

# 変化の時代に求められる「IT戦略」の形

志村近史



## CONTENTS

- I IT投資の効果は「経営力」が左右——技術力に秀でるだけでは効果は出ない
- II ビジネスの論理でIT活用を方向づける道筋を確立
- III 「IT戦略」で何を決定するのか
- IV CIOの責務と「IT戦略」

### 要約

- 1 経営を取り巻く環境変化が激しい今日、IT（情報技術）投資の効果は、情報システムや情報基盤の優劣といった「技術力」に秀でるだけでなく、経営の意図をIT投資に反映させる「経営力」によって左右される。そして、その経営力によって、IT投資に対する経営の意図を明らかにするのが「IT戦略」である。
- 2 IT戦略は、どのようなビジネスモデルや経営管理システムをITによって実現するのかという青写真を示し、そのためにはどのような技術をどのような方法で導入するのかという合理的な方針を定め、そして何よりも、これらに基づく明確な投資規範とならなければならない。
- 3 しかし、エンタープライズアーキテクチャー（Enterprise Architecture：以下、EA）のような従来のIT計画のフレームワーク（枠組み）では、業務やシステムをどのようにデザインするのかという経営戦略の観点の欠落しているため、経営の意図を反映させる経営戦略の方法としては不十分である。
- 4 このため、EAのフレームワークの上位に、「IT投資の位置づけ」「経営として目指すべきシステム化の目標」「システム化の障壁」「経営判断による大方針」を位置づけ、これを与条件として、業務構造やアプリケーション構造、データ構造を、EAに従って具体化していくように、計画・設計のプロセスを再構成することが必要となる。

## I IT投資の効果は「経営力」が左右——技術力に秀でるだけでは効果は出ない

投資対効果という観点から、企業の情報システムや情報基盤の優劣が問われている。野村総合研究所（NRI）は2008年9月、「経営戦略におけるITの位置づけに関する実態調査」（以下、「IT戦略実態調査」）を実施し、企業の経営企画部門から見て、IT（情報技術）投資から十分な効果が得られているかどうかを調査した。結果は、6割が「ある程度得られている」としているが、「十分に得られている」とする企業は1割に満たず、また、「効果を得られているとはいえない」企業は全体の3分の1もあった。

IT投資に対するこうした効果の差はどこから来るのだろうか。「IT戦略実態調査」によって大きく3つの要因が明らかになった。「技術力」「組織力」「経営力」であり、これらが有機的に組み合わさったとき、IT投資の効果は目に見えて立ち現れるということである（図1）。

技術力が重要な要因であるのは当然であろう。具体的には、基本となる情報システムが大きな不都合もなく稼働しているかどうかである。さらに、技術力を所管する情報システム部門の力量、特にITプロジェクトのマネジメント力も影響している。

興味深いのは、技術力以外にもIT投資の効果を左右する要因があるということである。それが、上述の組織力であり経営力である。

ここで組織力と呼んでいるのは、組織全体として情報を有効に活用する組織の情報リテ

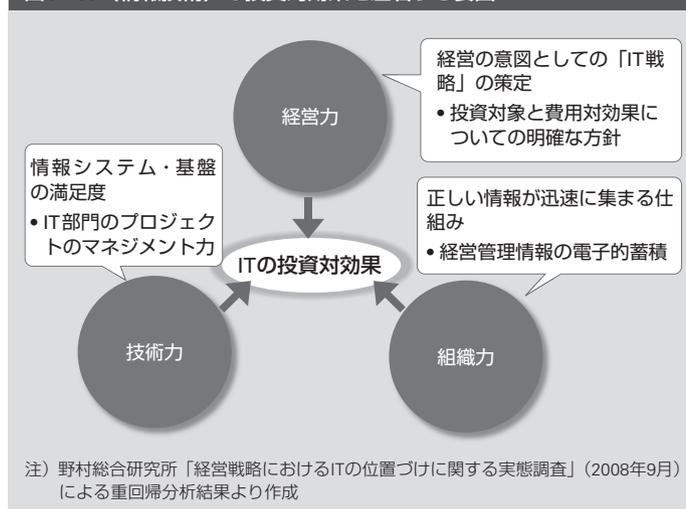
ラシー（活用能力）のことであり、正しい情報が適切なところに迅速に集まる組織風土であるかどうかということである。そのためには、経営情報が電子的に蓄積され利用できるといった技術寄りのことも大切であるが、より本質的には、経営管理や組織の構造といったマネジメントそのものが問われる問題である。これが第2の要因である。

そして第3の要因は、経営として、IT投資に対する目標を設定し包括的な規範を与えることである。これは、経営としての力量、すなわち経営力にかかわる要因といってよい。

NRIの別の調査<sup>2)</sup>によると、わが国の企業は、平均すると売り上げ比で1.4%の費用をITに投じているが、この数字はIT活用の目的によって大きく異なる。たとえば、業界の制度変更に対応することを目的に挙げた企業は同5.1%、今までにないビジネスモデルを実現し、事業やサービスを新たにつくることを目的に挙げた企業は同3.1%と、平均を大きく上回る費用をITに投資している。

このように、IT投資に関する費用対効果の評価は、その企業の置かれた環境や経営の考え方によって左右される。技術力や組織力

図1 IT（情報技術）の投資対効果を左右する要因



に加え、それを統合する経営力が重要となるゆえんである。

そして、こうした経営力を発揮するうえで欠かせないのが、IT投資に対し、全社的な目標や活用の方向性を定めた「IT戦略」である。

## II ビジネスの論理でIT活用を方向づける道筋を確立

### 1 ITに経営の意図を反映するものが「IT戦略」

「IT戦略実態調査」によると、IT戦略を立てていない企業は回答企業の2割にすぎなかった。しかし、IT戦略を立てているとする企業のなかでも、ITの投資対効果には大きな差がある。

実は、IT戦略を立てているとする企業の3分の1は、戦略を文書化していない。ということは、社内の会議体で審議されていないことを意味する<sup>注</sup>。そしてこうした企業に、

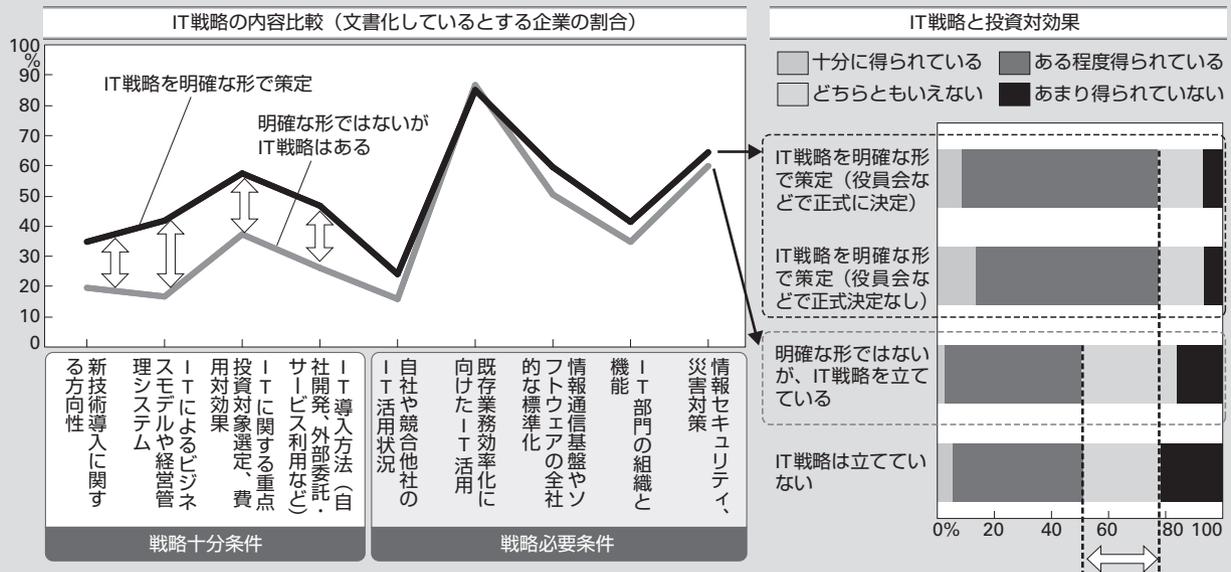
投資対効果が得られていないとする割合が大きいのである。

文書化され、経営の意図として策定されたIT戦略と、そうでないIT戦略とでは内容面で違いはあるのだろうか。

IT戦略の内容の違いをそれぞれ調べてみると、ITによる業務効率化や、基盤やソフトウェアの全社的な標準化、情報セキュリティ、IT部門の組織管理といった情報システム固有の論理で説明できる事柄については、どちらの場合もあまり差がない(図2)。

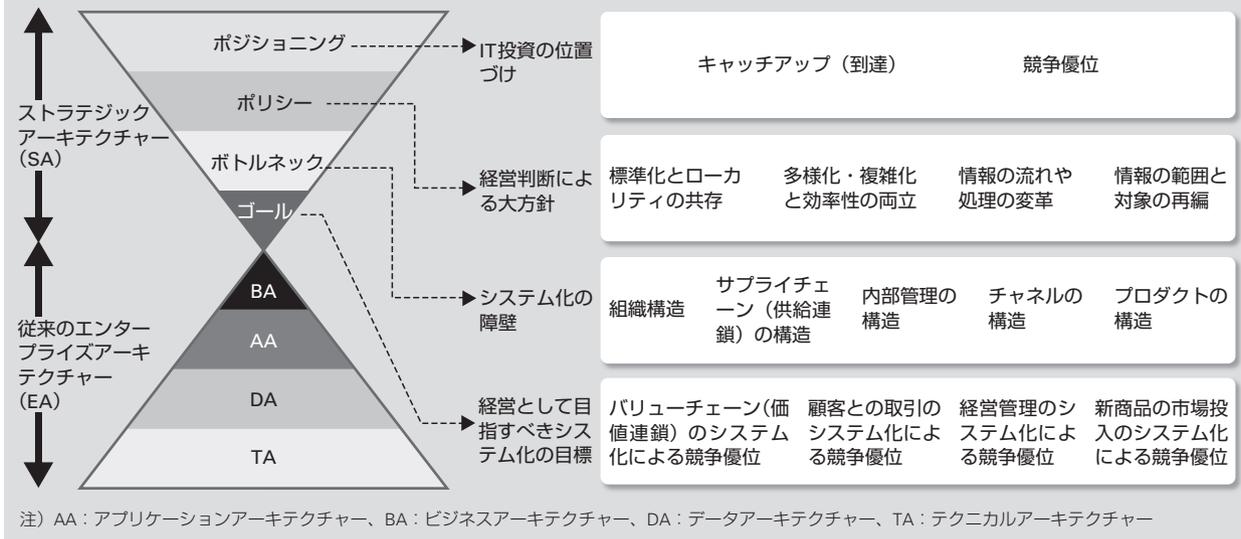
文書化され、経営の意図としてIT戦略を策定している場合に明らかに違いがあるのは、ITに関する重点投資対象の選定と費用対効果の評価方針に言及していることが多い点である。さらに、ITによってどのようなビジネスモデルや経営管理の仕組みを実現しようとするのか、ITをどうやって使いこなそうと考えるのか、ITを経営資産として自ら保有するのか、サービスとしてのITを機動的に調達するのか——ということにも言及

図2 「IT戦略」の内容と投資対効果



注) 白い矢印は、統計的に有意に差があることを検証。この傾向は売り上げ規模の大小や、金融業かそれ以外であるかによらず変わらない(出所)「経営戦略におけるITの位置づけに関する実態調査」野村総合研究所、2008年9月

図3 ストラテジックアーキテクチャーとエンタープライズアーキテクチャーの構造



していることである。

ITに対するこうした視点は、IT固有の論理からでは説明できない。つまり、IT活用に意味を付与するのは経営なのである。

## 2 「IT戦略」の策定過程が確立されていない問題

IT戦略とは、ビジネスの論理でIT活用を方向づけることにほかならない。しかし問題となるのは、ビジネスの論理から一貫したITの計画・設計プロセスが確立されていないことである。

ITの計画・設計の代表的なフレームワーク(枠組み)としては、「エンタープライズアーキテクチャー (Enterprise Architecture)」(以下、EA)がよく知られている。EAのフレームワークでは、

- 業務構造 (ビジネスアーキテクチャー 〈Business Architecture〉、以下、BA)
- 機能構造 (アプリケーションアーキテクチャー 〈Application Architecture〉、

AA)

- データ構造 (データアーキテクチャー 〈Data Architecture〉、DA)
  - 情報技術構造 (テクニカルアーキテクチャー 〈Technical Architecture〉、TA)
- の4つの階層でITの構造を記述する(図3左下)。

このうち、ITの構造の最上位の階層に位置づけられるのがBAであり、業務の流れや業務を構成する機能、機能間の情報の流れを規定する。

しかしながら、EAのフレームワークには、BAのあるべき姿をどのように規定したらよいか、さらにいえば、業務をどのようにデザインするのかという経営戦略の表現の観点で欠落している。

このため、グローバル化に伴う事業環境の激変や、企業統合などによる経営組織の抜本的变化といった上部構造の変化へのIT対応が問題となる場合(今ITに問われているのは、まさにこうした経営課題への対応なので

あるが)、情報システムという下部構造の最適化しかできないEAフレームワークでは、ITの投資対効果を担保することはできない。よくいわれるように、上部構造すなわち戦略レベルでの誤謬は、下部構造である戦術レベルの巧拙によっては補償しえないのである。

こう考えると、IT戦略に求められる本質は自ずと明らかである。それは、経営という上部構造から方向性を定めることである。

このために、EAのフレームワークの上位にIT戦略として、

- IT投資の位置づけ (ポジショニング)
- 経営から見たITの意味づけ——経営として目指すべきシステム化の目標 (ゴール)
- システム化の障壁の明確化 (ボトルネック)
- 経営判断による大方針の提示 (ポリシー)

——の構造を持つ「ストラテジックアーキテクチャー (Strategic Architecture)」(以

下、SA) を置き、これを与件として、業務構造やアプリケーション構造、データ構造をEAに従って具体化していくように、計画・設計のプロセスを再構成することが必要である (前ページの図3)。

### Ⅲ 「IT戦略」で何を決定するのか

IT戦略において、EAの前提条件として決定しなければならないことは具体的にどのようなものなのか。「IT戦略実態調査」の結果をもとに考えてみたい。

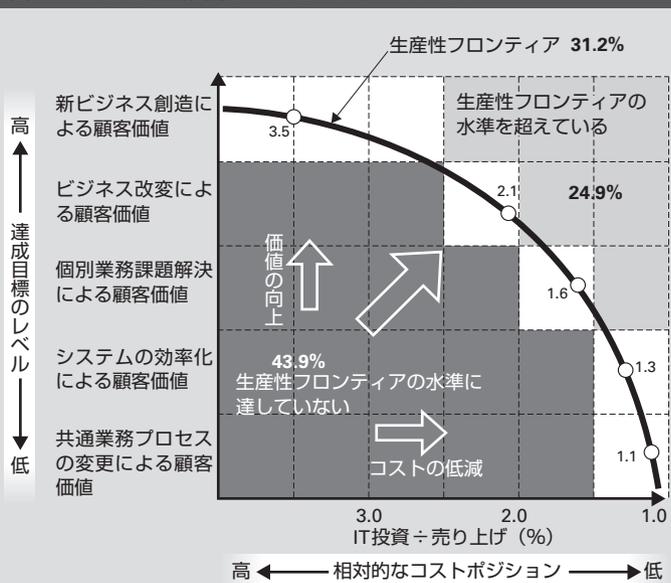
#### 1 IT投資の位置づけ (ポジショニング)

まず大切なのが、経営の観点からIT投資の位置づけ (ポジショニング) を見極め、その方向性を明らかにすることである。

図4は、IT投資の達成目標のレベル (縦軸) ごとに、売り上げ比で見たITコストの平均値をプロットしたものである。プロットした点をつないだ曲線は、わが国の企業におけるIT投資の「生産性フロンティア (Productivity Frontier)」を示している。生産性フロンティアとは、米国の経営学者マイケル・E. ポーター氏が提唱したもので、企業努力によって達成しうる現時点での効率の水準である。

NRIの「ユーザー企業のIT活用実態調査」(2008年)の結果によれば、IT投資の場合、生産性フロンティアの水準に達していない企業が4割以上存在する。こうした企業は、IT自体が競争を左右する事業領域にあっては、このままでは次第に競争のなかで劣後していくおそれがある。

図4 ITによる達成目標レベルとコストポジション



出所) マイケル・E. ポーター著、竹内弘高訳『競争戦略論Ⅰ』(ダイヤモンド社、2007年)を参考に野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」(2008年)より作成

もし、自社のIT投資のポジショニングがこうした位置にあるのなら、ITコストを低減させるか、同じコストで達成できる価値を向上させることを考える必要がある。

生産性フロンティアの水準にキャッチアップ（到達）することは、さまざまな経営管理手法が普及した現在、どの企業にとっても不可能なことではない。しかし逆にいえば、生産性フロンティアの水準にあるだけでは競争優位に結びつかず、企業の生き残りを保証するものでもない。つまり、生産性フロンティアの水準は、競争優位のためのさらなる施策を展望するための必要最低ラインであり、競争優位戦略の「発射台」にすぎない。したがって、考えるべきは、生産性フロンティアの水準にキャッチアップした後の、競争優位獲得のためのIT投資である。そしてそのために必要になるのがIT戦略である。

## 2 経営から見たITの意味づけ ——経営として目指すべき

### システム化の目標（ゴール）

次に明らかにしなければならないのは、ITによって経営上の競争優位をどのように実現していくのかというストーリーである。言い換えれば、個々の情報システムに経営上どのような意味があるのかを明らかにすることである。

IT投資について、経営とIT部門がコミットメントするための適切な指標（Key Performance Indicator：KPI）を設定しようとする企業も見られるようになってきているが、これも、数値によってストーリーをより具体的に表現することがそのねらいであるといつてよい。

それでは、経営は情報システムをどのように意味づけしているのであろうか。それを明らかにするため、「IT戦略実態調査」の結果をもとに、それぞれの情報システムの背景にどのような経営上の意味づけがあるのかを分析した。その結果、IT投資には、以下に示す4つの意味づけ（目標）があることが明らかになった（次ページの表1）。

### (1) バリューチェーンのシステム化による競争優位

情報システムの持つ意味づけの第1は、特に流通業や製造業において重視される、バリューチェーン（価値連鎖）の効率性を高めることによる競争優位性の獲得である。このため、物流や在庫を管理するシステム、受発注のシステム、販売情報を管理するシステムに対し重点的な投資が行われる。

### (2) 顧客との取引のシステム化による競争優位

第2は、特に金融業、流通業、サービス業などにおいて重視される、顧客との取引や口座管理に伴う競争優位である。このため、顧客情報を管理するシステム、金融取引・決済を管理するシステム、営業店や顧客チャネルに関するシステム、電子商取引に関するシステムに対し重点的な投資が行われる。

### (3) 経営管理のシステム化による競争優位

第3は、経営管理に卓越することによる競争優位である。このため、経理・会計情報を管理するシステム、人材や労務を管理するシステム、経営情報を統合管理するシステムに対し重点的な投資が行われる。

#### (4) 新商品（製品）・サービスの市場投入のシステム化による競争優位

第4は、特に一般機械、電気・精密機械、輸送機器など製造業において重視される、新商品（製品）・サービスの市場への投入を迅速にすることによる競争優位である。このため、商品の設計や開発にかかわるシステム、生産を管理するシステムに対し重点的な投資が行われる。

### 3 システム化の障壁の明確化（ボトルネック）

次に、こうしたシステム化の障壁となり、解決しなければならないボトルネックを明確にしなければならない（図5）。

企業が抱える経営課題についての因子分析の結果によれば、システム化の障害となるボトルネックは次項の5つの要因に集約される。こうしたボトルネックは、企業構造にかかわるものであることからより上位の観点か

ら解決しなければならない問題であり、IT戦略で方針を明記することが重要になる。

#### (1) 組織構造上のボトルネック

今、多くの企業で大きな経営課題に挙げられていることに、新規事業の立ち上げ、事業領域のグローバル化、グループ企業再編やM&A（企業合併・買収）など、企業活動の範囲や領域の再編がある。

こうした場合、バリューチェーン（価値連鎖）のシステム化などに際しては、組織構造上の混乱を起こすボトルネックとなる。

#### (2) サプライチェーン構造上のボトルネック

流通業のほか、化学・薬品、その他製造業で重点課題となっているのが、原材料などの仕入れ・調達の見直しや、商品管理の精緻化などによる物流の効率化である。この場合、サプライチェーン（供給連鎖）を構成する生

表1 競争戦略上重視するシステムの因子分析結果（経営から見た意味づけの因子）

	第1因子 バリューチェーン	第2因子 顧客との取引	第3因子 経営管理	第4因子 新製品の市場投入	共通性
物流や在庫を管理するシステム	0.68	-0.01	0.01	-0.05	0.46
受発注を行うシステム（EDIなど）	0.51	0.09	0.17	-0.04	0.29
販売情報を管理するシステム	0.37	0.24	0.21	0.03	0.24
営業店や顧客チャネルにかかわるシステム	0.04	0.58	-0.04	0.06	0.35
顧客の情報を管理するシステム	-0.04	0.51	0.14	-0.01	0.28
金融取引・決済を管理するシステム	0.04	0.28	0.09	0.02	0.09
電子商取引（EC）に関するシステム	0.10	0.20	0.02	-0.08	0.06
経理・会計情報を管理するシステム	0.23	-0.11	0.65	-0.07	0.49
人材や労務を管理するシステム	0.07	0.13	0.46	-0.02	0.23
経営情報の統合管理をするシステム	-0.01	0.22	0.43	0.13	0.25
商品の設計や開発にかかわるシステム	-0.13	0.09	0.01	0.54	0.32
生産を管理するシステム	0.34	-0.31	0.01	0.46	0.42
因子寄与	1.41	0.96	0.57	0.54	3.48
寄与率	11.8	8.0	4.7	4.5	29.0
因子スコアの高い上位業種（回答10社以上）	流通、鉄・非鉄金属、その他製造	金融、流通、サービス	建設・土木、サービス、流通	一般機械、電気・精密機械、鉄・非鉄金属、輸送機器	

出所）野村総合研究所「経営戦略におけるITの位置づけに関する実態調査」2008年9月

産・物流施設や取引先企業の変化が、バリューチェーンのシステム化に際してボトルネックとなる。

### (3) 内部管理構造上のボトルネック

内部管理構造のシステム化を妨げるボトルネックとなるのは、経営情報の一元化や、全社的な経営管理およびリスク管理体制の確立である。

また、業務の外部化が進展していることから、情報管理の構造も、業務委託先や派遣社員など企業の枠の外まで拡張しており、社内コミュニケーションやノウハウ共有などの内部管理においてボトルネックになる。

これらは前述した組織力の問題であるといえよう。

### (4) チャンネル構造上のボトルネック

金融業や流通業における重点課題に、販売チャンネルの再編や顧客接点の拡充がある。

今後、マーケティングの手法や顧客チャンネルが大きく変化することが考えられ、今までにないチャンネル構造への切り替えに適應できるかどうか、顧客との取引をシステム化する際のボトルネックとなる。

### (5) プロダクトにかかわるボトルネック

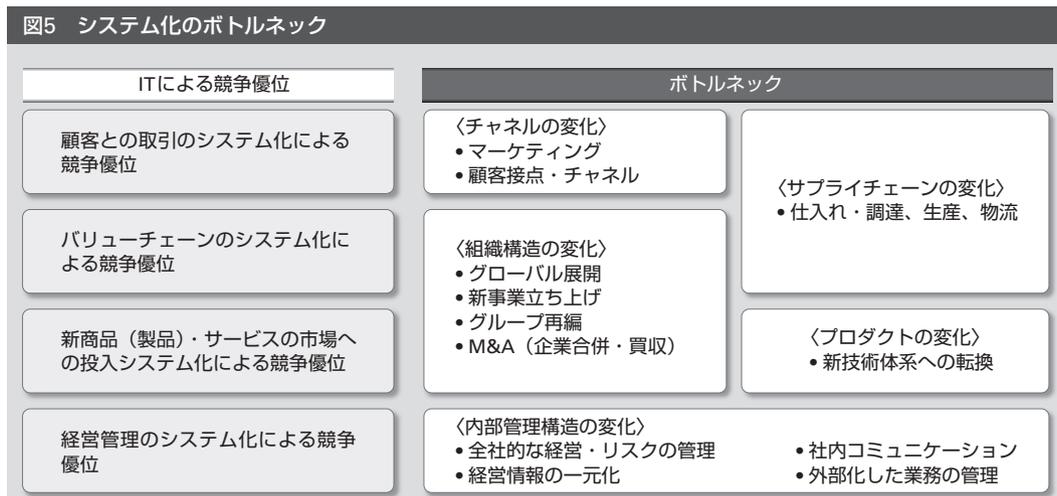
電気・精密機械、輸送機器、一般機械などの製造業の場合、新技術体系への転換などで製品自体が大きく変わってしまうことがある。この場合、新たな製品市場が拡大していくのかどうかは不確実性を伴い、見極めが難しい。

他社に先んじて新製品を市場に投入するため、こうした製造業には研究開発の効率化や先行的マーケティングの実施、関連サービスの開発、生産システムの構築など、多岐にわたる業務を推進していくためのシステム化が必要であるが、こうした不確実性がボトルネックとなり、その実施を遅らせる。

## 4 ボトルネックの解消の事例

それでは、システム化にかかわるボトルネック解消とは具体的にどのようなものなのか。よく知られている「セブン-イレブン」を例に見てみることにしよう。セブン-イレブンは、ボトルネック解消のため、次のような構造改革を行っている。

第1の構造改革が、フランチャイズ方式により地域に密着した小売店ネットワークを構築するという「チャンネル改革」である。第2



は、こうした店舗網に対する共同配送、多頻度配送、温度帯別配送といった高度な物流を実現する「サプライチェーン改革」である。

3つ目が、アルバイトを活用しつつ24時間営業の各店舗の運営を、本部側との連携のもとに円滑に行うための「内部構造改革」である。さらに第4が、メーカーとの共同企画によってニーズに応える商品を供給する「プロダクト改革」であり、5番目が、高度な物流を実現するための卸業との連携など、業態としての「組織構造改革」である。

そして、これらの構造改革と一体となつて、メーカー横断的なデータの連携とPOS（販売時点情報管理）やEOS（企業間電子受発注システム）の整備などのIT投資が行われ、結果として「バリューチェーン」「顧客との取引」「経営管理」「新商品の市場投入」における競争優位を実現した。

実際に「IT戦略実態調査」を分析すると、多くの企業がこうした構造改革を志向していることがわかる。その内容は、それぞれの企業によって、

- ①企業の外形的な組織構造改革を重点的に志向する企業（グローバル化やグループ経営改革など企業構造の改革を重点イシュー〈課題〉とする企業など。回答企業の約36%が該当）
  - ②内部プロセスの改革を重点的に志向する企業（サプライチェーンや内部管理などの改革を重点イシューとする企業。回答企業の約28%が該当）
  - ③それらを合わせた総合的な改革によって新たなビジネスモデルの実現を志向する企業（回答企業の約12%が該当）
- などさまざまである。そして、こうし

た企業の多くは、IT戦略において構造改革と連動するための情報システム基盤の標準化を方針化している。

## 5 経営判断による大方針の提示

以上のようなボトルネックを解消したとしても、実際にシステム化を進めようとする、その方向性に大きな判断が求められる事態に直面することがある。

たとえば、全体的な統一と個々の自律性のどちらを尊重するのか、また、多様性への対応と効率性のどちらを優先させるのか——といった問題である。

さらに、従来のような既存システムの改善という考え方を超えて、システムの対象とする範囲や情報の流れを経営判断によって大きく組み替え、新たなシステムとして構築するというものを選択しなければならない場合もある。

こうした問題は、グローバル化や市場ニーズの変化、また企業統合やグループ経営といった組織の変化、産業構造の変化に伴う取引構造の変化など、経営が置かれた環境から生じてくるのであり、IT固有の論理だけではなく、経営判断によって選択されなければならない問題である。IT戦略を必要とする最も重要な理由は、こうしたIT固有の論理だけでは選択できない問題に対し、経営レベルの判断によって、その方向性を大方針として提示することである。

### (1) 二律背反する方向性に対する経営判断（「統合と自律」「情報多様性と効率性」）

- ①グローバルな標準化とローカリティ（地域特性）の共存（国際的な競争環境変化

## への対応)

この問題は、輸送機器、化学・薬品、一般機械などの製造業でIT投資を考える前提として、特に重要になる。

国内市場の成長鈍化や新興国市場の成長、国際的な原材料・エネルギー価格の変動、資本市場のグローバル化などに直面しているこうした業種では、世界規模での企業活動をいかに展開するかが最優先の課題となるからである。

具体的には、グローバルレベルでアプリケーションソフトや情報基盤の共通化や標準化を推進するのか、あるいは現地化を重視するのが問題となるが、その選択を左右するのは世界規模での企業活動の有効性であり、それはIT固有の事情よりも優先される。

また、ハイブリッド車の普及に見られるように、世界規模で進みつつある新技術開発や地球環境問題への対応など、次世代を展望した新たな国際競争に直面することによる、技術やビジネスのイノベーション（革新）に対応することも念頭に置いておかなければならない。こうした場合、生産工程などの抜本的な構造変革が、個々のシステムの問題を超越した最優先課題となると考えられる。

## ②情報の多様化や複雑化と業務効率の両立 (国民経済要因への対応)

同じように、流通、運輸、サービスなど国内市場を基盤とする産業においては、少子高齢化など、わが国の社会経済を支える基盤の構造変化にいかに対応するかということが、IT投資に先立つ大前提となる。

需要面では、価値観・ライフスタイルの変化や、商品・サービスに対する要求水準の高

度化といった、これまでにない変化への対応が求められる。金融業を例にとると、商品の多様化とサービスプロセスの高度化によって、局所的な問題解決だけにとどまらず、全社レベルでの業務や情報システムの抜本的な改革に及ぶ例が見られるようになっている。

供給面でも、団塊世代の大量退職や、ワークライフバランス（仕事と生活の調和）などのライフスタイルの変化といった人材活用の新たな課題への対応が求められる。とりわけ、企業内IT人材が質・量ともに払底しつつあることが、IT投資の制約要因となることも考えておかなければならない。

## (2) 漸進的改善か抜本的刷新かの経営判断

### ①情報の流れや処理の変革（制度要因への対応）

金融業や情報処理サービスなどで、大きな影響があるのが制度の変更である。

規制緩和や強化といった制度の変更により、業界ルールや商慣行が変化したり、新規参入による新たな競合が出現したりすると、情報の流れや処理が大きく変わる。

また、企業の内部統制強化や、国際会計基準への移行などの制度変更にも伴い、企業経営の仕組みの改革と併せた情報処理のあり方の再構築が大きな課題となる。

### ②企業間構造の変化に情報の範囲と対象を適合（企業間構造要因への対応）

産業構造の変化に伴って、主導的地位を占めていた企業のビジネスモデルが陳腐化したり、新規参入による新たな合従連衡が生まれたりすることがある。その結果、企業間の取引構造が改変され、これまでとは異なる主体

間での情報処理が必要になることが考えられる。

前節で論じたセブン-イレブンのボトルネック改革は、消費者の購買行動が変容するなかで非効率性が顕著になっていた従来の流通構造そのものを変える情報システムの適用事例で、中小加盟店と生産者や物流という、それまでにない情報ネットワークを活用した単品管理を行うとともに、在庫ロスや機会ロスを最小化することで利益を生み出した。

つまり、コンビニエンスストアという新たな流通形態に応じて新たにデザインされた情報システムなのであり、スーパーマーケットという既存業態の情報システムを改善するだけでは生み出せないものであった。

以上のような論点にどのような解を選択するのかは、情報システムと企業の構造改革の方向によって大きく左右されるだろう。それはIT固有の論理だけで判断できるものではないが、ITの専門性を欠いてもまた、考えることができない。

IT部門には、その専門性を背景に、しかしながら経営の立場に立ったこうしたイシューと解決方策を提起できるかどうかが問われ

るのである。

## IV CIOの責務と「IT戦略」

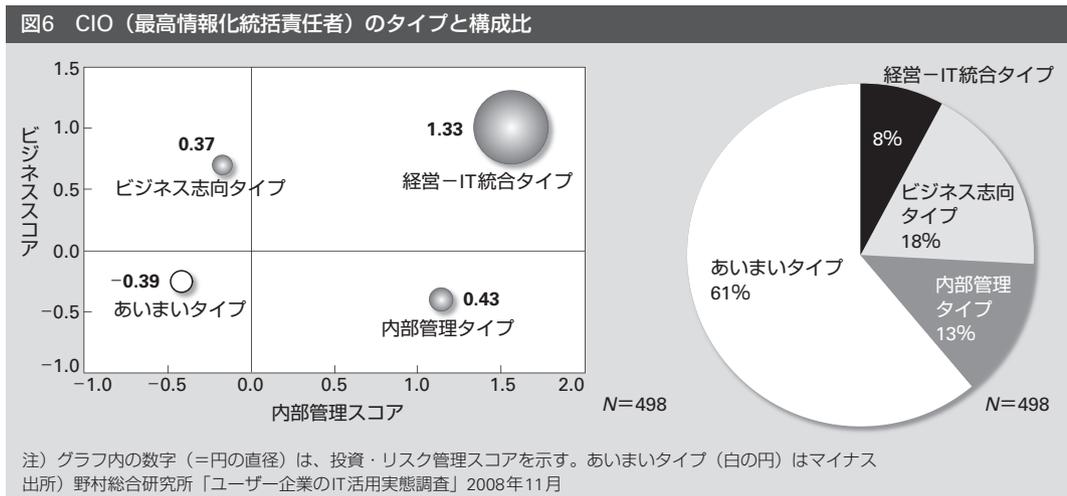
そこで重要な役割を担うのがIT戦略に基づいて、経営の視点でIT投資を舵取りするCIO（最高情報化統括責任者）である。

NRIが実施した「ユーザー企業のIT活用実態調査」（2008年11月）によると、CIOの役割は大きく3つから成り立っていることがわかる。第1は内部管理の役割で、既存システムの安定運営やIT部門の管理に関するものである。第2は、IT投資とリスクマネジメントの役割である。そして第3が、ビジネス開発の役割、すなわちITとビジネスニーズの連携や、ITを活用した新規ビジネス開発にかかわる役割である。

そして、この3つについてどの程度高い役割意識を持っているかによって、CIOは4つのタイプに分けられる（図6左）。

第1のタイプは、内部管理の要因に特化してスコアの高い「内部管理タイプ」、第2は、ビジネス開発の要因に特化してスコアの高い「ビジネス志向タイプ」である。

第3は、これら2つの要因に加え、投資や



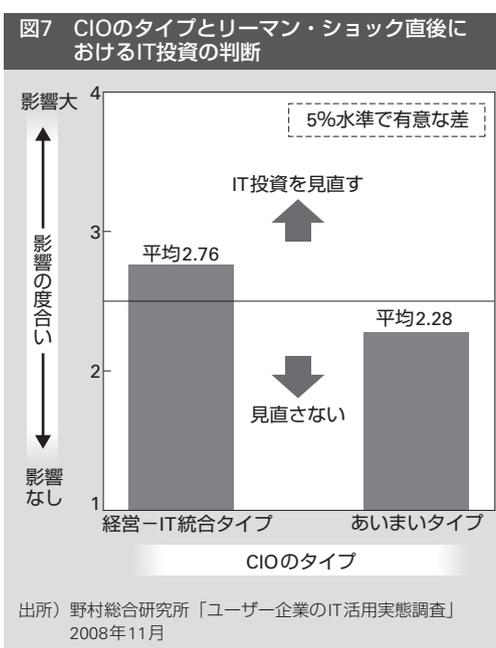
リスク管理の要因について高いスコアを示す、いわば「経営-IT統合タイプ」である。そして、対照的にすべての要因でスコアが低いのが4番目の「あいまいタイプ」である。

「IT戦略実態調査」を実施した直後の2008年9月15日、いわゆるリーマン・ショックが起こった。そこで、企業のCIOにあらためて緊急の実態調査（「ユーザー企業のIT活用実態調査」）を実施した。「100年に一度」といわれる経済環境の変動を受けて、IT投資への影響をどう受け止めるのかを調べるのが目的である。

その結果は、リーマン・ショック直後にもかかわらず、見直しを含め、IT投資の影響を最も大きく受け止めていたのは、内部管理、ビジネス、投資のすべてにわたって役割意識の高い第3の経営-IT統合タイプのCIOで、いずれの要素にも意識が低い第4のあいまいタイプと、影響度の認識に明確な差のあることが確認された（図7）。

しかし、経営-IT統合タイプのCIOは、回答企業全体の1割弱にすぎず、あいまいタイプが、およそ6割を占めている（図6右）。

前述のIT戦略の策定状況と重ねて考えると、こうした実態の背景には、過半の企業が経営の意図としてIT戦略を持っていないことが深くかかわっていると推察される。IT戦略は、CIOが、本来期待される職責を果たすためになくてはならないものとして考えな



ければならない。

#### 注

- 「ユーザー企業のIT活用実態調査」（2008年12月）。業種別に見ると、金融業（5.3%）とサービス業（2.1%）など、ITによる生産性向上が見込まれるとされる業種で高く、対照的に、製造業（0.9%）や流通業（0.5%）では低くなっている
- 文書化された「IT戦略」は、経営戦略を受けて決定されるか、もしくは経営戦略と同時に決定されることが多い

#### 著者

志村近史（しむらちかし）  
戦略IT研究室上席研究員  
専門は事業戦略