



JUAS 30th ANNIVERSARY

企業IT動向調査の歴史からみる
IT部門のこれまでとこれから

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

Japan Users Association of Information Systems





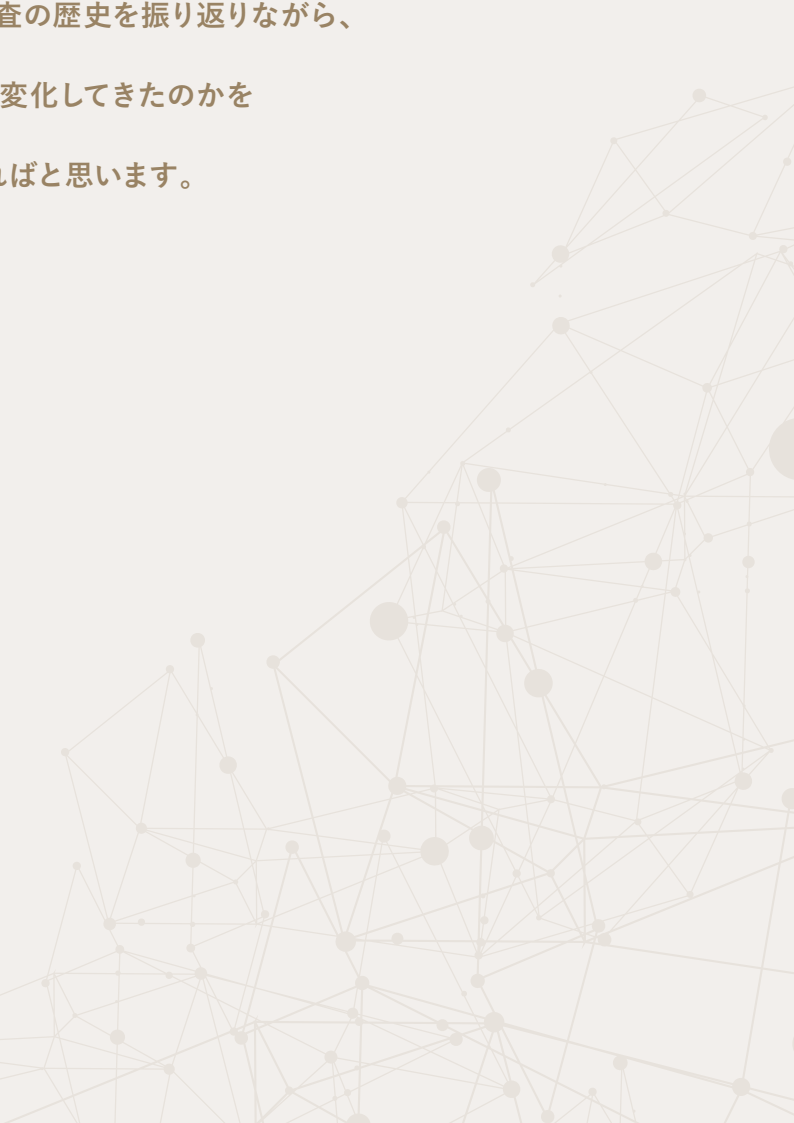
JUASは社団法人化し30周年を迎えることができました。

ご支援いただきました皆さまに、改めて感謝申し上げます。

本冊子では、企業IT動向調査の歴史を振り返りながら、

IT部門がどのように変化してきたのかを

明らかに出来ればと思います。



JUAS 30th ANNIVERSARY

企業IT動向調査の歴史からみる IT部門のこれまでとこれから

一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

Japan Users Association of Information Systems



5	ご挨拶
6	企業IT動向調査重点テーマとITの歴史
10	[寄稿記事] ヒト、モノ、カネから見たIT部門の変化 (企業IT動向調査の長期データから)
16	[特別対談] ユーザー企業のIT Evolution 30年 ～そして新たな伝説へ～
20	企業IT動向調査とは
21	協会概要

ご挨拶

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会は、広域情報化に代表される経営・情報化環境の変革に対応するために、ユーザーの立場での産業情報化の推進を目的とする団体として、1992年7月に社団法人日本データ・プロセッシング協会から社団法人日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)に拡充改組しました。それから数えて30年の月日が経ちました。これまでJUASが続けられましたのも設立以来の皆様方の変わらぬご支援の賜物と、ここに厚く御礼申し上げます。

ここで企業IT動向調査から簡単に30年を振り返ってみたいと思います。

1992年当時はインターネットへの接続ホスト数が百万台を突破し、まさにインターネットのビジネス活用の黎明期の時代でした。

2000年代前半になると、企業におけるITガバナンスがIT部門に留まらず経営にとっても重要なファクターになり、情報システムへの投資も年々増加し経営者がIT部門にIT投資の妥当性を強く求めるようになってきました。

2000年代後半は、情報システムの信頼性やリスクマネジメントが重視され、ITを活用したビジネスイノベーションや、CIOにとってはその役割と戦略が問われる時代になりました。

2011年の東日本大震災は国内を大きく揺さぶりましたが、それによりBCP(事業継続計画)への強い取り組みが求められ、いずこのIT部門もITを止めない施策立案に奔走したことが思い起こされます。

2010年代後半から2020年代は、ビジネスのデジタル化に向けたIT部門の挑戦が問われ、DX(デジタルトランスフォーメーション)化の大きなうねりとともに、新型コロナウイルス感染拡大による環境の激変により、企業活動そのものがリモートワーク中心となり、企業IT動向調査の重点テーマにも大きく影響を与えています。

このように30年間のIT動向を振り返ると、今日の情報技術が経済や暮らしにおける必要不可欠なインフラに留まらず、現在ではDXに代表されるデジタル競争力が、「知識」「テクノロジー」「将来への準備」などの観点から、国や地域単位で順位が評価されるようになってきています。

本冊子をきっかけに歴史を振り返ることで、新たな視点や着想の端緒を開き、皆さまの活動の一助となれば幸いです。

今後とも、JUASへのご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

2023年3月
一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
専務理事 中島 昭能

企業IT動向調査重点テーマとITの歴史(1992-2005)

企業IT動向調査の重点テーマとJUASの歩みを、IT関連のできごとや法案、サービスの開始時期とあわせて振り返ります。

企業IT動向調査重点テーマ	JUAS						
	オープンなネットワークを活用したクライアント/サーバー型企業情報システムの利用に関する調査 企業情報システムにおけるネットワーク活用とセキュリティ体制に関する調査 ユーザーにおけるシステム運用管理環境整備動向調査						
JUASの歩み	研究部会活動開始						
	1992 (平成4年)	1993 (平成5年)	1994 (平成6年)	1995 (平成7年)	1996 (平成8年)	1997 (平成9年)	1998 (平成10年)
IT関連のできごと	インターネットへの接続ホスト数が100万台突破	最初のブラウザ「Mosaic」公開	クライアント/サーバー時代へ	インターネットの爆発的普及 阪神・淡路大震災 米国がインターネット接続を完全商業化	Lotus Notesなどグループウェアの導入進む	携帯・自動車電話、PHSの加入数が3000万台を突破	Linuxが急速に普及 情報子会社へのITベンダーの資本参加やM&Aがブームに
IT関連法案	OECD情報システムの安全のためのガイドライン策定	環境基本法制定	政府情報システムの整備及び管理に関する標準ガイドライン策定	「高度情報通信社会推進に向けた基本方針」発表	電子署名及び認証業務に関する法律		電子帳簿保存法施行 郵便番号が3桁・5桁から7桁に
ITに関するサービス開始	国内では初の商用ISPサービスが開始 東海道新幹線のぞみ運行開始 SAP日本法人設立	マイクロソフト「ウィンドウズ 3.1」日本語版発売	Netscape Navigatorベータ版リリース MP3開発	東京と札幌でPHSサービス開始 Microsoft Windows 95発売	検索サイト「Yahoo! JAPAN」サービス開始	消費税3%→5%に インターネット常時接続サービス登場	Linuxが急速に普及 マイクロソフト「ウィンドウズ98」日本語版発売 アップル「iMac」日本発売



産業構造を変革する電子商取引の実状とシステムベンダに求められる支援に関する調査

ネットワーク活用を中心とするITの企業経営に与える影響とその動向

企業におけるITガバナンスのあり方

情報システム投資動向

システムの信頼性・安定性の確保、ITコスト構造の転換、経営目標解決のためのIT投資

IT人材の育成/プロジェクトマネジメント

企画提案力の強化/システム再構築/アーキテクチャーを意識した情報システム

1999
(平成11年)

2000
(平成12年)

2001
(平成13年)

2002
(平成14年)

2003
(平成15年)

2004
(平成16年)

2005
(平成17年)

Windows 2000 Server リリース、のちにサポート切れ延命策ビジネスも流行

「IT革命」が流行語大賞
Webコンピューティング時代へ

ITガバナンス

みずほ銀行大規模障害

ウイルス猛威

情報漏洩多発 (Winny事件)

Web 2.0

不正アクセス禁止法公布

「e-Japan」構想発表

IT基本法施行
電子署名法施行
IT書面一括法施行

住基ネット開始
迷惑メール防止法施行

e-Japan戦略II

個人情報保護法全面施行
e-文書法施行

NTTドコモ iモードサービス始まる
定額ADSL接続サービス開始

2000年問題

Suicaサービス開始
Microsoft Windows XP発売

IP電話開始

ブログサービスが登場

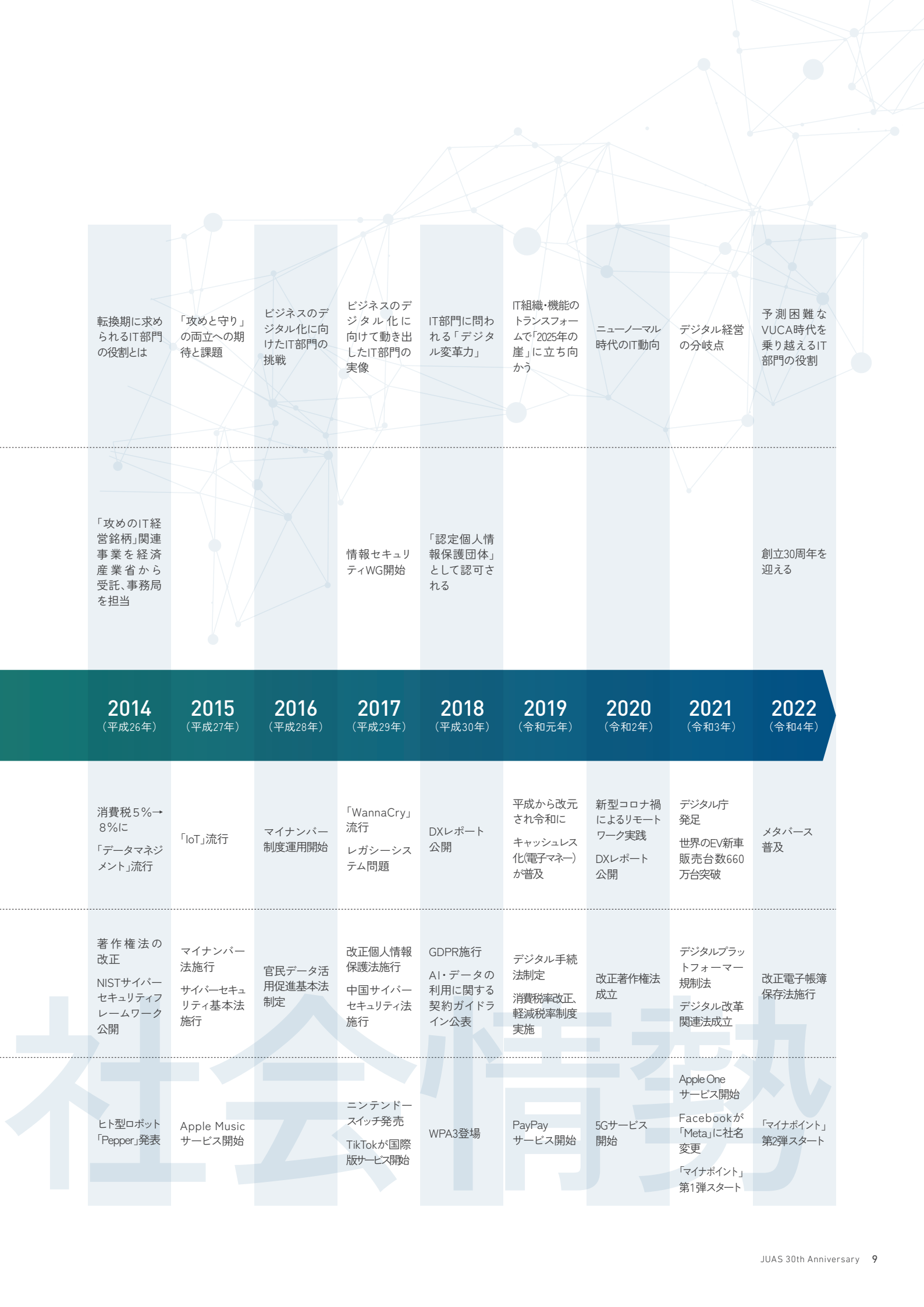
ひかり電話サービス開始
Skypeサービス開始

YouTubeサービス開始

企業IT動向調査重点テーマとITの歴史(2006-2022)

企業IT動向調査の重点テーマとJUASの歩みを、IT関連のできごとや法案、サービスの開始時期とあわせて振り返ります。

企業IT動向調査重点テーマ	情報システムの信頼性/内部統制・リスクマネジメント	ビジネスイノベーションへの挑戦/ハードウェア・ソフトウェアのライフサイクル、アップグレード	ITを活用したビジネスイノベーション～IT経営の視点から/IT推進組織とIT人材戦略の適正化	経営環境の変化に対応したIT活用/システムの信頼性・安定性の確保	グローバルIT戦略・IT投資マネジメント	BCP(事業継続計画)への取り組み/超上流・IT活用の実態と課題	ビジネスイノベーションへの提案/情報セキュリティ	転換期に求められるIT部門の役割とは
JUASの歩み	情報システムユーザースキル標準の普及として「UISS V1.0」をリリース	IT経営関連事業として、経済産業省から「CIO戦略フォーラム」を受託、事務局を担当	IT経営関連事業として、経済産業省から「IT経営協議会(CIO戦略フォーラム)」を受託、事務局を担当 プライバシーマークカンファレンス初開催	イノベーション経営カレッジ(IMCJ)開始	新人・配転者向けプログラムを開始		2012年4月一般社団法人に移行 アドバンスト研究会開始	
	2006 (平成18年)	2007 (平成19年)	2008 (平成20年)	2009 (平成21年)	2010 (平成22年)	2011 (平成23年)	2012 (平成24年)	2013 (平成25年)
IT関連のできごと	SaaS台頭、クラウド時代へ	2007年問題	オフショア開発先にインドやベトナム増加	グリーンIT モバイル利用率がパソコン利用率を超える	「ビッグ・データ」流行	東日本大地震	タブレット端末普及	ディープラーニングが画像解析に適用され始める
IT関連法案	金融商品取引法	電子帳簿保存法改正 情報システムモデル取引・契約書公開	特定電子メール送信適正化法の改正	IFRSの2009年問題	改正労働基準法施行	非WF型開発用モデル契約書公開	不正アクセス禁止法の改正	マイナンバー法が成立 インターネット選挙解禁
ITに関するサービス開始	AWSサービス開始	Google ストリートビューサービス開始	日本でiPhone発売 Facebook日本語版サービス開始	Microsoft Windows 7 ビットコイン誕生	iPad発売 Instagramサービス開始	LINEサービス開始 Microsoft Office 365	Facebook ユーザー10億人突破	Zoomサービス開始



転換期に求められるIT部門の役割とは 「攻めと守り」の両立への期待と課題 ビジネスのデジタル化に向けたIT部門の挑戦 ビジネスのデジタル化に向けて動き出したIT部門の実像 IT部門に問われる「デジタル変革力」 IT組織・機能のトランスフォームで「2025年の崖」に立ち向かう ニューノーマル時代のIT動向 デジタル経営の分岐点 予測困難なVUCA時代を乗り越えるIT部門の役割								
「攻めのIT経営銘柄」関連事業を経済産業省から受託、事務局を担当 情報セキュリティWG開始 「認定個人情報保護団体」として認可される 創立30周年を迎える								
2014 (平成26年)	2015 (平成27年)	2016 (平成28年)	2017 (平成29年)	2018 (平成30年)	2019 (令和元年)	2020 (令和2年)	2021 (令和3年)	2022 (令和4年)
消費税5%→8%に 「データマネジメント」流行 「IoT」流行 マイナンバー制度運用開始 「WannaCry」流行 レガシーシステム問題 DXレポート公開 平成から改元され令和に キャッシュレス化(電子マネー)が普及 新型コロナウイルス禍によるリモートワーク実践 DXレポート公開 デジタル庁発足 世界のEV新車販売台数660万台突破 メタバース普及								
著作権法の改正 NISTサイバーセキュリティフレームワーク公開 マイナンバー法施行 サイバーセキュリティ基本法施行 官民データ活用促進基本法制定 改正個人情報保護法施行 中国サイバーセキュリティ法施行 GDPR施行 AI・データの利用に関する契約ガイドライン公表 デジタル手続法制定 消費税率改正、軽減税率制度実施 改正著作権法成立 デジタルプラットフォームフォーマー規制法 デジタル改革関連法成立 改正電子帳簿保存法施行								
ヒト型ロボット「Pepper」発表 Apple Music サービス開始 ニンテンドースイッチ発売 TikTokが国際版サービス開始 WPA3登場 PayPay サービス開始 5Gサービス開始 Apple One サービス開始 Facebookが「Meta」に社名変更 「マイナポイント」第1弾スタート 「マイナポイント」第2弾スタート								

[寄稿記事]

ヒト、モノ、カネから見たIT部門の変化

(企業IT動向調査の長期データから)

長年、企業IT動向調査に携わっていただきました、
志村様に過去の調査データから現在にいたるまで長期にわたる
企業IT動向調査の調査データを分析いただきました。

企業IT動向調査 調査部会 リサーチフェロー

志村 近史

東京工業大学大学院リベラルアーツ研究教育院非常勤講師。元株式会社野村総合研究所(地域事業コンサルティング部事業戦略推進室長、開発プロジェクト研究部地域開発プロジェクト研究室長、社会環境研究部都市防災研究室長)、神戸大学大学院経営学研究科客員教授、東京工業大学大学院社会理工学研究科連携教授を歴任。

本稿では、企業IT動向調査の中から2000年度以降のデータからこの間の、IT要員、ハードウェアとソフトウェアの取扱い、IT予算のDI値*(図1-1)を中心に、つまりヒト、モノ、カネから見たIT部門の変化を、その背景にある「IT投資で貢献したい中長期的な経営課題」とあわせて概観する。

図1-2は、DI値とあわせて、情報化投資の内訳別の増減(総務省「ICTの経済分析に関する調査 令和4年3月」をもとに電子計算機及び付属装置とソフトウェアについて算定)、パブリッククラウドの導入率の推移を示したものである。大局的に見れば、企業のIT予算のDI値はハード・ソフトの情報化投資の増減と連動していると見ることができる。しかし2014年

度頃からは情報化投資の増減によらずDI値は増加の傾向を示している。これは、予算の使途がクラウドなどのITサービスの購入に充てられる割合が増えてきていることも関係しているのではないだろうか。IT予算に占める開発費とクラウドのサービス使用料を含む保守運用費の内訳の推移を見ても、それまで減少していた保守運用費の割合が2014年度以降やや増加しているのがわかる(図2)。一方、2008年度まで企業IT動向調査報告書の目次として掲げられてきた「ハードウェアの採用と評価」は、それ以降、目次としては明示的に取り上げることにはなくなった。

図1-1 IT予算のDI値 *予算を増額すると回答した企業の割合から減額すると回答した企業の割合を引いたもの

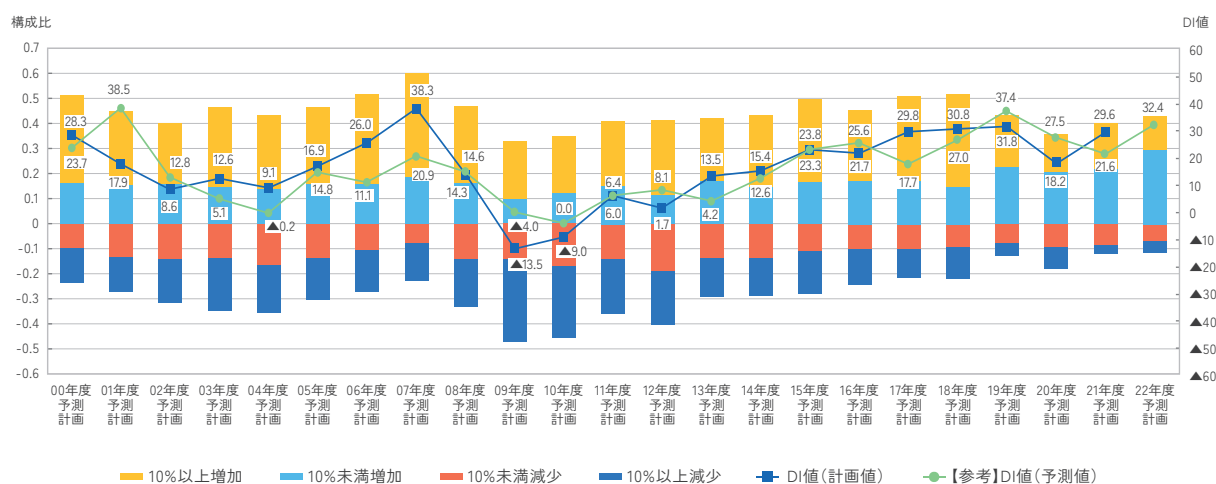


図1-2 DI値(予測値)と情報化投資の対前年度増減、クラウド導入率の比較

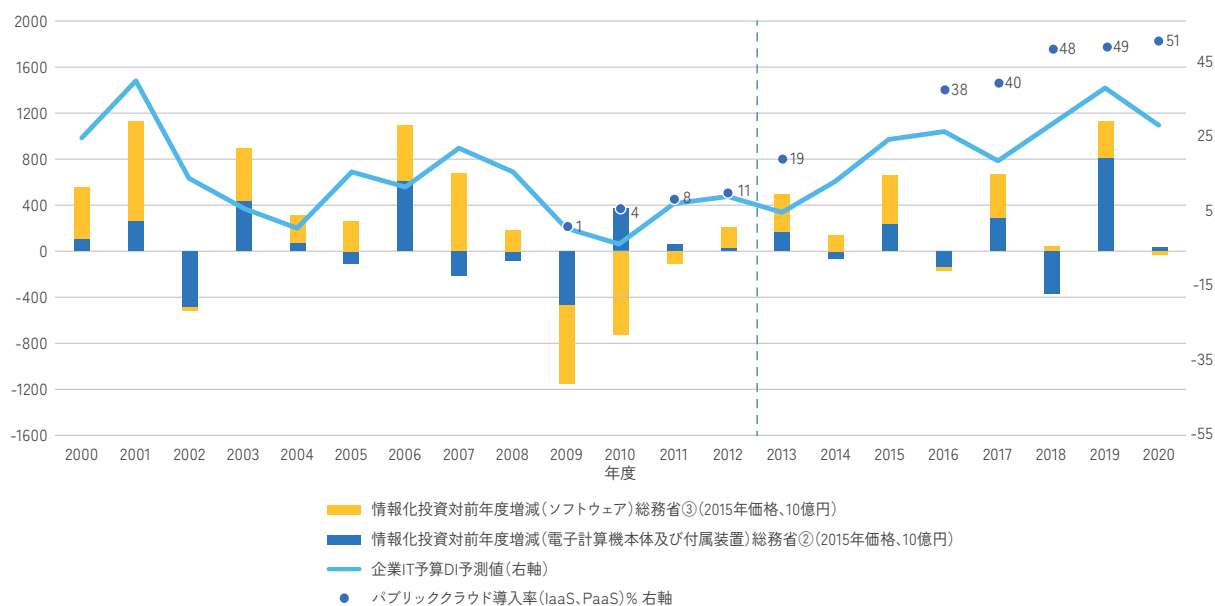


図1-3 IT予算(予測値)増減別の企業比率(%)

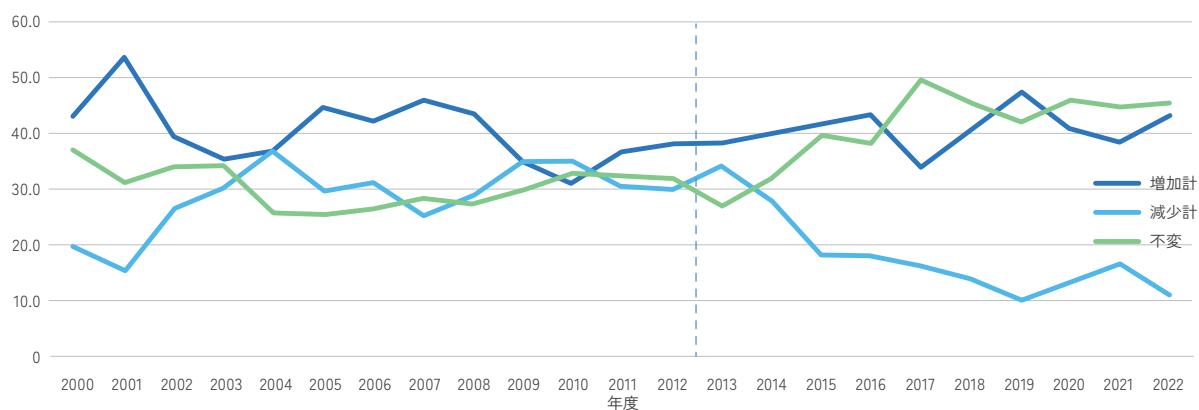
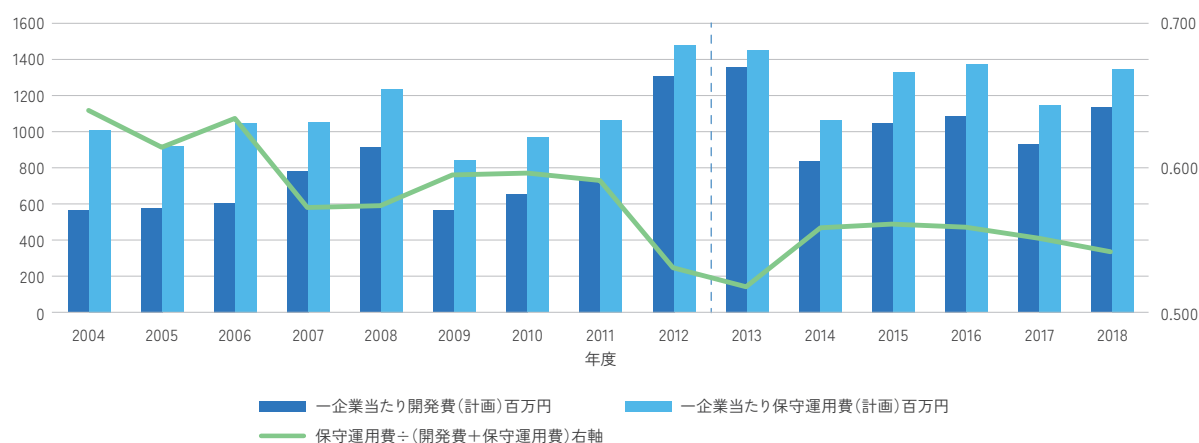


図2 開発費と保守運営費の比率及び平均金額(2004年度～2018年度)

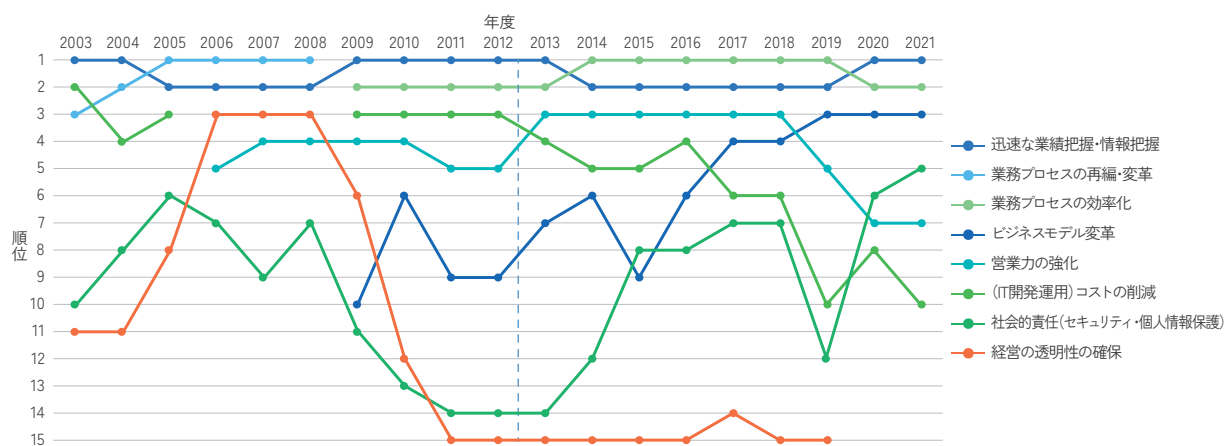


次に、「IT投資で貢献したい中長期的な経営課題」の変遷を見てみよう（図3）。課題として長期にわたり第一位、第二位を占めているのは「迅速な業績把握」と「業務プロセスの効率化」である。この二つを基軸にその折々に問題として認識されていたことが付け加わってきた。

例えば2006年度～2008年度には「経営の透明性の確保」が第三位に挙げられている。これは、2006年度の会社法の施行、2007年度の金融証券取引法の施行など、立て続けに実施

された会社の統治をめぐる仕組みの導入に呼応したものである。また、2015年頃にランサムウェアの被害が増加したことなどを背景に、それ以降はセキュリティへの注目が上昇している。こうした課題の認識の変遷からは、2012年度を境に大きく二つの時期に区分して見ることができる。2012年度までの時期は、BPRとガバナンス、そしてコスト管理に特徴づけられる。これに対し、2013年度からは、営業力強化そしてビジネスモデル改革に特徴づけられる時期である。

図3 IT投資で貢献したい中長期的な経営課題（第一位回答率の順位 抜粋）



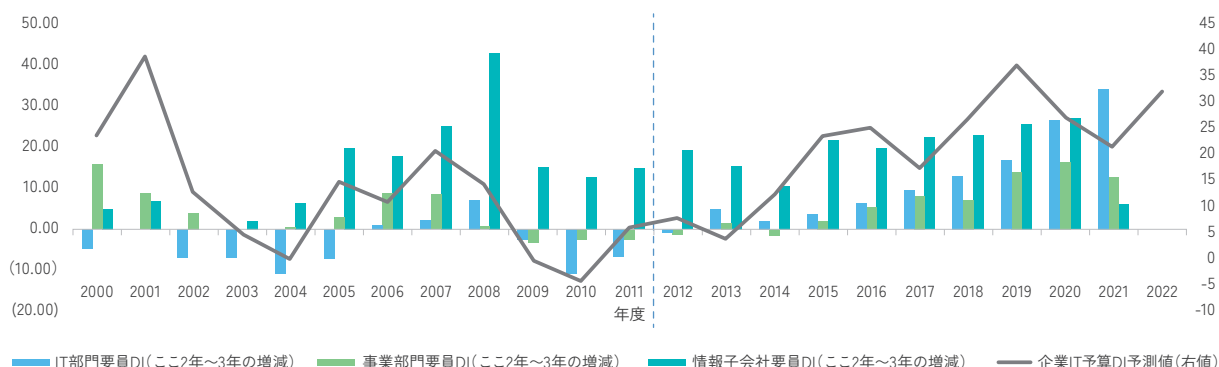
2000年度～2012年度におけるIT予算の推移とその背景

2000年度～2004年度にかけてDI値は減少傾向にあったが、これは予算減とする企業の割合が急増したためである（図1-3）。IT予算のDI値と、IT要員を増減させる企業の割合を並べて示したのが図4であるが、この間の予算減と呼応しIT部門の人員も削減され、その分情報子会社や事業部門の要員で補ったことがわかる。

2005年度以降は、ソフトやハードの情報化投資が増加基調

となり、再び予算増とする企業の割合が増えたことによってDI値も大きくなっていった。増加基調は2007年度まで続いたが、リーマンショックを受けて情報化投資が縮小したことから2007年度～2009年度にかけては予算減とする企業の割合が急増したことからDI値も減少に転じた（図1-3）。この間、子会社へのIT要員シフトが進められている（図4）。

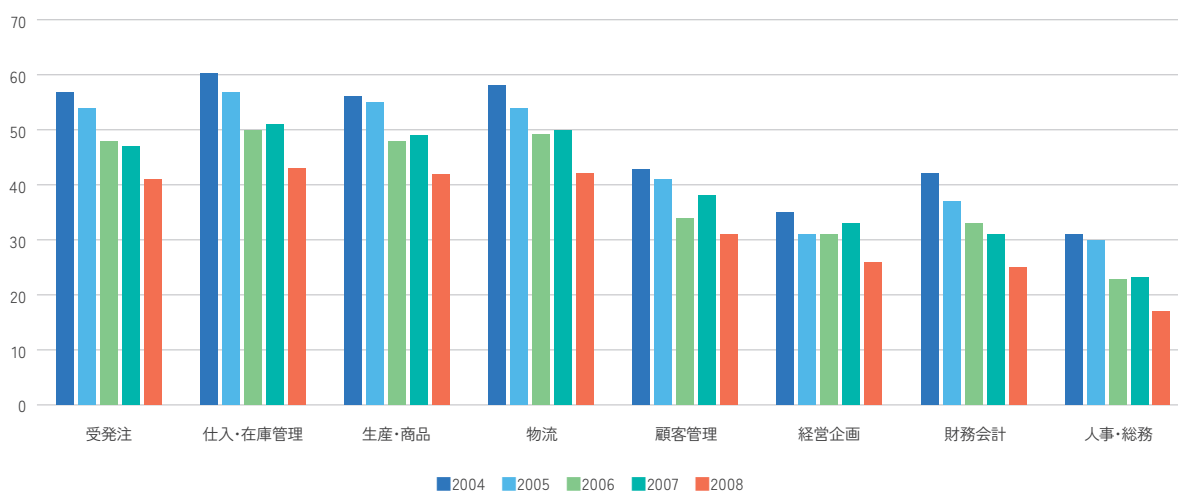
図4 IT予算DI値(予測値)とIT要員の増減



この時期、「IT投資で貢献したい中長期的な経営課題」の上位には、当時、ビジネスプロセスリエンジニアリング(BPR)が大きな注目を集めていたことを背景に、業務プロセスの再編・変革が掲げられている(2005年度～2008年度は第一位)。そして、2009年度からは、リーマンショック後の不況のあおりで「IT開発運用コストの削減」が上位に挙げられる年が続いていた(2009年度～2012年度の第三位)(図3)。

この頃は、メインフレームを使用する企業の割合も多く、2004年度の調査では受発注、仕入・在庫管理、生産・商品、物流に関わる業務システムで5～6割の企業がメインフレームを使用しているとしていた。しかし、ダウンサイジングが進められ2008年度調査ではそれぞれ4割程度までに減少していった(図5)。

図5 メインフレーム使用率の推移(2004年度～2008年度)(%)

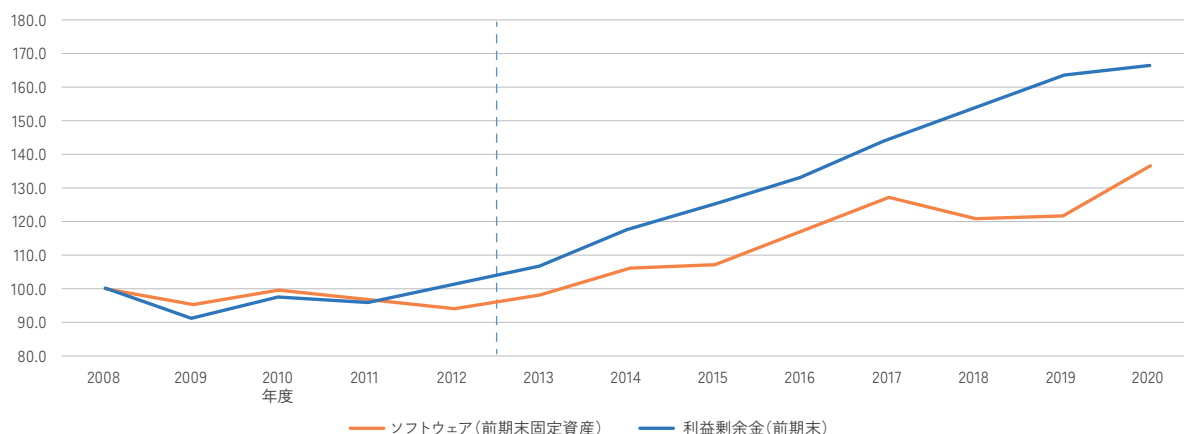


2013年度以降のIT予算の推移とその背景

2013年度頃を境に、「コスト削減」は課題の順位を下げるようになり、代わりに上がってきたのは「営業力の強化」である(2013年度～2018年度の第三位)。そして2016年度頃からは、「ビジネスモデルの変革」が急上昇する(2019年度～2021年度の第三位)(図3)。

2012年度以降は、日銀による異次元の金融緩和や法人税率の引き下げなどの経済政策のもと、企業の利益剰余金は増加し、企業のソフトウェア資産はこれと呼応する格好で年々積み増されてきた(図6)。

図6 企業における利益剰余金とソフトウェア資産(2008年度=100)(財務省法人企業統計より作成)



このような背景のもとで、この頃まで減少傾向を示していたDI値は2013年度以降、再び増加に転じる。

また、この頃から、パブリッククラウド（IaaS、PaaS、SaaS）の導入が始まり、2010年度には導入する企業は1割にも満たなかったが、SaaSでは2012年度に3割を、2018年度には5割を超え、IaaS、PaaSも2020年度には3割を超えた（図7）。この間、メインフレームを含む基幹システムの刷新やIT基盤の統合再構築は各企業におけるIT基盤に関わる最大の課題であり、既

存システムのIaaS、PaaSへの移設とSaaSの活用は年々重要度を高めてきている（図8）。

そうした中で、これまで年々向上してきたシステム開発のQCDは2016年度以降、低下する傾向が見られるようになった（図9）。また、報告書の目次として情報システムの信頼性が明示的に掲げられてきたのは2011年度まで、同じくシステム運用は2014年度年までで、以降はイシュー（分析課題）としてはとりあげられなくなった。

図7 パブリッククラウド（IaaS、PaaS、SaaS）の導入率（2009年度～2021年度）（%）

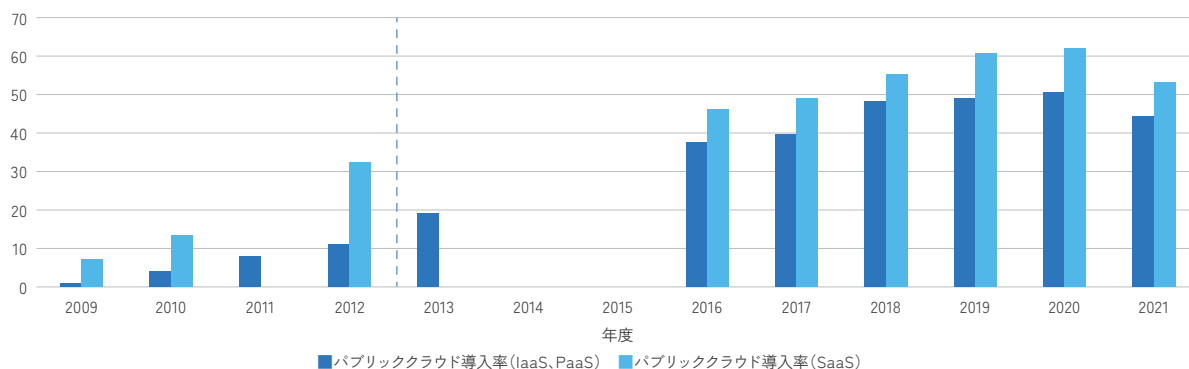


図8 IT基盤における課題に対する取組の実施率（2015年度～2021年度）（%） 実施済み+部分的実施+取組中（2015、2016、2017、2018、2019）、従来から実施+新たに実施（2020、2021）

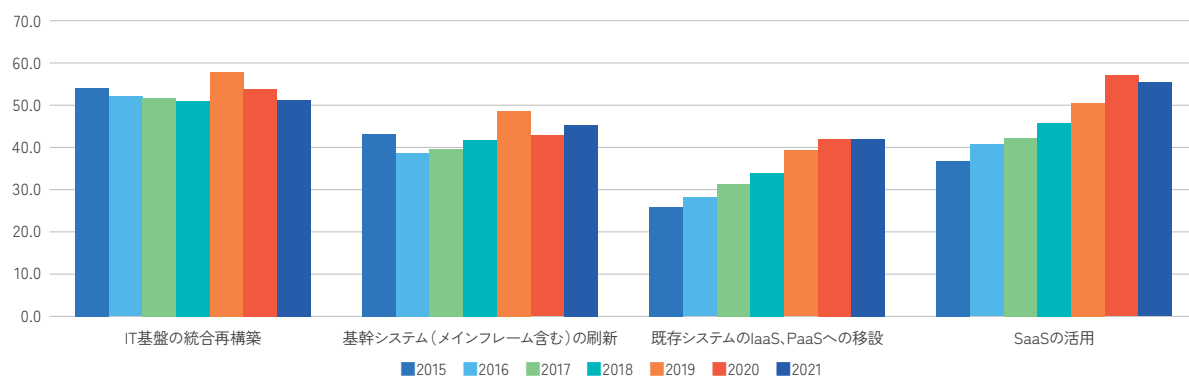
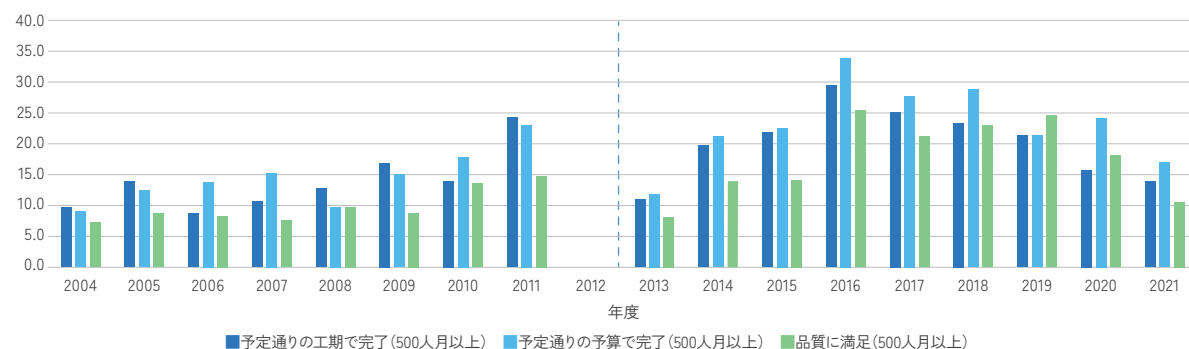


図9 システム開発の工期・予算・品質（2004年度～2021年度）（%）（500人月以上規模の開発プロジェクトについて予定通りあるいは満足とする企業の割合）



その一方で、2014年度以降、AI、IoTやマスターデータ管理、RPAなどこれまでとは異なる技術や取り組みが求められる技術の導入が急速に進められるようになり、IT部門に要求されるケイパビリティも大きな変化にさらされていることが伺われる(図10)。

この間、DI値は増加基調を続けてきた。予算増企業の割合は頭打ちとはなったが予算減とする企業の割合は減少し続けた。その分、SaaSの普及などもあってか毎年一定額の予算をキープし続ける企業の割合が増えている(図11-3)。

こうした流れと呼応し、IT部門の人員の増強も進められるようになった一方、事業部門におけるIT要員も増加するようになってきている(図4)。IT組織の形態も集権型が主流であることに変わりはないものの、最近では、デジタル化によるビジネスモデルの変革への取り組みや、現場ごとのSaaSの導入拡大など、事業フロントでの取り組みが増えていることもあってか、分権型あるいは連邦型の形態をとる企業も増加の兆しが見られるようになってきた(図11)。

図10 IoT、AIの導入率の推移(2014年度～2021年度)(%)

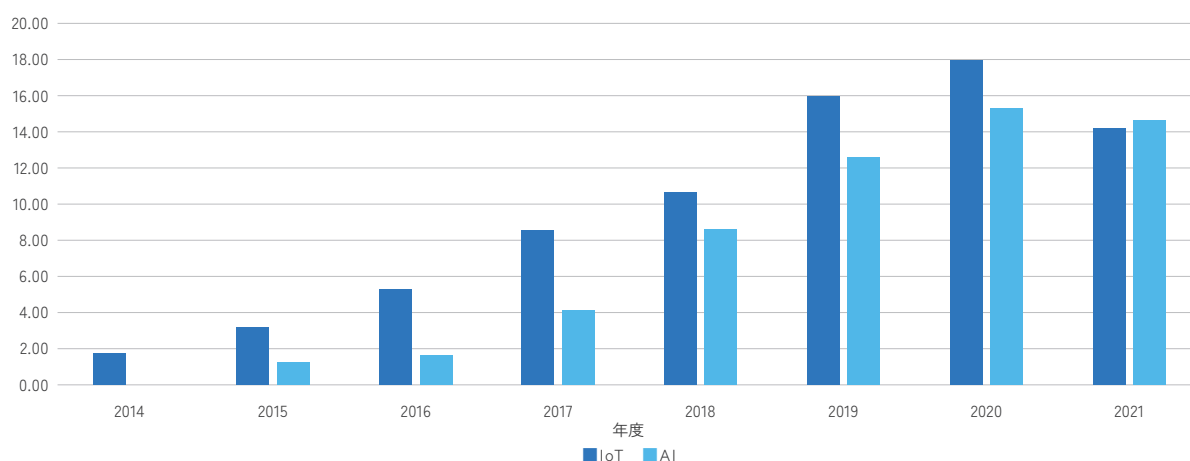


図11 IT部門の組織形態別の割合(連邦型、分権型)(2001年度～2015年度)(%)



そして、増加基調だったDI値は2020年度、2021年度にはコロナ禍の中減少に転じたものの、2022年度には再度増加の兆しを見せている(図1-1)。「IT投資で貢献したい中長期的な経営課題」も、デジタル化や予測困難な経営環境といった背景の中で、再び「迅速な業績把握・情報の把握」が再び第一位に立つこととなった。DXが進展する中で「ビジネスモデル改革」

は上位に定着する一方で、「セキュリティ」が課題としてクローズアップされてきている(図3)。

これまで見てきたように、ヒト、モノ、カネといったIT資産の構成を変化させつつ、経営の重要課題に貢献してきた企業のITは、今、再び大きな転換点に立っていると言えるのではないだろうか。



[特別対談]

ユーザー企業のIT Evolution 30年

～そして新たな伝説へ

30周年を記念し企業IT動向調査 調査委員会 委員長の能丸様と
調査委員である三谷様にIT動向の30年を振り返り、
企業IT動向調査の今後を展望していただきました。

日産自動車株式会社 グローバルIS/IT 理事
企業IT動向調査 調査委員会 委員長

能丸 実(写真左)

日産自動車入社後、生産技術開発部門にて、新しい自動化設備の開発と導入に従事。情報システム部門へ異動したのち、システム開発、運用、企画統括の担当を経て、現在は、Nissan Global IS/IT 中期戦略「Nissan Digital Next」の策定、実行をリードし、デジタルトランスフォーメーションによる新しいビジネス価値創造に挑戦中。

株式会社NTTデータ経営研究所 執行役員 エグゼクティブ・コンサルタント
企業IT動向調査 調査委員会 委員

三谷 慶一郎(写真右)

武蔵野大学国際総合研究所客員教授、情報経営イノベーション専門職大学客員教授、情報社会学会理事、経営情報学会監事、日本システム監査人協会副会長、経済産業省産業構造審議会委員、総務省情報通信審議会構成員等を歴任。近年は、経済産業省の「デジタル産業への変革に向けた研究会」座長、「デジタル時代の人材政策に関する検討会」座長、「DX銘柄2022」評価委員を務めた。

新生JUASの誕生：1992年頃

～インターネットのビジネス活用の黎明期～

【三谷】JUASも今年で30周年。1992年当時はインターネットのビジネス活用の黎明期で、企業IT動向調査（以下「動向調査」）のタイトルも「オープンネットワーク活用」などという言葉が躍ります。

【能丸】私がIT部門に異動したのが1995年頃。動向調査は色々なところで目にして使っていました。

【三谷】私は当時SEからコンサルもやり始めた頃で、やはり動向調査を活用し始めたのを覚えています。ユーザー目線で、しかも長期スパンでの調査データは貴重ですよ。

JUAS15歳：2007年頃

～ITが経営に近づいて行った時代～

【三谷】2007年頃になると「経営とIT」との関わりが注目されてきます。動向調査のテーマも「経営環境変化に対応したIT活用」「グローバルIT戦略」「IT投資マネジメント」。「ITが経営に接近していった時代」といえると思います。

【能丸】2007年以前はコストの適正化に奔走した時代でした。経営者から「なぜこうもコストがかかるのか」と。なぜ保守料がかかるのか、一度購入してしまえばコストはそれ以上かからないだろうと。情報システムのバリュー、IT部門の存在意義は何だと問われました。当時は我々も実力が伴ってなくて、ITがビジネスに貢献していると自信をもって主張できなかった。それで私も含めIT部門員は奮起しましたね（笑）。ITが経営にもっと貢献していこうと強く思ったんです。

【三谷】経営側がITの可能性に気づいてきたがゆえに、対話が始まった頃ですね。経済産業省で「CIO戦略フォーラム」が立ち上がったのもこの頃。CIOという言葉も一般的でなかった頃で、その役割を世に知らせていく意義も大きかったと思います。

【能丸】日本の情報システムの分岐点を、まさにJUASが示してくれたと思いますね。

【三谷】未来のCIO育成のために「イノベーション経営カ



レッジ」が立ち上がったのも2009年。当初「CIO育成カリキュラム」と名付けたら、JUASの会長が「CIO育成はゴールではない。イノベーションをけん引する人材の育成が目的だ」と。それで「イノベーション経営カレッジ」になりました。

【能丸】DXの予見のような話ですね。そして何をやるにも結局は「人」。人の育成ですね。

JUAS20歳：2012年頃 ～攻めのITへ～

【三谷】2012年頃からはITがビジネスに直接関与を求め始められた、いわゆる「攻めのIT」の時代です。動向調査のテーマも、「転換期に求められるIT部門の役割」「攻めと守りの両立への期待と課題」。

【能丸】攻守とは何かも、そのバランスも手探りだけれど、少なくともリターンや価値を生み出そうというモードに入ってきた時期。挑戦して、失敗したらまた違うアプローチをして、という面白い時代だったんじゃないかな。

クロスファンクションという強み

【能丸】我々もこの頃ビジネスプロセスモデリングに挑戦しました。すると、各部門ごとのいわば「横」の動きの中で会社が運営され経営され利益を上げている。しかしビジネスの動き、いわば「縦」でプロセスを俯瞰しなすと、それは一部門にとどまらないクロスファンクションなものなんです。会社の中でクロスファンクショナルなアプローチができるのはIT部門であり、それがIT部門の存在意義だと気づきました。同時に、縦串で見ようとすると、その事業やビジネスのオーナーは誰かという問題にも突き当たった。経営を巻き込むことにも腐心しましたね。

【三谷】製造業の多くは部門最適化によって世界と戦ってきた時代でした。それを全体最適に、という全く新しいアプローチですから苦労も多かったですよ。

来るべきデータドリブン時代への予感

【能丸】あとは「データ」に対する気づきです。各部門ごとに、いわば「横」にできていくデータをあちこちから持つてくうちに、データのスパゲティ化が起こる。でも実際のビジネスは「縦」に動いていきます。「縦」でデータの動きをとらえると、論理的にはデータを統合することになる。これからはデータはこう持たねば、と気づきました。

【三谷】データドリブンの礎ですね。IT部門と経営との距離が近づいてきたのもこの頃です。

【能丸】経営も理解してくれ始めたし、リターンやバリュー、ITの強みもわかってきた。でも実行する難しさも同時にわかってきた、それがこの頃ではないでしょうか。

「プロテクトカンパニー」のためのIT

【三谷】2011年には東日本大震災もありました。BCPへの関心も高まりましたね。

【能丸】ITのBCPはサービスの維持です。だからきちんと投資が必要ですし、サービスが維持されているから付加価値にも挑戦できる。ビジネスを止めないように守る、いわば「プロテクトカンパニー」ともいうべきITの役割は、これからも変わらないですね。

JUAS30歳：2017年頃～現在 DX時代を迎えて

【三谷】では2017年頃～現在のタームに入っていきます。この時代はやはり「DX」。

本当のDXが今、始まっている

【能丸】最初は「DXってITと何が違うの、今までも我々デジタルでやってきたよね」って（笑）。

【三谷】そうですね（笑）。ただ新型コロナ禍で話が変わった。

【能丸】今まではどちらかというとIT部門側から経営者にアプローチしていたけれど、ここで逆転して、経営がIT部門を求め始めた。我々ITは、これまでの延長線上でスタートしたけれど、新型コロナ禍を挟んでステップアップした気がします。この先、これまでの延長線上でないことができるチャン



ス」が巡ってきた。経営からの期待はぐっと強まったと感じます。これは全ての日本企業にいえることではないでしょうか。

【三谷】動向調査のテーマも「デジタル変革」、「2025年の崖に立ち向かう」。「2025年の崖」はJUASも経済産業省に協力していました。マネジメントが不十分であることが、レガシーシステム問題を招くという警鐘です。

【能丸】あれは響きましたね。

【三谷】経営の理解も進みました。新型コロナ禍は、ある意味強制的に社会の技術をデジタル化させたともいえると思います。その次のステップとして、本当のDXが今、始まっているのですね。

「みんなでデジタル」時代のIT部門の存在意義

【能丸】これからは提供されているデジタルツールの「機能をどう活用するか」。そしてデジタルが一般化している今、IT部門の存在意義をもう一度考える時に来ています。

デジタルツールは誰でも使えるので、みんなで試行錯誤して、工夫も失敗もシェアしていく。その先に、今ある機能との連携や組み合わせを考えていくことになるでしょう。「みんなでデジタル」の限界は、自分の領域だけに目が向きがちなこと。「みんな」を俯瞰して、何ができるかを示せるのはクロスファンクショナルなIT部門だと私は信じていますし、IT部門のこれからの使命だと思います。

システムはモノからコトへ。

予算マネジメントの価値観もアップデートを

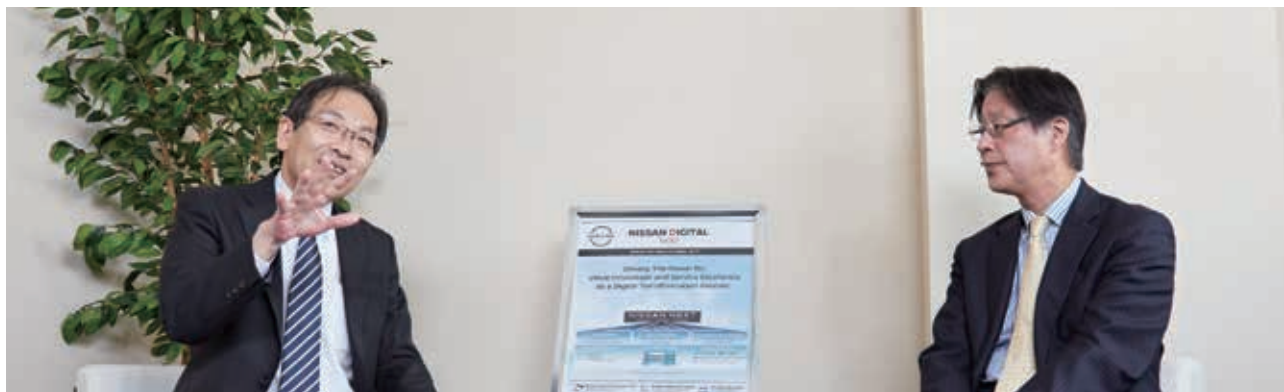
【三谷】ここで動向調査の「IT予算のDI値」の推移をみると、景気に左右されて変動しています。大きな落ち込みは、リーマンショック、新型コロナ禍。ただ新型コロナ禍からの回復は早いですね。

【能丸】様々な企業の方とお話ししても、どんどんやろうモードに経営も入っていますね。

一方で、IT費用は設備投資から経費に変わりつつあります。例えばクラウドサービス代は毎年の経費にならざるを得ません。経費となるとPLに直接影響する。PLも経営の関心事ですから、経費削減の要求はどうしてもあります。これを各社どう突破しているのか、関心がありますね。

【三谷】日本では、情報システムを完成物、「モノ」と捉える意識が強い気がします。アメリカの著名な方曰く「ソフトウェアとは子育てのようなもの」。目標とするビジョンに近づけていくために、日々少しずつ成長させていく。クラウドやサービス化へのシフト、あるいはDXとなると、毎年サービスを変える可能性もある。情報システムを「コト」と捉えていかないと、DXは実現しきれないのではないのでしょうか。

【能丸】日本が突破すべき課題ですね。日本企業は予算の



マネジメントに対する理解も更新しないと、DXを進めきれないと思います。情報システムはビジネスを走らせるためのもの。「プロテクトカンパニー」のための投資です。投資といってもこれからのIT費用はCAPEXではなく、OPEXヘシフトする。サービスを買う代わりにきちっと早くリターンを出す、BCPIにもなる。また、アジャイルにシステムを進化させていくには、OPEXでくるくる回しながら開発するので一定のコストが必要ですし、しかもそれがずっと続きます。この構図を経営にも理解してもらう必要があります。OPEXにもリターンやバリューの概念を織り込んで、経営及びIS/ITの費用計画を作っていく。これは今後日本企業の共通課題になるのではないのでしょうか。

【三谷】JUAS会員には、システムが進化していくことを前提として予算を確保し、これをマネジメントする専門組織を作って成功している企業もあります。進化するからレガシー化しない。結果的に大胆なDXにもつながるのだと思います。

試行錯誤のアプローチ、日本の強みを生かすには

【能丸】そして情報システムを進化させていく上で、重要なのは「人」です。ビジネスが変化する中で、ビジネスプロセスも変化し続ける。要件を固めにくいこれからは、試行錯誤という人ベースのアプローチがカギになるでしょう。

【三谷】それには失敗と容認の連続を認める風土も大切ですね。今は失敗すると責められる。

【能丸】それでも我々は、失敗を恐れず変えていくアプローチを、全員でやっていかねばなりません。ただ、求められる品質はプロダクトによりますから、プロダクトに沿ったアプローチを確立する必要があります。様々なエッセンスを融合し、改造して新しいものを生んでいく。これは昔から日本人が得意なことです。今私たちはDXという大きなフィールドに立っています。欧米からはもう十分学んだのですから、これからは守破離の「破」。そのトリガーとしてPOCの仕組みを活用するのも手でしょう。うまくいったら体制と予算を付けて取り組めばいいし、ダメだったらその原因を考えればいい。

【三谷】今は失敗すると重箱の隅をつつく感じ。そのギアを落として少し余裕を持つだけで世の中が変わる気がします。

【能丸】失敗が怖いから踏み出せないという文化を変えていくことも、JUASに期待したいですね。

データドリブンでIT部門が面白くなる

【三谷】ITで貢献する経営課題についても動向調査を見ましょう。2012年頃を境に、効率化・BPRの価値だけでなく、ビジネスバリューをどう作るかにシフトしていることが見て取れます。デジタルネイティブな世代が主流になってくる中で、価値観もさらに変化しそうです。

【能丸】肝になるのはやはり「データ」。IT部門には全てのアプリケーションから集まる「データ」という強みがあります。データドリブンでどうイノベーションを仕掛けるか。データの大切さをIT部門全員が理解して、仮説を立て、意見が言える。ひとりひとりがデータドリブンのアプローチで考える癖を身に付けていくと、IT部門が面白くなると思います。

おわりに ～企業IT動向調査の役割と今後～

【三谷】動向調査の役割と今後の方向性について一言お願いします。

【能丸】29年間という時の流れを客観的なデータで克明に写し取ってきた実績に敬意を表したいです。そして動向調査は「トリガー」。これをベンチマークとして自社の立ち位置に気づくと、他社はどうしているか情報交換しよう、と思うようになる。共通課題に対して失敗も共有しつつ、水平に学びあえば、日本はもっと強くなると思います。そしてその「場」を提供しているのがJUASなんですよ。

【三谷】最後に読者の方へのメッセージを。

【能丸】JUASにご参加の皆様は、動向を理解し、個社はもちろん、日本という概念をもってビジネスをけん引する意識をお持ちだと思います。動向調査を活用し、お互いの取り組みをもっとオープンにシェアし、学びあっていきましょう！

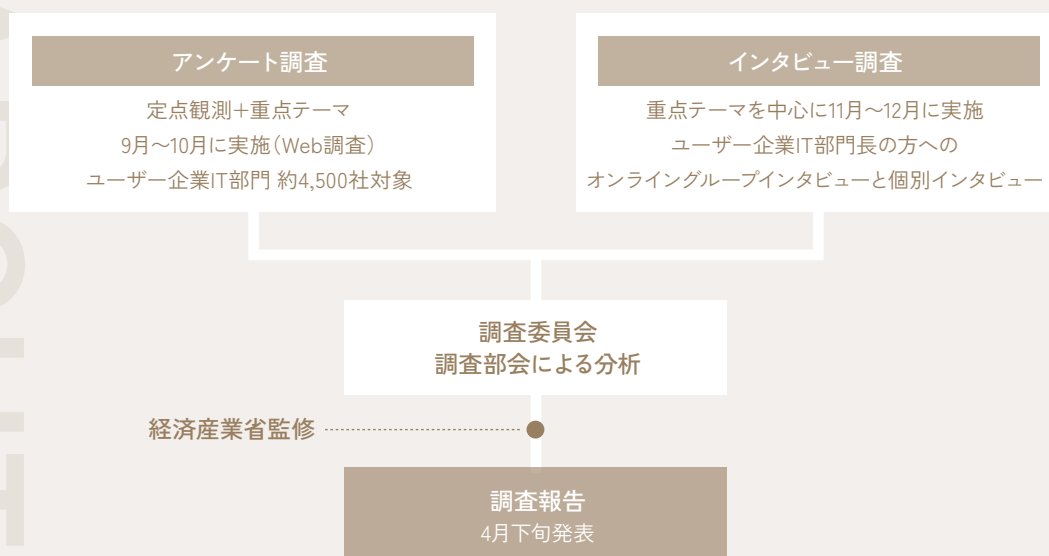
2022年10月 日産自動車株式会社にて実施 企画：山畔秀雄・鈴木絵理子 文：平山貴子 撮影：南部智則

企業IT動向調査とは

【企業IT動向調査の概要】

- 日本で最大規模のITユーザー企業の動向調査として継続した調査を実施しております。本年度で29回目です。
- 調査は例年「重点テーマ」を掲げ、そのときのトピックにあった設問と、経年変化をとらえる設問を設け、調査・分析しております。
- 政府機関・民間企業で引用多数、メディアで取り上げられるなど、例年注目をいただいている調査です。

【調査の概要】



【2022年度の重点テーマ】予測困難なVUCA時代を乗り越えるIT部門の役割

企業をとりまく環境は、政治・経済・環境・テクノロジーのマクロな変化だけでなく、個人の仕事に対する価値観やキャリア形成まで、あらゆるものが複雑さを増し、将来の予測が困難になっている。一方、深刻さを増す社会課題の解決、プラットフォームに代表される巨大IT企業との競争と協業に対応するため、デジタルを活用した競争力の強化は、すべての企業で待ったなしの状態にある。IT部門が新たなデジタル競争環境でリーダーシップを発揮できる領域や機会はずっと広がりをみせるとともに重要度も増している。

新型コロナ禍を経て、新たな仕事に対する価値観の変化の中、持続的成功に向けて進むことが出来るかどうかの分岐点が訪れているという認識のもと、2021年度調査は『デジタル経営の分岐点』を重点テーマに調査を実施した。2021年度調査の結びでは、IT部門は、旧来型の組織の殻を破り、自らの意思と力でトランスフォームしていく「分岐点」に立っていることを示した。

不確実な世界は多くのリスクが点在し、環境変化が著しいこの予測困難な時代で、自らをトランスフォームすることは容易なことではなく、業種業態や企業規模、企業が掲げるパーパスによって答えはひとつではない。これまでIT部門がどうひとつひとつの分岐点を乗り越えてきたのか、そして乗り越えようとしているのか、2022年度調査では『予測困難なVUCA時代を乗り越えるIT部門の役割』をテーマに、予測困難な時代を生き抜くための道筋とそこでのIT部門の役割を探索する。



協会概要

名 称	一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (Japan Users Association of Information Systems : JUAS)	
所 在 地	〒103-0012 東京都中央区日本橋堀留町2-4-3 日本橋堀留町2丁目ビル8階 TEL:03-3249-4101(代表・会員)、4102(教育研修)、4103(セキュリティセンター)	
代 表 者	会 長	大林 剛郎
	専務理事	中島 昭能
会 員 数	4,544社 正会員A:250社、正会員B:201社、正会員C:4,093社 (2023年1月1日現在)	
沿 革	1962年4月	日本データ・プロセッシング協会創立 企業や団体においてコンピューター業務に携わる管理者・技術者が、 情報交換・研究交流・相互研鑽の場として創立。1981年2月に社団法人化。
	1992年7月	拡充改組 社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 広域情報化に代表される経営・情報化環境の変革に対応するために、 ユーザーの立場での産業情報化の推進を目的とする団体として組織・運営体制を改革。
	2012年4月	一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会に移行
目 的	本会は、産業活動におけるITの高度利用(経営革新を含む)に関する調査及び研究、普及啓発及び指導、 情報の収集及び提供等を行うことにより、IT利活用の向上を促進し、もって我が国産業経済の発展に 寄与することを目的とする。	
主な活動	● ITの高度利用に関する調査及び研究 ● ITの高度利用に関する普及啓発及び指導 ● ITの高度利用に関する情報の収集及び提供 ● ITの高度利用に関する資格認定 ● ITの高度利用に関する内外関係機関等との交流及び協力 ● ITの高度利用に関する関係機関への提言及び要望	

30周年記念

「企業IT動向調査の歴史からみるIT部門のこれまでとこれから」

2023年3月31日 初版

著者・編集・発行 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)
〒103-0012 東京都中央区日本橋堀留町2-4-3
日本橋堀留町2丁目ビル 8階

制作 株式会社サン・プレーン
印刷・製本 株式会社サンエー印刷

