

		ステージ1	ステージ2	ステージ3	ステージ4	
「IT経営力指標」ステージの考え方			○製造工程毎に在庫情報をリアルタイムに把握して、在庫圧縮によるコスト削減を実現している。	○製品に関して部品の調達から営業・販売に直接関わる一連の業務プロセスにおいて在庫情報等を共有し、これを基に業務改革を通じてコスト削減・売上高増大を図っている ☆あらゆるサービスにおいて顧客情報を共有することで、重複業務の排除によるコスト削減、利便性の高いサービス提供による売上高増大を図っている	○調達先・販売先など複数企業とともに、サプライチェーン全体で在庫情報等の製品の生産・販売に係る情報を共有し、企業横断的に在庫圧縮によるコスト削減を図っている。 ☆提携先など複数企業とともに、企業横断的に顧客に対するサービス提供状況等の情報を共有し、重複業務の排除等によるコスト削減を図っている。 ○調達先・販売先などのサプライチェーンと自社のサプライチェーンの両者の最適化に向けて、定期的に関係企業と共同で検討する機会を設け、業務改善を図っている ☆提携先などのサービス提供に係る複数企業の最適化に向けて、定期的に関係企業と共同で検討する機会を設け、業務改善を図っている	
			☆サービス毎・顧客毎の情報管理により、サービス提供を円滑化している。	○製品の調達から営業・販売に関わる責任者(経営層も含む)が、担当部門以外の部門の情報(在庫情報、販売状況、購買先・販売先等)を必要ときに迅速に共有でき、担当部門以外での現状をみながら担当部門の業務改善を図っている ☆あらゆるサービスの責任者は、担当部門以外の部門の情報(どの顧客が、いつどんなサービスを受けているか等)を必要ときに迅速に共有でき、担当部門以外での現状をみながら担当部門の業務改善を図っている	○調達先・販売先などのサプライチェーンと自社のサプライチェーンの両者の最適化に向けて、定期的に関係企業と共同で検討する機会を設け、業務改善を図っている ☆提携先などのサービス提供に係る複数企業の最適化に向けて、定期的に関係企業と共同で検討する機会を設け、業務改善を図っている	
			◆各製品・サービスの責任者は、必要ときに迅速に担当部門の情報を得ることで、担当部門の業務改善を図っている。	○製品の販売動向を必要ときに全社で共有し、商品企画・開発等の担当者が新製品の開発にあたって迅速に対応している ☆サービスの利用動向を、必要ときに全社で共有し、商品企画・開発等の担当者が新サービスの企画にあたって迅速に対応している	○CEOあるいはCIOは、販売先・調達先のCEO、CIOと定期的に自社・販売先・調達先全体のサプライチェーンの最適化に向けた情報交換を行っている ☆CEOあるいはCIOは、販売先・調達先のCEO、CIOと定期的にサービス提供に係る複数企業の最適化に向けた情報交換を行っている	
				◆ITを活用したシステムにより、購買先・販売先に関する必要な情報を、必要ときに(迅速に)経営者が共有し、経営判断の材料として活用している。	◆顧客などから得られる自社にとってのネガティブ情報が、顧客と接する社員・従業員によって共有され、解決に至るまで状況がフォローされるとともに、業務や製品・サービスの改善に繋がっている。	
				◆各業務領域におけるデータが適切に収集、処理され、財務報告に反映されている。	◆自社が調達した製品や部品・サービスに対するネガティブ情報・課題点は、調達先に迅速に伝え、自社と調達先が共同で改善・高度化している。	
Ⅰ. IT戦略ビジョンの策定とITの重要性に対する経営層の理解	段階的指標		◆IT投資に関する統一方針(IT戦略ビジョン)が事業部門、機能別組織の単純合計となっている。あるいは全社的な視点からIT戦略は策定されているが、企業内部での周知が十分ではない。このため、全社的な視点からのITの活用やIT投資の判断を下すまでには至っていないが、事業部門、機能別組織単位では効率化の促進や付加価値を創造するようなIT活用、IT投資を行っている。	◆IT投資に関する統一方針(IT戦略ビジョン)が企業全体、あるいは企業グループ全体の視点から事業部門、機能別組織のIT活用方針に横串を刺した形で策定されている。この結果、ITの活用やIT投資の判断を下すにあたり、企業全体、あるいは企業グループ全体での効率化の促進や付加価値を促進するようなIT活用、IT投資を行っている。	◆IT投資に関する統一方針(IT戦略ビジョン)の策定にあたり、ITを活用した垂直型の企業間連携(調達先から販売先に至るまでの連携)や、水平型の企業間連携(同一産業内での連携)の実現可能性を考慮に入れた上で、企業全体、あるいは企業グループ全体の視点から事業部門、機能別組織のIT活用方針に横串を刺した形で策定されている。この結果、企業間連携全体で最適な効果を得られるかどうかのITの活用、投資の判断基準になっている。	
			◆事業部門、機能別組織内部の効率化や付加価値の創造、あるいは事業部門、機能別組織が直接的に接する外部組織との取引関係、情報共有などがIT戦略ビジョンの中の中心的な課題として掲げられている。	◆企業、企業グループにおける情報の共有化や取引プロセスの効率化、あるいは顧客の視点に立った付加価値の創造などがIT戦略ビジョンの中の中心的な課題として掲げられている。	◆垂直型企業間連携、水平型企業間連携における情報の共有化や取引プロセスの効率化、あるいは顧客の視点に立った付加価値の創造などがIT戦略ビジョンの中の中心的な課題として掲げられている。	
	基礎的事項	◆経営ビジョン、経営戦略を有している。				
		◆自社の社風、企業規模、業種、製品やサービスなどと、ITとの親和性を経営者が理解している。				
		◆ITを適材適所に導入し、活用することによって、新価値創造、競争優位性獲得をより効率的、効果的に実現できる可能性を経営者は理解している。				
		◆経営ビジョン、経営戦略の実現のために必要なIT投資に関する統一方針(IT戦略ビジョン)を策定し、経営者がコミットしている。				
		◆IT戦略ビジョンの策定においては、ITにかか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				
		◆CIO(CIOの機能を有する者)は経営者と定期的・継続的にコミュニケーションを図り、IT戦略ビジョンを共有している。				
	Ⅱ. 現状の可視化による業務改革の推進とITの活用による最適化の実現	段階的指標		◆社内の業務プロセスが全従業員に理解できるように可視化されており、事業部門、機能別組織単位で無駄・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る。	◆社内の業務プロセスが全従業員に理解できるように可視化されており、無駄・重複・非効率・属人性の排除に取り組むために、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。	◆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ように可視化されており、無駄・重複・非効率・属人性の排除に取り組むために、企業全体、企業グループ全体だけではなく、連携範囲全体にまたがった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、自動化が中心であって、情報共有という観点からのIT活用は事業部門、機能別組織単位に限られている。	◆業務改革の主たる要素が無駄の排除や効率化から情報の共有に移っており、ITの活用も省力化、自動化だけでなくとどまらず情報共有による新しい価値の創造が中心となっている。	◆業務改革の範囲が企業全体、あるいは企業グループ全体での無駄の排除や効率化、情報の共有に移っており、ITの活用も垂直型、水平型企業間での省力化、自動化、情報共有による新しい価値の創造が中心となっている。
			◆事業部門、機能別組織内部の情報共有がITを活用することによって促進された結果、新規顧客の開拓や新たなサービスの創出など収益の向上につながった。	◆企業全体、あるいは企業グループ全体での情報共有がITを活用することによって促進された結果、新たな業務プロセスを生み出すようなビジネスモデルやサービスが生まれ、顧客満足度の向上につながった。	◆取引先、同業他社も含めた企業間連携内での情報共有がITの活用によって促進された結果、既存の企業間連携を深化させる、あるいは新たな企業間連携を生み出すようなビジネスモデルやサービスが生まれ、顧客満足度の向上につながった。	
			◆企業を取り巻く様々なリスクを識別している。	◆企業を取り巻く様々なリスクを識別し、発生可能性、発生した場合の損害の程度などをもとに優先順位を付けた上で、リスクを実現させないための仕組みや、リスクの発生を直ちに検知するための機能をITの活用によって実現し、定期的に見直しを行っている。	◆企業を取り巻く様々なリスクを識別し、発生可能性、発生した場合の損害の程度などをもとに優先順位を付けた上で、同業他社、取引先等との連携によってリスクやコストのシェアが可能となるような対応策を構築する。なお、ITの活用によって、リスクの実現を防止、発見するための機能を効率的に対応策に組み込む。	
			◆職務権限と職務分掌が定期的に見直されている。	◆職務権限と職務分掌が定期的に見直されている上に、システム化された業務部分については、職務権限、職務分掌を超えた権利行使ができないよう、ITを利用したアクセス制限やログ管理といった予防的な措置が施されている。	◆情報へのアクセスや利用・活用に関する連携企業相互間での契約や覚書などが取り交わされており、かつシステム化された業務部分については、契約で取り決めた範囲や権限を逸脱しないよう、ITを利用したアクセス制限やログ管理といった予防的な措置が施されている。	
			◆業務プロセスの中の不正や誤りを防止、発見できるような相互チェックの仕組みを取り入れている。	◆業務プロセスの中に不正や誤りを防止、発見できるような相互チェックの仕組みを取り入れ、内部監査部門など直接的に業務と関連しない部門や担当者が継続してモニタリングしている。	◆業務プロセスの中に不正や誤りを防止、発見できるような相互チェックの仕組みを取り入れた上で、各企業の業務範囲を内部監査部門など直接的に業務と関連しない部門や担当者が継続してモニタリングしているとともに、システムが企業間の連携の中心にある場合にはシステム全体のシステム監査などを実施している。	
			◆業務プロセスが文書化されている。	◆業務プロセスが文書化されており、文書管理システムの導入などによって、更新履歴管理も行われている。		
基礎的事項						

IT経営力指標(案)

		ステージ1	ステージ2	ステージ3	ステージ4
Ⅲ. 安定的なIT構造(アーキテクチャ)の構築	段階的指標			◆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。	
			◆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、認証フレームワークなど(以下、システム基盤)を構築している。	◆自社内に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、統合化すべきコンポーネントを見極め。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。	◆企業間で共通化、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。
				◆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べき部分と差別化すべき部分を明確にする。	
				◆全社横断的な統制管理組織を編成し、IT構造(アーキテクチャ)の安定化を図ることで、ビジネス環境の変化に安定的に柔軟に対応できる。	◆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柔軟に対応できる。
	基礎的事項	◆自社の経営資産と経営環境を把握し、将来的を見越した情報化モデルを構築する。 ◆全社横断的なシステム基盤の統制管理組織を編成し、システムの責任の所在を明確にする。 ◆導入済みのシステムを定期的に棚卸しし、利用状況、トータルコストを把握し、資産価値を評価する。			
Ⅳ. ITマネジメント体制の確立	段階的指標		◆ 自社のIT戦略の立案にあたっては、経営層及びIT利用部門のトップがコミットしている。	◆経営層及びIT利用部門のトップが参加する企業全体のIT戦略の立案・管理に関する協議機関、会議体を有しており、経営の観点からIT投資の判断をしている。	◆経営層及びIT利用部門のトップが参加する企業全体のIT戦略の立案・管理に関する協議機関、会議体を有しており、購買・調達先の情報を社内で共有し、経営の観点からIT投資の判断をしている。
			◆CIO、もしくはCIOの機能を有する担当者、担当部門を有しており、自社のIT投資、IT資産管理に関する方向性を定め、ITの活用によって自社の業務改革に貢献している。	◆グループCIO・グループIT部門を設置し、あるいは同様の機能を有する担当者、担当部門を有しており、企業グループ全体でのIT投資、IT資産管理に関する方向性を定め、ITの活用によって企業グループ全体の業務改革に貢献している。	◆グループCIO・グループIT部門を設置し、あるいは同様の機能を有する担当者、担当部門を有しており、企業間連携の可能性を視野に入れながら、企業グループ全体でのIT投資、IT資産管理に関する方向性を定め、ITの活用によって企業グループ全体の業務改革に貢献している。
			◆アウトソーサー・ベンダーの評価基準を定めている。	◆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。	◆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。
	基礎的事項	◆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る			
		◆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			
		◆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候補をある程度絞ってキャリアを積ませている。			
		◆CIO(CIOの機能を担う人材)は経営層と頻繁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、将来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の利用・活用のタイミングを常に意識している			
		◆自社IT部門(情報システム部門等)、IT子会社(情報システム子会社等)、外部ベンダー・アウトソーサーに求めるミッション、機能が明確になっている。			
		◆ITガバナンスの構築という観点から、自社IT部門(情報システム部門等)、IT子会社(情報システム子会社等)、外部ベンダー・アウトソーサーの最適な組み合わせを検討し、定期的な見直しを行っている(CIOのみを置いて、自前でのIT部門を持たず全てアウトソースするという選択もあり得る)。			
		◆CEOは自社の経営戦略の実現に向けたIT戦略の位置づけとIT活用の有効性についてよく理解し、対外的に説明ができる。			
		◆アウトソーサー・ベンダーの活用方針を定めている。			
		◆アウトソーサー・ベンダーの機能・責任を明確に定義している			
		◆アウトソーサー・ベンダーの選定基準を定めている			
		◆アウトソーサー・ベンダーの評価基準を定めており、評価結果から			
		◆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。			
		◆アウトソーサー・ベンダーの活用にあたっては、下請法等の法令遵守を徹底している			
Ⅴ. IT投資評価の仕組みと実践				◆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)的に把握している	
				◆プロジェクトごとのIT投資の効果を投資後に定量(指標を含む)的に把握している	
				◆IT投資の評価には、顧客満足(CS)の視点を入れている	
			◆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トータルでは把握していない。	◆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表す指標)を分析し、自社のコスト構造を把握している	◆定期的に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表す指標)を分析し、自社のコスト構造を把握した上で、常に最適なポートフォリオを管理を行っている。
	基礎的事項	◆ 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			
		◆ 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			
		◆ 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			
		◆CIOとCFO(最高財務責任者)が定期的に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			
		◆ IT投資案件について、事後評価を行い、IT投資案件の内容の改善、続行の是非を判断する手法を導入している			

IT経営力指標(案)

		ステージ1	ステージ2	ステージ3	ステージ4
Ⅵ. IT人材の育成・活用	段階的指標				
	基礎的事項	◆ユーザー部門のITスキルを向上させる			
		◆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			
		◆ITスキル標準などを活用して、社内IT部門の社員の技術力・スキルを客観的・数量的に把握する仕組みを持っている			
		◆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			
		◆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			
		◆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自らが定期的に説明している			
		◆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			
		◆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。			
		◆社内IT部門の社員のスキル獲得のための教育プログラムを整備している			
		◆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、定期的に、社外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			
Ⅶ. 情報セキュリティ 対策・情報管理の強化	段階的指標				
	基礎的事項	◆ CIOは、経営層に対して絶えずITリスクの脅威を啓蒙している(定期的にリスク分析を実施し、報告する仕組みができています)			
		◆ 情報セキュリティの推進体制やコンプライアンス(法令遵守)の推進体制を整備している			
		◆ 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			
		◆ 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、対応策を随時立案している			
		◆ 従業員(パートタイマー・アルバイト、派遣社員を含む)に対し、ITに関連・起因するリスクの潜在・顕在要因の情報を提供するとともに、適切な情報セキュリティ対策・情報管理のための教育・研修・訓練を実施している			
		◆ 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が整備されており、従業員は常時閲覧できる			
		◆ 事業継続計画を策定し、災害をはじ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			
		◆ 内部統制の体制を確立している			
		◆ CISO(情報セキュリティ統括専任担当)を設置している			
		◆ システムへのプログラム登録管理・アクセス権限の設定を行い、システムが不正に改ざんされないような仕組みを有しており、定期的にモニタリングを実施している			

◆:共通 ○:製造業 ☆非製造業

