

ISCO 経営戦略 2022-31

2022年4月1日

一般財団法人 沖縄 IT イノベーション戦略センター



ISCO 経営戦略 2022-31

目次

0	はじめに（経営戦略 2022-31 の策定について）	・・・ 3
1	基本理念・ビジョンの確立	・・・ 4
	（1）基本理念（ISCO の存在意義・目的、ミッション）	
	（2）ビジョン（ISCO の未来の姿）	
2	経営・活動方針、行動指針、ISCOMPASS（イスコンパス）	・・・ 5
	（1）経営方針（ISCO のスローガン）	
	（2）活動方針	
	（3）行動指針	
	（4）ISCOMPASS	
3	ビジョン達成への道筋（10年後の未来、2031年度を見据えて）	・・・ 7
	（1）潮流（過去～現在）	
	（2）中期経営ビジョン（5年後、2026年度のISCOの「ありたい姿」）	
	（3）夢・大志（10年後、2031年度のISCOの「ありたい姿」）	
	（4）全体戦略シナリオ（デジタル・トランスフォーメーションの河を渡る）	
4	事業概要と実施戦略	・・・ 12
	（1）シンクタンク・戦略提言領域	
	・ 情報収集・分析	
	・ 提言・啓発活動	
	・ コンサルテーション	
	（2）事業プロデュース領域	
	・ ResorTech 推進	
	・ ビジネスマッチング・プラットフォーム形成	
	・ 連携強化	
	・ 基準認証/格付/許認可事業	

(3) スタートアップ・人材育成領域	
・スタートアップ育成	
・フューチャーセンター	
・人材育成プログラム	
(4) その他、会員サービス等	
・会員ベネフィット提供	
・広報活動	
・その他施設管理運営等	
5 長期財務計画の考え方	・・・15
(1) 理想的な法人格の模索	
(2) 経営基盤の増強	
6 投資の考え方	・・・17
(1) 自主財源によるプロジェクト・収益事業の推進	
(2) 人材への投資（職員の無期/長期/安定雇用化）	
(3) 持続可能な組織体制の構築	
・役員	
・組織体制	
・職員体制	
・職制	
(4) ステークホルダーとの連携	
・沖縄県、県内自治体との連携	
・民間企業との連携	
・学術・調査機関等との連携	
・専門家・熟練者との連携	
・その他のステークホルダー	
7 経営戦略の運用・検証	・・・22

0 はじめに（経営戦略 2022-31 の策定について）

一般財団法人沖縄 IT イノベーション戦略センター（以下、「ISCO」（イスコ）という）の設立に際し、2018 年度から 2022 年度の 5 年間を計画期間とした「経営戦略」がすでに策定されている。一方で、沖縄県の「新・沖縄 21 世紀ビジョン基本計画」が 2022 年度より開始されることから、これに同期し、また、運営上の経験・課題を迅速に経営に対しフィードバックしたいという思いから、ISCO の経営戦略について、次のような構造・対象期間を持つものとして、今回新たに設定する。

計画名称	内容	対象期間	運用
経営戦略 2022-31 ※本文書	長期経営ビジョン	2022～31 年度 (10 年間)	10 年間で 3/3/4 年に
中期経営計画書 2022-24	中期経営ビジョン 収支計画、KPI	2022～24 年度 (3 年間)	区切り、 評価・更新

※なお、初回作成にあたる「中期経営計画書 2022-24」の経営ビジョンは、本文書「3（2）中期経営ビジョン」と同一とする。また 2022 年度の収支計画は、前年度 3 月の理事会にてすでに承認を受けているが、残りの 2023～24 年度の計画数字は、2022 年度中に作成し、提案するものとする。

（問題意識の共有）

ISCO を始め、県の産業振興を担う支援団体に共通していることは、団体の母体となった県や国からの受託事業を中心に経営が行われている。受託事業自体、産業界の課題やニーズに基づき、産業振興に資する設計がなされていることから、受託事業の着実な執行に向けて日々励むことはよいことである。しかし、産業支援機関の活動が、長期に渡るにつれ、支援活動の領域・内容が固定化、ルーチン化し、ややもすると支援機関が自ら成長を止めてしまう危惧もある。

ISCO では、このような産業支援機関の劣化に陥ることなく、自主的に取り組む事業活動（*自主事業）とシンクタンクや産業振興に資する取り組みを積極的かつ持続的に推進するための、基本理念や運営方針を明示・記録する必要がある。

*自主事業

ISCO の基本理念に従い、主体的に提案・獲得する受託事業と、自身の企画と意志で創り出す

公益性の高いプラットフォーム事業等のこと

【ISCO が望ましいと思う活動・姿】

- ・さまざまな受託元からの受注（自主的・持続的な営業活動の実施）
- ・受託事業をつつがなく遂行するにとどまらず、独自の目標、KPI、自主企画事業を推進している
- ・支援現場のリアルを知る立場から、戦略提言・調査研究を積極的に行う
- ・職員の人材育成や活躍の環境構築に励み、高度なプロ集団として機能する

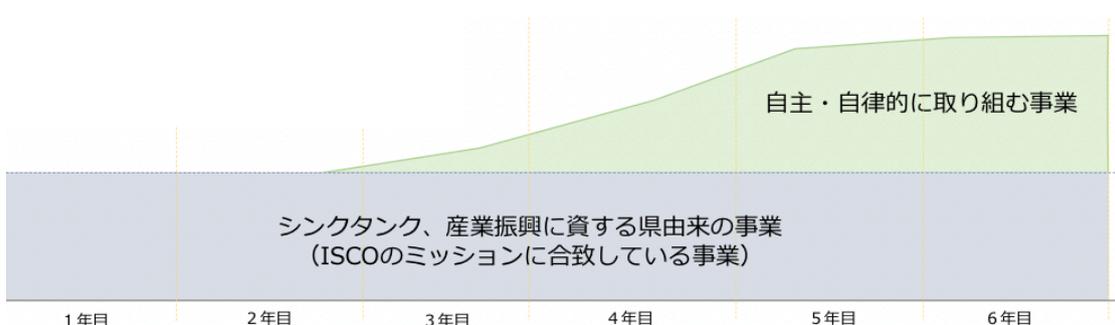


図0. 受託事業をベースに自主事業を増大させる取り組むイメージ

1 基本理念・ビジョンの確立

(1) 基本理念 (ISCO の存在意義・目的、ミッション)

沖縄県経済の振興を図る産業支援機関として
県内産業界の課題解決と新たな価値創造を促進するため
データとデジタル技術の利活用とイノベーションをもたらす機会を創出する

※従前2つに別れていた、経営理念とミッションを、基本理念として1つのメッセージに統合

(2) ビジョン (ISCO の未来の姿)

沖縄県の全産業の振興を ResorTech で支援する
プラットフォーム兼シンクタンク

※プラットフォームとは、情報発信やビジネスを促進する中心的な仕組み（基盤、プラットフォーム）を構築・提供する事業者・プレイヤーのこと。ResorTech EXPO、Industlink、ODPF

も（未来の）プラットフォームといえる。

2 経営・活動方針、行動指針、ISCOMPASS（イスコンパス）

（1）経営方針（ISCO のスローガン）

- ・ ResorTech でおきなわの未来をリードします
- ・ データとデジタル技術の利活用で沖縄全産業の発展に貢献します
- ・ 沖縄の産業に寄り添い、一緒に未来を創造します

（2）活動方針

データとデジタル技術の利活用領域に特化した沖縄のプラットフォーム兼シンクタンクとして、社会経済基盤であり、産業競争力の強化に必要不可欠な要素であるデジタル技術の動向をキャッチアップし、沖縄県の情報通信関連産業の活性化のみならず、あらゆる産業における ResorTech の促進・展開、及びこの目標を共有する沖縄県、県内市町村、県産業界等と活動連携を図る。

（3）行動指針

基本理念、ビジョン、経営方針、及び活動方針に基づき、次のとおり行動指針を定義する。

- ・ 産業界の意見を積極的にヒアリングし、データとデジタル技術を活用し、全産業の発展に貢献する
- ・ 業界内や個々の企業で解決できない課題に対し率先して取組み、解決策を提示する
- ・ 行政の効率性・活動能力の向上を支援することで、地域社会の DX 化に貢献する
- ・ 常に公平性を保ち、あらゆる産業間、行政間のハブとなる
- ・ 行動実践を伴うシンクタンクとして常に切磋琢磨し、データとデジタル技術利活用のスキル、ノウハウの習得に努める
- ・ あらゆるステークホルダーの想いを大切に、その想いに配慮した行動を心掛ける

なお、これらの行動に際して次の点に留意する。

- ・ ISCO が検討している業務が民業と競合する場合は、「公益」という基準で調整・判断する
- ・ 産業振興活動に資する効果が見込めれば、その機会に積極的に取り組む
- ・ システム等開発受託業務は請け負わず、会員企業等へ開発案件情報として提供する
- ・ 特定企業に偏る支援・情報提供がないよう留意する
- ・ 県内情報通信関連産業界内に対立を生じ、不公正を疑われるような業務は行わない

(4) ISCOMPASS (イスコンパス)

組織が定める行動指針の策定にとどまらず、ISCO では、2021 年度に職員自身が模索する行動指針策定プロジェクトを 1 年に渡り支援してきた。その結果、ISCOMPASS (イスコンパス) と呼ぶ、ISCO 職員による ISCO 職員ための行動指針を定めた。

ISCOMPASS は、2 部構成となり「Be an Innovator」という基本メッセージに、職員それぞれの考えるサブタイトルを入れることで、完成し、行動につなげることを目的としている。ISCOMPASS の更新・見直しは、職員サイドからの要望・問題提起により、随時行っていく。



図 2. 職員に配布された名刺サイズの ISCOMPASS カード

3 ビジョン達成への道筋（10年後の未来、2031年度を見据えて）

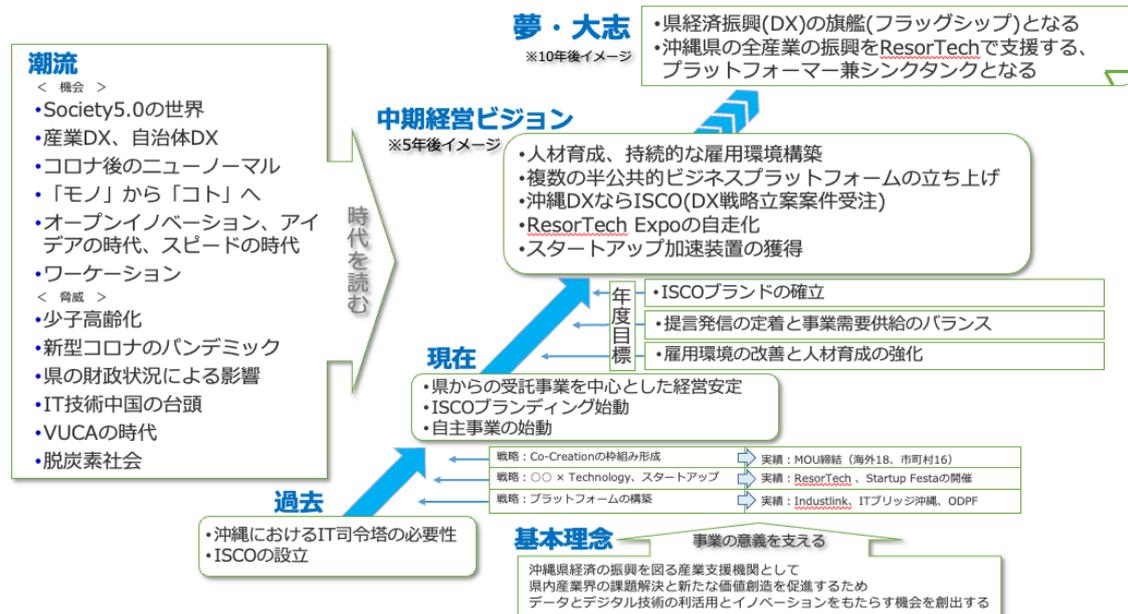


図3-1. ビジョン達成への道筋

(1) 潮流（過去～現在）

沖縄は、東アジアの中心に位置し、アジア・太平洋地域への玄関口としての地理的特性を有するだけでなく、独自の自然、文化、歴史から生み出されるリゾート環境や魅力的なソフトパワーが人々を惹きつけ、観光産業は沖縄において、7,500億円規模のリーディング産業となった。また、情報通信関連産業も20年に渡り、コールセンター、BPOセンターの誘致、データセンターの構築を通じて、4,400億円規模の沖縄第2のリーディング産業に成長してきた。

一方で、この2つの産業に共通しているのが、生産性の低さという課題と、次のステージに向けた新しい成長のエンジンを形成することであった。このような千載一遇のタイミングにおいて、テクノロジーが横串となり経済成長を支えるプラットフォームを形成することにより、本県産業全体の生産性と国際競争力を向上させること等を目的として、官民が一体となってISCOが設立された(2018年5月登記、同年7月活動開始)。

当時、日本中で注目されていた、テクノロジーが産業横断的に導入されてきた「x-tech(クロステック)」現象や、ビッグデータ・AI等のテクノロジーで、社会の幸福度を飛躍的に向上させようという「Society 5.0」といった概念、また、データやデジタル技術の利活用で企業を生まれ変わらせようという「DX(デジタル・トランスフォーメーション)」といった考え方を咀嚼し、沖縄県の産業振興戦略のキーワードとして「ResorTech(リゾテック)」という言葉を生み出した。

ResorTech は元々、観光業 × テクノロジー、観光業界に先端テクノロジーを実装するといった、x-tech 的なシンプルな発想から誕生した。やがて、沖縄県内全体の、さまざまな産業現場でテクノロジーを活用した実証実験的な活動（PoC、IoT 実証、サンドボックス）、仮説検証が日常的に行われている状況（ResorTech 365（さんろくご）と命名）に加え、年に1度、これらの活動の集大成として、アジアを含む県内外から DX の先進的な取り組み・技術・サービス・キーパーソンを沖縄に集め、ビジネスマッチングや技術の向上・人的交流を図る、「ResorTech EXPO」を定期的に開催するサイクルを作ることで、沖縄県におけるあらゆる産業の生産性・稼ぐ力の向上を目論んでいる。沖縄型 DX 推進戦略ともいえる ResorTech という言葉は、「新・沖縄 21 世紀ビジョン基本計画」にも盛り込まれ、ますます ISCO の存在・活動に注目と期待が集まっているところである。

（2）中期経営ビジョン（5年後・2026年度のISCOの「ありたい姿」）

1（2）で先述したとおり、ISCO のビジョンは「沖縄県の全産業の振興を ResorTech で支援するプラットフォーム兼シンクタンク」である。その中間地点における ISCO の姿（目標）を具体的に記してみる。

・人材育成、持続的な雇用制度等が整備され、職員が存分に活躍する環境が整っている

ISCO が担う事業はますます高度化、専門化をしていく。これまで、職員個々人の能力やモチベーションにより、成果につなげていたことが多かったが、今後は組織としての仕組み、支援も後押しする必要がある。

また、プロフェッショナル人材定着のため、無期雇用の導入等、これまでの雇用環境において、実質5年で雇い止めとなっていた人材の流出に歯止めをかけることが急務である。

・複数の半公共的ビジネスプラットフォームが稼働している

情報発信やビジネスマッチングを促進する中心的な仕組み・基盤を、ビジネスプラットフォームと呼んでいるが、2021年度末現在においても、ISCO にはいくつかの萌芽がある。これらを沖縄の産業振興に資する存在に成長させることに加え、価値評価の基準としてのマネタイズも図りたい。将来的に、これらのビジネスプラットフォームが純粋にビジネスとなり得るようであれば、県内民間事業者への売却、あるいは ISCO からのスピンアウトメンバーによる独立（別法人化）などにつなげたい。

【ISCO におけるビジネスプラットフォームの萌芽】

- ・ ODPF (Okinawa Data PlatForm)
県内の産業活動に関するデータを収集、蓄積、提供（販売）する基盤
- ・ ResorTech EXPO、IndustLink（インダストリンク）
DX ソリューションのビジネスマッチング（B to B）

・ 沖縄で DX のことなら ISCO、と第一想起される存在になる

リゾテック推進部門での日々の活動や、調査・分析グループの情報発信・戦略提言等により、情報産業従事者のみならず、DX という言葉を知る沖縄のあらゆる産業の従事者に、沖縄で DX といえば？ と問いかければ、「ISCO」と応えていただけるような実績と存在感を醸成していきたい。あわせて、「沖縄 and DX」で google 検索すれば、トップヒットする状態でありたい。

・ ResorTech EXPO の自走化

現在の EXPO は、県からの補助金に加え、出展料等の営業獲得による収入に対し、赤字にならないよう運営を行っている。仮にこの補助金がなくとも、EXPO をさらに成長、拡大運営できるような価値・効果を実現していく。

EXPO は、単なるイベント事業や県内産業へ貢献にとどまらず、地域経済への貢献、企業誘致、人材交流・育成などの効果も見込まれ、投資的観点や評価も必要である。

・ スタートアップエコシステムの一巡

ISCO が支援してきた県内発のスタートアップが、IPO や M&A を通じて得た資金を、また別の県内発のスタートアップに投資するような持続的な循環サイクルを、エコシステムというが、このサイクルをまずは 1 回転させたい。

また、スタートアップコミュニティとの連携を加速し、信頼を深める装置として、インキュベーション施設等の管理、保有等もあわせて行いたい。

(3) 夢・大志 (10年後・2031年度のISCOの「ありたい姿」)

「1 (2) ビジョン」で述べたとおり、沖縄県の全産業の振興を ResorTech (沖縄型DXによる産業振興戦略) で支援する、プラットフォーム兼シンクタンクとなっている。

そのことにより、ResorTechのフラッグシップ (旗艦) として、DX推進企業・団体の補佐、道標、アドバイザー、事例のショーケースといった機能・存在と化していきたい。

(4) 全体戦略シナリオ (デジタル・トランスフォーメーションの河を渡る)



図3-2. DXの河を渡る (沖縄のDXとISCO)

国が示す Society5.0の社会実装やDXレポートにも見られるように、デジタルテクノロジーの普及による社会変革は、沖縄においても無縁ではない。本土復帰から50年を迎える県内企業の規模はいまだに小さいが、デジタル社会には欠かせない要素であるバリューチェーンを向上させやすい環境が既に備わっており、ある意味、県内産業界の特性であり、優位性であるともいえる。この特性を活かすためにも、デジタルによるイノベーション先進企業、各産業界のリーダーとなる企業や団体の育成が、重要な取り組み要素の1つとなってくる。

さて、DX(デジタル・トランスフォーメーション)とは、従来の事業世界(Society4.0)から、データとデジタル技術の活用が常態化した新しい事業世界(Society5.0)への移動であり、この新旧2つの世界の間横たわる巨大な河を渡ること、といえそうである。

ISCOでは、この河を多くの県内事業者や団体と一緒に渡るため、船頭(行政、産業、市民のリーダー)の育成・補佐や、船を準備する支援(プラットフォーム、ResorTech 365)、船団の先頭にたつて、目的地へ誘う羅針盤(戦略提言)の役割(フラッグシップ)を担っていく。

※ResorTechという言葉が関係者との議論を経て、数年で大きく進化したよう、本図も今後の社会情勢や議論深耕を経て、進化させていく。

一方で、ISCOがDXの河を渡るためのフラッグシップとして機能するためには、ISCOの強み(コアコンピタンス)を職員全員が認識するとともに、事業運営へ十分に活かす必要がある。そして、この大河と一緒に渡る県内事業者や団体から、船頭役としてのISCOの信頼をさらに向上させなければならない。

下の図は、ISCOのコアコンピタンスをVRIO(ブリオ)分析により、現状を示したものであるが、将来的に△→○へ、更には○→◎へ引き上げていく必要がある。このことからISCOという組織は制度や運用など、まだまだ整備途上であり構築・改善を急ぐ必要がある。

強み	概要	経済価値 Value	希少性 Rarity	模倣困難性 Inimitability	組織 Organization
ブランドカ	沖縄を代表するIT支援プラットフォームである	○	△	○	△
ポジション	沖縄県の政策にアプローチできる立場にある	○	◎	◎	△
チャンネル	産業分野の課題解決に繋がる多種多様な会員を有する	○	○	△	△
ネットワーク	海外・県内でMOUを軸とした人的・知的ネットワークを有する	○	△	○	△

図3-3. ISCOのコアコンピタンスとそのVRIO分析

4 事業概要と実施戦略

「3 ビジョン達成への道筋」に基づき、中期経営計画を策定していく考え方を本章で示す。中期経営計画で具体的に ISCO が取り組む事業分野として取りまとめたのが下図である。



図4. 今後 ISCO が取り組む事業領域

(1) シンクタンク・戦略提言領域

・情報収集・分析

県内産業における経営課題・ニーズを継続的に把握しなければならない。県内調査事業など積極的に案件をとりこむとともに、必要なデータ・ライブラリの整備、県や市町村が保有するデータの収集、オープンデータ化を行う

・提言・啓発活動

さまざまな調査分析活動から得た独自の知見を、ISCO 会員も巻き込んだ形で県や県内自治体、あるいは国に対し、提言活動を行う。白書やレポートの定期刊行や連動したイベント開催など、産業界・県民にも関心を持ってもらうよう工夫を行う。

・コンサルテーション

産業 DX や行政 DX を推進する上での上流設計や文書化を数多く手掛けていく。その経験や知見も ISCO 自身の経営に実装していく。

以上のような活動を、ISCO の組織として遂行できる体制構築が必要である。県内外の複数のシンクタンクとも連携協定を結び、リサーチャー人材の相互派遣、事例共有、共同発表等を通じ、幅広い DX 分野の案件でも対応できる機能を形成していく。

(2) 事業プロデュース領域

・ ResorTech 推進

沖縄県における、情報通信産業をはじめ、観光、物流、農林水産、土木建築、金融等の主要産業において、データやデジタルテクノロジーの利活用の実装を進めることは、本県の各産業における課題を解決し、今後の経済発展に寄与する。

課題解決の実証プロジェクトの推進・ハンズオン、既存クラウドサービス等の利活用の促進、経営課題とソリューションのマッチングを通じて、沖縄の稼ぐ力や生産性の向上、新しいビジネス創出を支援・加速していく（産業 DX）。

同様に、県や県内市町村といった自治体を対象にした DX も推進し、EBPM (Evidence Based Policy Making 証拠に基づく政策立案) や住民サービスの向上・効率化を支援していく（行政 DX）。

・ ビジネスマッチング・プラットフォーム形成

産業 DX の機運を各産業において全体的に高めていく必要がある。そのためには、各産業・団体との横断的なネットワークを駆使し、データとデジタルテクノロジー・IT 企業を活用した各種デジタルサービスと各産業の企業・課題とをマッチングしながら事業・プロジェクトをプロデュースする人材や機能が重要である。

ISCO では、Industlink や ResorTech EXPO、ODPF に代表される、出会い（マッチング）・事業成長・イノベーションを加速する基盤を生み出し、さらに洗練・発展させていく必要がある

・ 連携強化

上述の通り、各産業・団体との横断的なネットワークを持続的に構築し、情報の受発信や協働プロジェクトを推進していく必要がある。県内外の産業界・支援団体、県庁内各部局、県内市町村、調査機関・シンクタンク、金融機関、主にアジアの産業支援団体等々、MOU の締結等連携を引き続き強化していく。

・ 基準認証/格付/許認可事業

産業・行政 DX を現場で直接牽引できる人材や企業の可視化が求められている。

たとえば、県内の「DX リーダー（仮称）」や「DX 推進優良企業（仮称）」を発掘・認定・育成、ネットワーキング、表彰する取り組みを行うことを検討したい。ISCO の日々の業務を通じて、このような動きの中心を担うことは自然な流れであり、ある種の新しい認証事業へ向けた取り組みともいえる。

(3) スタートアップ・人材育成領域

・スタートアップ育成

沖縄の情報通信産業がこれまで強みとしてきたビジネスモデルは、受託開発やコールセンター、BPO に代表されるように「下請け」モデルである。このモデルに共通していることは、一定の粗利は得られるものの、利益率が低い、ということである。一方で、昨今、ユニコーンという言葉に代表されるように、データやデジタルテクノロジーを活用した新しいサービスを開発し、融資にとどまらない資金調達を行い、急速な成長を志向するスタートアップが次々に出現するようになった。

ISCO では沖縄県の情報産業振興の役目も担っており、その主要な活動として、県内スタートアップの育成・成長支援を位置づけ、積極的な取り組みを行う。

・フューチャーセンター

IT 産業やエンジニア、デザイナーといったデジタルテクノロジーの知見を持つものと、様々な関係者が対話（セッション）を通じて「新たなアイデア」や「新たな関係性の形成」を図るフューチャーセンターを企画・運営する。課題、問題点を抱える事業者と、技術やデータ、デジタルテクノロジーを有する IT 企業やエンジニア等による共創環境の持続的な提供を行う。

・人材育成プログラム

教育機関やそれぞれの分野における専門家・実践者と連携を行いながら、ISCO の基本理念である「県内産業界の課題解決と新たな価値創造を促進する」人材を育成していく。具体的には次のような内容・対象となる。

*DX 促進人材（DX リーダー（仮称））

企業、行政の現場でそれぞれの課題をデータとデジタルテクノロジーを活用し解決し、経営の向上に資することができる人材の育成

*アントレプレナー人材

起業家精神を磨き、デジタルテクノロジースタートアップの経営の中心を担える人材の育成

*データとデジタルテクノロジーの利活用人材

データサイエンティスト・アナリスト、セキュリティ技術エンジニアなど、付加価値が著しく高い技術を持った高度人材の育成

(4) その他、会員サービス等

・会員ベネフィット提供

2021 年末現在で、180 社（団体）超の ISCO 会員を獲得しているが、いただいている年会費に対し、会員側のメリットが足りあっておらず、サービスの向上・充実が望まれている。その中核となる活動の 1 つが、今後充実を図っていく ISCO のシンクタンク機能と連動し、産業 DX に関する政策提言・各産業界の稼ぐ力の向上にむけた提言活動を会員企業（団体）とともに行うことである。

・広報活動

上記の提言活動の一環として、県内 DX の推進や稼ぐ力の向上に資する定期的な情報発信を行っていく。国・県や産業界のみならず、一般の県民にも訴求するような形で、一貫したテーマ（定点）を、例年同じタイミング（定時）で発表することにより、ISCO が発信するメッセージを県内外に深く浸透させていく。

・その他施設管理運営等

フューチャーセンターの項でもふれたように、さまざまなステークホルダーが新たな関係性を作り、創発を行っていく「場」が重要になってくる。このような「場」として、ネット空間の利用のみならず、リアルな場の構築・獲得について具体的な動きをすすめる。

5 長期財務計画の考え方

(1) 理想的な法人格の模索

ISCO 設立前の議論の 1 つに、ISCO を株式会社にするべきか、それとも一般財団法人や公益財団法人にするべきか、というものがあつた。ISCO が担う役割としての公益性に加え、民間企業に劣らない活力といった 2 つの魂を矛盾することなく大事にしていこうということで、一般財団法人という形態で活動をスタートすることになったと聞く。一方で、今後、ISCO の活動が浸透してくるにつれ、民間企業側の主体的な取り組みこそが主役となり、ISCO の軸足は公益性に重きを置く傾向が予見される。

たとえば、ISCO が公益財団法人になった場合、会員企業・団体に負担いただいている会費が寄付金として扱われるなど、会員にとっても、ISCO にとってもメリットがでる。ISCO における会計処理が複雑になるというデメリットもあるが、公益財団法人であっても収益事業はそもそも可能であり、その収益を次の公益事業へ活用し（公益

認定税制)、より多くの社会貢献をすることができることを鑑みると、今後、法人格の変更についてもさらに研究・検討・判断をおこなっていく必要があると考える。

(2) 経営基盤の増強

「3(4) 全体戦略シナリオ (デジタル・トランスフォーメーションの河を渡る)」で示した通り、この大移動は今後10年に渡り続くことが予想され、フラッグシップとしてのISCOの役割は、今後6~7年をピークにその後、穏やかになってくると思われる。したがって、ISCOの人員も、この業務量に連動し、6~7年をピーク、その後穏やかにという放物線を描くと想定される。

そのため、今後のISCOが果たすべき役割や期待の上昇トレンドに対応するため、ISCOの経営基盤(財源、組織力、ノウハウ、人材など)の増強が早急に必要であり、自主事業や収益事業を強化していかねばならない。



図5. ISCOの今後10年における経常収益(売上)トレンドイメージ

ただし、このトレンドはあくまでも現時点で見えているDXの渡河についてのみの内容である。新世界に到着後の生き残りや・さらなる差別化(DXの最適化、進化)、強い街づくり(データの共有、連携、スーパーシティ化)といった活動が同時並行的に始まっているはずである。(図5、赤棒)

ただ、現時点でこれらの活動においてISCOが担うべき領域やその規模、時間軸はあまりにも未知数のため、今回の戦略では見込まず、渡河のトレンドのみ反映しておく(図5、点線の放物線)。未知の新しいトレンド(図5、赤棒)については、長期ビジョンの見直しのタイミング(3/3/4年)で、最新の沖縄の事業環境、社会情勢により、反映させていくこととする。

6 投資の考え方

ISCOの主業務である受託事業については、ようやく一定レベル以上の品質を満たすことができるようになってきた。一方で、受託事業で「赤字を出してはいけない」という一般的な経営常識に縛られる面もあった。つまり、公共性の高い、価値のある事業とISCOが感じても、予算内で小さく事業を収めたり、独自の自主活動と組み合わせて、当該事業の価値をさらに向上させるようなアグレッシブな動きを無意識に禁じていたこともあった。また、受託事業の規模にあわせて人員を揃えてきたこともあり、自主財源による自主企画プロジェクト・自主事業にはまだ積極的・持続的に取り組めていない状況である。

今後はこのような主体的な取り組みを積極的に行うべく、投資の考え方（方針）を定める。

【受託事業だが、ISCOで人材や費用を定められた予算以上に「投資」、利活用してもよさそうな案件例（プラットフォーム事業）】

- * ResorTech EXPO
- * Industlink
- * ODPF

【自主財源と自主企画で生まれた新しい取り組み（自治体・データ・DX関連プロジェクト）】

- * スポーツ大会の撮影配信システムによる新しい観戦スタイル提供（名護市）
- * 人流データを用いた観光戦略の策定（南城市）
- * ワクチンパスポートDBにおけるRPAによる業務改善（南風原町）
- * 沖縄の人流データを用いたデータサイエンティスト育成（琉球大学）

（1）自主財源によるプロジェクト・収益事業の推進

・ISCOの活動方針、法人像と果たすべき役割・存在意義に合致するプロジェクト・収益事業としては、「4 事業概要と実施戦略」で記したような活動領域があり、これらに関連した取り組みには、必要に応じて自社利益や出捐金等の財源を活用し、執行体制を構築の上、プロジェクト・収益事業を推進する

・当該プロジェクト・収益事業の実施は理事長決議事項とするが、必要に応じて理事会での審議・承認を経て実施する

・当該資金は、手元資金（現預金）の範囲内で実施する

・収益事業の場合、計画期間内に収益が見込めないと理事会で判断された時点で当該事業を停止する

- ・プロジェクトには、仮説検証や事業化に向けた実証実験的な取り組みも含む
- ・従事する業務内容に応じて、出捐企業からの出向者の人件費負担もありえる

(2) 人材への投資（職員の無期/長期/安定雇用化）

2018年に策定された「経営戦略」には「嘱託職員については、(中略)、ノウハウの蓄積と継承を目的として無期雇用として登用できるよう、センター設立後3年以内に理事会において、人材登用制度を検討する」とある。

ISCOが担う事業は今後ますます高度化・専門化が求められます。現在、出向者以外、職員全員が、実質5年で雇い止めとなる嘱託という有期雇用契約であり、このまま看過すると、活動開始から5年を迎える2023年度よりISCOの人材崩壊が始まる。2022年度中に、無期/長期/安定雇用化に向けた人材登用制度の運用を開始し、中長期的にISCOを担っていく中心的な人材として育成する必要がある。

(3) 持続可能な組織体制の構築

① 役員

ISCOを代表し、国内外の研究開発機関やイノベーション創出機関と連携する理事長を非常勤職員として公募により採用する。任期は2年とし、再任をさまたげない。

3期目以降は、公募を実施し、現任をふくめ適切な理事長を選定する。

また、最新のITイノベーション動向及びその活用に精通し、ISCOの事業活動を統括する責任者として、常勤職員の専務理事（ITイノベーション戦略担当）を公募により採用する。任期は2年とし、再任をさまたげない。

3期目以降は、公募を実施し、現任をふくめ適切な専務理事を選定する。

さらに、ISCOが沖縄県のIT産業振興やデータやデジタルテクノロジーを活用した各産業の振興のための戦略を提言する機関として機能するため、県と連携するチャンネルを構築する。具体的には、常務理事兼事務局長を沖縄県より受け入れ配置する。

② 組織体制

基本構造として、部門>セクション>グループの階層を設け、事業環境の変化に応じて、理事長が改変することができる体制とする。

2022年度においては、2つの部門を置く。

②-1：事業支援部門

採用・人事、労務、法務、財務、広報、事業経理等に加え、県内外（国外）の産業支援機関、調査分析機関、自治体等との連携を行う。必ずしもコストセンターではなく、他のグループ活動を支援することにより、プロフィットを得ていくこともある。

②-2：リゾテック推進部門

県内の産業 DX を活性化・推進し、それを加速する仕組みを構築していく。国、県、自治体等の受託事業が中心となるが、自主企画事業や、自らの活動成果により収益にリスクを負う、より多くの収益を得るような事業にも、公益性を鑑み、積極的に展開していく。

③ 職員体制

ISCO 設立趣旨に賛同し、ISCO へ出捐を行う企業等から出向者を受け入れ、それぞれの経験やノウハウを活かし、適材適所の人材配置を行うことに加え、地方公共団体からの職員派遣を受け入れる。

さらに、沖縄県等から受託する事業を実施するため、事業やプロジェクトごとに嘱託職員として適材な民間人材を採用する。嘱託職員については、当初は有期雇用とするが、ISCO の事業活動の充実に必要な人材については、ノウハウの蓄積と継承を目的として長期/無期雇用として登用できる制度を 2022 年度中に整える。（6（2）人材への投資）

④ 職制

次のような階層構造とする。

- ・ 事務局長（常務理事兼務）
- ・ 部門長（専務・常務理事兼務）
- ・ シニアプロジェクトマネージャー（SM）
- ・ プロジェクトマネージャー（PM）
- ・ シニアコーディネータ（SC）
- ・ コーディネータ（C）

また、研究・調査・分析の専門職として、シニアリサーチャー（SR）、リサーチャー（R）を設ける。

それぞれの職務定義、必要な能力等は別途具体的に定め、ISCO の成長度合いに応じて、見直し・更新を行い、職員に周知していく。

一方で、出捐企業からの出向者をストラテジスト（ST）、コンサルタント（CT）と称し、部門横断的な活動を担当する。具体的な権限は持たないが、部門長・SM相当の待遇とする。

一般職（県・自治体出向者含む）	専門職	民間出向者の職	
事務局長	--	--	--
部門長		ストラテジスト (ST)	コンサルタント (CT)
シニアプロジェクトマネージャー（SM）	シニアリサーチャー（SR）		
プロジェクトマネージャー（PM）	リサーチャー（R）	--	
シニアコーディネータ（SC）			
コーディネータ（C）	--		

図6-1. 職級の相関

また県からの出向者には、下記のような和名による役職名が定められているが、ISCO内では、一般の職員と同様の役職名を通称として使用する。

課長：SM
 主査、主任：PM
 主事：SC

（4）ステークホルダーとの連携

ステークホルダーとの連携においては、以下の点に留意する。

① 沖縄県、県内自治体との連携

本県産業の振興を図る上で、ISCOが実施する事業と県の取組は共鳴しているほど効果が高い。

事業活動においては、県が企画・立案する産業振興施策を、ISCOが持つ専門性やノウハウ、外部とのネットワークを活用して施策を実行するのみならず、ISCOは産業振興の現場の声を拾い、データを分析し、県や県内自治体、産業界等に産業施策の提言を積極的かつ、持続的に行う。

また、組織の運営に関しては、公益性の高い事業を実施することから、県の公社等外郭団体として位置づけられ、県の監督の下、経営を行うこととなる。

このことから、県職員の派遣を受けることに加え、産業成長戦略の提言から成長戦略の実行（事業の企画・立案・実施からフォローアップ）に至るまで、県施策と連動し、一体となって産業振興を図る。また、これらの活動、知見を県内自治体に効果的に波及させるため、県内自治体職員の派遣を受け入れることも行う。

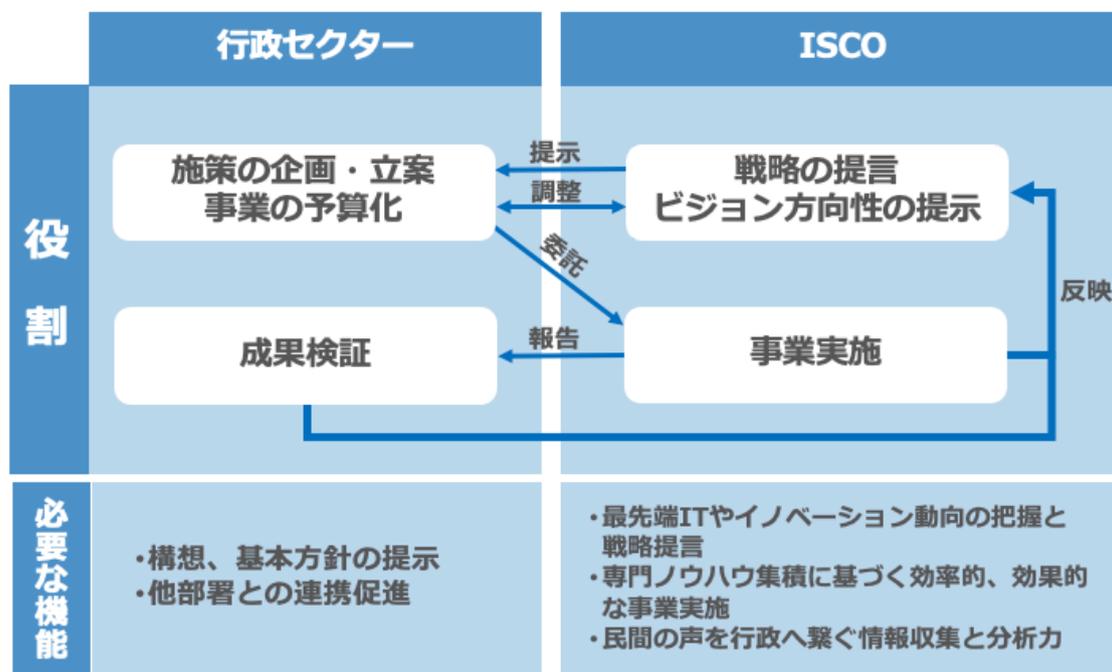


図6-2. 行政セクターと ISCO の役割・機能の関係図

② 民間企業との連携

ISCO がデータとデジタルテクノロジーを活用した産業の成長戦略を立案するためには、国内外のデジタル企業や県内産業団体等との連携・協働が必要不可欠であることから、ISCO の目的達成に必要な中核的職員については、出捐企業等民間企業からの出向を積極的に受け入れ官民連携を促進する。

③ 学術・調査機関等との連携

ISCO の専門性やネットワークの強化のため、国内外の学術・調査機関やイノベーション創出機関と包括的連携協定（MOU）を締結する等、連携を深めるとともに、理事長及び IT イノベーション戦略担当理事の諮問機関として設置するアドバイザリーボードの構成員として、ISCO の事業運営へ参画・アドバイスを求める。

④ 専門家・熟練者との連携

ISCO に先端のテクノロジーや DX 支援技術を導入するため、理事長の諮問機関として、アドバイザリーボードを設置し、組織運営や事業計画、主要課題に対し助言や提案を受ける。

また、事業活動を推進する部門に対し、技術面や経験面など多面的な見識を有する専門家集団（フェロー）を組織し、必要に応じて、事業の運営方針に助言や見識を反映する体制を構築する。

⑤ その他のステークホルダー

図6-3に示すように、ISCOには、①～④以外にもさまざまステークホルダーとの関係があることを見落としてはいけない。



図6-3. ISCO とステークホルダーとの関係

7 経営戦略の運用・検証

・本経営戦略については長期（10年）ビジョンを策定したもので、中期経営計画（3～5年）・短期経営計画（1年）に反映することとし、特別な理由がある場合を除き、大幅な変更・修正は行わないものとする

・経営数字が記された事業計画については、投資計画や人材育成も含めた中長期計画として策定する。

・理事をはじめステークホルダーらに、ISCOの活動内容や品質を評価・認識できるように、KGI・KPIを設定する

・受託事業においてクライアントから要求されたKPIとは別に、それぞれのセクションやプロジェクトにおいて、ISCO独自のKGI・KPIも設定する

・設定した現場指標（KPI）が上位戦略へつながっているか、すでに達成して陳腐化し

ていないか、日常的に KPI をチェックし、改良・更新を行う

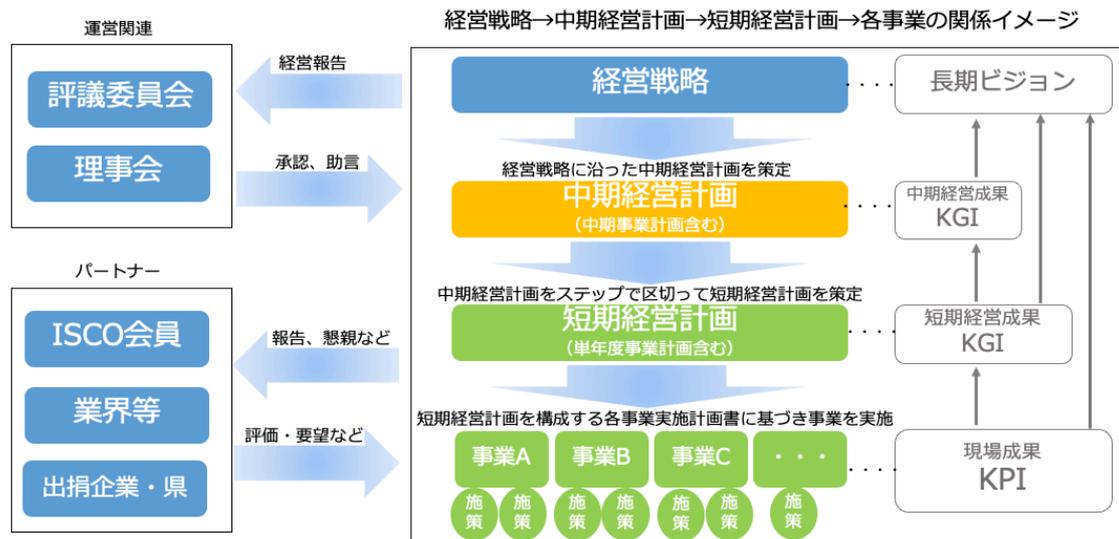


図7. 経営戦略の相関と検証

<理事会、評議員会、パートナー>

- ・年度末の理事会では、当該年度の事業計画に対するチェックと次年度事業計画の承認を行う（従来どおり）
- ・理事会では、執行中の事業が経営戦略・中期経営計画に基づいたものであるか、適切なプライオリティで取り組まれているかという視点でも審議を行う
- ・理事会、評議員会では、単年度の収支のみならず、中期経営計画で策定された収支との比較も報告をする
- ・理事会、評議員会では、人材の採用・育成に関する計画・実績についても報告をする
- ・ISCO の運営を持続的に向上させるために、出捐企業や会員、県内産業界から ISCO に対する評価、要望、期待を吸い上げ、運営に反映していく

以上