

「攻めのIT経営」の推進に向けて

2015年10月7日

JEITA
一般社団法人 電子情報技術産業協会

一般社団法人 電子情報技術産業協会
ソリューションサービス事業委員会
副委員長 川井俊弥(NEC)

はじめに

**ソリューションサービス事業委員会では、
「攻めのIT経営」に関する調査を実施してきました。**

**2013年度にはIT経営の日米比較、
2014年度には国内企業の攻めのIT投資実態調査、**

それらについてご紹介します。

「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」

「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」調査結果の公表について
(2013/10/19)

<http://home.jeita.or.jp/cgi-bin/page/detail.cgi?n=608&ca=1>

調査概要

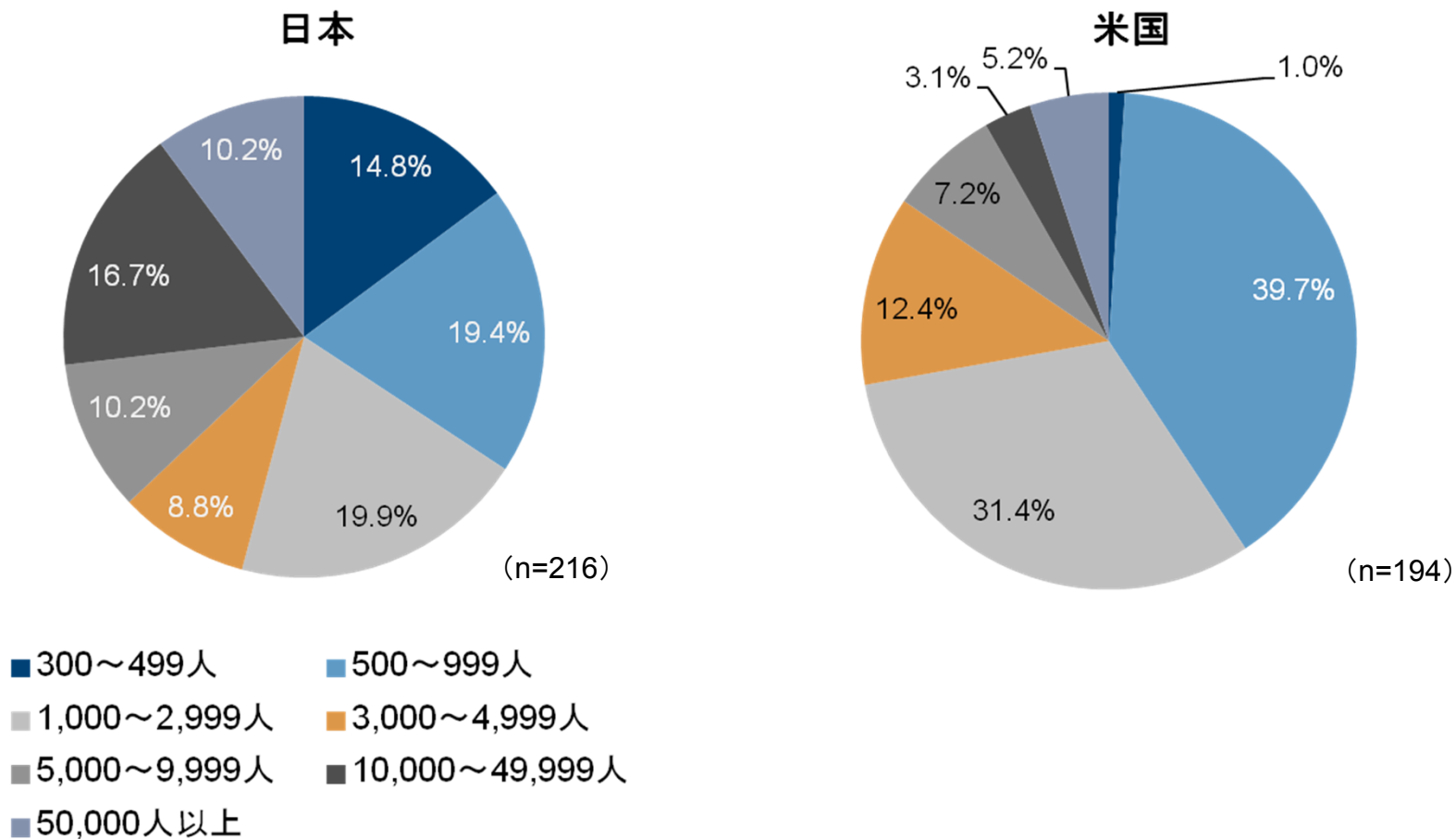
- 目的: 日米におけるアンケート調査、直接取材を通じて、国内企業における「攻め」のIT投資が少ない理由を探る。
 - 非IT部門はITをどのようにみているのか
 - どんな環境の違いがあるのか
 - 「攻め」のIT投資に転ずるにはどうすればいいのか
- 調査方法
 - アンケート調査: 日米の民間企業に、ITに対する意識調査を実施
 - 時期: 2013年6月～7月
 - 企業規模: グローバルで従業員数が300人以上
 - 産業分野: 医療、教育、政府／地方自治体、情報サービスを除く全業種
 - 回答者: 経営者、およびIT部門以外(事業部、営業、マーケティング、経営企画)のマネージャー職以上。
 - Webアンケート形式
 - 最終有効サンプル数
 - 日本: 216
 - 米国: 194
 - 直接取材
 - 日本: 5社
 - 米国: 2社



ビジネス視点

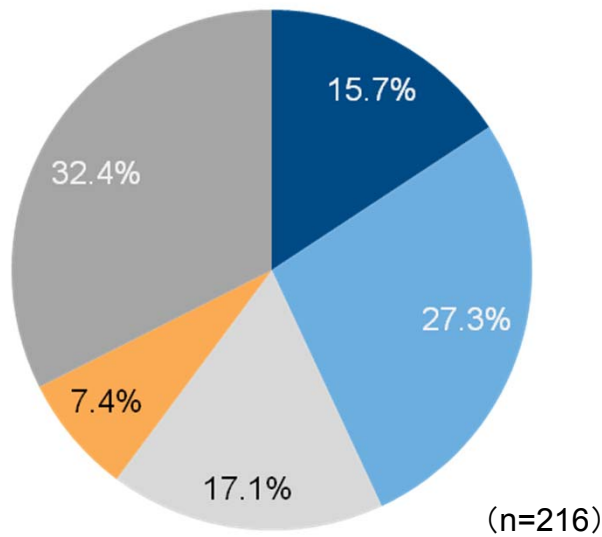
回答者属性①従業員数(グローバル連結)

ほぼ3分の1が1000人以下

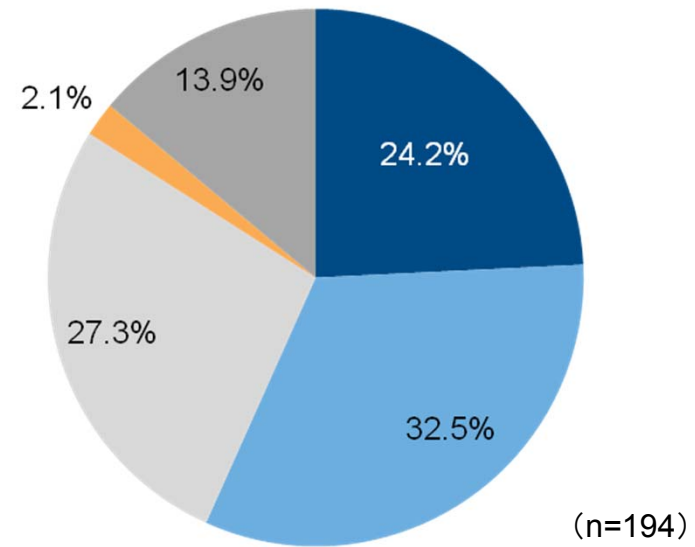


回答者属性②産業分野

日本



米国

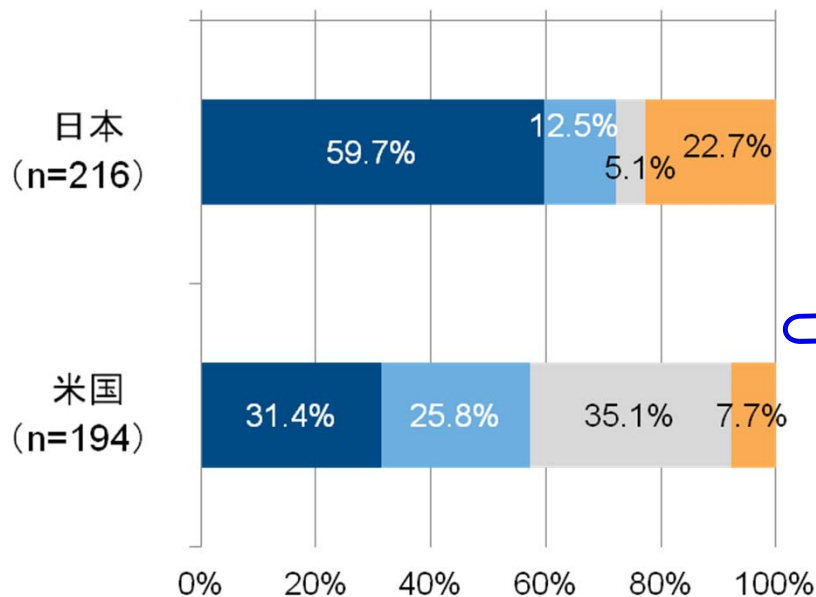


- 金融
- 製造
- 流通
- 建設
- サービス/その他

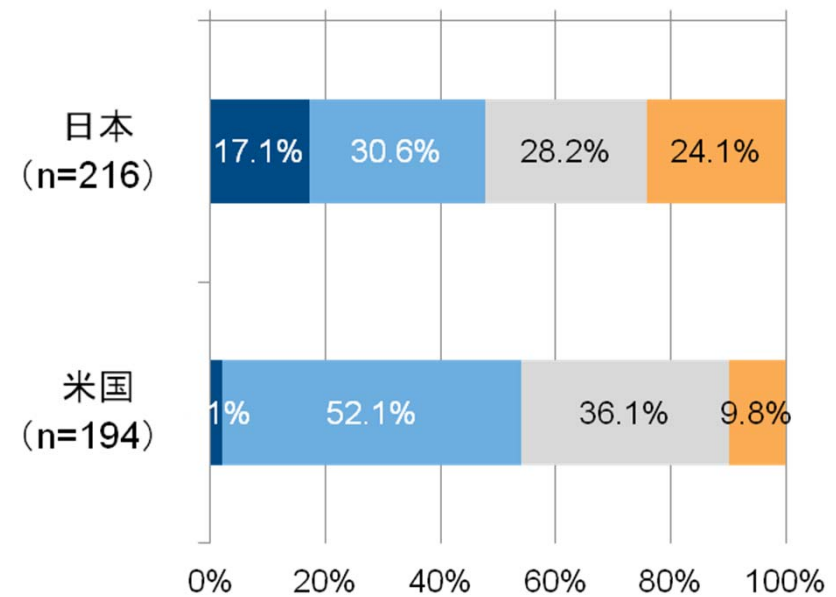
回答企業の競争環境①

問: 貴社がおかれている競争環境として、それぞれの項目で最も当てはまるものはなんですか。

競争市場数



主要な競合数

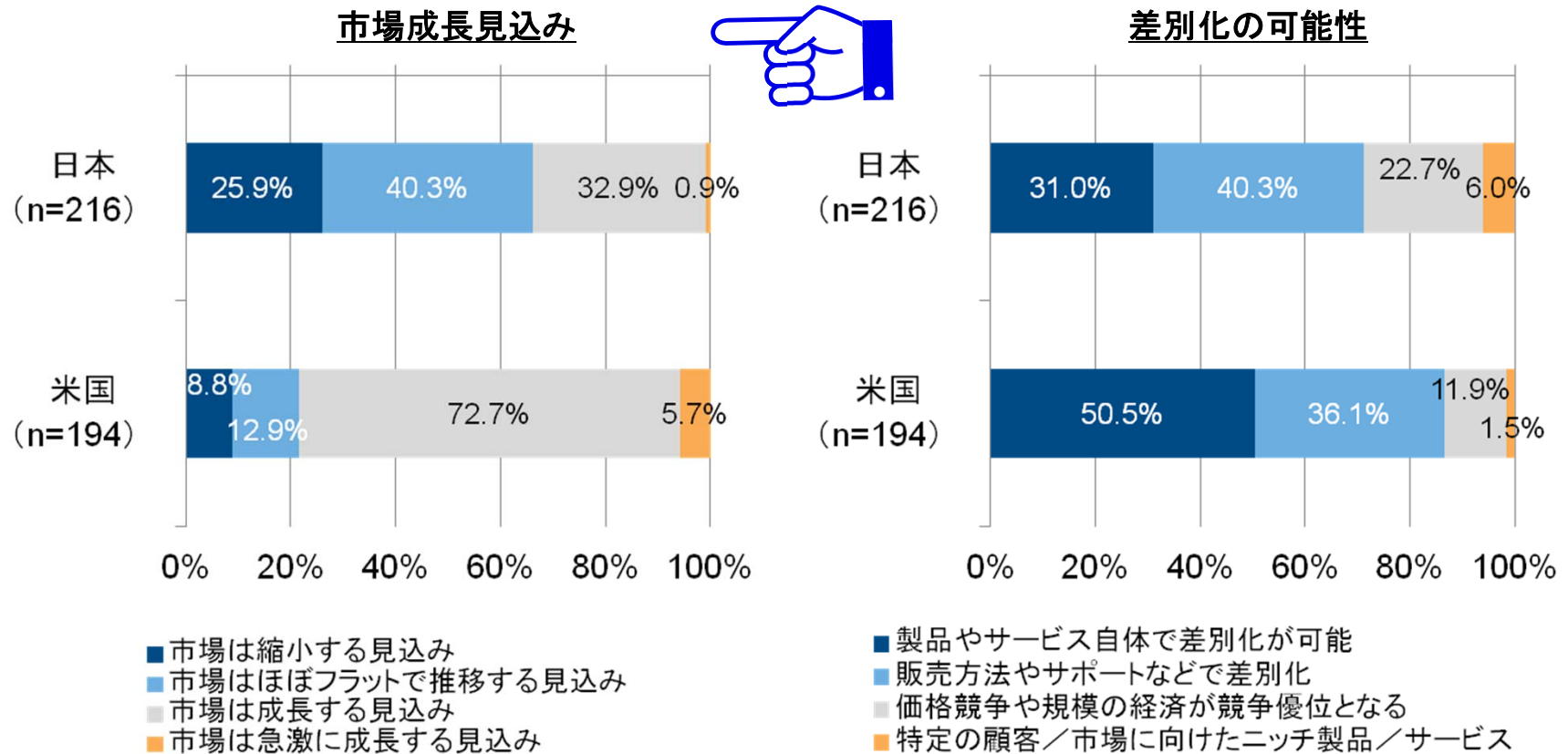


- 国内中心
- きわめて限定的(数社程度)
- 国内+海外1~4か国
- 5~9社程度
- 国内+海外5~9か国
- 10~49社
- 国内+海外10か国以上
- 50社以上

実際の(客観的な)競争環境がどうであるかはわからないが、米国企業の方がより広い市場で、より多くの競合と戦っているという「認識」が強い。

回答企業の競争環境②

問: 貴社がおかれている競争環境として、それぞれの項目で最も当てはまるものはなんですか。

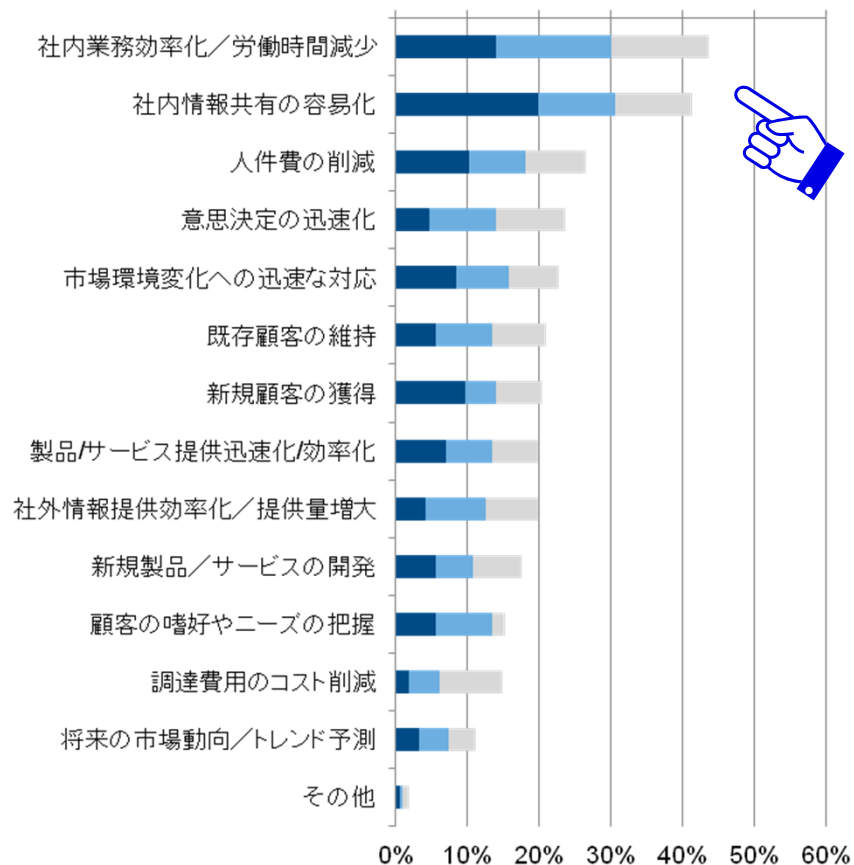


市場の成長見込みも同様に、米国企業の方がより楽観的にとらえている。同様に、製品/サービスそのもので差別化できるとみている割合が米国企業の方が高い。

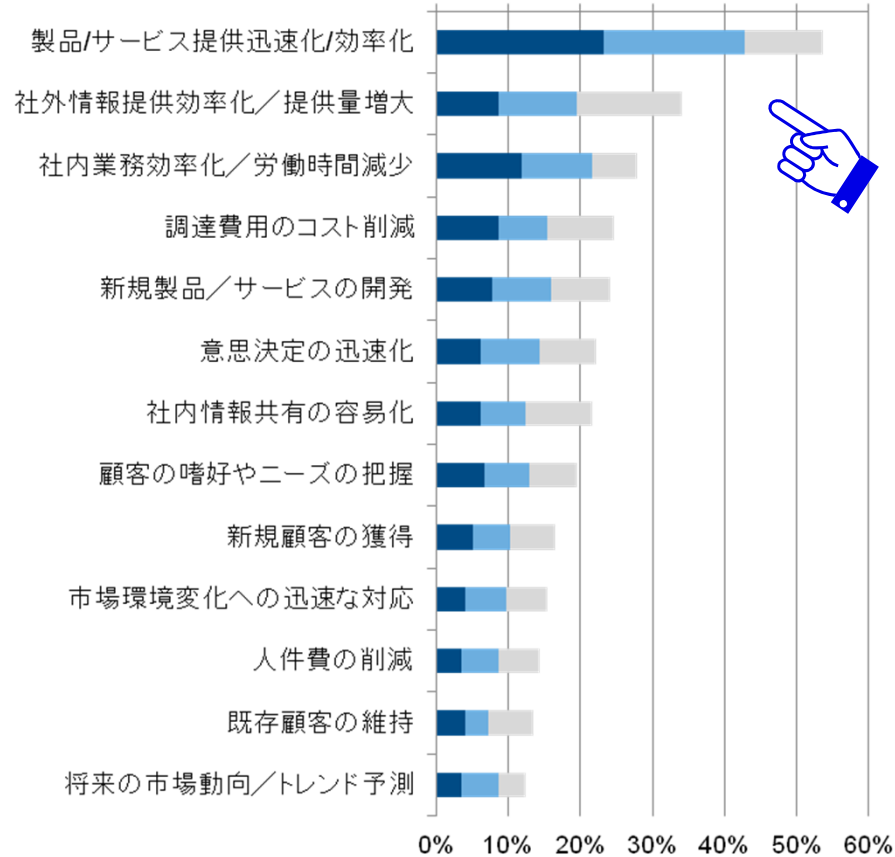
ITがこれまでもたらした効果

問: ITが、貴社やあなたの部門にこれまでもたらした、あるいは現在もたらしている効果として顕著と思われるものを、順位をつけて3つまで選んでください。

日本(n=216)



米国(n=194)

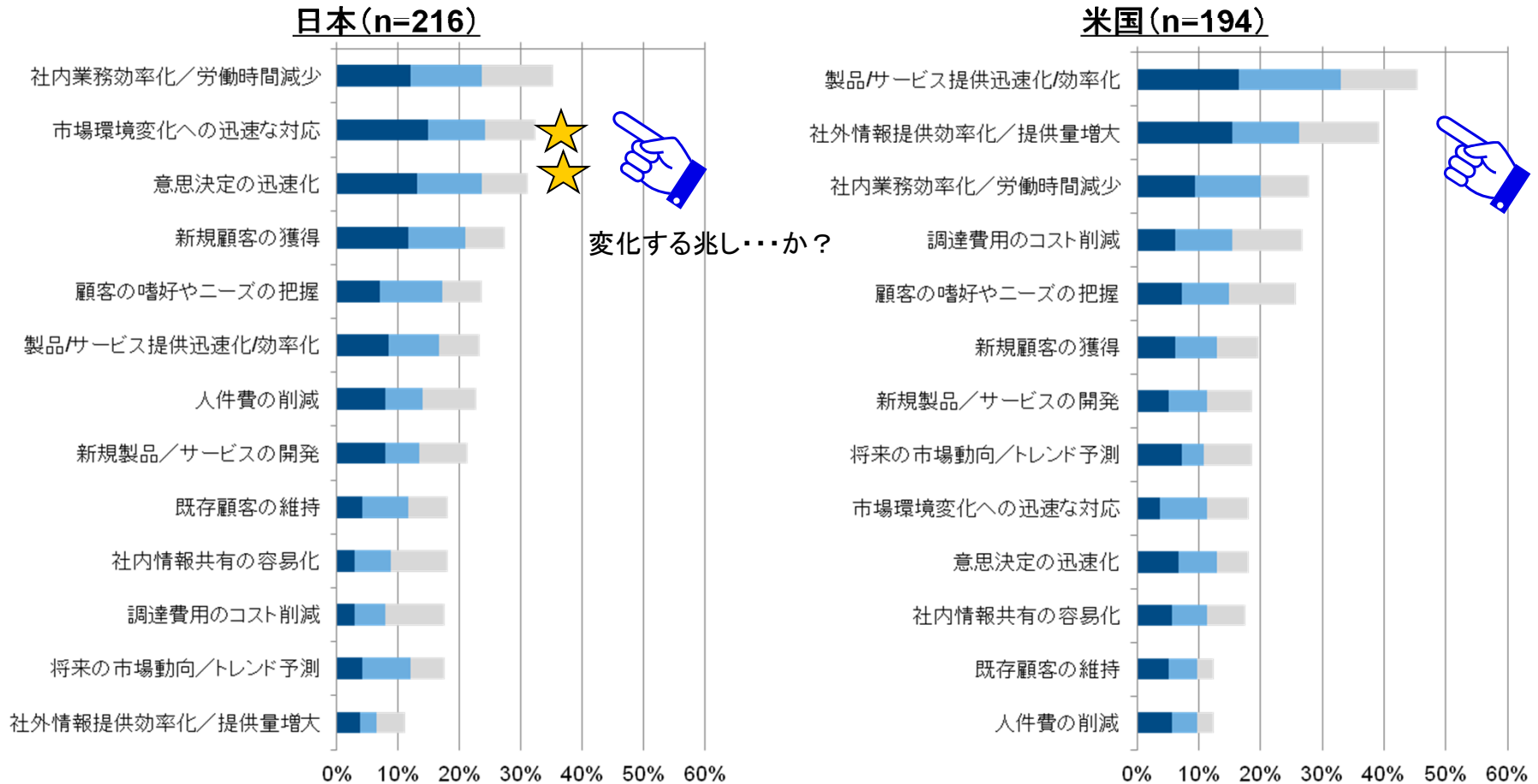


Note: 複数回答(3つまで)

国内企業では、社内業務効率化/労働時間減少、社内情報共有と、社内業務への貢献を認めている。一方米国企業は、「製品/サービス提供迅速化」「社外情報提供効率化」など、直接マーケティングや販売に結びつく効果を認めている。

今後ITに期待する効果

問: 今後、貴社やあなたな部門が競争して行く上でITに期待する効果を、順位をつけて3つまで選んでください。



Note: 複数回答(3つまで)

1位の項目は日米とも「これまで」と変わらないが、国内企業では市場変化への迅速な対応、意思決定の迅速化など新たなIT活用への期待もある。

これまで／今後 両国比較

変化の兆候が見受けられる

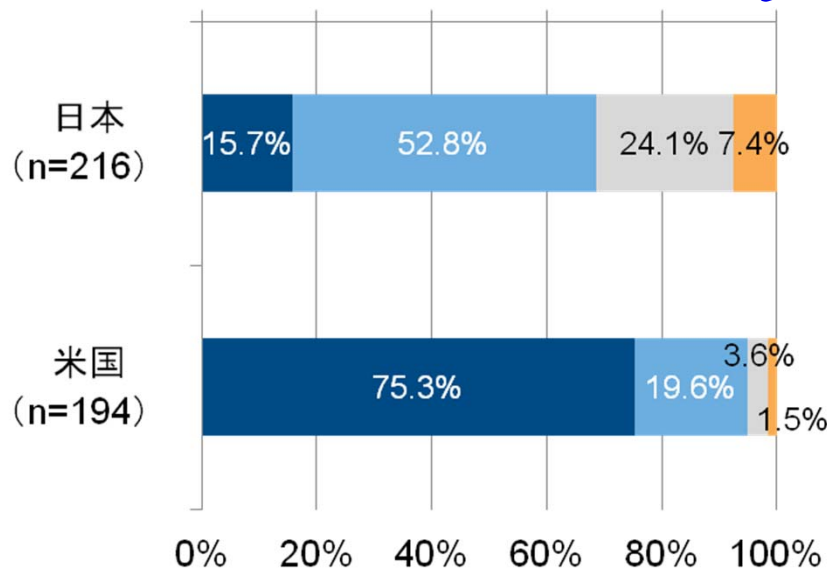
	日本				米国			
	これまでの効果	%	今後の期待	%	これまでの効果	%	今後の期待	%
1	社内業務効率化／労働時間減少	43.5%	社内業務効率化／労働時間減少	35.2%	製品／サービス提供迅速化／効率化	53.6%	製品／サービス提供迅速化／効率化	45.4%
2	社内情報共有の容易化	41.2%	市場環境変化への迅速な対応	32.4%	社外情報提供効率化／提供量増大	34.0%	社外情報提供効率化／提供量増大	39.2%
3	人件費の削減	26.4%	意思決定の迅速化	31.0%	社内業務効率化／労働時間減少	27.8%	社内業務効率化／労働時間減少	27.8%
4	意思決定の迅速化	23.6%	新規顧客の獲得	27.3%	調達費用のコスト削減	24.7%	調達費用のコスト削減	26.8%
5	市場環境変化への迅速な対応	22.7%	顧客の嗜好やニーズの把握	23.6%	新規製品／サービスの開発	24.2%	顧客の嗜好やニーズの把握	25.8%
6	既存顧客の維持	20.8%	製品／サービス提供迅速化／効率化	23.1%	意思決定の迅速化	22.2%	新規顧客の獲得	19.6%
7	新規顧客の獲得	20.4%	人件費の削減	22.7%	社内情報共有の容易化	21.6%	新規製品／サービスの開発	18.6%
8	製品／サービス提供迅速化／効率化	19.9%	新規製品／サービスの開発	21.3%	顧客の嗜好やニーズの把握	19.6%	将来の市場動向／トレンド予測	18.6%
9	社外情報提供効率化／提供量増大	19.9%	既存顧客の維持	18.1%	新規顧客の獲得	16.5%	市場環境変化への迅速な対応	18.0%
10	新規製品／サービスの開発	17.6%	社内情報共有の容易化	18.1%	市場環境変化への迅速な対応	15.5%	意思決定の迅速化	18.0%
11	顧客の嗜好やニーズの把握	15.3%	調達費用のコスト削減	17.6%	人件費の削減	14.4%	社内情報共有の容易化	17.5%
12	調達費用のコスト削減	14.8%	将来の市場動向／トレンド予測	17.6%	既存顧客の維持	13.4%	既存顧客の維持	12.4%
13	将来の市場動向／トレンド予測	11.1%	社外情報提供効率化／提供量増大	11.1%	将来の市場動向／トレンド予測	12.4%	人件費の削減	12.4%

1位の項目は日米とも「これまで」と変わらないが、日米企業とも市場動向の把握や予測に関してITに期待する割合が増えている。

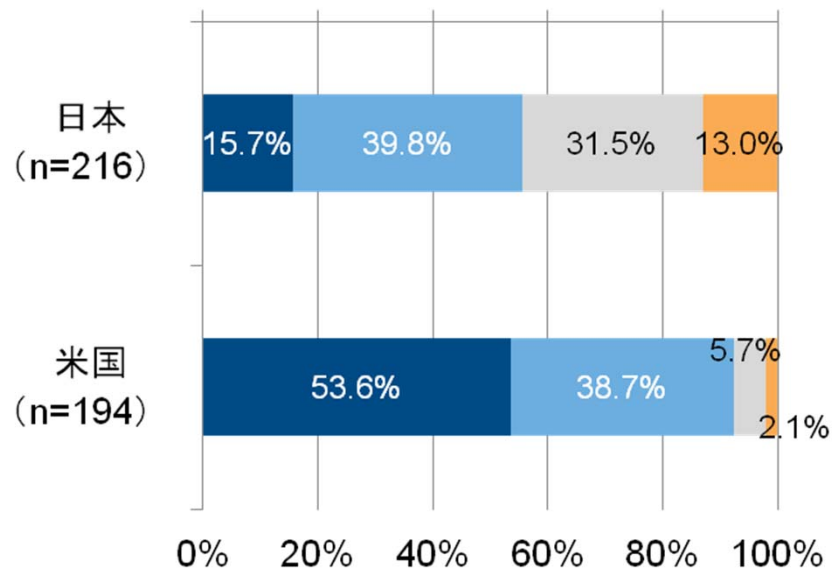
投資の重要性（他に、人材、設備、マーケティングも調査）

問: 貴社では、競争に勝ち残るために、どういった投資を重視していますか。4段階でお答えください。

IT／情報システム投資



研究開発投資

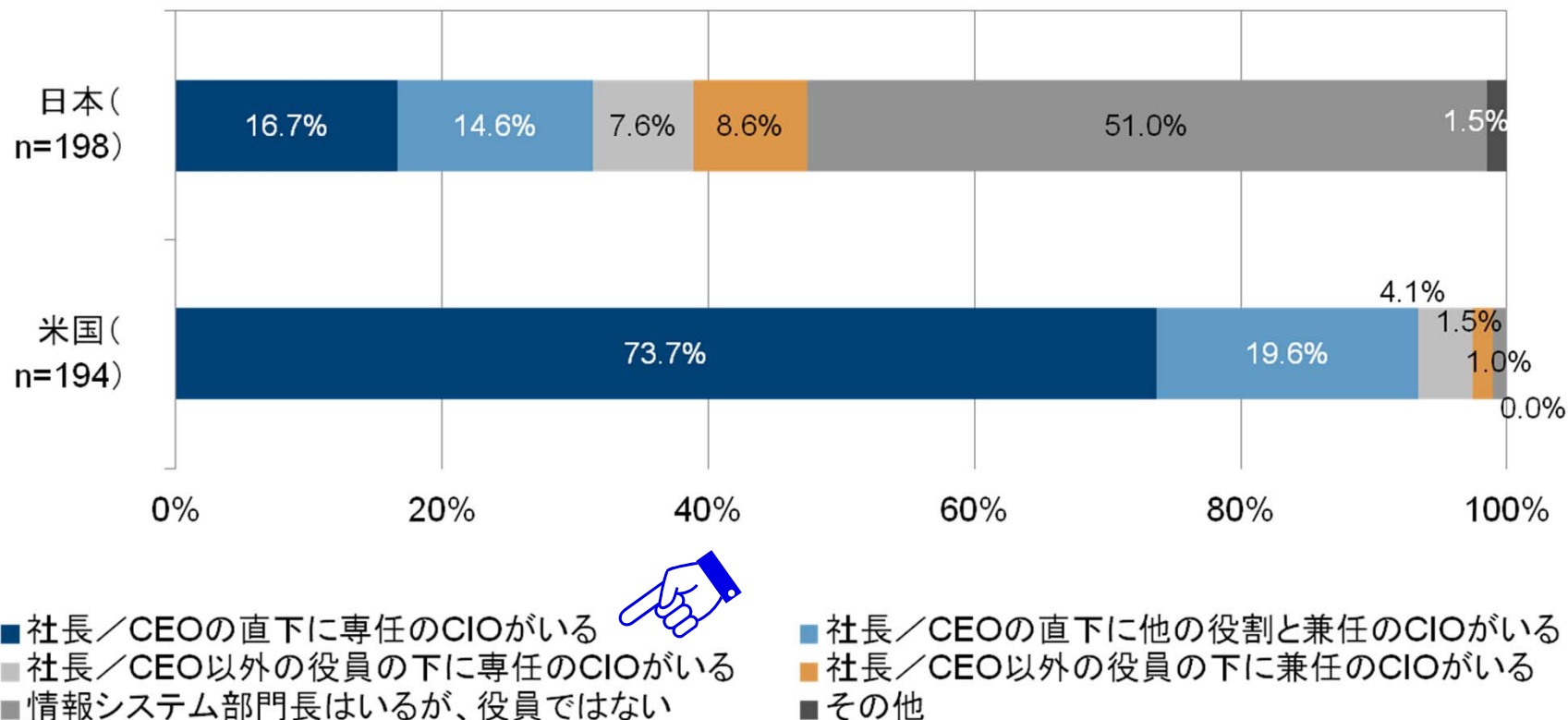


■ きわめて重要 ■ 重要 ■ どちらとも言えない ■ あまり重要ではない

米国企業は、IT／情報システム投資を「きわめて重要」と回答した企業の割合が5領域の中で最も高い。一方、国内企業は、「きわめて重要」が最も少なかったのがIT／情報システム投資である。

CIO設置状況 (Chief Information Officer、情報統括責任者)

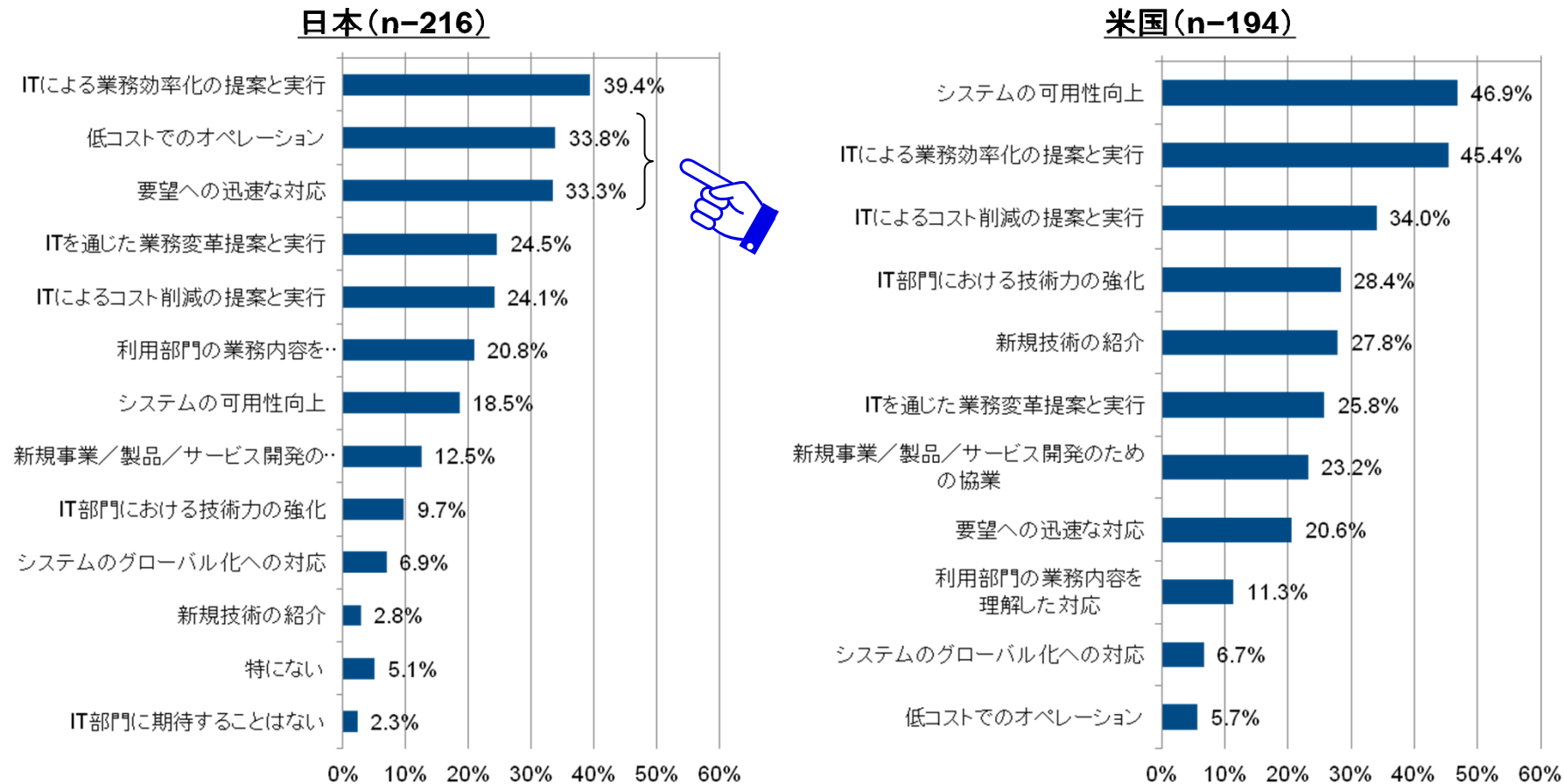
問: 貴社には、情報システム/ITを統括する役員、いわゆるCIOはいますか。最も当てはまるものを1つ選んでください。



CEOに直接レポートする専任CIOは、国内企業では20%にも満たない。半数以上で非役員の情報システム部門長が実質ITのトップ。

IT部門に期待すること

問: 貴社のIT部門、情報システム部門に対する期待や要望にはどんなものがありますか。当てはまるものを3つまで選んでください。



IT部門への期待は、米国企業でも可用性、業務効率化、コスト削減などが多い。ただし、回答割合をみると、**米国企業の方が全般的に高い傾向**があり、IT部門に対する期待が広範にわたっていることがわかる。

Note: 複数回答(3つまで)

調査結果サマリ 日米比較からわかったこと

- 非IT部門(事業部門、営業部門、企画部門など)では、IT投資に対する見方が日米で異なる。米国企業の非IT部門がITを**競争力強化のために重要**とみているのに対し、国内企業ではその比率が非常に低い。
- IT投資を主導するCIOの存在を比較しても、**米国ではCEO直下のCIOが多い(日本の4.4倍)**のに対し、国内企業の情報システムトップ部門は半数が非役員の情報システム部門長である
- IT部門の役割も、米国企業の方がよりアクティブに、**IT部門自らが業務効率化や事業開発**を行う比率が高い。
- これまでITがもたらした効果に関しても、国内企業は社内業務効率化や人件費削減が多いのに対し、米国企業では製品／サービス提供の迅速化／効率化や、社外情報発信効率化といった**売上、マーケティングに直結するもの**が挙げられている。
- 一方、今後については、国内企業も市場環境変化対応や顧客の嗜好分析などに対する**ITへの期待が高まっている**。米国企業では、さらに将来の市場予測におけるIT利用への期待が高い。

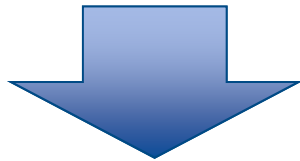
国内企業における「攻めのIT投資」実態調査

「JEITA、国内企業における「攻めのIT投資」実態調査を実施」
(2015/2/23)

<http://home.jeita.or.jp/cgi-bin/page/detail.cgi?n=776&ca=1>

調査の背景と目的

- 背景 : 2013年の「日米IT投資比較調査」におけるFindings
 - IT投資は競争上非常に重要か? → Yesは米国:75.3%、日本:15.7%
 - 今後のITに対する期待は? → 「攻めのIT」への期待感は大きかった
 - 一方、「攻めのIT」活用が進んでいない企業も多いのが現実



攻めのIT投資を実践している企業は、何が違うのか?

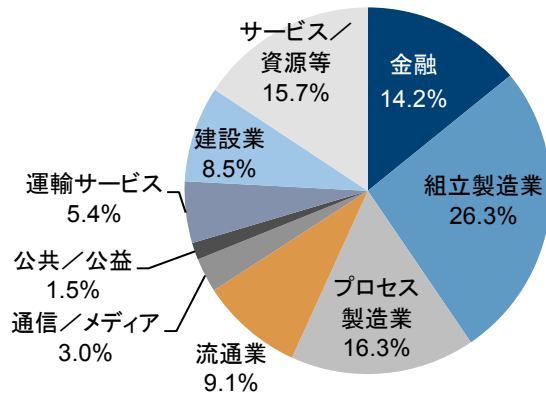
- 今回調査の目的 : 日本企業のIT経営を促進するため、以下の諸点を明らかにしたい
 - ITを競争優位獲得のため積極活用している企業(IT経営企業)の割合は?
 - IT経営企業は、守りのIT経営企業よりも高パフォーマンス?
 - IT経営企業とそうでない企業の属性上の違いは?
 - 守りのIT経営企業: 単に消極的? 利用したいが障壁がある?
 - 障壁があるとしたら、それは何?
 - 守りのIT経営企業はどのようにしたらIT経営企業になれる?

調査方法

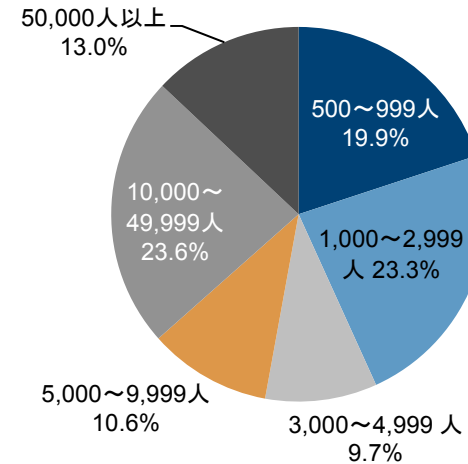
- 調査時期 : 2014年9月
- 企業規模 : 連結従業員数500人以上
- 産業分野 : 全業種(医療・教育・公共・情報サービスを除く)
- 回答者 : 経営者およびIT部門以外のマネージャー以上
- 調査手段 : Webアンケート
- 最終有効回答数 : 331

回答者属性

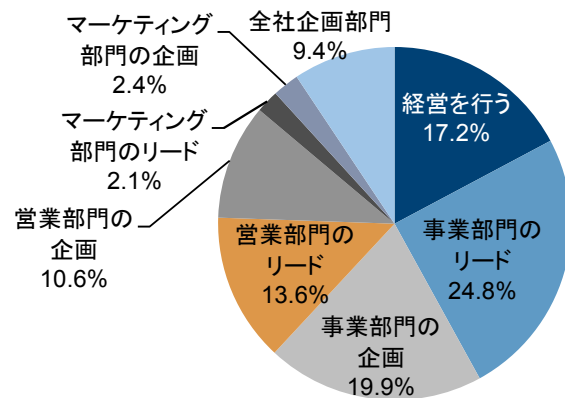
産業分野



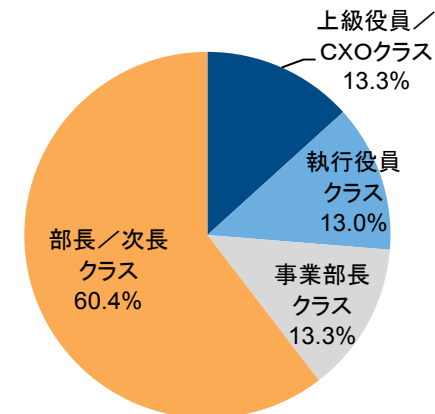
従業員数



社内の立場

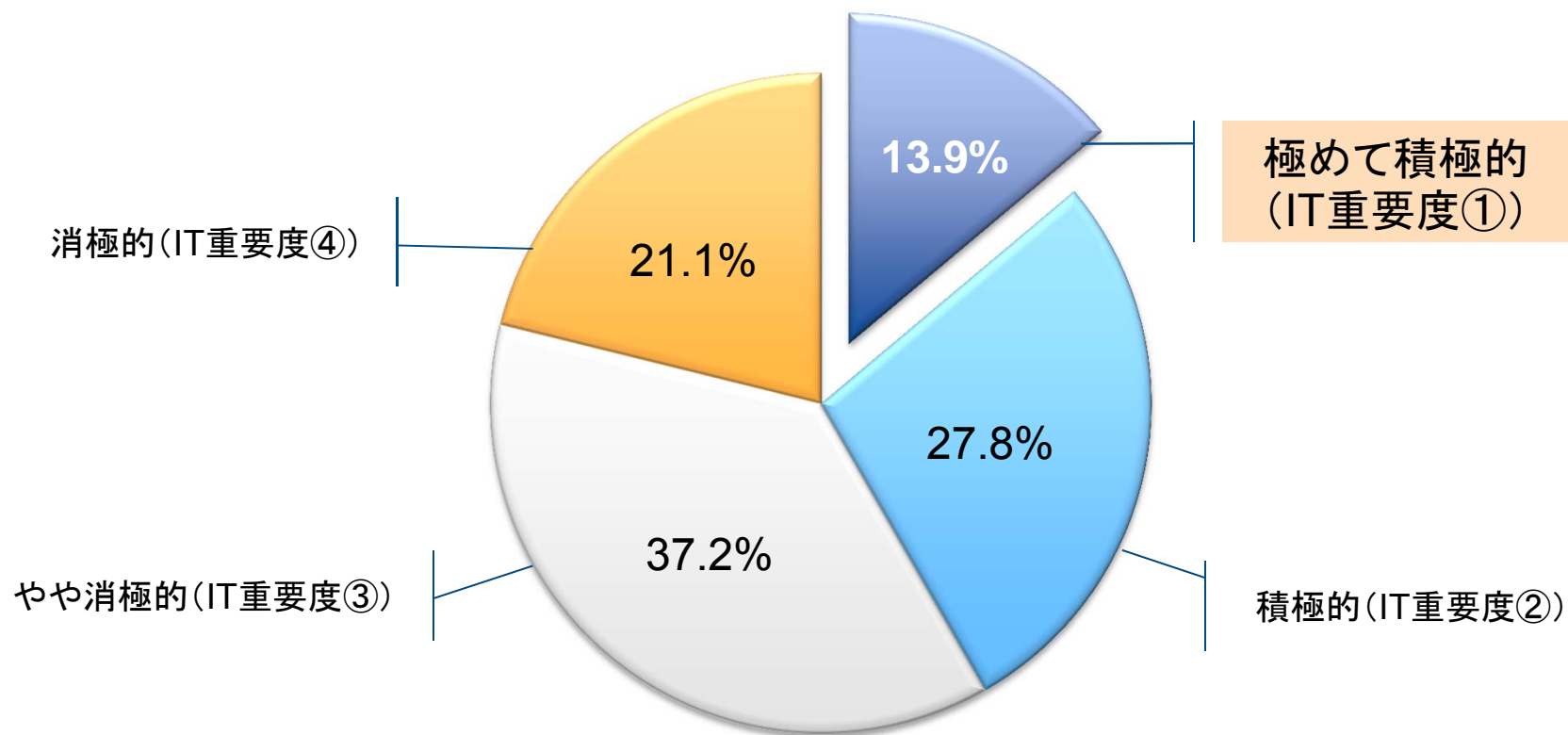


役職



競争力強化のため、攻めのIT投資に極めて積極的な企業は約14%

問: 貴社の戦略や計画の遂行、競争優位の獲得において、貴社内ではITが積極的に活用されているとみていますか。

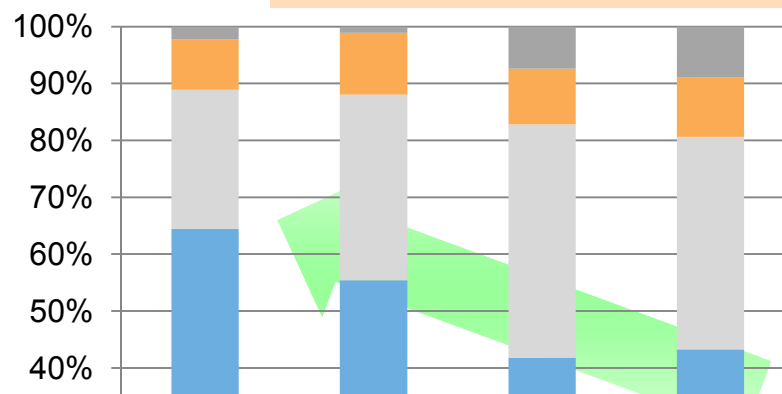
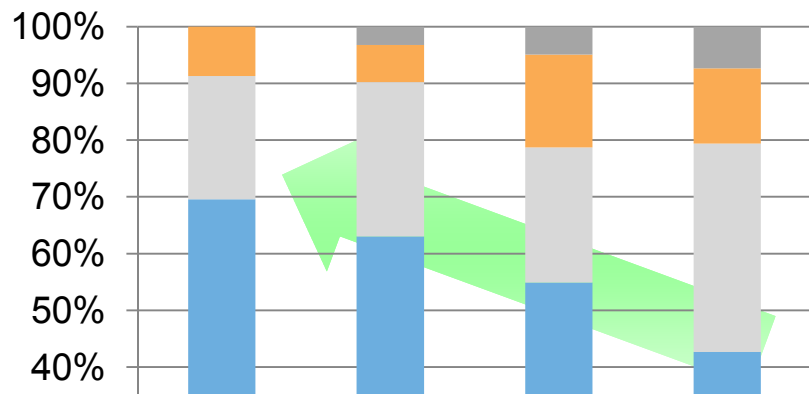


- 競争に勝つために、ITは極めて積極的に活用されており、他の投資に比べても優先度は高い(IT重要度①)
- 最重要ではないが、ITは経営の中で積極的に活用されており、競争優位獲得のために役立っている(IT重要度②)
- ITは、競争に勝つためよりも、企業の全体的な効率化やコスト削減に寄与している(IT重要度③)
- ITの優先度は低く、ITの経営に対する積極的な利用はない(IT重要度④)

IT経営企業は、「守りのIT経営企業より高業績」

問: 貴社の売上高(左)と営業利益(右)は、3年前と比較してどの程度増減していますか。

IT活用に積極的な企業ほど、売上高、営業利益を成長させている。

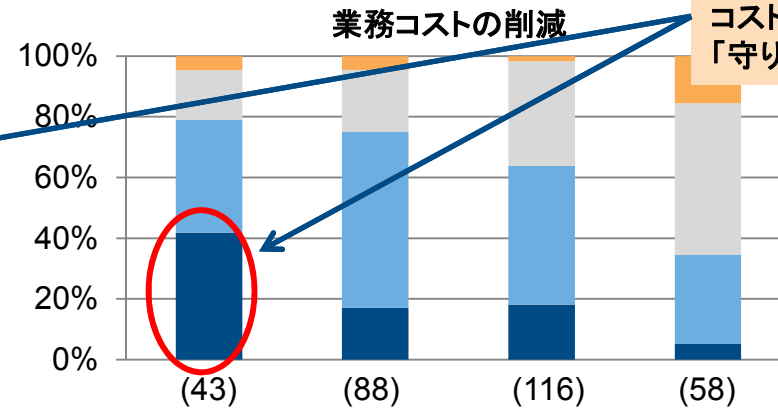
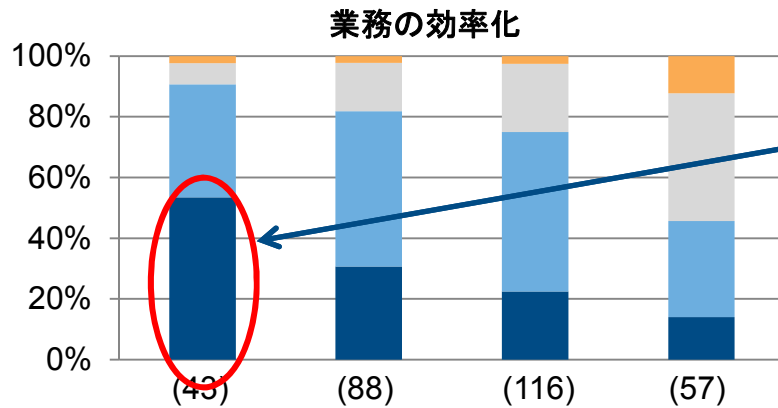


IT重要度①+②企業 : 「売上、利益ともに増加」との回答が半数以上
(IT重要度①では7割近く)

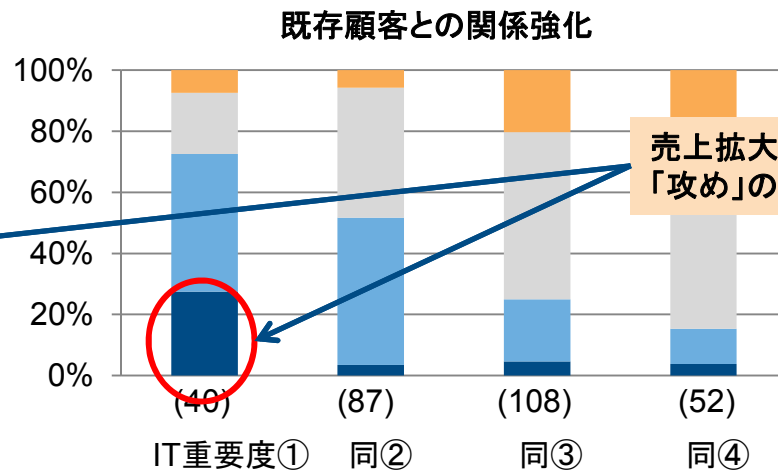
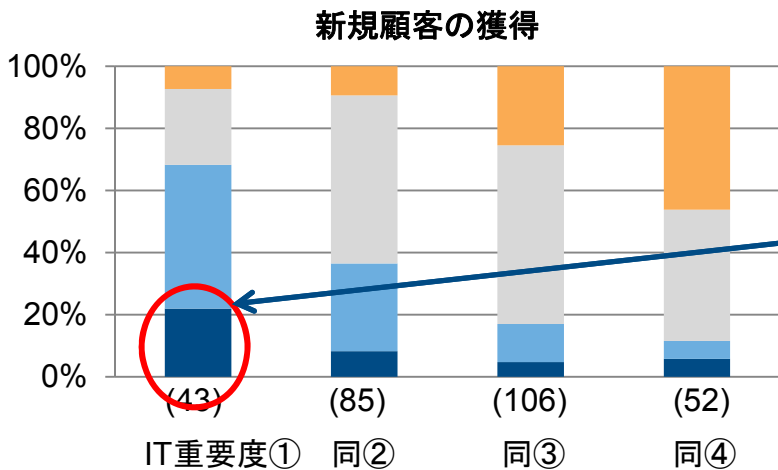
■ 10%以上増加 ■ 10%未満増加 ■ 変化なし ■ 10%未満減少 ■ 10%以上減少

攻めのIT経営企業は、守りのIT投資はもちろん、攻めのIT投資でも**強く効果**を感じている

問: 各業務の遂行に、**これまでITが重要な役割を果たしてきたかどうか**について、4段階で評価してください。



業務効率化やコスト削減など「守り」だけではなく...

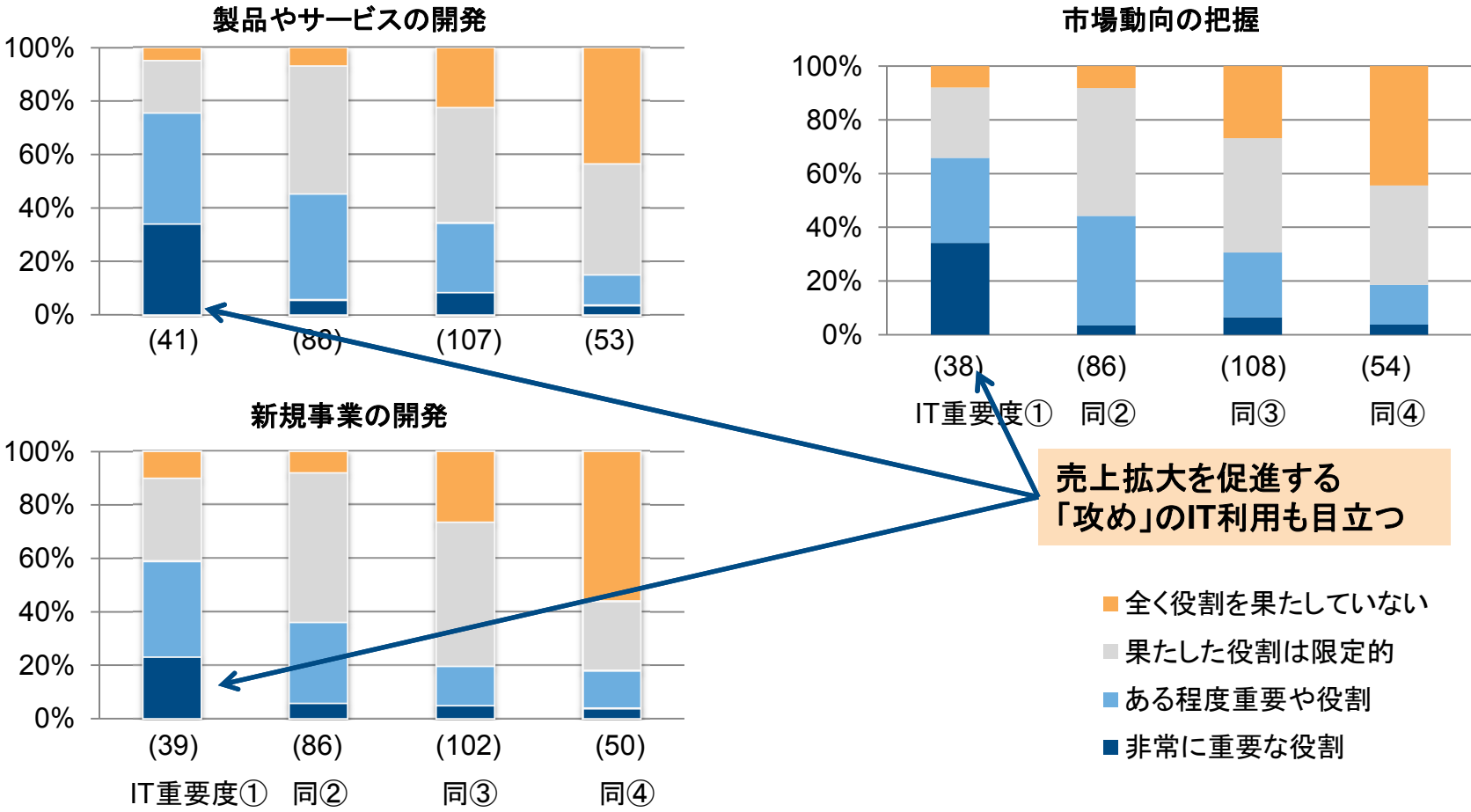


売上拡大を促進する「攻め」のIT利用も目立つ

- 全く役割を果たしていない
- 果たした役割は限定的
- ある程度重要や役割
- 非常に重要な役割

攻めのIT経営企業は、守りのIT投資はもちろん、攻めのIT投資でも**強く効果**を感じている（続き）

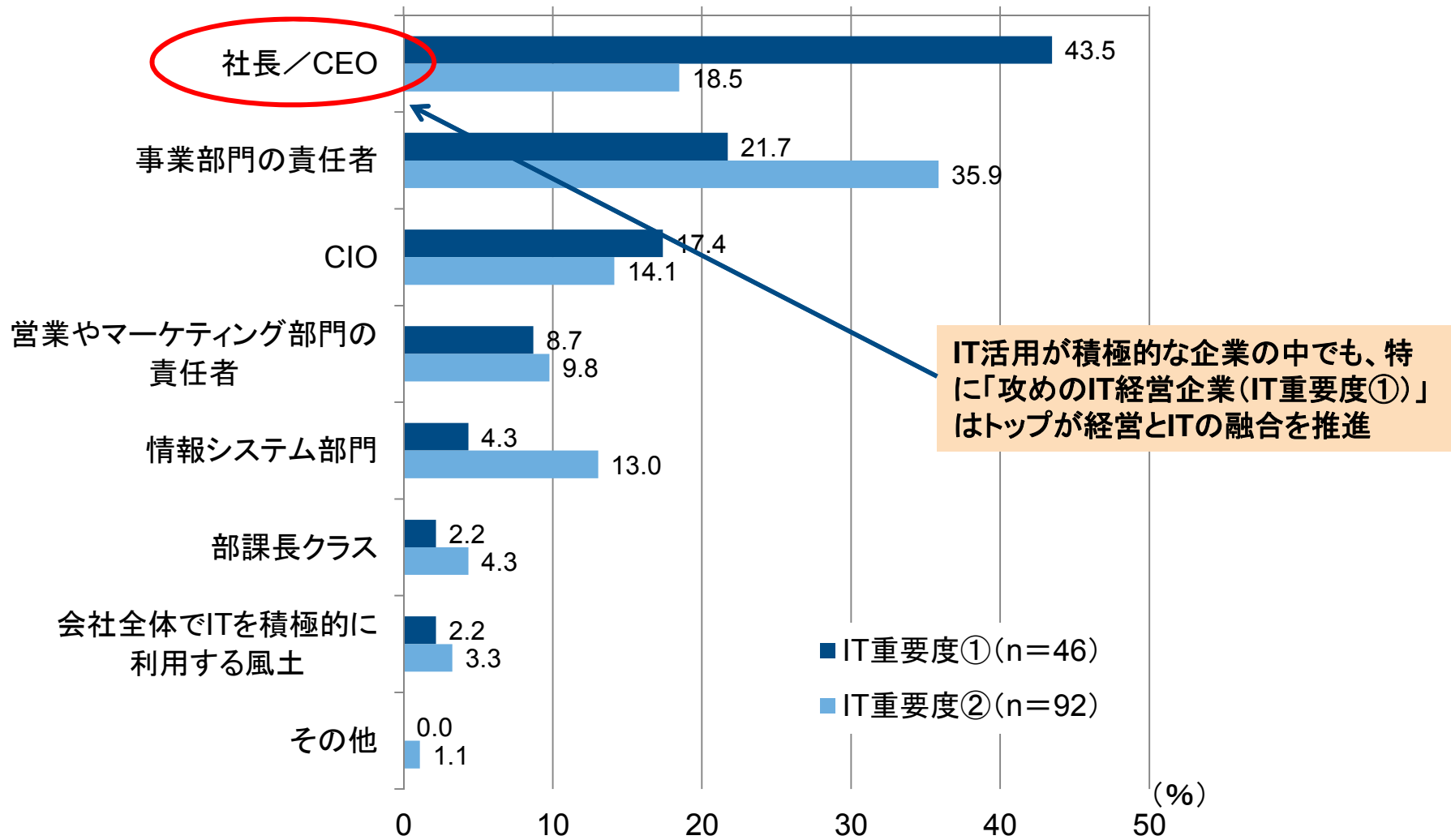
問：各業務の遂行に、**これまでITが重要な役割を果たしてきたかどうか**について、4段階で評価してください。



IT経営企業は「事業革新」のためにITを活用している

攻めのIT経営に変革する原動力は、 トップのリーダーシップである

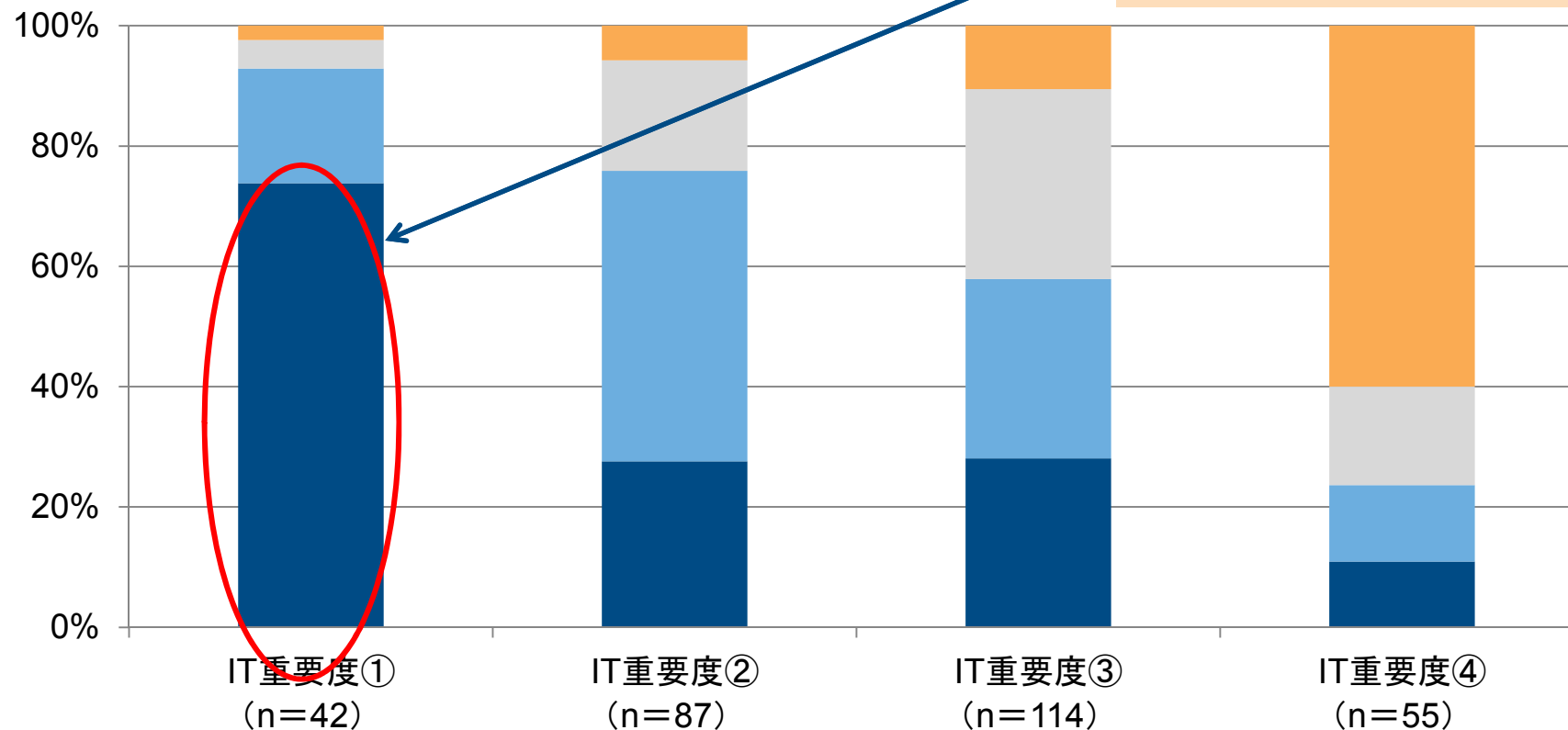
問: 貴社でITの積極的な活用を推進しているキーパーソンは誰だと考えますか。



攻めのIT経営企業では「ITの見える化」が進んでいる

問: 貴社の中期計画、経営計画において、IT投資はどのように位置付けられていますか。

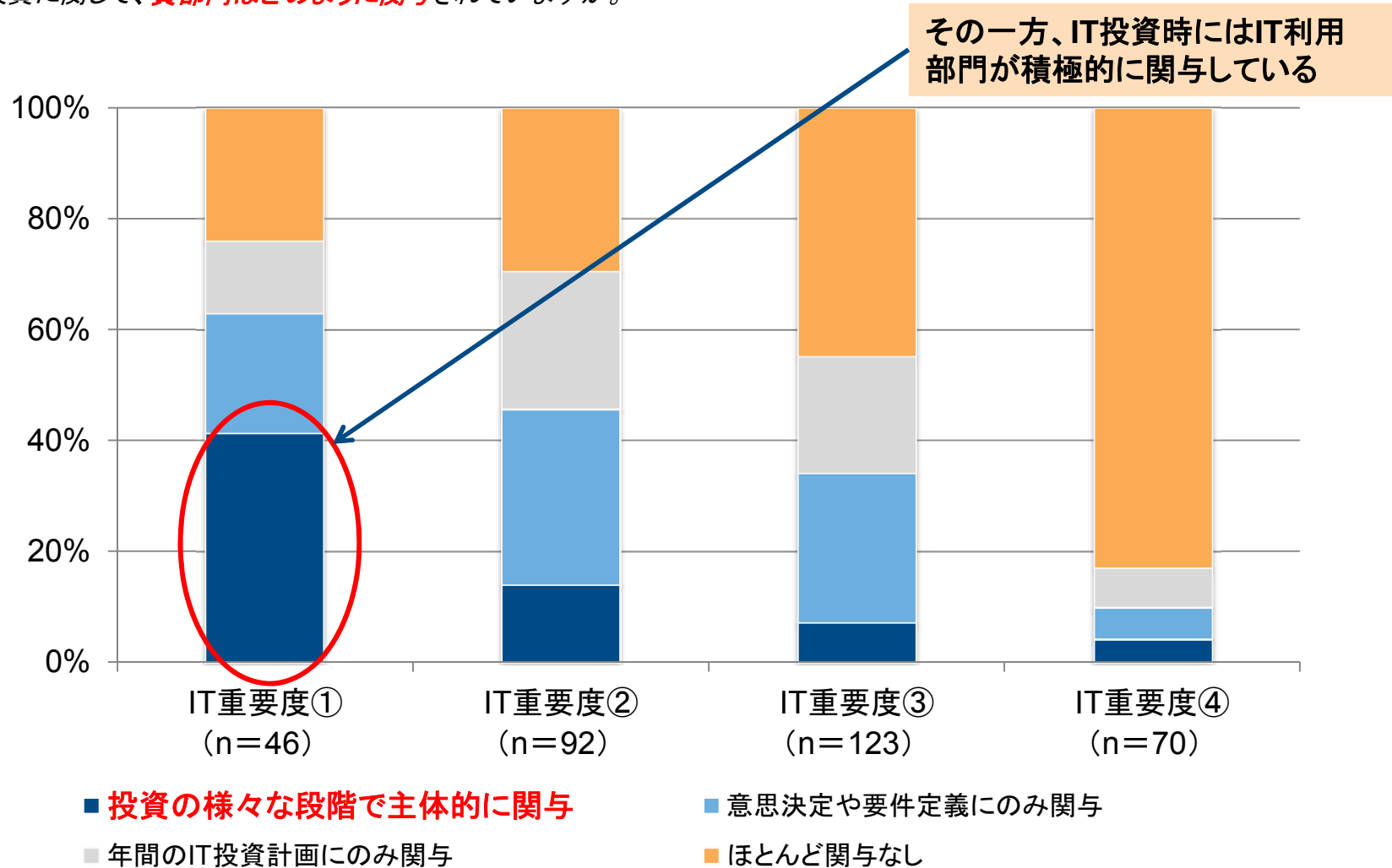
IT投資計画を経営計画の中に明示することで、「ITがどう経営を支えるのか」を全社で共有。



- 中期計画の策定や実行においてITはほとんど関係ない
- 情報システム部門の関与はないが、必要なIT投資は実施
- 経営計画の実行段階で情報システム部門が関与
- 経営計画にIT投資の方向性も明示

攻めのIT経営企業では、IT利用部門がIT投資に関与している

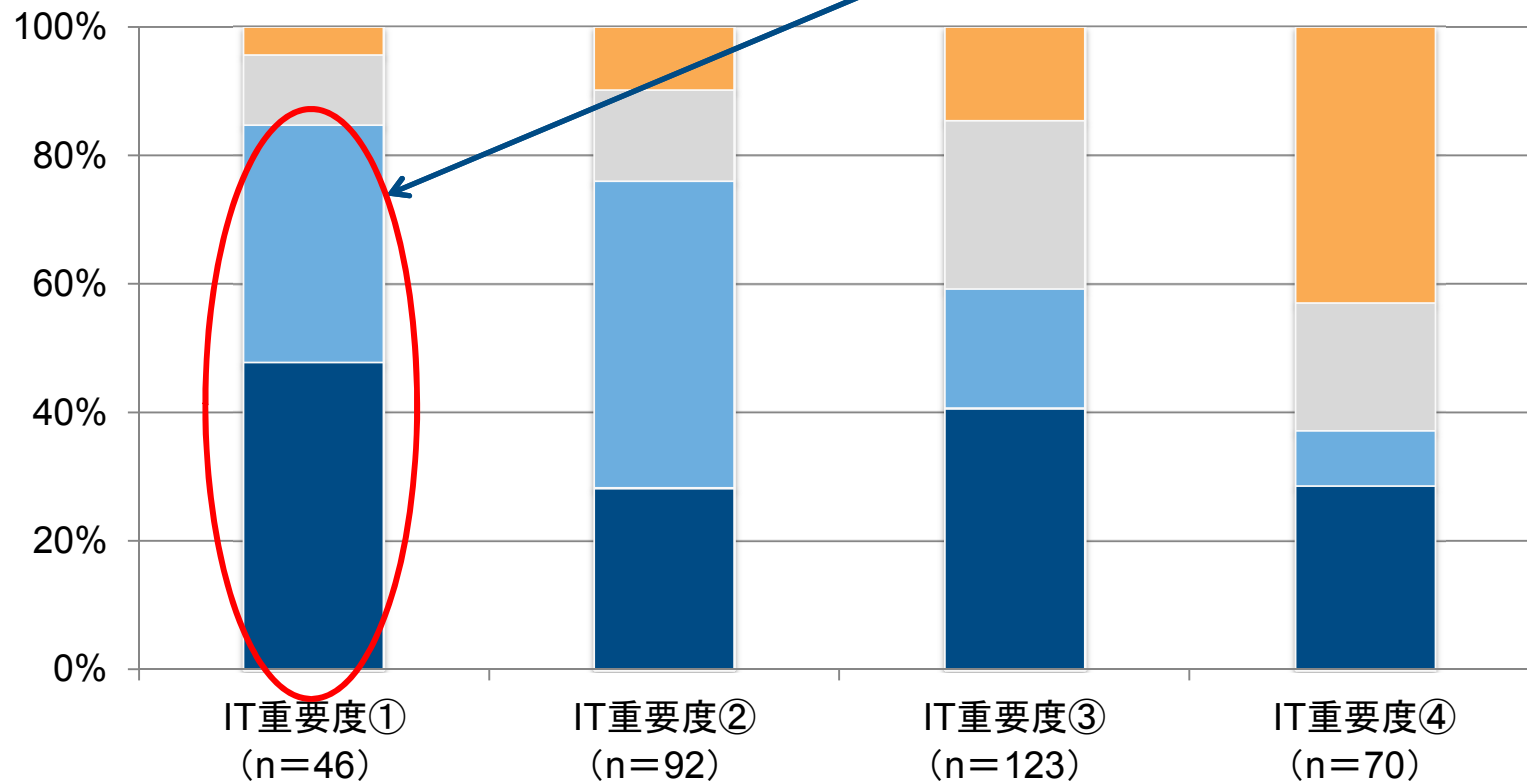
問:IT投資に関して、貴部門はどのように関与されていますか。



IT経営企業は、IT予算を情報システム部門が 一括管理している(ITガバナンス)

問: 貴社のIT予算の持ち方について、最も当てはまるものを1つ選んでください。

情報システム部門によるIT予算
把握、ITガバナンスが進んでいる

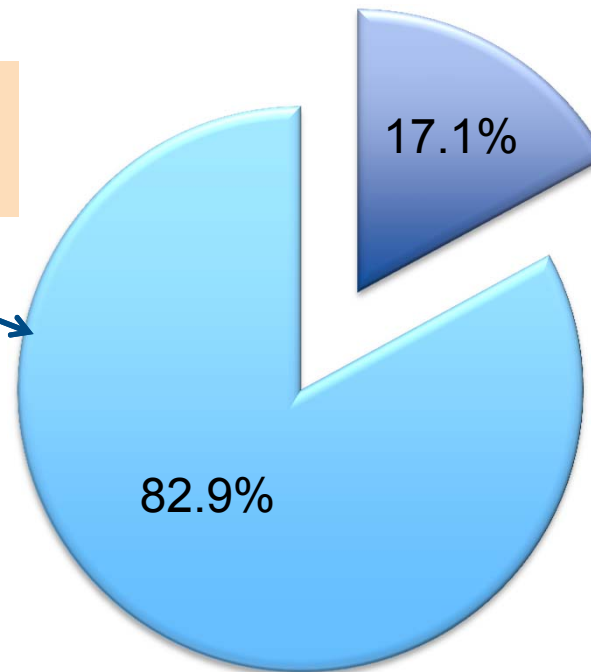


- 情報システム部門が一括して持っている
- 情報システムと部門がそれぞれ持っている (情報システム部門は全IT予算を把握)
- 部門ごとに持っている
- 同上 (情報システム部門は他部門予算を把握せず)

守りのIT経営企業の多くも、より積極的なIT活用の必要性を感じている

問:IT活用の必要性に関して、貴社の状況で当てはまるのは以下のどちらですか。

圧倒的多数の企業では、ITを活用した競争力強化の必要性を感じている。



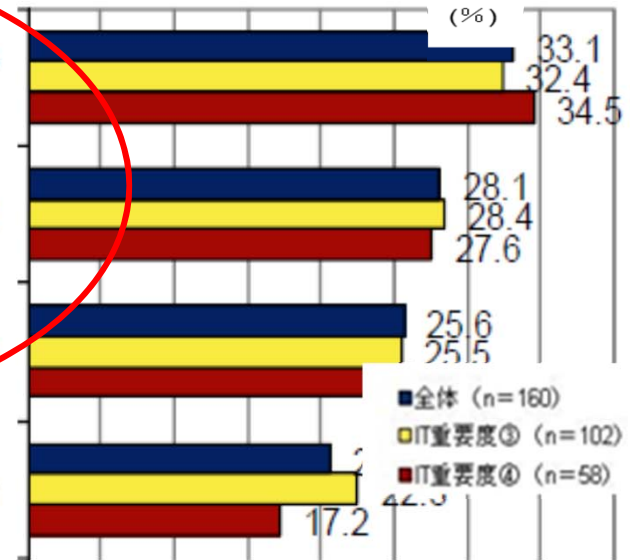
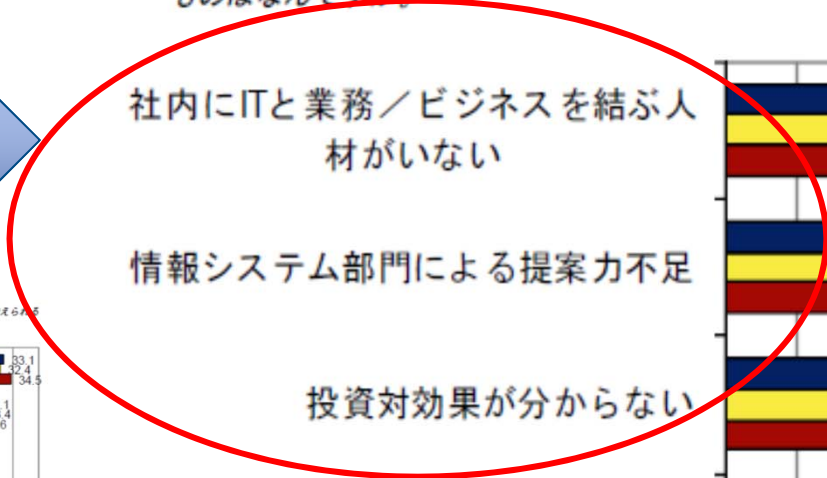
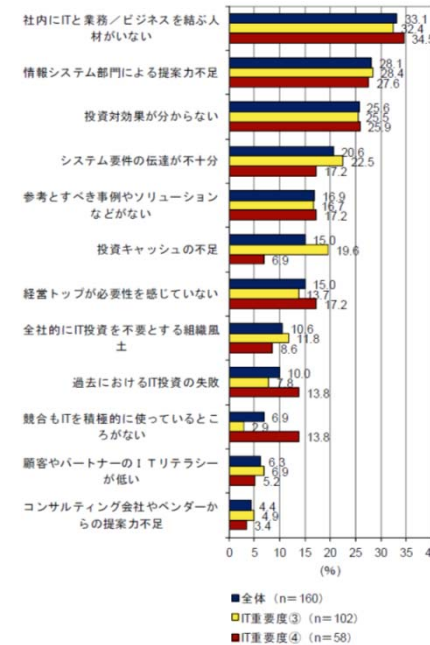
IT重要度③④
(n=193)

- ITを活用する必要性や価値を感じない
- もっとITを活用すべきと考えている

守りのIT経営企業の多くも、より積極的なIT活用の必要性を感じている。が課題も・・・

問：現在、貴社で「ITのより積極的な活用が必要なのにできていない」理由として考えられるものはなんですか。

IT重要度別企業の状況：ITが活用できない理由
問：現在、貴社で「ITのより積極的な活用が必要なのにできていない」理由として考えられるものはなんですか。



ITの積極的な活用に求められるもの(1位)

- IT重要度③：「投資対効果」の明確化
- IT重要度④：経営トップのITに対する理解

Note: 複数回答 (3つまで)。
Source: JEITA/IDC Japan, November 2014

守りのIT経営企業の声

- ✓ バックオフィスにおけるIT活用はある程度進んでいる
- ✓ もっとフロント業務でIT活用が可能だと考えている
(フロント業務にIT活用がされていないことをもって、
ITの積極的な活用が行われていないと考えるケースが多い)
- ✓ 情シス部門とIT利用部門の距離が遠い
- ✓ 「IT経営」「攻めのIT」を実現するには、情シス部門の強化だけでなく、利用部門の意識改革も必要と考えている

(ヒアリング調査より)

IT経営企業と守りのIT経営企業の違い

IT利活用状況

IT経営企業

- 様々な分野にITが貢献
- 中期計画で方向性を明示
- 情シスが統制する一方、業務部門もIT投資に積極的に関与

業績

- 売上、利益ともに伸びており、業界平均を超える水準
- ITが収益に貢献しているという評価

競争環境と
自社状況

- 市場変化が速く、製品ライフサイクルは短い
- 権限移譲が進み、現場が判断
- 複雑な組織構造で、長期的に利益を生む基幹事業がある

意識の違い

- 効率化だけでなくフロント業務にもITを活用
- 外部環境がIT活用をドライブ
- トップマネージメントがIT経営を推進

守りのIT経営企業

- ITが果たす役割は相対的に低い
- 中期計画に明示されることは少ない
- 情シスによる統制が弱く、業務部門が予算を持つことが多い。しかしながら、業務部門はIT投資にほとんど関与しない

- IT経営企業と比べ、収益性は低い傾向

- 市場変化が遅く、製品ライフサイクルは長め（相対的に）
- 権限移譲は進んでいない
- シンプルな組織構造で、長期的に利益を生む基幹事業はない

- ITの必要性が低いビジネスモデル
- ITとビジネスの両方に精通した人材が不足
- IT活用を進めるには投資対効果の明確化やトップの号令が必要

「攻めのIT経営企業」になるために

■ 企業の成長のための課題・経営方針の明確化

- 中期計画／経営計画でのIT方針明示

■ 経営者が自らリードし、スモールスタート

- 事業部門、IT部門、営業・マーケティング部門とが一体化したIT経営
- IT投資対効果の枠組み（売上収益拡大のROI）を確立
- IT部門、IT利用部門、ベンダーとでスモールスタートして軌道修正。

■ IT利用部門のITリテラシー／知識向上

- クラウド、モビリティ、ソーシャルなどサービス化された新たなITを使って、自らの業務の革新を考えていく

2015年度の調査概要

国内企業における、IT経営実践に向けて

「国内企業の“IT経営”実践に関する調査」

- ITを競争優位の為に積極活用している企業 = “IT経営企業”
 - ・IT経営を行うには、具体的に何をすればよいのか？
 - ・過去にIT経営が出来ていなかった企業が、どのようにして今日の形に至ったのか？
 - ・事業競争力強化のためのIT活用に関する、成功例は？



国内企業に取材を行い、IT活用のベストプラクティスを明らかにする。
現在、調査に着手。2015年度内に公表予定。