

平成14年度
ソリューションサービスに関する調査

平成15年3月

社団法人 電子情報技術産業協会

序

ソフトウェアやサービスのビジネスが成長産業として注目される中、その中核的な産業としてソリューションサービス事業が重要視されている。

当協会では、このビジネスをわが国の競争力ある産業として育成するため、情報システム部会（部長・日立製作所・桑原宏美氏）のもとにソリューションサービス事業委員会（委員長・富士通・伊藤大孝氏）を設けてソリューションビジネス環境の整備、ソリューションサービス品質の向上およびソリューションサービスビジネス事業の普及推進策等について活動を行った。具体的には、ソリューションサービス事業委員会のもとに、ビジネス環境専門委員会（委員長・日立製作所・鈴木康文氏）、Webニュービジネス専門委員会（委員長・日本ユニシス・小林千早都氏）、コンサルティングソリューション専門委員会（委員長・横河電機・古谷哲哉氏）、ビジネスモデル専門委員会（委員長・日立製作所・杉浦充氏）の4つの専門委員会を設置し、活動を行った。

ビジネス環境専門委員会では、英国OGC（Office of Government Commerce）によって開発された「ITサービス管理におけるワールドワイドのデファクトスタンダード」とも言われているITIL（Information Technology Infrastructure Library）の内容、活用の実態について調査し、わが国における適用可能性等について検討を行うとともに、早急なビジネス環境整備の必要性について提言を取りまとめた。

Webニュービジネス専門委員会では、ユーザニーズに合わせたソリューションビジネスモデルの一つとして再度注目を浴びているASPの日米における成功事例、失敗事例調査を行い、ビジネス展開の展望について提言を取りまとめた。

コンサルティングソリューション専門委員会およびビジネスモデル専門委員会は、ソリューションアーキテクチャの基本要素であるソリューションビジネスプロセスをソリューション立案部分とソリューション提供部分に分け、更にそれぞれを階層化し、定義した昨年度の調査結果をもとに、更に、ユーザがベンダのソリューションにどのような価値を求め、期待するのか、また、コンサルティングの品質とは何かについてヒアリング調査を実施し、コンサルティングの品質評価基準、顧客満足度の測定方法について検討を行った。

本報告書は、本年度のソリューションサービスに関する調査（03-計-8）の本編概要を広報用に取りまとめたものである。取りまとめに当たり、ご尽力、ご協力いただいた委員各位に深く感謝の意を表するとともにこの活動がわが国の社会と産業の発展に大きく寄与することを念願する次第である。

平成15年3月

社団法人 電子情報技術産業協会

目 次

序

目 次

はじめに

第1部 ビジネス環境に関する調査	1
1. 主旨, 目的	1
2. 今年度活動概要	2
2.1 ITIL実態調査	2
2.2 ITサービスプロセスモデル	5
2.3 iDC活用評価シート	6
3. まとめ	7
第2部 Webニュービジネスに関する調査	11
1. 調査概要	11
2. 今なぜ再度ASPか?	11
2.1 第一世代ASPの光と影	11
2.2 第二世代ASPの背景	12
3. 国内外のASP実態調査	13
4. ASPビジネスの普及見通しと課題	14
4.1 ASPビジネスの普及見通し	14
4.2 普及のための課題	14
5. 提言	15
5.1 政府・自治体への提言	15
5.2 業界への提言	16
第3部 コンサルティングに関する調査	17
1. 活動の主旨・目的	17
2. 今年度活動概要	18
3. まとめ	20
第4部 ビジネスモデルに関する調査	23

委員会名簿

はじめに

今年度は、ビジネス環境、Webニュービジネス、コンサルティングソリューションのテーマを中心に研究活動を推進した。

ビジネス環境専門委員会では、これまでのSLA、SLMの研究活動成果をベースにして、ITILに注目して、内容と適用事例を調査し、ITサービス管理の手法と、活用方法を研究した。ITILは、サービス提供（サービスレベル、ITサービスの財務と継続性、キャパシティ、稼動についての管理）と、サービス・サポート（サービス・デスク、発生事象、問題、構成・変更・リリースについての管理）を中核として、フレームワークを構成している。いずれもITサービスをより良いものとするためのベストプラクティスと理解されるが、ITソリューション／サービスをビジネス環境面で考えると、今後は、さらに提供者、利用者が理解しやすい「可視化」を高めることと、PDCA（Plan, Do, Check, Action）を導入して、常に改善を図ることが必要である。

Webニュービジネス専門委員会では、ASPビジネスの課題と普及見通しについて研究活動を推進した。ASPビジネスは、ブロードバンドなどネットワークの充実、信頼できるセキュリティの確保、SLAの適用、利用者へのリテラシーの向上の施策を取り入れた上で、中小企業を第一段階の市場として普及させることが望ましい。

コンサルティングソリューション専門委員会では、昨年度は顧客の経営課題を明確にして、顧客の訴求するコンサルティングの手法について活動した。

今年度は、コンサルティングの品質をテーマにして、品質の構成要素を明確にした（課題の明確性、ビジネス貢献度、投資効果、実現可能性、成果物の合致性など）。また、品質の構成要素とコンサルティングの作業プロセスの関係を研究した。調査では品質と顧客満足度の影響について調査を実施した。

この調査結果でも明らかなように、顧客は経営課題を解決するITソリューションを求めており、そのためには、ITベンダは、ソリューション設計プロセス以降のシステム構築までを確実に仕上げることを視野にいたし、顧客満足度の高いコンサルティングが必要になっている。

次年度は今年度の実績を踏まえて、国内のSLA／SLMを含むソリューションビジネス環境の整備、ソリューションビジネスの標準テンプレート、及びソリューションビジネスプロセスの階層化などによるソリューションサービス品質の向上、コンサルティングの品質評価基準、顧客満足度の測定方法、ソリューションサービス市場規模の正確な把握を中心に活動を推進する予定である。

ソリューションサービス事業委員会

委員長 伊 藤 大 拳

第1部 ビジネス環境に関する調査

1. 主旨・目的

経済の閉塞感、市場の飽和感等、厳しいビジネス環境が続く中、企業は経営の抜本的見直しを迫られている。経営資源をコアコンピタンスに集中させ、それ以外は外部資源を調達する（所謂アウトソーシング）、またIT資産も「所有から利用へ」、と言った傾向もこの一環である。こうした中、ITに関する市場の関心は、相対的に、ハードウェアからソフトウェア（プログラム）、更にはソリューション／サービスへと移行してきている。しかし、ソリューション／サービスは、ハードウェア等に比べて、その中身や品質が見えにくい、均質性に乏しい（所謂「当たり外れ」がある）、等の問題・課題があり、これがサービス利用者側の不安・不信に繋がってビジネスの活性化を妨げている、という状況も一方で否定できない。

ビジネス環境専門委員会は、こうした状況を踏まえて、ITソリューション／サービス自体のテクノロジーや商品内容という観点ではなく、市場でのビジネス環境整備の観点にフォーカスして、問題・課題を取り上げ、調査・分析、提言することをミッションとしている。平成12年度、13年度には、ソリューション／サービス事業における日米の契約、SLA（Service Level Agreement）、SLM（Service Level Management）等の実態を調査、分析し、これらについての、日本での意義・役割、及び今後の課題と対応策について検討、提言を行ってきた。本年度は、これまでの検討成果を踏まえて、次の2点に着目して活動した。

ITサービス提供者^(注)がSLAに基づいて利用目的に適ったサービスを提供するためのITサービス管理

ITサービス利用者がその利用目的に適ったサービスを選択するための評価基準

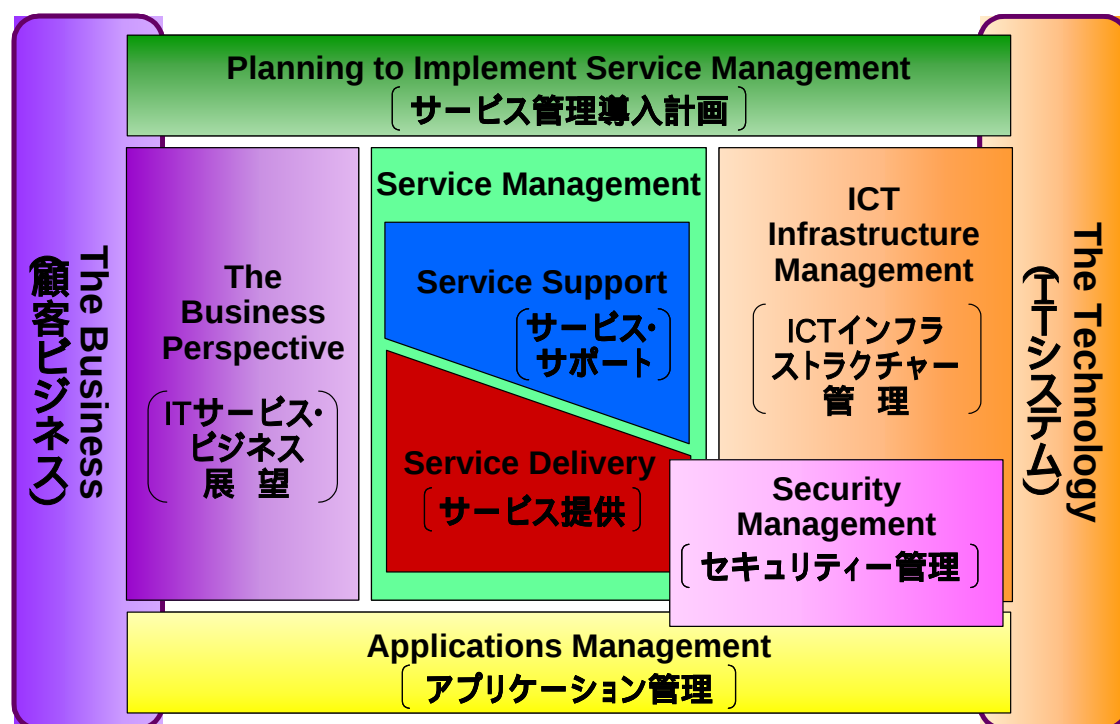
(注) ITサービス提供者とは、ユーザ企業におけるITシステム部門のサービス提供組織、事業としてITサービスを提供する企業（所謂サービスプロバイダ）等の総称である。

2．今年度活動概要

2.1 ITIL実態調査

ITサービス管理については、そのためのベストプラクティスを集大成したITIL（Information Technology Infrastructure Library）に注目し、株式会社サービス戦略研究所（SSI社）への委託により、その開発の背景、内容、特徴と共に、先進ベンダの活用事例を調査した。

ITILは、ITシステムの運用フェーズにおける管理方法を明文化した「プロセス・モデル」、「フレームワーク」（枠組み）、ないしは、「ガイドライン」（指針）であり、図1に示すとおり、左端に顧客のビジネスを位置付け、右端にそのビジネスを実現するためのITシステムを位置付け、その間にサービス管理を実施するに必要な機能を、7種類に別けて配置する体系としている。これらの7種類の区分に対応して、著作物が発行されている。



© Crown copyright material is reproduced with the permission of the Controller of HMSO and Queen's Printer for Scotland.
[出典] "Best Practice for Application Management," ITIL Book。但し、日本語は、株式会社 サービス戦略研究所による仮訳。

図1．ITILのフレームワーク体系

ITILの中核はサービス提供（Service Delivery）とサービス・サポート（Service Support）であり、概要は次のとおりである。

- ・ サービス提供 (Service Delivery)

顧客が業務を遂行するために要求されるITサービスを ,サービス・プロバイダが提供するためのガイダンスを記述しており ,以下の項目から構成される。

サービス・レベル管理

ITサービスの財務管理

キャパシティ管理

ITサービス継続性管理

稼働管理

- ・ サービス・サポート (Service Support)

ITシステムを使用するユーザが ,適切なサービスを受けられるためのガイダンスを記述しており ,以下の項目から構成される。

サービス・デスク

発生事象管理

問題管理

構成管理

変更管理

リリース管理

ITILは ,1980年代の後半から ,英国政府によって開発が開始されたものである。現在の所轄部門は ,図 2 に示すように ,英国大蔵省の中にあるOGC (Office of Government Commerce ,英国商務局)であり ,ITILはOGCが中心となって推進している。

ITILはまた ,英国政府が作成し著作権を所有する著作物であり ,使用することに制限を設けない公有財産 (Public Domain)である。但し ,ITILは ,英国規格の定める「 BS 15000 IT Service Management 」の下位に位置付けられるものの ,英国規格協会が “ 規格制定 ” したものではなく ,また ,ISOのような国際標準規格でもない。

ITIL著作物として販売を担当するのは ,2000年にOGCから分割民営化されたTSO (The Stationery Office ,公共刊行物出版社)である。また ,ITILの振興は ,非営利団体のitSMF (IT Service Management Forum ,ITサービス管理フォーラム)が推進しており ,英国以外の各国にも順次支部が設立されている。

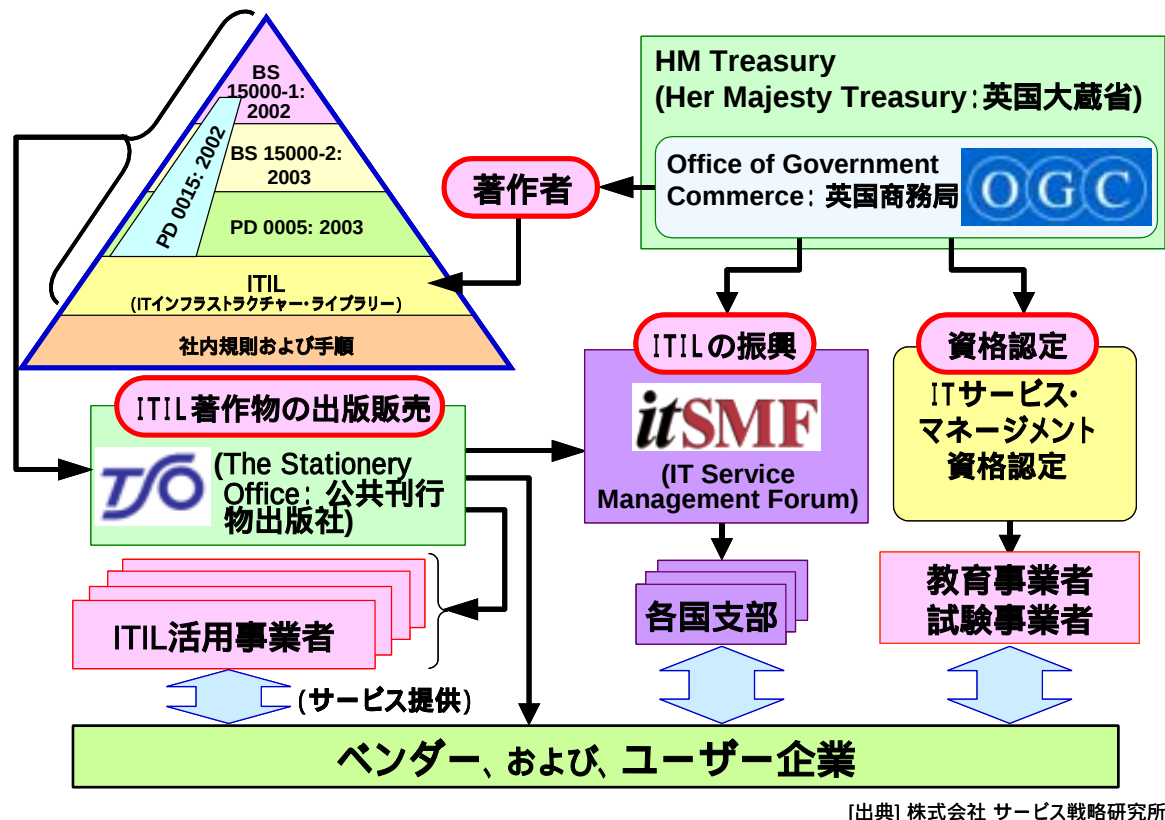


図2 . ITILに関連する組織・団体

先進ベンダの活用事例としては、米国アイ・ビー・エム社（IBM社）、米国ヒューレット・パッカード社（HP社）、米国マイクロソフト社（MS社）の取組み状況を取り上げた。

IBM社は、当初ITILとは独立に「IBM ITプロセス・モデル」（IBM IT Process Model）等を開発したが、その後、国際的な業界標準としての立場が確立しつつあるITILを前面に押し出した形でのITプロセス・モデルに改訂して行くよう方向転換した模様である。IBM ITプロセス・モデルは、情報システム部門が実施しなければならない業務プロセスを「ITサービス計画管理」、「ITサービス支援管理」、「ITサービス統制管理」等、8つのグループで構成し、全体を41の業務プロセスに分割して体系化したものである。

HP社は、ITILとHP社自体の経験をベースに「HP ITサービス管理参照モデル」（HP IT Service Management Reference Model）を開発した。HP ITサービス管理参照モデルは、顧客ビジネスとITとの連携（Business - IT Alignment）、サービス設計と管理（Service Design & Management）、サービス開発と展開（Service Development & Deployment）、サービス提供と監視（Operations Bridge）、及びサービス提供の保証（Service Delivery Assurance）の5つのプロセス・グループから構成されている。HP社では、参照モデルをベースにあるべき姿を描き、現状とのギャップを明確化するために活用している。

MS社は、ITのライフ・サイクル全体を捉えた「ES（Enterprise Services）フレームワーク」を構築し

ている。ここでは、ITのライフ・サイクル全体を、企画・準備・構築・運用の4フェーズに分けているが、その運用フェーズであるMOF（マイクロソフト・オペレーションズ・フレームワーク）でITILを適用している。MOFは、ITILと、マイクロソフト社製品および技術を利用するための特定のガイドラインとを組み合わせたものであり、さらに、アプリケーション・ホスティング、ウェブ・ベース・トランザクション、eコマース・システムなどの、最近の分散IT環境をサポートするために、ITILの体系を拡張したものとなっている。

2.2 ITサービスプロセスモデル

ITガバナンスやITサービス管理についてのコンサルの基盤としてITILをベースに「ITサービスプロセスモデル」^(注)を作り上げたPwCコンサルティング株式会社（現在はIBMビジネスコンサルティングサービス株式会社）と交流して、その取組みについてヒアリング、討議をした。

PwCコンサルティング株式会社では、ITサービス管理は「ITプロセス」、「人と組織」、「テクノロジー（管理ツール）」が三位一体となって実現するものとしており、ITプロセスに対応させてITサービスプロセスモデルを開発した。これは、ITILをベースにそれを詳細化する形で開発され、サービスレベル管理（SLM）、サービスサポート（SSU）、コンティンジェンシー（CTY）、セキュリティ（SEC）、アベイラビリティ（AVA）、変更管理（CHG）、構成管理（CFG）、の7種類のプロセスで構成している（図3参照）。

（注）「ITサービスプロセスモデル」は2.1で述べた「IBM ITプロセス・モデル」とは独立した別物であり、ITサービス管理に特化している。

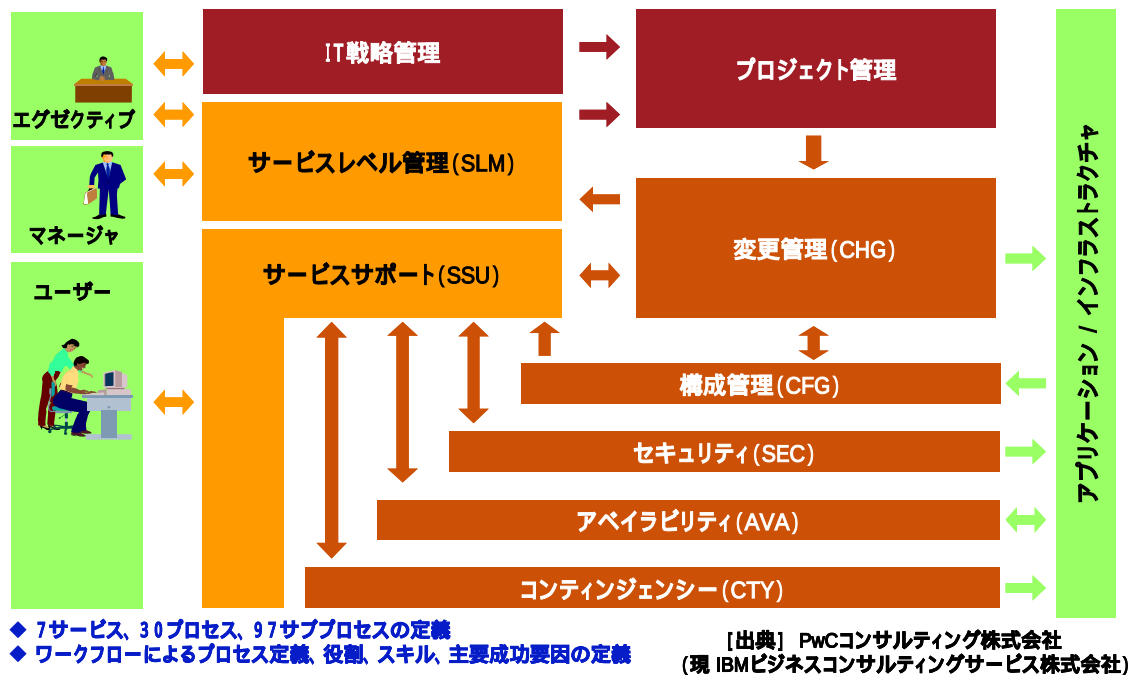


図3 . ITサービスプロセスモデル概要

2.3 iDC活用評価シート

評価基準については、iDCイニシアティブ次世代基盤検討部会との交流を通じて、同検討部会が、地方自治体のiDC共同利用等を視野に置いて「iDC活用評価シート」の策定を本年度の活動目標の1つに掲げることが判明したため、それに参画させて頂くこととした。

iDC事業者の規模は数百平米の中小iDCから1万平米を超えるiDCまで多種多様であり、また、その提供サービスは単なる場所貸し（コロケーション）からシステム構築のコンサルテーションまで内容が千差万別である。さらに、利用者にとって最も気にかかるサービス品質は、セキュリティも含め玉石混交であり、利用目的に適ったサービスを選択し活用するための方策は不十分である。サービス利用においてはさらに、その選択の時点だけでなく、利用している間は常に利用目的との適合性を確認する必要があるが、その範囲、内容、水準の妥当性を判断する拠り所も確実とは云えない。以上のような背景・主旨の下にiDCを活用するための、より直接的な指針の必要性が強く求められている。

本評価シートはこの要請に応えるべく、iDCイニシアティブ次世代基盤検討部会が2002年4月に発行した「iDC活用ガイドライン」を基に、利用者が自らの要件に合致した適切なiDCかどうかを判断する道具を提供するものとして作成した。

iDCを利用する目的、即ち、iDC上に実装する適用業務・サービスは千差万別で、iDCに対する要件も多種多様である。従って、それ毎に選択するサービス内容とサービス水準は異なる。様々な用途に対処できるよう、本評価シートではiDCの基礎である「設備」面に加え、「サービス」面と「管理」面

の項目を充実し，全体で三つの側面から，利用形態別に評価の指針を示した（図4参照）。

設備面はiDC構築・運用ガイドラインから，ファシリティやネットワークなどの設備を対象に評価項目を抽出した。構築の視点からは，建築，電気・空調・消火設備，ネットワーク設計とその構成要素を含み，運用の視点からはファシリティとシステムの運用を含んでいる。

サービス面では，運用の視点からみたサービスを対象にして，実際のサービスを提供する場合に考慮する項目を，能力，可用性，機密性・完全性，利用者サポートおよび契約に分類して示した。

管理面では，組織の視点からみた管理を対象に，サービスを安定的かつ継続的に提供するために管理すべき項目を，組織・体制管理，構成管理，資源管理および問題管理の4つに分類した。

それぞれ更に中項目に細分し，中項目レベルでは総計にして140余りにおよぶ評価項目となる。利用目的によっては不必要な項目もあり，要求水準も異なるので，その中から必要な項目を適宜選択して活用できる。

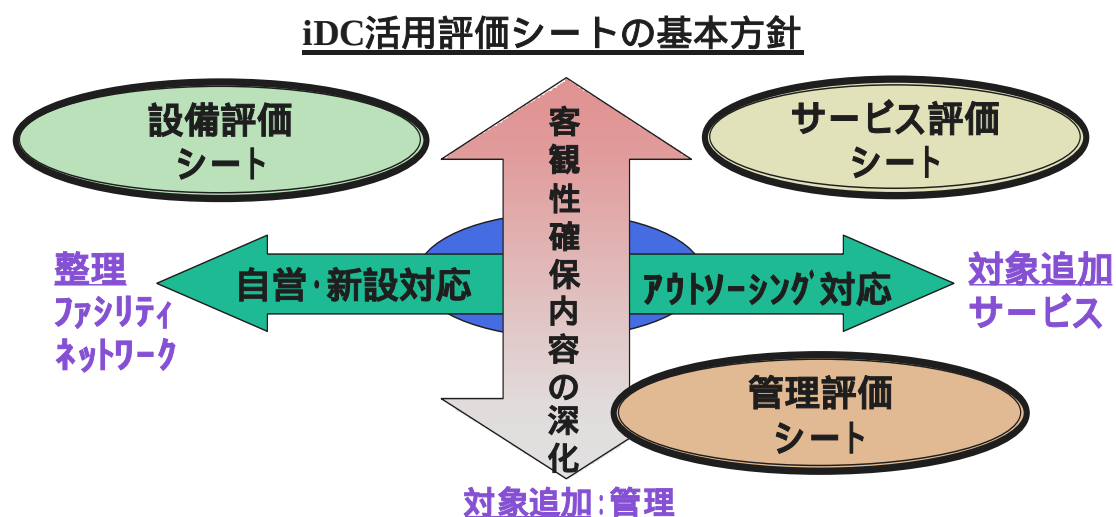


図4．iDC活用評価シートの基本方針

3．まとめ

ITILは革新的な概念が含まれている訳でもなく，絶対的なバイブルでもない。逆に，そのまま適用可能な日々の運用細則が規定されている訳でもない。しかし，ITサービス管理が様々な組織でどのように取組まれているかの情報を収集・解析して，共通的に有益な指針，プロセスモデル，手法，留意点等を抽出し，ITサービス管理のセグメント毎にベストプラクティスとして集大成したものであり，幅広く適用可能となっているのが特長である。サービス利用者とサービス提供者の関係が組織内か組織間（外部委託）か，またサービス提供組織の大小やサービス内容を問わない。このため，部分的に

は（ITILの存在を前提にせずとも）すでに多くのITサービス提供者が検討、適用していると考えられるにも係らず、改めてITサービス品質保持プロセスを真面目に検討してITサービス管理を組織的に推進する場合には、そのベースとして非常に便利かつ有益なものである。ITサービス提供者としては、ITILを絶対的なバイブルとして特別視するのではなく、便利な事例集又はフレームワークとして活用し、自社のビジネスに合致したITサービス管理モデルを作り上げることがポイントと考える。ITILは欧米に比べると日本の一般企業ではまだ知名度が低いが、日本でもITベンダ/ITサービスベンダでは着実に浸透が進んでおり、今後ITベンダ/ITサービスベンダ主導でビジネス面での適用が進展することが予想される。ITILはまた、一連の著作物において使用されている多数のITサービス管理関連用語を定義、説明している。このため、ITILの浸透は、ともすると組織ごとにバラバラ又は微妙に食い違っていた用語の定義を標準化し、共通用語によるコミュニケーションを促進するメリットもある。

「iDC活用評価シート」は、ドラフトはすでに完成しているが、自治体等での活用の展開方法について関係組織と協議中の段階にある。ここでは、その位置付け、狙いと中身の概要、活用方法について述べた。iDC利用者にとっては、サービス品質を含めて利用目的に合致したものを適正なコスト負担で選択することはまだまだ難しく重要課題である。引き続きiDCイニシアティブと連携しながら、利用者の便宜性を高めるべく、推進を図りたい。

冒頭でも若干触れたが、我々はITソリューション/サービスのビジネス面での大きな課題として次の点に着目している。

ITソリューション/サービスは、ハードウェアやソフトウェアプログラムに比べて、その定義や品質が分かり難く比較もし難い。所謂「可視化」を高めることが、サービス利用者、提供者双方にとって、前提基盤として重要である。

ITソリューション/サービスは、ハードウェアやソフトウェアプログラムに比べて均質性が低いという問題がある。また、市場環境の変化やテクノロジーの伸展等により、ダイナミックに変化していく。これらを踏まえて、その品質や内容を継続的に制御可能とするためには、常にPlan-Do-Check-Act^(注)のサイクルをまわして見直し、改善を図ることが肝要である。

今後地方公共団体の共同iDC利用含めて、ITソリューション/サービスのビジネス面での活用が更に進むと考えられるが、ITILの浸透や、ITサービス管理の伸展、また分かり易い評価・選択基準の策定がこれら課題の改善に寄与し、ひいてはITソリューション/サービス産業の健全な発展に繋がることを願うものである。

(注) 変化が予測困難な環境ではPlan-Do型では対応が不十分で、Sense-React(又はRespond)型の対応が必要と言う論もあるが、ここではこれも含めたサイクルを指すものとする。

[注] 本報告書のITIL著作物の引用に関する部分については、英国公文書局（HMSO）と株式会社サービス戦略研究所との著作物再使用契約に基づく。原文の日本語化は株式会社サービス戦略研究所の翻訳であって公式翻訳ではない。ITIL著作物は、英国政府が著作権を保有する。© Crown copyright material is reproduced with the permission of the Controller of HMSO and Queen's Printer for Scotland.

第2部 Webニュービジネスに関する調査

1. 調査概要

ソリューションビジネスの発展を考えると、その時代背景と、新しい技術やビジネスモデルの出現、パラダイムシフトが与える影響は非常に大きく、我々は常にそれらをウォッチし動向を先取りしていかなければならない。

前年度は、Webニュービジネス専門委員会の前身であるインターネットビジネス専門委員会にて、新技術の一つ「Peer to Peer (P2P)」にフォーカスして調査研究活動を行なった。そこで今年度は、ビジネスモデルにフォーカスし、「第二世代ASP型ビジネスの展望」をテーマに選び活動を行なった。

なお、当報告書で取り上げる「ASP」とは、以下の条件を満たすサービス事業と定義する。

個々のユーザにシステム・アプリケーションを販売するのではなく、利用契約に基づいて必要とされるサービスを提供する。

アプリケーションはセンターに設置されたサーバに置き、個々のユーザの機器にはインストールしない。

利用できるサービスはインターネット、VPNなどのWANを通して提供する。

(以上3点はASPIC山田氏講演より引用)

2. 今なぜ再度ASPか？

2.1 第一世代ASPの光と影

1980年代後半に生まれたASPの発想は、パッケージの切り売りという観点からドットコムバブルに乗って米国でブームになり、日本にも一部上陸した。しかし、バブルの崩壊とともに、ASPベンダは一気に淘汰、再編の道をたどることとなった。

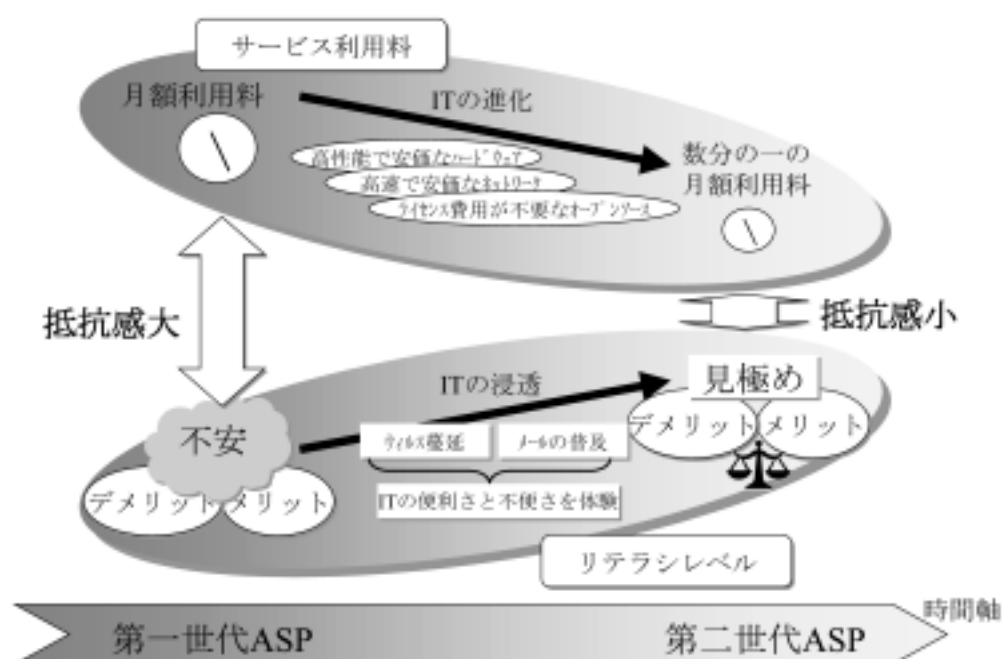
この第一世代ASP衰退の主な原因を大別すると、

インフラ	貧弱な通信回線と高いコスト（ネット接続料金+通信費用+ASP利用料金）
リテラシ	手間とコストのかかるASP営業，ユーザのリテラシ，データ外出しに対する不安
経営環境	ASP業の初期投資コスト回収，見込みありきビジネスへの不適合

の3つの点が挙げられる。

2.2 第二世代ASPの背景

第一世代ASPは、先の諸条件によりその普及にはブレーキがかかっていたが、必要最低限の標準的な機能を備え、短時間で手軽に導入できるASPは、今後の経営に寄与するビジネスモデルとしての優位性が再認識されてきた。これを支える背景は以下のとおりである。



IT&リテラシレベルの進歩がASPを第二世代へ

インフラの整備	ネットワークコストの低下と「高速な常時接続アクセス回線」の普及
リテラシの向上	電子メールやWebの普及と、ウィルス対策に代表される管理面の大変さの認識

経営環境の変化	経営環境の急激な変化に対応すべく、欲しいアプリケーションを素早く入手する方法としてのASPに着目、ITの「所有」から「利用」へのシフト
IT化の進んでいない中小企業支援策の一環	中小企業支援策として、初期投資のほとんどかからないASPを後押しする計画の打ち出し
ベンダのビジネスモデル転換期	開発による不安定で一時的な収入モデルから経営基盤安定のための継続的な収入モデルへのシフト、バージョンアップ収入を前提としたソフトウェアベンダのビジネスモデルの崩壊
オープンソースの台頭	ローコストでASPサービスを提供しなければならないASPベンダにとって、ライセンス料のいらぬオープンソースの利用が有望視

３．国内外のASP実態調査

これまでの分析結果を検証するため、ASPの実態調査として、国内の２社からヒアリング、米国については外部に調査を依頼し、その成功と失敗の要因を導き出すこととした。またそれに先立ち、ASPIC（ASP Industry Consortium）JapanからASPの概要と全般的な動向について講演いただいた。

調査結果をとりまとめると、まず、米国におけるASP事業成功の共通要因は次のとおりであった。（失敗の要因はこれらの裏返しととらえることができる）。

- ・ サービス内容の差別化
- ・ 財務的にしっかりしたビジネスモデル
- ・ 顧客コストを低減し、業務プロセスを改善できるようなサービスの提供
- ・ 顧客要求への配慮
- ・ 業務プロセスの知識と経験
- ・ 実務および技術面の知識と経験
- ・ 付加価値を継続的に提供
- ・ 顧客要求や市場変化に対応できる姿勢
- ・ 顧客価値最大化のためのコンサルティングやカスタマイゼーションの機能提供

これらは日米共通であるが、特に米国の場合は特定業種・業務向けパーティカル市場における成功がめざましい。

一方、日本でのヒアリング先2社は業種共通のホリゾンタル市場におけるASPであった。この市場では顧客単価が非常に低くなってしまうため、いかに一人当たりの顧客獲得コストを低く抑え、サービス提供コストを抑えるかが成否の決め手となることがわかった。

4．ASPビジネスの普及見通しと課題

4.1 ASPビジネスの普及見通し

これまでの調査および考察により、ASPビジネスの普及見通しを委員会で討議した。

分野別に見ると、コンシューマ系分野は、まだまだ試行期間であり、無料お試しから有料サービスへの移行が大きなハードルとなっている。一方、ビジネス系分野では、どのテーマでも可能性があり、企業規模別に見ると、

大企業	既存ITインフラがあるため、所有から利用へのシフトには時間がかかり、利用部門によるニッチ利用が当面の見通し。
中堅企業	従業員100～300名クラスはもっとも有望ゾーン。現行システムの移行も容易でシステム要員も数名確保できる。
中企業	従業員30～100名クラスについては、IT化ニーズは高いがリテラシ面での問題があり、導入決定に時間がかかるため敬遠されがち。当面はユーザに大きな差が出ると予想。
小企業・個人企業	経営者自身がITに明るいと有望な顧客となりうる。

4.2 普及のための課題

今後の正しい普及を考えるにあたり、次の3つが課題として挙げられる。

リテラシ面での底上げ～ASP機能に対するわかりやすさの追求

ASP導入以前の問題としてIT導入のためのリテラシ向上が課題ではあるが、これは個人生活におけるリテラシ向上とともに時間が解決する問題でもある。一方、ASPがどの程度使えるか、については一般ユーザには非常にわかりにくいものであり、テスト利用期間を設けるなどして、ASPベンダはユーザにうまく歩み寄っていく必要がある。

セキュリティを含めた信頼性

今や「コストが安い」だけでユーザをひきつけることはできない。ASPベンダはセキュリティを含めた機密性や信頼性を確かなものとし、ユーザがデータを外出しすることによる不安を取り除いていく必要がある。

SLA(Service Level Agreement)

ある程度会社の経営にかかわるデータをもASPで扱うとなれば、そのサービスレベルをチェックすることは必須となるであろう。ユーザにわかりやすいSLAについて、第三者的団体などが情報発信・啓蒙していくことが必要である。

5．提言

今や日本の競争優位はすっかりなくなり、その主たる原因はIT化の遅れと言われている。一方日本を支えてきた中堅・中小企業も淘汰の時代を迎え、IT化による戦略的経営力増強が不可欠となってきた。その中でも、初期投資負担の少ないASP型のIT活用はもっとも有効であり、第二世代ASP興隆を機会としてすぐこれを活用できるようIT環境や促進施策を整備し、早期の国際競争力回復をはかるべきである。

提言は以下のとおりである。

5.1 政府・自治体への提言

2003年より施行されているIT投資促進税制は、パソコン減税の対象に加えて、その適用範囲をソフトウェアやルータなどネットワーク機器などにも広げており、ハード、ソフトの両面から投資を促すことで、6,000億円規模の減税効果を見込んでいる。これは目先の投資意欲刺激にとどまらず、IT投資による企業の経営革新を促進する戦略的な狙いがあるようである。

しかし、この減税対象は、あくまで取得した資産に限定されている。当委員会としては、「持つ経営」の資産取得のみならず、月額的外部サービスを活用する「持たざる経営」スタイルのIT経営力強化についても税制考慮をお願いしたい。これが適用になった場合には、6,000億円の減税効果が数倍にも高められる可能性があると推測される。

5.2 業界への提言

ITベンダは、ビジネスの主軸を中堅・中小企業グループにおき、ITベンダはネットワークやIDC（Internet Data Center）資源の共有に便宜を尽くし、従来のハードウェア、ソフトウェアだけでなく、アプリケーションが積み木的に構築できる環境をミドルウェアとして提供すべきである。

また、特定市場に強みを持つ中小企業がそのノウハウを正当な対価を獲得できる環境下に置き、他の中小企業が追随することにより強力なバリューチェーンを確立していくべきであり、ASPモデルはこの中に位置付けられるであろう。

ITベンダはこうしたパイの広がりにより、最終的に利益を得ることができるのであり、この観点でのASPビジネスインフラの展開を画策することと、中堅・中小企業のリテラシ高揚に貢献していくことを、業界をあげて実施すべきである。

第3部 コンサルティングソリューションに関する調査

1. 活動の主旨・目的

JEITAのコンサルティングソリューション研究に関する活動は、これまで、ソリューション定義から始めて、ソリューションを構築するための方法論などソリューションアーキテクチャに関する標準化、日本におけるソリューションビジネスのあり方と普及に向けての具体的な施策などについて検討を進めてきた。

平成12年度の活動概要

ソリューション、ソリューション商品フレームワーク、ソリューション構築モデルの定義など、ソリューションビジネスのあり方を検討する上での基本事項を明確にすることを目的に調査研究を行った。

平成13年度の活動概要

ソリューションビジネスの成否が顧客の経営課題の明確化と、ITによる実現方法の検討に携わるコンサルタントの能力に依存するとの認識から、ソリューション提供プロセスに携わるコンサルタントの種別、求められるスキル要件と育成方法、使用するコンサルティング方法論などを明確にすることを目的に調査研究を行った。

各企業はこれまで、ITを活用した企業情報システムにより、自らの競争力強化・ビジネスの拡大を図る努力を続けてきた。現在、各企業は、深刻な国内経済の低迷という厳しい環境に晒されており、投資についてみれば、経営に対して実質的かつ迅速な効果を生み出すものであることが求められている。これに対して、ソリューションベンダにとっては、真に顧客企業の経営に役立つソリューションとは何かを考え、経営に役立つソリューションを実際に開発・提供することがますます重要となっている。

このような背景から、本年度は、顧客にとってのコンサルティングソリューションの価値とは何かを追求するため、

- 1) コンサルティングに対する期待項目と満足度
- 2) コンサルティングの品質評価

の2テーマに的を絞り、ベンダにとってより付加価値の高いソリューション、コンサルティングを実現するために、今後どのような活動をしていく必要があるのか調査研究を行うことにした。

2．今年度活動概要

本年度の活動は、まずコンサルティングの品質とは何かを定義し、品質を構成する要素にはどのようなものがあるかの検討を行なった。

顧客企業の視点からのコンサルティングに対する満足度要因に対して、品質を決定付ける要件を整理すると、以下の項目を挙げることができる。

- ・ 顧客利益に貢献し、顧客が十分満足できる内容であること
- ・ 経済性効果が納得でき、投資に合意がとれること
- ・ 顧客戦略に合致した範囲及び期間であり、推進計画に合意がとれること
- ・ 具体的で実現可能な内容であり、実践にあたっての合意がとれること
- ・ 提案内容が革新的であり、システム化にあたっての合意がとれること
- ・ 提案の内容が専門的で信頼できること、コンサルタントの行動に信頼がもてること

これらのことから、「コンサルティングの品質」を、「顧客企業の利益に貢献でき、具体的で実現可能な内容と納得できる価格で、顧客企業が十分満足した上で合意形成を導くことができる提案であること」と定義できる。

一方、コンサルタント側の視点として、コンサルティング内容の品質を左右する要素項目として、テーマ性、課題の明確性、ビジネスへの貢献度、投資効果、実現可能性、リスク考慮性、情報の入手性、成果物の合致性、スピード、可用性・流用性、IT化実現性、拡張性、優先事項、ポリシーを挙げ、ソリューションビジネスプロセスのうち、コンサルティングの比重が高いと思われる、・経営課題抽出と情報戦略策定、・業務プロセス再構築、・情報システム化構想立案、・ソリューション設計の各プロセスとの対応付けを表1に纏めた。

表1 ソリューションビジネスプロセスと品質要素の対応

品質要素 プロセス	テーマ性	課題の明確性	ビジネス貢献度	投資効果	実現可能性	リスク考慮性	情報の入手性	成果物の合致性	スピード	可用性・流用性	IT化実現性	拡張性	優先事項	ポリシー
1) 経営課題抽出と情報戦略立案	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			
2) 業務プロセス再構築	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○		
3) 情報システム化構想立案								○	○	○	○	○	○	○
4) ソリューション設計								○	○		○	○	○	○

「経営課題抽出と情報戦略立案」～「業務プロセス再構築」のプロセスにおいては、取り組み課題・ビジネス貢献・経済性効果・リスク考慮など、顧客企業の経営戦略・情報化戦略に関わる要素が重視される。「情報システム化構想立案」～「ソリューション設計」のプロセスにおいては、システムとしての実現性・拡張性・優先事項・システム化ポリシーと、実現するためのより具体的な要素が求められることになる。コンサルティング内容の品質を上げるためには、各プロセスにおいて、上記品質要素を満たす提案を行なうこと、そして提案内容に基づいてプロジェクトとしての合意形成に導いていくことが重要である。

また、コンサルティングの実態を把握するために、ユーザ企業（金融業、製造業、官庁・自治体、流通・サービス、メディア、物流、医療、エネルギー、教育機関）の各業種毎2社、及びコンサルティング企業5社の調査を外部調査会社に委託して行った。

ユーザ企業に対しては、コンサルティングにどのような価値を求め期待するか、その評価項目・尺度について、また、コンサルティング企業に対しては、コンサルティング活動の品質評価・顧客満足度調査の具体的内容（評価項目・要素・測定方法）、評価結果のコンサルティング活動及び人材評価への反映方法などを中心に調査した。

委託調査により収集したユーザ企業の実際の声をもとに分析すると、

コンサルタントの専門性(22%)、	個別具体的な問題解決(15%)、
コンサルティング実績(15%)、	コンサルティングの提案内容の実現(12%)、
実現可能な斬新な提案(9%)、	コンサルタントのファシリテーション能力(9%)、
第三者としての大胆な提言(6%)、	顧客企業の立場に立って提言(6%)、

ITベンダからの独立性(3%) の順位で、コンサルティングへの期待項目が並んだ。

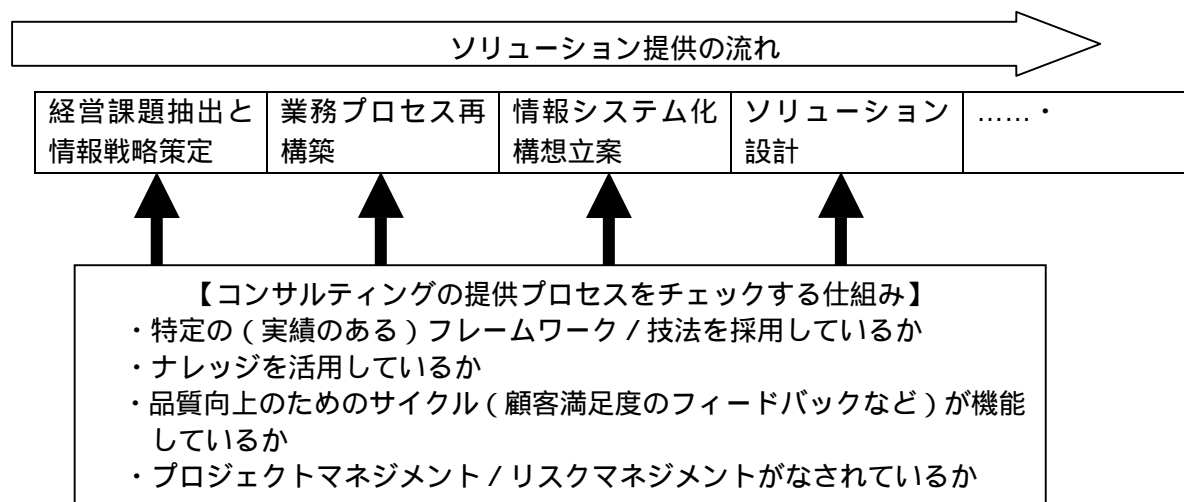
一方、コンサルタント企業の調査結果を参考に、本専門委員会で整理したコンサルティング品質確保のための手段としては、

- ・ 特定のフレームワーク・技法に従う、・ナレッジを活用する、
- ・ 経験年数・業務経験・資格に関し、一定基準を満たすコンサルタントが実施する、
- ・ お客さま満足度を調査し、次回のコンサル活動に活かす、 といった項目が挙げられる。

さらに、実際のコンサルティング活動（プロジェクト）における、品質評価方法、顧客満足度調査の方法、及び顧客満足度調査結果のフィードバック方法について、「企画段階」・「実施段階」・「終了段階」のプロジェクトの各フェーズ毎に、委託調査内容をベースに具体的に整理した。

ソリューション立案プロセスにおける品質向上への取り組み例を下図に示す。

<コンサルティング品質確保のための手段（例）>



3．まとめ

コンサルティングに対する顧客企業の期待項目の中で、「高度な専門性」、「具体的な問題解決」が上位を占めるのは当然として、「コンサルティングの提言内容の実現」、「実現可能な斬新な提案」に対しても期待度が高いことが調査結果から分かった。これは、顧客がまさに具体的な問題解決策を求めており、そのために情報システム化構想立案に留まらず、ソリューション設計以降のプロセスにまで踏み込んだコンサルティングを望んでいるということがいえる。そのためにITベンダとしては、ソリューション設計プロセス以降のシステム構築を確実に仕上げることまでを視野に入れた顧客満足度の高いコンサルティングを行うことで、ソリューション全体の満足度を向上させ、今後のITビジネス活性化を進めていく努力が必要である。

一方、コンサルティングの品質は、とかくコンサルタント自身の質、人間性などに大きく影響されると言われる。実際にコンサルティングが高度なスキルを持つ特定個人に依存したビジネススタイルとなる傾向は否めない。

しかし、コンサルティングの価値を認知させ、それを広く市場に流通する一つの「商品」として捉えるのであれば、その品質を評価し、高め、維持していく活動を積極的に行う事が重要である。そのためには、ITベンダとしては、特定のコンサルティング手法の採用、蓄積されたナレッジの活用、コンサルタントのスキルチェックなどを通じて、目に見えない「商品」であるコンサルティングの品質管理活動に組織的に取り組むことも必要となってくる。今回の調査報告では、コンサルティングプロジェクトを企画、実行、終了の各段階に分け、各々のプロセス（手順、進め方、採用する手法など）

や成果物をチェックし、当該プロジェクトの品質確保に努めるとともに、終了段階では良質な成果物の再利用、成功／失敗事例の蓄積によって、次プロジェクトの更なる品質向上へと繋げていくサイクルの必要性を述べている。

以上のように、本専門委員会では、ソリューションの価値を高める重要な要素の一つがコンサルティングサービスであるとの認識から、コンサルティングにフォーカスした調査・検討を行ってきた。しかし、日本のIT市場において、コンサルティングの価値が適正に評価されているとは言い難い状況であり、人月ベースによる取引が行われる傾向がまだまだ強い。

コンサルティングの価値の重要な点の一つは、既存業務の改革、新たなビジネスの創出などを実現する、「閃き」や「発想」である。このような閃きや発想の価値は、必ずしもそれに要した人月だけで計れるものではない。コンサルティングに代表される知的サービスは、従来の人月ベースではなく、そのサービスによりもたらされる価値に基づいた適正な取引が行われるべきである。

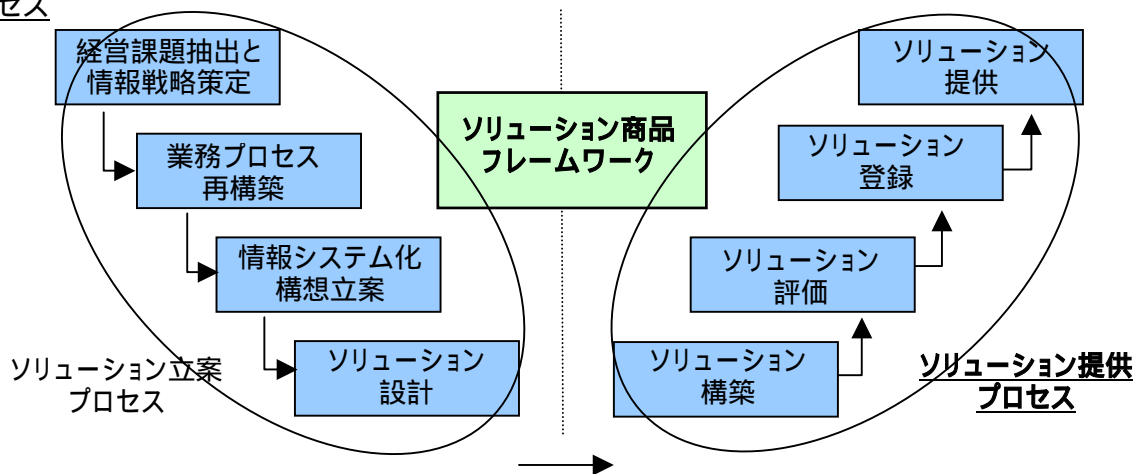
これにより、コンサルティングおよびソリューションの価値に見合った価格による取引が行われ、国内IT産業の活性化、ひいては日本経済の復興に大きく貢献すると考える。

第4部 ビジネスモデルに関する調査

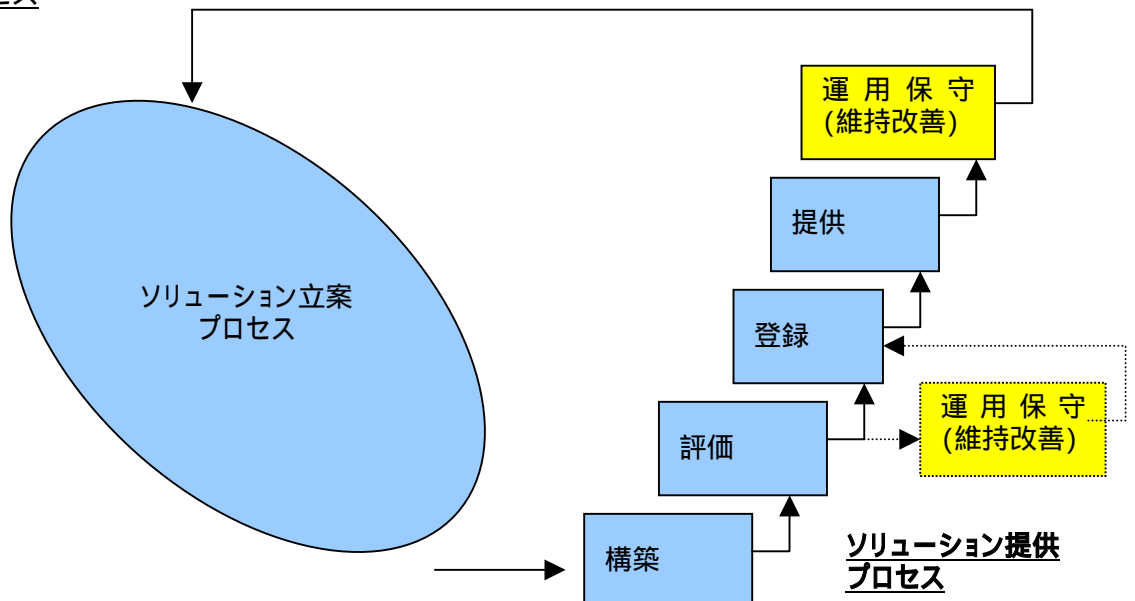
ビジネスモデル専門委員会は前年度の活動でアーキテクチャ専門委員会がビジネスプロセスを8プロセスに別け前半のソリューション立案の4プロセスを検証したことを受け、後半のソリューション提供4プロセスを検討することとした。

この後半4プロセスはSI構築として各ベンダが手を染めている部分であり、一貫して取り込んでいるとのイメージが強いが、各々独立すること及び前半2プロセス、と後半2プロセスに大きく分解できた。また、最終の提供プロセスから、アフターセールス（維持改善）フェーズを抜き出し運用保守プロセスとして独立させたほうが良いことも解かった。

想定プロセス



検討後プロセス



従って、最終的には5プロセスとした。

個々のプロセスに関し独立性はあるものの、大きく3グループにするのが妥当と考えた。

構築 - 評価

登録 - 提供

運用・保守

現状を見ると

構築 - 評価 - 運用保守

提供 - 運用保守

とのプロセス連携が多いと推定できる。

なお、各プロセス間の連携に関し先行プロセスでのアウトプット（ドキュメント等）の統一が必須であるが、現在各ベンダ毎に固有の方式が既にあるため、標準的な記述にとどめガイドラインとしての性格に位置づけた。

本年度の委託調査はコンサルティング専門委員会と共同で9業種18社のユーザ企業に対してソリューション提供の実態調査を行った。調査対象企業がいずれも成功事例として位置付けているためネガティブな声はあまり聞けなかった。

結果として、ユーザからみると

上流工程と下流工程とを分離し相互に緊張感をあたえること、

パッケージでの低コスト化の実現、

本業への集中をするための現場主導管理への対応

コンサルティングを有効に活用する

といった期待があることが判った。

また、ソリューションの選択基準としては

業務ノウハウ

パッケージとしての実績

取り纏め力

コストパフォーマンス

が挙げられるものの、

注文に対する熱意

長年の付き合い

といった側面も強いことが改めて認識できた。

それに以上に全体を纏めるプロジェクトマネジメント力の要求が強いことが改めて認識できた。
上記の項目がベンダの差別化要件となる。

またユーザが個別にベンダと契約するのではなく主契約者に対して一括で纏めて発注し、作業を任せたいとの思いが強い（70％）ことも判った。

今後の課題として、ユーザからソリューション・プロジェクトに関する一括発注、プロジェクト管理（プロジェクトマネージャ）への期待感等があり、ソリューション提供との関連で検討する必要がある。

ソリューションサービス事業委員会委員名簿

（敬称略・順不同）

委 員 長	伊 藤 大 拳	富士通(株)
委 員	坪 井 俊 洋	沖電気工業(株)
"	石 田 知 章	(株)東芝
"	宮 地 裕 樹	東芝テック(株)
"	依 田 康 男	日本電気(株)
"	鈴 木 晋 一	日本電気(株)
"	藤 田 均	日本ユニシス(株)
"	杉 浦 充	(株)日立製作所
"	金 山 茂 敏	三菱電機インフォメーションシステムズ(株)
"	山 田 博	横河電機(株)
"	新 妻 良	(株)リコー
事 務 局	鈴 木 晴 久	(社)電子情報技術産業協会
"	一 條 倫 子	(社)電子情報技術産業協会

ビジネス環境専門委員会委員名簿

(敬称略・順不同)

委員長	鈴木 康 文	(株)日立製作所
副委員長	筒 井 秀 敏	日本電気(株)
委員	青 柳 廣	沖電気工業(株)
〃	伊 澤 利 夫	(株)東芝
〃	松 谷 博	日本ユニシス(株)
〃	星 義 一	富士通(株)
〃	国 府 教	富士電機(株)
〃	及 川 和 彦	三菱電機インフォメーションシステムズ(株)
〃	舘 岡 均	横河電機(株)
事務局	鈴木 晴 久	(社)電子情報技術産業協会
〃	一 條 倫 子	(社)電子情報技術産業協会

Webニュービジネス専門委員会委員名簿

(敬称略・順不同)

委員長	小林 千早都	日本ユニシス(株)
副委員長	藤井 則 夫	富士通(株)
委員	小 倉 一 泰	東芝テック(株)
"	津 田 泰 弘	日本電気(株)
"	木 村 政 孝	(株)日立製作所
"	小 俣 正 樹	三菱電機インフォメーションシステムズ(株)
"	新 妻 良	(株)リコー
事務局	鈴木 晴 久	(社)電子情報技術産業協会
"	一 條 倫 子	(社)電子情報技術産業協会

コンサルティングソリューション専門委員会委員名簿

(敬称略・順不同)

委員長	古谷哲哉	横河電機(株)
副委員長	石田知章	(株)東芝
委員	藤田均	日本ユニシス(株)
〃	米井達哉	(株)日立製作所
〃	古庄祐司	富士通(株)
〃	相馬寛	富士電機(株)
〃	渡部明洋	三菱電機インフォメーションシステムズ(株)
事務局	鈴木晴久	(社)電子情報技術産業協会
〃	一條倫子	(社)電子情報技術産業協会

ビジネスモデル専門委員会委員名簿

(敬称略・順不同)

委員長	杉 浦 充	(株)日立製作所
委員	坪 井 俊 洋	沖電気工業(株)
委員	斎 藤 崇	東芝テック(株)
〃	小 川 義 高	三菱電機インフォメーションシステムズ(株)
〃	若 林 文 紀	横河電機(株)
事務局	鈴 木 晴 久	(社)電子情報技術産業協会
〃	一 條 倫 子	(社)電子情報技術産業協会

平成14年度
ソリューションサービスに関する調査

発行日 平成15年3月
編集・発行 社団法人 電子情報技術産業協会
〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台3丁目11番
三井住友海上別館ビル
TEL (03)3518-6434
印刷 三協印刷株式会社