



## News Release

2011年2月24日

### 『IT組織の成功要因に関する調査』の実施 ～ 4つの成功要因、およびIT子会社運営／グローバル対応の実態 ～

株式会社 NTT データ 経営研究所  
株式会社クニエ

NTT データグループのコンサルティング会社である株式会社 NTT データ 経営研究所(本社：東京都渋谷区、代表取締役社長：谷口 和道)と株式会社クニエ(本社：東京都江東区、代表取締役社長：井上 英也)は、このたび共同で「IT組織の成功要因に関する調査」を実施しました。

IT 組織に関する調査は各調査機関でも実施されておりますが、本調査では、とくに「事業のグローバル対応」「IT子会社を含めたアウトソーシングの最適化」等の課題にも着目し、IT組織運営における成功要因を明らかにしました。

#### 【主な調査結果】

#### 1. IT組織 4つの成功要因

「事業に寄与するIT資産を導入・活用し、ITの経営貢献を実感している企業」と「事業に寄与するIT資産を導入・活用できておらず、ITの経営貢献を実感できていない企業」を分析したところ、以下4つの成功要因があることが分かりました。

##### ① IT投資への積極性

ITの経営貢献を実感できている企業では、IT投資姿勢が積極的であることが分かりました。経営課題を解決するための積極的なIT投資は、価値創出の源泉であると考えられ、IT投資姿勢とITの経営貢献には一定の因果関係があると説明できます。また、この傾向は非製造業において強く見受けられました。これは、ITが非製造業の提供する”サービス”の価値向上に対して、貢献できる余地が多いことが理由と考えられます。

##### ② IT組織の企画・提案力の具備

ITの経営貢献を実感できている企業では、IT組織の企画・提案力を具備できている割合が比較的高いことが分かりました。IT組織運営におけるさまざまな施策のなかで、とくに『コア／ノンコアの見極めと企画機能の内部留保』、『ナレッジの共有・活用』という施策が、企画・提案力の具備の実現手段として効果的であると考えられます。

### ③ IT 組織と経営・業務部門との関係強化

IT の経営貢献を実感できている企業では、IT 組織と経営・業務部門との関係強化（コミュニケーション強化）ができている割合が高いことが分かりました。IT 組織運営におけるさまざまな施策のなかで、とくに『IT 業務の見える化／標準化』、『IT 組織運営の成果（KPI、SLA、等）の可視化・測定・改善の仕組み整備』という施策が、IT 組織と経営・業務部門との関係強化の実現手段として効果的であると考えられます。

### ④ ユーザの IT リテラシの確保

IT の経営貢献を実感できている企業では、ユーザの IT リテラシの確保ができている割合が高いことが分かりました。ユーザの IT リテラシ確保の実現手段としては、ユーザ教育の実施、ユーザ支援体制の整備（業務部門への IT 担当の設置、ヘルプデスクの設置、サポートポータル構築、マニュアルの整備など）のいずれも重要であると言えますが、とくに業務部門への IT 担当（リエゾン担当者）の設置という施策は、IT の経営貢献を実感できている企業とできていない企業での差が大きかったため、改めて検討してみる価値があることが伺えます。

## 2. IT 子会社の成功要因

「親会社からの期待に応えている企業／応えられていない企業」という観点より分析した結果、IT 子会社の成功要因として下記事項への取り組みが重要と考察しました。

### ① IT 子会社のミッション明確化

親会社の評価が高い IT 子会社においては「IT 子会社のミッション明確化」および「IT 子会社自身による自立的な施策策定と運営」に対する達成度合いが高い傾向が見られました。本来「自立的な施策策定と運営」は「ミッション達成」を目的としたものであり、IT 子会社全体を対象とする改善施策を自立的に策定するには、「IT 子会社のミッションを明確にする」ことが IT 子会社活性化の第一歩として必要と考察します。

### ② マネジメント・スキル強化

親会社による IT 子会社のスキル（ノウハウ）評価は、調査対象とした7領域（戦略、企画、設計・開発、維持・運用、マネジメント、業務知識、IT 技術力）いずれにおいても期待値を下回る結果が見られました。とくに親会社からの期待値と現状の満足度の格差が大きいスキル領域が『マネジメント』領域です。『マネジメント』が単独遂行可能な業務として成立し難い業務であること、IT 子会社への期待が「設計・開発～維持・運用」領域で高いこと等から推察するに、同領域におけるマネジメント・スキル向上が要求されているものと推測します。

### ③ 設計業務の内製化

『業務再委託』（外部ベンダー利用）の観点における「成功／失敗」の傾向差異は、「設計」業務の再委託の領域で傾向差異が見られました。「成功」企業の設計業務再委託率が「失敗」企業の委託率の半分以下であることから、利用者評価に直結する「設計」業務については、「業務知識」スキル領域で一定の評価を受けている IT 子会社にて遂行して欲しい、というのが親会社の要望ではないかと推量します。

### 3. グローバル対応の実態

グローバル事業拠点を保有する企業において認識される「グローバル IT 課題」の傾向分析を通じ、IT 組織としてグローバル対応への整備には下記事項に対する考慮が重要であると判断しました。

#### ① 組織／統制系課題への取り組み

グローバル IT 課題として上位認識されるものは、『グローバル IT 戦略の策定』および『グローバル IT ガバナンス構築』という組織／統制系の課題でした。『IT 子会社の活性化』においても IT 子会社の『ミッション明確化』が最優先課題となっており、企業グループ全体を対象とした IT 戦略策定が必要と考察します。

#### ② 事業部門と IT 部門との認識共有

今回の「グローバル IT 対応課題」調査結果より、『現地とグローバル拠点間のコミュニケーション強化』に対する課題意識が非常に高いことが判明しました。『コミュニケーション強化』に強い課題意識を抱いているのは事業部門と想定され、これは『IT 投資判断を担う部門』視点での分析結果に如実に現れています。一方、IT 部門側では先の「組織／統制整備」系への課題意識が強い傾向が現れています。経営層からの要求内容・様式が異なると想定される IT 部門と事業部門では「課題」として認識するポイントもレベル感も異なることから、『本当の課題内容／レベル』を把握するために現場レベルを含めた事業部門と IT 部門との課題認識の共有を進めることがまずは重要と思量します。

#### ③ 外部リソース活用箇所の再確認

「成功／失敗企業」視点からの分析においては、失敗と区分けされた企業における IT 課題認識として、『グローバル IT 人材の育成・確保』という課題が上位に挙げられています。「開発」や「保守・運用」のグローバル化が進み、「国外拠点での開発」や逆に「グローバル運用の国内提供」等が進む現状と併せて考慮すれば、この課題認識状況と対応施策としていくつかの可能性が想定され、多様なサービス形態が存在する外部支援の利用可能性を併せて考慮されることが有用と考察します。

なお、本調査結果の詳細について、2011年3月9日（水）開催のセミナーにて公表いたします。

## 「変革コンサルティングセミナー 2011 春 ～競争力をもたらす IT 経営～」

日時 3月9日（水） 15:00-17:30 場所 経団連ホール

主催 株式会社 NTT データ経営研究所 株式会社 クニエ

セミナーご案内 URL: <http://www.b-forum.net/event/jp278a.html>

### ■ プログラム ■

1. 『今こそ IT 経営で変革を ―情報戦略の重要性』

慶應義塾大学 理工学研究科 教授 横溝 陽一 氏 (元ローソン 常務執行役員 CIO)

2. 『IT 経営の実現に向けて―「IT 組織の成功要因に関する調査」結果から』

NTT データ経営研究所 パートナー 三谷 慶一郎

3. 『現状の IT 戦略・マネジメント課題に対する NTT データコンサルティンググループのアプローチとソリューション』

クニエ マネージングディレクター 原田 龍一

### 株式会社 NTT データ経営研究所について

株式会社 NTT データ経営研究所は、1991 年設立のコンサルティング・ファームです。事業戦略、IT 戦略の策定等の上流変革コンサルティングを主体としたサービスを展開しています。業界特有の課題、共通する課題、または横断した課題にお応えするため、業種別（公共、金融、産業）と機能別（IT・情報戦略、環境、人材等）のマトリクス組織を設置し、プロジェクトごとに連携しながら、お客様の課題解決をサポートしています。 <http://www.keieiken.co.jp>

### 株式会社クニエについて

株式会社クニエ（QUNIE）は、NTT データビジネスコンサルティングとザカティールコンサルティングの経営統合により、2009 年 7 月にスタートした総合コンサルティング・ファームです。NTT データグループが標榜する『変革パートナー』の中核をなすコンサルティング・ファームとして、複雑かつ高度な経営課題に対して、高度な専門性を備えたプロフェッショナルが、お客様の幅広い業務領域に対するさまざまなソリューションを提供し、企画・構想から IT・組織の実現化、そして業務の定着化と効果の創出まで確実に実行します。 <http://www.qunie.com>

### ◆ 本件に関するお問い合わせ ◆

株式会社 NTT データ経営研究所 マーケティング本部

井上 国広

TEL : 03-5467-6313 FAX : 03-5467-6312 E-mail : webmaster@keieiken.co.jp

株式会社クニエ マーケティング部

加島 三洋子

TEL : 03-5546-2543 FAX : 03-5546-2546 E-mail : kashimam@qunie.com

## 調査概要

1. 調査対象： 東証一部、二部上場企業（約 2300 社）
2. 調査方法： アンケート形式（所定調査票の送付、または所定 Web サイト回答による）
3. 調査期間： 2010 年 10 月 28 日（木）～2010 年 11 月 22 日（月）
4. 有効回答数：231 件（回収率：約 10%）
5. 回答者の属性：

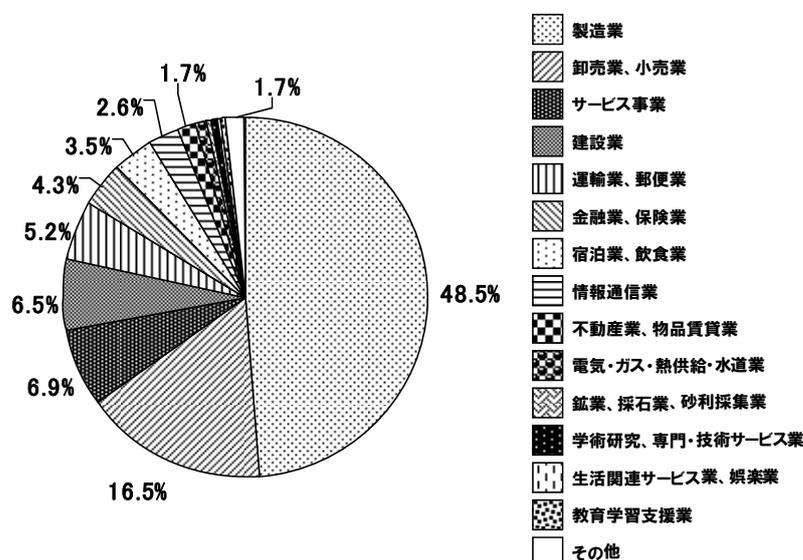
＜回答者の責任・統括範囲＞

IT 導入・利活用・管理の責任・統括範囲がグローバルである回答者が約 19%、国内グループである回答者が約 29%、個社単体である回答者が約 51%。

6. 回答企業の属性：

＜業種＞

製造業が約 49%と最も多く、次いで、卸売業・小売業、建設業等が多くなっている。



＜IT 子会社の保有状況＞

約 16%が IT 子会社を保有している。

＜海外拠点の保有状況＞

約 54%が海外拠点を保有している。

＜売上高および利益率＞

・単体売上高

1 兆円以上が約 3%、1,000 億円以上 1 兆円未満が約 16%、1,000 億円未満が約 81%。

・グローバル売上比率

グローバル売上比率 30%以上が約 23%、10%以上 30%未満が約 23%、10%未満が約 54%。

・IT 子会社の売上高

1,000 億円以上が約 3%、100 億円以上 1,000 億円未満が約 19%、100 億円未満が約 78%。

・IT 子会社の利益率

利益率 20%以上が約 3%、5%以上 20%未満が約 36%、5%未満が約 61%。

・IT 子会社の外販率

外販率 50%以上が約 34%、10%以上 50%未満が約 34%、10%未満が約 31%。

<従業員数>

・単体従業員

10,000人以上が約 3%、1,000人以上 10,000人未満が約 32%、1,000人未満が約 66%。

・IT子会社の従業員

500人以上 5,000人未満が約 16%、500人未満が約 84%。

・IT部門の従業員数

100人以上が約 3%、20人以上 100人未満が約 19%、20人未満が約 78%。

<単体売上高（総収入）に対するIT投資総額の割合>

投資額比率 1%未満が約 52%と最も多く、次いで 1%以上 2%未満、2%以上 3%未満が多くなっている。

