

攻めのIT経営企業における IT利用動向関連調査結果 概要

平成28年8月10日

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

本資料から引用・転載の際は、出典(JEITA / IDC Japan)を明記いただきますようお願い致します

調査概要

- 調査目的
 - 平成25年度「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析調査」、平成26年度「国内企業における『攻めのIT投資』実態調査」で得られた様々なアンケート結果に対して、実際に「攻めのIT経営企業」がどのように業務を行っているのかを具体的な事例を通して探る。
 - 併せて、IT活用に消極的な企業が、ITを活用できるような組織／体制づくりを進めるためのヒントを提供する。
- 調査時期：平成27年12月～平成28年3月
- 調査対象企業：平成26年度「攻めのIT経営銘柄」18社のうち、8社
- 調査対象者：各社CIOまたはIT部門長
- 調査方法：直接取材
- 取材内容
 - 経営計画とITとの連携
 - ITを活用する組織
 - IT部門とIT利用部門との関係 ほか

調査のポイント

経営／事業とITとの関係はどうか
→ ① 経営とITとの関係

▶ 経営計画(中期計画など)とITとの関係はどうか

ITを事業に活かす組織はどうか
→ ② IT組織

▶ IT部門の位置づけ、CIOの存在、IT人材の集約／分散状況

IT予算の持ち方はどうか
→ ③ IT予算

▶ IT予算の集約／分散状況

ITを事業に活かす仕組みはどうか
→ ④ ITを事業に活かす仕組み

▶ IT部門とIT利用部門は、どのような形で協業しているのか

+

⑤ その他の取り組み

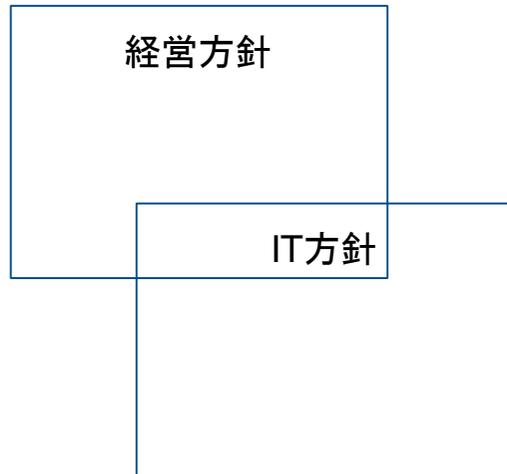
今回取材した8社の取り組み(サマリー)

A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
①経営とITとの関係:経営計画の中にIT計画が含まれている、ITがどのように経営を支えるかが経営計画の中に明記されている。 ○:経営計画の中にITの役割が明記 △:経営計画の中にはないが、経営計画に合わせてIT計画が策定							
○	○	△	-	○	○	△	○
②IT組織:CIOが存在する							
○	-	-	-	○	○	-	○
②IT組織:IT人材がIT部門に集約されている ○:Yes △:IT利用部門所属のIT人材あり □:IT利用部門にIT部門人材を常駐							
△	○	△	□	○	○	○	△
③IT予算:IT部門にIT予算が集約されている ○:Yes △:IT利用部門にもIT予算がある							
○	○	○	△	○	△	○	△
③IT予算:IT部門が全社IT予算を把握している							
○	○	○	○	○	○	○	○
④ITを事業に活かす仕組み:協業をどのように行っているか							
IT利用部門 IT人材と協業	プロジェクト毎 に協業	IT利用部門 IT人材と協業 +プロジェクト 毎	プロジェクト毎 に協業	プロジェクト毎 に協業+中期 計画の実行	プロジェクト毎 に協業	プロジェクト毎 に協業+中期 計画の実行	IT利用部門 IT人材と協業
⑤その他の取り組み							
第2 IT部門、 デジタルマー ケティング実 行	ITを使った新 規事業開発		ITを使った新 規事業開発	ITを使った新 規事業開発	ITを使った新 規事業開発、 第2 IT部門	デジタルマー ケティング	ITを使った新 規事業開発

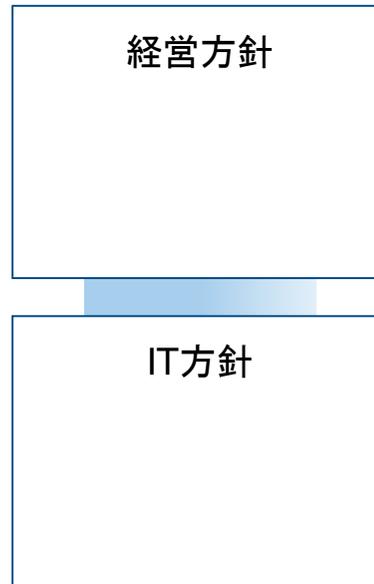
① 経営とITとの関係

取材企業における「経営方針とIT方針」

経営方針／中期計画の一部にITが直接リンク:5社



経営計画に合わせたIT中期計画の策定:2社

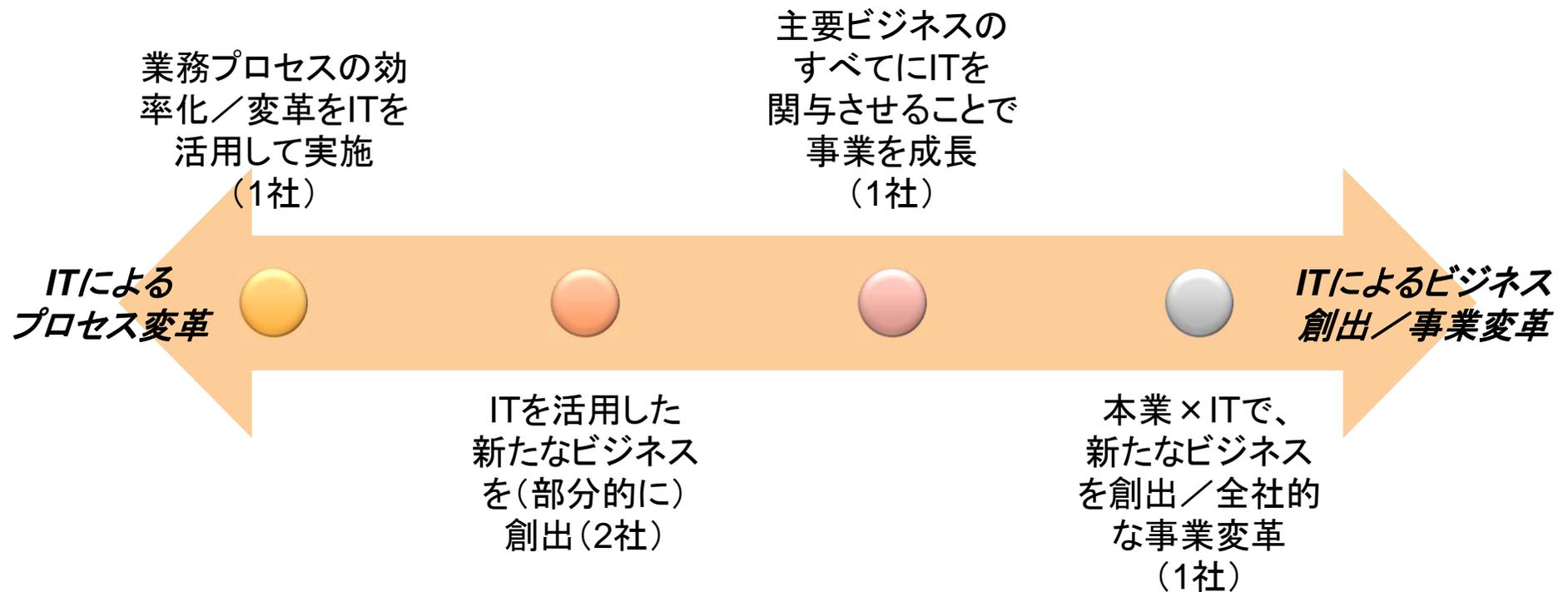


経営はサポートするが対応するIT計画はなし:1社



ほとんどの企業で、ITが経営計画の中に組み入れられているか、経営計画に合わせたIT計画が策定されている。

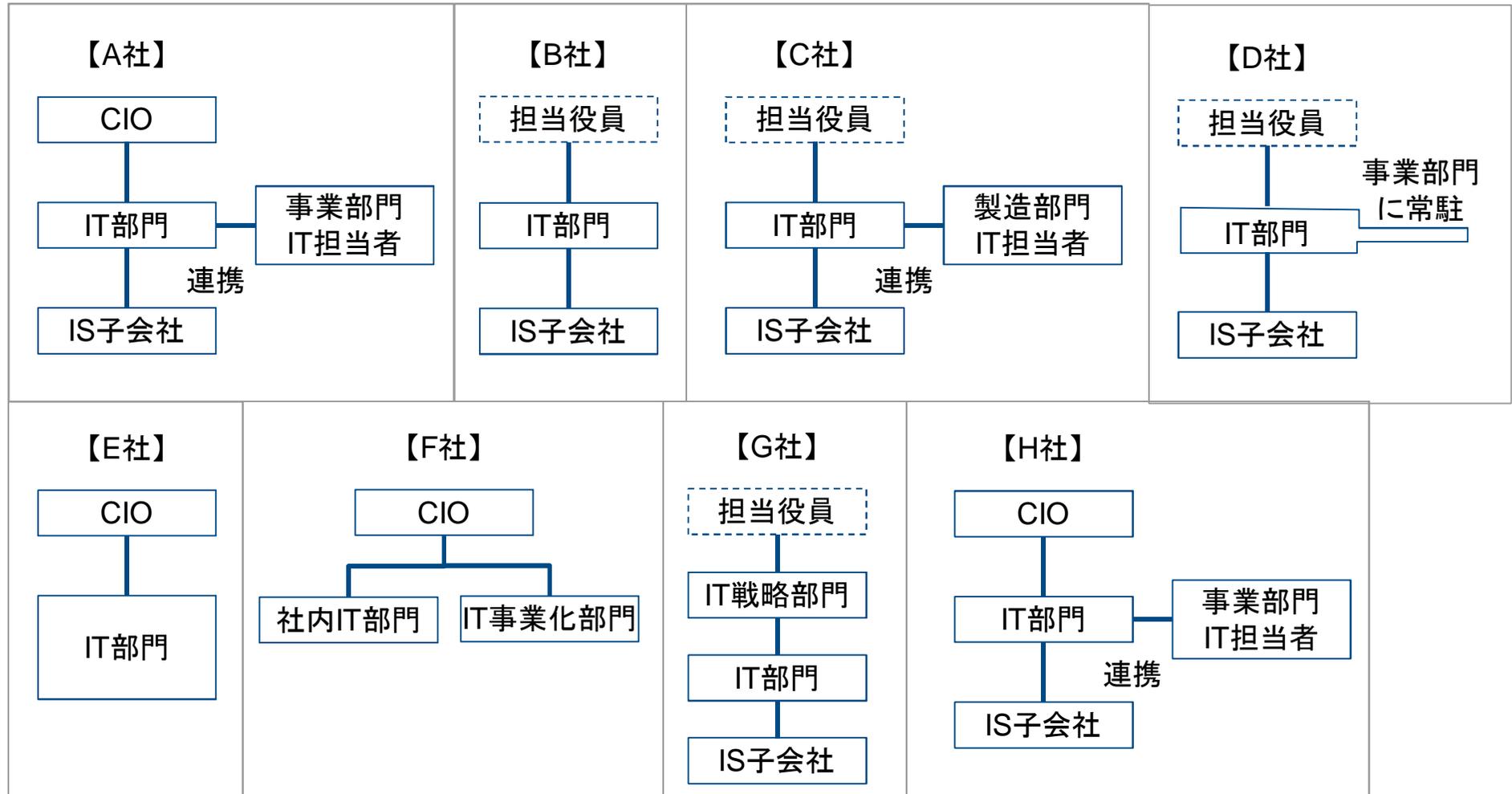
経営方針とIT方針は、様々な形で連携する



- ・経営計画での注力分野を、ITで支える。(1社)
- ・グループガバナンスという経営計画に合わせて、ITもグループガバナンスを強化。(1社)

②IT組織

取材各社の組織

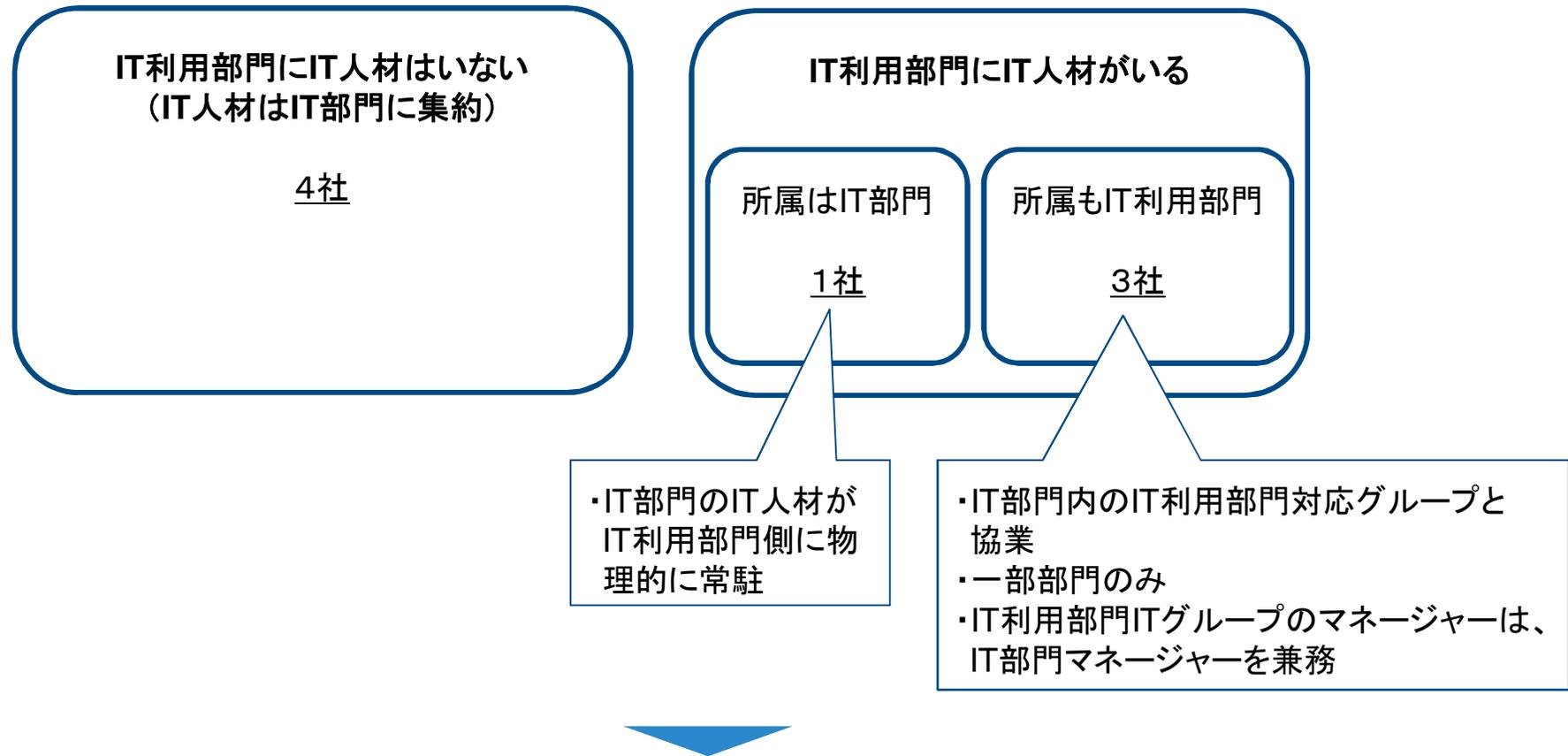


Note: 実際にはIS子会社などレポートラインが異なる企業もあるが、単純化するために直線的な表記とした。

IT部門の役割

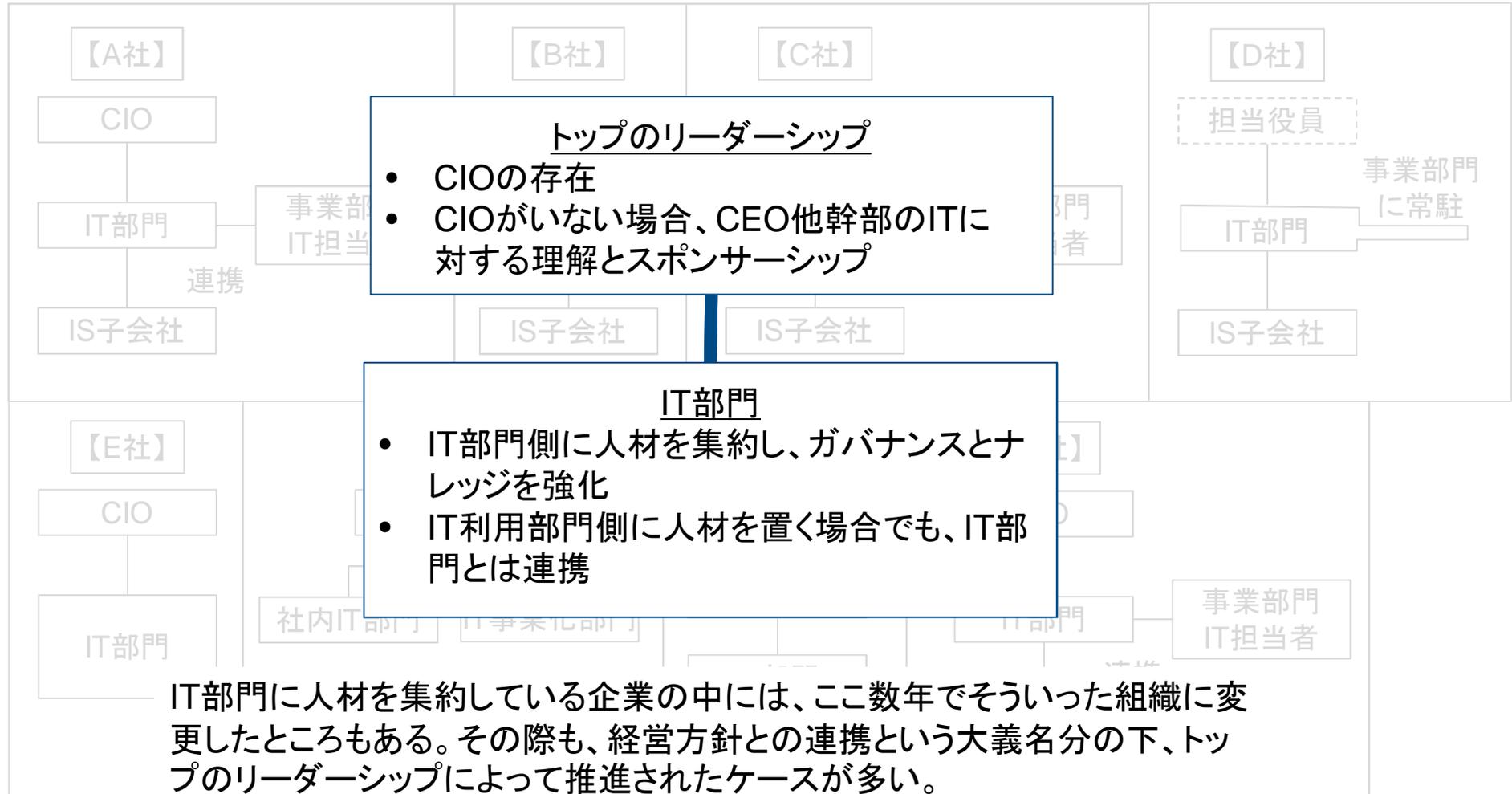
	IT部門の役割
A社	CIO配下にある2つの部門が会社のIT化を推進 • 社内IT部門:IT利用部門と協働で必要なシステム化を実現 • 業務改革部門:ITを活用した業務変革を主導
B社	IT利用部門からの要望や経営計画に基づくシステム化を実現
C社	IT利用部門からの要望や経営計画に基づくシステム化を実現
D社	IT利用部門からの要望や経営計画に基づくシステム化を実現
E社	経営計画／IT中期計画に基づくシステム化を実現
F社	CIO配下にある2つの部門が会社のIT化を推進 • 社内IT部門:IT利用部門と協働で必要なシステム化を実現 • IT開発部門:ITを活用した新規ビジネスを企画
G社	IT利用部門からの要望や経営計画に基づくシステム化を実現
H社	経営計画に基づくシステム化の実現のほか、IT利用部門のシステム化をサポート

IT人材の集約／分散状況（社内ITのみ）



8社中半数の5社がIT部門に人材を集約（うち1社は物理的にIT人材をIT利用部門に常駐）。
IT利用部門にIT人材を置いている企業でも、プロジェクト推進時に連携をとるなどして、ガバナンスは担保。

IT経営企業のIT組織の共通点



③IT予算

IT予算はどの部門が管轄しているのか

	IT予算の所在	IT部門による 全IT予算の把握	予算の執行方法
A社	IT部門	○	IT利用部門が起案し、IT利用部門トップが決裁
B社	IT部門	○	IT利用部門から上がってきた案件をIT部門で起案
C社	IT部門	○	IT利用部門が起案し、IT利用部門トップが決裁
D社	IT利用部門	○	IT利用部門が起案し、IT部門が決裁
E社	IT部門	○	IT部門が起案し、IT部門が決裁
F社	IT利用部門	○	IT利用部門が起案し、IT部門が決裁
G社	IT部門	○	IT部門が起案し、IT部門が決裁
H社	IT利用部門	○	IT利用部門が起案し、IT利用部門トップが決裁



取材したすべての企業で、IT部門が原則全社のIT予算を把握している。
 (IT部門に予算がついている / IT利用部門に予算がついているがIT部門が把握している)
 予算の執行方法はまちまち。ただしIT利用部門起案 / 決裁の場合でも回議先にIT部門が入るため、
 ガバナンスを効かせることができる。

IT部門起案／IT利用部門起案に関する考えの違い

IT部門 起案企 業

経営戦略に沿った、トップダウンのIT投資／IT部門によるビジネスの理解

全体最適の一方、ビジネス側の要求への迅速な対応に課題

IT利用 部門起 案企業

ビジネス側で必要なIT投資の実現

IT利用部門におけるアカウントビリティや事業のスピード感への追従の一方、サイロ化の危険性やシャドーITの可能性増大

④ITを事業に活かす仕組み

ITを事業に活かす仕組み

- IT利用部門にIT人材がいる企業
 - ① IT部門IT人材と、IT利用部門IT人材が協業しながら推進

- IT部門にIT人材が集約している企業
 - ② IT利用部門に人材を常駐して推進
 - ③ IT利用部門と協業しながら推進

「IT経営」のために最も重要な部分の1つ。

各社とも、それぞれの方法で仕組みを作り上げている。(26ページ参照)

⑤その他の取り組み

IT人材に対する考え方

- IT人材を「IT枠」として採用しているのは、今回取材8社のうち2社のみ。多くは一般／総合採用の中でIT部門に配属する。
- その中で、IT人材のミッションがよりビジネス寄りになってきているのがIT経営企業の特徴である。
- 全般的にIT人材はビジネス寄りの知識が必要となってきた中で、組織として「IT+ビジネス」の融合を成し遂げようとしている取り組みが多く見られた。
 - 1つの部門の中にITに詳しい人材と、ビジネスに詳しい人材を混在させる
 - 本社はビジネスに詳しい人材、IS子会社にITに詳しい人材

「第2 IT部門」の存在

- 近年、ITを活用した業務プロセスの抜本的改革や、新たなビジネス創出などを目的とし、これまでの社内システム開発／運用を担ってきたIT部門とは別に、新たな部門を作ろうという動きが強まっている。この「第2 IT部門」ともいえる組織について、今回取材したIT経営企業のうち、2社で具体的な動きがみられた。
- 双方ともCIO配下にあることが特徴的。既存の社内ITと新たなIT活用とを連携させようとする意識の表れとみられる。

まとめ

まとめ

経営／事業とITとの関係はどうなっているのか

▶ ほとんどのIT経営企業が、経営計画の中にITの活用方針が含まれていたり、経営計画に合わせたIT中期計画が策定／実行されている。

ITを事業に活かす組織はどうなっているのか

▶ CIOが必須というわけではないが、トップのITへの理解は必須。IT人材はIT部門に集約されているか、IT利用部門側のIT人材との連携が実現。

IT予算の持ち方はどうなっているのか

▶ IT部門に集約されているか、部門に配布されていてもIT部門が原則全体を把握している。予算執行方法はIT投資責任の見方によって異なる。

ITを事業に活かす仕組みはどうなっているのか

▶ IT部門とIT利用部門側IT人材との連携、IT利用部門へのIT人材常駐、IT部門のみでの実施など。いずれも全体最適実現への仕組みを備える。

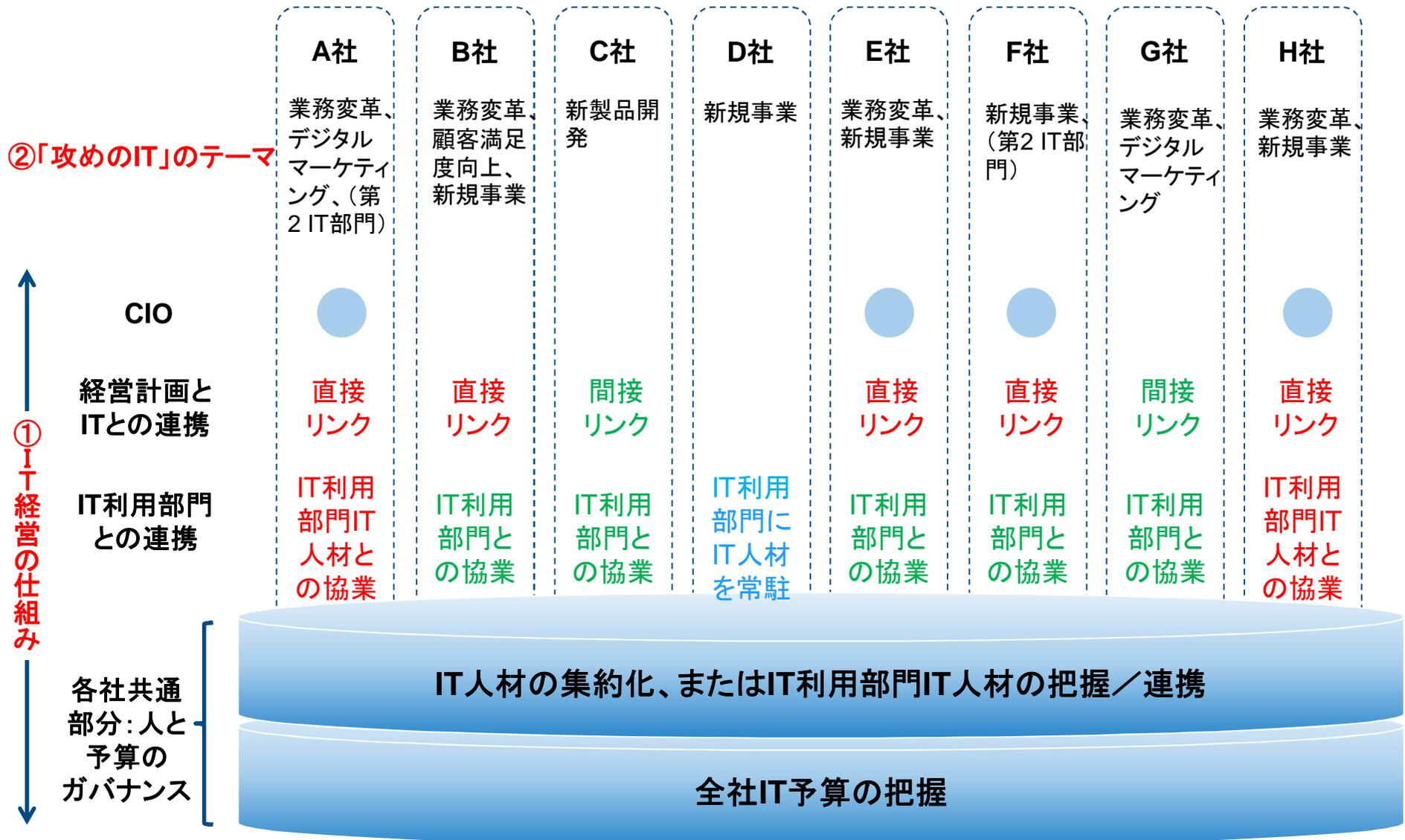
その他の取り組み

▶ IT人材の「業務改革人材」化、第2 IT部門の設立、ITの重要性の社内告知など。

「攻めのIT企業」「IT経営企業」に関する考察

- 今回取材した8社について、「共通する部分」と「企業によって異なる部分」がある。
 - 共通する部分: ① IT経営の仕組み
 - 前スライドで示した「経営計画とIT計画との連動」「予算や人材のガバナンス」「ビジネスとITの連携」など、ITを経営の中に活かしつつ、ITそのものの効率性を実現するような「仕組み」が備わっている。
 - 異なる部分: ②「攻めのIT」のテーマ
 - 企業のビジネスそれ自体、顧客(企業向け、消費者向け)、競争環境などによって、目指すテーマは異なる。ITを活用したビジネスプロセス変革から、ITを活用した新たなビジネス創出まで幅広い。
- 「仕組み」が整わないと、「攻めのテーマ」に挑むこともできない。各企業のデジタルトランスフォーメーションに取り組む「仕組み」が整備されている企業が「攻めのIT企業」「IT経営企業」といえる。これらの企業は、仕組みが強固であるからこそ、新しいテーマにも柔軟に対応する潜在性を持っているといえることができる。

今回調査した8社の「IT経営企業」



① IT経営の仕組み

- 「攻めのIT」「IT経営」を実現するには、「何をやるか(What)」の前に「どうやるか(How)」という仕組みを作ることが重要。
 - リーダーシップ(CIOの有無にかかわらず)
 - IT予算、IT人材のガバナンス
 - ビジネス要件や経営戦略をITに取り込むための仕組み
- まずはITそのものの無駄を省く、全体最適を実現する、ビジネスや経営を支える(変革や拡大、ではなく)体制を整えることが「必要条件」。IT経営企業は新規事業開発や製品開発という売上拡大のためだけでなく、業務効率化やコスト削減にもITの貢献が大きい。今回取材した8社は、いずれも「守りのIT」実現のための体制を整えていた。

②「攻めのIT」のテーマ

- 「攻めのIT」「IT経営」企業は、Howをベースに、Whatが明確に設定され、それに向けてのIT投資等が実践されている。Whatは新規事業開拓からビジネスプロセスの変革まで、幅広く設定されている。
 - ITを使った新規事業開拓
 - 新製品開発(R&Dへの積極利用)
 - 既存製品のデジタルマーケティング
 - ITを活用したビジネスプロセス変革 など
- いずれも「ITを使った業務の効率化」以上の取り組みであり、「デジタルトランスフォーメーション」の端緒となるようなものである。ITによるビジネスの変革という意味で、「攻めのIT」「IT経営」足りうるための十分条件といえる。
- ただし企業によってどんなテーマを選ぶかは多様。テーマ設定には、以下のような要素が影響を及ぼしていると考えられる。
 - 対象顧客: 企業か、消費者か
→ 消費者向け事業を行っている企業の方が、外部との接点改革でITを使いやすい
 - 「必要条件(How)」の歴史: 仕組みが確立されてからの時間
→ 仕組みが確立されてからの時間が長い企業の方が、ITによるビジネス改革を行いやすい(最近ようやく仕組みができた企業では、ITの活かし方がわからない)

IT利用との協業に関する考察

「攻めのIT」「IT経営」は、ITを活用して事業を変革する、ということであるから、「仕組み」の中でも「IT利用部門と如何に協業するか」が、「業務効率化のためのIT」から一歩踏み出す重要な条件だと言える。

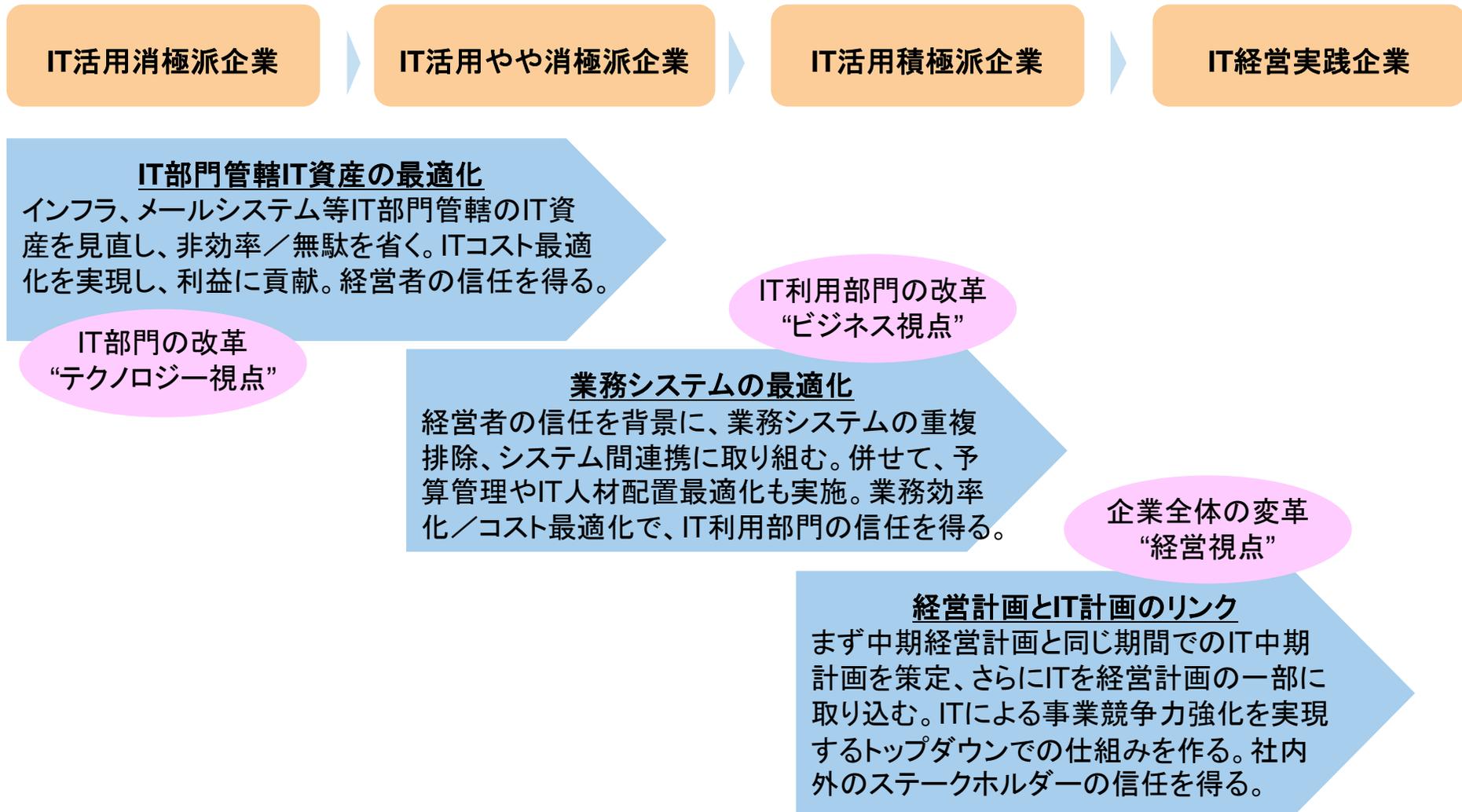
以下に今回取材した8社の例と、どんな企業がそれぞれに当てはまるかを示す。

	①IT利用部門IT人材との協業	②IT利用部門にIT人材を常駐	③IT利用部門との協業 (IT部門にIT人材完全集約)
ポイント	<p>ビジネス知識に強いIT利用部門側IT人材と、ITスキルを有するIT部門IT人材が協業。ビジネス状況をできるだけ反映しつつ、ガバナンスを効かせる。</p>	<p>ITスキルを有するIT部門IT人材が、IT利用部門でビジネスの状況を深く知ることでシステム構築。①よりもよりガバナンスを重視。</p>	<p>プロジェクトベースでIT部門がIT利用部門非IT人材から要件を聞くことで進行。IT部門側のビジネス理解力が問われる。</p>
どんな企業が当てはまるか	<p>全社的にITを活用することに（IT利用部門や役員も含めて）積極的であり、すでにIT利用部門側にIT人材が一定程度いるケース。</p>	<p>IT部門IT人材のビジネス知識が必ずしも十分でなく、一方でIT利用部門側にもITプロジェクトを進められるようなIT人材が存在していないケース。</p>	<p>経営計画や連携するIT投資計画に基づくIT投資が行われる「トップダウン側」の企業。またはIT部門IT人材のビジネス知識が比較的高いケース。</p>

提 言

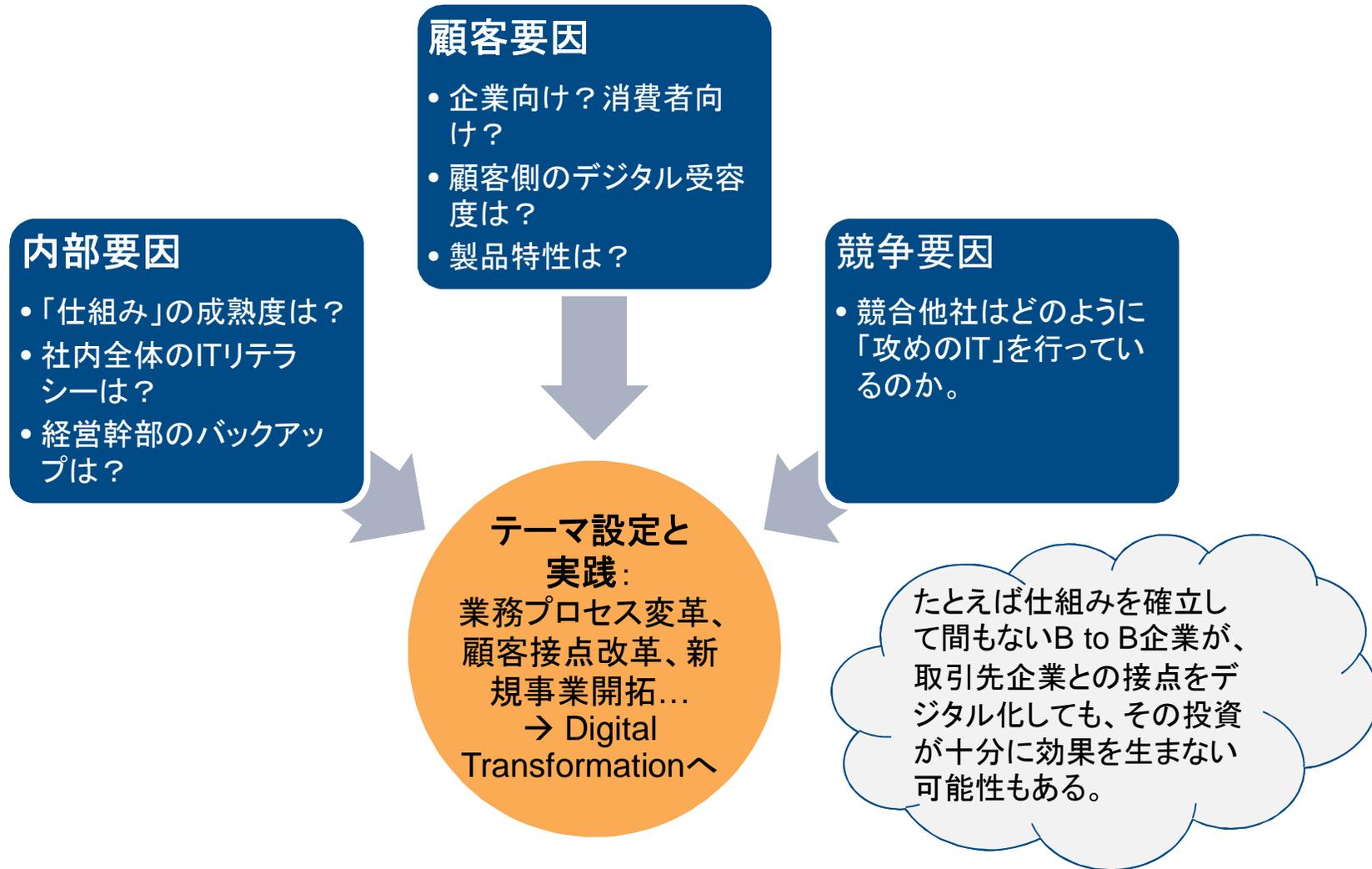
提言①

「攻めのIT」「IT経営」を実現する必要条件としての「仕組み」を、時間がかかっても確立すること。



提言②

十分条件としての「攻めのIT」テーマ設定を適切に行うこと。



お問い合わせ先

一般社団法人 電子情報技術産業協会（JEITA） インダストリ・システム部

〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目1番3号 大手センタービル

電話：03-5218-1057 FAX：03-5218-1076

Eメール：itt3@jeita.or.jp

JEITA情報・産業社会システム部会ホームページ

<http://home.jeita.or.jp/is/>