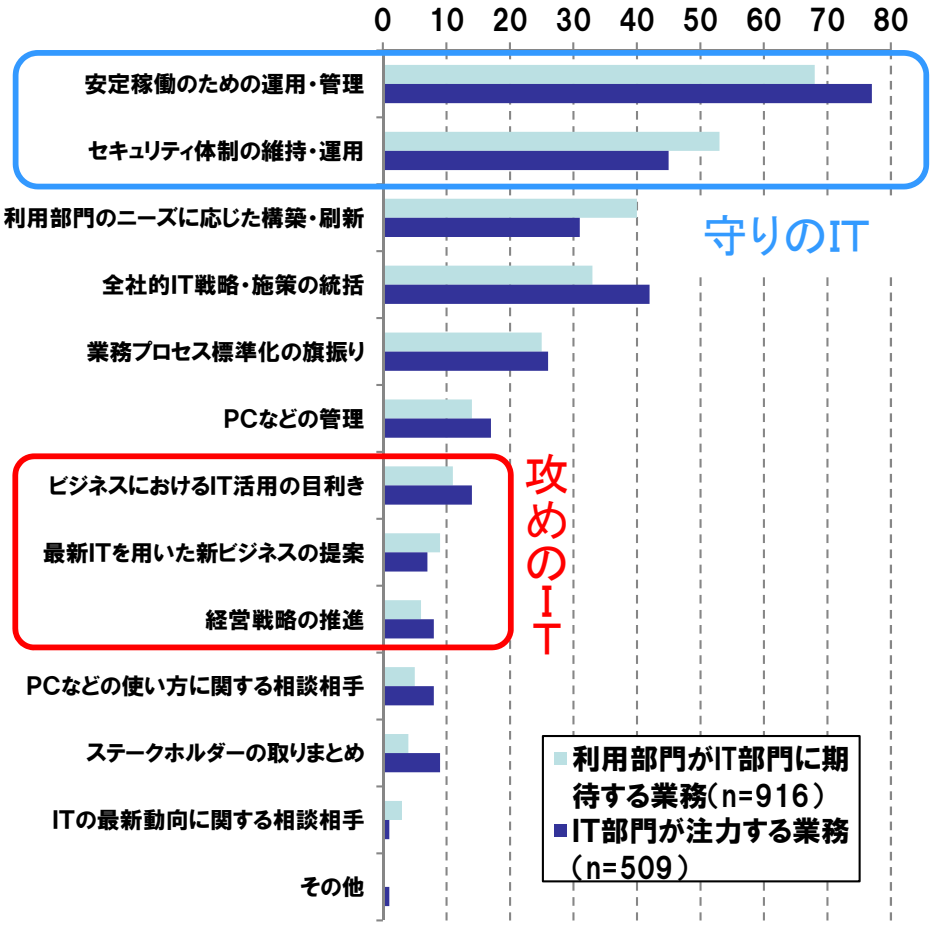
出典：一般社団法人 電子情報技術産業協会（JEITA）
「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」調査結果（2013年10月）

攻めのIT投資が進まない原因② 企業の意識（IT部門の位置付け）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

- ◆ 現状では、**企業内のIT部門は「守りのIT」が担当業**務だと社内で認識されている。
- ◆ IT部門は**主体的にビジネスに関与する組織と認識されていない**。
- ◆ ユーザ企業が社内にIT技術者を十分に確保していない状況も、日本において攻めのIT投資が進みにくい要因となっている可能性。

社内の利用部門がIT部門に期待する業務とIT部門が注力する業務



出典：日経コンピュータ（2014.1/23）

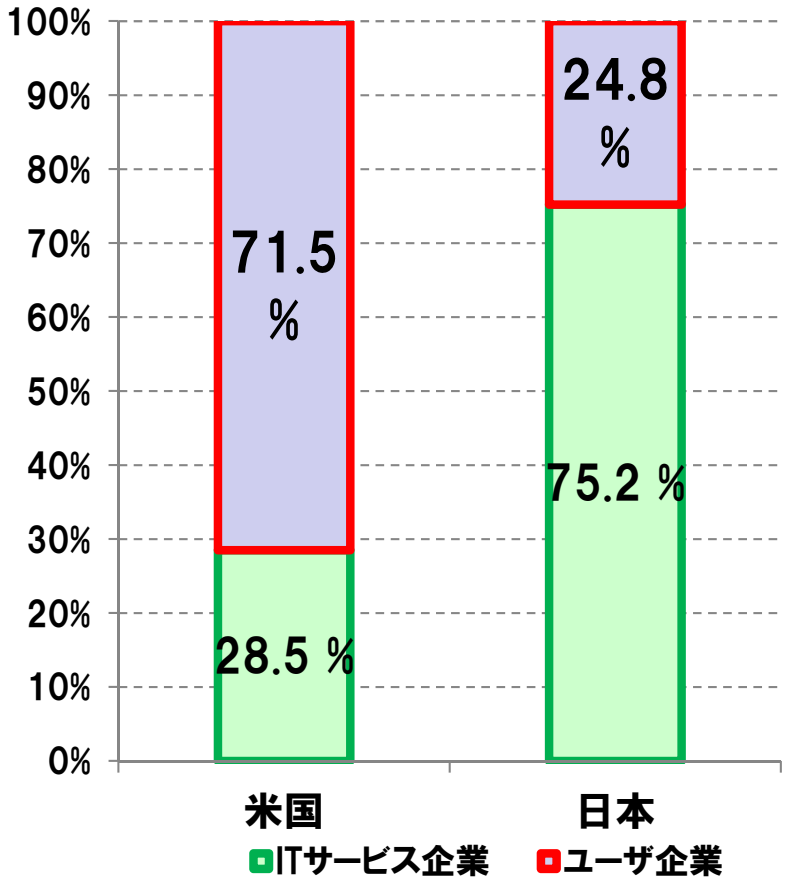
利用部門がIT部門に抱くイメージ

（n=912）

請負人	39.6%
門番	21.6%
抵抗勢力	14.8%
参謀	11.7%
パートナー	11.2%
先導者	1.1%

出典：日経コンピュータ（2014.1/23）

日米のIT技術者の分布状況



出典：米国労働省 労働統計局統計資料、
NASCOMM、アジア情報化レポート、IPA IT人材白書2010 等

企業の利益率向上のためのIT投資の意義

- 日本では経営者の認識不足等により、企業による「攻めのIT投資」が進んでいない。
- しかし、単なる経費削減のためのIT投資（守り）よりも収入拡大のためのIT投資（攻め）の方が利益率は高い。

出典 “INFORMATION TECHNOLOGY AND FIRM PROFITABILITY:MECHANISMS AND EMPIRICAL EVIDENCE”
（Sunil Mithas ほか 2012年）

- 企業の利益率を向上させるためには、「攻めのIT投資」を積極的に推進することが重要。

- そのためには経営者層の意識改革を促す必要があり、株価を左右する投資家等が参考とする指標を策定して、株式市場からの評価を通じて投資を促進。

政策の方向性①外部からの評価による企業の取組促進（参考）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

企業の取組を見える化することで経営者の意識の向上を図る先行的な取組としては、例えば、女性の積極的な活用を図っている企業をまとめた「なでしこ銘柄」などがある。

東京証券取引所「なでしこ銘柄」

TOKYO STOCK EXCHANGE
東京証券取引所
+YOU
一人ひとりがニッポン経済
NADE SHI KO BRAND 2013

女性社員を積極活用し、経営効率も高い銘柄を基準に基づき評価・選定し、17社をなでしこ銘柄として公表（2013年2月）

スコアリングは、国内外の企業の環境・社会・ガバナンス（ESG）側面の調査・分析を手がける株式会社日本総合研究所により実施

企業からの銘柄への関心が高い状況を踏まえ、各社での取組を促すために選定の基準を公表。（2013年11月）

2013年11月以降、なでしこ銘柄の選定基準を踏まえた内容で女性の活躍に関する自社の取組状況の公表が促進。

その他、多数の企業が取組の公表を開始。

取組について情報を開示している企業： 1,150社（2014.2.14現在）
（上場企業3,552社中32.4%）

製造業A社

- 社長が主導して女性の採用者数や管理職への登用者数等の目標を設定。
- 目標の達成に向けた進捗状況を公表（2013年12月）

> ➢ 2011 年の発足時に比べ、女性管理職（課長職相当以上）が、約 3.5 倍の 76 名（2013 年 11 月現在）に増加
>
> ➢ 2015 年度は、管理職登用者の 30%を女性を含むダイバーシティタレントとすることを目標に設定。

政策の方向性（案）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

①攻めのIT投資評価指標の策定

・有識者委員会により「攻めのIT投資」に関する客観的な評価指標を策定し、公表。
・大企業については、IR情報におけるIT投資情報の掲載を促進。

投資家等の外部からの評価により、IT投資の方向性を「攻め」に変化させる。

②攻めのIT導入ガイドの策定（後述）

・中小企業の付加価値向上等に資する取組手法や具体的なクラウドサービス等について提示する「攻めのIT導入ガイド」を策定。

ITコーディネータ等を通じて中小における「攻めのIT投資」を促進。

「攻めのIT投資」の定義（たたき台）

～企業の取締役会で議論されるIT投資（イメージ）～

新事業分野への投資

～新事業への進出時における新たな価値を創出するＩＴ投資～

既存事業分野の質的改革・量的拡大のための投資

～既存ビジネスの強化によりを利益を拡大する投資～

「守りのIT投資」の定義

社内業務（間接業務）の効率化・利便性の向上等

～社内業務（間接業務）の効率化や利便性の向上のための投資～

小売業のIT活用事例（既存事業の付加価値向上）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

小売業は来店客数の増加が重要な課題

⇒ 顧客別のクーポンを発行し、来店のリピート率を向上

- ◆ スーパー、ドラッグストアなどの店頭のレジで、消費者一人一人の購買履歴*に応じたクーポンを発行。
- ◆ 通常のクーポン使用率（1%程度）から大幅に使用率を向上（25%程度）、追加購入や再度の来店を促進。

＊個人を特定し得る情報は含まれない

イオングループ、イトーヨーカドー、ライフ、ツルハドラッグ等　大手37チェーンが導入

消費者が“いま買ったもの”や、“これまでに買ったもの（過去の購買履歴）からデータ分析する

対象商品（金額）の購買

過去の購買履歴

主な蓄積データ：
・週間7,400万人分の購買データ
・消費者の過去2年分の購買履歴

精算時にレジでクーポン発券

データ分析したクーポンの利用率：25%程度
通常のクーポン使用率：　1%程度

【サンプル券面】

購買行動データ（Big Data）の蓄積→分析→個々の消費者に最適なメッセージを発券→再来店促進

カタリナ マーケティング ジャパンがソリューションを提供

宿泊サービス業のIT活用事例（既存業務の高付加価値化）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

宿泊業は接客等で多忙なため、情報の入出力や共有が困難

⇒　モバイル等の端末を活用し、顧客個別のニーズに応えるサービスを提供

◆ 自社に適した情報共有、業務効率化、蓄積したデータの分析・活用等を実現。クラウドプラットフォームを利用し、自社の社員でシステムを構築。低コストで円滑な機能追加が可能。

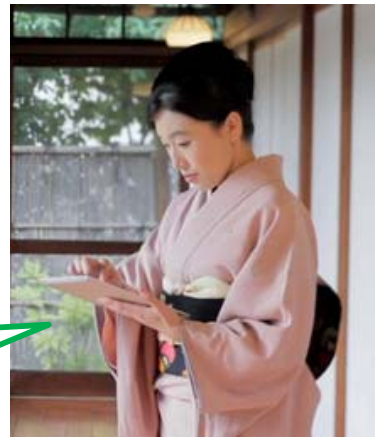
株式会社　陣屋

所在地	神奈川県秦野市
事業内容	旅館・レストラン・ブライダルの運営
創業	大正7年（1918年）
従業員数	40名

陣屋
JINYA CONNECT

- 日々の業務に必要な全ての機能を陣屋コネクト上で一元管理
- 最新のお客様情報と予約情報を随時更新

自社でカスタマイズが可能なプラットフォーム上に各種の機能を配置



タブレット端末も活用

⇒情報の共有によりスタッフのマーケティング意識を向上、**宿泊客の満足度向上のための接客**にも注力

⇒2009年導入後、4年間で売上増加　**2．9億円⇒4．6億円　（＋60%）**、EBITDA（利払い・税引き・償却前利益）が改善　**－6000万円　⇒　＋7000万円**

アパレル小売業のIT活用事例（既存事業の効率化）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

小売業は扱う商品の種類が多く、頻繁な精算作業と商品管理が必要

⇒ ITの活用により精算・商品管理作業を大幅に効率化

◆ 店舗内の全商品（約6000点）に電子タグを装着。店舗での棚卸の作業を大幅に短縮（40時間→4時間）。電子タグの価格が低下（約60円（2008年）→約20円）したことも導入の背景。

◆ 出荷・検品、登録・売上登録まですべてを電子タグを利用して管理。本部から店舗間の商品移動、売価の変更等を指示。適正在庫の維持により販売機会のロスを防止。

株式会社ビームス

事業内容	紳士服、婦人服、バッグ、靴、雑貨等の販売
創業	昭和51年（1976年）
従業員数	1478名（2011年6月現在）

● 日本アパレル・ファッション産業協会のデータでは、棚卸に要する時間は、2万5千着の場合、2日半から2時間半に短縮することが実証。

B'MING LIFE STORE by BEAMS

● POSシステムとRFIDリーダ・ライタを連携。
● 適正在庫の維持等により、在庫切れによる販売機会のロスを未然に防止。

● 物流センターでは入荷された商品は段ボール箱ごとコンベヤに流しながら自動読み取り。

アメリカの調査においては、RFIDの導入により
売上が3～10%増加することが実証

飲食サービス業のIT活用事例（既存業務の効率化）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

接客サービス業は自社のサービスの現状の把握が困難

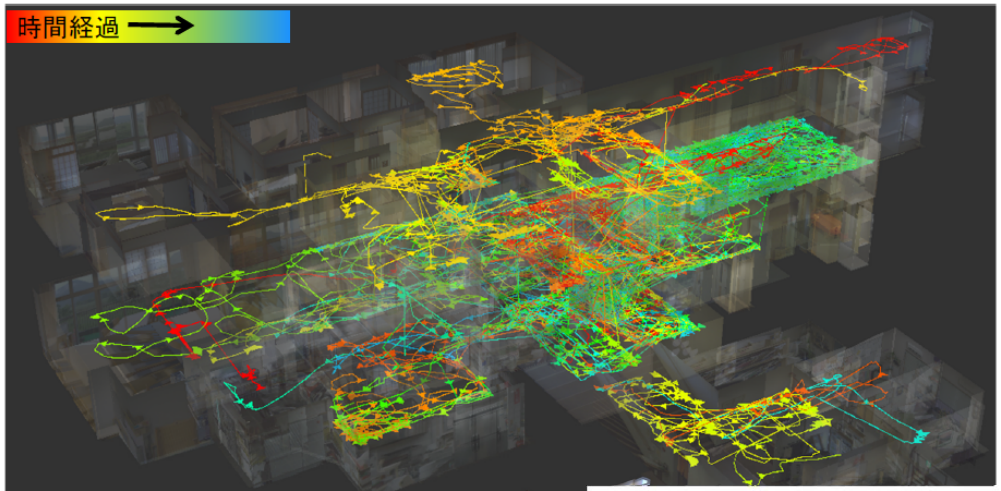
⇒　ITの活用により従業員の行動を見える化し、最適な人員配置を実現

- ◆ 接客サービスは多数の従業員の配置が必要な一方、サービス品質の向上の前提となる現状の配置の適切さの確認が困難。
- ◆ 店舗で接客にあたる従業員にセンサーを付け、従業員の行動を計測。産総研と共同での導入実験を実施した後、自社の事業に導入。
- ◆ 従業員の行動パターンを可視化し、導線分析などを行うことにより、店内のオペレーションを改善。**経常利益率が10ポイント増加**。

がんこフードサービス株式会社

事業内容	フードサービス事業
創業	昭和38年（1963年）
従業員数	７３２名（2012年8月15日現在）

自蔵センサモジュール
・加速度センサ
・ジャイロセンサ
・磁気センサ
・気圧センサ



接客担当者の客室滞在時間が、業務時間の5割程度ということが判明。

頻繁に調理場や事務所へ行き来しており、接客に注力できていなかった。

中小企業へのアプローチについて

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

大企業（上場企業）

- IT部門の存在や十分な資金があるため、経営者の攻めのIT投資への意欲次第で、有効なIT経営が実現可能である。しかし、情報システム部門等の声はなかなか経営者に届きづらい。
- そこで、経営者にとっての主なステークホルダーである株主（投資家）を通じて、経営革新の強化を促す。

中小企業

- 株式を公開しておらず、また資金や人材面で不足する中小企業については、大企業とは別のアプローチが必要（ITCの積極的活用）。
- また、経営者の意識改革は大企業と同様に重要であるが、資金繰りや人事等、多くの仕事を同時に抱える中小の経営者には、経営課題とその解決策が直結した、分かりやすいIT経営指南書が必要。

政策の方向性（現状案）

①攻めのIT投資評価指標の策定（前述）

・有識者委員会により「攻めのIT投資」に関する客観的な評価指標を策定し、公表。
・大企業については、IR情報におけるIT投資情報の掲載を促進。

投資家等の外部からの評価により、IT投資の方向性を「攻め」に変化させる。

②攻めのIT導入ガイドの策定

・中小企業の付加価値向上等に資する取組手法や具体的なクラウドサービス等について提示する「攻めのIT導入ガイド」を策定。

ITコーディネータ等を通じて中小における「攻めのIT投資」を促進。

政策の方向性②　攻めのIT導入ガイド（イメージ：今後検討）

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

中小企業が抱える経営課題に対応する解決手段を分類化し、それに対応した具体的なIT製品・サービスを提示する

経営課題	売上の拡大・新規開拓	既存事業の転換
解決策	Webマーケティング	業務システムのクラウド化
具体例		

A社の取組

所在地	東京都
事業内容	産業用電子機器製造、特に筐体製造
創業	昭和40年代
従業員数	10人以内

マーケティング志向の考え方を取り入れ、ケース形状の板金筐体に特化した販売用ホームページの作成を決意。ターゲット層を板金知識が乏しいユーザーに定め、専門的な用語は避け、顧客目線の使いやすいユーザーインターフェイスのサイトを立ち上げた。

本ホームページや受注出荷・生産管理システムの導入の効果もあり、売上の増加や収益の改善を果たした。

B社の取組

所在地	東京都
事業内容	駐車場・駐輪場の管理運営
創業	昭和60年代
従業員数	100人以内

駐車場・駐輪場が土地に根ざすことから、地理情報システムとして活用できるクラウド型の施設統合管理システムを開発。地図上から各施設の収支を参照し、土地と収支の関係を俯瞰的に見ることで施設運営のマーケティングに活用することが可能となった。また、地図上から監視カメラの呼び出しや精算機情報の取得が自動化され、効率が飛躍的に改善。

地域金融機関との連携事例

西武信用金庫のITコーディネータ協会との包括的協定締結 （平成25年12月～）

- ◆ 西武信用金庫では事業者の相談に対し従来から独自の支援メニューでIT活用による中小企業の経営課題解決を実施。
- ◆ 他方で近年は「財務会計・人事給与管理等の後方業務でのIT活用」以外に、「生産管理・営業力強化・新規顧客獲得など生産性や競争力の向上」を目的とした「戦略的IT活用」の相談が増加。
- ◆ ITコーディネータとの連携により専門性を高めた支援メニュー「IT活用サポート事業」を新たに設置。
  - 各支店に顧客からIT活用サポート事業への相談があった場合、本店経由でITコーディネータ協会に専門家を依頼。
  - 顧客の経営支援や顧客向けセミナーの講師などにITコーディネータを活用する。
  - 支援料は無償プランと有償プランを用意。
  - 1カ月当たり10件の支援を目指す。当初、6人のITコーディネータを専任として同社の専門家データベースに登録。

ITコーディネータ協会 播磨崇会長　　西武信用金庫 落合寛司理事長

西武信用金庫　落合理事長

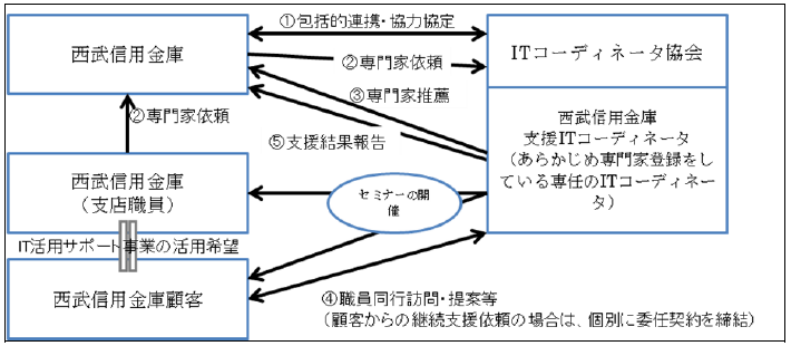
「顧客におけるIT活用の現状については、業務の一部にITを用いているだけの中小企業が多い」
「今回の連携で、インターネットを活用した売り上げ拡大のような戦略的なIT投資が支援可能になる」

ITコーディネータ協会　播磨崇 会長

「信用金庫の担当者は顧客の事業を日頃から支援して強い信頼関係を築いている。その信用金庫の協力を通じて、スムーズにITコーディネータと中小企業のマッチングが実現できるようになる」

企業経営者とのビジネスマッチングに苦戦するITコーディネータ協会と、主要顧客である中小企業からIT活用支援の要望への対応に苦労する西武信用金庫が、互いの弱点を補完。

【全体イメージ】



今後のスケジュール

２０１４年度内に

○　大企業向け「攻めのIT投資評価指標」の策定 及び 公表

並行して

○　中小企業向け「攻めのIT投資指針」の策定

その後

○　中小企業向け「攻めのIT導入ガイド」の策定 及び 公表

ご静聴ありがとうございました