



## Osaka Gakuin University Repository

Title	企業内情報活用に関する調査 A Survey of Business Intelligence
Author(s)	石倉 弘樹 (Hiroki Ishikura) · 後藤 晃範 (Akinori Goto) 喜田 昌樹 (Masaki Kida) · 奥田 真也 (Shin'ya Okuda)
Citation	大阪学院大学 商・経営学論集 (OSAKA GAKUIN UNIVERSITY REVIEW OF COMMERCE AND BUSINESS ADMINISTRATION), 第 40 巻第 2 号 : 63-106
Issue Date	2015.03.31
Resource Type	NOTES/ 研究ノート
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

## 企業内情報活用に関する調査

石倉 弘樹・後藤 晃範  
喜田 昌樹・奥田 真也

### A Survey of Business Intelligence

Hiroki Ishikura · Akinori Goto  
Masaki Kida · Shin'ya Okuda

#### ABSTRACT

How the integration of Japanese companies' information systems is achieved is investigated in this study. Information systems have been unified by introducing ERP. However, many problems are reported with respect to actual integration. These questionnaires were performed with respect to the grade of integration. Many companies still have room for improvement in ERP and mission-critical information systems. As a result of the use of information and information integration, the shortening of response-reporting time and reduction of costs and improvement of the accuracy of budgeting in many cases is reported. On the other hand, items for shorter lead times, improved customer satisfaction, and increases in sales are not relatively effective. It means analysis related to corporate and the understanding of current situations is adequate, but there is room for improvement, such as with the analysis of customers. About 80% of companies are doing analysis on planning, regional

sales and marketing, and accounting. Analysis in corporate planning is also alive, as is profit planning of medium-and long-term planning of management strategies and budget management. On the other hand, total information analyses are not used for the real time work of each department. Information utilization will be actively carried out in the future, but future problems, such as a lack of human resources, are also found. In those companies, management accounting systems and financial accounting systems are used very effectively. However, order management system and sales information systems have some problems in many companies. It means that in many companies only financial information is used effectively but the information of products, goods and services has not been used very well.

## 1. はじめに

2006年以降、企業経営において企業内情報活用の重要性を示唆するような文献が数多く出版されている（Pfeffer & Sutton, 2006）。そしてその流れの中でデータマイニングの導入を意図したのが喜田(2010)である。そこで取り上げたが、その代表的な議論がDavenport & Harris(2007)である。彼らは、企業がデータ分析に基づいて競争戦略を組み立てる傾向は今日では世界的な流れとなっており、事業データの収集力が飛躍的に強化されているとしている。具体的には、データウェアハウスの構築が進化したことなどである。その上で、各ベンダーによるその管理ソフトや分析ツール（データマイニングツール）の開発・進化やデータマネジメント手法の進化も関係している。

それではどのような企業が分析力を武器にして、企業内情報活用を行って競争優位を確立しているのか、といえ次のような特徴を持っている。①「わが社はこれでいく」という戦略上の強みが分析力をベースとしたものであること。言い換えると情報活用の風土がある。②データの管理・分析が全社で統合的・統一的に行われていること。データマネジメントを導入していることである。③経営幹部がデータを重視し、分析力（データマイニング）の活用に熱心であること。④分析力を競争優位にする戦略に社運をかけていること。等を挙げている。

これらの特徴を持つ（分析力を武器とする）企業としてデータマイニング活用企業としても名の挙がるグーグル、アマゾン、ネットフリックス、ウォルマートを筆頭に、ハラズ、キャピタル・ワン等を挙げている<sup>1)</sup>。その上で、彼らは分析力と業績の間の関係についての調査を行い、「分析力の優れた企業ほど過去五年間の成長率が高い」という分析結果を提示している。

もう一つは、分析力を武器とするまで、企業内情報活用を行えるようになるまでに数多くの段階が存在することとそれぞれでロードマップが存在すること

が挙げられる (Davenport, Harris & Morison, 2010)。彼らは、分析力を駆使する企業、言い換えると、企業内情報活用を行うには、次の5つの要因 (DELTA) が必要である、としている。1) Dは、データ。分析には、質の高いアクセス可能なデータが必要である。2) Eは、エンタープライズ。組織を挙げての取り組みが必要である。3) Lは、リーダーシップ。分析の知識を備えたリーダーが必要である。4) Tは、ターゲット。分析対象を戦略的に絞り込むことが必要である。5) Aは、アナリスト。分析のできる人材が必要である。

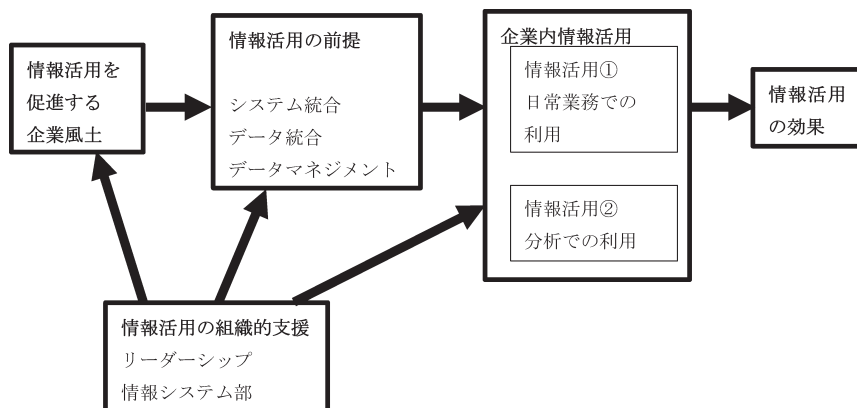
このような要因のうち特に注目されたのが企業内情報活用の基礎となるデータであり、データを管理するデータマネジメントである (DAMA International, 2006. Redman, 2008. BIソリューション総覧編集委員会, 2009)。データマネジメントは「データを資源/資産として活用するために必要な一連の活動の計画を立て、実行すること」とされ幅広い活動が考えられ、現在日本においても注目され実務界でも各種研究会が行われている<sup>2)</sup>。

データマネジメントの領域には本稿で情報活用の前提としている要因、データ統合、ERP導入などのシステム統合、データの質の管理<sup>3)</sup>と組織的支援に含まれる人材育成などがあげられる。アクセスでき質の高いデータとともに重要な要因として、情報活用を推進する風土と情報活用を推進し、情報活用の結果を実務に用いるリーダーの存在 (本稿ではリーダーシップ) と人材育成の仕組み、情報システム部、情報活用部などの組織編成などの組織的支援の仕組みがあげられている。風土特性については加護野・角田・山田編(1998)、平本(2007)を参考に構成した。

このように情報活用の前提条件と風土、それと組織的支援の仕組みがあって初めて、企業内情報活用が可能になる。そこで、本稿では、日本企業の現状、現場、業務部門が主導的であり、情報活用において日常業務での利用が中心になることを考慮して、Davenport & Harris(2007)などが示唆する分析での利

用と並立する形にしている<sup>4)</sup>。このような議論をもとに企業内情報活用に関する基礎モデルを構築した（図表1-1）。その基礎モデルをもとに質問票を作成し、質問票調査を行った。

図表1-1 情報活用における質問票調査の基本モデル



## 2. 調査方法と調査結果の概要

本調査は、2012年11月に東京証券取引所第一部上場企業（1,667社）の経営企画担当者（企画部など）を対象に「企業内情報活用についての質問票調査」として、郵送による質問票調査をおこなった<sup>5)</sup>。本調査で企画部などの企画担当者は企業内情報を用いる可能性が高いためその対象とした。また、企業内においては情報のユーザーであり、その動向を知ることは重要であると考えられるためである（Redman, 2008）。調査の結果、回答数は64社、回収率3.84%であった。回収した企業の業種および企業規模は図表2-1、2-2、2-3のとおりである。

図表 2-1 回答企業業種分布

製 造 業			非製造業		
食品	1	2%	建設	5	8%
繊維	1	2%	商社	5	8%
化学	6	9%	小売業	5	8%
医薬品	2	3%	その他金融	4	6%
ゴム	2	3%	不動産	1	2%
窯業	2	3%	陸運	1	2%
非鉄金属製品	1	2%	倉庫	2	3%
機械	3	5%	通信	1	2%
電気機器	7	11%	サービス	8	13%
自動車	5	8%			
その他製造	2	3%			
計	32		計	32	

(業種は、日経業種分類 (中分類))

図表 2-2 回答企業資本金分布

資本金	企業数	
10億円以下	3	5%
100億円以下	33	52%
1000億円以下	22	34%
1000億円超	6	9%
計	64	

図表 2-3 回答企業売上高分布

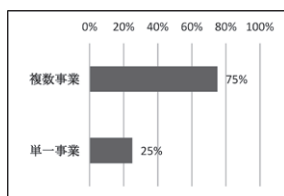
売上高 (単位: 百万円)	企業数	
10億円以下	0	0%
100億円以下	3	5%
1000億円以下	30	47%
1兆円以下	25	39%
10兆円以下	5	8%
10兆円超	1	2%
計	64	

### 3 企業風土についての調査結果

質問票は、図表1-1のとおり、大きく5つの項目で構成されており、情報活用を促進する企業風土、企業内情報活用、情報活用の効果、情報活用の前提、情報活用の組織的支援の5つである。まず、企業風土の質問項目に関する集計結果を報告することにしよう。また、経営企画担当者の業務内容や重要な背景となると考えられる複数事業か、単一事業かの区別、経営課題などについて調査した。

問1の結果から複数事業を行う企業からの回答が単一事業を行う企業の3倍あることが分かる。

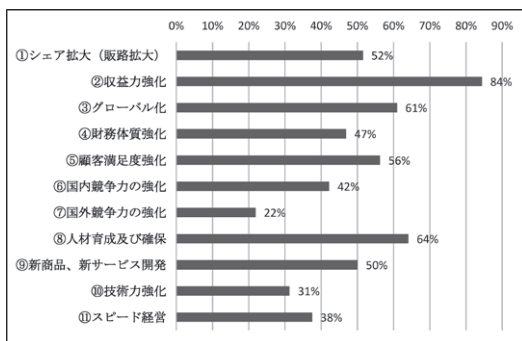
図表3-1 （問1）複数事業か単一事業か



問2から分かるように、経営課題については、②収益力強化、③グローバル化、⑤顧客満足度強化、⑧人材育成及び確保、⑨新商品、新サービス開発、が多くの企業で挙げられている。

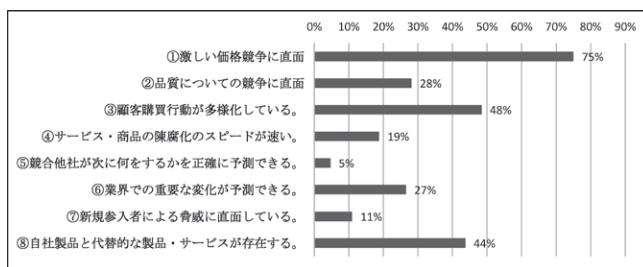


図表 3-2 (問2) 経営課題



問3から経営環境としては、①激しい価格競争に直面、③顧客購買行動が多様化している。⑧自社製品と代替的な製品・サービスが存在するなどが直面している問題であることが分かる。

図表 3-3 (問3) 経営環境の問題点



問4では、企業の情報活用に対する経営行動の調査を行った。そこでは、8) 経営者や管理者は「何を知りたいのか」という情報要求を関連部門に常に明示している。9) 経営者は組織内外でおこった出来事や事実についての情報を積極的に収集している。12) 事実やデータに基づいた業務が行われている。

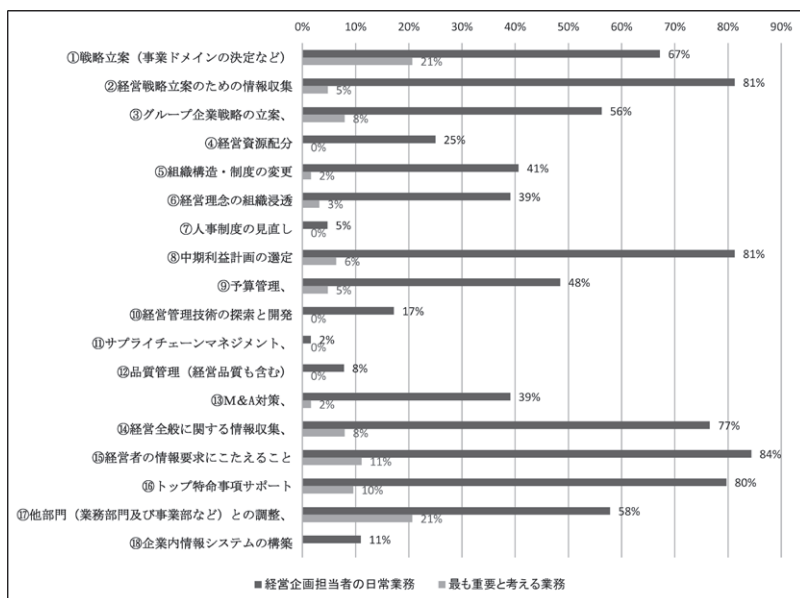
などの情報活用の基礎となる経営行動をとっていることが分かる。ただし、15) 経営企画の情報収集の方法として他部門（経理部など）を用いる傾向がある。の経営行動も多く、情報システムへの不満を持っていると考えられる。この質問項目から情報活用を推進する企業風土を測定する。

図表 3-4 (問4) 情報活用に対する経営行動

経営活動	有効回答数	①	②	③	④	⑤	MEAN	SD	MIN	MAX	MED
問4-1 部署外と情報交換	64	0%	16%	39%	39%	6%	3.36	0.82	2	5	3
問4-2 文章口頭情報交換	64	0%	6%	31%	52%	11%	3.67	0.75	2	5	4
問4-3 支店など情報交換	63	0%	13%	27%	48%	11%	3.59	0.85	2	5	4
問4-4 関連会社との情報交換	63	0%	11%	36%	48%	3%	3.44	0.73	2	5	4
問4-5 理念が末端まで	64	0%	9%	25%	48%	17%	3.73	0.85	2	5	4
問4-6 ITの積極導入	64	0%	14%	30%	48%	8%	3.50	0.83	2	5	4
問4-7 挑戦する雰囲気	64	0%	22%	31%	39%	8%	3.33	0.90	2	5	3
問4-8 何を知りたいか	64	0%	6%	28%	56%	9%	3.69	0.73	2	5	4
問4-9 組織内外の出来事	64	0%	3%	17%	55%	25%	4.02	0.74	2	5	4
問4-10 情報交換の風土	64	0%	9%	38%	44%	9%	3.53	0.79	2	5	4
問4-11 システム部との交流	64	2%	11%	39%	42%	6%	3.41	0.82	1	5	3
問4-12 データに基づく業務	64	0%	3%	31%	56%	9%	3.72	0.67	2	5	4
問4-13 システム活用の傾向	64	2%	16%	22%	44%	17%	3.59	1.00	1	5	4
問4-14 他の部門からの情報収集	64	2%	3%	16%	61%	19%	3.92	0.78	1	5	4

問5から経営企画担当者として戦略立案とそのための情報収集、中期利益計画の選定、経営全般に関する情報収集、経営者の情報要求にこたえること、トップ特命事項サポート、他部門との調整などを日常業務としながら、特に戦略立案と他部門との調整を重要と認識していることが分かる。

図表3-5 (問5) 経営企画担当者としての業務



## 4 情報活用の現状についての調査結果

次に、企業の企業内情報活用の質問項目に関する集計結果を報告することにしよう。

### 4-1. 経営企画部における日常業務における情報活用

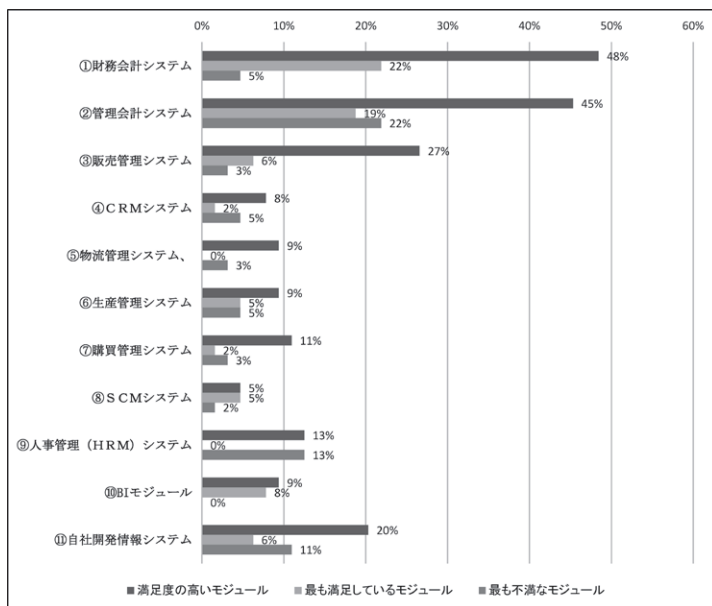
企業の企業内情報活用に関する質問項目は、さらに、日常業務での情報活用とデータ分析を用いた情報活用に分かれており、まず、日常業務での情報活用に関する質問項目に関する結果は次のとおりである。

問6は経営企画における情報システムの利用に対するモジュール毎の満足度

に対する調査である。問6によると、経営企画担当者が主に使用しているシステムは財務会計システムと管理会計システムである。それ以外のシステムとしては販売情報システムと受注管理システムがやや使われている程度である。つまり、経営企画部は金銭情報を通じて企業を把握しているが、財・サービスの情報はあまり活用されていないといえよう。

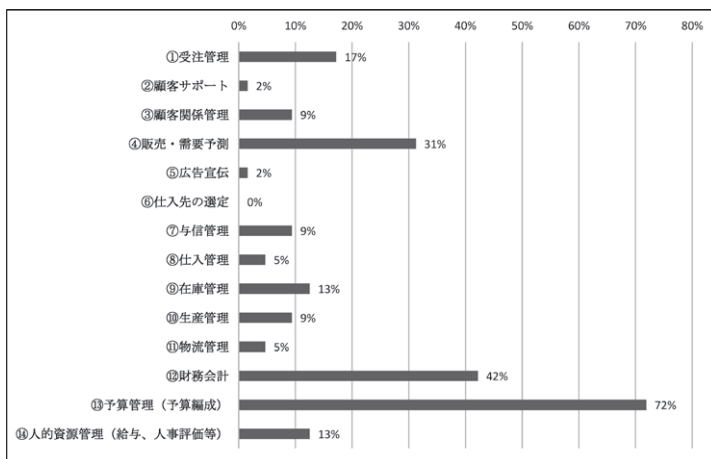
また、最も満足な機能も財務会計、管理会計と会計に集中しているが、不満足な機能も管理会計が多いことから、管理会計システムの充実が必要であろう。

図表4-1-1（問6）経営企画における情報システムに対する満足度（複数回答あり）

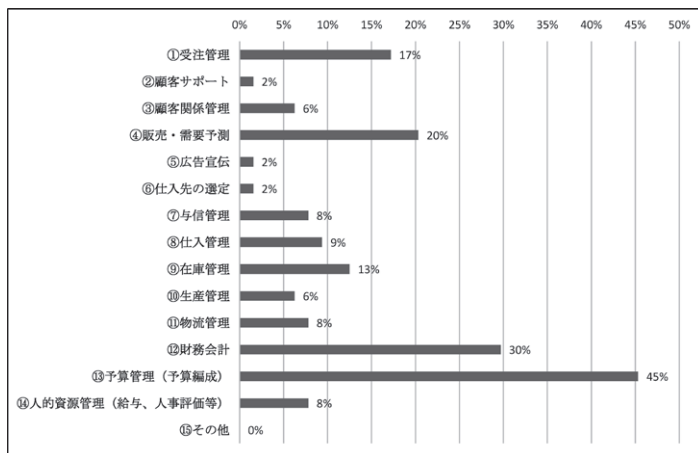


問7は経営企画における情報システムの機能毎の利用度に対する調査、問8そのうちERPの利用状況である。問7と問8は、ほぼ同様の結果であり、財務会計とその延長での予算管理の利用度が高い。

図表 4-1-2 (問7) 日常業務における情報システムの機能別利用状況 (複数回答あり)

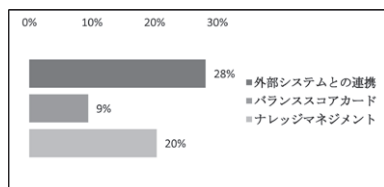


図表 4-1-3 (問8) 日常業務におけるERPの機能別利用状況 (複数回答あり)



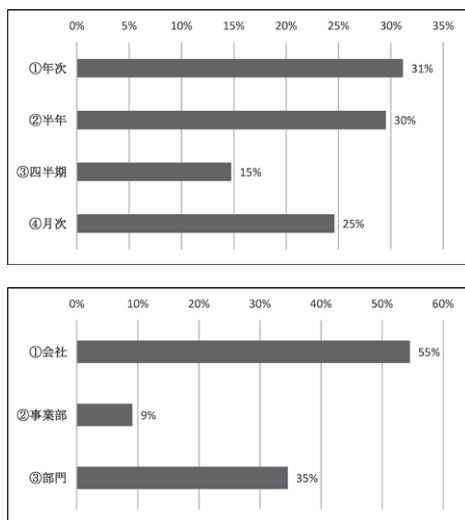
問9は、ナレッジマネジメント (KM)、バランストスコアカード (BSC)、外部情報システムの導入状況である。外部の情報システムとの連携は多く、情報活用を進めていこうとする兆候と考えられる。

図表 4-1-4 （問9）KM、BSC、外部情報システムの導入状況



問10は、予算編成の編成期間と対象となる範囲についてである。期間については、年次、半年で60%である。予算編成も範囲については、全社が多く、事業部別、部門別などのセグメント別の予算編成はなお、問1から75%が複数事業である。情報システムにおいて予算編成の利用度が高いことを考えると、回答全体としては、期間、範囲ともに詳細なものではないといえるが、それでも、月次や部門別などの詳細な予算編成がおこなわれている企業も25~25%あることがわかる。

図表 4-1-5 （問10）予算編成の期間と範囲



## 4-2. データ分析およびデータマイニングツールを用いた分析での情報活用

企業の企業内情報活用に関する質問項目のうち、データ分析を用いた情報活用に関する質問項目に関する結果は次のとおりである。

問11は、データマイニングの利用状況についての質問である。問12は、分析用データの作成状況である。問13は、分析スキルをもった担当者が在籍しているかについての質問である。問12、13から情報の分析が6割から7割でおこなわれているが、データマイニングの専用のツールを用いているのは、このうちの20%となり、まだ専門的な分析ツールの利用は浸透していないことがわかる。

図表 4-2-1 (問11) データマイニングツールの利用状況

	有効回答数	①	②	③	④	⑤	MEAN	SD	MIN	MAX	MED
データマイニングの利用	64	17%	36%	27%	17%	3%	2.53	1.06	1	5	2

図表 4-2-2 (問12) 分析データの作成状況

	有効回答数	はい
分析用データ	63	69%

図表 4-2-3 (問13) 分析スキルをもった担当者の在籍

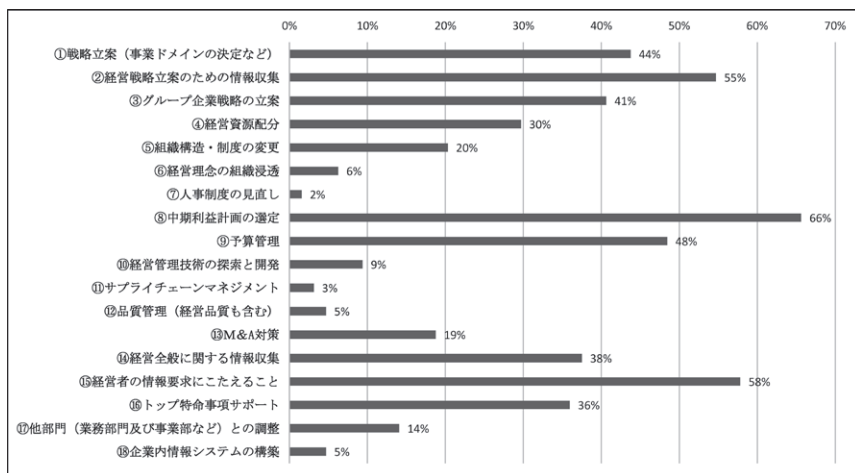
	有効回答数	はい
分析スキル	63	61%

問14は、分析結果の業務への活用状況に関する質問であり、問15は、その活用された業務に関する質問である。分析は、中期利益計画(66%)、経営者の要求(58%)、経営戦略の立案(44%)、予算管理(48%)に分析結果を生かしている。

図表 4-2-4 （問14）分析結果の業務への活用

有効回答数	①	②	③	④	⑤	MEAN	SD	MIN	MAX	MED	
業務活用	63	8%	13%	36%	36%	6%	3.21	1.01	1	5	3

図表 4-2-5 （問15）分析の結果を生かした業務（複数回答あり）

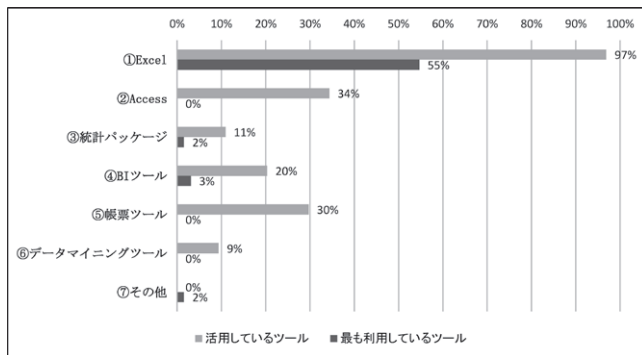


問16は、データ分析に用いるツールに関する質問である。EXCELは十分に活用されていることがわかるが、BIツール（20%）も使われていることがわかる。

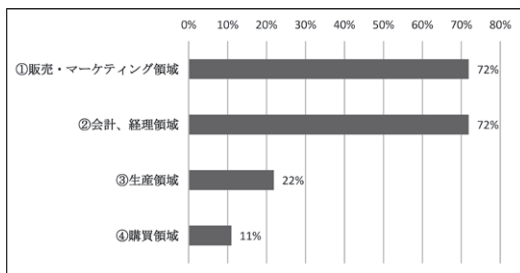
問17は、データ分析をおこなっているデータの領域の質問である。問18は、分析の対象となる範囲である。経営企画で利用度の高い会計の領域だけでなく、販売・マーケティング領域の利用も高い。生産領域などは、高くないものの22%となっており、やはり20%程度の企業では、より詳細な情報分析がおこなわれていると考えられる（ただし、製造業は全体の半数である）。また、基本的には、全社を対象としての分析が多数を占めるが、セグメント毎の分析も3割程度おこなわれている。



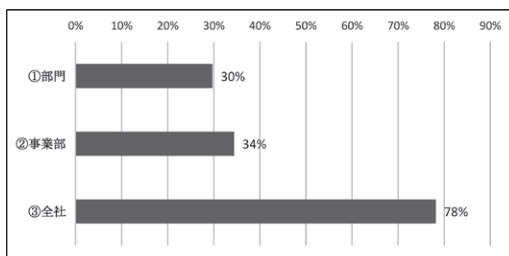
図表 4-2-6 (問16) 分析ツールの利用状況 (複数回答あり)



図表 4-2-7 (問17) 分析の領域 (複数回答あり)

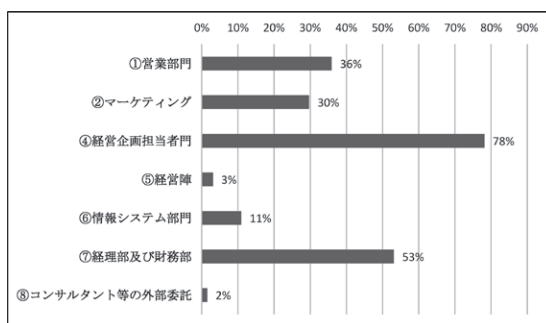


図表 4-2-8 (問18) 分析の範囲 (複数回答あり)



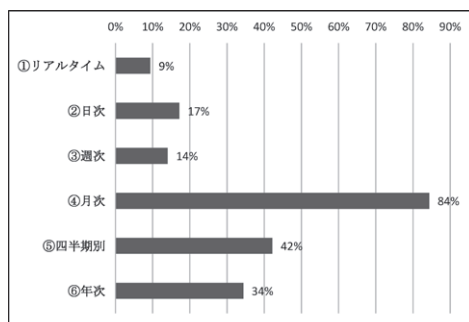
問19-1は、分析をおこなっている部門についての質問であり、問19-2は分析のタイムスパンに関する質問である。質問の送付先は、経営企画のため経営企画（78%）は多いが、それ以外にも会計（53%）は多い。問17と同じく、販売、マーケティングでも多くなっている。一方で情報システム部門は、データベースを直接扱える部門であることを考えると少ないと言える。

図表4-2-9（問19-1）分析をおこなっている部門（複数回答あり）



問19-2は、分析のタイムスパンであるが、月次（84%）が最も多いが、リアルタイムや日次などで分析をおこなっている企業もある。

図表4-2-10（問19-2）分析のタイムスパン（複数回答あり）

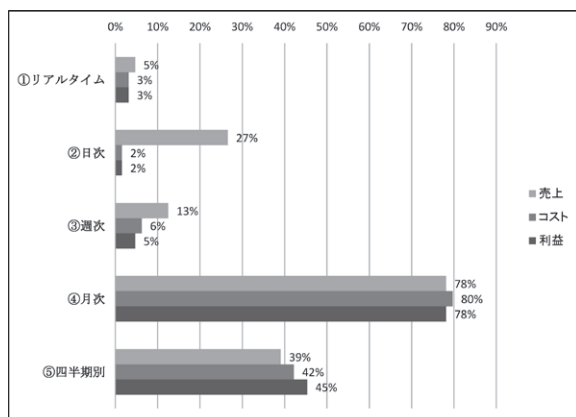
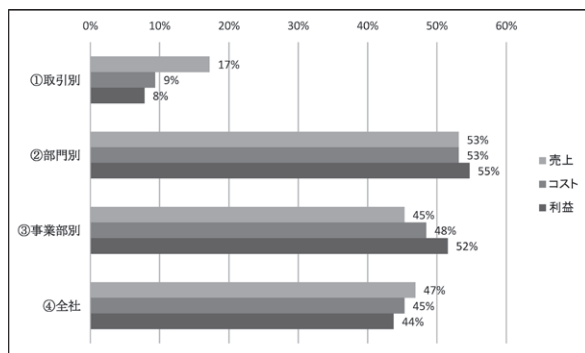


問20は、財務情報分析の状況に関する質問であるが、63%が分析しており、これまでの分析の状況から考えると、分析をおこなっている企業では必ずその対象となっていると考えられる。

図表 4 - 2 - 11 (問20) 財務情報分析の状況

有効回答数	①	②	③	④	⑤	MEAN	SD	MIN	MAX	MED	
財務情報分析	63	0%	5%	31%	44%	19%	3.78	0.81	2	5	4

図表 4 - 2 - 12 (問21) 財務状況の詳細 (複数回答あり)



問21は、財務状況の分析の詳細についての質問である。売上、コスト、利益ともに、その傾向は変わらず、ほぼ半数の企業が、全社でも、セグメント別でも分析をおこなっている。また、ほぼ8割の企業が、月次を対象として分析をおこなっている。

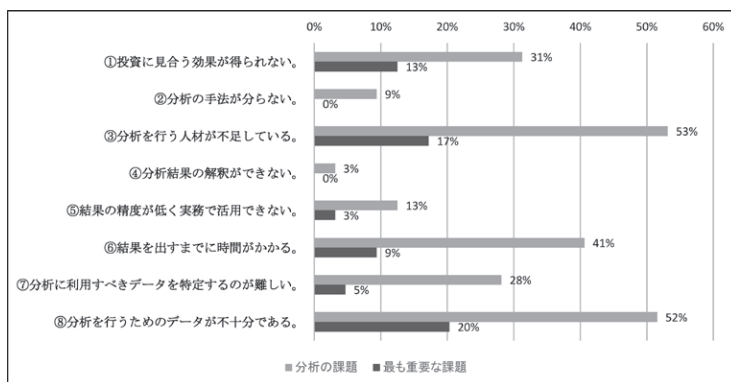
問22から問32は、情報の領域別の分析状況に関する質問である。問22から27までは、概ね2割程度が詳細な情報分析をおこなっている。2割に到達しないのは、問29の人事情報、問30の情報システムの満足度であり、この2点については、特に情報分析を積極的におこなっている企業でも、その対象でないといえる。また、問31の他部門提供の情報、問32の他社の財務情報は4割程度である。

図表 4-2-13 (問22から問32) 領域別の分析状況

	有効回答数	①	②	③	④	⑤	MEAN	SD	MIN	MAX	MED
問22 取引別分析	63	13%	39%	28%	16%	3%	2.57	1.00	1	5	2
問23 財務情報取引別分析	63	11%	45%	30%	9%	3%	2.48	0.92	1	5	2
問24 購買情報分析	64	16%	42%	31%	9%	2%	2.39	0.91	1	5	2
問25 在庫情報分析	64	19%	31%	39%	9%	2%	2.44	0.95	1	5	2.5
問26 生産情報分析	63	17%	34%	34%	13%	0%	2.43	0.92	1	4	2
問27 顧客満足度分析	64	22%	33%	33%	6%	6%	2.42	1.09	1	5	2
問28 業務の効率化分析	64	5%	22%	44%	25%	5%	3.03	0.92	1	5	3
問29 人事情報分析	64	19%	41%	36%	2%	3%	2.30	0.90	1	5	2
問30 情報システムの満足度分析	64	22%	33%	36%	5%	5%	2.38	1.02	1	5	2
問31 他部門提供分析	64	5%	13%	41%	33%	9%	3.30	0.96	1	5	3
問32 外部情報分析	64	0%	11%	50%	36%	3%	3.31	0.70	2	5	3

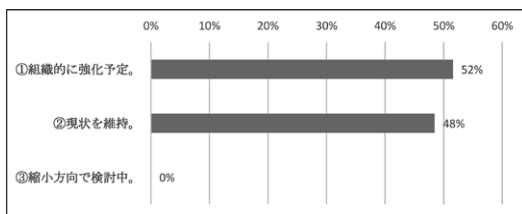
問33は、分析する上での課題についての質問である。問34は、分析の方向性に関する質問である。分析をおこなう人材不足（53%）、データ不十分（52%）結果を出すまでの時間（41%）など課題があげられ、もっとも重要とされているのが、データ不十分（20%）をあげている。問35の方向性では、データ分析を縮小方向では考える企業はなく、それゆえの課題と考えられるが、一方で現状維持（48%）も半数あり、すべての企業が積極的に情報分析をおこなっていないこともわかる。課題が大きすぎるために、積極的に推進できないのか、そもそも積極的でないのか、現在十分に進んでおり今以上に積極的に推進する必要がないかの区分は必要であろう。

図表 4 - 2 - 14 （問33）分析課題（複数回答あり）

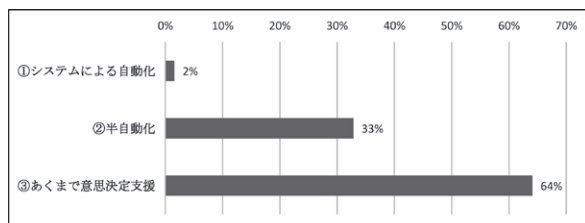


問35は、情報システムの分析と経営者の意思決定の関係についての質問である。あくまでも意思決定支援が多く、システムによる自動化に対するニーズは少ないと考えられる。ただし、情報分析に積極的な企業の2～3割の企業でおこなわれていると考えられる。

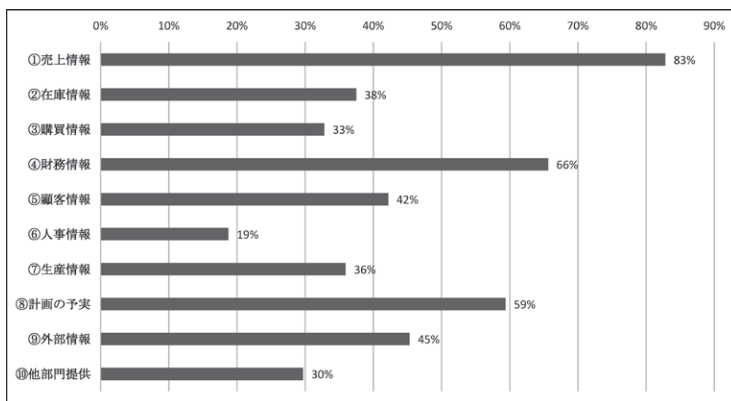
図表 4 - 2 - 15 （問34）分析の方向性



図表 4 - 2 - 16 （問35）分析と意思決定の関係



図表 4 - 2 - 17 （問36）分析の対象となるデータ（複数回答あり）



問36は、今後の分析対象となる領域に関する質問である。現在でもおこなわれている売上情報（83%）、財務情報（66%）、計画の子実管理（59%）、外部

情報の分析（45%）は高く、人事（19%）はやはり低く、現状の重要性と合わせてもその必要性は高くないと考えられる。

## 5. 情報統合および情報活用に関する効果・満足度についての調査結果

情報統合および情報活用に関する効果・満足度に関する質問項目に関する結果は次のとおりである。

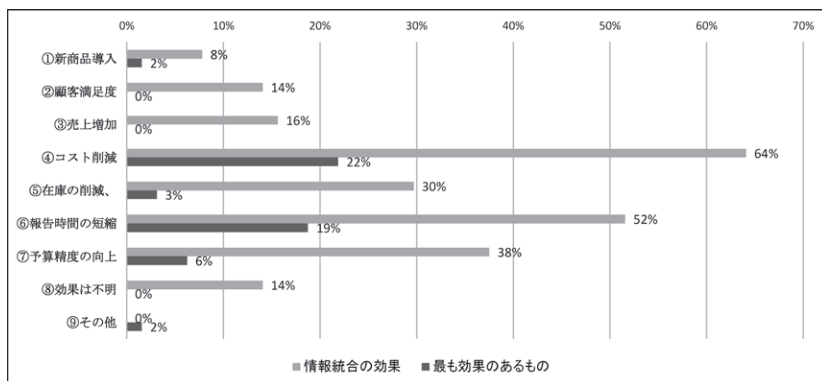
問37によると、基幹系情報システムにどちらかといえば満足していないとの回答が39%に対して、満足しているとの回答が27%である。つまり、不満足回答の方が多く、基幹系情報システムやERPに改善の余地の残されている企業の多いことが分かる。

図表 5 - 1 （問37） ERP に対する満足度

	有効回答数	①	②	③	④	⑤	MEAN	SD	MIN	MAX	MED
ERP 満足度	62	5%	34%	31%	25%	2%	2.84	0.92	1	5	3

問38によると、半分以上の企業が情報統合の効果として挙げているものに、コスト削減と報告時間の短縮とがある。また、予算制度の向上も1/3以上の企業が挙げており、内部管理の効率性改善には効果が高いことが見て取れる。これに対して、リードタイムの短縮、顧客満足度の改善、売上増加といった項目は比較的回答が少ない。すなわち、現状の把握や企業内に関わる分析はそれなりに行っているものの、顧客に関する分析など、攻めに関する情報の分析にはまだまだ改善の余地があるといえよう。

図表 5 - 2 （問38）情報統合の効果



問39では情報提供の満足度に関して問うている。これらとともに、平均が2.9前後であり、完全に満足しているとの回答が全く見られないことから、どちらかといえばやや不満が多い企業が多いことがわかる。ただ、社内への情報提供では、わからないが50%を超えており、社内他部署への情報提供ということに関して、そもそも考慮されていない可能性があることも否定できない。

図表 5 - 3 （問39）経営企画のとしての情報の満足度

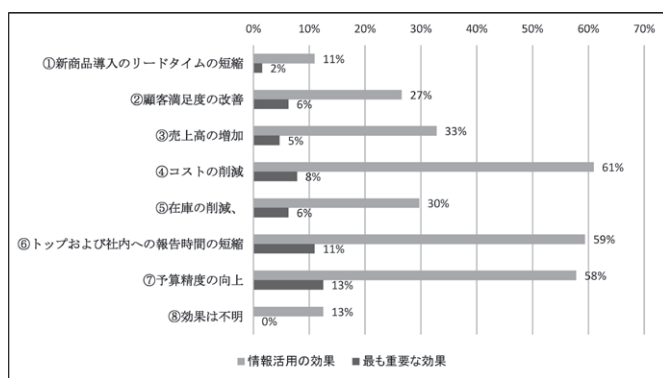
	有効回答数						MEAN	SD	MIN	MAX	MED
		①	②	③	④	⑤					
問39-1 情報提供満足度 社内	63	5%	19%	52%	23%	0%	2.95	0.79	1	4	3
問39-2 情報提供満足度 経営者	63	3%	31%	36%	28%	0%	2.90	0.85	1	4	3
問39-3 情報提供満足度 予算編成	64	0%	36%	41%	23%	0%	2.88	0.76	2	4	3

問40では情報活用の効果について問うている。コスト削減と報告時間の短縮、予算制度の向上に効果があったとの回答が50%を超えており、問38で問うた情報統合の効果と同じ傾向であり、内部管理の効率性改善には効果が高いこ



とが見て取れる。これに対して、リードタイムの短縮、顧客満足度の改善、売上増加といった項目は比較的回答が少ない。すなわち、現状の把握や企業内に関わる分析はそれなりに行っているものの、顧客に関する分析など、攻めに関する情報の分析にはまだまだ改善の余地があるといえよう。ただ、顧客満足度や売上の効果といった項目は情報統合の回答を上回っており、より効果的な情報の利用ができている企業も一定程度みられることがわかる。

図表 5-4 (問40) 情報活用の効果



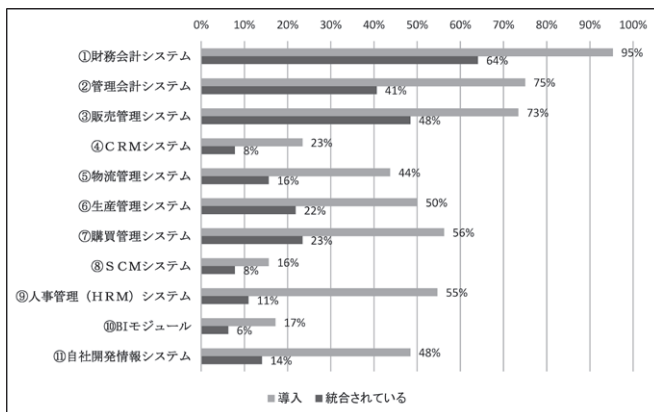
## 6 情報活用の前提に関する調査結果

情報活用を行うには、システムおよびデータでの以下の質問項目で示されるような前提条件がある。情報活用の前提に関する結果は次の通りである。

問41と42から分かるように、財務会計システムを中心にほとんどの企業で基幹系情報システムが導入されているが、半数以上の企業で統合されているモジュールは財務会計、管理会計、販売管理システムだけであった。CRMシス

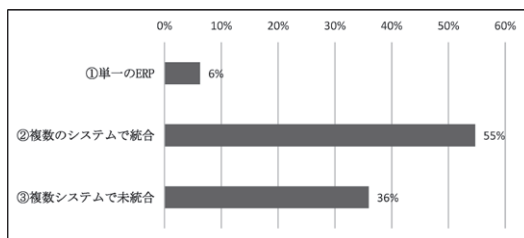
テムが25%程度の企業でしか導入されていない以外、物流管理、生産管理、購買管理、人事管理などは50%近くの企業で導入はされているが、大多数の企業ではCRMシステムを含め、これらのモジュールは統合されていない。

図表 6-1（問41、問42）導入済みモジュールと最も重要な事業部門で統合されているモジュール



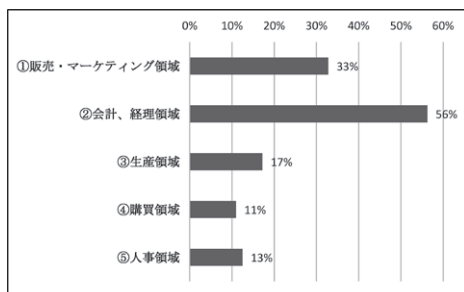
問43から分かるように単一のERPしか導入していない企業はわずか6%であり、半数を超える企業が複数のシステムを統合して使用しており、複数のシステムを未統合で使用している企業が36%あった。

図表 6-2（問43）システムの統合状況



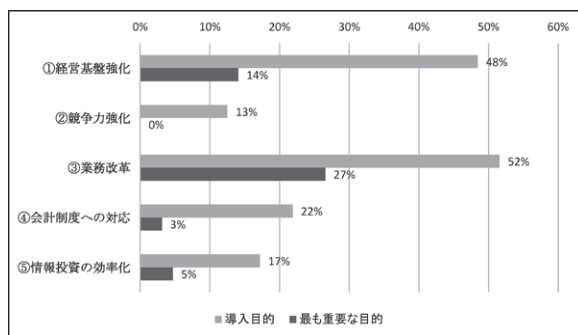
問45よりERPの領域の中で会計、経理領域が半数以上の企業で最も重要なひとつの領域であると考えられていることが分かる。販売・マーケティング領域が二番目に多く33%の企業で最も重要な領域と考えられている。生産領域、購買領域、人事領域のERP利用の重要性は比較的低い。

図表 6-3 (問45) ERP領域の中で最も重要な領域



問46から分かるように、ERPは経営基盤強化、業務改革の対応を主な目的として導入されているが、特に業務改革を最も重要であると考えている企業が多く、25%を超えている。

図表 6-4 (問46) ERPの導入目的



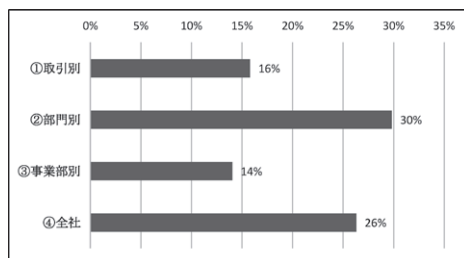
問47から、異なるERPのシステム間の統合が行っている企業の中において、統合の程度は20%から100%まで様々であることが分かる。

図表 6-5 （問47）問43において複数のERPのシステムを統合して使用している企業の統合度合

	有効回答数	①	②	③	④	⑤	MEAN	SD	MIN	MAX	MED
システム統合連携の程度	35	0%	13%	13%	22%	8%	3.46	1.00	2	5	4

問48の回答から情報システムのデータは部門別と全社的に使っている企業がそれぞれ30%、40%であることがわかり、このふたつで半数を超える。取引別や事業部別のデータを使っているのは15%前後である。

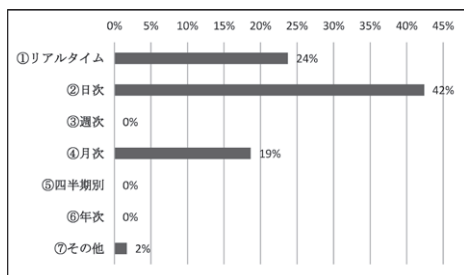
図表 6-6 （問48）情報システムのデータ構成



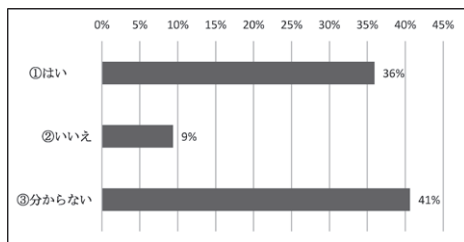
問49から分かるように情報システムのデータの刷新は40%程度の企業で日次に行われており、この頻度が最も多い。リアルタイム、月次がこれに続き、週次、四半期別、年次で行っている企業は皆無であった。

問50によると、データ統合のためにマスターデータを導入しているかについては、アンケート回答者が分からないケースが40%あったが、回答した企業では、導入している企業は、導入していない企業の4倍であった。

図表 6-7 (問49) 情報システムのデータの刷新スピード



図表 6-8 (問50) データ統合のためにマスターデータを導入しているか



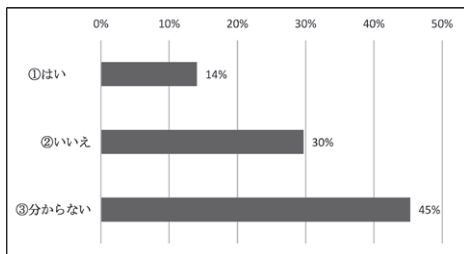
問51によると、データマネジメントをしているかどうかをアンケート回答者が分からない企業が半数近くあったが、導入しているかどうかを回答した企業の60%近くが導入していなかった。

問52によると、半数近くの企業がデータの品質の維持・向上の活動を実施しており、今後も活動予定の無い企業は20%に過ぎなかった。なお、問51との関係でいうとデータの質の管理としてのデータマネジメントという理解が進んでいない現状が明らかになった。

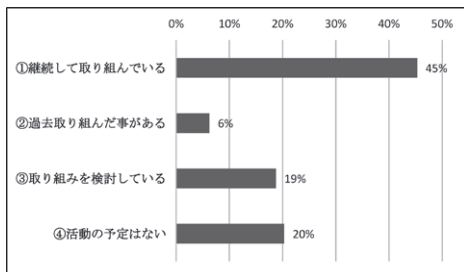
問53から分かるように、多くの企業でデータ品質の維持向上をIT分門が担

当しているが、ユーザ部門が行っている企業もあり、わずかではあるが、データ管理専門部門を持つ企業もあった。

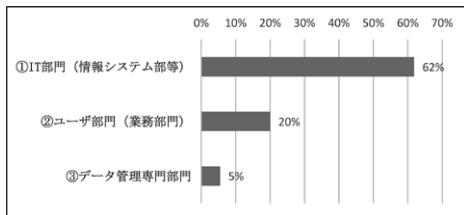
図表 6-9 (問51) データマネジメント（データの質の管理）を導入しているか



図表 6-10 (問52) 全社内でデータの品質の維持・向上の活動を実施しているか



図表 6-11 (問53) データの品質の維持・向上の活動はどの部門で行っているか



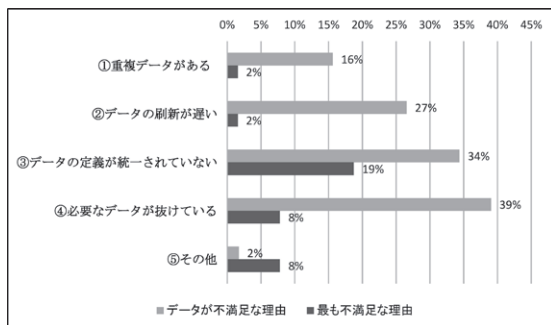
問54から経営企画担当者が、自社データに満足しているのは30%にすぎないことが分かる。

図表 6-12 (問54) 経営企画担当者が、自社のデータについて満足しているか

	有効回答数	満足
データ満足	61	30%

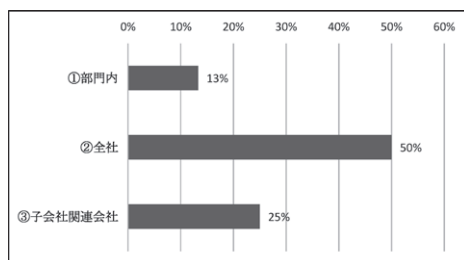
問55から自社データに不満足な理由は、必要なデータがない、データの定義が統一されていない、データの斬新が遅いなどであることが分かる。最も不満足な理由としてはデータの定義が統一されていないが突出しており、必要なデータが抜けていることも見られる。

図表 6-13 (問55) 自社データに不満足な理由と最も不満足な理由



問56より全社でシステム統合、連携などのデータ統合を行っている企業が半数であり、部門内だけでこれらの統合しているのが13%、子会社関連会社まで広げているのが25%であることが分かる。

図表 6-14 （問56） データ統合の範囲



問57によりクラウドなどのビッグデータに対応している企業は14%にとどまっていることが分かる。

図表 6-15 （問57） クラウドなどのビッグデータへの対応

	有効回答数	満足
ビッグデータへの対応	61	14%

問58より経営企画担当者として、企業内情報システムの導入に深く関わっている企業は全体の30%程であり、必ずしも経営企画と企業情報システム導入の関係は強いとはいえなかった。

図表 6-16 （問58） 経営企画担当者として、企業内情報システムの導入へのかかわり

	有効回答数	①	②	③	④	MEAN	SD	MIN	MAX	MED
導入関与	64	14%	23%	31%	25%	2.86	1.13	1	5	3

問59から経営企画担当者として、企業内情報システムの設計及び改善に深く関わっている企業は全体の25%程であり、導入にかかわる企業よりも若干であるが低いことが分かる。



図表 6-17 (問59) 経営企画担当者として、企業内情報システムの設計及び改善へのかかわり

設計関与	有効回答数	①	②	③	④	MEAN	SD	MIN	MAX	MED
	64	16%	23%	38%	19%	2.73	1.08	1	5	3

この二つの質問項目から、企業内情報活用に必要とされる業務部門と情報システム部門の連携に問題があることが明らかになった。JDMCでの調査などからも言われていることだが、日本企業の情報システムに関して、経営者層、業務部門、情報システム部門の関係についての問題点を提示する結果と合致している<sup>6)</sup>。言い換えると日本企業ではだれが、どこの部門が企業内情報システムのデータの質などに関して責任を持つのかというデータガバナンスの問題があるということである<sup>7)</sup>。

## 7 情報活用を支援する組織的支援の仕組みについての調査結果

情報活用を支援する組織的支援の仕組みについての調査結果は次のとおりである。

問60により情報活用を支援する専門部門を有する企業が56%あることが分かる。

図表 7-1 (問60) 情報活用を支援する専門部門の有無

情報活用支援部門	有効回答数	ある
	60	56%

問61より90%以上の企業が情報システム部を持つが、その50%程度が人員数は10人以下であることが分かる。

図表 7-2-1 （問61）情報システム部の有無

	有効回答数	ある
情報システム部	64	91%

図表 7-2-2 情報システム部の人数

人数		
1～10名	26	49%
11～50名	18	34%
51～100名	4	8%
101～200名	2	4%
201～500名	3	6%

問62から33%の企業が情報活用部門を分社化またはアウトソーシングしていることが分かる。

図表 7-3 （問62）情報システム部等の情報活用部門を分社化  
もしくはアウトソーシングしているか

	有効回答数	はい
情報システムのアウトソーシング	61	33%

情報活用を支援する組織的支援の仕組みについては、情報活用の重要性は問68で認識されているが、問63、問64、問65、問66、問67からの分析結果から、その組織的支援の仕組みは不十分であるといえる。また、情報システム部についての機能に関する調査を行う必要があることが分かった。

問63から情報活用を行う専門部門は20%の企業にあることが分かる。言い換えると企業内情報活用を推進している企業においても20%としか導入されていないということである。

図表7-4 (問63) 情報活用を行う専門部門があるか

	有効回答数	はい
情報活用の専門部門	61	20%

問64から33%に企業で情報活用を支援するリーダーがいることが分かる。

図表7-5 (問64) 情報活用を支援するリーダーがいるか

	有効回答数	はい
支援するリーダー	61	33%

問65から分かるとおおり、情報活用に対するトップ、経営陣の支援がかなりあるのは40%程度の企業であり、全くまたはほとんどない企業も20%程度ある。

図表7-6 (問65) 情報活用に対するトップ、経営陣の支援があるか

	有効回答数	①	②	③	④	⑤	MEAN	SD	MIN	MAX	MED
トップの支援	61	2%	19%	34%	28%	13%	3.33	0.99	1	5	3

問66より8%だけの企業で情報活用を推進する人事制度、人材育成の仕組みなどがある。

図表7-7 (問66) 情報活用を推進する人事制度、人材育成の仕組みなどがあるか

	有効回答数	はい
人事制度	60	8%

問67により36%の企業で情報統合、情報活用の責任者がいることが分かる。

図表 7-8 （問67）例えばCIOのような情報統合、情報活用の責任者はいるか

	有効回答数	はい
CIO	63	36%

情報活用を支援する組織的支援の仕組みについては、情報活用の重要性は問68で認識されているが、問63、問64、問65、問66、問67からの分析結果から、その組織的支援の仕組みは不十分であるといえる。また、情報システム部についての機能に関しての調査を行う必要があることが分かった。

図表 7-9 （問68）情報統合及び情報活用をどの程度重要だと考えているか

	有効回答数	①	②	③	④	⑤	MEAN	SD	MIN	MAX	MED
情報統合情報活用の重要度	63	0%	3%	14%	59%	22%	4.02	0.70	2	5	4

## 8. おわりに

本稿は、企業内情報活用に関する質問票調査に対する調査結果について、単純集計とその考察をおこなった。

その結果は以上のとおりである。全体として、情報活用に対して取り組んでいる企業が全体の1/3から1/4程度あると考えられる。1990年代後半からERPなどの企業における統合的な情報システムの導入がはじまってから20年経過し、データベース及び企業内情報システムに蓄積された情報の活用が日常業務での利用を中心に分析を中心とする利用へ動き出したと考えられる。しかし、本稿の調査で明らかになったのは、企業内情報活用を積極的に行っている企業でさえ、情報活用を推進するリーダーシップや情報活用部の設置など組織的支援やデータマネジメントやシステムおよびデータ統合などの前提条件などで課

題を抱えているという現状である。この調査結果はJDMCでの調査結果やJUASのIT調査などの合致している（日本情報システム・ユーザー協会, 2014)<sup>2)</sup>。しかし、本稿での調査は回収率が低いことからまず単純集計の報告のみにとどめた。ただし、回収率は低いが、試行的に行った統計解析での分析結果は興味深いものであるために、今後は、さらに調査結果に対して統計的な解析をおこなうことで、図表1-1に示した基本モデルに対する検証をおこなっていく予定である。また、本調査の質問項目を精査したうえで、次回の質問票調査では情報を提供する立場である情報システム部を対象にする予定である。

#### 注

- 1) データマイニングを活用している企業としては、Anderson(2006)を参照されたい。
- 2) JDMC（日本データマネジメントコンソーシアム）、JUAS（日本情報システムユーザー協会）のデータマネジメント研究会などである。なお、本稿の質問票の基礎になっているのがJDMCの第一回の調査である。その結果については、次のページを参照されたい。<http://japan-dmc.org/wp/wp-content/uploads/2015/01/edfd0de965b6d410767348f15bc90e26.pdf>（2015年1月24日アクセス確認）
- 3) この点については、前述の実務界との研究会などで示唆されている。
- 4) 本稿ではデータマネジメントをこの領域に限定している。
- 5) 質問票自体については付録を参照されたい。
- 6) JDMCでの研究会などから。
- 7) データガバナンスについてはJDMC(2006)を参照されたい。

## 謝 辞

本研究は科学研究費補助金（基盤研究(c)24530434 代表者 石倉弘樹）を受けたものである。

## 参考文献

- Anderson, C.(2006) *The long tail : why the future of business is selling less of more*, New York : Hyperion (篠森ゆりこ訳(2006)『ロングテール：売れない商品』を宝の山に変える新戦略』早川書房).
- BIソリューション総覧編集委員会(2009)『最新の企業戦略と情報活用の実践方法：BIソリューション総覧－ビジネスインテリジェンス（BI）ソリューション』産業技術サービスセンター.
- Davenport, T. & J., Harris(2007) *Competing on analytics: the new science of winning*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press (村井章子訳(2008)『分析力を武器とする企業：強さを支える新しい戦略の科学』日経BP社).
- Davenport, T. & J., Harris, R., Morison(2010) *Analytics at work: smarter decisions, better results*, Harvard Business Press, (村井章子訳(2011)『分析力を駆使する企業：発展の五段階：分析で答を出す六つの問題』日経BP社)
- DAMA International(2006) *The DAMA Guide to the Data Management Body of Knowledge: DAMA-DMBOK* (データ総研監訳(2011)『データマネジメント知識体系ガイド』日経BP社).
- Dorantes, C., C. li, G. F. Peters, and V. J, Richardson.(2009) “The Effect of Enterprise Systems Implementations on the Firm Information Environment”, Working Paper.

- 平本健太 (2007) 『情報システムと競争優位』 白桃書房.
- 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) (2014) 『企業IT動向調査報告書 2014』 日経BP社.
- 加護野忠男, 角田隆太郎, 山田幸三編 (1998) 『日本企業の経営革新』 白桃書房
- 喜田昌樹 (2010) 『ビジネス・データマイニング入門』 白桃書房
- Morris, J.J. (2011) “The impact of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on the Effectiveness of Internal Controls over Financial Reporting” *Journal of Information Systems*.
- Pfeffer, J. and R. Sutton (2006) *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense : profiting from evidence-based management*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press (清水勝彦訳 (2009) 『事実に基づいた経営 : なぜ「当たり前」ができないのか?』 東洋経済新報社)
- Redman, T. (2008) *Data Driven: Profiting from Your Most Important Business Asset*, Boston, Mass. : Harvard Business School Press (栗原潔訳 (2010) 『戦略的データマネジメント 企業利益は真のデータ価値にあり』 翔泳社).

付録資料：質問票

◎以下のご質問にお答えください。この質問票は、経営企画担当者様がご答えください。

I 貴社について。

問1) 貴社の事業部数はどちらですか。	① 単一事業 ② 複数事業				
問2) 貴社の経営課題についてお聞きします。あてはまるものをすべてお答えください（複数回答可）。そのうち、最も重要なもの一つあげてください。					
①シェア拡大（販路拡大）、②収益力強化、③グローバル化、④財務体質強化、⑤顧客満足度強化、⑥国内競争力の強化、⑦国外競争力の強化、⑧人材育成及び確保、⑨新商品、新サービス開発、⑩技術力強化、⑪スピード経営 最も重要な経営課題（ ）					
問3) 貴社の経営環境についてお聞きします。あてはまるものをすべてお答えください（複数回答可）。そのうち、最も深刻なもの一つあげてください。					
①激しい価格競争に直面、②品質についての競争に直面、③顧客購買行動が多様化している。 ④サービス・商品の陳腐化のスピードが速い、⑤競合他社が次に何をするかを正確に予測できる。 ⑥業界での重要な変化が予測できる。⑦新規参入者による脅威に直面している。 ⑧自社製品と代替的な製品・サービスが存在する。 最も深刻な経営環境（ ）					
問4) 貴社の経営活動についてお聞きします。以下の質問項目について5点尺度でお答えください。					
質問項目	全く違う	ほとんど違う	どちらでもない	ほとんど当てはまる	とても当てはまる
1) 従業員は、自分の所属する部署以外のメンバーとも広く情報交換が行われている。	1	2	3	4	5
2) 文書化された、あるいは口頭でなされる情報交換が活発に行われている。	1	2	3	4	5
3) 本社と支社、支店、営業所、事業部との情報交換が活発に行われている。	1	2	3	4	5
4) 本社と関連会社（子会社及び海外子会社）との情報交換が活発に行われている。	1	2	3	4	5
5) 経営理念や経営者の方針は組織の末端まで浸透している。	1	2	3	4	5
6) 従業員はこれまで新しい情報技術を積極的に受け入れている。	1	2	3	4	5
7) 自社には、変化を追求し変化に挑戦する雰囲気がある。	1	2	3	4	5
8) 経営者や管理者は「何を知りたいのか」という情報要求を関連部門に常に明示している。	1	2	3	4	5
9) 経営者は組織内外でおこった出来事や事実についての情報を積極的に収集している。	1	2	3	4	5
11) 情報活用を進める風土がある。	1	2	3	4	5
12) 情報システム部と他の業務部門との交流がある。	1	2	3	4	5
13) 事実やデータに基づいた業務が行われている。	1	2	3	4	5
14) 経営企画の情報収集の方法として基幹系情報システムなどを用いる傾向がある。	1	2	3	4	5
15) 経営企画の情報収集の方法として他部門（経理部など）を用いる傾向がある。	1	2	3	4	5
問5) 経営企画担当者として、日常業務（主管業務）としてあげられる業務をすべてお答えください（複数回答可）。その中で最も重要なもの一つあげてください。					
①戦略立案（事業ドメインの決定など）、②経営戦略立案のための情報収集、③グループ企業戦略の立案、④経営資源配分、⑤組織構造・制度の変更、⑥経営理念の組織浸透、⑦人事制度の見直し、⑧中期利益計画の選定、⑨予算管理、⑩経営管理技術の探索と開発、⑪サプライチェーンマネジメント、⑫品質管理（経営品質も含む）⑬M&A対策、⑭経営全般に関する情報収集、⑮経営者の情報要求にこたえること、⑯トップ特命事項サポート、⑰他部門（業務部門及び事業部など）との調整、⑱企業内情報システムの構築、⑳その他（ ） もっとも重要な業務（ ）					



II 貴社の情報活用の現状について。ここでいう情報活用は「日常業務での利用」と「データ分析及びデータマイニングツール等を用いた分析」に別れています。

1) 日常業務での情報活用

問6) 貴社の基幹系情報システムのうち、経営企画担当者としての満足度の高いモジュール及び機能をすべてお答えください(複数回答可)。そのうち、最も満足しているものと最も不満足なものをそれぞれ一つあげてください。	
①財務会計システム、②管理会計システム、③販売管理システム、④CRMシステム、⑤物流管理システム、⑥生産管理システム、⑦購買管理システム、⑧SCMシステム、⑨人事管理(HRM)システム、⑩BIモジュール、⑪自社開発情報システム	
最も満足しているモジュール( )、最も不満足なモジュール( )	
問7) 基幹系情報システムを経営企画の日常業務でどのように利用されていますか。あてはまるものすべてお答えください(複数回答可)。	
①受注管理、②顧客サポート、③顧客関係管理、④販売・需要予測、⑤広告宣伝、⑥仕入先の選定、⑦与信管理、⑧仕入管理、⑨在庫管理、⑩生産管理、⑪物流管理、⑫財務会計、⑬予算管理(予算編成)、⑭人的資源管理(給与、人事評価等) ⑮その他( )	
問8) ERP(パッケージ)を経営企画の日常業務でどのように利用していますか。あてはまるものすべてお答えください(複数回答可)。	
①受注管理、②顧客サポート、③顧客関係管理、④販売・需要予測、⑤広告宣伝、⑥仕入先の選定、⑦与信管理、⑧仕入管理、⑨在庫管理、⑩生産管理、⑪物流管理、⑫財務会計、⑬予算管理(予算編成)、⑭人的資源管理(給与、人事評価等) ⑮その他( )	
問9-1) 企業内情報システムをより有効に利用するためにナレッジマネジメントシステムを導入していますか。	①はい、②いいえ
問9-2) 企業内情報システムをより有効に利用するためにバランススコアカードを導入していますか。	①はい、②いいえ
問9-3) 企業内情報システムをより有効に利用するために外部情報システムと連携していますか。	①はい、②いいえ
問10) 予算編成についてお聞きします。期間と範囲は、どのようになっていますか。	期間 → ①年次、②半年、③四半期、④月次、⑤その他( ) 範囲 → ①会社、②事業部、③部門
2) データ分析およびデータマイニングツールを用いた分析での情報活用	
問11) 経営企画担当者として、どの程度データマイニングツールなどを用いた分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極端に行っている。	
問12) 日常業務で用いるのとは別に分析用データを作成していますか。	①はい、②いいえ
問13) 経営企画担当者に、分析スキルを持った担当者はいますか。	①はい、②いいえ
問14) 経営企画担当者として、分析の結果をどの程度業務に活用していますか。	
①全く活用していない。②ほとんど活用していない。③どちらでもない。④かなり活用している。⑤極端に活用している。	
問15) 経営企画担当者として、分析の結果を生かした経験のある業務をすべてお上げください。	
①戦略立案(事業ドメインの決定など)、②経営戦略立案のための情報収集、③グループ企業戦略の立案、④経営資源配分、⑤組織構造・制度の変更、⑥経営理念の組織浸透、⑦人事制度の見直し、⑧中期利益計画の選定、⑨予算管理、⑩経営管理技術の探索と開発、⑪サプライチェーンマネジメント、⑫品質管理(経営品質も含む) ⑬M&A対策、⑭経営全般に関する情報収集、⑮経営者の情報要求にこたえること、⑯トップ特命事項サポート、⑰他部門(業務部門及び事業部など)との調整、⑱企業内情報システムの構築、⑲その他( )	
問16) データ集計、分析に活用しているツールをすべてお答えください(複数回答可)。そのうち、最も利用するものを一つあげてください。	
①Excel、②Access、③統計パッケージ、④BIツール、⑤帳票ツール、⑥データマイニングツール、⑦その他( ) 最も利用しているツール( )	

企業内情報活用に関する調査（石倉・後藤・喜田・奥田）

問17) どのような領域で分析を行っていますか。(複数回答可)	
①販売・マーケティング領域、②会計、経理領域、③生産領域、④購買領域、	
問18) 分析の範囲をお答えください。(複数回答可)	①部門、②事業部、③全社
問19) 分析を主にしている部門はどこですか。(複数回答可)	
①営業部門、②マーケティング、④経営企画担当者門、⑤経営陣、⑥情報システム部門、⑦経理部及び財務部、⑧コンサルタント等の外部委託	
問19) 分析のタイムスパンは次のうちどれですか。(複数回答可)	
①リアルタイム、②日次、③週次、④月次、⑤四半期別、⑥年次、⑦その他( )	
問20) 経営企画担当者として、財務情報(売上、コスト、利益など)をどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問21-1) 経営企画において次の情報はどの単位で分析されていますか。(複数回答可)	
1) 売上	①取引別、②部門別、③事業部別、④全社、
2) コスト(売上原価等)	①取引別、②部門別、③事業部別、④全社
3) 利益(営業利益など)	①取引別、②部門別、③事業部別、④全社
問21-2) 次の情報はどの程度の頻度で分析されていますか。(複数回答可)	
1) 売上	①リアルタイム、②日次、③週次、④月次、⑤四半期別、
2) コスト(売上原価等)	①リアルタイム、②日次、③週次、④月次、⑤四半期別、
3) 利益(営業利益など)	①リアルタイム、②日次、③週次、④月次、⑤四半期別
問22) 経営企画担当者として、企業内のデータを取引先別(顧客別)にどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問23) 経営企画担当者として、財務情報(売上、コスト、利益など)を取引先別(顧客別)にどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問24) 経営企画担当者として、購買情報をどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問25) 経営企画担当者として、在庫情報をどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問26) 経営企画担当者として、生産情報をどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問27) 経営企画担当者として、顧客満足度などに関する顧客情報をどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問28) 経営企画担当者として、業務の効率化などに関する業務改善に関する情報をどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問29) 経営企画担当者として、従業員満足度などに関する人事情報をどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問30) 経営企画担当者として、情報システムの満足度、稼働率などの情報をどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	
問31) 経営企画担当者として、他部門(経理部、マーケティング等)提供の情報をどの程度分析していますか。	
①全く行っていない。②ほとんど行っていない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。	

問32) 経営企画担当者として、他社の財務情報など外部情報をどの程度分析していますか。
①全く行ってない。②ほとんど行ってない。③どちらでもない。④かなり行っている。⑤極めて行っている。
問33) 分析をする上での課題を以下の項目で当てはまるものすべてをお答えください(複数回答可)。そのうち、最も重要だと考えられるもの一つあげてください。
①投資に見合う効果が得られない。②分析の手法が分らない。③分析を行う人材が不足している。 ④分析結果の解釈ができない。⑤結果の精度が低く実務で活用できない。⑥結果を出すまでに時間がかかる。 ⑦分析に利用すべきデータを特定するのが難しい。⑧分析を行うためのデータが不十分である。 最も重要なもの( )
問34) 今後のデータ集計、分析等の活用の方向性についてお答えください。
①組織的に強化していくことを予定している。②現状を維持。③縮小方向で検討中。
問35) 情報システム及び分析と意思決定の関係をお聞きます。以下のどのタイプに当てはまりますか。
①システムによる自動化、②半自動化(システムの結果以外の例外を認める)、③あくまで意思決定支援
問36) 今後分析の対象となるデータはどのようなものですか。すべてお答えください(複数回答可)。
①売上情報、②在庫情報、③購買情報、④財務情報、⑤顧客情報、⑥人事情報、⑦生産情報、⑧計画の予実、 ⑨外部情報(他社の財務情報など)、⑩他部門提供データ

### III 情報統合および情報活用に関する効果・満足度について。

問37) 貴社の基幹系情報システム及びERP(パッケージ)全体の満足度を5点尺度でお答えください。
①全く満足していない。②あまり満足していない。③どちらでもない。④やや満足している。⑤非常に満足している。
問38) 情報統合(システム連携及びデータ統合)の効果としてあげられるものを全てお答えください(複数回答可)。そのうち、最も効果のあると思われるものを一つあげてください。
①新商品導入のリードタイムの短縮、②顧客満足度の改善、③売上高の増加、④コストの削減、⑤在庫の削減、 ⑥トップおよび社内への報告時間の短縮、⑦予算精度の向上、⑧効果は不明、⑨その他( ) 最も効果のあったもの( )
問39-1) 経営企画担当者として情報を提供する満足度についてお聞きます。 社内の各部署及び企業内情報システムへ提供している情報の満足度を5点尺度でお答えください。
①全く満足していない。②あまり満足していない。③どちらでもない。④やや満足している。⑤非常に満足している。
問39-2) 経営企画担当者として、経営層に提供している情報の満足度を5点尺度でお答えください。
①全く満足していない。②あまり満足していない。③どちらでもない。④やや満足している。⑤非常に満足している。
問39-3) 経営企画担当者として、予算編成の満足度を5点尺度でお答えください。
①全く満足していない。②あまり満足していない。③どちらでもない。④やや満足している。⑤非常に満足している。
問40) 情報活用の効果としてあげられるものを全てお答えください(複数回答可)。そのうち、最も効果のあると思われるものを一つあげてください。
①新商品導入のリードタイムの短縮、②顧客満足度の改善、③売上高の増加、④コストの削減、⑤在庫の削減、 ⑥トップおよび社内への報告時間の短縮、⑦予算精度の向上、⑧効果は不明、⑨その他( ) 最も効果のあると思われるもの( )

### IV 情報活用の前提について。情報活用を行うには、システムおよびデータでの以下の質問項目で示されるような前提条件があります。そこで経営企画担当者からみて、貴社の情報活用の前提条件についてお聞きます。

問41) 貴社の基幹系情報システムにおいて導入されているモジュール及び機能をすべてお答えください(複数回答可)。
①財務会計システム、②管理会計システム、③販売管理システム、④CRMシステム、⑤物流管理システム、 ⑥生産管理システム、⑦購買管理システム、⑧SCMシステム、⑨人事管理(HRM)システム、⑩BIモジュール、 ⑪自社開発情報システム

企業内情報活用に関する調査（石倉・後藤・喜田・奥田）

問4 2) 問4 1)でお答え頂いた導入されているモジュール及び機能のうち、最も重要な事業部門で統合されているモジュール及び機能をお答えください（複数回答可）。	
①財務会計システム、②管理会計システム、③販売管理システム、④CRMシステム、⑤物流管理システム、⑥生産管理システム、⑦購買管理システム、⑧SCMシステム、⑨人事管理（HRM）システム、⑩BIモジュール、⑪自社開発情報システム	
問4 3) 貴社の情報統合（システム連携）の現状をお聞きます。以下のうちどれに当てはまりますか。	
①単一のERP（パッケージ）を導入している。②複数のシステム導入し、各システム間の関係を強化して統合している。③複数システムを導入しているが、統合されていない。	
問4 4) 問4 3)で「①ERP（パッケージ）を導入している」とご回答された方にお聞きます。具体的にはどのツールを導入していますか、また、その導入時期はいつですか。	
具体的なツール名（	）、導入時期（ 年）
問4 5) ERP（パッケージ）の領域の中でどれが一番重要だと考えていますか。（複数回答可）	
①販売・マーケティング領域、②会計、経理領域、③生産領域、④購買領域、⑤人事領域	
問4 6) ERP（パッケージ）の導入の目的をお答えください（複数回答可）。そのうち、最も重要なもの一つあげてください。	
①経営基盤強化、②競争力強化、③業務改革、④会計制度への対応、⑤情報投資の効率化 最も重要な目的（	
問4 7) 問4 3)で、「②複数のシステム導入し、各システム間の関係を強化して統合している。」とお答えの方にお聞きます。システム間の統合、連携の程度は全システムのうちのどれくらいですか。	
①20%以下、②21%～40%、③41%～60%、④61%～80%、⑤81%以上	
問4 8) 情報システムのデータはどの範囲を中心としていますか。	①取引別、②部門別、③事業部別、④全社
問4 9) 情報システムのデータの刷新スピードはどの程度ですか。	①リアルタイム、②日次、③週次、④月次、⑤四半期別、⑥年次、⑦その他（
問5 0) データ統合のためにマスターデータを導入していますか。	①はい、 ②いいえ、③分からない。
問5 1) データマネジメント（データの質の管理）を導入していますか。	①はい、 ②いいえ、③分からない。
問5 2) 全社内でデータの品質の維持・向上の活動を実施していますか。	
①継続して取り組んでいる。②過去取り組んだ事がある。③取り組みを検討している。④活動の予定はない	
問5 3) データの品質の維持・向上の活動はどの部門で行っていますか。	
①IT部門（情報システム部等）、②ユーザー部門（業務部門）、③データ管理専門部門、④その他（	
問5 4) 経営企画担当者として、貴社のデータについて満足していますか。	①満足している。②不満足である。
問5 5) 問5 4)で、「②不満足である」とご回答された方にお聞きます。不満足の原因をすべてお答えください（複数回答可）。そのうち最も重要な理由の一つあげてください。	
①重複データがある。②利用されていない古いデータがある。もしくはデータの刷新が遅い。 ③データが正しく登録されていない、間違っている。もしくはデータの定義が統一されていない。 ④必要なデータが抜けている。もしくはビジネスに合致したデータ刷新が行われていない。 ⑤その他（	
最も重要な理由（	
問5 6) システム統合、連携及びデータ統合の範囲をお答えください。	①部門内、②全社、③海外子会社及び関連会社を含めて
問5 7) クラウドなどのビッグデータへの対応についてお聞きます。現在の状況はどちらですか。	①導入している。②導入していない。

問58) 経営企画担当者として、企業内情報システム（基幹系情報システムおよびERP）の導入にどの程度かかわっていますか。
①全くない。②ほとんどない。③どちらでもない。④かなりある。⑤極めてある。
問59) 経営企画担当者として、企業内情報システム（基幹系情報システムおよびERP）の設計及び改善にどの程度かかわっていますか。
①全くない。②ほとんどない。③どちらでもない。④かなりある。⑤極めてある。

**V 貴社の情報活用を支援する組織的支援の仕組みの現状について。**

問60) 情報活用を支援する専門部門がありますか。	①はい、②いいえ
問61) 情報システム部がありますか。あればその人数をお答えください。	①はい（人数 名）、②いいえ
問62) 情報システム部等の情報活用部門を分社化、もしくはアウトソーシングしていますか。	①はい、②いいえ
問63) 情報活用を行う専門部門はありますか。あればその人数をお答えください。	①はい（人数 名）、②いいえ
問64) 情報活用を支援するリーダーはいますか。	①はい、②いいえ
問65) 情報活用に対するトップ、経営陣の支援はどの程度ですか。	①全くない、積極的でない。②ほとんどない。③どちらでもない。④かなりある。⑤極めてある。積極的である。
問66) 情報活用を推進する人事制度、人材育成の仕組みなどはありますか。（あれば、具体的にお答えください。）	①はい（具体的に ) ②いいえ
問67) 情報統合、情報活用の責任者はいますか。例えばCIOのような役職はありますか。	①はい、②いいえ
問68) 情報統合及び情報活用をどの程度重要だと考えていますか。以下の5点尺度でお答えください。	①全く重要でない。②ほとんど重要でない。③どちらでもない。④かなり重要である。⑤極めて重要である。

貴社名、回答者様御氏名、また回答についての問い合わせ先等についてお知らせください。

貴社名・貴社住所	
御回答者様氏名	
御所属部署名	
御回答者様メールアドレス	
論文等の成果発表際に、貴社名を記載してもよろしいでしょうか。（質問票の結果を個別に記載することはありません。）	①はい、 ②いいえ
この調査結果を基にしたインタビュー調査にご協力いただけますでしょうか。	①はい、 ②いいえ
はいの場合の連絡先（	）
ご都合の良い日種など（	）

質問はこれで終了です。ご協力誠にありがとうございました。