

IT 投資効果を上げる協働型 IT 経営

IT 部門改革でなく IT 経営改革が求められている



目 次

はじめに	1
1. サマリー	2
2. 協働型 IT 経営の必要性	3
2-1 IT 投資が成功しない理由	3
2-2 IT 投資成功率アンケート調査について	5
2-3 経営トップの関与	7
2-4 利用部門の関与	10
2-5 IT 部門のケイパビリティ	13
2-6 IT 投資管理の PDCA サイクル～事前評価と事後評価	16
2-7 まとめ～協働型 IT 経営の必要性	18
3. 協働型 IT 経営への移行プロセス	23
3-1 CIO インタビュー調査の概要	23
3-2 IT 経営改革を成功させた企業に共通する取り組み	23
3-3 投資管理体制による3部門の意識改革	24
3-4 計画段階での擦り合わせによる全体最適化	25
3-5 システムオーナー制による責任体制の確立	26
3-6 ローテーションによる IT 人材の育成	27
4. 結論～ IT 経営改革を成功させるポイント	28
付属資料：IT 経営改革の成功事例	30

はじめに

どうすればIT投資の効果を上げることができるのか。この疑問に答えるために、今から2年前、我々はIT投資成功率調査(注)を実施した。IT投資の成果に対する評価を見ると、「期待どおり」は3割であり、前回調査から増えていない。このように、IT投資効果を上げるという課題は、未だに解決できないでいるのが実情である。

(注) アビームリサーチ『成功するIT投資～IT投資マネジメントのベストプラクティス』(2004年3月)

前回調査では、IT投資プロセスに着目して、自社のポジショニングに応じた投資プロセスを構築し、継続的に改善することの重要性を指摘した。それが実現できないのは、IT運営の組織・体制や仕組みに問題があるためである。IT投資効果を上げるためには、課題解決をIT部門任せにせず、経営層、利用部門、IT部門が協働して取り組まなければならない。今回の調査では、3部門の関与とIT投資の成功をデータで裏付けるとともに、3部門が協働してIT活用を推進する体制へと変革するためのシナリオを提示したい。

本報告書では、IT投資効果を上げるために必要な組織運営・仕組みをテーマとして、次の3部に分けて論じている。最初に、IT投資に対する3部門の関与の仕方とIT投資の成果を調査したアンケート結果について説明している。次に、IT経営改革に成功した企業のCIOへのインタビューを通して明らかになった、成功企業に共通する取り組み4項目について説明している。最後に、これらの取り組みを実施して、変革を現実のものとするために銘記すべき3つのポイントについて述べている。

今回の調査を通して、IT投資を成功させるために必要なことは、IT部門改革ではなく、IT経営改革であることを強く認識した次第である。その意味で、本報告書はIT部門だけでなく、経営層、利用部門の方々にもお読み頂ければと願っている。

最後に、本報告書を発行するにあたり、アンケート調査並びにインタビューにご協力を頂いた各企業のCIO並びにIT部門責任者の皆様に、この場を借りて改めて深く感謝申し上げたい。

1. サマリー

IT 投資の成功を阻む要因として、部分最適の限界、曖昧な責任体制、IT 人材の不足がある。IT 投資効果を上げるためには、経営層、利用部門、IT 部門が各々の責任を果たし、3部門が連携してIT 投資を推進する協働型 IT 経営を確立することが不可欠である。

では、各企業において3部門はどのようにIT 投資に関与し、3部門の関与の仕方とIT 投資の成果にどのような関係があるだろうか。アンケート調査結果によれば、IT 投資に成功している企業は、次のような特徴を持っている。

成功企業の経営トップは、IT 投資を重要視しており、IT 投資の実態も理解している。また、IT 活用の重要性や方向性を全社員に発信するとともに、IT 投資意思決定に際しては具体的な指示を与え、経営戦略との整合性をとっている。さらに、CIO を選任している。また、利用部門は業務へのIT 活用を重要視しており、プロジェクトに積極的に参画している。プロジェクト担当者には適材が配置され、担当者に対する人事評価も適正である。そして、IT 部門は利用部門に積極的に提案または対等に議論することができる。IT 部員のうち4割以上は利用部門出身者であり、毎年1%以上のIT 部員が利用部門に異動している。さらに、ベンダー選定、ベンダー管理も適正に行っている。

また、経営層の関与、利用部門の関与、IT 部門のケイパビリティの3部門全てが平均以上のスコアをマークしている企業は、IT 投資の成功率が68%と最も高い。逆に、1部門でも低いスコアがある場合には、成功率は大きく低下することが判明した。実際、利用部門とIT 部門の2部門のスコアが高い場合の成功率は43%であるが、あとは軒並み20%以下の成功率に止まる。さらに、IT 部門のケイパビリティが低い場合は、他の2部門のスコアが高くても、成功率は上がらないことも確認された。

アンケート調査結果は、IT 投資効果を上げるためには、3部門全てで高スコアをマークし、協働型 IT 経営を確立することが不可欠であることを示している。それでは、協働型 IT 経営の確立に向けて、どのようにIT 経営を変革すべきだろうか。IT 経営改革を実現させた企業7社のCIO に対するインタビュー結果から、成功企業に共通する取り組み4項目の存在が明らかになった。

① 投資管理体制による3部門の意識改革

経営層、利用部門が参加してIT 投資について議論する場を用意し、経営層、利用部門を巻き込んだIT 投資管理の仕組みを構築している。こうした仕組みの運営を通して、経営層、利用部門に当事者意識を持たせ、IT 部門としても説明責任を果たすだけでなく、IT 部門自身の意識改革を進めることが可能になる。

② 計画段階での擦り合わせによる全体最適化

経営層、利用部門、IT 部門が計画段階での擦り合わせを徹底し、経営戦略、事業戦略、IT 戦略の整合性を確保している。これによって、IT 投資の全体最適化を実現することが可能になる。

③ システムオーナー制による責任体制の確立

システムオーナー制を導入し、システムオーナーの役割を明確にし、各種手続き、基準、ルール等を標準化している。こうすることで、利用部門がシステムオーナーとしての自覚を持ち、本来の役割・責任を果たすことが可能になる。

④ ローテーションによるIT 人材の育成

成功企業では、IT 部門と利用部門の間で人事交流を積極的に行っている。これによって、IT 部門では現場業務に高い見識を持つIT 人材を育成し、利用部門ではIT を活用した業務改革を企画し、業務仕様、システム仕様の立案・評価ができる人材を育成することが可能になる。

IT 経営改革を実現するために、何をすべきかについては分かった。問題は、こうした変革を如何に現実のものとするかである。そのためには、

① 経営トップがIT 経営改革に真剣になる

② 変革ロードマップを描く

③ 変革をリードするCIO を選ぶ

という3つのポイントを銘記すべきであろう。

日本版SOX 法が施行されれば、グループ経営において全体最適の視点が益々重要視され、IT 投資についても、グループとしての全体最適を実現することが求められることになる。そのためにも、まずは、単体レベルで協働型 IT 経営を確立し、それをグループレベルに拡張して「協働型グループ IT 経営」へと発展させなければならない。

2. 協働型 IT 経営の必要性

2-1 IT 投資が成功しない理由

どうすれば IT 投資の効果を上げることができるのか。この問いに対して、これまでに様々な解決策が提案され、企業も解決のための努力をしてきた。にもかかわらず、IT 投資で成果を上げている企業の割合は、2年前に実施した前回調査(注)から変わっていない。IT 投資効果を上げるという課題が、未だに解決できないでいる理由は何だろうか。

(注) アビームリサーチ『成功する IT 投資～IT 投資マネジメントのベストプラクティス』(2004 年 3 月)

IT 投資効果を上げることができないのは、問題の根底にある3つの根本原因が見落とされているか、分かっているけど対処できないでいるためである。

① 部分最適の限界

IT 投資案件は利用部門からの発案で始まることが多い。こうしたボトムアップ型のシステム提案では、業務の見直しが不十分のまま IT 導入が行われ易い。さらに、システムが重複して開発されたり、出来上がったシステム間の連携・統合がとれなかったりという問題が生じることもある。結局、ボトムアップの積み上げだけでは、全体最適にはならない。

② 曖昧な責任体制

IT 投資効果を最大化するためには、利用部門が IT 活用提案に止まらず、これまで以上にプロジェクトに積極的に参画し、投資効果を具現化する責任を負わねばならない。しかし、現実には IT の企画・推進について、利用部門と IT 部門の役割分担や権限・責任が明確でないことが多い。こうした曖昧な責任体制の下では、IT 投資で効果を上げることは難しい。

③ IT 人材の不足

IT 投資が戦略的にインパクトを持つためには、まず事業コンセプト、次にそれを実現する仕組み・プロセス、最後にそれに必要な IT という流れでなくてはならない。そのためには、業務と IT の両方を理解し、IT を活用した業務改革を企画・推進できる IT 人材が必要である。しかし、IT 部門と利用部門の人事交流は進んでおらず、こうした IT 人材の育成が十分に行われているとはいえない。

ここで、ある企業の例を紹介したい。仮に、X 社としておこう。

事例：消費財メーカー X 社

消費財メーカー X 社では、IT に対する経営トップ以下経営層の関心は押し並べて低い。経営層が参加して IT 戦略を議論する場もなければ、IT 運営の実態について報告を求めることもしていない。さらに、最近数年間は経営会議で決済すべき大型案件も減っており、経営会議で IT が議題に上ることは稀である。この結果、経営層と IT 部門の距離は非常に遠くなっている。また、利用部門は IT を活用した業務改革に消極的である。システム提案はするが、あとは IT 部門にお任せという意識が強く、コストや投資効果に対する当事者意識にも乏しい。X 社では案件申請に際して、投資の目的や効果を明記することになっているが、投資効果はあくまで自己申告であり、稼働後の効果検証も行われていない。さらに、過去数年間にわたるコスト削減の影響で、IT 部門でも投資の抑制、部員数の削減が行われてきた。IT 部門は限られた予算、要員を遣り繰りして、利用部門の要求に応えるために奮闘しているが、IT の戦略企画や投資管理までは手が回らない状況である。

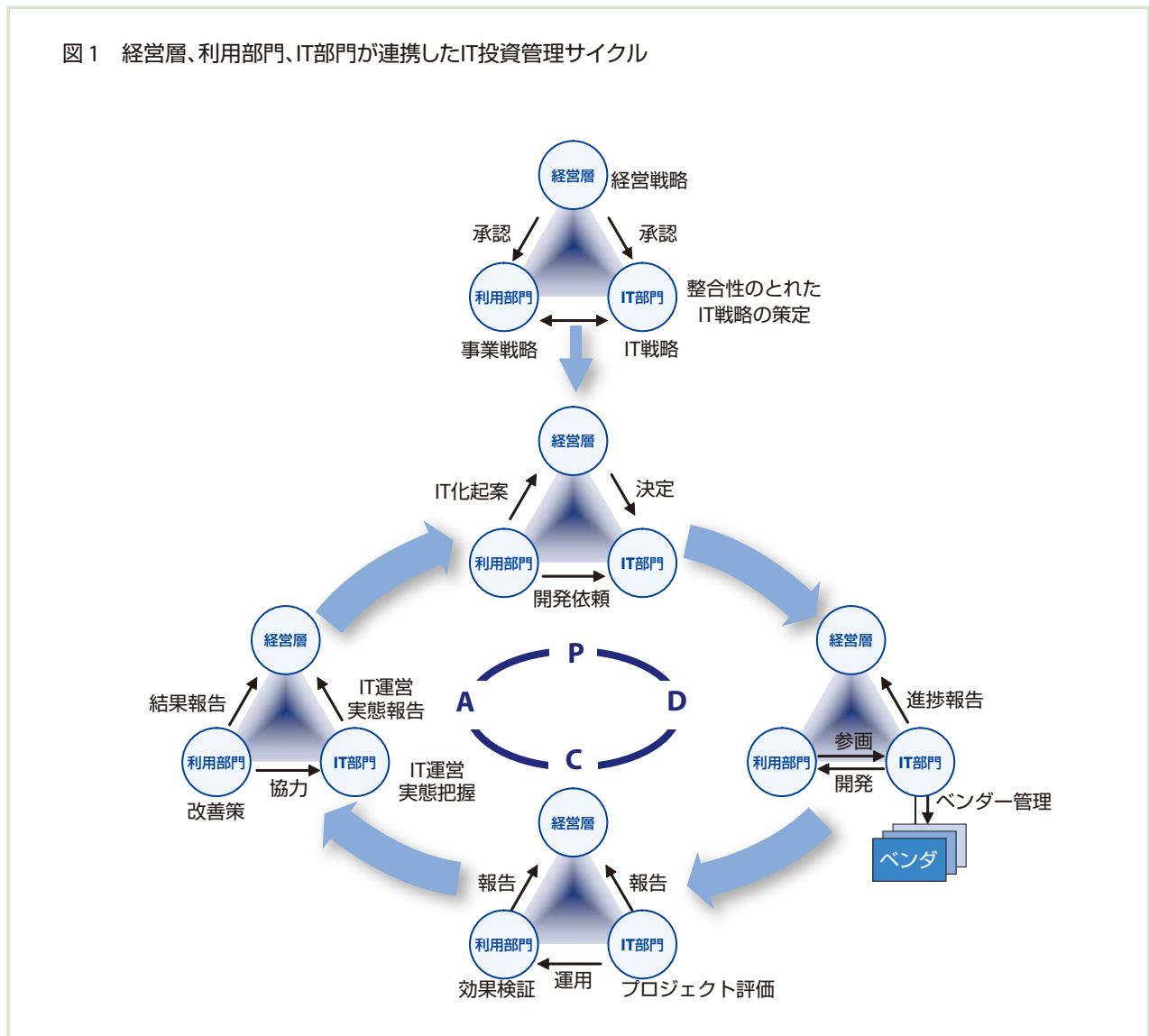
X社の状況は決して好ましいものではない。しかし、利用部門から見れば、必要なシステムを作ってくれるIT部門に大きな不満はない。経営層にとっても、限られたリソースで、IT部門はよくやっていると評価しているかも知れない。IT部門だけは、業務改革が進まないことに歯痒い思いをしながらも、与えられたミッションや権限では、手をつけられないでいる。

「ゆで蛙」の話を聞いたことがあるだろうか。蛙がいる水の温度をゆっくり上げていくと、蛙は逃げ出すタイミングを逸して、結局、ゆであがって死んでしまうという話である。X社が

置かれた状況は、このまま何もしていないでいると、まさに「ゆで蛙」になってしまう危険を孕んでいるといえる。

こうした状況を打開するためには、経営層、利用部門、IT部門が一体となって、先に挙げた3つの根本原因に取り組む必要がある。そして、経営層、利用部門、IT部門が連携して、IT投資管理サイクルを回し、三者が各々の責任を果たす協働型IT経営を確立しなければならない(図1)。

図1 経営層、利用部門、IT部門が連携したIT投資管理サイクル

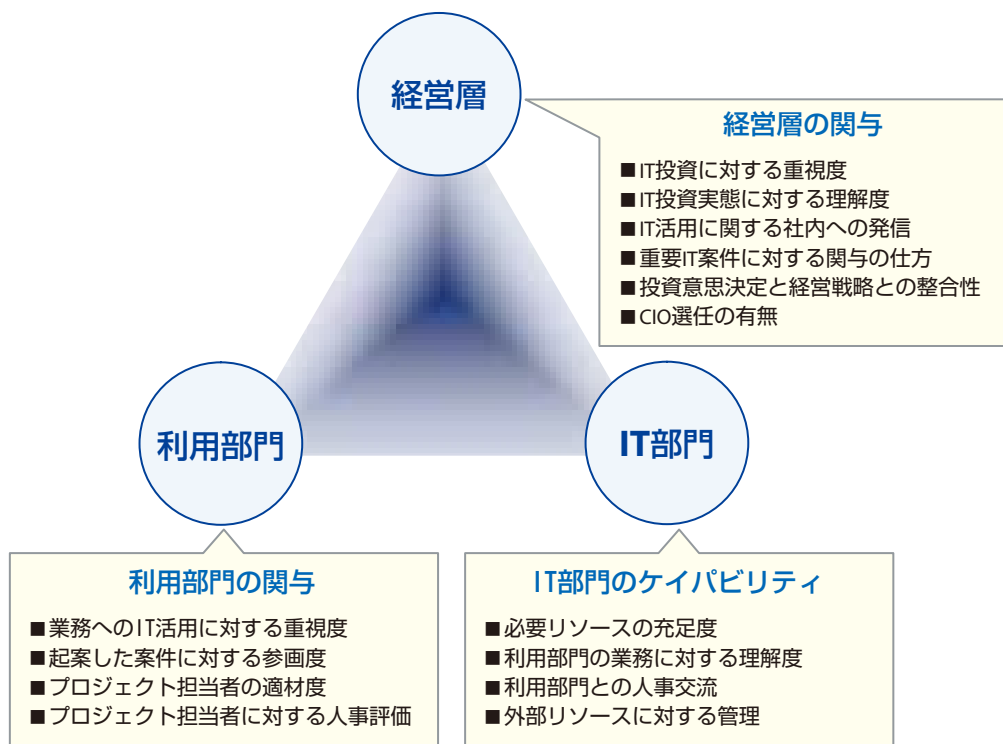


2-2 IT 投資成功度アンケート調査について

X 社の事例はやや極端としても、多くの企業において、IT 投資の企画・推進に対する経営層、利用部門、IT 部門の関与の仕方は十分とはいえないだろう。では、実際のところ、各企業において3部門はどのようにIT 投資に関与しているのだろうか。3部門の関与の仕方と、IT 投資の成果にはどのような関係があるのだろうか。

そこで、経営層の関与、利用部門の関与、IT 部門のケイパビリティについて、図2のような項目を設定して、アンケート調査を実施した。

図2 部門別調査項目



アンケート調査は、上場企業のCIO（最高情報責任者）やIT部門長を主たる対象として、2006年2月から3月にかけて実施した。その結果、141社から回答を頂くことができた。最初に、回答企業の概要について述べる。

図3 回答企業の概要～業種別構成比

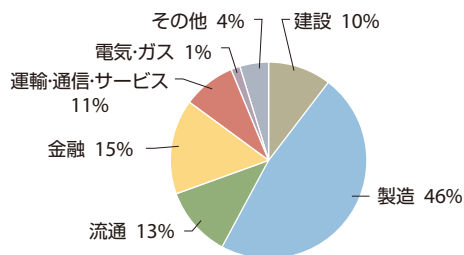


図4 回答企業の概要～従業員規模別構成比

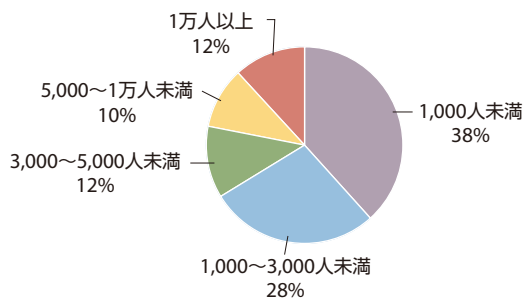
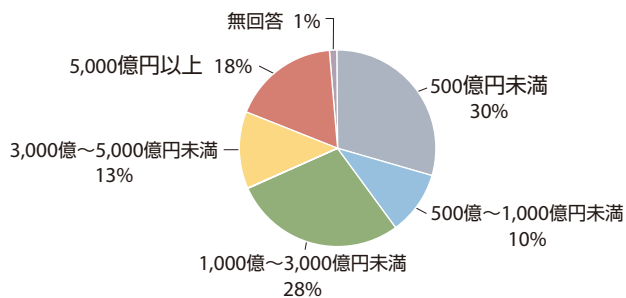
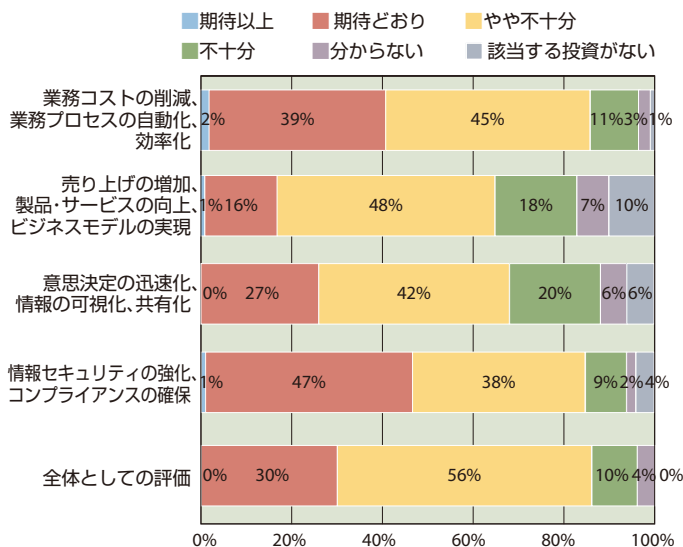


図5 回答企業の概要～年間売上高別構成比



IT投資の成果は、どのように評価されているのだろうか。過去3年間のIT投資について、活用目的別と全体に分けて、当初の期待に対する評価を質問したところ、図6のような結果になった。「情報セキュリティの強化、コンプライアンスの確保」、「業務コストの削減、業務プロセスの自動化・効率化」では期待どおりの成果を上げている企業が多いものの、「意思決定の迅速化、情報の可視化・共有化」、「売上げの増加、製品・サービスの向上、ビジネスモデルの実現」では期待を下回るという回答が多い。また、全体としての評価は、期待どおりが30%、やや不十分が56%、不十分が10%という結果になっている。

図6 IT投資の成果



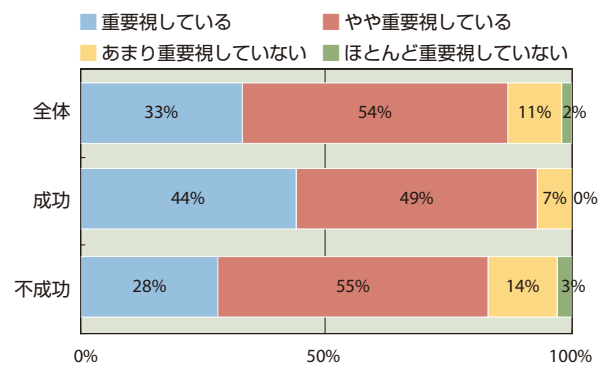
2-3 経営トップの関与

以下では、経営トップの関与、利用部門の関与、IT部門のケイパビリティについて、先に示した項目毎に調査結果を紹介する。その際、IT投資の成果について、全体としての評価が「期待どおり」と回答した企業を**成功企業**、「やや不十分」または「不十分」と回答した企業を**不成功企業**として、成功企業と不成功企業とで回答にどのような違いがあるかを検証してみたい。

① IT投資に対する重視度

経営トップのIT投資に対する考え方は、「重要視している」または「やや重要視している」が、成功企業で93%、不成功企業で83%となっている。成功企業では「重要視している」が44%あるが、不成功企業では28%と少ない。逆に、不成功企業では、「あまり重要視していない」が14%もある。

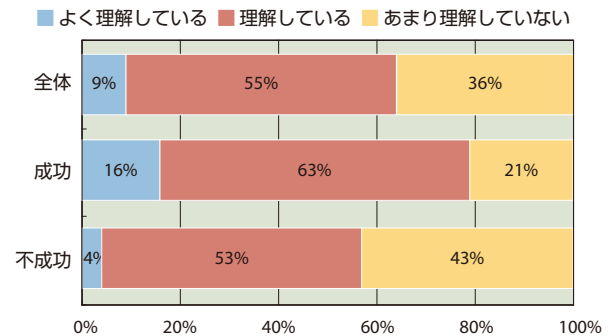
図7 経営トップのIT投資に対する重視度



② IT投資実態に対する理解度

経営トップのIT投資実態に対する理解では、成功企業では「よく理解している」または「理解している」が79%であるのに対して、不成功企業では57%である。逆に、不成功企業では「あまり理解していない」が43%と多い。

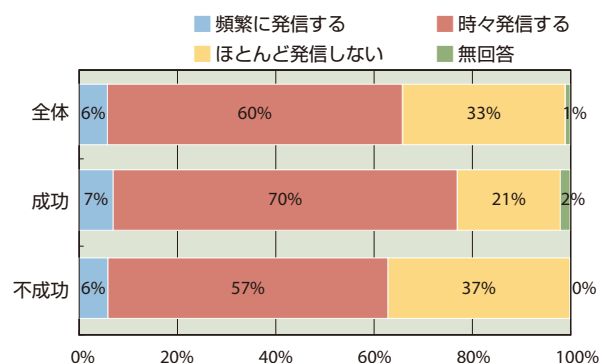
図8 経営トップのIT投資実態に対する理解度



③ IT活用に関する社内への発信

経営トップがIT活用の重要性や方向性について社内に発信しているかを見ると、成功企業、不成功企業とも「ときどき発信する」が最も多い。「頻繁に発信する」または「ときどき発信する」と回答した企業は、成功企業の77%、不成功企業の63%である。不成功企業では「ほとんど発信しない」が37%と多い。

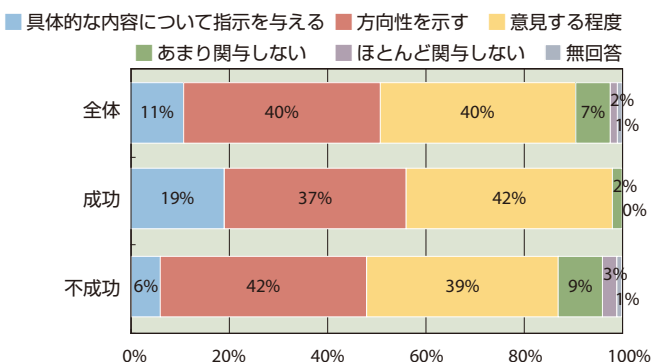
図9 経営トップによるIT活用の発信



④ 重要 IT 案件に対する関与の仕方

経営トップが重要な IT 投資案件にどのように関与しているかを見ると、成功企業、不成功企業とも「方向性を示す」、「意見する程度」が多い。しかし、成功企業では「具体的な内容について指示を与える」が19%あるのに対して、不成功企業では「あまり関与しない」、「ほとんど関与しない」が12%ある。このように、成功企業の経営トップのほうが、重要 IT 案件に対する関与度合いが高いといえる。

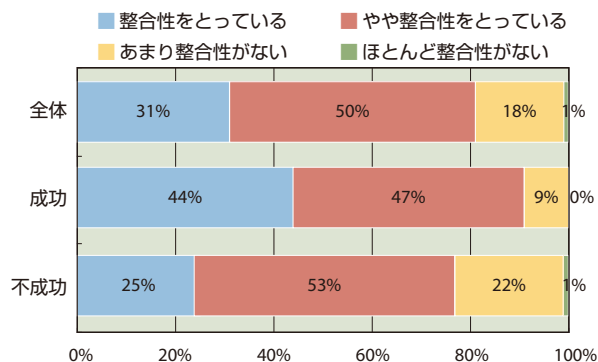
図10 経営トップによる重要IT案件の意思決定への関与



⑤ IT 投資意思決定と経営戦略との整合性

経営トップが IT 投資案件の意思決定に際して、経営戦略との整合性をどの程度考慮しているかを見る。「整合性をとっている」または「やや整合性をとっている」は、成功企業で91%、不成功企業で78%である。成功企業では「整合性をとっている」が44%あるのに対して、不成功企業では「あまり整合性がない」が22%と多い。IT 投資意思決定に際して、経営戦略との整合性をとっている企業は、成功企業に多いといえる。

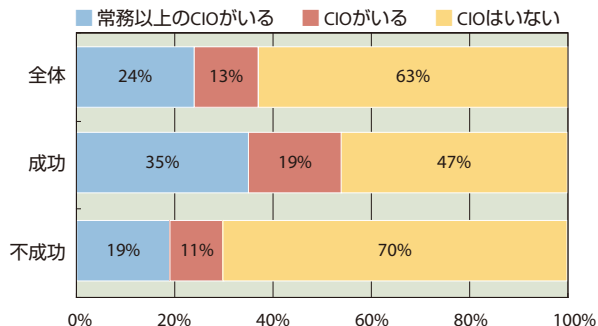
図11 IT投資意思決定と経営戦略との整合性



⑥ CIO 選任の有無

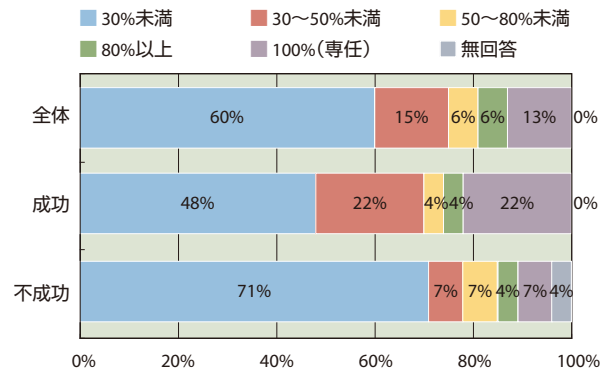
次に、CIOの有無について見ることにする。「常務以上のCIOがいる」または「CIOがいる」は成功企業で53%、不成功企業では30%である。このように、CIOを選任している企業の割合は、成功企業のほうが不成功企業の倍近いことが分かる。

図12 CIOの有無



さらに、CIOの専任度合いを見ると、「100%（専任）」が成功企業の22%に対して、不成功企業では7%と少ない。不成功企業では「30%未満」が71%と圧倒的に多い。以上から、成功企業の半数にはCIOがいて、専任度合いも高いのに対して、不成功企業ではCIOがいる企業が30%と少なく、専任度合いも低いことが分かる

図13 CIOの専任度合い



CIO/IT 部門長から経営トップへの要望事項

今回のアンケート調査では、CIO または IT 部門長として、IT 投資効果を上げるために、経営トップに対して何を要望するかを自由記述方式で聞いた。

今回の調査で特に目立った回答は、利用部門に当事者意識を持ってもらうために、経営トップからも利用部門に対して積極的に働きかけて欲しいとの要望である。このことは、利用部門の意識改革を行うことの重要性和、それに対して IT 部門ができることの限界から来る危機意識の現われといえよう。

- ・利用部門がオーナーシップ意識を持つよう指導して欲しい（製造）
- ・IT 活用に関する利用部門トップの関与について、メッセージを発信して欲しい（製造）
- ・利用部門に対して、トップからの発信が足りない（製造）
- ・利用部門とのコミュニケーションを積極的にして欲しい（流通）
- ・利用部門に対して、積極的に参画するよう指示して欲しい（製造）
- ・利用部門による事後評価の実施を、経営トップとして要求して欲しい（金融）
- ・IT を活用して成果を上げるのは利用部門との認識を持って、利用部門、IT 部門へのマネジメントディレクションを出すべき（製造）
- ・利用部門の効果目標に対するコミットメントと、結果報告についてのフォローをお願いしたい（製造）
- ・投資決定後の開発関係者に対する動機付け、カットオーバー時の利用者に対する動機付けを行って欲しい（その他）

そのために、IT 投資プロセスを通じて、利用部門と IT 部門の責任分担を明確に決める等 IT ガバナンスを強化することも求められている。

- ・意思決定プロセスと意思決定者を明確にして欲しい（製造）
- ・活用責任の所在を明確にすべき（製造）
- ・IT ガバナンス強化に向けて、後押しして欲しい（製造）
- ・IT 投資効果を上げるには、業務プロセスの見直しと管理・ルールの見直しが必須である。後者については、経営層のリーダーシップに負うところが大きいので、強力な支援を要望する（製造）

2-4 利用部門の関与

利用部門の関与については、業務へのIT活用に対する重視度、起案した案件に対する参画度、プロジェクト担当者の適材度、プロジェクト担当者に対する人事評価について聞いた。

① 業務へのIT活用に対する重視度

利用部門は業務へのIT活用について、どのように考えているのだろうか。「重要視している」または「やや重要視している」と回答した企業は、成功企業で100%、不成功企業で87%である。「重要視している」に限って見ると、成功企業で56%であるのに対して、不成功企業では33%と少ない。逆に、不成功企業では「あまり重要視していない」が12%ある。このように、業務へのIT活用に対する重視度は、成功企業の利用部門のほうが高いといえる。

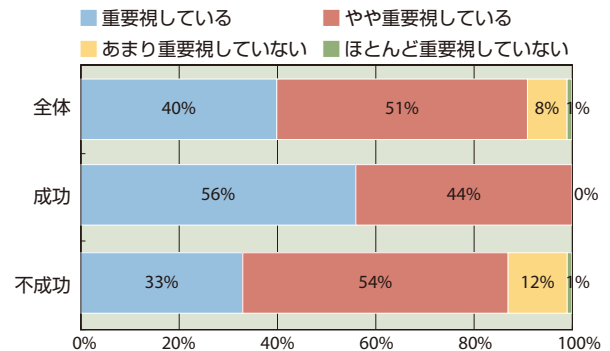


図 14 利用部門のIT活用に対する意識

② 起案した案件に対する参画度

利用部門が企画または起案した案件について、どの程度積極的に参画しているかを聞いた。「積極的」または「やや積極的」と回答した企業は、成功企業で86%あるのに対して、不成功企業では62%に止まる。不成功企業では、「やや消極的」が34%と目立つ。利用部門が起案した案件に対する参画度は、成功企業のほうが高いといえる。

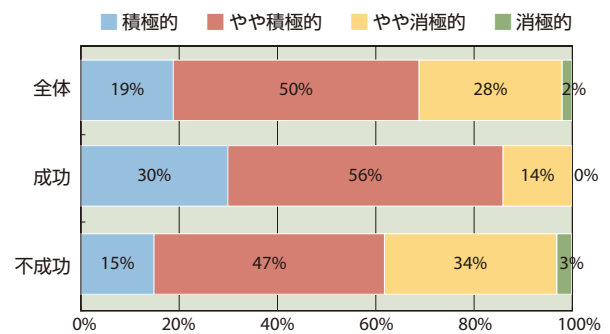
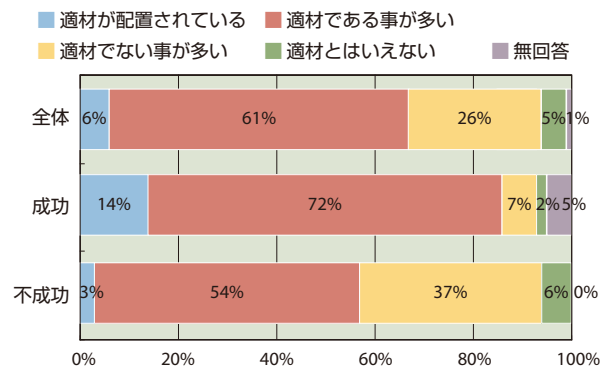


図 15 利用部門の案件への参画度

③ プロジェクト担当者の適材度

利用部門が企画または起案した案件について、利用部門から適材の担当者がプロジェクトに配置されているかどうかを聞いた。「適材が配置されている」または「適材であることが多い」は、成功企業で86%あるのに対して、不成功企業では57%に止まる。不成功企業では、「適材でないことが多い」が37%と顕著に多い。このように、成功企業では、利用部門から適材の担当者がプロジェクトに配置されることが多い。

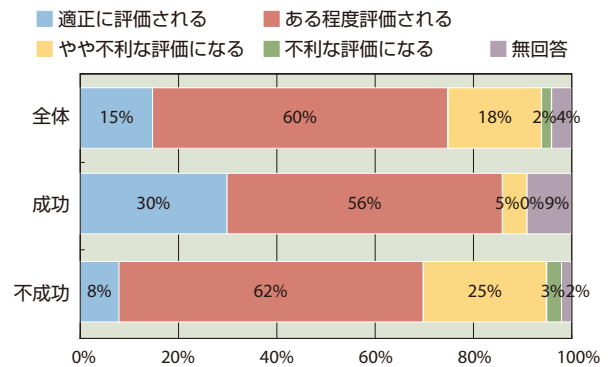
図 16 利用部門からプロジェクトに参画する担当者の適材度



④ プロジェクト担当者に対する人事評価

利用部門から適材がプロジェクトに配置されるかどうかは、人事評価制度とも関係がある。この点について見ると、「適正に評価される」または「ある程度評価される」は、成功企業で86%あるのに対して、不成功企業では70%とやや少ない。「適正に評価される」に限って見ると、成功企業で30%、不成功企業で8%と差が顕著である。また、不成功企業では「やや不利な評価になる」が25%と多い。このように、成功企業のほうが、プロジェクト担当者に対する人事評価がより適正に行われているといえる。

図 17 利用部門からプロジェクトに参画する担当者に対する人事評価



CIO/IT 部門長から利用部門への要望事項

IT 投資効果を上げるために、CIO/IT 部門長から利用部門に対して出された要望は多岐にわたる。

利用部門に対する要望で最も目立つのが、利用部門は IT を活用する当事者であり、IT 部門任せにすることなく、もっと主体的、積極的に IT に関与して欲しいというものである。

- ・ IT 部門に頼るだけでなく、自己責任と活用責任を自覚して欲しい（製造）
- ・ IT 部門に依存し過ぎることなく、業務合理化等を意識して、積極的に提案して欲しい（製造）
- ・ IT 部門にやってもらえるという意識でなく、自ら当事者意識を持って関与して欲しい（製造）
- ・ 案件のオーナーとして、自覚と責任を持って欲しい（金融）
- ・ 投資効果に対する責任を持つべき（製造）
- ・ IT 投資について説明責任を持つべき（流通）
- ・ IT を活用して成果を創出するのだという強い意思を持って欲しい（製造）
- ・ IT は手段であり、何のために投資するのか、どう成果に結び付けるかを徹底して欲しい（製造）
- ・ IT 活用の成果を上げるため、システムと連動した施策の展開を確実に実施すべき（製造）

利用部門から出される開発要求についても、現状業務を前提とした改善レベルのものでなく、業務改革を前提とした IT 化を進めるべきとの声が多く聞かれる。

- ・ 利便性向上等の一時的な目的で開発要求を出さないで欲しい（製造）
- ・ あつたら良いという便利機能を要求することは止めて欲しい（金融）
- ・ 既存業務ありきで開発要求を出すのではなく、業務改革を実現するために有効な手段として開発要求を出して欲しい（製造）
- ・ 現状延長や合理化という発想でなく、変革や BPR を伴う IT 投資を行うという意識を持って欲しい（製造）
- ・ BPR をしっかりやった上で、IT 化を進めて欲しい（製造）
- ・ 日常業務改善に止まらず、ビジネスとの関わりで提案して欲しい（製造）
- ・ 社内事務処理だけでなく、社外組織との連携を前提にして、IT を活用した新たなビジネスを創造して欲しい（流通）
- ・ 利用部門として目指すビジョンや方向性を持った上で、案件を提案して欲しい（製造、金融）

また、システム開発段階においても、利用部門が要件定義、レビュー、テスト検証等に十分に参加していないことから、積極的な関与を求める声が多く聞かれる。

- ・ プロジェクトに積極的に参画して欲しい（製造、その他）
- ・ 企画・設計段階からもっと積極的に関与して欲しい（製造）
- ・ 開発作業に参画して欲しい（製造）
- ・ 要件定義フェーズ、テストフェーズに積極的に参加して欲しい（製造）
- ・ 当事者意識を持って、要件定義、テスト等に積極的に関与して欲しい（金融）

利用部門からプロジェクトに参画する担当者についても、IT 活用の企画・推進をリードするキーマン、エース級人材の投入が強く求められている。

- ・ 十分な企画・要件定義を行うために、企画フェーズへのキーマンの投入を望む（製造）
- ・ システム構築プロジェクトにエース級の人材を参画させて欲しい（製造）
- ・ 優秀なプロジェクトメンバーを選定して、参画させて欲しい（流通）
- ・ 詳細について話ができる人材を打ち合わせに参加させるべき（金融）
- ・ 業務改革ができる者をプロジェクト担当者を選び、片手間仕事にしないようにすべき（製造）

また、投資後の効果検証を徹底することも望まれている。

- ・ 自己責任の意識を持ち、効果測定をしっかり実施して欲しい（流通）
- ・ 投資対効果の検証に対する取り組みを強化して欲しい（金融）
- ・ 事後評価を徹底して欲しい（流通）
- ・ 投資案件については、実施後の効果検証を徹底すべき（金融）

さらに、利用部門のトップ自ら IT に積極的に参画して、利用部門全体の意識改革を先導して欲しいとの要望もある。

- ・ 利用部門の幹部クラスは、もっと積極的に参画して欲しい（製造）
- ・ 利用部門の長は、部下任せ、IT 部門任せにせず、自ら IT 効果創出に関わって欲しい（製造）

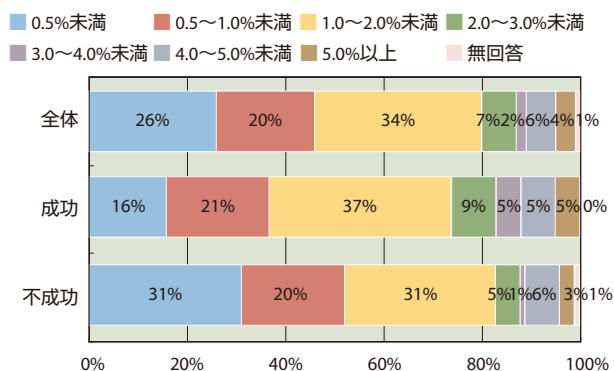
2-5 IT部門のケイパビリティ

IT部門のケイパビリティについては、必要リソースの充足度、利用部門の業務に対する理解度、利用部門との人事交流、外部リソースに対する管理について聞いた。

① 必要リソースの充足度

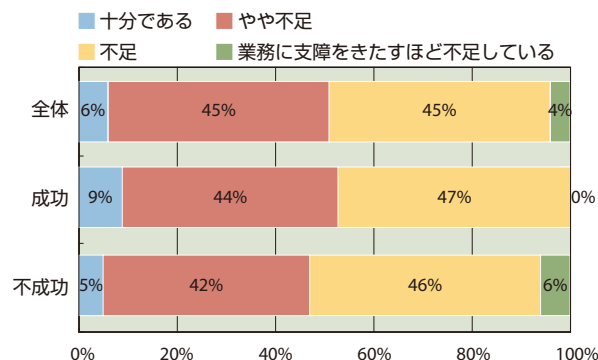
IT部門要員数が全従業員数に占める割合を見ると、成功企業では「1.0%～2.0%未満」が37%と最も多い。これに対して、不成功企業では「0.5%未満」と「1.0%～2.0%未満」がともに31%である。一般的に見て、不成功企業ではIT部門要員数の割合は低いといえる。

図18 IT部門要員数の全従業員数に占める割合



次に、IT部門要員数の充足度について質問した。成功企業、不成功企業とも、「やや不足」、「不足」という回答が9割前後を占める。しかし、「十分である」は成功企業で9%、不成功企業で5%と、成功企業がやや多い。逆に「業務に支障をきたすほど不足している」と回答した成功企業は皆無であるのに対し、不成功企業では6%ある。このように、IT部門要員数は全体的に不足感があるが、不成功企業において不足感がやや強いといえる。

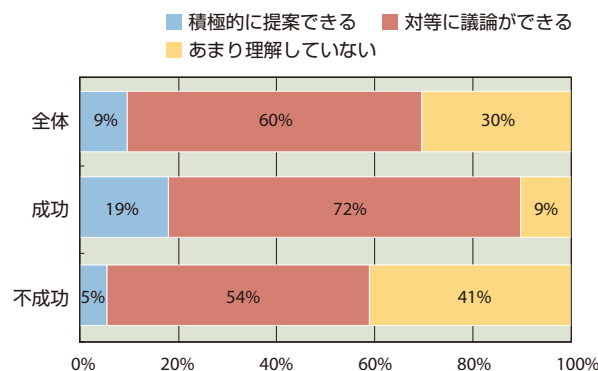
図19 IT部門要員の充足度



② 利用部門の業務に対する理解度

IT部門は利用部門の業務をどの程度理解しているのだろうか。「積極的に提案できる」は成功企業で19%、不成功企業で5%、「対等に議論できる」は成功企業で72%、不成功企業で54%である。「あまり理解していない」は成功企業で9%、不成功企業で41%となっており、不成功企業は利用部門の業務に対する理解度が比較的低いといえる。

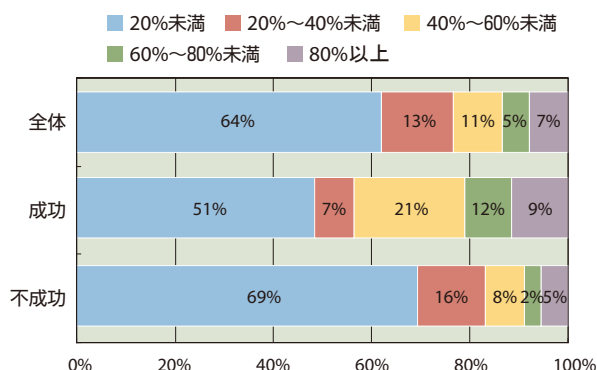
図20 利用部門の業務に対する理解度



③ 利用部門との人事交流

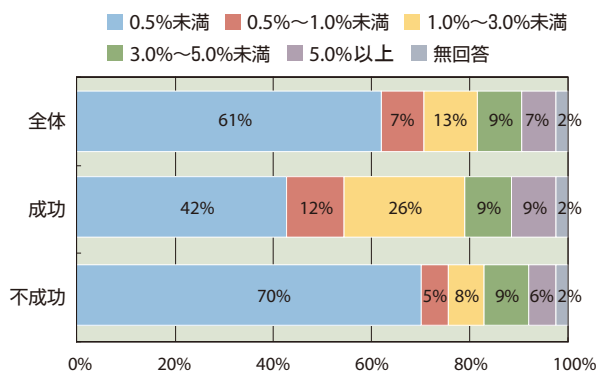
IT 部門要員は、技術的な専門性が求められるため、利用部門との人事交流が難しいとされている。IT 部門要員に占める利用部門出身者の割合を見ると、成功企業、不成功企業とも「20%未満」が最も多い。しかし、成功企業では「40%以上」が42%であるのに対して、不成功企業では15%と少ない。この結果から、成功企業では利用部門出身者の割合が比較的高いことが分かる。

図 21 IT 部門要員に占める利用部門出身者の割合



次に、IT 部門から利用部門に異動している割合を聞いた。不成功企業では「0.5% 未満」が70%と圧倒的に多く、「1.0% 以上」は23%と少ない。このように、不成功企業ではIT 部門と利用部門の人事交流ができていないことが分かる。一方、成功企業では「0.5% 未満」は42%に止まり、「1.0% 以上」が44%ある。IT 部門と利用部門の人事交流には困難が伴うが、成功企業では人事交流に取り組む企業が多い。

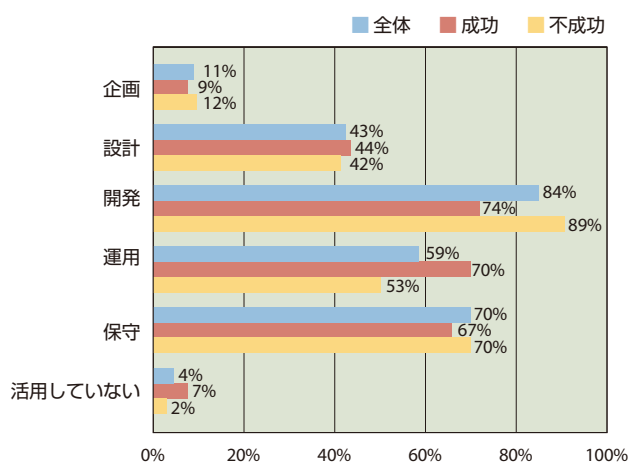
図 22 IT 部門から利用部門に異動する要員の割合



④ 外部リソースに対する管理

IT ベンダー等の外部リソースの活用は当たり前になっている。今回の調査でも、外部リソースを一切活用していない企業はごく少数である。活用している業務を見ると、成功企業、不成功企業で大きな違いはなく、開発、運用、保守での活用が多い。

図 23 外部リソースを活用している業務

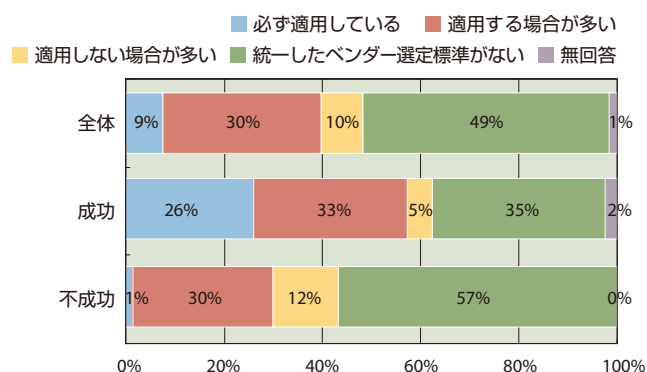


成功企業、不成功企業ともITベンダー等の外部リソースを広く活用しているが、活用の成否は委託先を適正に管理できているかどうかにかかっている。そこで、ベンダー選定基準の適用状況、RFP（提案依頼書）の作成主体、開発規定・ドキュメント標準の適用状況、SLA（サービスレベル合意書）の締結状況について質問した。

④-1 ベンダー選定基準の適用状況

ベンダー選定の際に、統一した選定基準をどの程度適用しているかという質問に対して、成功企業の26%は「必ず適用している」、33%は「適用する機会が多い」と回答している。これに対して、不成功企業では「統一したベンダー選定基準がない」が57%と最も多い。

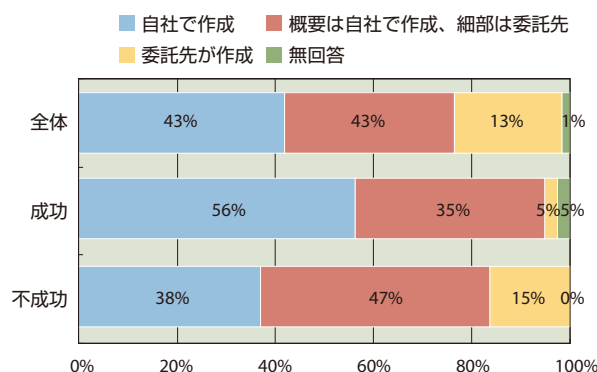
図24 統一したベンダー選定基準の適用状況



④-2 RFPの作成主体

RFPの作成については、成功企業は56%が「自社で作成」、35%が「概要は自社で作成し、細部は委託先が作成」と回答している。一方、不成功企業では「概要は自社で作成し、細部は委託先が作成」が47%と最も多く、「委託先が作成」も15%ある。

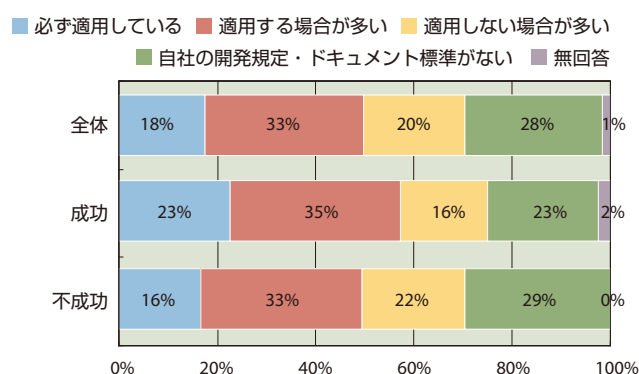
図25 RFPの作成主体



④-3 開発規定・ドキュメント標準の適用状況

ベンダーに対する自社の開発規定・ドキュメント標準等の適用状況については、成功企業と不成功企業間に大きな違いはない。しかし、「必ず適用している」、「適用する機会が多い」とする回答は、成功企業のほうが不成功企業よりやや多い。

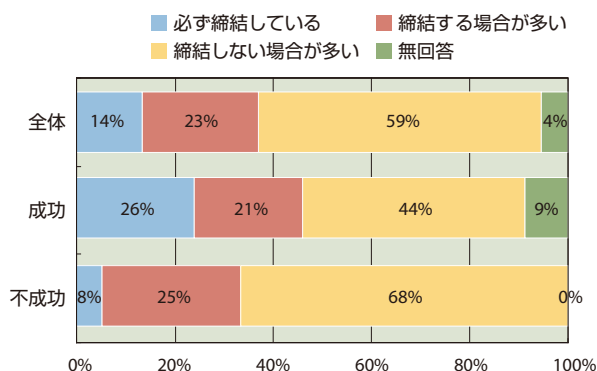
図26 開発規定・ドキュメント標準の適用状況



④-4 SLAの締結状況

運用案件に対するSLAの締結については、成功企業の26%は「必ず締結している」としている。これに対して、不成功企業で「必ず締結する」のは8%と少なく、68%は「締結しない場合が多い」としている。

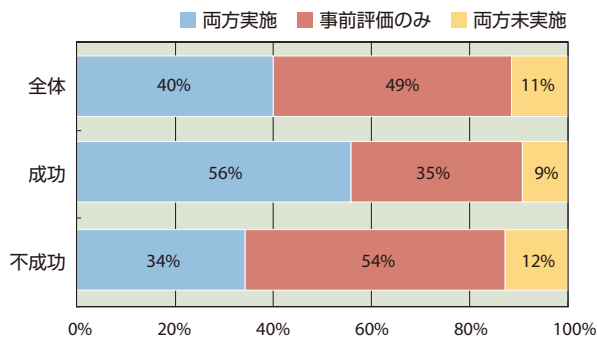
図 27 運用案件のSLA締結状況



2-6 IT投資管理のPDCAサイクル～事前評価と事後評価

IT投資で成果を上げるために、IT投資のPDCAサイクルを回すことが必要であることは既に述べた。IT投資のPDCAサイクルを回す上では、事前評価と事後評価を実施することが不可欠である。そこで、事前評価の実施状況と事後評価の実施状況を見たのが図28である。成功企業の56%は事前評価と事後評価を両方実施しており、事前評価のみ実施しているのは35%である。一方、不成功企業では、事前評価と事後評価を両方実施しているのは34%に止まり、54%は事前評価のみ実施と回答している。この結果から、成功企業では事前評価と事後評価の両方を実施している企業が多いが、不成功企業では事前評価のみを実施し、事後評価を実施していないため、PDCAサイクルを回すことができていないことが分かる。

図 28 事前評価と事後評価の実施状況



また、不成功企業では、事前評価に基づく優先順位付けのプロセスが、十分に機能していない（図 29）。その理由について聞いたところ、「明確な基準がない」とする回答が圧倒的に多いが、不成功企業では「利用部門の力で決まっている」、「意思決定できる人がいない」、「IT 部門の発言力が弱い」という回答が目立っている。成功企業でこれらを挙げた企業はごく少数である。

図 29 優先順位付けのプロセスの有効性に対する社内の評価

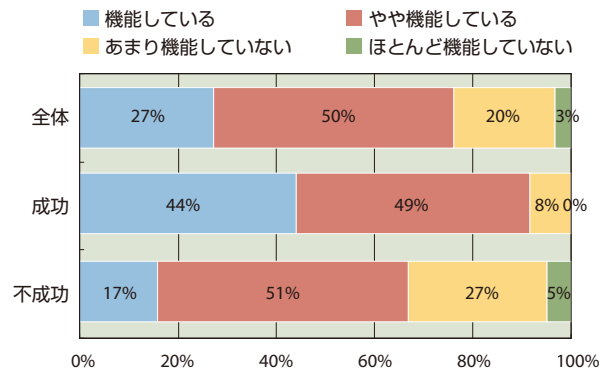
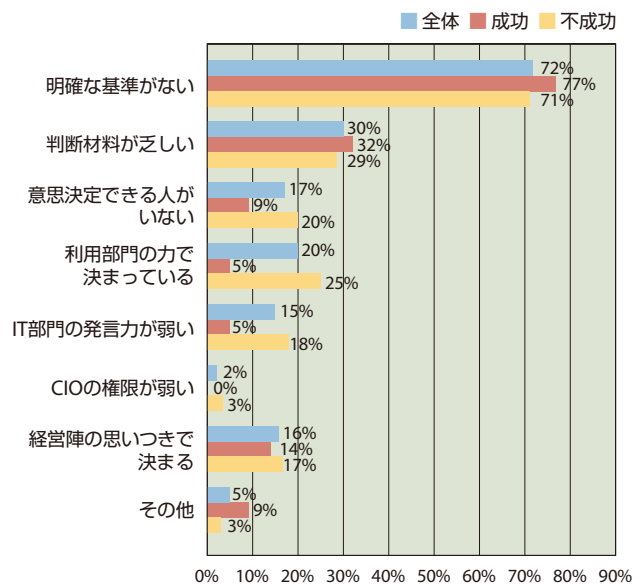


図 30 優先順位付けのプロセスが十分機能していない理由



2-7 まとめ～協働型 IT 経営の必要性

成功企業を特徴付ける 15 項目

経営トップの関与、利用部門の関与、IT 部門のケイパビリティについて、成功企業と不成功企業とを比較すると、図 31 に示す 15 項目について、成功企業と不成功企業の差が顕著であることが分かる。これら 15 項目は成功企業を特徴付けるポイントといえることができる。

改めてポイントを整理すると、IT 投資で成功している企業とは、以下のような企業である。

成功企業の経営トップは、IT 投資を重要視しており、IT 投資の実態も理解している。また、IT 活用の重要性や方向性について、全社員に対して発信している。IT 投資意思決定に際しては、具体的な指示を与え、経営戦略との整合性をとっている。さらに、CIO（役員以上の最高情報責任者）が選任されている。

図 31 成功企業のプロフィール（まとめ）

			成功企業	不成功企業
I	経営トップの関与	① IT 投資を重要視している	93%	83%
		② IT 投資の実態を理解している	79%	57%
		③ IT 活用に関して、頻繁または時々発信する	77%	63%
		④ IT 投資意思決定に際し、具体的な指示を与える	19%	6%
		⑤ IT 投資意思決定に際し、経営戦略との整合性をとっている	91%	78%
		⑥ CIO（役員以上の最高情報責任者）がいる	53%	30%
II	利用部門の関与	⑦ 業務への IT 活用を重要視している	100%	87%
		⑧ 企画または起案した案件に積極的に参画している	86%	62%
		⑨ 利用部門から参画する担当者は適材であることが多い	86%	57%
		⑩ 利用部門から参画する担当者の人事評価は適正である	30%	8%
III	IT 部門のケイパビリティ	⑪ 利用部門に提案または対等に議論ができる	91%	59%
		⑫ IT 部員のうち利用部門出身者が 40%以上を占める	42%	15%
		⑬ 毎年 1%以上の IT 部員が利用部門に異動する	44%	23%
		⑭ ベンダー選定基準を適用する場が多い	59%	31%
		⑮ 自社で RFP を作成している	56%	38%

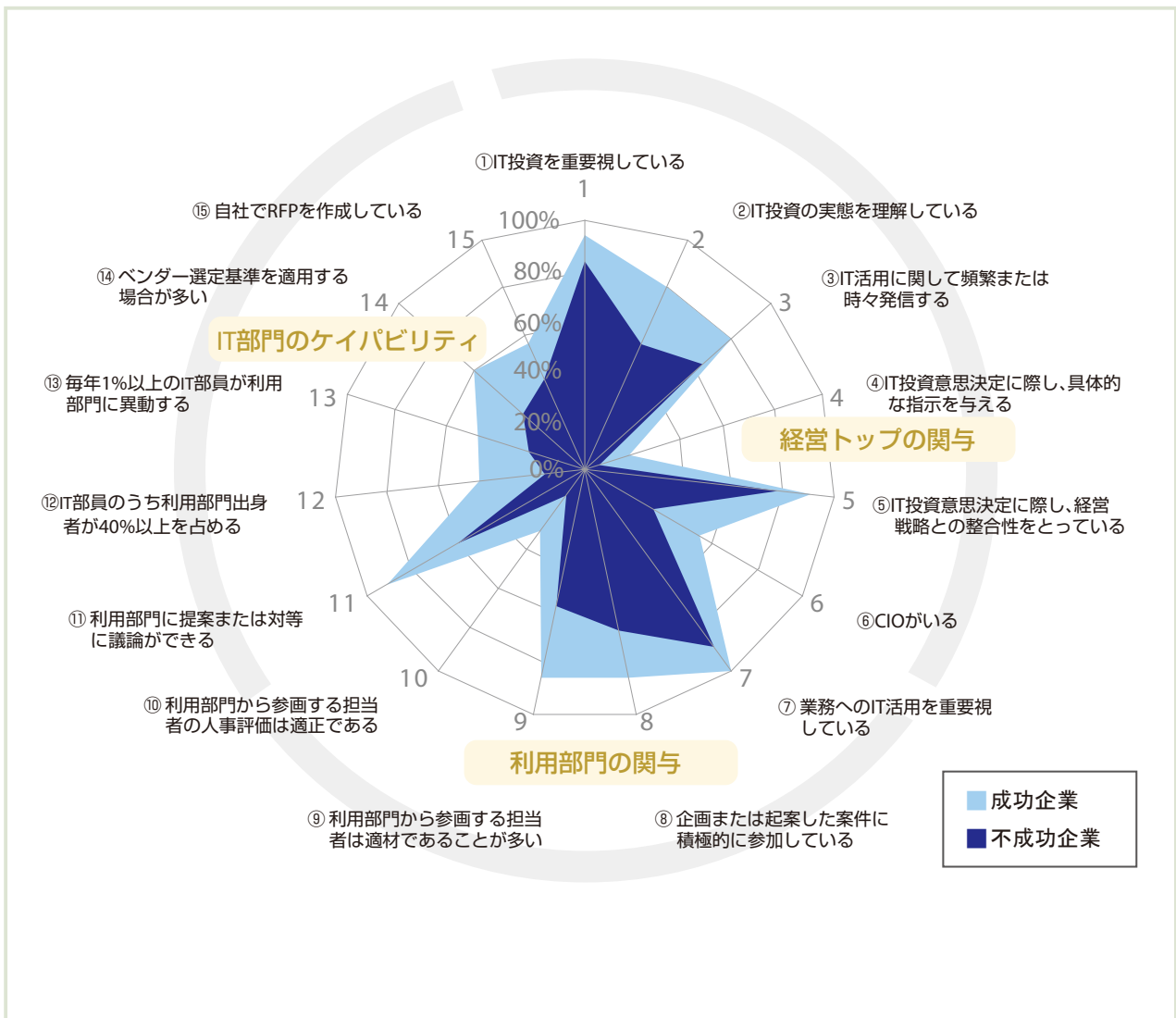
注：①は「重要視している」または「やや重要視している」とした回答の割合（⑦も同様）；②は「よく理解している」または「理解している」と回答した割合；⑤は「整合性をとっている」または「やや整合性をとっている」とした回答の割合；⑧は「積極的」または「やや積極的」とした回答の割合；⑨は「適材が配置されている」または「適材であることが多い」とした回答の割合

また、成功企業の利用部門は、業務へのIT活用を重要視しており、利用部門が企画または起案した案件については積極的に参画している。さらに、利用部門から参画する担当者は適材が配置され、担当者に対する人事評価も適正である。

成功企業のIT部門は、利用部門に対して積極的に提案または対等に議論することができる。IT部員のうち40%以上は利用部門出身者であり、毎年1%以上のIT部員が利用部門に異動している。また、ベンダー選定を行う場合には、統一したベンダー基準を適用する機会が多く、RFP（提案依頼書）は自社で作成している。

成功企業のプロフィールをレーダーチャートでもまとめておこう（図32）。

図32 成功企業のプロフィール（レーダーチャート）



協働型 IT 経営と成功率

成功企業を特徴付ける 15 項目は、経営トップの関与に関する6項目、利用部門の関与に関する4項目、IT 部門のケイパビリティに関する5項目から成る。これらを点数化することで、経営トップの関与度、利用部門の関与度、IT 部門のケイパビリティという3部門のスコアを算出することができる（図 33）。

経営トップの関与度、利用部門の関与度、IT 部門のケイパビリティの各々について、部門スコアを平均スコアと比較すると、スコアが平均以上の高スコアグループと平均未満の低スコアグループに分けることができる。図 34 は各部門の高スコアグループと低スコアグループについて、成功企業の割合（成功率）を見たものである。これを見ると、IT 部門の

ケイパビリティが高い場合は、成功率が 53%と最も高い。逆に、経営トップの関与度が高い場合の成功率は 38%に止まる。経営トップの関与度が高くて、利用部門の関与度や IT 部門のケイパビリティが低ければ成功率は上がらないことを示している。

IT 部門のケイパビリティが高い場合の成功率は 53%であるが、経営トップの関与度や利用部門の関与度によっても成功率は左右される。そこで、経営トップの関与度、利用部門の関与度、IT 部門のケイパビリティを組み合わせ、成功率を分析する必要がある。

図 33 協働型 IT 経営度を測る部門別スコア

I	経営トップの関与度	①	IT 投資に対する重視度	4
		②	IT 投資の実態に対する理解度	4
		③	IT 活用の重要性や方向性に関する発信度	3
		④	重要な IT 投資案件に対する関与度	5
		⑤	IT 投資案件の意思決定と経営戦略との整合度	4
		⑥	CIO 選任の有無	3
II	利用部門の関与度	⑦	業務への IT 活用に対する重視度	4
		⑧	起案した案件に対する参画度	4
		⑨	利用部門側プロジェクト担当者の適材度	4
		⑩	利用部門側プロジェクト担当者に対する評価の適正度	4
III	IT 部門のケイパビリティ	⑪	利用部門の業務に対する理解度	4
		⑫	IT 部員に占める利用部門出身者の割合	3
		⑬	利用部門に異動する IT 部員の割合	3
		⑭	ベンダー選定基準の適用度	4
		⑮	RFP（提案依頼書）の作成主体	3

注：右側の数字は各項目の最高点を表す。

図 34 部門別スコアと成功率

		スコア	成功企業	不成功企業	小計	成功率
I	経営トップの関与度	高	33	54	87	38%
		低	5	36	41	12%
II	利用部門の関与度	高	35	45	80	44%
		低	3	45	48	6%
III	IT 部門のケイパビリティ	高	33	29	62	53%
		低	5	61	66	8%

3部門とも高スコア、2部門が高スコア、1部門だけ高スコア、3部門とも低スコアという4つのグループに分けた場合、回答企業の構成比は図35のようになっている。3部門とも高スコアの企業は全体の32%、2部門が高スコアは26%、1部門だけ高スコアは31%、3部門とも低スコアは11%である。

それぞれの成功率を見ると、3部門とも高スコアのグループは成功率が68%と最も高い。2部門が高スコアの場合、成功率は24%まで低下する。さらに、1部門だけ高スコアまたは3部門とも低スコアの場合、成功率は4%と非常に低い。

3部門のスコアの組み合わせと成功率について、さらに詳しく見たのが図36である。

この図によれば、2部門が高スコアであっても、その2部門がどの部門かによって成功率が異なることが分かる。利用部門とIT部門のスコアが高い場合の成功率は43%であり、3部門とも高スコアの場合の成功率に次いで高い。1部門だけ高スコアの場合、IT部門だけが高スコアだと成功率は13%であるが、経営トップまたは利用部門のスコアだけが低い場合は成功率ゼロである。また、3部門とも低スコアの場合の成功率は7%となっている。サンプル数が少ないグループの成功率は参考程度と考えるべきだが、非常に興味深い結果といえる。

図35 部門別スコアの組み合わせと成功率

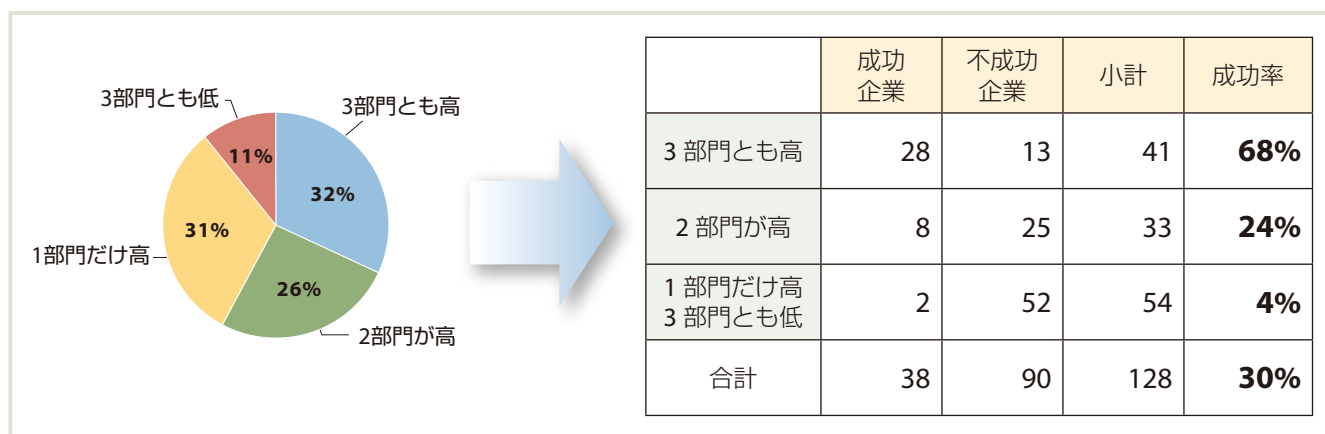


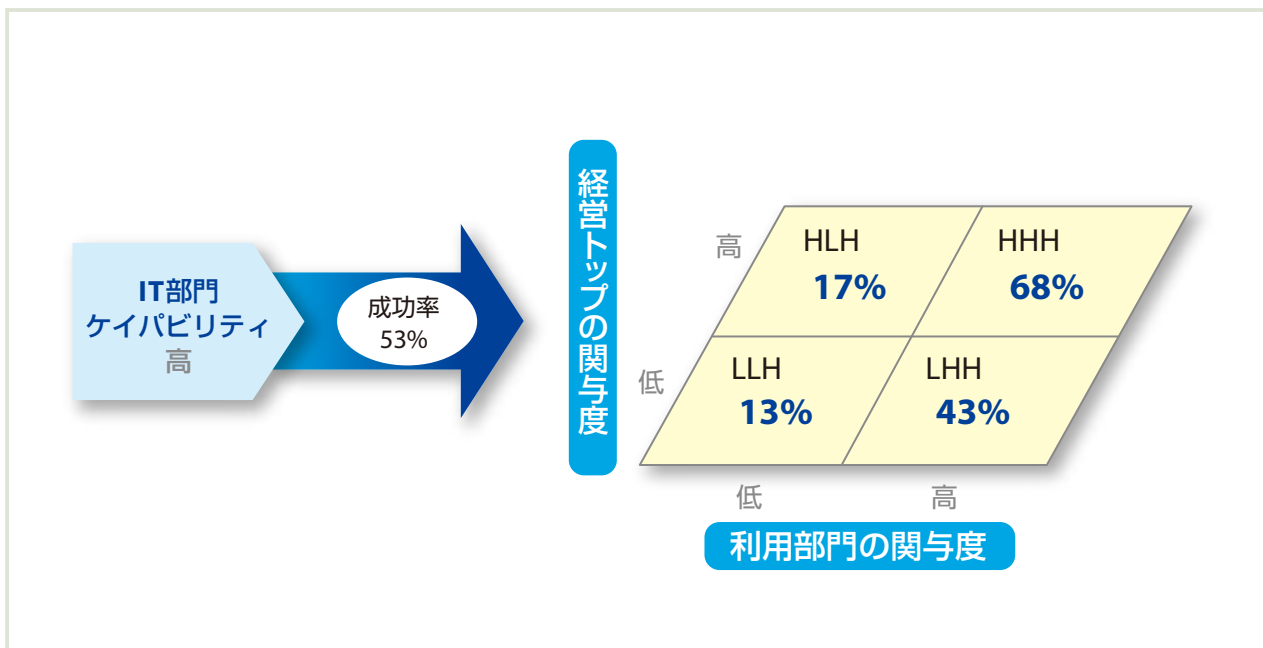
図36 8グループ別に見た成功率

	経営 トップ	利用 部門	IT 部門	類型	成功 企業	不成功 企業	小計	成功率
3部門とも高	高	高	高	HHH	28	13	41	68%
2部門が高	低	高	高	LHH	3	4	7	43%
	高	低	高	HLH	1	5	6	17%
	高	高	低	HHL	4	16	20	20%
1部門だけ高	低	低	高	LLH	1	7	8	13%
	低	高	低	LHL	0	12	12	0%
	高	低	低	HLL	0	20	20	0%
3部門とも低	低	低	低	LLL	1	13	14	7%
合計					38	90	128	30%

既に見たように、IT 部門が高スコアの場合の成功率は 53%であるが、他の2部門も高スコアであれば成功率が 68%まで上昇するのに対して、他の2部門が低いと 13%まで低下することが分かる（図 37）。

以上の分析結果から、IT 投資効果を上げるためには、経営トップの関与度、利用部門の関与度、IT 部門のケイパビリティの3部門全てで高スコアをマークし、協働型 IT 経営を確立することが不可欠であるといえるだろう。

図37 IT部門スコアと他部門スコアの組み合わせと成功率



3. 協働型 IT 経営への移行プロセス

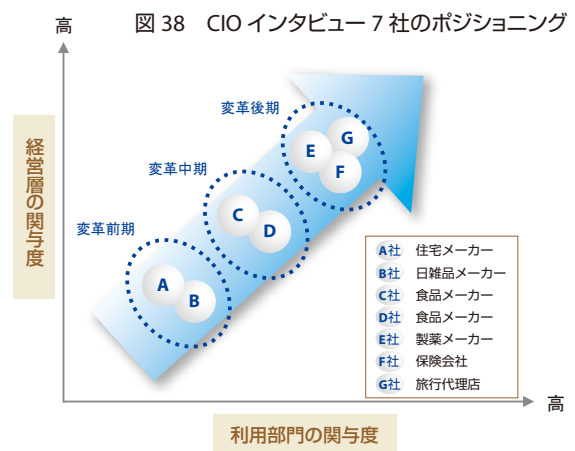
第2章では、アンケート調査結果から、IT 投資効果を上げるために、経営トップ、利用部門、IT 部門がそれぞれ IT 投資に主体的・総合的に関与する協働型 IT 経営の必要性について述べた。本章では、協働型 IT 経営に向けて、IT 経営改革を成功に導く変革シナリオについて述べる。

3-1 CIO インタビュー調査の概要

アンケート調査に回答を頂いた企業の中から、経営トップの関与度、利用部門の関与度、IT 部門のケイパビリティがどれも高く、IT 投資で成果を上げている企業7社の CIO または IT 部門責任者にインタビューをお願いした。インタビューでは、どのようにして IT 経営改革を実現させたかという点に絞って話を伺った。

7社はどれも成功事例といえるが、協働型 IT 経営の実現レベルは様々である。A 社、B 社は経営層、利用部門を巻き込んだ IT 投資管理体制を確立した段階である（変革前期）。C 社、D 社は IT 投資管理体制に加えて、利用部門の関与を一層強化している段階である（変革中期）。E 社、F 社、G 社は全体最適、責任体制、人材育成という3つの

難題を克服し、協働型 IT 経営を通して、IT 投資で高い成果を上げている段階である（変革後期）。

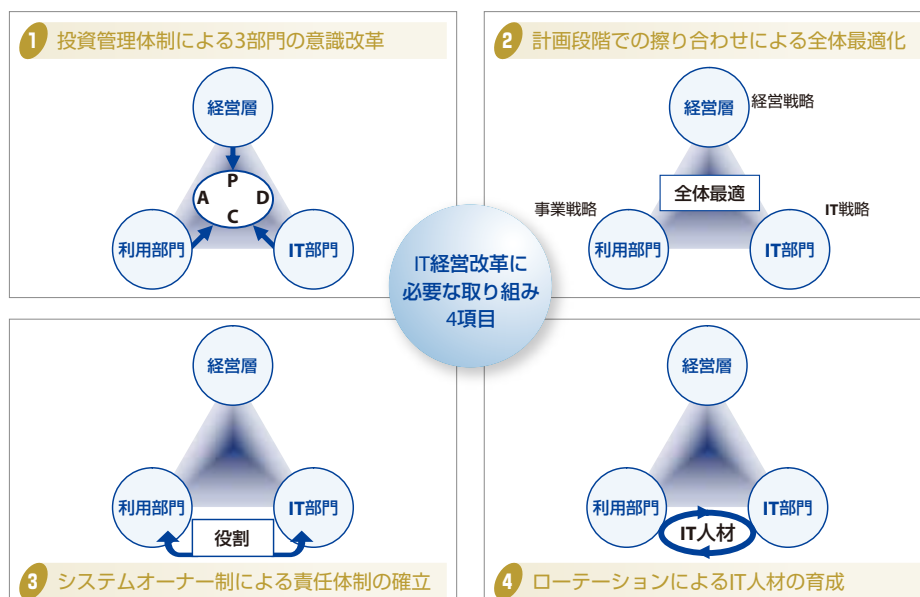


3-2 IT 経営改革を成功させた企業に共通する取り組み

CIO インタビュー調査の結果、協働型 IT 経営に向けて、IT 経営改革を実現させた企業に共通する取り組みとして、以下の4項目の存在が明らかになった（図 39）。

- ①投資管理体制による3部門の意識改革
- ②計画段階での擦り合わせによる全体最適化
- ③システムオーナー制による責任体制の確立
- ④ローテーションによるIT人材の育成

図 39 IT 経営改革に必要な取り組み



3-3 投資管理体制による3部門の意識改革

IT投資効果で成果を上げるためには、経営層、利用部門、IT部門が連携して、IT投資管理のPDCAサイクルを回すことが重要である。そのためには、経営層、利用部門が参加して、IT投資について議論する場（会議体）を用意することが望ましい。実際、成功企業では、経営層、利用部門を巻き込んだIT投資管理の仕組みを構築している。こうした仕組みの運営を通して、経営層、利用部門にIT投資に対する当事者意識を持たせ、IT部門としてもIT運営に対する説明責任を果たすだけでなく、IT部門自身の意識改革を進めることが可能になる。

こうした会議体を成功させるためには、コミュニケーション・ツールの整備と事務局による周到な事前準備が不可欠である。特に、経営層が参加する会議体では、経営層が知りたいと思うことを、経営層が理解できる共通言語で伝える必要がある。成功企業では、IT戦略マップやIT投資のROI等を活用して、経営層とのコミュニケーションに役立てている。

しかし、IT部門は日常業務で手一杯で、会議体の事務局機能を担う余裕がないという企業は多い。その場合には、IT投資管理のPDCAサイクルを回すための要員を確保するとともに、組織体制を整備することが必要だろう。

A 社では、システムのことはIT部門にお任せという経営層の意識を変え、IT投資に対する利用部門の当事者意識を高めるため、3年前にIT投資管理を体系的に行う仕組みを導入した。そして、IT戦略委員会、IT投資評価委員会、IT資産評価委員会の3つの委員会を同時に立ち上げた。3年間続けた結果、経営層、利用部門の意識も次第に変わり、ITの活用や投資効果に対する関心も高くなった。

B 社では、経営層のIT活用に対する意識を啓発するために、中期経営計画を実現するためのシステム計画を策定し、B社が目指すITの将来像や投資額等を中期計画とセットで経営層に説明するようにしている。さらに、利用部門のオーナーシップ意識を醸成するために、利用部門の部長クラスが参加する情報システム委員会を設置して、四半期に1回のペースで主要な案件について議論している。

C 社では、従来のIT部門とは別にIT企画部門を新設し、経営戦略本部の傘下に置き、経営戦略本部長がCIOを兼務する組織体制とした。そして、IT企画部門が中心となって、IT投資のPDCAサイクルの整備を進めた。具体的には、投資案件票を導入して、利用部門に対して、システム化の必要性や期待される効果等を明確にするよう求めた。さらに、IT企画部門、利用部門、IT部門から成る会議体を設置し、投資案件票を基に、システムを活用して何をするか、本当に効果が上がるのかを徹底的に議論することにした。

E 社では、インフラ案件以外のIT投資案件は、利用部門が起案することになっている。投資案件はITリーダー会議で審議され、何に貢献するシステムなのか、が定量的な効果も含めて厳しく問われることになる。

F 社では、5年前から業務効率化委員会が設置され、利用部門の関係役員が集まって、全てのIT投資案件を毎月議論して、その結果を経営会議で報告することが行われていた。業務効率化委員会では、各部が作成したIT化計画を基に、優先順位付けを行って予算化し、実施した案件については半年後に効果検証を行っていた。

3-4 計画段階での擦り合わせによる全体最適化

ボトムアップ型のシステム提案を基に、PDCA サイクルを回しても、全体最適を実現することはできない。成功企業では、全体最適を実現するために、経営層、利用部門、IT 部門が計画段階での擦り合わせを徹底し、経営戦略、事業戦略、IT 戦略の整合性を確保している。そして、事業コンセプト→それを実現する仕組み・プロセス（業務改革）→必要なシステムという全体像を3部門で共有し、この大枠の下で個別投資案件について投資管理サイクルを回している。

B 社では、年度の最初に開く情報システム委員会の場で、システム計画を利用部門別にブレイクダウンしたものを説明し、中期経営計画、システム計画、年度計画、個別案件の整合性を確保するように努めている。

C 社では、経営戦略との整合性、全社的な最適化という観点から、利用部門から出てくるシステム化要求を待つのではなく、中期経営計画に基づいて、経営戦略を実現するために必要なシステム化計画をIT戦略マップとして取り纏め、IT戦略マップを活用して、利用部門の上層部とのコミュニケーションを取っている。

E 社では、中期経営計画に合わせて、システム計画も策定している。システム計画策定に当たっては、各利用部門とIT部門が共同で、今後5年間で何をするかを取り纏める。そして、システム計画が経営会議で了承されれば、それを各部門にブレイクダウンする形をとっている。こうして、経営計画と整合したシステム計画の策定が可能になっている。

3-5 システムオーナー制による責任体制の確立

IT 投資効果を最大化するためには、利用部門がシステムオーナーとして、プロジェクトに積極的に参画し、投資効果を具現化する責任を負うべきである。しかし、利用部門がシステムオーナーとしての自覚に欠け、本来の役割・責任を果たしていない場合が少なくない。

そこで、利用部門がシステムオーナーとしての自覚を持ち、本来の役割・責任を果たせるような体制に変えないといけない。成功企業では、システムオーナー制を導入して、図 40 のようにシステムオーナーの役割・責任を改めて明確にし、各種手続き、基準、ルール等を標準化することで成果を上げているところが多い。さらに、成功企業では、利用部門のトップがシステムオーナーとして、IT 投資の起案から IT 投資の結果まで一貫して責任を負わせている点も特徴である。

C 社では、システムオーナー制を導入し、利用部門の担当役員をオーナーにすることで、責任の所在を明確にして、利用部門のコミットメントを確保するように努めた。

D 社では、IT を活用して成果を上げる責任は利用部門にあることを自覚させるため、利用部門主導でプロジェクトを実施するように切り替えた。同時に、経営計画と整合した IT 活用指針を利用部門に提示することで、全体最適を確保するようにした。さらに、プロジェクトのリーダーは利用部門から出し、技術面については IT 部門が支援する体制とした。リーダーは専任として責任の所在を明確にし、2年で成果を出すことを原則とした。

図 40 システムオーナー（利用部門）と IT 部門役割

	システムオーナー (利用部門)	IT 部門
案件起案	投資効果の明確化 システム化提案 開発依頼 担当者の選定 等	コスト概算見積りの実施 開発体制の検討 等
システム開発	業務要件の確定 外部要件設計書の確認 テスト検証の実施 ユーザー教育の実施 等	システム要件の確定 期間 / 予算 / 体制の確定 外部要件設計書の作成 テスト環境の提供 等
本番稼動 / 運用	システムの活用 活用状況の把握 投資効果の検証・報告 等	開発 QCD の評価・報告 運用サービスの提供 運用サービス水準の管理 運用成果の検証・報告 等
改善	課題の抽出・検討 改善策の提案・実施 改善結果の測定・報告 等	課題の抽出・検討 改善策の提案・実施 改善結果の測定・報告 等

F 社では、利用部門が IT 部門と共同して、システム開発に主体的に関与することが求められた。そこで、システムオーナー制度を導入し、IT 案件起案～開発～運用～検証・改善の各段階におけるシステムオーナー（利用部門）の役割と IT 部門の役割を明確化した。投資効果に対する説明責任は、オーナーである部門長にある。稼働後の効果検証もオーナーの役割であり、効果が計画通りでなければ、自ら活用推進策を指揮することも要求される。

G 社では利用部門の意識を変えるため、システムオーナー制を導入し、IT 戦略委員会を設置した。システムオーナーは、システムの開発コンセプトから、案件定義、開発、活用まで一貫して全責任を負う。一定金額以上の案件については、役員クラスがシステムオーナーになる。IT 戦略委員会は IT 投資案件を審議して経営会議に上げるだけでなく、システムオーナーをバックアップする役割も担っている。

3-6 ローテーションによる IT 人材の育成

業務と IT の両方を理解し、IT を活用した業務改革を企画・推進できる IT 人材が必要であるにもかかわらず、こうした IT 人材を計画的に育成している企業は少ない。IT 人材を育成する方法として、IT 部門と利用部門の間のローテーションがあるが、アンケート調査にあるように、IT 部門と利用部門の人事交流はあまり行われていないのが実情である。

成功企業では、IT 部門と利用部門の間で人事交流を積極的に行っている。こうした人事交流によって、利用部門の現場業務に高い見識を持つ IT 人材を IT 部門に育てるだけでなく、IT を活用した業務改革を企画し、業務仕様、システム仕様の立案・評価ができる人材を利用部門に育てることが可能になる。

D 社では、IT 部門のスタッフに利用部門の業務知識をより深く習得させるため、利用部門との人事交流を積極的に進めている。IT 部門から利用部門に出ても、IT 部門に再び戻らなければ、人事交流の効果は期待できない。そこで、利用部門に出たスタッフは、3年後には必ず IT 部門に戻すようにしている。

F 社によれば、利用部門と IT 部門のコミュニケーション上の問題は、IT 部門スタッフにも原因があるという。ビジネスセンスのある IT 部門スタッフが増えないといけない。さらに、課題認識力、ソリューション提案力、プロジェクトマネジメント力も兼ね備える必要がある。そのためには IT の現場とビジネスの現場の両方を経験する必要があり、ローテーションを含めて人材育成策を講じている。

G 社の IT 部門 (IT 子会社) は事実上開発ベンダーという位置付けだったが、G 社の IT 戦略を支援し、推進する位置付けに変わった。IT 戦略委員会のメンバーが IT 子会社の役員となり、IT 戦略委員会の事務局は IT 子会社に任された。また、G 社の利用部門と IT 子会社の人事交流もこれまで以上に積極的に行う計画である。

4. 結論～ IT 経営改革を成功させるポイント

最後に、IT 経営改革を成功させるために必要な3つのポイントについて述べる。

① 経営トップが IT 経営改革に真剣になる

冒頭で、IT 投資効果が上がらない根本原因として、部分最適の限界、曖昧な責任体制、IT 人材の不足という3点を指摘した。これら根本原因への対応が進まないのは、IT 投資を経営の問題として考え、IT 経営改革に真剣に取り組む経営トップが少ないからである。経営トップが IT 経営を変革する必要性を自覚し、変革に対する真の意欲とコミットメントを表明しない限り、いかなる IT 経営改革も成功しない。まずは、自社の IT 運営の現状を診断して、経営トップが IT 経営改革に真剣になることである。

② 変革ロードマップを描く

協働型 IT 経営というゴールに至る道筋は、現在置かれている状況によって異なる。そこで、現状診断によって自社の現状を正しく認識し、そこを出発点としてゴールに至る変革ロードマップを描く必要がある。

IT 運営の現状診断に際しては、本報告書にあるように、経営層の関与、利用部門の関与、IT 部門のケイパビリティに分けて、診断することが有効である。その上で、どの部門から変革に着手するかを決める必要がある。例えば、IT 部門ケイパビリティが低い場合には、まずは IT 部門の変革から着手すべきである（図 41）。但し、IT 部門改革は変革への入り口に過ぎないことを忘れてはならない。

変革ロードマップのイメージを図 42 に示す。

③ 変革をリードする CIO を選ぶ

IT 部門のケイパビリティを強化し、利用部門との関係を再構築して、利用部門にシステムオーナーとしての責任を果たさせ、経営層を啓蒙しながら、経営トップが IT 活用の方向性を提示し、全体最適に向けてリードできるようにするためには、こうした変化を現実のものとするリーダーシップが不可欠である。IT 部門長は IT 部門ケイパビリティを強化することはできても、利用部門、経営層に働きかけて、IT 活用に深く関与させることは難しい。そこで、変革をリードする CIO を選ぶことが有効である。

変革をリードする CIO は、IT に精通している必要はなく、IT の経験が無くても構わない。求められるのは、経営トップの信頼が厚く、利用部門への影響力を持ち、豊富なマネジメント経験を持つ人物である。実際、IT 経営変革に成功した企業の CIO は、子会社の社長経験者、経営企画部門長や業務改革部門長の出身であることが多い。

協働型 IT 経営の確立が急がれる背景として、目前に迫った日本版 SOX 法の制定を忘れてはなるまい。日本版 SOX 法は財務報告の信頼性を確保するために、内部統制の整備を義務付ける法律であるが、「IT への対応」が内部統制の基本的要素の一つとして明記されている。日本版 SOX 法は連結ベースが前提であり、連結子会社全てが内部統制の対象となる。日本版 SOX 法が施行されれば、グループ経営において全体最適の視点が益々重要視され、IT 投資についても、グループとしての全体最適を実現することが求められることになる。そこで、まずは、経営層、利用部門、IT 部門が連携した IT 投資管理サイクルを企業レベルで確立し、次に、それをグループレベルに拡張して「協働型グループ IT 経営」へと発展させなければならない。日本版 SOX 法への対応は、IT 経営改革を進める絶好の機会でもある。

図 41 IT 経営改革を進める順序

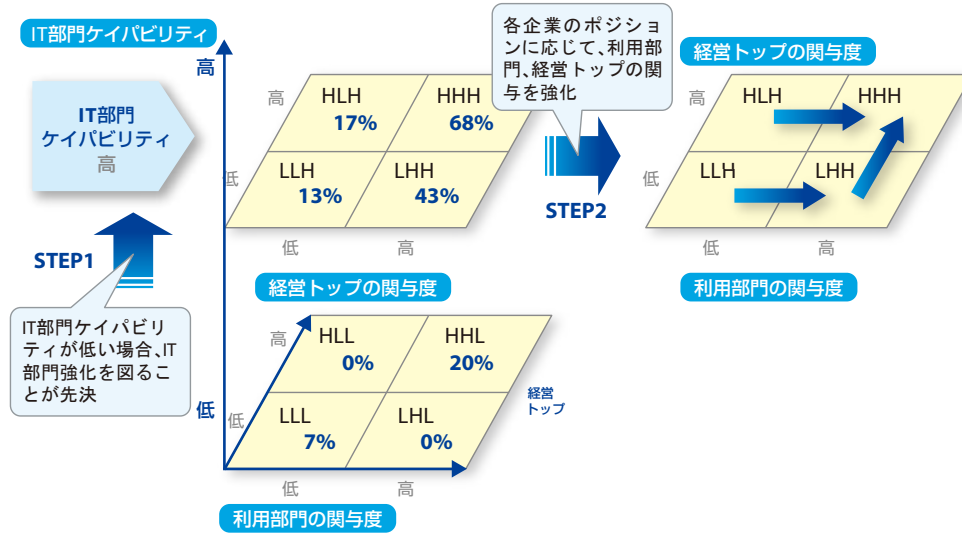


図 42 変革ロードマップのイメージ

	変革前期	変革中期	変革後期
経営層	<ul style="list-style-type: none"> ・現状診断 ・変革の必要性自覚 	<ul style="list-style-type: none"> ・認識の共有化 ・コミットメントの表明 ・CIOの選任 ・利用部門への動機付け ・IT部門ミッションの再定義 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略、事業戦略、IT戦略の整合性確保 ・利用部門、IT部門との継続的対話
利用部門	<ul style="list-style-type: none"> ・現状診断 ・変革の必要性自覚 	<ul style="list-style-type: none"> ・当事者意識の醸成 ・プロジェクトへの積極的参画を促す動機付け ・プロジェクト担当者に対する人事評価の適正化 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムオーナー制による一貫責任体制確立 ・事業戦略とIT戦略の擦り合わせ ・ITを活用した業務改革の企画・提案
IT部門	<ul style="list-style-type: none"> ・ITコストの可視化 ・IT運営実態の報告 ・IT部門運営の透明化 ・ITサービス水準の向上 ・IT部員のスキル向上 ・プロジェクト管理の標準化 ・ベンダー管理の適正化 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT投資管理サイクルの確立と説明責任の遂行 ・IT人材育成計画策定 ・利用部門との人事交流(ローテーション)実施 ・IT部員の意識改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT部門の機能再編 ・経営戦略、事業戦略と整合したIT戦略の策定

以下は、IT 経営改革に成功した7社について、インタビュー調査に基づいて、事例として整理したものである。

A社は住宅メーカーである。A社のIT部門は比較的歴史が浅い。システムに対する利用部門の意識は低く、IT部門が主導的に事を進める状況だった。また、当時は経営層もシステムのことはIT部門にお任せという意識が強かった。こうした状況を変えるために、A社は3年前にIT投資管理を体系的に行う仕組みを導入した。

IT予算は全てIT部門が握っており、経営層や利用部門からは、IT予算が非常に不透明なもので見られていた。そこで、IT投資のプロセスを透明なものにする必要があった。また、IT投資効果に対する責任の所在が不明確であったため、IT投資効果を出す責任は利用部門にあることを明確にする必要があった。この二点を実現するために、A社ではIT投資管理のPDCAサイクルに合わせて、IT戦略委員会、IT投資評価委員会、IT資産評価委員会の3つの委員会を同時に立ち上げた。

IT戦略委員会は年2回、予算前とその半年後に開催している。IT戦略委員会の下には、投資評価委員会があり、案件審査を毎月行っている。資産評価委員会は年1回で、予算前に開く戦略委員会の少し前に開催している。

IT戦略委員会は、IT部門の担当役員が委員長を務め、利用部門から各本部長が参加している。IT部門の管理チー

ムが、自社のIT投資/IT資産に関する様々な分析を行って、IT戦略委員会で議論する材料を提供している。例えば、事業のバリューチェーン（価値連鎖）において、現状どこにどれだけIT投資が行われ、今後どこに投資すべきかを分析して、その結果をIT戦略委員会で報告している。IT戦略委員会は、経営層とIT部門のコミュニケーションを図る上で効果的に機能しているといえる。

IT投資評価委員会には事業部門、スタッフ部門の部長クラスが参加しているが、最初は何を議論したらよいか分からないという声もあったという。しかし、3年間粘り強く続けてきた結果、IT部門にお任せだった利用部門の意識も次第に変わり、ITの活用や投資効果に対する関心も高くなった。

3年目を迎えたIT投資管理の仕組みであるが課題もある。例えば、IT資産評価委員会では、利用部門へのアンケート調査を実施してIT資産評価を試みたが、どのシステムについても「業務には必要であり、業績にも貢献しているが、使い勝手が悪い」という同じような評価になり、参考にならなかったという。こうした試行錯誤を経験しながら、A社ではPDCAサイクルそのものの改善に取り組んでいる。

B社は日雑品メーカーである。経営層のITに対する関心は高いとはいえず、ITに関してはIT部門にお任せという意識が強かった。IT担当役員はCIOとして積極的な役割を果たすというより、案件を役員会上げてもらう文字通りの担当役員であった。また、IT投資案件は利用部門の現場から上がってくる案件を、IT部門において採否を決定し、一定金額以上のものは役員会で決済する形で行われていた。

そこでB社では、経営層のIT活用に対する意識を啓発すると同時に、利用部門のオーナーシップ意識を醸成することが必要と考えた。そのために、中期経営計画を実現するためのシステム計画を策定し、B社が目指すITの将来像や投資額等を中期計画とセットで経営層に説明することを始めた。さらに、利用部門の部長クラスが参加する情報システム委員会を設置して、四半期に1回のペースで主要な案件について議論することも始めた。また、年度の最初に開く委員会では、システム計画を利用部門別にブレイクダウンしたものを説明し、中期経営計画、システム計画、年

度計画、個別案件の整合性を確保するように努めている。

個別案件は部門開発案件、インフラ案件、リスク管理案件に分けており、部門開発案件については期待される効果を指標化して、システム稼働後に期待通りの効果を上げているかどうかのレビューを実施している。

ABeam Research

C社は食品メーカーである。従来、C社のIT部門では、利用部門から要望があったシステムを、如何に安く確実に作るかに注力してきた。利用部門にはシステム化要求を出す担当者がおり、この担当窓口を通して、利用部門とIT部門とのコミュニケーションがとられていた。このため、システム化は個別部門ニーズ主導で進められ、経営戦略との整合性や全社的な最適化が考慮されることがなかった。また、開発したシステムが実際にどう活用されているか、投資に見合った効果を上げているかも分からない状況だった。

そこで、C社ではIT投資のPDCAを回す仕組みを整備する必要があると考えた。そのために、まず、従来のIT部門とは別にIT企画部門を新設し、経営戦略本部の傘下に置き、経営戦略本部長がCIOを兼務する組織体制とした。そして、IT企画部門が中心となって、IT投資のPDCAサイクルの整備を進めた。具体的には、投資案件票を導入して、利用部門に対して、システム化の必要性や期待される効果等を明確にすることを求めることにした。さらに、IT

企画部門、利用部門、IT部門から成る会議体を設置し、主要な案件については、投資案件票を基に、システムを活用して何をするか、本当に効果が上がるのかを徹底的に議論することにした。また、システムオーナー制を導入し、利用部門の担当役員をオーナーにすることで、責任の所在を明確にした。このようにして、利用部門のコミットメントを確保するように努めた。

また、経営戦略との整合性、全社的な最適化という観点から、利用部門から出てくるシステム化要求を待つのでなく、中期経営計画に基づいて、経営戦略を実現するために必要なシステム化計画をIT戦略マップとして取り纏め、IT戦略マップを活用して、利用部門の上層部とのコミュニケーションを取っている。

D社は食品メーカーである。IT部門が出来て初期の頃は、業務で分からないことがあればIT部門に聞けといわれた程、社内でも一目置かれる存在だった。その後、IT部門はコスト部門と見られるようになり、要員数は縮小され、新規投資も抑制されて、運用が主たる業務となっていった。この結果、IT部門は受け身の意識が助長され、業務が属人化する傾向が強くなった。また、社内におけるIT活用も次第に遅れが目立つようになった。

こうした状況に危機感を抱いた経営トップは、5年前、社内におけるIT活用を見直し、推進するよう命じた。しかし、当時のIT部門にはそのような役割を担うだけの力がなく、経営企画部門が主導してIT活用の企画・推進を行うことになった。IT活用委員会を立ち上げて、システム案件の事前評価、優先順位付けを行い、その結果を経営会議に報告して決済を仰ぐようにした。しかし、経営層、利用部門ともIT活用に対する意識が低い状況で、こうした仕組みを導入して成果を上げることは難しい。結局、利用部門の理解が得られないまま、委員会は数年で解散することになった。

最初の取り組みは成功しなかったが、その原因は、IT部門に頼めば何とかしてくれるという利用部門の意識にあった。そこで、利用部門に対して、ITを活用して成果を上げ

る責任は自分達にあることを理解してもらう必要があった。そのために、利用部門主導でプロジェクトを実施するように切り替えた。しかし、単に利用部門主導とするだけでは、技術的に無理があるだけでなく、全体最適も損なわれることになる。そこで、IT企画・推進部門が経営計画と整合したIT活用指針を提示し、全体の方向性に合致する形で複数のプロジェクトを立ち上げることにした。プロジェクトのリーダーは利用部門から出し、技術面についてはIT部門が支援する体制とした。さらに、リーダーは専任として責任の所在を明確にし、2年で成果を出すことを原則とした。

こうした思い切った取り組みによって、利用部門の意識も変化し、オーナーシップ意識が醸成されるようになった。但し、利用部門による温度差があることも事実であり、営業部門、製造部門では意識改革のペースが遅いという。また、IT部門のスタッフに対しては、利用部門の業務知識をより深く習得する必要があることから、利用部門との人事交流を積極的に進めている。IT部門から利用部門に出ても、IT部門に再び戻らなければ、人事交流の効果は期待できない。そこで、利用部門に出たスタッフは、3年後には必ずIT部門に戻すようにしている。

E社は製薬メーカーである。E社では、もともと利用部門とIT部門の距離は近い関係にあった。利用部門には、R&D、SCM、営業等が含まれるが、以前は、IT部門からR&D部門に人を出す等してシステム化の要求に対応してきた。IT部門から利用部門に人を出すことでお互いの距離は縮まるが、ユーザー部門の御用聞きになりかねない、ITインフラが分離される等の懸念があった。さらに、経営戦略との整合性が十分でない、投資案件に対する審議が十分行われない、投資効果の検証も十分行われないことも懸念された。

そこで、E社ではIT投資のあり方を大きく変えた。従来、R&D部門に出していたIT部門のスタッフを集約して、利用部門にはIT部門との窓口になる担当者を設置した。窓口になる担当者には、業務に精通していて、ITも理解できる人が選ばれた。IT部門内部は、IT企画とIT推進という2つに大別され、利用部門から集約したIT部門スタッフは、R&D、SCM、営業等に分かれてIT推進を担うことになった。

E社では5か年の中期経営計画を策定して、それを毎年ローリングしている。それに合わせて、システム計画も策定している。しかし、インフラ以外は、各利用部門との調整

が不可欠である。しかも、複数の利用部門に関わるテーマが多いため、関係各部の調整をして計画を策定する必要がある。そこで、各利用部門から人を出して貰い、IT部門も入って、今後5年間で何をするかをシステム計画として取り纏める。そして、システム計画を経営会議に諮り、計画が了承されれば、それを各部門にブレイクダウンする形をとっている。こうして、経営計画と整合したシステム計画の策定が可能になっている。

IT投資案件については、インフラ案件以外は、原則として利用部門が起案することになっている。投資案件はITリーダー会議で審議され、何に貢献するシステムなのかを定量的な効果も含めて厳しく問われることになる。さらに、一定金額以上の案件は経営会議に諮られる。案件の事前評価に際して、IT投資のROIを出すことも検討したが、それは困難であるとの結論に達し、目指す方向性やミッションに合致しているかどうかを重視している。一方、IT投資額については売上げの一定割合という形でキャップを被せている。キャップの数字については、客観的な根拠よりも、それを出すことで経営トップが安心できるという意味が大きいという。

F社は保険会社である。F社には以前から、経営層、利用部門、IT部門が一体となってIT活用を進める文化があったという。5年前には業務効率化委員会が設置され、利用部門の関係役員が集まって、全てのIT投資案件を毎月議論して、その結果を経営会議で報告することが行われていた。業務効率化委員会では、各部が作成したIT化計画を基に、優先順位付けを行って予算化し、実施した案件については半年後に効果検証を行っていた。しかし、F社では利用部門とIT部門との連携をさらに強化することが必要と考えた。以前より減少したとはいえ、システム開発トラブルが後を絶たず、トラブルの多くは利用部門とIT部門のコミュニケーションに問題があったからである。利用部門はIT化の要求は出すが、コスト、品質には積極的に関与しないところがあり、IT部門と共同して、コスト管理、品質向上にも主体的に関与することが求められた。

そのために、システムオーナー制度を導入し、システムオーナー（システムを発注する利用部門）とIT部門の役割を明確化した。具体的には、IT案件起案～開発～運用～検証・改善の各段階における利用部門の役割とIT部門の役割を明文化した。明文化した内容には既の実施済みのもも含まれるが、改めて明文化することで実効性が上がったという。

また、IT投資の効果として上げた内容については、業務効率化委員会の場で、オーナーである部門長が報告することになっている。システム稼働後に効果検証を実施するのもオーナーの役割である。そして、効果が計画通りでない場合には、オーナーである部門長自ら活用推進策を指揮することも要求される。

利用部門とIT部門のコミュニケーション上の問題は、IT部門スタッフのスキルにも原因があると見られる。平たく言えば、ビジネスセンスのあるIT部門スタッフが増えないといけない。さらに言えば、課題認識力、ソリューション提案力、プロジェクトマネジメント力を兼ね備える必要がある。そのためにはITの現場とビジネスの現場の両方を経験する必要があり、ローテーションを含めて人材育成策を講じている。



G社は旅行代理店である。G社では、本体のIT部門が企画を行い、開発はIT子会社が行っていた。しかし、情報システムについて、仕様どおりに出来ない、コストが掛かり過ぎる、スケジュールが遵守されないという問題があった。当時は全社的な経営構造改革が進行中であり、ITについても従来とは異なるガバナンスが必要との認識が経営トップから示された。さらに、トップの提案により、総合企画部長がCIOを兼務し、経営戦略からITまで一貫して担当する体制が敷かれた。IT企画スタッフを中心にプロジェクトを発足させ、ITガバナンスの問題について検討した結果、利用部門とIT部門（IT子会社）間の意思疎通や連携が十分機能していないことが判明した。利用部門は欲しいシステムを要求するが、投資効果に対する責任感がない。一方、IT部門は利用部門のニーズを実現しようと、依頼通りにシステムを作ろうとする。

利用部門の意識を変えるために、システムオーナー制が導入され、IT戦略委員会が設置された。システムオーナーは、システムの開発コンセプトから、案件定義、開発、活用まで一貫して全責任を負うことになっている。一定金額

以上の案件については、役員クラスがシステムオーナーになっている。IT戦略委員会はIT投資案件を審議して経営会議に上げるだけでなく、システムオーナーをバックアップする役割も担っており、システムオーナーがITの素人でも機能する仕組みが構築されている。

さらに、IT部門（IT子会社）にある受け身意識を変えるための取り組みも行われた。これまでIT子会社は事実上開発ベンダーという位置付けだったが、G社のIT戦略を支援し、推進する位置付けとし、IT戦略委員会の事務局をIT子会社に任せることにした。そのためには、IT子会社の人材を育てる必要があるため、IT戦略委員会のメンバーがIT子会社の役員として送り込まれた。さらに、IT子会社の業務を見直し、運用については主体的に行う部分とルーチンで行う運用を峻別し、後者をアウトソーシングする等の検討を進めている。また、利用部門とIT子会社の人事交流もこれまで以上に積極的に行う計画である。

アビームリサーチのご紹介

アビームリサーチは、アビームコンサルティングの社内シンクタンク部門であり、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当て、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。

アビームコンサルティングのご紹介

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約2,400名のコンサルタントを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、公共などの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。2005年3月期連結売上高は274億円（米国会計基準準拠、決算期変更に伴う10ヶ月の変則決算）。

著者

木村 公昭

アビームリサーチ ディレクター

原 市郎

戦略ビジネス事業部 プリンシパル

吉岡 巖

国際事業部 シニアマネージャー

柏田 聡子

国際事業部 コンサルタント

本レポートに関するお問合せ先

コーポレートマーケティング部

japan@abeam.com

Tel. 03-3501-8355（部門代表）

ABeam Consulting Ltd.

Yurakucho Building, 1-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokyo, 100-0006 Japan

Tel : +81-3-5521-5555 Fax : +81-3-5521-5563

<http://jp.abeam.com>

