

IT 戦略と企業パフォーマンスに関する日米韓の国際比較

アンケート調査集計結果概要

平成19年3月

独立行政法人 経済産業研究所

委託先：株式会社 三菱総合研究所

目次

1. データ収集の方法	1
1. 1 調査の方法	
1. 2 企業の回答者及び業種	
1. 3 調査実施時期と回収数	
1. 4 回収データと財務データのマッチング	
2. 日本・米国・韓国企業の IT システムの導入状況	2
3. 日本・米国・韓国企業の IT 投資と経営戦略の関係	6
4. IT 組織体制	8

図表目次

図表 1 企業の IT 経費額の売上高に対する比率	3
図表 2 企業の IT 投資額の最近 3 年間の傾向	3
図表 3 企業の業務分野別 IT システムの導入状況	4
図表 4 社内統合業務システム (ERP) の導入状況	5
図表 5 ERP と SCM 導入企業の両者の関係	5
図表 6 経営戦略における IT 戦略の位置づけ	6
図表 7 経営課題の重視度とそれに対する IT 投資の貢献	7
図表 8 社内における CIO (最高情報責任者) のポストの有無	8
図表 9 CIO の経歴	9
図表 10 CIO の任務として重視される業務	9
図表 11 新規 IT 投資実施時に想定する投資効果の有効期間	10
図表 12 業務分野別 IT システム外注の仕様の進め方	11
図表 13 IT システムを委託する外注先との関係	12

1. データ収集の方法

本調査では、日本、米国、韓国企業を対象として、ITシステムの導入状況、IT投資と経営戦略の関係、社内IT組織体制、ITシステムのアウトソーシングの状況について、アンケート調査を行った。調査の方法、回答企業・回答者、調査実施時期等については、次の通りである。

1. 1 調査の方法

日本企業に対する調査は、㈱NTTレゾナント社、「Gooリサーチ」によるインターネット調査と郵送法によるアンケート調査の2種類の調査を行った。インターネット調査の対象企業は、㈱NTTレゾナント社が保有する回答企業リストより、回答社(者)の属性が1. 2に適合する対象者を抽出した。日本企業の郵送法による調査の標本は、経済産業省「平成17年度 情報処理実態調査」名簿を用いた。米国、韓国企業の調査は、それぞれ現地ダン&ブラッドストリート社(本社：米国ニューヨーク)、ハンコック・リサーチ社(本社：韓国ソウル)による電話調査により実施した。

1. 2 企業の回答者及び業種

アンケート調査では、IT投資に関する企業的意思決定に関する設問が数多く含まれるため、回答企業は、企業のIT戦略的意思決定に責任を持つ担当役員、もしくはIT担当役員的意思決定に強い影響を与える、ITセクションの部課長クラス以上とした。上記の職員が回答者として対応できない企業は標本から除外した¹。業種は日本、米国、韓国それぞれ製造業、金融業(銀行・証券・保険業)、小売・卸売業、運輸通信・情報サービス業(交通を除く)、その他、の上場企業とした。米国、韓国の電話調査では、最終的に上記の業種別比率が製造業とその他の業種が50%ずつとなるよう、週ごとの回答状況を踏まえ、連絡先となる企業を業種から選択した。

1. 3 調査実施時期と回収数

日本企業の調査実施時期は、インターネット調査が2007年2月23日～3月9日、郵送法による調査が2007年3月7日から3月21日である。米国企業、韓国企業は、2007年2月19日から3月20日までである。回収数は、日本企業が317社(2つの調査の重複分を除く)、米国企業が200社、韓国企業が300社であった²。

1. 4 回収データと財務データのマッチング

¹ 日本企業のうち、インターネット調査についての抽出は次のように行った。㈱NTTレゾナント社インターネット・アンケート調査が予め保有する標本のうち、「社内ITシステム・ネットワーク導入を決定する立場にある」「社内ITシステム・ネットワーク導入を経営に推奨する立場にある(部課長以上)」のみを抽出した。

² 回収企業は、分析に際して財務データのマッチングを行った。韓国企業については、一部の上場企業の財務データ収集が十分ではないため、マッチング後の標本数は一部の設問において288社となっている。

日本企業 317 社、米国企業 200 社、韓国企業 300 企業の回収を経て、これらの企業の財務データを回答データとマッチングした。財務データは三菱総合研究所が所有する Bloomberg 社データを用いた。

2. 日本・米国・韓国企業の IT システムの導入状況

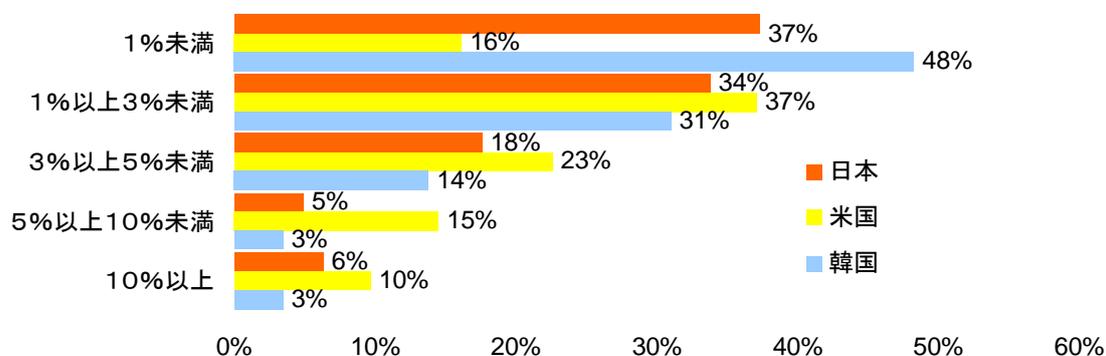
日本企業、米国企業、韓国企業では、IT 経費額の拠出において次の傾向がある。まず製造業では、韓国企業の消極性が顕著であり、85%の韓国企業が売上高の3%未満である。他の業種においても韓国企業は、日本、米国企業に比べて、IT 投資に全般的に消極的である。米国企業は、製造業では IT 投資に積極的であり、48%の米国製造業者が3%以上の IT 経費を拠出している。ただし、金融業では、55%が売上高の3%未満であり、日本、韓国に比べて消極的である。日本は、運輸・通信業において39%の企業が3%以上の IT 経費を拠出しており、米国、韓国企業に比べて積極的である。

業務分野別の新規 IT システムの導入状況を確認してみると、米国企業は、「顧客情報管理・営業支援」に象徴されるように、顧客に関わる業務に IT システムを積極的に利用している。「受発注管理」「在庫管理」「経理・会計処理」「人事・給与管理」は、日本、米国、韓国、3カ国とも導入が進んでいる。日本企業が導入が遅れているのが「経営戦略策定のサポート」「市場分析・新規顧客開拓」の分野である。

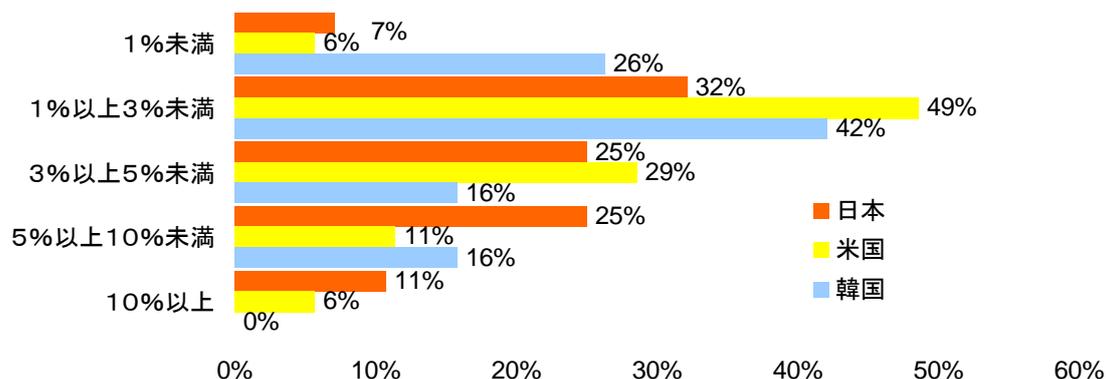
社内統合業務システム (ERM) の導入状況については、米国が「パッケージソフトに合わせて業務プロセスを見直す目的で導入している」企業が多く、日本、韓国は「ERP ソフトのカスタム化と業務プロセス見直し双方を前提に導入している」企業が多い。ERP とサプライチェーン・マネジメント・システム (SCM) との関係については、米国は「導入の意思決定・運用における完全な ERP と SCM の連携が進んでいる」企業が多いのに対し、日本は「一部連携している」企業が多い。韓国は「それぞれ独立して導入されている」回答率が高く、3カ国の回答結果は異なる傾向を示している。

図表 1 企業の IT 経費額の売上高に対する比率

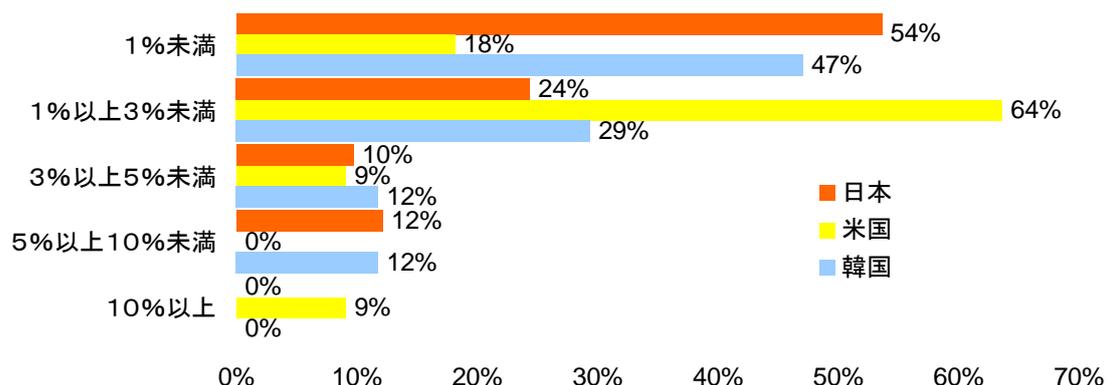
(1) 製造業 (有効回答企業数: 日本=142 社、米国=62 社、韓国=74 社)



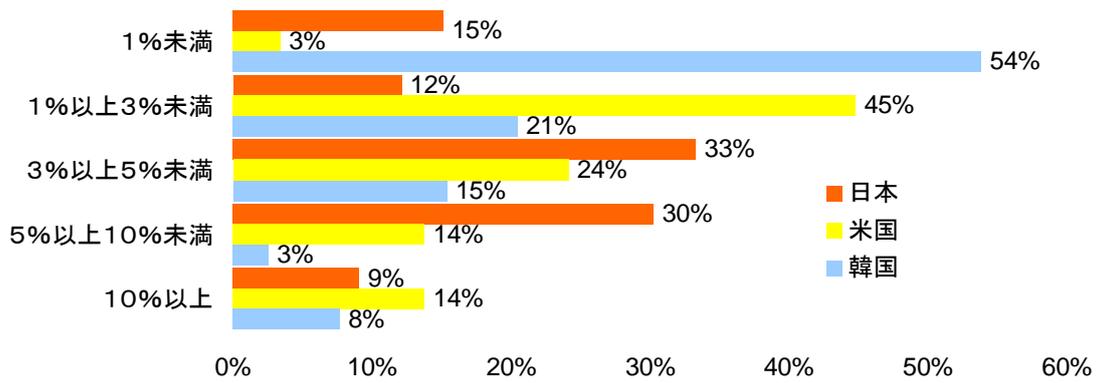
(2) 金融業 (銀行・証券・保険、有効回答企業数: 日本=28 社、米国=35 社、韓国=19 社)



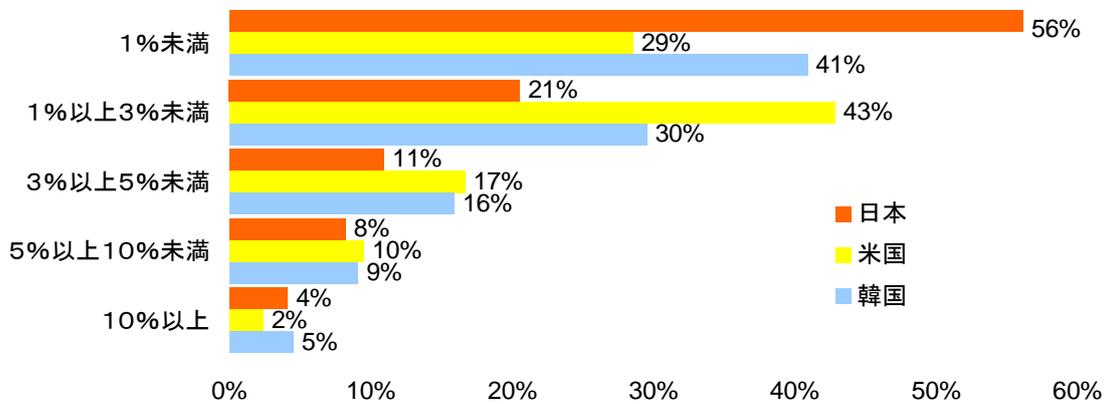
(3) 小売・卸売業 (有効回答企業数: 日本=41 社、米国=11 社、韓国=17 社)



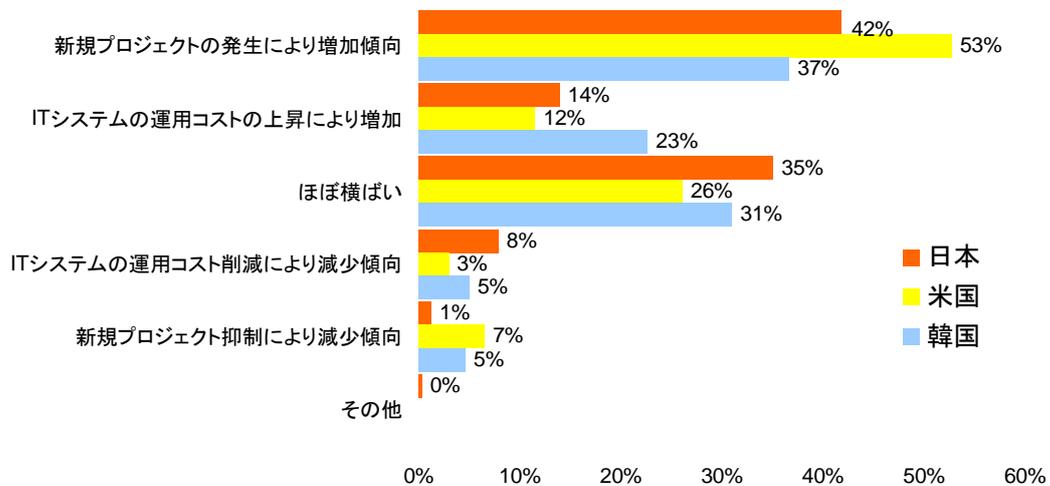
(4) 運輸・通信業 (交通を除く、有効回答企業数: 日本=33 社、米国=29 社、韓国=39 社)



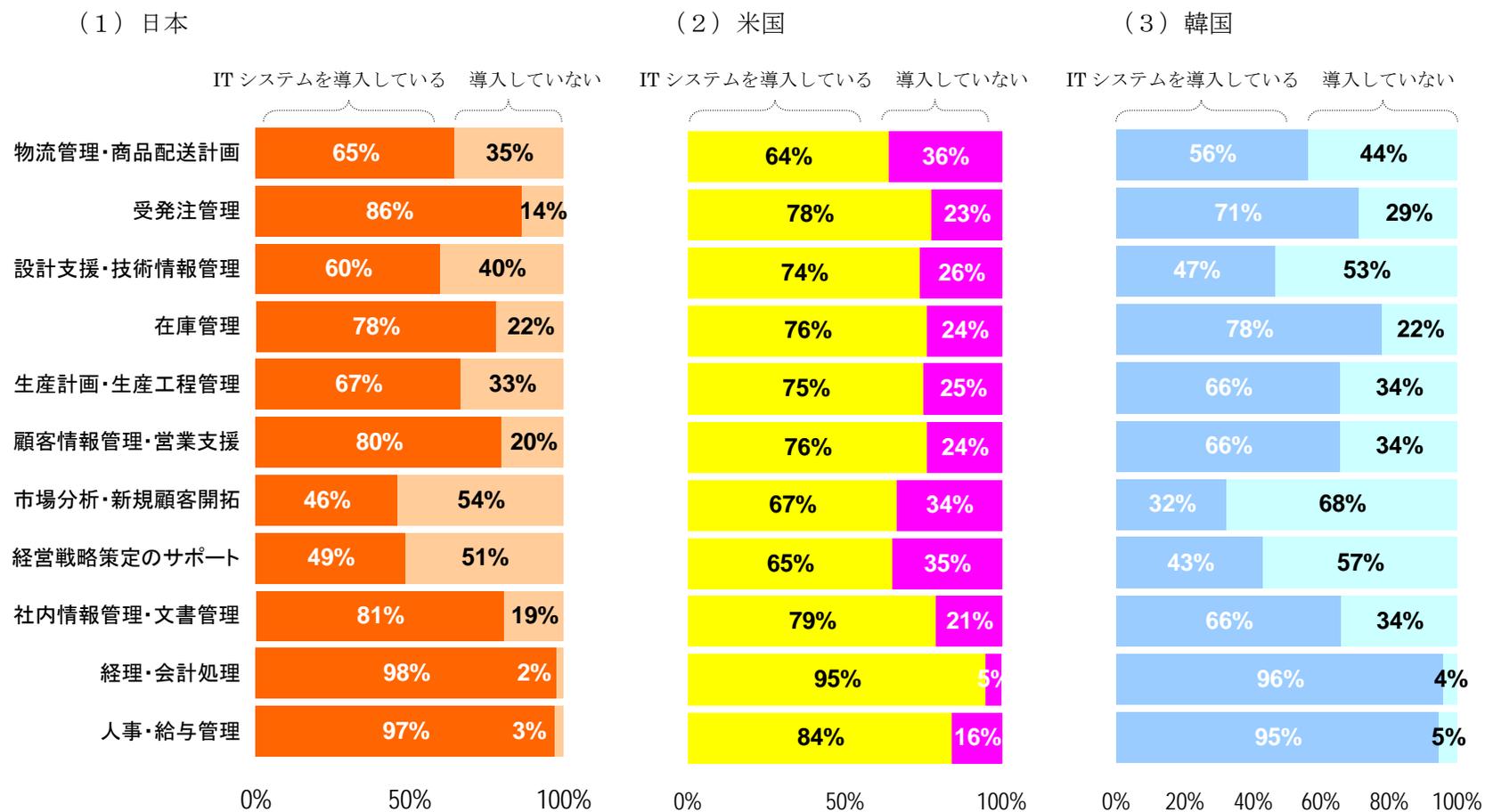
(5) その他 (有効回答企業数：日本=73社、米国=42社、韓国=44社)



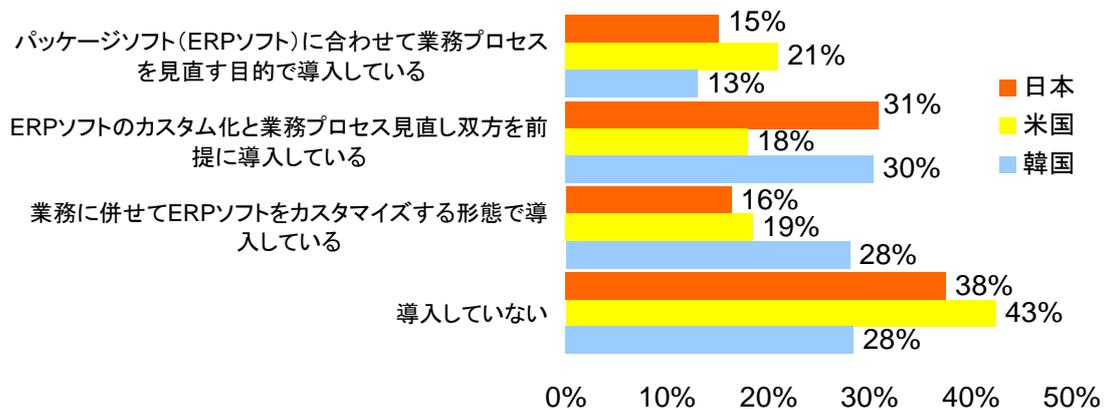
図表2 企業のIT投資額の最近3年間の傾向 (有効回答企業数：日本=316社、米国=199社、韓国=300社)



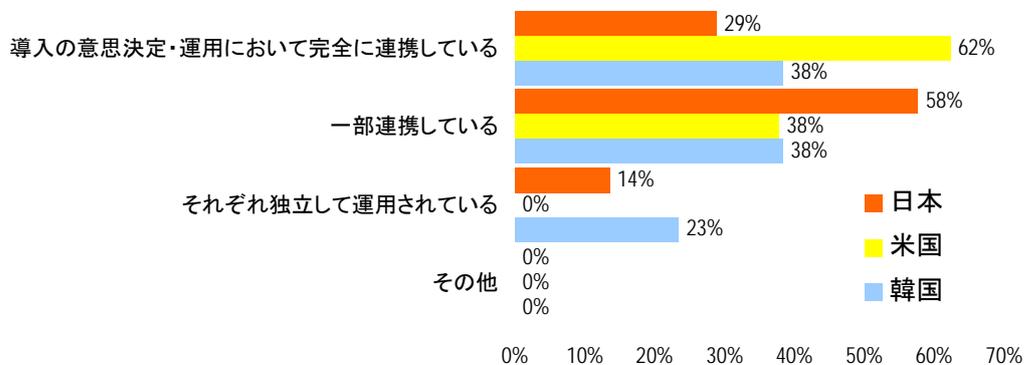
図表3 企業の業務分野別ITシステムの導入状況（有効回答企業数：日本=317社、米国=200社、韓国=300社）



図表4 社内統合業務システム（ERP）の導入状況（有効回答企業数：日本＝317社、
米国＝200社、韓国＝299社）



図表5 ERPとSCM導入企業の両者の関係（有効回答企業数：日本＝118社、米国＝
45社、韓国＝47社）

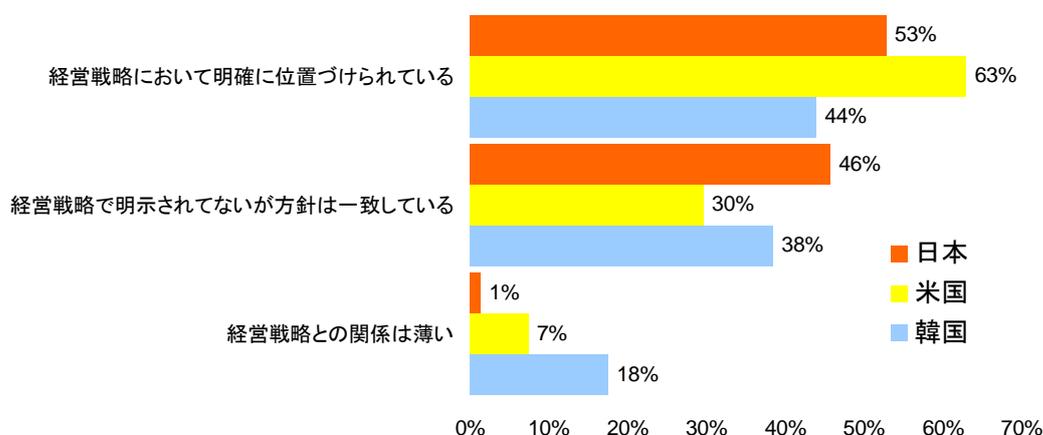


3. 日本・米国・韓国企業の IT 投資と経営戦略の関係

経営戦略における IT 戦略の位置づけは、日本、米国、韓国企業の間で差異が顕著であった。日本企業は IT 戦略が「経営戦略において明確に位置づけられている」企業も半数近いが、「経営戦略で明示されていないが方針は一致している」も 46% と高い回答率である。つまり、明確に位置づけられている企業と明示されていないが方針が一致している企業が半数ずつである。一方、米国企業は、63% の企業が、IT 戦略は「経営戦略において明確に位置づけられている」状況にあり、日本よりも明確に経営戦略に組み込まれている。一方、韓国は「経営戦略との関係は薄い」企業が 18% と多く、「明確に位置づけられている」企業も 44% と日本、米国に比べ最も低い回答率である。

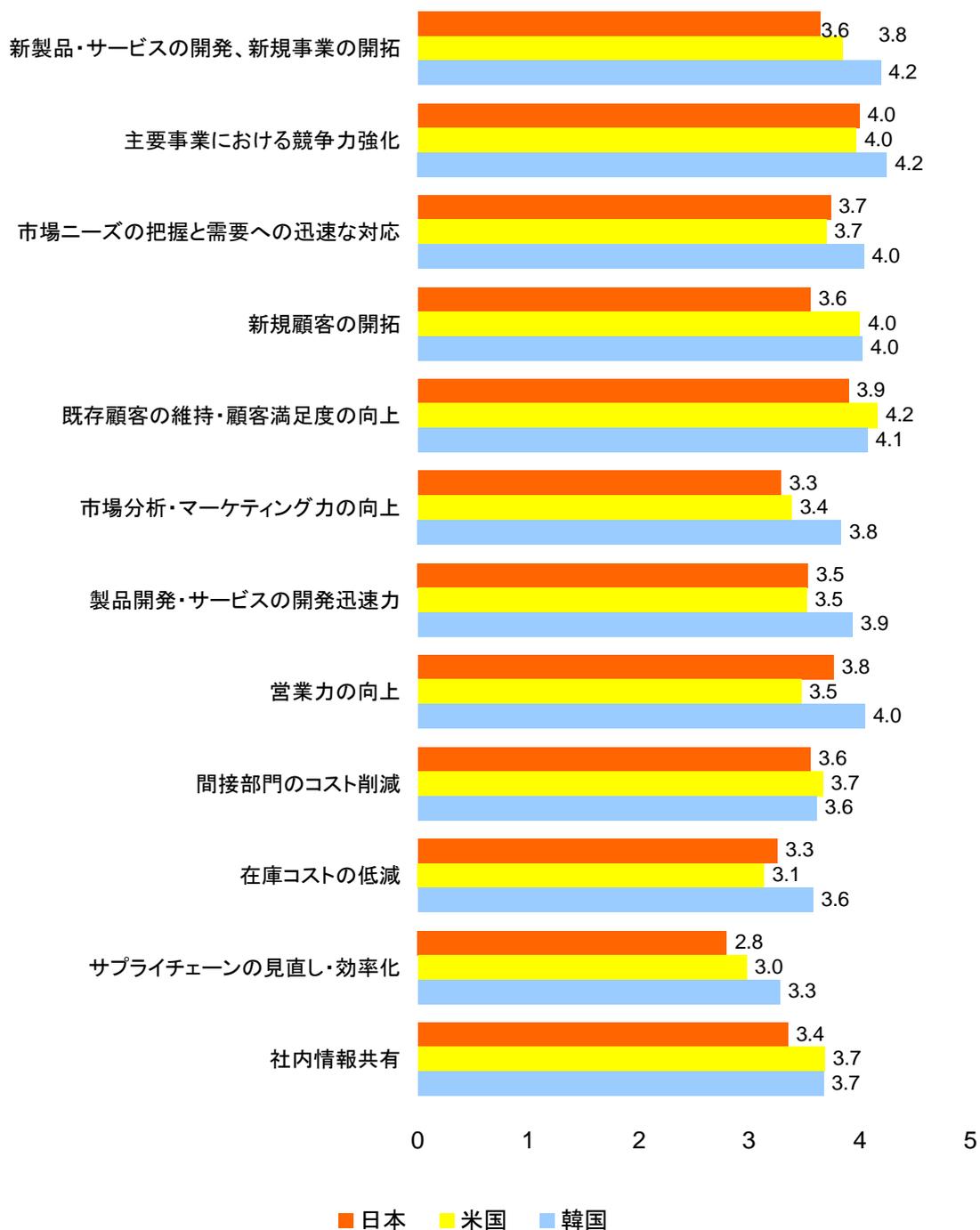
経営課題として重視するテーマへの IT 投資の貢献度については、日本企業は、「主要事業における競争力強化」「既存顧客の維持・顧客満足度の向上」「営業力の向上」が、経営課題として重視されているのに対し、これらの IT 投資の貢献度は低い。米国企業は「主要事業における競争力の強化」「新規顧客の開拓」「既存顧客の維持・顧客満足度の向上」を経営課題として重視している。これに対し IT 投資は「主要事業における競争力の強化」「既存顧客の維持・顧客満足度の向上」に高い貢献度を示しており、企業の経営課題と IT 投資の貢献度が一致している。韓国企業は日本企業、米国企業に比べて、企業が経営課題として掲げる課題が多岐にわたる。これらの課題のうち、「主要事業における競争力の強化」「市場ニーズの把握と需要への迅速な対応」「既存顧客の維持・顧客満足度の向上」「市場分析・マーケティング力の向上」において IT 投資は高い貢献度を示している。

図表 6 経営戦略における IT 戦略の位置づけ（有効回答企業数：日本=317 社、米国=200 社、韓国=299 社）



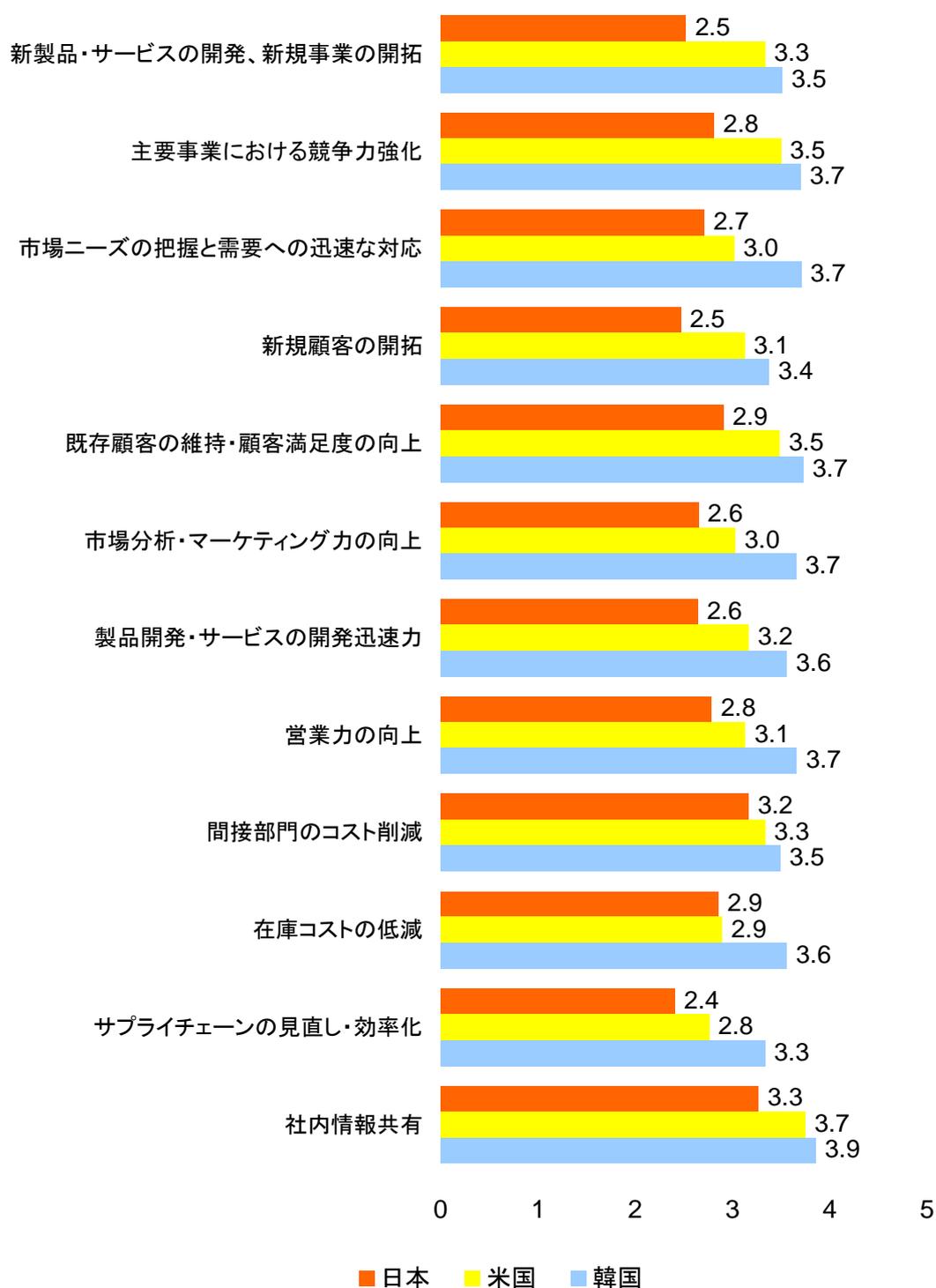
図表 7 経営課題の重視度とそれに対する IT 投資の貢献（有効回答企業数：日本=317 社、米国=200 社、韓国=298 社）

（1）経営課題の重視度



【注】図表 7 は「企業の IT 戦略に関する国際比較アンケート調査票」問 13、14 の回答を点数化して表示。算出方法は「最も重視する（最も貢献している）」=5、「とても重視する（とても貢献している）」=4、「重視する（貢献している）」=3、「やや重視する（やや貢献している）」=2、「重視しない（貢献していない）」=1、を回答率に乗じて平均点を算出した。

(2) IT 投資の貢献度



【注】図表 7 は「企業の IT 戦略に関する国際比較アンケート調査票」問 13、14 の回答を点数化して表示。算出方法は「最も重視する (最も貢献している)」=5、「とても重視する (とても貢献している)」=4、「重視する (貢献している)」=3、「やや重視する (やや貢献している)」=2、「重視しない (貢献していない)」=1、を回答率に乗じて平均点を算出した。

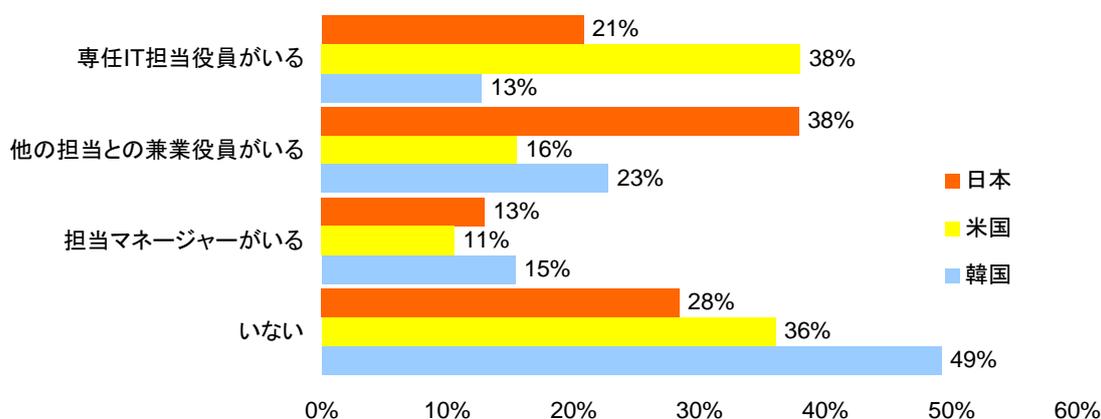
4. IT 組織体制

IT 組織体制の日本、米国、韓国企業の比較では、米国の取り組みの積極性が顕著である。米国企業では、「専任 IT 担当役員がいる」企業が全体の 38% と最も高い。他方、日本は IT 担当役員は存在するものの他の担当との兼業役員というケースが多い (38%)。韓国は「(IT 担当役員、担当マネージャーともに) いない」企業が 49% 存在する。企業の CIO の経歴は、日本企業は企業の「経営企画部門」「総務・財務部門」「情報処理部門」出身者がいずれも均等に 3 割弱程度と、内部コーポレート部門からの就任が多い。一方、米国の場合には、社外からのスカウトが 35% と、日本と韓国に比べて突出して高く、社外専門家の登用が際立っている。韓国は社内情報処理部門からの就任が多い。

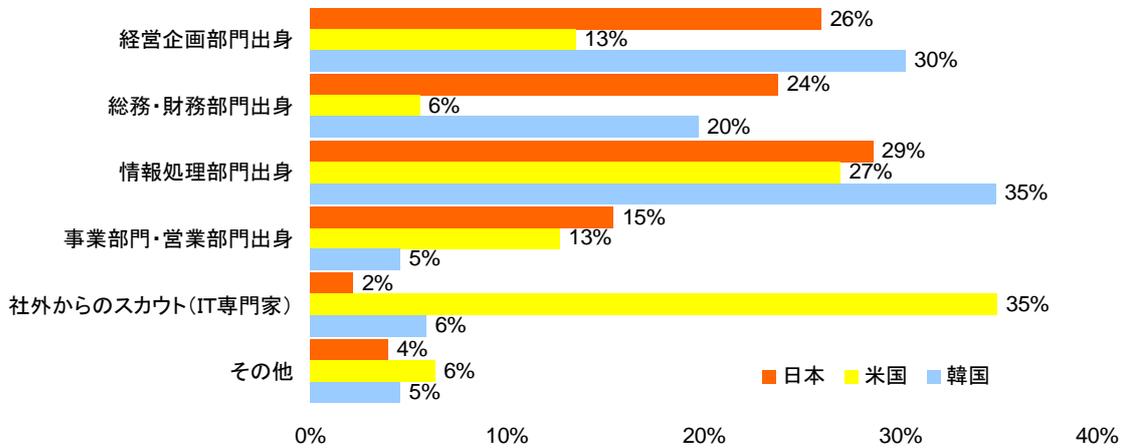
CIO の任務として重視される業務は、3 カ国で共通であるのが「IT システムの安定的稼働・セキュリティ対策」「IT 戦略を実現するための全社業務プロセス・担当責任体制の構築」である。日本企業では、上記 2 つの重視される業務以外に、「IT システム予算・システム構築における社内各部門との調整」が多い。米国、韓国では上記以外に「IT システムの導入効果の評価・分析」が重視されている。

新規 IT 投資実施時に想定する、将来の投資効果の有効期間は、日本・韓国と米国の間で、顕著な差異が検出されている。日本・韓国企業は、この投資効果の期間を 3 年先から 5 年先と見込んでいるのに対し、米国企業の 26% は「1 年先」と短期的な効果を見込んでいる企業の回答率が高い。

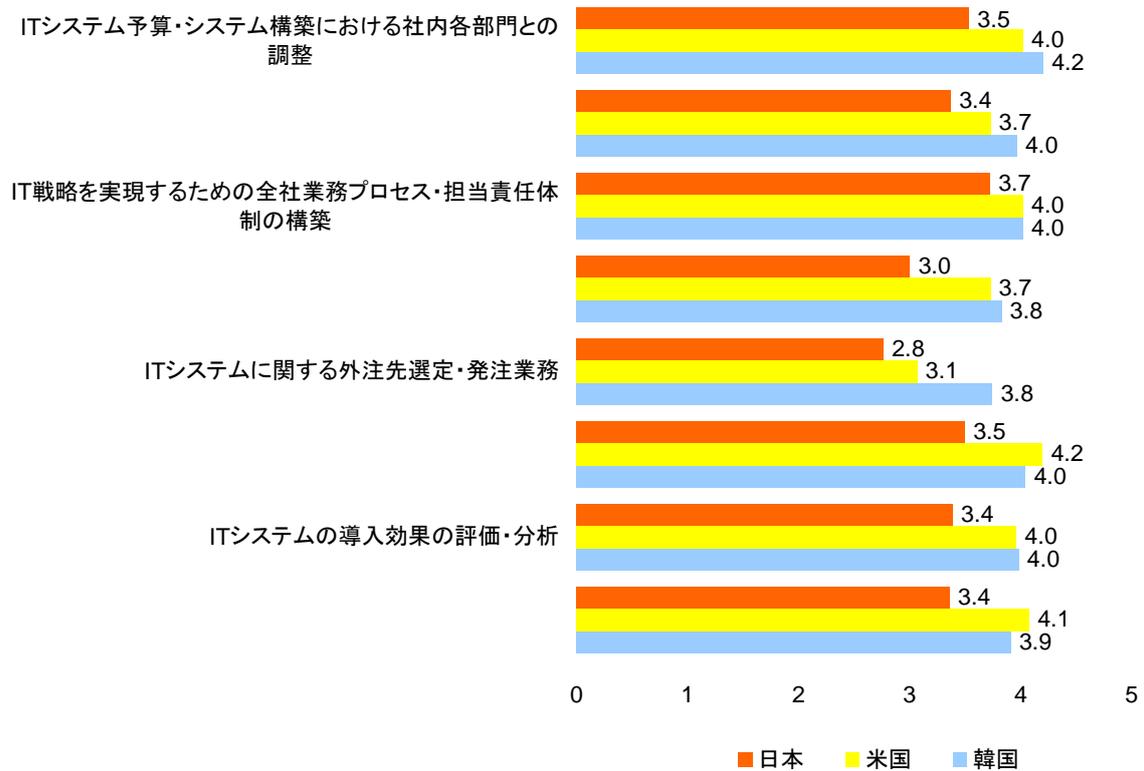
図表 8 社内における CIO (最高情報責任者) のポストの有無 (有効回答企業数: 日本=317 社、米国=200 社、韓国=299 社)



図表 9 CIO の経歴（有効回答企業数：日本＝227 社、米国＝126 社、韓国＝152 社）

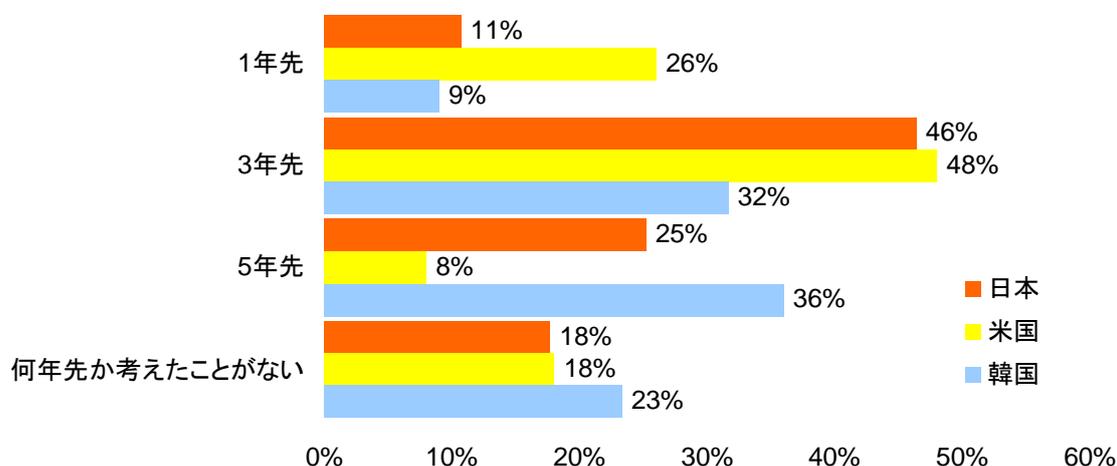


図表 10 CIO の任務として重視される業務（有効回答企業数：日本＝227 社、米国＝128 社、韓国＝152 社）



【注】図表 10 は「企業の IT 戦略に関する国際比較アンケート調査票」問 17 の回答を点数化して表示。算出方法は「最も重視する」＝5、「とても重視する」＝4、「重視する」＝3、「やや重視する」＝2、「重視しない」＝1、を回答率に乗じて平均点を算出した

図表 11 新規 IT 投資実施時に想定する投資効果の有効期間（有効回答企業数：日本＝317 社、米国＝200 社、韓国＝300 社）



5. IT システムのアウトソーシングについて

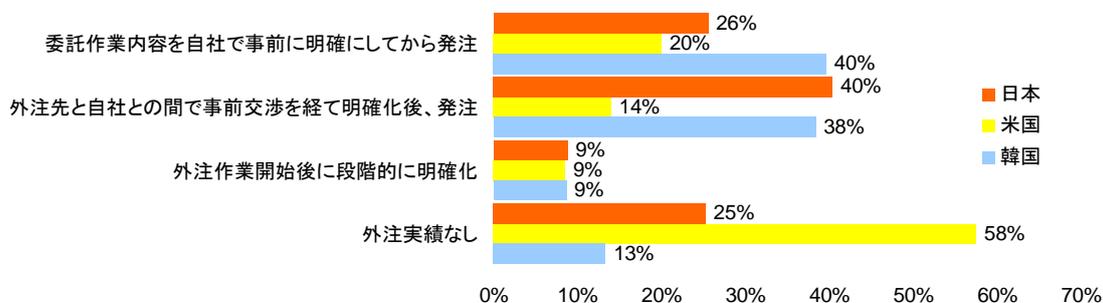
日本、米国、韓国企業の IT システムの外部委託について特徴的な点は、米国企業は外注実績がない企業が多いことである。例えば財務・会計など全社的基幹系システムでは 58% の米国企業が「外注実績なし」と回答しており、また SCM・営業支援についても外部委託を経験したことがない企業が全体の 53% に上る。こうした傾向は、米国企業がパッケージ化された IT システムを導入する傾向と無関係ではないと考えられる。

一方、日本企業、韓国企業は、発注までのプロセスに多少の差異があるものの、多くの企業は外注経験を持つ。日本企業の場合には、「財務・会計などの全社的基幹系システム」「業務部門別システム」「既存システムのアップデート」のいずれにおいても、「外注先と自社との間で事前交渉を経て明確化後、発注」する企業が約 4 割であり、外注先との事前交渉が日本企業の特徴である。韓国企業はこの、「外注先と自社との間で事前交渉を経て明確化後、発注」する企業と、「委託作業内容を自社で事前に明確にしてから発注」する企業の回答率はほぼ同水準である。外注先との交渉を重視する企業もあれば、自社内での決定に重きを置く企業も多い。

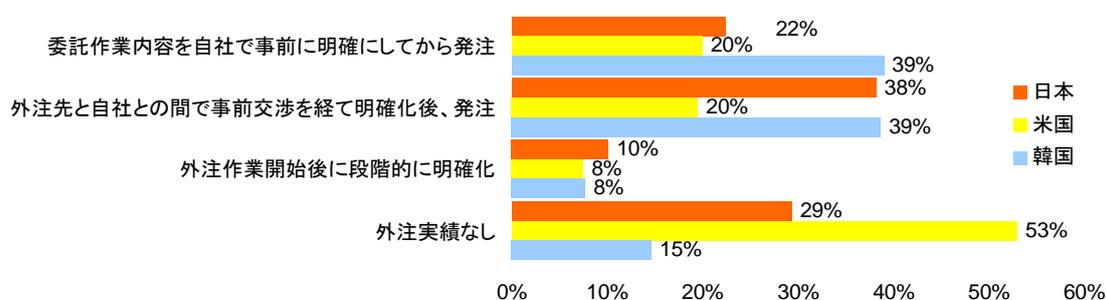
IT システムを委託する外注先との関係は、日本企業は IT システムの外部委託は「コスト削減のために必要」と回答した企業が多い。一方、米国はコスト削減を目的とする企業は少なく、「技術アドバイザー」としての役割を期待している企業が多い。韓国はコスト削減、業務効率化のパートナー、技術アドバイスなど、外注先にあらゆる期待を抱いている傾向がある。

図表 12 業務分野別 IT システム外注の仕様の進め方（有効回答企業数：日本＝317 社、米国＝200 社、韓国＝300 社）

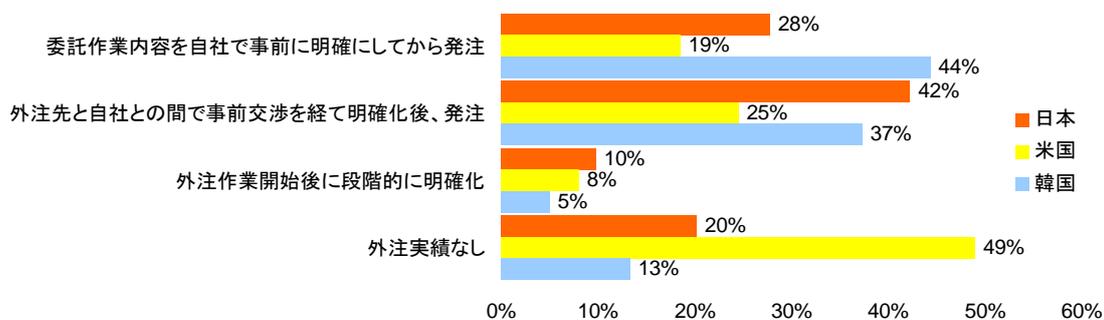
(1) 財務・会計など全社的基幹系システム開発



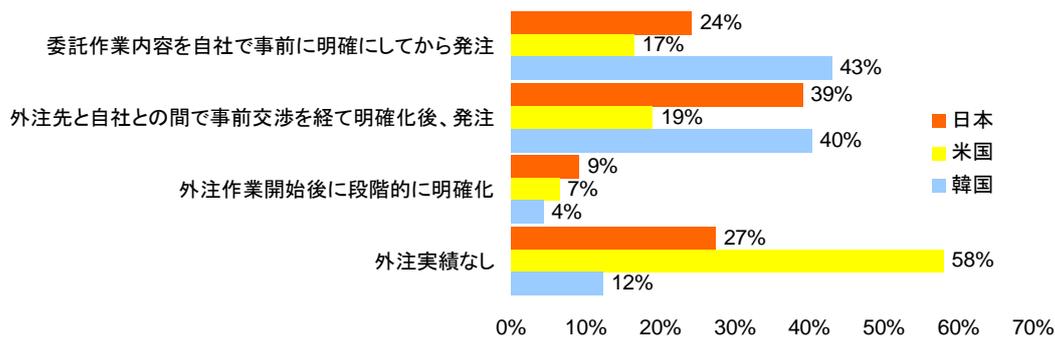
(2) 業務部門別システム（SCM、営業支援等）



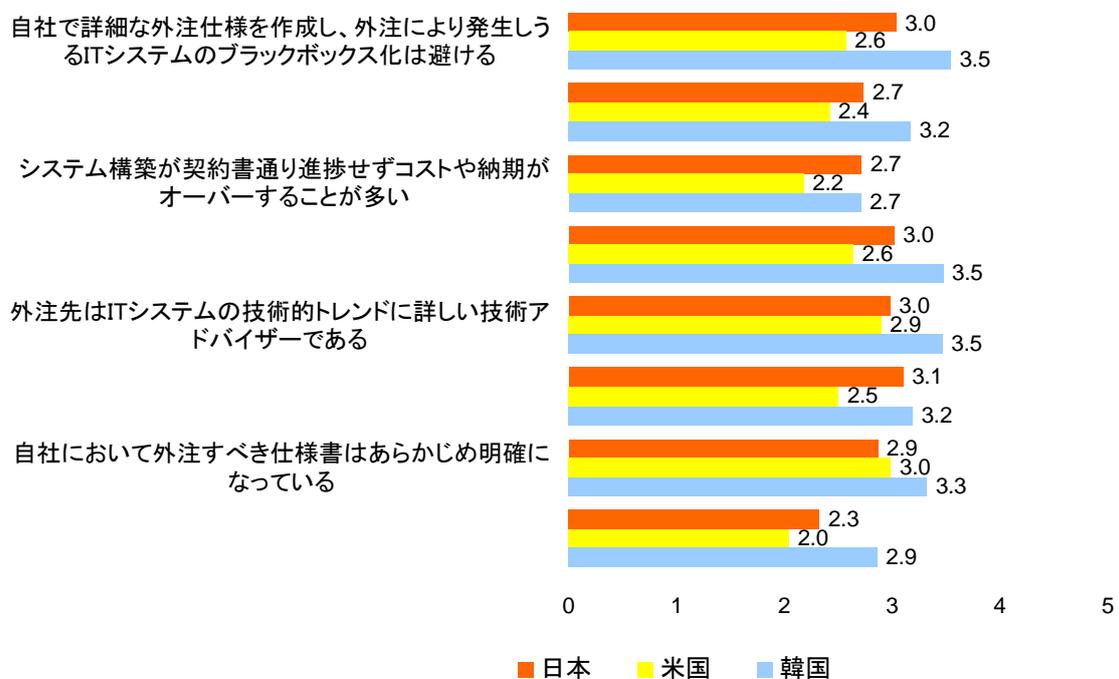
(3) 既存システムの改良・アップデート



(4) 全体的なシステムの保守・運用



図表 13 IT システムを委託する外注先との関係（有効回答企業数：日本＝317 社、米国＝200 社、韓国＝271 社）



【注】図表 13 は「企業の IT 戦略に関する国際比較アンケート調査票」問 22 の回答を点数化して表示。算出方法は「最もよくあてはまる」＝5、「とてもよくあてはまる」＝4、「あてはまる」＝3、「あまりあてはまらない」＝2、「全くあてはまらない」＝1、を回答率に乗じて平均点を算出した

企業の IT 戦略に関する国際比較アンケート調査票

1. このアンケートは、経済産業研究所が企業の IT 戦略に関する国際比較調査の一環として実施するものです。皆様のご協力をお願いします。
2. ご回答いただいた内容について、個人名、個別データなどが公表されることは一切ございません。回答はすべて電算処理されたデータのみを調査研究の上で利用いたします。

I. 貴社の IT システムの概要についておたずねします

問 1 貴社の事業形態は次のどの属性に当てはまりますか。(単数回答)

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. 単体企業 | 3. 国内企業グループの子会社 |
| 2. 国内企業グループの親会社 | 4. 外資系企業の子会社 |

問 2 貴社の経営は次のどの経営形態を採用していますか。(単数回答)

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. 単体事業企業 | 3. 社内子会社制 (カンパニー制) |
| 2. (複数の) 事業部制度 | 4. 持ち株会社制 |

問 3 貴社の IT 経費額 (ハードウェア、ソフトウェア、システム外注費を含む) の売上高に対する割合は何%ですか。(単数回答)

注: 金融保険業等の回答者の方は「営業収益」などの「売上高」に相当する財務項目に対する比率にてお答え下さい。

平成 18 年度	1. 1%未満 以上 5%未満 4. 5%以上 10%未満
	2. 1%以上 3%未満 3. 3% 5. 10%以上

問 4 貴社の IT 投資額 (ハードウェア、ソフトウェア、システム関連投資を含む) について最近 3 年間の傾向は以下のどれに最も近いですか? (単数回答)

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. 新規プロジェクトの発生により増加傾向 | 2. IT システムの運用コストの上昇により増加 |
| 3. ほぼ横ばい | 4. IT システムの運用コスト削減により減少傾向 |
| | 5. 新規プロジェクト抑制により減少傾向 |

問 5 貴社では、どのような業務に IT システムを導入していますか。現在のシステムの有無、最近 3 年間の新システム導入状況 (既存システム的大幅な見直しを含む) について、それぞれ該当する箇所に○をお付け下さい。(①~⑩それぞれに単数回答)

	3年前以前より導入したシステムが現在稼働している	最近3年以内に導入した新システムが現在、稼働中である	ITシステムは導入していない
①人事・給与管理			
②経理・会計処理			
③社内情報管理・文書管理			
④経営戦略策定のサポート			
⑤市場分析・新規顧客開拓			
⑥顧客情報管理・営業支援			
⑦生産計画・生産工程管理			
⑧在庫管理			
⑨設計支援・技術情報管理			
⑩受発注管理			
⑪物流管理・商品配送計画			

問6 貴社では社内的な統合業務システム（ERP）は導入していますか。また導入している場合、導入に際して「①パッケージソフトのカスタム化」と「②業務プロセスの見直し」の①と②の関係について最も貴社に該当するものどれですか？（単数回答）

<p>1. パッケージソフト（ERP ソフト）に合わせて業務プロセスを見直す目的で導入している（②を①に適応）</p> <p>2. ERP ソフトのカスタム化と業務プロセス見直し双方を前提に導入している（①②双方見直し）</p> <p>3. 業務に併せて ERP ソフトをカスタマイズする形態で導入している（①を②に適応）</p> <p>4. 導入していない</p>

問7 貴社では、企業間のサプライチェーンマネジメントシステム（SCM）は導入していますか。導入している場合は企業グループ内のものですか、それともグループ外の取引先も含めたものですか？（単数回答）

<p>1. 企業グループ内で導入している</p> <p>2. 企業グループ外の取引先を含めて導入している</p> <p>3. 業界全体で導入している</p> <p>4. 導入していない</p>
--

問8.（問7で SCM を導入しているとお答えした企業に伺います）貴社は SCM において以下のどの立場にありますか？最も適当なもの1つを選択してください。（単数回答）

1. 主導的な立場	3. グループ外の取引先の要請に従って導入
2. グループ企業の要請に従って導入	4. 業界からの指導・要請に従い導入

問9. (ERP と SCM の両者を導入している企業について) 貴社における ERP と SCM の関係は以下のどれに近いですか? (単数回答)

1. 導入の意思決定・運用において完全に連携している	3. それぞれ独立して運用されている
2. 一部連携している	

III. 貴社の IT 投資と経営戦略の関係について伺います。

問10 貴社では IT 戦略 (3 年程度の中長期的システム整備計画) は存在しますか。存在する場合について、いつ頃策定されたものですか? 毎年の定期的な見直しではなく現行の大きな方針が決まった時期についてお答え下さい。(単数回答)

1. 1 年以内に策定された IT 整備計画が存在する	5. 存在しない
2. 1 年前から 3 年前までに策定された計画を実施中	
3. 3 年前から 5 年前までに策定された計画を実施中	
4. 5 年以上前に策定された計画を実施中	

問11 問10において1を選択した方に伺います。貴社では IT 戦略・投資計画は次のいずれの組織を対象とするものですか。(単数回答)

1. 企業単体	2. 企業単体+企業グループ全体
3. 企業グループのみ	4. その他 ()

問12 問10において1を選択した方に伺います。貴社の IT 戦略は経営戦略 (全社的な経営に関する中長期計画) との関係において次のどの状況となっていますか? (単数回答)

1. 経営戦略において明確に位置づけ	2. 経営戦略で明示されていないが方針は一致
3. 経営戦略との関係は薄い	

問13 貴社では、経営課題として、次のそれぞれの項目をどの程度重視しますか。該当する番号に○をお付け下さい。(①~⑫それぞれに単数回答)

	1. 最も重視する	2. とても重視する	3. 重視する	4. やや重視する	5. 重視しない
--	-----------	------------	---------	-----------	----------

①新製品・サービスの開発、新規事業の開拓					
②主要事業における競争力強化					
③市場ニーズの把握と需要への迅速な対応					
④新規顧客の開拓					
⑤既存顧客の維持・顧客満足度の向上					
⑥市場分析・マーケティング力の向上					
⑦製品開発・サービスの開発迅速化					
⑧営業力の向上					
⑨間接部門のコスト削減					
⑩在庫コストの低減					
⑪サプライチェーンの見直し・効率化					
⑫社内情報共有					

問14 貴社では、次のそれぞれの項目において、IT 投資はどの程度貢献しているとお考えですか。該当する番号に○をお付け下さい。(①～⑫それぞれに単数回答)

	1. 最も貢献している	2. とても貢献している	3. 貢献している	4. やや貢献している	5 貢献していない
①新製品・サービスの開発、新規事業の開拓					
②主要事業における競争力強化					
③市場ニーズの把握と需要への迅速な対応					
④新規顧客の開拓					
⑤既存顧客の維持・顧客満足度の向上					
⑥市場分析・マーケティング力の向上					
⑦製品開発・サービスの開発迅速化					
⑧営業力の向上					
⑨間接部門のコスト削減					
⑩在庫コストの低減					
⑪サプライチェーンの見直し・効率化					
⑫社内情報共有					

III. 貴社の IT 組織についてお尋ねします。

問15 貴社には、CIO（最高情報責任者）のポストがありますか。（単数回答）

1. 専任 IT 担当役員がいる	2. 他の担当との兼業役員がいる
3. 担当マネージャーがいる	4. いない

問16 問15において「1」～「3」と回答した方に伺います。CIOの経歴は次のいずれですか。該当する番号を選択して下さい。(単数回答)

1. 経営企画部門出身	4. 事業部門・営業部門出身
2. 総務・財務部門出身	5. 社外からのスカウト（IT専門家）
3. 情報処理部門出身	6. その他 ()

問17 問15において1～3を選択した方に伺います。CIOの任務において、下記のそれぞれの業務は、どの程度重要であると思われますか。当てはまる番号を選択して下さい。(①～⑧それぞれに単数回答)

	1. 最も重要	2. とても重要	3. 重要	4. やや重要	5. 重要ではない
①ITシステム予算・システム構築における社内各部門との調整					
②ITを用いた新サービス・ビジネスモデルの企画立案					
③IT戦略を実現するための全社業務プロセス・担当責任体制の構築					
④ITシステムに関する最新技術動向の把握					
⑤ITシステムに関する外注先選定・発注業務					
⑥ITシステムの安定的稼働・セキュリティ対策					
⑦ITシステムの導入効果の評価・分析					
⑧社内における情報共有の推進					

問18 以下のそれぞれの項目について本社IT部門と事業部門（ユーザー部門）のどちらが重要な位置づけとなっているかお答えください。(①～⑤それぞれに単数回答)

	1. どちらかという本社部門が重要	2. 両者は同等の位置づけ	3. どちらかという事業部門が重要
①ITスタッフの配置（従業員数ベース）			
②新規システムの提案			
③新規システムの設計・コンサルタントの活用			
④IT予算総額に対する影響度			
⑤IT投資効率評価			

問19 貴社における新規IT投資は、将来何年間までの投資効果をにらんだものですか？（単数回答）

1. 1年先	2. 3年先
3. 5年先	4. 何年先か考えたことがない

問20 IT投資効率の評価を行っていますか？次のうち行っているものすべてを選択してください³。（選択は幾つでも可）

1. ITシステム全体のROI評価	2. 企業内ユーザーの満足度調査
3. 業務システム毎にKPIを決めて評価	4. ITコスト全体の圧縮計画の実現
5. 定量的評価は行っていない	

IV. 貴社のITシステムのアウトソーシングについてお尋ねします。

問21 ITシステムの外部委託について、以下のそれぞれの業務について最近3年間における外注実績の有無をお答えください。また、外注先への委託業務について、そのシステム仕様の方法についても併せてお答えください。なお、ここでの外注先としてIT関係子会社は除きます。（①～④それぞれに単数回答）

【注】「子会社」の定義は連結決算対象企業とします。

	1. 外注実績がある			2. なし
	1. 委託作業内容を自社で事前に明確にしてから発注	2. 外注先と自社との間で事前交渉を経て明確化後、発注	3. 外注作業開始後に段階的に明確化	
①財務・会計など全社的基幹系システム開発				
②業務部門別システム(SCM、営業支援など)				
③既存システムの改良・アップデート				
④全体的なシステムの保守・運用				

問22 貴社と外注先との関係は以下のどのパターンがあてはまりますか。該当する選択肢をお選

³ ROI (Return on Investment): 投資に対する収益率

KPI (Key Performance Indicator): 例えば在庫管理システムであれば在庫コスト削減率、顧客管理システムであれば新規顧客開拓数などの適用業務別のパフォーマンス指標

び下さい。(①～⑧それぞれに単数回答)

	最もよくあてはまる	とてもよくあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
①自社で詳細な外注仕様を作成し、外注により発生しうる IT システムのブラックボックス化は避ける					
②IT システムによるソリューションを提供するのは外注事業者である (外注業者への依存度が高い)					
③システム構築が契約書通り進捗せずコストや納期がオーバーすることが多い					
④外注先は業務改革や効率化を進めるためのパートナーである (双方向で検討し合える関係)					
⑤外注先は IT システムの技術的トレンドに詳しい技術アドバイザーである					
⑥アウトソーシングはコスト削減のために必要					
⑦自社において外注すべき仕様書はあらかじめ明確になっている					
⑧外注先からのシステム提案をそのまま受け入れることが多い					

Questionnaire on International Comparison of Corporate IT Strategies

1. This survey is being conducted by The Research Institute of Economy, Trade and Industry, a research institute of the Japanese Ministry of Economy, Trade and Industry, as a part of its international comparison study on IT strategies. We ask your cooperation in this survey.
2. Respondent names or individual responses will never be made public. All of your responses will be statistically processed in computer and used only for the purpose of the survey, under strict confidence.

I . About your company's overall IT system

Q1. Which of the following types of organization best describes your company?(SA)

1. Independent company not belonging to any group companies
2. Parent company of domestic group companies
3. Subsidiary of domestic group companies
4. Subsidiary of a foreign company

Q2. Which of the following corporate system does your company adopt? (SA)

1. Single business company
2. (Multi-) Divisional system
3. In-house subsidiary system (company system)
4. Holding company system

Q3. What is the ratio of your company's IT expense (including hardware, software and system outsourcing expenses) to the sales on the fiscal year 2006? (SA)

Note : If your company is a financial/insurance company or alike, please provide the ratio of "operating revenue" or other financial item equivalent to "sales."

1. Less than 1%
2. 1% to less than 3%
3. 3% to less than 5%
4. 5% to less than 10%
5. 10% or more

Q4. Which of the following best describes your company's IT investment (including investment in hardware, software and system-related expenses) during the past three years? (SA)

1. In an upward trend due to new projects
2. In an upward trend due to a rise in IT system operation cost
3. Remains almost the same
4. In a downward trend due to reduction of IT system operation cost
5. In a downward trend due to the reduction of new projects

Q5 For which jobs does your company deploy IT systems? For each of the jobs, please use 3-point scale. 1 is "The IT system that was deployed 3 years or earlier is currently operating," 2 is "The IT system was deployed within the past three years (including major change of the existing system) is currently operating" and 3 is "No IT system is deployed." Please answer one that is applicable for each. (SA for each of (1) to (11))

	The IT system that was deployed 3 years or earlier is currently operating	The IT system that was deployed within the past three years is currently operating	No IT system is deployed
(1) Personnel & labor/salary management	1	2	3
(2) Financial management/accounting procedure	1	2	3
(3) In-house information management/document management	1	2	3
(4) Supporting business strategy development	1	2	3
(5) Market analysis/new customer development	1	2	3
(6) Customer information management/sales Support	1	2	3
(7) Production planning/production process management	1	2	3
(8) Inventory management	1	2	3
(9) Design support/technology Information management	1	2	3
(10) Order handling	1	2	3
(11) Physical distribution management/product delivery planning	1	2	3

Q6. Has your company deployed Enterprise Resource Planning system (ERP) within your company? If yes, which point between (1) “packaged software” and (2) “the business process” is your company’s position of deploying the system the most applicable? (SA)

1. Has deployed packaged software (ERP software) with a view to modify the business process based on the software. (adapt (2) to (1))
2. Has deployed the ERP software with a view to modify the business process as well as to customize the software (modify both (1) and (2))
3. Has deployed the ERP software with a view to customize the software based on the business process (Adapt (1) to (2))
4. Has not deployed

Q7. Has your company deployed an inter-enterprise Supply Chain Management system (SCM) ? If yes, is it within your group companies, or also covering business partner companies outside your group companies? (SA)

1. Deployed a system within our group companies -> **Go to Q8**
2. Deployed a system also covering business partner companies outside our group companies -> **Go to Q8**
3. Deployed an industry-wide system -> **Go to Q8**
4. Has not deployed -> **Go to Q10**

ASK for those who answered that your company has deployed a SCM system in Q7.

Q8. Which of the following best describes your company’s position in deploying the SCM system? Please select one that is the most applicable. (SA)

1. Played a leading role
2. Deployed the system in response to a request from a group company
3. Deployed the system in response to a request from a business partner company other than our group companies.
4. Deployed the system in response to a direction/request of the industry

ASK for those who NOT answered 4 on Q7 and/or Q8 = has deployed both ERP and SCM systems.

Q9. Which of the following best describes the relationship between ERP and SCP systems deployed in your company? (SA)

1. Completely link in the process of deployment and operation
2. Partly link
3. Operate independently

II. About the relationship between your company's IT investment and business strategies

Q10 Does your company have an IT strategy (mid or long term (about 3 years) system development plan)? If yes, when was the strategy developed? Please think of the timing when the current major policy was developed, not the timing when the annual periodical revision was made. (SA)

1. Has an IT development plan that was developed within the past year -> **Go to Q11**
2. Implementing an IT development plan that was developed 1 to less than 3 years ago -> **Skip to Q13**
3. Implementing an IT development plan that was developed more than 3 to less than 5 years ago-> **Skip to Q13**
4. Implementing an IT development plan that was developed more than 5 years-> **Skip to Q13**
5. Does not have any plan -> **Skip to Q13**

ASK for those who selected 1. in Q10.

Q11. Which of the following does your company's IT strategy/investment plan cover? (SA)

1. Our company alone
2. Our company alone and entire group companies
3. Our group companies only
4. Other (Specify _____)

ASK for those who selected 1. in Q10.

Q12. How is the IT strategy/investment plan positioned in your company's management strategy? (SA)

1. Clearly positioned as one of the management strategies
2. Not specified in the management strategy, but the policy is consistent with the management strategy.
3. There is little connection with the management strategy

Q13. How important is each of the following issues for your company to address as business

challenges? Please use 5-point scale. 1 is “The most important,” 2 is “Very important,” 3 is “Fairly important,” 4 is “Somewhat important” and 5 is “Not important.” Please select one that applies. (SA for each of (a) to (l))

	1 . The most important	2 . Very important	3 . Fairly important	4 . Somewhat important	5 . Not important
(a) Develop new products/service, develop new business	1	2	3	4	5
(b) Strengthen competence in the main business	1	2	3	4	5
(c) Grasp the market needs and promptly respond to the demand	1	2	3	4	5
(d) Develop new customers	1	2	3	4	5
(e) Retain existing customers/enhance customer satisfaction	1	2	3	4	5
(f) Improve market analysis/marketing capability	1	2	3	4	5
(g) Quicker product/service development	1	2	3	4	5
(h) Improve sales force capability	1	2	3	4	5
(i) Reduce indirect cost	1	2	3	4	5
(j) Reduce inventory cost	1	2	3	4	5
(k) Review/streamline supply chain	1	2	3	4	5
(l) Promote in-house information sharing	1	2	3	4	5

Q14. In your opinion, how much does your company's IT investment contribute to each of the following items in your company? Please use 5-point scale. 1 is “Greatest contribution,” 2 is “Greatly contribute,” 3 is “Moderately contribute,” 4 is “Somewhat contribute” and 5 is “Does not contribute.” Please select one that applies. (SA for each of (a) to (l))

	1. Greatest contribution	2. Greatly contribute	3 . Moderately contribute	4 . Somewhat contribute	5. Does not contribute
(a) Develop new products/service, develop new business	1	2	3	4	5
(b) Strengthen competence in the main business	1	2	3	4	5
(c) Grasp the market needs and promptly respond to the demand	1	2	3	4	5

(d) Develop new customers	1	2	3	4	5
(e) Retain existing customers/enhance customer satisfaction	1	2	3	4	5
(f) Improve market analysis/marketing capability	1	2	3	4	5
(g) Quicker product/service development	1	2	3	4	5
(h) Improve sales force capability	1	2	3	4	5
(i) Reduce indirect cost	1	2	3	4	5
(j) Reduce inventory cost	1	2	3	4	5
(k) Review/streamline supply chain	1	2	3	4	5
(l) Promote in-house information sharing	1	2	3	4	5

III. About your company's IT organization

Q15. Does your company appoint CIO (Chief Information Officer) ?(SA)

1. Appoints a director dedicated to IT -> **Go to Q16**
2. Appoints a director in charge of IT, who has another post -> **Go to Q18**
3. Appoints a manager in charge of IT -> **Go to Q18**
4. None -> **Go to Q18**

ASK for those who selected 1 to 3 in Q15.

Q16. Which business background does the CIO have? Please select one that applies. (SA)

1. Corporate planning department
2. General affaires/financial department
3. Information processing department
4. Business operation/sales department
5. Recruited form other company (IT specialist)
6. Other (Specify)

ASK for those who selected 1 to 3 in Q15.

Q17. How important do you think is the each of the following jobs of the CIO? Please use the 5-point scale. 1 is "The most important," 2 is "Very important," 3 is "Fairly important," 4 is "Somewhat important" and 5 is "Not important." Please select one that applies. (SA for each of

(a) to (h)

	1 . The most important	2 . Very important	3. Fairly important	4 . Somewhat important	5 . Not important
(a) Coordinate with individual departments within the company in budgeting/developing IT system	1	2	3	4	5
(b) Develop a new service/business model using IT	1	2	3	4	5
(c) Construct company-wide business process/dedicated responsibility system to actualize IT strategies	1	2	3	4	5
(d) Comprehend latest technology information related IT systems	1	2	3	4	5
(e) Select outsourcing companies and place an order related to IT systems	1	2	3	4	5
(f) Take measures for stable operation/security of IT systems	1	2	3	4	5
(g) Assess/analyze effectiveness of IT system deployment	1	2	3	4	5
(h) Promote information sharing within the company	1	2	3	4	5

Q18. In each of the following items, which is more prioritized, the corporate IT department or individual department (user divisions)? Please use the 3-point scale. 1 is "Corporate IT department is more prioritized," 2 is "Both are equally prioritized" and 3 is "Individual departments are more prioritized." (SA for each of (a) ~ (e))

	1. Corporate IT department is more prioritized	2 . Both are equally prioritized	3 . Individual departments are more prioritized
(a) Placement of IT staff (on a basis of number of staff)	1	2	3
(b) Proposing a new system	1	2	3
(c) Designing a new system/using consultants	1	2	3
(d) Degree of influence to the total IT budget	1	2	3
(e) Assessing the effectiveness of IT investment	1	2	3

Q19. When your company makes a new IT investment, in how many years does your company expect to have return from the investment? (SA)

1. In a year
2. In 3 years
3. In 5 years
4. Do not consider the length of years

Q20. Does your company assess the efficiency of IT investment? If yes, please select all assessments that your company implements. (Select as many as apply)

1. ROI assessment of entire IT system
2. Satisfaction survey among users within the company
3. Assessing efficiency based on KPI set for each job system
4. Implementing a plan to reduce total IT cost
5. Does not implement quantitative assessments

IV. Questions about outsourcing of your company's IT systems

Q21. For each of the following jobs related to IT systems, please answer whether your company outsourced the job to external companies during the past three years or not. Please use 4-point scale. 1 is "Placed an order with outsourcing company with job contents clarified beforehand within our company," 2 is "Clarified the job contents thorough negotiation with the outsourcing company, then placed an order," 3 is "Clarified the job contents step-by-step after the outsourcing company started the job" and 4 is "Has not outsourced." Please exclude IT subsidiaries of your company from outsourcing companies defined here. (SA for each of (a) to (d))

【Note】 "Subsidiary" defined here means a company included your company's consolidated accounting.

	1. Placed an order with outsourcing company with job contents clarified beforehand within our company	2. Clarified the job contents thorough negotiation with the outsourcing company, then placed an order	3. Clarified the job contents step-by-step after the outsourcing company started the job.	4. Has not outsourced
(a) Development of a company-wide	1	2	3	4

mission-critical system such as financial/accounting systems				
(b) System specialized in individual business divisions (SCM, sales support, etc.)	1	2	3	4
(c) Improvement/updating a current system	1	2	3	4
(d) Maintenance/operation of a company-wide system	1	2	3	4

Q22. Which of the following best described the relationship between your company and outsourcing companies? Please use 5-scale points, 1 is "Describes completely," 2 is "Describes very well," 3 is "Describes well," 4 is "Does not describes very well" and 5 is "Does not describe at all." Please select one that applies. (SA for each of (a) to (g))

	1.Describes completely	2.Describes very well	3.Describes well	4.Does not describe very well	5.Does not describe at all
(a) Avoid possible black-boxing of the IT system caused by outsourcing the system by developing detailed specifications on our own for the job outsourced	1	2	3	4	5
(b) It is outsourcing companies that provide solutions using IT systems (i.e. Our company heavily depends on outsourcing companies)	1	2	3	4	5
(c) System development often fails to progress as contracted, and it often costs higher and does not complete by the delivery date.	1	2	3	4	5
(d) For our company, outsourcing companies are business partners to promote work restructuring and efficiency (can exchange opinions with each other)	1	2	3	4	5
(e) For our company, outsourcing companies are technology advisors who are knowledgeable about technical trend of IT system	1	2	3	4	5

(f) Outsourcing is necessary for cost reduction	1	2	3	4	5
(f) Our company has the specifications of the job clarified before outsourcing	1	2	3	4	5
(g) Our company often accepts system proposals from an outsourcing company without making any revision.	1	2	3	4	5