

「我が国の企業のIT化に対応する  
企業経営の分析」  
(企業IT利用成熟度調査分析)

経済産業省

**経済産業省**

**平成 14 年度我が国の IT 化に対応する企業経営の分析調査**

**協力：電子商取引推進協議会**

**調査委託先：株式会社野村総合研究所**

## はじめに

本書は、情報技術（IT）の発展・拡大による経済社会の変化を分析するため、経済産業省が、電子商取引推進協議会（ECOM）の協力を得て、（株）野村総合研究所に委託した平成14年度の調査研究事業のうち、進展するIT化に対応した企業経営のあり方についての調査研究をまとめたものです。

「我が国企業のIT化に対応する企業経営の分析」

### 【調査目的】

IT化によってもたらされる経営の変質の解明に資することを狙っています。企業のIT活用の成熟度について一定のフレームワークを設定することで、ITによって企業経営はどう変わるのか、ITをうまく活用して企業競争力を高めるには如何なる経営施策が必要か明示することを試みるものです。

### 【分析方法・特徴点】

今回の調査においては、企業のIT活用の成熟度の段階（企業のIT化ステージ）を判断するための各ステージの評価指標モデル（「情報技術活用ステージ評価指標」）の構築を試みています。このモデルに基づく形で、アンケート調査票・ヒアリング調査票を設計し、以下の方法で企業へのアンケート及びヒアリングを行うことで、その内容面を検証し、併せて必要な分析を行っています。

（アンケート及びヒアリング調査方法）

調査対象 上場企業 3,683社

調査期間 2003年1月から2月

調査方法 1.上場企業3,683社に電話で回答依頼。  
2.回答協力可の企業（1,860社）に郵送で質問紙送付、郵送で回収  
3.ステージ4及びステージ3とみられる一部企業にヒアリングした。

回収数 436サンプル

今回の調査は、企業経営におけるITの活用という点について、企業戦略や組織といった経営の視点を特に重視しつつ、この経営管理の視点とITの視点からなる項目群にブレイクダウンしてその状況を調査しました。これはITというものは、とすれば技術的な側面のみが注目されがちですが、今回の調査では、ITと企業経営の関係について、ITの技術的側面から見るのではなく、人事や組織体制と言った経営管理の各要素から、その利用の成熟度を測定しようと試みたからです。今回用いましたIT利用のモデルに基づいてIT利用の上位に判断された企業は、その業績についても良好な傾向が伺えるわけであり、

この経営管理の要素が企業における IT の利用に際しての非常に重要な要素であることが示されています。

本書に記載された調査内容は、我が国経済の情報経済への展望とその動向を示す調査や研究を経済産業省がとりまとめる「情報経済アウトルック」として位置づけられ、2003年6月にその概要として公表しました「情報経済アウトルック2003(概要)」を実際に構成するものとなっております。本調査内容が、情報技術が与える経済社会変化の分析にわずかでも寄与することを期待してここに公表いたします。

2003年6月  
経済産業省  
商務情報政策局  
情報経済課

# 目次

はじめに

目次

1. 問題意識	1
2. 企業の IT 利活用段階のフレーム	4
2.1. 情報技術の利活用段階（IT 利活用ステージ）評価指標	7
2.1.1. ステージング項目	8
2.1.2. 実査方法	10
2.2. 主要項目のデータの解釈	10
3. 「情報技術の利活用段階評価指標」の検証	12
3.1. 「情報技術の利活用段階評価指標」の結果と業況・IT 活用度	12
3.2. ステージアップに必要な要件（1）・・ステージ3（組織全体最適化）へ	15
3.2.1. 情報共有・コミュニケーション	15
3.2.2. 組織改革と情報共有・コミュニケーション	18
（参考）価値観共有と組織改革の、柔軟な行動への貢献	20
3.2.3. 組織改革等に対する経営の認識	21
3.2.4. 人材の流動化・再配置	24
3.3. ステージアップに必要な要件（2）・・ステージ4（共同体最適化）へ	25
3.3.1. 外部との関係性	25
3.3.2. 人材流動化への取り組み	28
4. 補論	30
4.1. 情報技術を成功に導く施策の実施	30
4.2. ステージ1、2、3毎の現状	34
4.3. ステージ4企業における企業行動の特徴点	39
4.3.1. 市場変化察知力の強化	39
4.3.2. 危機意識	41
4.3.3. 企業共同体における経営の重要事項	43
4.4. 補論まとめ	45
5. 付属資料	47

5.1.	ステージングに関するテクニカルノート.....	47
5.2.	企業アンケート調査質問票.....	48

# 我が国企業の IT 化に対応する企業経営の分析

## 1. 問題意識

本調査は、経済産業省「情報技術と経営戦略会議」と平行して実施され、その問題意識を受けたものである。

情報技術の効果に対する認識は共有されている。しかし、実際には、必ずしも情報技術への投資が企業の競争力強化に結びついてない例も多い。

情報技術の効果を引き出すには、経営者自らが経営の問題として情報技術の性質を理解し、社員と経営者が一体となり、情報技術ではなく情報の活用に取り組むことが重要であると指摘されている。では経営者自らが経営の問題として取り組むとはどのようなことであろうか。

情報技術の進歩により、個別の現場単位の改善を超えた市場全体に関わる改善・改革が可能となりつつある。個別の現場単位ではなく企業大のスケールで、あるいは他企業を含む市場全体のスケールでの最適化を、情報技術によって目指すことが必要となろう。経営者は既存のビジネス全体に潜む問題を的確に分析し、社内の知恵を集約し、解決に向けて社内が動き出す仕組みを作ることが重要となる。その資源を動員するには経営者のリーダーシップ発揮が不可欠である。IT は経営者による経営とビジネスの態様を改革し新しいビジネス構築を支援するツールとして利用されるべきといえる。

情報技術の活用により、現場の持つ市場の生のニーズ情報を詳細・迅速・正確に伝達することが出来るようになり、1人の経営者が把握できる情報は格段に進歩した。しかしこれを的確に経営に生かせねば無駄となる。経営は集まった情報を選択・吟味し、的確に戦略立案し実行することが求められる。後述のように顧客ベースに立ち、自社の核となるものの再認識の上で、部門内の改善に留まらない全社ベースの業務改革、取引先を含む顧客への業務プロセス全体での改革を伴う経営戦略の立案・実現を図ることを目指さねばならない。

現場の各部門の社員に散逸している情報から必要な情報を収集できるように、経営は意識して努力する必要がある。特に、経営者と社員間の双方向コミュニケーションの円滑化に経営者自身が日常的に努力することが重要である。経営者が社員から情報を積極的に吸収し、また社員が積極的に提言できる環境造りに努力することが、社員が情報を伝達しようとする意欲を醸成し、的確に経営に情報が届く好循環を生み出す。

他方、市場は、生産者主義から顧客主義へと大きく方向が変化している。現場中心に存在する情報のなかから、経営者自身が、顧客の立場を徹底して、重要なメッセージを選択することが重要となる。

さらに、経営者は、変化しつづける顧客ニーズを含む自社を巡る周囲の環境を認識し、自社の強み、弱みを再認識したうえで、自社の役割を再定義することが求められる。目の前の変化に翻弄されないためにも、核となる機能を軸とした情報の吟味が重要である。この上で、自社の核となる機能を明確に定義し、この軸に沿って商品や事業の見直しを意識的かつ継続的に行うことが求められる。情報技術はこの企業の核となる能力を強化すべきものであり、情報技術投資戦略の策定には、企業の核となる能力への深い理解が必要である。企業自身が行っている業務に精通したものがシステムのグランドデザイン策定に関与していく必要がある。また、情報技術により徹底した無駄の排除追求が、新たな競争力の源泉にもつながるといふ指摘も重要である。情報技術の投資は業務の改善につながるものが必須であり、これを伴わない投資は無駄になりかねない。無駄を排除することを徹底して、部分的な改善にとどまらず、部門をまたぐビジネスプロセス全体の改善にも及ぶべきであろう。

さらに、経営者がこれらを社員に伝達し共有する仕組みが重要である。経営者が自らのリーダーシップの下で成果を上げるには、経営理念や経営戦略の目的・意識を社員と共有する必要がある。優秀な企業では経営者自身により、経営理念を社員と共有し継続的に発展させていく仕組み作りに努力している。個々の社員が実感出来るレベルでのコミュニケーションの確立を経営者自身が重視すること、適切な人事システムを作ることがその仕組みとして重視すべき事項である。

こうした取り組みにより、企業の核となる機能を中心とし、顧客のために常に変化するサイクルが確立する。このサイクルの中からワークフロー全体の見直しが行われ、その中から個別の事業プロセスの見直しや無駄排除、新たな商品・サービス開拓等の個々の改善が生みだされ、情報技術の成果を生み出すものと考えられる。

しかしながら、これらがすべての企業において実現されているとは考えにくい。多くの日本企業は情報技術に対してここまで取り組みを進めてない低いステージに留まっていると思われる。

そこで、本調査では、企業のIT利活用段階(ステージ)を具体的に次項で設定し、一般の

上場企業を対象にしたアンケート調査・インタビュー調査により、取り組みの現状と課題を把握していく。

## 2. 企業の IT 利活用段階のフレーム

本調査では企業の IT 利活用段階の分類を試みた。

企業の IT 利活用段階（ステージ）の分類では、IT 活用が経営の視点からの全体最適に達しているか、IT 活用がさらに企業を超えているかの視点を中心に、次図の 4 ステージに分類をした。

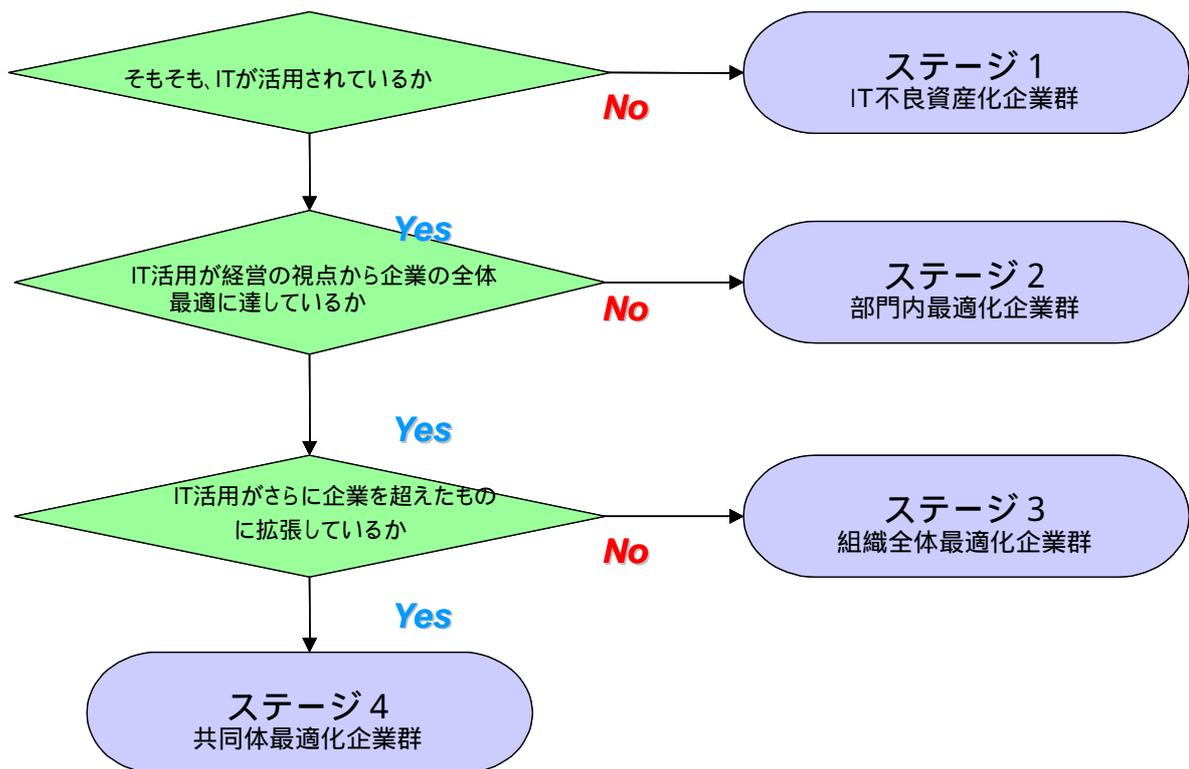


図 2-1 企業の IT 利活用段階のフレーム

IT 活用が経営の視点からの全体最適に達しているかが、ステージ 2 と 3 の間にある大きなメルクマールである。（なお、最も低いステージ 1 は、経営の視点以前に個別業務においても活用できているかという意識が希薄でいわば慣行的に支出がなされている状態を想定した。）情報技術は効率化を促進するツールであるが、企業の全体からみた最適を目指す経営がなければ個別部門の効率化が限界であり、単一業務毎の IT 化やバックオフィス業務の IT 化といった部分解にとどまる。様々な部門の各社員とトップとの情報共有の活性化によりはじめて、企業全体の本質的な「組織改革」の実践に踏み込むことが出来る。上位ステージの間にあるものは、この問題に対する経営の明確な問題認識と実践である。

ここに経営の壁が存在するといえよう。

これを通過し上位のステージに到達した企業（ステージ3）においては、情報共有・コミュニケーションの活性化と事業プロセスの改革が経常的に行われるサイクルが生じると考えられる。情報流通と事業プロセス双方の企業プロセスの最適化が図られるといえる。

では、その次にある課題は何であろうか。顧客の視点を徹底して追求すると単一の企業概念を超えることが求められることにある。（ステージ4） 単一企業の範囲でのプロセスの最適化のみでは、「顧客主義」の徹底的な実践には限界がある。顧客に商品を提供するバリューチェーンは多くの企業から構成される共同体である。共同体を構成する企業が、共同体全体としてのプロセスの最適化を図ることが必要である。この「顧客の視点」から、企業の壁を超えて情報共有を活発化し、共同体の全体プロセスを再編する段階に踏み込んでいるかが、ステージ3と4を分ける大きな壁である。ステージ4においては、共同体の企業をまたがる情報共有とコミュニケーションを強化することにより、迅速に各社の事業の核を統合し、仕組みの効率化と仕組みによる価値創造によってバリューチェーン全体における競争力強化を図ることになる。

以上、企業のIT利活用段階（ステージ）を改めて整理すると、各ステージは次のように定義される。

#### ステージ1（IT不良資産化企業群）

情報技術を導入するも、部分的なOA化に留まり不活性なIT資産が存在する企業。

#### ステージ2（部門内最適化企業群）

情報技術の活用した既存業務の効率化により、部門内効率化を実現している企業。

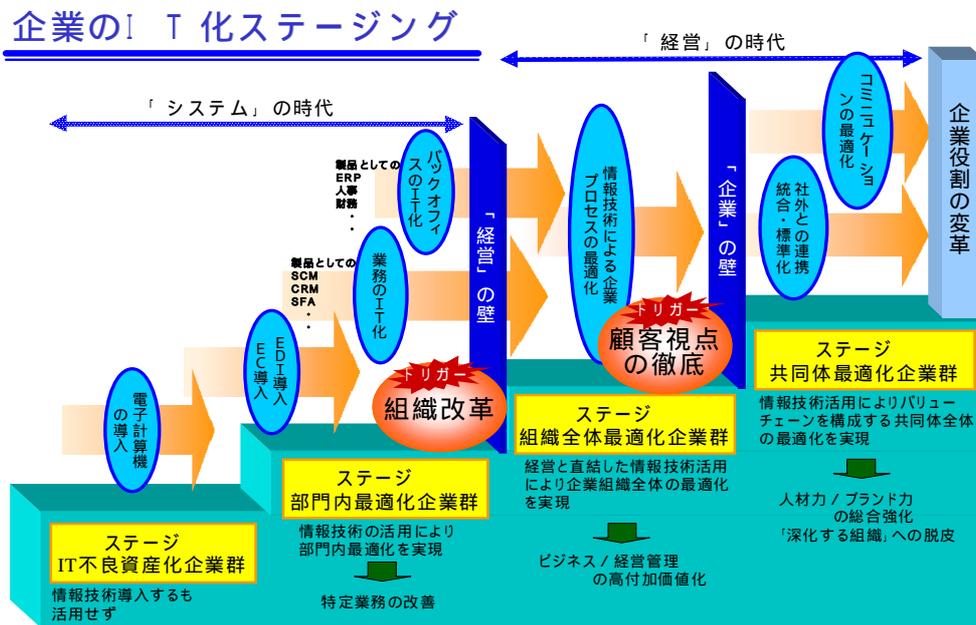
#### ステージ3（組織全体最適化企業群）

経営を直結した情報技術活用が、情報技術を理解する経営により実行され、企業組織全体の最適化を実現している企業。

#### ステージ4（共同体最適化企業群）

単一企業組織を超え、情報技術によりバリューチェーンを構成する企業共同体全体で、仕組みの効率化と仕組みによる価値創造を実現している企業。

これら、企業のIT利活用段階（ステージ）のイメージを図2-2に示す。



(出所) 経済産業省「情報技術と経営戦略会議」

図 2-2 企業のIT化ステージング

## 2.1. 情報技術の利活用段階（IT 利活用ステージ）評価指標

それでは、それぞれのステージはいかなる要素から規定されるものであろうか。本調査では、上記ステージに、複数の評価項目からなる「情報技術の IT 利活用段階（IT 利活用ステージ）評価指標」を構築した。すなわち、本調査では、アンケート調査等の実施に先立ち、「情報技術と経営戦略会議」の議論や、優秀企業・一般企業の現状に関する公知情報や知見を踏まえ、評価要素の抽出とステージ毎の到達度を規定する作業を実施した。

評価要素は、組織の有様、人材、構成員のインセンティブ、情報共有、顧客主義の実践状況、取引先との関係、業務プロセスの見直しからなる経営の視点からの評価要素と、IT 部門の体制（CIO）、IT ガバナンス、IT 投資評価の進展度からなる IT の視点からの評価要素で構成される。

そして、評価要素毎に各ステージではどの段階に特徴づけられるかを検討した。その結果である情報技術の IT 利活用段階（IT 利活用ステージ）評価指標を次表に示す。

表 2-1 情報技術の IT 利活用段階（IT 利活用ステージ）評価指標

利活用段階（総合評価）		各ステージ	ステージ1 IT不良資産企業群	ステージ2 部門内最適化企業群	ステージ3 組織全体最適化企業群	ステージ4 共同体最適化企業群
		キーワード	部分的OA化、不活性的IT資産存在	既存業務の効率化による部門内最適	経営とITによる全体最適	仕組みの効率化と仕組みによる価値創造
各評価項目の活用レベル			活用レベル1	活用レベル2	活用レベル3	活用レベル4
視点	評価項目	キーワード				
経営の視点	組織形態	「組織ありき」からの脱却	決済承認に多大な時間を要す	決済承認のプロセスが簡素化	組織の階層構造、社内ポストが必要最小限	企業を跨ったバーチャルな組織がプロジェクト毎に設立
	人材・評価制度	企業戦略と整合的な人事制度や評価基準	過度に固定的人事制度（年功序列、流動性なし等） 企業戦略と実体的に不整合な人事評価体系、人事システム	部門内での目標管理と実績評価制度	成果主義に基づき（評価基準の明示（スキル標準の策定）社内における人材の流動化（スキル転換）	プロジェクト毎の柔軟な人事政策 スキルに応じて外部労働市場を有効活用
	教育・構成員のモチベーション	構成員のやる気を引き出す仕組み	固定的なコミュニケーション 社員教育制度未整備		経営者・社員間の垂直方向の円滑・活発なコミュニケーション 社員スキルの向上を仕組みで担保（高質の暗黙知）	
	情報共有	on time（即時的）な業績把握と構成員による情報共有	業績は決算期ごとにしか把握できず 計画情報（生産、販売）や在庫情報、顧客情報を共有できず	業績把握は、部門内ではon timeだが、コーポレートでは決算期ごと 計画情報、在庫情報、顧客情報は、部門内ではon timeに把握	コーポレート全体の業績その他の情報を、経営者まで含めてon timeで把握 経営トップと従業員の情報共有がスムーズに図れる 組織情報がフラット化され、顧客ニーズが経営に届きやすい	バリューチェーンに関わる全てのプレイヤーと業績その他の情報をon timeで共有
	経営手法（顧客主義）	プロダクトアウト（生産主体）からマーケットイン（顧客主体）へ	大量生産型供給体制	IT活用による、業種バランスの調整 多品種少量型供給体制	ITの活用により顧客ニーズを積極的に経営に反映 顧客主義に基づく（オンデマンド型）供給体制	徹底した顧客主義に基づき、企業のフレームを超えた供給体制（コンペティターとの一体供給、複数メーカー製品・サービスのオンデマンドによる（バンドル）提供）
	取引関係	バリューチェーンの最適化	取引先が固定化	条件見直しによる取引先の変更	条件見直しによる取引先のダイナミックな変更	バリューチェーン毎の効率化を目指すべく、企業と取引先との一部融合やシステムの連携を図る
変化への対応（BPR）	変化への対応（柔軟性、迅速性）が企業成長力の源泉へ	変化を受け入れ難い企業体質 成功体験や前例への過度の依存 従来の業務の単なるシステム化	部門内においてITによる業務改善の効果（製品としてのCRM、SCM、ERPの導入） 他部門とはシステムの流用や共同利用は無い	顧客ニーズの変化（市場の変化）に対して、ビジネスプロセスを即時に適用 経営の視点からのIT活用（CRM、SCM、ERPの統合化の意思） 業務が独立・モジュール化	顧客ニーズの変化（市場の変化）に対して、ビジネスプロセスを即時に適用 個々の業務モジュールは独立しており、社内外に問わずビジネスプロセスに応じ柔軟に組み変え（Webサービス、BPM等）	
ITの視点	IT部門の体制（CIO）	経営戦略とIT戦略の連携	社内ユーザ部門のニーズ主導 経営戦略とのリンクは薄い ベンダー的思考のCIO		経営者の能力のあるCIO 経営戦略の一環としてのIT投資戦略	
	ITガバナンス	経営戦略に適用したIT投資戦略へ	システムベンダーに丸投げ	部門単位でのシステム統一	経営戦略の一環としてのIT投資戦略 企業のシステムを階層化し、システムアーキテクチャーを共通化して管理（統合システムアーキテクチャー）	外部環境の変化に柔軟に対応できるシステム構成
	IT投資効果分析	ビジネスプロセスに基づき（ITの適用へ）	IT投資の評価軸がない	IT投資の評価軸がある（部門ごと）	IT投資の評価軸がある（エンタープライズアーキテクチャー）	バリューチェーン単位で先行投資（費用）と再投資の評価軸を設定している

## 2.2 ステージングの適用

さらに、今回調査は上記評価項目のフレームに従い実際の企業へのステージ適用を試み、分析を実施した。ステージング項目やアンケート調査の内容を以下に示す。

### 2.1.1. ステージング項目

今回調査においては、上記評価項目に基づき企業アンケート調査を設計した。そして評価項目（メジャメント項目）の高度化方向に従い、回答企業をスコアリングしステージングを行った。

回答企業のステージングの決定に際して、メジャメント項目、各カテゴリーの得点及び総得点の閾値が各種考えられるため、複数のもので試行した。下表は最終的に採用したものである。

表 2-2 メジャメント項目

	メジャメント項目	詳細評価対象項目
経営の視点	経営手法 ・経営スタイル	グローバル・国際性 顧客重視の経営 株主重視の経営 自社独自の戦略打ち出し 成長分野への集中投資
	組織形態	組織のフラット化 トップダウンによる経営方針の徹底
	人材	人材の評価への取り組み状況 人材流動化 人員整理
	情報共有	トップにおける業績把握 出来事のトップへの迅速な報告 全社課題のトップ・従業員の情報共有 従業員における経営理念浸透度
	取引関係	バリューチェーンへの主体的取り組み状況 取引先の絞込み・変更を含む見直し
	変化への対応 ・BPR	業務の効率的再編成 モジュール化されたシステム構成 PDCAサイクル実践 あるべき業務プロセス明確化
ITの視点	IT部門の体制	経営戦略とIT戦略の一致 経営感覚を持ったCIO
	ITガバナンス	企業システムポリシーが全社員に浸透
	IT投資効果分析	IT投資目的の明確化 IT投資評価の明確化

## ステージングの基本方法

1. ステージのメジャメント項目ごとに、該当設問を選択。
2. メジャメント項目の高度化方向に従い、アンケート回答分布から該当設問の各カテゴリーに得点を付与。回答企業ごとに総合得点を算出し、得点分布から閾値を求め、各ステージに分類。メジャメント項目、各カテゴリー

### の得点及び総得点の閾値

メジャメント項目、各カテゴリーの得点及び総得点の閾値は各種考えられるため、複数のもので試行を行い有効な結果が得られたものを採用した。

最終的には上記項目の該当設問毎に1得点を与え、そのスコアリング合計値(a)の全体平均値(m)、標準偏差( )からステージ1 ( $a < m -$  ),ステージ2 ( $m - > a > m +$  ),ステージ3 ( $a > m +$  )と分類することで有効な結果が得られた。(付属資料参照)

### 備考) ステージ4のステージング

ステージ4は、ステージの発展に他と大きな隔たり(企業という枠の超越)があることと、分析に十分なサンプルが得られないと予想されたことから上記方法によらない。ステージ4の分析には、企業インタビュー調査結果を活用し、企業数については、企業アンケートの傾向とインタビュー結果を基に推定した。

図 2-3 (参考) ステージングテクニカルノート

## 2.1.2. 実査方法

今回実査した企業アンケート調査の対象・時期等を以下に示す。

### (企業アンケート調査)

調査対象 上場企業 3,683 社

調査期間 2003 年 1 月から 2 月

調査方法 1.上場企業 3,683 社に電話で回答依頼。  
2.回答協力可の企業(1,860 社)に郵送で質問紙送付、郵送で回収  
3.ステージ 4 及びステージ 3 とみられる一部企業にヒアリングした。

回収数 436 サンプル

なお、ステージ 4 とみられる企業に対しては、別途インタビュー調査を行った。また、経済産業省「情報技術と経営戦略会議」における、企業経営者の意見を活用した。

## 2.2. 主要項目のデータの解釈

今回の企業アンケート調査では、おおむねステージが高いほど経営課題等の認識や達成度が高いという傾向が得られた。

さらに本資料では、以下の 2 点に注目している。その意味合いは以下である。

A ; 主な項目について、実現しているか、経営が重要と考えているかの 2 つの視点の組み合わせによる傾向を分析している。特にステージが上がるにつれ、実現、重要なパーセンテージが共に上昇するものは、ステージによる経営の認識差を表す項目として、注目する。(次ページ参照)

B ; アンケートで捕捉可能な最も高いステージであるステージ 3 で、実現、重要なパーセンテージが低い項目は、次のステージ(ステージ 4)へのステップアップ項目として注目する。

経営項目を、実現しているか、重要と考えるかの2尺度で表すと、多くの項目の結果は、主に2つのパターンに分類できた。

パターン (ステージが上がるにつれ、実現、重要のパーセンテージが上昇する)  
意味合い; ステージによる経営の認識のレベル差を表し、低いステージでは認識が不十分な項目である。

パターン (ステージが上がるにつれ、実現のパーセンテージはあがるが、重要は上昇しない)  
意味合い; 低ステージにおいても認識されており、認識面ではステージによらない項目(実行における差である。)と考えられる。

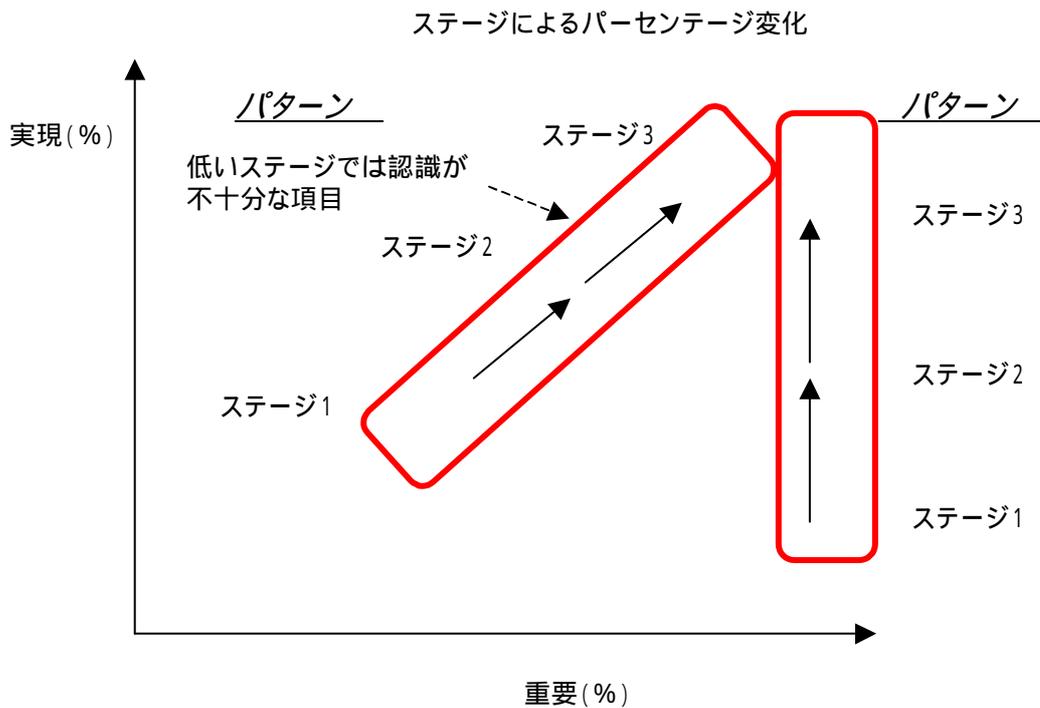


図 2-3 ステージによる実現・重要のパターン

### 3. 「情報技術の利活用段階評価指標」の検証

#### ・・・わが国企業の IT 活用に対する経営の認識

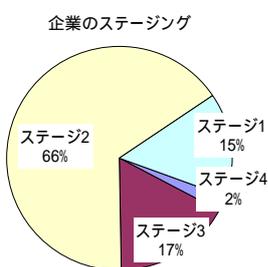
今回の「情報技術の利活用段階評価指標」を用い、アンケート調査・ヒアリング調査の回答企業をステージングした上で、IT 活用度や業況等との関係から「評価指標」の有効性を検証した。さらに主要な評価項目についてステージ間の相違分析を行い、ステージアップ要件をさらに詳細に検証した。

#### 3.1. 「情報技術の利活用段階評価指標」の結果と業況・IT 活用度

前述の「情報技術の利活用段階評価指標」を用い、アンケート調査・ヒアリング調査の回答企業を実際にステージングした。

ステージ構成に、業種や企業規模による大きな違いは特に見られない。

ステージ別企業構成



業種別構成

		企業のステージング分類			
		ステージ4	ステージ3	ステージ2	ステージ1
業種分類	製造	0.9%	16.8%	65.5%	16.8%
	流通	2.3%	14.0%	69.8%	14.0%
	金融	5.7%	28.6%	62.9%	2.9%
	サービス	4.5%	15.7%	64.0%	15.7%
合計		2.3%	17.0%	65.8%	14.9%

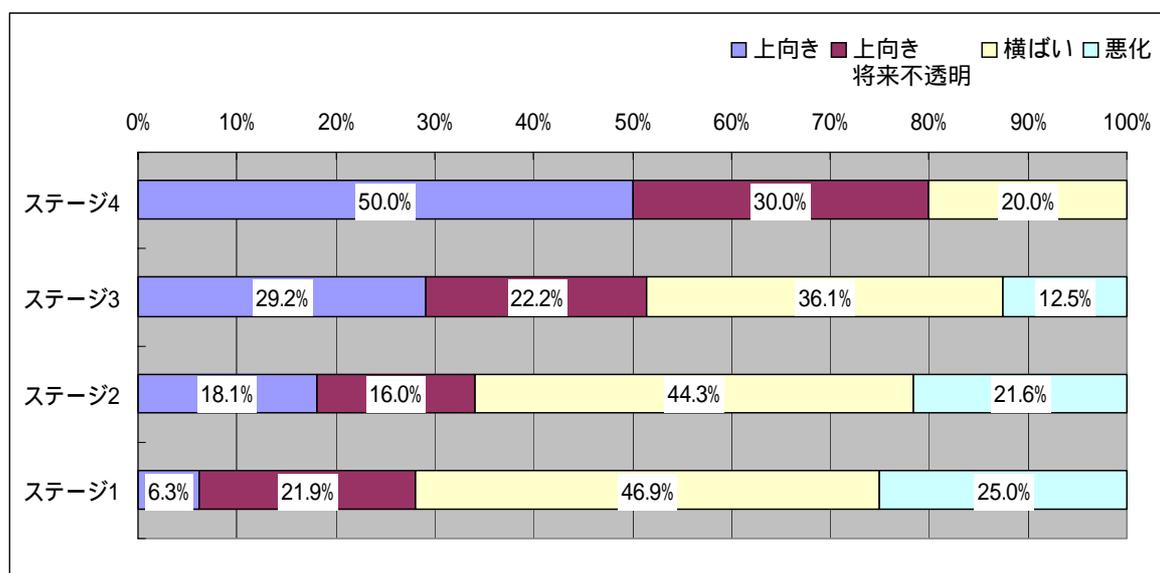
図 3-1 ステージ構成

また、経営管理の項目において熟度の高い高ステージの企業が、結果として経営課題を情報技術で解決しており、IT の管理面でも高い熟度を示している。

表 3-1 ステージ別 IT 管理熟度（経営課題を情報技術で解決）

	経営課題を情報技術で解決 (%)		
	ステージ3	ステージ2	ステージ1
1 経営トップにおける迅速な業績把握	68.9	46.0	26.2
2 経営に影響を与える可能性のある出来事の トップへの迅速な報告	41.9	29.6	12.3
3 人材の転換	9.5	3.1	1.5
4 人員整理	2.7	3.1	0.0
5 株主重視の経営	17.6	10.8	4.6
6 経営トップ従業員間の価値観の共有	39.2	20.6	7.7
7 全社的課題に関する経営トップと従業員間の情報の共有	44.6	26.1	15.4
8 サプライチェーンを意識した取引先との関係見直し	27.0	10.1	4.6
9 グローバル化対応	17.6	8.0	0.0
10 成長分野に対する重点投資	4.1	3.8	0.0
11 経営資源の選択と集中	10.8	3.5	3.1
12 スピード経営	41.9	20.9	0.0
13 業務の効率的再編成 (BPR)	33.8	15.3	7.7
14 顧客重視の経営	27.0	13.2	3.1
15 自社製品・サービスの差別化	23.0	12.2	1.5

また、業況面では、ステージ上位にある企業が下位の企業よりも上向き傾向にある。



（ヒアリング及びアンケートによる経営者の業況認識による。）

図 3-2 ステージ別業況

これらのことから、情報技術については、どれだけ経営と一体的に活用できているかで、情報技術の導入効果に差が生じていることが分かる。また、経営と一体化した情報技

術の活用という側面からより上位のステージにある企業の方が、結果として経営の活性化、ひいては企業の業績の向上にもつながっていることが確認される。

しかし、現実には、未だに全企業の約8割が、経営と情報技術を一体的に扱うには至らないステージ2以下にあり、ステージ3に上がるための「経営の壁」が大きな障害になっている。

情報技術が個々の部門事業プロセス改善のみに議論されては、ステージ3のような形で情報技術を経営全体若しくは企業競争力の強化に活かしていくことが難しい。

これを改善するには企業自身が、情報技術を活用して、以下を実行することが必要である。

個別事業や部門の局部ではなく企業全体にわたる課題を大局的に捉え、顧客の視点を持ち、社内の現場にある重要なメッセージを的確に抽出すること。

得た情報を基に、企業の核となる機能を経営者自身が抽出し、企業の核となる部分の強化に情報投資が貢献できるように、筋道をたて、無駄排除を徹底し部分解でなく組織改革、業務改革等の全体プロセスの見直しの施策を実施すること。

導かれた企業の核となる機能、ベースとなる経営理念、戦略の目的・意識等を社員と共有していくこと。

上記のために、経営と社員の双方向コミュニケーション円滑化を図るように努力すること。

そのためにも、社員の人材育成及び的確な評価の努力を不断に行い続けること。

以上、企業の核となる機能を中心に、いつでも供給側が変われる全体最適のための仕組み作りを社内で意識して行うこと。

これらは、企業が情報技術を経営全体若しくは企業競争力の強化に活かすには、上記の事項の重要性を経営が認識し実践することが重要であることを意味している。さらにこの事項はその内容が示すように企業自身のあり方そのものに関わる事柄であり、ITベンダーやIT部門の問題でなく、経営が主体的に取り組むべき事項である。

以下3.2、3.3では、上記～のメカニズムを、主要な評価項目である、情報共有・コミュニケーション、組織改革、業務改革、人材、取引関係に分けて取り上げ、情報技術を有

効に活用しているといえるステージ3の企業とそれ以下のステージの企業を比較し、上記のメカニズムの重要度に関する認識と実践のギャップをみていく。すなわち上位ステージではどの程度上記のメカニズムを実践しているか若しくは経営が重要性を認識しているか(=主体的に取り組んでいるか)であり、下位ステージの企業ではそれらステージアップの条件に達していないかを把握する。

### 3.2. ステージアップに必要な要件(1)・・ステージ3(組織全体最適化)へ

3.1で述べたように現実には、多くの企業はステージ2以下である。ステージ3に上がるための「経営の壁」が大きな障害になっている。ステージ3のような形で情報技術を経営全体若しくは企業競争力の強化に活かしていくことが難しい。

以下では、情報技術を有効に活用しているといえるステージ3の企業と、それ以下のステージの企業を比較し、上記のメカニズムの重要度に関する認識と実践ギャップをみていく。

#### 3.2.1. 情報共有・コミュニケーション

まず情報共有・コミュニケーションに関する項目について検討する。すなわち、全体の視点から経営戦略の立案を図るために、現場の各部門の社員に散逸している情報をトップに集約し、選択・吟味することが出来るベースができているだろうか(社員 トップの情報共有)。経営者が自らのリーダーシップの下で成果を上げるには、経営者が企業の価値観・戦略を社員に伝達し共有できているであろうか(トップ 社員の価値観の共有)。すなわち、日常的なコミュニケーションの円滑化を経営者自身が重視しているであろうか。

まず、この問題に対する実現度に注目しよう。

情報共有・コミュニケーションに関する事柄の実現度は、ステージによる格差が大きい。高ステージに至るには情報共有の実現が重要であることを意味している。

また、他の事柄と比べ下図のようにステージ3では、情報共有・コミュニケーションに関する事柄は実現度が高い(100%近く)ことが特徴である。

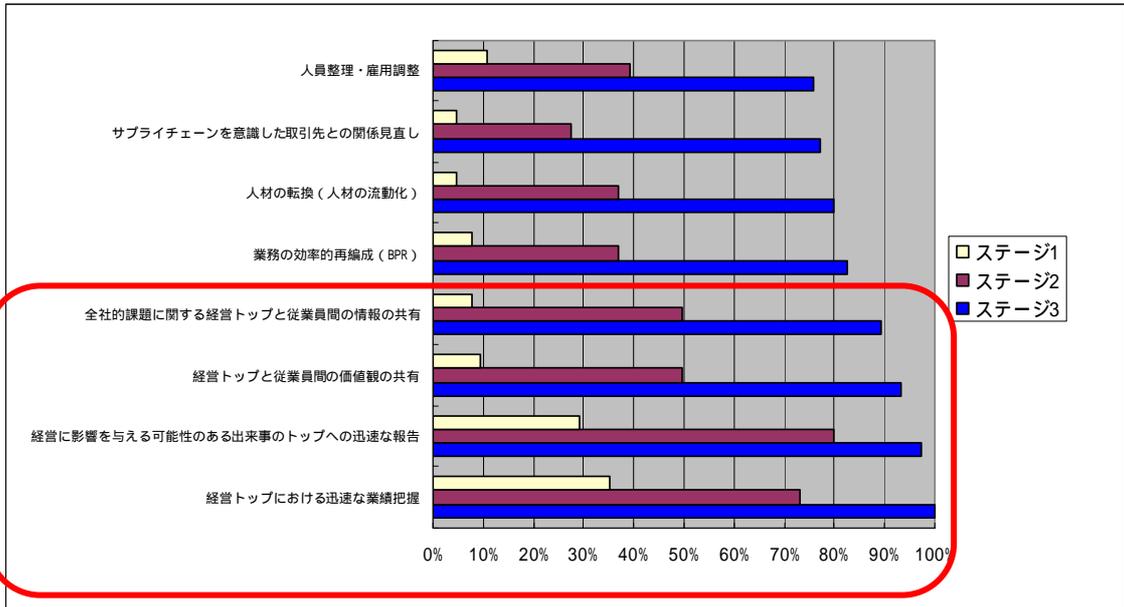


図 3-3 情報共有・コミュニケーションの実現度

次に経営の重要度の認識面に注目しよう。

社員 経営者の情報共有・コミュニケーションでは、ステージ毎に重要度の「認識」の差異は比較的少なく、全てのステージで情報の共有は重要との認識が高い。

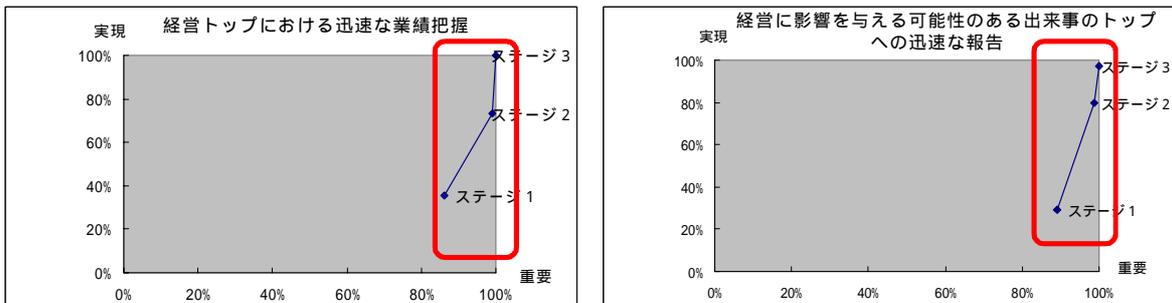


図 3-4 社員 経営者の情報共有・コミュニケーション

しかし、経営者 社員の情報共有・コミュニケーションでは様相が異なる。下位のステージではトップ 現場への「経営方針の発信」は意識されているものの、「社員への価値観の共有」への重要性の認識が弱い。

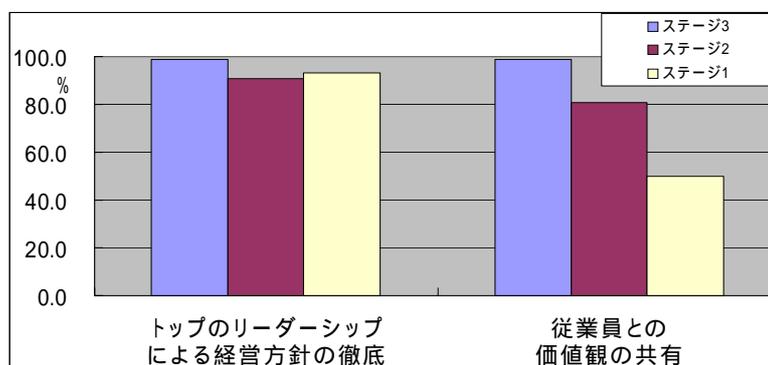


図 3-5 経営者 社員の情報共有

「情報技術と経営戦略会議」においても、トップと社員の知識・意識の共有の重要性が指摘されており、さらに、経営者(トップ)と社員が日常的にコミュニケーションを円滑化できるように経営者自身が努力することの重要性が指摘されている。

アンケート調査においてもステージによる経営による重要度認識の違いが明確に現れている。経営 従業員のコミュニケーションでみると、高ステージの企業では一般的な用語である「トップのリーダーシップにおける経営方針の徹底」にとどまらず、「経営層と従業員が価値観を共有出来る」も重視している。日常的にコミュニケーションの円滑化を実現するような環境づくりのための様々な努力の重要性を、経営者自身が認識しているが重要な分かれ目となることを意味している。

### 3.2.2. 組織改革と情報共有・コミュニケーション

では、いかにすれば経営層と従業員が価値観や知識を共有できるのでしょうか。まず組織構造改革との関連性に注目しよう。

今回のアンケート調査の結果では、組織のフラット化が進んでいるほど、経営 社員の項目である従業員間との価値観の共有が進んでいるという結果が窺える。情報共有・コミュニケーションの活性化に組織の階層構造のフラット化を関係要因として挙げる事が出来る。

表 3-2 意識する経営スタイル

		経営トップ従業員間の価値観の共有				合計
		実現している	やや実現	やや未達	未達である	
組織のフラット化	階層構造が少なくなった	8.6%	62.1%	29.3%		100.0%
	どちらかといえば階層構造が少なくなった	9.1%	52.7%	33.6%	4.5%	100.0%
	どちらともいえない	8.5%	39.0%	43.2%	9.4%	100.0%
	どちらかといえば階層構造が多くなった	6.3%	31.3%	56.3%	6.3%	100.0%
	階層構造が多くなった			100.0%		100.0%
合計		8.5%	45.7%	39.2%	6.5%	100.0%

一方、ステージ3の企業に比べ、低ステージの企業では、組織フラット化が十分に進んでいない。

表 3-3 企業のステージング分類と組織のフラット化

		組織のフラット化				合計
		階層構造が少なくなった	どちらかといえば階層構造が少なくなった	どちらともいえない	どちらかといえば階層構造が多くなった	
企業のステージング分類	ステージ3	27.0%	35.1%	37.8%		100.0%
	ステージ2	13.1%	26.9%	56.2%	3.9%	100.0%
	ステージ1	4.8%	16.1%	69.4%	8.1%	100.0%
合計		14.3%	26.7%	54.9%	3.8%	100.0%

ステージ3の企業では、組織フラット化の進展が情報共有に好影響を与えていると考えられる。これに対し、ステージ1, 2では組織フラット化が不十分なことが、情報共有における不十分さの理由であるとみられる。(次図)

ステージ		3	2	1
社員 経営者	迅速な業績把握			×
	出来事の報告			×
組織のフラット化				
経営者 社員	トップのリーダーシップ			
	経営理念の浸透			×

(注) 100% 80% 60% 40% × 20% 空欄20%未滿

図 3-5 ステージによる、組織のフラット化・情報共有の状況

特に、組織改革に関しては経営の「認識」の違いがあることが注目される。組織フラット化は、実現面のみならず重要度の「認識」に関して、ステージによる違いが大きい。(下図)

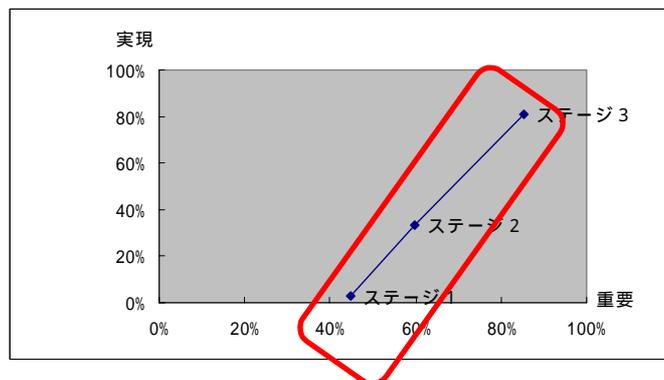


図 3-6 組織のフラット化

経営の組織改革に対する重要度認識の違いが、ステージによる情報共有・コミュニケーションの格差を生んでいると考えられる。

この経営における重要度認識の違いが、組織改革の実行、ひいては情報共有・コミュニケーション活性化の格差につながっているといえよう。

以上から今回調査の結果は以下の事柄を示しているといえよう。情報技術を有効に活用出来ている企業では、常時変動する顧客ニーズを的確に捉え全社的な視点から問題点を検討できる仕組みが「意識して」整備されている。すなわち、情報共有・コミュニケーションが重要であり、かつそのレベルを経営価値観が末端まで共有されるまで上げることの重要性が意識されている。そして、その際には組織のフラット化に代表される組織の上下間や部門間の風通しを良くする改革が連動している必要があることを意識している。

(参考) 価値観共有と組織改革の、柔軟な行動への貢献

組織のフラット化が進展している企業では、経営トップと従業員の価値観の共有が実現されている。そして、経営理念が現場に浸透している企業ほど、外部環境の変化に対し柔軟に対応している。

表 3-4 組織のフラット化と経営トップと従業員間の価値観の共有

組織のフラット化の %		経営トップ従業員間の価値観の共有				合計
		実現している	やや実現	やや未達	未達である	
組織のフラット化	階層構造が少なくなった	8.6%	62.1%	29.3%		100.0%
	どちらかといえば階層構造が少なくなった	9.1%	52.7%	33.6%	4.5%	100.0%
	どちらともいえない	8.5%	39.0%	43.2%	9.4%	100.0%
	どちらかといえば階層構造が多くなった	6.3%	31.3%	56.3%	6.3%	100.0%
	階層構造が多くなった			100.0%		100.0%
合計		8.5%	45.7%	39.2%	6.5%	100.0%

表 3-5 経営理念の浸透と外部環境変化への対応力

経営理念の浸透度の %		外部環境の変化に柔軟に対応している企業				合計
		傾向が非常に強い	傾向が強い	傾向はあまりない	傾向は無い	
経営理念の浸透度	従業員全体	21.4%	42.9%	32.9%	2.9%	100.0%
	管理職など一部に留まる	6.0%	36.9%	53.0%	4.0%	100.0%
	経営、担当部門などごく一部に留まる	9.0%	30.8%	55.1%	5.1%	100.0%
	あまり浸透していない		10.0%	50.0%	40.0%	100.0%
合計		11.9%	36.4%	46.0%	5.7%	100.0%

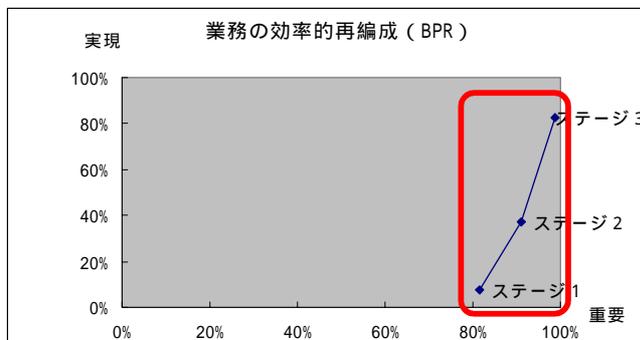
組織改革と価値観共有（両者は互いに好影響をもたらすと推察される）が進み柔軟な行動へのプロセスが働くといえよう。価値観が共有できるレベルまで情報共有・コミュニケ

ーションできることによって現場 トップ 現場の改善サイクルが有効に機能し、外部環境の変化に柔軟に企業を対応させていくことが可能となることを意味する。

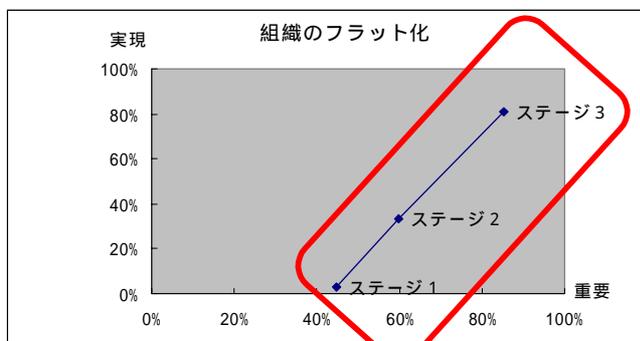
### 3.2.3. 組織改革等に対する経営の認識

業務プロセスの改革は組織の改革なしには個別部門毎の効率化が限界である。企業全体のプロセスに潜む課題の解決に取り組み、業務構造の再編を行う必要がある。ここでは、前項で触れた組織フラット化を含め、業務再編の遂行、社外との関係性に関する実現度と経営の認識について検討する。

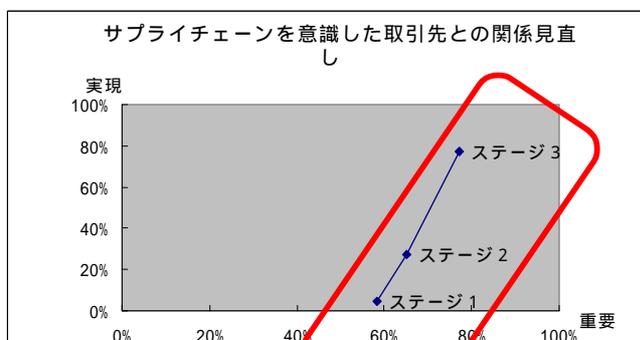
「業務の効率的再編成（BPR）」はステージにおける実行度の違いがあるが、重要度の認識にはさほど大きな違いがない。BPR という、一般的なキーワードの重要度はステージ1、2においても認識が強い。



一方、「組織のフラット化」や「サプライチェーンを意識した取引先との関係見直し」については、ステージがあがるにつれて、重要度の認識が増している。



このことは、BPR といった一般的な業務改善の認識では不十分であり、ステージがあがるにつれて、「組織のフラット化」や「サプライチェーンを意識した取引先との関係見直し」といった本質的な組織改革が重要であることを意識していると想定出来る。



すなわち、「組織のフラット化」については、本質的な組織改革をし

図 3-7BPR、組織のフラット化、取引先との関係

なければ情報共有・コミュニケーションが不十分になることを意味している。ステージ3への壁を超えるためには、経営が問題の重要性を認識して組織改革に取り組むことが、コミュニケーション・情報共有の活性化につながる重要事項である。

「サプライチェーンを意識した取引先との関係見直し」についても、高いステージの企業の重要度認識が高いことから、市場全体に潜む課題の解決に向けて自社内にとどまらず取引先を含む全体系の見直しを伴わない限り、市場にむけての全体のプロセス最適化が実現できないということの意味している。取引先との関係見直しの実現度はステージ3においても80%程度であり、これはステージ4に向けた課題と位置付けられる。(組織フラット化の実現度は、80%程度であり、不断の組織改革が必要という意味でステージ4においても課題であり続けると位置付けられる。)

これら一連の結果が意味するものは、情報技術を企業競争力の強化に活かしている企業では、情報共有・コミュニケーション、組織改革、取引先との関係見直しといった課題に、経営が一般的な認識に留まらず意識して取り組んでいるということである。そこに至らないステージの企業ではそれが可能なように組織全体を意識して作り上げる必要がある。

すなわち、情報技術を活用できているステージ3の企業と、そこに至らないステージ2以下企業の一連の差異分析から次のことが言える。

第一に、常時変動する顧客ニーズを的確に捉え全社的な視点から問題点を検討できるには、企業組織内の情報共有・コミュニケーションが重要であり、かつそのレベルを経営価値観が末端まで共有されるまで上げる意識が必要である。さらに、その際には情報技術の適用だけでなく組織のフラット化に代表される組織の上下間や部門間の風通しを良くする改革が連動している必要がある。

第二に、必要とされる事業・企業のプロセスを部門の壁を越えて適合させていくには多くの障害が伴う。経営が指導力を発揮し方針を打ち出していく必要がある。経営が打ち出した方針は的確な方針である必要があり、それには現場社員に散在している情報を経営が取捨選択し判断したものであらねばならない。現場社員も従来の問題にとらわれることなく顧客ニーズを第一に考え行動するように変質している必要があり、顧客主義の経営価値観の浸透が必要である。ここをふまえて、事業・企業のプロセスを部門の壁を越えて適合させていくことが実現可能となるのであり、表層的な情報技術の適用や一般的なBPRの認識では不十分である。

言い換えれば、変動する顧客ニーズに対応できるように事業・企業のプロセスを適合させるには、情報技術を表層的に適用することによって実現されるのではなく、企業そのものが即応できる組織体に変革していく必要があり、経営が顧客ニーズに対応した経営方向を打ち出したうえで、情報技術を適切に利用していくことが求められるといえる。これらの一連の経営施策をベースにして、初めて事業・企業のプロセスの最適化がなされ情報技術が本来の価値を発揮すると解釈できる。

これらの事項は企業経営そのものに関わる問題であり、ITベンダーやIT部門の問題ではなく経営が主体的に取り組むべき事項である。情報技術の活用には、企業経営自身が解決すべき問題と、ITベンダー等の専門性に任せるべき問題とを意識して分別する必要があることを示唆している。ここにあげた一連の組織改革等の諸事項は企業経営そのものに関わる問題であり、全社にまたがる問題である。経営自身が解決せねばならない。その意味で「経営の壁」を乗り越えることが必要であるといえよう。

## 企業のIT化ステージング

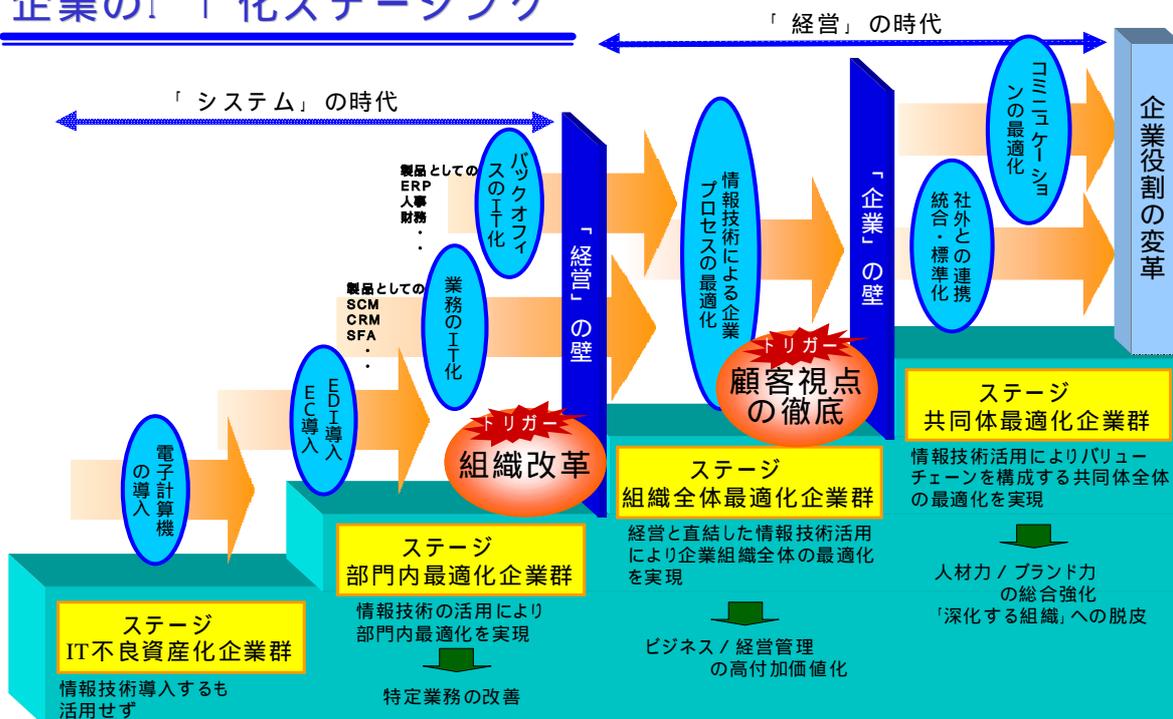


図 3-8 企業のIT化ステージング(再掲)

他方、顧客ニーズへの対応を追求すれば、企業内の改革だけでは不十分であり取引先との関係に踏み込むことが求められる。顧客への供給プロセスは1社だけでなく取引先をも含むものであり、この一連のチェーンを最適化することが求められる。この点の実現度は低く、さらなる高度化が求められる。

### 3.2.4. 人材の流動化・再配置

さらに、本質的な組織改革を抜本的に行うためには、当然人材の扱いについても触れることが重要となる。

「人員整理・雇用調整」に関する重要度の認識は各ステージとも大差はない。しかし「人材の転換（人材の流動化）」に関しては、高ステージになる程、実現度と重要度への認識が急速に高まっており、ステージによる、人材関連の両項目に対する重要度認識の違いが目立つ。高ステージになる程、雇用調整より本質的な人材の有効活用を重視する企業が多くなる傾向が窺える。

「人材の転換」に関しては、ステージ3においても実現度が100%に達していない。人材の流動化・再配置は次のステージ4への課題でもある。

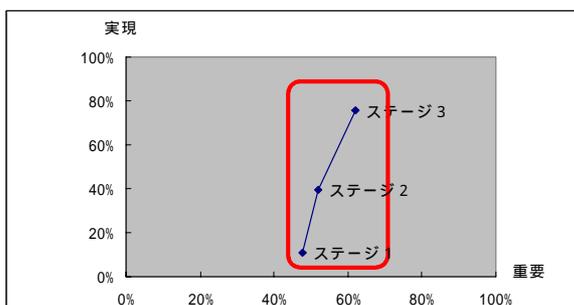


図 3-9 人材整理・雇用調整

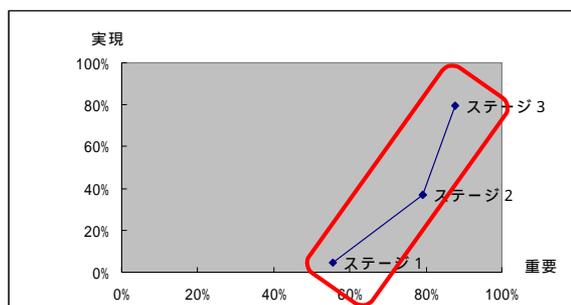


図 3-10 人材の転換（人材の流動化）

### 3.3. ステージアップに必要な要件 ( 2 ) ・ ・ ステージ 4 ( 共同体最適化 ) へ

#### 3.3.1. 外部との関係性

ステージ 4 への壁を超えるためには、「企業」の壁を乗り越えて、社会全体での企業組織の役割 ( 最適化 ) を考えることが必要となる。「顧客の視点」から、関係する企業共同体の全体プロセスを再編する段階に踏み込んでいるかがステージ 3 と 4 を分ける大きな壁である。

## 企業の IT 化ステージング

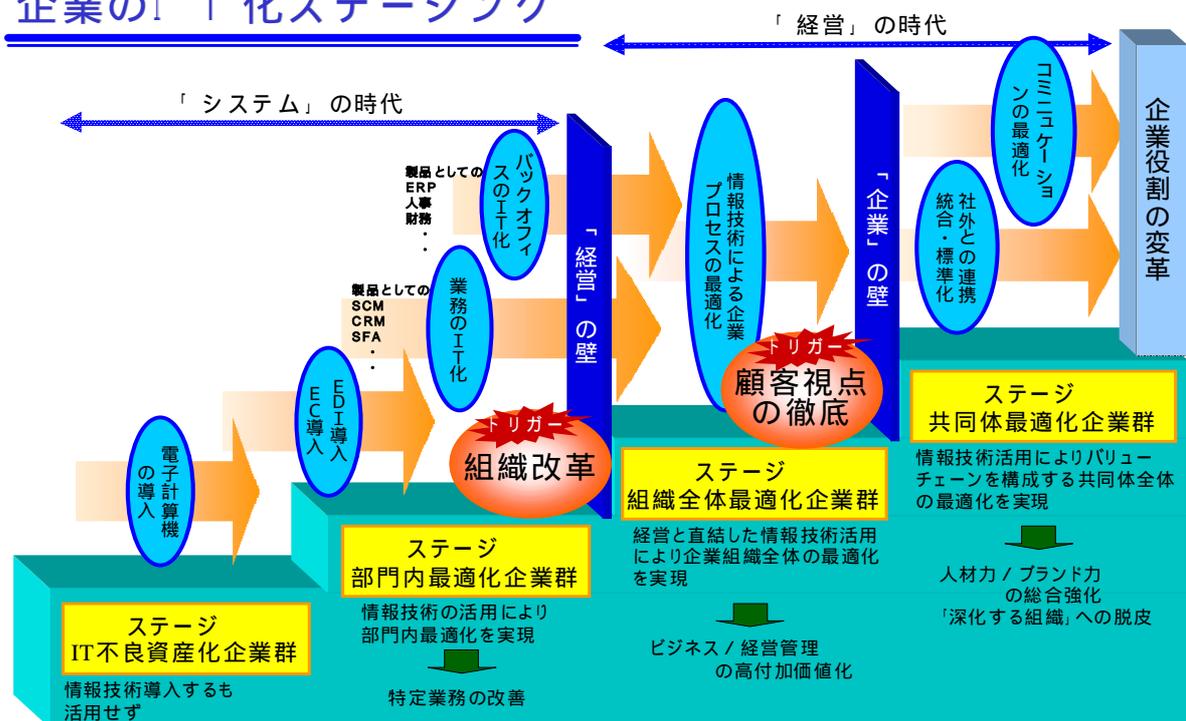


図 3-11 企業の IT 化ステージング(再掲)

企業アンケート調査から他企業との関係に関する意識と実態を見よう。

全体最適を意識した取引先との柔軟な組み換えに関しては、高ステージになる程実現度と重要度への認識が急速に高まっており、経営の認識差がある項目である。

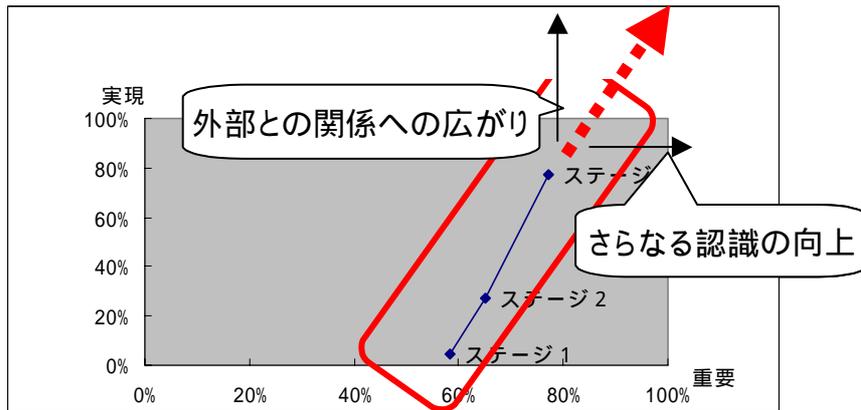


図 3-12 サプライチェーンを意識した取引先との関係見直し

さらに、サプライチェーンに関わる項目は、ステージ3においても実現度・重要度ともに80%程度と改善の余地がある。さらに取引先との接続実態の内容面をみると、全体最適の視点からの接続や柔軟性を確保した接続はステージ3でも今一步である。外部との関係性の質・内容を加味すると上図でいわば「100%を越える」ことにより最適化が行われるとも言え、ステージ4へのステップアップ要因と位置付ける事が出来る。

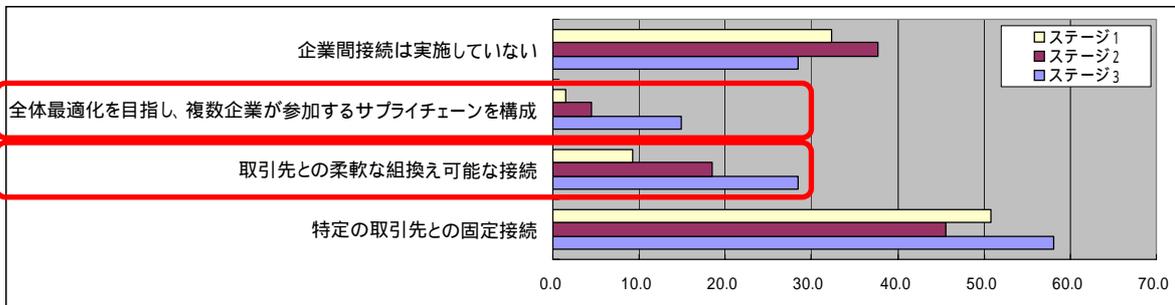


図 3-13 取引先との接続

では、ステージ4の企業で共同体最適化はどのように実践されようとしているのだろうか。企業インタビュー調査によってこの点を捕捉しよう。

まず共同体の目的が拡大していることを挙げる事が出来る。外部取引先との関係は、市場環境情報の共有による共同需要予測、共同商品開発等に拡大する方向である。今回得られた企業においても、需要量予測の共同化、プロダクトコラボレーション（共同開発・設計）等であり、内容面でも、取引前の情報、ユーザーニーズ情報・ネガティブ情報の共有、トレーサビリティ等を含む情報の共有などが挙げられる。取引先との情報共有は、トップの情報交換等の人間系を中心としたものが盛んに行われているが、ここに情報技術

を活用する方向が窺える。これらが情報技術によってどこまで可能かの見極めが今後必要であろう。

目的は今回あげたもの以外にもあると見られる。いずれにせよ共同体全体としての付加価値上昇を図る方向に発展しているとみられ、流通効率化等にとどまらず付加価値の向上にかかわる局面全体で、共同体による競争へ変化していく方向が読み取れる。

- ✓新営業とは、小売前線における販売動向等をメーカーにフィードバックするシステム(卸)
- ✓プロダクトコラボレーション(共同開発・設計)にも積極的に参加(メーカー)
- ✓共有設計(協調設計)をEMPやプロダクトコラボレーションツールで実施。(メーカー)
- ✓最前線の営業が引き合い以前の情報を共有するためのワークフローを整備している。ネガティブ情報を積極的に、企業外への拡大を念頭においている。(メーカー)
- ✓営業の情報を社内で共有。トップ同士で積極的に情報交換している。(メーカー)
- ✓特約店との情報共有やWEBサイトとの連携をはかる。(メーカー)
- ✓トレーサビリティを意識したシステムを、部品メーカーにお願いして構築を。(メーカー)
- ✓理念としては、市場調査データなど開発に役立つ情報も、共有システムにしたい。過去に、当社の購買データをもとに、メーカーはコスト高にならない範囲、物流がハンドリングできるロットを調整し、新製品を開発した。(流通)
- ✓情報共有により、納入メーカーの在庫量の削減を実現した(流通)

### 図 3-14 共同体最適化の目的（企業インタビューより）

では、共同体はどのような企業の関係が考えられているであろうか。

共同体の参加企業は、社会全体からみた「全体最適」であることが基本と考えられている。

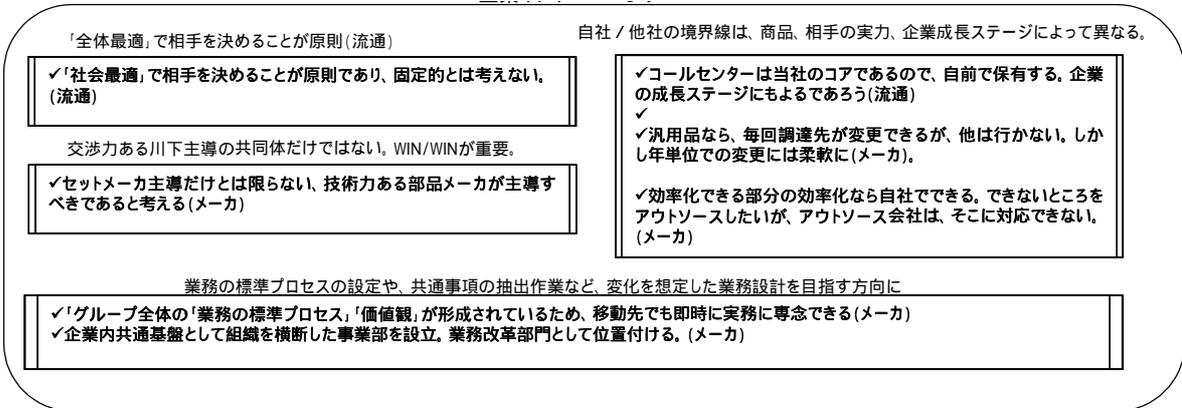
必ずしも交渉力のある川上主導の共同体に限らない。在庫削減やマーケティング精度の向上など、いわゆる WIN・WIN 関係が構築出来ることが成功要因でもあると認識されている。一方的なものやコアコンピタンス以外の業務の単なるコスト削減にすぎないものは、協業関係としては十分ではないという意識である。

外部取引先との関係は非固定的であり、商品、企業成長ステージ、企業の能力にも依存すると想定されている。さらに変化を想定した業務設計を目指すことが意図されている。

顧客主義に基づき企業のフレームを超えた供給体制が意識されていることが窺える。そしてバリューチェーン全体の効率化を目指すべく、企業と取引先との融合を目指しているといえよう。

外部取引先との関係は固定関係ではないことから、企業共同体のデザイン設計における可視化・標準化の重要性が増すと同時に、柔軟性を確保しておくことの重要性が増すと考えられる。ビジネスプロセスを即時に適応させるべく、社内外に関わらず柔軟に組替えをはかる動きが窺える。

図 3-15 共同体のスタイル（企業インタビューより）



### 3.3.2. 人材流動化への取り組み

全体最適を目指した改革を抜本的に行うためには、前掲のように当然人材流動化の努力が重要となる。企業の価値観を経営者が社員と共有する上でも、業績を的確に評価する仕組みを作ることが重要である。この点に関して、一般の企業の取り組みはどうであろうか。

企業アンケート調査では、ステージが高いほど人材の業績評価に積極的に取り組む企業が多いという結果であり、優秀な企業が業績評価に積極的に取り組んでいることが窺える。企業インタビューでは業績評価に加え、人的なコミュニケーション、外部人材登用等により、新たな価値観を社員と共有する努力が払われている。ステージ4では人材流動化に対する取り組みが重要事項であることを意味する。

表 3-6 企業のステージング分類と人材の業績評価

企業のステージング分類の%		人材の業績評価				合計
		積極的に取り組む	検討レベル	あまり検討していない	取り組んでいない	
企業のステージング分類	ステージ3	66.2%	29.7%	4.1%		100.0%
	ステージ2	33.9%	49.1%	15.9%	1.1%	100.0%
	ステージ1	13.8%	36.2%	41.4%	8.6%	100.0%
合計		36.9%	43.9%	17.3%	1.9%	100.0%

(外部人材登用)

✓外部の血の入れ替えによる組織の意識改革を行っている(メーカ)

✓外部人材登用に積極的な企業である。自由にやれる社風がモチベーションと企業への求心力を高めている(メーカ)

✓当社は中途採用者が半数以上を占め、多民族国家です。(流通)

(人的なコミュニケーションによる共有)

✓中間管理職が重要になる。決してフラットではないと思う。意識付け・動機付けをさせる役割が重要になってくる。(メーカ)

✓徹底して議論した。若い人ほどすぐついてくるが、40代から50代の年齢層の1/3が保守的。そういった社員を疎外せず、何回も理解するまで説明。(金融)

(ビジネスモデルの体験による説得)

✓人の考え方(しがらみや成功体験)を変えるためには、ビジネスプロセスを変えることが重要。その後に人がついてくる。(メーカ)

図 3-16 人材流動化への取り組み(企業インタビューより)

## 4. 補論

補論として、調査の分析過程で得られた事項である IT 投資を行う際の施策、ステージ別の各ファクターの到達状況・課題の整理、ステージ4企業にみられる特徴点について取りまとめる。

### 4.1. 情報技術を成功に導く施策の実施

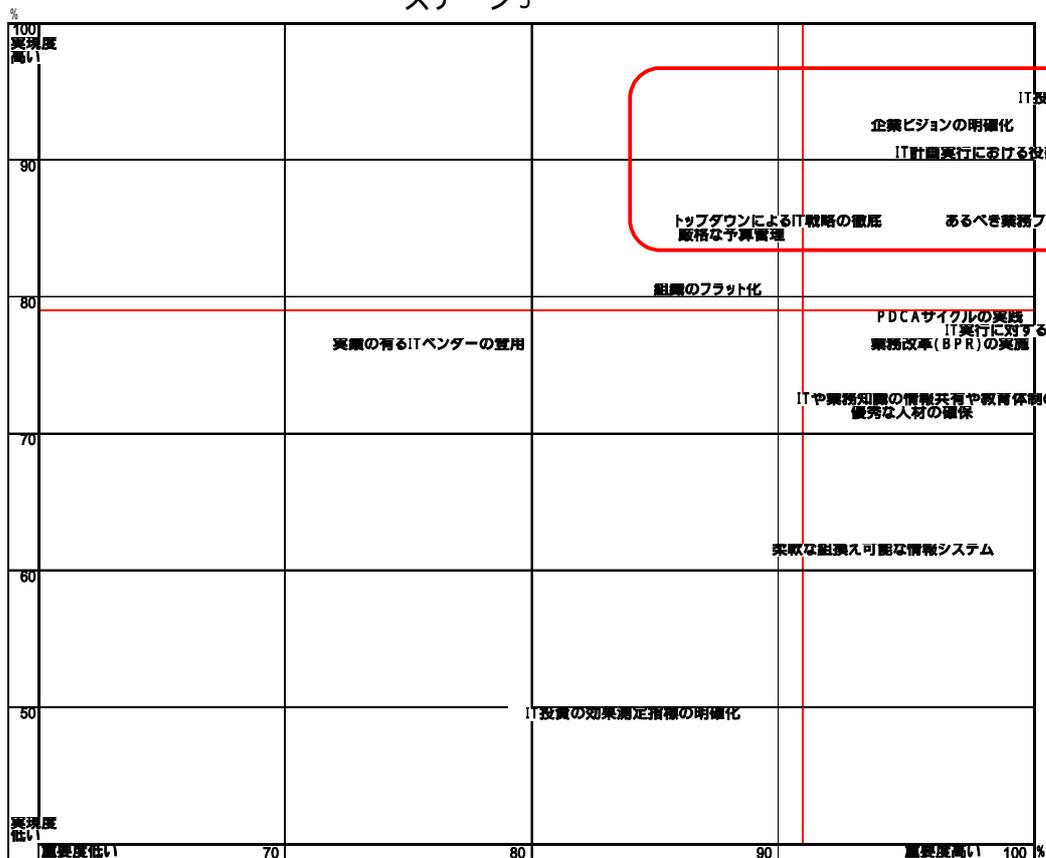
3章では、経営の面からステージ毎の相違点を明らかにした。では、IT 投資目的の明確化、役割分担の明確化といった IT 投資を行う際の施策の実施面にこれらの違いが現れるだろうか。ここではこの点を補足分析する。

下図はステージ3における情報技術を成功に導くための施策であるが、IT 投資目的の明確化、企業ビジョンの明確化、役割分担の明確化、IT 戦略の徹底、あるべき業務プロセスの明確化といった、企業の経営戦略上何故 IT 投資が必要であるかというビジョンを明確に定義することが重要でありかつ実践されていることがわかる(以上の5つのビジョンを、「5つの重要施策」とする)。

企業でのビジョン全体からあるべき業務プロセスを描き、それに基づき IT 戦略をたて IT 投資目的を明確化し役割分担の明確化し、その戦略をトップから発信し現場と共有しようとする姿を描くことが出来る。情報技術ありきの投資スタイルではなく、経営戦略上業務改善の必要性のある部位から順番にプライオリティ付けし、実行に移されていることが分かる。

他方、下位ステージになるに従い、「5つの重要施策」が他の実行に関わる項目と優先順位の逆転現象を起こしていることが窺える。情報技術による課題解決ビジョンを明確に定義すること無く、システム開発に踏み込むが故に効果を得ることが出来ず、結果として下位のステージに止まっていることが窺える。

### ステージ3



**ITを成功に導くための重要施策**

- IT投資目的の明確化
- 企業ビジョンの明確化
- 役割分担の明確化
- IT戦略の徹底
- あるべき業務プロセスの明確化

図 4-1 情報技術による解決のプライオリティ (ステージ3)

## ステージ2

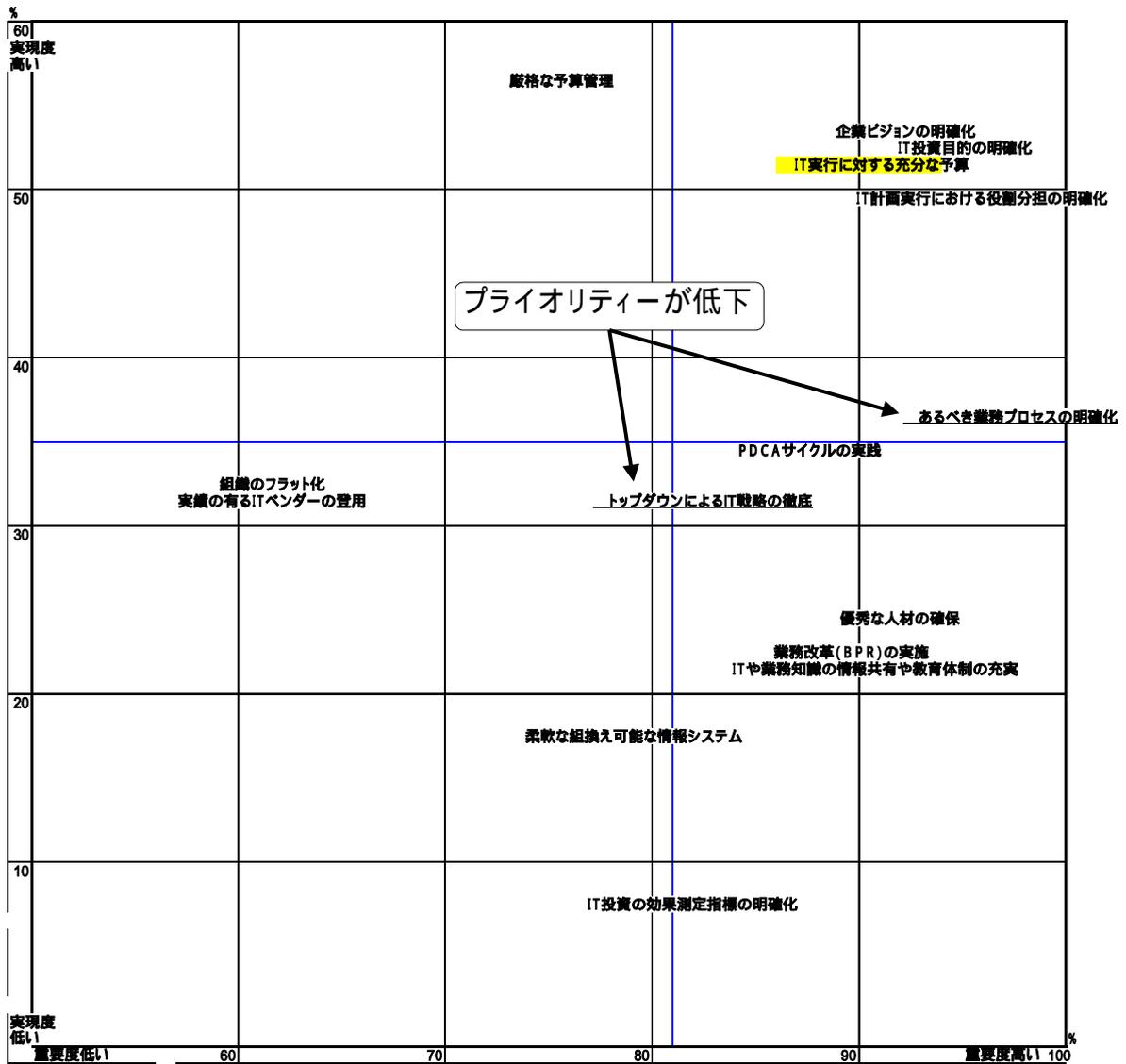


図 4-2 情報技術による解決のプライオリティ (ステージ2)

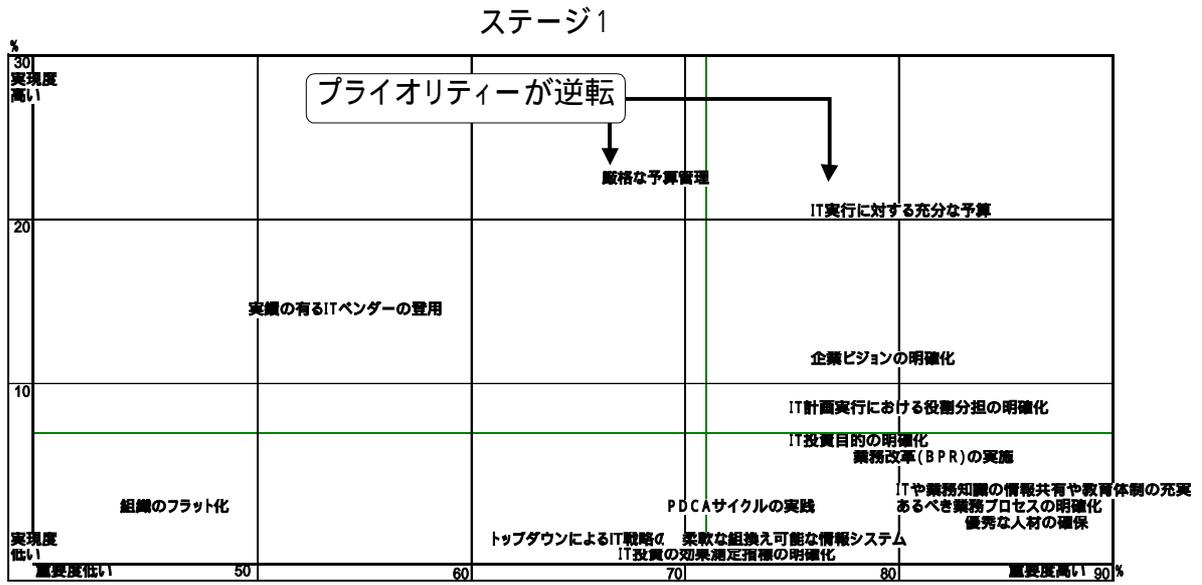


図 4-3 情報技術による解決のプライオリティ (ステージ1)

## 4.2. ステージ 1、2、3 毎の現状

3 ではステージ毎の差異から高いステージに達するための条件を、情報共有・コミュニケーション、組織改革・業務改革、人材流動といった項目から論証した。

本章は整理の視点を変え、それぞれのステージ毎の到達状況から、各項目を横断的に把握する。

### (ステージ 1)

多くの経営課題が情報技術によって解決していない。「経営トップにおける迅速な業績把握」は若干達成されているものの「経営に影響を与える可能性のある出来事のトップへの迅速な報告」はステージ 1 とステージ 2 の実現度における乖離が激しく、他の課題もおしなべて実現度が低い。経営問題解決に情報技術が寄与していない企業である(表 3-1)。

また、コアコンピタンスへの集中といった本質的な経営課題の実現度も低い。情報技術による直接解決以外の方策によるべき、組織・人材の経営課題においても、経営課題の重要度の認識はまだしも、実現がほとんどなされていない。情報技術に限らず、経営そのものが立ち遅れているのではないかと見られる節がある。

### (ステージ 2)

情報技術による経営問題の解決度をみると、トップの迅速な業績把握といった局面で情報技術が貢献している。しかしステージ 3 と比べると経営トップと従業員間の情報の共有や業務の再編といった企業全体の最適に関わる課題では今一步である(表 3-1)。

経営課題の実現度では、顧客主義等の経営理念浸透や、実行に必要な市場変化の情報流通や組織の改革が不十分であり、現場の力を全体で最適に再編するために必要な現場の行動を促す打ち手である実体面の改革であるコアコンピタンスへの集中、組織フラット化、業務プロセス改革も十分実践されていない。すなわち、組織フラット化、業務見直しの 2 点の実践が進んでおらず、既成の組織・業務プロセスを引きずる不十分なものとなっている。部分最適の範囲を打破しきれていない。情報共有・コミュニケーション面でも、経営理念の浸透に対する重要性認識が弱い。部門の壁を破れない原因となっている。

情報技術を成功させるための施策面では、ステージ 3 の企業では実現されているあるべき業務プロセスの明確化、業務改革の実施に関して実現度が低い。トップダウンによる IT 戦略の徹底は重要度認識も実現度も低い。IT 政策そのものの実施局面におけるトップ

の関与がステージ3と比べ不十分である。必ずしもトップが陣頭に立つことを求めるわけではないが、トップが重視していることを組織に徹底させることが必要である。

ステージ3と比べた差異を生み出した根本原因は、情報技術による競争力強化における経営の理解度の大きな違いであると考えられる。ステージ3で重視されている事柄への認識不足が、実践の中途半端さをまねき、上位ステージに至る壁となっている。

すなわち、ITによる競争力強化には、会社全般にわたる、組織、人材、取引先といった根源的な要素について、顧客の視点から企業全体にわたる課題を大局的にとらえた本質的な経営改革が必要である。

そのためには顧客の視点から企業の核となる機能を決定できねばならない。これは、重要な事項である。IT部門やITベンダーからの提案だけでは不十分である。社内の現場からの重要なメッセージを幅広く収集し、顧客視点からの確に吟味判断する事が求められる。これによって、はじめて自社の企業内の全体に潜む問題点を発見し解決する筋道をつけることができる。そして、更に情報技術を有効に活用しながら、それを社員と共有していくことが求められる。そのためには、社内のコミュニケーションと、社員の人材育成・評価を整備し機能させていくことが必要である。企業の核となる機能を中心に、いつでも供給側が変われる仕組み作りを意識して行うことが重要である。これらの一連の政策そのものに対する仕組み作りに関する認識・実践が不十分である。

### (ステージ3)

情報技術による経営問題の解決度をみると、経営トップと従業員間の情報の共有や価値観の共有といったトップと現場のフィードバックや、スピード経営といった旧来の企業内組織の壁をある程度ブレイクする事柄に、ある程度活用が図られつつある。業務再編やサプライチェーン構築に対象が広がっているが、多数の企業で未解決である。これらへの取り組みが次のステージ(ステージ4)における課題と推察される(表3-1)。

顧客主義、株主重視、コアコンピタンスへの集中等、経営課題の認識や実現度が90%程度の水準に達している。(グローバル化対応は遅れ気味であり、課題といえよう。)これらに代表される経営課題に関して、現場の行動を促す打ち手が実践されていることが、ステージ3の特徴である。

情報共有では、100%近い企業で「経営理念の現場との共有」が念頭におかれており、フィードバック、予兆情報等、おおむねすべての項目が実現度では100%近く、ほぼ実現

されている。今後はその内容の充実や取引先までの範囲拡大が課題となろう。

IT 政策実現上必要とされる、組織改革、業務改革の実践が進行している。組織のフラット化は、IT 投資の実施時では 80%程度の企業で実施されている。ただし、情報共有のような 100%近い水準ではなく、課題と言えよう。業務改革は企業内の改革から着手されているとみられる。取引先との力関係等大きな努力が必要な社外まで及ぶ BPR であるサプライチェーンの組み換えはこのステージにおいても十分ではない。顧客主義の徹底した実践を突き詰めていくと、自社の経営要素だけでは必ずしもベストということにはならない。組織や業務プロセスの改革、情報の共有を、単独企業体で推し進めるのではなく、他企業との連携によって、推し進めることが求められる。

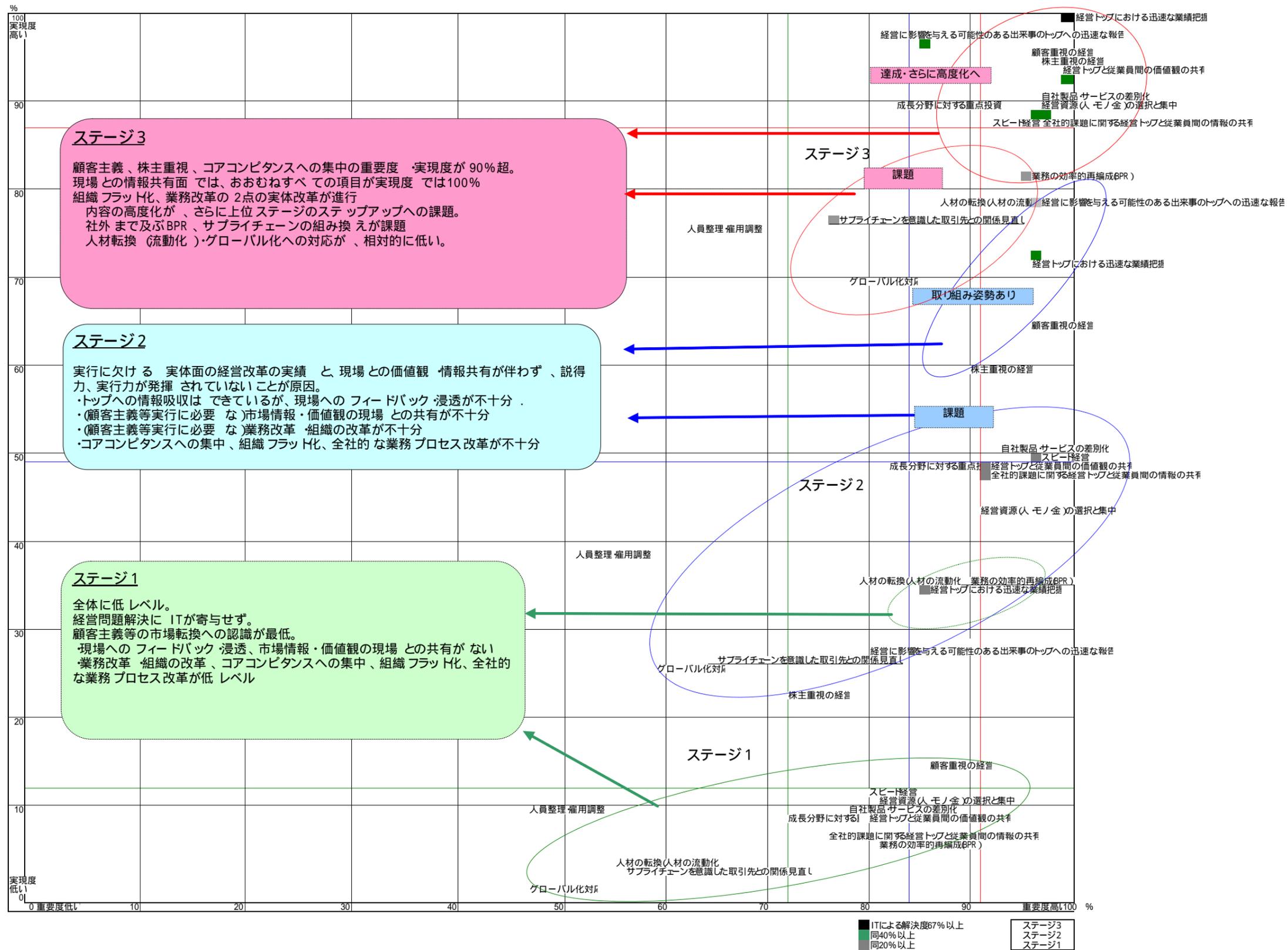


図 4-4 ステージによる特徴点

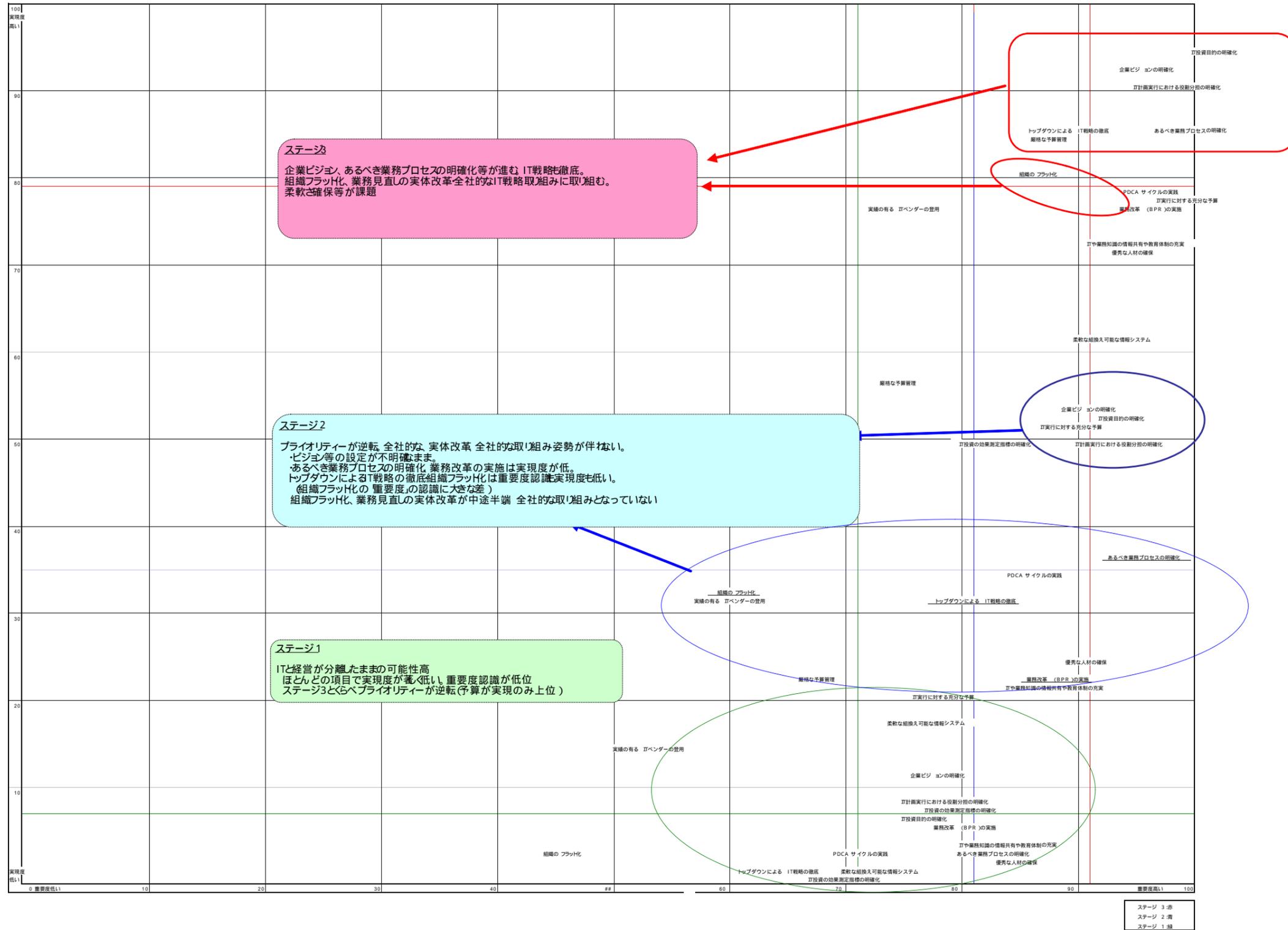


図 4-5 IT 施策のプライオリティー

#### 4.3. ステージ4企業における企業行動の特徴点

本章では、ステージ4の特徴のうち3章で触れなかった事項を補足する。柔軟性確保の方策でもある市場変化察知力の強化、ステージ4への原動力の重要要素とみられる危機意識である。

##### 4.3.1. 市場変化察知力の強化

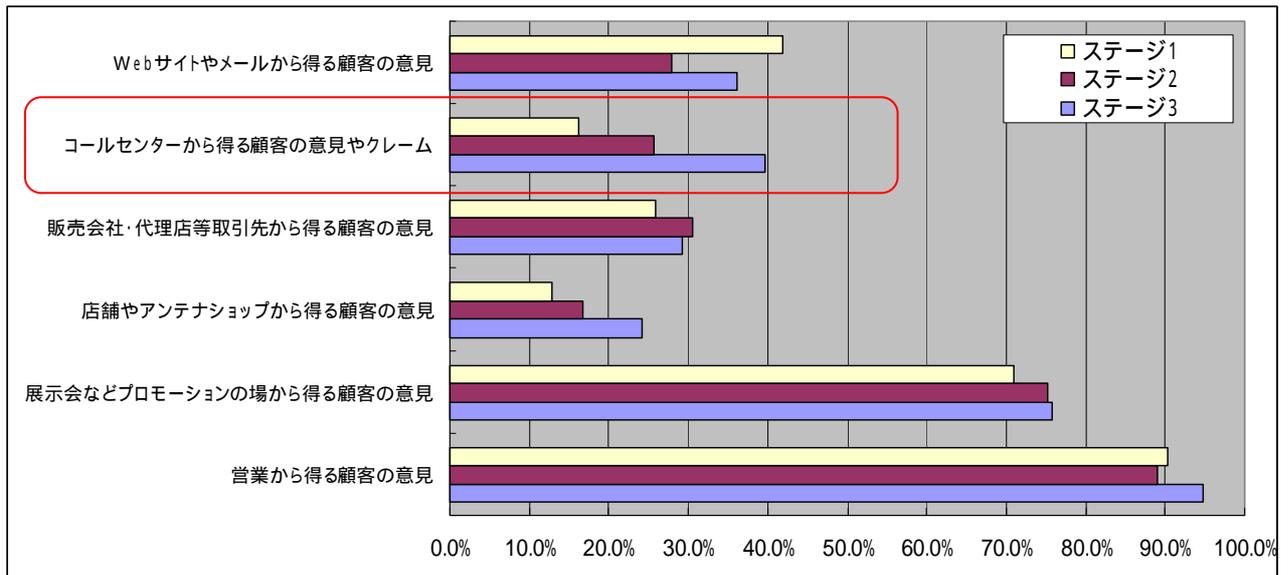
外部取引先との関係において柔軟さを確保しておく必要があることを3章で触れた。ステージ4の企業はそのために変化の兆候を早期に把握する仕組みの整備を図っている。

ステージ4の企業では顧客ニーズが常に変化しうることを意識しているが、その兆候を早期に発見し現場 トップで流通・共有する努力が行われていることが下表から窺える。

- ✓ 最前線の営業が引き合い以前の情報を共有するためのワークフローを整備している。ネガティブ情報を積極的に。(企業外への拡大は)念頭においている。
- ✓ カスタマーセンターからの情報は社内で共有している。
- ✓ コールセンターの「要望」「クレーム」によって企業がうごいているともいえる。
- ✓ CS調査は定期的実施。
- ✓ 情報技術により担当者でなくとも担当者と同様の評価ができ、フォローアップが可能となる。

図 4-6 市場変化の察知(企業インタビューより)

顧客情報の入手手段も、従来の方法だけでなく情報技術(顧客満足度の把握など)により多重化し、共有に努力する努力が払われている。典型的なものはお客様センター等のコールセンター活用である。今回調査した企業アンケート調査では、他ステージと比べ相対的に高い。「営業から得る顧客の意見」ではさほどステージの違いがないのに対し、コールセンターへのから得る顧客の意見やクレーム」の採用度は高ステージ企業ほど高い水準にある。



(注)「Web やメールからの顧客の意見」は高ステージ企業では、「コールセンターへのから得る顧客の意見やクレーム」同程度である。採用度がステージによる差異が明確でないが、まだ方法論が成熟していないことがあることから、今後ステージによる差異がつくと考える。

図 4-7 顧客情報の入手手段

さらに情報技術によって、トップや現場含む各種レベルで部門や会社間の実務担当者で、日常的に情報が共有されるように仕組みを補強することに、努力が払われている。情報共有において採用されている情報技術はデータウェアハウス・OLAP といった分析ツール群に代表される情報系とメール・グループウェアに代表されるコミュニケーション系である。この分野のツールはステージが上がる毎に導入度合いが増しておりこれらの IT ツール活用を試みている様子が分かる。

表 4-1 企業のステージング分類とコミュニケーション系ツールの導入率

	コミュニケーション系		合計
	未導入	導入済	
ステージ3	10.8%	89.2%	100.0%
ステージ2	18.5%	81.5%	100.0%
ステージ1	41.5%	58.5%	100.0%
合計	20.7%	79.3%	100.0%

表 4-2 企業のステージング分類と情報系ツールの導入率

	情報系		合計
	未導入	導入済	
ステージ3	43.2%	56.8%	100.0%
ステージ2	69.0%	31.0%	100.0%
ステージ1	80.0%	20.0%	100.0%
合計	66.2%	33.8%	100.0%

#### 4.3.2. 危機意識

優秀な企業において一種の「危機意識」が浸透していることが広く見られる。今回のステージ4の企業に対するインタビューでもこの「危機意識」は共通に見られ、ステージ4への原動力の重要要素とみられる。ここでは、この「危機意識」の中身と背景を補足検討する。

ステージ4の企業では変革への「危機意識」が、競争優位にあると考えられるにもかかわらず浸透している。そして、単なる危機意識でなく、変革において自社の強み・オリジナリティー（コア）へのこだわりが存在する。顧客が望むなら世の中に存在していなくとも新市場や業態やインフラ・新文化となるものを自分で開拓していく姿勢である。このこだわりにより、常に前進を行いオリジナルある企業に前進していこうという機運にあふれている。この機運がトップ等の一部にとどまらず、現場の末端まで浸透していることに特徴がある。組織の遺伝子ともいえるほどの定着である。現在は、グローバルな競争、産業構造の変革期であり、この常に機会・脅威への対応を追求する意識を持つ企業が優位に立つ時代といえよう。

- ✓ 米国の流通企業が最大のライバルであることを常に意識しつづけてきた。作った人が勝ち続ける構造でなく21世紀型のお客様に支持される流通に常に代わり続けることが重要。
- ✓ 文化の移り変わりをうまく捕らえ商品化する。新市場は、カニバリズムや従来の技術とは異なるものであっても、共存出来るという考え方で取り組んできた。
- ✓ 隙間の産業でなく、社会のインフラとなりうるサービスを作る。メーカ、施設等のコラボレーションが重要であり、コスト削減でなく相手の本質的なニーズに対応するものでなくてはならない。
- ✓ 到達不可能な目標を掲げられることによって、従来とは異なるアプローチによる革新を生み出す。
- ✓ （トップは）ゴールにおいて、これで良しとするところがない。成功しても常に改善・改革の余地があり、自然と次の目標設定ができていく。PDCAサイクルが前向きに回っている。

図 4-8 危機意識（企業インタビューより）

ではこれはどのようにして形成されてきたのであろうか。グローバルな競争の視点、異業種を含む市場競争を体験してきたことなどが外的な条件としてあることも事実であろう。

しかしこれまで触れてきた要素が好循環していることも見逃せない。すなわちこれらの企業では、前述のように社内外の情報共有がなされ現場や他社・市場の生の声を潰すことなく吟味租借して集約・判断できる仕組みが整備されつつある。さらにこれは現場～トップの各レベルで、あるいはそれぞれの企業が得意分野で、それぞれ顧客に向けた全体の視点からの分析・立案ができることが意図されている。これに基づき適切と見られる戦略が立案・提案され、経営が判断し現場にフィードバックし行動を促す。行動実践においては組織にこだわらず行動出来る組織に変革されつつある。自社内や従前の取引相手にこだわらず、変化する顧客ニーズに的確に対応できる資源を総動員してプロセスを再編するアクションができることが意図されている。それを容易に行うためにも業務プロセス設計やITシステム設計における柔軟さも意識されている。さらに、部門・個人、プロジェクト等の単位対象にそれぞれの評価システムが機能していることも見逃せない。これにより現場から、他社からフィードバックが行われ、施策がより高度していく。

まさに改善のサイクルが緊張感を生み出している。トップ、各部門、各個人は、部門や社内だけでなく、社会的な存在意義を持たないことには不要ということにつながりかねない。この緊張感ある経営が、常に危機感を生み出す原動力となっていると考えられる。

#### 4.3.3. 企業共同体における経営の重要事項

単一企業中心の経営とくらべ企業共同体を前提とした経営においては、参加者の範囲が拡大する。目的も多重化する。さらにこの関係は固定的ではない。複雑性が一層増し不確実が増大する。この状況下では経営において重要性が増す事柄とは何であろうか。ここではこの点を考察する。

第一に、他社を含む企業の連携を、構築し維持出来る能力が重要となると考えられる。参加企業の複雑な利益を調整すると共に、効率的に業務運営出来る仕組みを時代要請に応じて構築し維持出来るかどうか企業が競争力を大きく左右する。そこでは、参加企業が円滑に迅速に活動出来るように事業・業務の構造を設計できる能力が重要な要因となる。ビジネスプロセスの進め方の標準、どこまでを分担の分水嶺とするか、参加企業の役割範囲・柔軟性の確保といった問題をいかに解決するかである。複数のかつテンポラリーなものを含む企業連合体において、円滑に維持出来る業務のプラットフォームの設計能力が、従来以上に企業に求められる要件としての重要性を増す。さらに、企業間の境界線は今後流動性を高めると予想され、自社の核となる強みの判断がますます重要となろう。これらは未知の領域を含んでおり、先行メリットとリスクがあることも事実であり、その舵取りは重要度を増す。

第二に、大企業組織・企業共同体の運営における情報共有をいかに実現するかが重要な事項となろう。「徹底した議論」など人間系を中心とした統治・実行が過去の理想とされてきた。これは今後も重要な事柄である。しかしこれは組織が複雑・肥大化するにつれ困難さを増している。他社を含む共有にはさらに困難さを伴う。ここまでの記述した情報技術を競争力強化に役立てられる経営とは、言い方を変えれば情報共有による大企業組織・企業共同体の運営を行う方向と見る事が出来る。人間系による情報流通の限界を、情報技術によって拡張しているといえる。すなわち、情報技術によって

- 肥大化した企業内で情報共有することにより、全体最適を考えた行動の必要性の理解が高まり、組織の行動力が高まる。
- 利害や文化が異なる企業間で、情報共有によって、統一した歩調で顧客ニーズに対応する。

を目指すといえよう。

もちろん、これはすべて IT 技術を活用して行うことを目指すものではない。情報の重要性が増すにつれ、従来からの人間系のシステムの役割は、むしろ一層増すと考えられる。

一方に依存することなく、情報技術による情報と人間系からの情報の双方を活用することが重要であることはいうまでもない。

このような経営においては、生情報をスクリーニングする判断力が必要である。取捨選択の重要性がたかまろう。同じ情報に接しても、どのように解釈するかは異なることも事実である。そしてこれを組織にあるいは他社に伝達するには、ビジョンとして纏め上げ提示するか、モデルを単純化してわかりやすいものにするかの努力が必要である。

情報の優先順位付け、最終的に困難な問題の判断、取りまとめではトップの役割が重要である。しかしこの判断がミドル・末端・取引先を含むコラボレーションによる作業の結果に基づくものであることが、従来以上に重要となりこの力の強弱が企業競争力を左右しよう。言い換えれば、トップの役割として今後重要になってくる事柄は、企業組織において、あるいは関係する他社を含むチェーンにおいて、情報が流通に円滑する仕組みを構築することである。

業務プロセスのオープンな設計能力、オープンな情報の流通をはかるための設計能力、この2つのプラットフォーム構築能力の重要性が増大するであろう。

#### 4.4. 補論まとめ

ここで改めて補論で述べた事柄を要約し企業の課題を再整理しよう。

多くの日本企業では、企業全体の最適化の上で必要な一連の施策の認識・実践が不十分であり、ITの利活用効果が得られていない。企業全体最適化段階(ステージ3)に至る前の段階(ステージ1、2)の企業は、企業の核となる部分の絞込みが不徹底であり、本質的な経営要素の改革に十分踏み込めていない。コアコンピタンスへの集中、組織改革、業務プロセス改革が不十分であり、既成の組織・業務プロセスを引きずるものとなっている。顧客主義等の経営理念浸透や、市場変化の情報流通、組織の改革、人材活用も不十分である。これら一連の施策の実践が中途半端なことがステージアップの障害となっている。背景には、経営の重要性認識が弱いことがある。企業の核となる機能を中心にいつでも供給側が変われる仕組み作りを経営が意識して行うことが重要であり、これら一連の政策への認識・実践が求められる。

IT投資を行う際においても、経営課題に沿って全体最適化の視点からITによって解決すべき事柄と推進ビジョンを明確に定義すること無くシステム開発に踏み込むが故に効果を得ることが出来ていない。IT投資目的、企業ビジョン、あるべき業務プロセスの明確化、役割分担の検討、IT戦略の徹底をはかることの優先順位が高いことを認識すべきである。

上記を超えたステージ3の企業では、単一企業組織を超え、取引先を含むバリューチェーン全体の効率化が次のステージに向けた課題であるが、実現している企業は少ない。

バリューチェーン全体の効率化を実現しているステージ4と見られる企業では、変革への「危機意識」-----自社の強み・オリジナリティーにこだわり、従前の組織や取引先にはとらわれず、柔軟に顧客が望むものを新たに創造し続けねばならぬという意識-----が現場末端まで浸透していることが注目される。そのためにも必要な情報が企業を超えバリューチェーン内で流通する仕組みの強化が図られている。さらに個人・部門・政策の各レベルでの評価システムの整備が努力されている。これらが緊張感のある経営を生み、「危機感」を生み出す原動力となっている。

今後、他社を含む企業の連携を構築・維持出来るように、時代要請に応じて参加企業が柔軟に対応できる業務プロセスのオープンな設計能力が重要となると考えられる。さらに関係する他社を含むチェーン内で情報が流通に円滑する仕組みを構築することがトツ

プの役割として重要度を高めよう。企業間でのオープンな業務プロセスと情報の流通といった2つのプラットフォーム構築能力の重要性が増大するであろう。

## 5. 付属資料

### 5.1. ステージングに関するテクニカルノート

ステージングに採用した設問・得点、各ステージの閾値を以下に示す

#### ステージングに採用した設問・得点

メジャメント項目	詳細評価対象項目	該当設問、得点	
経営の視点	経営手法 ・経営スタイル	グローバル・国際性	問3-1 9)で1,2選択 1点
		顧客重視の経営	問3-1 14)で1,2選択 1点
		株主重視の経営	問3-1 5)で1,2選択 1点
		自社独自の戦略打ち出し	問3-1 15)で1,2選択 1点
		成長分野への集中投資	問3-1 10)で1,2選択 1点
	組織形態	組織のフラット化 トップダウンによる経営方針の徹底	問3-2 10)で1,2選択 1点 問3-2 7)で1,2選択 1点
人材	人材の評価への取り組み状況 人材流動化 人員整理	問8-3 1)で1,2選択 1点 問3-1 3)で1,2選択 1点 問3-1 4)で1,2選択 1点	
情報共有	トップにおける業績把握 出来事のトップへの迅速な報告 全社課題のトップ・従業員の情報共有 従業員における経営理念浸透度	問3-1 1)で1,2選択 1点 問3-1 2)で1,2選択 1点 問3-1 6)で1,2選択 1点 問3-1 7)で1,2選択 1点	
取引関係	バリューチェーンへの主体的取り組み状況 取引先の絞込み・変更を含む見直し	問3-1 8)で1,2選択 1点 問14-6 1)で1,2選択 1点	
変化への対応 ・BPR	業務の効率的再編成  モジュール化されたシステム構成 PDCAサイクル実践 あるべき業務プロセス明確化	問3-1 13)で1,2選択 1点	
		問3-2 9)で1,2選択 1点	
		問3-2 6)で1,2選択 1点	
		問3-2 11)で1,2選択 1点	
ITの視点	IT部門の体制	経営戦略とIT戦略の一致 経営感覚を持ったCIO	問14-5で1,2選択 1点 問11-1で1選択 1点
	ITガバナンス	企業システムポリシーが全社員に浸透	問15で1,2選択 1点
	IT投資効果分析	IT投資目的の明確化 IT投資評価の明確化	問3-2 4)で1,2選択 1点 問3-2 5)で1,2選択 1点

#### 各ステージの閾値

ステージ	得点
ステージ1	5以下
ステージ2	6から17
ステージ3	18以上

## 5.2. 企業アンケート調査質問票

**企業のITと経営戦略に関する意識調査**

平成15年2月

**調査ご協力のお願い**

この度は、「企業の情報技術と経営戦略に関する意識調査」へご協力頂き、誠にありがとうございます。

本アンケートは、上記調査の一環として、わが国企業の競争力強化という視点から、企業が自社のIT化推進において、その効果を発揮できる経営の姿や課題を分析し、企業の皆様の事業展開、また政府の政策立案に役立てる事を目的としております。

今回ご回答をお願いしている企業の皆様は、会社四季報の一部/二部上場企業より抽出させて頂きました。本票の調査内容は統計的に処理することを基本とし、個別の社名等は公開いたしません。優秀事例などとして公表する場合には、事前に回答者様の許諾をお伺い致します。

つきましては、ご多忙の折、誠に恐縮に存じますが、ぜひ本調査にご協力賜りますようお願い申し上げます。

**<ご記入上のお願い>**

- 1 ご回答は、**経営企画部門もしくは情報システム企画部門の方**にお願い致します。
- 2 ご記入は、黒・青のボールペン、万年筆または鉛筆でお願いします。
- 3 お答えは、あてはまるものの番号を選んで頂く形式です。質問文の末尾に( )は一つ)とあれば一つだけ、(はいくつでも)とあればいくつでもあてはまるものに 印をおつけください。
- 4 数字でご回答いただく質問については、正確な数字の把握が困難な場合は、概算でも結構ですので、おわかりになる範囲でご記入ください。
- 5 「その他( )」に該当する場合は、その他の番号に をつけて、( )内になるべく詳しくご記入ください。
- 6 質問の番号順にお答えください。質問によっては一部の方だけにお尋ねするものがあります。
- 7 ご記入頂きました調査票は、同封の返信用封筒(切手は不要です)に封入のうえご投函ください。
- 8 ご回答頂きました方には、後ほど、調査結果の概要をメールにてお送りさせていただきます。

第一部 概況

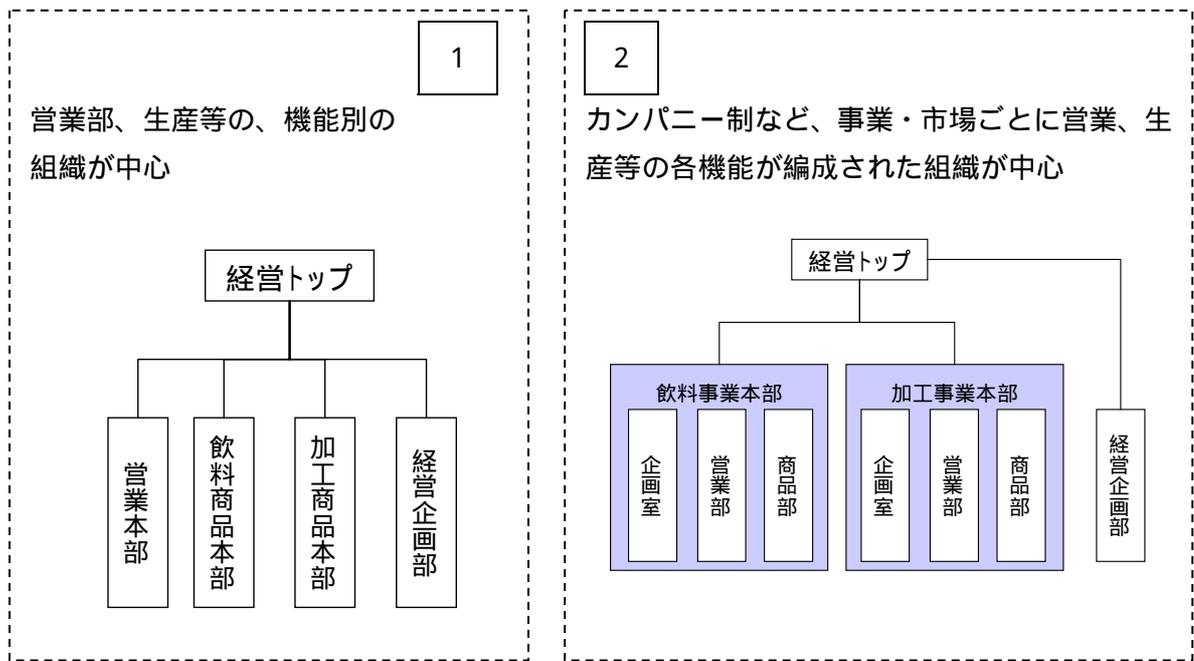
問1 あなたの役割で主体的となる業務・立場

あなたご自身が果たす役割の内、中心的なものを一つだけ選択してください（一つ）

記入例（あてはまる数字に をつけて下さい）	
経営の観点からIT活用を考える立場	1
ITを社内利用者向けに提供する立場	2
企業全体の情報施策を管理（ITガバナンス）する立場	3

問2 企業における経営管理形態

貴社の組織形態は次のどちらに近いでしょうか。もっとも近いものを一つだけ選択してください（一つ）



### 問3 経営課題とIT

問3-1 貴社における経営課題について伺います。

次の項目に示した経営課題を貴社では、どの程度重要視されていますか。

それぞれの課題に対する解決の実現度はどの程度ですか。

ITによって課題の解決が図られた項目をお選びください(いくつでも)

記入例 (重要度、実現度にそれぞれ1つ)	重要度				実現度				ITによって 解決された項目 (いくつでも)
	非常に 重要	多少 重要	ない 重要	あまり ない 重要	実現し ている	現 や や 実	達 や や 未	ある 未 達 で	
1) 経営トップにおける迅速な業績把握	1	2	3	4	1	2	3	4	1
2) 経営に影響を与える可能性のある出来事のトップへの迅速な報告	1	2	3	4	1	2	3	4	2
3) 人材の転換(人材の流動化)	1	2	3	4	1	2	3	4	3
4) 人員整理・雇用調整	1	2	3	4	1	2	3	4	4
5) 株主重視の経営	1	2	3	4	1	2	3	4	5
6) 経営トップと従業員間の価値観の共有	1	2	3	4	1	2	3	4	6
7) 全社的課題に関する経営トップと従業員間の情報の共有	1	2	3	4	1	2	3	4	7
8) サプライチェーンを意識した取引先との関係見直し	1	2	3	4	1	2	3	4	8
9) グローバル化対応	1	2	3	4	1	2	3	4	9
10) 成長分野に対する重点投資	1	2	3	4	1	2	3	4	10
11) 経営資源(人・モノ・金)の選択と集中	1	2	3	4	1	2	3	4	11
12) スピード経営	1	2	3	4	1	2	3	4	12
13) 業務の効率的再編成(BPR)	1	2	3	4	1	2	3	4	13
14) 顧客重視の経営	1	2	3	4	1	2	3	4	14
15) 自社製品・サービスの差別化	1	2	3	4	1	2	3	4	15

(注) BPR: 業務プロセス、システムの再編

問 3-2 IT 投資を成功に導く為に実施した施策は以下のうちどのようなものでしたか。

次の項目のうち IT 投資を成功させる為の施策の重要度はどの程度ですか。

それぞれの項目に関して、貴社における施策の実現度はどの程度ですか。

	重要度				実現度			
	重 要 非 常 に	要 多 少 重	な い 重 要 で	あ ま り な い 重 要 で	て 実 現 し て い る	現 ほ ぼ 実	達 や 未	あ る 未 達 で
記入例 (重要度、満足度にそれぞれ1つ)		2	3	4	1	2		4
1) IT 実行に対する十分な予算	1	2	3	4	1	2	3	4
2) IT 計画実行における役割分担の明確化	1	2	3	4	1	2	3	4
3) あるべき業務プロセスの明確化	1	2	3	4	1	2	3	4
4) IT 投資の効果測定指標の明確化	1	2	3	4	1	2	3	4
5) IT 投資目的の明確化	1	2	3	4	1	2	3	4
6) 柔軟な組換え可能な情報システム (モジュール化されたシステム構成)	1	2	3	4	1	2	3	4
7) トップダウンによる IT 戦略の徹底	1	2	3	4	1	2	3	4
8) 企業ビジョンの明確化	1	2	3	4	1	2	3	4
9) 業務改革 (BPR) の実施	1	2	3	4	1	2	3	4
10) 組織のフラット化	1	2	3	4	1	2	3	4
11) PDCA サイクルの実践 (PDCA:計画・実行・評価・改善)	1	2	3	4	1	2	3	4
12) 厳格な予算管理	1	2	3	4	1	2	3	4
13) 優秀な人材の確保	1	2	3	4	1	2	3	4
14) IT や業務知識の情報共有や教育 体制の充実	1	2	3	4	1	2	3	4
15) 実績の有る IT ベンダーの登用	1	2	3	4	1	2	3	4

(注) IT 投資：貴社における情報通信システム・ネットワークおよびこれに係る設備・ソフト・業務改革などの投資

問 3-4 上記のような施策実行に当って主にどの部門が中心となりましたか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください( 一つ )。

経営トップがプロジェクトの実行責任者となり、社内横断的にメンバーを選出して組織している	1
情報システム部門内に、経営戦略推進プロジェクトを設置している	2
主要ユーザ部門内に、経営戦略推進プロジェクトを設置している	3
その他( )	4

第二部 トップマネージメント

問 4 経営スタイルについて

問 4-1 貴社において強く意識されている経営スタイルは以下のどれが近いですか。もっとも近い項目をそれぞれ一つだけ選択してください（行ごとに は一つだけ）

	非常に強く意識	多少意識	意識していない	あまり意識していない
トップのリーダーシップによる経営方針の徹底	1	2	3	4
自社独自の戦略の打ち出し	1	2	3	4
従業員との価値観の共有	1	2	3	4
新規分野や市場の創造を意識	1	2	3	4
業界における牽引役的存在を意識	1	2	3	4
経営戦略とIT戦略の一致	1	2	3	4
顧客重視の経営	1	2	3	4
常に危機意識を持っている（現状に甘んじない）	1	2	3	4
グローバル・国際性	1	2	3	4
コアコンピタンスへの集中投資	1	2	3	4
コアコンピタンス以外の事業の切り離し（アウトソーシング化）	1	2	3	4

問 4-2 貴社における経営理念の浸透度に関して外部からどのように言われることが多いですか。もっとも近い項目を一つ選択してください（ は一つ）

従業員全体まで、行き渡っている	1
管理職など、一部に留まっている	2
経営陣・担当部門など、ごく一部に留まっている	3
あまり、浸透していない	4

問 4-3 IT 戦略に関して、トップや経営層の関心やサポートはどの程度でしょうか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（ は一つ）

トップが、リードやサポートする姿勢が明示的に示されている。	1
どちらかといえば、トップがリードやサポートする姿勢が強くなっている。	2
どちらともいえない	3
どちらかといえば、情報システム部門やユーザー部門主導で行われている	4
情報システム部門やユーザー部門主導で行われている	5

問 4-4 各事業部門と本社・トップのポリシーについてお伺いします。貴社は以下のどちらが近いですか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（ は一つ）。

	い ど ち ら か と	な い ど ち ら で も	い ど ち ら か と	
本社・トップは事業部門やカンパニーの自主性を重んじる	1	2	3	本社・トップが事業部門やカンパニーを指導する

問 4-5 貴社における商品やサービスに関して、外部からどのように言われることが多いですか。もっとも近い項目を複数選択してください（ はいくつでも）。

	常 に 強 い	傾 向 が 非 い	傾 向 が 強 い	ま り 無 い	傾 向 は あ い	傾 向 は 無 い
営業の販売力が強い	1	2	3	4		
市場におけるコスト競争力がある	1	2	3	4		
新製品開発能力が高い	1	2	3	4		
商品やサービスの品質が高い	1	2	3	4		
世界的に通用するトップブランドの商品がある	1	2	3	4		
外部環境の変化に柔軟に対応している企業である	1	2	3	4		
顧客のニーズが商品やサービスに直ちに反映される	1	2	3	4		

問 5 業績把握について

経営トップにおいて全社の損益状態がどの位の間隔で把握できますか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（ は一つ）。

デイリー	1
ウィークリー単位	2
月単位	3
4半期以上	4

問 6 グローバルオペレーション

貴社におけるグローバルな視点での経営方針についてお伺いします。貴社は以下のどちらが近いですか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（ は一つ）。

導入していない	1
各国の状況に合わせた柔軟な現地戦略（現地の裁量中心）	2
一部本社機構の策定したグローバル標準を各国現地にて採用	3
企業としてのグローバル標準を設定し、現地の裁量で柔軟に運用	4
本社機構の策定したグローバル標準に現地のベストプラクティスを反映しながら、真のグローバルオペレーションを策定・実現	5

第三部 イノベーション経営

問7 組織について

貴社においてここ一年間、いわゆる組織のフラット化（指揮・命令系統の階層の簡素化）は進行していますか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（一つ）

階層構造が少なくなった	1
どちらかといえば階層構造が少なくなった	2
どちらともいえない	3
どちらかといえば階層構造が多くなった	4
階層構造が多くなった	5

問8 人材の流動化

問8-1 人材の配置転換において、従来の慣例にこだわらない人材の配置転換がどの程度行われていますか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（一つ）

従来から慣例はない。	1
従来の慣例にこだわらない人材の配置が、トップから末端まで徹底している	2
従来の慣例にこだわらない人材の配置の試みが、比較的進展している。	3
従来の慣例にこだわらない人材の配置は、一部の象徴的な範囲にとどまる	4
人材の配置は、従来の慣例をでていない。	5

問8-2 外部人材の登用に積極的ですか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（一つ）

外部人材を積極的に登用	1
どちらかといえば外部人材を登用	2
どちらともいえない	3
どちらかといえば社内における人材の流動化に留まる	4
社内人材の流動性が低い	5

問8-3 組織の業績評価及び人材評価の現状について伺います。もっとも近い項目をそれぞれ一つお答えください（それぞれ一つ）

	取 積 極 的 に 組 む	検 討 レ ベ ル	討 論 し て い ない	あ ま り い ない 検	組 ん で い り 全 く 取 り
組織の業績評価 （例）複数年度業績が向上しない場合、組織を廃止する等	1	2	3	4	
人材の業績評価 （例）従業員のキャリアアッププランと企業のビジョンとのマッチング等	1	2	3	4	

問 9 株主重視の経営

株主重視の経営につきましてどのような点を重視していますか。もっとも近い項目をそれぞれ一つだけ選択してください(行ごとに は一つだけ)。

	非常に重視	多少重視	あまり重視していない	重視していない
時価総額	1	2	3	4
積極的な情報開示 ( I R )	1	2	3	4

問 1 0 顧客重視の経営

問 10-1 顧客の意見を経営戦略に反映していますか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください( は一つ)。

顧客の意見を積極的に経営戦略に反映している	1
どちらかといえば顧客の意見を経営戦略に反映している	2
どちらともいえない	3
どちらかといえば顧客の意見を経営戦略に反映していない	4
顧客の意見を経営戦略に反映していない	5

問 10-1 で「 1 . 顧客の意見を積極的に経営戦略に反映している」「 2 . どちらかといえば顧客の意見を積極的に経営戦略に反映している」とお答えの方にお聞きします。その他の方は問 11 へお進み下さい。

問 10-2 顧客の意見を取り込む手段はどのような方法ですか。もっとも近い項目を複数選択してください( はいくつでも)。

営業から得る顧客の意見	1
展示会などプロモーションの場から得る顧客の意見	2
店舗やアンテナショップから得る顧客の意見	3
販売会社・代理店等取引先から得る顧客の意見	4
コールセンターから得る顧客の意見やクレーム	5
Web サイトやメールから得る顧客の意見	6
その他 ( 顧客の意見を取り込む手段を自由にお書きください)	7

第四部 ITの視点

問11 経営戦略とIT

問11-1 貴社のCIO（情報化担当役員）に求められる資質はどのような傾向が強いですか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（は一つ）

全社を見渡せる経営感覚・能力	1
どちらともいえない	2
情報システム分野における能力・実績	3
CIO相当の役職はいない	4

問11-2 貴社では、どのようなシステムが導入されていますか。もっとも近い項目を複数選択してください（はいくつでも）

（1）企業内システム

基幹系	人事・給与管理	1
	営業	2
	受発注	3
	生産管理	4
	物流、在庫管理	5
	顧客管理	6
	金融の勘定系システム	7
	財務会計	8
	その他( )	9
情報系	分析（データウェアハウス、OLAP）	10
コミュニケーション系	情報共有 グループウェア	11
その他	セキュリティ	12

（2）企業間システム

特定の取引先との固定接続	1
取引先との柔軟な組換え可能な接続	2
全体最適化を目指し、複数企業が参加するサプライチェーンを構成	3
企業間接続は実施していない	4

問 11-3 貴社の情報化の推進組織についてお伺いします。

(1) 経営戦略や、横断的な視点で検討する組織やプロジェクトはありますか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください( は一つ)。

部門横断的な組織・プロジェクトがある	1
情報システム部門や他の部門(企画部や主要ユーザー部門など)で、情報化を検討する部門がある	2
そのようなプロジェクトはない	3

(1)で「1」「2」をお答えの方にお聞きします。その他の方は問 10 へお進み下さい。

(2) 上記プロジェクトにおける成果の有無をお聞きします。もっとも近い項目を一つだけ選択してください( は一つ)。

成果を実現している	1
ほぼ成果を実現している	2
やや成果未達である	3
成果は未達である	4

問 1 2 投資対効果

ITに対する投資はどのような基準でおこなわれていますか。もっとも近い項目をそれぞれ一つ選択してください(行ごとに は一つ)。

	実施している	実施していない
IT投資の費用と効果を事前に見積もっている	1	2
IT投資の事後評価をおこなっている	1	2
IT投資の評価結果に基づいて再投資を検討する	1	2
IT投資に対する回収を検討している	1	2
IT投資の評価結果がCIO(IT投資責任者)の評価に影響している	1	2

### 問13 ITガバナンス

問13-1 情報システム戦略立案にあたってそれぞれの検討項目で最も主体的な役割を果たすのはどのプレイヤーですか。もっとも近い項目をそれぞれ一つ選択してください（行ごとに一つ）。

	情報システム部門	社内ユーザ部門	S Iベンダー	わからない
システム運用基盤整備（ネットワーク）	1	2	3	4
社内運用基準の確立	1	2	3	4
業務毎のソリューションの選定（ハード、業務アプリケーション）	1	2	3	4
ユーザビリティ（画面や操作のし易さ）	1	2	3	4

問13-2 システム基盤はどの単位で統一されていますか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（一つ）。

全社で統一されている	1
どちらともいえない	2
部門毎でそれぞれ統一されている	3

問13-3 セキュリティポリシーは確立されていますか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（一つ）。

全社セキュリティポリシーがあり、ガイドラインが策定されている	1
情報システム部門におけるセキュリティポリシーが確立されている	2
セキュリティポリシーは特に定めていない（社員の自主性に任せている）	3

### 問14 革新的なIT導入

問14-1 IT戦略の実行に際して、従来からの業務、取引関係の見直し及び、組織・権限の変更が必要となるものがあります。全体的にみて、どの程度実行されていると評価されますか。貴社の状態に近いものをお答えください（ひとつ）。

業務組替えを意識した新規システム開発実施	1
どちらかといえば、業務組替えを意識した新規システム開発実施	2
どちらともいえない	3
どちらかといえば従来業務の延長上で新規システム開発実施	4
従来業務の延長上で新規システム開発実施	5

問 14-2 業務の組替え実施に当って 障害要因や 成功要因は以下のどの項目ですか。  
 もっとも近い項目をそれぞれ一つ選択してください(行ごとに 一つ)

障害要因

	深く影響	多少影響	あまり影響していない	影響していない
(専門的知識を持つ) 特定の人 の 技量 に 頼 っ て い る	1	2	3	4
現状業務とあるべき姿のギャップが大きい	1	2	3	4
社内のコンセンサスを 得 る こ と が 難 し い	1	2	3	4
社外の取引先からのコンセンサスを 得 る こ と が 難 し い	1	2	3	4
その他 ( _____ )	1	2	3	4

成功要因

	深く影響	多少影響	あまり影響していない	影響していない
アプリケーションパッケージに業務プロセスを合致	1	2	3	4
トップにおける現状業務に対する問題意識	1	2	3	4
現場における現状業務に対する危機意識	1	2	3	4
B P R 成功事例の研究と実践【国内事例】	1	2	3	4
B P R 成功事例の研究と実践【海外事例】	1	2	3	4
事業のスクラップ&ビルドを慣行(抜本的改革)	1	2	3	4
トップにおける企業系列の組換えの主導権掌握	1	2	3	4
新業務プロセスに基づくシステムの組換え	1	2	3	4
全体最適を描いた業務改革	1	2	3	4
コンサルタントやベンダーの経験	1	2	3	4
調達先や納入先などのニーズ・要請	1	2	3	4
同業他社の動向	1	2	3	4
その他 ( _____ )	1	2	3	4

問 14-3 貴社においてここ一年間の業務組替えの規模はどの程度ですか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（ は一つ ）。

特定の部門で試験的に進めている	1
特定の部門で進めている	2
全社的に大規模に進めている	3
進めていない	4

問 14-3 で「 1 . 特定の部門で試験的に進めている」「 2 . 特定の部門で進めている」とお答えの方にお聞きします。その他の方は問 13-5 へお進み下さい。

問 14-4 業務の組換えはどのような部門ですめていますか。その部門の特徴としてもっとも近い項目を複数選択してください（ はいくつでも ）。

新規事業部門や、歴史の浅い部門	1
国際化が進んでいる部門	2
トップの理解を得られている部門	3
現場レベルにおける業務の理解が進んでいる部門	4
買収・統合した相手先の事業領域	5
企業全体の主力や中核をなす部門	6
今後の中核に成長することが期待されている部門	7
会社の主力部門とは異なる組織風土を持つ部門	8
採算が問題視されている事業領域	9
他社が先行している領域	10

問 14-5 経営上の改革と IT のかかわりはどの程度ですか。もっとも近い項目を一つだけ選択してください（ は一つ ）。

経営戦略と IT 戦略は強く関わっている	1
どちらかといえば経営戦略と IT 戦略は関わっている	2
どちらともいえない	3
どちらかといえば経営戦略と IT 戦略は独立して実施されている	4
経営戦略と IT 戦略は全く独立して実施されている	5

問 14-6 従来からの業務や取引関係の見直しはどのような範囲に及びますか。もっとも近い項目をそれぞれ選択してください(行ごとに はひとつ)。

見直しの検討範囲における重要度はどの程度ですか。

それぞれの項目に関して実施度合いはどの程度ですか。

	重要度				実施中			
	要 非 常 に 重	多 少 重 要	要 で な い あ ま り 重	い 重 要 で な	い る 実 施 し て	概 ね 実 施	施 や や 未 実	未 実 施
記入例 (重要度、満足度にそれぞれ1つ)		2	3	4	1	2		4
1) 取引先の絞込み・変更を含む見直し	1	2	3	4	1	2	3	4
2) 取引条件の変更	1	2	3	4	1	2	3	4
3) 開発・設計方法の見直し	1	2	3	4	1	2	3	4
4) 生産・調達方式の見直し	1	2	3	4	1	2	3	4
5) 販売方式の見直し	1	2	3	4	1	2	3	4
6) 在庫・発注方式の見直し	1	2	3	4	1	2	3	4
7) 物流拠点や物流手段の見直し	1	2	3	4	1	2	3	4
8) 財務会計制度の見直し	1	2	3	4	1	2	3	4
9) 管理会計のしくみ見直し	1	2	3	4	1	2	3	4
10) 人事制度の改革	1	2	3	4	1	2	3	4
11) 配置転換の実施	1	2	3	4	1	2	3	4

問 1 5 従業員のリテラシー

自社の企業情報システムに対する従業員の理解度はどの程度ですかもっとも近い項目をそれぞれ一つ選択してください(行ごとに は一つ)。

企業情報システムのポリシーが全従業員に浸透している	1
どちらかといえば企業情報システムのポリシーが浸透している	2
どちらともいえない	3
どちらかといえば企業情報システムのポリシーの習得は個々の従業員に依存している	4
企業情報システムのポリシーの習得は個々の従業員のモチベーションに依存している	5

第五部 企業プロフィール

問 16 貴社のプロフィール

貴社にもっとも近い選択肢をお選びください( 一つ )

<p>業種 (1つ選択して下さい)</p>	<p>1. 農林・水産・鉱業 2. 建設・土木 3. 化学・薬品 4. 食品 5. 石油・ゴム 6. 繊維・紙・木材 7. 鉄・非鉄金属・窯業 8. 輸送機器・関連部品 9. 一般機械製造 10. 電気・精密機械(コンピュータ製造以外) 11. 電気・精密機械(コンピュータ等製造) 12. その他製造業 13. 商社・卸売・小売 14. 銀行・保険・証券・信販 15. 不動産 16. 運輸・倉庫 17. 通信・通信サービス 18. 電気・ガス 19. 放送・新聞・出版・印刷・映画 20. サービス業(情報処理を除く) 21. 情報処理サービス(システムインテグレーターを含む) 22. その他( )</p>
<p>売上高 (1つ選択して下さい)</p>	<p>1. 100億円未満 2. 100億円～500億円未満 3. 500億円～1000億円未満 4. 1000億円以上</p>
<p>貴社の業況 (1つ選択して下さい)</p>	<p>1. 上向いている 2. 上向いているが、将来は不透明 3. 横ばいである 4. 悪化している</p>
<p>従業員 (1つ選択して下さい)</p>	<p>1. 100人未満 2. 100人～1000人未満 3. 1000人～5000人未満 4. 5000人～10000人未満 5. 1000人以上</p>
<p>今年度(2002年度)の情報システム投資額 (1つ選択して下さい)</p>	<p>1. 1億円未満 2. 1億円～10億円未満 3. 10億円～50億円未満 4. 50億円～100億円未満 5. 100億円以上</p>
<p>来年度の(2003年度)情報システム投資 (1つ選択して下さい)</p>	<p>【今年と比較した増減】 1. 大幅増加(20%以上) 2. 増加 3. ほぼ同額 4. 減少 5. 大幅減少(20%以下)</p>