

平成 21 年度
経済産業省委託調査

「IT経営力指標」を用いた企業のIT利活用に関する現状調査
一 報 告 書

平成 22 年 3 月

はじめに

世界規模での経営危機にあたり、企業を取り巻く経営環境は厳しく、我が国企業が激しい市場環境の変化の中で競争力を維持・向上させていくためには、経営改革にITを高度に活用することによって、これまで以上に企業の生産性をより高めていく「IT経営」の実践が重要であると考えられている。

これまでも企業経営において、ITの導入による業務の合理化・効率化が生産性の向上をもたらすことが認識され、多くの企業で実際にITが導入されてきた。しかしながら、我が国企業の約7割程度が「部門の壁」を乗り越えられない「部分最適」の状態にある。

このような中、我が国企業が経営にITを高度に活用し、世界トップクラスの「IT経営」を実現していくためには、我が国企業のIT活用レベルを先進諸外国との国際比較も加えた上で、客観的に把握・分析する必要がある。

本調査研究では、このような認識のもと、昨年度に引き続きIT新改革戦略などで掲げられている「世界トップクラスの「IT経営」」を目指すために、アンケート調査、経済分析等を活用し、我が国企業のIT利活用の現状と課題について客観的に把握し、多面的な分析を行うことを目的としている。

具体的には、「IT経営力指標」に基づき、国内および海外（米国、韓国）におけるIT活用状況についてアンケート調査を実施してその結果を分析している。分析では、企業におけるITの活用状況やIT活用に関わる取組状況などからITステージを設定し、ITステージの分布状況や各ステージの特性比較を行うとともに、海外との結果を比較するなど我が国のIT経営の特徴や課題を抽出している。また、日本、米国および韓国のIT経営に対する経営者の取組状況等について比較分析をおこなっている。

本調査報告書は、平成21年度に経済産業省商務情報政策局から三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が受託した「「IT経営力指標」を用いた企業のIT利活用に関する現状把握及び海外比較に関する調査」の結果をとりまとめたものである。本調査研究が今後の我が国企業のIT経営の高度化を通じた経営革新の実現にかかる基礎資料となれば幸いである。

平成22年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
経済・社会政策部

◆◆◆ 目 次 ◆◆◆

I. 我が国企業の I T 経営力の現状の詳細	1
1. 我が国企業の I T 経営力の現状	1
2. I T ステージ別にみた I T による投資効果の実現度合い	18
3. I T ステージとパフォーマンスの関係	32
4. C I O の有無、C I O の専任度合いによるステージ、経営指標の違い.....	39
5. I T 経営憲章と I T ステージ	50
6. 企業における I T 経営の課題	56
II. 米国、韓国との比較でみた我が国の I T 経営力の現状と課題	66
1. アンケート調査の概要	66
2. I T ステージ分布の現状	68
3. 機能別、業種別、規模別にみたステージ分布	69
4. C I O の有無の状況、C I O の有無と I T ステージの関係	78
5. アンケート分析	81
III. (補足) I T ステージング判定方法	130
1. I T ステージ判定の基本的な考え方と手順	130
2. 各設問の選択肢と配点、理想値 (ステージ想定)	133
IV. (補足) 計量分析の手法を用いた日本、米国、韓国のステージ比較...	137
1. 問題意識と分析の概要	137
2. 計測結果	139

参考 1 : I T の戦略的導入のための行動指針

参考 2 : I T 経営力指標

参考 3 : I T 経営憲章

参考 4 : アンケート票 (日本版)

参考 5 : アンケート票 (米国版)

参考 6 : アンケート票 (韓国版)

I. 我が国企業のIT経営力の現状の詳細

1. 我が国企業のIT経営力の現状

(1) IT経営力指標の考え方

本調査では、経済産業省が平成18年度に策定した「ITの戦略的導入のための行動指針」および、その指針をベースに作成された「IT経営力指標」に基づいて、昨年度に引き続き我が国企業のIT経営力の状況を把握するために、アンケート調査（「IT経営力指標」を用いた企業のIT利活用に関する現状調査（第4回）」）を実施した（アンケートの詳細は66頁を参照のこと）。

「IT経営力指標」は「ITの戦略的導入のための行動指針」における7つの機能を中心に、IT経営力の高さをステージ1～4に分けて判定する仕組みとなっている。以下、IT経営力指標に基づくステージのことを「ITステージ」と呼ぶ。なお、IT経営力の総合的な判断を行うにあたっては、7つの機能のうち、「1. 経営戦略とIT戦略の融合」に関する機能を、「経営戦略の策定」に関わる部分と「IT戦略の策定と経営戦略との融合」に関わる部分にわけ、さらに全般的な「ITの活用状況」についても加味した上で、全体を9つの領域にわけて判定を行っている。

※「ITステージ判定方法」については130頁以下の（補足）参照。

※なお、第1回と第2回以降では設問を若干変更しているため、時系列で比較を行う際には注意が必要である。

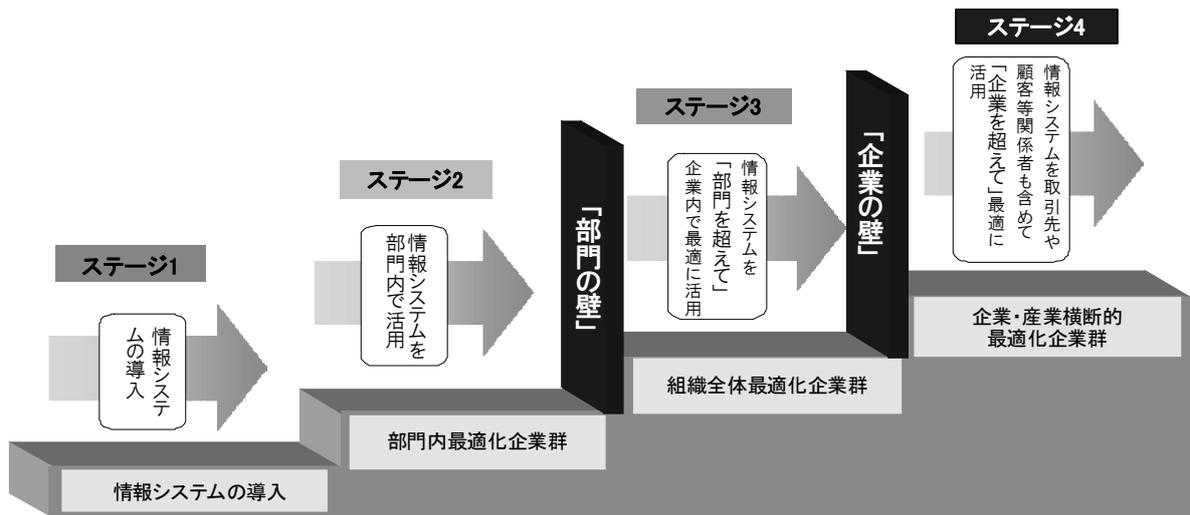
【ITの戦略的導入のための行動指針】における7つの機能】

【アンケート調査の設問構成】

	1. ITの活用状況
1. 経営戦略とIT戦略の融合	2. 経営戦略の策定
	3. IT戦略の策定と経営戦略との融合
2. 現状の可視化による業務改革の推進と ITの活用による新ビジネスモデルの創出、 ビジネス領域の拡大	4. 同左
3. 標準化された安定的なIT基盤の構築	5. 同左
4. ITマネジメント体制の確立	6. 同左
5. IT投資評価の仕組みと実践	7. 同左
6. IT活用に関する人材の育成	8. 同左
7. ITに起因するリスクへの対応	9. 同左

【IT経営力指標における各ステージの考え方】

ステージ1：	IT導入段階（IT不良資産化）企業群 ITを導入したものの十分に活用ができていない状態、またはITを導入したばかりの状態
ステージ2：	部門内最適化企業群 業務におけるITの活用は進んでいるものの、ITの活用が部門ごとに完結されている部分最適の状態
ステージ3：	組織全体最適化企業群 部門間の壁を越えてITの活用が進んでおり、組織全体で最適に活用されている状態
ステージ4：	企業・産業横断的最適化企業群 自社の組織全体における最適な活用だけにとどまらず、取引先や顧客などを含めた企業間・産業横断的にITの活用が進んでいる状態



(2) 我が国企業の I T ステージの状況

図表 I - 1 - 1 は、アンケート調査から判定した我が国企業の I T ステージの現状を表したものである。各ステージの企業の割合は、ステージ 1 が 10.9%、ステージ 2 が 56.9%、ステージ 3 が 27.0%、ステージ 4 が 5.2%、となっており、我が国企業の大部分がステージ 2 に属していることがわかる。このことから、我が国においては I T の活用が部門内で完結しており「部門の壁」を越えられず部分最適の状態である企業（ステージ 2 まで）が未だ 7 割弱となっており、全社最適やさらには企業の壁を越えて取引先なども含めた最適化を実現している「I T 経営」実践企業（ステージ 3 以上）は全体の 3 割強であることがわかった。

ステージを大企業・中小企業¹別にみると（図表 I - 1 - 2）、大企業では、ステージ 1 が 4.6%、ステージ 2 が 51.5%、ステージ 3 が 35.8%、ステージ 4 が 8.1% となり、大企業においてもステージ 2 が半数を占める結果となった。中小企業では、ステージ 1 が 17.9%、ステージ 2 が 62.3%、ステージ 3 が 17.7%、ステージ 4 が 2.0% となり、ステージ 2 までで 8 割を占める結果となった。

従業員 1,000 人以上の企業別にステージをみると（図表 I - 1 - 3）、ステージ 3 以上の企業が日本では 53.2%、米国では 64.1%、韓国では、68.6%であった。

企業の I T ステージの状況を、同時に調査を行った米国および韓国と比較すると、米国および韓国ともにステージ 3 以上の企業が過半数を占めており、I T 経営の実践が進んでいることがわかる。

¹中小企業の定義は中小企業基本法の定義の通りである。

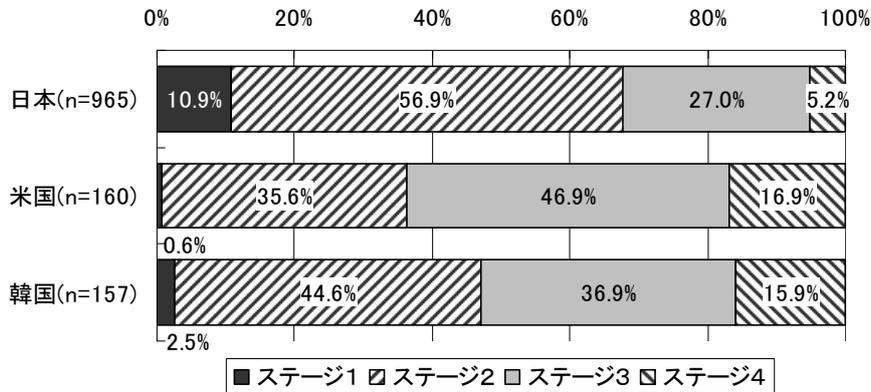
製造業その他：資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社及び個人

卸売業：資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人

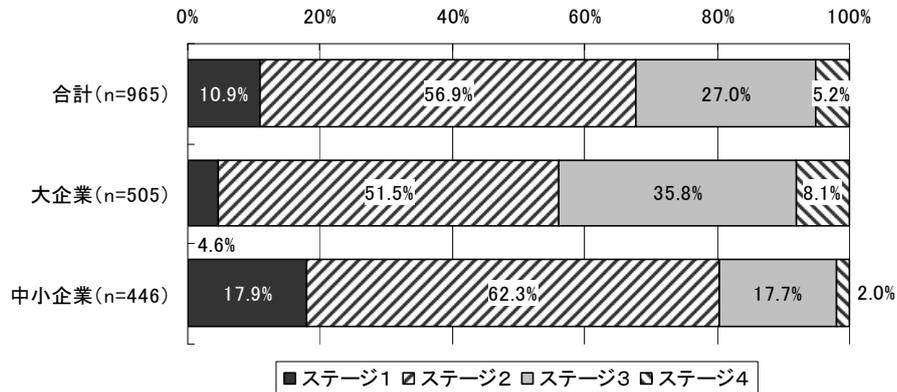
小売業：資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が 50 人以下の会社及び個人

サービス業：資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人

図表 I - 1 - 1 我が国企業の IT ステージの現状

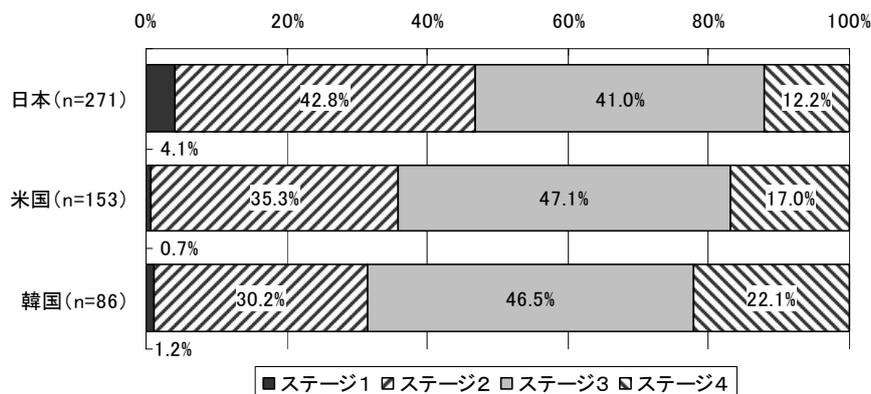


図表 I - 1 - 2 我が国企業の IT ステージの現状（大企業・中小企業別）



(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

図表 I - 1 - 3 我が国企業の IT ステージの現状（従業員 1,000 人以上の企業）



(3) I T経営力指標の機能別にみた我が国企業のI Tステージの現状

1) I Tステージが進んでいる機能

次に、I T経営力指標を構成する機能ごとに、我が国企業のI Tステージの現状をみる(図表I-1-4)。高いステージに達している企業の割合が大きい機能は、「②経営戦略の策定」であり、ステージ4が34.7%、ステージ3が45.8%となり、両者を合わせると約8割に達する。その他、「③I T戦略の策定と経営戦略との融合」、「⑤標準化された安定的なI T基盤の構築」についても、ステージ4とステージ3を合わせた割合が過半数を占めている。また、「①I Tの活用状況」についても約半数を占めている。これらの結果は、I Tの重要性について経営層の理解が進み、I Tを経営の問題と捉え、経営戦略とI T戦略の融合の必要性を意識し、実際に取り組んでいる、あるいは取り組もうとしている企業の多さをあらわしていると考えられる。また、実際の情報システムの構築にあたっては、全社最適を実現するにふさわしい全社横断的で標準化されたI T基盤の導入が行われている企業が多くなっていることも窺われる。

2) I Tステージが相対的に遅れている機能

一方で、「⑧I T活用に関する人材の育成」については、ステージ1の企業割合が77.2%にのぼり、この機能でのI Tステージは相対的に低い段階にとどまっている。その理由としては、社内I T部門の人材育成、およびC I OもしくはC I O機能を担う人材育成が、現段階では発展途上にあることが背景にあると考えられる。社内I T部門、およびC I Oは、いずれも経営の全体最適実現を目指す上で、I Tの技術的な側面を支える役割を果たすことが期待されるが、その部分が外部の人材に任されているなど、現段階では社内での人材育成が進んでいない状況にあることが理由ではないかと考えられる。

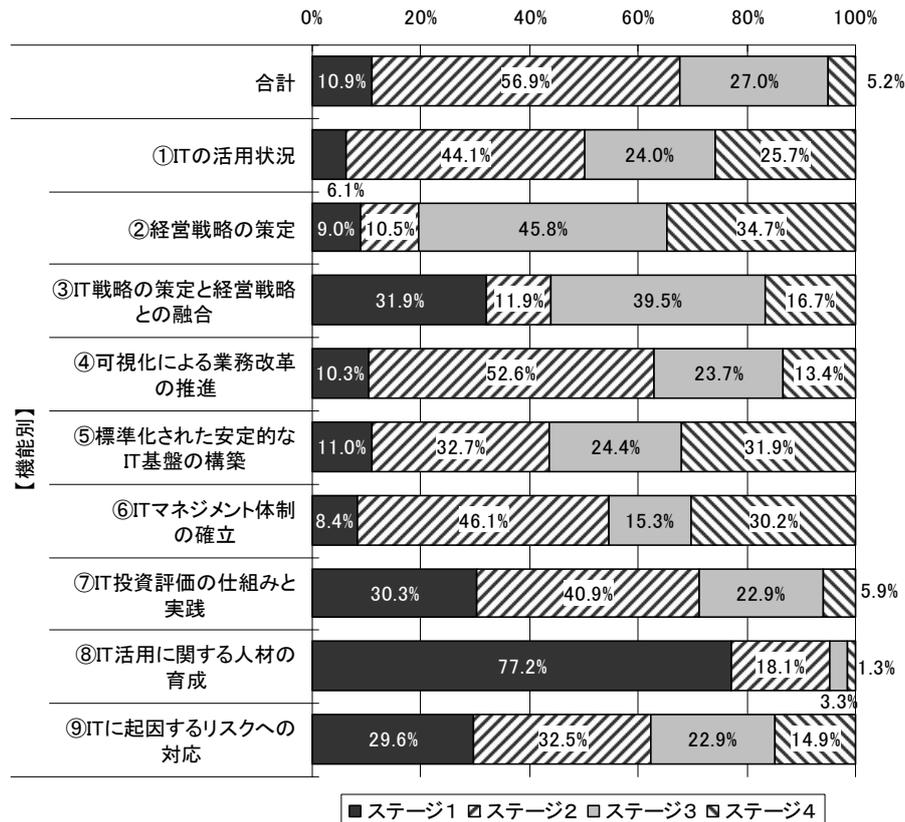
3) その他の特徴的な機能

その他、「③I T戦略の策定と経営戦略との融合」、「⑦I T投資評価の仕組みと実践」、「⑨I Tに起因するリスクへの対応」については、ステージが高い企業が一定割合みられるものの、同時にステージ1の企業もそれぞれ31.9%、30.3%、29.6%と高く、これらの機能については、企業による重要性の認識、およびそれに基づいた実践の状況に企業間で大きな差が生じていることがわかる。

また、「④可視化による業務改革の推進」、「⑥I Tマネジメント体制の確立」については、ステージ3とステージ4の合計がそれぞれ約4割となっているが、他方で、ステージ2の企業がほぼ半数を占めている。その背景として、可視化については業務プロセスの標準化を進め、標準化した業務にI Tを効果的に活用することで、組織やプロセスを最適化しようとする企業は多いものの、それが、商品・サービスの差別化、競争力の向上や環境変化に順応できる柔軟性の向上など、実際の効果の実現に十分結びついてい

ない、あるいは、こうした効果を実現できる可視化が行われていない企業が大半を占めているためと考えられる。さらに、マネジメント体制については、C I OもしくはC I O機能を担う人材が不足していたり、アウトソーシング等の契約締結でI T部門以外のチェックが未だ不十分であったりする企業が多く存在することが原因と考えられる。

図表 I - 1 - 4 機能別にみた我が国企業の I Tステージの現状 (n=965)



4) ステージ1、2の企業の強化すべき機能

ここでは、どの機能を強化すれば、ステージ1および2の企業が、現状のステージより上を実現できるかを検討する。

まずステージ1にいる企業をみると、上記3)にもあるが、「③ I T戦略の策定と経営戦略との融合」、「⑦ I T投資評価の仕組みと実践」、「⑨ I Tに起因するリスクへの対応」については、ステージが高い企業が一定割合あるが、ステージ1の割合も高くなっている。これらの機能の重要性を認識し、これらの機能に基づいた実践を目指すことにより、ステージを上げることができると思われる。

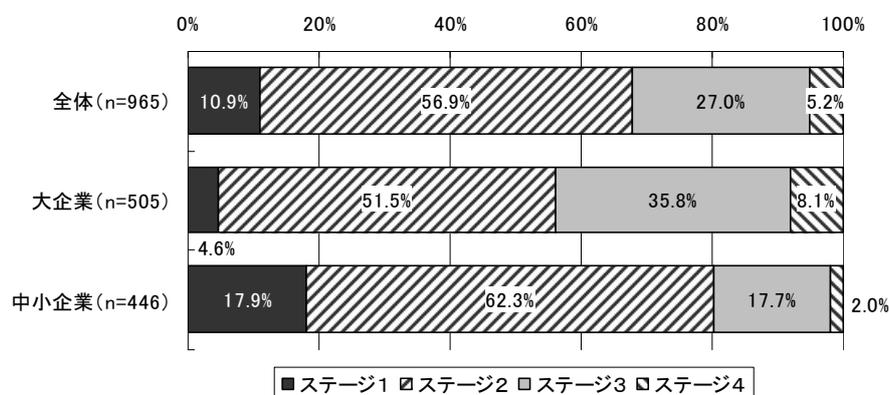
また、ステージ2にいる企業では、「④可視化による業務改革の推進」、「⑥ I Tマネジメント体制の確立」の機能を強化することにより、ステージを上げることが可能になると考えられる。

5) 大企業・中小企業別にみた我が国企業のITステージの現状

ITステージの現状を大企業・中小企業別にIT経営力指標を構成する機能ごとにみると(図表I-1-5)、いずれの機能においても、ステージ3以上の企業の割合は、中小企業に比べ大企業の方が多くなっている。特に「②経営戦略の策定」では、ステージ3以上の大企業が約9割を占める結果となっている。また、「③IT戦略の策定と経営戦略との融合」、「⑤標準化された安定的なIT基盤の構築」、「⑥ITマネジメント体制の確立」、「⑨ITに起因するリスクへの対応」についてもステージ3以上の大企業が半数を超える結果となった。一方、「⑦IT投資評価の仕組みと実践」、「⑧IT活用に関する人材の育成」については、ステージ2までの大企業がそれぞれ、60.2%、93.5%と高い割合を占め、大企業でもITステージが低い状況にある。

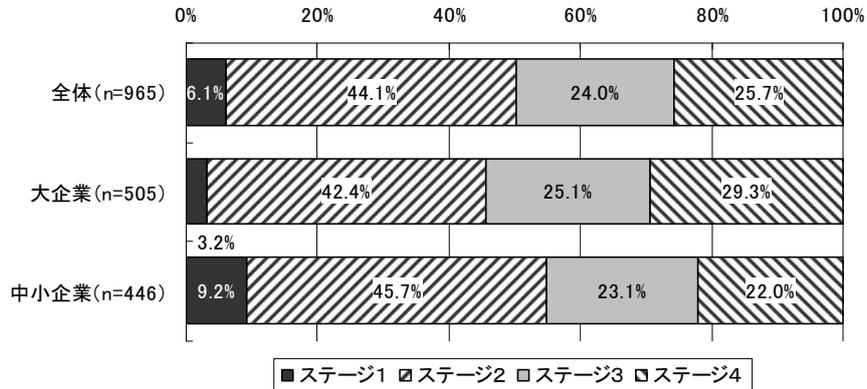
一方、中小企業では、「②経営戦略の策定」でステージ3以上の企業が7割を超えているが、他の機能は、いずれも半数以下となっている。特に、「⑦IT投資評価の仕組みと実践」、「⑧IT活用に関する人材の育成」、「⑨ITに起因するリスクへの対応」についてはステージ2までの企業が8割前後を占め、特にステージが低くなっている。

図表I-1-5 大企業・中小企業別にみた我が国企業のITステージの現状
合計



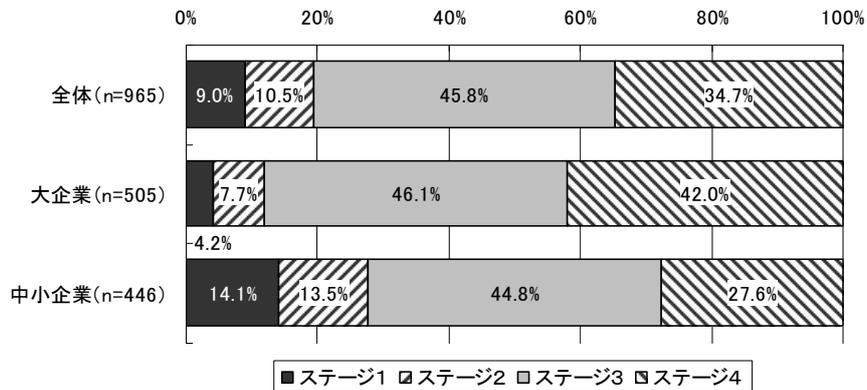
(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった14社を含む。

① ITの活用状況



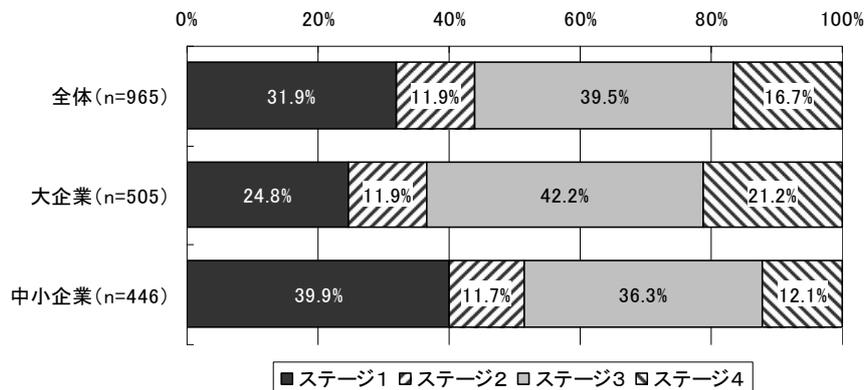
(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

② 経営戦略の策定



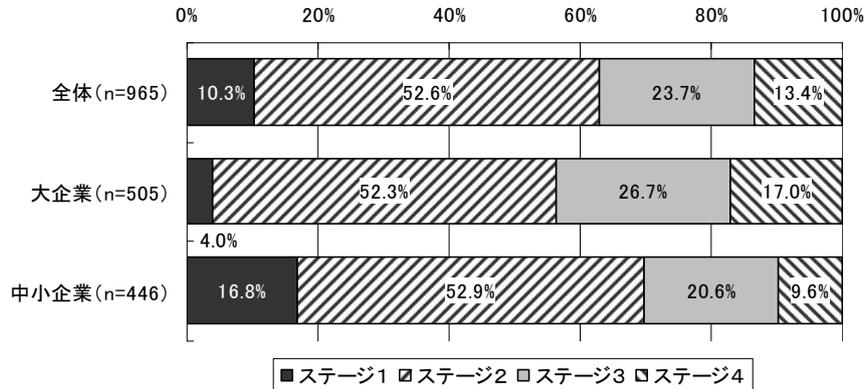
(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

③ IT戦略の策定と経営戦略との融合



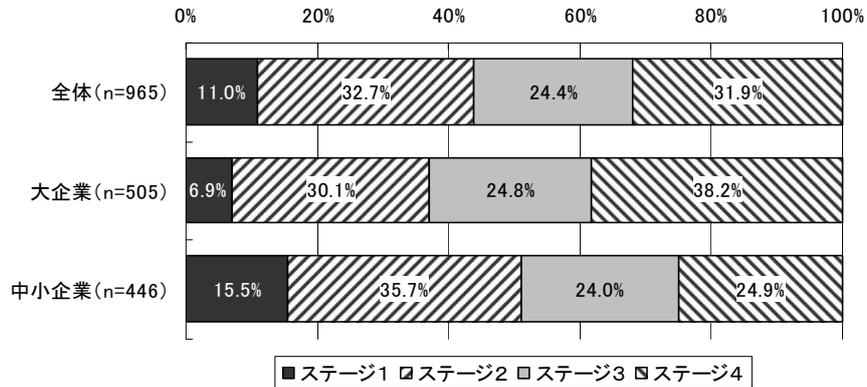
(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

④可視化による業務改革の推進



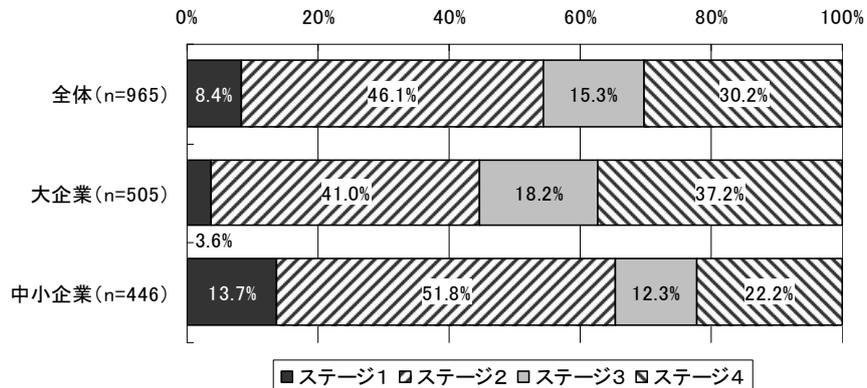
(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

⑤標準化された安定的なIT基盤の構築



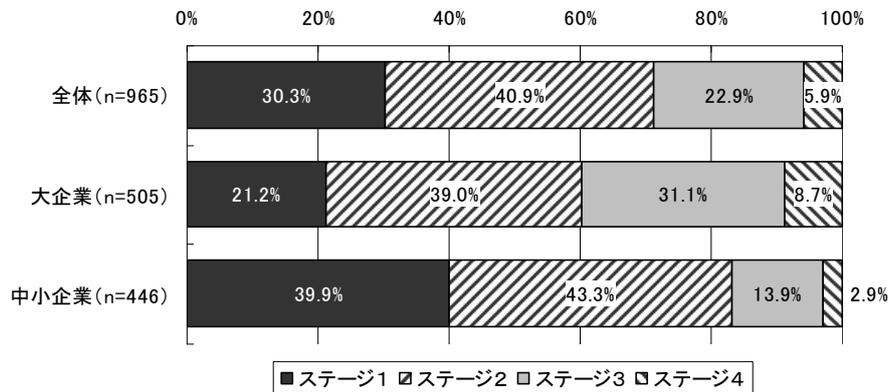
(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

⑥ITマネジメント体制の確立



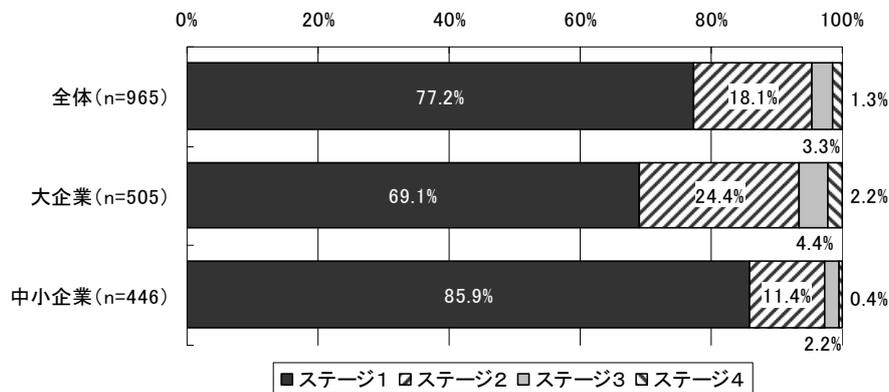
(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

⑦ I T 投資評価の仕組みと実践



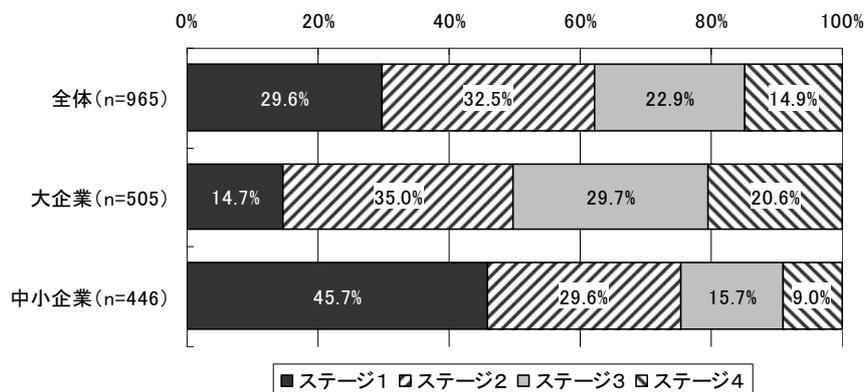
(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

⑧ I T 活用に関する人材の育成



(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

⑨ I T に起因するリスクへの対応



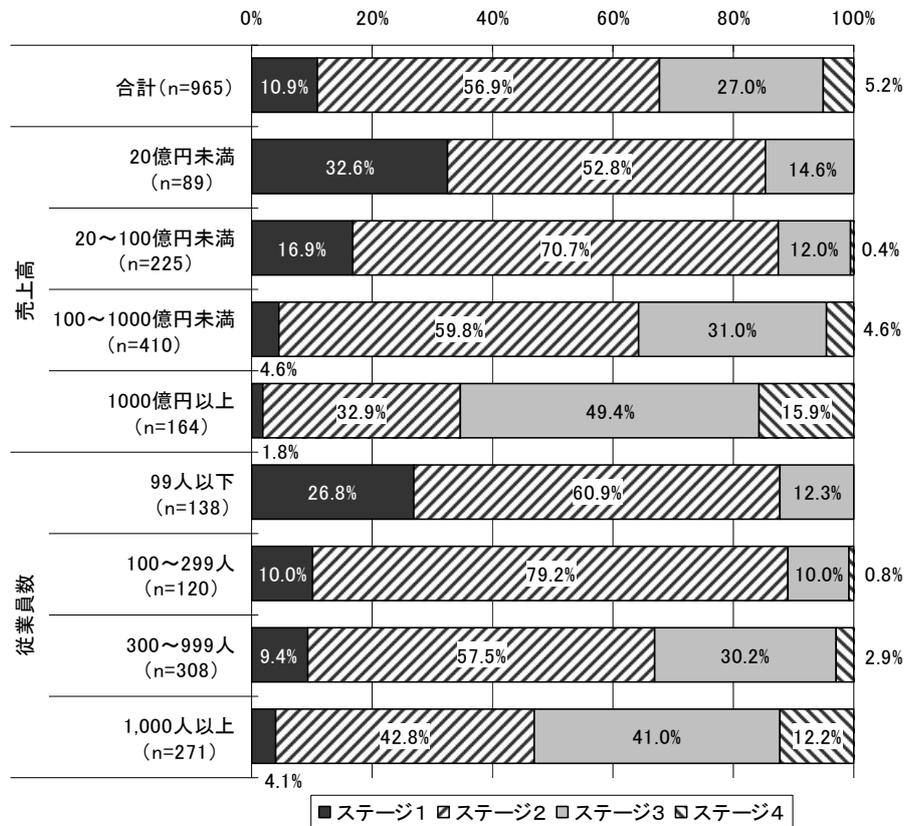
(注) 合計には大企業、中小企業を判別することができなかった 14 社を含む。

(4) 売上高・従業員規模別にみた我が国企業の I T ステージの現状

次に、我が国企業の I T ステージの現状を企業規模別にみる（図表 I - 1 - 6）。ここで、企業規模を示す指標としては、売上高と従業員数を用いた。いずれの指標でも、企業規模が大きいほどステージの高い企業割合が大きくなっていることがわかる。とりわけ、ステージ 3 およびステージ 4 の企業割合はその傾向が顕著である。また、ステージ 4 については、売上高 1,000 億円以上、従業員数 1,000 人以上の大企業でその割合が高いことがわかる。ステージ 4 は I T を用いて企業連携が実現されている段階であるが、大企業ほど企業グループや取引先など、企業を取り巻く関係先企業が多いため、I T を中心とした企業連携を構築するメリットを享受しやすいという背景があると考えられる。

反対に、企業規模が小さいほど、ステージ 1 の割合が高くなっており、特に売上高規模 20 億円未満、従業員数 99 人以下の企業ではその傾向が強い。これらの規模では元々 I T を導入していなかったり、導入していたとしても会計業務などの一部の業務に限られていたりするなど、企業経営の中で I T を活用する機会に恵まれなかったことが、そのまま I T 活用ステージの低さとして現れているのではないかと考えられる。その他、ステージ 2 の企業割合は、大企業を除き企業規模による違いはあまりみられず 6 割前後を占めている状況である。

図表 I - 1 - 6 売上高・従業員規模別にみた我が国企業の IT ステージの現状



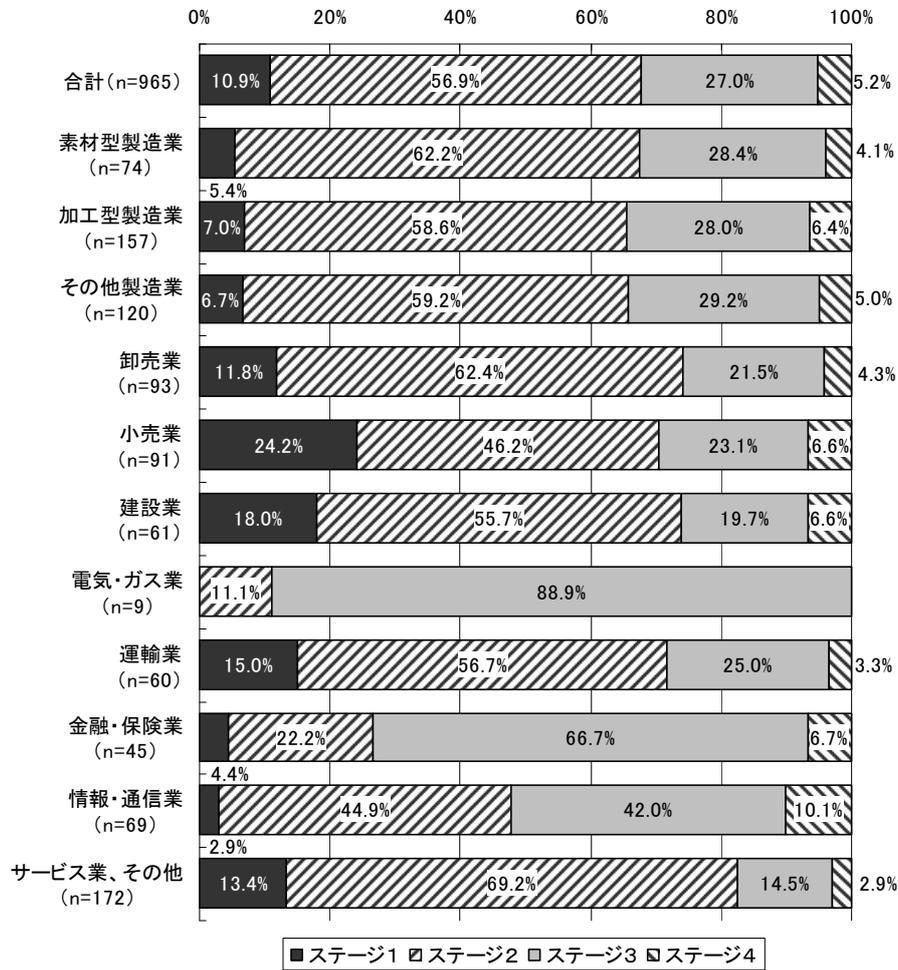
(注) 合計には「売上高」が無回答だった 77 社、「従業員数」が無回答だった 128 社を含む。

(5) 業種別にみた我が国企業の I T ステージの現状

我が国企業の I T ステージの現状を業種別にみると (図表 I - 1 - 7)、いくつかの業種を除いてステージ構成は概ね一致しており、業種によるステージ構成の違いはあまり大きくないことがわかる。その中でも、「金融・保険業」、「情報・通信業」ではステージ 4 の割合が高く、ステージ 3 の割合も同様に高いのが特徴である。特に、「金融・保険業」ではステージ 4 が 6.7%、ステージ 3 が 66.7%となっており、ステージ 3 以上が約 7 割となっている。近年、「金融・保険業」は事業自体が I T を駆使した金融工学の上に成り立っており、またそのサービス提供基盤は I T に依存している。このような背景が「金融・保険業」における I T の活用を促進させ、I T 経営の進展度合いを高めていると考えられる。「金融・保険業」について機能別に I T ステージの状況をみると (図表 I - 1 - 8)、「②経営戦略の策定」、「⑤標準化された安定的な I T 基盤の構築」、「⑥ I T マネジメント体制の確立」において半数以上がステージ 4 となっており、I T 戦略が経営戦略と一体化して、戦略実現のためのマネジメント体制と技術面からの全社最適に統合的な I T 基盤の構築がなされ、高いステージを実現していることがわかる。

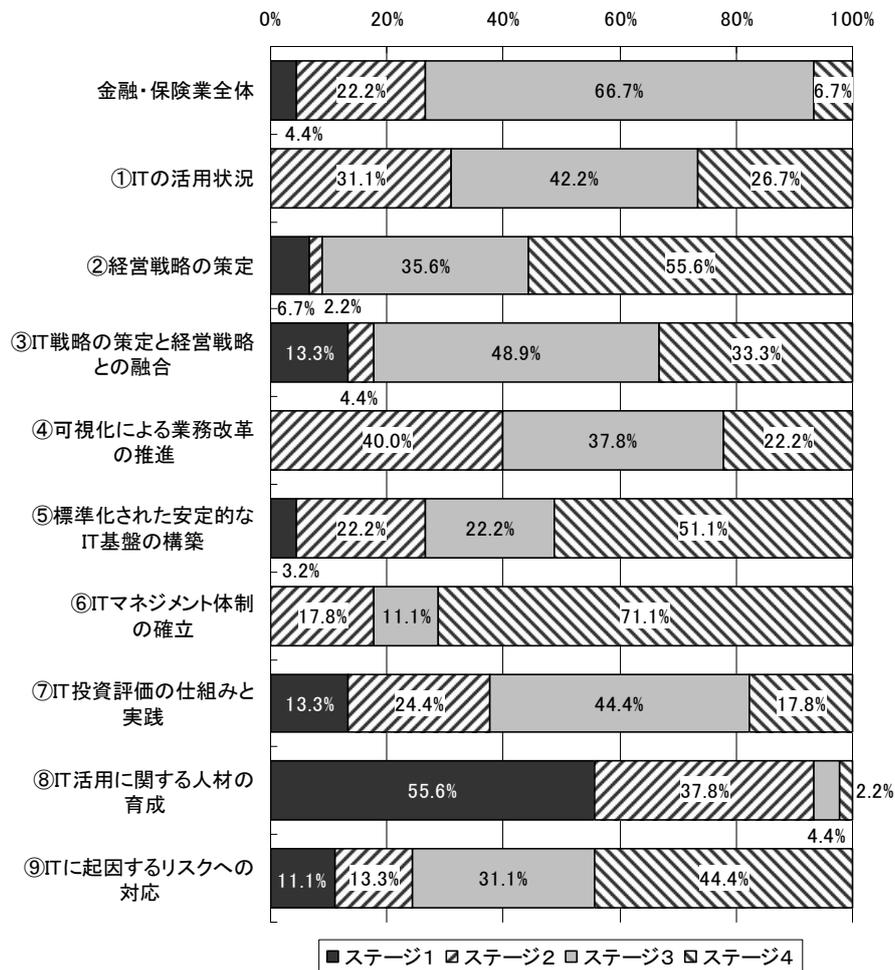
その他、「加工型製造業」ではステージ 3 以上の企業の割合が 34.4%と高く、ステージ 1 の企業が 7.0%と低いことが特徴となっている。「加工型製造業」の I T ステージを機能別にみると (図表 I - 1 - 9)、多くの機能においてステージ 4 に該当する企業が 2 割から 4 割あることがわかる。また、加工型製造業のステージが高い背景には、他の業種と比べて従業員規模の大きい企業が多いことに一因があると考えられる (図表 I - 1 - 10)。

図表 I - 1 - 7 業種別にみた我が国企業の IT ステージの現状

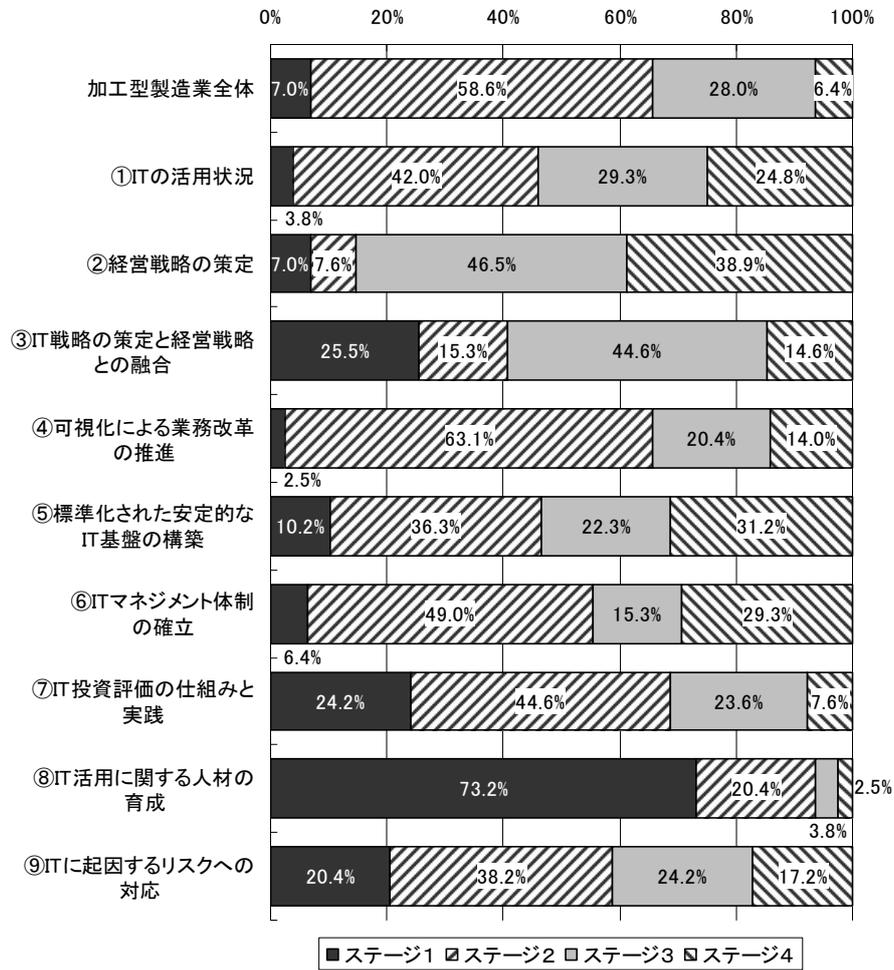


(注) 合計には業種が無回答だった 14 社を含む。

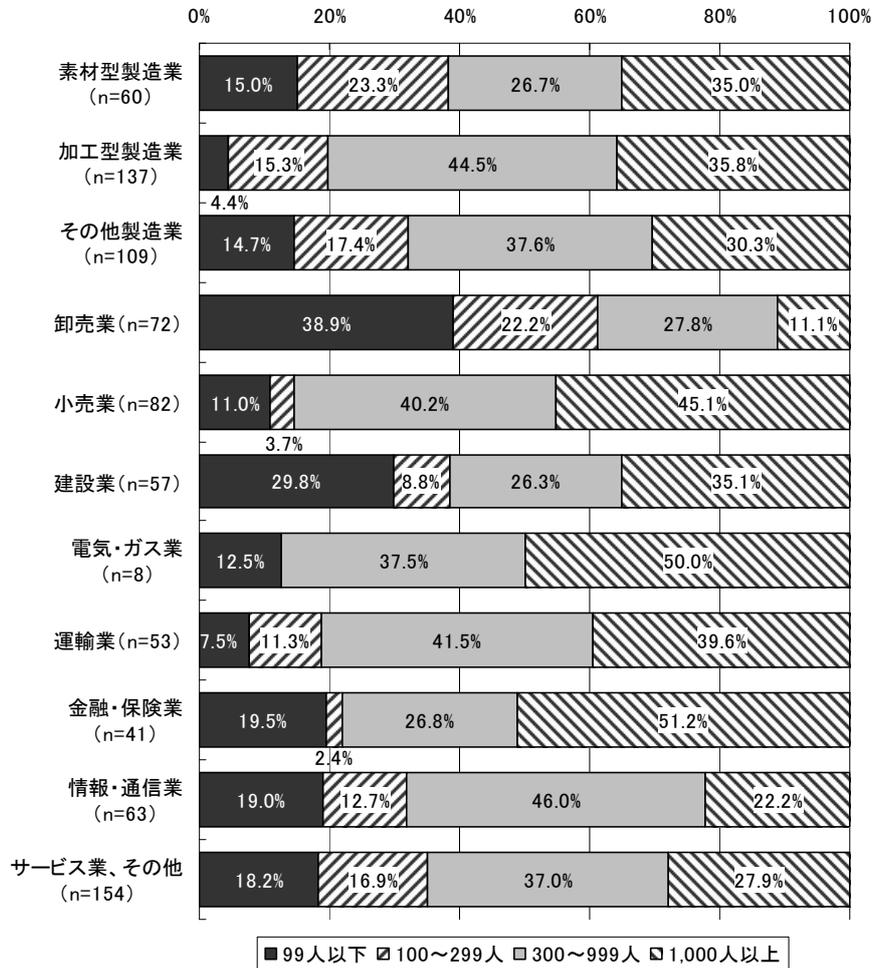
図表 I - 1 - 8 金融業・保険業の機能別 ITステージの構成 (n=45)



図表 I - 1 - 9 加工型製造業の機能別 IT ステージの構成 (n=157)



図表 I - 1 - 10 業種別の従業員規模構成



2. ITステージ別にみたITによる投資効果の実現度合い

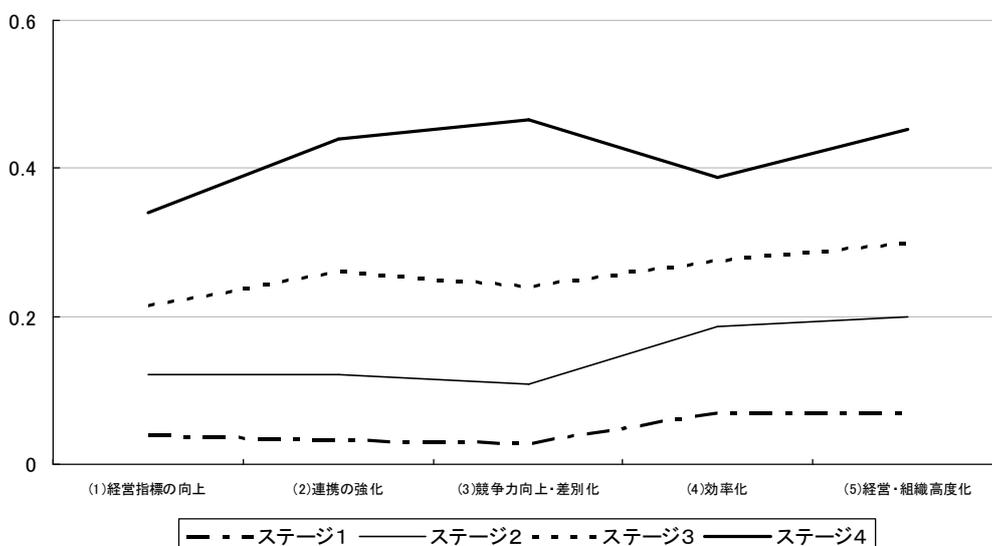
ここでは、機能別にみたITステージの違いが、ITの投資効果にどのような違いをもたらしているのかをみる。アンケート調査では、ITによる投資効果として、「(1)経営指標の向上の実現」、「(2)連携の強化の実現」、「(3)競争力向上・差別化の実現」、「(4)効率化の実現」、「(5)経営・組織の高度化の実現」の5つの項目を取り上げ、それぞれについて複数の問いを設けて、実現したかどうかを尋ねている。

そこで、各設問について、実現している=1、実現していない=0として、(1)~(5)のそれぞれの設問数で平均値を算出したものを、効果指標として設定した。例えば、「(1)経営指標の向上の実現」については5つの設問があるが、ある企業で、このうち3つが実現していたとすると、全体では、1点×3問/全5問=0.6点となる。

(1) 全体ステージ別にみたITによる投資効果の実現度合い

上記の方法により、全体ITステージごとのIT投資効果を算出したものが図表I-2-1である。結果をみると、(1)~(5)のいずれの項目でも、ステージ2からステージ3に上がるにしたがって、投資効果の実現度合いも高くなっていることがわかる。さらに、全体ステージ4の企業については、ステージ4の要素の一つである調達先や販売先との連携に関する項目の他、競争力向上、経営・組織高度化等全ての項目で、非常に高い実現度合いとなっており、IT投資効果の発現がかなり大きくなっている。

図表I-2-1 全体ステージ別のITによる効果の実現度合い



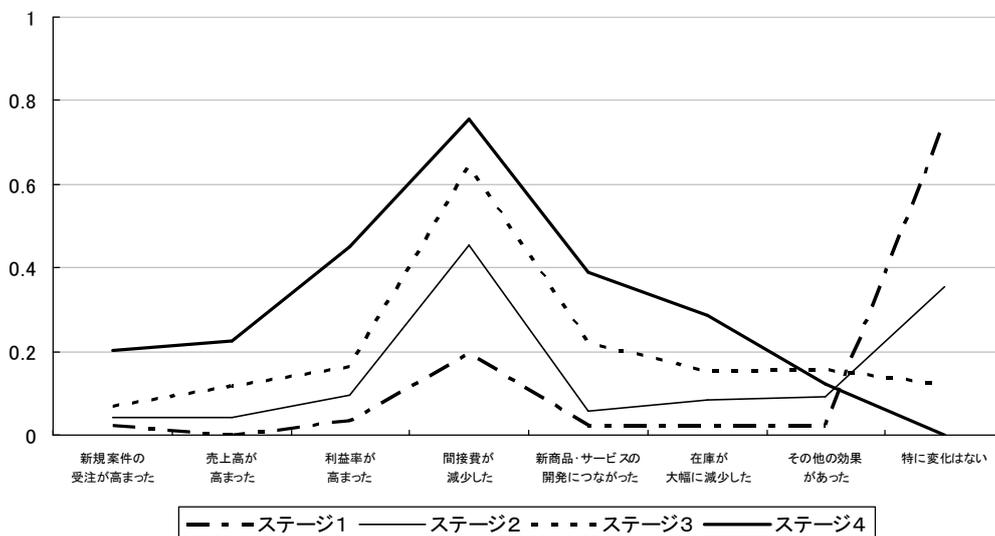
1) ステージ4でのITによる投資効果

ステージ4でのITによる投資効果の実現度合いをみると「(2)連携の強化の実現」については(図表I-2-3)、「調達先や販売先などの連携企業との間での情報共有や共同開発などの業務連携が進んだ」が8割近くを占め、「顧客との情報共有や共同開発などの業務連携が進んだ」が5割程度となるなど、その実現度合いは極めて高い。

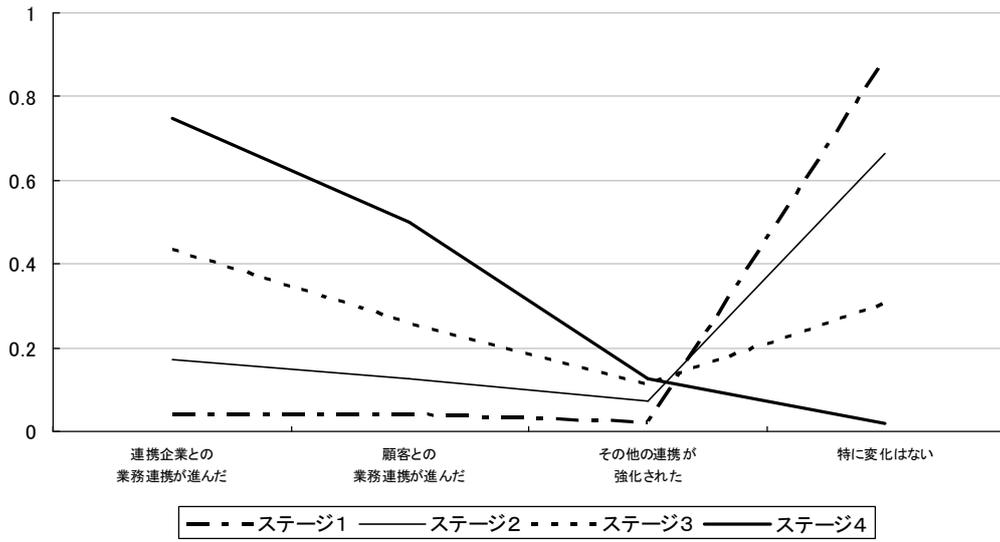
さらに、「(3)競争力向上・差別化の実現」においては(図表I-2-4)、「顧客満足度が高まった」、「自社製品・サービスの差別化が進んだ」、「製品・サービス市場の動向を把握するスピードが向上した」、「製品・サービス市場の動向を把握する際の精度が向上した」の各項目についての実現度合いがステージ3に比べて大きく向上している。

この結果から、「(2)連携の強化の実現」と、「(3)競争力向上・差別化の実現」がスパイラル的に向上しているのではないかと考えられる。さらに、そうした「(3)競争力向上・差別化の実現」は、経営指標の面において、特に、新商品・サービスの開発につながっていることが窺われる。

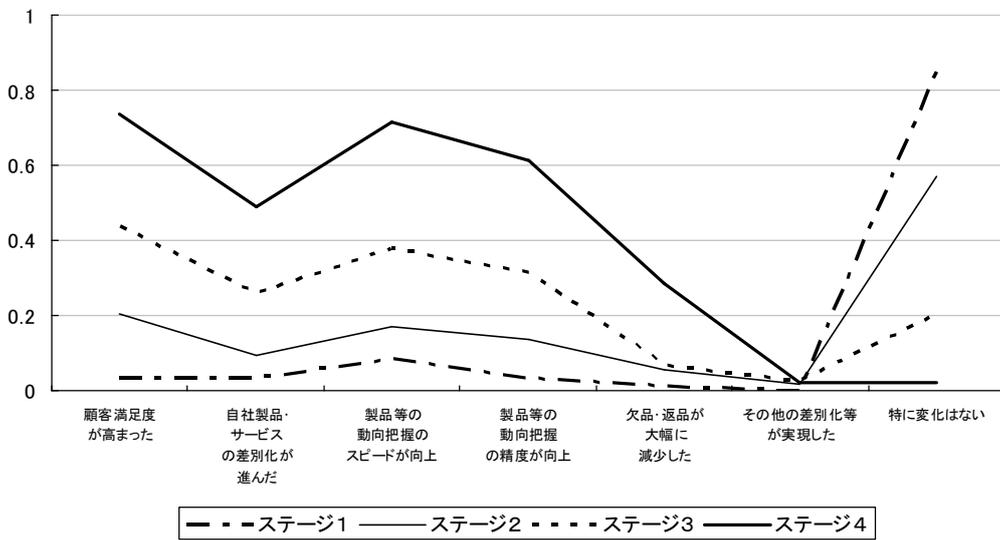
図表I-2-2 ステージ別にみた「(1)経営指標の向上の実現」度合い



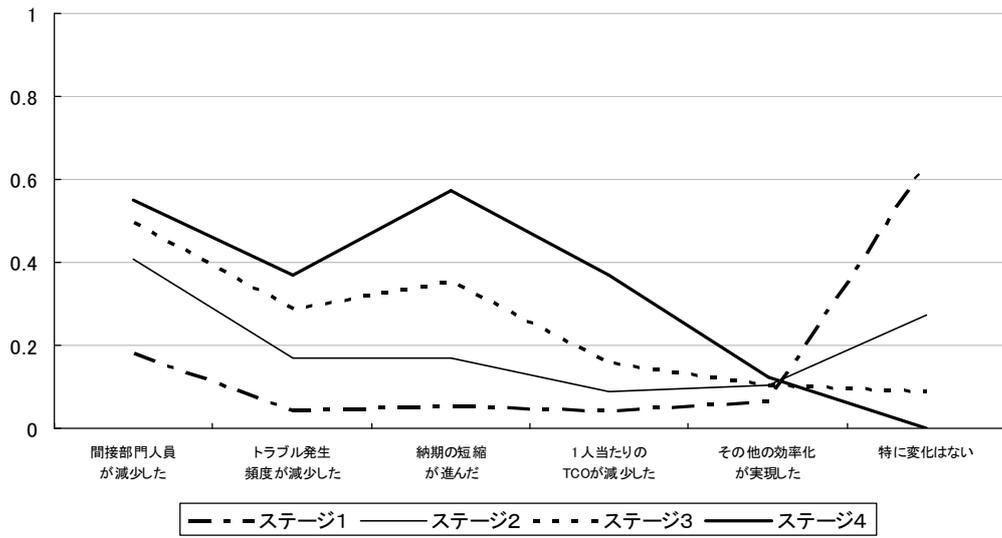
図表 I - 2 - 3 ステージ別にみた「(2)連携の強化の実現」度合い



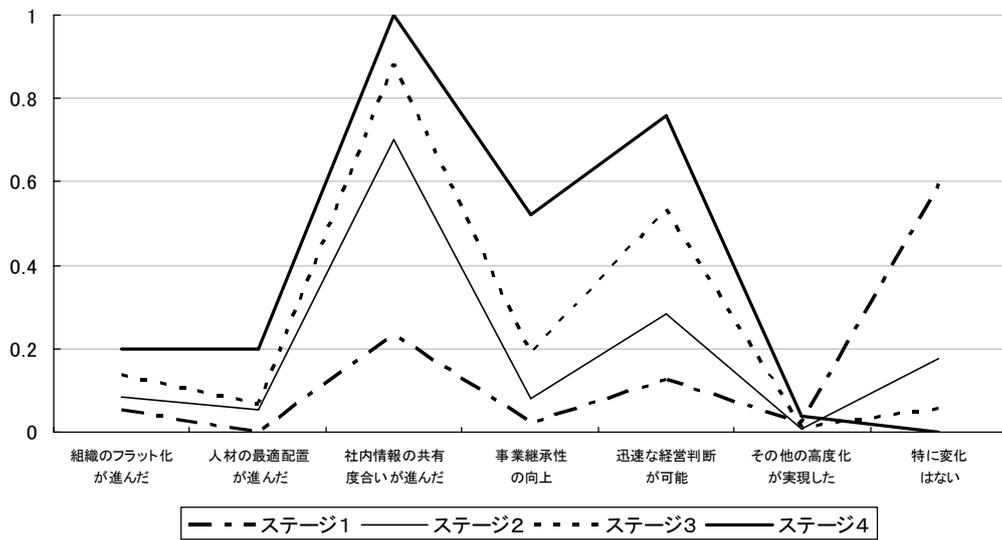
図表 I - 2 - 4 ステージ別にみた「(3)競争力向上・差別化の実現」度合い



図表 I-2-5 ステージ別にみた「(4)効率化の実現」度合い



図表 I-2-6 ステージ別にみた「(5)経営・組織の高度化の実現」度合い



2) ステージ3でのITによる投資効果

ステージ3でのITによる投資効果の実現度合いをみると、相対的には、「(2)連携の強化の実現」、「(4)効率化の実現」、「(5)経営・組織の高度化」において実現度合いが高くなっている。

「(5)経営・組織の高度化の実現」についてみると（図表I-2-6）、ステージ2と比較して投資効果が比較的大きくなっているのは、「より多くの有用な経営情報の収集が可能となり、迅速な経営判断を行うことが可能になった」である。全社最適を実現するステージ3の企業では、企業全体での有用な経営情報をより多く集め、それを迅速な経営判断に活かすことができていることがわかる。この結果から、企業全体の最適化が経営判断の迅速化の実現に大きく寄与していることが窺われる。

「(4)効率化の実現」についても「納期の短縮（サービス業においてはリアルタイムでの申込受付など）が進んだ」、「トラブルの発生頻度や件数が一年前に比べてかなり減少した」の実現度合いがステージ2よりも高まっており、効果が発現している（図表I-2-5）。

「(3)競争力向上・差別化の実現」についてみると、ステージ3の企業では、「顧客満足度が高まった」、「自社製品・サービスの差別化が進んだ」、「製品・サービス市場の動向を把握するスピードが向上した」という側面でステージ2の企業よりも実現度が比較的高まっている（図表I-2-4）。ステージ3では、後述するように連携の強化の実現や新製品・サービスの開発の面でもステージ2より実現度合いがかなり高くなっており、全社最適の中で効率化を超えた新たな価値の創出が実現していることが窺われる。

次に、「(2)連携の強化の実現」については、とりわけ「調達先や販売先などの連携企業との間での情報共有や共同開発などの業務連携が進んだ」がステージ2に比べて実現度合いが高くなっている（図表I-2-3）。ステージ3は、直接的には連携企業を含んだ最適化の実現には至っていないものの、会社全体の最適化が連携先企業との連携強化に波及効果を及ぼしていることがわかる。

さらに、これらの各種の効果の実現と相まって、「(1)経営指標の向上の実現」もいくつか実現している（図表I-2-2）。「(1)経営指標の向上の実現」については、ステージ2まではほとんど実現していないが、ステージ3では、「売上高が高まった」、「間接費（一般管理費・販売管理費等）が減少した」、「新商品や新サービスの開発につながった」とする割合が高くなっている。IT経営が全社ベースで行われるようになってはじめて、ITによる経営指標の効果が現れてくることがわかる。

(2) 各機能におけるステージと I T による投資効果

1) I T の活用状況

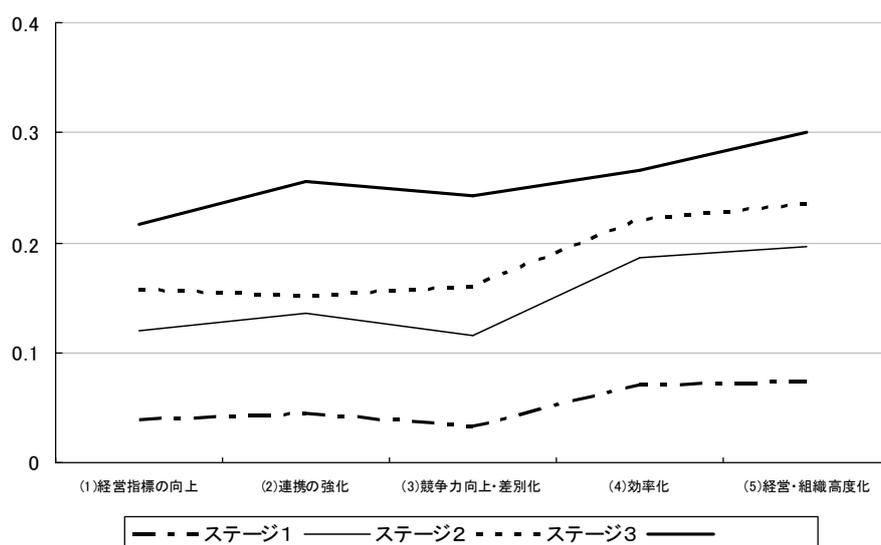
以下では、I T 経営力指標を構成する各機能について、そこでのステージが I T による投資効果の実現度合いとどのように関係しているかをみる。

まず、I T の活用状況については (図表 I - 2 - 7)、ステージが高いほど、「(1)経営指標の向上の実現」、「(2)連携の強化の実現」、「(3)競争力向上・差別化の実現」、「(4)効率化の実現」、「(5)経営・組織高度化の実現」、のいずれにおいても I T による投資効果の実現度合いが高いことがわかる。ステージ間の差をみると、ステージ 3 とステージ 4 の間では、「(2)連携の強化」、「(3)競争力向上・差別化の実現」の実現度合いに大きな違いが生じており、企業間の連携を要件とするステージ 4 がまさに効果としても実現していることを示している。

次に、ステージ 2 とステージ 3 の違いについては、全体にあまり大きくないが、「(3)競争力向上・差別化の実現」で効果の実現度合いの差が比較的大きい。全体最適が企業の競争力向上に寄与していることがうかがわれる。

最後に、ステージ 1 とステージ 2 の違いについては、「(1)経営指標の向上の実現」を除き全ての項目で投資効果の実現度合いに大きな差が生じている。

図表 I - 2 - 7 ステージ (I T の活用状況) 別の I T による投資効果の実現度合い



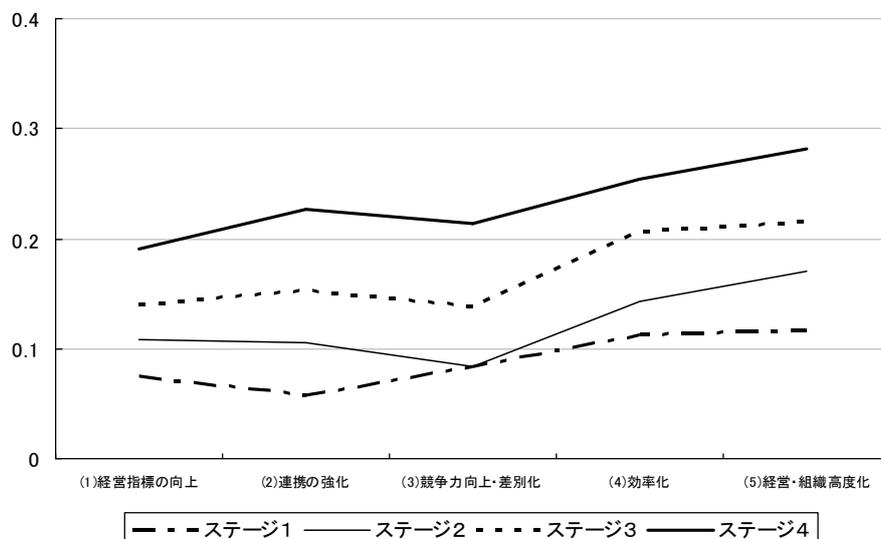
2) 経営戦略とIT戦略の融合

次に、経営戦略とIT戦略の融合について、ステージとITによる投資効果の実現度合いの違いをみる。まず、経営戦略の策定とステージとの関係を見ると（図表I-2-8）、ステージ4の企業で投資効果の実現度合いが大きいことがわかる。また、ステージ1からステージ3の間の投資効果の差については、ステージ1とステージ2の間で、「(3)競争力向上・差別化の実現」効果が同じとなった。また、ステージ2とステージ3の間で「(3)競争力向上・差別化の実現」、「(4)効率化の実現」において比較的大きな差がみられる。

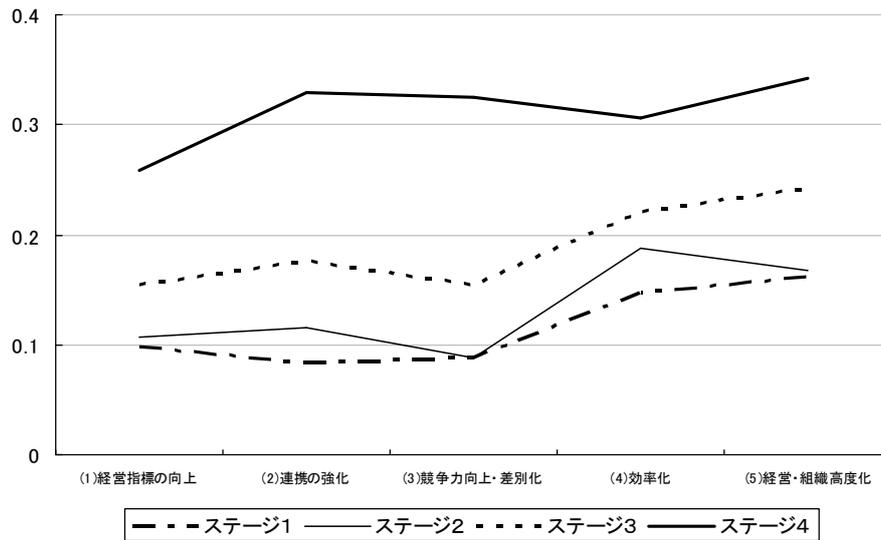
次に、IT戦略の策定についてのステージとITによる投資効果の実現度合いの違いをみても（図表I-2-9）、ステージ4でのITの投資効果の実現度合いが際だって高くなっている。

経営戦略の策定とIT戦略の策定のそれぞれのステージと、ITによる投資効果の実現もしくは発現度合いの関係については、ステージ1からステージ2の間では投資効果の実現度合いに差はなく、ステージ2とステージ3の差も大きくはない。これは、経営戦略の策定、IT戦略の策定自体はIT経営の中では基本方針にあたる部分であり、それが実際の投資効果に結実するためには、他の領域でのステージの向上を伴う取り組みや実践が必要であるためと考えられる。ステージ1からステージ3の企業の多くが、経営戦略、IT戦略は策定していても他の領域での実践が未だ不十分であることで、ITの投資効果の実現に結びついていないと考えられる。

図表I-2-8 ステージ（経営戦略）別のITによる投資効果の実現度合い



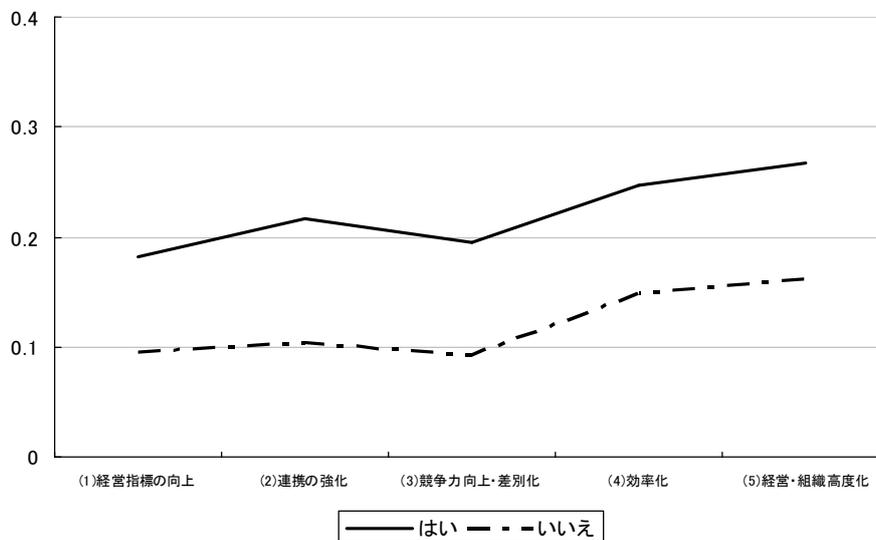
図表 I - 2 - 9 ステージ (IT戦略) 別の ITによる投資効果の実現度合い



一方で、アンケートの設問から「IT戦略は経営戦略と整合がとれているか」を取り上げ、この回答状況とITによる投資効果の実現度合いとの関係を見ると(図表 I - 2 - 10)、当該設問に該当するかどうかで、全ての項目において効果の実現度合いに大きな違いが生じていることがわかる。

これらの結果から、IT経営力の向上がITの投資効果の実現に結実するためには、経営戦略とIT戦略を個別に高度化するのではなく、互いに整合性を持たせることが必要不可欠であることがわかる。

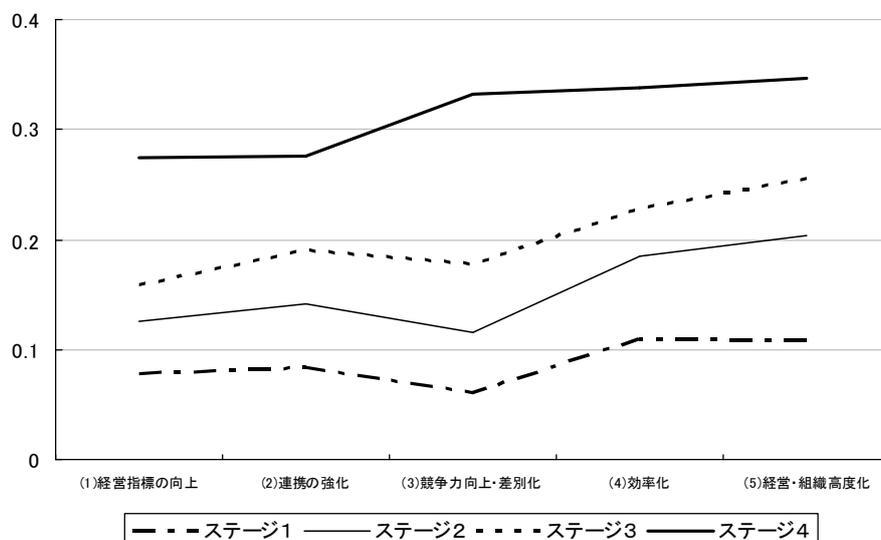
図表 I - 2 - 10 IT戦略と経営戦略との整合性の有無別のITによる投資効果の実現度合い



3) 可視化による業務改革の推進

次に、可視化による業務改革の推進について、ステージとITによる投資効果の実現度合いとの関係を見ると（図表I-2-11）、これまでみてきたITの活用状況、経営戦略とIT戦略の融合での結果と同様に、ステージ4でのITによる投資効果の実現度合いが極めて高くなっている。とりわけ、ステージ3とステージ4の間で投資効果の実現度合いの差が大きいのが、「(1)経営指標の向上」、「(3)競争力向上・差別化の実現」、「(4)効率化の実現」である。可視化によって、企業全体、企業グループ全体だけではなく、調達先や販売先など連携企業とのやりとりも含めた連携範囲全体にわたって業務改革を行うことが、競争力向上・差別化におけるITによる投資効果の実現度合いを大きく高めることが窺われる。

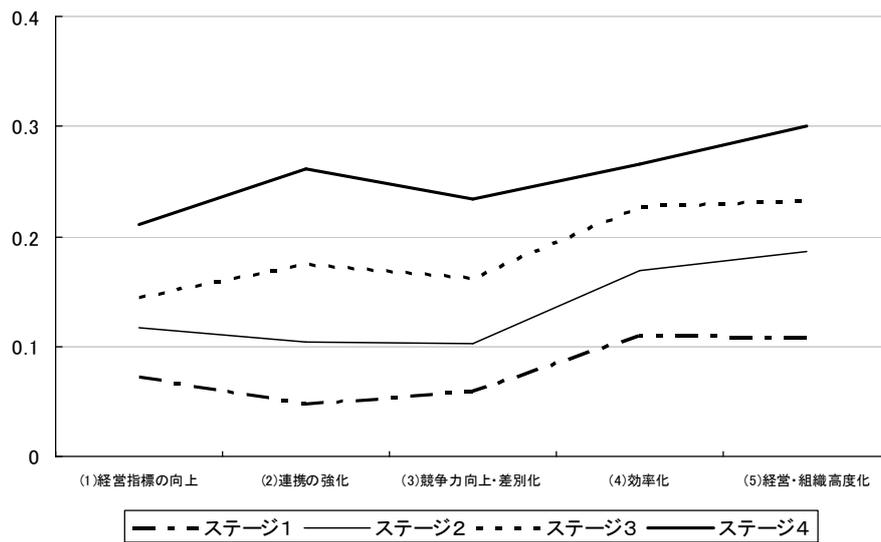
図表 I - 2 - 1 1 ステージ（可視化による業務改革推進）別の
ITによる投資効果の実現度合い



4) 標準化された安定的なIT基盤の構築

次に、標準化された安定的なIT基盤の構築について、ステージとITによる投資効果の実現度合いの関係をみると（図表I-2-12）、ステージ1からステージ2、ステージ2からステージ3、またステージ3からステージ4に上がると、投資効果の実現度合いが大きく上がっている様子がみられる。

図表I-2-12 ステージ（標準化された安定的なIT基盤の構築）別のITによる投資効果の実現度合い

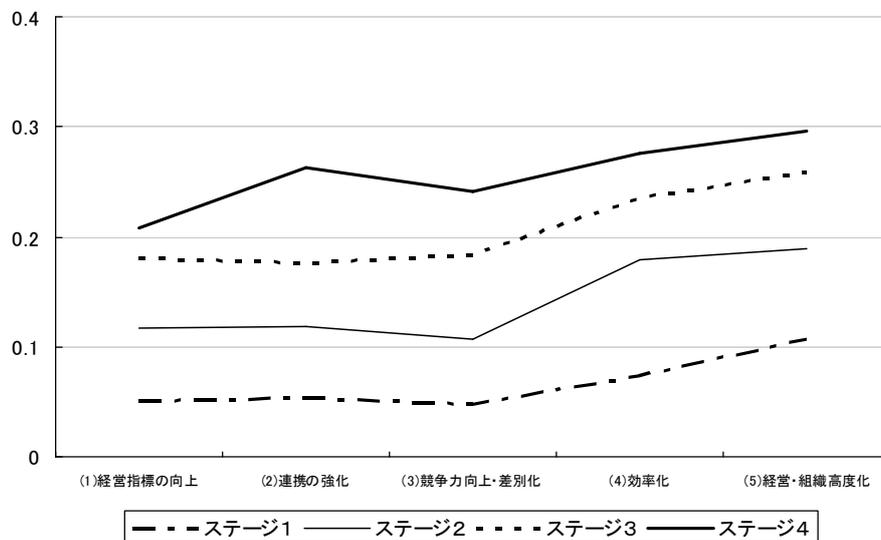


5) ITマネジメント体制の確立

次に、ITマネジメント体制の確立について、ステージとITによる投資効果の実現度合いの関係をみると（図表I-2-13）、先にみた標準化された安定的なIT基盤の構築での結果と同様に、ステージ1からステージ2に、ステージ2からステージ3に上がると、投資効果の実現度合いも上がっている。

中でも、ステージ1とステージ2との間では、「(4)効率化の実現」が、ステージ2とステージ3の間では、「(3)競争力向上・差別化の実現」、ステージ3と4の間では、「(2)連携の強化の実現」で効果の実現度合いに違いが生じている。経営とITの橋渡しを行う人材、ITガバナンス体制・IT戦略立案・管理組織、ITにかかるアウトソーサー・ベンダー管理を一体として整備していくことが、各種の投資効果の実現に大きく影響していると考えられる。

図表I-2-13 ステージ（ITマネジメント体制の確立）別のITによる投資効果の実現度合い



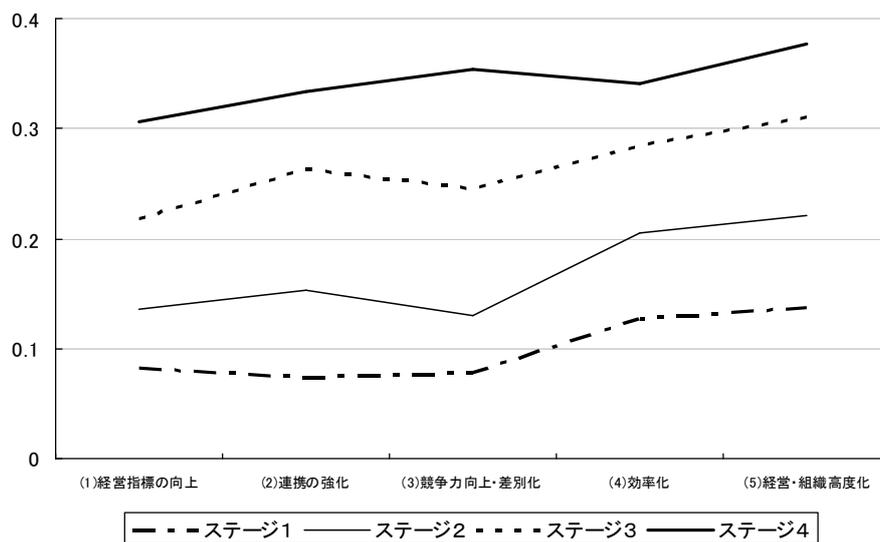
6) IT投資評価の仕組みと実践

次に、IT投資評価の仕組みと実践について、ステージとITによる投資効果の実現度合いの関係をみると（図表I-2-14）、ステージが高い企業でのITによる投資効果の実現度合いの水準が他の機能での結果に比べて高くなっている。これは、1.の機能別のステージ分布でみられたように、IT投資評価の仕組みと実践においては、ステージ3、ステージ4に該当する企業の構成比が小さく、該当する企業におけるIT経営力が全体としても極めて高いことが要因になっていると考えられる。

その中で、IT投資というインプットに対するアウトプットの評価についての仕組みを整備しそれを実践している企業は、まさにITの投資効果を高めていると言える。

IT投資評価の仕組みと実践に関するステージが上がるに従い、各種のITの投資効果の実現度合いが顕著に上昇しており、IT投資評価の仕組みと実践にかかるIT経営力を高めることは、現在のステージがどの段階であっても、ITの投資効果を高める上で極めて重要である。

図表I-2-14 ステージ（IT投資評価の仕組みと実践）別のITによる投資効果の実現度合い



（備考）IT投資評価の仕組みと実践に関するステージ分布は、ステージ4：5.9%、ステージ3：22.9%、ステージ2：4.9%、ステージ1：30.3%である。（全体の回答数 965）

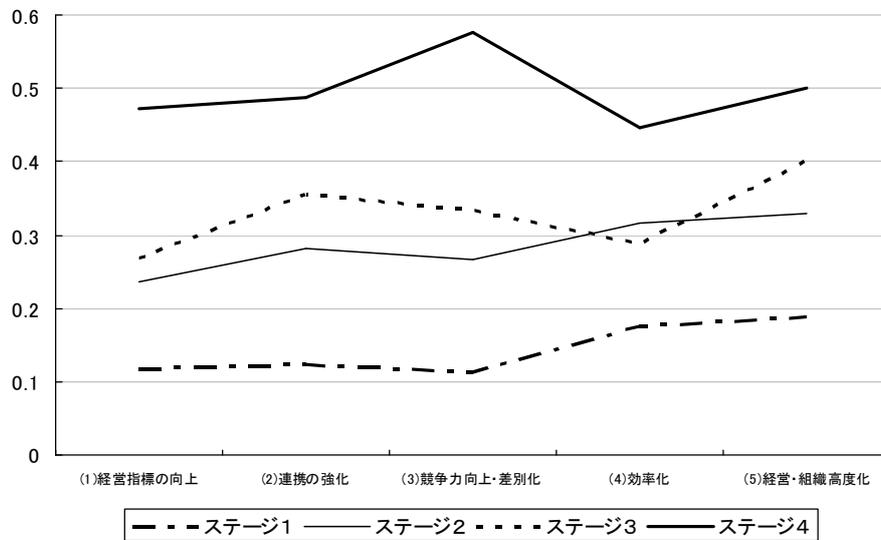
7) IT活用に関する人材の育成

次に、IT活用に関する人材の育成について、ステージとITによる投資効果の実現度合いの関係をみると（図表I-2-15）、ステージ4の企業でのITによる投資効果の実現度合いの水準が他の機能での結果に比べてかなり高くなっている。

その他、ステージ1とステージ2の間でも、ITによる投資効果の実現度合いの差は大きくなっており、IT活用に関する人材育成が投資効果の実現を高めるにあたって重要な要素であることが窺われる。

一方、「(4)効率化の実現」では、ステージ3よりステージ2の方が、投資効果が見られる結果となった。

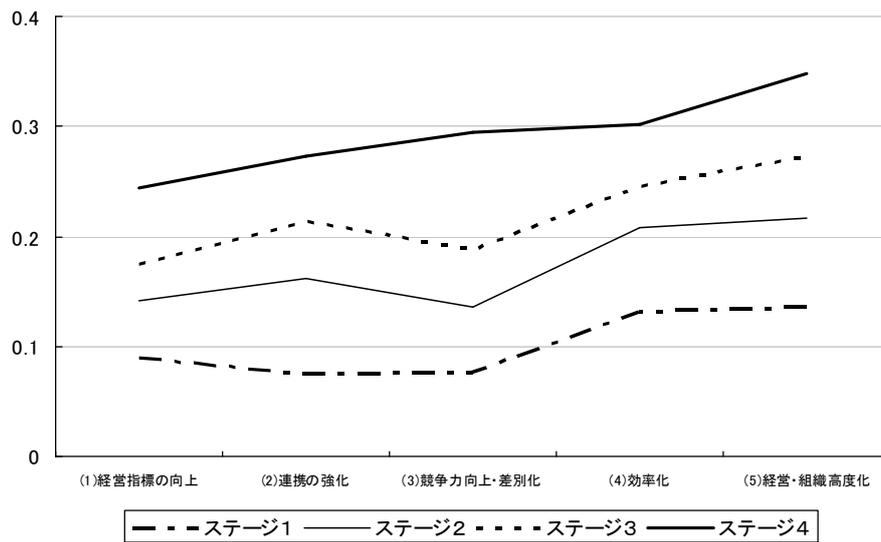
図表I-2-15 ステージ（IT活用に関する人材の育成）別のITによる投資効果の実現度合い



8) ITに起因するリスクへの対応

最後に、ITに起因するリスクへの対応について、ステージとITによる投資効果の実現度合いの関係をみると（図表I-2-16）、ステージ4の企業でのITによる投資効果の実現度合いが特に高く、ステージが上がるにしたがって、ITによる投資効果の実現度合いが高まっていることがわかる。

図表I-2-16 ステージ（ITに起因するリスクへの対応）別のITによる投資効果の実現度合い



3. ITステージとパフォーマンスの関係

(1) 回答企業の属性

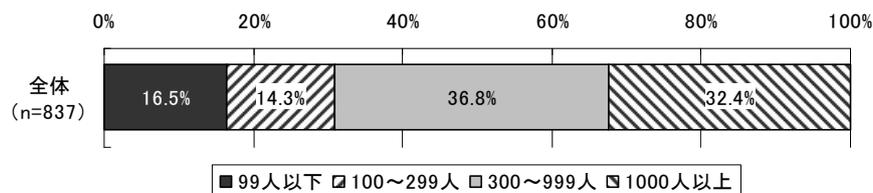
ここでは、ITステージと各種のパフォーマンスの関係を整理する。整理をするに当たり、回答企業の属性をみる。

回答企業の従業員数をみると(図表I-3-1)、「300~999人」が36.8%と最も多く、次いで、「1,000人以上」が32.4%となり300人以上の企業が約7割を占める結果となった。

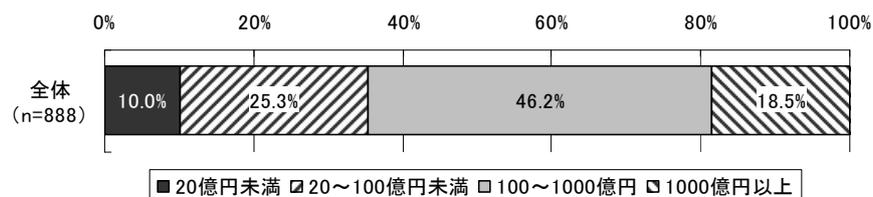
売上高では(図表I-3-2)、「100~1000億円」が46.2%、「1,000億円以上」18.5%となり、100億円以上の企業が64.7%となった。労働生産性では(図表I-3-3)、3,000万円未満が42.1%となった。

業種をみると(図表I-3-4)、「素材型製造業」が7.8%、「加工型製造業」が16.5%、「その他製造業」が12.6%となり、「製造業」が約4割、「非製造業」が約6割となった。

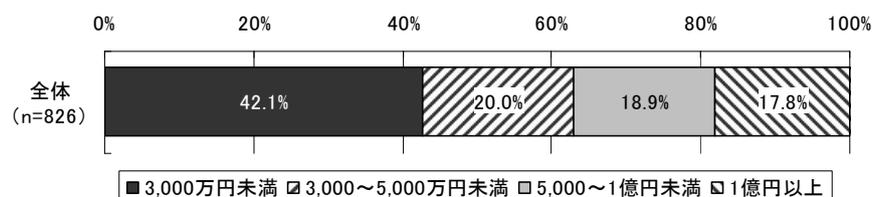
図表 I - 3 - 1 回答企業の従業員数



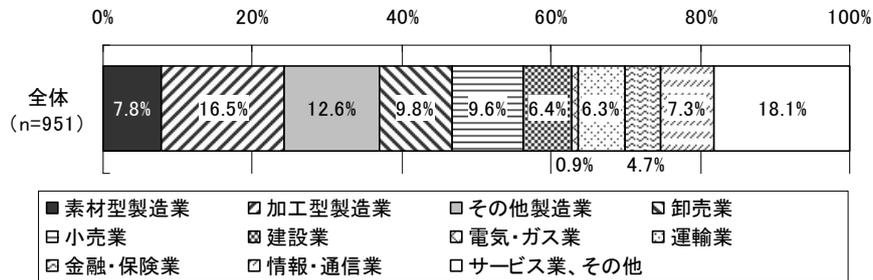
図表 I - 3 - 2 回答企業の売上高



図表 I - 3 - 3 回答企業の労働生産性



図表 I - 3 - 4 回答企業の業種



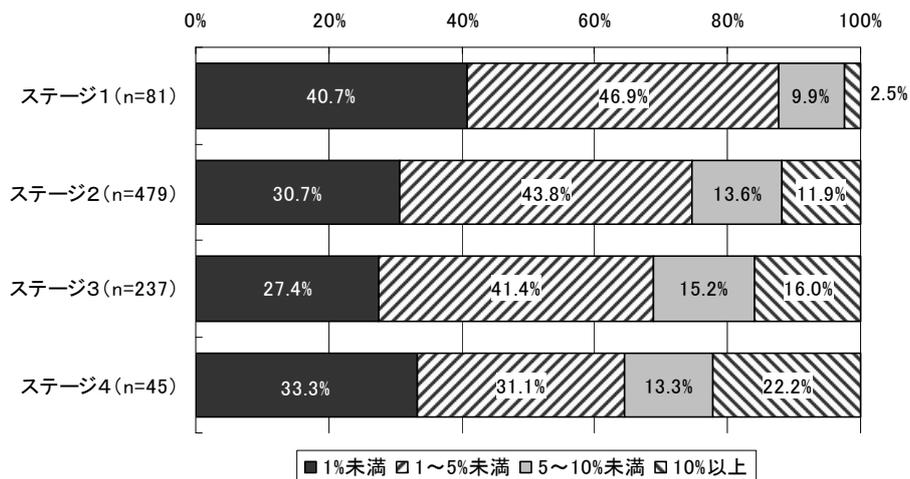
(2) 営業利益の状況

まず、営業利益の状況をみると（図表 I - 3 - 5）、ステージが上がるにしたがって営業利益率が「10%以上」の企業の割合が増えるなど、全体に高いステージほど利益率が高くなる傾向がみられる。

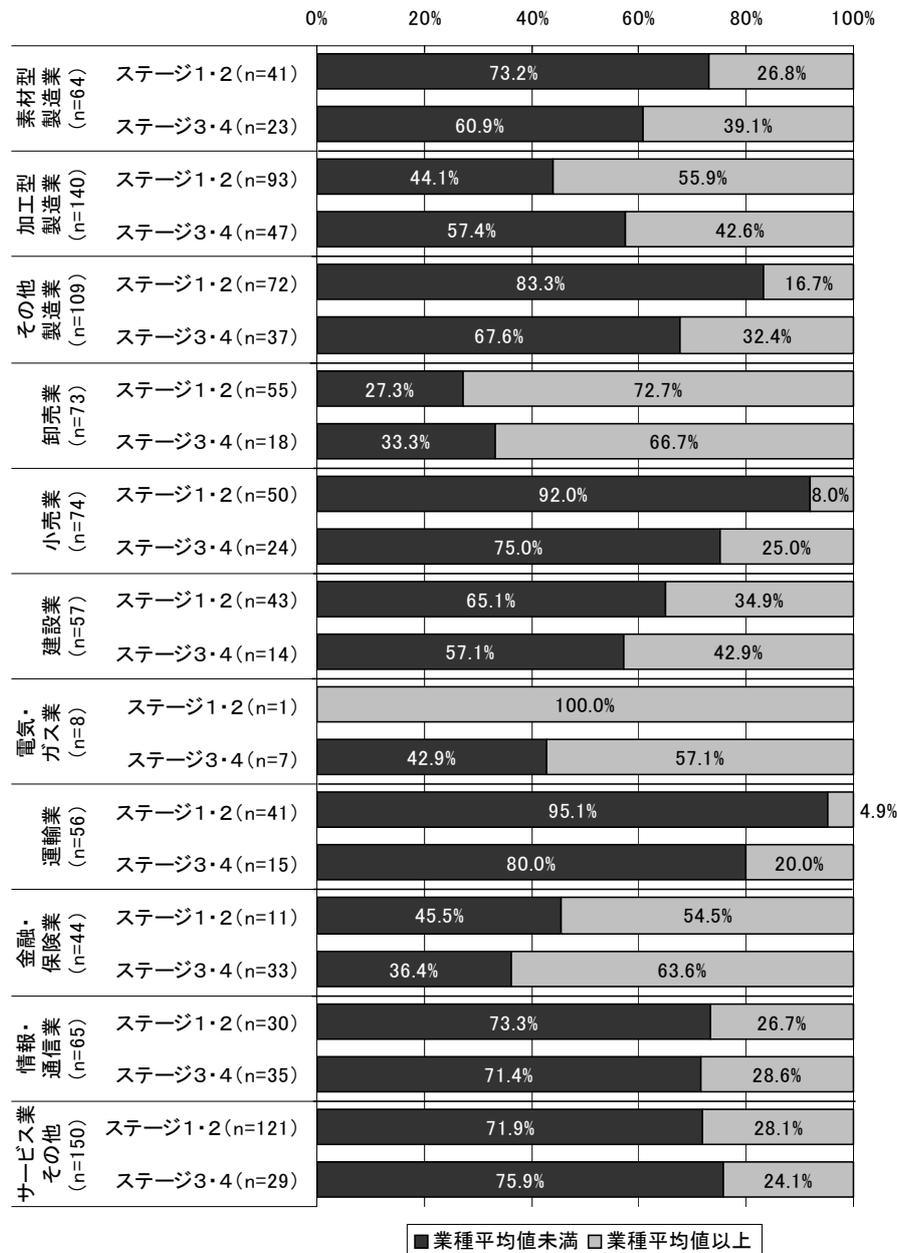
参考として、今回の結果について業種別営業利益率の平均値を基準とした「業種平均値未満」と「業種平均値以上」の構成をステージ1と2、ステージ3と4別にみると（図表 I - 3 - 6）、「加工型製造業」、「卸売業」、「電気・ガス業」、「サービス業、その他」

を除く全ての業種において、ステージ1・2よりもステージ3・4の方が各業種とも平均値以上の会社が占める割合が高くなっている。

図表 I - 3 - 5 ITステージ別にみた営業利益率



図表 I - 3 - 6 (参考) 業種別営業利益率の平均値別の企業数の割合



(備考) 各業種の営業利益率の平均値は以下の通り (単位: %)。

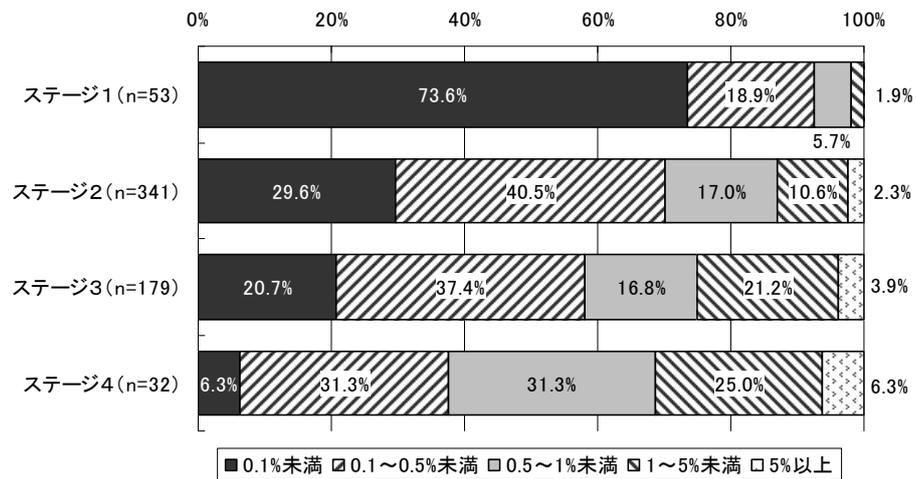
素材型製造業: 5.50 加工型製造業: 1.39 その他製造業: 4.48 卸売業: 0.83
 小売業: 5.11 建設業: 3.56 電気・ガス業: 0.42 運輸業: 7.03
 金融・保険業: 1.70 情報・通信業: 8.08 サービス業、その他: 6.64

※営業利益率の平均値の算出方法は「該当業種の営業利益の合計÷売上高の合計」から算出。
 なお営業利益、売上高ともに記載のあった回答を対象とした。

(3) IT投資の状況

次に、IT投資の状況を見ると（図表I-3-7）、売上高IT投資比率は、ステージが高いほど大きくなっていることがわかる。

図表I-3-7 ITステージ別にみた売上高IT投資比率



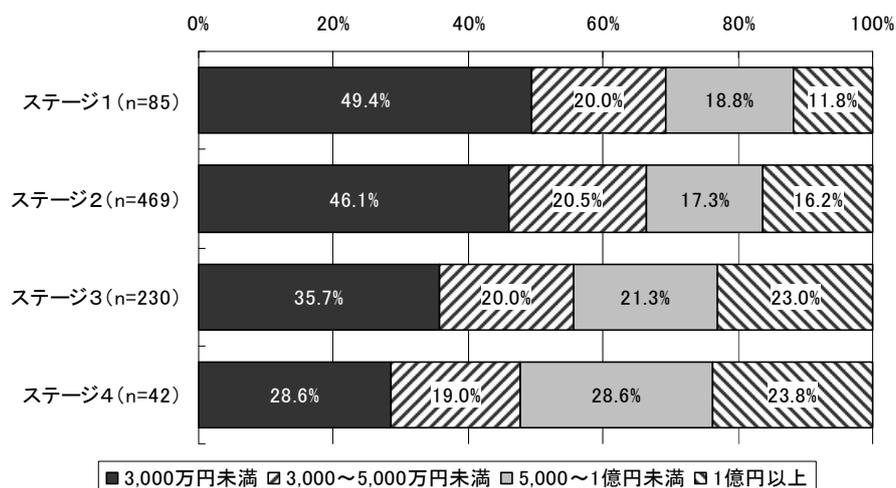
(4) 労働生産性の状況

最後に、労働生産性の状況を見ると（図表 I-3-8）、ITステージが高いほど労働生産性（従業者1人あたりの売上高）が高くなっていることがわかる。

参考として、今回の結果について業種別労働生産性（従業員1人あたりの営業利益）の平均値を基準とした「業種平均値未満」と「業種平均値以上」の構成をステージ1と2、ステージ3と4別にみてみると（図表 I-3-9）、「加工型製造業」、「電気・ガス業」を除く全ての業種において、ステージ1・2よりもステージ3・4の方が各業種とも平均値以上の会社が占める割合が高くなっている。

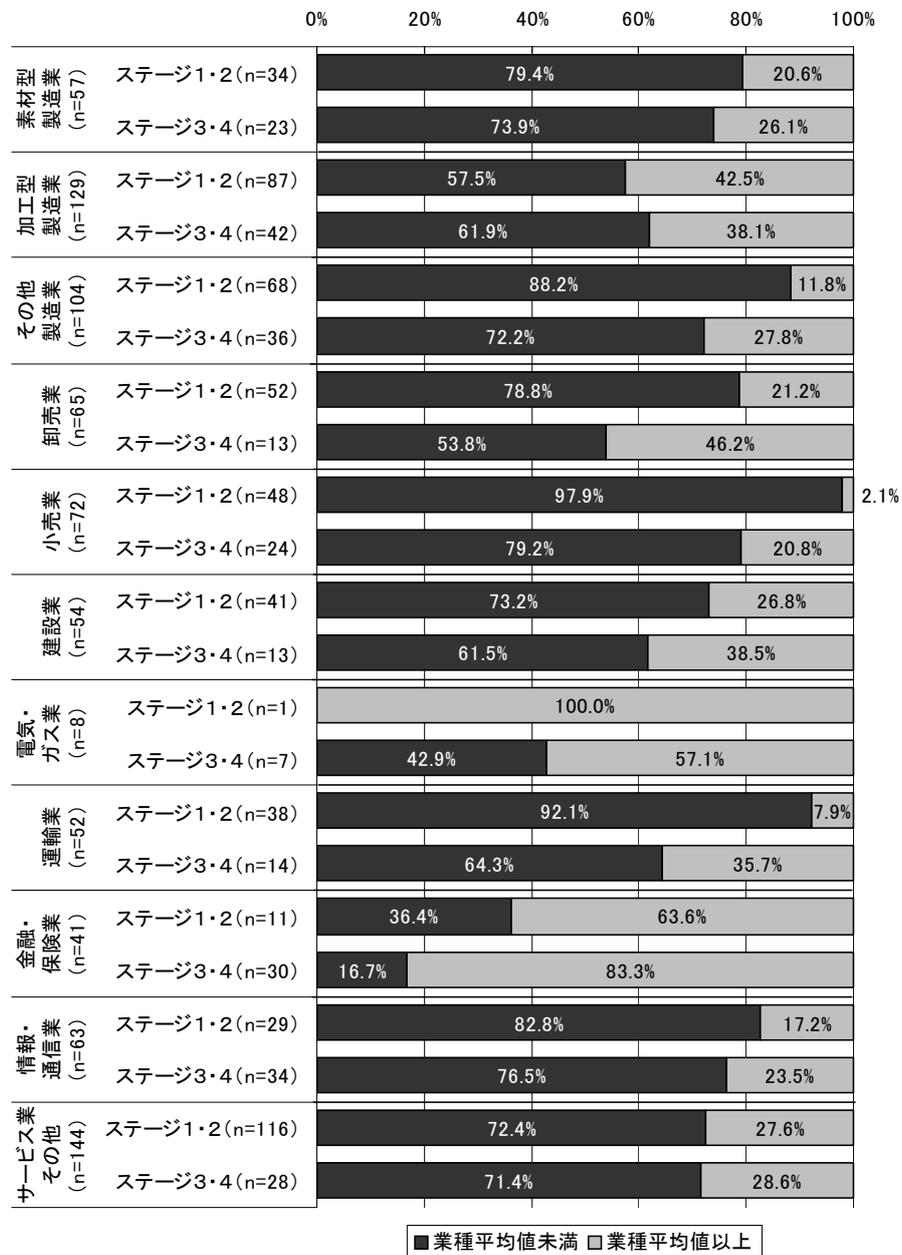
また、CIOの有無、CIOの専従度合い別大企業・中小企業別にみると（図表 I-3-10）、大企業では、「社内にCIOがいる（50%以上）」、「社内にCIOがいる（専任度合い不明）」²企業で平均値以上の会社が占める割合が高くなっている。

図表 I-3-8 ITステージ別にみた労働生産性（売上高÷従業員数）



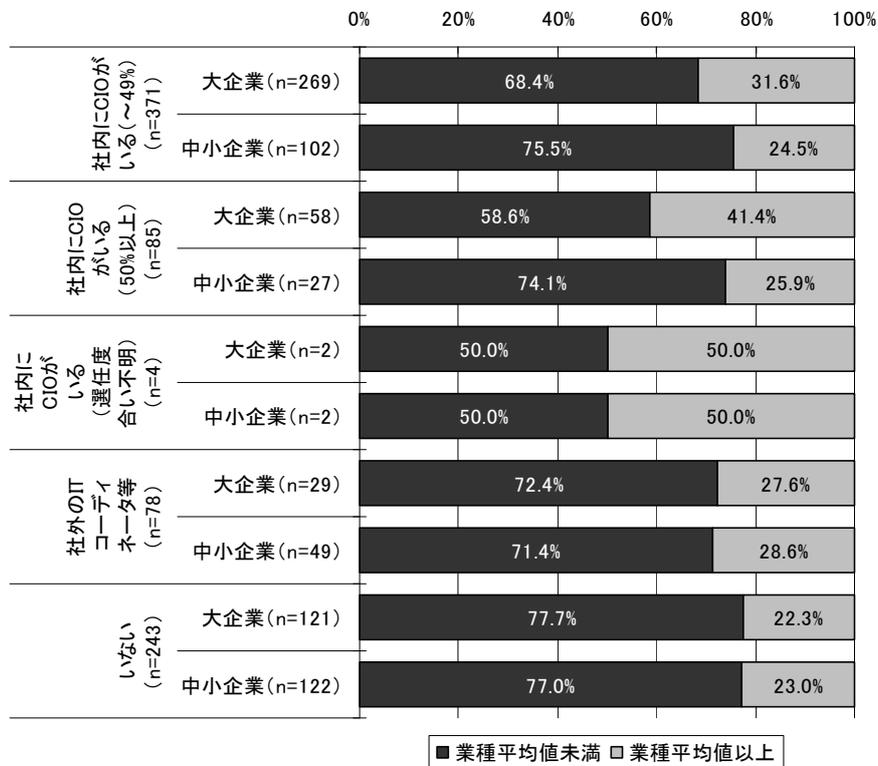
² 「社内にCIOがいる（専任度合い不明）」企業については、回答数が少ないため注意が必要である。

図表 I - 3 - 9 (参考) 業種別労働生産性(営業利益÷従業員数)の
 平均値別の企業数の割合



(備考) 各業種の労働生産性(営業利益/従業員)の平均値は以下の通り(単位:百万円/人)。
 素材型製造業: 6.47 加工型製造業: 0.87 その他製造業: 4.18 卸売業: 5.11
 小売業: 2.31 建設業: 2.69 電気・ガス業: 0.53 運輸業: 3.36
 金融・保険業: -1.42 情報・通信業: 3.51 サービス業、その他: 1.48
 ※労働生産性の平均値の算出方法は「該当業種の営業利益の合計÷従業員数の合計」から算出。
 なお営業利益、従業員数ともに記載のあった回答を対象とした。

図表 I - 3 - 10 (参考) 業種別労働生産性(営業利益÷従業員数)の
 平均値別の企業数の割合(CIOの有無、CIOの専従度合い別大企業・中小企業別)



4. C I Oの有無、C I Oの専任度合いによるステージ、経営指標の違い

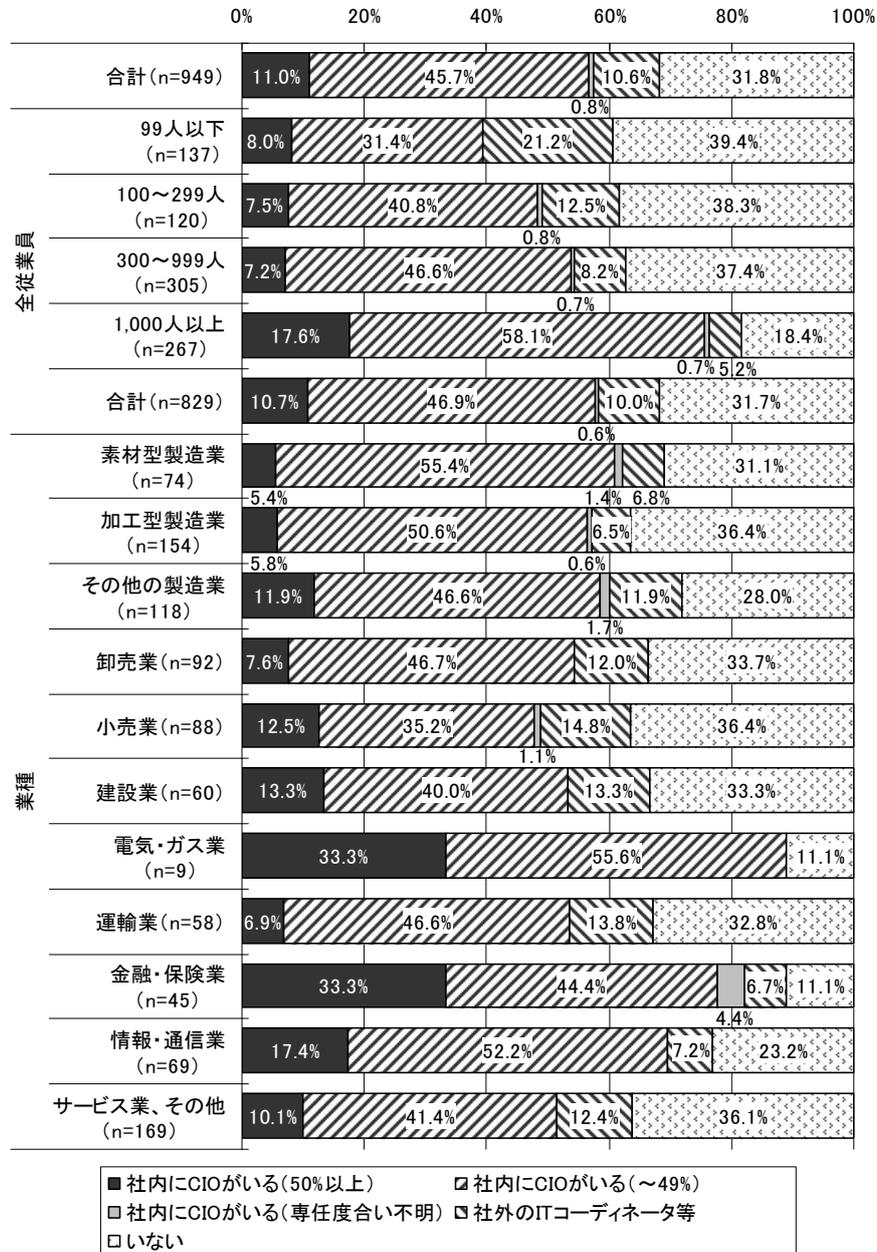
(1) C I Oの有無、C I Oの専任度合いの状況

回答企業についてC I Oの有無をみると（図表 I - 4 - 1）、全体で 57.5%が「社内にC I OもしくはC I O機能を有する者がいる（「社内にC I Oがいる（50%以上）」、「社内にC I Oがいる（～49%）」および「社内にC I Oがいる（専任度合い不明）」の合計。以下、「社内にC I Oがいる」）」としている。さらに、その中で、C I Oの業務専任度合いが 50%以上の企業は全体の 11.0%であり、専任度合いが 50%未満の企業は 45.7%となっている。一方で、C I Oなどの「経営と I Tの橋渡しをする人材は社内外ともにいない（以下、「社内外ともにいない」）」が 31.8%であり、その他、「I Tコーディネータなど主に社外の人物に頼っている（以下、「社外に I Tコーディネータ等がいる」）」が 10.6%となっている。

これを、従業員規模別にみると、「社内にC I Oがいる」とする割合は、従業員規模が「1,000人以上」で 76.4%と3分の2を占めるなど、企業規模が大きいほど社内にC I Oがいることがわかる。また、従業員規模が「1,000人以上」では業務の専任度合いが 50%以上の割合が 17.6%と大きくなっている。

次に、C I Oの有無、業務の専任度合いを業種別にみると、「金融・保険業」で「社内にC I Oがいる」が8割を超えており、他業種に比べて割合が高くなっている。また、C I Oの業務専任度合いをみると、「金融・保険業」では専任度合い 50%以上が約3割と高くなっている。この業種は、先に見たようにステージも高く、この結果から社内にC I Oがいる企業では、I T経営力が高い傾向がみられる。この点については後ほど分析する。

図表 I - 4 - 1 C I O の業務専従度合い

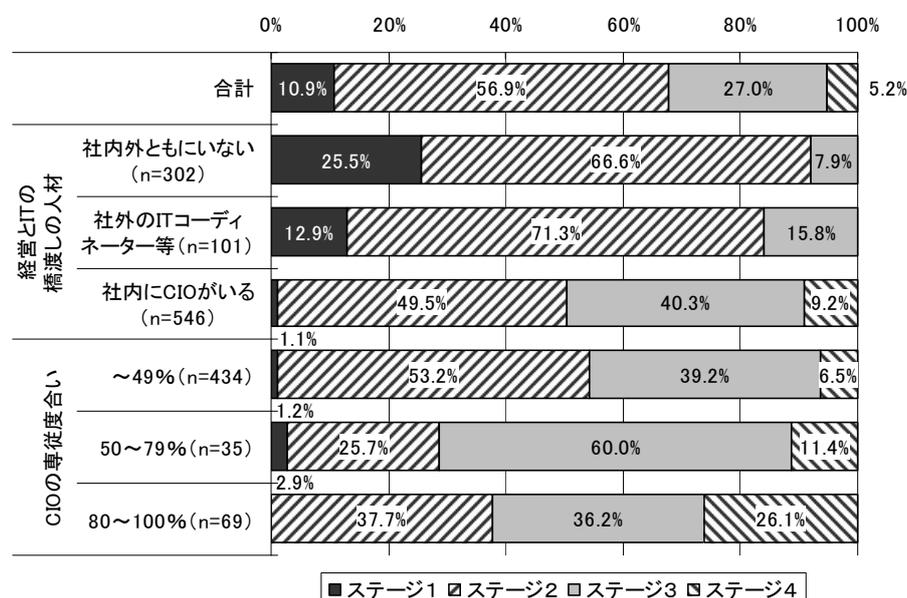


(2) C I Oの有無、C I Oの専従度合いによるステージの違い

C I Oの有無、およびC I Oの業務専従度合いによるステージの違いをみると（図表 I - 4 - 2）、「社内にC I Oがいる」では、ステージ4が 9.2%、ステージ3が 40.3%とステージ3以上が約5割を占めている。これに対して、経営とI Tの橋渡しを行う人材として「社外のI Tコーディネータ等がいる」では、ステージ4の企業はなく、ステージ3でも 15.8%にとどまっているが、ステージ2では 71.3%と、高い割合を占めている。また、経営とI Tの橋渡しを行う人材は「社内外ともにいない」ではステージ4の企業はなく、ステージ3も 7.9%と低い。また、ステージ1では 25.5%と、「社内にC I Oがいる」に比べ非常に高くなるなど、ほとんどがステージ1、ステージ2にとどまっていることがわかる。

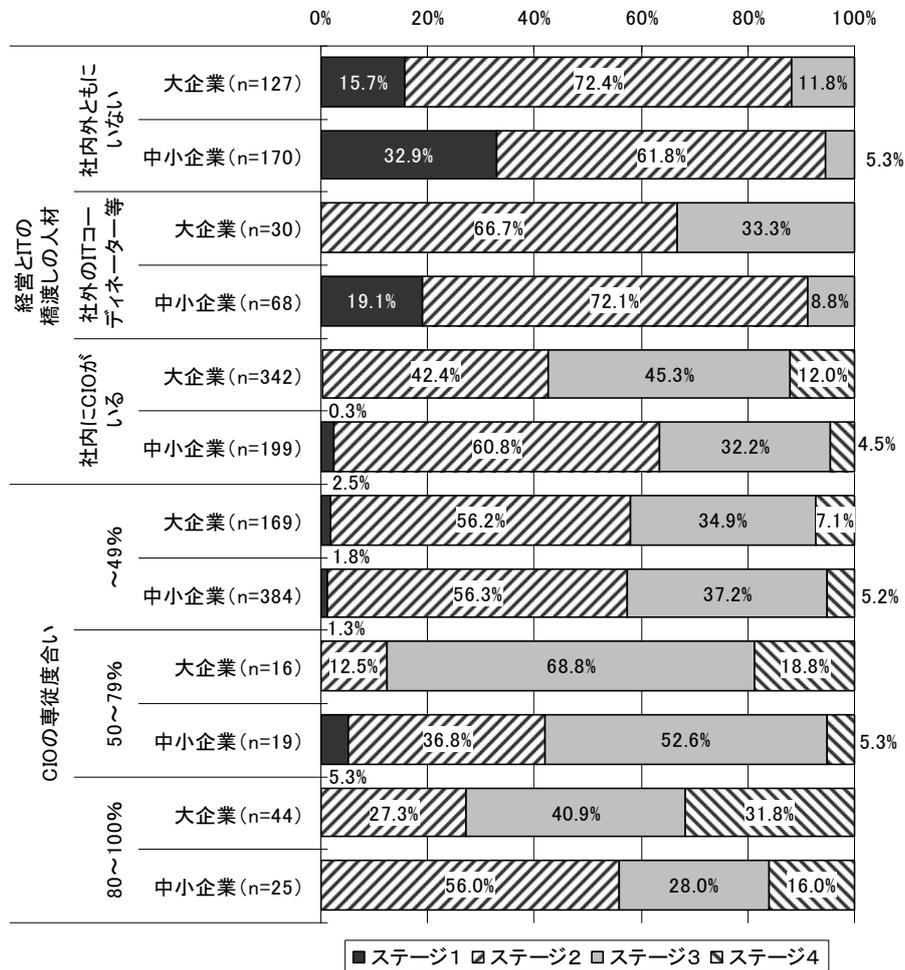
次に、社内にC I Oがいる場合、C I Oの業務専従度合い別のステージ分布をみると（図表 I - 4 - 2）、専従のC I O（専従度合い 80~100%）がいる企業は、ステージ4が 26.1%、ステージ3が 36.2%となり、ステージ3以上の企業が6割以上を占めるなど、専従度合いが高い企業ほどステージが高いことがわかる。このことから、C I Oがいること、およびC I Oの業務専従度合いの高さがその企業のI Tステージと密接な関係があることがわかる。

図表 I - 4 - 2 C I Oの有無、C I Oの専従度合いによるステージの違い



また、C I Oの有無、およびC I Oの業務専従度合いによるステージの違いを大企業・中小企業別にみると（図表 I - 4 - 3）、大企業、中小企業ともに「社内にC I Oがいる」企業でステージ4の占める割合が高くなっている。同様に、「C I Oの専従度合い（80~100%）」の企業でステージ4の占める割合も高くなっている。

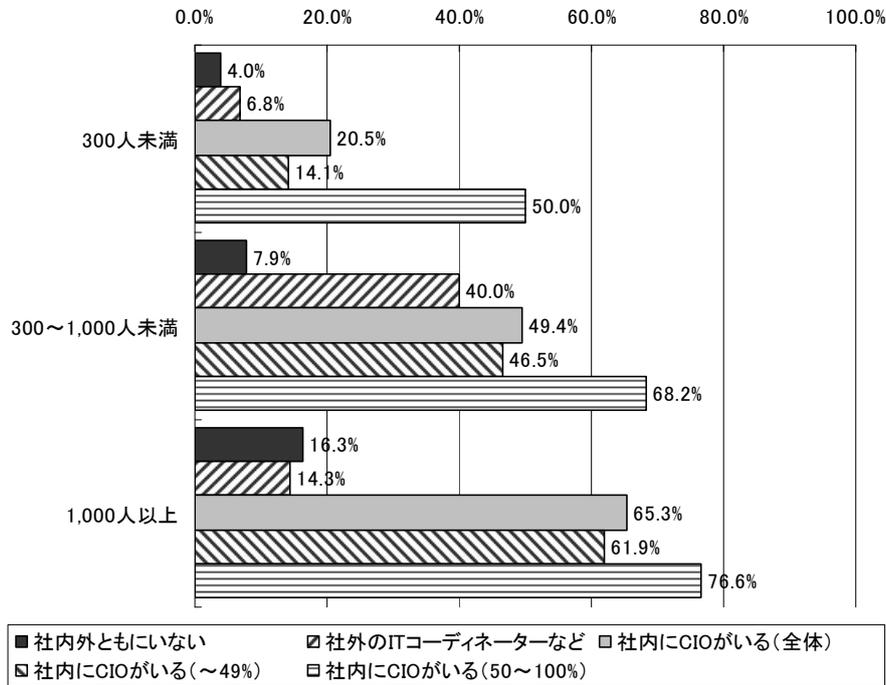
図表 I - 4 - 3 C I Oの有無、C I Oの専従度合いによるステージの違い
(大企業・中小企業別)



このように、社内にC I Oがいる企業、C I Oの業務専従度合いが高い企業では、I Tステージが高くなる傾向がみられるが、一方で、社内にC I Oがいる企業、C I Oの業務専従度合いが高い企業は企業規模が大きく、企業規模の要因によりI Tステージが高い可能性がある。そこで、以下では、C I Oの有無・C I Oの業務専従度合い別のステージ3以上の企業の割合を従業員規模別にみて、ステージの高さの中での企業規模の要因を分析できるようにした(図表I-4-4)。結果をみると、ステージ3以上の企業の割合は、いずれの従業員規模でも、社内にC I Oがない場合に比べて、C I Oがいる場合で大きく高まっていることがわかる

次に、社内にC I Oがいる場合にその業務専従度合いとステージ3以上の割合を規模別にみると、いずれの従業員規模でも差があり、C I O専従度合いが50%以上の割合が高くなっている。300～1,000人未満ではC I O専従度合いが50%以上の企業で高くなっているが、従業員規模1,000人以上では、C I O専従度合いによるステージ3以上の割合の違いはみられなかった。

図表 I - 4 - 4 規模別かつC I Oの有無・C I Oの専従度合い別にみた
ステージ3以上の企業の割合

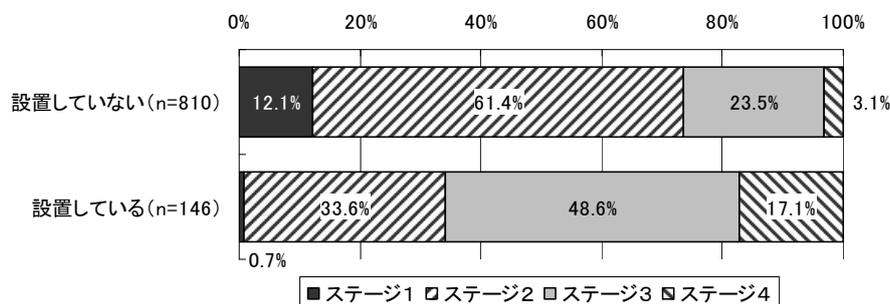


(3) リスクへの対応

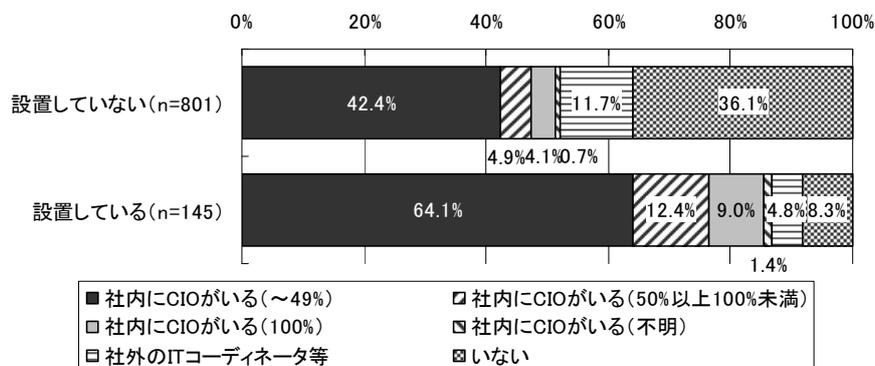
情報セキュリティに対する関心の高まりから、「C I S O（情報セキュリティ最高責任者）」を設置する企業が増えてきている。このC I S Oの設置の有無でステージの違いをみる（図表 I - 4 - 5）。ステージ3以上は、「（C I S Oを）設置している」企業では 65.7%となっているが、「（C I S Oを）設置していない」企業では 26.6%にとどまっている。これをC I Oの専従度合い別にみると（図表 I - 4 - 6）、社内にC I Oがいる企業で「（C I S Oを）設置している」企業が 86.9%、「（C I S Oを）設置していない」企業が 52.1%となった。また、C I O専従度合いが 50%以上の企業で「（C I S Oを）設置している」企業が占める割合 21.4%と高くなっている。

また「新型インフルエンザ」・「自然災害」等による事業継続性の向上が実現したかをステージの違いでみると（図表 I - 4 - 7）、ステージ3以上で「実現している」企業は 62.1%となっているが、「実現していない」企業は 28.4%にとどまっている。これをC I Oの専従度合い別にみると（図表 I - 4 - 8）、社内にC I Oがいる企業で「実現した」企業が 80.2%、「実現していない」企業が 54.6%となった。また、C I O専従度合いが 50%以上の企業で「実現した」企業が 21.6%と高くなっている。

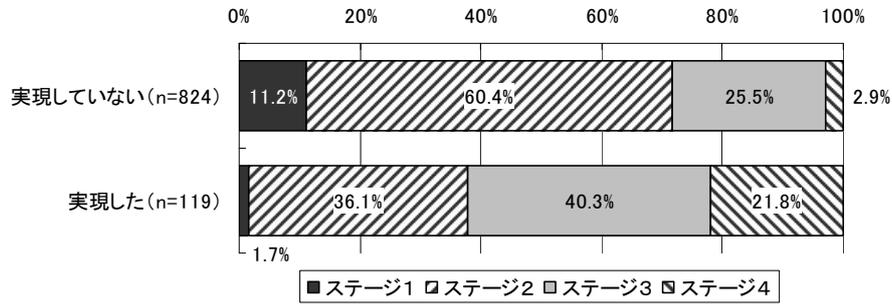
図表 I - 4 - 5 C I S O設置の有無によるステージの違い



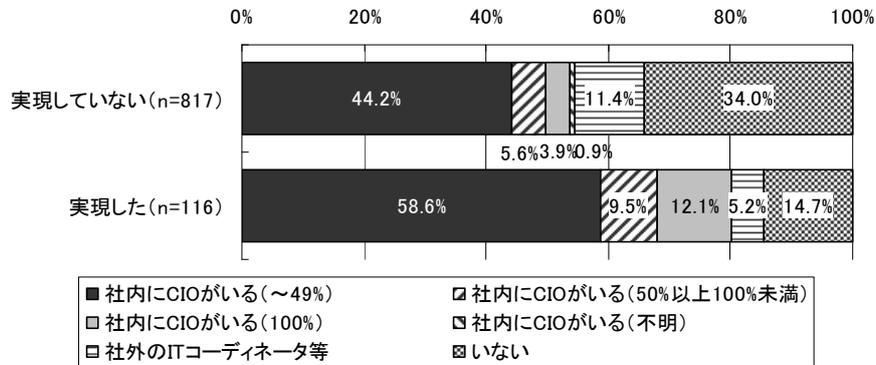
図表 I - 4 - 6 C I Oの有無・C I Oの専従度合い別にみたC I S O設置の有無



図表 I - 4 - 7 事業継続性の向上の実現別のステージの違い



図表 I - 4 - 8 C I Oの有無・C I Oの専従度合い別にみた事業継続性の向上の実現



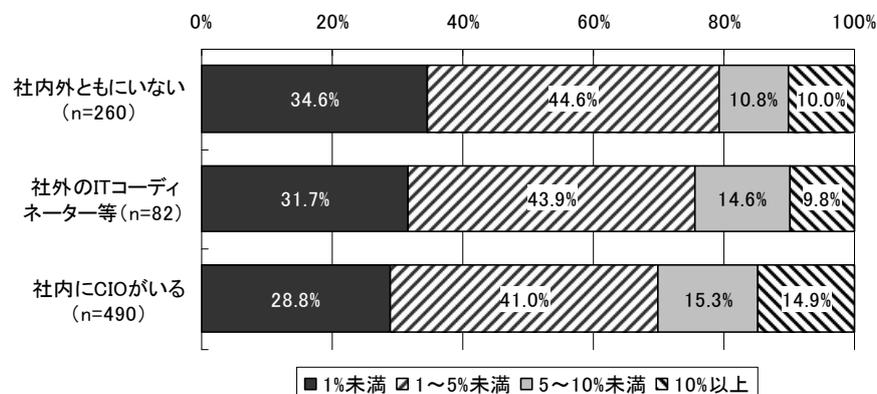
(4) C I Oの有無とパフォーマンスの関係

1) 営業利益の状況

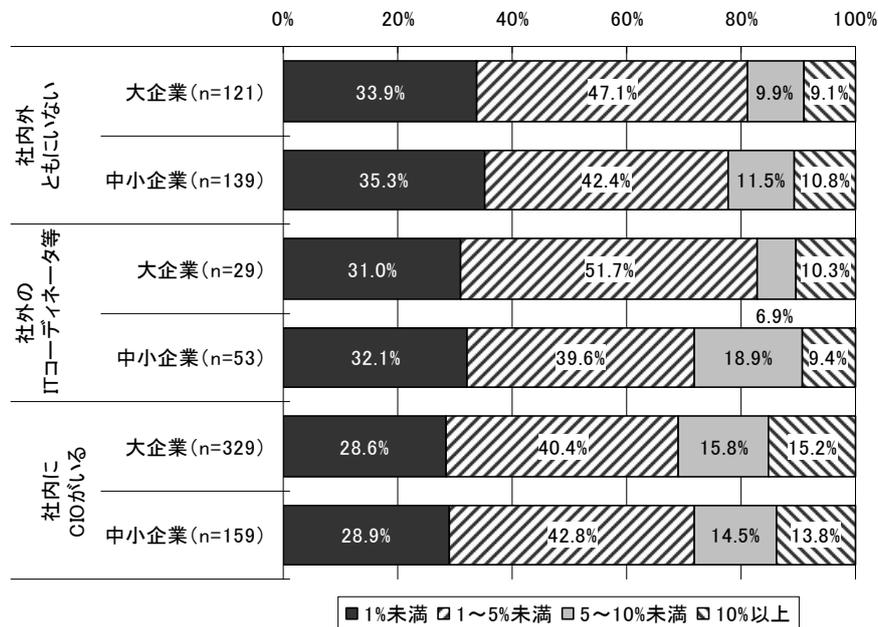
C I Oの有無別に、営業利益の状況を見ると（図表 I - 4 - 9）、「社内にC I Oがいる」場合、売上高営業利益率が高くなっている。

これを大企業・中小企業別にみると（図表 I - 4 - 1 0）、大企業では、「社内にC I Oがいる」場合、営業利益が5%以上の企業が約3割を占める結果となった。一方、中小企業では、「社内にC I Oがいる」場合、営業利益5%以上の企業は3割弱となった。また、「社外のITコーディネータ等」がいる企業でも同様の結果となった。

図表 I - 4 - 9 C I Oの有無別にみた売上高営業利益率（平成 20 年度）



図表 I - 4 - 1 0 C I Oの有無別にみた売上高営業利益率（平成 20 年度）
（大企業・中小企業別）

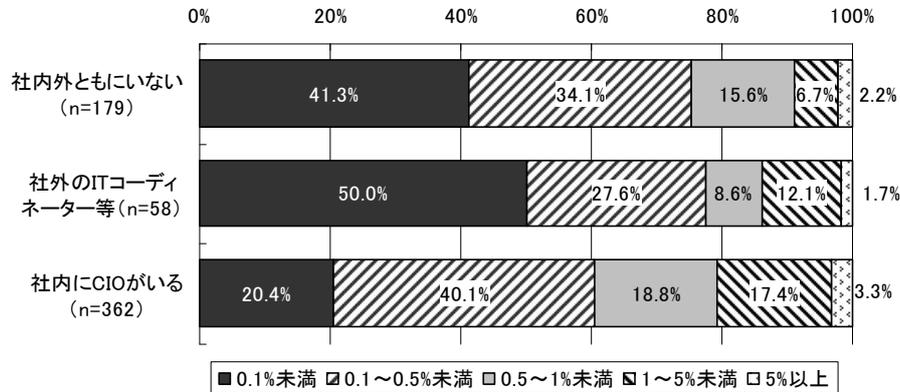


2) IT投資の状況

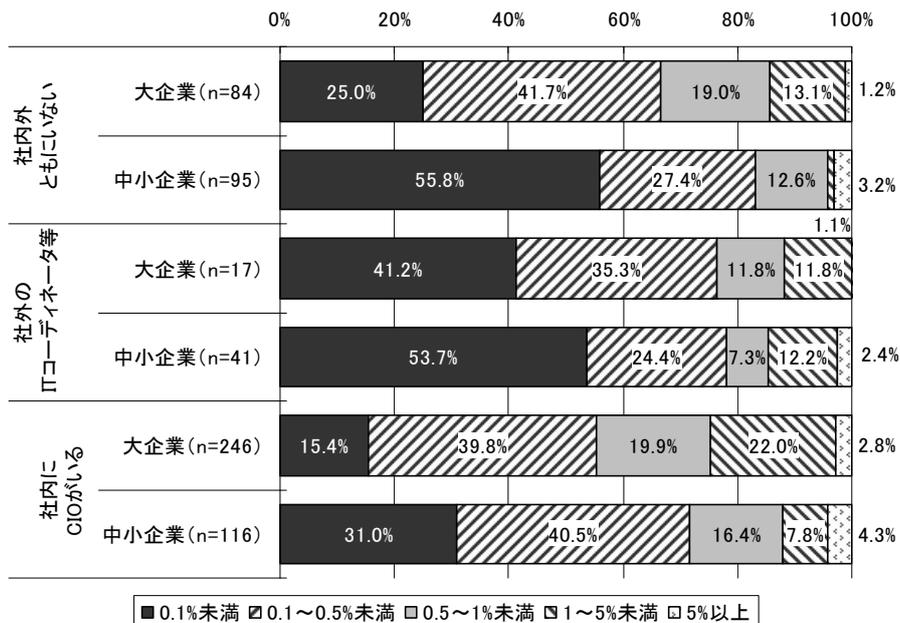
次に、C I Oの有無別に I T投資の状況を見ると（図表 I - 4 - 1 1）、売上高 I T投資比率は、「社内にC I Oがいる」場合に大きくなっており、次いで、「社外の I Tコーディネータ等がいる」で大きくなっている。

これを、大企業・中小企業別にみると（図表 I - 4 - 1 2）、大企業では、「社内にC I Oがいる」場合、 I T投資比率が1%以上の企業が 24.8%、「社外の I Tコーディネータ等」では、11.8%、「社内外ともいない」では、14.3%となった。一方、中小企業では、「社内にC I Oがいる」場合、 I T投資比率が1%以上の企業は 12.1%、「社外の I Tコーディネータ等」では、14.6%、「社内外ともいない」では、4.3%であった。

図表 I - 4 - 1 1 C I Oの有無別にみた売上高 I T 投資比率（平成 20 年度）



図表 I - 4 - 1 2 C I Oの有無別にみた売上高 I T 投資比率（平成 20 年度）
（大企業・中小企業別）

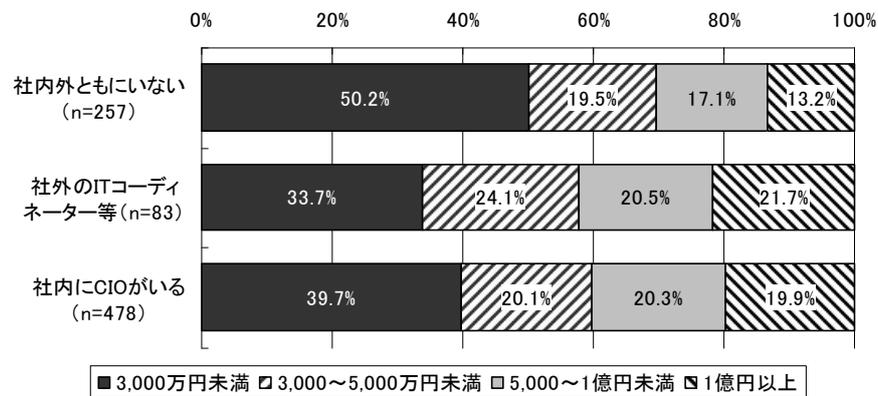


3) 労働生産性の状況

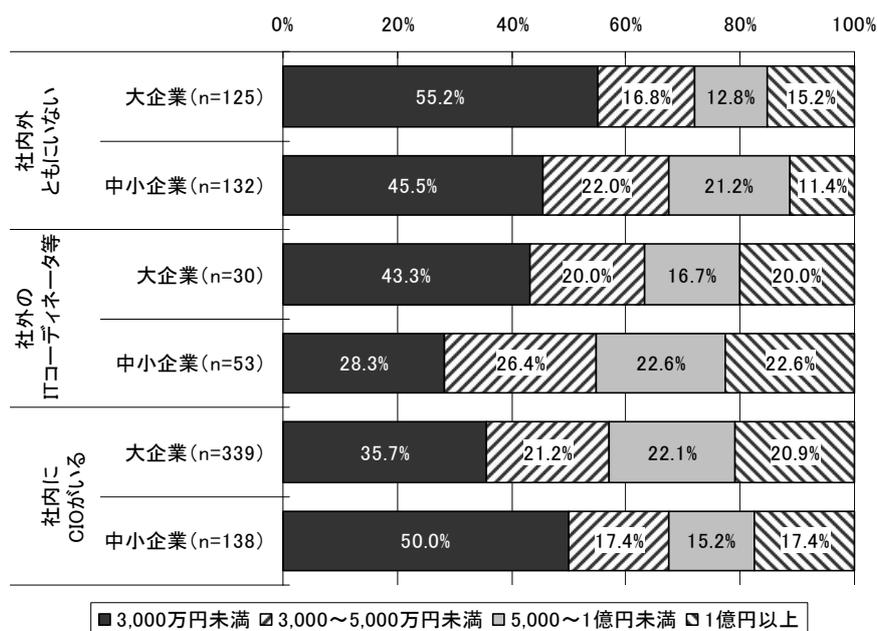
労働生産性については、「社外の I T コーディネーター等」の場合に最も大きくなっていることがわかる（図表 I - 4 - 1 3）。

これを大企業・中小企業別にみる（図表 I - 4 - 1 4）。労働生産性が 5,000 万円以上の企業は、大企業では、「社内に C I O がいる」企業で最も高く、中小企業では、「社外の I T コーディネーター等」の企業で最も高い結果となった。

図表 I - 4 - 1 3 C I Oの有無別にみた労働生産性（売上高÷従業員数）（平成 20 年度）



図表 I - 4 - 1 4 C I Oの有無別にみた労働生産性（売上高÷従業員数）（平成 20 年度）
（大企業・中小企業別）



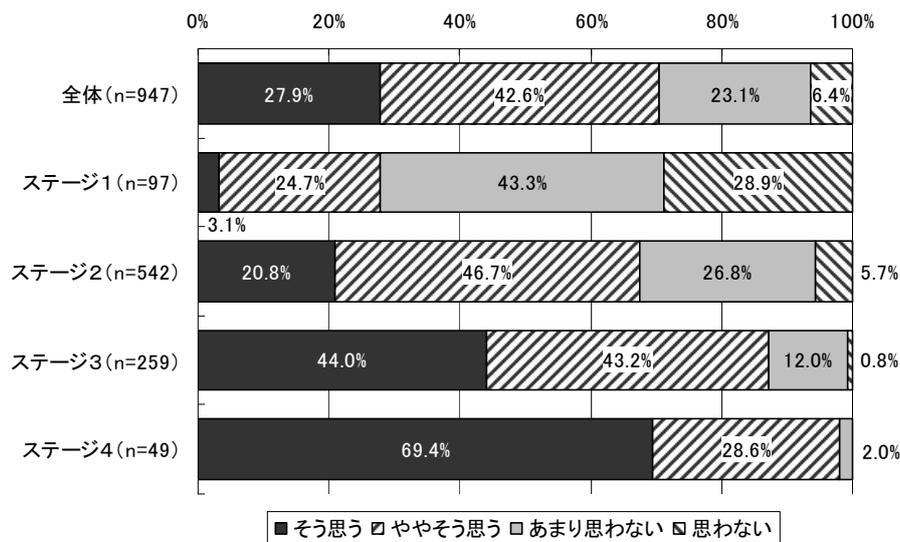
5. IT経営憲章とITステージ

ここでは、IT経営憲章とITステージの関係をみる（図表I-5-1）。IT経営憲章は、平成20年6月に発足した「IT経営協議会」において策定された、IT経営実践に向けた取組について、経営者の視点から宣言したものである。

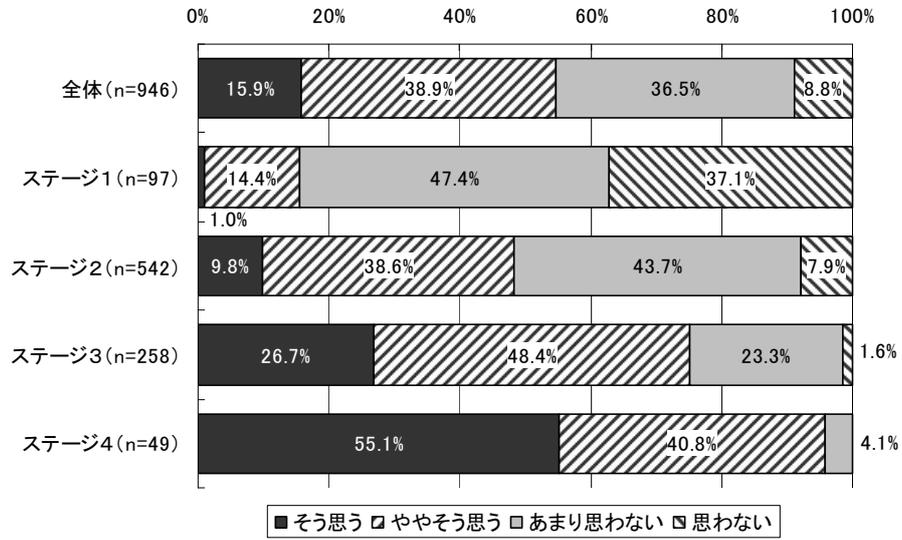
そのIT経営憲章をもとにした、IT経営に対する経営者の取組状況を尋ねたところ、いずれの取組状況についてもステージが上がるに従い「思う（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）」が多くなる傾向にある。

一方、「ステージ1」の企業では、「経営者が常にITを戦略的に活用する可能性を探究している」、「経営者が中長期にわたり取組をリード」、「経営者がリスクと影響を認識し管理を徹底」を除き「そう思う」と回答した企業はなかった。また、「ステージ2」の企業は「そう思う」の回答はあるが、いずれも全体にくらべ低くなっている。

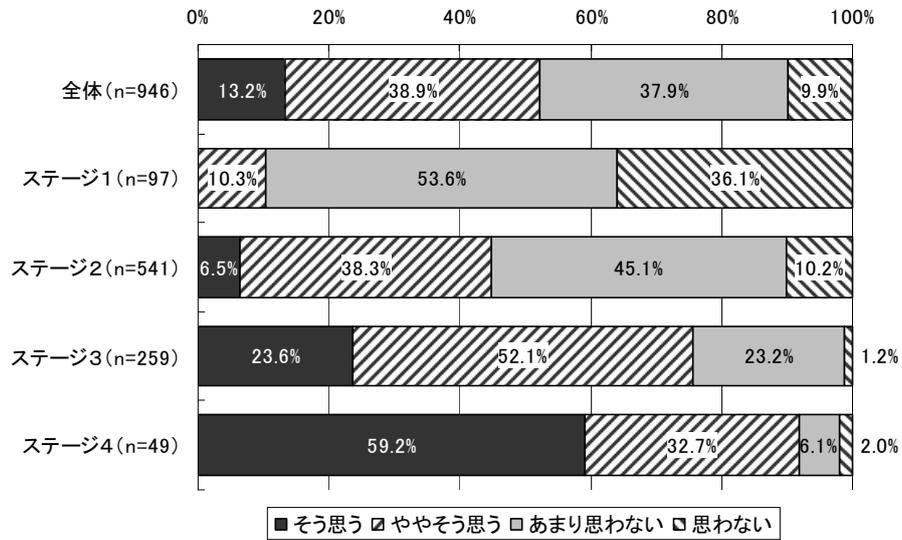
図表I-5-1 IT経営に対する経営者の取組状況
経営者が常にITを戦略的に活用する可能性を探究している



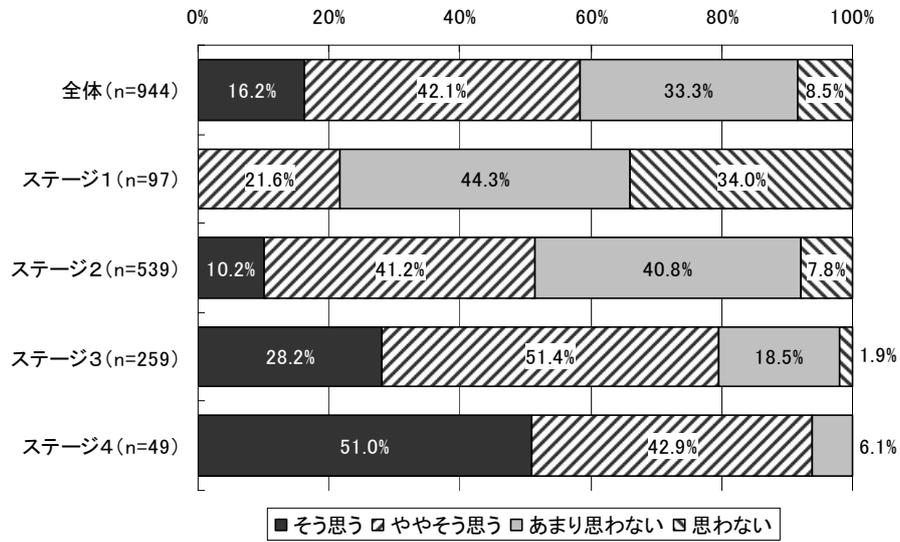
経営者が中長期にわたり取組をリード



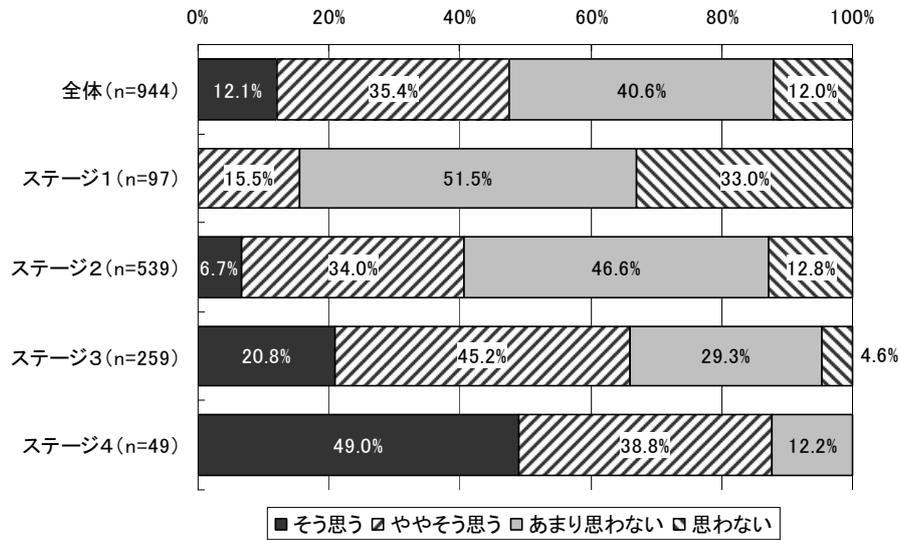
経営者がIT投資の優先順位を明確にしている



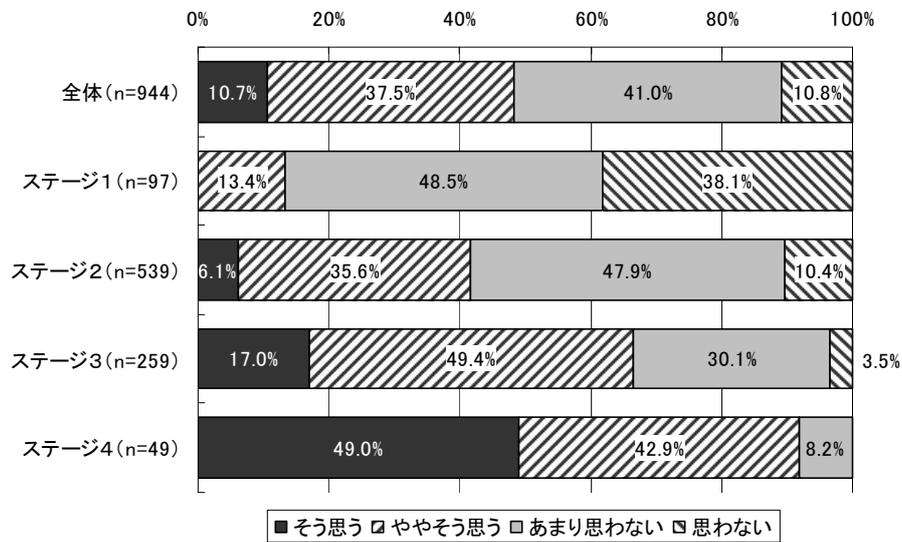
経営者がITを活用し情報開示に取り組んでいる



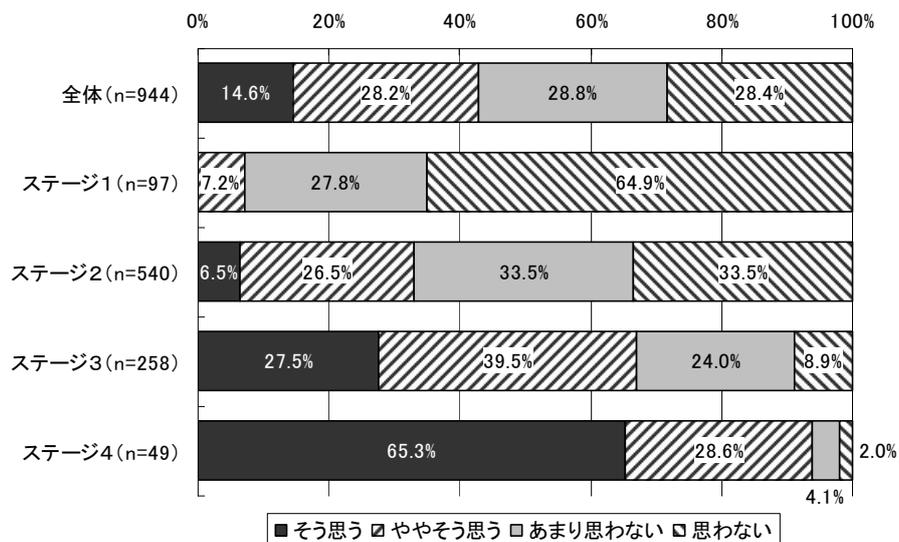
経営者が情報基盤構築に取り組んでいる



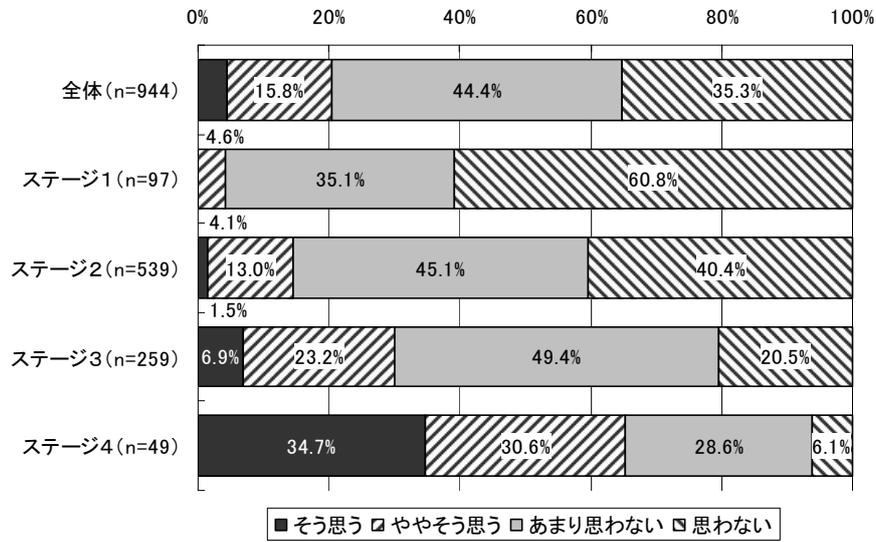
経営者がITを活用し経営環境の変化に対応



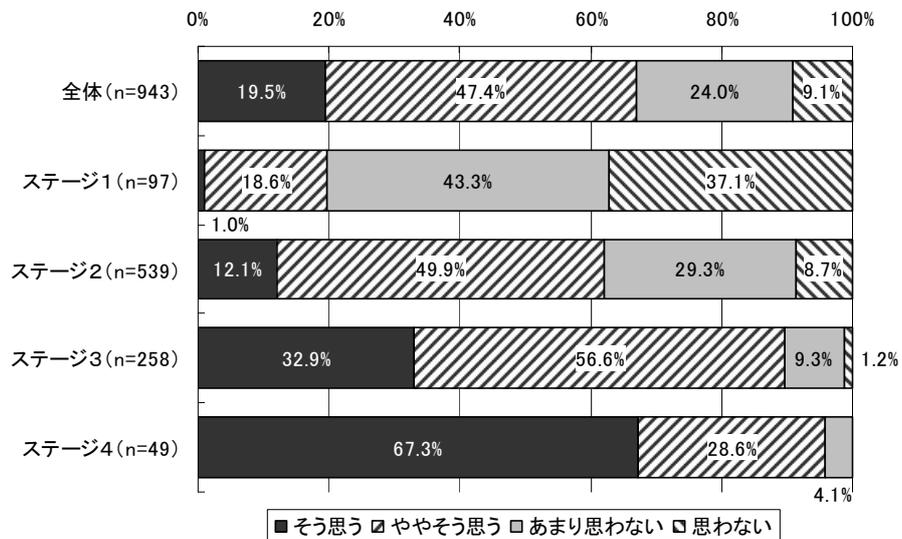
経営者がCIOとともに改革に取り組んでいる



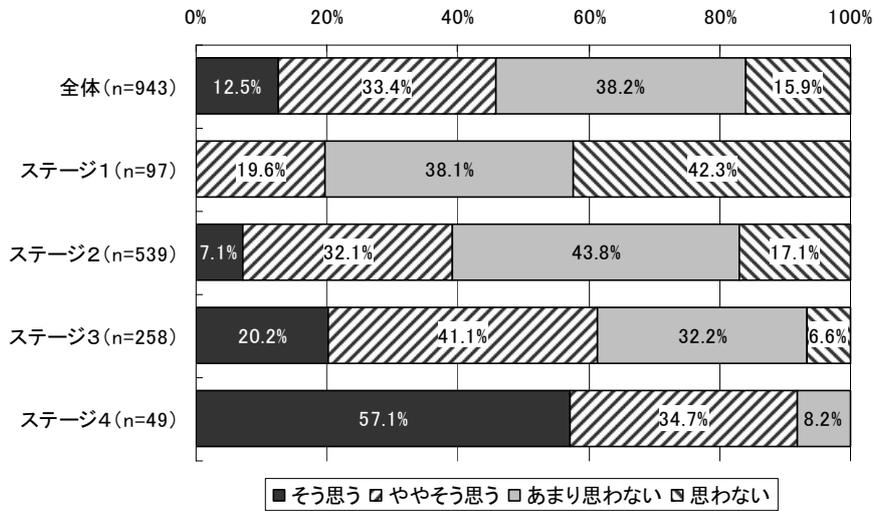
経営者が高度人材の育成・交流を推進



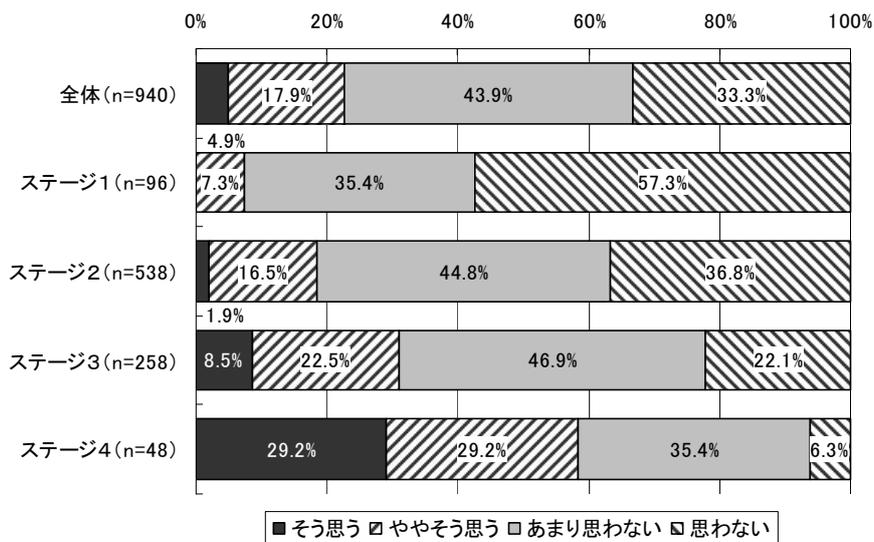
経営者がリスクと影響を認識し管理を徹底



経営者がIT活用での省資源化に取り組んでいる



経営者がIT経営の改善普及に取り組んでいる



6. 企業におけるIT経営の課題

アンケートの回答企業に自社のIT活用状況がどのステージにいると思うかを尋ねたところ（図表I-6-1）、ステージ1の企業では、「自社は「ステージ2」である」と回答した企業が54.5%と最も多く、次いで「自社は「ステージ1」である」（38.6%）となった。また、「自社は「ステージ3」である」と回答した企業が6.8%あった。

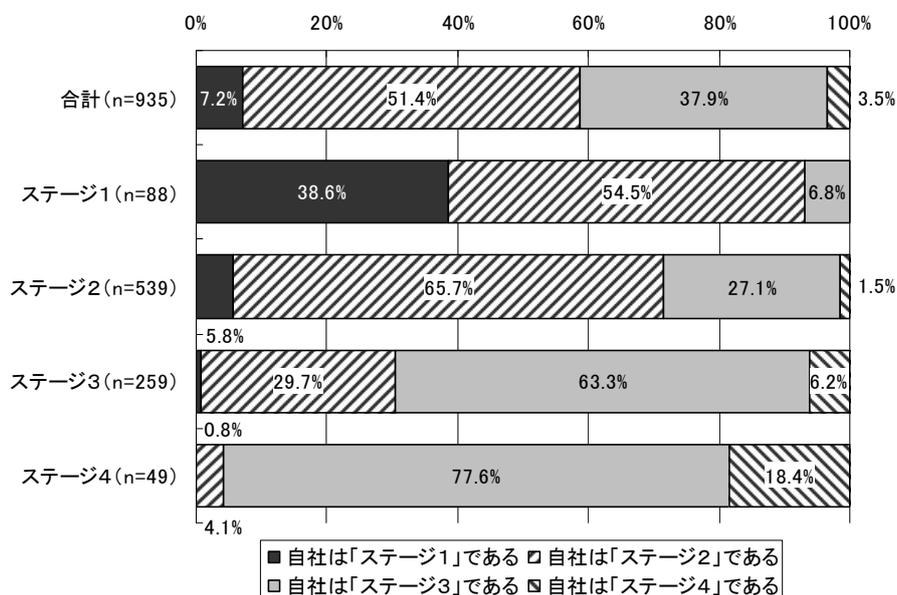
ステージ2の企業では、「自社は「ステージ2」である」と回答した企業が65.7%と最も多く、次いで、「自社は「ステージ3」である」（27.1%）、「自社は「ステージ1」である」（5.8%）、「自社は「ステージ4」である」（1.5%）の順となった。

ステージ3の企業では、「自社は「ステージ3」である」（63.3%）、「自社は「ステージ2」である」（29.7%）、「自社は「ステージ4」である」（6.2%）、「自社は「ステージ1」である」（0.8%）の順となった。

ステージ4の企業では、「自社は「ステージ3」である」（77.6%）、「自社は「ステージ4」である」（18.4%）、「自社は「ステージ2」である」（4.1%）の順となった。

アンケート結果から判定したステージと、自社がどのステージにいるかについては、ステージ2とステージ3については、ほぼ同一のステージになったが、ステージ1はステージ2と、ステージ4ではステージ3であると認識している企業が多くなった。

図表I-6-1 IT活用状況



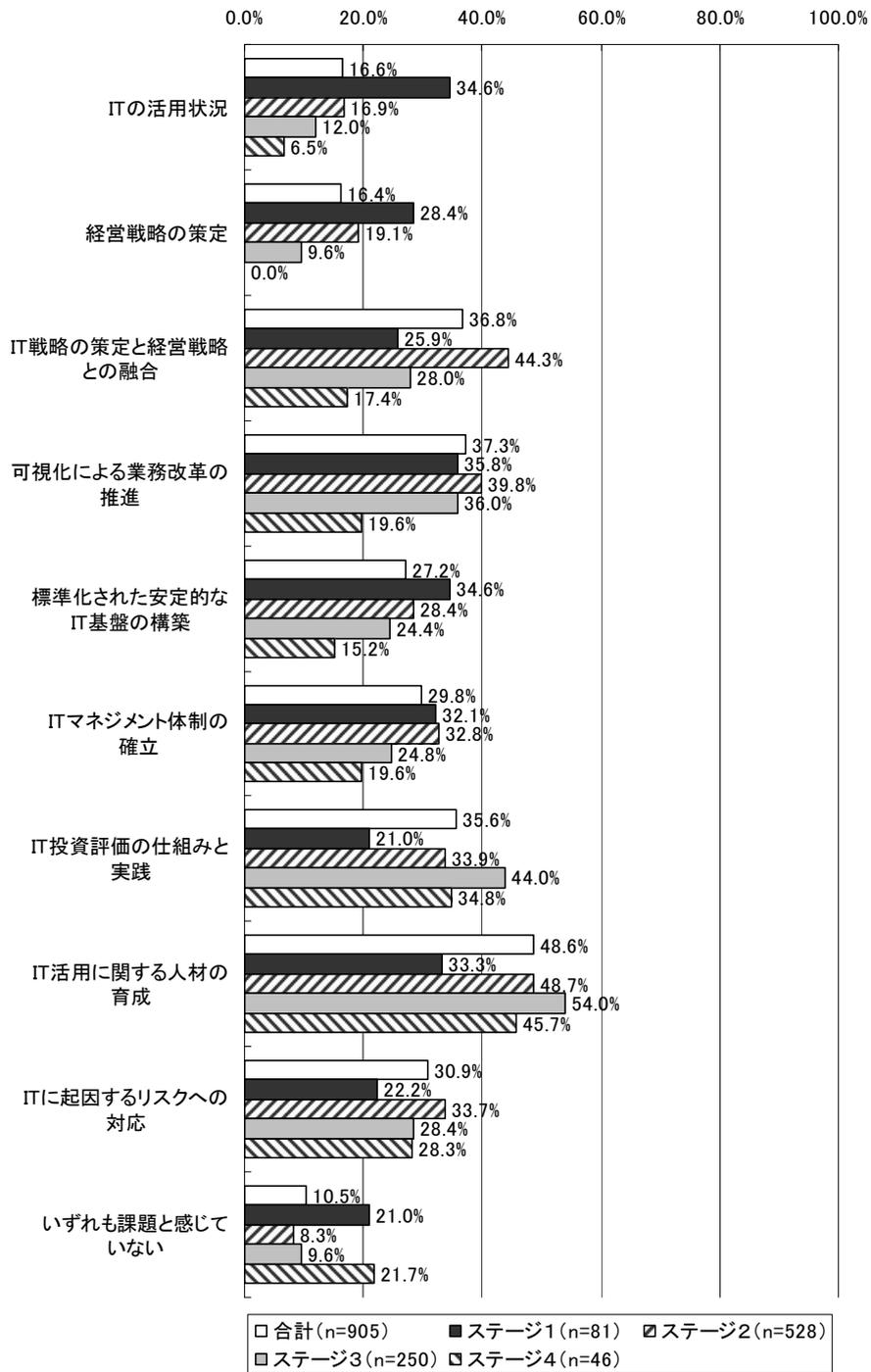
I Tの利活用の現状で課題に感じていることを尋ねたところ（図表I－6－2）、ステージ1の企業では、「可視化による業務改革の推進」（35.8%）が最も多く、次いで「I T活用状況」、「標準化された安定的なI T基盤の構築」（いずれも 34.6%）、「I T活用に関する人材の育成」（33.3%）、「I Tマネジメント体制の確立」（32.1%）となった。また、「いずれも課題と感じていない」と回答した企業が約2割あった。

ステージ2の企業では、「I T活用に関する人材の育成」（48.7%）、「I T戦略の策定と経営戦略との融合」（44.3%）、「可視化による業務改革の推進」（39.8%）の順となった。

また、ステージ3の企業では、「I T活用に関する人材の育成」（54.0%）、「I T投資評価の仕組みと実践」（44.0%）、「可視化による業務改革の推進」（36.0%）の順となった。

最後に、ステージ4の企業では、「I T活用に関する人材の育成」（45.7%）、「I T投資評価の仕組みと実践」（34.8%）の順となった。また、「いずれも課題と感じていない」と回答した企業も約2割あった。

図表 I - 6 - 2 IT の利活用の現状での課題



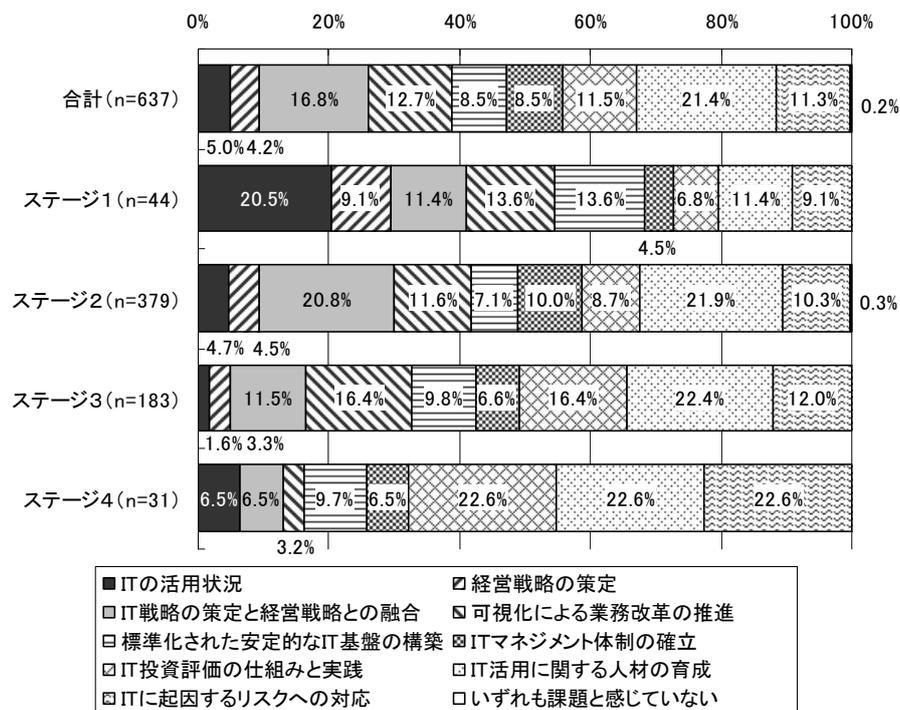
IT利活用の現状での最大の課題をみると（図表I-6-3）、ステージ1の企業では、「ITの活用状況」（20.5%）が最も多く、ついで、「可視化による業務改革の推進」、「標準化された安定的なIT基盤の構築」（いずれも13.6%）、「IT戦略の策定と経営戦略との融合」、「IT活用に関する人材の育成」（いずれも11.4%）の順となった。

ステージ2の企業では、「IT活用に関する人材の育成」（21.9%）、「IT戦略の策定と経営戦略との融合」（20.8%）の順となった。

また、ステージ3の企業では、「IT活用に関する人材の育成」（22.4%）、「可視化による業務改革の推進」、「IT投資評価の仕組みと実践」（それぞれ16.4%）の順となった。

最後にステージ4の企業では、「IT投資評価の仕組みと実践」、「IT活用に関する人材の育成」、「ITに起因するリスクへの対応」がいずれも22.6%であった。

図表 I - 6 - 3 ITの利活用の現状での最大の課題



I Tの利活用の現状での最大の課題の具体的な主な内容は以下の通りとなった。

図表 I - 6 - 4 I Tの利活用の現状での最大の課題の主な具体的内容

① I Tの活用状況

[ステージ2]

- ・情報の戦略的活用が不十分である。価格戦略、商品戦略、サービス戦略、市場戦略などのアプローチの全てについて、情報の活用を進めたい。
- ・部門ごとに完結しているものが多い。全社的なI T化が必要。 /等

[ステージ3]

- ・I Tの活用は進んでいるが、評価の視点がコスト削減、効率化に偏っている。
- ・I Tを利用した道具は用意しているが、現場の活用状況が十分とは言えない。 /等

[ステージ4]

- ・業務単位・部門単位においては、I T活用による業務改善が進んでおり、評価指標も確立しているが、経営に対して必要なI T投資については、そこまでには至っておらず、十分な活用ができていない。 /等

② 経営戦略の策定

[ステージ1]

- ・経営陣のI T知識不足。
- ・I Tを経営戦略の道具、手段とは考えていなかった。現実には、その前の経営戦略の立案の段階である。 /等

[ステージ2]

- ・I T経営とは経営情報を駆使する仕組みづくりによる、戦略的で健全な経営と適正・的確な社内業務を訴求すると理解しているが、到達すべき姿が何かを明示することができていない。
- ・投資の費用対効果が高いハードルとなっている。また、会社の規模と業種に関連し、投資額には自ずと制約があり、高額な設備投資には、親会社の了解も必要である。
- ・I Tによる効率化のメリットは定量的把握が難しいため、経営戦略に盛り込みにくい。
- ・経営戦略に応じたI T戦略が対応できていない。経営戦略もぶれが大きく、長期にわたる方針がなかなか打ちだせない。 /等

[ステージ3]

- ・事業の鍵となるマクロやミクロの項目をタイムロードに捉え、適切に戦略に反映させていくこと。
- ・I Tをどのように活用するかという具体案が検討されないまま、実行フェーズに移ってしまう。 /等

③ I T戦略の策定と経営戦略の融合

[ステージ1]

- ・経営戦略における意思決定に対する、I Tの活用、体制構築、評価システムの確立。
- ・現状では、I T戦略が明確に策定されていない。 /等

[ステージ2]

- ・連結会社を含むグループ全体のI T戦略の策定と経営層による方向性の確立が不可欠。
- ・I Tと経営が分離しており、直接的に経営のためのI Tとなっていない。

- ・ C I O がいないため、ユーザー要望の I T 投資は進すむが、部門間での調整が必要となる最適な I T の活用が滞っている。
- ・ 本業（生産／販売）の経営戦略とリンクした I T 戦略を策定しわかりやすく経営者に提案する力が不足している。
- ・ 現状では業務改善の最適化を部門から企業全体、取引先を含め進めることが最優先と考える。
- ・ I T はあくまで「手段」であり「目的」とはなりえない。つまり、経営戦略を達成するための“ツール”であり、戦略はない。しかし、これを正確に認識している者は意外と少数で、I T を導入さえすれば戦略は成功し目的を達成したとする者が多いため。
- ・ 業務効率化等の I T 活用ではなく、前向きな市場開拓、新サービス・新製品投入にあたって I T とこれまでに蓄積されたデータを活用する仕掛けの構築が必要。
- ・ I T 戦略の策定については、経営課題に照らし合わせ、I T 部門で作成し最終的に経営層が承認する手順である。そのため、常に経営層は I T に対して受身の姿勢であり、経営課題の解決に I T を積極的に活用する発想が少ないのが現状である。もっと I T を経営課題の解決に活用し、企業収益の向上に繋げるべきだと思う。／等

[ステージ3]

- ・ I T を新ビジネスの創出や競争優位性の獲得に活用することが課題である。
- ・ ホールディングスを中心とした情報システムとの連携が必要。
- ・ 経営戦略を実現するための I T 投資戦略が具体化されていない。
- ・ I T 戦略及び経営戦略は個々に立案・推進されているが、経営特に事業への貢献についての視点が弱く、またその観点での戦略投資がなされていない。
- ・ 企業全体で I T リテラシが低く、システムの構築よりも活用に課題がある状態。少なくとも一定期間、一定レベルに全社がなるまでは、TOPダウンの強い指導が必要な段階であると認識している。／等

[ステージ4]

- ・ 社内での I T の活用、I T の重要性に対する認識は一定のレベルにあるものの、経営戦略の一部として競争優位に立つための道具立てとして、I T を使い切る余地はまだまだ大きい。／等

④可視化による業務改革の推進

[ステージ1]

- ・ 内部統制上、労務標準化、効率化のため各業務プロセスを可視化し、チェック管理する体制の構築。
- ・ 業務の可視化による不正の防止、業務の効率化の追求及びムダの排除。／等

[ステージ2]

- ・ 業務内容の可視化と業務改革のための I T 利活用が不十分であり、大がかりな業務改革や新しいビジネスモデルの創出までには到っていない。
- ・ J - S O X 適用のための導入にとどまり、業務改善や効率化に寄与していない。
- ・ 事務効率向上の費用対効果は算出しにくく経営者が納得する説明がしにくい。経営者に同業他社や異業種の I T 投資を理解させてこなかった。I T は素早く、効率的な経営に必要なものであるとの認識を持って、積極的に推進して頂きたい。
- ・ 個人スキルの寄せ集めとなっている業務について、可視化する事でムダの排除が実現出来ると考えるが、これが実現出来ない。
- ・ 企業全体の業務を見すえた可視化が出来ておらず、また可視化する人材がいない。

- ・基幹業務において、アプリケーションシステム自体が、ブラックBOX化しており、これに業務が引きずられている。

- ・ITを活用した業界プロセスの標準化・可視化による効率化と品質向上。 /等

[ステージ3]

- ・業務の簡素化・標準化が不十分である。
- ・新しいビジネス創出に結びつく可視化の推進。
- ・一部の業務では全体最適に近い業務もあるが更なる組織全体の最適化が必要である。
- ・ITを使った財務会計の効率化と管理会計の充実。
- ・業務フローが各管理者で共有されていることで、他部署との関連が明らかになり全社的な効果が表れる。
- ・業績など経営の道しるべとなるべき情報の可視化が遅れている。
- ・業務改革に取り組んでいるものの従来の枠内での取組みが多い。業界他社の一步先を行く革新性が不足していると感じている。 /等

[ステージ4]

- ・事業がグローバル化するにつれて、変化するリスク、法律、プロセスなど、ITの果すべき役割は益々広く、スピードも求められる。これを管理・対応するための人材が不足。 /等

⑤標準化された安定的なIT基盤の構築

[ステージ1]

- ・グループ内で独自のシステムを構築している所もあり、標準化をどのように進めて行くかが問題。
- ・社内統一書式を一元あるいは多元的に管理し、月次収支の早期開示、社員他への給与支払時のトラブルの根絶等を図りたい。 /等

[ステージ2]

- ・経営層に限らず、一般社員も知識やスキルの不足が目立ち、十分に使いこなせていない。また、全体をコーディネートできる人材が不足しており、その結果、部分最適思想のシステム設計となり、情報の属人化傾向が強まり、共有化による効率化が実現できていない。
- ・全社にわたりITの活用は進んでいるが、総合化が行われていないため全社的に最適なシステム運用、情報の共有が行われていない。
- ・全グループのIT基盤構築という発想がなく、部分、部分でIT投資を実施している。
- ・IT導入後数年が経っているが、いまだ便利な帳票発行機でしかない。部門毎に入力方法が異なるため横断的なデータ整備ができず可視化もできず、問題点が潜在していても気付くことができない。まずは作業標準を組立て必要なデータベースの構築が急務であると認識。
- ・グループ会社を含むIT統制の確立。部門を越えたIT化が必要であると考え今後は、効率の良い企業集団を目指す必要があると感じたため。
- ・一定の部門のみの導入で、全体像は見えていない。 /等

[ステージ3]

- ・業務の高度化、効率化を目的に複数のシステムを導入してきたが、システム数が多く、開発・運用の工数が不足している。将来を踏まえシステムの統合化が必要。
- ・企業グループ全体でのIT基盤の標準化を推し進め、業務効率化を図り、バランスの取れた適正人員体制を築く必要がある。

- ・ 全社横断的な設計思想・構築ポリシーの確立が課題と認識し改善に取り組んでいる。
 - ・ 国内外問わず、企業グループ全体の標準化された I T 基盤の構築。 / 等
- [ステージ4]
- ・ 海外を含めたグループ全体での基盤の共通化を徹底。
 - ・ サブシステムにおける L C M 確立と投資計画。 / 等

⑥ I T マネジメント体制の確立

[ステージ2]

- ・ 経営と I T の橋渡しとなる人材が社長に限られている。
- ・ 投資効果を踏まえた上で、部分最適に留まらず、全体最適を目指したシステムを構築するためには、C I O ないしその機能を有する者が必要。
- ・ C I O の不在とアウトソーサーが関連子会社であり求める水準で選択できない。
- ・ 経営層の求める I T と業務担当の求める効率化が融合せず活用されていない。
- ・ 親会社には I T 担当の者がいるが、グループ会社ごとには専門の担当者が存在しない。
- ・ 財務諸表作成の補助手段であるという概念が根底にあり、積極的に情報を活用するための施策が打てない。
- ・ 全社的な I T マネジメント、I T ガバナンスの仕組みが無い。
- ・ 経営と I T の両方に知見を持つ人材の不足。
- ・ 経営戦略とリンクして I T 戦略を策定できていない。 / 等

[ステージ3]

- ・ 企業グループの視点で I T マネジメントが充分に行われているとは言い難い。
- ・ C I O もしくは C I O 機能を有する人材を組織的に置くこと。
- ・ 経営層の I T に対する認識が低く、C I O または C I S O 等の必要性等を感じてない。
- ・ 適正な価格で最も高い効果を実現しているとは言い難い。 / 等

[ステージ4]

- ・ 既に体制確立済であるが、改善を推進中。 / 等

⑦ I T 投資評価の仕組みと実践

[ステージ1]

- ・ 投資対効果の検証を行っていないため、次の I T 投資への判断基準が無い。 / 等

[ステージ2]

- ・ I T 投資後の効果把握が十分にできていないように感じている。
- ・ 業務全体の I T 化についてのグランドデザインが欠如している。現在の所、部内がそれぞれの最適化のみを指向しがちで、その効果も検証されていないのが実情である。
- ・ 定量化し難い効果の判断方法が判らない。
- ・ 情報システム関連の投資額・費用が可視化できていない。組織横断的に投資を評価する仕組みが整理されていない。投資判断の基準が整理できていない。 / 等

[ステージ3]

- ・ 内部統制対応等で I T 投資は継続的に行なっているが、効果について今後把握していく必要性は感じている。
- ・ I T 投資は稼動してからの評価の仕組みが無く、結果としてどの程度効果が出たのか、という P D C A サイクルがうまく機能できていない。
- ・ 投資後の効果を実績数値として把握出来ていない。

- ・経営層にも納得感のある I T 投資評価方法の確立とその評価にもとづく具体的な行動の仕組みづくり。
- ・ I T 投資後の評価による継続的改善活動の実行が課題。 / 等

[ステージ4]

- ・ I T 導入において、導入前の効果予想、導入後の実効果の収集によって直接的な効果だけでなく、間接的な効果を補う必要がある。導入後、直ぐに効果が表れない仕組みもあり、定量的に評価することが難しい。
- ・経営環境の変化に対応した今後の業務全体の最適化を実現するシステム全体像の構築が将来に対し重要である。そのためにも、 I T 投資評価について定量的・定性的に評価することにより、効果的な投資を継続して行うことが重要と考えている。
- ・投資の効果としてコスト削減効果は算出できるが、その他の効果（付加価値創造など）の算出が難しい。 / 等

⑧ I T 活用に関する人材の育成

[ステージ1]

- ・現在1名しか担当がおらず、また、レベル的に、まだまだ低い状態。 / 等

[ステージ2]

- ・全社システムを掌握できる人材がいない。
- ・経営的に I T をみることができている人材がいない。
- ・社内に専任者を抱える余裕が無い。
- ・ I T 部門要員の高齢化
- ・ I T 部門のみならず、ユーザー部門も含め、全体的な I T リテラシの底上げをしなければ、 I T の活用は進まないと考えている。
- ・ I T 部門の人材ローテーション（育成）と評価の手法が確立できていない。
- ・問題解決の為に情報活用スキルのレベルアップ。
- ・業務内容を正確に理解し、かつ I T スキルを有する人材が不足。
- ・部員が固定化し、属人化の傾向にある。社内システムが増えても人員が増えないため、各担当が受け持つ範囲が広がります属人化が進んでいる。 / 等

[ステージ3]

- ・海外子会社の I T 人材育成、本社 I T 部門との連携体制構築。
- ・ I T 部門の人材育成として、他部門とのローテーションが難しく、部門全体が高齢化傾向にある。
- ・ I T 活用に関しての教育等行なっているが、十分ではなく、人材育成がまだまだ重要と考えている。
- ・人材の育成（管理職だけでなく、全社員の認知の徹底を図る事。教育する側と全社員の意思統一、 I T の進化に伴い、障害発生への対応）
- ・特定かつ少数の社員に I T 経営資源が集中しており、組織としてこれに代替可能な次世代の人材育成ができていないこと。
- ・ I T 要員は今後、部門間連携やグループ全体での業務改革等経営戦略を実現する役割が求められる。従来の I T に関する専門的な能力だけでなく会社全体の業務知識、コミュニケーション力、問題感知力等必要とする役割毎に体系的な育成施策を講じていくことが課題。特にこうした多様な人材を育成していくためには、 I T 部門、業務部門、情報子会社が三位一体となって採用、異動、評価を考へていく必要があるが現状は難しい。 / 等

[ステージ4]

- ・ I T部門の人材育成特にストラテジスト、アーキテクト、アプリケーションアナリストを担う次世代リーダーの育成。
- ・ I T人材の数が少ない。
- ・ I Tがコモディティ化しつつある現在では、I Tをビジネスに活用する能力は企業が抱える人材に依存すると考える。そのため、I TそのものよりもI Tを活用できる人材の育成こそが企業の戦略的価値として重要な課題となると考える。
- ・ 経営戦略を視野に入れながらI T戦略を立案できる人材の育成。 /等

⑨ I Tに起因するリスクへの対応

[ステージ1]

- ・ I Tへの依存度が高くなり、I Tがないと業務が止まってしまうのが現状である。あらゆるリスクに対応できる体制作りが急務と考える。 /等

[ステージ2]

- ・ 社外ネットワーク（インターネット）への接続時のファイアウォール等のセキュリティ対策が不十分。
- ・ 情報セキュリティ、個人情報保護、情報の漏えい災害時対応。
- ・ リスクを未然に防止する事ができなかった場合における企業信用の回復について。
- ・ セキュリティに対する脅威は持っているが、対策については、何をどこまで実施すべきか決めかねている。セキュリティポリシーの策定もできていない。
- ・ P Cの操作など社員のモラルによるところが大きい。
- ・ I Tリスクに対する全従業員の意識・認識が充分ではない。
- ・ 個々のリスクに対する認識、対応が不十分。とくに事業継続計画が策定されていない。
- ・ セキュリティ対策、事業継続計画等の充実が急務。 /等

[ステージ3]

- ・ 情報セキュリティ対策、情報管理と情報漏えい、事業継続計画の策定（I T B C P）。
- ・ システムに関する事業継続計画の策定が遅れている。
- ・ 情報管理と情報の自由度・活用度のバランスを取ることが、ソフト・ハードの両面で非常に難しい。
- ・ ウィルス等による機能障害、地震によるI T破壊時のトラブル。
- ・ 事業規模がもっと大きくなれば、リスクが増大する不安。 /等

[ステージ4]

- ・ 対策は行っているが、情報漏えい、ウィルス・システム障害のリスクは常にある。
- ・ 規程、マニュアル、研修、体制を整備したから終わりではなく継続的に実施するとともに、最新の情報を取得し、かかるコストの最適化をはかること。
- ・ 情報セキュリティに係る事故の防止。 /等

II. 米国、韓国との比較でみた我が国の I T 経営力の現状と課題

ここでは、本調査の中で行った日本、米国および韓国での調査結果をもとに、I T ステージの状況を我が国と比較し、我が国の I T ステージの特徴や課題を整理する。

1. アンケート調査の概要

(1) 日本調査

対象および調査数：民間データベース会社所有のデータベースから抽出：10,024 社

(うち、住所不明などでの返却分：68 通)

実質発送数：9,956 社

調査時期：2009 年 11 月 11 日～2010 年 1 月 12 日

(調査票回収受付締切日は 11 月 27 日であるが、別途電話でのアンケート協力依頼を実施したため最終回収締切日を延長した。)

調査実施方法：郵送配布・留置・郵送回収における自記入方式。

回収数：980 通 (内無効票 15 通)

回収率：9.8% (有効回収率：9.7%)

業種分類に関しては、アンケート上の選択肢 26 業種から以下の 11 業種に再分類を行い、分析をおこなった。

- ①素材型製造業：鋳業、繊維製品、パルプ・紙、化学、鉄鋼、非鉄金属
- ②加工型製造業：機械、電気機器、輸送用機器、精密機器
- ③その他製造業：食料品、医薬品、石油・石炭、窯業・土石製品、金属製品、その他製造業
- ④卸売業
- ⑤小売業
- ⑥建設業
- ⑦電気・ガス業
- ⑧運輸業
- ⑨金融・保険業
- ⑩情報・通信業
- ⑪サービス業、その他：サービス業、不動産業、その他

(2) 米国調査

調査対象：New York Stock Exchange および NASDAQ 上場企業

調査時期：2009年11月～2010年2月

調査実施方法：WEB アンケート調査をメールにて補足

回収数：160社

再委託先：株式会社グローバルインフォメーション

(3) 韓国調査

調査対象：Seoul Stock Exchange および KOSDAQ 上場企業

調査数：157社

調査時期：2009年11月～2010年2月

調査実施方法：WEB アンケート調査をメールにて補足

再委託先：株式会社グローバルインフォメーション

2. ITステージ分布の現状

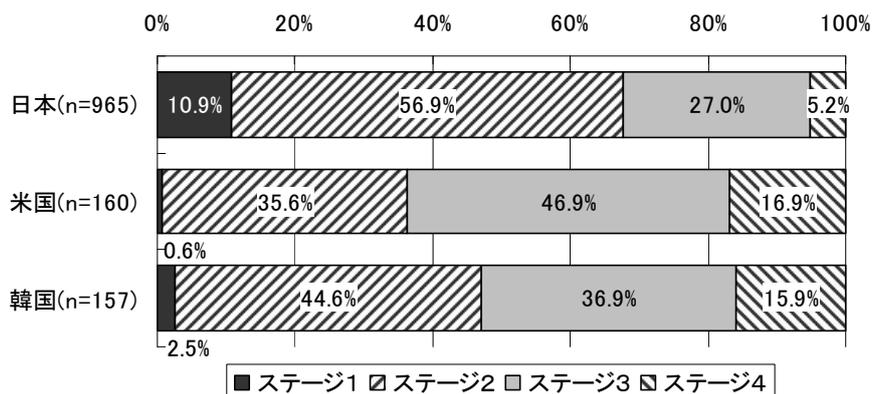
本節では、本調査研究での我が国と米国、韓国企業のITステージの分布の現状を整理する。

図表Ⅱ－２－１は、我が国企業のITステージの分布を米国、韓国での分布とともに示したものである。これをみると、我が国企業のITステージ分布は、「ステージ3」が27.0%、「ステージ4」が5.2%となっており、これらを合わせたステージ3以上の割合は32.2%となる。一方で、「ステージ2」が56.9%と過半数を占め、また、「ステージ1」が10.9%となっている。

次に、これを米国、韓国のITステージ分布と比較してみると、米国では、「ステージ3」が46.9%、「ステージ4」が16.9%となっており、これらを合わせたステージ3以上の割合は63.8%と6割を超えている。我が国よりもステージ3以上の企業の割合はかなり大きいことがわかる。また韓国でも、「ステージ3」が36.9%、「ステージ4」が15.9%となっており、これらを合わせたステージ3以上の割合は52.8%と米国と同様に我が国よりもかなり大きくなっている。

※ 米国、韓国については、サンプル数がいずれも約160と我が国でのサンプル数に比べて相当少ないため、回答企業の企業規模や業種の偏りの影響を受けやすい点に留意が必要である。

図表Ⅱ－２－１ 日本、米国、韓国のITステージ分布



3. 機能別、業種別、規模別にみたステージ分布

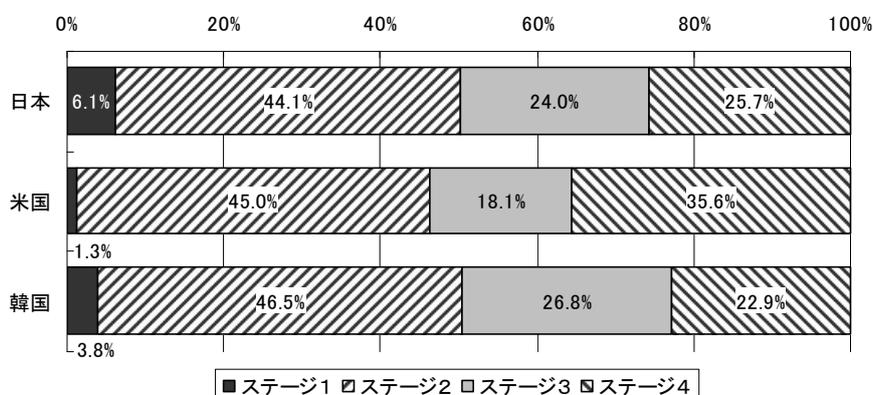
(1) 機能別にみたステージ分布

次に、日本、米国、韓国の I T ステージを機能別にみる（図表Ⅱ－3－1）。機能別の I T ステージの状況を概観すると、すべての機能において、米国でのステージ 3 以上の割合は日本を上回っている。特に顕著なのが、「③ I T 戦略の策定と経営戦略との融合（ステージ 3 : 43.1%、ステージ 4 : 46.3% ; 以下同様）」、「④ 可視化による業務改革の推進 (24.4%、31.9%)」、「⑤ 標準化された安定的な I T 基盤の構築 (25.6%、56.3%)」、「⑥ I T マネジメント体制の確立 (6.3%、72.5%)」、「⑨ I T に起因するリスクへの対応 (27.5%、28.1%)」である。また、我が国においてステージ 3、ステージ 4 の割合が小さい「⑦ I T 投資評価の仕組みと実践」、「⑧ I T 活用に関する人材の育成」については、米国においても他の機能に比べてステージは相対的に低いものの、それでも、ステージ 3、ステージ 4 の企業の割合は日本や韓国より大きくなっている

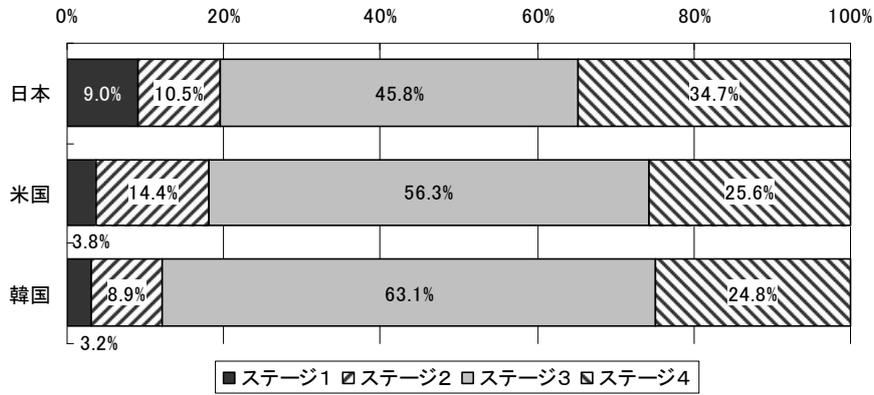
次に、韓国の状況をみると、「⑨ I T に起因するリスクへの対応」以外の機能において、ステージ 3 以上の割合は日本を上回っている。これらの機能については、先述の通り米国では日本よりも I T ステージが進んでいる（「① I T の活用状況」を除く）ことから、米国、韓国に比べて日本の I T ステージが遅れている機能として特徴づけることができる。

その他、米国、韓国での状況と比較して、日本では、「③ I T 戦略の策定と経営戦略との融合」、「⑦ I T 投資評価の仕組みと実践」、「⑧ I T 活用に関する人材の育成」、「⑨ I T に起因するリスクへの対応」の各機能において、ステージ 1 の割合がかなり大きい。これらの機能について、ほとんど取り組めていない企業が相対的に多いことがわかる。

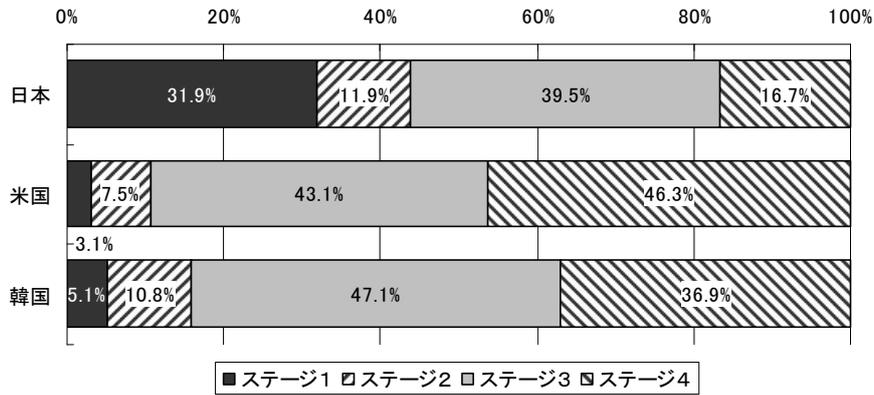
図表Ⅱ－3－1 機能別にみた日本、米国、韓国の I T ステージの状況
① I T の活用状況



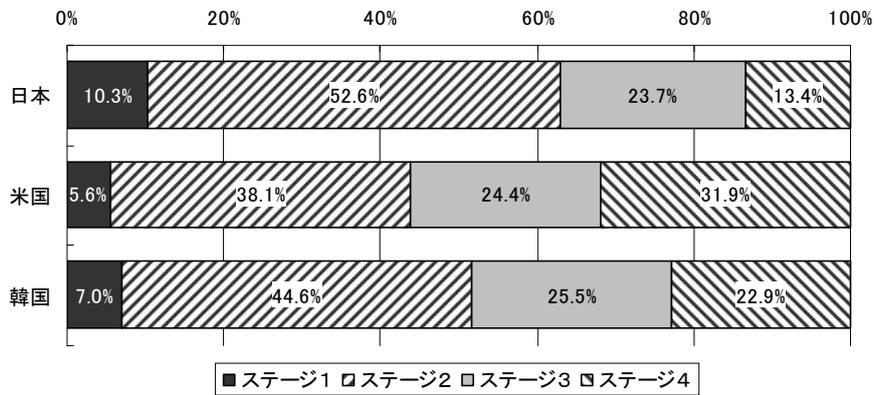
② 経営戦略の策定



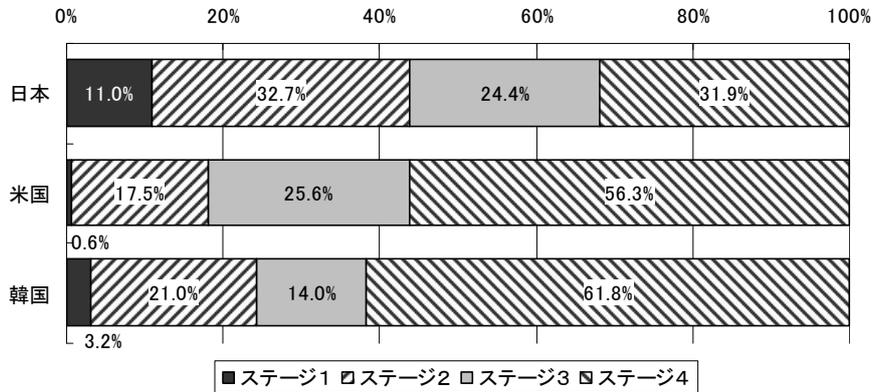
③ IT戦略の策定と経営戦略との融合



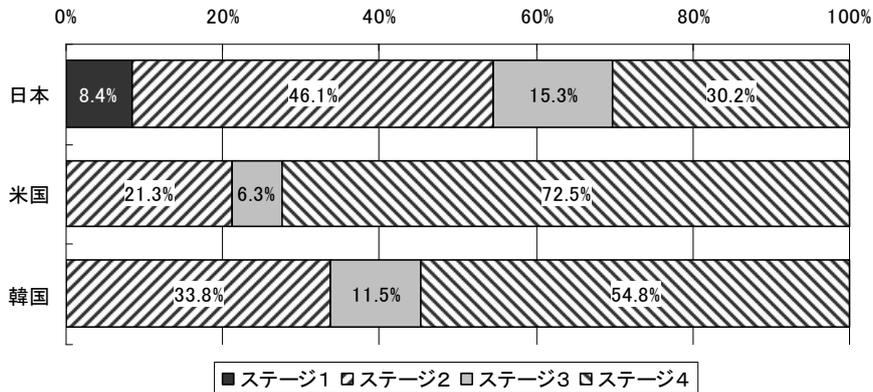
④ 可視化による業務改革の推進



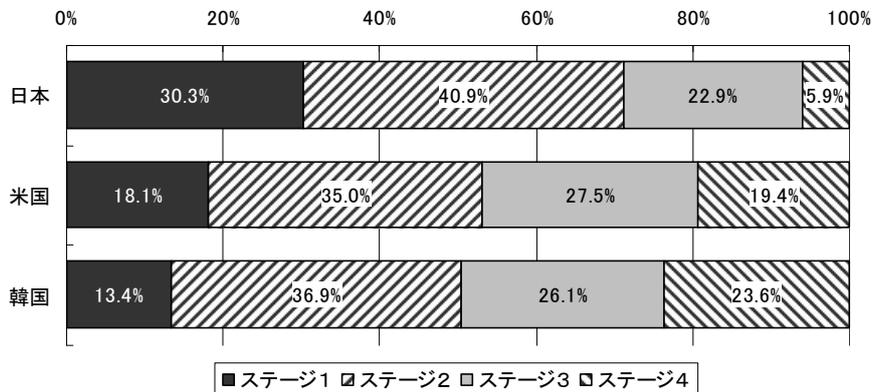
⑤ 標準化された安定的な I T 基盤の構築



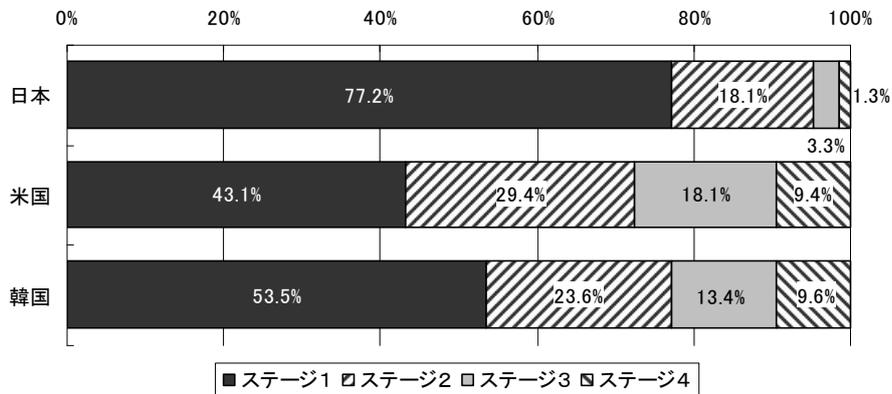
⑥ I T マネジメント体制の確立



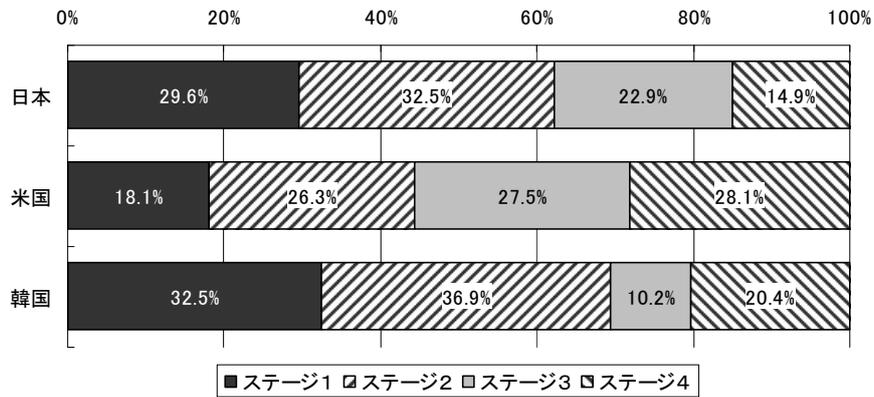
⑦ I T 投資評価の仕組みと実践



⑧ I T 活用に関する人材の育成



⑨ I T に起因するリスクへの対応



(2) 業種別にみたステージ分布

ここでは、日本、米国、韓国の I T ステージを業種別にみるが、米国、韓国についてはサンプル数が少ない業種も多く、構成比等の数値については幅を持ってみる必要がある点に留意が必要である（図表Ⅱ－3－2）。そのため、ここでは、比較的サンプル数が多い「加工型製造業」、「その他製造業」、「情報・通信業」、「サービス業、その他」を取り上げて比較することにした。

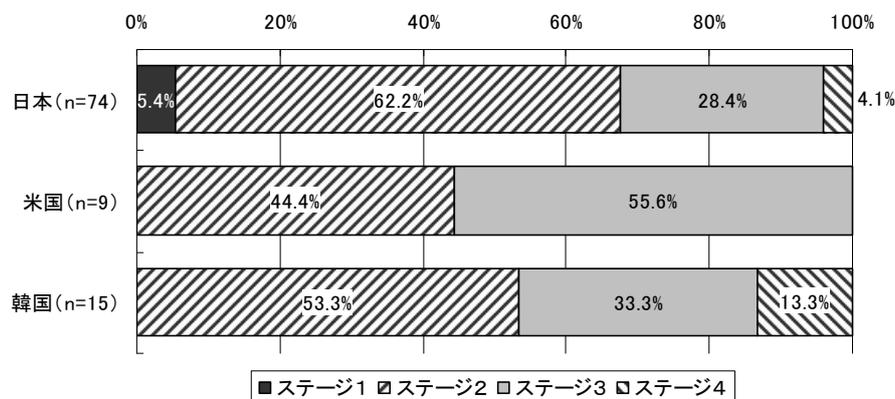
まず、「加工型製造業」についてみると、日本のステージ3以上の企業の割合は34.4%となっており、米国の73.4%、韓国の40.0%に比べ低くなっている。また、米国ではステージ4の企業の割合が日本、韓国に比べ高くなっている。

「その他製造業」についてみると、日本のステージ3以上の企業の割合は、米国に比べ半分程度、韓国は同程度（日本：34.2%、米国：63.7%、韓国：37.9%）となっている、日本では、ステージ1の企業が6.7%あり、米国、韓国に比べステージの低い企業が多くなっている。

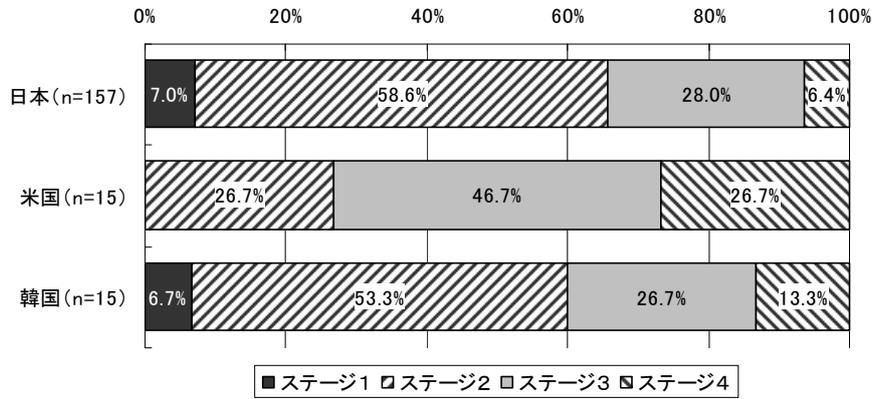
次に、「情報・通信業」についてみると、ステージ3以上の企業の割合は日本、米国は同程度、韓国はやや高く（日本：52.1%、米国：54.0%、韓国：62.7%）なっている。日本は、米国、韓国に比べではステージ4の企業の割合が半分程度となっている。

最後に、「サービス業、その他」についてみる。日本はステージ3以上の企業の割合が17.4%にとどまっているが、米国は80.9%、韓国は55.5%と高くなっている。特に、ステージ4の割合が、日本は2.9%であるのに対し、米国は19.0%、韓国は22.2%と高くなっている。また、日本では、ステージ1の企業が13.4%あり、米国、韓国に比べステージの低い企業が多くなっている。

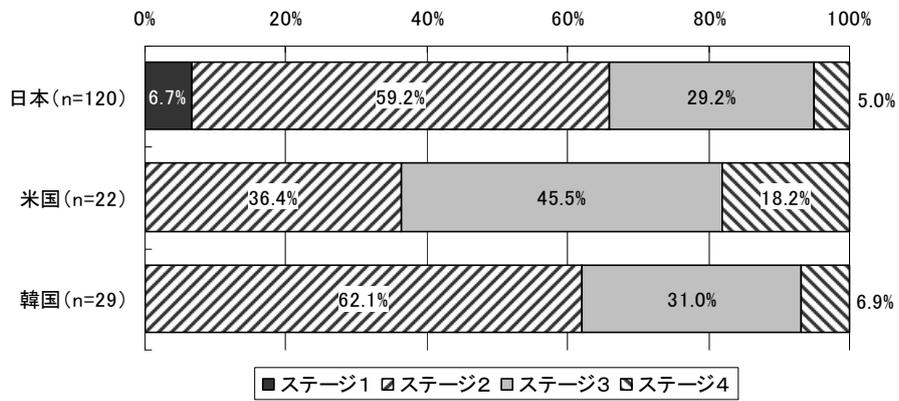
図表Ⅱ－3－2 業種別にみた日本、米国、韓国の I T ステージの状況
素材型製造業



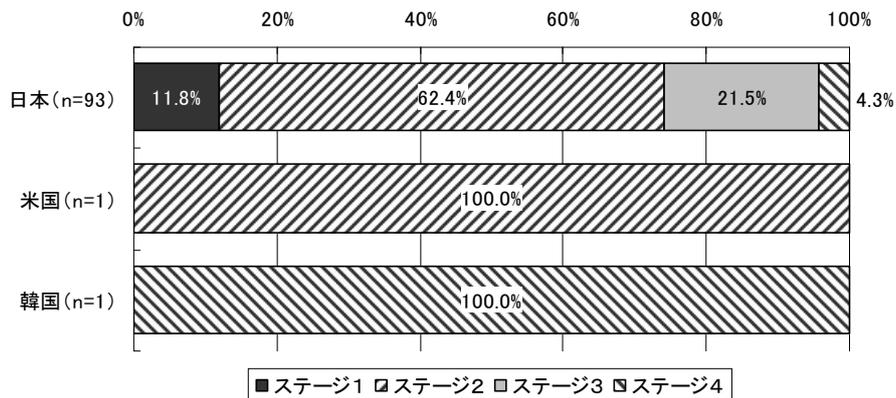
加工型製造業



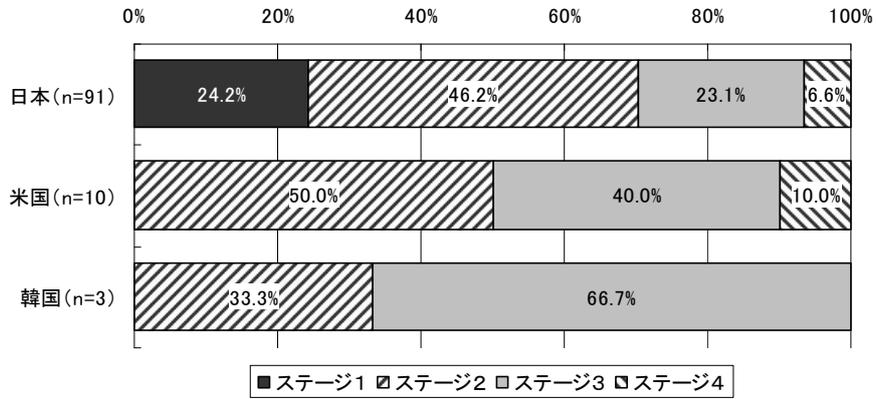
その他製造業



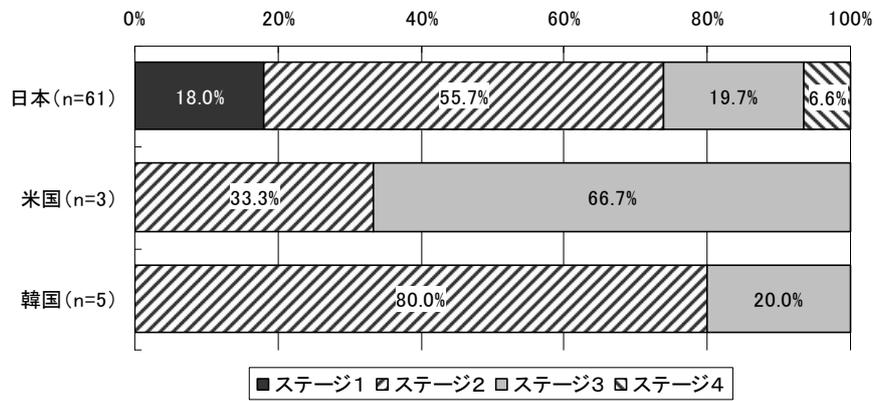
卸売業



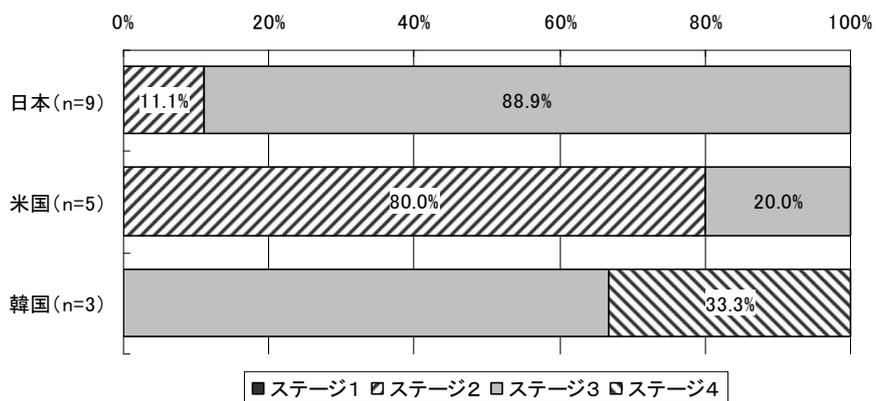
小売業



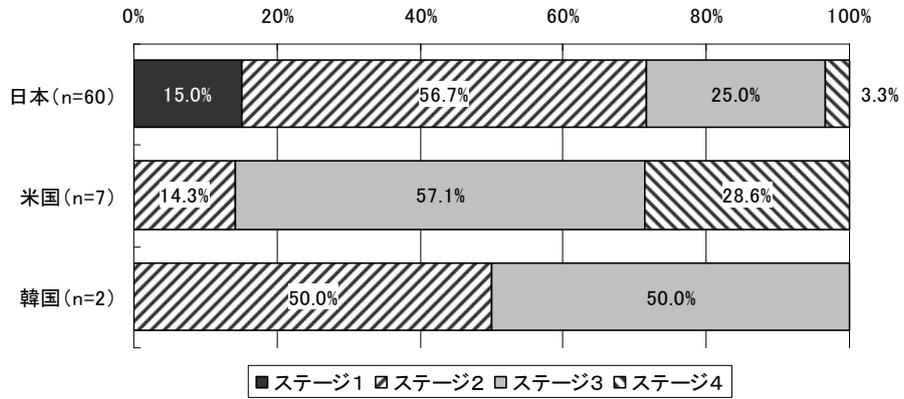
建設業



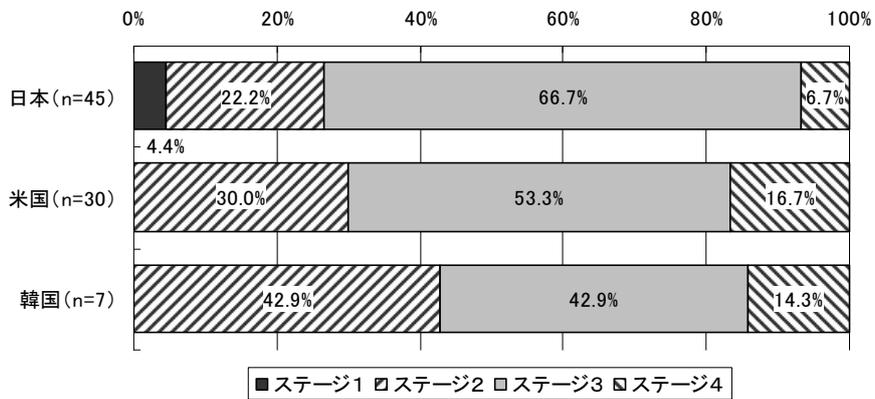
電気・ガス業



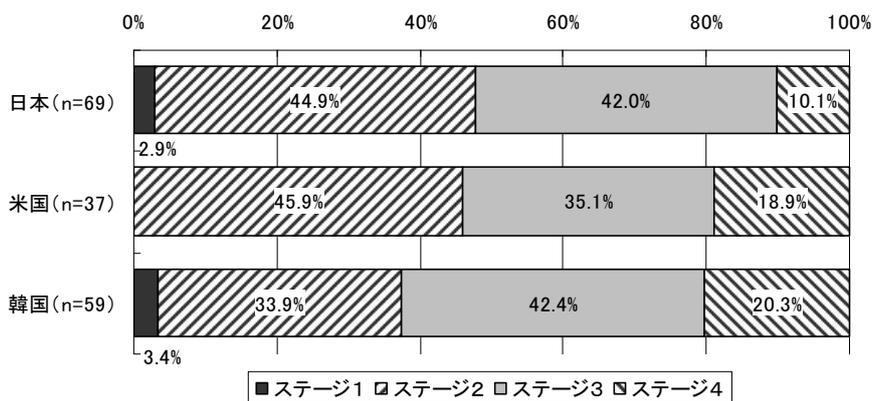
運輸業



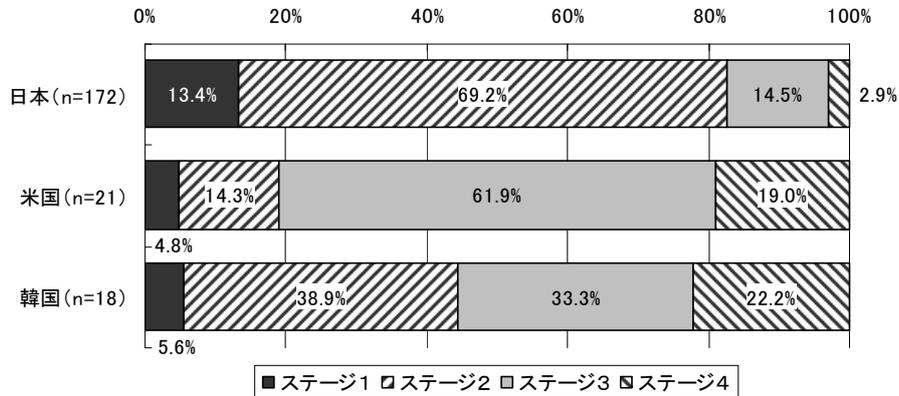
金融・保険業



情報・通信業



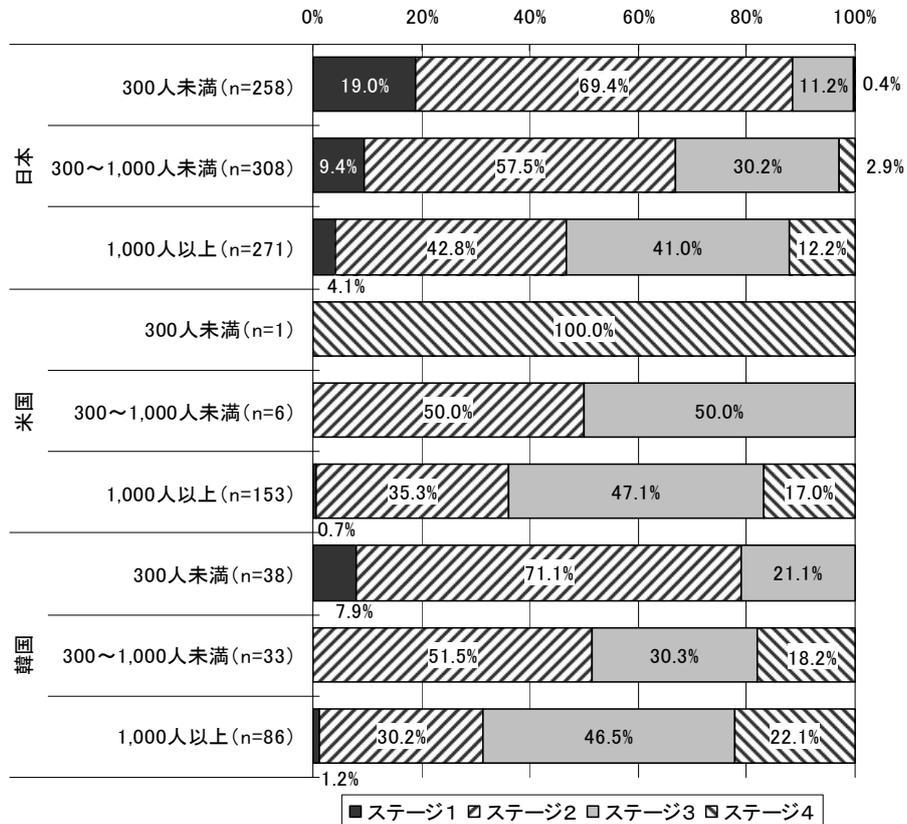
サービス業、その他



(3) 従業員規模別にみたステージ分布

ここでは、日本、米国、韓国のITステージを従業員規模別にみる(図表Ⅱ-3-3)。いずれの国においても、企業規模が大きくなるにしたがって、高いステージの割合が大きくなっている。

図表Ⅱ-3-3 従業員規模にみた日本、米国、韓国のITステージの状況



4. C I Oの有無の状況、C I Oの有無とI Tステージの関係

(1) C I Oの有無の状況

1) 全体の状況

C I Oの有無の状況を日本、米国、韓国についてみる（図表Ⅱ－4－1）。まず、回答企業全体でみると、日本では58.3%が社内にC I Oがおり、10.0%が社外のI Tコーディネータ等がいるとしている。これに対して、米国では83.1%が社内にC I Oがおり、13.8%が社外のI Tコーディネータ等がいるとしている。米国では、社内のC I Oや社外のI Tコーディネータ等、経営とI Tの橋渡しを行う人材がほとんどの企業にいたることがわかる。

次に、韓国についてみると、71.3%が社内にC I Oがおり、19.1%が社外のI Tコーディネータ等がいるとしている。社内外に経営とI Tの橋渡しを行う人材がいる割合は日本よりも高くなっている。

2) 従業員規模別の状況

C I Oの有無を従業員規模別にみると（図表Ⅱ－4－1）、日本では、従業員規模が大きくなるにしたがって社内にC I Oがいる割合が高くなる一方、社外のI Tコーディネータ等がいる割合は低くなっている。その結果、従業員規模が大きくなるにつれて、社内外に経営とI Tの橋渡しを行う人材がいる割合は大きくなるものの、従業員「1,000人以上」であっても、その割合は81.6%にとどまっている。

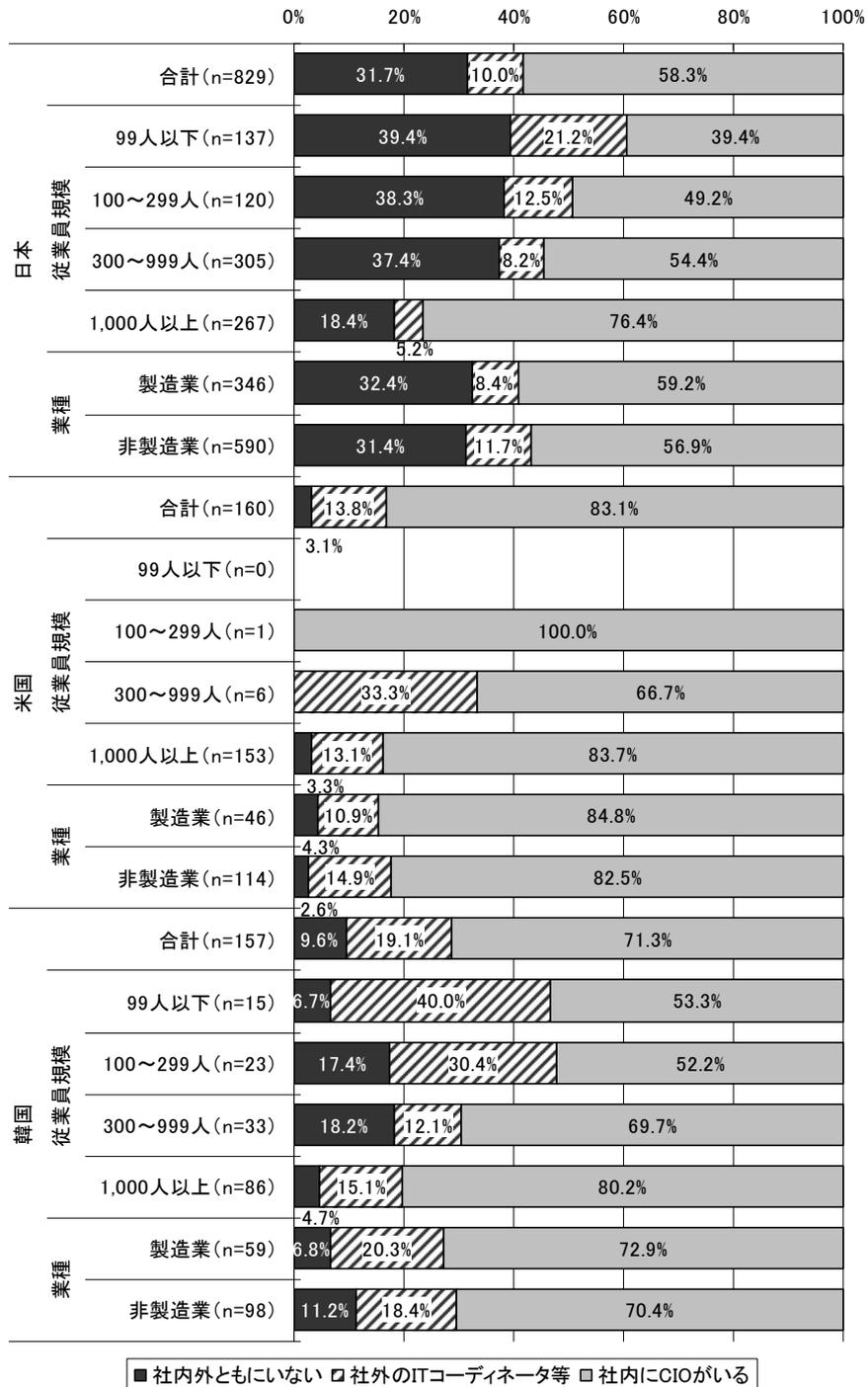
次に米国の状況をみると、従業員が「300～999人」では66.7%の企業において社内にC I Oがおり、「1,000人以上」になると、社内にC I Oがいるのは83.7%と高くなっている。日本に比べ300人以上の企業において社内にC I Oがいる割合が高くなっている。

最後に、韓国についてみると、米国と同様に、従業員が「300～999人」では69.7%の企業において社内にC I Oがおり、「1,000人以上」になると、社内にC I Oがいるのは80.2%と高くなっている。日本に比べ300人以上の企業において社内にC I Oがいる割合が高くなっている。

3) 業種（製造・非製造業）別の状況

C I Oの有無を製造業・非製造業別にみると、日本、米国においては業種による違いはほとんどない。韓国では、製造業に比べ非製造業で、「社内外ともにいない」と回答した企業がやや多くなっている。

図表Ⅱ－４－１ 従業員規模別、製造・非製造業別のC I Oの有無

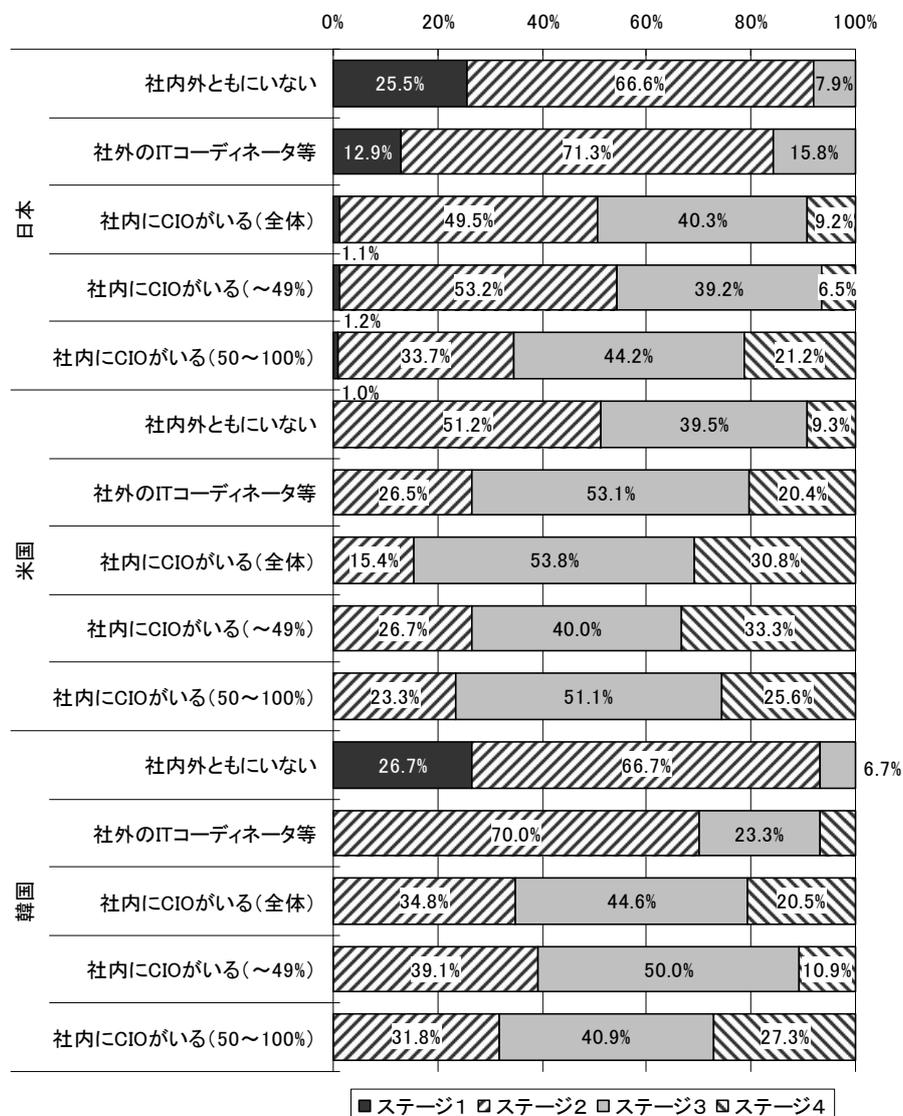


(2) C I Oの有無、C I Oの専従度合いとI Tステージの関係

ここでは、C I Oの有無、C I Oの専従度合いとI Tステージの関係を日本、米国、韓国で比較する(図表Ⅱ-4-2)。まず、C I Oの有無別のステージ分布をみると、日本、米国、韓国のいずれの国でも「社内にC I Oがいる」でステージ3以上の企業の割合が大きくなるなど、高いステージを実現するケースが多くみられる。

次に、社内にC I Oがいる場合の業務専従度合いとI Tステージの関係をみると、日本、韓国では、業務専従度合いが50%以上の企業ではそれ未満の企業よりも、ステージ4の割合が高くなっている。

図表Ⅱ-4-2 C I Oの有無、C I Oの業務専従度合いとI Tステージの関係



5. アンケート分析

(1) ITの活用状況

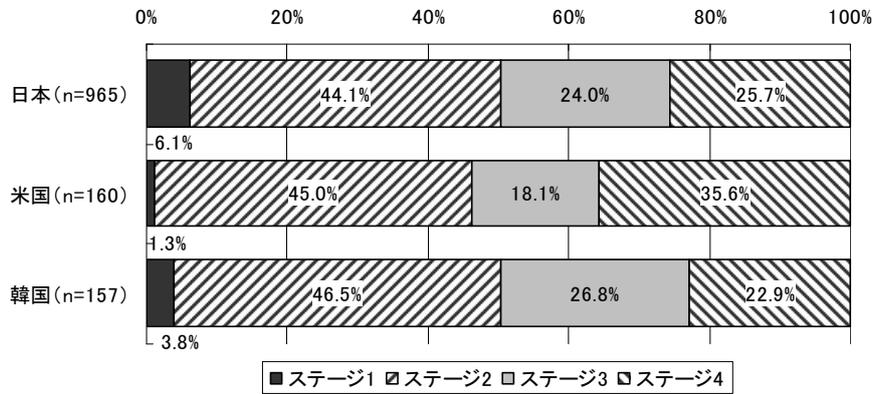
まず、ITの活用状況について日本、米国、韓国のITステージ分布をみると（図表Ⅱ－5－1）、日本ではステージ3が24.0%、ステージ4が25.7%となっており、これらを合わせたステージ3以上の割合は49.7%と約過半数を占める。米国ではステージ2が45.0%で最も大きく、ステージ3が18.1%となっており、日本や韓国に比べて、ステージ3以上の割合が高くなっている。一方韓国では、ステージ3以上の企業の割合が49.7%と、日本と同じ割合となっている。

次に、ITの活用状況に関する各設問の回答状況をみる。まず、IT活用による利便性の向上・効率化の実現状況についてみると（図表Ⅱ－5－2）、全体としては、日本、米国、韓国のいずれも、「業務単位・部門単位で効果が実現できている」、「全社的な一連の業務フローにおいて効果が実現できている」の回答割合が高い。なお、米国では、「調達先や販売先など複数企業が参加する業務連携の仕組み（電子商取引、サプライチェーンマネジメントなど）が構築でき、効果が実現できている」において、日本および韓国よりも割合が高くなっており、「業務単位・部門単位で効果が実現できている」では日本が米国と韓国よりも高くなっている。「全社的な一連の業務フローにおいて効果が実現できている」は、日本、韓国、米国ともほぼ同程度となった。

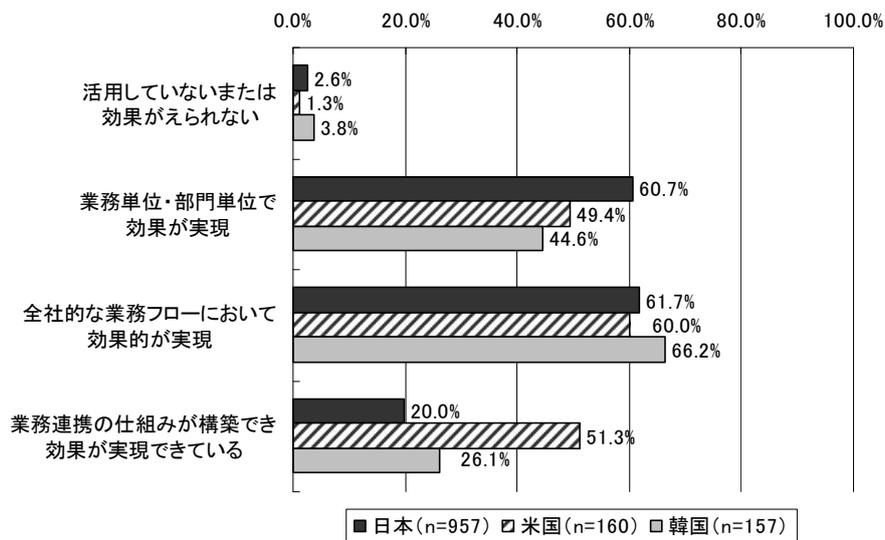
次にIT活用による情報共有の実現についてみると（図表Ⅱ－5－3）、いずれの国も、「業務単位や部門単位で情報の共有化ができている」、「全社的な一連の業務フローにおいて情報の共有化ができている」の回答割合が大きい。なお、米国では「自社だけでなく調達先や販売先などと、必要な情報の共有化ができている」の割合が56.3%と、韓国の21.7%、日本の13.0%に比べてかなり高く、調達先や販売先との連携が日本や韓国より盛んに行われていることが窺われる。一方日本では、米国および韓国に比べて「業務単位や部門単位で情報の共有化ができている」の割合が高くなっており、また、「全社的な一連の業務フローにおいて情報の共有化ができている」も6割弱となっていることから、IT活用による情報共有は業務・部門単位中心ではあるが、全社的な共有もされつつあるということが見受けられる。

最後に、情報共有による迅速な意思決定・業務改善の実現についてみると（図表Ⅱ－5－4）、日本、米国、韓国いずれの国でも「業務単位や部門単位で意思決定・業務改善が迅速に実現できている」とする割合が最も大きい。米国では「経営層の全社統一的な意思決定・業務改善が迅速に実現できている」とする割合が39.9%と、日本の23.8%、韓国の25.2%よりも高い割合を示している。なお、「共有化された情報は意思決定や業務改善に活かされていない」とする割合は、日本が13.5%と米国ほぼ同程度であったが、韓国は27.8%と米国および日本に比べ高くなっている。

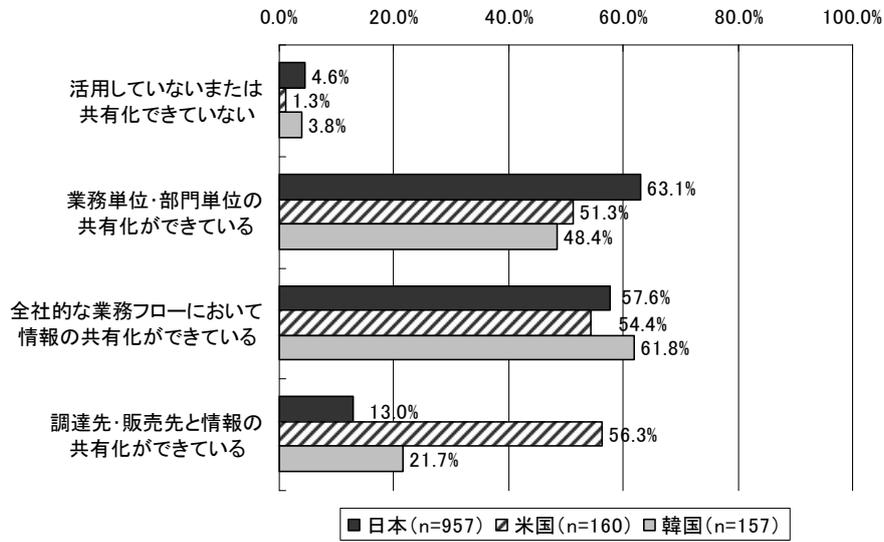
図表Ⅱ－５－１ ITの活用状況についてのステージ分布



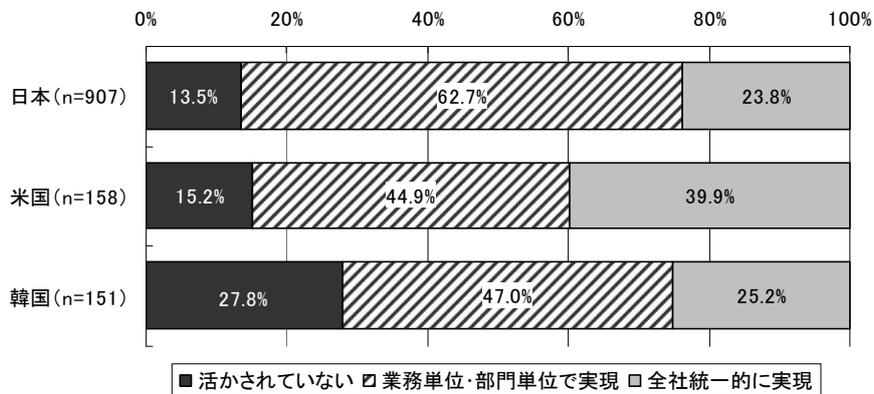
図表Ⅱ－５－２ IT活用による利便性の向上・効率化の実現状況 (MA/設問番号 I (1))



図表Ⅱ－５－３ IT活用による情報共有化の実現状況（MA／設問番号Ⅰ（２））



図表Ⅱ－５－４ 情報共有による迅速な意思決定・業務改善の実現状況（SA／設問番号Ⅰ（３））



(2) 経営戦略の策定

経営戦略の策定について日本、米国、韓国のITステージ分布をみると(図表Ⅱ-5-5)、日本、米国、韓国いずれもステージ3の企業の割合が最も大きく、特に、米国および韓国では約6割となっている。

次に、経営戦略の策定に関する各設問の回答状況をみる。まず、経営層による経営課題の把握状況についてみると(図表Ⅱ-5-6)、日本、米国、韓国のいずれも「十分把握している」もしくは「不十分なところもあるが、把握している」とする企業がほとんどを占める。中でも、「十分把握している」の回答が日本では43.1%と米国および韓国に比べかなり高くなっている。

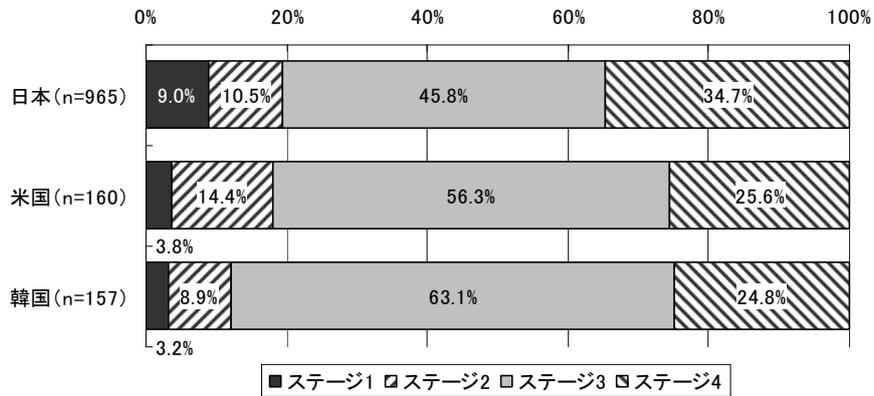
次に、経営戦略の策定状況についてみると(図表Ⅱ-5-7)、日本、米国、韓国ともに企業グループありの場合は、企業グループを中心に経営戦略が策定されており、企業グループなしの場合は、企業単体で経営戦略が策定されている企業の割合が大きくなっている。

次に、経営戦略の周知の範囲についてみると(図表Ⅱ-5-8)、日本、米国、では、「経営層」もしくは「企業グループや調達先や販売先など連携先企業など」を中心に行われている。中でも日本では、「経営層」、「企業グループや調達先や販売先など連携先企業など」への周知度合いがそれぞれ83.0%、72.1%と非常に高くなっている。一方で、米国および韓国では、「経営層・管理者層を除く全員」がそれぞれ21.3%、22.4%と日本の10.1%に比べ2倍以上となっており、自社内で経営戦略が浸透しているケースが日本より多いことが窺われる。

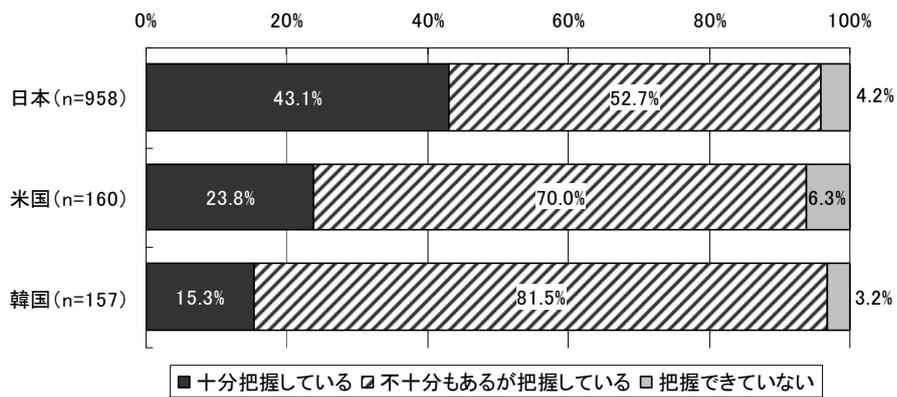
次に、経営戦略の想定期間についてみると(図表Ⅱ-5-9)、日本では、「比較的中長期(概ね3年以上)」が最も大きく、次いで「短期、中長期とも策定している」の順となっているが、米国、韓国では、「短期、中長期とも策定している」、「比較的中長期(概ね3年以上)」の順となっている。

最後に、経営戦略の中に業務改革の実行や新しいビジネスモデルの展開を織り込んでいるかどうかについてみると(図表Ⅱ-5-10)、日本では、「業務改革の実行」「新しいビジネスモデルの展開」のどちらも織り込んでいる」と「主として「業務改革の実行」が中心であり、「新しいビジネスモデルの展開」は織り込んでいない又は不十分である」が同程度となった。一方、米国、韓国では「業務改革の実行」「新しいビジネスモデルの展開」のどちらも織り込んでいる」とする割合が大きくなっている。

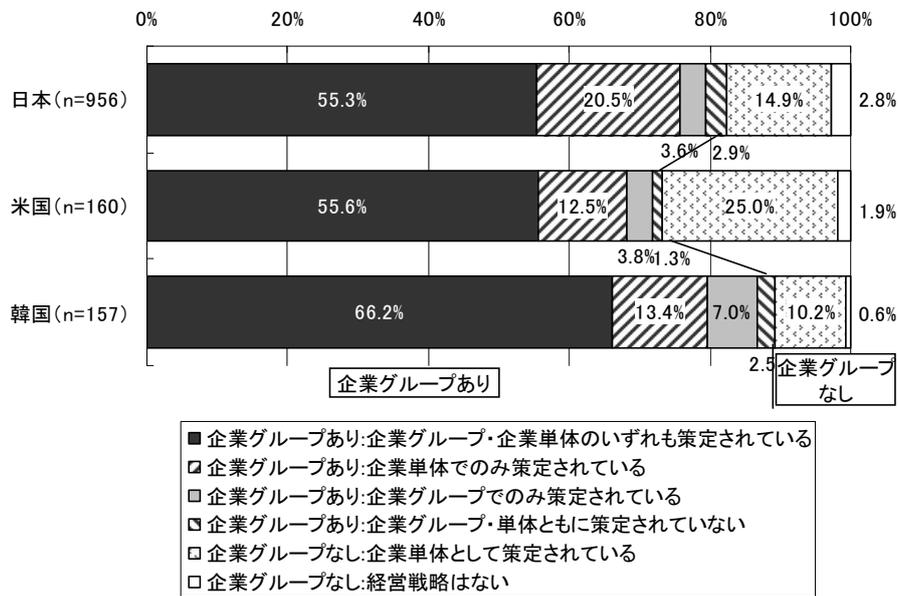
図表Ⅱ－５－５ 経営戦略の策定についてのステージ分布



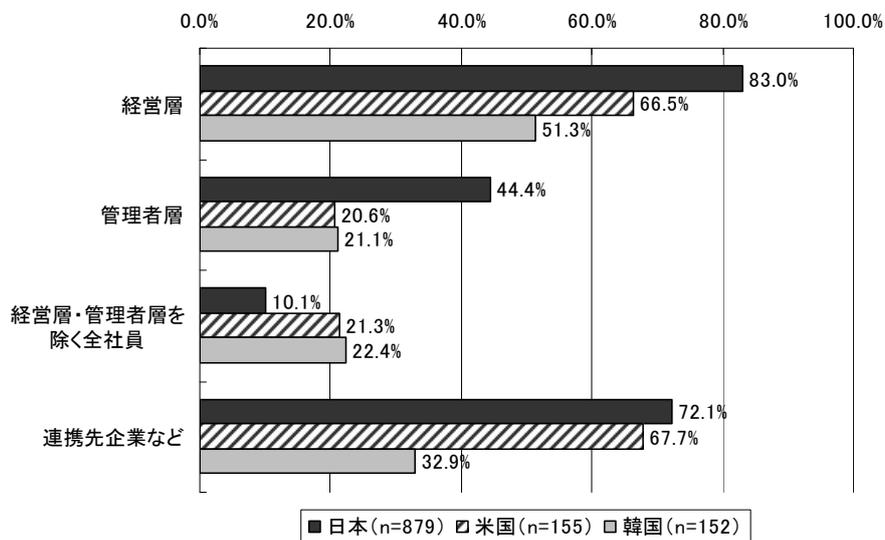
図表Ⅱ－５－６ 経営層による経営課題の把握状況（S A／設問番号Ⅱ（1））



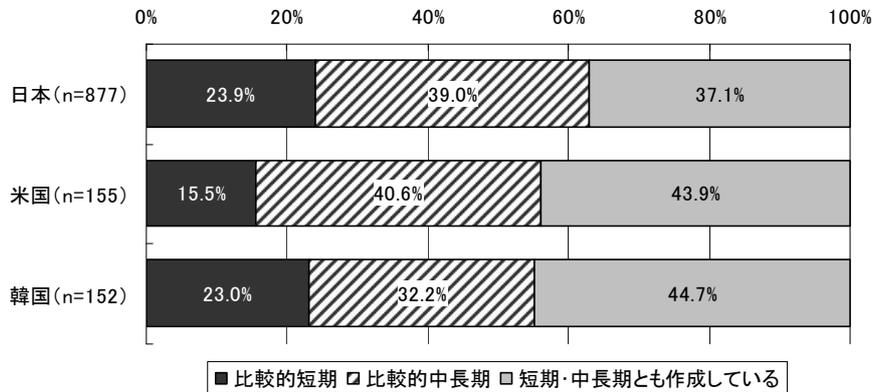
図表Ⅱ－５－７ 経営戦略の策定状況（SA／設問番号Ⅱ（2））



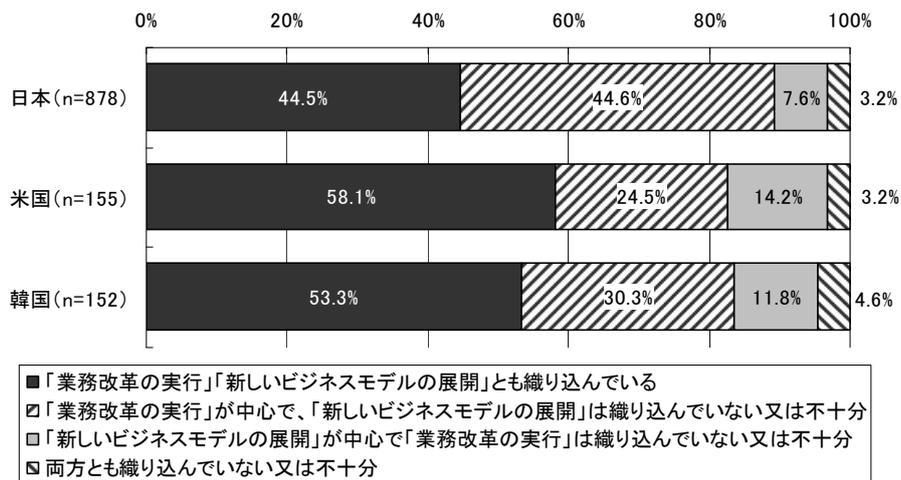
図表Ⅱ－５－８ 経営戦略の周知の範囲（MA／設問番号Ⅱ（3））



図表Ⅱ－５－９ 経営戦略の想定期間（S A／設問番号Ⅱ（４））



図表Ⅱ－５－１０ 経営戦略策定における、業務改革の実行や新しいビジネスモデルの展開の織り込み状況（S A／設問番号Ⅱ（５））



(3) I T戦略の策定と経営戦略との融合

I T戦略の策定と経営戦略との融合について日本、米国、韓国のI Tステージ分布を見ると(図表Ⅱ-5-11)、米国および韓国では、ステージ4の割合がそれぞれ46.3%、36.9%と日本の16.7%に比べて高くなっており、ステージ3以上の割合が8割以上を占めている。また、日本ではステージ1の割合が31.9%と、米国の3.1%、韓国の5.1%に比べてかなり高く、I T戦略自体を策定していない企業が米国および韓国よりも多いことが窺われる。

次に、I T戦略の策定と経営戦略との融合に関する各設問の回答状況をみる。まず、I T戦略の策定状況についてみると(図表Ⅱ-5-12)、企業グループありの場合には、米国、韓国では「企業グループ及び企業単体のいずれにおいてもI T戦略が策定されている」企業が多いが、日本では、「企業単体としてはI T戦略が策定されているが、企業グループ全体としてはない」が多くなっている。また、日本では、企業グループの有無にかかわらず、「I T戦略は策定していない」とする割合が米国および韓国よりも大きくなっている。

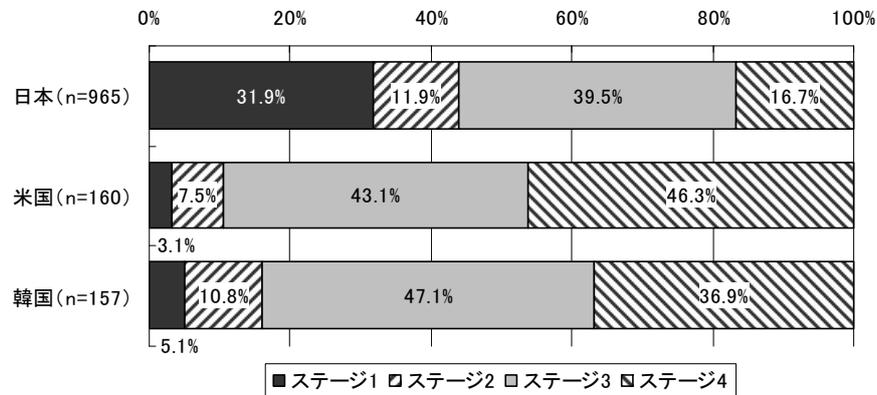
次に、I T戦略の周知の範囲についてみると(図表Ⅱ-5-13)、日本および米国では、「経営層」、「管理者層」への周知が、韓国では「管理者層」への周知が中心となっている。また、米国および韓国では、経営戦略と同様に日本に比べ「企業グループや調達先や販売先などの連携先企業など」への周知を行っている割合が高くなっており、連携先企業まで自社のI T戦略を浸透させているケースが多いことが窺われる。

次に、I T戦略と経営戦略の整合性の有無についてみると(図表Ⅱ-5-14)、いずれの国においても約9割の企業で、「整合性がとれている」としている。また、経営層がI T戦略決定プロセスに参画しているかどうかについても、日本、米国、韓国いずれも約9割の企業が「参画している」としている(図表Ⅱ-5-15)。

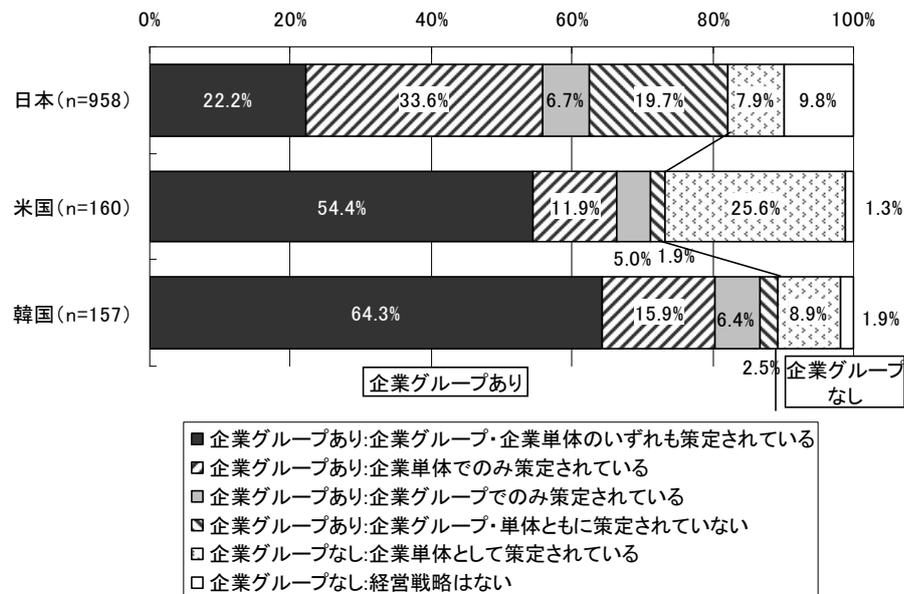
次に、I T戦略において、単に自社の効率性を目指したのではなく、調達先や販売先などの連携先企業や消費者の利便性の視点を取り入れているかどうかについてみると、日本、米国、韓国いずれも「取り入れている」とする企業が多いが、米国および韓国ではその割合がそれぞれ87.7%、78.0%と、日本の59.2%よりも高くなっている(図表Ⅱ-5-16)。これは、先にみたように日本のI T戦略の策定が企業グループ全体ではなく、企業単体で行われることが相対的に多いという背景に起因するものと考えられる。

最後に、経営戦略とI T戦略の融合に関して取り組んでいる内容についてみると(図表Ⅱ-5-17)、日本、韓国は、「経営層は、経営とI Tの橋渡しを行うC I O(情報統括責任者)や社内外を問わずC I O機能を有する者と定期的・継続的にI Tの活用に関する意見交換を実施している」が24.3%、24.2%と、米国の40.0%に比べ低くなっている。

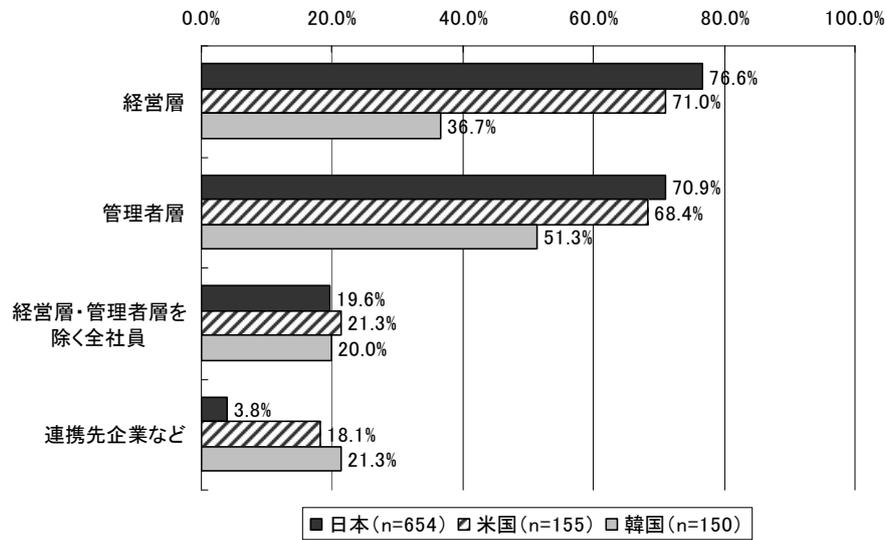
図表Ⅱ－５－１１ IT戦略の策定と経営戦略との融合についてのステージ分布



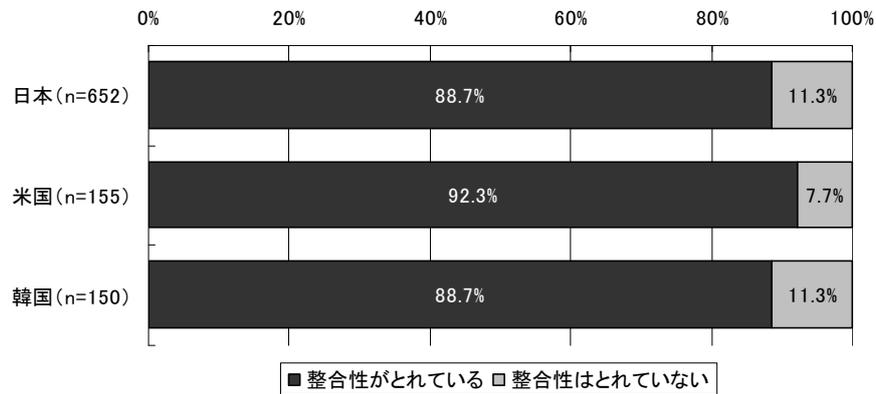
図表Ⅱ－５－１２ IT戦略の策定状況（SA／設問番号Ⅱ（6））



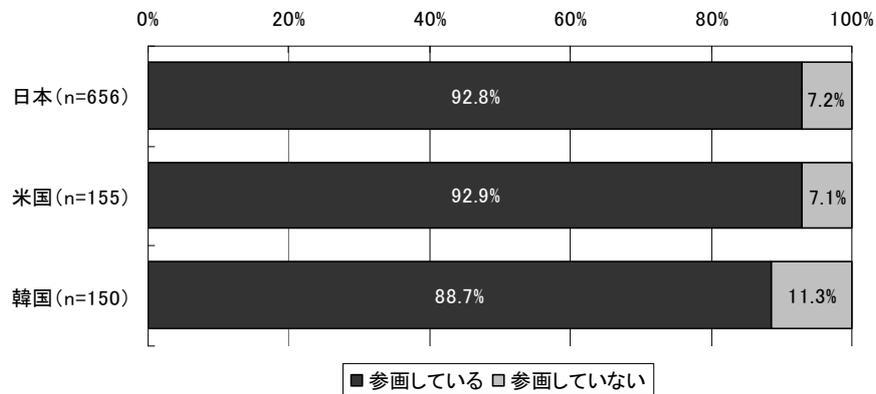
図表Ⅱ－５－１３ IT戦略の周知の範囲（MA／設問番号Ⅱ（7））



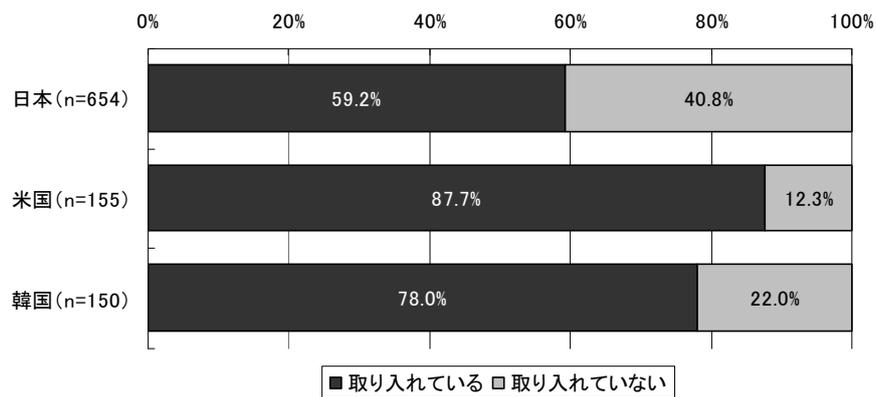
図表Ⅱ－５－１４ IT戦略と経営戦略の整合性の有無（SA／設問番号Ⅱ（8））



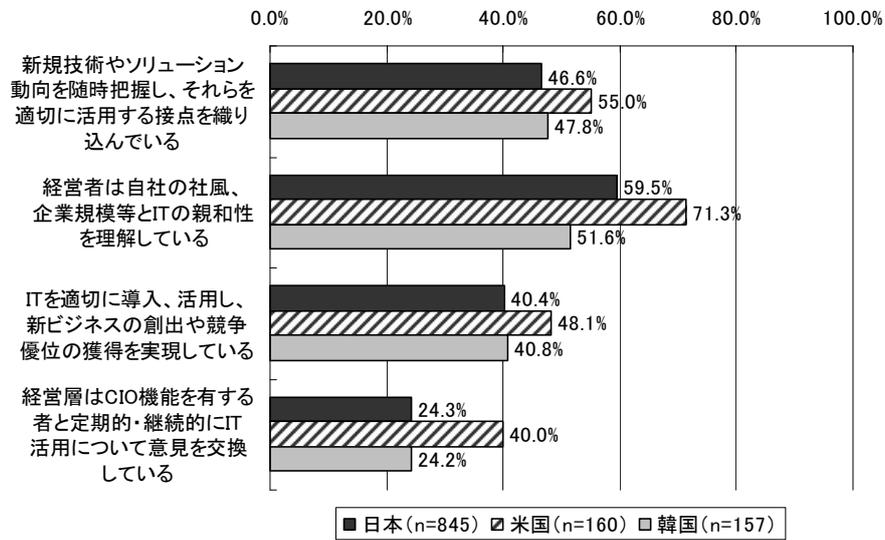
図表Ⅱ－５－１５ 経営層のIT戦略決定プロセスへ参画状況（SA／設問番号Ⅱ（9））



図表Ⅱ－５－１６ IT戦略における連携先企業・消費者の利便性向上の視点の取り込み状況（SA／設問番号Ⅱ（10））



図表Ⅱ－５－１７ 「経営戦略とIT戦略の融合」での取り組み内容（MA／設問番号Ⅱ（11））



(4) 現状の可視化による業務改革の推進とITの活用による新しいビジネスモデルの創出、ビジネス領域の拡大

現状の可視化による業務改革の推進について日本、米国、韓国のITステージ分布をみると(図表Ⅱ-5-18)、いずれの国もステージ2の企業が最も多くなっている。特に日本はステージ2が52.6%と過半数を占める結果となった

次に、現状の可視化による業務改革の推進に関する各設問の回答状況を見る。まず、業務プロセスの可視化の現状についてみると(図表Ⅱ-5-19)、日本、米国、韓国いずれも「主要な業務について可視化を実施している」もしくは「一部の業務について可視化を実施している(可視化すべき業務は不十分と感じている)」とする企業が8割を超える高さとなっている。中でも「主要な業務について可視化を実施している」とする企業は米国が38.8%、韓国が33.1%であるのに対し日本は47.5%と高く、主要な業務の可視化の実施について、日本は進んでいることがわかる。

次に、業務の可視化をしている企業について、業務を可視化することによって業務改革が行われているかどうかをみると(図表Ⅱ-5-20)、米国、韓国では「事業部門、機能別組織単位だけではなく、各組織、部門間にまたがる企業全体、企業グループ全体での業務改革が行われている」が43.8%、44.1%と最も大きな割合を占めているのに対し、日本は30.3%と米国、韓国に比べやや低くなっている。また、日本では「問題が判明した都度実施している」が27.3%となっており、米国および韓国に比べかなり高い割合となっている。反対に、「企業全体、企業グループ全体だけではなく、調達先や販売先など連携先企業とのやりとりも含めた連携範囲全体にまたがった業務改革が行われている」については、日本は4.2%となっており、米国の21.6%、韓国の18.2%に比べてかなり低い割合を示している。

次に、業務改革の実施にあたって、業務プロセスの標準化を進め、標準化した業務プロセスにITを効果的に活用することで、組織やプロセスを最適化しているかどうかについてみると(図表Ⅱ-5-21)、日本、米国、韓国いずれも「最適化している」が多くなっている。

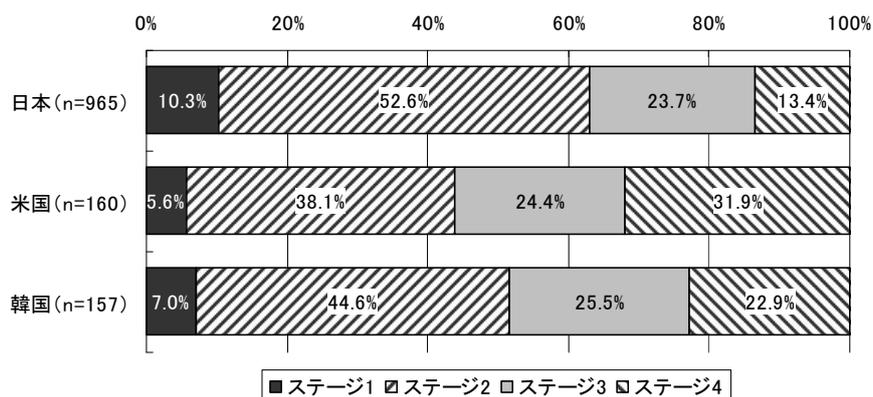
次に、業務プロセスの可視化による業務の見直しや標準化によって実現できた効果についてみると(図表Ⅱ-5-22)、日本では、「合理化、効率化」、「コスト削減」が中心となっているのに対し、米国では、「合理化、効率化」、「コスト削減」に加え、「経営環境の変化に順応できる柔軟性の向上」、「情報・スキル・ノウハウ共有の向上」、「顧客満足度の向上」、「経営環境の変化を捉える意思決定スピードの向上」など、実現できた効果は多岐にわたっている。韓国では、「経営環境の変化を捉える意思決定スピードの向上」、「情報・スキル・ノウハウ共有の向上」、「経営環境の変化に順応できる柔軟性の向上」、「新しいビジネスの創出」、の順となっている。その他特徴的なものとしては、「新しいビジネスの創出」が日本では4.8%であるのに対し、米国では30.7%、韓国では42.7%と大きな開きがある。

次に、職務権限や職務分掌を定めたものの有無についてみると(図表Ⅱ-5-23)、日本、米国、韓国いずれの国も「明確に定められている」とする割合が大きいですが、日本は83.9%と、米国の68.8%、韓国の73.2%よりも高い割合となっている。

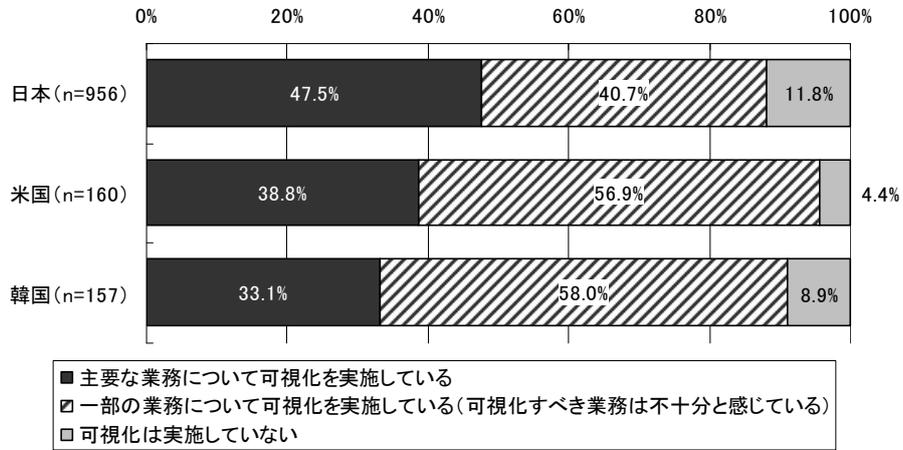
次に、職務権限や職務分掌が定められている場合、システム化された業務についてシステムでアクセス制限を実施しているかについてみると(図表Ⅱ-5-24)、日本では「社内実施している」が79.0%と大きくなっている。一方、米国、韓国では「社内だけでなく調達先や販売先など連携先企業との間でも契約や覚え書きを交わした上で実施している」が46.4%、38.3%と、日本の15.6%に比べ高くなっている。

最後に、業務上の不正や誤りをシステム上で発見できる仕組みを有しているかについてみると(図表Ⅱ-5-25)、日本、米国、韓国とも傾向は似ているが、日本および米国では「主な業務プロセスには仕組みを有している」がそれぞれ44.2%、47.5%と最も大きいのにに対し、韓国では「仕組みは有しているが一部の業務プロセスに限られている」が49.7%と最も大きくなっている。

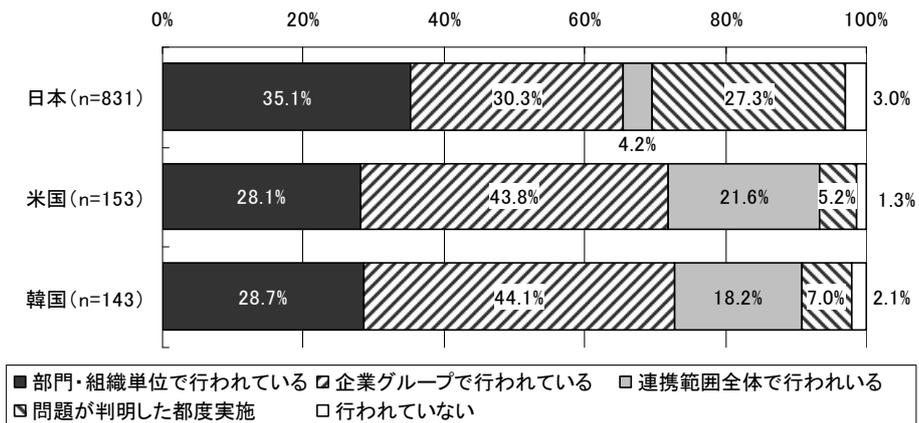
図表Ⅱ-5-18 現状の可視化による業務改革の推進についてのステージ分布



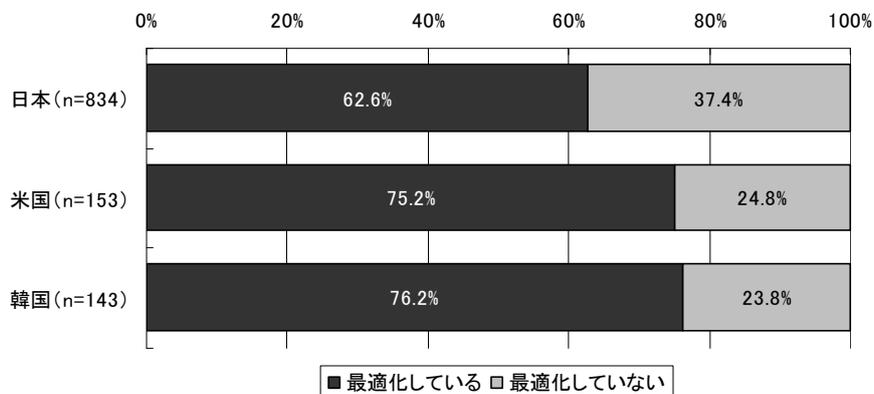
図表Ⅱ－５－１９ 業務プロセスの可視化の実現状況（S A／設問番号Ⅲ（１））



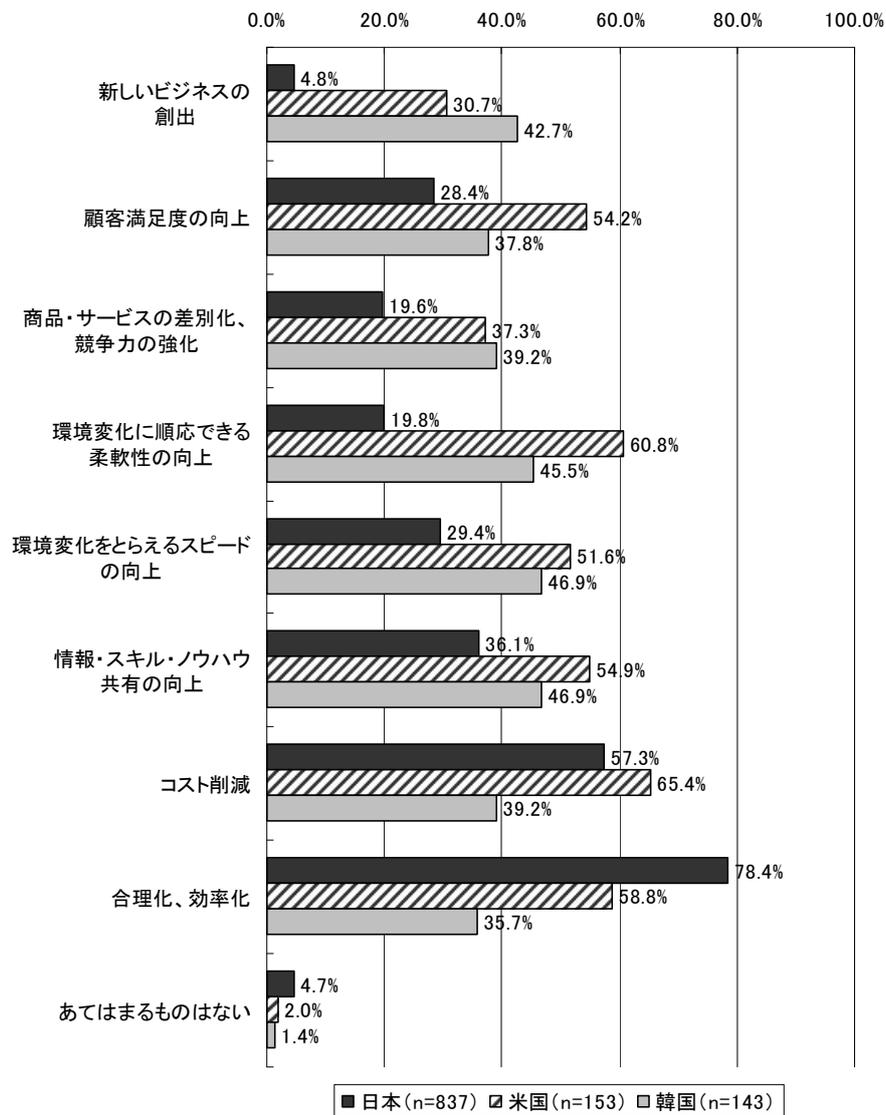
図表Ⅱ－５－２０ 可視化による業務改革の実施状況（S A／設問番号Ⅲ（２））



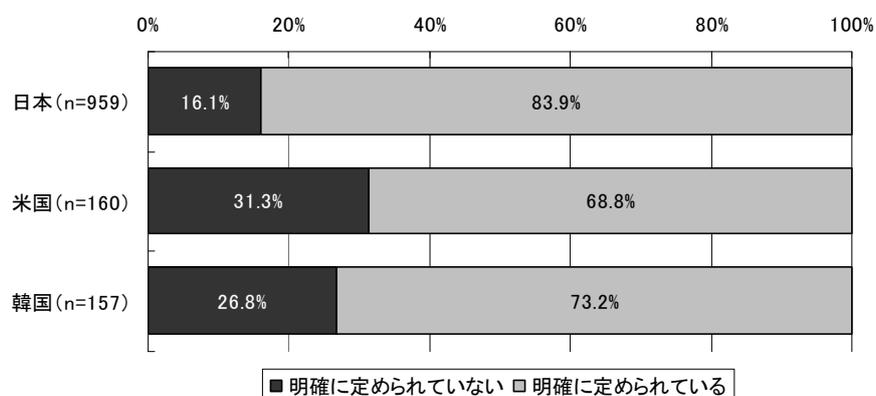
図表Ⅱ－５－２１ 業務改革におけるITを活用による組織やプロセスの最適化状況（S A／設問番号Ⅲ（３））



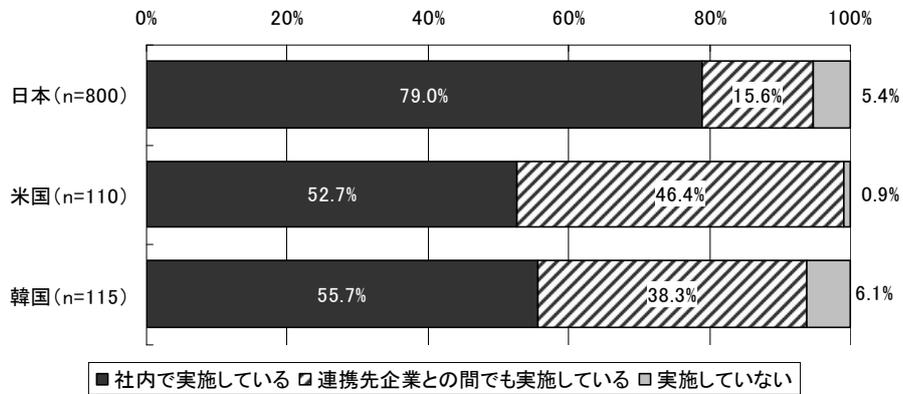
図表Ⅱ－５－２ 業務プロセス可視化により実現できた効果（MA／設問番号Ⅲ（４））



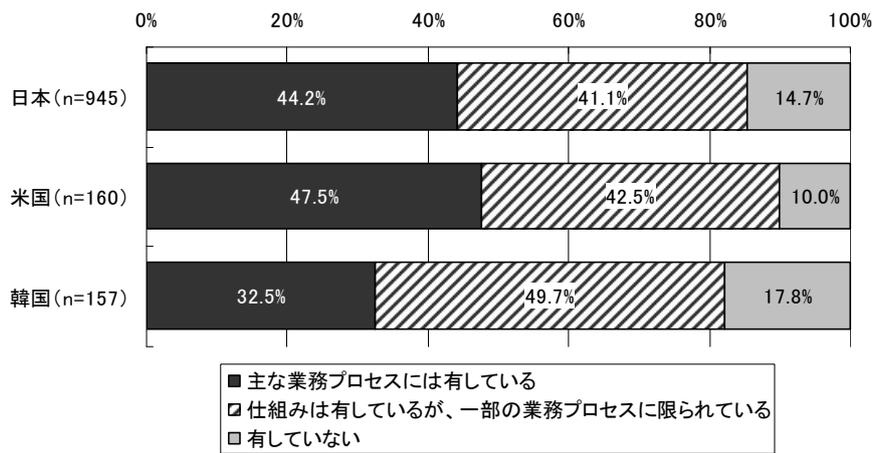
図表Ⅱ－５－２ 職務権限・職務分掌の定めの有無（SA／設問番号Ⅲ（５））



図表Ⅱ－５－２４ 職務権限・職務分掌に応じたシステム上のアクセス制限等の実施（SA／設問番号Ⅲ（6））



図表Ⅱ－５－２５ 不正や誤りをシステム上で発見できる仕組みの有無（SA／設問番号Ⅲ（7））



(5) 標準化された安定的な I T 基盤の構築

標準化された安定的な I T 基盤の構築について日本、米国、韓国の I T ステージ分布をみると (図表Ⅱ-5-26)、米国ではステージ4が 56.3%と最も大きく、これにステージ3の 25.6%を加えると、ステージ3以上の企業が全体の約8割を占める。また、韓国でもステージ4の企業が 61.8%と最も大きく、ステージ3以上の企業は 75.8%となる。これに対し、日本はステージ2とステージ4がそれぞれ 32.7%、31.9%とほぼ同程度となっている。日本のステージ3以上の割合は 56.3%と、米国および韓国に比べ低い割合となっている。

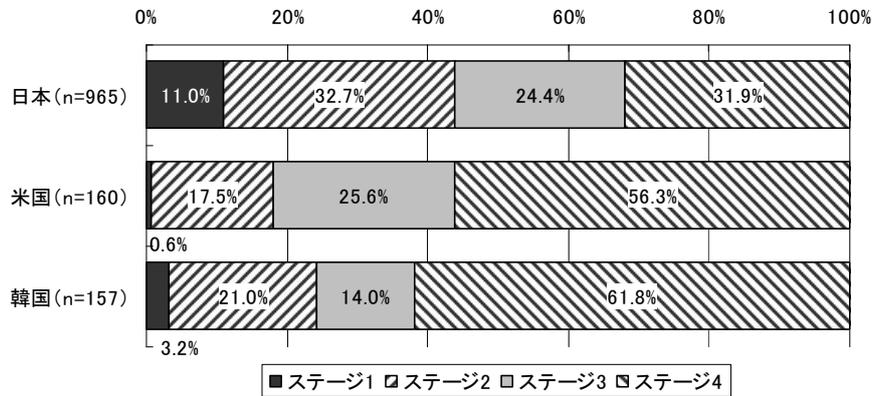
次に、標準化された安定的な I T 基盤の構築に関する各設問の回答状況をみる。まず、I T 基盤の導入にあたって、全社横断的な設計思想・構築ポリシーが確立されているかについてみると (図表Ⅱ-5-27)、日本、米国、韓国のいずれも「確立され、遵守されている」が最も多くなっている。また、「確立され、遵守されている。また、そのポリシーは調達先や販売先、または産業内での連携先企業を横断するポリシーでもある」とする割合は米国では 21.3%、韓国では 22.9%だが、日本では 2.4%に過ぎない。反対に、日本では「確立されていない」が 25.2%と、米国の 5.0%、韓国の 5.7%に比べかなり高い割合となっている。

次に、I T 基盤の標準化の状況をみると (図表Ⅱ-5-28)、米国および韓国では「企業グループ全体で I T 基盤の標準化が進められている」がそれぞれ 41.9%、52.2%となっており、日本の 31.6%を大きく上回っている。日本では、「企業グループでは I T 基盤の標準化は進められていないが、単一企業内では標準化が進められている」が 39.5%と最も大きい。その他、「企業グループにおいても単一企業においても標準化は進められていない」は、日本は 11.2%と、米国の 8.1%、韓国の 7.0%を上回っている。

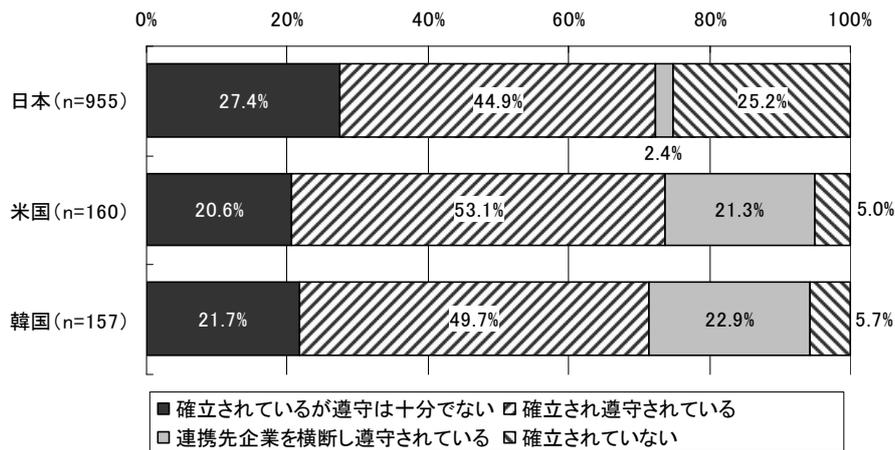
次に、設計思想・ポリシーに沿った I T 基盤の構築を行うために、社内の利害調整を行い、全社的な観点からの I T 投資計画の推進が行われているかについてみると、日本、米国、韓国とも「行っている」が多いが、その割合は、米国の 79.4%が最も高く、次いで韓国が 71.3%、日本が 67.7%となっている (図表Ⅱ-5-29)。

最後に、業務と I T の最適な連携を実現する観点から、利用状況・トータルコストをチェックするために定期的に導入済みシステムの棚卸しを行っているかについてみると (図表Ⅱ-5-30)、米国および韓国では「行っている」がそれぞれ 76.9%、81.5%と高い割合を占めるのに対し、日本は 45.5%と、「行っていない」の 54.5%を下回っている。

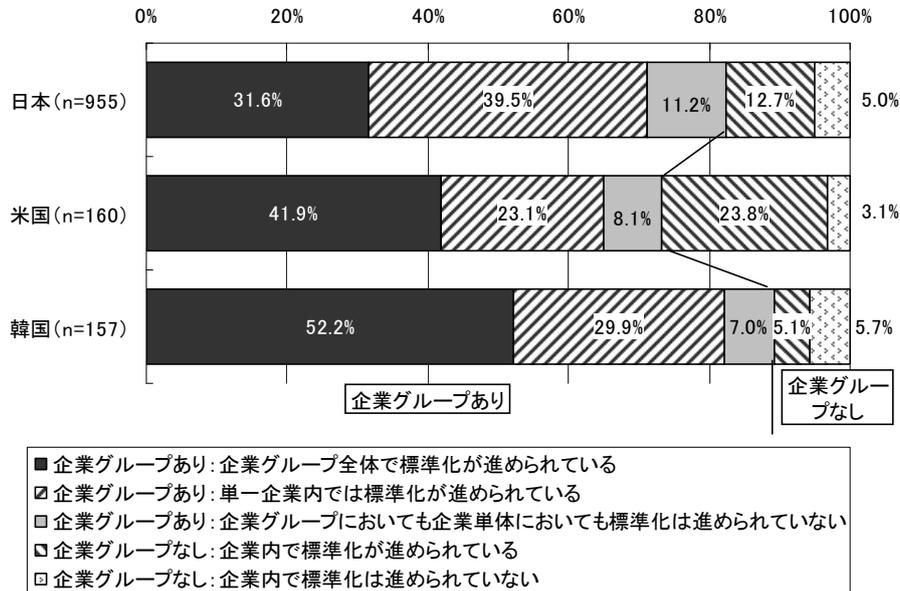
図表Ⅱ－５－２６ 標準化された安定的なIT基盤の構築についてのステージ分布



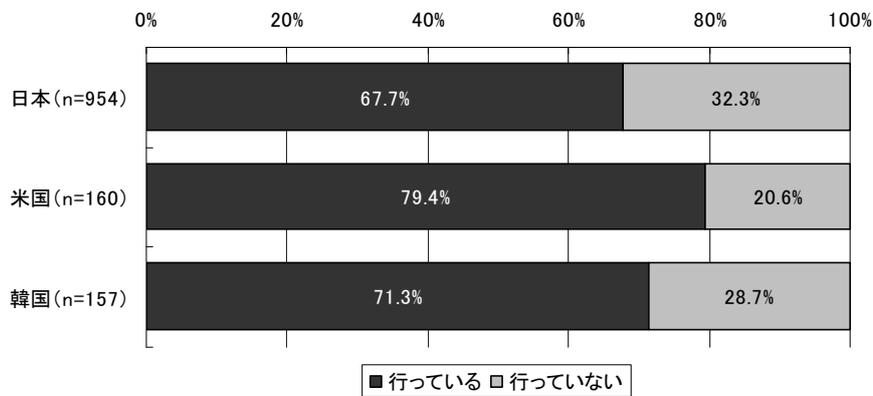
図表Ⅱ－５－２７ IT基盤導入にあたっての全社横断的な設計思想・構築ポリシーの確立状況（SA/設問番号IV（1））



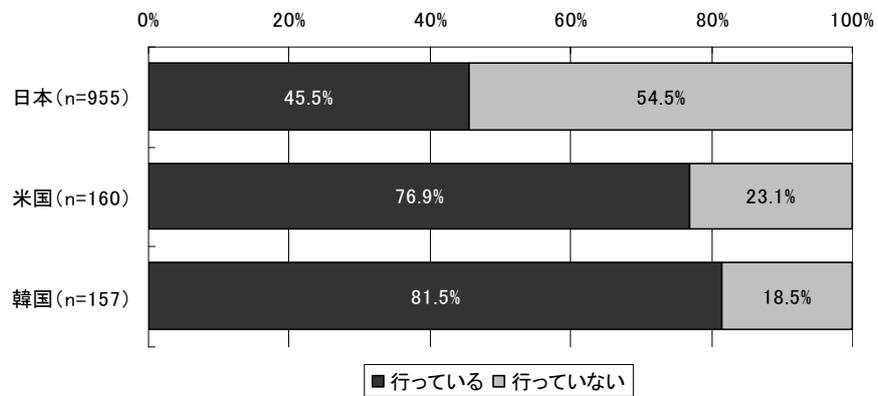
図表Ⅱ－５－２８ IT基盤の標準化状況（SA／設問番号Ⅳ（２））



図表Ⅱ－５－２９ IT基盤構築のための全社的な観点からのIT投資計画の推進状況（SA／設問番号Ⅳ（３））



図表Ⅱ－５－３０ 業務とITの最適な連携実現のための、定期的な導入済みシステムの
棚卸しの実施（SA／設問番号Ⅳ（４））



(6) ITマネジメント体制の確立

ITマネジメント体制の確立について日本、米国、韓国のITステージ分布をみると(図表Ⅱ-5-31)、米国ではステージ4が72.5%と最も大きく、これにステージ3の6.3%を加えると、ステージ3以上が約8割となる。韓国でも、ステージ4の企業が54.8%と最も大きく、ステージ3の11.5%を加えると、ステージ3以上の企業が約7割となる。一方、日本ではステージ2が46.1%と最も大きく、ステージ3以上の割合は4割強となっている。

次に、ITマネジメント体制の確立に関する各設問の回答状況をみる。まず、経営とITの橋渡しを行う人材についてみると(図表Ⅱ-5-32)、日本、米国、韓国ともに「社内にCIO(情報統括責任者)もしくはCIO機能を有する者がいる」が最も多いが、米国では83.1%と、日本の57.5%、韓国の71.3%に比べ高い割合となっている。その他、韓国では「経営とITの橋渡しを行う人材については、ITコーディネータ・中小企業診断士・コンサルタント・ベンダーなど主に社外の人物に頼っている」が19.1%となっており、日本の10.6%、米国の13.8%に比べ高い割合となっている。反対に日本では「経営とITの橋渡しを行う人材は社内外ともにいない」が31.8%と高くなっている。

次にCIOとしての業務専従度合いをみると(図表Ⅱ-5-33)、日本では「29%以下」が66.4%と最も大きくなっており、これに「30~49%」を加えると、業務専従度合い50%未満が80.7%となる。一方米国および韓国では、「50~79%」がそれぞれ36.8%、38.4%と最も大きく、さらに「100%」がそれぞれ11.3%、7.1%となるなど、50%以上の専従度合いの企業が全体のそれぞれ67.6%、58.9%を占める。

次に、ITガバナンス体制、IT戦略立案・管理組織に関して、ユーザー部門、自社・子会社のIT部門、ベンダーやアウトソーサーなどのそれぞれの役割や機能、責任が明確になっているかについてみると(図表Ⅱ-5-34)、「明確になっている」とする割合は、米国で85.0%、韓国で87.9%であるのに対し、日本では68.3%と若干低くなっている。また、IT投資を行う際、それぞれの役割、責任分担に従った行動により、適正な価格で最も高い効果を実現しているかについては、「実現している」とする割合が、韓国では73.9%と、米国の63.1%、日本の68.6%に比べ高くなっている(図表Ⅱ-5-35)。

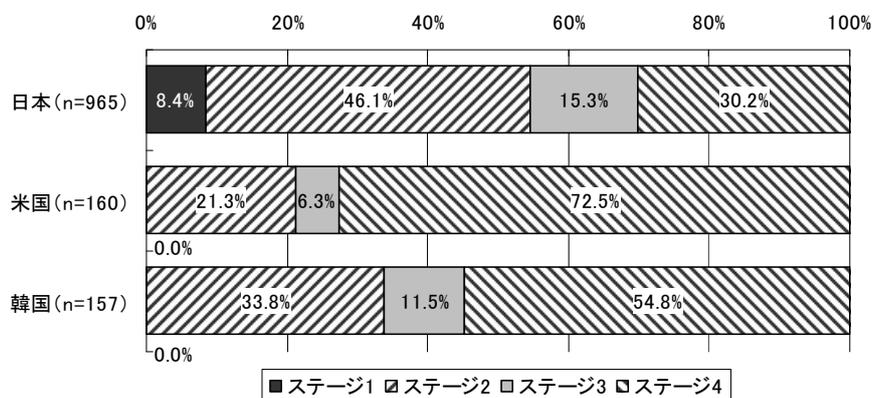
次に、ITにかかるアウトソーサー・ベンダー管理に関して、システム開発ベンダーやアウトソーサーを選定する際に、プロジェクトごとに求める水準を定めて選定しているかについてみると(図表Ⅱ-5-36)、「定めている」とする割合は、日本が62.1%、米国が85.0%、韓国が82.2%となっており、日本は米国および韓国に比べ低い割合となっている。

次に、システム開発契約やアウトソーシング契約の締結にあたり、法務部門・弁護士・コンサルタントなど、IT部門以外のチェックを受けているかについてみると(図表Ⅱ

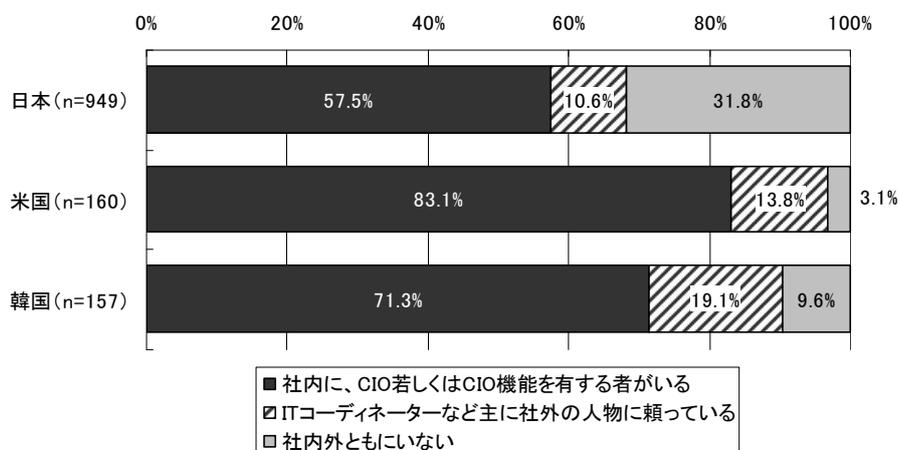
ー5ー37)、「受けている」とする割合は米国が92.5%と非常に高い。日本は57.2%と約6割となっており、韓国では51.6%と日本および米国に比べ低い割合となっている。

最後に、ITにかかるベンダーの評価についてみると(図表Ⅱー5ー38)、米国では「アウトソーサー・ベンダーの評価基準として定量的な基準(SLAなど)を定めて評価している」が48.8%と最も大きく、「アウトソーサー・ベンダーの評価基準として定量的な基準(SLAなど)を定め、評価結果に対する賞罰を実行している」も26.9%と大きくなっている。一方日本では、「アウトソーサー・ベンダーの評価基準はないが、何らかの評価を行っている」が61.1%と最も大きい。また、日本では「アウトソーサー・ベンダーの評価は行っていない」が27.8%と、米国の3.1%、韓国の10.2%に比べ高い割合となっている。

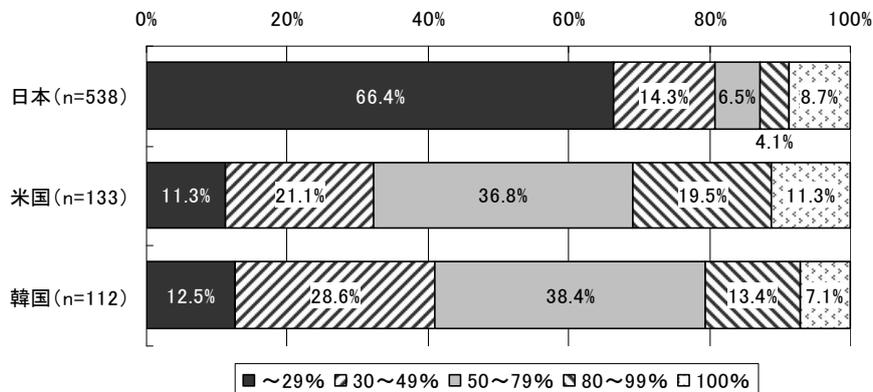
図表Ⅱー5ー31 ITマネジメント体制の確立についてのステージ分布



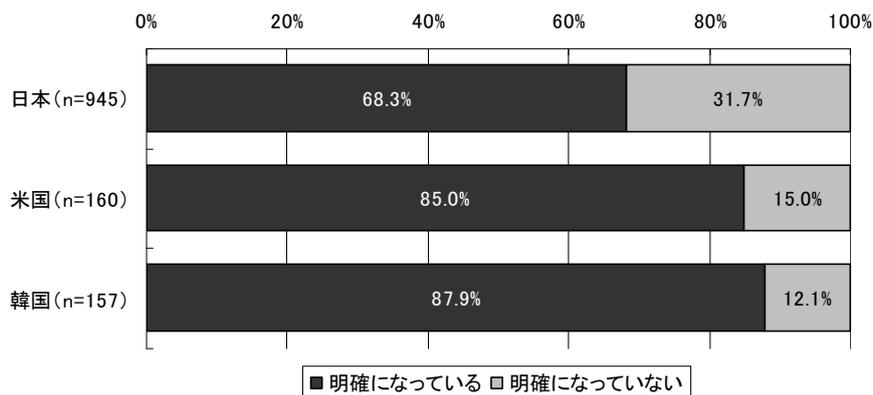
図表Ⅱー5ー32 経営とITの橋渡しを行う人材の有無(SA/設問番号V1(1))



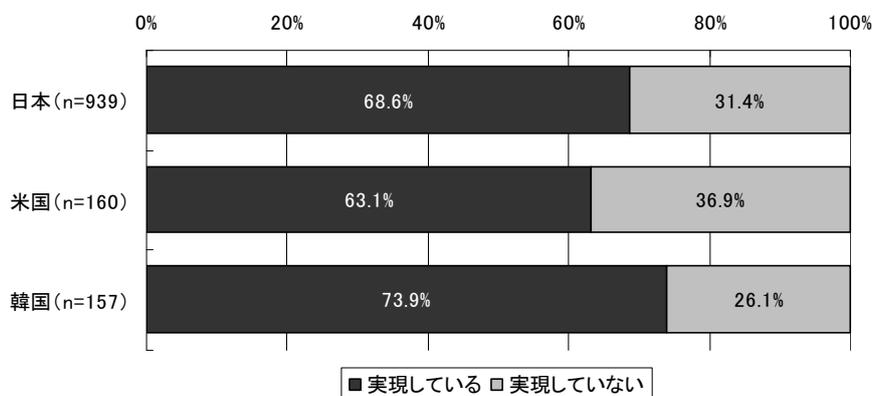
図表Ⅱ－５－３３ C I Oとしての業務専従度合い（S A／設問番号V1（2））



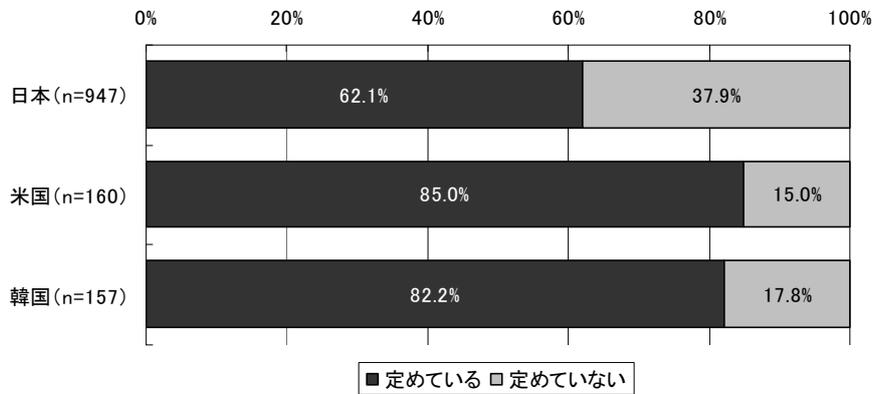
図表Ⅱ－５－３４ ベンダー・アウトソーサー等それぞれの役割の明確化状況（S A／設問番号V2（1））



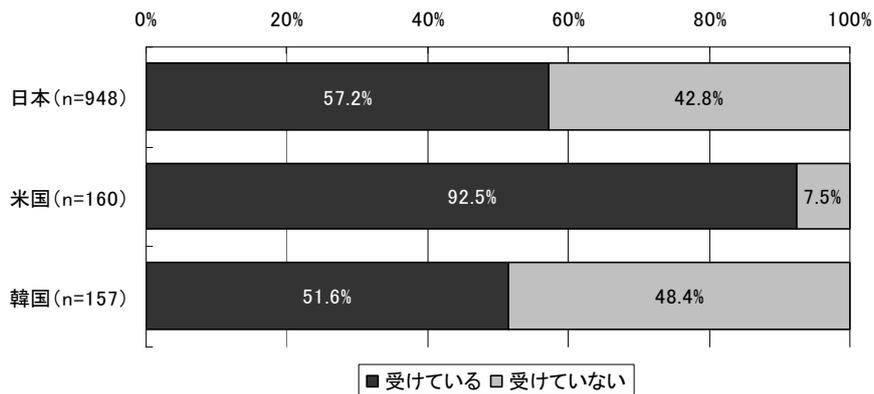
図表Ⅱ－５－３５ 役割や機能、責任分担に沿った行動による、I T投資の適正な価格で高い効果の実現状況（S A／設問番号V2（2））



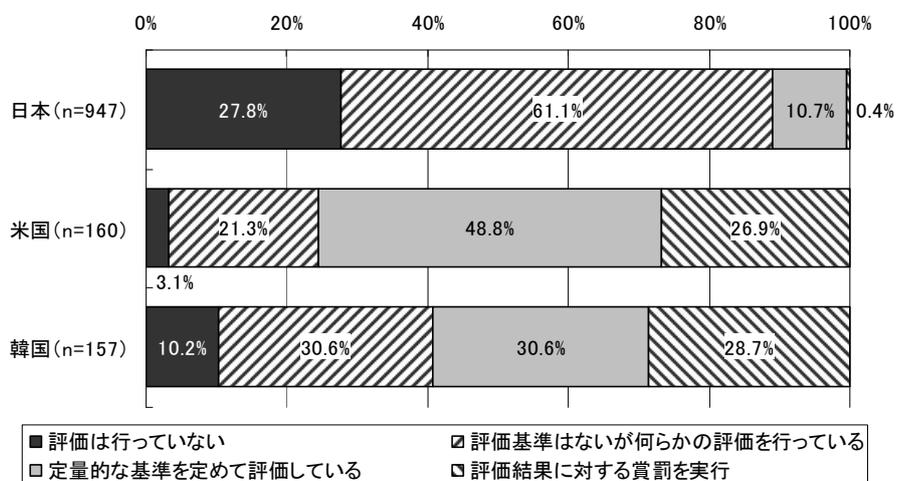
図表Ⅱ－５－３６ ベンダー・アウトソーサーを選定する際のプロジェクトごとに求める水準の定めの有無（S A／設問番号V3（1））



図表Ⅱ－５－３７ アウトソーシング等の契約締結にあたってのIT部門以外のチェックの有無（S A／設問番号V3（2））



図表Ⅱ－５－３８ ベンダー・アウトソーサーの評価の状況（S A／設問番号V3（3））



(7) IT投資評価の仕組みと実践

IT投資評価の仕組みと実践について日本、米国、韓国のITステージ分布をみると(図表Ⅱ-5-39)、米国、韓国ではステージ4がそれぞれ19.4%、23.6%、ステージ3がそれぞれ27.5%、26.1%となっており、ステージ3以上がそれぞれ46.9%、49.7%を占めている。一方、日本ではステージ2が40.9%と最も大きく、ステージ3以上は28.8%にとどまっている。

IT投資評価の仕組みと実践に関する各設問の回答状況をみる。まず、IT投資の客観的評価の実践に関して実施していることについてみると(図表Ⅱ-5-40)、日本、米国、韓国いずれも「IT投資判断の最終責任者が決まっている」が最も多くなっている。また、「IT投資の目的を明確にしている」、「IT投資においては、経営課題の優先度・緊急度・期待される効果・リスクを整理して、総合的に判断している」においても同様に、日本、米国、韓国ともに高い割合を示している。

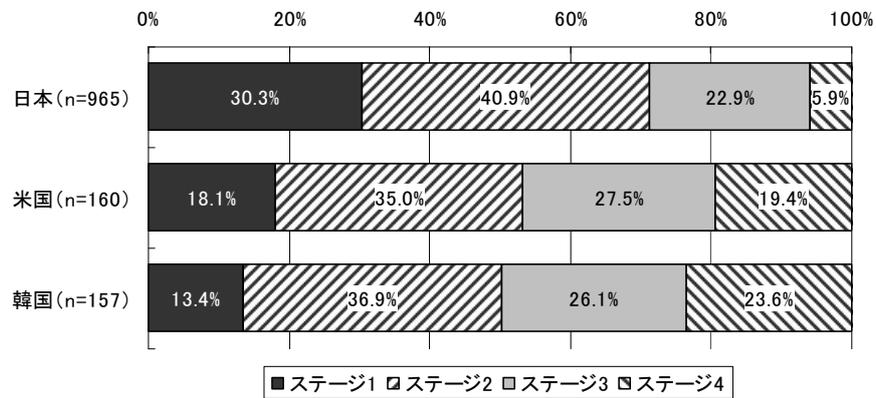
一方、「IT投資に対する考え方や判断基準が明確になっている」、「プロジェクトごとのIT投資の効果を、投資後に定量的に把握している」、「事後評価の結果に応じて、システムの改善やシステム停止など具体的な行動を伴う仕組みがある」、「IT投資の評価には、従業員、調達先や販売先などの連携先企業、消費者の満足度などといった定性的な効果も重視している」、「経営幹部が定期的にIT投資の効果についてIT部門やユーザー部門から報告を受け、意見交換を実施している」については、日本の実施割合が米国および韓国の実施割合よりも低く、特にその傾向は米国との比較の際に顕著である。日本では総合的な判断が中心で、定量的な判断は少ないことがわかる。

また、「IT投資の客観的な評価は実践していない」については、日本は12.2%となり、米国の1.3%、韓国の2.5%に比べ高くなっている。

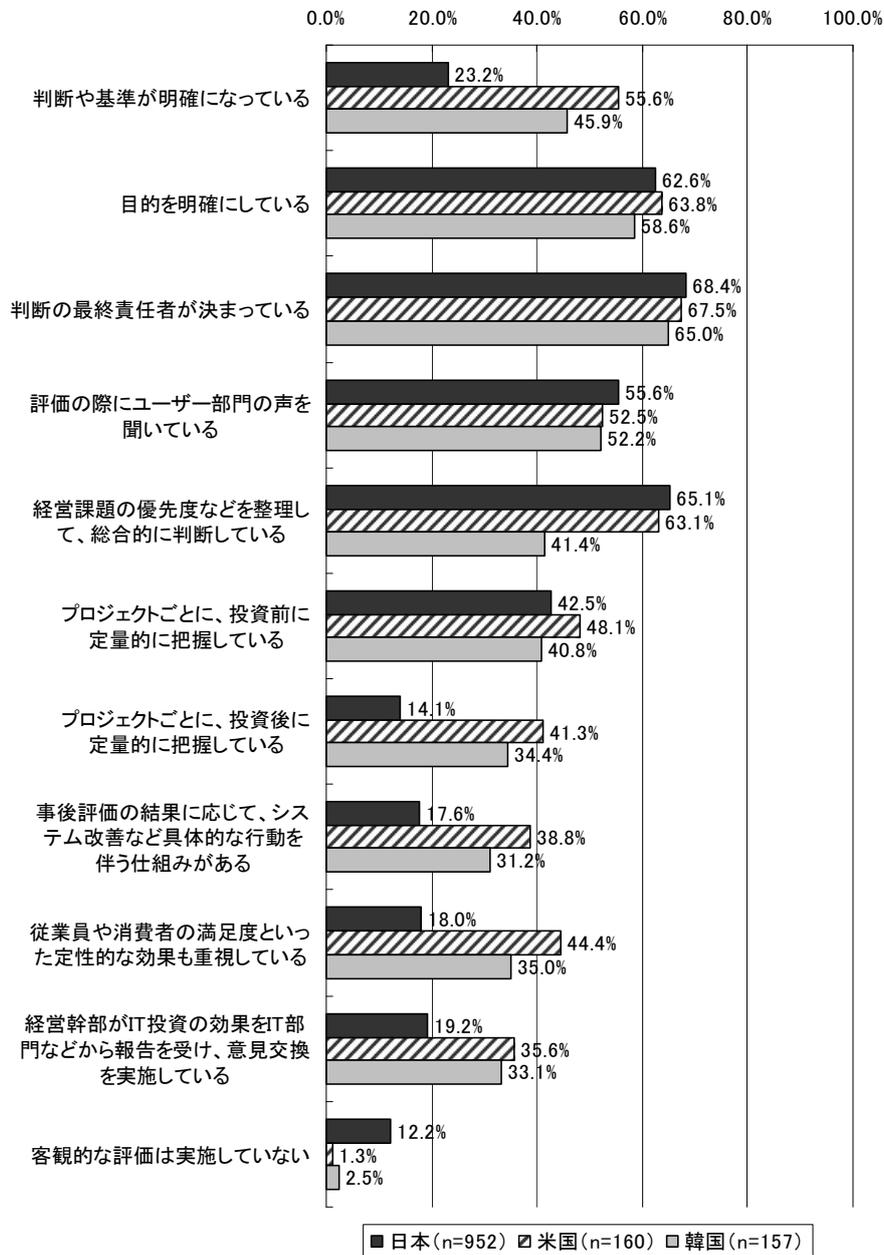
最後に、IT資産の導入コスト、維持管理コストの把握状況についてみると(図表Ⅱ-5-41)、日本、米国では「年度ごとの予算ベースでは把握しているが、システムの使用期間トータルでは把握していない」が最も多く、次いで「TCO(コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費)を分析し、自社のITコスト構造を把握している」となっている。韓国では、「TCO(コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費)を分析し、自社のITコスト構造を把握した上で、最適なコスト構造を実現できている」、「TCO(コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費)を分析し、自社のITコスト構造を把握している」の順となっている。

「TCOを分析し、自社のITコスト構造を把握した上で、最適なコスト構造を実現できている」とする割合は、日本が5.8%と、米国の17.1%、韓国の45.1%に比べてかなり低い割合となっている。

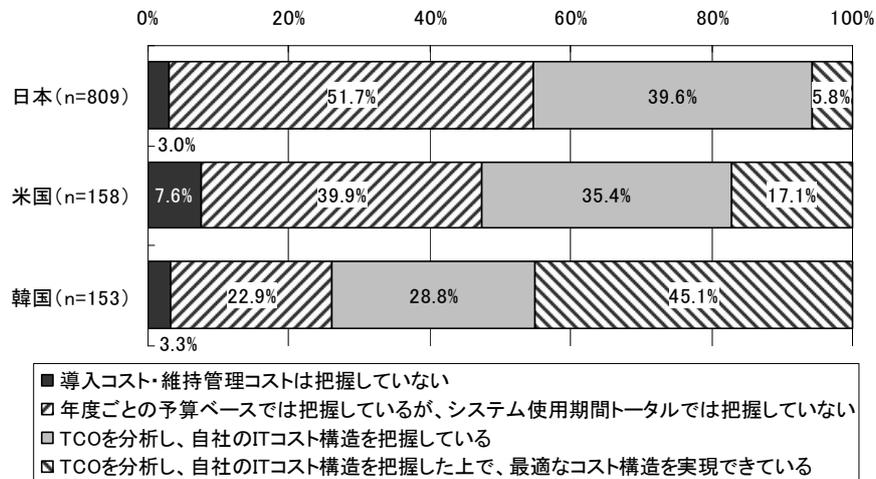
図表Ⅱ－５－３９ IT投資評価の仕組みと実践についてのステージ分布



図表Ⅱ－５－４０ 「IT投資の客観的評価実践」で実施していること
(MA/設問番号Ⅵ(1))



図表Ⅱ－５－４１ IT資産導入コスト・維持管理コストの把握状況
 (S A / 設問番号VI (2))



(8) I T活用に関する人材育成

I T活用に関する人材育成について日本、米国、韓国のI Tステージ分布をみると(図表Ⅱ-5-42)、日本、米国、韓国いずれにおいてもステージ1が最も多いが、その割合をみると、日本が77.2%、韓国が53.5%と、米国の43.1%に比べ高い割合となっている。一方米国では、ステージ3以上が27.5%、韓国では23.0%となり、日本の4.6%に比べかなり高くなっている。

I T活用に関する人材育成の取り組みについて各設問の回答状況をみる。まず、社員全般に対する取り組みについてみると(図表Ⅱ-5-43)、日本では「特に行っていない」が23.9%と、米国の10.0%、韓国の8.9%に比べてかなり高い割合となっている。実施している内容としては、日本では「経営層や社員のI T活用能力を向上させるために、ヘルプデスクの設置など社内外を問わず疑問点についての問い合わせ窓口を用意している」、「経営層や社員のI T活用能力を向上させるために、使い方を記載したテキストなどのマニュアルを整備している」が高い割合となっているのに対し、米国では「経営層や社員のI T活用能力を向上させるための研修や啓蒙活動などを行っている」、「経営層や社員のI Tスキル向上についてのニーズを聞いている」とする企業が多くなっている。

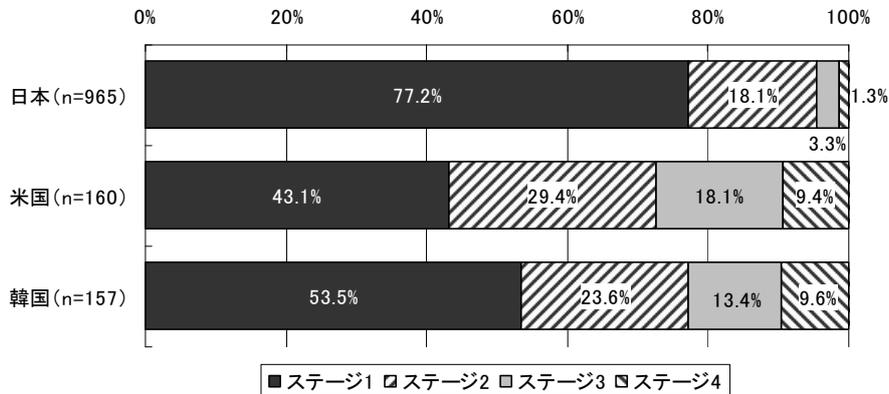
次に、社内I T部門の社員に対する取り組みについてみると(図表Ⅱ-5-44)、日本では「社内I T部門の社員が、業務部門のニーズを聞く機会がある」が59.1%と最も大きく、米国の45.0%、韓国の40.1%に比べて高い割合を示している。次いで日本では、「社内I T部門の社員は、能力向上のための研修を定期的、もしくはニーズに応じて受けている」の56.1%、「社内I T部門の社員は他社の社内I T部門の社員などとの情報交換を行う機会がある」の31.1%という順で続いている。

なお、米国や韓国に比べて、日本での回答割合が低い項目も多い。例えば、「「I Tスキル標準」や外部評価基準を参照するなど、社内I T部門の社員の能力を客観的に把握・評価する仕組みを持っている」、「社内I T部門の社員の能力向上は、人事評価やキャリアパスとリンクされている」、「I T戦略に沿って、社内I T部門の社員の採用計画、採用方針を設定している」、「社内I T部門の社員は、能力向上のための研修を定期的、もしくはニーズに応じて受けている」では、特に米国に比べて、日本での回答割合が顕著に低い。

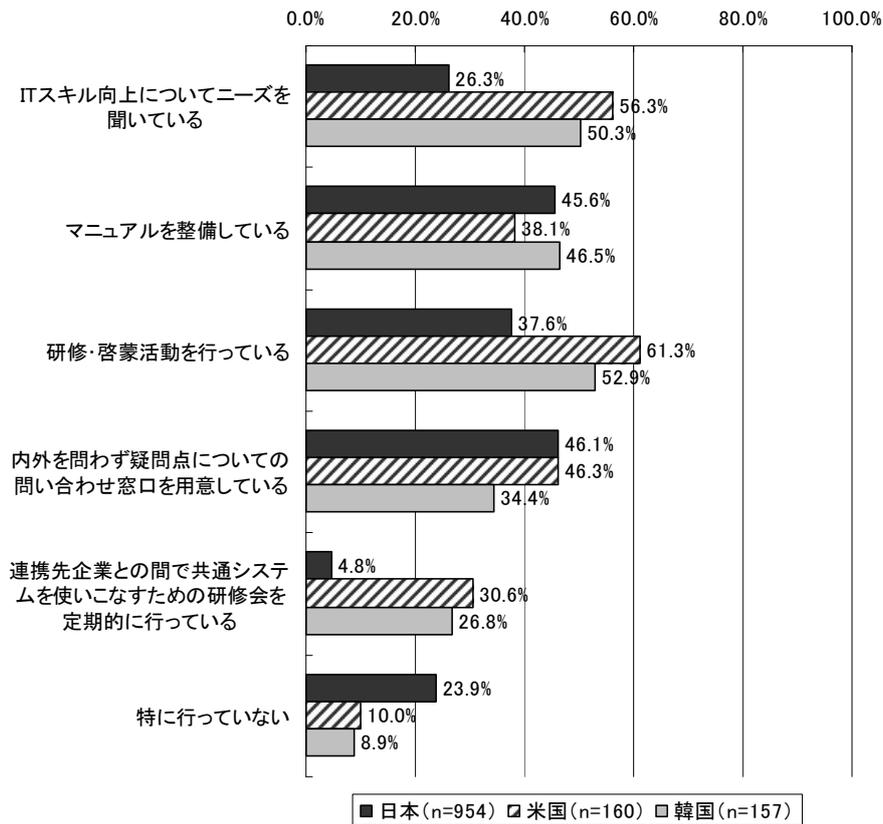
最後に、C I OもしくはC I O機能を担う人材についてみると(図表Ⅱ-5-45)、日本では「特に行っていない」が68.8%と、米国の13.8%、韓国の19.1%に比べてかなり高い。また、「C I OやC I O機能を担う人材に求められる要素と水準が明確になっている」では日本は16.5%と、米国(66.9%)、韓国(65.0%)に比べ低い割合になっている。

これらの結果から、社員全般、社内I T部門の社員、C I OもしくはC I O機能を担う人材のいずれに対しても、日本の人材育成が遅れていることがわかる。

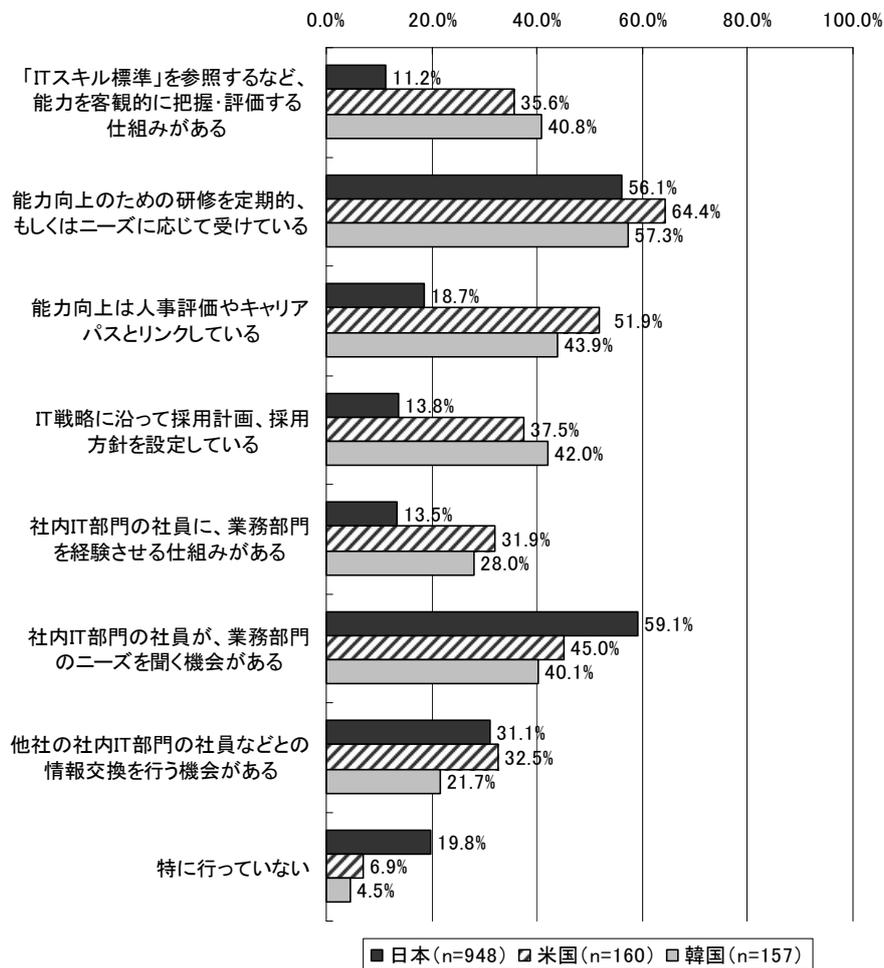
図表Ⅱ－５－４２ IT活用に関する人材育成



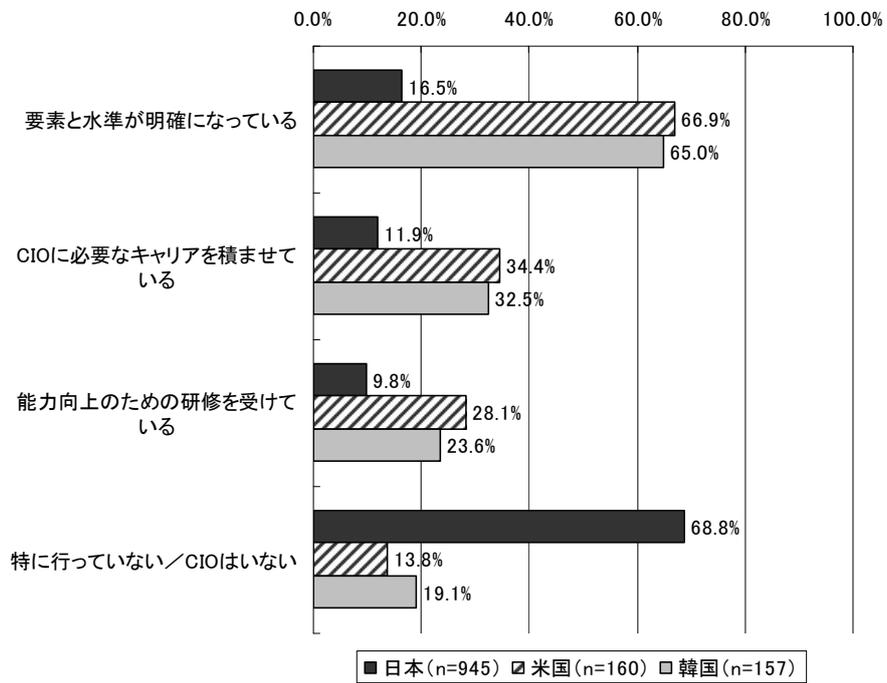
図表Ⅱ－５－４３ IT活用に関する人材育成の取り組み:社員全般
(MA/設問番号Ⅶ(1))



図表Ⅱ－５－４４ IT活用に関する人材育成の取り組み:社内IT部門
(MA/設問番号Ⅶ(2))



図表Ⅱ－５－４５ IT活用に関する人材育成の取り組み：CIO(MA/設問番号Ⅶ(3))



(9) ITに起因するリスクへの対応

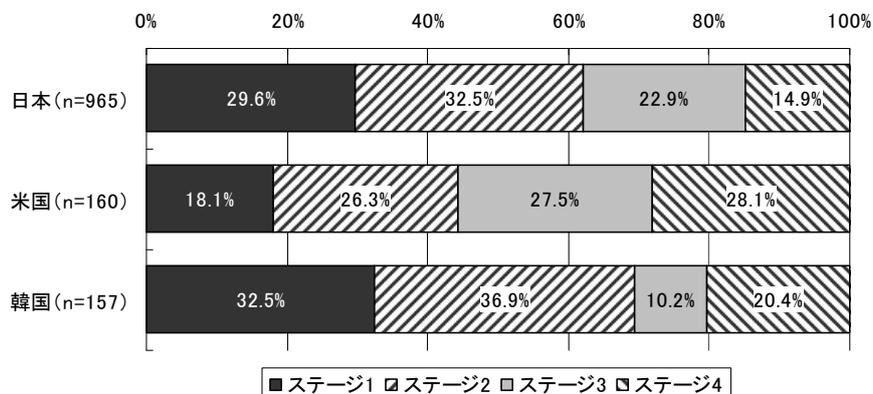
ITに起因するリスクへの対応について、日本、米国、韓国のITステージ分布をみると(図表Ⅱ-5-46)、米国ではステージ4が28.1%と、日本の14.9%、韓国の20.4%に比べて高く、ステージ3の27.5%を加えると、米国では全体の55.6%がステージ3以上となる。

ITに起因するリスクへの対応に関する各設問の回答状況を見る。まず、情報管理の状況についてみると(図表Ⅱ-5-47)、特徴的なものとして、米国では「システム停止などに伴う事業継続計画を策定している」が71.3%と、日本の24.7%、韓国の31.2%に比べ突出して高い割合となっている点が挙げられる。

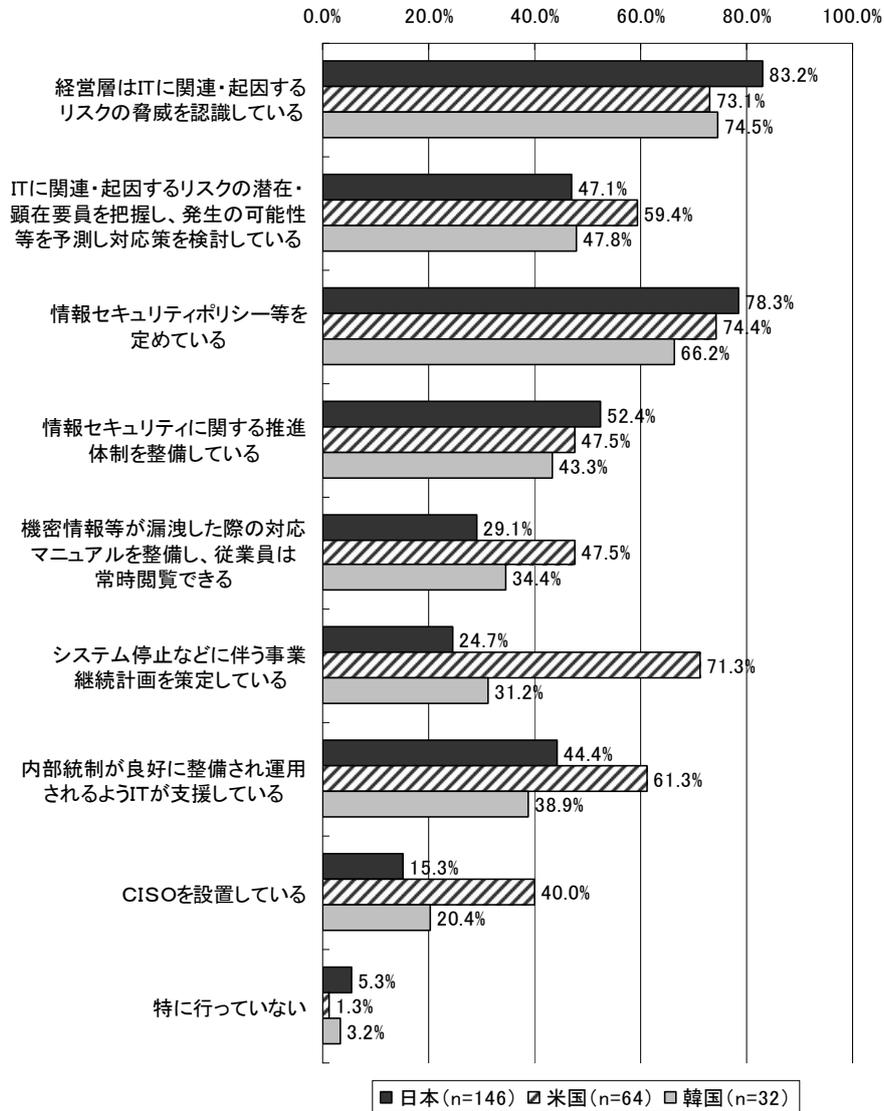
次に、情報セキュリティ・情報管理に関する研修の状況についてみると(図表Ⅱ-5-48)、日本では「研修等を行っていない」が30.3%と、米国の6.9%、韓国の13.4%に比べ高い割合となっている。なお、日本で実施割合が高い「社員に対し、ITに関連・起因するリスクについて情報を提供するとともに、適切な情報セキュリティ対策・情報管理のための研修などを実施している」、「パートタイマー・アルバイト・派遣社員など正社員以外の従業員に対しても情報提供や研修などを行っている」については、米国および韓国でも同様に取り組み状況の上位を占めている。また米国、韓国では、「調達先や販売先などの連携先企業に対しても情報提供や研修などを行っている」が29.4%、24.2%と、日本の6.7%に比べ高い割合を示している。

最後に、システムの改ざん・不正アクセスを防ぐ仕組みについてみると(図表Ⅱ-5-49)、日本、米国、韓国の傾向は概ね同じであるが、米国では、「アクセスログをとってモニタリングするなど、システムの改ざんや不正アクセスを発見できる仕組みがある」とする割合が68.8%と、日本の56.9%、韓国の54.1%に比べ高いことがわかる。

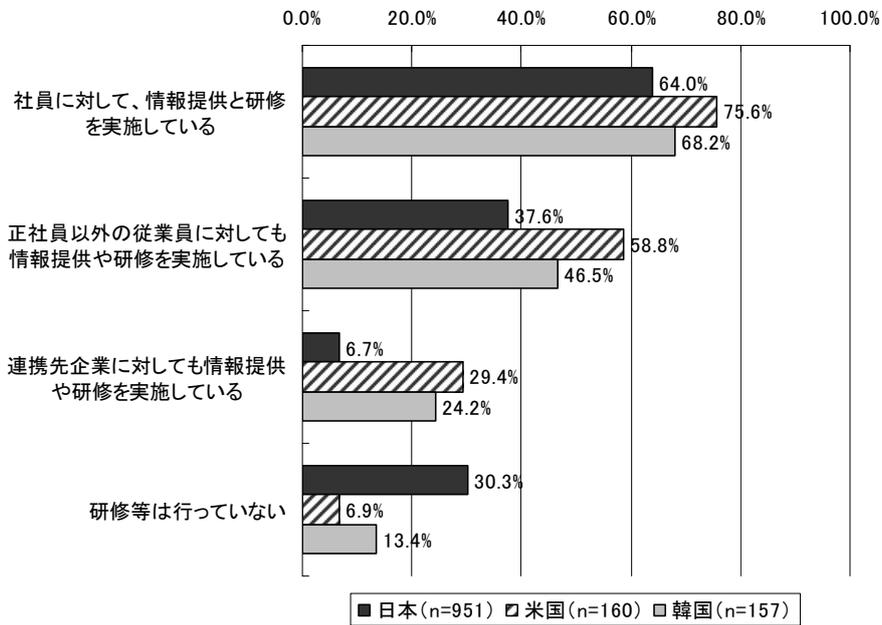
図表Ⅱ-5-46 ITに起因するリスクへの対応についてのステージ分布



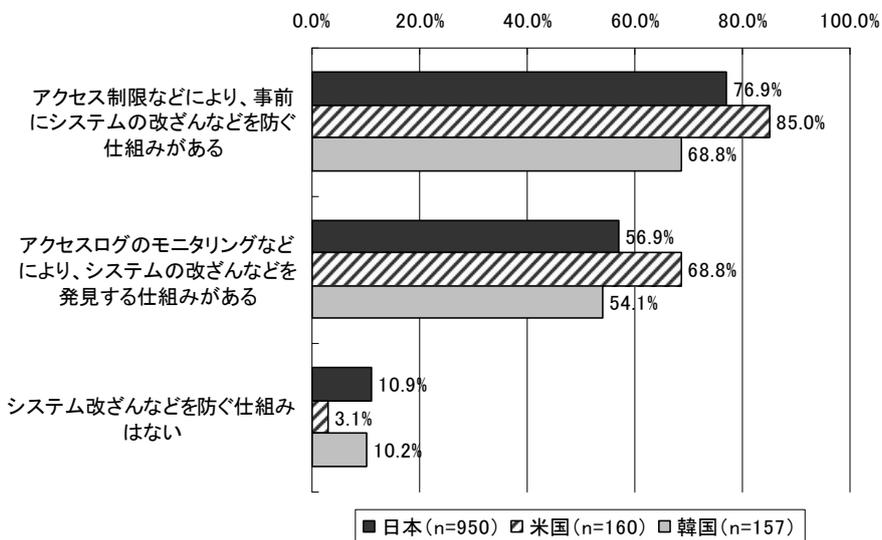
図表Ⅱ－５－４７ 情報管理についての取り組み状況（MA／設問番号Ⅷ（１））



図表Ⅱ－５－４８ 情報セキュリティ等に関する研修の取り組み状況
(MA/設問番号Ⅷ(2))



図表Ⅱ－５－４９ システムの改ざん・不正アクセスを防ぐ仕組みの状況
(MA/設問番号Ⅷ(3))



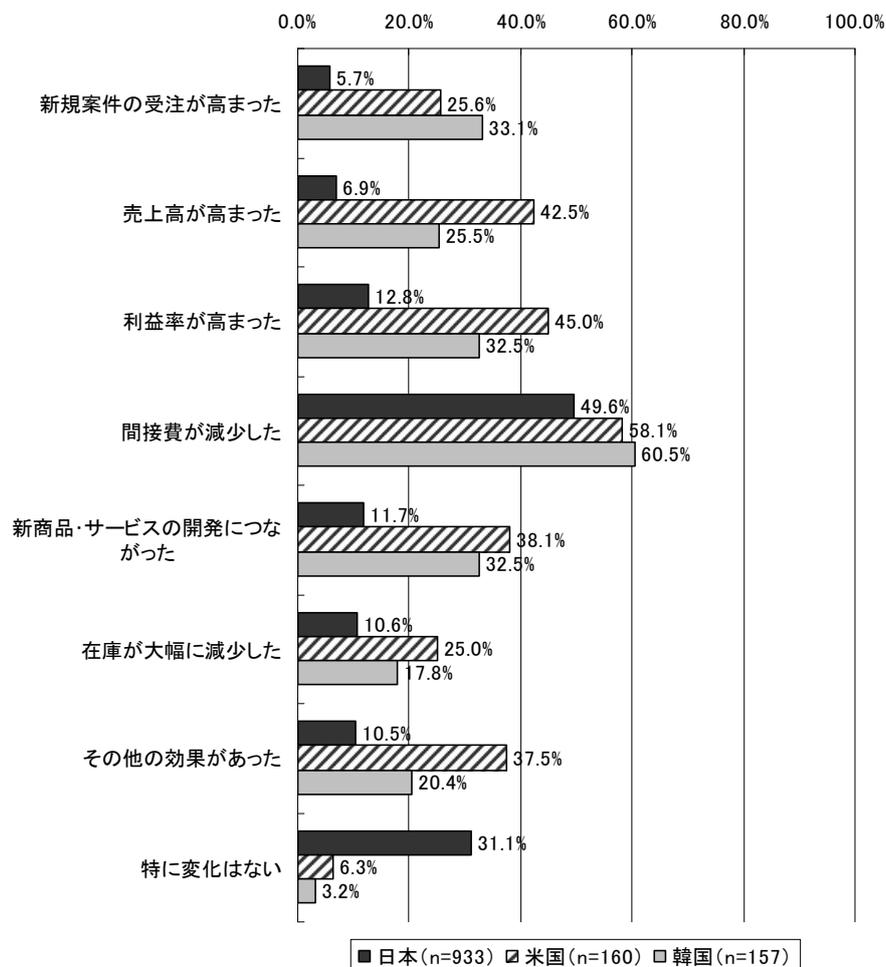
(10) IT投資効果

IT投資効果についてみると（図表Ⅱ－5－50～図表Ⅱ－5－54）、いずれの設問においても、日本は、「特に変化はない」と回答している企業が多くなっている。

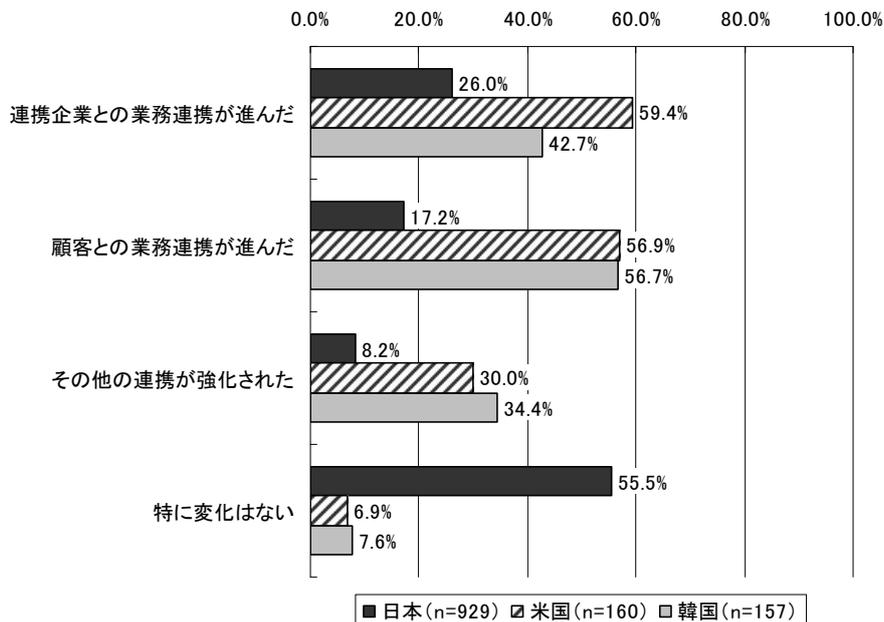
米国では、「IT投資の結果、連携企業との業務連携が進んだ」と回答している企業が多くなっている。これは、米国ではステージ4の企業が多く、IT戦略やIT基盤の標準化が企業グループ全体で進められている割合が高いという結果と整合している。

韓国では、「IT投資の結果、顧客との業務連携が進んだ」と回答している企業が多くなっている。これは、IT投資の客観的評価を実践する際に定性的な効果も重視しているという割合が高いことから、顧客の評価が重要となっているためであると推察される。

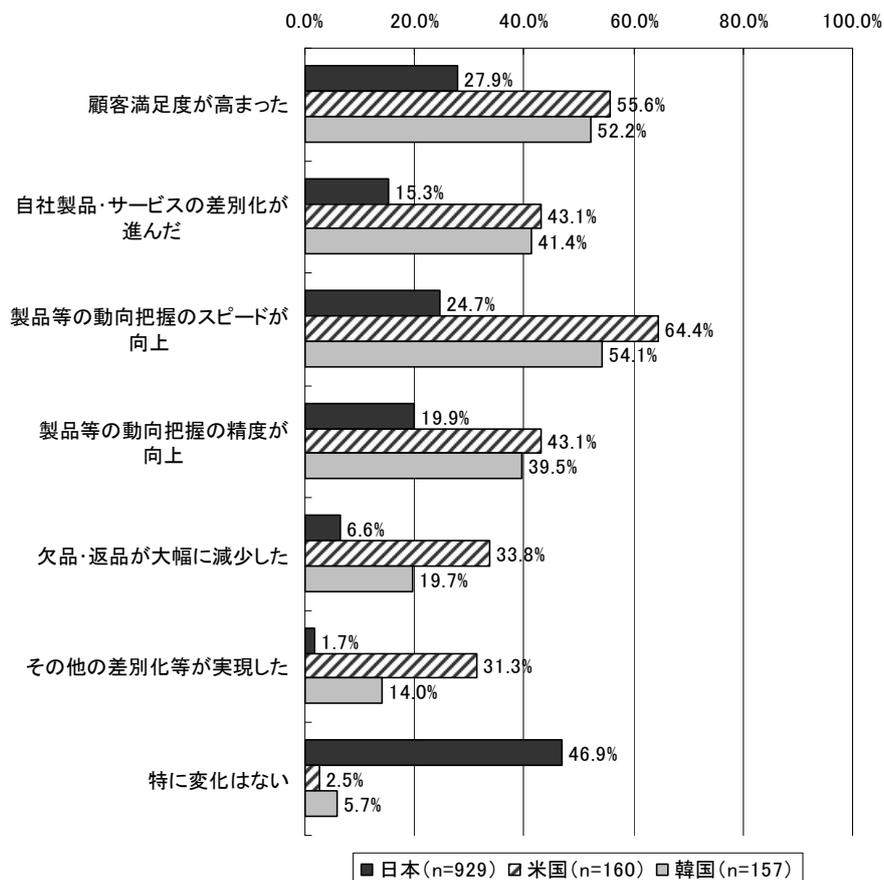
図表Ⅱ－5－50 IT投資の結果:経営指標の向上の実現（MA/設問番号区（1））



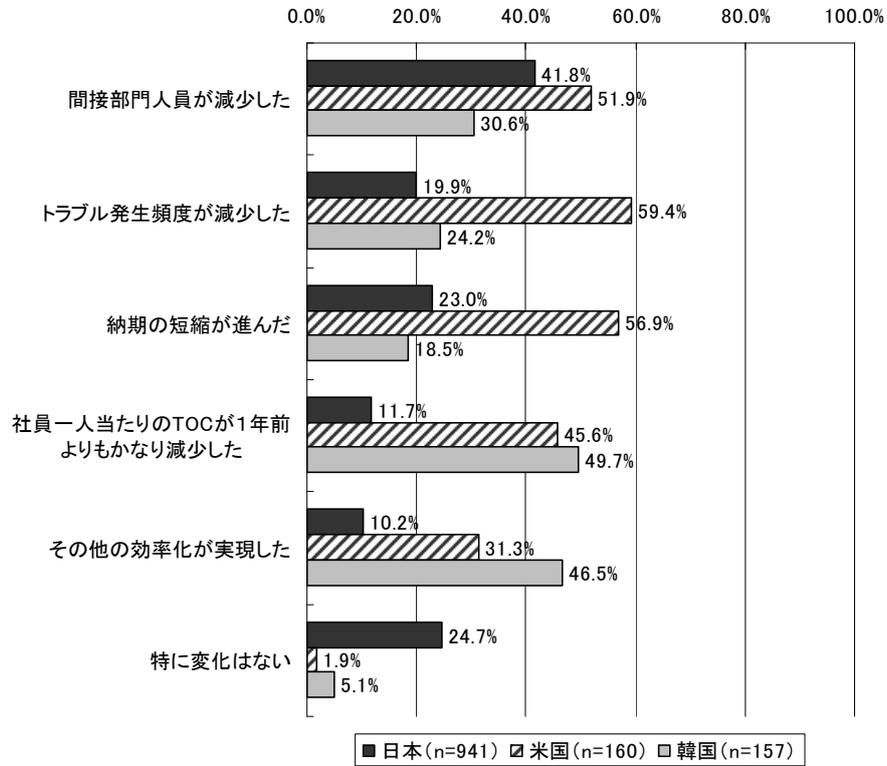
図表Ⅱ－５－５１ IT投資の結果:連携の強化の実現（MA／設問番号区（2））



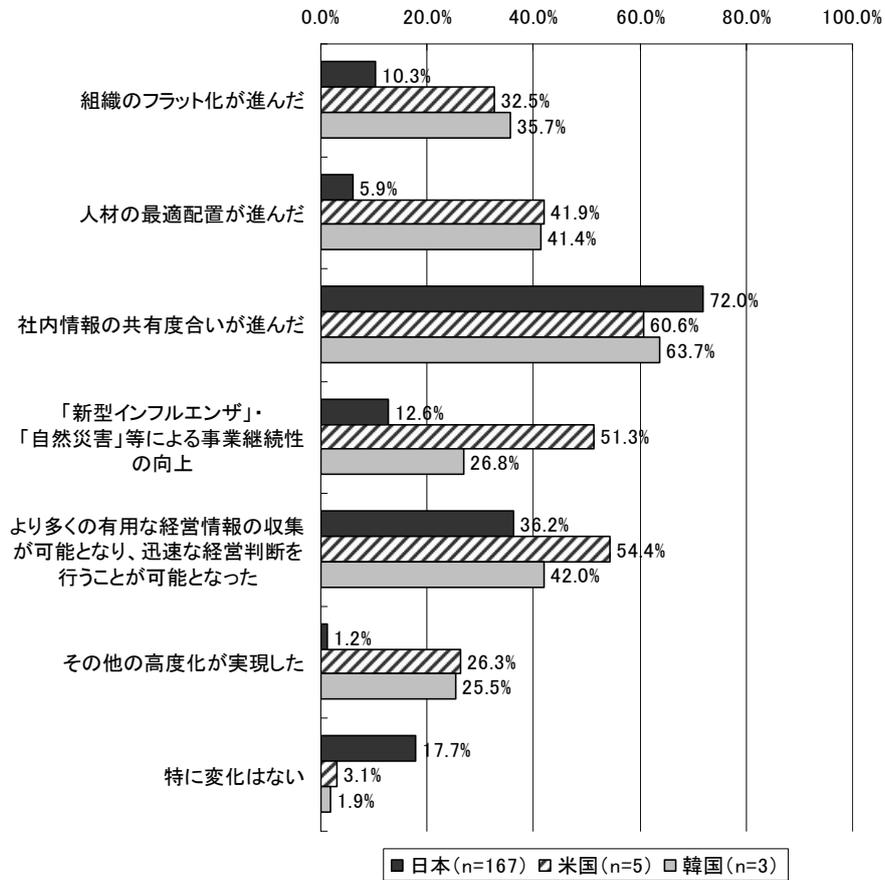
図表Ⅱ－５－５２ IT投資の結果:競争力向上・差別化の実現（MA／設問番号区（3））



図表Ⅱ－５－５３ IT投資の結果:効率化の実現（MA／設問番号Ⅸ（４））



図表Ⅱ－５－５４ IT投資の結果:経営・組織の高度化実現（MA／設問番号Ⅸ（５））

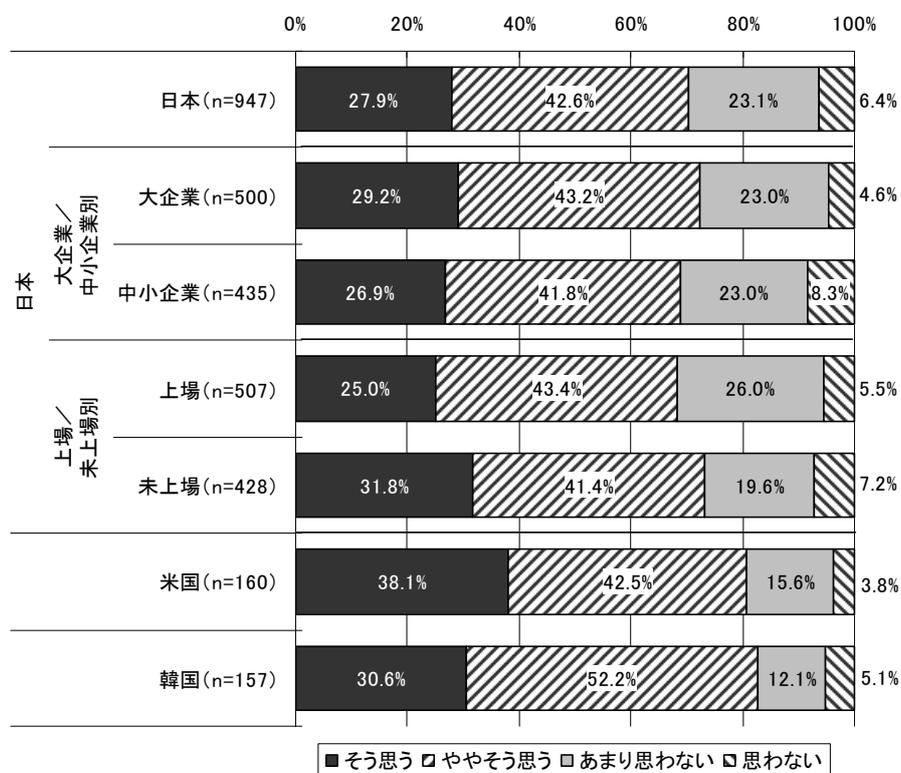


(11) IT経営に対する経営者の取組状況について

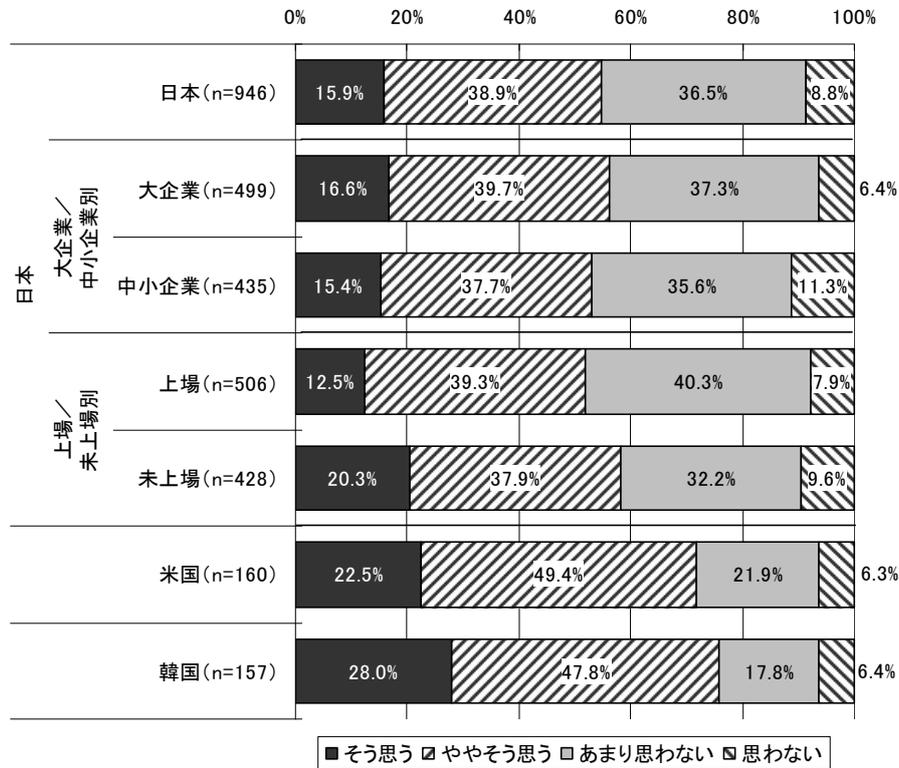
IT経営に対する経営者の取り組み状況についてみる（図表Ⅱ－5－55）。米国、韓国では、いずれの取組状況も、「思う（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）と回答している企業が6割を超える結果となっている。特に、米国では、「経営者が常にITを戦略的に活用する可能性を探求」、「経営者がITを活用し経営環境の変化に対応」、「経営者がCIOとともに改革に取り組んでいる」が、韓国では、「経営者が常にITを戦略的に活用する可能性を探求」が8割を超える回答となっている。

一方、日本では、「経営者が常にITを戦略的に活用する可能性を探求」、「経営者がリスクと影響を認識し管理を徹底」のみが、「思う（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）」と回答している企業が6割を超える結果となっている。また、いずれについても8割を超えるものはない。特に、「経営者が高度人材の育成・交流を推進」、「経営者がIT経営の改善・普及に取り組んでいる」については、2割程度となっており、米国、韓国に比べ低くなっている。また、大企業・中小企業別、上場・未上場別では、中小企業よりも大企業が、上場企業よりも未上場企業の方が「思う（「そう思う」と「ややそう思う」の合計）」と回答した企業が多くなっている。

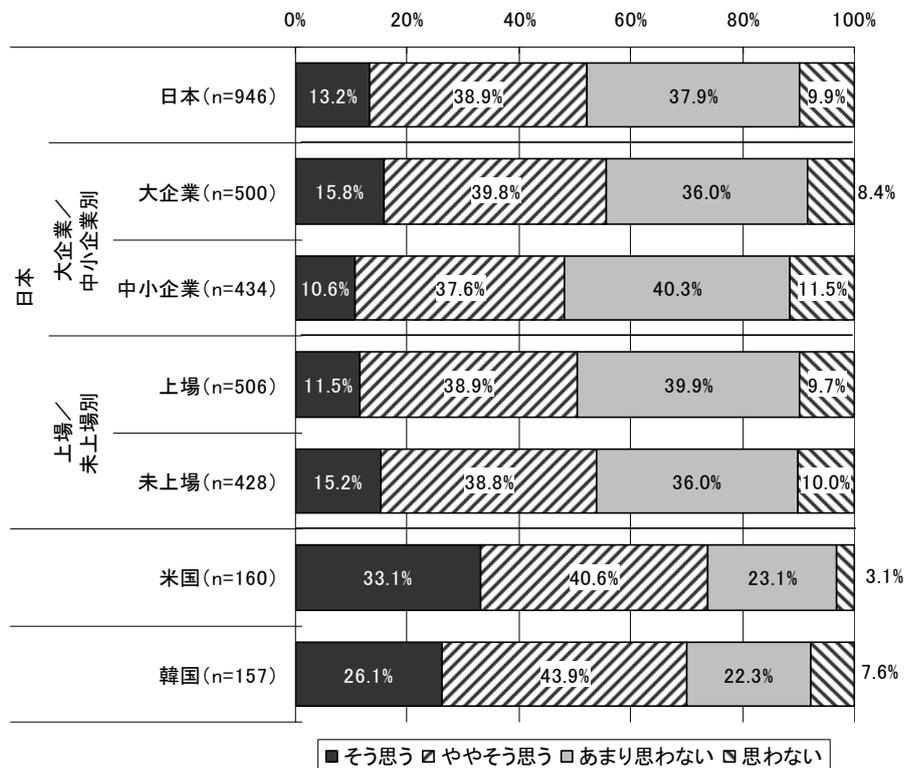
図表Ⅱ－5－55 IT経営に対する経営者の取組状況（SA／設問番号X）
経営者が常にITを戦略的に活用する可能性を探求している



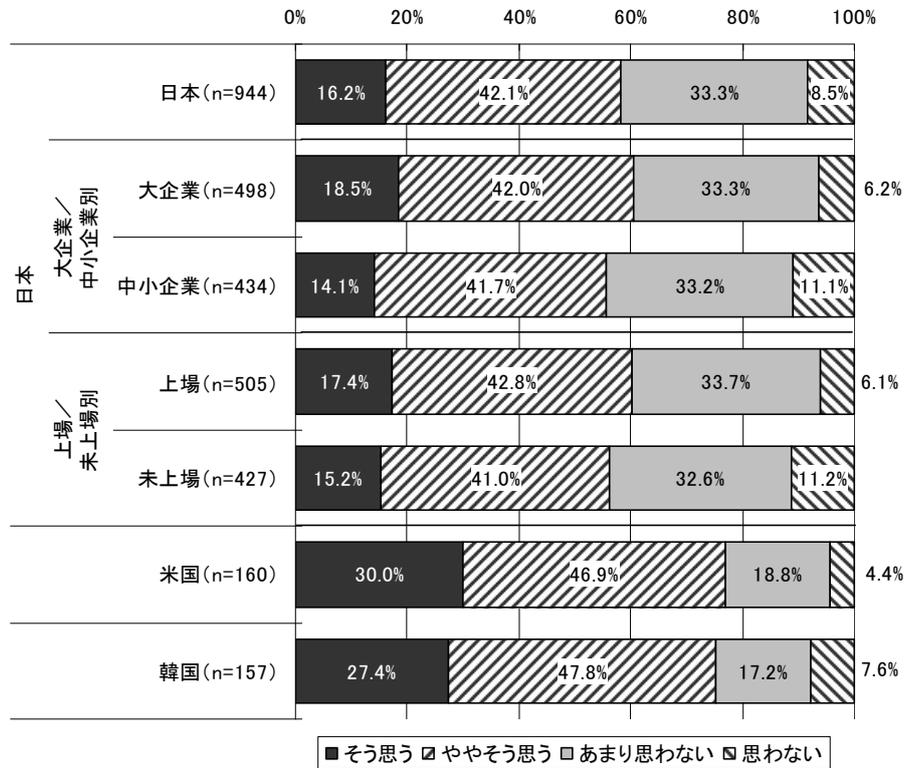
経営者が中長期にわたり取組みをリードしている



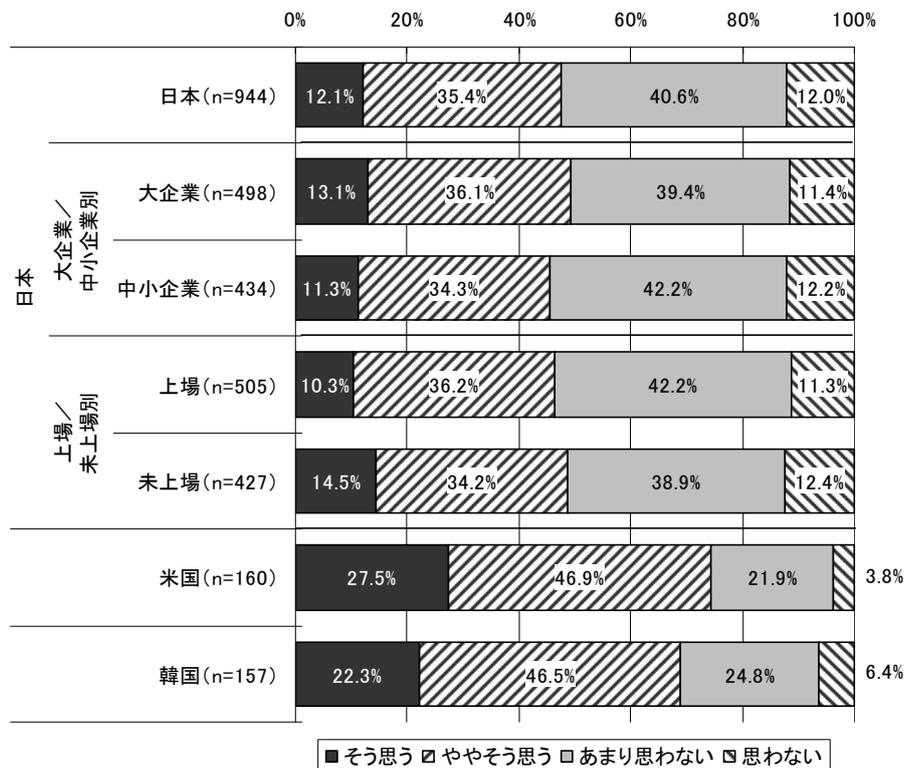
経営者がIT投資の優先順位を明確にしている



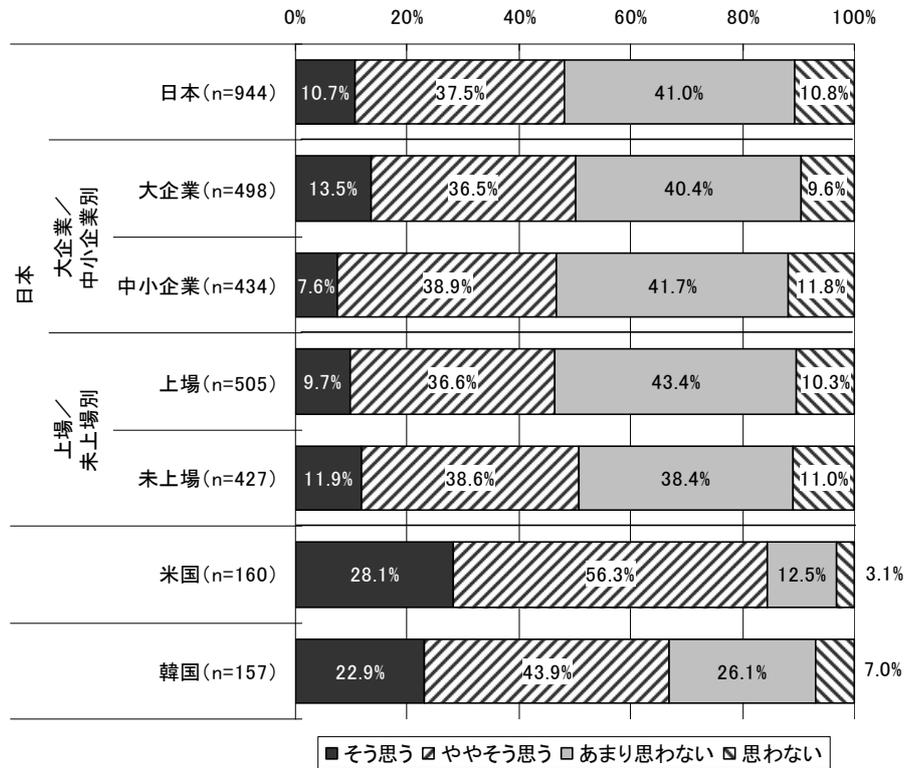
経営者がITを活用し情報開示に取り組んでいる



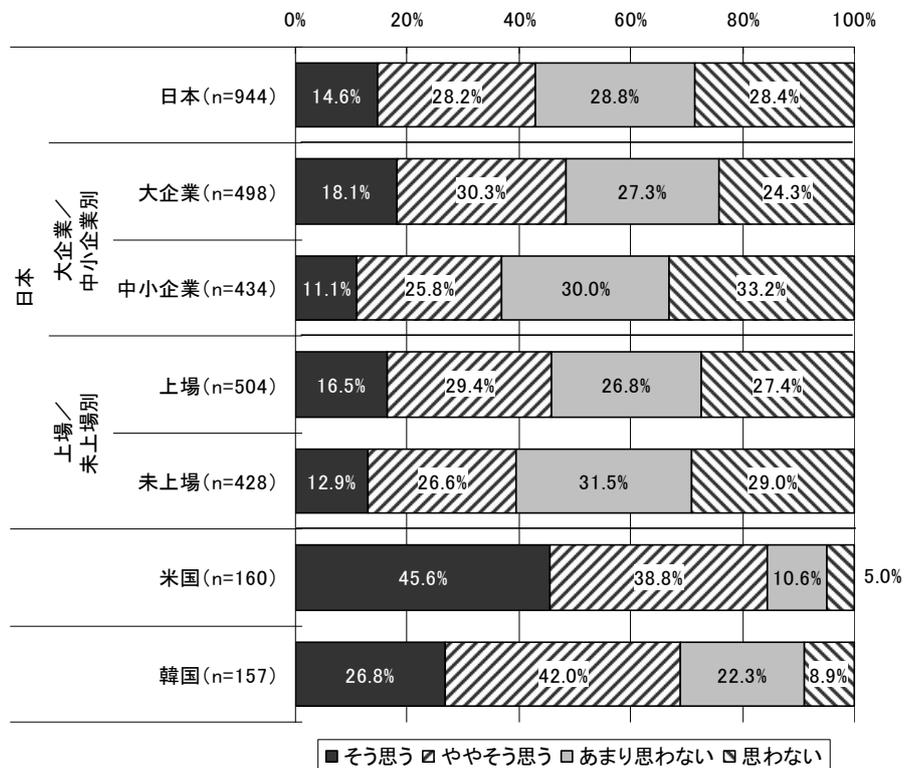
経営者が情報基盤構築に取り組んでいる



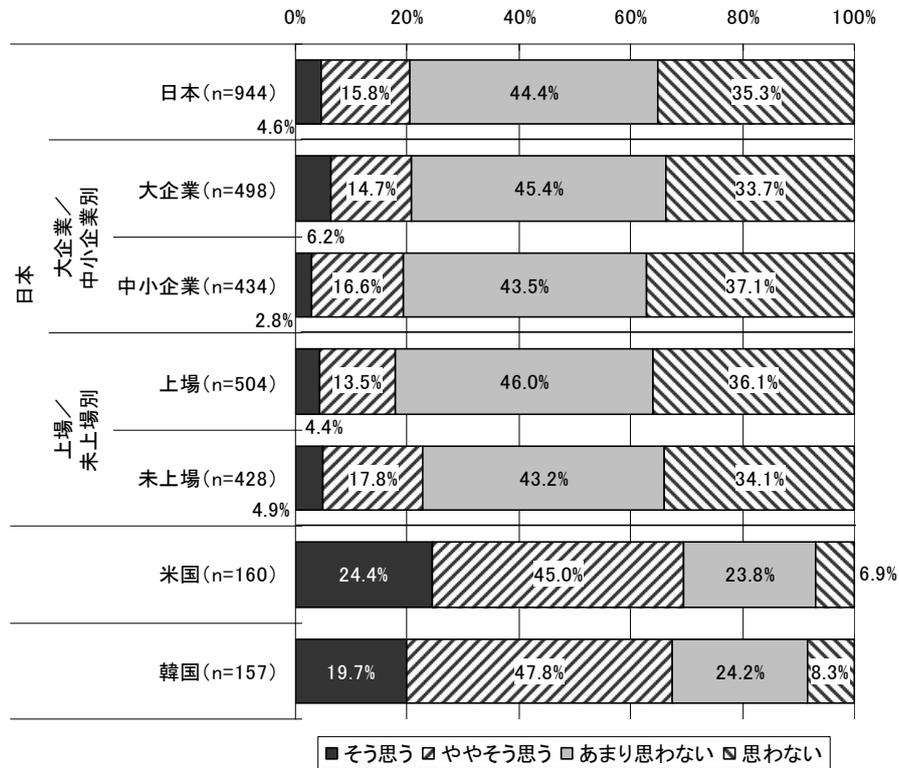
経営者がITを活用し経営環境の変化に対応



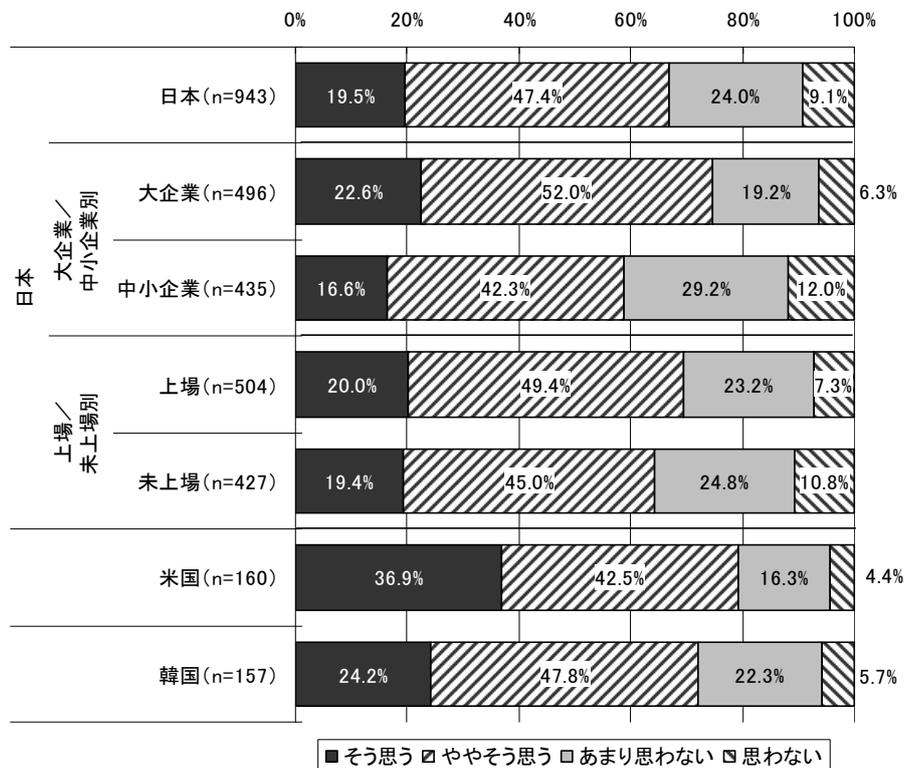
経営者がCIOとともに改革に取り組んでいる



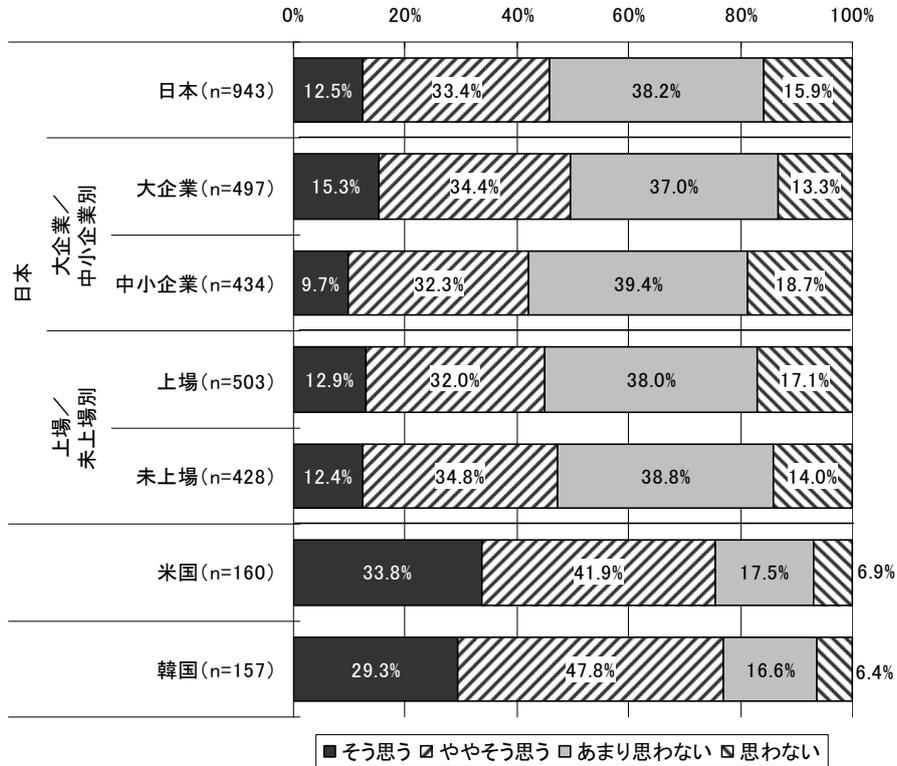
経営者が高度人材の育成・交流を推進



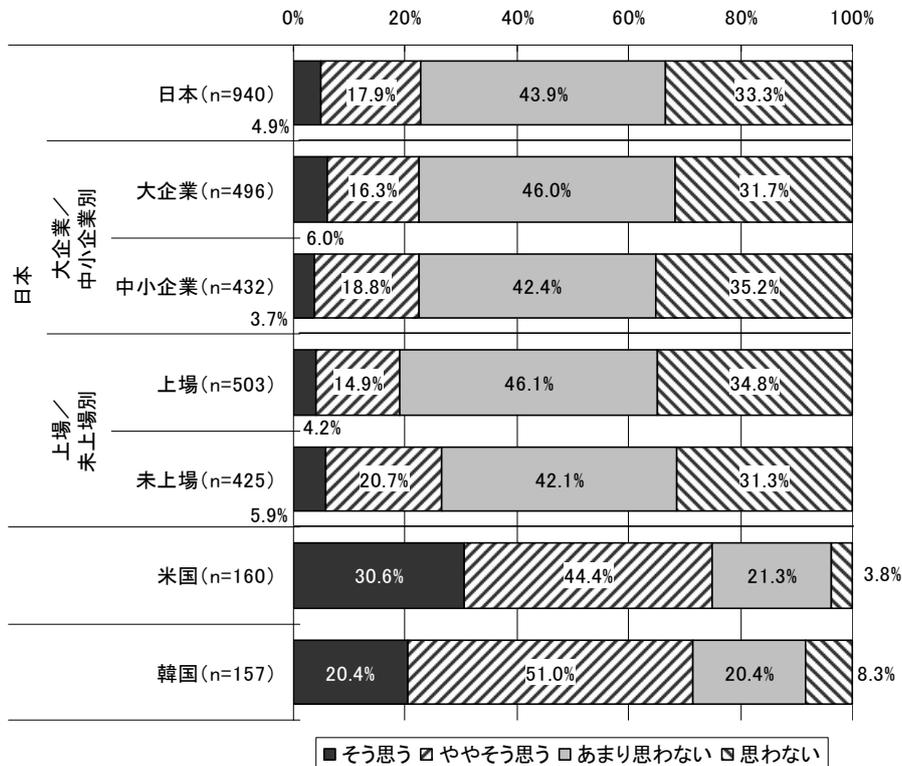
経営者がリスクと影響を認識し管理を徹底



経営者がIT活用での省資源化に取り組んでいる



経営者がIT経営の改善・普及に取り組んでいる

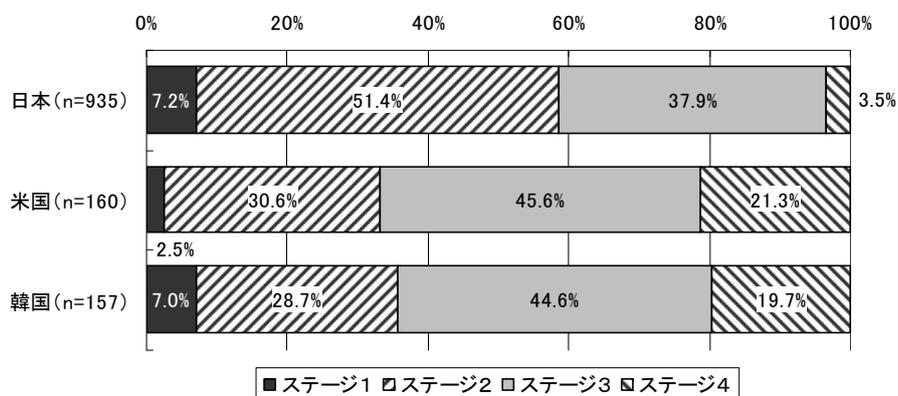


(12) IT経営の現状と課題

1) IT活用状況

自社のIT活用状況がどのステージの段階であるかを尋ねたところ(図表Ⅱ-5-56)、日本では、「ステージ2」が51.4%と多くなっているが、米国、韓国は「ステージ3」がそれぞれ45.6%、44.6%と最も多くなっている。また、「ステージ4」では、日本は3.5%なのに対し、米国、韓国はそれぞれ21.3%、19.7%と高くなっている。

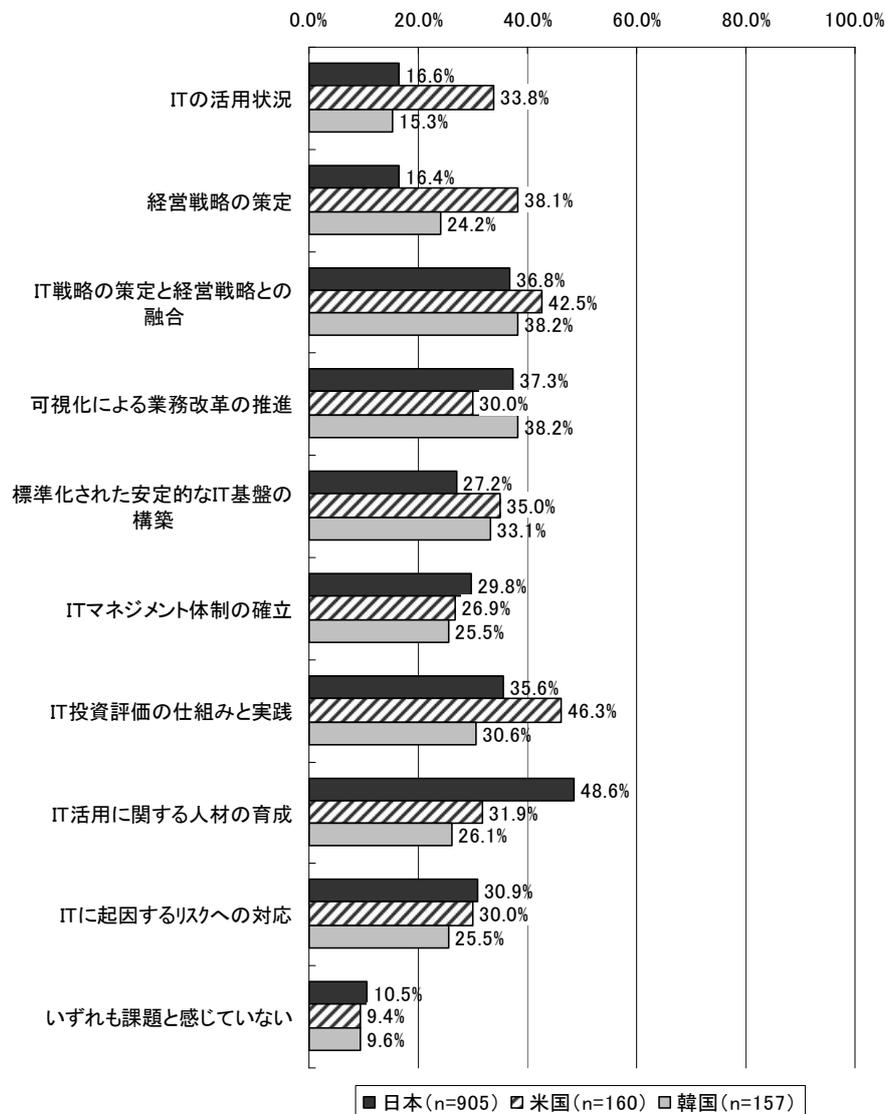
図表Ⅱ-5-56 IT活用状況(SA/設問番号XI(1))



2) ITの利活用状況における課題

自社のIT利活用状況における課題について尋ねたところ（図表Ⅱ－5－57）、日本では、「IT活用に関する人材の育成」（48.6%）、「可視化による業務改革の推進」（37.3%）、「IT戦略の策定と経営戦略との融合」（36.8%）、「IT投資評価の仕組みと実践」（35.6%）の順となった。米国では、「IT投資評価の仕組みと実践」（46.3%）、「IT戦略の策定と経営戦略との融合」（42.5%）、「経営戦略の策定」（38.1%）の順となり、韓国では、「IT戦略と経営戦略との融合」、「可視化による業務改革の推進」（いずれも38.2%）、「標準化された安定的なIT基盤の構築」（33.1%）の順であった。

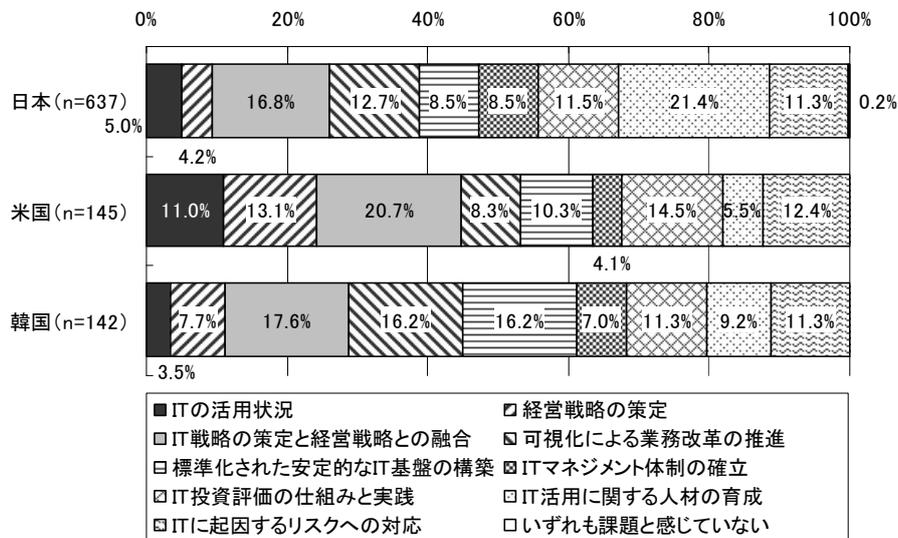
図表Ⅱ－5－57 ITの利活用状況における課題（MA／設問番号XI（2））



3) ITの利活用状況における最大の課題

ITの利活用状況における最大の課題をみると（図表Ⅱ－5－58）、日本、米国、韓国ともに「IT戦略の策定と経営戦略との融合」を最大の課題であるとしている割合が高くなっている。特に、米国、韓国では最も多い回答となっている。一方日本では、「IT活用に関する人材の育成」を最大の課題であるとしている企業が最も多くなっている。

図表Ⅱ－5－58 ITの利活用状況における最大の課題（SA／設問番号XI（3））



III. (補足) ITステージ判定方法

1. ITステージ判定の基本的な考え方と手順

(1) ステージ判定の構成

- ITステージの判定は、昨年と同様にアンケート調査の中で、ITの活用状況の部分と、「ITの戦略的導入のための行動指針」に基づく7つの機能に該当する部分(全体でI～VIIIまで)のそれぞれについて行い、それらの結果を基に、総合した全体でのITステージを判定した。尚、行動指針の7つの機能のうち、「1. 経営戦略とIT戦略の融合」を、「経営戦略の策定」に関わる部分と「IT戦略の策定と経営戦略との融合」に関わる部分に分けて判定した。これはITの導入や活用以前に企業経営の根幹となる経営戦略の策定そのものができていない場合、まずはそこから改善する必要があるためであり、敢えて別項目として状況を見たためである。

アンケート調査の設問構成

項目	内容	設問数	
I	ITの活用状況	3	
II 1	行動指針「7つの機能」	①経営戦略とIT戦略の融合 (経営戦略の策定)	5
II 2		②経営戦略とIT戦略の融合 (IT戦略の策定と経営戦略との融合)	6
III		③可視化による業務改革の推進	7
IV		④標準化された安定的なIT基盤の構築	4
V		⑤ITマネジメント体制の確立	7
VI		⑥IT投資評価の仕組みと実践	2
VII		⑦IT活用に関する人材の育成	3
VIII		⑧ITに起因するリスクへの対応	3
IX	IT投資の効果	5	
X	IT経営に対する経営者の取組状況	1	
XI	IT経営の現状と課題	3	
XII	会社情報など	16	

(2) 各設問の得点とステージ別の理想値の設定

- ・ ステージ判定に先立って、各設問の配点方法を決定した。設問については、大きく以下の2つのタイプに分けられ、それぞれ以下のような配点とした。
 - ① 各選択肢の内容にレベル差があり、ステージ1～4に対応するもの
設問の内容がステージ4相当であれば4点、ステージ1相当であれば1点とする。なお、全ての設問に1～4点が配点される訳ではなく、設問によっては例えばステージ3相当かどうかのみを判断する設問もある。その場合、その設問を満たせば3点（「はい」と回答すれば3点）、満たさない場合はステージ1として1点とする（「いいえ」と回答すれば1点）。
 - ② 「IT経営」実践のための基礎的事項が選択肢に列挙されているもの
選択肢の数は設問によって異なるが、選択肢全部に該当すれば4点とし、一部に該当すれば、設問数の数に応じて配点（小数値を利用）する。例えば選択肢が4つの場合、4つともに該当すれば4点、1つに該当すれば1点となる。選択肢が3つの場合、1つに該当すれば、 $4 \text{点} \times (1/3) = 1.33 \text{点}$ となる。
- ・ 各設問の点数化と同時に、各ステージに分類される典型的な企業を取りうる理想値（満点）を設定した。理想値の設定については、上記の①②のタイプなどを考慮して、下表のように設定した。

設問ごとの理想値（満点）の設定方法

設問	配点	ST1	ST2	ST3	ST4	備考
仮1)	1～4	1	2	3	4	ステージ1～4の分類に対応(パターン1)
仮2)	1～3	1	2	3	3	ステージ1～3の分類に対応(パターン1)
仮3)	1or3	1	1	3	3	ステージ3レベルが実行できているかを問う内容(パターン1)
仮4)	0～4	0	2	3	4	基礎的事項の列挙(パターン2)
...
		5	11	15	20	→各ステージの典型的な企業を取りうる理想値(満点)

(3) 大項目ごとのステージ判定

- 各設問で設定した方法を基に、アンケート回答企業ごとにその回答状況から大項目ごとに得点を集計。その集計値と、大項目ごとに集計したステージ別の理想値との関係から、回答企業の大項目ごとのステージを判定した。
- 判定は、ステージ内で得点の幅を持たせるために、理想値を満点として一定の仕切を設定して行った。具体的には下表のとおりとした。

	ステージ間の仕切判定基準
ステージ4	ステージ4企業の満点値に対し80%以上
ステージ3	ステージ3企業の満点値に対し80%以上
ステージ2	ステージ2企業の満点値に対し70%以上
ステージ1	ステージ2に満たない

(4) 全体のステージ判定

- 各大項目では設問数が異なるため、総合的な全体のステージ判定にあたっては、大項目ごとの設問数の大小を補正するために、ステージ4の理想値（満点）に対する得点率を基に、大項目ごとの得点率の結果を合計して、全体の得点率を算出した。ここでは、合計にあたっての各大項目のウェイトは等しくなる。
- 同時に、ステージ1～ステージ3の理想値についても、ステージ4の理想値との比率を基に、大項目ごとの比率を合計して、全体の比率を算出した。
- 全体での得点率と理想値の比率を用いて、先の仕切判定基準を基に、全体でのステージを判定した。

2. 各設問の選択肢と配点、理想値（ステージ想定）

設問番号	選択肢	想定配点
I. (1) (st4,st3,st2,st1)=(4,3,2,1)	(順に決定) 1 が含まれる	1
	3 と 4 の両方	4
	4 のみ	2
	3 のみ	3
	2 のみ	2
(2) (4,3,2,1)	(順に決定) 1 が含まれる	1
	3 と 4 の両方	4
	4 のみ	2
	3 のみ	3
	2 のみ	2
(3) (3,3,2,1)	3	3
	2,not3	2
	1,not2	1
満点 : (st4,st3,st2,st1)=(11,9,6,3)		
II (1) (3,3,2,1)	1	3
	2	2
	3	1
(2) (4,3,2,1)	1	4
	2	3
	3	2
	4	1
	5	3
	6	1
(3)st1 は非該当 (4,3,2,0)	(順に決定) 4 が含まれる	4
	3 が含まれる	3
	2 が含まれる	2
	1 のみ	1
(4) st1 は非該当 (3,3,2,0)	2,3	3
	1	2
(5) st1 は非該当 (4,2,2,0)	1	4
	2or3	2
	4	1
満点 : (18,14,10,2)		

設問番号	選択肢	想定配点
(6) (4,3,2,1)	1	4
	2	3
	3	2
	4	1
	5	3
	6	1
(7) st1 は非該当 (4,3,2,0)	(順に決定) 4 が含まれる	4
	3 が含まれる	3
	2 が含まれる	2
	1 のみ	1
(8) (3,3,1,0)	1	3
	2	1
(9) (3,3,1,0)	1	3
	2	1
(10) (4,1,1,0)	1	4 (ステージ4をイメージ)
	2	1
(11) (4,3,2,0)	1~4	一問 4/4 (最大4点)
満点 : (22,16,9,1)		
Ⅲ(1) (3,3,2,1)	1	3
	2	2
	3	1
(2) st1 は非該当 (4,3,2,0)	1	2
	2	3
	3	4
	4	1
	5	1
(3) st1 は非該当 (3,3,1,0)	1	3
	2	1
(4) (4,3,2,0)	1~8	一問 4/8 (最大4点)
	9,not(1~8)	0
(5) (3,3,1,1)	1	1
	2	3

設問番号	選択肢	想定配点
(6)st1 は非該当 (4,3,1,0)	1	3
	2	4
	3	1
(7) (3,3,2,1)	1	3
	2	2
	3	1
満点 : (24,21,11,3)		
IV(1) (4,3,2,1)	1	2
	2	3
	3	4
	4	1
(2) (4,3,1,1)	1	4
	2	3
	3	1
	4	3
	5	1
(3) (3,3,1,1)	1	3
	2	1
(4) (3,3,1,1)	1	3
	2	1
満点 : (14,12,5,4)		
V1(1) (3,3,2,1)	1	3
	2	2
	3	1
(2)	対象外	
2(1) (3,3,1,1)	1	3
	2	1
(2) (3,3,1,1)	1	3
	2	1
3(1) (3,3,1,1)	1	3
	2	1
(2) (3,3,1,1)	1	3
	2	1

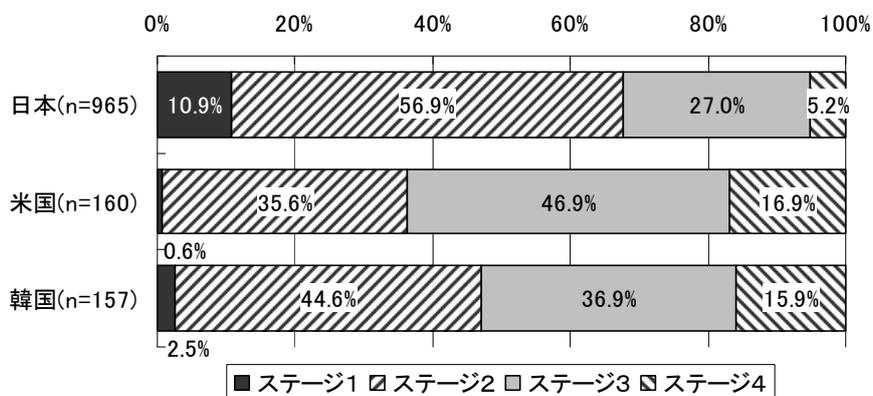
設問番号	選択肢	想定配点
(3) (4,3,2,1)	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
満点 : (19,18,8,6)		
VI(1) (4,3,2,0)	1~10	一問 4/10 (最大 4 点)
	11,not(1~10)	0
(2) (4,3,2,1)	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
満点 : (8,6,4,1)		
VII(1)① (4,3,2,0)	1~5	一問 4/5 (最大 4 点)
	6,not(1~5)	0
② (4,3,2,0)	1~7	一問 4/7 (最大 4 点)
	8,not(1~7)	0
③ (4,3,2,0)	1~3	一問 4/3 (最大 4 点)
	4,not(1~3)	0
満点 : (12,9,6,0)		
VIII(1) (4,3,2,0)	1~8	一問 4/8 (最大 4 点)
	9,not(1~8)	0
(2) (4,3,2,0)	1~3	それぞれ 4/3 (最大 4 点)
	4,not(1~3)	0
(3) (4,3,2,0)	1~2	一問 4/2 (最大 4 点)
	3,not(1~2)	0
満点 : (12,9,6,0)		

IV. (補足) 計量分析の手法を用いた日本、米国、韓国のステージ比較

1. 問題意識と分析の概要

ここでは、我が国のITステージが米国、韓国と比較して高いと言えるのかどうかを、計量分析の手法を用いて検証する。下図表(図表IV-1-1)は、本調査で実施したアンケート調査結果に基づき、日本、米国、韓国のITステージ分布を整理したものであるが、一見すると、日本に比べて米国や韓国ではステージ3、ステージ4の企業の割合が高く、その結果をもって、日本企業は米国企業、韓国企業に比べてITステージが低いと判断される可能性がある。

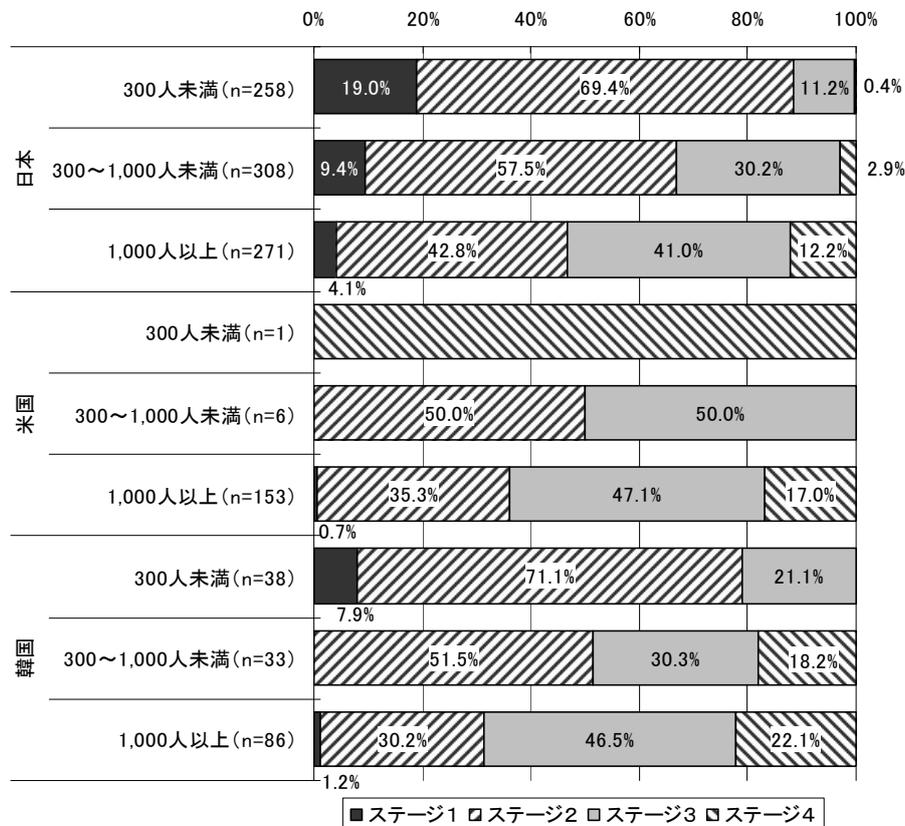
図表IV-1-1 我が国企業のITステージの現状(再掲)



しかし、回答企業の属性、とりわけ企業規模に着目すると、図表IV-1-2のように、日本、米国、韓国の企業のITステージ分布は、同じ従業員規模で比較すると、日本のITステージが低いとは一概に言うことはできない。

さらに、回答企業のサンプルを詳細にみると、米国、韓国には企業規模が非常に大きな企業が多いことが分かる。そのため、アンケート調査のクロス分析結果からは、どの国のITステージが進んでいるのかを厳密に判断することは困難である。

図表Ⅳ－１－２ 従業員規模にみた日本、米国、韓国のITステージの状況（再掲）



そこで、本稿では、回答企業の個別のデータ（個票）を用いて、企業規模（ここでは、従業員数カテゴリ）の要素を考慮して、ITステージの国際比較を行う。具体的には、以下の3つのタイプを想定した回帰式を計測する。

【タイプ1】

ITステージ=f（定数項、米国ダミー、韓国ダミー）

【タイプ2】

ITステージ=f（定数項、従業員数カテゴリ、米国ダミー、韓国ダミー）

【タイプ3】

ITステージ

=f（定数項、従業員数カテゴリ、各業種ダミー、米国ダミー、韓国ダミー）

ここで、ITステージについては、機能別および全体のステージに関するデータ（1、2、3、4の値をとる）を利用する。なお、ITステージデータについては、実数の連続データになっていないため、推計では通常的手法（最小自乗法）ではなく、こうした質的な変数に対応できる手法（順序プロビット推計）を用いる。

従業員数カテゴリについては、アンケート調査で得られた従業員数のカテゴリデータ

である。具体的には「99人以下」=1、から、「10万人以上」=10までの、10種類のデータである。

米国ダミーについては、それぞれ、米国のサンプルについては「1」、それ以外のサンプルについては「0」となるデータである。韓国ダミーも同様の考え方をしている。

計測結果を評価するに当たっては、この米国ダミー係数、および韓国ダミー係数が、統計的に有意かどうかをみることになる。これは、日本のステージに比べて、米国や韓国のステージが統計的に高い（あるいは、低い）と言えるかどうかを判定することになる。この点は、以降の計測結果の評価において詳述する。

2. 計測結果

ここでは、タイプごとの計測結果をみていく。結果表では米国ダミー、韓国ダミーの係数が統計的に有意な場合に「*」印を付けている。ここで「有意である」とは、日本企業を比較対象にして米国あるいは韓国企業のITステージ（の平均値）が統計的にみて「高い（低い）」と判断してよいことを指している。

統計的な判断をするに当たっては、その判断の基準の厳しさを「*」の数で示している。具体的には、統計的に有意であるとは言えない確率が「1%未満の場合」に「***」、統計的に有意であるとは言えない確率が「1%以上5%未満の場合」に「**」、統計的に有意であるとは言えない確率が「5%以上10%未満の場合」に「*」としており、「*」の数が多いほど、統計的に有意と判断できる確率が高まることになる。

（1）タイプ1

タイプ1の計測結果をみると、IT経営力指標の機能③から⑧について、日本に比べて米国、韓国ともに平均的にITステージが高いと言える。タイプ1では、企業のITステージを、単に日本と米国・韓国で比較したものになっており、この結果はアンケート調査のクロス表の結果と同じになる。

そのほかのIT経営力指標の機能についてみると、「①ITの活用状況」、「⑨ITに起因するリスクへの対応」については、米国については、日本よりも高いと言えるが、韓国については言えないことになる。さらに各機能を総合した全体でのITステージについては、日本に比べて米国・韓国とも高いと判断できる。

いずれも、既にみたクロス集計での比較結果から受ける印象と一致していると言える。

図表Ⅳ－２－１ ITステージの日本・米国・韓国比較の推計結果（タイプ1の推計）

	全体	① ITの活用状況	② 経営戦略の策定	③ IT戦略との策定との融合	④ 可視化による業務改革の推進	⑤ 標準化された安定的なIT基盤の構築	⑥ ITマネジメントの確立	⑦ IT投資評価の仕組みと実践	⑧ IT活用に関する人材の育成	⑨ ITに起因するリスクへの対応
米国ダミー	***	***		***	***	***	***	***	***	***
韓国ダミー	***			***	***	***	***	**	***	

（２）タイプ2

次に、企業の従業員規模の要素を考慮したタイプ2の推計結果をみる。まず、従業員数カテゴリの欄については、IT経営力指標のいずれの機能でも、「***」がついていることがわかる。これは、従業員数カテゴリが大きくなるほど、つまり、従業員規模が大きくなるほど、ITステージ（の平均値が）が高くなると統計的に判断することができることを示している。

次に、米国ダミーをみると、IT経営力指標の「③ IT戦略の策定と経営戦略との融合」、「⑧ IT活用に関する人材の育成」については「*」がついており、同じ従業員数カテゴリであれば、統計的に米国の方が日本に比べてITステージが高いことを意味している。一方でIT経営力指標の「全体」、「②経営戦略の策定」、「⑦ IT投資評価の仕組みと実践」、「⑨ ITに起因するリスクへの対応」については、「符号がマイナスで有意」となっている。これは、同じ従業員数カテゴリであれば、統計的に米国の方が日本に比べてITステージが「低い」と判断できることを指している。IT経営力指標の「① ITの活用状況」、「④可視化による業務改革の推進」、「⑤標準化された安定的なIT基盤の構築」、「⑥ ITマネジメントの確立」については、日本と米国いずれのITステージが高いということはない。

次に、韓国についてみると、IT経営力指標の「全体」、「③ IT戦略の策定と経営戦略との融合」、「⑤標準化された安定的なIT基盤の構築」、「⑥ ITマネジメントの確立」、「⑦ IT投資評価の仕組みと実践」、「⑧ IT活用に関する人材の育成」については、韓国の方が日本に比べてITステージが高いと統計的に判断することができるが、反対に「②経営戦略の策定」、「⑨ ITに起因するリスクへの対応」については、日本の方が韓国よりもITステージが高くなっている。

図表Ⅳ－２－２ ITステージの日本・米国・韓国比較の推計結果（タイプ2の推計）

	全体	① ITの活用状況	② 経営戦略の策定	③ IT戦略との策定との経営戦略との融合	④ 可視化による業務改革の推進	⑤ 標準化された安定的なIT基盤の構築	⑥ ITマネジメントの確立	⑦ IT投資評価の仕組みと実践	⑧ IT活用に関する人材の育成	⑨ ITに起因するリスクへの対応
従業員数カテゴリ	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
米国ダミー	*[-]		***[-]	**				***[-]	*	***[-]
韓国ダミー	***		**[-]	***		***	***	***	***	***[-]

（3）タイプ3

最後に、企業の従業員規模の要素に加えて、業種特性を考慮したタイプ3の推計結果をみる。業種の特性を考慮するとは、例えば、ITステージが相対的に高い業種が特定の国の計測データに多く含まれている場合、その国のITステージが高く判断されてしまう要因を除去することを指している。一般的には、こうした業種の特性の原因を追求することが必要となるが、計測上はデータの制約があるため、業種ダミーを説明変数に含めることで処理することが多い。業種ダミーとは、たとえば、素材型製造業ダミーであれば、素材型製造業に該当する企業については「1」、それ以外の業種の企業については「0」となるデータである。基本的に業種の数だけダミーとなる変数が作成される。業種を比較する際には、回答企業数が多い「その他サービス業」を基準とした。

計測結果をみると、全てのIT経営力指標の機能で情報・通信業ダミーの係数が統計的に有意となっている。また、金融・保険業ダミーについても、その係数は「ITの活用状況」を除いた全ての機能で統計的に有意になっている。

この結果、これらの業種では、日本・米国・韓国を問わず、ITステージ（の平均値）が統計的に高いと言えることを指している。

このように、従業員数の要因に加えて業種特性の要因を考慮した上で、米国、韓国のITステージが日本に比べて高いか（あるいは、低い）かをみると、米国については、IT経営力指標の「④可視化による業務改革の推進」についてのみ、米国の方が日本よりステージが高いと統計的に判断できることがわかる。反対に、「全体」、「②経営戦略の策定」、「⑦IT投資評価の仕組みと実践」、そして「⑨ITに起因するリスクへの対応」については、日本の方が米国よりもITステージが高いと判断できる。

一方で、韓国については、IT経営力指標の「③IT戦略の策定と経営戦略との融合」、「⑤標準化された安定的なIT基盤の構築」、「⑥ITマネジメントの確立」、「⑧IT活用に関する人材の育成」については、韓国の方が日本に比べてITステージが高いと統

計的に判断することができるが、反対に「① I Tの活用状況」、「②経営戦略の策定」、「⑨ I Tに起因するリスクへの対応」については、日本の方が韓国よりも I Tステージが高いと判断できる。また、「全体」としては、韓国と日本のいずれの I Tステージが高いかは、統計的には判断することができない結果となっている。

タイプ3での結果は、タイプ2での結果と一致している部分が多い。日本と米国、韓国の間で従業員数の分布に大きな違いがあることが、別途行ったクロス分析（およびタイプ1の計測）によるステージ分布の結果に大きな影響を与えていることがわかる。

ただし、本分析は、あくまでも、今回収集した限られた企業のデータからの判断であり、この結果をもって、たとえば米国企業全般が日本企業に比べて I Tステージが低いといったことを断定できるものではない点には十分な留意が必要である。

図表Ⅳ－２－３ I Tステージの日本・米国・韓国比較の推計結果（タイプ3の推計）

	全体	① I Tの活用状況	② 経営戦略の策定	③ I T戦略との融合	④ 可視化による業務改革	⑤ I T基盤の構築	⑥ I Tマネジメント	⑦ I T投資評価の仕組み	⑧ I T活用に関する人材	⑨ I Tに起因するリスク
従業員数カテゴリ	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
素材型製造業ダミー		**					***			
加工組立型製造業ダミー	***							**		
その他の製造業ダミー		**					***	*		
卸売業ダミー		*								
小売業ダミー	*[-]		***[-]		*[-]		*[-]			***[-]
建設業ダミー										
電気・ガス業ダミー		**	*	*						
運輸業ダミー										***[-]
金融・保険業ダミー	***		**	***	***	**	***	***	*	***
情報・通信業ダミー	***	*	***	***	***	***	***	***	**	***
米国ダミー	***[-]		***[-]		**			***[-]		***[-]
韓国ダミー		*[-]	***[-]	***		***	**		***	***[-]

参考 1 : I T の戦略的導入のための行動指針

参考 2 : I T 経営力指標

参考 3 : I T 経営憲章

参考 4 : アンケート票 (日本版)

参考 5 : アンケート票 (米国版)

参考 6 : アンケート票 (韓国版)

参考1:ITの戦略的導入のための行動指針

機能	行動指針
	<p>1. 経営層はITが企業経営にもたらす変革と価値についての明確なビジョンを持ち、ITの重要性を理解した上で、重要なIT戦略の意思決定プロセスに積極的に関与していく。経営とITを橋渡すCIOもしくはCIO機能を担う者は、継続的に経営層とのコミュニケーションを図り、経営層のこのような取組みを支援する。</p> <p>2. 経営層はビジネス環境の変化を見極め、顧客視点に立った自社のビジネスモデルの再検討を行うと共に、その実現に向けて、ITの新しい利用の可能性を検討する。</p> <p>3. 経営とITを橋渡すCIOもしくはCIO機能を担う者は新規テクノロジーやソリューションの現状および将来動向を適宜把握し、自社のビジネスに活かす方法やタイミングについて、定期的に経営層に説明し、意見交換を行う。</p>
<p>I. 経営戦略とIT戦略の融合</p>	<p>1. 全社員が業務改善や業務改革を常に意識し、業務プロセスの可視化を進め、業務間・部門間・企業間・地域間に存在する無駄・重複・非効率・属人性の検出を継続的に実施する。経営層は、全社俯瞰的・横串的な視点から、組織やプロセスの最適化(標準化・集中化・省力化・自動化)を目指し、経営とITを橋渡すCIOもしくはCIO機能を担う者はITの活用によってより効率的な最適化実現の可能性を検討し、支援する。</p> <p>2. 経営者は、ITの活用によって、ビジネス上の課題や制約を克服し、新たなビジネスモデルの創出や、ビジネス領域の拡大(地理的な拡大・業界的な拡大)につながる可能性を検討する。</p>
<p>II. 現状の可視化による業務改革の推進とITの活用による新ビジネスモデルの創出、ビジネス領域の拡大</p>	<p>1. IT導入・活用における設計思想、構築ポリシーを定義し、企業(企業グループ)全体での遵守を通じて、ビジネスの環境変化に柔軟に対応できるような標準化された安定的なIT基盤を構築する。</p> <p>2. IT基盤の標準化とその維持のために、企業横断的な統制管理組織を編成するなど、部門間の利害を調整し、全社的な視点からIT投資の実行を推進する。</p> <p>3. 業務とITの整合性を全社的に維持し、「全体最適化」を図る観点から業務アプリケーションのポートフォリオ分析やデータの標準化、業務プロセスの標準化を推進する。</p>
<p>III. 標準化された安定的なIT基盤の構築 *ハードウェア・ネットワーク設備・基本ソフトウェアなど、アプリケーションに左右されにくい汎用性の高い部分</p>	<p>1. 全社横断的なIT戦略の立案・決定・管理を行う委員会やプロジェクトチームを、経営とITを橋渡すCIOもしくはCIO機能を担う者の指揮のもとに組織し、利用部門、経営企画部門の参加を得て、経営層が意思決定を行う。</p> <p>2. 自社のIT力バランスを確立し、CIO、自社IT部門、子会社IT部門、IT子会社、外部ベンダー、コンサルタントなどのそれぞれ役割を明確にした上で、役割に応じた組織体制を構築する。</p> <p>3. 社外のアウトソーサーやベンダーを適切にマネジメントし、かつWin-Winの関係を構築するために、選定方針や評価基準を定め、取引の透明性を高める。</p>
<p>IV. ITマネジメント体制の確立</p>	<p>1. IT投資に対する考え方や判断基準を定め、経営課題の優先度・緊急度を加味した上で投資の意思決定を行い、社内外に投資の必要性や決定理由を説明できる。</p> <p>2. IT投資の効果は、直接効果だけではなく、間接的な波及効果も重視する。また、効果の測定にあたっては、定量評価と定性評価を組みあわせながら実施する。</p> <p>3. IT投資の評価は案件の事前・事後で実施し、その投資効果を分析するなど、PDCAサイクルを機能させて目標達成の経験を継承・発展させる。</p>
<p>V. IT投資評価の仕組みと実践</p>	<p>1. 研修や啓蒙活動を通じて、社員のITに関する理解とスキル向上を図る。</p> <p>2. ITスキル標準などのガイドラインを活用し、IT部門の人材の客観評価を実施する。</p> <p>3. 経営とITを橋渡すCIOもしくはCIO機能を担う人材に求められる要素と水準が明確になっている。</p>
<p>VI. IT活用に関する人材の育成</p>	<p>1. ITに関連・起因するリスク(情報漏洩・ウイルス・不正アクセス等)の脅威を十分認識した上で、潜在的あるいは顕在化したリスクを把握し、その発生の可能性、発生した場合の影響などを予測し、必要な対応策を予め講じておく。</p> <p>2. システムトラブルによって事業の継続性に問題が生じないよう、システムの重要性に応じて、システムの二重化や、データバックアップの実施等を行うとともに、システムの切り替えや再開などについて予め手順や作業分担当を定めておく。</p>
<p>VII. ITに起因するリスクへの対応</p>	<p>3. システムの改ざんや不正アクセスを防止・発見する仕組み**を構築し、運用するとともに、定期的な見直しを行う。 *プログラムの登録管理やアクセス権限の設定、ネットワークの運用管理手順、ログの保存およびその分析による異常行動分析など</p>

II. 現状の可視化による業務改革の推進とITの活用による新ビジネスモデルの創出、ビジネス領域の拡大	戦略的指標	ステージ2	ステージ3	ステージ4
<p>現状の可視化による業務改革の推進とITの活用による新ビジネスモデルの創出、ビジネス領域の拡大</p>	<p>◆社内の業務プロセスの可視化が行われていない。 ◆無駄・重複・非効率・属人性がどの部分から生じているのか把握していない。 ◆業務改革を行っていない。 ◆ITの導入による効果が得られていない。 ◆自社にとっての脅威を把握できていない。 ◆職務権限と職務分掌が明確に定められていない。 ◆業務が属人的になっている。 ◆業務プロセスの中の不正や誤りを防止、発見するための手続きが仕組みとして定められていない。 ◆職務権限と職務分掌が明確に定められていない。 ◆業務が属人的になっている。</p>	<p>◆社内の業務プロセスが全従業員に理解できるほどに可視化(フローチャートによる「見える化」や業務の文書化)されており、無駄・重複・非効率・属人性の排除に取り組みたい。業務改革が行われている。 ◆業務改革の主たる要素が無駄の排除や効率化であり、ITの活用も省力化、自動化が中心となっている。 ◆事業部門、機能別組織間の関係が新しいサービス創出など収益の向上につながっている。 ◆自社にとっての脅威を把握している。 ◆業務プロセスの中の不正や誤りを防止、発見するための相互チェックの仕組みを取り入れている。 ◆職務権限と職務分掌が定められており、定期的に見直されている。 ◆業務プロセスの可視化により、定期的に見直しが行われている。</p>	<p>◆社内の業務プロセスが全従業員に理解できるほどに可視化(フローチャートによる「見える化」や業務の文書化)されており、無駄・重複・非効率・属人性の排除に取り組みたい。業務改革が行われている。 ◆業務改革の主たる要素が無駄の排除や効率化であり、ITの活用も省力化、自動化が中心となっている。 ◆事業部門、機能別組織間の関係が新しいサービス創出など収益の向上につながっている。 ◆自社にとっての脅威を把握している。 ◆業務プロセスの中の不正や誤りを防止、発見するための相互チェックの仕組みを取り入れている。 ◆職務権限と職務分掌が定められており、定期的に見直されている。 ◆業務プロセスの可視化により、定期的に見直しが行われている。</p>	<p>◆連携先企業とのやりとりを含め、業務プロセスが全従業員に理解できるほどに可視化(フローチャートによる「見える化」や業務の文書化)されており、無駄・重複・非効率・属人性の排除に取り組みたい。業務改革が行われている。 ◆業務改革の主たる要素が無駄の排除や効率化であり、ITの活用も省力化、自動化が中心となっている。 ◆事業部門、機能別組織間の関係が新しいサービス創出など収益の向上につながっている。 ◆自社にとっての脅威を把握している。 ◆業務プロセスの中の不正や誤りを防止、発見するための相互チェックの仕組みを取り入れている。 ◆職務権限と職務分掌が定められており、定期的に見直されている。 ◆業務プロセスの可視化により、定期的に見直しが行われている。</p>
<p>III. 標準化された安定したIT基盤の構築 ※ハードウェア、ネットワーク設備、基本ソフトウェアなど、アプリケーションに左右されにくい汎用性の高い部分</p>	<p>◆社内のシステム構成がよく理解していない ◆個別のアプリケーションごとに、ネットワーク、サーバー、ストレージ、ミドルウェア、データベース、認証プログラムワークなど(以下、システム基盤)を構築している。 ◆全社横断的なシステム基盤の構築ポリシーが作成されていない。あるいは作成されていても遵守がなされていない。 ◆社内の利害調整を行うことができず、システム基盤の標準化が行われていない ◆自社の経営資源と競争環境を把握し、将来を見越して適切なIT戦略を策定していない ◆導入済みのシステムを定期的に見直し、利用状況やトレンドを把握し、ソフトウェア資産としての価値を評価する。 ◆IT戦略を策定していない</p>	<p>◆個別のアプリケーションごとに、ネットワーク、サーバー、ストレージ、ミドルウェア、データベース、認証プログラムワークなど(以下、システム基盤)を構築している。 ◆全社横断的なシステム基盤の構築ポリシーが作成されていない。あるいは作成されていても遵守がなされていない。 ◆社内の利害調整を行うことができず、システム基盤の標準化が行われていない ◆自社の経営資源と競争環境を把握し、将来を見越して適切なIT戦略を策定していない ◆導入済みのシステムを定期的に見直し、利用状況やトレンドを把握し、ソフトウェア資産としての価値を評価する。 ◆IT戦略を策定していない</p>	<p>◆エンタープライズ・アーキテクチャの概念を導入し、経営資産のポートフォリオを分析し、業務プロセスの標準化を推進する。 ◆社内にも多数存在するアプリケーションに共通して求められる、システム基盤の要件を抽出し、集中、統合すべきコンポーネントを究極め、共通的なシステム基盤として標準化を実施することで、開発、運用の生産性を向上させ、堅牢で安価なシステム基盤を構築するとともに、ビジネス環境の変化にも容易に対応できている。 ◆全社横断的なシステム基盤の構築ポリシーを定め、システム基盤の中で共通化するべき部分と差別化するべき部分を明確にする。 ◆全社横断的な組織管理組織を編成するなど、設計思想・ポリシーに沿ったIT基盤の構築を行うために、社内での利害調整を行い、全社的な観点からのIT投資計画の推進が行われている。安定化を図ることで、ビジネス環境の変化に安定的に対応できる。</p>	<p>◆エンタープライズ・アーキテクチャの概念を導入し、経営資産のポートフォリオを分析し、業務プロセスの標準化を推進する。 ◆企業間、産業界内で共通化・標準化されたシステム基盤を導入し、開発、運用の生産性を向上させ、堅牢で安価なシステム基盤を構築し、ビジネス環境の変化にも容易に対応できる。 ◆企業間、あるいは産業界でのシステム基盤の構築ポリシーが作成され、企業横断的、産業横断的なシステム基盤の構築にあたっては構築ポリシーが遵守されている。 ◆企業横断的に統制管理組織を編成してIT構造(アーキテクチャ)の安定化を図ることで、取引先も含めて、ビジネス環境の変化に安定的に対応できる。</p>
<p>IV. ITマネジメント体制の確立</p>	<p>◆アウトソーサー・ベンダーの評価が行っていない。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)のミッションは明確に定められていない。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)は経営層と頻りに情報交換を行っている。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)はITに関する新技術、価格動向、事業動向を定期的に把握している。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)は自社に必要なITは何か、またそのITの活用・活用を定期的に把握している。 ◆自社IT部門(情報システム部門等)、子会社IT部門、IT子会社(情報システム子会社等)、外部ベンダー・アウトソーサー(情報システム子会社等)、子会社IT部門、IT子会社(情報システム子会社等)と連携もあついている。 ◆CIOのIT部門を担ったアウトソーサー・ベンダーに求める水準を定めて選定している。 ◆プロジェクごとにアウトソーサー・ベンダーに求める水準を定めて選定している。 ◆重要なアウトソーシング契約については、弁護士、法務部など法的知識を有している者によってチェックされている。</p>	<p>◆アウトソーサー・ベンダーの評価は行っていないが、アウトソーサー・ベンダーへの評価を行っている。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)のミッションは明確に定められていない。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)は経営層と頻りに情報交換を行っている。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)はITに関する新技術、価格動向、事業動向を定期的に把握している。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)は自社に必要なITは何か、またそのITの活用・活用を定期的に把握している。 ◆自社IT部門(情報システム部門等)、子会社IT部門、IT子会社(情報システム子会社等)、外部ベンダー・アウトソーサー(情報システム子会社等)、子会社IT部門、IT子会社(情報システム子会社等)と連携もあついている。 ◆CIOのIT部門を担ったアウトソーサー・ベンダーに求める水準を定めて選定している。 ◆プロジェクごとにアウトソーサー・ベンダーに求める水準を定めて選定している。 ◆重要なアウトソーシング契約については、弁護士、法務部など法的知識を有している者によってチェックされている。</p>	<p>◆アウトソーサー・ベンダーの定量的な評価基準(SLAなど)を定めている。 ◆評価基準は定めていないが、アウトソーサー・ベンダーへの評価を行っている。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)のミッションは明確に定められていない。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)は経営層と頻りに情報交換を行っている。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)はITに関する新技術、価格動向、事業動向を定期的に把握している。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)は自社に必要なITは何か、またそのITの活用・活用を定期的に把握している。 ◆自社IT部門(情報システム部門等)、子会社IT部門、IT子会社(情報システム子会社等)、外部ベンダー・アウトソーサー(情報システム子会社等)、子会社IT部門、IT子会社(情報システム子会社等)と連携もあついている。 ◆CIOのIT部門を担ったアウトソーサー・ベンダーに求める水準を定めて選定している。 ◆プロジェクごとにアウトソーサー・ベンダーに求める水準を定めて選定している。 ◆重要なアウトソーシング契約については、弁護士、法務部など法的知識を有している者によってチェックされている。</p>	<p>◆アウトソーサー・ベンダーの定量的な評価基準(SLAなど)を定めており、評価結果に対する賞罰を実行している。 ◆評価基準は定めていないが、アウトソーサー・ベンダーへの評価を行っている。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)のミッションは明確に定められていない。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)は経営層と頻りに情報交換を行っている。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)はITに関する新技術、価格動向、事業動向を定期的に把握している。 ◆CIO(CIOの機能を担う人材)は自社に必要なITは何か、またそのITの活用・活用を定期的に把握している。 ◆自社IT部門(情報システム部門等)、子会社IT部門、IT子会社(情報システム子会社等)、外部ベンダー・アウトソーサー(情報システム子会社等)、子会社IT部門、IT子会社(情報システム子会社等)と連携もあついている。 ◆CIOのIT部門を担ったアウトソーサー・ベンダーに求める水準を定めて選定している。 ◆プロジェクごとにアウトソーサー・ベンダーに求める水準を定めて選定している。 ◆重要なアウトソーシング契約については、弁護士、法務部など法的知識を有している者によってチェックされている。</p>

	ステージ1	ステージ2	ステージ3	ステージ4
<p>段階的指標</p> <p>◆IT投資によって得られる効果を明確に理解しないまま投資を決定している。</p> <p>◆IT投資の効果を感じていない。あるいは導入したITを使いこなしていない。</p> <p>◆IT資産の導入コスト、維持・管理コストなどを把握していない。あるいは把握しているが、それが適当であるかどうか検討していない。</p>	<p>◆プロジェクトごとのIT投資の効果を投資前に定量(指標を含む)に予測している</p> <p>◆IT投資後の投資効果測定を行っていない。</p> <p>◆IT資産の導入コスト、維持・管理コストなどは次年度の予算ベースでは把握しているが、システムの使用期間テーブルでは把握していない。</p>	<p>◆プロジェクトごとのIT投資の効果を投資後に定量(指標を含む)的に測定し、投資前の評価と比較した上で内容の改善やシステムの移行の是非などを判断し、PDCAサイクルを確立している。</p> <p>◆IT資産のTCO(コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費)を分析し、自社のコスト構造を把握している。</p>	<p>◆プロジェクトごとのIT投資の効果を投資後に定量(指標を含む)的に測定し、投資前の評価と比較した上で内容の改善やシステムの移行の是非などを判断し、PDCAサイクルを確立している。</p> <p>◆IT資産のTCO(コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費)を分析し、自社のコスト構造を把握している。</p> <p>◆定期的なポートフォリオを管理を行っている。</p>	<p>◆プロジェクトごとのIT投資の効果を投資前に定量(指標を含む)的に予測している</p> <p>◆投資前の評価と比較した上で内容の改善やシステムの移行の是非などを判断し、PDCAサイクルを確立している。</p> <p>◆定期的なポートフォリオを管理を行っている。</p>
<p>基礎的事項</p> <p>◆IT投資に対する考え方や判断基準が定められており、経営課題の優先度・緊急度・期待される効果・リスクを整理して、総合的に判断している</p> <p>◆IT投資実施においては、考え方や判断基準を提示した上で経営層・IT利用部門の合意を得ている</p> <p>◆IT投資の評価には、定量的な評価とともに定性的な効果も重視している</p> <p>◆CIOとCFO(最高財務責任者)が定期的なIT投資の効果について意見交換しており、その結果が他の経営層に報告されている</p>	<p>◆経営層や社員のITスキル向上につながるような取り組みは行っていない。あるいは行っているが、定期的な更新が行われていない。あるいは定期的な更新が行われていない。</p> <p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるための研修や啓蒙活動を定期的に行っている。</p> <p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるために、ヘルプデスクの設置など、内外を問わず疑問点についての問い合わせ窓口を用意している。</p>	<p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるために、マニュアルを整備している。</p> <p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるための研修や啓蒙活動を定期的に行っている。</p> <p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるために、ヘルプデスクの設置など、内外を問わず疑問点についての問い合わせ窓口を用意している。</p>	<p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるために、マニュアルを整備している。</p> <p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるための研修や啓蒙活動を定期的に行っている。</p> <p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるために、ヘルプデスクの設置など、内外を問わず疑問点についての問い合わせ窓口を用意している。</p>	<p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるために、マニュアルを整備している。</p> <p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるための研修や啓蒙活動を定期的に行っている。</p> <p>◆経営層や社員のIT活用能力を向上させるために、ヘルプデスクの設置など、内外を問わず疑問点についての問い合わせ窓口を用意している。</p>
<p>段階的指標</p> <p>◆CIO(CIOの機能を担う人材)に求められる要素と水準が明確になっている</p> <p>◆CIO(CIOの機能を担う人材)の育成プログラムがある。あるいは、将来のCIO候補がある程度絞ってキャリアを積ませている。</p> <p>◆社内IT部門のミッション・職務機能・スキルミックス・責任分界を明確にしている</p> <p>◆ITスキル標準などを活用して、社内IT部門の社員にスキルを客観的に把握する仕組みを持っている</p> <p>◆社内IT部門の社員のスキルを外部の評価基準(第三者など)を参照して評価している</p> <p>◆社内IT部門の社員のスキル獲得は、人事評価やキャリアパスとリンクされている</p> <p>◆社内IT部門の社員に対して、経営戦略とIT戦略の関係について、CIO自身が定期的に説明している</p> <p>◆経営戦略及びIT戦略に沿って、自社IT部門の社員の採用計画(人数、スキル等を考慮)、採用方針を設定している</p> <p>◆自社IT部門の社員が、一定期間、IT利用部門に異動する仕組みがあり、IT利用部門の求めるニーズを把握したうえでITの活用方を検討している。</p> <p>◆自社IT部門の社員が新技術や不足するスキルを獲得するために、定期的な、社外のプログラムに参加したり、先進企業で研修を受けたりさせている</p>	<p>◆経営層はITに関連・起因するリスク(情報漏洩・ウイルス・不正アクセス等)の脅威を認識している。</p> <p>◆ITに関連・起因するリスクの潜在・顕在要因を網羅的に把握し、発生の可能性、発生した場合の影響などを予測し、対応策について検討を行っている。</p>	<p>◆経営層はITに関連・起因するリスク(情報漏洩・ウイルス・不正アクセス等)の脅威を認識している。</p> <p>◆ITに関連・起因するリスクの潜在・顕在要因を網羅的に把握し、発生の可能性、発生した場合の影響などを予測し、対応策について検討を行っている。</p>	<p>◆経営層はITに関連・起因するリスク(情報漏洩・ウイルス・不正アクセス等)の脅威を認識している。</p> <p>◆ITに関連・起因するリスクの潜在・顕在要因を網羅的に把握し、発生の可能性、発生した場合の影響などを予測し、対応策について検討を行っている。</p>	<p>◆経営層はITに関連・起因するリスク(情報漏洩・ウイルス・不正アクセス等)の脅威を認識している。</p> <p>◆ITに関連・起因するリスクの潜在・顕在要因を網羅的に把握し、発生の可能性、発生した場合の影響などを予測し、対応策について検討を行っている。</p>
<p>基礎的事項</p> <p>◆経営層はITに関連・起因するリスク(情報漏洩・ウイルス・不正アクセス等)の脅威について理解していない</p> <p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについて説明を行っていない</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組みは特になし</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>
<p>段階的指標</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>
<p>基礎的事項</p> <p>◆情報セキュリティの推進体制を整備している</p> <p>◆情報セキュリティポリシーや情報セキュリティ管理規定を定めている</p> <p>◆機密情報・重要情報が外部に漏洩した際の対応マニュアルを整備できている</p> <p>◆システム停止などに伴う事業継続計画を策定し、災害をばしめとする物理的リスクに対応できる体制・システムとなっている</p> <p>◆内部統制が良好に整備され運用されている</p> <p>◆GIS(情報セキュリティ脆弱性診断)を配置している</p> <p>◆保管データの改ざん防止策として、電子署名とタイムスタンプ(時刻認証)を活用している</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>	<p>◆従業員に対してITに関連・起因するリスクについての適切な情報セキュリティ対策や情報管理に関する研修・訓練を実施している</p> <p>◆システムの変更・不正アクセスを防ぐ仕組み</p>

I T 経営憲章

平成20年6月20日

I T 経営協議会

【前 文】

グローバル経済の急速な成長と国境を越えた取引関係及び分業関係の急速な深化などにより、日本企業を取り巻く経営環境は大きく変化し、その不確実性・複雑性が増している。予測困難な経営環境変化にも柔軟に即応しながら、競争力を強化し続けるためには、国内外の経営資源を最大限に活用しつつ、企業改革や業務改革に絶えず取り組み続けることが必要である。

競争力強化のために経営者が必要としているものは「情報」であり、「情報」を最大限に活かす「人材」と「業務のしくみ」である。そして、情報・人材・業務の最適化に、最も有効な道具となりうるのが、I T（情報技術）である。今日、I Tへの期待は、自動化・合理化・効率化といった従来 of 範疇を超えて、企業自身の競争優位の獲得へと幅を広げつつある。

我が国 I T 投資の現状を見ると、現場の作業を効率化するための I T 投資は優れているものの、「部門の壁」、「企業の壁」、「地域・国境の壁」を超えた構造改革を伴う I T 投資については十分実施されているとは言い難い。世界の卓越した企業は、経済のグローバル化を背景に、I T 投資を効果的に活用しながら、国境を越えたバリューチェーンの再構築に次々と先手を打ちつつある。こうした状況にありながら、我が国企業の多くが、経営からの方向付けを得られないまま、目的不明確な I T 投資を続けているとすれば、これは憂慮すべき事態である。

このため、I T 経営協議会はその発足に当たり、以下に掲げる憲章に基づき、経営者自身による主体的な I T 戦略の方向付けを含め、あるべき我が国企業の I T 投資の改善活動を主導するとともに、C I O をはじめとする人材育成、「企業の壁」などを超えた標準化の推進など、I T を駆使した我が国産業競争力の強化に積極的に取り組んでいくことを宣言する。

【IT経営憲章】

～ITを我が国の競争力の糧とするための10原則～

経営者は、グローバル化する経済の中で、国際競争力を獲得し、社会に有用な価値を提供し続けるために、次の10原則に基づき、ITを駆使した企業経営を実践する。

1. **【経営とITの融合】**経営者は、自らの経営判断力に基づき、常にITを企業改革や業務改革の道具として戦略的に活用する可能性を探求する。
2. **【優先順位の明確化】**経営者は、取り組むべき企業改革や業務改革の内容を明らかにして、その実現に向けたIT投資の優先順位を常に明確に現場に示す。
3. **【改革のリード】**経営者は、企業改革につながるIT戦略の実行に、IT技術の革新の成果を生かし、日々の細かな改善を含め、中長期にわたり、取組みをリードする。
4. **【見える化】**経営者は、ITを活用し、競争優位の獲得に必要な情報や業務の可視化し、かつステークホルダーへの情報開示・透明性の確保に取り組む。
5. **【共有化】**経営者は、ITを活用し、「見える化」した情報や業務を「共有化」し、企業内での部門を超えた業務間連携、業種・業態・規模を超えた企業間連携を促す情報基盤構築やバリューチェーンの最適化に取り組む。
6. **【柔軟化】**経営者は、ITを活用し、経営環境の急速な変化に柔軟に対応するため、個々の企業の枠組みにとらわれず、システムや業務の組み替えや、必要な情報を迅速かつ最適に活用できる事業構造への転換に取り組む。
7. **【CIOと高度人材の育成】**経営者は、最適なIT投資・IT活用を実現するために、CIOを任命し、ともに企業改革や業務改革に取り組む。また、産官学、ユーザー・ベンダの垣根を越えて、ITを駆使した企業改革を推進できる高度人材の育成・交流を推進する。
8. **【リスク管理】**経営者は、IT活用がもたらすリスクと、問題が発生した際のステークホルダーや社会に及ぼす影響を意識し、その管理を徹底する。
9. **【環境への配慮】**経営者は、環境に対する企業責任を認識し、IT活用によるエネルギー効率向上や省資源化に取り組む。
10. **【国内企業全体の底上げ】**経営者は、IT投資から最大限の効果を引き出すためにも、中小企業等企業規模や業種の如何を問わず、企業の枠組みを超えて我が国企業全体のIT経営の改善・普及に取り組む。

経済産業省委託

『IT経営力指標』を用いた企業のIT利活用に関する現状調査
(第4回)

2009年11月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

本アンケート調査は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が、経済産業省の委託を受けて行う『IT経営力指標』を用いた企業のIT利活用に関する現状調査及び海外比較に関する委託調査事業の一環として、企画し実施させていただくものです。ご回答いただきました調査結果は、今後のIT施策に反映させていただく予定です。何卒、ご協力をお願い申し上げます。

なお、調査終了後に追加でご質問させていただくことがございます。ご協力いただける場合は、調査票末の記入欄に貴社のお名前とご連絡先をご記入ください。

～ ご記入にあたって ～

- ご記入は黒または青のボールペン、万年筆、濃いめの鉛筆をご使用ください。
- ご回答は、直接 の中に記入してください。回答項目が用意されている場合は、あてはまる項目の番号に○印を記入してください。また、「その他」にあてはまる場合は、ご面倒でもなるべく詳しく内容をご記入ください。
- この調査は統計的に処理致しますので、個人の意見や考えなどが公表されることやご回答が弊社及び委託元以外に知られることは一切ありません。ご自由にお答えください。
- ご記入いただきましたアンケート用紙は、お手数ですが、同封の返信用封筒(切手不要)に入れて、**●月●日(●)までに**ポストに投函してください。
- この調査に関するお問い合わせは、下記までお願い致します。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)

経済・社会政策部 TEL: ●-●●-●● 担当: ●●、●●

お問い合わせ受付時間: 月～金曜日 午前10時～午後5時

I. 貴社の『ITの活用状況』について伺います。

- (1) 手作業の自動化など、ITを活用することにより利便性の向上や効率化が実現できていますか。あてはまるもの全てに○をつけてください。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 業務の効率化や利便性の観点からはITを活用していない、又は活用したが効果が得られなかった2. 業務単位や部門単位で効果が実現できている3. 全社的な一連の業務フローにおいて効果が実現できている4. 調達先や販売先など複数企業が参加する業務連携の仕組み（電子商取引、サプライチェーンマネジメントなど）が構築でき、効果が実現できている |
|---|

- (2) ITを活用することにより「情報の共有化」が実現できていますか。あてはまるもの全てに○をつけてください。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 情報の共有化の観点からはITを活用していない、又は共有化できていない
→II. へおすすみください2. 業務単位や部門単位で情報の共有化ができている3. 全社的な一連の業務フローにおいて情報の共有化ができている4. 自社だけでなく調達先や販売先などと、必要な情報の共有化ができている |
|---|

- (3) (2)の「情報の共有化」の結果として、迅速な意思決定や業務改善が実現できていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 共有化された情報は意思決定や業務改善に活かされていない2. 業務単位や部門単位で意思決定・業務改善が迅速に実現できている3. 経営層の全社統一的な意思決定・業務改善が迅速に実現できている |
|--|

II. 貴社の『経営戦略とIT戦略の融合』について伺います。

- (1) 自社の解決すべき経営課題について経営層は把握していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 十分把握している2. 不十分なところもあるが、把握している3. 把握できていない |
|---|

(2) 経営戦略は策定されていますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

【貴社に企業グループが存在する場合】

(企業グループ：子会社・関連会社を有する場合、もしくは子会社・関連会社である場合)

1. 企業グループ及び企業単体のいずれにおいても経営戦略が策定されている
2. 企業単体としては経営戦略が策定されているが、企業グループ全体としてはない
3. 企業グループとしては経営戦略が策定されているが、企業単体としてはない
4. 企業グループとしても企業単体としても経営戦略は策定されていない

→(6)へおすすみください

【貴社に企業グループが存在しない場合】

5. 企業単体として経営戦略が策定されている
6. 企業単体として経営戦略はない

→(6)へおすすみください

(3) (2)でお聞きした経営戦略はどこまで周知されていますか。あてはまるもの全てに○をつけてください。

1. 経営層
2. 管理者層
3. 1. 2. を除く全社員
4. 企業グループや調達先や販売先など連携先企業など

(4) (2)でお聞きした経営戦略の想定している期間はどのくらいですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 比較的短期（概ね1年程度）
2. 比較的中長期（概ね3年以上）
3. 短期、中長期とも作成している

(5) 経営戦略策定には、ビジネス環境の変化を見極め、業務改革の実行や新しいビジネスモデルの展開などを織り込んでいますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 「業務改革の実行」「新しいビジネスモデルの展開」のどちらも織り込んでいる
2. 主として「業務改革の実行」が中心であり、「新しいビジネスモデルの展開」は織り込んでいない又は不十分である
3. 主として「新しいビジネスモデルの展開」が中心であり、「業務改革の実行」は織り込んでいない又は不十分である
4. 「業務改革の実行」「新しいビジネスモデルの展開」のどちらも織り込んでいない又は不十分である

- (6) I T戦略（I T活用方針、I T投資計画など）は明確に策定されていますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

【貴社に企業グループが存在する場合】

（企業グループ：子会社・関連会社を有する場合、もしくは子会社・関連会社である場合）

1. 企業グループ及び企業単体のいずれにおいてもI T戦略が策定されている
2. 企業単体としてはI T戦略が策定されているが、企業グループ全体としてはない
3. 企業グループとしてはI T戦略が策定されているが、企業単体としてはない
4. 企業グループとしても企業単体としてもI T戦略は策定されていない

→(11)へおすすみください

【貴社に企業グループが存在しない場合】

5. 企業単体としてI T戦略が策定されている
6. 企業単体としてI T戦略はない

→(11)へおすすみください

- (7) (6)でお聞きしたI T戦略はどこまで周知されていますか。あてはまるもの全てに○をつけてください。

1. 経営層
2. 管理者層
3. 1. 2. を除く全社員
4. 企業グループや調達先や販売先などの連携先企業など

- (8) I T戦略は経営戦略と整合性がとれていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. はい
2. いいえ

- (9) I T戦略の決定プロセスには、経営層が参画していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. はい
2. いいえ

- (10) I T戦略には、単に自社の効率性を目指したのではなく、調達先や販売先などの連携先企業や消費者の利便性向上の視点を取り入れていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. はい
2. いいえ

(11) その他、「経営戦略とIT戦略の融合」に関して、取り組んでいること全てに○をつけてください。

1. IT戦略の策定において、ITに関する新規技術や新規のソリューション動向を随時把握し、それらを適切に活用する視点が織り込まれている
2. 経営層は、自社の社風、企業規模、業種、製品やサービスなどとITの親和性を理解している
3. ITを適切なところに導入し活用することによって、新ビジネスの創出や競争優位性の獲得を実現している
4. 経営層は、経営とITの橋渡しを行うCIO（情報統括役員もしくは情報化担当役員や社内外を問わずCIO機能を有する者）と定期的・継続的にITの活用に関する意見交換を実施している

Ⅲ. 貴社の『現状の可視化による業務改革の推進とITの活用による新しいビジネスモデルの創出、ビジネス領域の拡大』について伺います。

(1) 主要な業務について、業務プロセスが可視化（フローチャートなどによる“見える化”）されていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 主要な業務について可視化を実施している
2. 一部の業務についてのみ可視化を実施している（可視化すべき業務は不十分と感じている）
3. 可視化は実施していない →(5)へおすすみください

(2) (1)で実施した業務プロセスの可視化によって、無駄・重複・非効率・属人性の排除に取り組むための業務改革が行われていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 事業部門、機能別組織単位での業務改革が行われている
2. 事業部門、機能別組織単位だけではなく、各組織、部門間にまたがる企業全体、企業グループ全体での業務改革が行われている
3. 企業全体、企業グループ全体だけではなく、調達先や販売先など連携先企業とのやりとりも含めた連携範囲全体にまたがった業務改革が行われている
4. 無駄・重複・非効率・属人性の排除は問題が判明した都度実施している
5. 上記のような業務改革は行われていない

(3) (2)の業務改革を実施するにあたって、業務プロセスの標準化を進め、標準化した業務プロセスにITを効果的に活用することで、組織やプロセスを最適化していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. はい
2. いいえ

(4) 業務プロセスの可視化による業務の見直しや標準化によって、実現できた効果としてどのようなものがありますか。あてはまるもの全てに○をつけてください。

1. 新しいビジネスの創出
2. 顧客満足度の向上
3. 商品・サービスの差別化、競争力の強化
4. 経営環境の変化に順応できる柔軟性の向上
5. 経営環境の変化を捉える意思決定スピードの向上
6. 企業横断的な情報・スキル・ノウハウ共有の向上
7. コスト削減
8. 合理化、効率化
9. あてはまるものはない

(5) 職務権限や職務分掌を定めたもの（職務権限規定など）はありますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 職務権限や職務分掌は明確に定められていない →(7)へおすすめください
2. 職務権限や職務分掌は明確に定められている

(6) (5)でお聞きした職務権限や職務分掌が定められている場合に、システム化された業務についてシステムでアクセス制限などを実施していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 社内では実施している
2. 社内だけでなく調達先や販売先など連携先企業との間でも契約や覚書などを取り交わした上で実施している
3. 実施していない

(7) 業務上の不正や誤りをシステム上発見できる仕組みを有していますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 主な業務プロセスには仕組みを有している
2. 仕組みは有しているが一部の業務プロセスに限られている
3. 仕組みは有していない

IV. 貴社の『標準化された安定的な I T 基盤の構築』について伺います。

- (1) ハードウェア、ネットワーク設備、基本ソフトウェアといった I T 基盤の導入にあたって、全社横断的な設計思想・構築ポリシーが確立されていますか。最もあてはまるもの 1 つに○ をつけてください。

1. 確立されているが、遵守は十分でない
2. 確立され、遵守されている
3. 確立され、遵守されている。また、そのポリシーは調達先や販売先、又は産業内での連携先企業を横断するポリシーでもある
4. 確立されていない

- (2) I T 基盤は標準化されていますか。最もあてはまるもの 1 つに○ をつけてください。

【貴社に企業グループが存在する場合】

(企業グループ：子会社・関連会社を有する場合、もしくは子会社・関連会社である場合)

1. 企業グループ全体で I T 基盤の標準化が進められている
2. 企業グループでは I T 基盤の標準化は進められていないが、単一企業内では標準化が進められている
3. 企業グループにおいても企業単体においても標準化は進められていない

【貴社に企業グループが存在しない場合】

4. 企業内において標準化が進められている
5. 企業内において標準化は進められていない

- (3) 設計思想・ポリシーに沿った I T 基盤の構築を行うために、社内の利害調整を行い、全社的な観点からの I T 投資計画の推進が行われていますか。あてはまるもの 1 つに○ をつけてください。

1. はい
2. いいえ

- (4) 業務と I T の最適な連携を実現する観点から、利用状況・トータルコストをチェックするために定期的に導入済みシステムの棚卸しを行っていますか。あてはまるもの 1 つに○ をつけてください。

1. はい
2. いいえ

V. 貴社の『ITマネジメント体制の確立』について伺います。

1. 経営とITの橋渡しを行う人材について

- (1) ITの導入や高度な活用にあたっては、経営の事が解かりITの事も解る人材が必要です。このような経営とITの橋渡しを行う人材(CIOと定義する)について、あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|---|
| 1. 社内に、CIO（情報統括役員もしくは情報化担当役員）もしくはCIO機能（経営者、社長自身が担うケースもある）を有する者がいる |
| 2. 経営とITの橋渡しを行う人材については、ITコーディネータ・中小企業診断士・コンサルタント・ベンダーなど主に社外の人物に頼っている
→2. へおすすめください |
| 3. 経営とITの橋渡しを行う人材は社内外ともにいない
→2. へおすすめください |

- (2) CIOとしての業務専従度合いはどのくらいですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|-----------|
| 1. ~29% |
| 2. 30~49% |
| 3. 50~79% |
| 4. 80~99% |
| 5. 100% |

2. ITガバナンス体制、IT戦略立案・管理組織

- (1) ユーザー部門、自社・子会社のIT部門、ベンダーやアウトソーサーなどのそれぞれの役割や機能、責任などが明確になっていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|--------|
| 1. はい |
| 2. いいえ |

- (2) IT投資を行う際、それぞれの役割や機能、責任分担に従った行動により、適正な価格で最も高い効果を実現していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|--------|
| 1. はい |
| 2. いいえ |

3. ITにかかるアウトソーサー・ベンダー管理

- (1) システム開発・保守・運用にかかるアウトソーサーやベンダーを選定する際には、プロジェクト毎に求める水準を定めて選定していますか。あてはまるもの1つに〇をつけてください。

- | |
|--------|
| 1. はい |
| 2. いいえ |

- (2) システム開発・保守・運用契約やアウトソーシング契約の締結にあたり、法務部門・弁護士・コンサルタントなど、IT部門以外のチェックを受けていますか。あてはまるもの1つに〇をつけてください。

- | |
|--------|
| 1. はい |
| 2. いいえ |

- (3) ITにかかるアウトソーサーやベンダーの評価について、最もあてはまるもの1つに〇をつけてください。

- | |
|---|
| 1. アウトソーサーやベンダーの評価は行っていない |
| 2. アウトソーサーやベンダーの評価基準はないが、何らかの評価を行っている |
| 3. アウトソーサーやベンダーの評価基準として定量的な基準（SLAなど）を定めて、評価している |
| 4. アウトソーサーやベンダーの評価基準として定量的な基準（SLAなど）を定め、評価結果に対する賞罰を実行している |

VI. 貴社の『IT投資の客観的評価の実践』について伺います。

(1) 「IT投資の客観的評価の実践」に関して実施していること全てに○をつけてください。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. IT投資に対する考え方や判断基準が明確になっている2. IT投資の目的を明確にしている3. IT投資判断の最終責任者が決まっている4. IT投資の決定や評価にあたっては、ユーザー部門の声を聞いている5. IT投資においては、経営課題の優先度・緊急度・期待される効果・リスクを整理して、総合的に判断している6. プロジェクトごとのIT投資の効果を、投資前に定量的に把握している7. プロジェクトごとのIT投資の効果を、投資後に定量的に把握している8. 事後評価の結果に応じて、システムの改善やシステム停止など具体的な行動を伴う仕組みがある9. IT投資の評価には、従業員、調達先や販売先などの連携先企業、消費者の満足度などといった定性的な効果も重視している10. 経営幹部が定期的にIT投資の効果についてIT部門やユーザー部門から報告を受け、意見交換を実施している11. IT投資の客観的な評価は実践していない →VII. へおすすみください |
|---|

(2) 貴社のIT資産の導入コスト、維持管理コストなどについて、最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. IT資産の導入コスト・維持管理コストは把握していない2. 年度ごとの予算ベースでは把握しているが、複数年にわたるシステムの使用期間トータルでは把握していない3. TCO（コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費）を分析し、自社のITコスト構造を把握している4. TCO（コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる総経費）を分析し、自社のITコスト構造を把握した上で、最適なコスト構造を実現できている |
|---|

Ⅶ. 貴社の『IT活用に関する人材の育成』について伺います。(IT部門が組織として存在しない場合は、「IT部門」を「IT担当者」に読み替えてください。)

(1) 社員全般について貴社で取り組みを行っているもの全てに○をつけてください。

1. 経営層や社員のITスキル向上についてのニーズを聞いている
2. 経営層や社員のIT活用能力を向上させるために、使い方を記載したテキストなどのマニュアルを整備している。
3. 経営層や社員のIT活用能力を向上させるための研修や啓蒙活動などを行っている
4. 経営層や社員のIT活用能力を向上させるために、ヘルプデスクの設置など社内外を問わず疑問点についての問い合わせ窓口を用意している
5. 調達先や販売先などの連携先企業との間で共通システムを使いこなすための研修会(共同開催も含む)を定期的に行っている
6. 特に行っていない

(2) 社内IT部門(部門を有さない場合はIT担当者)の社員について貴社で取り組みを行っているもの全てに○をつけてください。

1. 「ITスキル標準」や「情報システムユーザースキル標準」などの外部評価基準を参照するなど、社内IT部門の社員の能力を客観的に把握・評価する仕組みを持っている
2. 社内IT部門の社員は、能力向上のための研修を定期的、もしくはニーズに応じて受けている
3. 社内IT部門の社員の能力向上は、人事評価やキャリアパスとリンクされている
4. IT戦略に沿って、社内IT部門の社員の採用計画(人数、能力などを考慮)、採用方針を設定している
5. 社内IT部門の社員に、業務部門を経験させるような仕組みがある
6. 社内IT部門の社員が、業務部門からのニーズを聞く機会がある
7. 社内IT部門の社員は他社の社内IT部門の社員などとの情報交換を行う機会がある
8. 特に行っていない

(3) C I OもしくはC I O機能を担う人材について貴社で取り組みを行っているもの全てに○をつけてください。

1. C I OやC I O機能を担う人材に求められる能力や役割が明確になっている
2. 将来のC I O候補者にはC I Oに必要とされるキャリアを積ませている
3. C I Oは能力向上のための研修を受けている
4. 特に行っていない、又はC I Oはいない

VIII. 貴社の『I Tに起因するリスクへの対応』について伺います。

(1) 経営リスクや情報管理についてあてはまるもの全てに○をつけてください。

1. 経営層はI Tに関連・起因するリスク（情報漏えい・ウイルス・不正アクセス・システム障害など）の脅威を認識している
2. I Tに関連・起因するリスクの潜在・顕在要因を網羅的に把握し、発生の可能性、発生した場合の影響などを予測し対応策について検討を行っている
3. 情報セキュリティポリシーや情報セキュリティ管理規程を定めている
4. 情報セキュリティに関する推進体制を整備している
5. 機密情報・重要情報が外部に漏えいした際の対応マニュアルが整備されており、従業員は常時閲覧できる
6. システムの障害発生などに伴う事業継続計画を策定している
7. 内部統制が良好に整備され運用されるようI Tが支援している
8. C I S O（情報セキュリティ統括専任担当）を設置している
9. 特に行っていない

(2) 情報セキュリティ・情報管理に関する研修などについて、あてはまるもの全てに○をつけてください。

1. 社員に対し、I Tに関連・起因するリスクについて情報を提供するとともに、適切な情報セキュリティ対策・情報管理のための研修などを実施している。
2. パートタイマー・アルバイト・派遣社員など正社員以外の従業員に対しても情報提供や研修などを行っている
3. 調達先や販売先などの連携先企業に対しても情報提供や研修などを行っている
4. 情報提供や研修などは行っていない

X. 貴社のIT経営の取組について伺います。貴社の経営者の取組状況についてあてはまるものそれぞれ1つに○をつけてください。

	そう思う	ややそう思う	あまり思わない	思わない
経営者が自らの経営判断に基づき、企業改革や業務改革の道具として常にITを戦略的に活用する可能性を探求している	1	2	3	4
経営者が企業改革にITにおける技術革新の成果を生かし、日々の細かな改善を含め、中長期にわたり、取組みをリードしている	1	2	3	4
経営者が取り組むべき企業改革や業務改革の内容を明らかにして、その実現に向けたIT投資の優先順位を常に明確に現場に示している	1	2	3	4
経営者がITを活用し、競争優位の獲得に必要な情報や業務を可視化し、かつステークホルダー（利害関係者）への情報開示や透明性の確保に取り組んでいる（情報の「見える化」）	1	2	3	4
経営者が「見える化」した情報や業務をステークホルダー（利害関係者）全体で「共有化」し、企業内での部門を超えた業務間連携、業種・業態・規模を超えた企業間連携を促す情報基盤構築やバリューチェーンの最適化に取り組んでいる（情報の「共有化」）	1	2	3	4
経営者がITを活用し、個々の企業の枠にとらわれず、業務やシステムの組み替えや、必要な情報を迅速かつ最適に活用できる事業構造への転換に取り組む、経営環境の急速な変化に柔軟に対応している（情報の「柔軟化」）	1	2	3	4
経営者が最適なIT投資・IT活用を実現するために、CIOを任命し、ともに企業改革や業務改革に取り組んでいる	1	2	3	4
経営者が産学官、ユーザー・ベンダーの垣根を越えて、ITを駆使した企業改革を推進できる高度人材の育成・交流を推進している	1	2	3	4
経営者がIT活用がもたらすリスクと、問題が発生した際のステークホルダー（利害関係者）や社会に及ぼす影響を正しく認識し、その管理を徹底している	1	2	3	4
経営者が環境に対する企業責任を認識し、IT活用によるエネルギー効率向上や省資源化に取り組んでいる	1	2	3	4
経営者がIT投資から最大限の効果を引き出すためにも、中小企業等企業規模や業種の如何を問わず、企業の枠を超えて我が国企業全体のIT経営の改善・普及に取り組んでいる	1	2	3	4

XI. 貴社の I T 経営の現状および課題について伺います。

(1) 貴社の I T 活用状況はどのステージにいると思いますか。あてはまるもの 1 つに〇 をつけてください。

- | |
|---|
| 1. ステージ 1 : I T 不良資産化企業群 (I T を導入したものの十分に活用できていない状態、または I T を導入したばかりの状態) |
| 2. ステージ 2 : 部門内最適化企業群 (業務における I T の活用はすすんでいるものの、 I T の活用が部門ごとに完結されている部分最適の状態) |
| 3. ステージ 3 : 組織全体最適化企業群 (部門間の壁を越えて I T の活用が進んでおり、組織全体で最適に活用されている状態) |
| 4. ステージ 4 : 企業・産業横断的最適化群 (自社の組織全体における最適な活用だけにとどまらず、取引先や顧客などを含めた企業間・産業横断的に I T の活用が進んでいる状態) |

(2) 上記設問の I ~ VIII のうち貴社における I T の利活用の現状について、課題と感じているものはありますか。あてはまるもの 全てに〇 をつけてください。

- | |
|--|
| 1. 設問 I : I T の活用状況 |
| 2. 設問 II (1)~(5) : 経営戦略の策定 |
| 3. 設問 II (6)~(11) : I T 戦略の策定と経営戦略との融合 |
| 4. 設問 III : 可視化による業務改革の推進 |
| 5. 設問 IV : 標準化された安定的な I T 基盤の構築 |
| 6. 設問 V : I T マネジメント体制の確立 |
| 7. 設問 VI : I T 投資評価の仕組みと実践 |
| 8. 設問 VII : I T 活用に関する人材の育成 |
| 9. 設問 VIII : I T に起因するリスクへの対応 |
| 10. いずれも課題と感じていない |
- XII. へおすすめください

(3) (2) のうち最も課題であると考えられるものはなんですか。 あてはまる番号を 1 つ お書きください。また、課題を具体的にお書きください。

最も課題であると考えられるもの []

具体的に :

.....

.....

.....

.....

.....

XII. 貴社の経営状況などについて伺います。

※ご回答は全て、「貴社単独」での数値としてください。

1. 貴社（単独）の売上高（金融機関などは営業収益）をご記入ください。

	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	
(1) 平成 19（2007）年度実績								百万円
(2) 平成 20（2008）年度実績								百万円

2. 貴社（単独）の営業利益（金融機関などは業務純益）をご記入ください。

	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	
(1) 平成 19（2007）年度実績								百万円
(2) 平成 20（2008）年度実績								百万円

3. 貴社（単独）の従業員数をご記入ください。

(1) 平成 20（2008）年 3 月 3 1 日（平成 19 年度の事業年度末日）現在

	十万	万	千	百	十	一	
全従業員数							人
うち正社員数							人

(2) 平成 21（2009）年 3 月 3 1 日（平成 20 年度の事業年度末日）現在

	十万	万	千	百	十	一	
全従業員数							人
うち正社員数							人

4. 貴社（単独）の設備投資額をご記入ください。

	千億	百億	十億	億	千万	百万	
(1) 平成 19（2007）年度実績							百万円
(2) 平成 20（2008）年度実績							百万円

5. 貴社（単独）の I T 投資額を分かる範囲でご記入ください。ここでは、I T 関連教育費は除きます。

	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	
(1) 平成 19 (2007) 年度実績								百万円
(2) 平成 20 (2008) 年度実績								百万円

6. 貴社（単独）の資本金をご記入ください。

	兆	千億	百億	十億	億	千万	百万	
平成 21 (2009) 年 3 月 3 1 日 (平成 20 年度の事業年度末日) 現在								百万円

7. 貴社の業種（最も主なもの）について、あてはまるもの 1 つに〇 をつけてください。

1. 鉱業	10. 鉄鋼	19. 小売業
2. 建設業	11. 非鉄金属	20. 不動産
3. 食料品	12. 金属製品	21. 運輸業
4. 繊維製品	13. 機械	22. 情報・通信業
5. パルプ・紙	14. 電気機器	23. 電気・ガス業
6. 化学	15. 輸送用機器	24. サービス業
7. 医薬品	16. 精密機器	25. 金融・保険業
8. 石油・石炭	17. その他の製造業	26. その他
9. 窯業・土石	18. 卸売業	(具体的に：)

8. 貴社の上場区部について、あてはまるもの 1 つに〇 をつけてください。

1. 上場 → (証券コードをご記入ください：)
2. 未上場

9. 貴社の平成 20 年度における I T 関連税制の利用状況についてお伺いします。

(1) 「情報基盤強化税制」について伺います。

① 貴社は、平成 20 年度に「情報基盤強化税制」を利用しましたか。あてはまるもの 1 つに〇をつけてください。

1. 利用した →②へ	2. 利用しなかった →(2)へ
-------------	------------------

- ② 適用実績額を可能な範囲でご記入ください。単位は【千円】となっております。
ご注意ください。

	十億	億	千万	百万	十万	万	千	
税額控除額								千円
繰越額 (平成20年度から21年度への税額控除の繰越額)								千円
特別償却額								千円

(ご参考) 金額につきましては以下の部分を転記記入してください。

税額控除額：「情報基盤強化設備等を取得した場合の法人税額の特別控除に関する明細書」

別表六(二十一)の法人税額の特別控除額の計算の「法人税額の特別控除額 [17]」

繰越額：「情報基盤強化設備等を取得した場合の法人税額の特別控除に関する明細書」

別表六(二十一)の法人税額の特別控除額の計算の「翌期繰越税額控除限度超過額の計算の合計」の合計

特別償却額：「情報基盤強化設備等の特別償却の償却限度額の計算に関する付票」

特別償却の付表(五)の「特別償却限度額 [13]」欄の合計額

- ③ 本税制の適用を受けた設備にあてはまるもの全てに○をつけてください。

1. サーバ用オペレーティングシステム (OS)、または、当該OSがインストールされたサーバ機
2. データベース管理ソフトウェア (DBMS)、またはDBMS及びこの機能を利用するアプリケーションソフトウェア
3. 連携ソフトウェア
4. ファイヤウォール

- (2) 「中小企業投資促進税制」について
 資本金が1億円以下の方のみお答えください。資本金が1億円超の企業は「10.」へ
お進みください。

- ① 貴社は、平成20年度に「中小企業投資促進税制」のうちIT関連設備等※について適用を受けましたか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

※電子計算機、デジタル複合機、ソフトウェア

1. IT関連設備等については適用を受けた →②へ
2. IT関連設備等については適用を受けなかった →10へ

② 適用を受けた投資額を可能な範囲でご記入ください。単位は【千円】となっております。ご注意ください。

	十億	億	千万	百万	十万	万	千	
電子計算機								千円
デジタル複合機								千円
ソフトウェア								千円

10. あなたについてお伺いします。

(1) あなたの所属する部署はどこですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 情報システム	5. 経理	9. 製造・生産
2. 総務	6. 広報・I R	10. (部門に属さない) 経営層
3. 法務	7. 人事労務	11. その他
4. 経営企画	8. 営業	(具体的に：)

(2) あなたの役職は何ですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 経営層	3. 課長	5. 担当者
2. 部長	4. 係長	

さしつかえなければ、貴社名、ご記入者部署名などをご記入ください。

(ご回答について、確認をさせていただくなどご連絡をする場合がございます。)

貴社名			
部署名		役職	
電話		e-mail	

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

Screener Questions

- 1) Are you willing to disclose your company name?
Yes
No
- 2) Please name the company you work for (_____)
- 3) Which of the following best describes the department in which you work?
 - 1) Administration [**Terminate**]
 - 2) Operations [**Terminate**]
 - 3) Finance & Accounting [**Terminate**]
 - 4) Human Resources [**Terminate**]
 - 5) Information Technology [**Continue**]
 - 6) Sales & Marketing [**Terminate**]
 - 7) Other (please describe) [**Terminate**]
- 4) What is the job title that best describes your role in the organization? (Select one)
 - 1) Head of IT
 - 2) VP, IT
 - 3) Director, IT
 - 4) Senior Manager, IT
 - 5) Manager, IT
 - 6) IT Representative/Executive/Associate [**Terminate**]
- 5) Your exact job title as it appears on your business card? (**Open ended**)

- 6) Which of the following best describes the organization your work for? (**Select one**)
 - 1) I work for a government organization/ government body. [**Terminate**]
 - 2) I work for a privately owned company. [**Terminate**]
 - 3) I work for a publicly traded organization. [**Continue if selected**]
 - 4) None of the above [**Terminate**]
 - 5) Don't know [**Terminate**]
 - 6) Others (specify) [**Terminate**]
- 7) Which of the following best describes your company? (**Select one**)
 - 1) My company (along with other companies) forms/belongs to a business group. (**classify as a company that belongs to a group**)
 - 2) My company has one or more subsidiaries/affiliates. (**classify as a company that belongs to a group**)
 - 3) My company is one of the subsidiaries/affiliates of a company. (**classify as a company that belongs to a group**)
 - 4) My company is an independent company and it does not belong to a group or have any subsidiaries. (**classify as an independent company**)

Survey Questions

I. Questions on "Impact of IT Implementation" in your company

- (1) Which of the following statements describes your company's success in improving the efficiency by implementing IT, such as automation of manual tasks? (Select all that apply)
1. We do not implement IT to enhance the operational efficiency and convenience, OR we used / implemented but could not get any benefits.
 2. We have been successful at the division/operational unit level.
 3. We have been successful by implementing multiple workflow activities at the company level.
 4. We have successfully established and actualized a mechanism for synchronized operation (e.g. e-commerce, supply chain management and likewise) with many companies including vendors and distributors.
- (2) Which of the following statements describe your company's success in sharing information by implementing IT? (Select all that apply)
1. We do not use IT for information sharing, OR we have failed in sharing information. -> **Go to II.**
 2. We have been successful at the division/operational unit level.
 3. We have been successful by implementing multiple workflow activities at the company level.
 4. We have been successful in our organization and with partners, such as vendor companies and distributors.
- (3) Which of the following best describes the impact of "information sharing" on your company's decision making processes and business operations? (Select one)
1. We have been unsuccessful in utilizing the shared information for decision making and improving business operations.
 2. We have successfully accelerated the decision making processes and improved business operations at the division/operational unit level.
 3. We have successfully accelerated the decision making processes and improved business operations across the company in a uniform manner at the management level.

II. Questions on "Convergence of Business and IT Strategies" in your company

- (1) Which of the following best describes your management's understanding of challenges that need to be overcome? (Select one)
1. They fully understand
 2. They mostly understand
 3. They do not understand
- (2) Which of the following best describes the business strategy formulation of your company? (Select one)

[For companies that form/belong to a business group]

(In case that your company has subsidiaries/affiliates or your company is one of the subsidiaries/affiliates of a company)

1. Business strategy has been formulated both for our business group and

- our company.
- 2. Business strategy has been formulated only for our company, but not for our business group.
- 3. Business strategy has been formulated only for our business group, but not for our company.
- 4. Business strategy has been formulated neither for our business group nor for our organization. -> **Go to (6)**

[For independent companies]

- 1. Business strategy has been formulated for our company.
 - 2. Business strategy has not been formulated for our company.
->**Go to (6)**
- (3) Which of the following describe the level at which the above mentioned strategies are known? (Select all that apply)
- 1. Known among the management level
 - 2. Known among the middle-management level
 - 3. Known among all the employees except 1 and 2
 - 4. Known widely among related companies, such as members of our business group and clients
- (4) Which of the following best fits the term for which a business strategy is assumed? (Select one)
- 1. Relatively short term (approx. 1 year)
 - 2. Relatively medium to long term (approx. over 3 years)
 - 3. We have both short and medium to long-term strategies.
- (5) Does your business strategy incorporate "implementation of operational reforms" and "deployment of new business models" that are formulated by identifying changes in the business environment? (Select one)
- 1. Our business strategy incorporates both "implementation of operational reforms" and "deployment of new business models".
 - 2. Our business strategy focuses on "implementation of operational reforms"; does not incorporate "deployment of new business models" OR the effort is insufficient.
 - 3. Our business strategy focuses on "deployment of new business models"; does not incorporate "implementation of operational reforms" OR the effort is insufficient.
 - 4. Our business strategy incorporates neither "implementation of operational reforms" nor "deployment of new business models"; OR the effort made is insufficient.
- (6) Which of the following most clearly defines the IT strategy (IT implementation policy, IT investment plan and likewise) for your company? (Select one)

[For companies that form/belong to a business group]

(In case that your company has subsidiaries/affiliates or your company is one of the subsidiaries/affiliates of a company)

- 1. IT strategy has been established both for our business group and for our company.
- 2. IT strategy has been established only for our company, but not for our business group.

3. IT strategy has been established only for our business group, but not for our company.
4. IT strategy has been established neither for our business group nor for our company. -> **Go to (11)**

[For independent companies]

1. IT strategy has been established for our company.
 2. IT strategy has not been established for our company. -> **Go to (11)**
- (7) At which level are the above mentioned strategies known? (Select all that apply).
1. Known among the management level
 2. Known among the middle management level
 3. Known among all the employees except 1 and 2
 4. Known widely among related companies, such as members of our business group and clients
- (8) Is your IT strategy consistent with your business strategy? (Select one)
1. Yes
 2. No
- (9) Does the management participate in the decision-making process of the IT strategy? (Select one)
1. Yes
 2. No
- (10) Does your IT strategy include improving convenience of your partners, such as vendors, distributors, and consumers, along with focusing on efficiency in the company? (Select one)
1. Yes
 2. No
- (11) Which of the following efforts does your company make regarding "Convergence of Business and IT Strategies"? (Select all that apply)
1. We have been updating ourselves with information on trends of new IT related technologies and solutions from time to time, which helps the IT strategy to evolve and understand their usability from the perspective of their appropriate application .
 2. The management is aware of the significance of IT to our corporate culture, company size, category of business, and products/services.
 3. We have been successful in seizing new business opportunities and developing competitive strength by implementing IT where required.
 4. We have been continually exchanging opinions on IT implementation between the management and our CIO (Chief Information Officer or other executives who in charge of information) who mediates between the management and IT, or with internal/external officers who are responsible for the same functions as CIOs.

III. Questions on “Impact of IT implementation on the operational reforms via visualization and creation of new business models and expansion of business areas.

- (1) Which of the following best describes the visualization (e.g. by flowchart) of your company’s main processes? (Select one)
1. Our main operational processes have been visualized.
 2. A part of our main operational processes have been visualized; but there is scope for more
 3. None of our main operational processes have been visualized.
-> **Go to (5)**
- (2) Which of the following best describes the successful implementation of operational reforms to eliminate wasted work, duplication, inefficiency and personalization problems by visualizing your company’s main operational processes? (Select one)
1. Operational reforms have been implemented at the division/functional unit level.
 2. Operational reforms have been implemented across the whole company and business group.
 3. Operational reforms have been implemented across the whole partnering spectrum including our company, business group, and partnering companies, such as vendors and distributors.
 4. We do not use the visualization of operational processes; we handle wasted work, duplication, inefficiency, and personalization problems on a project basis.
 5. Operational reform as the above has not been implemented
- (3) Has your company’s structure and operational processes been optimized by standardization of operational processes and appropriate implementation of IT? (Select one)
1. Yes
 2. No
- (4) Which of the following results are brought by the visualization of the operational processes? (Select all that apply)
1. New business creation
 2. Increased customer satisfaction
 3. Differentiation of products/services and enhancement of competitiveness
 4. Increased/ improved flexibility to cope with/ adapt to changes in the business environment
 5. Faster decision making processes to cope with changes in the business environment
 6. Better and easier sharing of information and resources/ abilities across the company
 7. Cost reduction
 8. Increased efficiency
 9. None of the above
- (5) Does you company have clearly defined rules on division of authority and responsibility?
1. No -> **Go to (7)**

2. Yes **(Continue)**

- (6) Which of the following best describes the level of access control systems deployed for systematic operations? (Select one)
1. We exercise access controls within our company.
 2. We exercise access controls among our employees and with partnering companies, such as vendors and distributors, after exchanging contracts/agreements.
 3. We do not exercise access controls.
- (7) At which level has your company implemented a detection system for detecting operational malfunction / anomalies/ errors? (Select one)
1. We have a detection system in the main operational processes.
 2. We have a detection system only in some parts of operational processes.
 3. We do not have a detection system.

IV. Questions on “Establishment of a Stable and Standardized IT Infrastructure” in your company

- (1) Which of the following statement best describes the extent of design concept and building policy implementation while introducing IT infrastructure (such as hardware, network equipment) and basic software? (Select one)
1. It was established but not adequately complied with.
 2. It was established and complied with.
 3. It was established, complied and the policy is adopted by suppliers, customers and related companies.
 4. It was not established.

- (2) Which of the following best describes standardization in your company’s IT infrastructure? (Select one)

[For companies that form/belongs to a business group]
(In case that your company has subsidiaries/affiliates or your company is one of the subsidiaries/affiliates of a company)

1. The IT infrastructure has been standardized across our business group.
2. The IT infrastructure has been standardized only in our company and not across our business group.
3. The IT infrastructure has been standardized neither in our company nor in our business group.

[For independent companies]

1. The IT infrastructure has been standardized in our company.
2. The IT infrastructure has not been standardized in our company.

- (3) Are relevant stakeholders in the company being consulted in devising the IT investment strategy so that the IT infrastructure is built in line with the design concept and policy?

1. Yes
2. No

- (4) Does your company regularly make inventory of installed systems to check the status of use and total costs, to achieve optimal solidarity between

business operations and IT. Read the following description and circle an applicable number.

1. Yes
2. No

V. "Establishment of IT Management Structure" in your company

1. Personnel who mediate between the management and IT

- (1) For the introduction and high-level implementation of IT, executives who understand both the management and IT are required. Such executives co-ordinate between the management and IT (defined as CIO). In order to play this role, which of the following best applies to your company?
 1. We have CIO (Chief Information Officer or other executives in charge of information) or a person who function in the role of CIO (In some cases, management executive or Chief Operating Officer oneself takes that role) .
 2. For bridging the gap between management and IT, we largely rely on outside help such as IT coordinators, small and medium enterprise management consultants, consultants, vendors etc. → **Go to 2**
 3. We do not have any such personnel within or outside our company
-> **go to 2**
- (2) What is the percentage involvement of the CIO in coordinating between the management and the IT by communicating the needs of management to the IT and requirements of IT to the management. (Select one)
 1. Less than 29%
 2. 30-49%
 3. 50-79%
 4. 80-99%
 5. 100%

2. IT governance structure, planning and implementing the IT strategy

- (1) Does your company clearly define roles, functions and responsibilities of each operational group such as business division, IT division in your company, and subsidiaries, vendors and outsourcing contractors? (Select one)
 1. Yes
 2. No
- (2) While making IT investments, has your company successfully attained the highest level of effectiveness in relation to appropriate pricing by working in line with the division of roles, functions, and responsibilities?
 1. Yes
 2. No

3. Management of IT based outsourcing contractors and vendors/ service providers

- (1) Does your company select system development/maintenance/operation outsourcing contractors or vendors on a project basis by defining the requirements each time? (Select one)

1. Yes
 2. No
- (2) While closing contracts for system development/maintenance/operation or outsourcing, does your company verify them by taking services of your legal department, lawyers or consultants other than the IT division? (Select one)
1. Yes
 2. No
- (3) In reference to the evaluation of IT based outsourcing contractors and vendors, please select the statement of the following which applies to your company. (Select one)
1. We do not conduct any evaluation of outsourcing contractors or vendors.
 2. We conduct an evaluation, but not on any criteria defined for the evaluation.
 3. We conduct evaluation on the basis of defined quantitative criteria (such as SLA).
 4. We conduct evaluation on the basis of defined quantitative criteria (such as SLA) and reward or penalize based on the evaluation results.

VI. Evaluation of IT investment in your company

- (1) In reference to evaluation of the IT investments in your company please select the applicable statements. (Select all that apply)
1. We have clearly defined corporate attitude and criteria for judging IT investment.
 2. We have a clearly defined goal for IT investments.
 3. We have a final decision maker for IT investments.
 4. We listen to end-users when deciding on IT investments and evaluation.
 5. We prioritize and measure the urgency of management challenges and the repercussions before making an IT investment
 6. We measure the effects of IT investments quantitatively before each project.
 7. We measure the effects of IT investment quantitatively after each project is completed.
 8. We have a mechanism to implement specific actions, such as system improvement and system stops, which is based on the result of post-investment evaluation.
 9. We evaluate IT investments on their qualitative effects as well such as satisfaction of employees, partners (vendors, suppliers) and customers.
 10. Our IT or business divisions have regularly reported the effects of IT investments to the management level and exchanged opinions with them.
 11. We do not conduct any objective evaluation for our IT investments.
-> **Go to VII.**
- (2) In reference to the implementation and maintenance/ management costs of your IT assets please select one of the following statements (Select one)
1. We do not keep track of implementation or management/ maintenance costs of IT assets.
 2. We keep track of the expenses borne by the company for implementing or managing/ maintaining IT assets annually, but not of the expenses in the total usage period of an IT implemented solution/ system, on a

multi-year basis.

3. We control our IT cost structure by analyzing TCO (total costs relating to the implementation and maintenance/management of IT solutions/ systems) but have not achieved optimization.
4. We control our IT cost structure and have achieved the optimization by analyzing TCO (total costs relating to the introduction and maintenance/management of computer systems).

VII. "Human Resource Development for IT Implementation" in your company. (For organizations that have no IT division, regard the "IT division" as "IT staff".) In reference to "human resource development for IT utilization" in your company, select the statements that apply to your company. (Select all that apply)

(1) For employees in general

1. We listen to the needs of the management and employees on skill development for better IT utilization.
2. We have a manual that explains the usage, to enhance the IT implementation ability of the management and employees
3. We conduct trainings and educational sessions to enhance the skills of the management and employees to utilize the IT resources better.
4. We have set an inquiry outlet internally/externally such as a help desk to enhance the IT implementation ability of the management and employees.
5. We hold training sessions regularly among our business partners (vendors, clients, distributors) to make them efficient users of the common IT systems(e.g., web based tools)
6. We do not make any effort on this front.

(2) Employees in the IT division (or IT staff) in your company

1. We have a mechanism to make an objective evaluation of the ability of IT employees (e.g. by referring the "IT Skill Standard", "Users' Information System Skill Standards" or other external evaluation criteria)
2. IT employees are given training to up skill them regularly or when required.
3. The improvement of the ability of IT employees in our organization has been linked with the personal evaluation and career path of individuals.
4. We have set recruitment plans (including the number of people, ability, etc.) and policies for our IT division in line with the IT strategy.
5. We have a mechanism for IT employees to experience usage of IT in other departments.
6. IT employees have opportunities to listen to the needs of operational divisions.
7. IT employees have opportunities to interact with their counterparts in other companies.
8. We do not make any effort on this front.

(3) CIO or a person who performs the role of a CIO

1. Abilities and roles which are required to CIO or a person who functions as CIO are clear.
2. We have a mechanism for CIO candidates to gather experience required

- for a CIO.
- 3. CIO receives training for improving their skills.
- 4. We do not make any effort on this front. (We do not have a CIO.)

VIII. IT Risk management in your company

- (1) In reference to IT risk management please select the statements that apply to your organization (Select all that apply)
 - 1. Our management is aware of the IT threats/ risks (information leakage, virus attack, unauthorized access, system failure, etc.).
 - 2. We have documented the potential and overt factors of IT-related risks comprehensively. And we have considered countermeasures after analyzing the projections of probability of occurrence and the possible impact due to the occurrences.
 - 3. We have defined information security policy and management regulations.
 - 4. We have established a promotion system of information security.
 - 5. We have prepared a response manual when confidential and critical information is leaked and our employees can view it anytime.
 - 6. We have developed a business continuity plan in case of a system failure.
 - 7. We organize and operate an internal control supported by IT.
 - 8. We have CISO (Chief Information Security Officer).
 - 9. We do not make any effort on it.

- (2) In reference to training on information security and information management please select the statements applicable to your organization
 - 1. We conduct training for employees on adopting appropriate information security measures and managing information, and educate them about risks related to or arising from IT
 - 2. We conduct training and educate part-time and contractual employees on information security and management.
 - 3. We conduct training and educate business partners, such as vendors and distributors.
 - 4. We do not provide training and education on information security and information management.

- (3) In reference to prevent system manipulation and unauthorized access (select the statements which apply to your organization. (Select all that apply))
 - 1. We have a mechanism to proactively prevent system manipulation and unauthorized access (e.g. setting up access control and program registration management).
 - 2. We have a mechanism to detect system manipulation and unauthorized access (e.g. access log monitoring).
 - 3. We do not have any mechanism to prevent system manipulation and unauthorized access.

IX. Questions on "IT Effects" in your company

- (1) In reference to your company's success in improving its management index due to IT investment please select the statements which apply? (Select all that apply)
 - 1. New orders for new projects have increased.

2. Sales have increased.
 3. Profit ratio has increased.
 4. Indirect expenses (general administrative expenses, sales administrative expenses, etc) have been decreased.
 5. New product/service development has been brought about.
 6. Inventory has reduced substantially.
 7. Other benefits have been brought.
 8. No benefits have been brought about.
- (2) Which of the following statements apply to your company's success in strengthening partnerships due to IT investments? (Select all that apply)
1. Operational cooperation, such as information sharing, and collaborative development with suppliers and customers has improved.
 2. Operational cooperation, such as information sharing, and collaborative development with clients has improved.
 3. Other cooperation has been enhanced.
 4. No benefits have been brought about.
- (3) Which of the following statements apply to your company's success in improving competitiveness and differentiation as a result of IT investment? (Select all that apply)
1. Customer satisfaction has improved.
 2. Differentiation of products/services has advanced.
 3. The ability to quickly respond to trends of product/service market is enhanced.
 4. The accuracy in adapting to trends of product/service market is enhanced.
 5. The number of defective goods and occurrences of goods returning has reduced substantially.
 6. Other differentiation has been achieved.
 7. No benefits have been brought about.
- (4) Which of the following describe your company's success in enhancing operational efficiency as a result of IT investment? (Select all that apply)
1. The number of employees in support divisions/ functions (divisions that do not generate profit directly, such as HR, accounting, and general affairs) is reduced.
 2. The frequency of operational issues have reduced from last year.
 3. Time for delivery is reduced (e.g. real-time service reception in case of service industry).
 4. TCO (total costs relating to the introduction and maintenance/management of computer systems) per employee is reduced substantially from last year.
 5. Other efficiency has been realized.
 6. No benefits have been brought about.
- (5) Which of the following statements describe your company's success in achieving better efficiency of management and organization due to IT investment?(Select all that apply)
1. The process of reduction of management hierarchies has been advanced.
 2. Allocation of human resource to tasks is optimized.

3. Level of sharing in-house information has advanced.
4. Business continuity has been improved at the time of [pandemic influenza], [natural disaster], etc.
4. More of useful management information has become collectable and quicker business judgments have been achieved.
6. Other upgrading has been achieved.
7. No benefits have been brought.

X. Questions on "IT management approach" in your company. In refers to management executive's approaches, please select one of each question which applies to current situation in your company.

	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	Disagree
Management executive always seeks to possibilities how to implement IT strategically as a tool of company reforms and operational reforms based on own decision.	1	2	3	4
Management executive leads activities including daily small reforms, in medium to long term, by leverage achievements of technology innovation on IT.	1	2	3	4
Management executive makes clear the contents of company reforms and operational reforms and shows the priority of IT investment clearly to fields to achieve them.	1	2	3	4
Management executive visualizes information and operations which are required to company to acquire competitive superiority, addresses information discovery to stakeholders and ensure transparency, by implementation of IT. (Visualize of information)	1	2	3	4
Management executive [Shares] [Visualized] information and operations with all stakeholders, and addresses intelligence infrastructure building and value chain optimization which promote business cooperation beyond departments, company, industries, business categories and business sizes. [Information Sharing]	1	2	3	4
Management executive implements IT, addresses the modification of operations and systems and transformation of operational structure which could implement information quickly and appropriately, and responds flexibly to the rapid change of management environment, beyond individual corporate frameworks. (Flexibility of Information)	1	2	3	4
To achieve appropriate IT investment and implementation, management executive appointments CIO and addresses company reforms and operational reforms together.	1	2	3	4

	Agree	slightly agree	Slightly disagree	Disagree
Management executive promotes cultivation and intercommunication of advanced human resources who could make full use of IT to drive forward company reforms, beyond barriers of industry, academic, government, user and vender.	1	2	3	4
Management executive properly understands the risk of IT implementation and impact on stakeholders and society in case the problems occurred, and carries out thorough risk management.	1	2	3	4
Management executive recognizes the corporate responsibility for environment, and addresses the improvement of energy efficiency and saving natural resource by using IT.	1	2	3	4
Regardless of any company sizes and business categories, management executive addresses improvements and expanding of IT implementation in all companies in our country to achieve maximum effects from IT investment, beyond company frameworks.	1	2	3	4

XI. Questions on current situation and issues in reference to "IT Management" in your company.

(1) Which stage of IT implementation does your company stand? (Select one.)

1. Stage1: Business group with non-performing IT assets (A situation where IT has been introduced, but is not being fully utilized; or a situation where IT has only just been introduced.)
2. Stage2: Business group with departmental optimization (A state of partial optimization where although IT utilization has progressed within business operations, it is only optimized at the departmental level.)
3. Stage3: Business group with organization-wide optimization (A situation where IT utilization has proceeded beyond departmental divisions and IT is being utilized optimally across the whole organization.)
4. Stage4: Business group with business- to-business, cross-industry Optimization (A situation where, as well as optimal utilization of IT throughout the whole organization, there is now also business-to-business and cross-industry IT utilization, including with business partners and customers.)

(2) In reference to IT implementation in your company, which of the followings remain as issues of your company? (Select all that apply)

1. Impact of IT Implementation in your company
2. Business Strategy Formulation
3. IT Strategy Formulation and Convergence of Business and IT Strategies
4. Impact of IT implementation on the operational reforms via visualization and creation of new business models and expansion of business areas.

- | |
|--|
| 5. Establishment of a Stable and Standardized IT Infrastructure
6. Establishment of IT Management Structure
7. Evaluation of IT investment
8. Human Resource Development for IT Implementation in your company.
(For organizations that have no IT division, regard the "IT division" as "IT staff".)
9. IT Risk management
10. We don't have any issues above -> Go to XII. |
|--|

(3) Which is the biggest issue among above (2)? Select one and write down its number below.

The biggest issue [No.]

XII. Questions on management status of your company

*Fill the figures only for your organization (the subsidiary/ company your work for as opposed to the whole business group).

1. What is the Sales Volume of your company (net business profit for banking institutions?)

For US Companies

	Million US\$	Result of fiscal 2007:	Result of fiscal 2008:
1.	Less than 99		
2.	100-499		
3.	500-999		
4.	1,000-4,999		
5.	5,000-9,999		
6.	10,000-19,999		
7.	20,000-49,999		
8.	More than 50,000		

2. What is the Operating Profit of your company?

For US Companies

	Million US\$	Result of fiscal 2007:	Result of fiscal2008:
1.	Less than 49		
2.	50-99		
3.	100-499		
4.	500-999		
5.	1,000-4,999		
6.	5,000-9,999		
7.	10,000-19,999		
8.	More than 20,000		

3. How many employees are there in your company world-wide?

Sl no.	Range	Result of fiscal 2007		Result of fiscal 2008	
		Total number of employees (incl. part time employees)	Only Full time employees	Total number of employees (incl. part time employees)	Only Full time employees
1	Less than 99				
2	100 – 299				
3	300 – 999				
4	1,000 – 2,999				
5	3,000 – 4,999				
6	5,000 – 9,999				
7	10,000 – 19,999				
8	20,000 – 49,999				
9	50,000 – 99,999				
10.	More than 100,000				

4. What is the Capital Investment of your company?

For US Companies

	Million US\$	Result of fiscal 2007:	Result of fiscal 2008:
1.	Less than 99		
2.	100-499		
3.	500-999		
4.	1,000-4,999		
5.	5,000-9,999		
6.	More than 10,000		
7	Don't Know		

5. The amount of IT investment by your company that you are aware of (except IT-related training expenditure)

For US Companies

	Million US\$	Result of fiscal 2007:	Result of fiscal 2008:
1.	Less than 9		
2.	10-99		
3.	100-499		
4.	500-999		
5.	1,000-4,999		
6.	More than 5,000		
7.	Don't Know		

6. The capital amount of your company (as of Fiscal 2008) is?

For US Companies

	Million US\$	2008
1.	Less than 99	
2.	100-999	
3.	1,000-4,999	
4.	5,000-9,999	
5.	10,000-19,999	
6.	20,000-49,999	

7.	50,000-99,999	
8.	More than 100,000	
9	Don't Know	

7. The main business of your company: Select either one of the following options.

1. Mining
2. Construction
3. Food
4. Textile
5. Pulp & paper
6. Chemical
7. Pharmaceuticals
8. Petroleum & coal
9. Ceramic industry
10. Steel
11. Nonferrous metal
12. Metal product
13. Machinery
14. Electric device
15. Transport equipment
16. Precision equipment
17. Other manufacturing
18. Wholesaler
19. Retailer
20. Real estate
21. Transportation
22. Information & telecommunication
23. Electricity & gas
24. Service industry
25. Bank & insurance
26. Other (please specify)

분류 질문

- 1) 귀하의 회사명을 공개하시겠습니까?
예
아니오
- 2) 귀하가 근무하고 계시는 회사의 이름은(_____)
- 3) 다음 중 귀하가 일하는 부서를 가장 잘 설명하는 것은 무엇입니까?
 - 1) 관리 [종료]
 - 2) 경영 [종료]
 - 3) 재무/회계 [종료]
 - 4) 인사 [종료]
 - 5) 정보 기술 [계속]
 - 6) 영업/마케팅 [종료]
 - 7) 기타(서술하세요) [종료]
- 4) 조직에서의 귀하의 역할을 가장 잘 설명하는 직위는 무엇입니까? (하나를 선택하세요)
 - 1) IT 총괄 임원
 - 2) 부사장, IT
 - 3) 이사, IT
 - 4) 부장/차장, IT
 - 5) 과장, IT
 - 6) IT 사원 [종료]
- 5) 귀하의 명함에 표시되어 있는 직위를 정확히 기술해 주십시오. (제한 없음)

- 6) 다음 중 귀하가 근무하고 있는 조직을 가장 잘 설명하는 것은 무엇입니까?
(하나를 선택하십시오)
 - 1) 정부 조직/ 정부 기관에서 일한다. [종료]
 - 2) 개인 소유 기업에서 일한다. [종료]
 - 3) 상장 기업에서 일한다. [선택한 경우에는 계속]
 - 4) 해당 사항 없음 [종료]
 - 5) 모름 [종료]

6) 기타(명기하십시오) [종료]

7) 다음 중 귀사를 가장 잘 설명한 것은? (하나를 선택하십시오)

- 1) (다른 회사와 함께) 비즈니스 그룹을 형성/속해 있다. (그룹에 속한 회사로 분류하십시오)
- 2) 하나 이상의 자회사/관계회사가 있다. (그룹에 속한 회사로 분류하십시오)
- 3) 기업의 자회사/관계회사 중 하나이다. (그룹에 속한 회사로 분류하십시오)
- 4) 독립 기업으로 그룹에 속해 있거나 자회사를 소유하고 있지 않다. (독립 기업으로 분류하십시오)

조사 질문

I. 귀하 회사에서 "IT 실행의 영향"에 대한 질문

- (1) 다음 중 수동 업무의 자동화와 같은 IT 실행에 의한 효율성 제고에 대한 귀하의 회사의 성과를 가장 잘 설명한 것은 무엇입니까? (알맞은 것을 모두 고르시오)
 1. 경영 효율성 및 편익을 강화하기 위해 IT 실행을 하지 않았다. 또는 사용/실행했지만 이점을 취하지 못했다.
 2. 부서/사업 운영 단위 수준에서 성공적이었다.
 3. 기업 수준에서 다양한 업무 활동을 성공적으로 실행하였다.
 4. 판매업체 및 유통업체를 포함한 많은 회사와 함께 시스템 동기화 (예를 들면 전자 상거래, 공급망 관리 등)를 위한 기구를 성공적으로 설립 및 실현하였다.
- (2) 다음 중 IT 실행에 의해 정보를 공유하는 것에 대한 귀사의 성과를 설명한 것은 무엇입니까? (알맞은 것을 모두 고르시오)
 1. 정보 공유를 위한 IT를 사용하지 않는다, 또는 정보 공유에 실패했다. **II**로 가세요.
 2. 부서/사업 운영 단위 수준에서 성공적이었다.
 3. 기업 수준에서 다양한 업무 활동을 성공적으로 실행했다.
 4. 당사의 조직에서 또한 판매업체, 유통업체와 같은 파트너와 함께 성공적이었다.
- (3) 다음 중 귀사의 의사결정 과정 및 사업 경영에서 "정보 공유"의 효과를 가장 잘 설명한 것은 무엇입니까? (하나를 선택하십시오)
 1. 의사결정 및 사업 경영 개선을 위해 공유된 정보를 이용하는데 성공적이었다.
 2. 부서/사업 운영 단위 수준에서 의사결정 과정을 성공적으로 단축하고 사업 경영을 성공적으로 개선하였다.
 3. 관리자 수준에서 일정한 방식으로 회사 전체에 걸쳐 의사결정 과정을 성공적으로 단축하고 사업 경영을 성공적으로 개선하였다.

II. 귀하 회사에서 “비즈니스 및 IT 전략의 융합”에 대한 질문

(1) 다음 중 극복해야 할 도전 사항에 대한 귀하의 관리자의 이해 정도를 가장 잘 설명한 것은 무엇입니까? (하나를 선택하십시오)

1. 완전히 이해한다
2. 대부분 이해한다
3. 이해하지 못한다

(2) 다음 중 귀사의 경영 전략 수립에 대해 가장 잘 설명한 것은? (하나를 선택하십시오)

[비즈니스 그룹을 형성/속해 있는 회사용] (귀사가 자회사/관계회사를 소유하거나 귀사가 기업의 자회사/관계회사 중 하나인 경우)

1. 경영 전략이 당사의 비즈니스 그룹 및 당사 모두를 위해 수립되었다.
2. 경영 전략이 당사의 비즈니스 그룹이 아닌 당사만을 위해 수립되었다.
3. 경영 전략이 당사가 아닌 당사의 비즈니스 그룹만을 위해 수립되었다.
4. 경영 전략이 당사의 비즈니스 그룹과 당사의 조직 모두를 위해 수립되어 있지 않다.
->(6)로 가시오.

[독립 기업 용]

1. 경영 전략이 당사를 위해 수립되었다.
2. 경영 전략이 당사를 위해 수립되어 있지 않다. ->(6)으로 가시오.

(3) 다음 중 위에서 언급한 전략의 공개 수준을 설명한 것은? (알맞은 것을 모두 고르시오)

1. 관리자 수준에서 공개
2. 중간 관리자 수준에서 공개
3. 1과 2를 제외한 모든 직원에게 공개
4. 비즈니스 그룹의 일원 및 고객과 같은 관련된 기업 사이에서 폭넓게 공개

(4) 다음 중 경영 전략을 취하는 기간으로 가장 적합한 기간은? (하나를 선택하십시오)

1. 비교적 단 기간(약 1년)
2. 비교적 중기~장기(약 3년 이상)
3. 당사는 단기 및 중기~단기 전략을 모두 취하고 있다.

(5) 귀사의 경영 전략이 경영 환경의 변화로 수립된 “경영 개혁의 실행” 및 “새로운 비즈니스 모델의 개발”을 융합하고 있습니까? (하나를 선택하십시오)

1. 당사의 경영 전략은 “경영 개혁의 실행” 및 “새로운 비즈니스 모델의 개발”을 모두 융합하고 있다.
2. 당사의 경영 전략은 “경영 개혁의 실행”에는 중점을 두고 있다. 그러나 “새로운 비즈니스 모델의 개발”을 융합하지 않는다, 또는 노력이 불충분하다.

3. 당사의 경영 전략은 “새로운 비즈니스 모델의 개발” 에는 중점을 두고 있다. 그러나 “경영 개혁의 실행”을 융합하지 않는다, 또는 노력이 불충분하다.
4. 당사의 경영 전략은 “경영 개혁의 실행” 및 “새로운 비즈니스 모델의 개발” 모두 융합하지 않는다, 또는 노력이 불충분하다.

(6) 다음 중 귀사의 IT 전략(IT 실행 정책, IT 투자 계획 및 기타)를 가장 명확하게 정의한 것은? (하나를 선택하십시오)

[비즈니스 그룹을 형성/속해 있는 회사용] (귀사가 자회사/관계회사를 소유하거나 귀사가 기업의 자회사/관계회사 중 하나인 경우)

1. IT 전략이 당사의 비즈니스 그룹 및 당사 모두를 위해 수립되었다.
 2. IT 전략이 당사의 비즈니스 그룹이 아닌 당사만을 위해 수립되었다.
 3. IT 전략이 당사가 아닌 당사의 비즈니스 그룹만을 위해 수립되었다.
 4. IT 전략이 당사의 비즈니스 그룹 및 당사 모두를 위해 수립되어 있지 않다.
- >(11)로 가시오.

[독립 기업용]

1. IT 전략이 당사를 위해 조직화되어 있다.
2. IT 전략이 당사를 위해 수립되어 있지 않다. ->(11)로 가시오.

(7) 위에서 언급한 전략의 공개 수준은? (알맞은 것을 모두 고르시오)

1. 관리자 수준에서 공개
2. 중간 관리자 수준에서 공개
3. 1과 2를 제외한 모든 직원에게 공개
4. 비즈니스 그룹의 일원 및 고객과 같은 관련된 기업 사이에서 폭넓게 공개

(8) IT 전략은 경영 전략과 일치합니까? (하나를 선택하십시오)

1. 예
2. 아니오

(9) IT 전략의 의사결정 과정에 관리자가 참여합니까? (하나를 선택하십시오)

1. 예
2. 아니오

(10) IT 전략이 회사의 효율성에 중점을 두면서 판매업체, 유통업체, 고객과 같은 파트너의 편익 개선을 포함하고 있습니까? (하나를 선택하십시오)

1. 예
2. 아니오

(11) 다음 중 "경영 및 IT 전략의 융합"에 대해 귀사가 기울이는 노력은? (알맞은 것을 모두 고르시오)

1. 적절하게 응용되는 관점에서 IT 전략의 발전 및 유용성을 전개하고 이해할 수 있도록 당사는 종종 기술 및 솔루션에 관련된 새로운 IT 추세에 대한 정보를 자체적으로 업데이트한다.
2. 관리자가 기업 문화, 기업 규모, 비즈니스 영역 및 제품/서비스에 대한 IT의 중요성을 인식하고 있다.
3. 필요한 곳에서 IT를 실행함으로써 성공적으로 새로운 비즈니스 기회를 포착하고 경쟁력을 개발하고 있다.
4. 당사는 관리자와 CIO (정보책임자 또는 정보 업무를 하는 다른 책임자)로 관리와 IT를 중재하는 임원, 또는 CIO와 동일한 역할에 책임이 있는 내부/외부 임원 간에 IT 실행에 대한 의견을 지속적으로 교환하고 있다.

III. "시각화를 통한 경영 개혁, 새로운 비즈니스 모델 창출 그리고 비즈니스 영역 확장에 대한 IT 실행의 영향"에 대한 질문

(1) 다음 중 귀하 회사의 주요 절차의 시각화(작업 순서도 등)에 대해 가장 잘 설명한 것은? (하나를 선택하십시오)

1. 당사의 주요 경영 절차는 시각화되어 있다.
2. 당사의 주요 경영 절차의 일부가 시각화되어 있다. 그러나 더 많은 여지가 있다.
3. 당사의 주요 경영 절차는 시각화되어 있지 않다. ->(5)로 가시오.

(2) 다음 중 귀사의 주요 경영 절차를 시각화함으로써 경영 개혁이 성공적으로 실행되어 불필요한 업무, 중복, 비효율성 및 개별화 문제가 줄어든 것에 대해 가장 잘 설명한 것은? (하나를 선택하세요)

1. 경영 개혁이 부서/사업 운영 단위 수준에서 실행되었다.
2. 경영 개혁이 전체 회사 및 비즈니스 그룹에 걸쳐 실행되었다.
3. 경영 개혁이 당사, 비즈니스 그룹, 판매업체 및 유통업체와 같은 파트너 기업을 포함한 전체 제휴 범위에 걸쳐 실행되었다.
4. 당사는 경영 절차의 시각화를 사용하지 않는다. 당사는 프로젝트 단위로 불필요한 업무, 중복, 비효율성 및 개인 영역화 문제를 처리한다.
5. 위의 경영 개혁이 실행되지 않았다

(3) 귀사의 조직과 경영 절차가 경영 절차의 표준화와 적절한 IT 실행에 의해 최적화되어 있습니까? (하나를 선택하세요)

1. 예
2. 아니오

- (4) 다음 중 경영 절차의 시각화가 가져온 결과는 무엇입니까? (알맞은 것을 모두 고르시오)
1. 새로운 비즈니스 창출
 2. 고객 만족도 증가
 3. 제품/서비스의 차별화 및 경쟁력 강화
 4. 비즈니스 환경의 변화에 대응/적응하기 위한 탄력성 증가/개선
 5. 더 빠른 의사 결정 과정으로 비즈니스 환경의 변화에 대항
 6. 회사 전반에 걸쳐 더 낮고 쉬워진 정보 및 자원/능력의 공유
 7. 비용 절감
 8. 효율성 제고
 9. 위에 없음
- (5) 귀사는 책임과 권한의 역할을 명확하게 구분합니까?
1. 아니오 ->(7)로 가세요.
 2. 예 (계속)
- (6) 다음 중 조직적인 경영을 위해 전개된 접근 제어 시스템의 수준을 가장 잘 설명한 것은? (하나를 선택하세요)
1. 당사는 회사 내부에서 접근 제어를 수행하고 있다.
 2. 당사는 직원 사이에서 그리고 계약/합의를 교환한 이후에는 판매업체 및 유통업체와 같은 제휴 기업과 함께 접근 제어 시스템을 수행하고 있다.
 3. 당사는 접근 제어 시스템을 수행하고 있지 않다.
- (7) 귀사는 경영 오류 / 예외/ 과실에 대한 탐지 시스템을 어떤 수준에서 수행되고 있습니까? (하나를 선택하세요)
1. 당사는 주요 경영 절차에서 탐지 시스템이 있다.
 2. 당사는 경영 절차의 일부 부분에서만 탐지 시스템이 있다.
 3. 당사에는 탐지 시스템이 없다.

IV. 귀하 회사의 “안정적이고 표준화된 IT 인프라의 설립”에 대한 질문

- (1) IT 인프라 (하드웨어, 네트워크 장비와 같은) 및 기본 소프트웨어를 도입하는 동안 설계 컨셉 확장 및 정책 수립을 가장 잘 설명한 것은? (하나를 선택하시오)
1. 수립되었지만 충분히 준수하지 않는다.
 2. 수립되었고 준수하고 있다.
 3. 수립되었고, 준수하고 있으며 납품업체, 고객 및 관련 기업이 정책을 채택하였다.
 4. 수립되지 않았다.

(2) 귀사 IT 인프라의 표준화를 가장 잘 설명한 것은? (하나를 선택하세요)

[비즈니스 그룹을 형성/속해 있는 회사용](귀사가 자회사/관계회사를 소유하거나 귀사가 기업의 자회사/관계회사 중 하나인 경우)

1. IT 인프라는 당사의 비즈니스 그룹에 걸쳐 표준화되어 있다.
2. IT 인프라는 당사에만 표준화되어 있으며 비즈니스 그룹에 걸쳐서는 아니다.
3. IT 인프라는 당사 및 당사의 비즈니스 그룹에 걸쳐 표준화되어 있지 않다.

[독립 기업 용]

1. IT 인프라는 당사에서 표준화되어 있다.
2. IT 인프라는 당사에서 표준화되어 있지 않다.

(3) 회사의 투자 관계자들이 IT 투자 전략을 고안하는데 컨설팅을 받음으로써 IT 인프라가 설계 컨셉과 정책에 따라 수립되고 있습니까?

1. 예
2. 아니오

(4) 귀사는 사업 경영과 IT 간에 최적의 결속을 위하여 장착된 시스템의 목록을 정기적으로 조사하여 사용 상태와 총 비용을 점검합니까? 다음 설명을 읽고 알맞은 번호에 동그라미 하시오.

1. 예
2. 아니오

V. 귀사의 "IT 관리 구조의 수립"

1. 관리와 IT간의 중재를 하는 직원

(1) IT의 도입과 높은 수준의 수행을 위해 관리와 IT 모두를 이해하는 임원이 필요합니다. 이러한 임원은 관리와 IT를 코디네이션 합니다(CIO로 정의). 이 역할을 수행하는 것에 대해 귀사에 다음 중 가장 적합한 것은?

1. 당사는 CIO (정보 책임자 또는 정보 업무를 하는 다른 책임자) 또는 CIO의 역할을 하는 사람이 있다 (일부 경우에는 관리 책임자 또는 정보 책임자가 그 역할을 맡는다).
2. 관리와 IT 사이의 차이를 극복하기 위해 당사는 IT 코디네이터, 중소기업 관리 컨설턴트, 컨설턴트, 판매업체 등과 같은 외부의 원조에 주로 의존한다. → 2로 가세요
3. 당사는 내부 또는 외부에 이러한 직원이 없다. → 2로 가세요

(2) IT에 대한 관리의 필요성과 관리에 대한 IT의 필요성을 상호 이해함으로써 관리와 IT를 조정하는 일에 CIO의 개입 비율은? (하나를 선택하세요)

1. 29% 이하
 2. 30-49%
 3. 50-79%
 4. 80-99%
 5. 100%
2. IT 관리 구조, IT 전략의 계획 및 수행
- (1) 귀사는 사업 부서, IT 부서 및 자회사, 판매업체 및 아웃소싱 계약자와 같은 각 경영 그룹의 역할, 직무 및 책임을 명확하게 정의합니까? (하나를 선택하세요)
1. 예
 2. 아니오
- (2) IT 투자를 하는 동안 귀사는 각 역할, 기능 및 책임 분담을 통해 비용 대비 최고 수준의 효율성을 성공적으로 달성하고 있습니까?
1. 예
 2. 아니오
3. 아웃소싱 계약자 및 판매업체/ 서비스 제공자를 기반으로 하는 IT 관리
- (1) 귀사는 프로젝트 단위로 매번 필요 사항을 정해서 시스템 개발/유지보수/경영 아웃소싱 계약자나 판매업체를 선택합니까? (하나를 선택하세요)
1. 예
 2. 아니오
- (2) 시스템 개발/유지 보수/경영 또는 아웃소싱에 대한 계약을 종결할 때 귀사는 IT 부서보다 귀하의 법적 부서, 변호사 또는 컨설턴트의 서비스를 받아 확인합니까? (하나를 선택하세요)
1. 예
 2. 아니오
- (3) 아웃소싱 계약자와 판매업체를 이용한 IT 평가에 대해 다음 중 귀사에 알맞은 것을 선택하십시오. (하나를 선택하세요)
1. 당사는 아웃소싱 계약자나 판매업체의 평가를 수행하지 않는다.
 2. 당사는 평가를 수행하지만 평가를 정의하는 기준이 없다.
 3. 당사는 정의된 정량 기준 (SLA 등)을 이용하여 평가를 수행한다.
 4. 당사는 정의된 정성 기준 (SLA 등)을 이용하여 평가를 수행하고 평가 결과에 따라 보상하거나 페널티를 적용한다.

VI. 귀사의 IT 투자 평가

(1) 귀사의 IT 투자 평가에 대해 적합한 문장을 선택하십시오. (알맞은것을모두 고르시오)

1. 당사는 IT 투자를 판단하기 위한 기업 태도와 기준을 명확히 정의하고 있다.
2. 당사는 IT 투자에 대한 목표를 명확히 정의하고 있다.
3. 당사는 IT 투자에 대한 최종 의사 결정자가 있다.
4. 당사는 IT 투자와 평가에 대한 의사결정을 할 때 최종 사용자의 의견을 경청한다.
5. 당사는 IT 투자를 결정하기 전에 도전과 영향에 대한 관리의 우선순위를 정하고 측정한다.
6. 당사는 각 프로젝트 전에 IT 투자의 효과를 양적으로 측정한다.
7. 당사는 각 프로젝트가 완료된 후에 IT 투자의 효과를 양적으로 측정한다.
8. 당사는 시스템 개선 및 시스템 정지와 같은 특정 조치를 수행하기 위한 메커니즘이 있으며 이것은 투자 후 평가의 결과에 따른다.
9. 당사는 종업원, 파트너(판매업체, 공급업체) 및 고객의 만족도와 같은 질적인 효과의 관점에서 IT 투자를 평가한다.
10. 당사의 IT 또는 사업 부서는 정기적으로 관리자에게 IT 투자의 효과를 보고하고 서로 의견을 교환한다.
11. 당사는 IT 투자에 대한 어떠한 객관적인 평가도 수행하지 않는다. **VII**로 가세요.

(2) 귀하의 IT 자산의 수행 및 유지보수/관리 비용에 대해 다음 중 하나를 선택하십시오 (하나만 선택).

1. 당사는 IT 자산의 수행 또는 유지보수/관리 비용을 기록하지 않는다.
2. 당사는 IT 자산의 수행 또는 관리/유지보수에 대해 연간 세세한 비용을 기록하지만, IT 수행 솔루션/시스템의 총 사용 기간에 다개년에 걸쳐 비용을 기록하지 않는다.
3. 당사는 TCO (IT 솔루션/시스템의 수행 및 유지보수/관리에 관련된 총 비용) 분석에 의해 IT 비용 구조를 통제하지만 최적의 결과를 얻지는 않고 있다.
4. 당사는 TCO (IT 솔루션/시스템의 수행 및 유지보수/관리에 관련된 총 비용) 분석에 의해 IT 비용 구조를 통제하고 최적의 결과를 얻고 있다.

VII. 귀사의 "IT 수행에 대한 인적 자원 개발" (IT 부서가 없는 조직은 "IT 부서"를 "IT직원" 으로 간주하십시오.)귀사의 "IT 이용에 대한 인적 자원 개발"에 대해, 귀사에 적합한 문장을 선택하십시오. (알맞은 것을 모두 고르시오)

(1) 일반 부서 직원용

1. 당사는 더 나은 IT 이용을 위해 기술 개발에 대한 관리자와 직원의 필요 사항을 경청하고 있다.
2. 당사는 관리자와 직원의 IT 수행 능력을 강화하기 위해 사용법을 설명한 지침서가 있다.
3. 당사는 IT 자원을 더욱 잘 활용하기 위한 관리자와 직원의 기술을 강화하기 위해

훈련과 교육 과정을 수행한다.

4. 당사는 관리자와 직원의 IT 수행 능력을 강화하기 위해 도움말 안내와 같은 내부/외부 질의 창구를 개설하고 있다.
5. 당사는 당사의 사업 파트너(판매업체, 고객, 유통업체)들이 일반적인 IT 시스템(웹 기반 툴 등)의 효율적인 사용자가 될 수 있도록 정기적으로 훈련 과정을 개최한다.
6. 당사는 이러한 부문에서 노력을 기울이지 않는다.

(2) 귀하 회사의 IT 부서의 직원 (또는 IT 직원)

1. 당사는 IT 직원의 능력을 객관적으로 평가하기 위한 메커니즘이 있다("IT 기술 표준", "사용자의 정보 시스템 기술 표준" 또는 기타 외부 평가 기준 등).
2. IT 직원은 정기적으로, 또는 필요 시 기술을 증진시키기 위한 훈련을 받는다.
3. 당사 조직에서는 IT 직원의 능력 개선이 개인 평가와 개별적인 경력에 연결되고 있다.
4. 당사는 IT 전략에 따른 IT 부서에 대한 채용 계획 (인원수, 능력 등을 포함)과 정책을 수립하고 있다.
5. 당사는 IT 직원들이 다른 부서에서 IT의 활용을 경험할 수 있는 메커니즘이 있다.
6. IT 직원들은 경영 부서의 요구사항을 들을 수 있는 기회가 있다.
7. IT 직원들은 다른 기업에서 상대방과 교류할 수 있는 기회가 있다.
8. 당사는 이러한 부문에서 노력을 기울이지 않는다.

(3) CIO 또는 CIO의 역할을 수행하는 사람

1. CIO 또는 CIO의 직무를 하는 사람에게 필요한 능력과 역할이 분명하다.
2. 당사는 CIO 지원자가 CIO에 필요한 경험을 수집할 수 있는 메커니즘이 있다.
3. CIO는 기술 개선을 위한 훈련을 받는다.
4. 당사는 이러한 부문에서 노력을 기울이지 않는다. (당사에는 CIO가 없다.)

VIII. 귀사의 IT 위협 관리

(1) IT 위협 관리에 대해 귀하의 조직에 적합한 것을 선택하십시오 (알맞은 것을 모두 고르세요)

1. 당사의 관리자는 IT 위협/위험 (정보 누출, 바이러스 공격, 비인가 접속, 시스템 오류 등)에 대해 인지하고 있다.
2. 당사는 IT 관련 위험의 잠재적 및 외적인 요인을 광범위하게 문서화했다. 또한 당사는 발생 가능성의 예측과 발생으로 인한 영향 가능성을 분석한 후에 대응책을 고려하고 있다.
3. 당사는 정보 보안 정책과 관리 규제를 정의하고 있다.
4. 당사는 정보 보안의 촉진 시스템을 구축하고 있다.
5. 당사는 기밀을 유지해야 하는 중요한 정보가 누출되었을 때의 대응 지침서를 준비하고 있으며 당사의 직원은 언제든지 볼 수 있다.

6. 당사는 시스템이 고장인 경우에 대비하여 비즈니스 연속 플랜을 개발하였다.
7. 당사는 IT에 의해 지원되는 내부 통제기구를 조직하고 운영한다.
8. 당사에는 CISO (정보 보안 최고책임자)가 있다.
9. 당사는 이러한 부문에서 노력을 기울이지 않는다.

(2) 정보 보안과 정보 관리에 대한 훈련에 대해, 귀하 조직에 적합한 선택하십시오.

1. 당사는 직원들을 위해 적절한 정보 보안 측정과 관리 정보를 채택하는 것에 대한 훈련을 수행하고 IT에 관련되거나 발생하는 위험에 대해 교육한다.
2. 당사는 파트 타임 및 계약직 직원에게 정보 보안 및 관리에 대해 훈련하고 교육한다.
3. 당사는 판매업체 및 유통업체와 같은 비즈니스 파트너를 훈련하고 교육한다.
4. 당사는 정보 보안 및 정보 관리에 대한 훈련과 교육을 제공하지 않는다.

(3) 시스템 조작 및 비인가 접속 방지에 대해, 귀하의 조직에 적합한 것을 선택하십시오.

(알맞은 것을 모두 고르시오)

1. 당사는 시스템 조작 및 비인가 접속을 순리적으로 방지할 수 있는 메커니즘이 있다 (접속 컨트롤 및 프로그램 등록 관리 등).
2. 당사에는 시스템 조작 및 비인가 접속을 감지할 수 있는 메커니즘이 있다 (접속 로그 감시 등)
3. 당사에는 시스템 조작 및 비인가 접속을 방지하기 위한 메커니즘이 없다.

IX. 귀하 회사의 "IT 효과"에 대한 질문

(1) IT 투자로 인한 경영 지표 개선에 대한 귀하의 회사의 성과로 적합한 것을 선택하십시오.

(알맞은 것을 모두 고르시오)

1. 신규 프로젝트에 대한 새로운 주문이 증가했다.
2. 판매가 증가하고 있다.
3. 이익률이 늘어나고 있다.
4. 간접 비용 (일반 관리 비용, 판매 관리 비용 등)이 감소하고 있다.
5. 새로운 제품/서비스 개발을 초래했다.
6. 재고가 실질적으로 감소했다.
7. 기타 이익이 발생했다.
8. 아무런 이익도 발생하지 않았다.

(2) 다음 중 IT 투자에 의해 파트너십을 강화하는 것에 대한 귀하의 회사의 성과로 알맞은 것은 무엇입니까? (알맞은 것을 모두 고르시오)

1. 납품업체 및 거래업체와 함께 정보 공유, 공동 개발과 같은 경영 협력이 개선되었다.
2. 고객과 함께 정보 공유, 공동 개발과 같은 경영 협력이 개선되었다.
3. 기타 협력이 강화되었다.
4. 아무런 이익도 발생하지 않았다.

(3) 다음 중 IT 투자의 결과로 경쟁력 및 차별화 개선에 대한 귀하 회사의 성과로 알맞은 것은 무엇입니까? (알맞은 것을 모두 고르시오)

1. 고객 만족도가 개선되었다.
2. 제품/서비스의 차별화가 향상되었다.
3. 제품/서비스 시장의 추세에 대한 신속한 반응 능력이 개선되었다.
4. 제품/서비스 시장의 추세에 대한 적용의 정확성이 개선되었다.
5. 불량품 및 상품 회수 발생 건수가 실질적으로 감소하였다.
6. 기타 차별화를 성취했다.
7. 아무런 이익도 발생하지 않았다.

(4) 다음 중 IT 투자에 따른 경영 효율성의 강화에 대한 귀하 회사의 성과로 알맞은 것은 무엇입니까? (알맞은 것을 모두 고르시오)

1. 지원 부서/직무 (인사, 회계 및 총무와 같이 이익을 직접 생성하지 않는 부서)에서 직원 수가 감소했다.
2. 경영 문제의 빈도가 지난해부터 감소했다.
3. 배송 시간이 절감되었다 (서비스산업의 경우 실시간 서비스 수령 등)
4. 직원 당 TCO (컴퓨터 시스템의 도입 및 유지보수/관리에 관련된 총 비용)가 지난해부터 상당히 줄었다.
5. 기타 효율성을 실현했다.
6. 아무런 이익도 발생하지 않았다.

(5) 다음 중 IT 투자에 기인하여 더 나은 관리 및 조직의 효율성 획득에 대한 귀하 회사의 성과로 알맞은 것은 무엇입니까?

1. 관리자 집단의 처리 과정이 축소되었다.
2. 직무에 대한 인력 자원의 배치가 최적화되었다.
3. 내부 정보의 공유 수준이 향상되었다.
4. 비즈니스 연속성이 [전국적인 인플루엔자 유행], [자연 재해] 등의 시기에 개선되었다.
5. 유용한 관리 정보를 더욱 많이 수집할 수 있고 더욱 신속한 비즈니스 결정을 할 수 있다.
6. 기타 개선을 달성하였다.
7. 아무 이익도 발생하지 않았다.

X. 귀하 회사의 "IT 관리 접근"에 대한 질문. 관리 임원의 접근에 대해, 귀하 회사에서 현재 상황에 적합한 각 질문 중 하나를 선택하십시오.

	동의한다	동의한다 약간	동의하지 않는다	동의하지 않는다 약간	동의하지 않는다
임원이 자체 결정을 기준으로 기업 개혁 및 경영 개혁의 도구로서 전략적으로 IT 를 수행하는 방법의 가능성을 항상 찾고 있다.	1	2	3	4	4
임원이 IT 에 대한 기술 혁신의 효력 달성을 통해 매일 의 작은 개혁을 포함, 증장기적으로 활동을 이끌고 있다.	1	2	3	4	4
임원이 기업 개혁과 경영 개혁의 내용을 분명히 하고 현장에 IT 투자의 우선순위를 명확히 제시하여 성취한다.	1	2	3	4	4
회사가 IT 수행을 통해 경쟁 우월성을 획득하기 위해 필요한 정보와 경영을 임원이 시각화하고 투자자에게 정보 발견을 제시하고 투명성을 보장한다. (정보의 시각화)	1	2	3	4	4
임원이 [시각화된] 정보와 경영을 모든 투자자와 [공유]하고 부서, 회사, 업계, 비즈니스 영역 및 비즈니스 규모를 넘어 비즈니스 협력을 촉진하는 정보 인프라의 구축과 부가가치 생산과정 최적화를 제시한다. [정보 공유]	1	2	3	4	4
임원이 개별 조직 구조를 넘어 IT 를 수행하고, 경영 및 시스템의 개조와 정보를 빠르고 적절하게 수행할 수 있는 경영 구조의 변형을 제시하고, 관리 환경의 신속한 변화에 따라 유연하게 반응한다. (정보의 유연성)	1	2	3	4	4
적절한 IT 투자와 실행을 성취하기 위해 임원이 CIO 를 지정하고 기업 개혁과 경영 개혁을 함께 제시한다.	1	2	3	4	4
임원은 IT 를 충분히 사용할 수 있는 고급 인적 자원의 양성과 상호 교류를 촉진하여 업계, 학계, 정부, 사용자 및 판매업체의 장벽을 넘어 기업 개혁을 추진한다.	1	2	3	4	4
임원은 문제가 발생한 경우 IT 수행의 위험과 투자자와 사회의 영향을 적절히 이해하고 위험 관리를 철저히 수행한다.	1	2	3	4	4
임원이 환경에 대한 경영 책임을 인식하고 IT 사용을 통해 에너지 효율성 및 자연 자원 비축의 개선을 제시한다.	1	2	3	4	4
기업 규모 및 비즈니스 카테고리과 관계없이 임원은 우리 나라에 있는 전체 기업의 IT 실행의 개선과 확장을 제시하여 기업 구조를 넘어 IT 투자에서 최대의 효과를 달성한다.	1	2	3	4	4

XI . 귀사의 "IT 관리"에 대한 현재 상황 및 문제에 관한 질문

(1) 귀사가 위치한 IT 실행의 단계는 무엇입니까? (하나를 선택하십시오)

- 1. 1 단계: 비실행 IT 자산이 있는 비즈니스 그룹 (IT 가 도입된 상황이지만 완전히 이용하지 않고 있다. 또는 IT 가 아직 도입되지 않은 상황이다.)
- 2. 2 단계: 부서의 최적화가 된 비즈니스 그룹 (IT 가 비즈니스 경영 내부에서 진행되고 있지만 부서 수준에서 최적화된 부분적 최적화의 상태)
- 3. 3단계: 전사적 최적화가 된 비즈니스 그룹 (IT 이용이 부서를 넘어 진행되고 있고 IT가 전체 조직에 걸쳐 최적으로 사용되고 있는 상태.)
- 4. 4단계: 비즈니스 대 비즈니스, 업계 전반의 최적화가 된 비즈니스 그룹
최적화 (전체 조직에 걸쳐 최적의 IT 이용 뿐 아니라 이제 사업 파트너 및 고객을 포함한 비즈니스 대 비즈니스, 업계 전반 IT 사용이 있다.)

(2) 귀하 기업에서 IT 실행에 관해 다음 중귀사의 문제로 남아 있는 것은? (알맞은 것을 모두 고르시오)

- 1. 귀사의 IT 실행의 영향
- 2. 비즈니스 전략 구성
- 3. IT 전략 구성 및 경영과 IT 전략의 융합
- 4. 시각화 및 새로운 비즈니스 모델의 창출 그리고 비즈니스 영역 확장을 통한 경영 개혁에 대한 IT 실행의 영향"에 대한 질문
- 5. 안정적이고 표준화된 IT 인프라의 수립
- 6. IT 관리 구조의 수립"
- 7. IT 투자의 평가
- 8. 귀사의 IT 수행에 대한 인적 자원 개발. (IT 부서가 없는 조직은 "IT 부서"를 "IT 직원"으로 간주하십시오.)
- 9. IT 위험 관리
- 10. 당사는 위의 문제가 없다→XII로 가시오

(3) 위 (2)에서 가장 큰 문제는 무엇입니까? 하나를 선택하고 아래에 번호를 쓰십시오.

가장 큰 문제 번호 [No.]

XII. 회사의 관리 현황에 대한 질문

*귀사 조직에 맞게 수치를 채우십시오(전체 비즈니스 그룹에 반대 개념으로, 자회사/귀하가 근무하는 회사를 말함).

1. 귀사의 판매 규모는 얼마나 됩니까(금융 기관에 공시되는 순 비즈니스 수익)?

SK 회사의 경우

	백만 원	회계연도 2007년 결과:	회계연도 2008년 결과:
1.	9,999 미만		
2.	10,000-19,999		
3.	20,000-49,999		
4.	50,000-99,999		
5.	100,000-199,999		
6.	200,000-499,999		
7.	500,000-999,999		
8.	1,000,000-4,999,999		
9.	5,000,000-9,999,999		
10.	10,000,000 이상		

2. 귀사의 영업 손익은 얼마나 됩니까?

SK 회사의 경우

	백만 원	회계연도 2007년 결과:	회계연도 2008년 결과:
1.	999 미만		
2.	1,000-4,999		
3.	5,000-9,999		
4.	10,000-19,999		
5.	20,000 - 49,999		
6.	50,000-99,999		
7.	100,000-199,999		
8.	200,000 - 499,999		
9.	500,000 - 999,999		
10.	1,000,000 이상		

3. 전세계적으로 귀사에 근무하고 있는 직원 수는 몇 명입니까?

SI 번호	범위	회계연도 2007년 결과		회계연도 2008년 결과	
		총 직원 수(계약직 포함)	정규 직원만	총 직원 수(계약직 포함)	정규 직원만
1	99명 미만				
2	100 - 299				
3	300 - 999				
4	1,000 - 2,999				
5	3,000 - 4,999				
6	5,000 - 9,999				
7	10,000 - 19,999				
8	20,000 - 49,999				
9	50,000 - 99,999				
10.	100,000명 이상				

4. 귀사의 자본 투자금액은 얼마입니까?

SK 회사의 경우

	백만 원	회계연도 2007년 결과:	회계연도 2008년 결과:
1.	99 미만		
2.	100-199		
3.	200-499		

4.	500-999		
5.	1,000-1,499		
6.	1,500-1,999		
7.	2,000 이상		
8.	모름		

5. 귀하께서 알고 있는 귀사의 IT 투자금액은 얼마입니까(IT 관련 교육 비용 제외)?

SK 회사의 경우

	백만 원	회계연도 2007년 결과:	회계연도 2008년 결과:
1.	49 미만		
2.	50-99		
3.	100-199		
4.	200-499		
5.	500-999		
6.	1,000 이상		
7.	모름		

6. 귀사의 자본금은 얼마입니까(회계연도 2008년)?

SK 회사의 경우

	백만 원	2008년
1.	1999 미만	
2.	2,000-4,999	
3.	5,000-9,999	
4.	10,000-19,999	
5.	20,000-49,999	
6.	50,000-99,999	
7.	100,000-499,999	
8.	500,000 이상	
9.	모름	

7. 귀사가 종사하는 주요 업종은 무엇입니까? 다음 보기 중에서 하나만 선택해 주십시오.

1. 광업
2. 건설
3. 식품
4. 섬유
5. 펄프 및 제지
6. 화학
7. 제약
8. 석유 및 석탄
9. 세라믹 산업
10. 철강
11. 비철 금속
12. 금속 제품
13. 기계류
14. 전기 장치
15. 운송 장비
16. 정밀 장비
17. 기타 제조
18. 도매업
19. 소매업

20. 부동산
21. 운송
22. 정보 및 텔레커뮤니케이션
23. 전기 및 가스 설비
24. 서비스업
25. 은행 및 보험
26. 기타(자세히 기록)

참고: 귀하의 연락처 정보는 조사 용도로만 사용됩니다. 본 조사에서 수집된 개인 장보는 본사의 "개인 정보 보호 정책" 및 "개인 정보 취급"에 따라 적절한 방식으로 취급됩니다(정책 전문은 웹사이트에서 확인 가능).

본사는 제공된 정보의 통계치를 산출하는 등의 기타 업무를 아웃소싱할 수 있습니다. 그러한 경우, 개인 정보 보호에 대해 충분히 이해하고 있는 적합한 담당자를 선정하여 계약서를 통해 보호 표준을 정의하여 안전하게 개인 정보를 취급하고 있습니다.

감사합니다.

