



研究レポート

No.249 December 2005

情報サービス企業の顧客満足度と
ユーザ企業のITマネジメント

主任研究員 浜屋 敏

富士通総研（FRI）経済研究所

情報サービス企業の顧客満足度とユーザ企業のITマネジメント

主任研究員 浜屋 敏

hamaya@jp.fujitsu.com

要 旨

情報サービス（IS）企業の顧客満足度は、当然のことではあるが、まず第一にシステム構築能力などIS企業の特徴に大きく影響される。しかし、たとえば同じIS企業からほとんど同じ内容のサービスを受けているにもかかわらず、顧客によってそのIS企業に対する満足度がまったく異なるなど、IS企業の顧客満足度がユーザ側の要因からも影響を受けていることは、十分に考えられる。そこで、本稿では、調査によって収集したデータにもとづいて、ユーザ企業のITマネジメントとIS企業の顧客満足度との関係について分析した。

分析の結果、ユーザ企業のITマネジメントとIS企業に対する満足度の間には、かなりはっきりとした関係があることがわかった。ユーザ企業とIS企業との関係がIS企業の顧客満足度に影響を与えており、具体的には、ユーザ企業が、①過去の実績などだけではなく合理的な基準にしたがってIS企業を選択しているか、②業務を委託する前にIS企業と十分に打ち合わせを行なっているか、③業務委託後にIS企業の作業内容の進捗を十分に管理しているか、という3つの要因が抽出された。そして、これら3つの要因は、さらに、①要求仕様書をIS企業任せにしていないか、②IS部門活動計画と経営戦略との整合性がとれているか、③システム企画能力の水準はどの程度か、という3つの要因に影響を受けていることがわかった。

このような分析結果から、ユーザ企業が満足できる情報サービスの提供を受けるためには、良いIS企業を選ぶだけでなく、自らのITマネジメントのレベルを向上する必要があることがわかる。また、IS企業としては、ユーザ企業のITマネジメントのレベルに応じてサービスの差別化ポイントを変化させるような対応も必要であろう。

目次

1 はじめに.....	1
1.1 調査の目的	
1.2 調査の概要	
2 情報サービス企業顧客満足度の現状.....	3
2.1 満足度の全体的な状況	
2.2 I S企業の種類別満足度	
3 I S企業の顧客満足度に影響を与える要因.....	7
3.1 パス解析の結果	
3.2 直接的な要因	
3.3 間接的な要因	
4 ユーザ企業とI S企業の関係.....	10
4.1 選択基準と実際の選択理由	
4.2 事前の打ち合わせと事後の進捗管理	
4.3 要求仕様の作成主体と明確さ	
4.4 S L Aに関する状況	
5 ユーザ企業のI Tマネジメント.....	17
5.1 I S部門活動計画と全社経営戦略との整合性	
5.2 システム企画能力	
5.3 I T投資とその評価	
5.4 I Tに関する社内協力	
6 まとめ.....	26
参考文献.....	27

1 はじめに

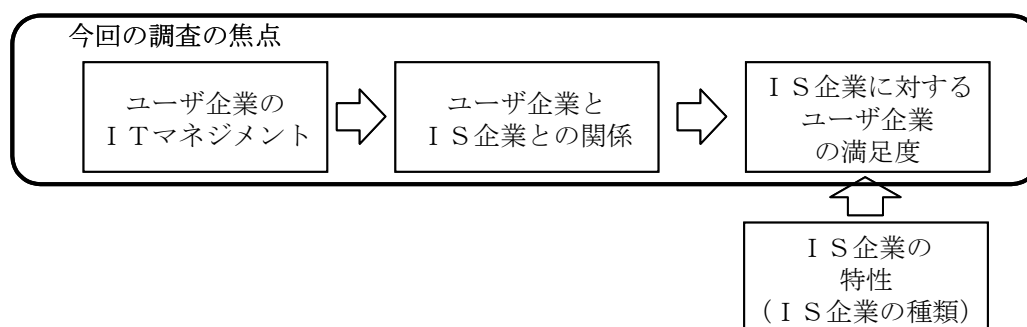
1.1 調査の目的

企業経営における情報システムの位置づけはますます高くなっているが、情報システムのマネジメントに関する悩みを抱えている企業は少なくない。情報システム分野は技術進歩のスピードが速いため、多くの企業ではシステムの開発などを専門の情報サービス企業（以下「I S企業」と略す）に委託するケースが多いが、優れた委託先を選別することは決して容易なことではなく、企業の悩みもI S企業を選択に関わっているケースが多い。

そこで、情報システムに関するサービスを利用するユーザ企業が、I S企業とよい関係を築き、自社の情報サービスに関する満足度を高めるために必要なポイントを明らかにするために、ユーザ企業のI S企業に対する満足度調査を実施した。私たちの調査では、大きく分けて、ユーザ企業のITマネジメントのあり方と、I S企業の顧客満足度という2つの項目について調べた。ユーザ企業のITマネジメントのあり方は「ITガバナンス」という言葉で表現されることもあり、経営情報システム分野では以前から大きなテーマであった。関連した調査も数多く行なわれている¹。一方、I S企業顧客満足度調査については、多くのサンプルを集めた大規模な調査結果もある²。そのような中で、今回の調査の特徴は、ユーザ企業のITマネジメントのあり方とI S企業に対する満足度との関係に焦点を当てていることである。

図表1は調査を設計する際に設定した仮説を図示したものであるが、この図にもあるように、今回の調査では、I S企業に対する満足度は、I S企業自身の特徴だけではなく、I S企業に委託をしているユーザ企業のI S企業との付き合い方にも影響を受けていると

図表1 調査の仮説



(出所) 筆者作成

¹ たとえば、日本情報システム・ユーザー協会（2005）など。

² たとえば、福田、玉置（2005）など。

想定しており、さらに、ユーザ企業内部の I T マネジメントのあり方がユーザ企業と I S 企業の関係に影響を与えているのではないかと考えた。

従来の I T マネジメントに関する調査では、I T マネジメントの質を高めることによって完成した情報システムの質も高まることは明らかになっても、情報システムの開発・運用のプロセスの中で重要な役割を果たしている I S 企業との関係については多くの情報を得ることができなかつた。一方、従来の I S 企業顧客満足度調査では、I S 企業別の顧客満足度を知ることができ、I S 企業を選択する際の参考にはなるが、I S 企業と良好な関係を作っていくためにユーザ企業自身が行なわなければならないことについては知ることができなかつた。本稿では、I S 企業の種類別に強みと弱みを明らかにするとともに、ユーザ企業の I T マネジメントと I S 企業に対する満足度との関係を分析することによって、満足度を高めるためにユーザ企業が何をしなくてはならないのかを明らかにしたい。

1.2 調査の概要

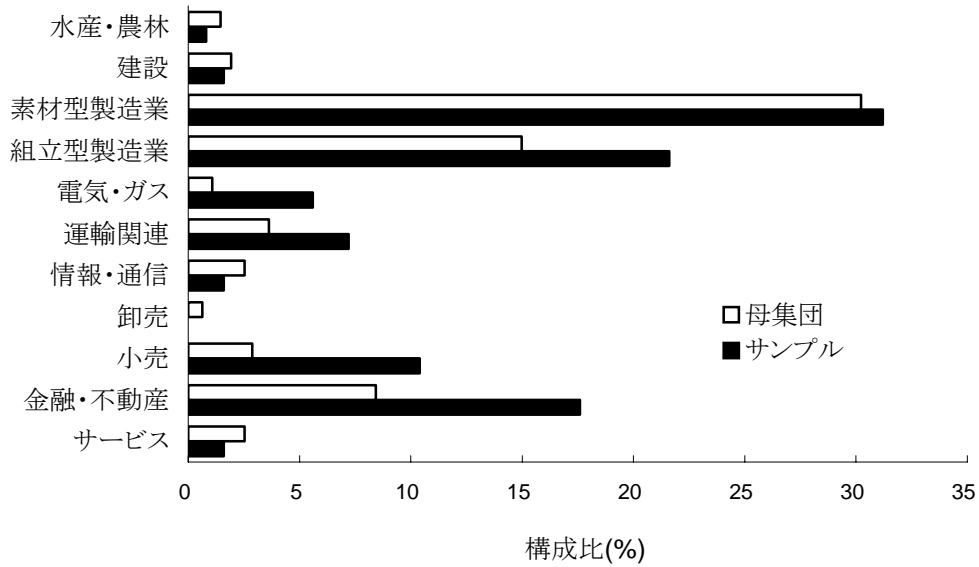
今回の調査では、わが国の上場企業 3010 社（情報サービス提供企業を除く）の情報システム部門長に対して調査票を郵送して回答してもらうことで、データを収集した。126 社から有効な回答があり、回収率は 4.2% であった。調査は、2004 年 8 月から 9 月のあいだに行なわれた³。

図表 2 は、今回の調査のサンプルと母集団の業種分布を比較したものである。サンプルは、母集団に比べて、組立型製造業や電気・ガス業、運輸関連業、小売業、金融・不動産業の比率が高く、水産・農林業、建設業、情報・通信業、卸売業、サービス業の比率が低いという特徴がある。また、図表 3 は売上高の分布を示したものであるが、サンプルは母集団よりも売上高 200 億円から 500 億円という中規模企業の比率が高く、売上高 50 億円未満の小規模企業や 1 兆円以上の大企業の比率はやや低くなっている。

今回の調査では回収率が低かつたためにサンプルが母集団を完全に代表しているとは言えないが、少なくとも業種分布や売上分布については、サンプルと母集団のあいだに極端な違いはないと考えられる。 χ^2 検定を行なうと、母集団の業種分布とサンプルの業種分布が同じであるという帰無仮説に対する有意確率は 9.4%、母集団の従業員数分布と今回のサンプルの従業員数分布が同じであるという帰無仮説に対する有意確率は 71.0% となる。これらはともに有意水準（5%）を上回っており、帰無仮説を棄却することができない。したがって、今回の調査のサンプルの分布が母集団の分布と異なっているわけではないと思われる。

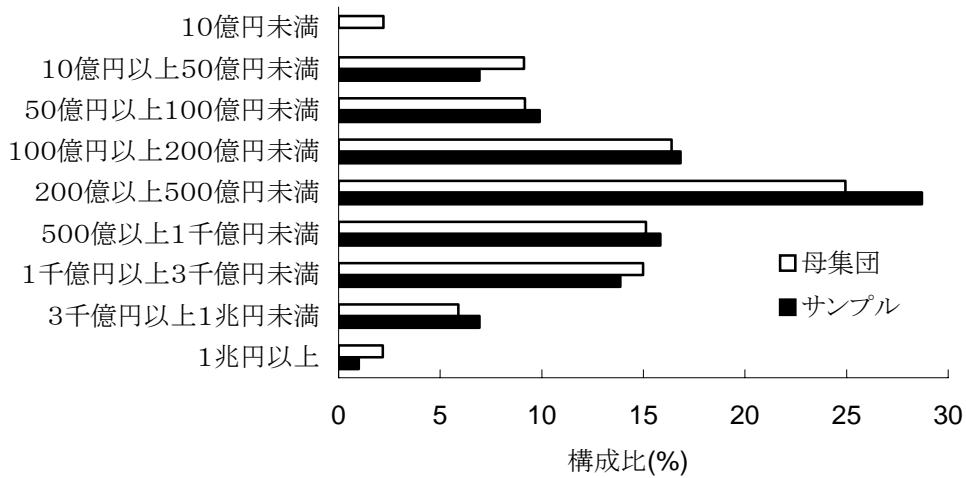
³ この調査は、早稲田大学 I T 戦略研究所の企画協力の下で(株)メディアセレクトが実施し、その結果は I T セレクト 2.0 (2005) にまとめられている。筆者は早稲田大学商学部の非常勤講師として I T 戦略研究所のプロジェクトに参加し、I T セレクト 2.0 (2005) の執筆にも加わった。この研究レポートは、I T セレクト 2.0 (2005) を大幅に加筆・修正したものである。

図表 2 サンプルの業種別分布



(出所) 筆者作成

図表 3 サンプルの売上別分布



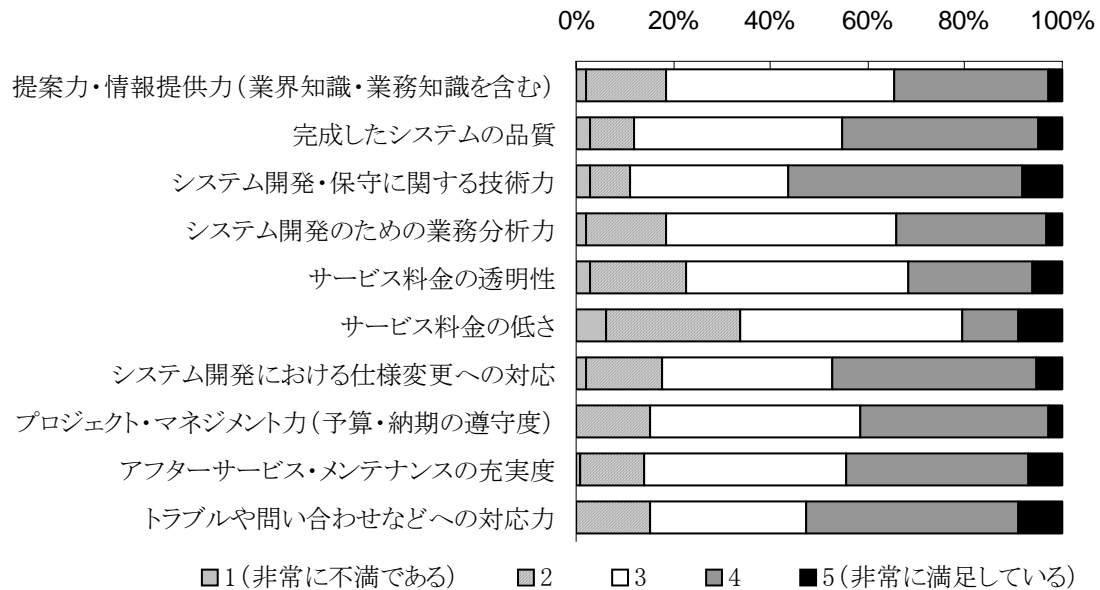
(出所) 筆者作成

2 情報サービス企業顧客満足度の現状

2.1 満足度の全体的な状況

現在、わが国の情報サービスのユーザ企業は I S 企業に対してどの程度満足しているのだろうか。 I S 企業の全体的な顧客満足度を、評価基準別に集計したのが図表 4 である。顧客の満足度が高いのは「システム開発・保守に関する技術力」や「トラブルや問い合わせ

図表 4 I S 企業顧客満足度の状況



(出所) 筆者作成

せなどへの対応力」で、これらの基準に対しては過半数の企業が満足していると回答している。不満が多いのは、「サービス料金の低さ」や「サービス料金の透明性」といった項目である。サービスの価格は品質や技術力などとトレードオフの関係にあるともいえるので、不満が多いとしてもそのこと自体が必ずしも問題であるわけではない。しかし、「サービス料金の透明性」については I S 企業がユーザ企業の不満を解消するような努力を行なうことが必要だろう。

2.2 I S 企業の種類別満足度

I S 企業に対する満足度を、I S 企業の種類別に集計したのが図表 5 である。調査票では、各基準に関する満足度を、「非常に不満である」を 1、「非常に満足している」を 5 とした 5 段階のスケールで回答してもらったが、この表では、1 を -2、2 を -1、3 を 0、4 を +1、5 を +2 というスコアに変換して、I S 企業の種類別に平均を計算した。そして、各基準の平均スコアをそれぞれの基準の重視度で加重合計した値が総合点である。

この表から明らかなように、総合点で測定した総合的な顧客満足度が最も高いのが独立系の I S 企業であり、2 番目が外資系メーカ、3 番目がメーカ系 I S 企業、そして最下位が国内メーカとなり、国内メーカには厳しい評価結果となった。ここで、国内メーカとは情報サービス事業を行なっている日本のコンピュータ・メーカであり、NEC や日立製作所、富士通などが含まれる。外資系メーカとは、情報サービス事業を行なっている外資系のコンピュータ・メーカであり、日本 IBM や日本ユニシス、日本ヒューレット・パッカードなどを含む。メーカ系 I S 企業とは単独のコンピュータ・メーカが資本の過半数を持つ情

図表 5 種類別の I S 企業顧客満足度

	重視度	国内 メーカ	外資 メーカ	メーカ 系 I S	独立系 IS
対象 I S 企業の数	—	4	4	12	67
顧客の数	—	60	22	40	103
一社あたりの平均顧客数	—	15.0	5.5	3.3	1.7
完成したシステムの品質	4.437	0.250	0.455	0.450	0.505
システム開発・保守に関する技術力	4.286	0.383	0.682	0.550	0.563
提案力・情報提供力(業界知識・業務知識を含む)	4.224	0.000	0.409	0.175	0.330
サービス料金の低さ	4.198	-0.100	-0.500	-0.300	0.068
トラブルや問い合わせなどへの対応力	4.175	0.250	0.500	0.250	0.476
プロジェクト・マネジメント力(予算・納期の遵守度)	4.111	0.083	0.455	0.350	0.417
システム開発のための業務分析力	4.095	0.033	0.545	0.200	0.311
アフターサービス・メンテナンスの充実度	4.056	0.200	0.455	0.350	0.388
システム開発における仕様変更への対応	4.048	0.033	0.227	0.175	0.417
サービス料金の透明性	4.024	0.017	0.000	0.000	0.311
総合点	—	4.868	13.521	9.263	15.822

(出所) 筆者作成

- (注) 1. 各項目の満足度は 5 段階のスケールを -2 から +2 のスコアに変換して計算した値。
2. 総合点は各項目の満足度を重視度で加重して合計した値。

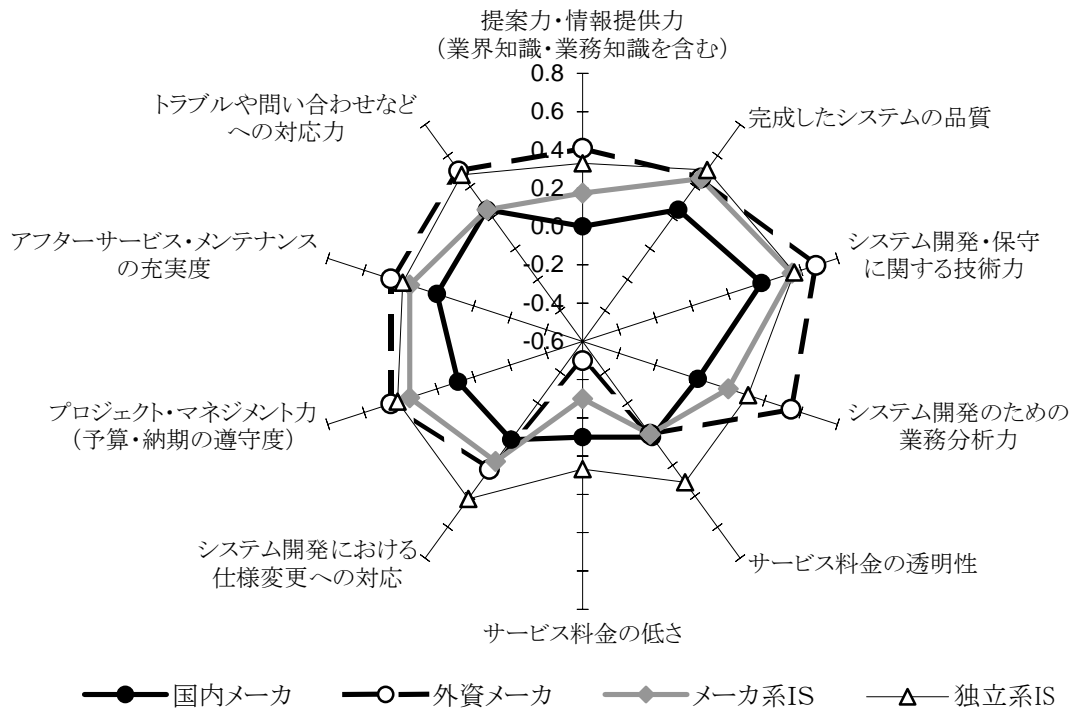
報サービス企業で、具体的には NEC ソフト、富士通ビジネスシステム、日立システムアンドサービスなどがある。また、独立系 I S 企業とは単独のコンピュータ・メーカが過半数の資本を所有していない I S 企業で、NTT データや野村総合研究所、CSK などがある。

この結果をさらにわかりやすく表示するために、レーダーチャートにしたのが図表 6 である。この図をみるとよくわかるように、もっとも特徴がはっきりとあらわれているのが外資系メーカで、「システム開発のための業務分析力」や「システム開発・保守に関する技術力」「提案力・情報提供力(業界知識・業務知識を含む)」といった項目では満足度が最も高いが、「サービス料金の低さ」に関しては不満が強く、そのために総合的な満足度が 2 位になっている。

総合満足度 1 位の独立系 I S 企業は、業務分析力や技術力、提案力などすべての項目で平均的に高い満足度を得ている。一方で、外資系 I S 企業の顧客満足度が低いサービス料金については、もっとも満足度が高くなっている。独立系 I S 企業が受託しているシステムの種類や業務を集計してみると国内メーカなどに比べて範囲が狭くなっているが、国内メーカやメーカ系の I S 企業と比較した場合、得意分野に焦点を絞って低コストで高い品質のサービスを提供するという戦略が功を奏していると考えられるだろう。

メーカ系 I S 企業は、特に顧客満足度が低い項目もないが、満足度が特に高い項目もな

図表 6 評価基準別の I S 企業顧客満足度（満足度スコア）



(出所) 筆者作成

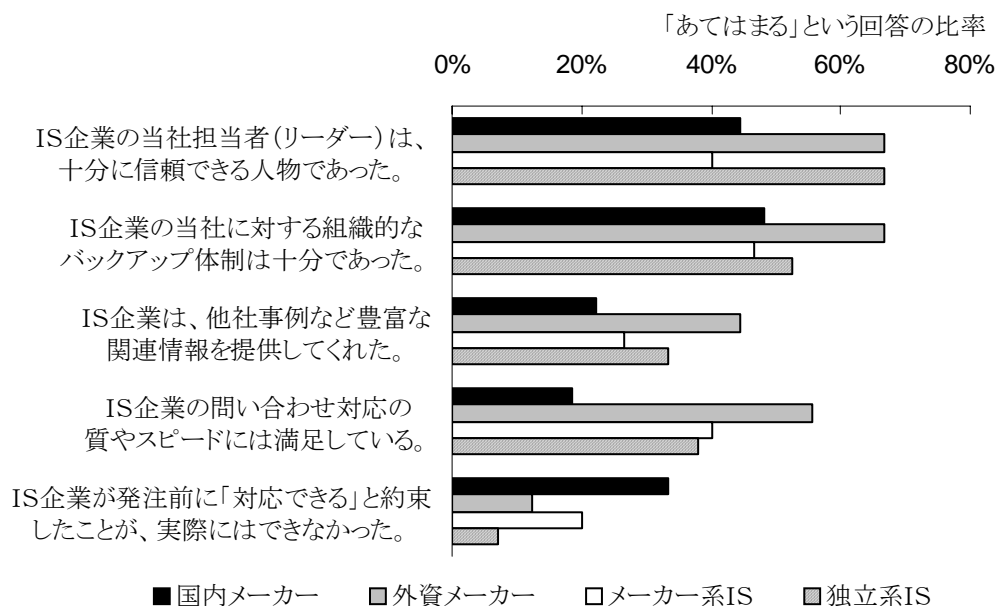
(注) 軸の単位は各項目の満足度を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

く、また料金に対する満足度が高いわけでもなく、中途半端なイメージがある。独立系 I S 企業のようにニッチな分野ですべての項目において高い満足度を得るか、外資系メーカーのように価格に対する満足度をある程度犠牲にしても品質で勝負するか、あるいは別の特長を明確に打ち出すか、いずれにせよ顧客戦略を明確にする必要があると考えられる。

国内メーカーは、サービス料金とトラブル対応力を除けばどの項目でももっとも顧客満足度が低い。その理由を分析するため、ユーザ企業と I S 企業とのやりとりに関する回答を I S 企業の種類別に集計してみた。その結果を示している図表 7 を見ると、国内メーカーは、特に、問い合わせ対応の質やスピード、他社事例など関連情報の提供、発注前後の対応のズレといった項目で評価がもっとも低くなっている。

図表 5 から明らかのように国内メーカーは顧客数が多く、また受託している情報サービスの顧客業種や業務・システムの種類などが多岐にわたっており、プロジェクトの規模も大きい傾向にある。プロジェクトの規模が大きければプロジェクト・マネジメントの困難度が増し、業務内容が多岐にわたっていれば個々の分野でエキスパートを養成することが困難になる。そのため、国内メーカーの情報サービス事業に対する顧客満足度が低いことは、メーカー側からみればやむを得ない面があることも否定できない。しかしながら、ユーザ企業にとって重要なのは自社に対するサービスの価格と質であり、国内メーカーの事情はユーザ企業にとっては言い訳に過ぎないという批判も正当なものである。

図表 7 ユーザ企業と I S 企業の関係 (I S 企業の種類別)



(出所) 筆者作成

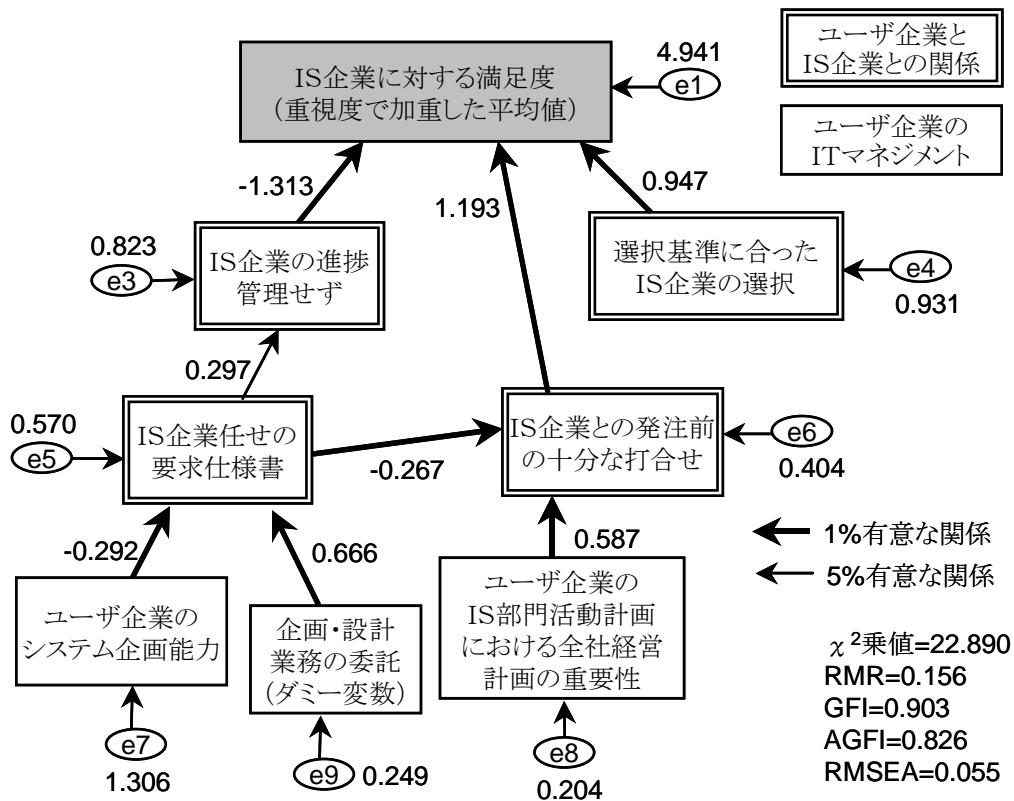
プロジェクト・マネジメントについては、多くの I S 企業において、システム開発プロセスの標準化や新しい管理手法の採用といった取り組みが行なわれている。また、また、エキスパートの育成については、システム・エンジニアに対する継続的な教育やキャリアパスの明確化などによって、担当者の質と量を両立させることも可能だろう。国内メーカーにとっては、多くの多様な顧客を持つことやプロジェクトの規模が大きいことを、I S 事業の顧客満足度が低いことの言い訳にするべきではなく、さまざまな分野で大規模プロジェクトを管理できる強みとして顧客にアピールすべきである。そのためには、プロジェクト管理の強化やエキスパート養成の努力を続けるとともに、情報提供などの面で個々の担当者をサポートする組織的なバックアップ体制を充実させることが不可欠であろう。さもないと、情報サービスがハードウェアと分離して独立性が高まるほど、国内メーカーの I S 事業は競争力を失い、将来的にはシェアが低下することも十分に考えられる。

3 I S 企業の顧客満足度に影響を与える要因

3.1 パス解析の結果

I S 企業の顧客満足度は、まず第一に I S 企業が顧客に提供するサービスの品質や価格など I S 企業側の要因によって決定されるが、I S 企業が提供するサービスの品質などはユーザ側の要因によっても影響を受けると考えられる。その関係を明らかにするためには、たとえば図表 7 で列挙されているユーザ企業と I S 企業の関係を表す要因のように、重要

図表 8 I S企業顧客満足度に影響を与える要因（パス図）



(出所) 筆者作成

と考えられる個々の要因について個別に満足度との関係を分析するだけでなく、複数の要因間の相互関係を分析する必要がある。そこでパス解析という手法を用いて変数間の関係を分析し、その結果を図表 8 にまとめた。この図で、変数Aから変数Bへ引かれた矢印は、Bという変数がAという変数に影響を受けていることを表している。

3.2 直接的な要因

図表 8 からわかることは、まず第一に、I S企業に対する満足度に直接的に影響を与える要因として、「選択基準に合ったI S企業を選択」「I S企業との発注前の十分な打ち合わせ」「I S企業の業務の進捗管理」という、ユーザ企業とI S企業との関係を表す3つの変数が抽出されたことである。これら3つの変数は、すべて仮説(図表1)で示した「ユーザ企業とI S企業との関係」をあらわすものである。

「選択基準に合ったI S企業を選択」は、I S企業を実際に決定する際に、合理的なI S企業の評価基準を重視している企業ほど、I S企業に対する満足度が高いということである。I S企業の評価基準としては、たとえば価格や技術力、ユーザ企業に関する業務知識などがある。しかし、ユーザ企業が実際にI S企業を選択する際には、これらの基準以

外に、たとえば I S 企業が自社の商品の顧客であるかどうかを重視したり、経営トップ同士の個人的な付き合いや資本関係など、I S 企業が提供するサービスの品質などとは直接関係のない要因が考慮される場合も少なくない。今回の分析からは、I S 企業の実力とは直接関係しない要因を排除し、純粋な評価基準に沿って I S 企業を選択しているユーザ企業の方が、そうでないユーザ企業よりも I S 企業に対する満足度が高いことが明らかになった。

また、「I S 企業との発注前の十分な打ち合わせ」については、I S 企業と事前に十分な打ち合わせを行なっている企業ほど I S 企業に対する満足度が高いことを示している。そして「I S 企業の進捗管理せず」という点については、発注した業務の I S 企業における進捗状況を自社で十分に管理していないユーザ企業の満足度は、進捗管理を行なっているユーザ企業よりも低いことを示している。

3.3 間接的な要因

図表 8 からは、I S 企業との事前の打ち合わせや事後の進捗管理の程度といったユーザ企業と I S 企業との関係を表す要因が I S 企業の顧客満足度に直接的に影響を与えており、それらの要因がさらにいくつかの変数に影響を受けていることがわかる。そのような間接的な要因を表す変数の一つが、「I S 企業任せの要求仕様書」である。これは、システム企画・設計業務を委託している場合に特に重要な要因であることが明らかになっているが、情報システムの企画や設計を行なう際の要件定義を、ユーザ企業が自ら行なうのではなく I S 企業に任せてしまっている場合ほど、I S 企業の進捗を管理しない場合が多いことを意味している。本来は、情報システムの機能要件は、実際のシステムの利用者であるユーザ企業の利用部門の意見を分析・整理しながら、ユーザ企業のシステム部門が定義すべきものである。しかし、利用部門のニーズは必ずしも明確ではなく、部署が異なれば要件が異なる場合もあり、要件定義を行なうのは決して容易なことではない。そのため、仕様の定義には専門知識と経験が必要になる。それがシステム企画の能力である。

パス解析からは、ユーザ企業の I S 企画能力が高ければ要求仕様書が I S 企業任せになることも少ないという関係も明らかになっている。I S 企画能力というユーザ企業内部の I T マネジメントのあり方が、I S 企業に対する顧客満足度にも影響を与えているのである。

もうひとつの間接的な要因は「ユーザ企業の I S 部門活動計画における全社経営計画の重要性」という変数で、これはユーザ企業において、経営戦略と I T 利用方針との整合性がとれているかどうかということを表している。I S 部門の活動計画における全社経営計画の重要性が高ければ、その企業の情報システムは経営戦略に沿って構築・運用されている程度が高いと考えることができるが、パス解析では、そのことが I S 企業との発注前に十分に打ち合わせを行なっているかどうかということと有意な関係があることを示してい

る。これは、情報システムと経営戦略との整合性が高いほど、システム開発を委託する場合にはシステムの戦略的な意義を I S 企業に事前に説明する必要があり、システムの運用を委託する場合でもシステムがダウンした場合のリスクなどについて I S 企業に十分に理解してもらわなければならないために、事前の打ち合わせが重要になるということである。情報システムと経営戦略との整合性が取れていないのであれば、ユーザ企業は I S 企業に対して自社の経営戦略まで説明する必要はない。このような関係も、情報システムと経営戦略との整合性が取れているかどうかというユーザ企業内部の I T マネジメントのあり方が、I S 企業に対する顧客満足度に影響を与えていることを示している。

次章以降では、ユーザ企業と I S 企業との関係と、ユーザ企業の I T マネジメントのあり方とが、現在どのような状態にあり、I S 企業の顧客満足度にどのように影響を与えているのかということについて、個別に詳しく分析する。

4 ユーザ企業と S I 企業との関係

4.1 選択基準と実際の選択理由

I S 企業を選ぶにあたって重視される基準は、「完成したシステムの品質」「提案力・情報提供力（業界知識・業務知識を含む）」「システム開発・保守に関する技術力」といった項目である（図表 9）。もちろん、「サービス料金の低さ」や「サービス料金の透明性」も重視されているが、品質や技術力、情報提供力ほどではない。一方、CMM⁴や ISMS⁵といった資格を重視している企業は 12% しかない。

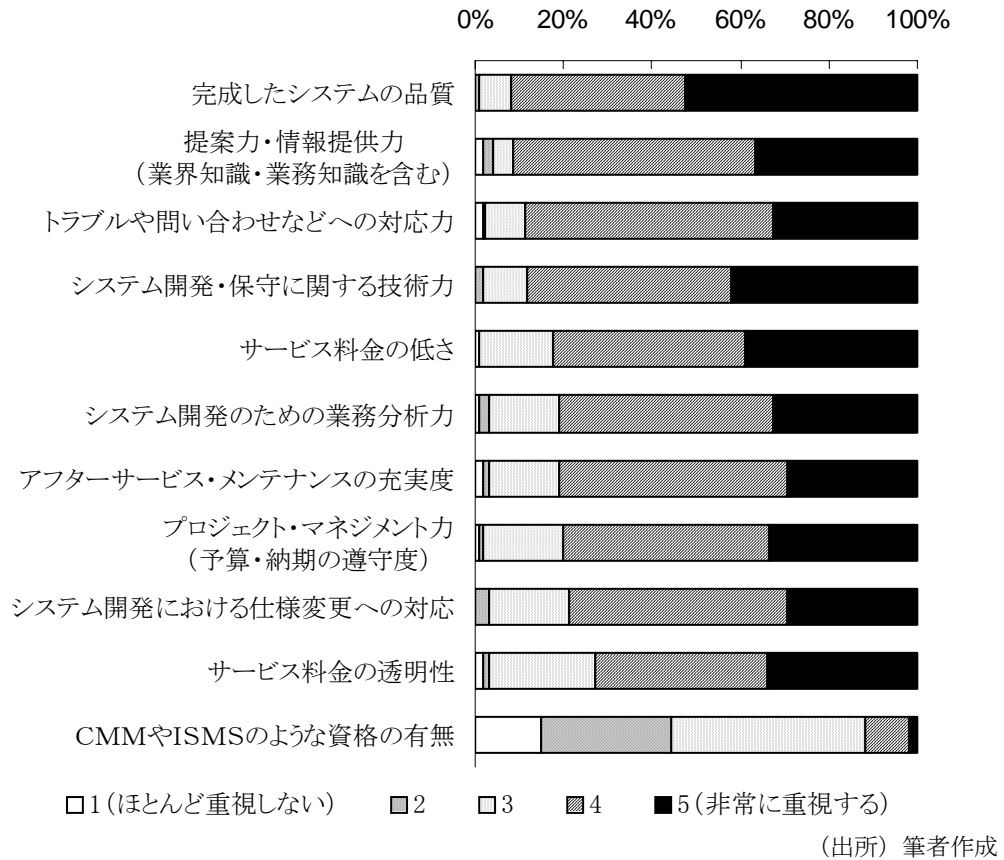
一方、現在 I S 企業を利用している企業に対して、その選択理由をたずねた結果を集計したのが図表 10 である。I S 企業の実際の選択理由は、図表 9 に示されている基準に合致したからという理由がもっとも多いと予想されたが、実際にはその理由は 3 番目であり、「信頼できる企業であるから」や「自社における過去の実績があったから」という理由の方が多かった。そのことをさらに裏付けるように、現在契約している I S 企業との過去の契約実績を聞いたところ、5 年以上という回答が 5 割を超え、もっとも多かった（図表 11）。

これらのことから、I S 企業の実績にあたっては過去の実績がもっとも重要な基準であり、合理的な判断基準にもとづいて、場合によっては過去の実績にとらわれずに新しい I S 企業と積極的に契約するようなユーザ企業は少数派であることがわかる。もちろん、委託する業務やシステムの種類によって程度の差があることも考えられる。たとえば、システムの運用だけを委託しているユーザ企業では、合理的な評価基準に合わせて I S 企業を選択した比率は 45.5% で、信頼できる企業であるという理由で選択した比率は 77.3% だが、

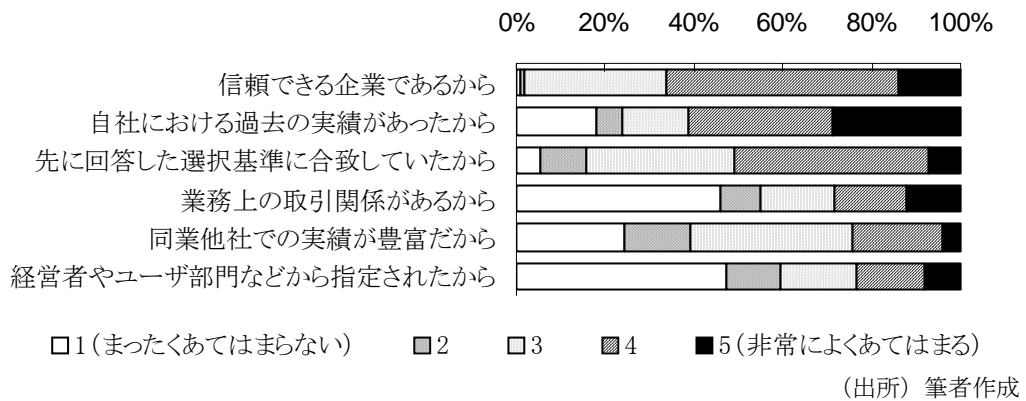
⁴ CMM: Capability Maturity Model. 米カーネギーメロン大学ソフトウェアエンジニアリング研究所が開発したソフトウェアの開発能力を客観的に示す品質管理基準。

⁵ ISMS: Information Security Management System. 情報を適切に管理し、機密を守るための包括的な枠組みのことで、わが国では（財）日本情報処理開発協会が「ISMS適合性評価制度」を運用している。

図表 9 I S 企業を評価する基準

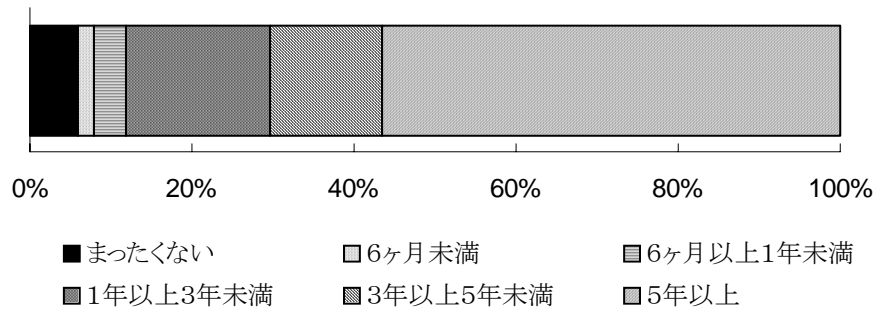


図表 10 実際に委託している I S 企業を選んだ理由



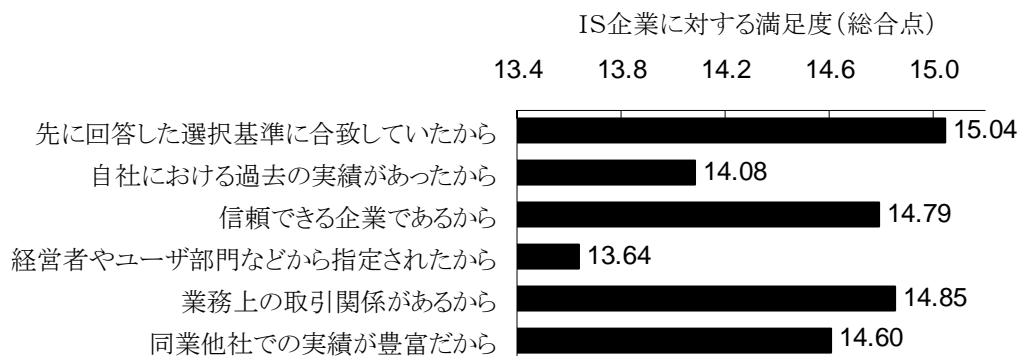
システムの企画または開発だけを委託している企業では、前者が 47.4%、後者が 57.9% である。I S 企業の信頼性が企画・開発よりも運用の方で重視されているのは、企画・開発業務では最悪の場合作業のやり直し（システムの作り直し）も可能であるのに対して、運用業務ではやり直しがきかず、システムの安定的な稼動が不可欠であるからだと解釈することができる。しかしながら、実際の選択の際には合理的な評価基準よりも過去の実績やブランドにもとづいた信頼性の方が重視されているのは、企画・開発業務も運用業務も同

図表 11 現在委託している I S 企業との過去の実績



(出所) 筆者作成

図表 12 選択基準別の I S 企業に対する満足度



(出所) 筆者作成

(注) 横軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

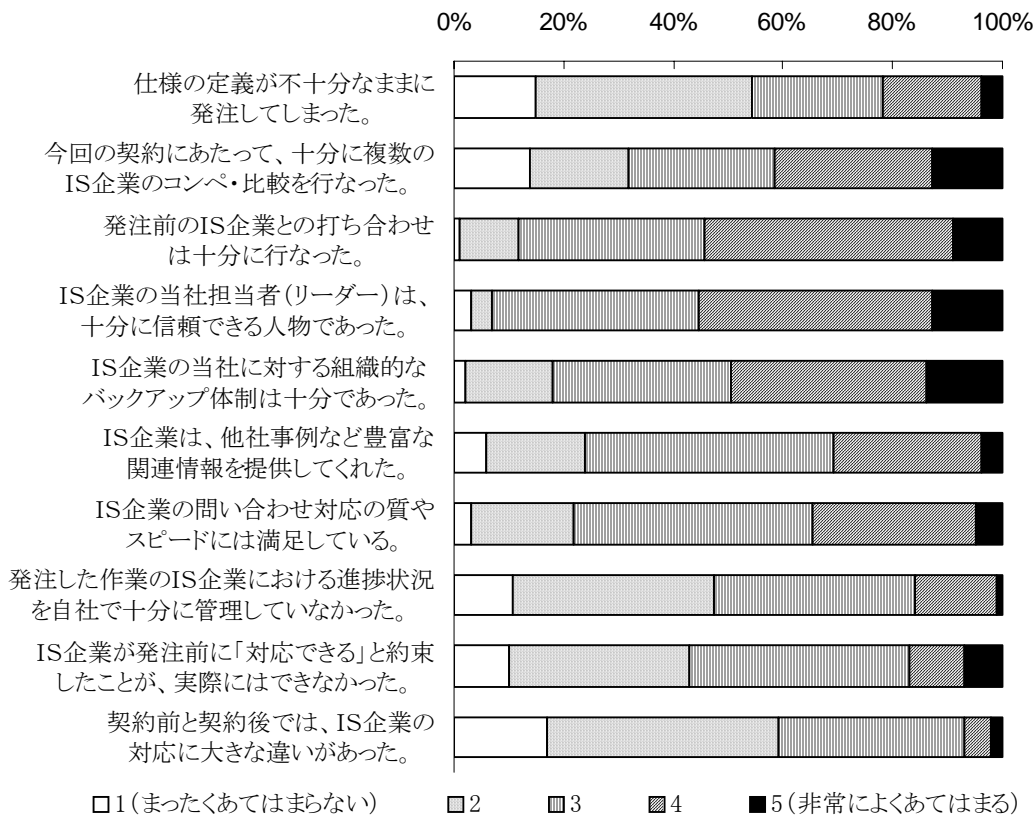
じである。

ユーザ企業が実際に業務を委託する I S 企業を選ぶ際に合理的な基準にしたがっているかどうかということが、その企業の I S 企業に対する満足度に影響を与えていることは、パス図 (図表 8) から明らかである。図表 12 は、I S 企業の実際の選択理由別に、I S 企業に対する満足度を集計したもので、それぞれの理由に対して肯定的に回答した企業の I S 企業満足度 (総合点) の平均値を示している。合理的な選択基準に合致しているからという理由で実際に I S 企業を選んだ企業の満足度は、この図からも明らかのように、他の理由で I S 企業を選んだ場合よりも高くなっていることがわかる。

4.2 事前の打ち合わせと事後の進捗管理

パス図 (図表 8) から、ユーザ企業と I S 企業の関係 (インタラクション) のあり方がユーザ企業の I S 企業に対する満足度に影響を与えていることがわかった。そこで、パス分析で有意な関係が出なかった変数も含めて、ユーザ企業と I S 企業とのインタラクションに関するさまざまな変数について、調査の結果を集計してみた。その結果が図表 13 に示されている。

図表 13 ユーザ企業と I S 企業のインタラクションの現状

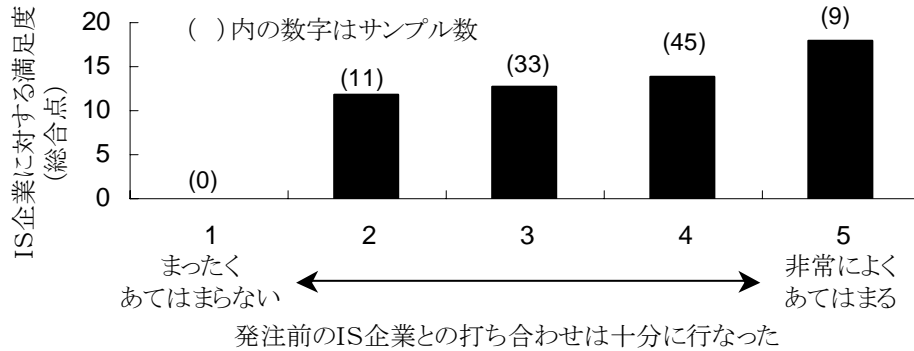


(出所) 筆者作成

このグラフをみると、多くのユーザ企業が I S 企業との関係に配慮し、おおむね良好な関係を築いていると言える。たとえば、「発注前の I S 企業との打ち合わせは十分に行なった」「I 企業の当社担当者 (リーダー) は、十分に信頼できる人物であった」という項目に対しては、過半数のユーザ企業が肯定的に回答している。また、「I S 企業の当社に対する組織的なバックアップ体制は十分であった」という点についても、ほぼ半数のユーザ企業が肯定的に答えており、否定的な回答の比率を大きく上回っている。その一方で、たとえば「発注前の I S 企業との打ち合わせは十分に行なった」という項目に否定的な回答が約 10%、「発注した作業の I S 企業における進捗状況を自社で十分に管理していなかった」に対する肯定的な回答が約 20%ある。このような企業と I S 企業と良好な関係を築いている企業との違いが、I S 企業に対する満足度の違いにも表われていることは、すでにパス図 (図表 8) に示されているとおりである。

図表 14 と図表 15 は、それぞれ「発注前の I S 企業との打ち合わせは十分に行なった」「発注した作業の I S 企業における進捗状況を自社で十分に管理していなかった」という項目に対する回答別に、ユーザ企業の I S 企業に対する満足度の平均値を計算して表示したも

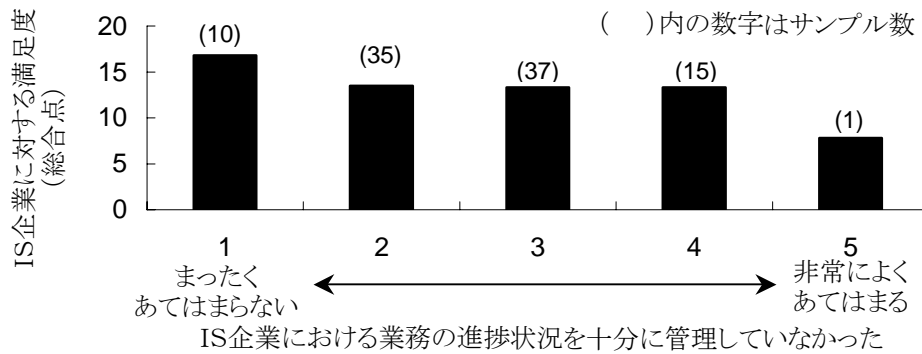
図表 14 発注前の打ち合わせと I S 企業に対する満足度



(出所) 筆者作成

(注) 縦軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

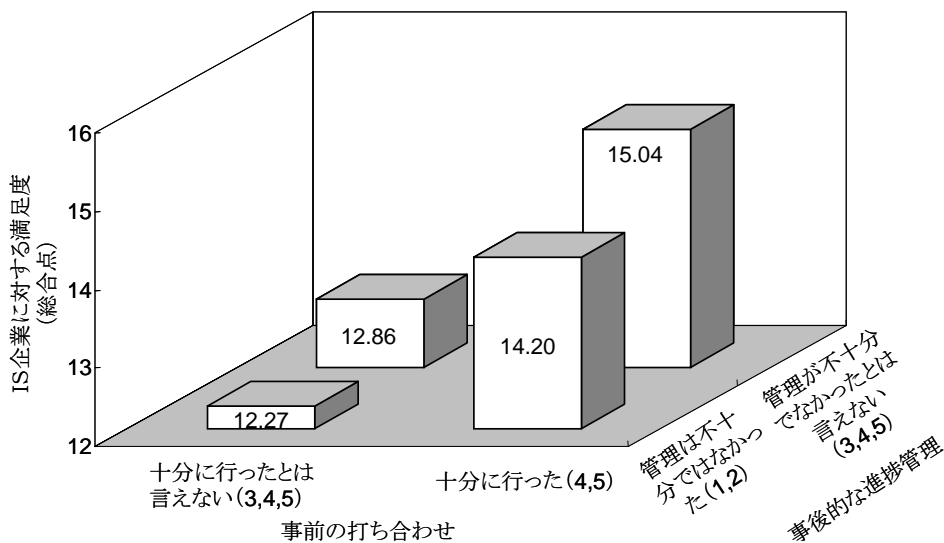
図表 15 事後的な進捗管理と I S 企業に対する満足度



(出所) 筆者作成

(注) 縦軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

図表 16 事前の打ち合わせおよび事後的な進捗管理と I S 企業満足度



(出所) 筆者作成

(注) 縦軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

のである。これらのグラフから、発注前に I S 企業と十分に打ち合わせを行なっている企業の方が、また事後的な進捗管理を十分に行なっている企業の方が、それぞれそうでない企業よりも I S 企業に対する満足度が高いのは明らかである。

また、図表 16 は、ユーザ企業におけるこれら 2 つの項目の相互関係と、I S 企業に対する満足度の関係を示している。事前の打ち合わせも事後の進捗管理も十分でない企業の I S 企業に対する満足度はもっとも低く、満足度がもっとも高いのは事前の打ち合わせも事後の進捗管理も十分に行なっている企業で、その差は満足度の総合点で 2.5 点以上ある。

4.3 要求仕様の作成主体と明確さ

パス図（図表 8）からは、I S 企業の進捗を管理していない企業ほど、また I S 企業と発注前に十分打合せをしていない企業ほど、I S 企業に対する満足度は低く、さらに、要求仕様書の作成を I S 企業任せにしているかどうかという変数がその 2 つの要因に関係していることがわかった。図表 17 は、この関係をより明確に示すために、システムの開発を委託している場合に限定して、要求仕様書の作成主体に関する質問への回答別に、ユーザ企業の I S 企業に対する満足度を集計した結果を示している。この表をみても、要求仕様書の作成を「ほとんどすべて I S 企業に任せた」というユーザ企業の I S 企業に対する満足度は、なんらかのかたちでユーザ企業自身が要求仕様書の作成に関わった場合と比べて、明らかに低くなっている。なお、この表では、要求仕様書を「ほとんど自社で作成した」というユーザ企業の I S 企業に対する満足度が、「基本は自社で作成し、細部は I S 企業に任せた」や「ラフなものを自社で作成し、あとは I S 企業に任せた」というユーザ企業よりも低くなっている。これにはいくつかの理由が考えられるが、パス図にも示されている「選択基準に合った I S 企業の選択」など、要求仕様書の作成方法とは関係のない要因によると解釈するのがもっとも合理的であろう。

要求仕様書の作成を I S 企業に任せてしまうのが I S 企業に対する満足度の低下に結びつくのは、ユーザ企業が仕様の定義に関わらないことで仕様があいまいになり、I S 企業を評価する基準も定まらないためだと考えられる。図表 17 の一番右の列は、要求仕様書の

図表 17 要求仕様書の作成主体と I S 企業満足度

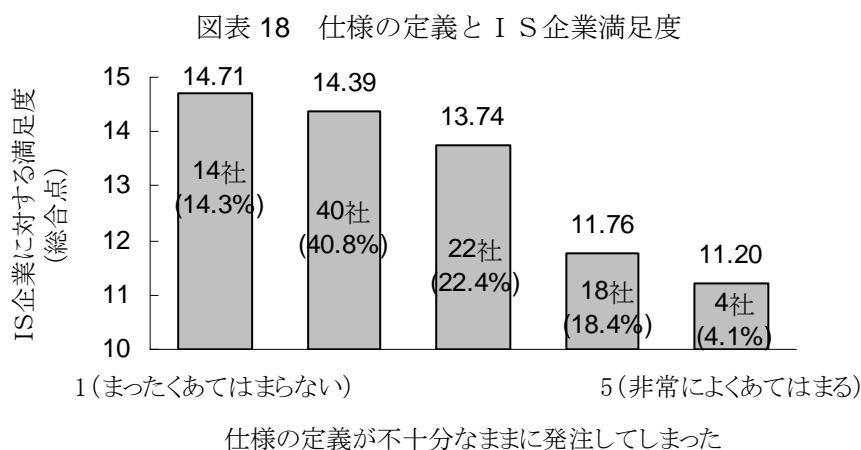
	度数	%	満足度 (総合点) の平均値	仕様の定義 が不明確な 企業の比率
ほとんど自社で作成した。	8	11.1%	13.23	12.5%
基本は自社で作成し、細部はIS企業に任せた。	21	29.2%	14.45	14.3%
ラフなものを自社で作成し、あとはIS企業に任せた。	30	41.7%	13.44	23.3%
ほとんどすべてをIS企業に任せた。	13	18.1%	11.55	46.2%

(出所) 筆者作成

(注) 満足度（総合点）の計算方法は図表 5 と同じ。

作成主体別に「仕様の定義が不十分なままに発注してしまった」という質問に肯定的に回答した企業の比率を示している。この数字からも明らかなように、要求仕様の「ほとんどすべてを I S 企業に任せた」場合は、ほぼ半数（46.2%）の企業が仕様が不明確だったと回答しており、その比率はもっとも高い。

次に、仕様の定義の明確さと I S 企業に対する満足度の関係を集計したのが、図表 18 である。「仕様の定義が不十分なままに発注してしまった」という企業は全体の 22.5%（4.1% + 18.4%）あり、それらの企業の I S 企業に対する満足度は、仕様を十分に定義してから発注している企業の満足度に比べて、明らかに低くなっている。システムの仕様は、すでに述べたとおり原則としてユーザ企業が定義すべきものであるが、そのためには専門知識や経験が必要となるために、I S 企業が中心になって詳細な設計を行なう場合もある。そのような場合でも、ユーザ企業が基本的な要件を確定して最終的な確認を行なうことが重要である。



(出所) 筆者作成

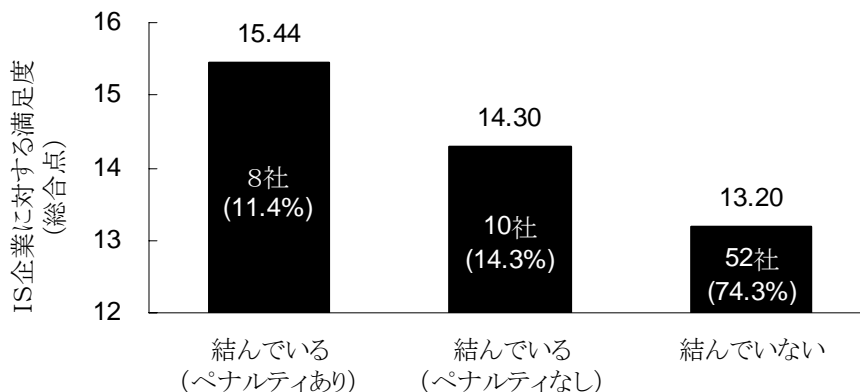
(注) 縦軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

4.4 S L Aに関する状況

システムの運用・保守の品質を上げるための施策として、I S 企業との間で S L A（サービス水準保証制度）を導入する企業が増えている。S L Aとは、通信ネットワークの通信速度やコンピュータの利用不能時間といった情報サービスに関する品質を事前に定め、契約の内容によって、I S 企業がそれを達成できなかった場合にユーザ企業に対して利用料金の減額などのペナルティを支払うことなどを定めた制度・契約である。S L Aは、すべての企業を対象にして多くの変数を対象にしたパス解析では、I S 企業の顧客満足度に対して有意な影響を与えていなかったが、ここではシステムの運用を I S 企業に委託しているユーザ企業だけを対象にして、S L Aの実施状況と I S 企業への満足度との関係を集計してみた。

図表 19 はその集計結果を表したものだが、まず、ペナルティ付きの S L A を結んでいる

図表 19 S L Aの有無と I S企業満足度



(出所) 筆者作成

(注) 縦軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

企業は全体の 11.4%、ペナルティなしの S L A 実施が 14.3% と、S L A を結んでいない企業が大半 (74.3%) であることがわかる。次に、S L A の有無別に集計した I S 企業に対する満足度をみると、ペナルティありの S L A を結んでいるユーザ企業の I S 企業に対する満足度の平均値が各項目を重視度で加重合計した総合点で 15.44、ペナルティなしの S L A 実施企業は 14.30、S L A を実施していない企業が 13.20 と、厳密な S L A を実施している企業ほど I S 企業に対する満足度が高くなっている。

S L A の締結は、ユーザ企業にとって、システム運用の品質を向上するために効果的な方法である。現状では、S L A は I S 企業が一方的にリスクを負うものであると考えられており、ユーザ企業と I S 企業との力関係などによって決して広く普及しているとは言えない。しかし、たとえば、一定以上の水準を実現した場合に報酬を与えるなど、I S 企業にとってメリットも感じられるのであれば、ユーザ企業と I S 企業の間でウィン・ウィンの関係を築くための有力な方法として、今後普及が進むであろう。

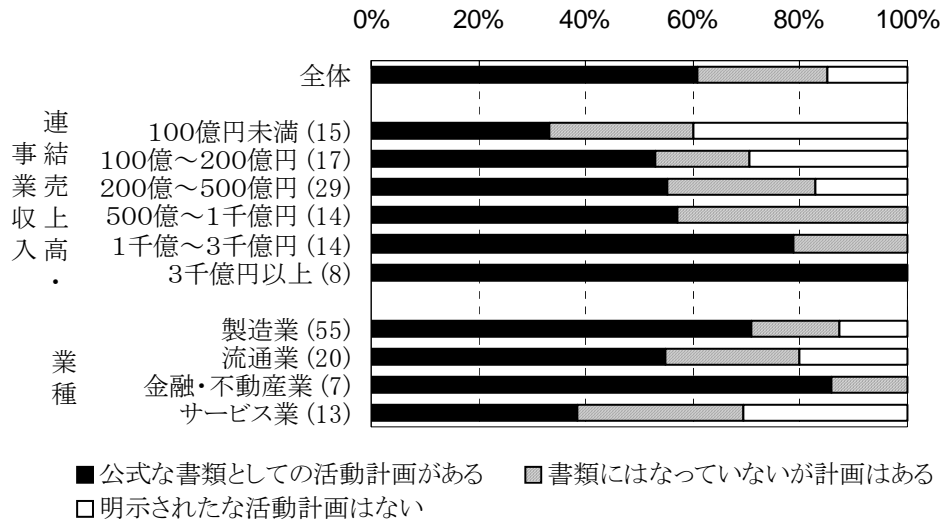
5 ユーザ企業の I T マネジメント

5.1 I S 部門活動計画と全社経営戦略との整合性

ユーザ企業の I S 企業に対する満足度に間接的に影響を与える要因の一つに、「ユーザ企業の I S 部門活動計画における全社経営計画の重要性」という変数がある。そこで、まず、I S 部門の活動計画が存在するかどうかということ、企業の規模別および業種別に集計したのが図表 20 である。

まず全体的な傾向を見ると、「公式な書類になっている活動計画がある」と答えたのは全体の 6 割で、「書類にはなっていないが計画はある」という企業が約 25%、「明示された活動計画はない」という企業が約 15% あった。この回答は、企業規模や業種によってかなり違いがある。企業規模が大きくなればなるほど、「公式な書類としての活動計画がある」と

図表 20 I S 部門活動計画の有無

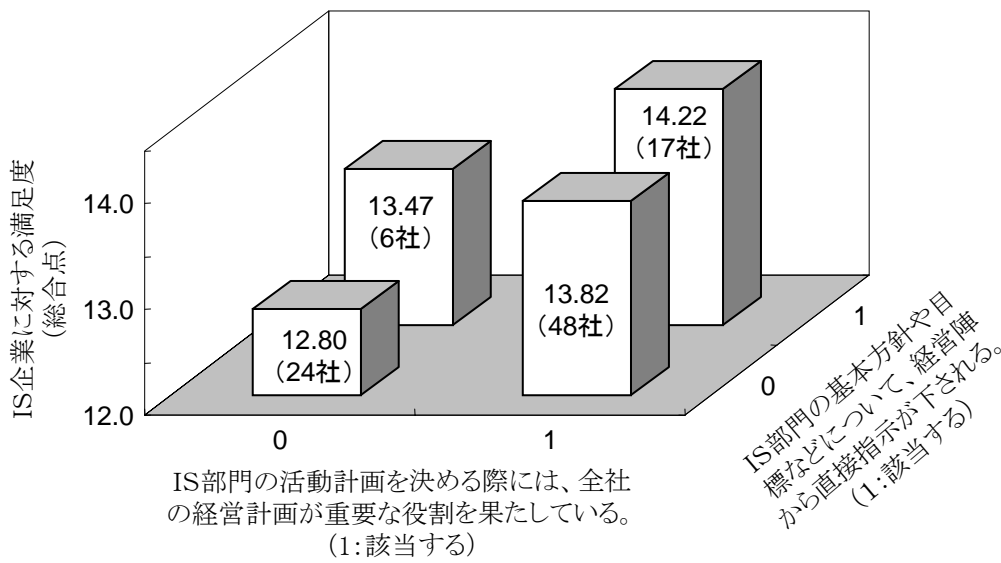


(出所) 筆者作成

いう回答の比率が高くなり、その比率は事業収入が 3000 億円以上の企業では 100%に達している。また、業種別にみると、「公式な書類としての活動計画がある」という回答の比率はサービス業で約 39%、流通業では約 55%であるのに対して、金融・不動産業では約 85%と高くなっている。I S 部門の活動計画を書類として残すことは、関係者が多い場合には不可欠なことである。したがって、大企業になればなるほど関係者が増え、フォーマルな書類としての活動計画が必要になることは明らかであり、実際にもそうになっている。また、金融業のように情報システムに関する障害が社会的に大きな問題になるような場合も、しっかりとした活動計画が必要なのは言うまでもない。しかし、その一方で、フォーマルな活動計画を重視しすぎると、計画を実施することよりも立案すること自体が重要な作業になってしまうという本末転倒になる危険性があり、いったん公式に決められた計画は変更されにくいいため柔軟性が犠牲になる可能性もある。そこで、I S 部門の活動計画が、全社的な経営戦略との間に整合性があるかどうかということが重要になる。

経営戦略と I S 部門の活動計画の関係をはかるために、調査項目の中から、「I S 部門の活動計画を決める際には、全社の経営計画が重要な役割を果たしている」および「I S 部門の基本方針や目標などについて、経営陣から直接指示が下される」という質問を選び、それぞれに対する回答と I S 企業満足度の関係を調べてみた。図表 21 では、それぞれの質問に「該当する」と回答した場合を 1 とし合計 4 つの場合に分けて集計してあるが、このグラフからも明らかなように、I S 部門活動計画における全社経営計画の重要性が高く、しかも I S 部門の基本方針などが直接経営者から示されている場合は、ユーザ企業の I S 企業に対する満足度がその他の場合よりも高いことがわかる。このうち前者の変数はパス図にも表われていたが、後者はパス図には表われないものの経営陣の I T に関する関与度を表す重要な要因であると言える。

図表 21 I S 部門活動計画の決め方と I S 企業に対する満足度

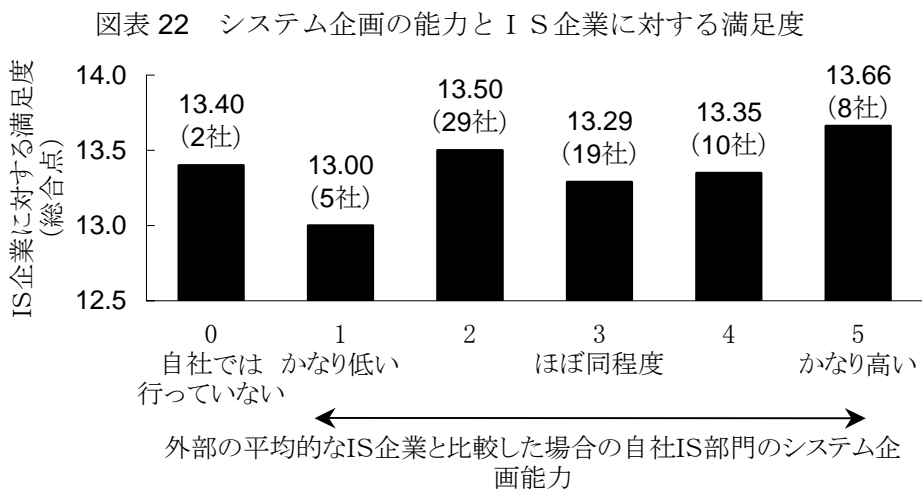


(出所) 筆者作成
 (注) 縦軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

5.2 システム企画能力

前章では、要求仕様書の作成を I S 企業任せにしている場合は、結果として I S 企業に対する満足度も低くなっていることを述べた。要求仕様書の作成を I S 企業任せにするかどうかということは、パス図にもあるように、ユーザ企業のシステム企画能力に左右される。そこで、システム企画・開発を委託している企業に限って、システム企画の能力と I S 企業に対する満足度の関係を集計してみた。

図表 22 を見る限り、たとえばシステム企画能力がやや低い (2) と自己評価している企



(出所) 筆者作成
 (注) 縦軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

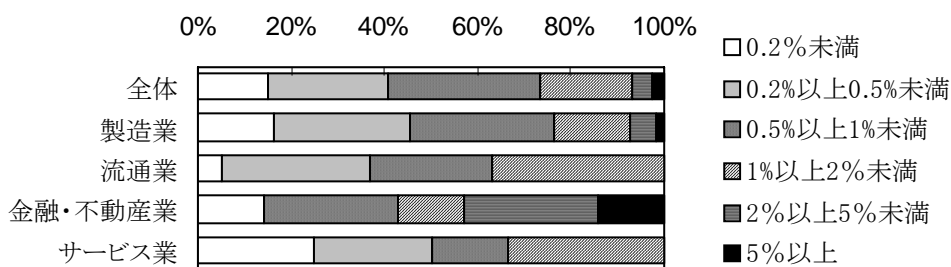
業の I S 企業満足度は、システム企画能力がやや高い (4) と自己評価している企業よりも高くなっており、システム企画の能力は、いままでの変数ほど I S 企業に対する満足度と明確な関係があるわけではない。パス図でも両者の関係は直接的なものではなく間接的なものだったが、I S 企業に対する満足度がもっとも高いのは自社のシステム企画能力が「かなり高い」と回答した企業であることなど、一定の関係があることがわかる。

5.3 I T 投資とその評価

I S 企業の顧客満足度がユーザ企業における I T マネジメントのあり方にも影響を受けていることは、以上の分析から明らかになったが、I T マネジメントで重要な課題のひとつは、I T 投資の決定と評価に関するものである。そこで、この節ではユーザ企業における I T 投資のあり方について調査結果を集計するとともに、I S 企業満足度との関係を分析する。

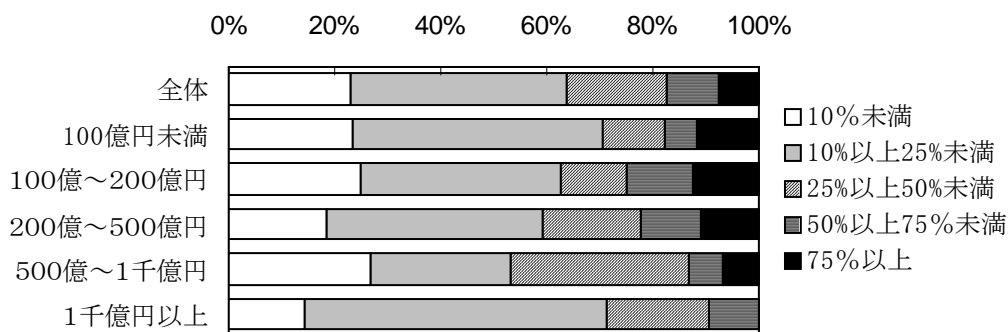
まず、事業収入に占める I T 投資の比率を集計してみると、もっとも多いのは「0.5%以上 1.0%未満」という回答であった。業種別にみると、金融・不動産業で I T 投資の比率が高いことがわかる (図表 23)。I T 投資額の増減については、3 年前と比べて「変化なし」または「増加」という企業がそれぞれ約 39%あり、「減少した」という企業は 22%であった。また、I T 投資のうち新規システムへの投資額の比率は、「10%以上 25%未満」という

図表 23 事業収入に占める I T 投資の比率 (業種別)



(出所) 筆者作成

図表 24 I T 投資のうち新規システムへの投資額の比率

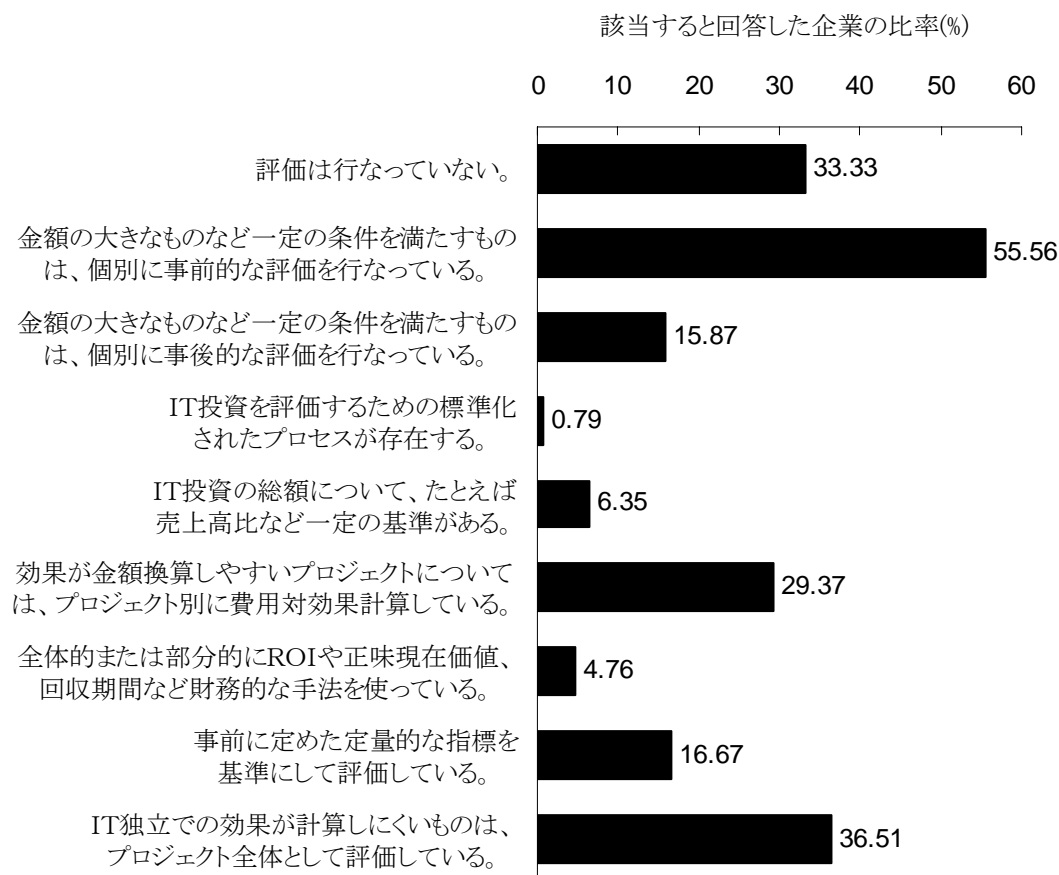


(出所) 筆者作成

企業がもっとも多く、50%以上を新規システムのために投資している企業は約16%にとどまった。これを企業規模別に集計してみると、大企業ほど新規システムへの投資額の比率が小さい傾向があり、大企業では積極的な新規システムの開発よりも既存システムの保守・改善が中心であることがわかる（図表24）。

次に、IT投資の評価について集計結果をまとめたのが図表25である。このグラフからわかるように、「IT投資の評価は行なっていない」という回答が全体の33%にのぼり、IT投資の効果をまったく評価していない企業が少なくないことがわかる。投資評価を事前と事後に分けてみると、事前に評価している企業は56%あるが、事後に評価しているのは16%にすぎず、過半数の企業が投資する際にはチェックしているが、いったん投資をしてしまえば実際に効果が出たかどうかを事後的に評価している企業は少ない。また、「IT投資を評価するための標準化されたプロセスが存在する」と答えた企業は1社に過ぎない。「ROIなど財務的な手法を使っている」という回答は5%以下で、「(金額に限定されない)定量的な基準で評価している」という企業も17%しかない。本来であれば事後的な投資効果の測定と分析こそ重要なのであるが、実際にはIT投資に関してはplan-do-seeというプロ

図表25 IT投資の評価に関する状況

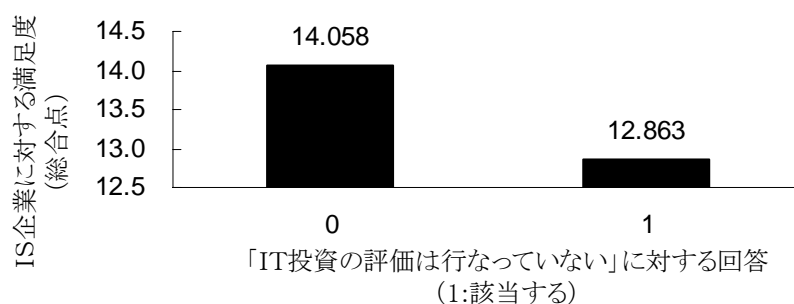


(出所) 筆者作成

セスがほとんど機能していないことがわかる。それは、「ITだけで効果を測定しにくいものについては業務改革などと一体的にプロジェクト全体として評価を行なっている」という企業が 37%あることからわかるように、IT投資だけの効果を測定することが困難であることが大きな原因だが、プロジェクトと一体的な評価でもよいからIT投資の効果を事後的に評価するためのプロセスを確立することが求められている。

IT投資のあり方とIS企業満足度の関係を調べるために、まず「IT投資の評価を行なっていない」と回答した企業と、そうでない企業のIS企業満足度を比較してみると、図表 26 のようになった。IT投資の評価を行なっていない企業は、そうでない企業と比べると、IS企業に対する満足度が低いことがわかる。次に、図表 25 に示されているIT投資に関する 8 つの項目（「IT投資の評価を行なっていない」は除く）に対する回答（該当する場合は 1）を合計したポイントを「IT投資評価ポイント」として、その値とIS企業

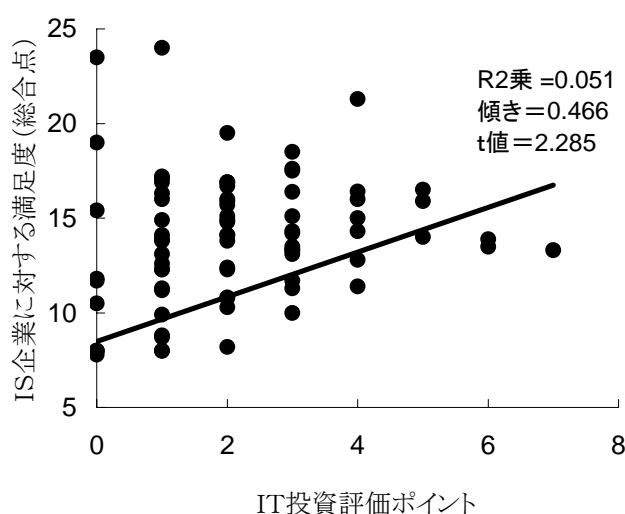
図表 26 IT投資評価の有無とIS企業に対する満足度



(出所) 筆者作成

(注) 縦軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

図表 27 IT投資評価のあり方とIS企業に対する満足度



(出所) 筆者作成

- (注)
1. 縦軸の単位は満足度の総合点で、その計算方法は図表 5 と同じ。
 2. 横軸の単位はIT投資評価ポイントで、その計算方法は本文参照のこと。

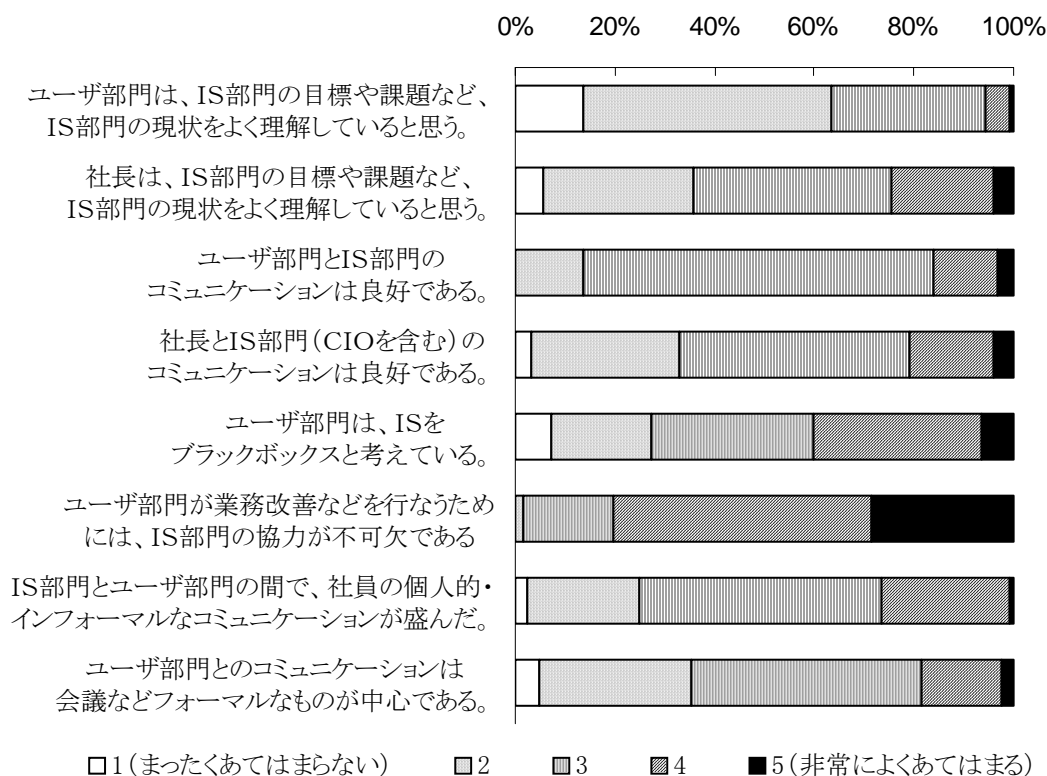
に対する満足度の関係をプロットしてみた(図表 27)。このグラフに回帰直線をあてはめると、直線全体のあてはまり具合 ($R^2=0.051$) は低いものの、傾きは有意に正になり (t 値=2.285)、IT投資評価ポイントとIS企業に対する満足度には正の相関関係があることがわかる。このようなことから、ユーザ企業におけるIT投資評価のあり方は、パス図には表われなかったものの、IS企業に対する満足度と一定の関係があると解釈することができる。

5.4 ITに関する社内協力

ユーザ企業のITマネジメントに関する重要なテーマとして、IT投資の管理・評価のほかに、ITに関する社内組織間の協力体制がある。この節では、情報システムの構築・運用に関する組織間のコミュニケーションなどの組織的な問題について、調査結果を集計し、IS企業満足度との関係を分析する。

まず、IS部門とユーザ部門、経営陣との関係に関する調査項目に対する回答をまとめたのが図表 28 である。このグラフで特徴的なのは、「ユーザ部門が業務改善などを行なうためにはIS部門の協力が不可欠である」という質問に対して肯定的に答えている企業の比率は8割を超えるのに対して、「ユーザ部門は、IS部門の目標や課題など、IS部門の

図表 28 IS部門とユーザ部門、経営陣との関係



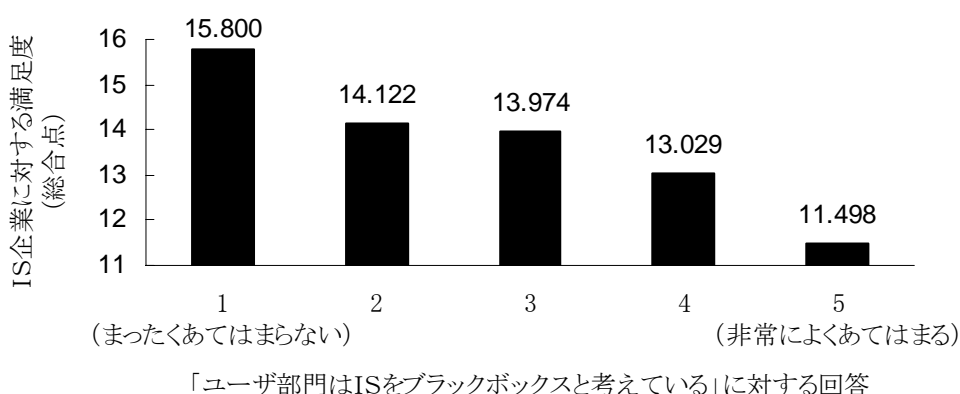
(出所) 筆者作成

現状をよく理解していると思う」という質問に対しては否定的な回答が約 64%にのぼるといふことである。つまり、I S 部門では自分たちが業務改革のためには不可欠な存在であるという自意識は持っているが、ユーザ部門は自分たちのことをよく分かってくれないと認識していることがわかる。

このような状況が生まれるのは、なんとといっても I S 部門とユーザ部門や経営陣とのコミュニケーションの不足が原因である。図表 28 を見ても、「ユーザ部門と I S 部門のコミュニケーションは良好である」という質問に対する肯定的な回答は約 16%で、否定的な回答(約 14%)をかろうじて上回っているが、決して高い数字だとはいえない。「社長と I S 部門(C I Oを含む)のコミュニケーションは良好である」という質問に対しては、肯定的な回答は21%あるものの、否定的な回答が約33%と肯定的な回答を大きく上回っている。I T 投資の効果に関する評価についても同じことが言えるが、**plan-do-see**のプロセスの各局面において、I S に関して経営陣、ユーザ部門、I S 部門が十分にコミュニケーションを取ることが、I T マネジメントの質を高めるためにまず必要な第一歩なのではないだろうか。

実際に、I S 部門とユーザ部門の関係を表す代表的な変数として「ユーザ部門は I S をブラックボックスと考えている」という質問を取り上げ、その回答別に I S 企業に対する満足度を計算してみると、図表 29 に示されているように、明らかに否定的な回答をした企業ほど I S 企業満足度も高くなっている。これは、ユーザ部門の I T に対する理解が進んでいる企業ほど社内の I T マネジメントが良好であり、外部の I S 企業との事前の打ち合わせや事後的な進捗管理もしっかりと行なわれており、結果として I S 企業に対する満足度も高くなるからだと考えられる。

図表 29 I S 部門とユーザ部門の関係と I S 企業満足度

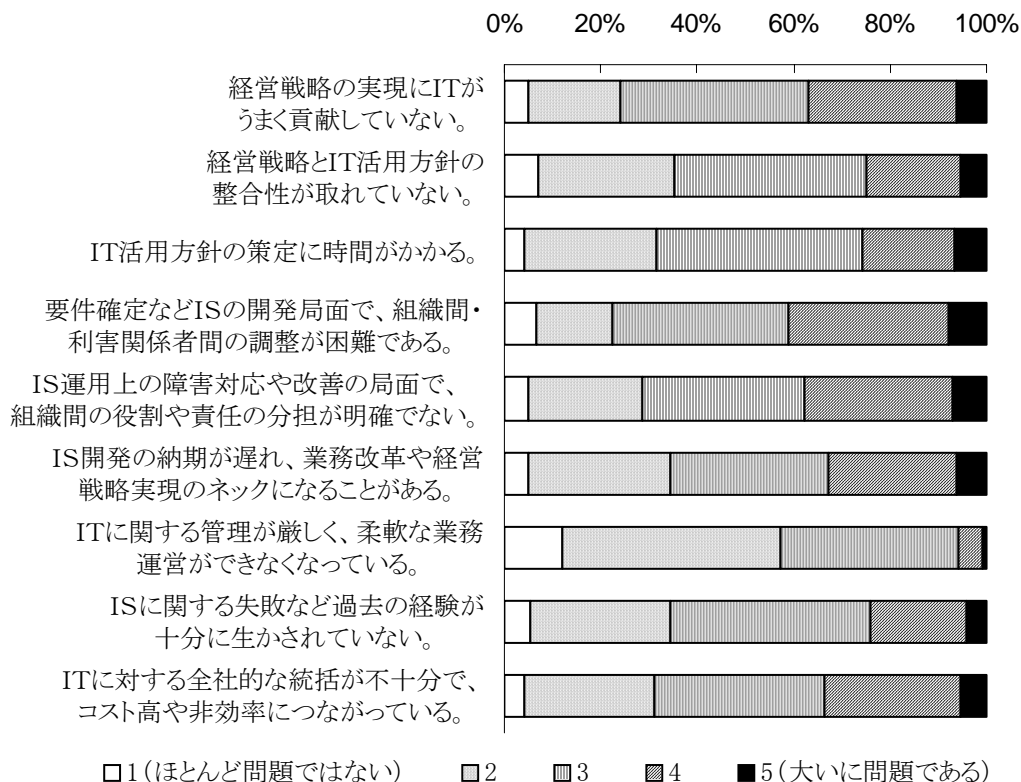


(出所) 筆者作成

(注) 縦軸の単位は満足度の総合点を表す値で、その計算方法は図表 5 と同じ。

次に、図表 30 は I S の開発や運用にかかわる組織的な問題点を列挙したもののだが、この中では、特に、「要件確定など I S の開発局面で、組織間・利害関係者間の調整が困難であ

図表 30 ITマネジメントに関する問題点



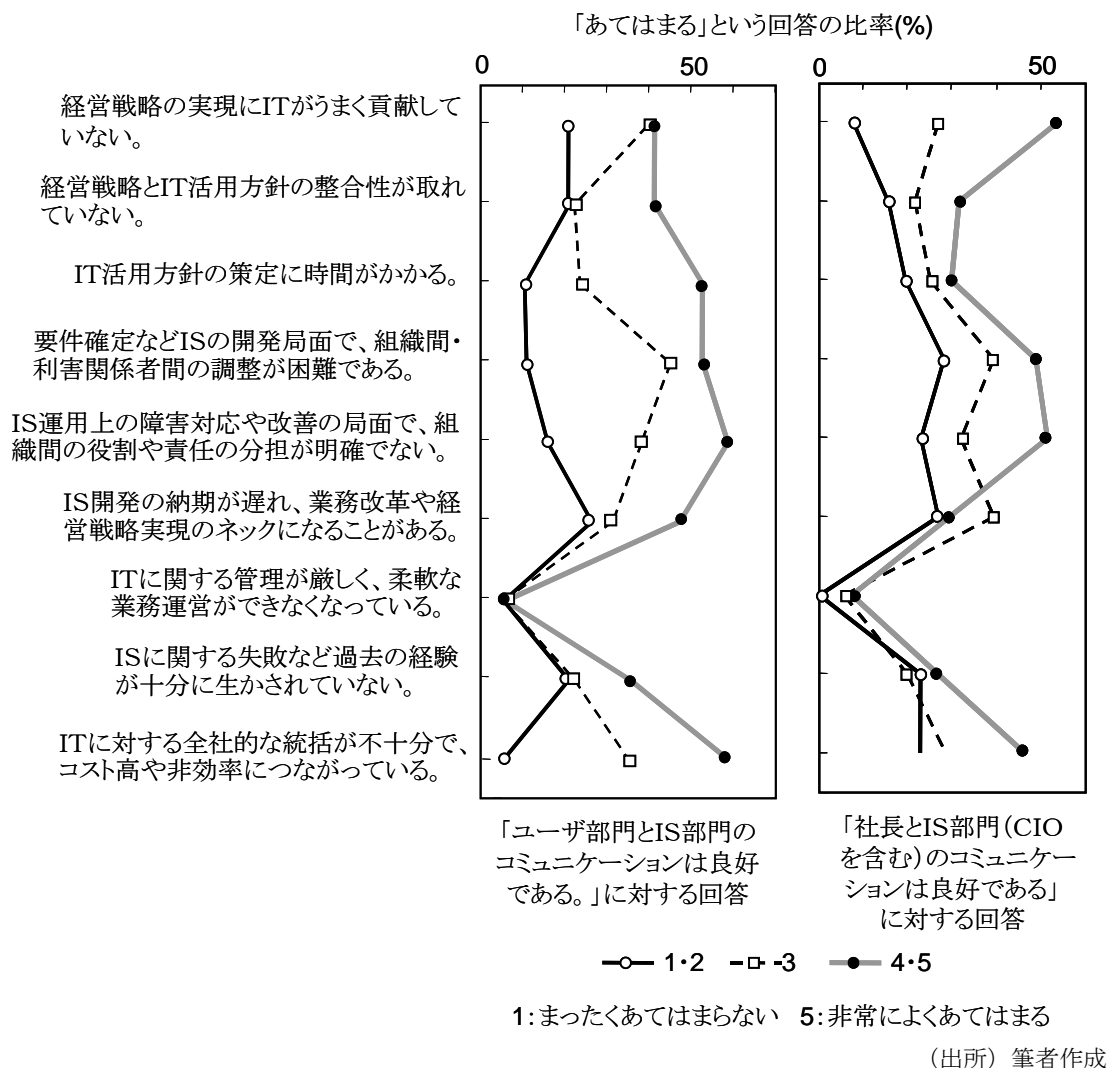
(出所) 筆者作成

る」(41%)、「IS運用上の障害対応や改善の局面で、組織間の役割や責任の分担が明確でない」(38%)、「経営戦略の実現にITがうまく貢献していない」(37%)といった点を問題だと指摘している企業が多い。

このような問題点について、IS部門と経営陣やユーザ部門とのコミュニケーションのあり方とクロス集計をしてみると、はっきりした傾向が明らかになる(図表31)。たとえば、「経営戦略の実現にITがうまく貢献していない」ことを問題だと感じている企業は約37%あるが、「社長とIS部門のコミュニケーションは良好である」と回答した26社の中で、そのような問題点を指摘しているのは2社(8%)にすぎない。一方で、「社長とIS部門のコミュニケーションは良好とは言えない」と回答した企業は41社あるが、そのうちの54%にあたる22社が「経営戦略の実現にITがうまく貢献していない」と回答している。この差は歴然としている。また、「要件確定などISの開発局面で、組織間・利害関係者間の調整が困難である」という回答も、「ユーザ部門とIS部門のコミュニケーションは良好とは言えない」という企業の中では53%を占めているが、「コミュニケーションが良好である」という企業に限定すればそのような問題を感じているのは11%にすぎない。つまり、ITマネジメントのあり方は明らかにIS部門と経営陣やユーザ部門とのコミュニケーションのあり方に大きな影響を受けている。そして、そのことが外部のIS企業との関係に影響を与え、結果としてユーザ企業のIS企業に対する満足度を決める一つの要因になっ

ているのである。

図表 31 I S 部門とユーザ部門・経営陣との関係と I T マネジメントの問題点



6 まとめ

以上のような分析結果から、ユーザ企業が満足できる情報サービスの提供を受けるためには、自らのITマネジメントのレベルを向上する必要があることがわかった。もちろん、IS企業に対する満足度はIS企業が提供するサービスのレベルにもっとも大きな影響を受けるため、良いIS企業を選ぶことが重要なことであるが、良いIS企業を選ぶためにも自社のITマネジメントの水準を高めることは必要であろう。ユーザ企業におけるITマネジメントのレベル向上によってIS企業との関係が改善され、結果としてユーザ企業のIS企業に対する満足度も高まる。

また、本稿で明らかになったことを I S 企業の側からとらえると、I T マネジメントの水準が高いユーザ企業に対しては、ほぼユーザ企業から提示された条件どおりに業務を行なえば高い満足度を得られるが、I T マネジメントの水準の低いユーザ企業に質の高い情報サービスを提供しても、必ずしも正当には評価されない可能性があると解釈することもできる。I T マネジメントの水準が低いユーザ企業に対しては、システムの開発や運用といった業務の受託を受ける前に、I S 部門とユーザ部門の関係やシステム企画のあり方に関して、I T マネジメントの水準を高めるためのコンサルティングのようなサービスを提供した方が効果的だとも言える。I S 企業にとっては、すべてのユーザ企業に同じようにサービスを提供するのではなく、ユーザ企業の I T マネジメントのレベルに応じてサービスの差別化ポイントを変化させるような対応が必要であろう。

参考文献

- ・ I T セレクト 2.0 2005 「特集 I T マネジメント&顧客満足度調査 I S 企業活用のカギは“ウチ”にあり！」(株)メディアセレクト『I T セレクト 2.0』Vol.5, No.1, pp.28-41
- ・ 福田崇男、玉置亮太 「こんなベンダーは嫌われる 第 10 回顧客満足度調査」 『日経コンピュータ』 2005/8/8
- ・ 日本情報システム・ユーザー協会(JUAS) 2005 『ユーザ企業 I T 動向調査報告書 2005』