

# 「IT がもたらす企業経営改革」

平成 12 年度企業行動に関するアンケート調査

平 成 1 3 年 4 月

内閣府経済社会総合研究所

景 気 統 計 部

## 調査要領

- 1 . 調査の目的...毎年実施している「経営環境と経営基本方針」について指標を継続的に得ること。また、企業における IT 投資の実績と計画、IT 化がもたらす新しい経営手法、企業組織の IT 対応について調査し、日本経済の現況の解明に資すること。
- 2 . 調査時期.....平成 13 年 1 月
- 3 . 調査項目.....
  - . 経営環境と経営基本方針
  - . IT 投資の実績と計画
  - . IT 化がもたらす新しい経営手法
  - . 企業組織の IT 対応
- 4 . 調査対象.....東京、大阪、名古屋の証券取引所第 1 部及び第 2 部上場企業のうち、金融・保険業を除く企業（2,270 社）
- 5 . 調査方法.....所定の調査票による郵送・自計申告方式
- 6 . 回答企業数...1,405 社（製造業 843 社、非製造業 562 社）
- 7 . 回答率.....61.9%

（注）報告書中の業種は、証券コードの分類による。また、製造業の内訳業種として用いられている素材型製造業、加工型製造業、その他の製造業の区分については、以下のとおりとした。

素材型製造業.....繊維製品、パルプ・紙、化学、鉄鋼、非鉄金属

加工型製造業.....一般機械、電気機器、輸送用機器、精密機器

その他の製造業...食料品、医薬品、石油・石炭、ゴム製品、ガラス・土石製品、金属製品、その他製造（印刷・文房具等）

平成 12 年度企業行動に関するアンケート調査  
「IT がもたらす企業経営改革」

バブル崩壊とその後の「失われた 10 年」が過ぎ、景気は未だ本格的回復軌道に乗れずにいる。企業統合等、業界の再編が進み、雇用や設備のリストラは続いているが、日本経済が力強い競争力を取り戻すためには、企業が過剰資産の削減にとどまらず、新たな付加価値を創造するための努力をしていくことが必要である。

1990 年代の米国経済が長期にわたる拡大を続けた背景には、IT による生産性向上があると言われる。日本企業においてもパソコン等の IT 機器の導入は飛躍的に進んでいるものの、IT を真の生産性向上につなげるためには、単にコスト削減の手段としてのみ用いるのではなく、業務効率を高めることを目的として、IT を利用した新たな経営手法を導入し、それに必要な組織改革を実行できるかが鍵となる。

こうしたことから、今回の「企業行動アンケート調査」では、我が国企業の経営環境と経営基本方針（第 1 章）を継続して調査するとともに、「IT 投資の実績と計画」（第 2 章）、「IT 化がもたらす新しい経営手法」（第 3 章）、「企業組織の IT 対応」（第 4 章）の 3 つの視点から日本企業の IT 化の現状と見通しについて調査・分析を行った。

具体的には、「IT 投資の実績と計画」では、IT 投資の規模と内容、投資対象と目的及び効果に加え、企業が IT 化を進める上での問題点と、その対処方針について調査した。

次に、「IT がもたらす新しい経営手法」では、CRM、SCM の他に、企業間及び消費者向けの電子商取引といった、IT による経営革新が企業にどの程度浸透しているか、また電子商取引が企業の業績や産業構造にどのような影響を与えているかについて分析した。

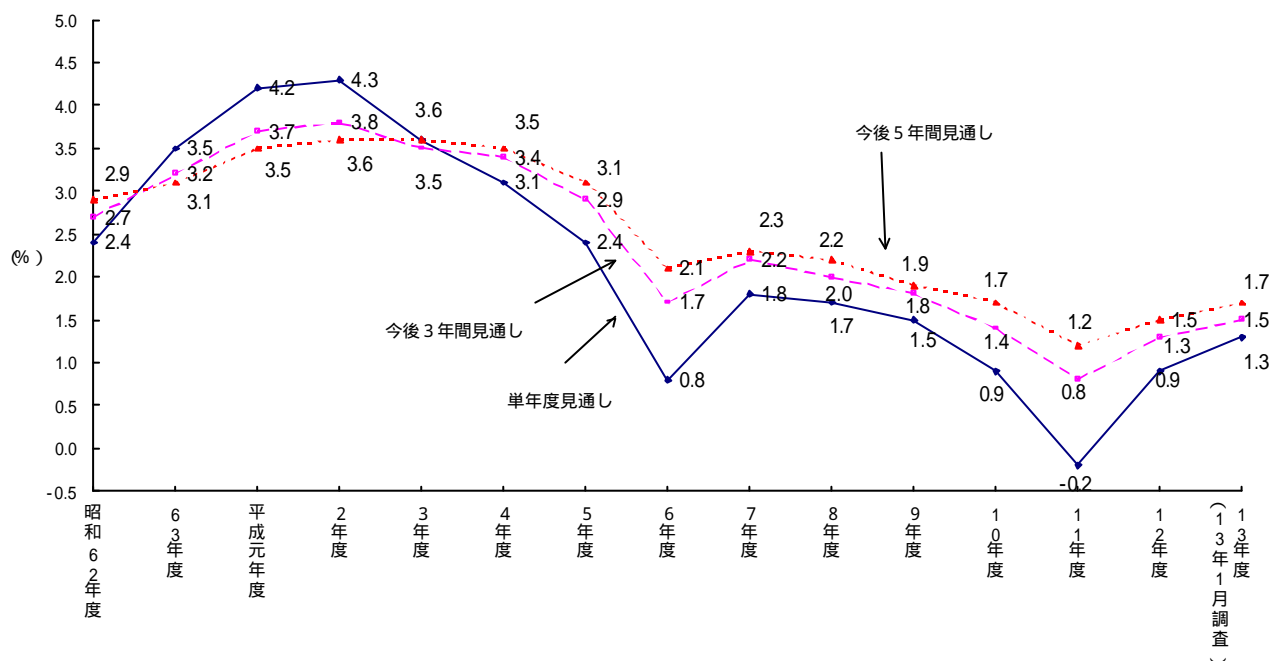
さらに、「企業組織の IT 対応」では、IT 化が進み経営環境が変化する中で、企業がどの程度組織改革の必要性を感じ、旧来の組織や雇用の形態がどのように変化していくと見ているのかについて調査した。

・経営環境と経営基本方針

1. 平成 13 年度の成長率見通しは 1.3%に

我が国企業は、平成 13 年度の実質経済成長率について、全産業平均で 1.3%を見込んでいる。中期的な見通しについては、今後 3 年間（平成 13～15 年度）では 1.5%（年平均）今後 5 年間（平成 13～17 年度）では 1.7%（年平均）を見込んでいる。単年度では 4 年ぶりに 1%台を回復し、今後 3 年間及び今後 5 年間の見通しについても昨年度の値を上回っている。ただし、昨年度の予想成長率からの上昇の度合いはいずれの値についても前年度と比較すると小さいものとなっている（第 1-1-1 図）。

第 1- 1- 1図 予想経済成長率の推移

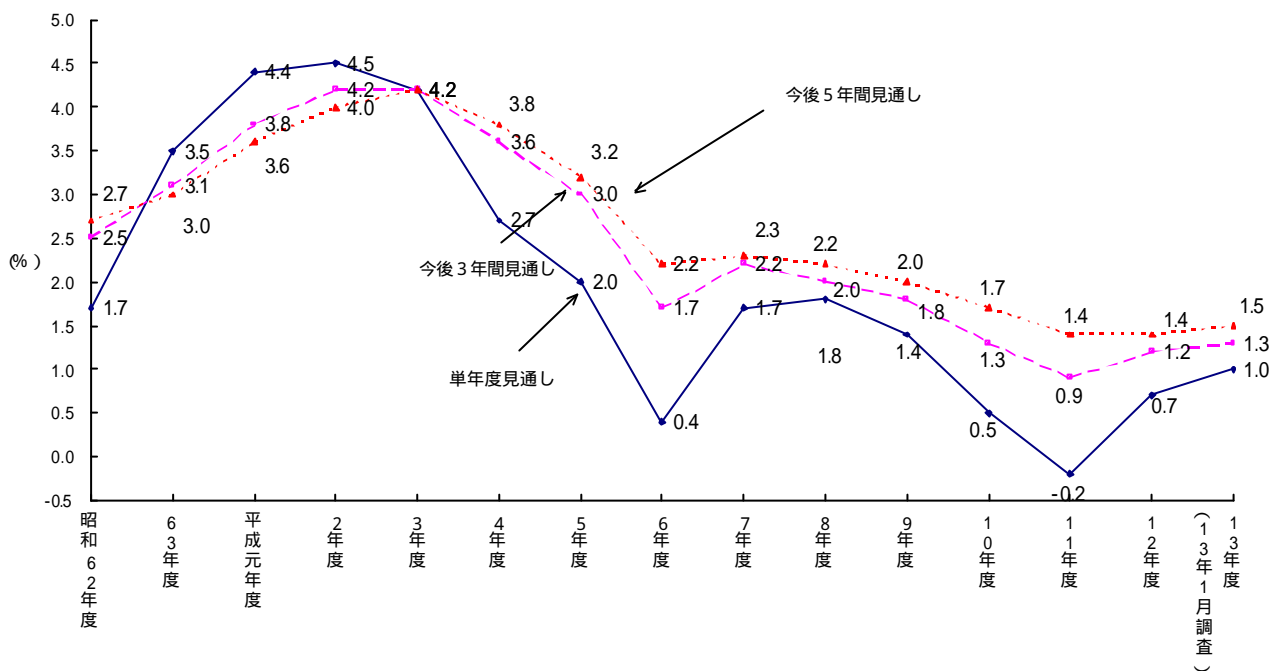


業界需要の実質成長率見通しについては、全産業平均で平成 13 年度は 1.0%、今後 3 年間は 1.3%、今後 5 年間は 1.5%となっており、いずれも昨年度の値を上回っているものの、小幅の上昇にとどまり、今後 3 年間、今後 5 年間については、ほぼ横ばいと言える（第 1-1-2 図）。

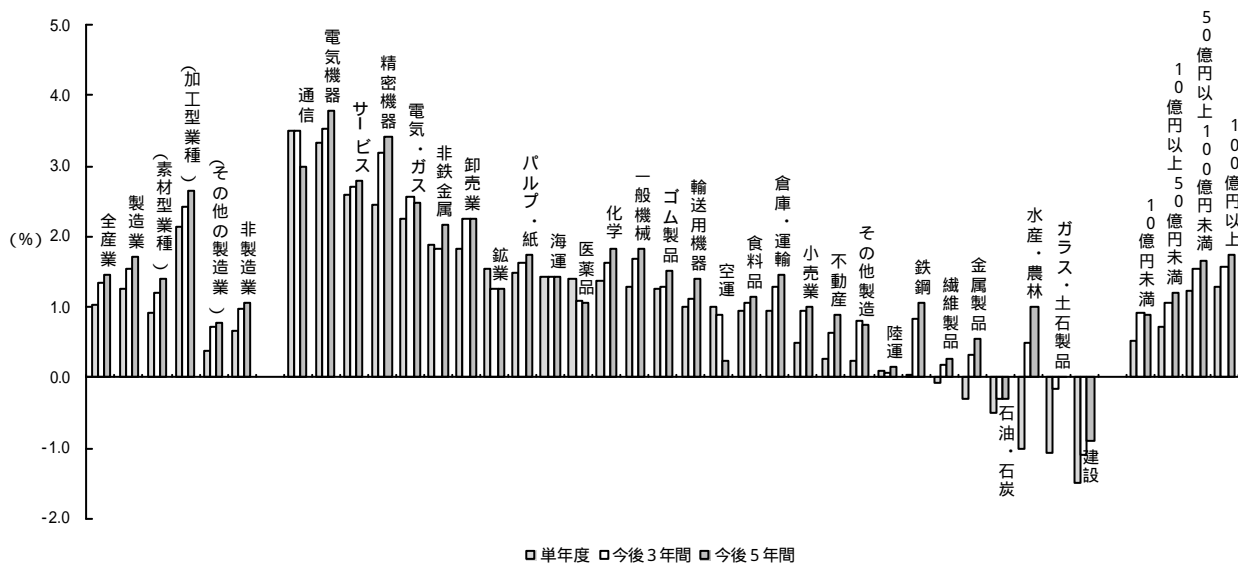
業種別には、単年度、今後 3 年間、今後 5 年間のいずれの期間でも、非製造業よりも製造業の方が高くなっている。ただし、製造業のうち加工型業種が際立って高い伸びを示している一方で、素材型業種は全産業平均より低い伸びであり、二極化の様相がみられる。個別業種でみると、単年度、今後 3 年間ともに「通信」、「電気機器」が高く、今後 5 年間では「電気機器」、「精密機器」が高い伸びとなっている。他方、「建設」、「石油・石炭」は、

いずれの期間においてもマイナスとなっており、単年度ではそれに加えて「ガラス・土石製品」、「水産・農林」も大きなマイナスを示している。資本金規模別にみると、いずれの期間でも大規模企業ほど高い伸びを示している（第 1-1-3 図）。

第 1 - 1 - 2 図 予想業界需要成長率の推移



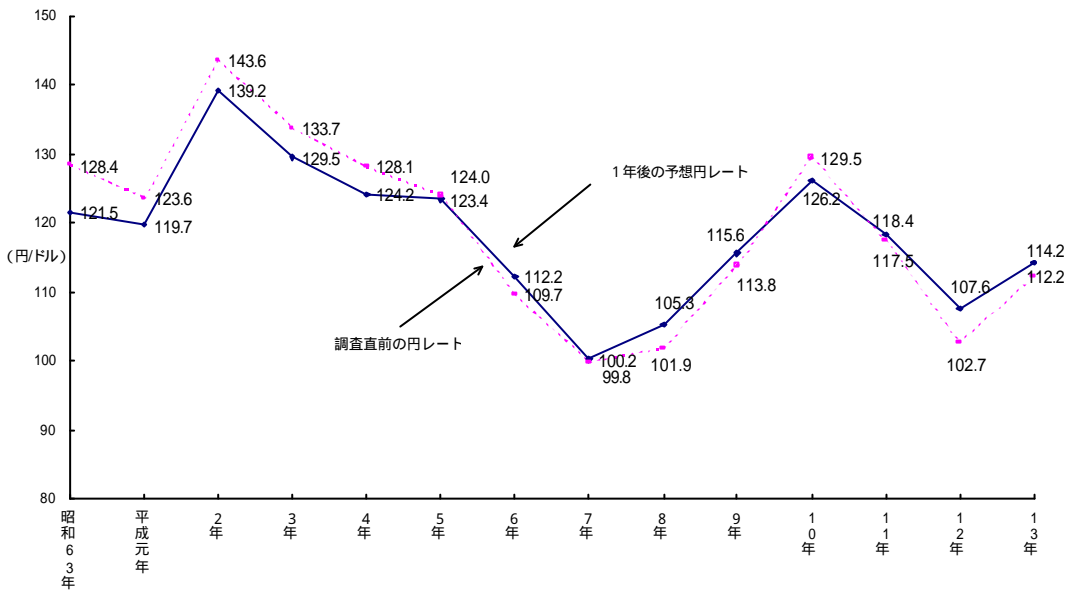
第 1 - 1 - 3 図 業種別・資本金規模別にみた業界需要の实质成長率見通し



## 2. 予想円レートは 114.2 円と 3 年ぶりの円安方向

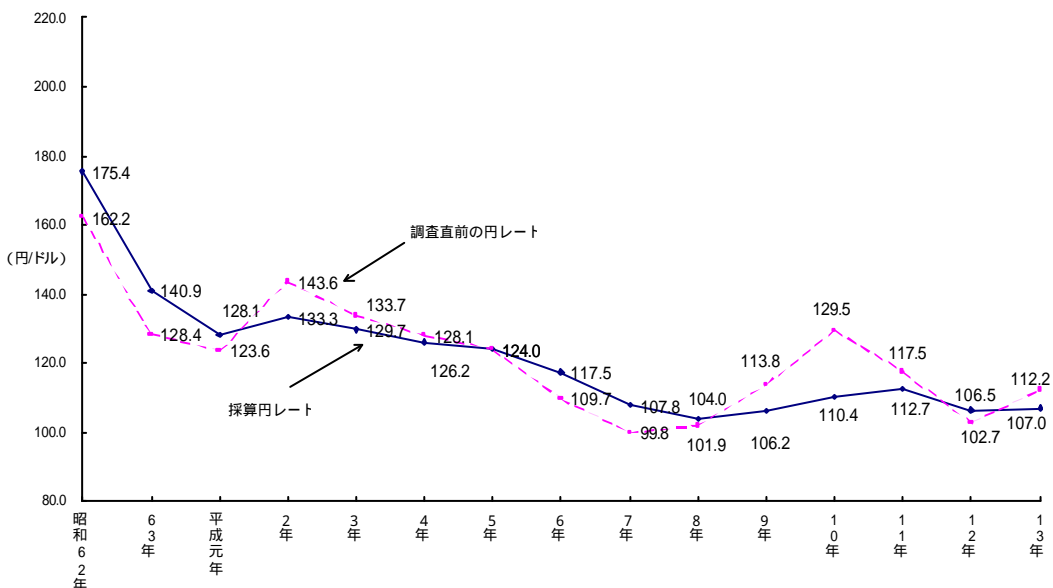
1 年後の予想円レートについては、全産業平均でみると 114.2 円/ドルで、51.8%の企業が 110 円台を予想している（調査直前の 12 年 12 月の円レートは 112.2 円/ドル）。このように、予想円レートは、昨年春以降の円安傾向に伴い 3 年ぶりに下落した（第 1-2-1 図）。

第 1 - 2 - 1 図 1 年後の予想円レートの推移

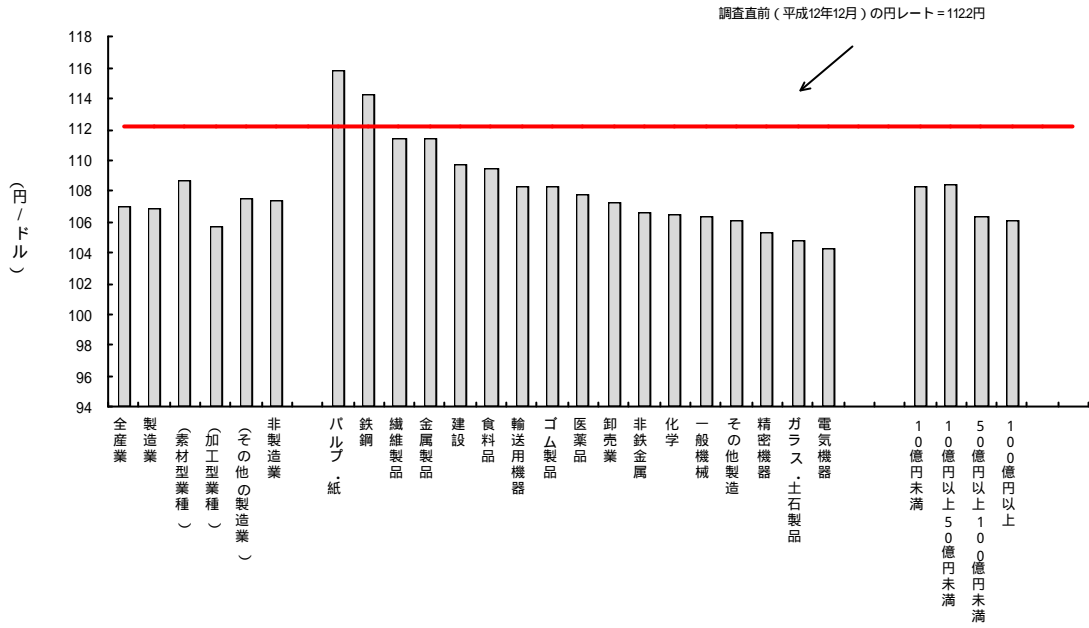


他方、輸出企業の採算円レートは 107.0 円/ドルと 2 年ぶりにわずかながら下落し（前回調査時 106.5 円/ドル）、調査直前の円レート（12 年 12 月の円レート 112.2 円/ドル）より円高水準となっている。業種別にみても、「パルプ・紙」、「鉄鋼」を除き、採算円レートを高めに設定しており、製造業の加工型業種（105.7 円/ドル）が素材型及びその他の製造業に比べ高くなっている（第 1-2-2 図）。

第 1 - 2 - 2 図(1) 輸出企業の採算円レートの推移



第1-2-2図(2) 業種別・資本金規模別に見た輸出企業の採算円レート

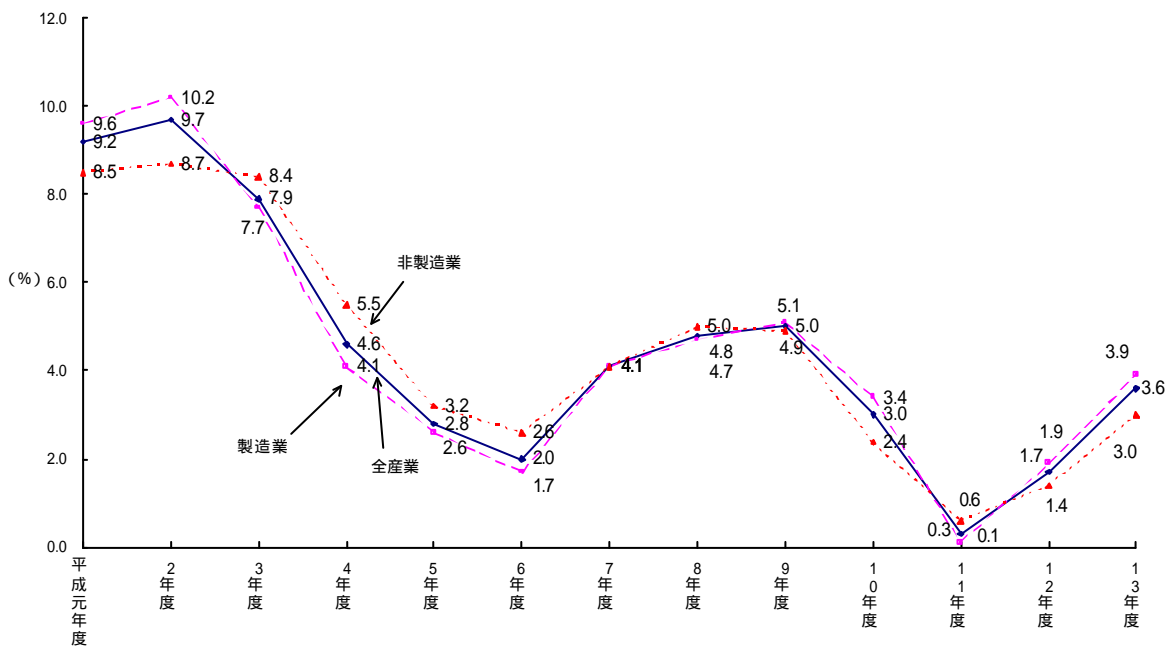


### 3. 設備投資は今後3年間の伸び率が拡大

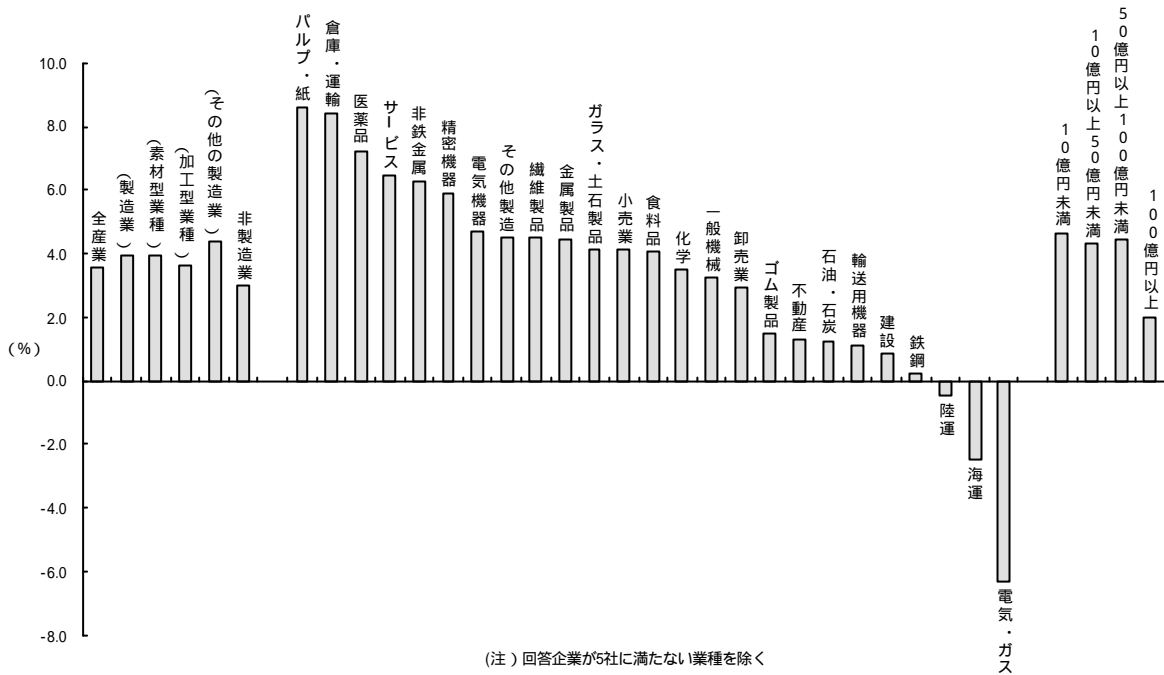
今後3年間の設備投資の年平均伸び率は3.6%（製造業 3.9%、非製造業 3.0%）と前回調査の1.7%（製造業 1.9%、非製造業 1.4%）よりさらに上昇している（第1-3-1図）。

業種別にみると、「パルプ・紙」、「倉庫・運輸」等が高い伸びを見通している一方で、「電気・ガス」、「海運」、「陸運」は減少の見通しとなっている。また、資本金規模別では、資本金100億円以上の企業以外で伸びが高くなっている（第1-3-2図）。

第1-3-1図 今後3年間の設備投資増減率見通し(年度平均)の推移



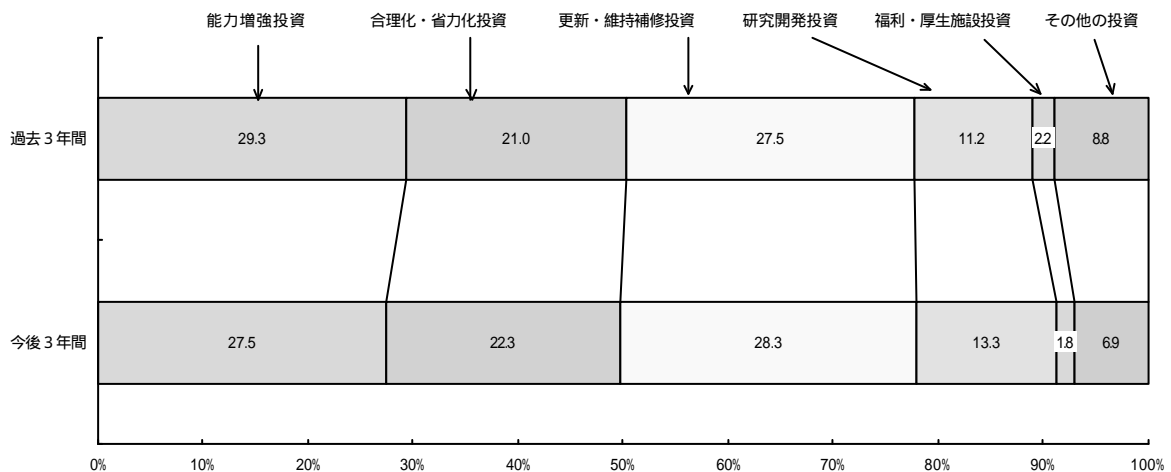
第1-3-2図 業種別・資本金規模別にみた設備投資増減率(今後3年間)



設備投資の内訳をみると、昨年度の調査結果と同様に、今後3年間では過去3年間と比較して「合理化・省力化」、「維持・更新」、「研究開発」のウェイトが高まり、「能力増強」、「福利厚生施設」のウェイトが低下している（第1-3-3図）。

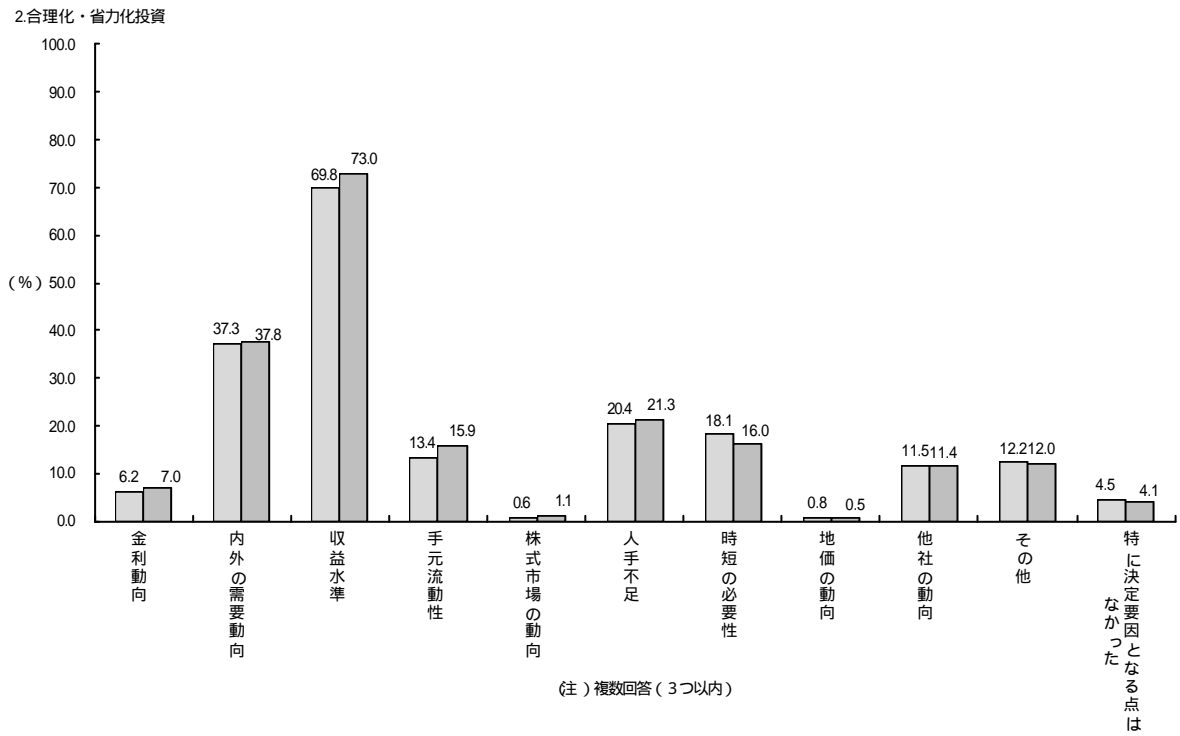
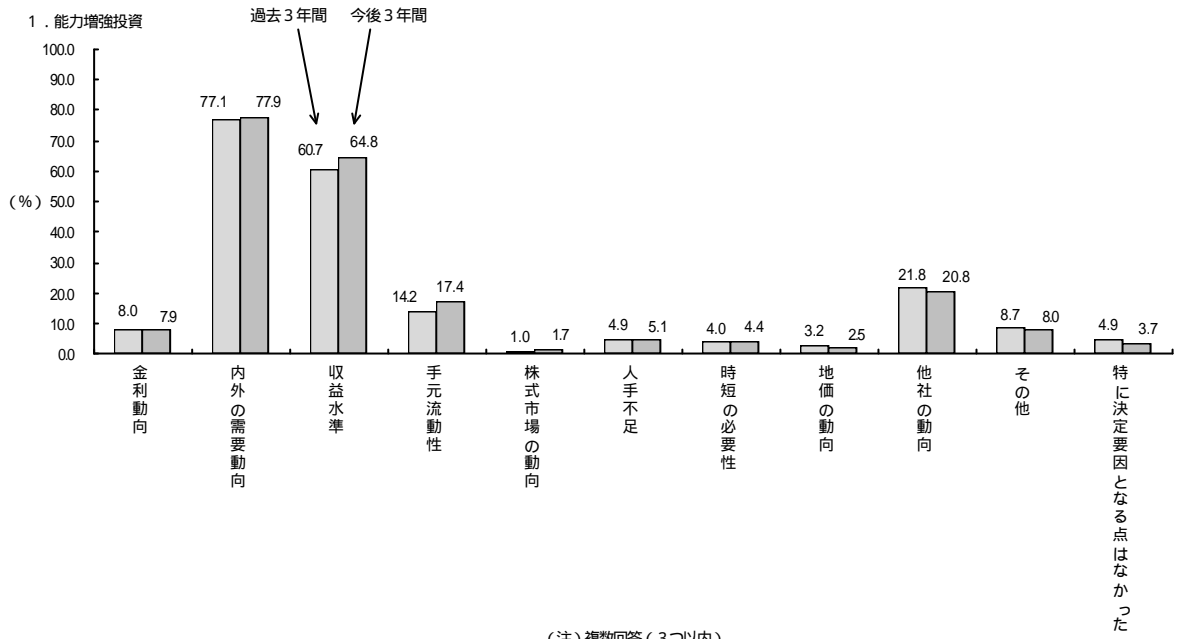
設備投資の決定要因についてみると、能力増強、合理化・省力化、研究開発のいずれにおいても「内外の需要動向」、「収益水準」が過去3年間、今後3年間ともに主要な要因であり、今後3年間にウェイトが高まる見通しとなっている（第1-3-4図）。

第1-3-3図 設備投資の目的別内訳(過去3年間、今後3年間)

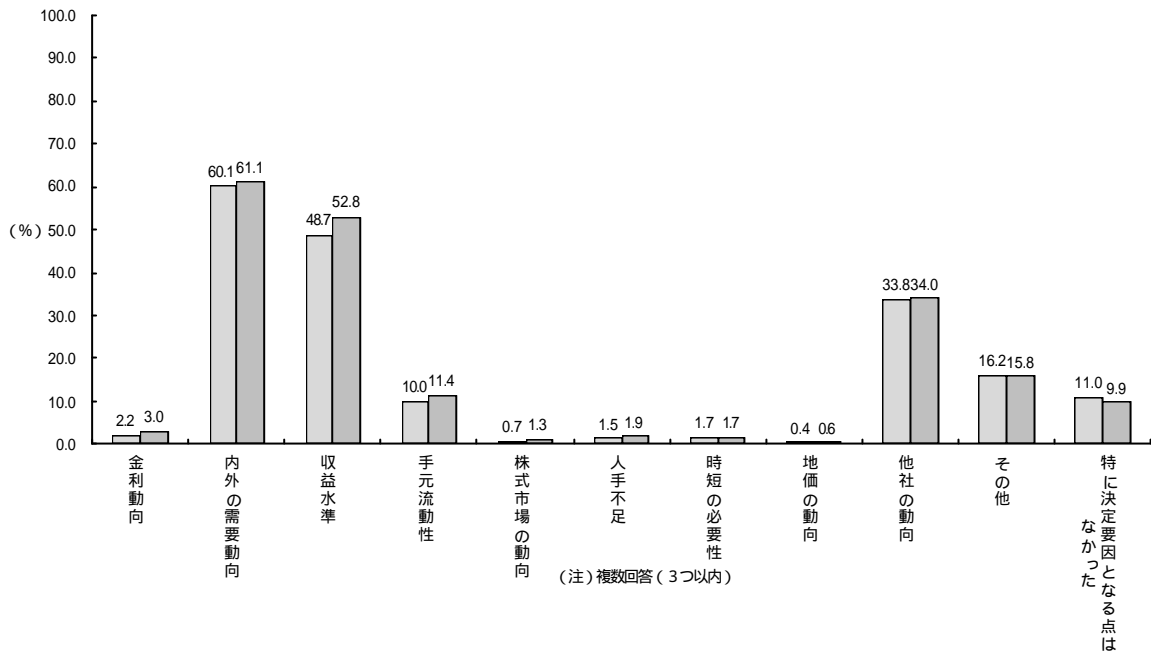




第1-3-4図 設備投資の決定要因

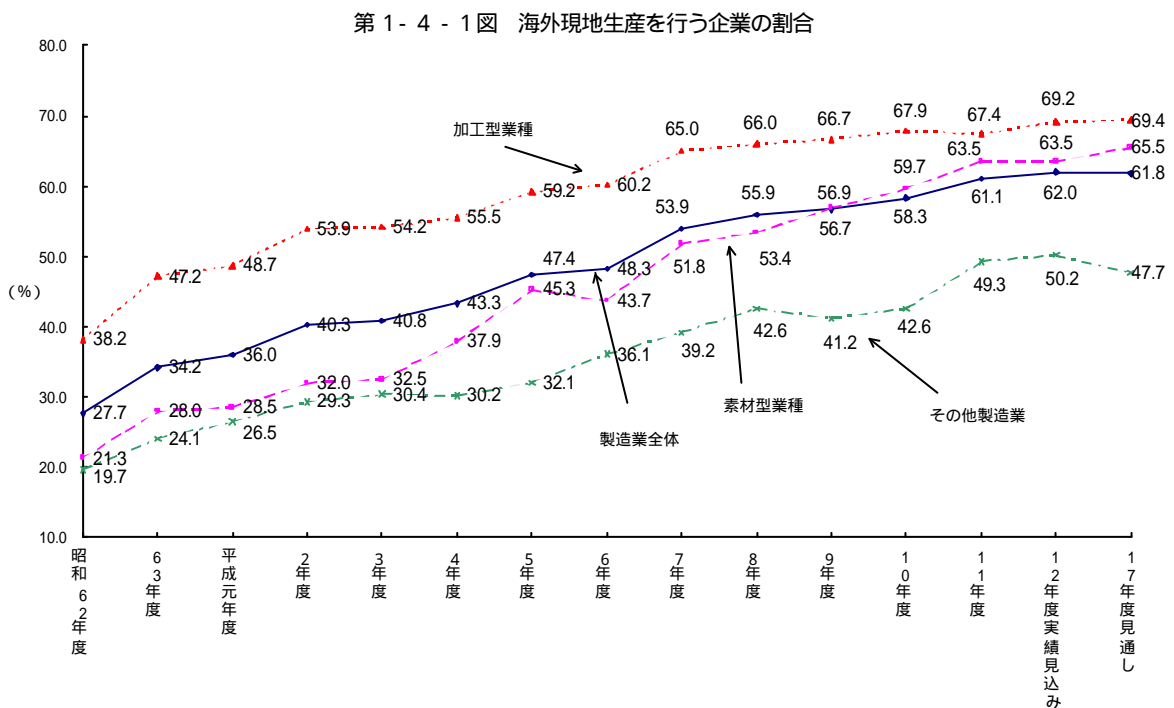


3.研究開発投資



4. 海外現地生産比率は引き続き増加

海外現地生産を行う企業の割合は、平成10年度実績の58.3%から、11年度実績61.1%、12年度実績見込み62.0%と上昇した後、17年度見通しは61.8%と微減となる見通しである(第1-4-1図)。

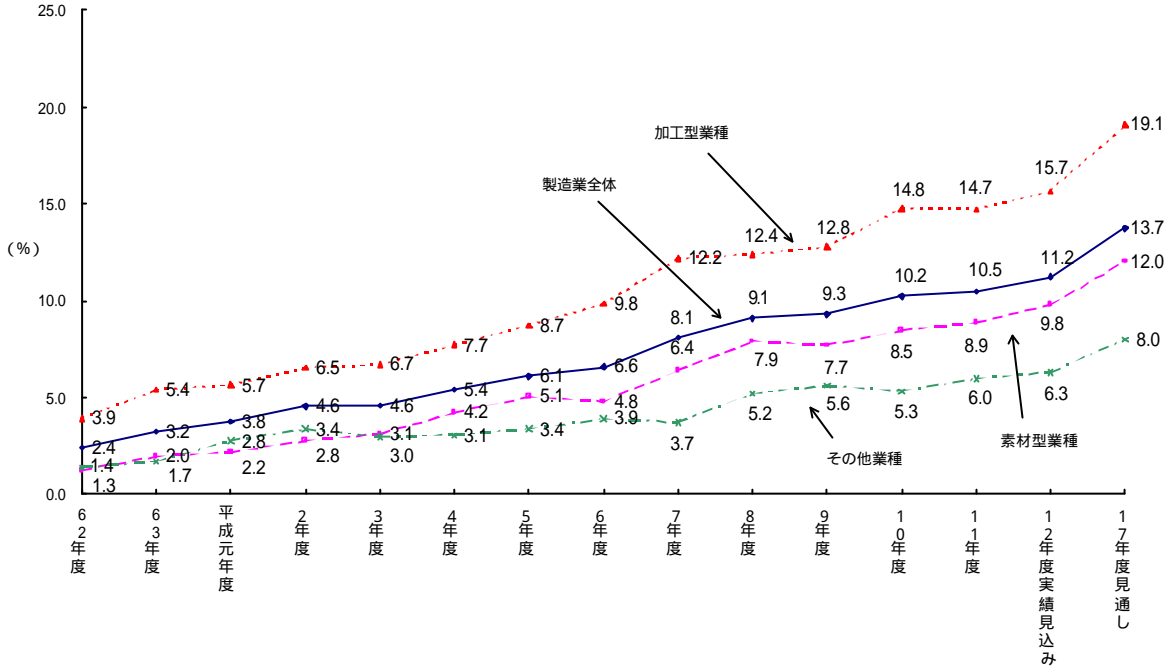


全企業ベース（注1）の海外現地生産比率は、平成10年度実績10.2%から、11年度実績10.5%、12年度実績見込み11.2%、17年度見通しは13.7%となっている（第1-4-2図）。

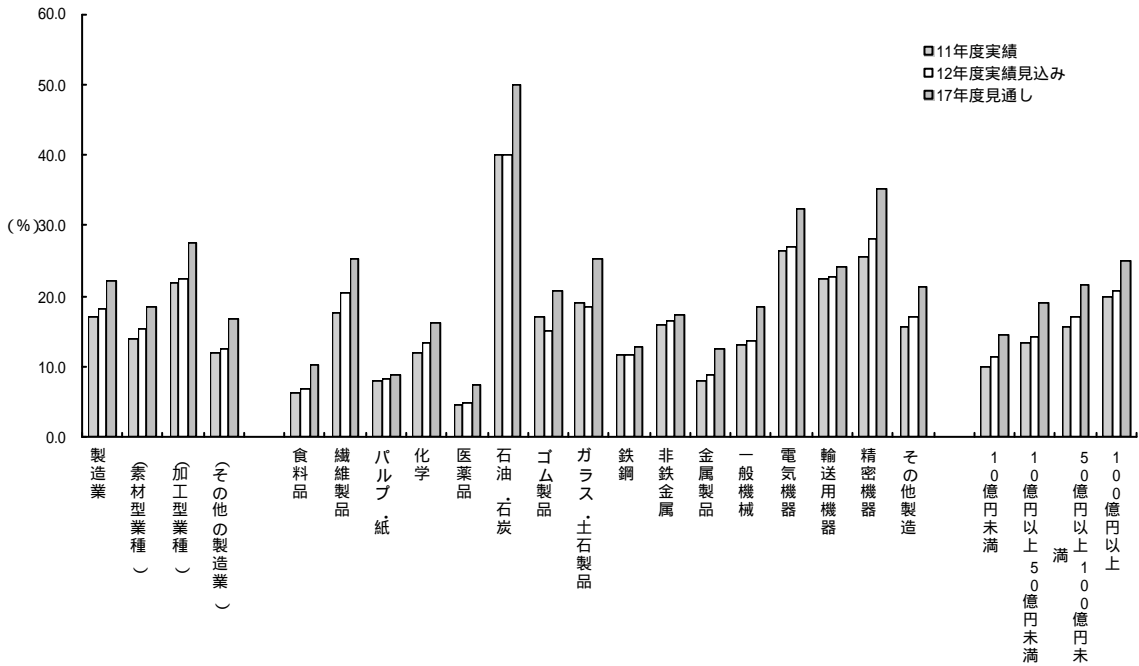
業種別にみると、「石油・石炭」、「精密機器」、「電気機器」、「ガラス・土石製品」等で海外現地生産比率が高くなっている（第1-4-3図）。

（注1）「全企業ベース」とは、海外現地生産比率を0%と記入した、つまり海外現地生産を行っていない企業を含んだ数値

第1-4-2図 海外現地生産比率の推移



第1-4-3図 業種別・資本金規模別にみた海外現地生産比率

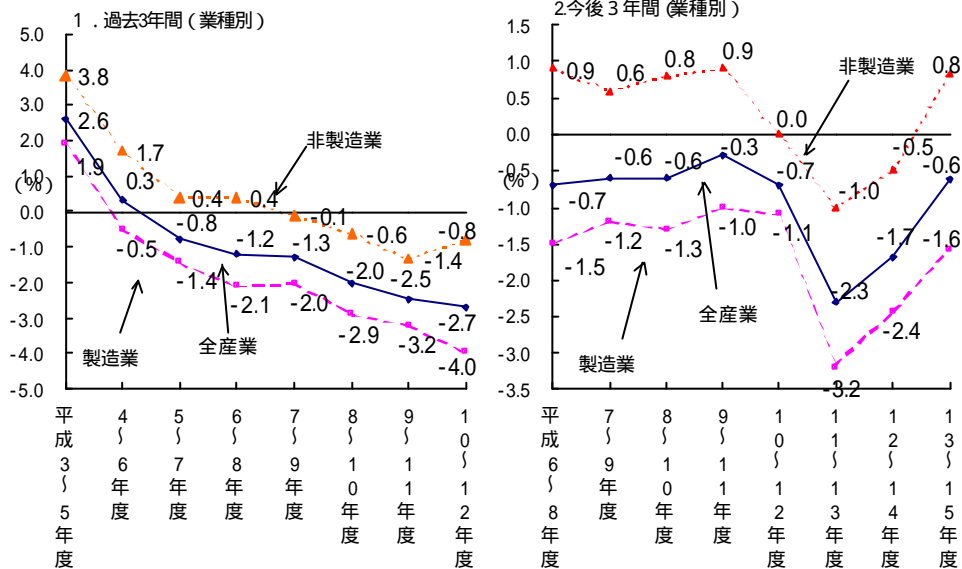


5. 今後3年間の従業員数は減少するもののマイナス幅は縮小

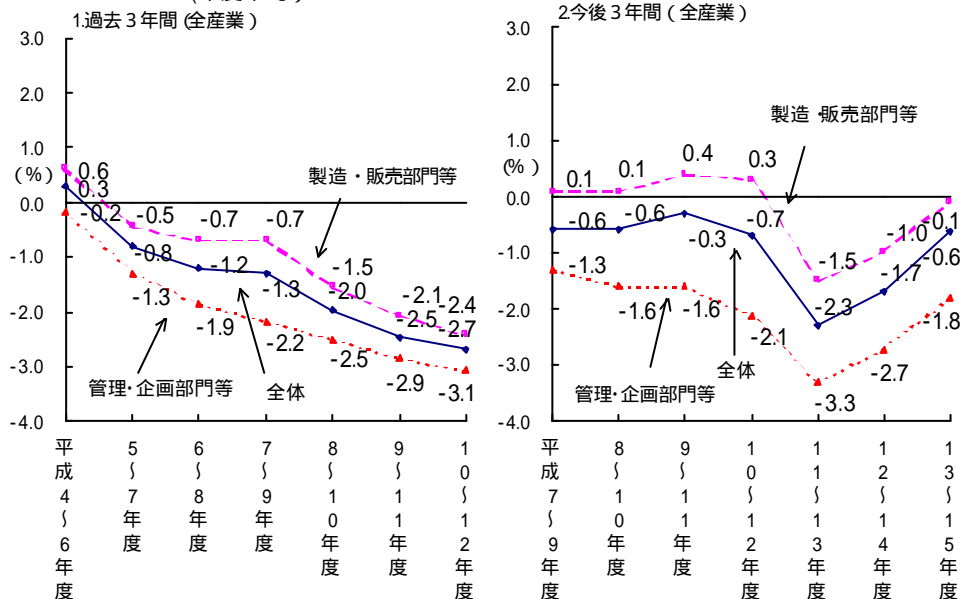
従業員数の変化は、過去3年間では年平均2.7%減（製造業4.0%減、非製造業0.8%減）とマイナス幅の拡大が続いている一方、今後3年間では同0.6%減（製造業1.6%減、非製造業0.8%増）と昨年度に引き続きマイナス幅が縮小する見通しとなっている。過去3年間の2.7%減は、同一の基準で比較できる平成5年以降では最大のマイナス幅である。ただし、非製造業についてはマイナス幅が昨年より縮小しており、今後3年間では4年ぶりに増加に転じる見通しである（第1-5-1図）。

部門別の今後3年間の見通しでは、製造・販売部門は0.1%減と減少傾向にやや歯止めがかかり、管理・企画部門は1.8%減であるが、マイナス幅が縮小している（第1-5-2図）。

第1-5-1図 雇用者数増減率  
(年度平均)



第1-5-2図 部門別雇用者数増減率  
(年度平均)



## . IT 投資の実績と計画

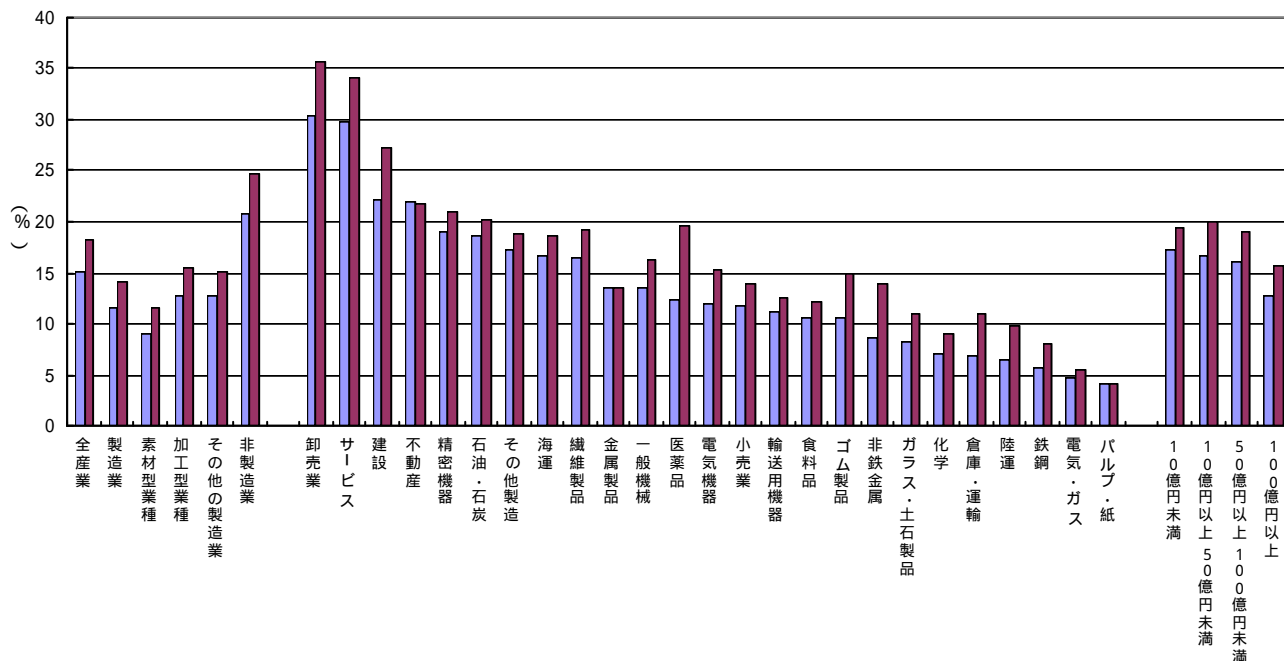
### 1 . 非製造業で高い IT 投資比率

設備投資額の総額に占める IT 投資額の割合は、全産業平均で過去 3 年間は 15.2%、今後 3 年間は 18.3%となっている。産業別にみると、過去 3 年間では、製造業が 11.7%であるのに対し、非製造業は 20.8%と約 2 倍である。今後 3 年間でも、製造業は 14.2%、非製造業は 24.8%と、非製造業で IT 投資比率が高い。非製造業のうち特に卸売業、サービス業で高く、過去 3 年間ではそれぞれ 30.4%、30.0%、今後 3 年間ではそれぞれ 35.7%、34.0%であり、情報仲介業務のウェイトの高い業種の特徴を表している（第 2-1-1 図）。

IT 投資の年平均伸び率は、全産業平均で過去 3 年間は 8.1%、今後 3 年間は 9.0%となっている。産業別でみると、過去 3 年間では製造業が 7.9%、非製造業が 8.4%、今後 3 年間では製造業、非製造業ともに 9.0%と大きな差はみられない。業種別でみると、過去 3 年間では医薬品（14.1%増）非鉄金属（12.6%増）、今後 3 年間でも精密機器（12.0%増）、パルプ・紙（10.6%増）等、製造業における IT 投資の伸びの高さが目立つ（第 2-1-2 図）。

また、資本金規模別にみると、IT 投資比率、IT 投資伸び率ともに中堅企業（資本金 10 億円未満）が大企業（同 10 億円以上）よりも高い値を示していることが分かる（第 2-1-1 図、第 2-1-2 図）。

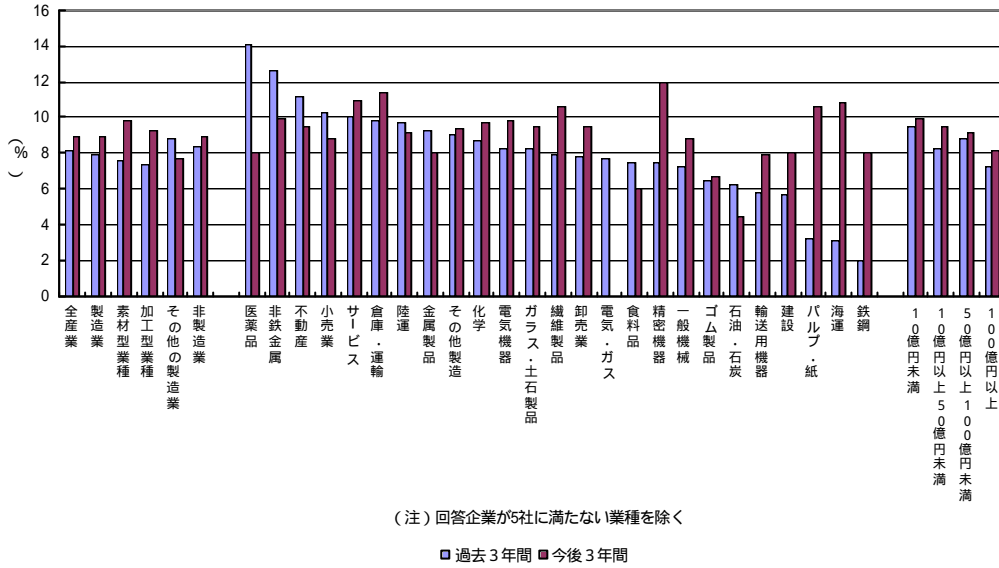
第2-1-1図 IT投資額の割合



(注) 回答企業が5社に満たない業種を除く

■ 過去 3 年間 ■ 今後 3 年間

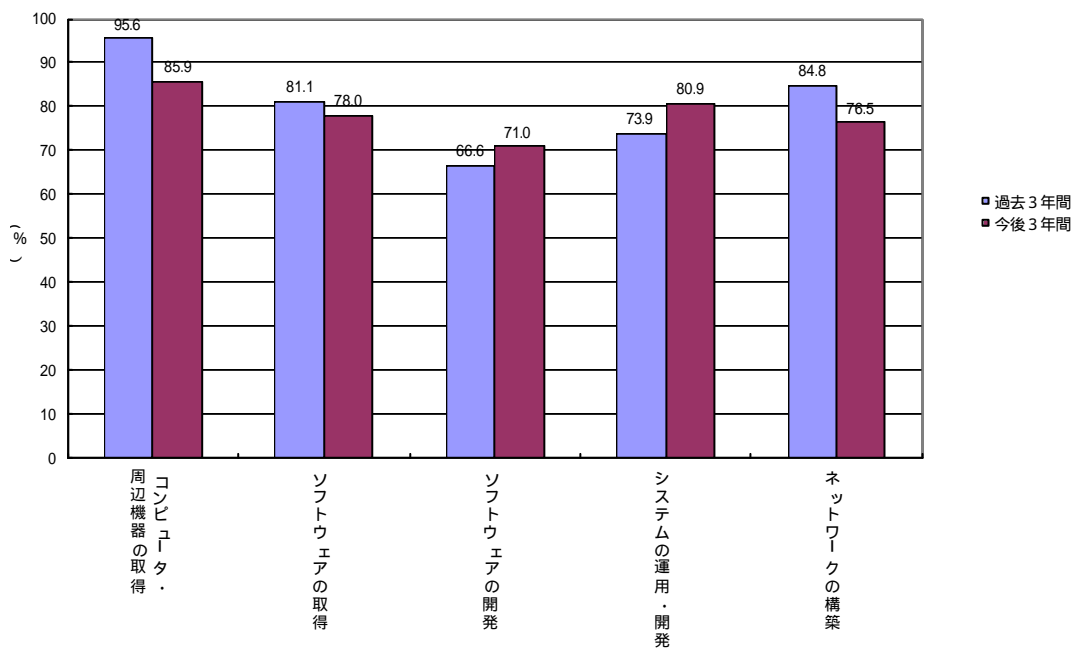
第2-1-2図 IT投資の年平均伸び率



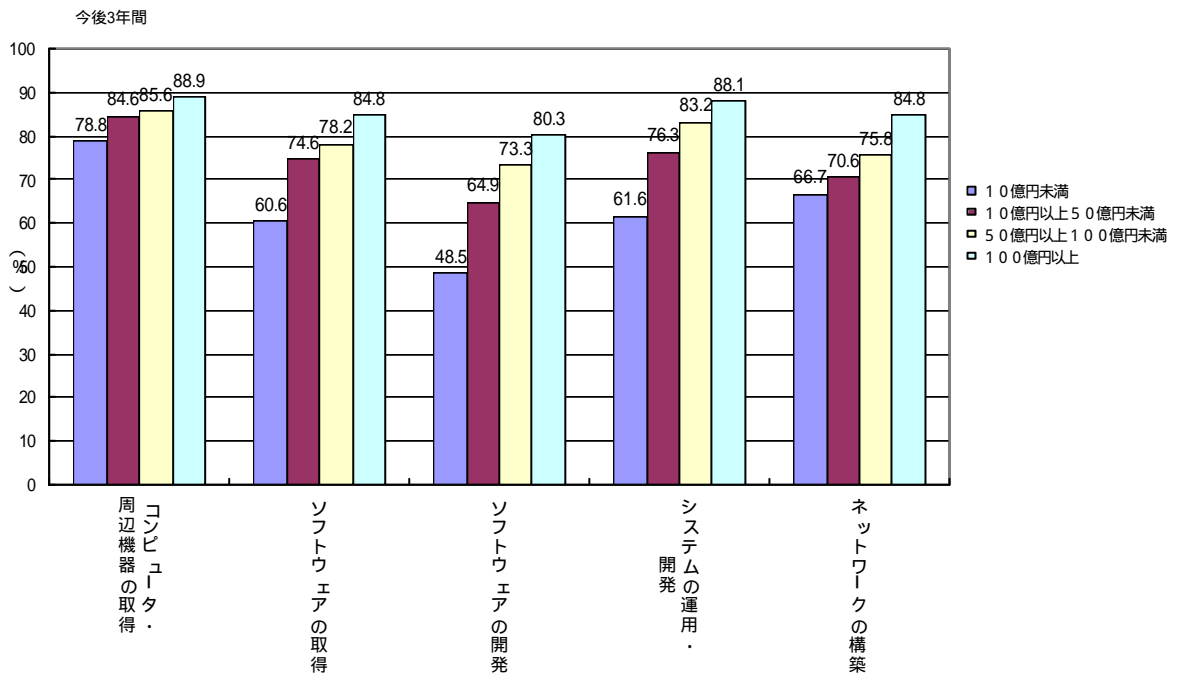
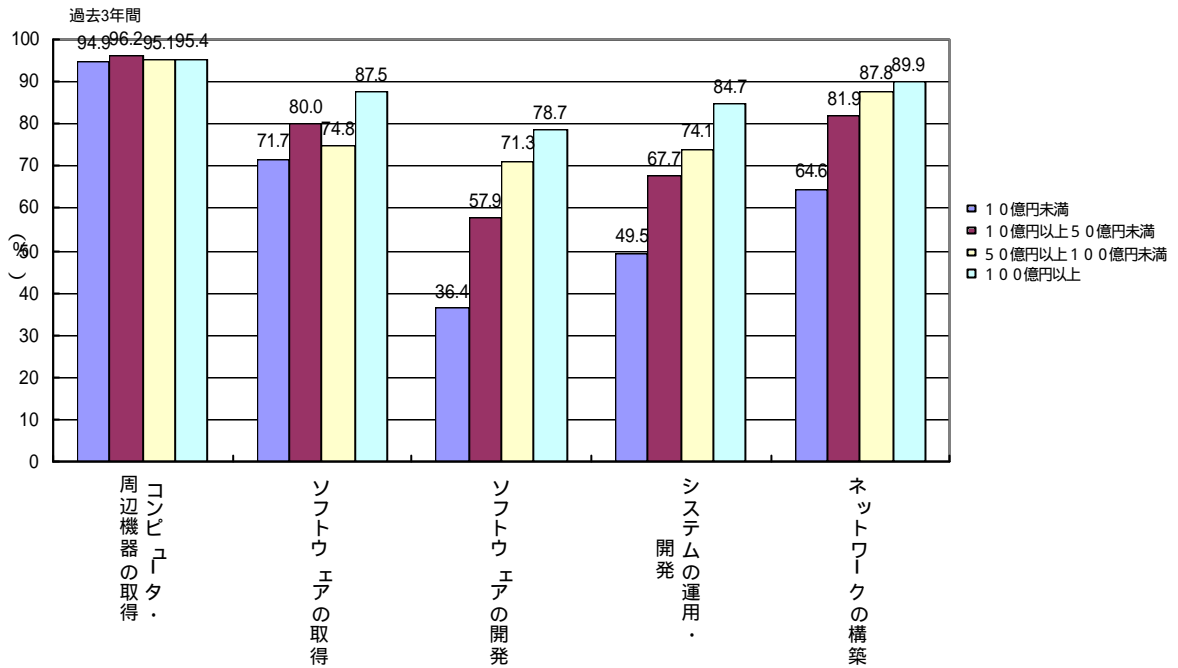
## 2. 大企業を中心に進む IT 投資の高度化

IT 投資の内容をみると、過去3年間に比べ、「コンピュータ・周辺機器の取得」や「ソフトウェアの取得」等の割合が今後3年間で低下している一方で、「ソフトウェアの開発」、「システムの運用・開発」は上昇しており、IT 投資の内容が高度化していることが分かる（第2-2-1図）。これを資本金規模別にみると、過去3年間、今後3年間ともに、IT 投資の内容のうち特に上に挙げた「ソフトウェアの開発」や「システムの運用・開発」において、大企業が中堅企業を大きく引き離していることが分かる（第2-2-2図）。

第2-2-1図 IT投資の内容 (過去3年間、今後3年間)

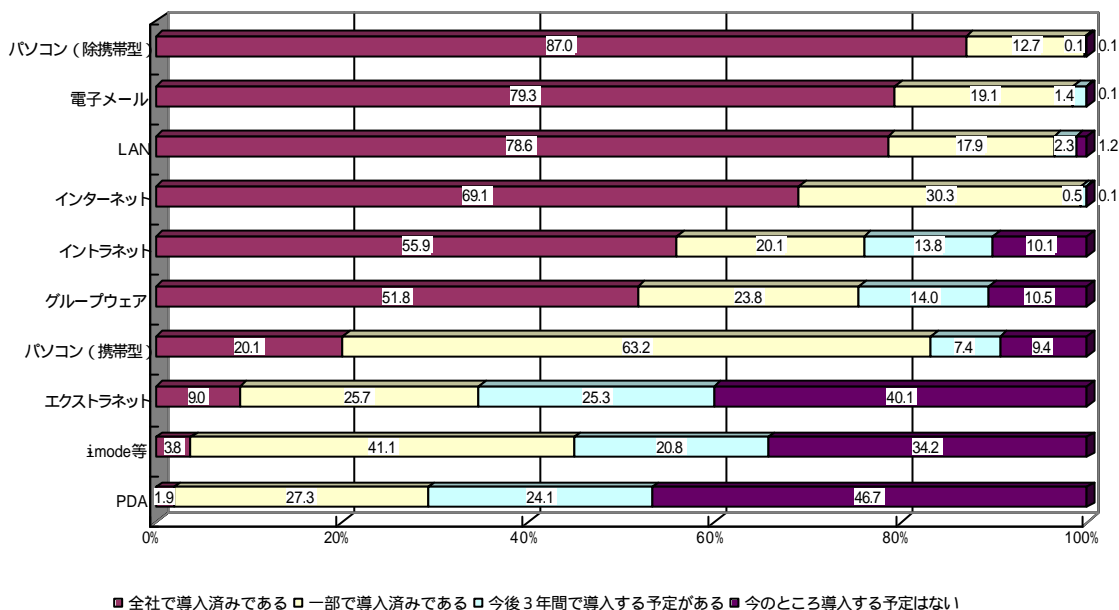


第2-2-2図 IT投資の内容(資本金規模別)

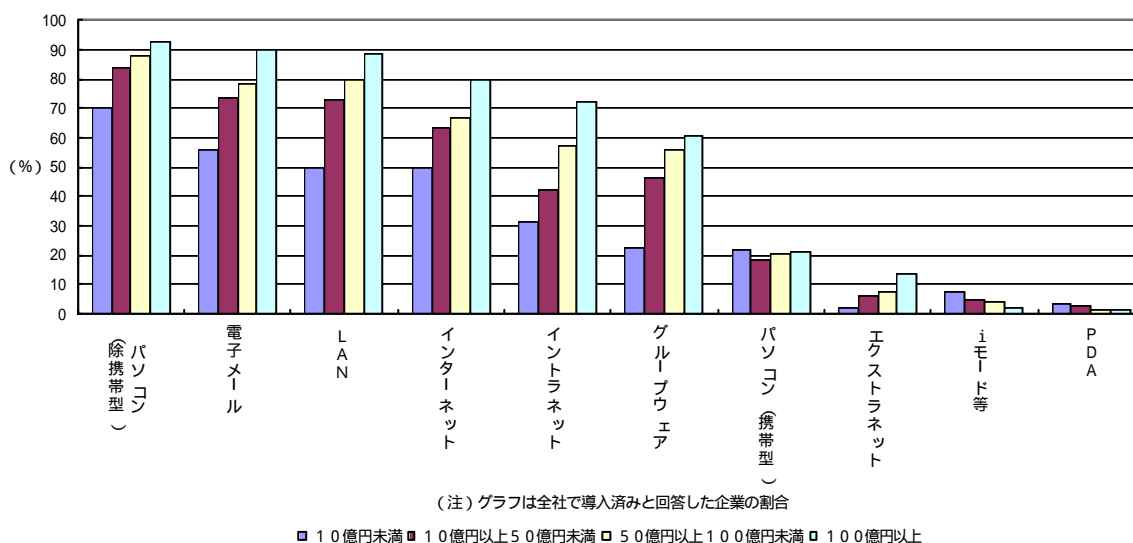


次に、IT関連機器の導入状況を見ると、「パソコン（除携帯型）」、「電子メール」、「LAN」、「インターネット」は7～9割の企業で全社的に導入されている（第2-2-3図）。ただし、これを資本金規模別で見ると、IT関連機器の導入状況においては、大企業が中堅企業を全般的に上回っていることがわかる。特に「LAN」、「インターネット」といったネットワークインフラに関して、資本金規模が小さい企業ほど導入が進んでおらず、「イントラネット」や、「グループウェア」等の導入比率も資本金規模が小さい企業において低い（第2-2-4図）。

第2-2-3図 IT関連機器の導入状況



第2-2-4図 IT関連機器の導入状況（資本金規模別）

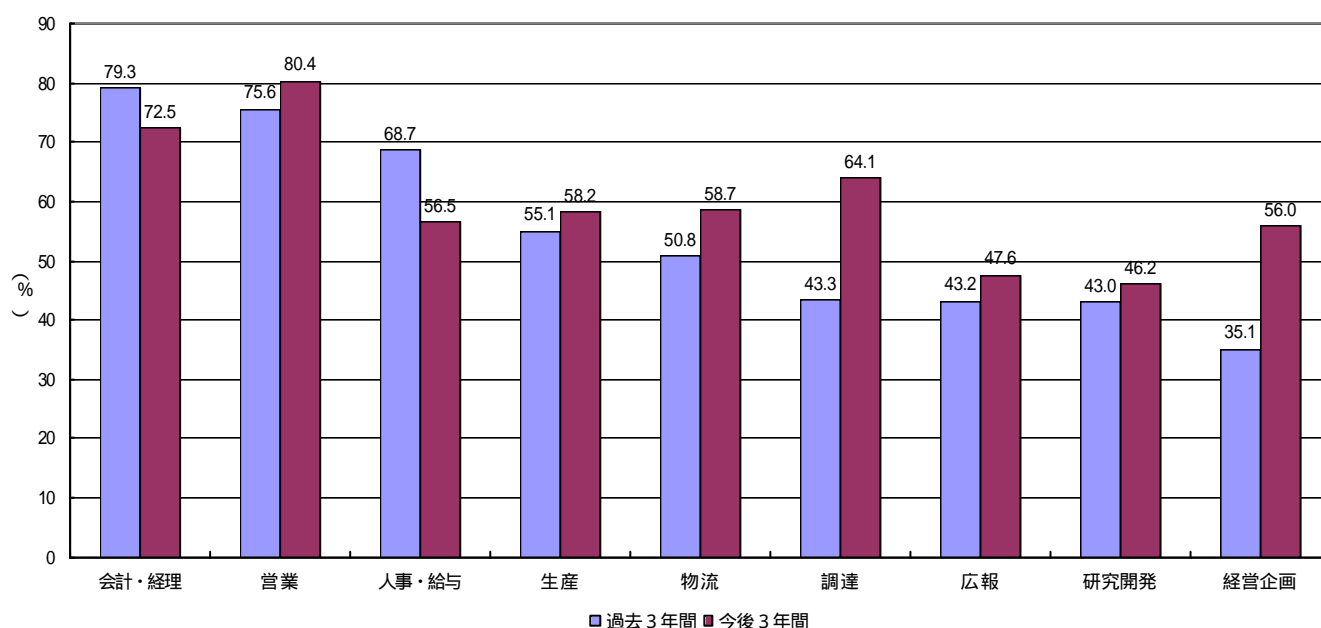




### 3. 今後の IT 投資は、より経営戦略志向のものとなる

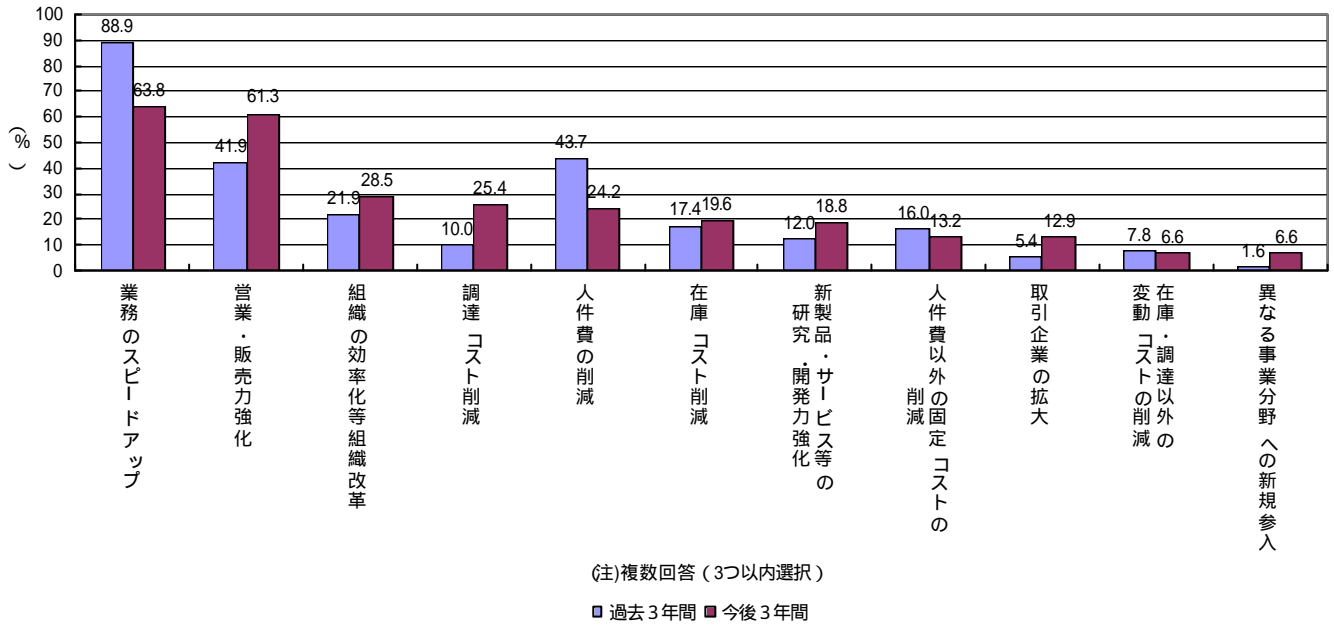
IT 投資の対象業務分野をみると、過去 3 年間と比べ、「人事・給与」や「会計・経理」を対象とするものが今後 3 年間に減少する一方、それ以外の分野では増加し、特に「経営企画」、「調達」等、企業の競争力に大きく影響する分野に IT 投資がシフトしていく姿がみられる（第 2-3-1 図）。

第2-3-1図 IT投資の対象業務分野

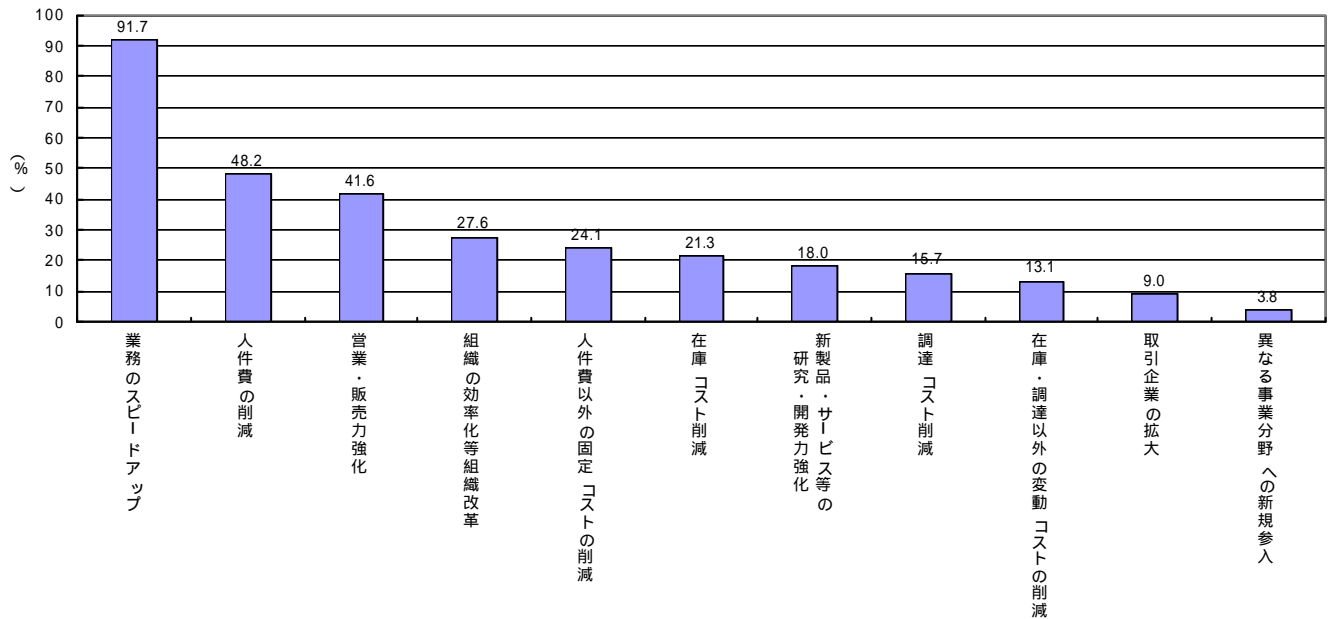


IT 投資の目的をみると、過去 3 年間と今後 3 年間のいずれにおいても、「業務のスピードアップ」が最重点項目であるが、その比率は今後 3 年間で大きく低下している。また、「人件費の削減」や、「人件費以外の固定コストの削減」についても今後 3 年間で低下し、他方、「営業・販売力強化」、「組織の効率化等組織改革」、「調達コスト削減」等が今後 3 年間で大きく上昇している。このことから、今後は企業が自社の収益力強化等、経営戦略上の積極的な目的で IT 投資を行おうとしていることが分かる（第 2-3-2 図）。ただし、過去 3 年間における IT 投資の効果を見ると、「業務のスピードアップ」については 91.7%の企業で効果が挙げたとしているが、それ以外の項目については、効果が挙げたとする企業はいずれも半数に満たない（第 2-3-3 図）。

第2-3-2図 I投資の目的



第2-3-3図 I化の効果



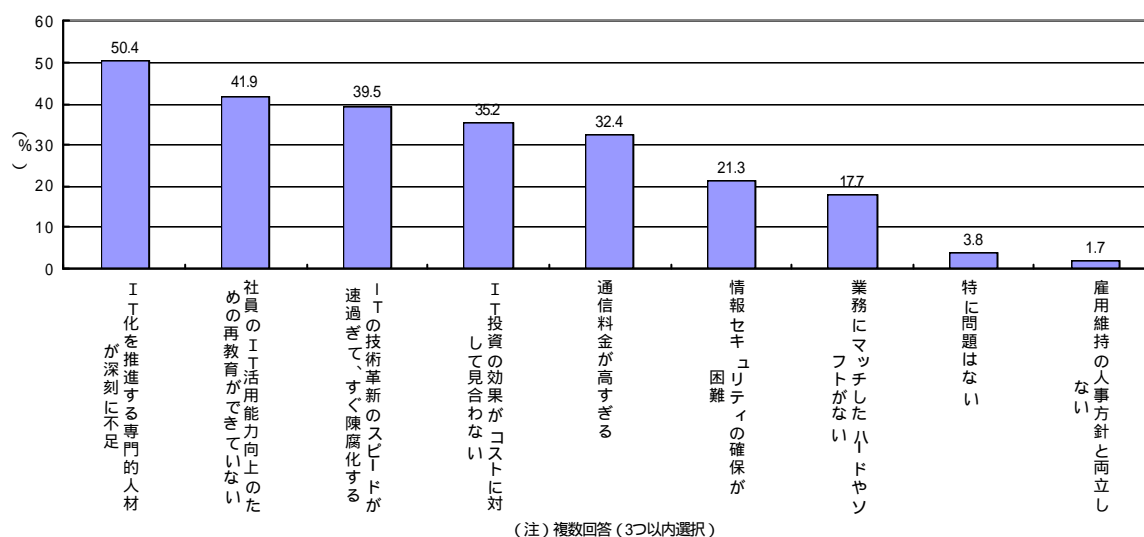
次に、企業がIT投資を進める上での問題点についてみると、「IT化を推進する専門的人材が深刻に不足」、「社員のIT活用能力向上のための再教育ができていない」がそれぞれ50.4%、41.9%と上位2つに社員の能力に関わる項目が挙がっている。また、「ITの技術革新のスピードが速すぎてすぐ陳腐化する」、「IT投資の効果がコストに対して見合わない」、「通

信料金が高すぎる」もそれぞれ 39.5%、35.2%、32.4%と、指摘している企業の割合が高い(第 2-3-4 図)。

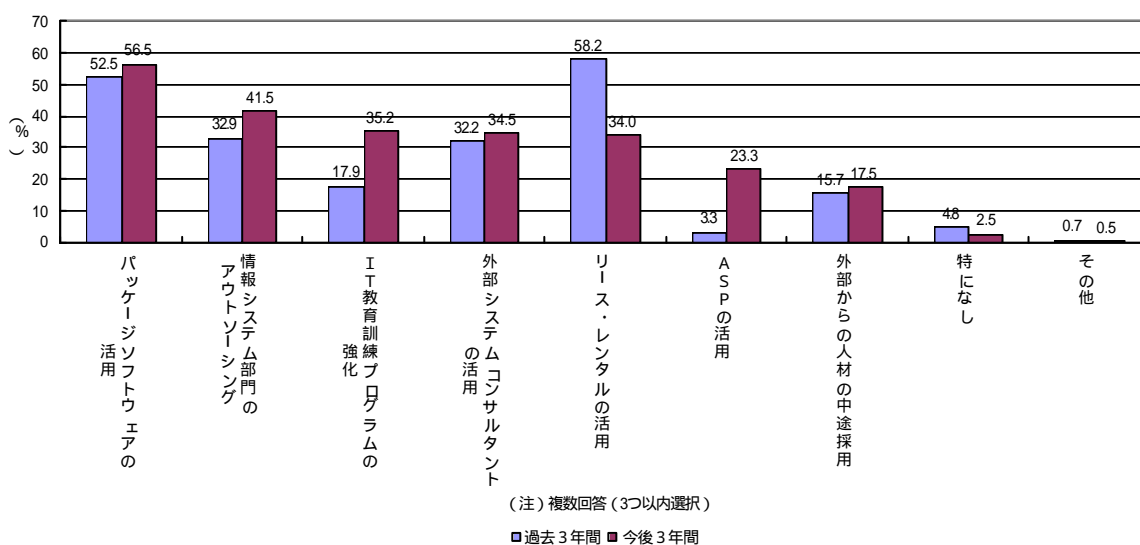
これに対し、問題点解決のための対策についてみると、今後 3 年間で大きく高まっているものとして「情報システム部門のアウトソーシング」、「IT 教育訓練プログラムの強化」、「ASP(注 2)の活用」が目立っており、不足する IT 分野の人材や能力を企業の内外に求める動きが強いことが分かる(第 2-3-5 図)。

(注 2) ASP (Application Service Provider) とはサーバや決済システム等の環境を提供し、その保守・運営を引き受ける業者のことを指す。

第2-3-4図 I投資を進めるうえでの問題点



第2-3-5図 問題解決のための対策



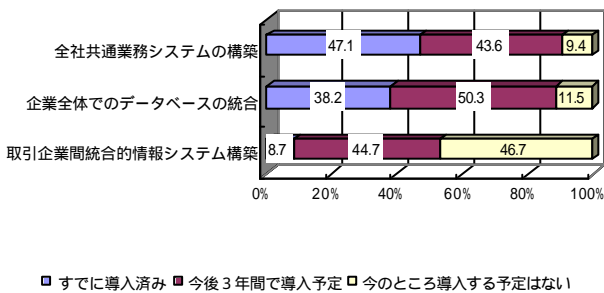
・IT化がもたらす新しい経営手法

1. 加工型の製造業で目立つ経営システムのIT化の動き

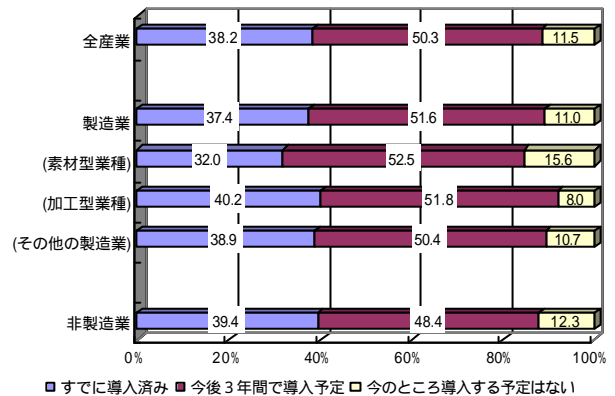
企業経営のIT化を進めていくための業務インフラとして、企業情報の共有化に注目してその動向をみると、「全社共通業務システムの構築」については、「すでに導入済み」または「今後3年間で導入予定」と回答した企業は90.7%となり、「企業全体でのデータベースの統合」については88.5%で、今後企業内での情報共有化の動きがほぼ行き渡る事が予想される。「取引企業間での統合的情報システムの構築」についても、「すでに導入済み」が8.7%であるのに対し、「今後3年間で導入予定」は44.7%で、今後急速に普及していく見込みである（第3-1-1図）。

それぞれについて業種別の数値をみると、いずれも加工型製造業において、「すでに導入済み」と「今後3年間で導入予定」を合わせた値が最も高くなっている。これは部品調達から生産、物流、販売に至る複雑な供給システムを持ち、各部門の最適化に企業の競争力を左右される業種の特徴をよく表している（第3-1-2図）。

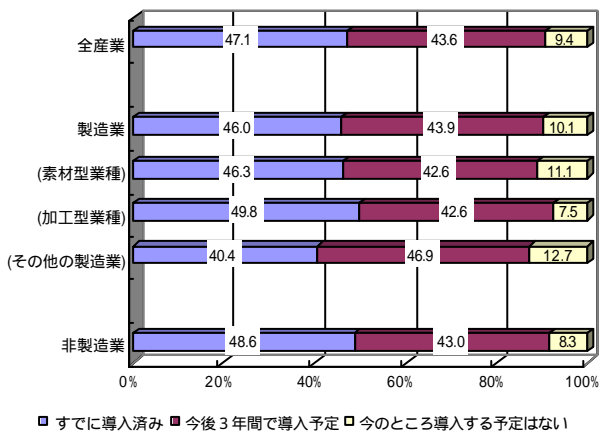
第3-1-1図 ITを利用した情報共有の状況



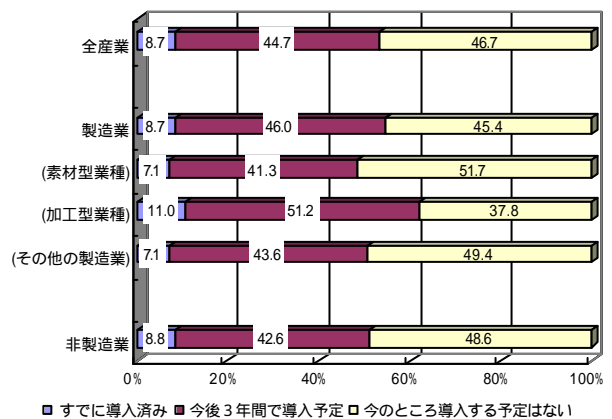
第3-1-2図(1) 企業全体でのデータベースの統合



第3-1-2図(2) 全社共通業務システムの構築



第3-1-2図(3) 取引企業間統合的情報システム構築

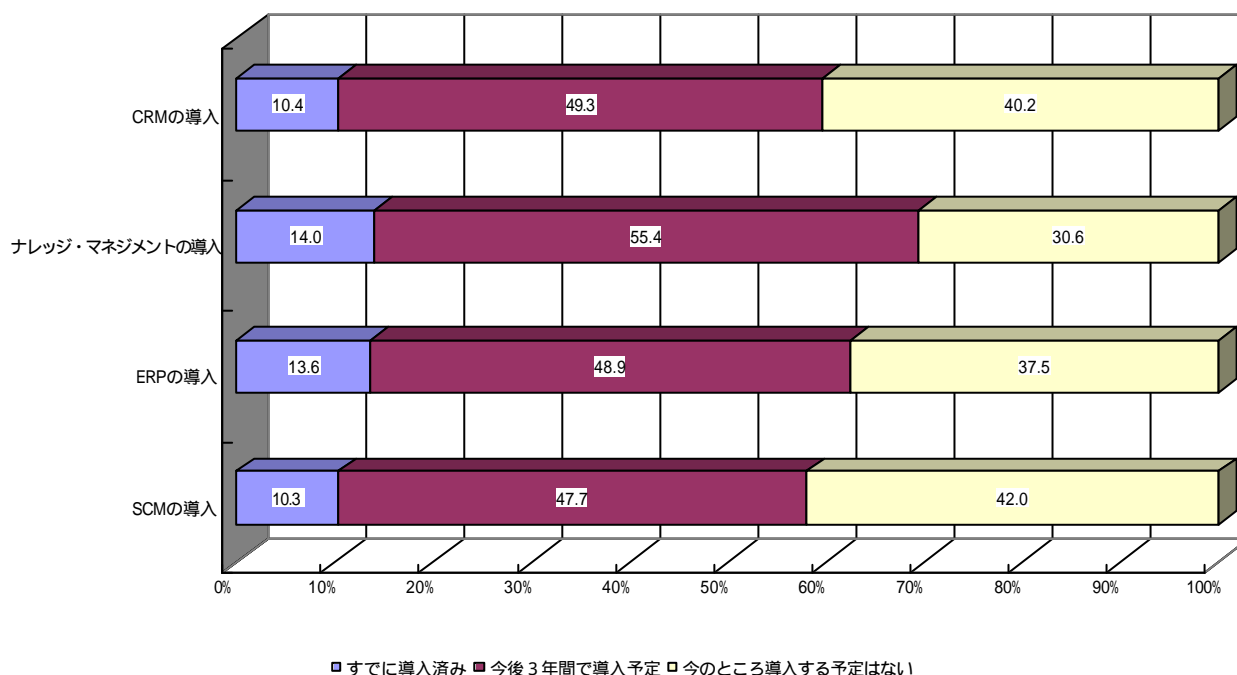


次に、具体的な IT 経営手法の導入状況についてみると、「CRM」、「ナレッジ・マネジメント」、「ERP」、「SCM」(注3)は「すでに導入済み」がそれぞれ 10.4%、14.0%、13.6%、10.3% であるのに対し、「今後 3 年間で導入予定」はそれぞれ 49.3%、55.4%、48.9%、47.7% となり、今後、急速に導入が進んでいく様子が分かる(第 3-1-3 図)。

(注3) IT 経営手法に関する各用語の意味は以下の通り

- ・CRM(Customer Relationship Management)...顧客データを利用した個別ニーズ毎のマーケティング戦略の策定
- ・ナレッジ・マネジメント(Knowledge Management)...業務経験から得た情報を蓄積し、ノウハウの共有、開発を図る
- ・ERP(Enterprise Resource Planning)...全社の経営資源をパッケージとして一括管理し、生産、調達、物流等各部門の業務を最も効率的な組み合わせとする
- ・SCM(Supply Chain Management)...取引企業間で受発注計画、在庫状況、販売計画等の情報を共有し、企業間全体で業務の最適化を図る

第3-1-3図 IT経営の導入状況

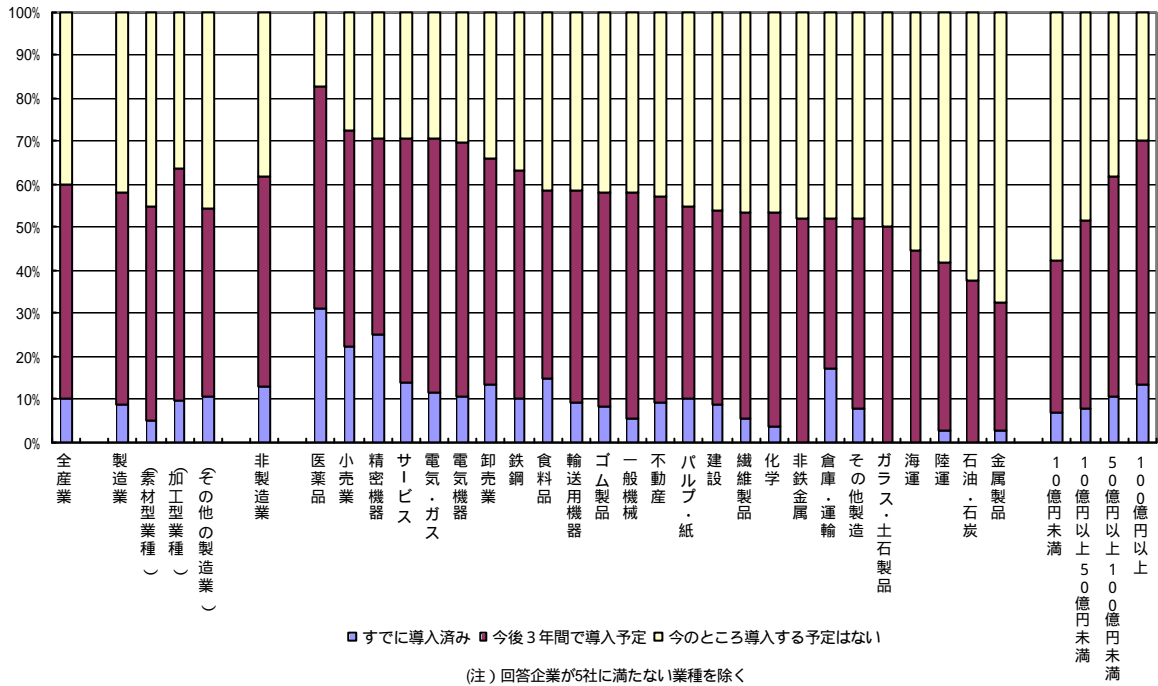


業種別にみると、ここでも加工型製造業は、各 IT 経営手法について「すでに導入済み」または「今後 3 年間で導入予定」と回答した企業の割合が高く、IT 経営の導入に積極的であることが分かる。個別にみると、CRM の導入では「すでに導入済み」または「今後 3 年間で導入予定」と回答した割合が最も高いのは医薬品 (82.4%)、次いで小売業 (72.4%) となっている。ナレッジ・マネジメントでは、ゴム製品 (83.3%) が最も高く、次いで電気機器 (81.8%) となっている。ERP でも、ゴム製品 (90.9%) が最も高く、次いで医薬品 (79.3%) となっている。SCM では、輸送用機器、精密機器ともに 75.0% で最も高くなっ

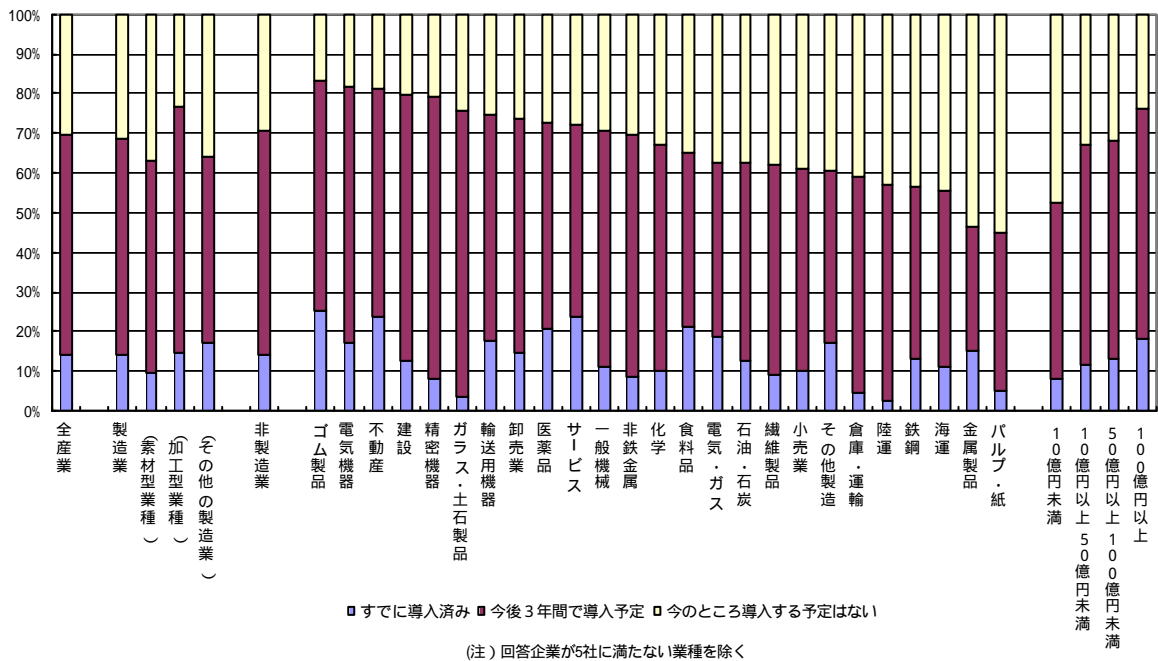
ている。

また、いずれの IT 経営手法についても、資本金規模が大きい企業ほど導入に積極的な姿勢がみられる（第 3-1-4 図）。

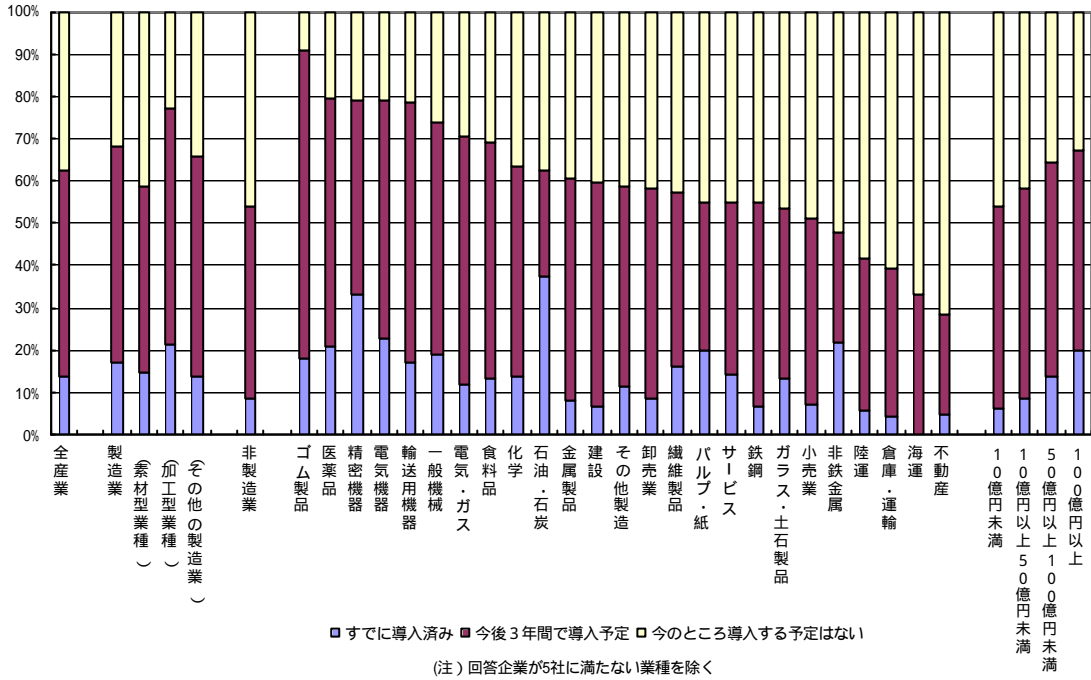
第3-1-4図(1) CRMの導入



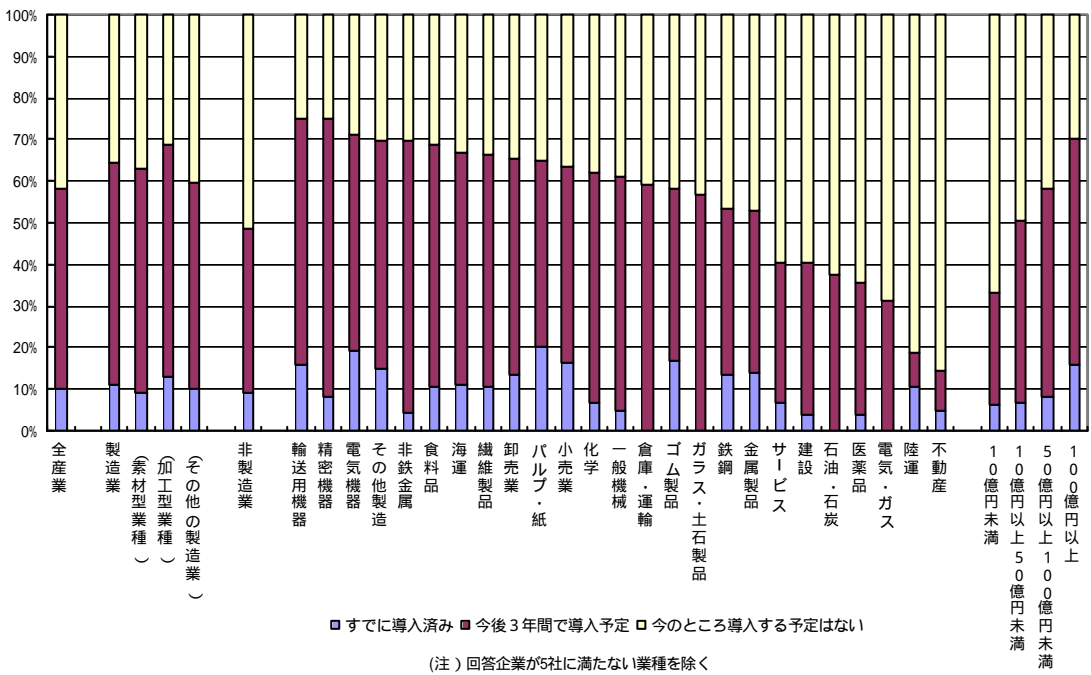
第3-1-4図(2) ナレッジ マネジメント



第3-1-4図(3) ERPの導入



第3-1-4図(4) SCMの導入

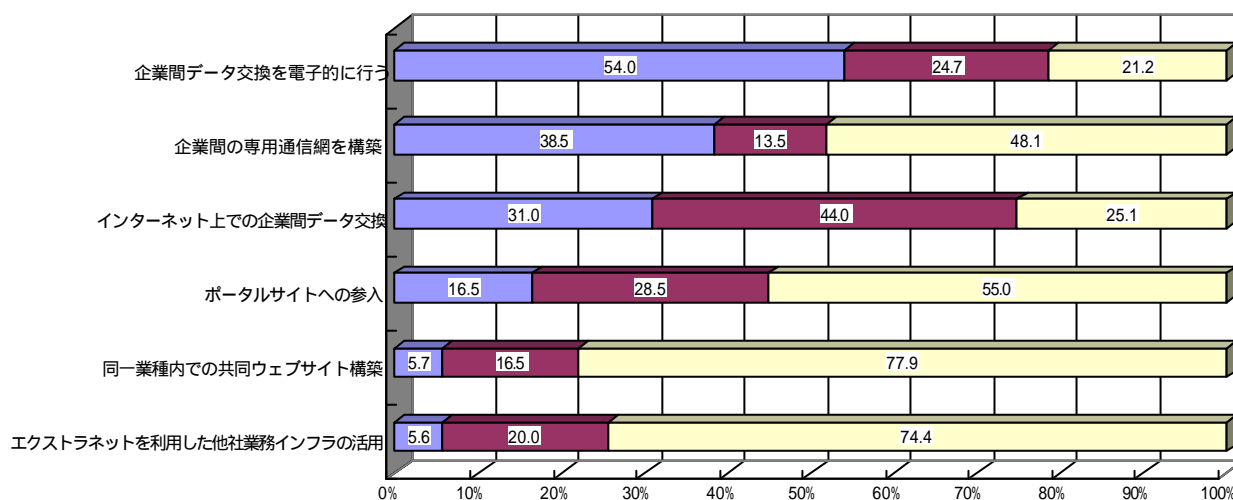


## 2. 企業間電子商取引（B to B EC）の手段はインターネットが主流に

企業間電子商取引（B to B EC）に対する企業の動向であるが、まず、企業が電子商取引を行うために必要な情報のやりとりの手段についてみると、「企業間データ交換を電子的に行う」については、78.7%の企業が「すでに導入済み」または「今後3年間で導入予定」と回答している。

その他の項目についてみると、「企業間の専用通信網を構築」は、「今後3年間で導入予定」の割合が、「すでに導入済み」の割合より小さいのに対し、それ以外の項目では「今後3年間で導入予定」の割合の方が大きくなっており、特に「インターネット上での企業間データ交換」については、「すでに導入済み」と「今後3年間で導入予定」を合わせた割合が75.0%になる。これは、企業間のデータ交換手段がインターネットを主流とするものになっていくことを示唆している（第3-2-1図）。

第3-2-1図 ITと企業間の情報のやりとり



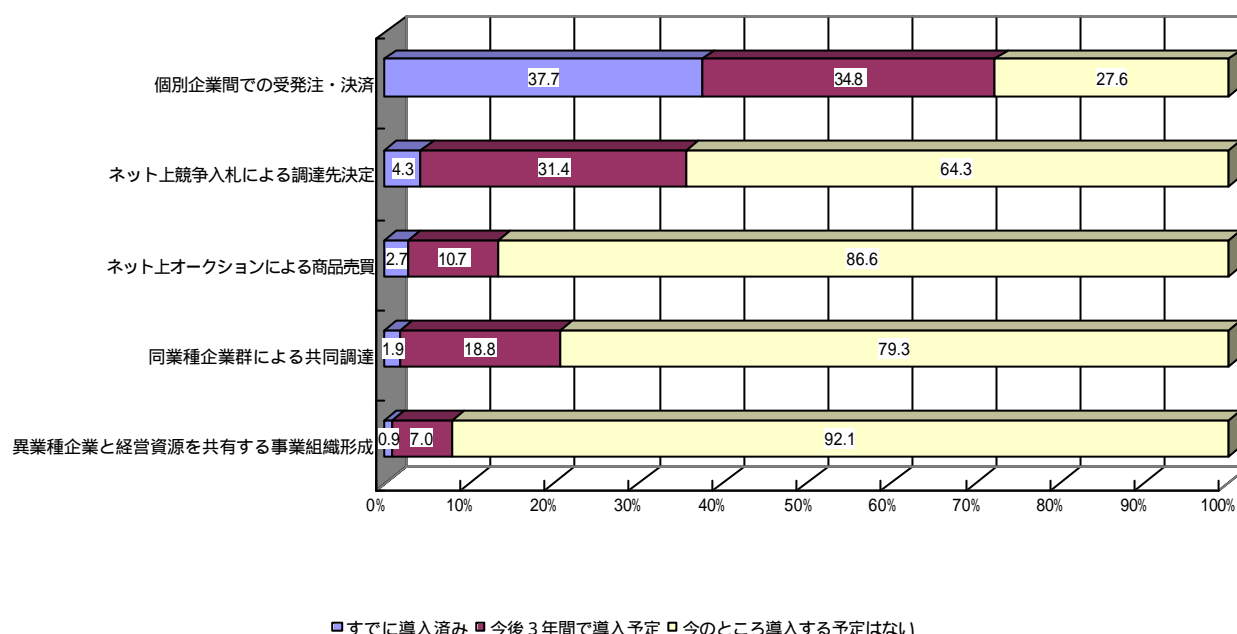
□すでに導入済み ■今後3年間で導入予定 □今のところ導入する予定はない

次に、具体的な企業間電子商取引の導入状況及び予定についてみると、「個別企業間での受発注・決済」は、「すでに導入済み」が37.7%、「今後3年間で導入予定」が34.8%となっているが、それ以外の項目については、「すでに導入済み」の割合は5%未満と少ない。企業間電子商取引の形式を「個別取引型（既存の取引関係がある一対一の企業間で取引をする）」と「マーケットプレイス型（多数の売り手と買い手がウェブ上に集まり、条件が合致した当事者間で取引をする）」に大別すると、現段階では、「ネット上競争入札による調達



先決定」や「ネット上オークションによる商品売買」等のマーケットプレイス型の電子商取引はまだあまり浸透していないものの、今後3年間では導入の割合が高まっていることから、今後徐々に広まっていくことが予想される（第3-2-2図）。

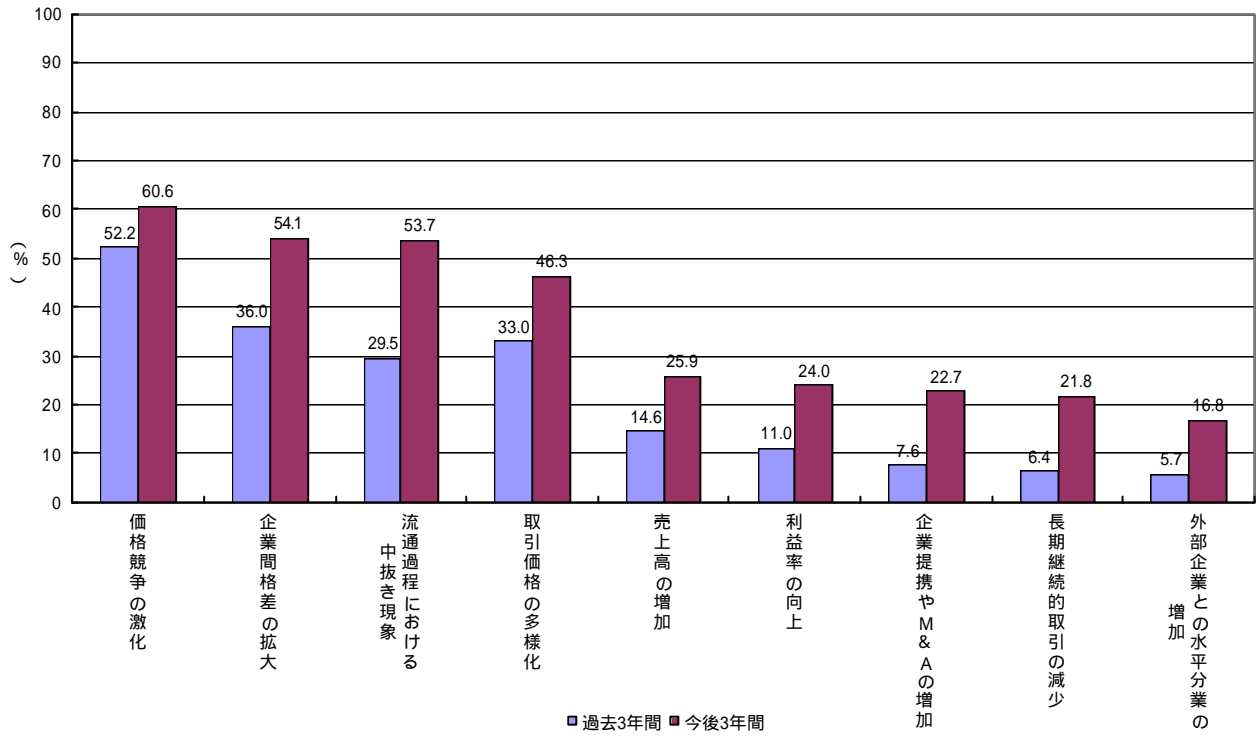
第3 2 2図 企業間電子商取引の導入状況 予定



企業間電子商取引の増加の影響についてみると、「価格競争の激化」が過去3年間、今後3年間ともそれぞれ52.2%、60.6%と最も高く、次いで「企業間格差の拡大」がそれぞれ36.0%、54.1%と高くなっている。このことから、電子商取引を企業が厳しい競争下における生き残りの条件としてとらえている様子がうかがえる。一方、「売上高の増加」や「利益率の向上」を選択した企業は過去3年間ではそれぞれ14.6%、11.0%と低く、今後3年間では25.9%、24.0%と高まっているものの、その他の影響と比べ相対的に低い数値となっている。

また、「流通過程における中抜き現象」は、今後3年間では53.7%となり、過去3年間からの上昇幅が最も大きい。「企業提携やM&Aの増加」、「長期継続的取引の減少」、「外部企業との水平分業の増加」についても、値は小さいものの今後3年間で大きく高まり、企業間電子商取引の増加の影響は、中間業者の役割を低下させるにとどまらず、企業間の取引関係全体に変化を生じさせることをうかがわせる（第3-2-3図）。

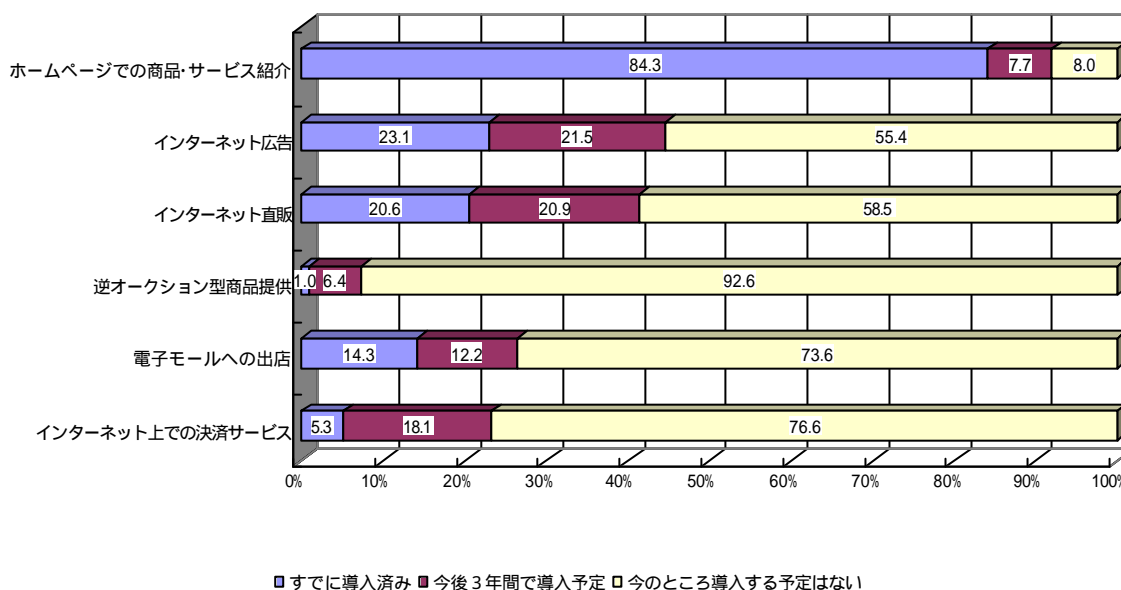
第3 2 3図 企業間電子商取引の増加の影響



### 3. インターネット直販は売上高増加等に好影響

消費者向け電子商取引（B to C EC）の導入状況及び予定をみると、まず「自社ホームページによる商品・サービスの紹介」については「すでに導入済み」と「今後3年間で導入予定」を合わせると92.0%となり、ほとんどの企業でホームページを販売促進に利用していることが分かる。「インターネット広告」や「インターネット直販」については、「すでに導入済み」、「今後3年間で導入予定」を合わせた割合は4割強となり、その他については3割に満たない結果となっている（第3-3-1図）。

第3-3-1図 消費者向け電子商取引等の導入状況・予定

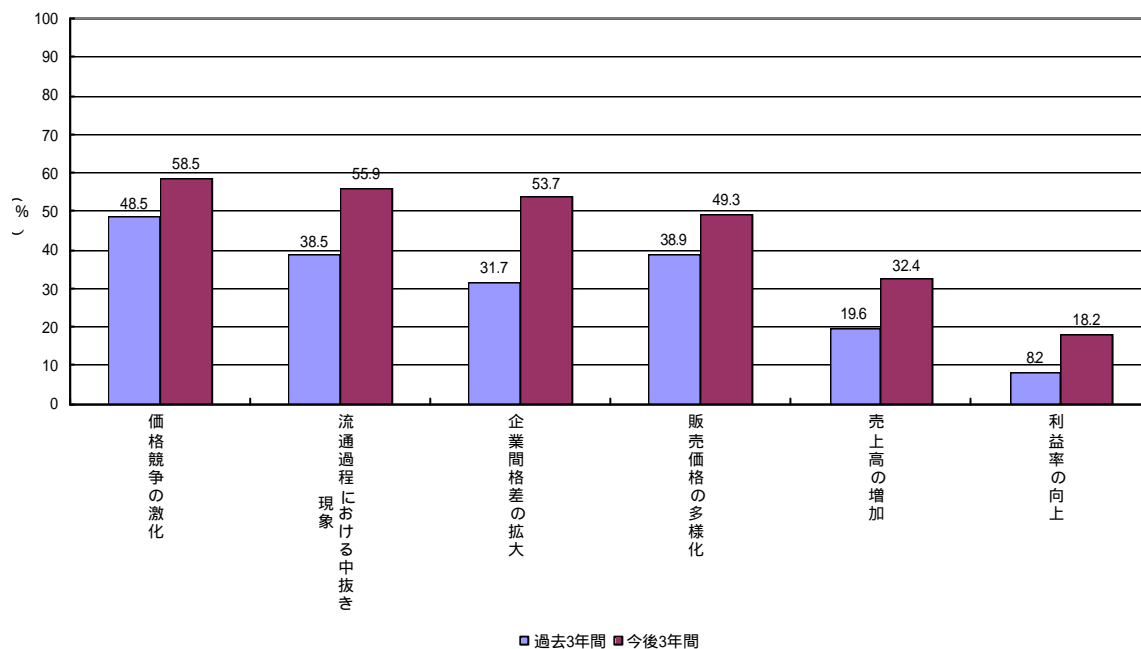


次に、消費者向け電子商取引の増加の影響をみると、「価格競争の激化」が過去3年間、今後3年間でそれぞれ48.5%、58.5%と最も高く、次いで「流通過程における中抜き現象」がそれぞれ38.5%、55.9%となっている一方、「売上高の増加」、「利益率の向上」はそれぞれ比較的低い割合にとどまっている。

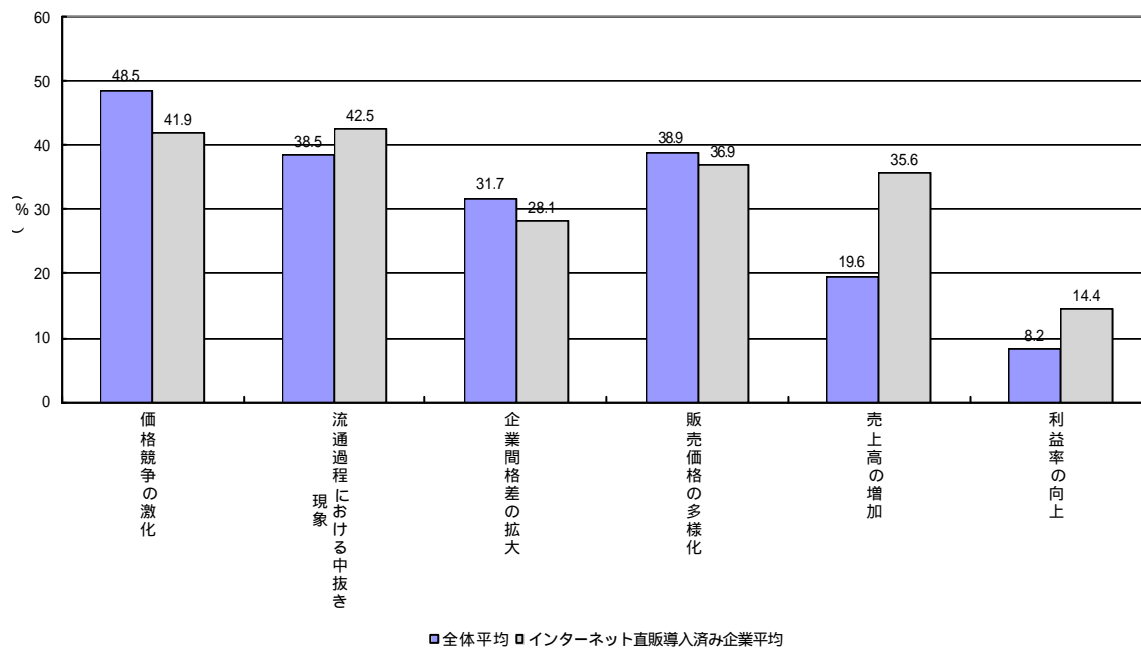
また、「企業間格差の拡大」は、過去3年間で31.7%であったのに対し、今後3年間では53.7%となっており、消費者向け電子商取引の増加が、流通の合理化等、産業構造の変化をもたらす可能性を示している（第3-3-2図）。

一方、「インターネット直販」について「すでに導入済み」と回答した企業のみで過去3年間における影響について平均をとったものをみると、「売上高の増加」や「利益率の向上」について全体の平均を大きく上回る結果になっており、逆に「価格競争の激化」は、全体の平均より低くなっていることが分かる。このことから、インターネット直販を他に先駆けて導入した企業が販売力を高め、価格競争に巻き込まれることを回避しようとしていることがうかがえる（第3-3-3図）。

第3 3 2図 消費者向け電子商取引の増加の影響



第3 3 3図 インターネット直販の増加の影響 (過去3年間)

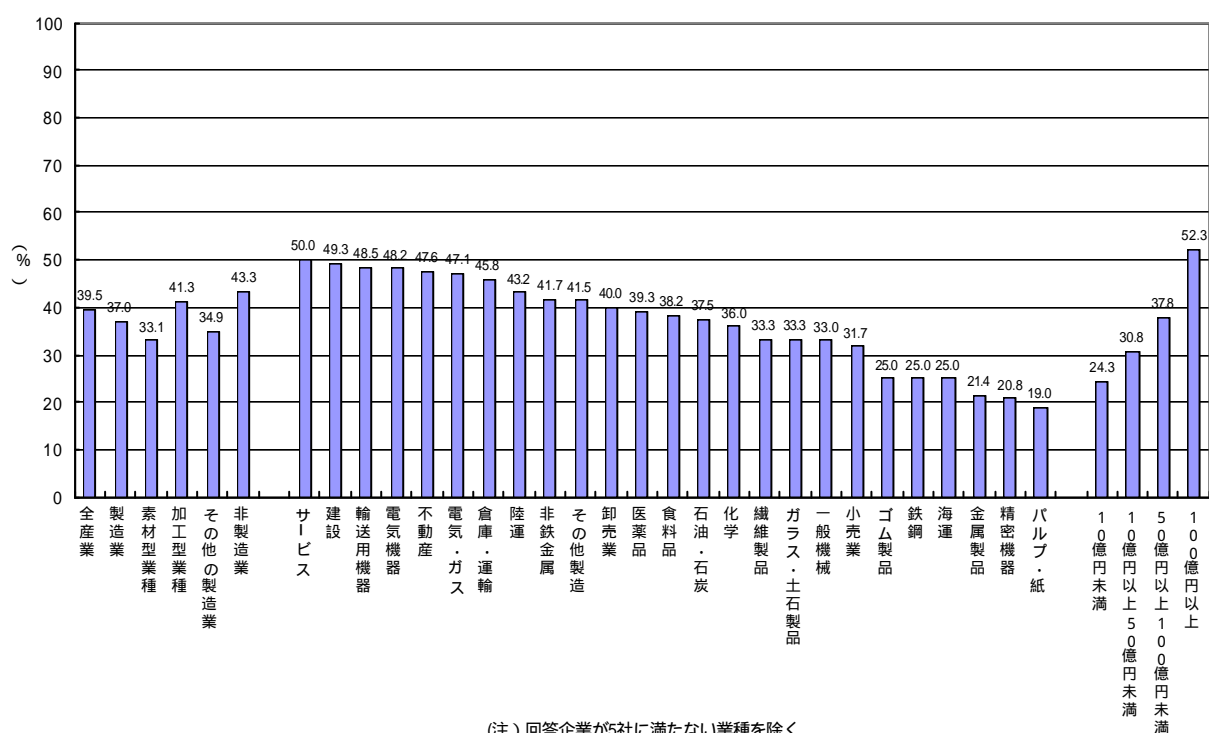


## ．企業組織の IT 対応

### 1．約半数の企業が既に IT 戦略部門を設置

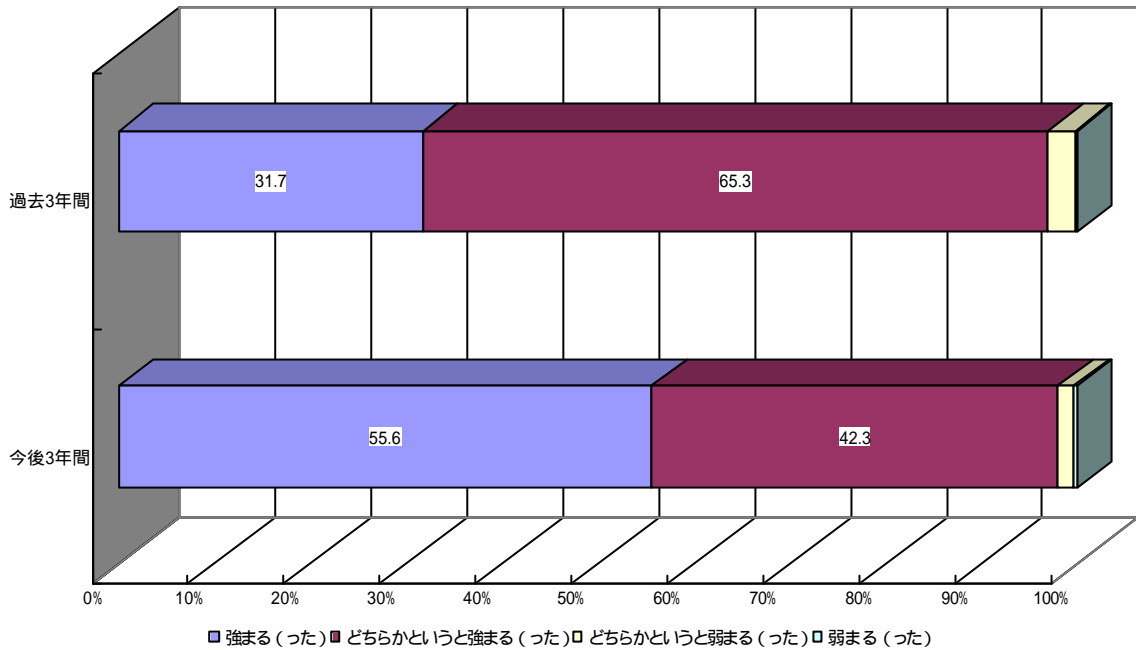
いわゆる「IT 革命」に対応するため、企業がどのような組織改革を行っているのかを調べた。過去 3 年間に於ける組織改革の実行状況をみると、全体で 39.5%の企業が組織改革を「行った」と答えている。業種別では、サービス業の 50.0%が最も高く、次いで建設 (49.3%)、輸送用機器 (48.5%)、電気機器 (48.2%) となっており、非製造業、加工型製造業が全体の平均より高い割合となった。また、資本金規模の大きい企業ほど組織改革を行った割合が高いことも特徴と言える (第 4-1-1 図)。

第 4 1 1 図 組織改革の実行状況



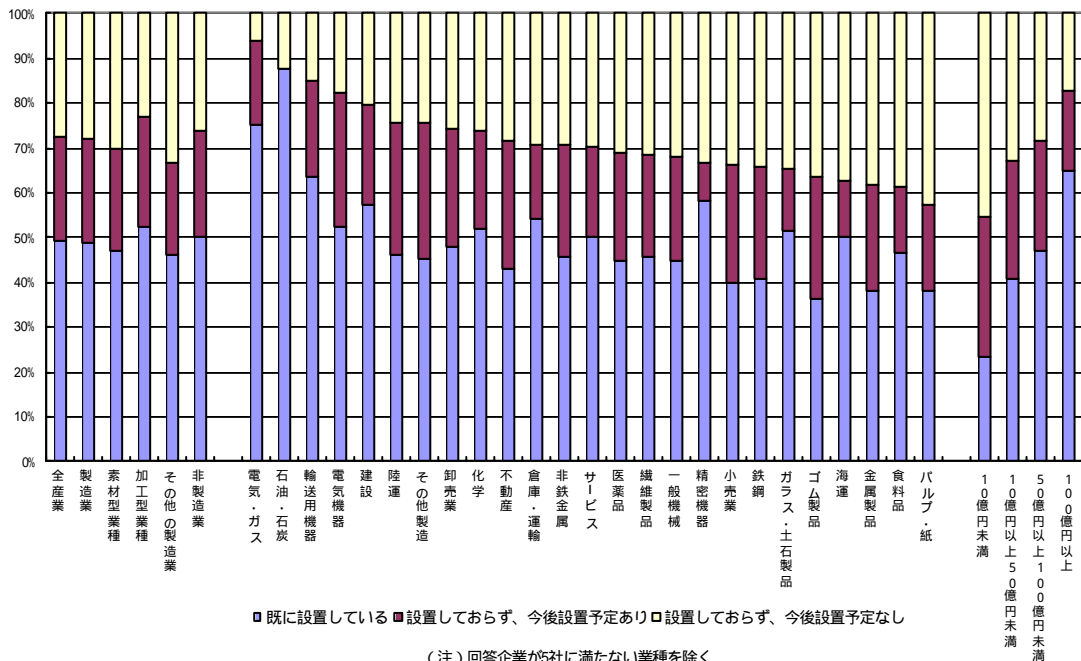
次に、組織改革の必要性の変化についてみると、過去 3 年間で必要性が「強まった」または「どちらかというが強まった」と回答した企業は 97.0%に上っており、組織改革を「行った」とする企業の割合と比べはるかに高い割合となっている。また、過去 3 年間で「強まった」と回答した企業の割合は 31.7%であるが、今後 3 年間に於いては、「強まる」と回答した企業の割合は 55.6%となり、組織改革の必要性が今後更に強まる見通しとなっている (第 4-1-2 図)。

第4 1 2図 組織改革の必要性の変化



さらに、IT 戦略の専門部門を設置しているかについてみると、全体で 49.5%の企業が「すでに設置している」と回答し、「今後設置予定あり」を合わせると 72.3%の企業が今後 IT 戦略部門を持つことになる。「既に設置している」と「今後設置予定あり」を合わせた割合について業種別にみると、上位 2 業種に「電気・ガス」(93.8%)、「石油・石炭」(87.5%)とエネルギー関連が並び、次いで「輸送用機器」(84.8%)、「電気機器」(82.5%)が続いている(第 4-1-3 図)。

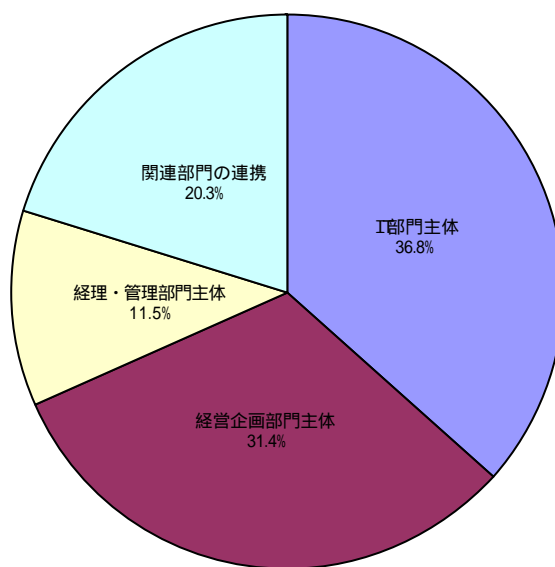
第4 1 3図 IT戦略部門の設置状況



(注) 回答企業が社に満たない業種を除く

全社的な IT 戦略の企画・推進主体をどこに置いているかについてみると、「IT 部門主体」と回答した企業は 36.8%と最も多く、次に「経営企画部門主体」が 31.4%と続いており、IT を経営戦略の一環として特定の部門がリードしている姿がみえる（第 4-1-4 図）。

第4-1-4図 全社的IT戦略の企画・推進主体

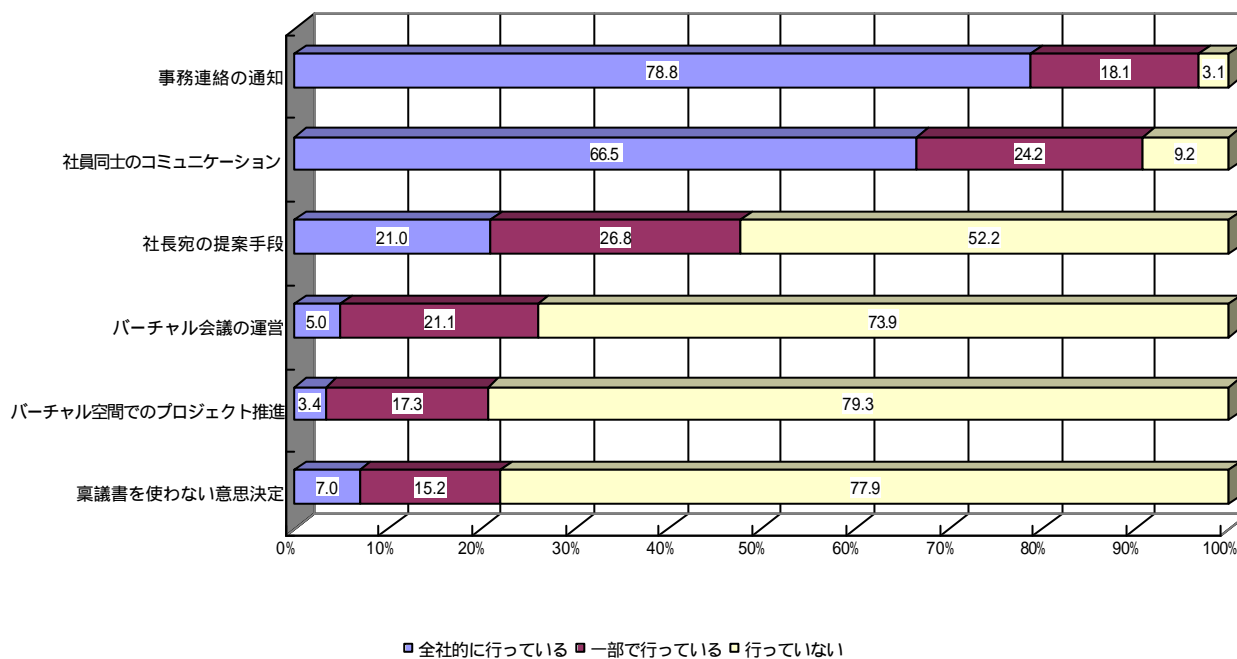


## 2. IT化はよりフラットな組織形成を促進

企業間競争が激化し、経営の効率化やスピードアップがこれまで以上に要求される環境に対応する必要から、ITによる情報共有を活かした企業の組織改革の動きが進んでいる。

まず、電子メールを企業経営の重要事項にどの程度活用しているかについてみると、「事務連絡の通知」や「社員同士のコミュニケーション」については、「全社的に行っている」と「一部で行っている」を合わせた割合がそれぞれ96.9%、90.7%と9割以上の企業で全社的または一部で行われている。一方、「バーチャル会議の運営」、「バーチャル空間でのプロジェクト推進」や「稟議書を使わない意思決定」については、「全社的に行っている」と「一部で行っている」を合わせた割合が26.1%、20.7%、22.2%と、意思形成や意思決定の効率性を高めるための活用方法をとっている企業はまだ比較的少ないと言える（第4-2-1図）。

第4-2-1図 電子メールの活用度



次に、IT化に対応する企業の組織変化の動向を追うと、「情報伝達のボトムアップ化」や「情報伝達のトップダウン化」については、過去3年間に「進展した」または「どちらか」として進展した」と回答した企業はそれぞれ65.7%、59.4%と半数を大きく超え、今後3年間でみるとそれぞれ87.5%、82.9%と、どちらも8割を超える結果となった。「組織のフラット化」についても、今後3年間では「進展する」と「どちらか」として進展する」を合わせて77.2%となり、IT化が企業の上層と末端との距離を縮めることに貢献していることが分かる。「組織のフラット化」には及ばないものの、「意思決定の分権化」についても今後3年間で「進展する」と「どちらか」として進展する」を合わせて63.6%となってい

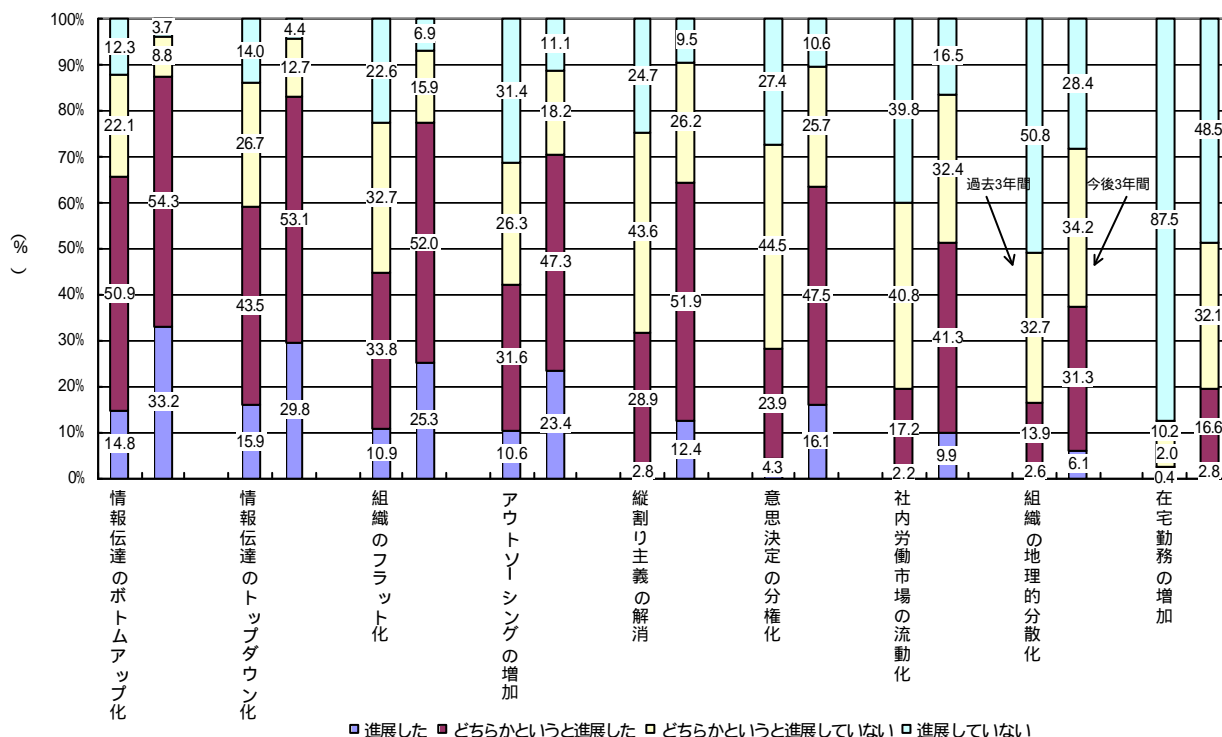


る。これは、組織の上層と末端が近づきコミュニケーションが容易になることに伴い、意思決定の権限を現場に委任し、より迅速かつ柔軟な組織運営が可能になってくることを示している。「縦割り主義の解消」、「社内労働市場の流動化」、「アウトソーシングの増加」についても、今後3年間で「進展する」と「どちらかという進展する」を合わせた割合はそれぞれ64.3%、51.2%、70.7%といずれも半数を超え、硬直化した従来型の組織運営がIT化によって解消していくことを見込んでいる。

「組織の地理的分散化」をみると、過去3年間では「進展した」と「どちらかという進展した」を合わせた割合は16.5%とまだ低いものの、今後3年間では「進展する」と「どちらかという進展する」を合わせて37.4%と高まっている。IT化による情報共有が進み、意思決定の柔軟性が高まることにより、オフィスは一極集中型である必要がなくなり、業務内容に応じてオフィスを地価や人件費の安い場所に移転していく動きが広がることが予想される。

業務における距離の制約の縮小は、SOHO等の新たな勤務形態を可能とするが、過去3年間で「在宅勤務の増加」について「進展した」または「どちらかという進展した」と回答した企業はほとんど存在しない。今後3年間では、80.6%の企業は「進展しない」または「どちらかという進展しない」と回答しているが、その割合は過去3年間と比べて低下しており、将来的には勤務形態の変化が徐々に具体化していくことが予想される(第4-2-2図)。

第4-2-2図 経営組織の変化



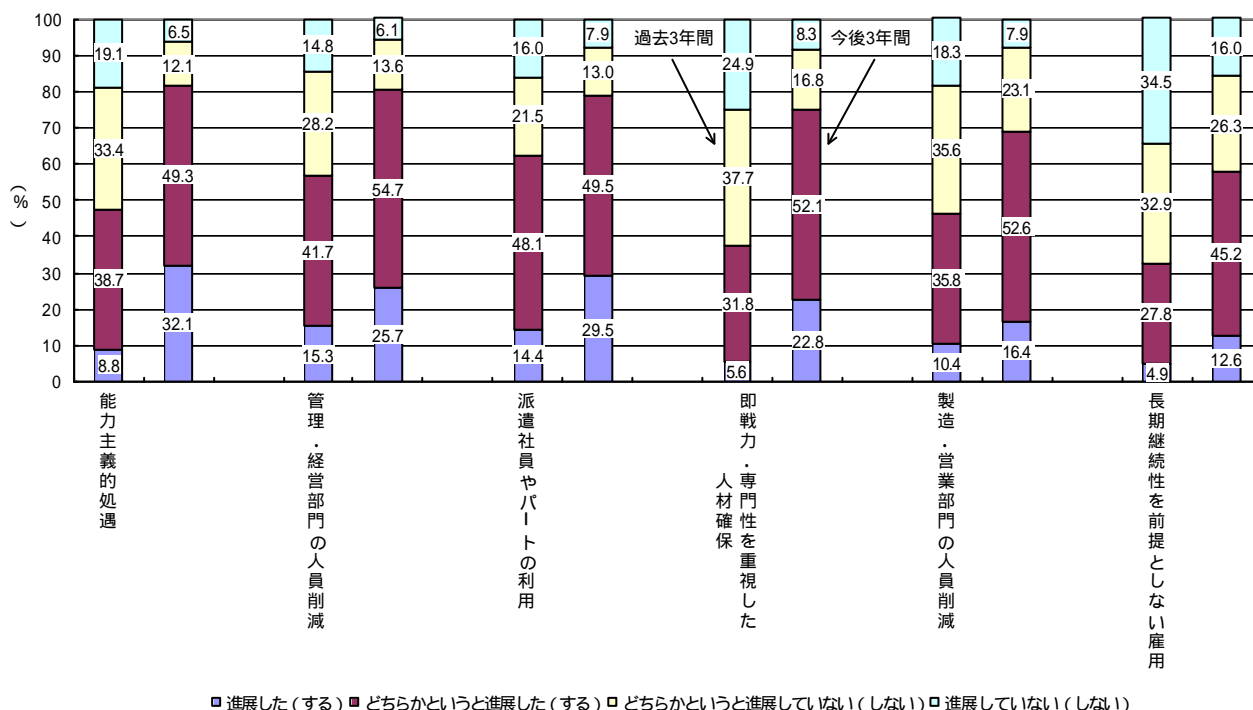
### 3. 今後の雇用関係は能力主義、即戦力・専門性重視の傾向が進む

IT化に対応する企業経営の変化のうち、雇用関係の動向に注目すると、過去3年間については、「進展した」と「どちらかという進展した」を合わせた割合では、「派遣社員やパートの利用」が62.5%で最も高く、ITに関わる人材の不足を外部から補充する動向が強いことを示している。

「管理・経営部門の人員削減」は57.0%で2番目に高く、4番目に高い「製造・営業部門の人員削減」の46.2%を含め、雇用調整に関わるものが比較的高い割合を示している。

一方で、今後3年間について、「進展する」と「どちらかという進展する」を合わせた割合をみると、「能力主義的処遇」が81.4%と最も高くなっている。また、「即戦力・専門性を重視した人材確保」についても、過去3年間で「進展した」と「どちらかという進展した」を合わせた割合が37.4%であるのに対し、今後3年間で「進展する」と「どちらかという進展する」を合わせた割合は74.9%と大幅に伸びている。このことは、経営環境の変化の中で、企業が組織内の人的資産の再構成を進めていくことによって、より戦略的にITを自社の競争力につなげて行こうとする姿を予想させるものである（第4-3-1図）。

第4-3-1図 雇用関係における対応



## まとめ

今回の調査では、予想経済成長率、予想業界需要成長率ともに上昇の度合いは前年より小さい結果となった。これは調査時点である平成 13 年 1 月が、企業の景況感が悪化しつつある時期であった影響と考えられるが、一方で設備投資や雇用者数の今後の見通しは前回調査と比べて大きく改善している。IT 投資額や、IT 経営手法の導入、電子商取引等についても今後 3 年間の伸び率が過去 3 年間と比べて高く、企業が中期的には積極的な見通しを立てている様子がうかがわれる。

IT 化の進展状況については、一般的に大企業が中堅企業に先行している。パソコンやインターネットの導入状況からシステムの運用・開発等の高度な内容の投資、IT を利用した新しい経営手法や IT に対応する経営組織の改革に至るまで、ほとんどの項目で資本金規模が大きい企業ほど進展の度合いが高い。

業種別の特徴としては、データベースの構築等の情報共有状況や、IT 経営手法の導入状況、また組織改革の状況等でいずれも加工型製造業が全体の平均を上回る結果となっている。IT 投資額の割合は非製造業の方が高いものの、内容に関しては、複雑な供給システムの効率性が各企業の競争力を左右する加工型製造業が一步先を進んでいる様子である。

IT 投資の対象や目的は、今後は従来と異なるものとなっていくことが予想されている。例えば、IT 投資の中心は、会計・経理部門や人事・給与部門から経営企画部門や調達部門等へ移行し、目的もコスト削減から、経営戦略志向のものへと転換していくことが見込まれる。これに伴い、多くの企業が CRM、SCM のような IT を利用した新しい経営手法を積極的に導入していくことを見通している。また、電子商取引は今後も引き続き拡大していくことが見込まれる。特に企業間の情報のやりとり手段がインターネット中心に移行することで、取引先が広がり、よりシビアな企業の選別が行われていくことが予想される。調査結果を見ても、多くの企業が価格競争の激化や企業間格差の拡大といった影響を見込んでいることが分かる。

さらに、IT がもたらす経営環境の変化に対応するため、企業の経営組織や雇用形態の改革が進んでいくことが予想される。組織改革の必要性の高まりに対しあまり実行されていないものの、今後は組織のフラット化等の組織変化や、能力主義的処遇等の雇用方針の転換が進展することを多くの企業が見込んでいる。

以上のように、IT が企業経営に関わる度合いを明らかに高めていく中で、企業は自社の競争力を維持していくため積極的に IT 関連の投資を行い、経営手法や経営組織の改革を進めようとしていることが分かる。IT は新たなビジネスの可能性を広げると同時に、新たな形の企業間競争を生み出し、それが今後の経営環境における勝ち組と負け組の選別をもたらすことが予想される。