

# 価値創出のためのITガバナンス

## 「IT活用実態調査（2013年）」の結果から



有賀友紀

### CONTENTS

- I ITへの期待と創出価値の変化
- II 国内企業のIT投資の現状
- III 価値創出に向けたIT投資
- IV 今日のIT投資における課題
- V デジタル化時代のITガバナンス

### 要約

- 1 企業のIT（情報技術）活用の焦点は、従来のような個別の間接業務の効率化投資から、全社規模での業務プロセスの標準化・統合、商品やサービスの革新といった変革投資へと移りつつある。
- 2 野村総合研究所（NRI）で例年実施している「ユーザー企業のIT活用実態調査」の2013年の分析結果からは、ボトムアップ型の合意形成に頼り、変革投資が思うように進まない日本企業の現状が垣間見える。
- 3 ITによって変革を実現しようとしている企業では、ITにかかわる意思決定に経営が関与する度合いが高い。また、IT投資の内容を可視化し、かつ予算の制約の中で変革投資に高い割合を振り向ける努力を続けている。
- 4 ただし、全社的なデータやプロセスの標準化、ITによる新しい事業モデルの創出は現場との摩擦が生じやすいテーマであり、「現場力」の高さを武器にしてきた日本企業にとってはハードルの高い課題である。経営のリーダーシップのもとで事業とITの双方を連携させることが求められる。
- 5 経営者は自らをITガバナンスの主体と定め、価値創出の観点からIT投資とその効果の可視化を求めるとともに、ITによる変革が円滑に行われるよう、組織と人の配置を検討する必要がある。

## I ITへの期待と創出価値の変化

IT（情報技術）への投資が生み出す価値については、過去、さまざまな識者による議論がある。企業にコンピュータが導入された1960年代以降、記録や転記、集計といった作業が自動化されたことには疑いの余地がない。しかし、それらが現実の価値創出につながるかどうかは、常に議論の対象だった<sup>1)</sup>。

たとえば、米国ゼロックス（Xerox）のCIO（最高情報責任者）であったポール・ストラスマン氏は1990年の著書で、「IT投資の額と企業の財務成績の間には相関が見られない」と指摘しつつ、「ITの価値は間接業務の生産性向上に現れる」と主張した。ストラスマン氏はまた、生産性向上の要件として肥大化した管理組織にメスを入れる必要があることも指摘している。

2002年には米国MIT（マサチューセツ工科大学）のエリック・ブリニョルフソン氏が、「IT投資とともに人材や組織風土といっ

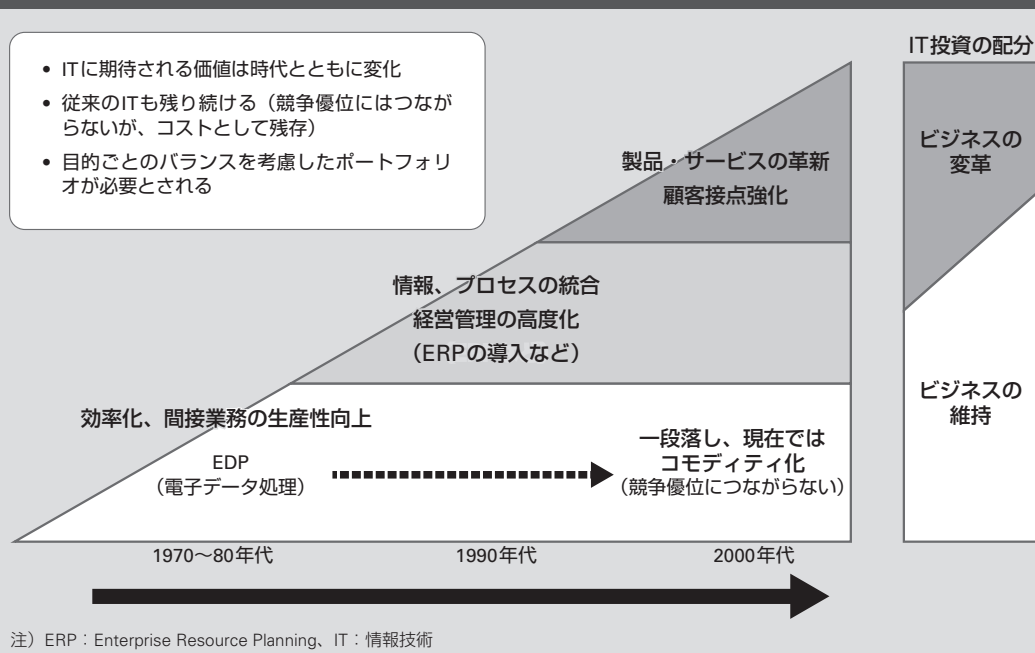
た無形資産への投資を行うことが企業価値向上に結びつく」という結果を、株価などの定量分析から導き、注目された。

しかし、2003年にはニコラス・カー氏が「IT Doesn't Matter」と題して、「ITは誰もが使えるインフラ技術となっており、競争優位には結びつかない」という主張を展開し競争の的となっている。逆説的ではあるが、今日の議論の焦点は、ITが事業そのものを革新し、競争優位を実現できるかどうかという点に移っていると言えるだろう。

技術の観点で見ると、当初の情報化は紙の伝票や帳簿をEDP（電子データ処理）に置き換えただけのものだった。しかし、1990年代になると、業務プロセス改革や、経営情報の可視化に焦点が当たるようになる。同時に、企業全体の経営資源を統合管理するERPパッケージの普及が進んだ。

さらに今日では、GE（ゼネラル・エレクトリック）の「インダストリアル・インターネット（Industrial Internet）」構想等、IT

図1 ITに期待される価値の変化



を活用して商品やサービスなど事業そのもののあり方を革新する企業の事例も目立つようになってきた（前ページの図1）。

このような流れの中で、ITを管理するうえでの考え方も変化している。かつてのような事務作業の効率化は現場主導でも解決できる問題だが、全社にわたる最適化や、事業そのものの革新には、経営トップの関与による意思決定が不可欠である。

また、目的に応じたIT投資の配分も必要となる。企業活動の維持には必要であるが競争優位の獲得にはつながらない従来型の情報システムを維持していく費用と、経営管理のスキームを変える、あるいは新しい事業スキームを構築するための投資とを区別し、最適なポートフォリオを構成する必要がある。

## II 国内企業のIT投資の現状

### 1 IT投資の目的と配分

野村総合研究所（NRI）が、企業のCIOまたはCIOに準ずる役職者を対象に毎年実施している「ユーザー企業のIT活用実態調査」（以下、「実態調査」）では、IT投資の内訳や、IT投資に関する意思決定のあり方についていくつかの設問を設定している。

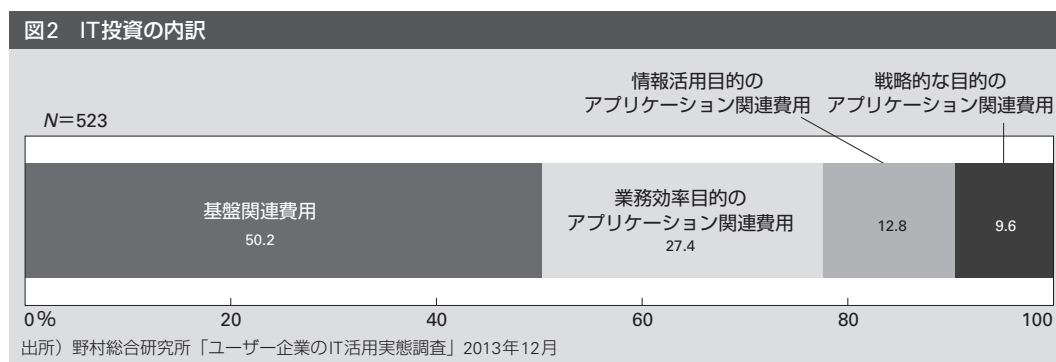
IT投資の配分についてはその用途から、「基盤関連費用」「業務効率目的のアプリケー

ション関連費用」「情報活用目的のアプリケーション関連費用」「戦略的な目的のアプリケーション関連費用」の4つに区分して設問を設定している。2013年の「実態調査」の結果<sup>注2</sup>では、投資額の全体に占める比率の平均が、それぞれ50.2%、27.4%、12.8%、9.6%となった（有効回答数：N=523、以下、Nは無回答などを除いた有効回答数）。アプリケーション関連費用の中では「業務効率目的のアプリケーション関連費用」の投資が半分以上を占めていることがわかる（図2）。

また「戦略的な目的のアプリケーション関連費用」については、平均値が9.6%であるものの全体の分布は低いほうに偏っており、4%以下の企業が全体の約3分の1を占めている<sup>注3</sup>。

なお、投資目的を基準に考えると、サーバーやネットワークなどの「基盤関連費用」であっても、その一部には競争優位の獲得や事業構造の変革を目的とした投資が含まれる可能性がある。このため2013年より、従来の分類方法に加えて、「ビジネスの変革」（Change The Business）を目的とした投資と、「ビジネスの維持」（Run The Business）を目的とした投資の2つに分類した場合の比率を尋ねている。

このような分類では、全回答企業の平均値で「ビジネスの変革」が28.7%、「ビジネス



の維持」が71.3%となった（*N*=500）。その分布を見ると、おおむね半数近くの企業が、20%から40%の間を「ビジネスの変革」の費用に振り向けている。

「ビジネスの変革」を目的としたこうした支出の割合は、「戦略的な目的のアプリケーション関連費用」に対する支出の割合と低い相関があり<sup>4</sup>、両者にはやや近い意味合いがあると捉えられる。ただし「ビジネスの変革」に関する回答は、同目的の「基盤関連費用」や一部の情報活用アプリケーションを含むため、その比率は「戦略的な目的のアプリケーション関連費用」の比率より高くなっていると考えられる。

## 2 経営層の関心と関与

ITが全社にわたる最適化や事業スキームの変革を担うとすれば、その活用方針の決定には経営層の積極的な関与が求められる。「実態調査」の結果では、46.0%の企業で、「IT活用方針決定」を「経営トップおよびその他の経営会議メンバー」が行っている。一方、「IT投資案件決定」を「経営トップおよびその他の経営会議メンバー」が行っている企業はこれより多く、60.5%であった（*N*=598）<sup>5</sup>。

この結果だけで日本企業の意味決定スタイルを推測することは難しいが、ITの活用方針をトップダウンで決定する企業よりも、各部門から上げられた投資案件を吟味して判断することで結果的にITの位置づけが決まるという、ボトムアップ型を採る企業が多いとも考えられる。

2013年6月に、電子情報技術産業協会が日米双方の経営者や事業部門の責任者を対象に実施した調査では、ITへの関心について日

米で大きな差があることが示されている<sup>6</sup>。米国の役職者は多くが、IT投資を「きわめて重要」と考えているが、日本の役職者では「重要」または「どちらともいえない」が多い。またITに期待する内容も、米国では「製品・サービス開発強化」や「ビジネスモデル変革」を挙げる回答が多いのに対し、日本では「業務効率化・コスト削減」に偏っている。

これらの結果を踏まえると、ITに高い関心を持つ経営者がリーダーシップを発揮してその活用方針を決定し、ITによる変革を推進するというスタイルは、日本では比較的少数であると推測される。

## III 価値創出に向けたIT投資

### 1 投資配分と意思決定のあり方

積極的なIT活用で事業の変革を実現しようとしている企業にとって、ITは競争優位を生み出すための「コア技術」だと言える<sup>7</sup>。

たとえば金融機関はその性格上、データを処理するシステムがなければ事業が成り立たない。しかしITを、事業を運営するための単なるインフラと捉えるか、競争優位を実現するための「武器」と捉えるかは、個々の企業によって異なるだろう。「実態調査」でCIOまたはCIOに準ずる役職者に、ITが自社にとって「本業を改革して自社の強みを生み出すコアの技術」か否かを尋ねたところ、回答企業の54.1%がITをそのような「コア技術」と認識していた（*N*=593）。

ITによって競争優位を実現しようとする企業とそうではない企業とでは、IT投資の内容も自ずと異なるはずである。実際に、ITを「コア技術」と考える企業の「ビジネ

スの変革」に対する支出割合は平均で32.6%であり、「コア技術」と考えない企業に比べて平均で8%ほど高い割合を振り向けている<sup>注8</sup>。また、ITを「コア技術」と考える企業では、経営がIT活用方針の決定に関与している割合が51.4%と高い。一方、「コア技術」と考えない企業では、その割合が40.1%である<sup>注9</sup>。

さらに、財務データが公開されている上場企業を対象として、2009年度から12年度までの財務成績を比較すると、ITを「コア技術」と考える企業は、「コア技術」と考えない企業に比べて、売上高利益率の水準（4年間の平均）が約1.4%高いことも明らかとなった<sup>注10</sup>。

これらはいくまで統計的な関連を示すもので、IT活用スタイルと業績との直接の因果関係を判断することはできない。しかし日本企業の中にも、IT活用の目的が明確で、ITによる事業革新に積極的に投資して高い価値を生み出している「IT巧者」<sup>注11</sup>が存在することは推測できる（図3）。

## 2 IT投資の「巧者」の事例

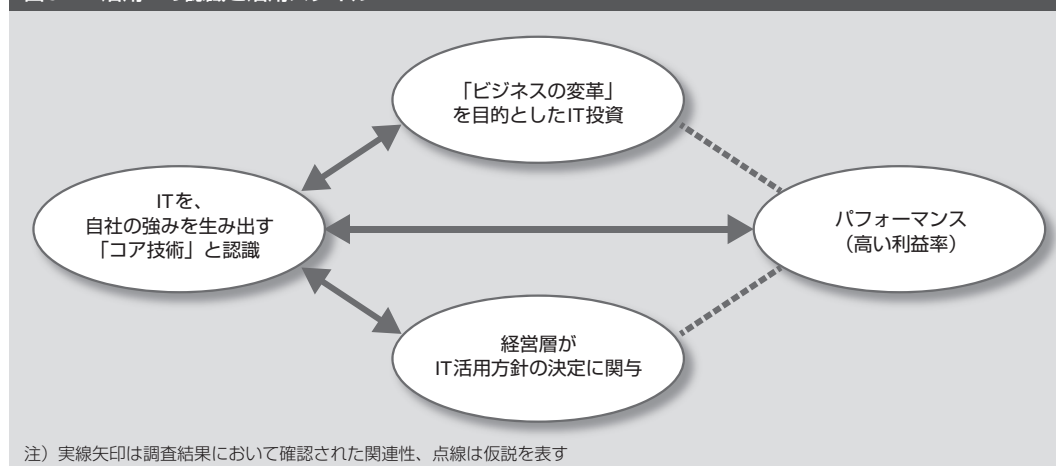
「実態調査」の結果から得られるイメージをより具体化するうえで、国内のIT巧者とも言える企業の実例が参考となる<sup>注12</sup>。ここ

では特に、「新たな価値創出のためのIT投資」を、「現行の事業を継続するためのIT投資」から区別し、明確化している例を紹介したい。

日産自動車では、複雑化するシステムがコスト高を招き、かつ経営に対するIT投資の妥当性の説明も不足しているとの観点から、IT予算の管理方法を見直し、システム部門と経営や現場とのコミュニケーションを改善した。具体的には、「新規」と「運用・保守」という区分であったIT投資の分類方法を変え、新規投資の中からサーバーの増強や法制度変更への対応といった投資を除いて、事業価値の創出に結びつくアプリケーション開発や業務プロセス改革への投資を、「バリュー」と定義した。新たにシステム開発を行う場合でも、既存事業の仕組みを変えない支出はバリューに含めない。そして2005年度に比べ、その後の5年間でIT支出の総額を14%削減する一方、投資全体に占めるバリュー（変革投資）の比率を28%から40%へ引き上げるといった目標を設定した。この40%は、前述の「実態調査」の結果と比較すると非常に高い水準と言えるだろう。

さらに日産自動車は、個々のアプリケーシ

図3 IT活用への認識と活用スタイル



オンを事業価値とコストの高低によって4象限で分類している。コストが低く事業価値の高いアプリケーションを維持する一方で、低コストでも事業価値に乏しいアプリケーションは保守を凍結、将来的に廃棄する。さらに、コストの高いアプリケーションは、機能と技術品質の観点から分析し、改善施策を検討する。このようなポートフォリオ管理の仕組みによって、投資総額を抑えつつIT投資全体での価値の増大を図ることが可能となり、同社は当初の支出削減目標を3年早く達成した。2011年度からは、製品開発の強化やサービス品質の向上など、事業価値創出により直結するIT活用を推進すべく、新しい5カ年計画を実行している。

リコーもまた、日産自動車と同様に支出総額を抑えつつ、ITから高い事業価値を生み出そうとしている。同社ではIT予算を「インフラ型投資」と「プロジェクト型投資」に分類し、インフラ型投資の総枠を連結売上高の0.75%に固定してコスト削減を追求している。一方のプロジェクト型投資は投資対効果を重視し、①現実に人員削減などに結びつけることができる「実効果」を得られる投資と、②直接の人員削減には結びつかないものの作業時間の短縮などが可能な「仮想値」を得られる投資に分け、後者については、要員の配置転換などで実効果を刈り取るための工夫をしている。さらに、このような定量的な効果の追求だけでなく、バランススコアカードを応用した評価方法を開発し、定性的な側面からもITの事業貢献の可視化を図っている。

なお、日産自動車もリコーも、製造業でありながらITを使ったサービスの革新に貪欲な企業であることに注目すべきだろう。日産

自動車は電気自動車の製品化に先鞭をつけると同時に、車載の情報システムから収集されるデータをリアルタイムに分析し、バッテリーの充電指示や最寄りの充電ステーションの案内などを運転者にフィードバックする仕組みを提供している。またこうした分析結果を顧客の同意のもとに保険会社等に提供することで、走行距離連動型自動車保険の商品化などに結びつける試みにも着手している。リコーもまた、オフィスで利用される複合機の稼働データを収集し、それを故障予測やトナー配送のタイミング判断に活用しているほか、製品仕様の決定や消耗品在庫の最適化にも役立てている。

IT投資の管理とITによるサービス革新は一見異なる話題のようではあるが、これらの事例は、従来のシステムの膨大な維持・管理費用に足を取られることなくITによる価値創出を目指す企業が、戦略的投資をどのように実現し、かつ経営の理解を得ているのかという観点で、興味深い事例である。

## IV 今日のIT投資における課題

### 1 情報とプロセスの標準化・統合

全社レベルでの最適化や、事業そのものの革新につながるようなIT投資では、経営層によるリーダーシップの発揮が欠かせない。「実態調査」の結果からは、日本企業が直面しているこの点についての課題を読み取ることができる。その一つが全社レベルでの情報やプロセスの標準化と統合にかかわる課題である。

「実態調査」では、特に統合型基幹業務ソフトであるERPパッケージの導入・利用に関す

る問題認識を複数選択方式で尋ねており、すでにERPパッケージを導入している企業と未導入の企業とで比較すると、興味深い結果が明らかとなった。

たとえば、導入企業でERPの問題と認識されているのは、第1に、標準機能では賅えない「独自機能（アドオン）の開発・維持に関わる負荷」であり、第2に、パッケージの「バージョンアップに伴う負荷」、第3に「自社の業務プロセスの変更に関わる負荷」である（図4）。一方で、この3点に対する未導入企業の問題認識は相対的に低い。

ERPパッケージを利用する際は、自社の業務プロセスをパッケージの機能に合うように変更する必要があるが、実際にはここでつまづく企業が多い。すなわち、自社の業務プロセスを変更してERPパッケージの標準に合わせることができず、ERPのプラットフォーム上に独自機能を開発するため、パッケージのバージョンアップの際には独自機能もバージョンアップに合わせて作り変えることになり、さらに多くの開発が必要となる、という

悪循環が生じるのである。特に、導入時のリーダーシップが明確でない場合、事務局を担うシステム部門がパッケージを利用する各部門からの異論に対応できず、現場の要求に従って大量の独自機能を開発した結果、ERP本来のメリットが失われてしまうということが起こりやすい。ERPというグローバルスタンダードを導入する際に、日本企業の成長を牽引してきた「現場力」がマイナスに働いてしまうという皮肉な例である。

そもそもERPとは、「Enterprise Resource Planning」の略で、生産、物流、販売、会計といった企業のデータを統合的に管理し、経営資源の最適化を図るところにその意味がある。データとプロセスを標準化することで、実績値を分析して計画を策定し、実行し結果を確認するというPDCAサイクルを容易にするところにその主眼がある。一方で現場のオペレーションを担う部門にとっては、慣れ親しんだ業務プロセスや「かゆいところに手が届く」これまでのシステムを捨てて、ERPの「グローバル標準」に合わせることへの負担

図4 ERP導入における問題認識（ERP導入・未導入別）

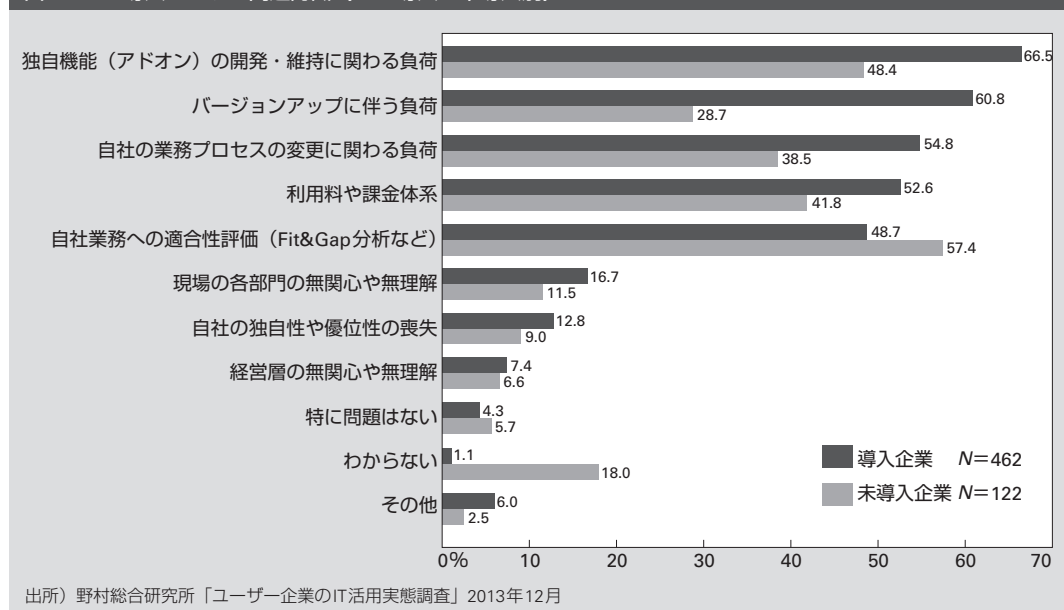
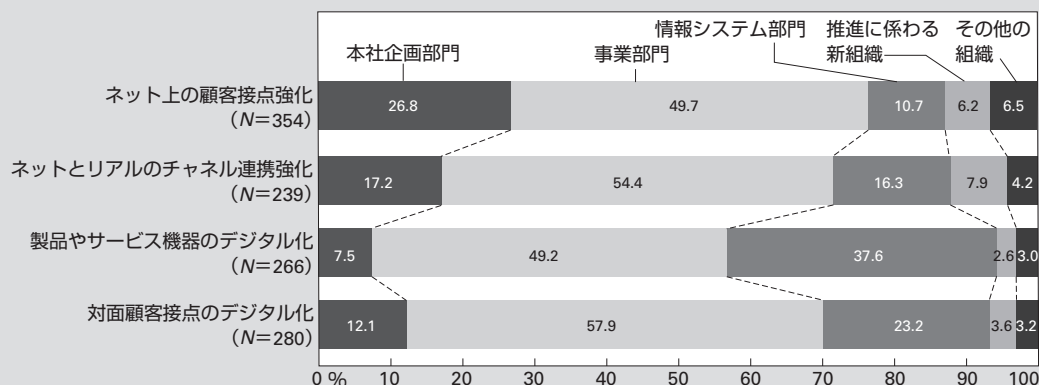


図5 新たなIT活用領域で推進主体となる部門



注) 各領域ごとに、該当する施策を実施している企業についてのみ集計

- ネット上の顧客接点強化：ソーシャルメディアやブランドサイトなどにおける顧客の声や行動データの収集・分析・活用、オンラインでの口コミや購買行動の働きかけなど
- ネットとリアルなチャネル連携強化：ECサイト等とリアル店舗の間でのポイントの連携や取引履歴の共有、ネットからリアル店舗への誘導など
- 製品やサービス機器のデジタル化：製品やサービス機器に組み込んだセンサーからのデータ収集・分析と活用、ネットワーク経由でのプログラム更新による製品の機能強化など
- 対面顧客接点のデジタル化：タブレット端末を使った店頭でのシミュレーションサービスの提供、ビデオセンサーやICカード等を使った店舗内の顧客行動データの収集・分析など

出所) 野村総合研究所「ユーザー企業のIT活用実態調査」2013年12月

感と抵抗がある。

したがって、ERP導入の際には、それが経営の高度化という観点からの要求事項であることを明確にし、事業を担う各部門がその必要性を認識することが絶対条件となる。導入に伴い現場のオペレーションで発生するであろう課題は、業務をよく知る現場の各部門が自らの自主性と責任において予測し、プロセスを適切に変更することで解決していく必要がある。そのための体制をつくり、現場の各部門に責任を負わせることは、経営主導でしかなしえない。この点でも、ITに対する経営の理解と指導力が求められていると言える。

## 2 「デジタル化」への取り組み

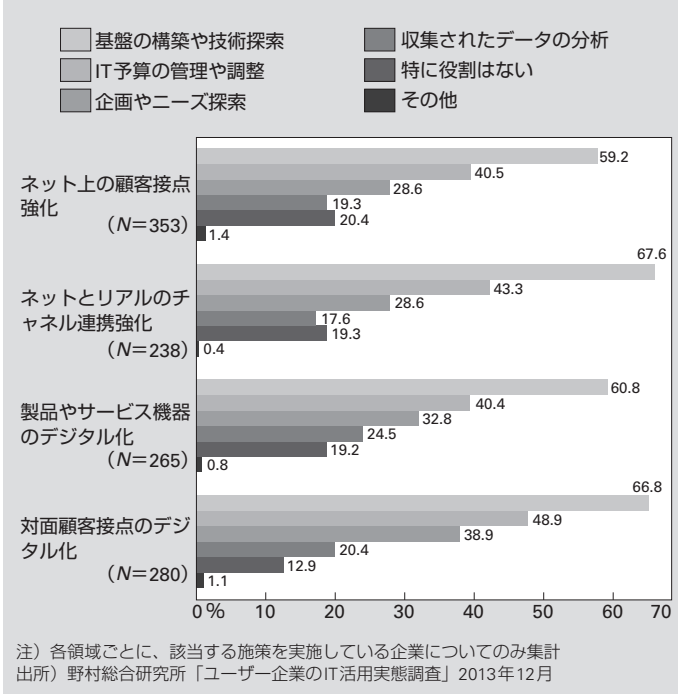
経営レベルでのリーダーシップの発揮が求められるもう一つの課題が、社会全体の「デジタル化」への対応である。前述した日産自動車やリコーの事例のような、ITを活用し

た新サービスの開発、あるいはスマートフォンやソーシャルメディアの普及を前提としたマーケティング、サービス現場での顧客価値向上といったテーマがこれに当たる。

「実態調査」の結果からは、こうしたテーマの多くが「事業部門」によって推進されており、「本社企画部門」や「情報システム部門」が主体となるケースは少数であった(図5)。また、これらのテーマにおける情報システム部門の役割は、「基盤の構築や技術探索」が主であり、「IT予算の管理や調整」を担うケースは半数に満たないことも明らかとなった(次ページの図6)。これらのIT活用領域では、間接部門よりも、マーケティングやサービス部門の現場担当者、または顧客が受益者となることが多く、これまで間接業務中心の基幹系情報システムを扱ってきた情報システム部門にとって「手が出しにくい領域」となっていることがうかがえる。



図6 新たなIT活用領域における情報システム部門の役割



また、これらの「デジタル化」に対応した事業革新は、現場の改善力を武器としてきた日本企業にとってはハードルの高い課題の一つである。たとえば、リアル店舗での販売からオンライン販売への移行など、事業の利益構造を変えるような改革は、現場主導では難しい。一方でシステム部門には顧客のニーズやウォンツを捉える「肌感覚」がない。

このため、インフラや間接業務システムを扱うシステム部門とは別に「デジタル化」を推進する新組織を設立し、事業部門とIT部門の人材融合を図っている例もある。だが「実態調査」では、このような新組織を設立して対応している企業は、「ネット上の顧客接点強化」と「ネットとリアルチャンネル連携強化」のテーマでも6%から8%にすぎなかった。

米国ではこれらの「デジタル化」領域を統

括する役職としてCDO (Chief Digital Officer : 最高デジタル化責任者) を置く企業が増えている。従来のCIOが業務効率化や経営管理の高度化といったテーマでのIT化を担う一方で、CDOはデジタル技術を使った事業やサービスの革新を担う。

たとえば米国のスターバックスコーヒーは、CDOのもとでウェブとモバイル決済、ポイントプログラムを連携させ、顧客ロイヤルティの向上を図っている<sup>注13</sup>。2012年にCDO職が設置されるまで、これらは異なる組織でばらばらに推進されていた。マクドナルドもEコマースへの対応や店頭での顧客体験価値向上を目的として、2013年10月に新たにCDO職を設置した<sup>注14</sup>。

また、米国最大の保険会社であるメットライフ (MetLife) は、代理店経由での保険販売になじまない中間所得層に幅広くアプローチするため、CDO主導によりオンライン販売を拡大しようとしている<sup>注15</sup>。公共分野では、ニューヨーク市が2011年にCDO職を設置した。同市はインターネットアクセスの充実のほか、ITを使った行政のオープン化、教育機会拡大、産業連携強化などをCDOのミッションとしている<sup>注16</sup>。

全社レベルの標準化・統合と「デジタル化」の双方に共通しているのは、これらに取り組む体制や組織づくりの難しさである。いずれもIT部門任せにできる課題ではないが、一方で現場主導のIT化は企業全体の変革には結びつかず、部分最適である「サイロ」化が進展するリスクをはらんでいる。経営層のリーダーシップのもとで事業とITの双方を連携させるためにも、ITにかかわる意思決定のあり方を見直すことが求められている。

## V デジタル化時代のITガバナンス

### 1 問い直されるITガバナンス

「ITガバナンス」とは、企業活動の中でのITにかかわる意思決定機構のあり方を示す言葉で、企業統治のあり方を示す「コーポレートガバナンス」に対置して使われる。

従来のITガバナンスは、統制やリスク管理という意味での「コントロール」と結びつけられることが多かった。たとえば、経済産業省のウェブサイト「IT経営ポータル」のかつての記述では、ITガバナンスを、「すべての活動、成果および関係者を適正に統制し目指すべき姿へと導く」という表現を使って説明していた。また、日本監査役協会はITガバナンスを、「企業グループ全体としてのIT活用の適切な推進とIT利活用をめぐるリスク対処を効果的にするための仕組みないしは活動」と定義している<sup>注17</sup>。

これらの定義では、「統制」という日本語の語感から受ける印象や、リスクを最小化してコントロールしようとする監査の観点から抑制的な側面が強調されている感が否めない。しかし、経済産業省の定義にもあるように、本来のITガバナンスの目的は、ITにかかわる企業活動を経営が目指す姿へと導くことにある。その「目指す姿」とは、リターンとリスクのバランスを適正化し、ITによる事業価値の創出を促すことにほかならない。

### 2 提言：価値創出のためのITガバナンス

ITガバナンスとITマネジメントのあり方を記した国際的な標準フレームワークとして、米国のISACA（情報システムコントロ

ール協会）が発行している「COBIT」<sup>注18</sup>がある。

COBITの従来のバージョンの主眼は、ITのコスト管理や品質管理といった個々のプロセスを統制することにあった。特に日本では、日本版SOX法（サーベンス・オクスリー法）対応にかかわる内部統制の観点からCOBITの適用が進んだ経緯がある。しかし、2012年に発行された最新版のCOBIT5はその方針を大きく転換し、事業目標達成の方向性とITの方向性をいかに一致させるかにテーマの軸足を移している。ITガバナンスの主眼は「ITを使った事業価値の創出」であり、リスクの適正化はあくまでその観点の一つである。

ITガバナンスという概念のわかりにくさは、日本と米国の企業経営形態の違いにも起因している。COBIT5では米国流の経営形態を前提としてガバナンスとマネジメントを明確に区別しており、「取締役会長のリーダーシップのもと、取締役会がガバナンス全体の実行責任を負う」「最高経営責任者（CEO）のリーダーシップのもとに、経営幹部がマネジメントの実行責任を負う」と明記している。

日本では、制度上「ガバナンス」と「マネジメント」の境目があいまいで、また、現場の主体性と改善への行動力が企業競争力を培ってきたという側面がある。しかし、経営トップがITに無関心で、その活用方針の決定が現場任せとなっている状況では、今後の国際競争力の維持に不安が残る。少なくとも、COBIT5で示されているような事業とITの方向性の一致について、経営層は積極的に関与していく必要がある。

ITは、製造業における開発・生産設備や、サービス業における人材と同様に、事業目標の達成を左右する要因の一つである。それに対して経営が無関心であることは許されない。本稿では「実態調査」の結果との関連から、経営が取り組むべき策として以下の3つを提言したい。

#### ①ITガバナンスの主体の明確化

株主への説明責任を負う経営トップ、および「経営の方向性を決める実質的な機関や会議体」をITガバナンスの主体として定める。

#### ②IT投資の評価方法の確立

企業におけるITの価値を、可能なかぎり経営の言葉で理解できるように可視化する。特に、IT投資のどの程度が事業の現状維持に使われ、また、どの程度が戦略的な事業革新に使われているかを把握して、それぞれについて異なる評価方法を定める必要がある。

#### ③テーマに即した組織体制の確立

「経営の究極の役割は人事である」と言われるように、経営者でなければできない施策とは、すなわち人と組織の配置である。ITによる全社最適化や事業構造の変革では、既存組織が抵抗勢力となる場合も少なくない。現場の業務をよく知るエキスパートを組織化して業務プロセスの改革を担わせる、または、顧客ニーズを肌感覚で知る一線のマーケターとITのエキスパートを一つに束ねてサービスの革新を担わせるなど、目的に応じた組織の編成を行い、その権限と責任を明確にすることが求められる。

「デジタルネイティブ」と呼ばれる現在の新入社員世代が経営を担うころには、日本でも事業とITを一体で捉えることが当然とされ、ITガバナンスという言葉さえ不要となる日が来るのかもしれない。

だがその日を待つよりも前に、日本企業は、若い経営者が舵を取るIT企業や、感度の高いCEOがトップダウンでデジタイゼーションを主導する海外グローバル企業との競争を強いられている。ITから価値を生み出すためのガバナンスを実現することは、日本の経営者にとって急務の課題である。

#### 注

- 1 ポール・A・ストラスマン著、末松千尋訳『コンピュータの経営価値』日経BP社、1994年  
エリック・プリニョルフソン著、CSK訳『インタンジブル・アセット——「IT投資と生産性」関連の原理』ダイヤモンド社、2004年  
ニコラス・G・カー「もはやITに戦略的価値はない」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年3月号、ダイヤモンド社
- 2 国内に本社を持つ売上高上位の企業約3000社のCIOまたはそれに準ずる役職者を対象とした質問紙調査（2013年12月実施、郵送で送付・回収、回答社数599、回収率20%）
- 3 「基盤関連費用」はセンター設備、ネットワーク、ヘルプデスクなどにかかわる投資とその維持費。また、「アプリケーション関連費用」はアプリケーションの開発・保守・エンハンスに使われる費用であり、それらにかかわるハード、ソフトの購入費用や開発人件費を含む。いずれも支出ベースの金額であり、減価償却費を含まない。また社内人件費を含む
- 4 相関係数 $r = .331$ 、 $N = 478$ 、有意確率  $p < .001$
- 5 「IT活用方針決定——全社的なITの位置付け（例1：競争優位の源泉を戦略的に実現するためにITを位置付ける、例2：主として業務効率化のためにITを利用する、など）を、どの方が行っ

- ていますか」「IT投資案件決定——IT投資案件の優先順位付けや最終的な投資案件の決定をどの方が行っていますか」について、「経営トップおよびその他の経営会議メンバー、全社のIT責任者、各事業部門の事業責任者、各事業部門のIT責任者、その他、不明確」から複数選択式で回答
- 6 電子情報技術産業協会「ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析」2013年10月9日
  - 7 淀川高喜『実践IT戦略論——肥大化するシステムを超えて新たな事業価値を創造する』日経BP社、2013年
  - 8 ITを「コア技術」と考える企業の「ビジネスの変革」に対する支出割合(%)：平均32.6、標準偏差SD=19.3、N=259、ITを「コア技術」と考えない企業の「ビジネスの変革」に対する支出割合(%)：平均24.5、標準偏差SD=18.2、N=237、検定統計量 $t=4.779$ 、自由度 $df=494$ 、有意確率 $p<.001$
  - 9 ITを「コア技術」と考えるか否かと経営層のIT活用方針への関与の有無との関連：検定統計量 $\chi^2=7.602$ 、自由度 $df=1$ 、 $N=593$ 、有意確率 $p=.006$
  - 10 ITを「コア技術」と考える企業の4年間の売上高当期利益率(%)：平均2.86、標準偏差SD=5.93、 $N=122$ 、ITを「コア技術」と考えない企業の4年間の売上高当期利益率(%)：平均1.49、標準偏差SD=3.24、 $N=102$ 、検定統計量 $t=2.087$ 、自由度 $df=222$ 、有意確率 $p=.038$
  - 11 ITをパフォーマンス向上に結びつけるための能力を持つ企業は「IT savvy」であると言われる。本稿ではsavvy(精通、熟練)の意識として「巧者」を当て、「IT巧者」と表現した。P. D. Weill, J. W. Ross “IT Savvy : What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain,” 2009, Harvard Business Review Press
  - 12 日産自動車の事例については、『日経コンピュータ』2006年6月26日号、同08年9月1日号、同10年5月26日号(日経BP社)、Microsoft Japan Strategic Architect Forum 2008 講演(08年4月9日)、日本ITガバナンス協会カンファレンス2013 講演(13年11月13日)、日産自動車ニュースリリース(12年7月2日、13年5月15日)。リコーの事例については、『日経コンピュータ』2006年10月2日号、同07年12月10日号(日経BP社)、『日経ものづくり』13年8月号(日経BP社)——などの公開情報に基づく
  - 13 “How Starbucks Has Gone Digital,” 4 Apr 2013, MIT Sloan Management Review、スターバックスコーヒーのニュースリリース(8 Mar 2012)
  - 14 マクドナルドのニュースリリース(13 Oct 2013)
  - 15 “MetLife's Manish Bhatt Sets the Cutting Edge of Life Insurance,” 25 Oct 2013, Insurance & Technology
  - 16 “New York City's Digital Leadership: 2013 Roadmap,” 2013, The City of New York
  - 17 日本監査役協会「監査役に期待されるITガバナンスの実践」2011年8月25日
  - 18 従来はControl Objectives for Information and related Technology (IT統制目標)の略称とされていたが、現在ではCOBITそのものが正式名称となっている

#### 著者

有賀友紀(ありがゆき)

戦略IT研究室主任研究員

専門はIT戦略、マーケティングなどに関する調査・分析