

グループ経営時代の本社機能部門統括役員への期待と評価 ー企業アンケート調査データの分析からー

有馬 典孝ⁱ 赤松 広一ⁱⁱ 丹野 和明ⁱⁱⁱ 橋本 泰忠^{iv}

富士野 裕之^v 星川 中 ファンケオ スーパーニー 有馬 昌宏ⁱ

ⁱ兵庫県立大学 ⁱⁱ三菱総研DCS株式会社 ⁱⁱⁱパイオニアモバイル北日本株式会社

^{iv}株式会社ダイヘン ^v財団法人関西生産性本部 ^{vi}大阪ガスファイナンス株式会社

Expected Role of and Evaluation for Chief Division Officers from CEOs in the Age of Group Management

Michitaka ARIMAⁱ, Hirokazu AKAMATSUⁱⁱ, Yasutada HASHIMOTOⁱⁱⁱ,

Hiroyuki FUJINO^{iv}, Ataru HOSHIKAWA^v, Souphany HEUANGKEO and Masahiro ARIMAⁱ

ⁱUniversity of Hyogo ⁱⁱMitsubishi Research Institute DCS Co., Ltd. ⁱⁱⁱPioneer Mobile Kitanihon Corporation

^{iv}Daihen Corporation ^vKansai Productivity Center ^{vi}Osakagas Finance Co., Ltd.

要旨

経営企画、理財、人事総務、情報システムの各部門から構成される企業の本社機能部門は、グループ経営時代を迎えて、その変革・強化が重要課題とされているにもかかわらず、根本的な構造変革実現にまでは至っていないのが現状である。本研究では、2008年に実施したグループ経営企業の経営企画部門を対象とするアンケート調査結果（回答企業数は56社）から、本社機能部門に求められている変革とそれを主導する統括役員であるCxO（CFO、CHO、CIO）の役割について、CEOの視点からの期待と課題を整理し、期待と評価の乖離度の計算を試みるなどして、機能部門変革に向けて情報システムならびにCIOの果たす役割を検討する。

キーワード：グループ経営、本社間接部門、統括役員、企業調査、期待と貢献の乖離

1. はじめに

20世紀後半から21世紀にかけて社会経済のあらゆる面でICT（情報通信技術）の導入が進み、社会環境が大きく変化してきた。企業においては、ICTを利活用した企業サービスの向上を巡る競争がグローバルレベルで熾烈となり、市場での競合との競争に勝ち残るためだけでなく、市場に留まるためにも情報化投資が強く要求され、日本においても、IT投資の効果を測定するための仕組みや手法の導入が積極的に進められてきている。しかし、日本におけるIT投資規模は米国と比べるとまだ小さく、日本企業でのIT技術の利活用のレベルは米国と比較すると遅れているといわれている。

経済産業省[14]は、企業の情報技術の利活用の段階を4つのステージ（ステージ1：IT導入段階（IT不良資産化）企業群、ステージ2：部門内最適化企業群、ステージ3：組織全体最適化企業群、ステージ4：企

業・産業横断的最適化企業群)に分類した上で調査を実施しているが、最初に調査を実施した2003年度には第2ステージまでに留まっている企業が約8割であり、直近の2009年度調査でも「ステージ1が10.9%、ステージ2が56.9%、ステージ3が27.0%、ステージ4が5.2%、となっており、我が国企業の大部分がステージ2に属していることがわかる。このことから、我が国においてはITの活用が部門内で完結しており「部門の壁」を越えられず部分最適の状態である企業(ステージ2まで)が未だ7割弱となっており、全社最適やさらには企業の壁を越えて取引先なども含めた最適化を実現している「IT経営」実践企業(ステージ3以上)は全体の3割強であることがわかった」と問題を指摘している。そのため、経済産業省は、CIO戦略フォーラムやIT経営協議会を編成・開催し、IT経営憲章やITロードマップなどの作成を通して、企業にCIO(Chief Information Officer:情報統括役員)の導入を促す施策を展開しているところであるが、2009年調査でCIOの設置率は57.5%、業務専従度合いが50%以上のCIOが置かれているのは全体の11.0%であり、CIOの設置は進んでいないし、設置されても兼任職としての設置の場合が多いのが現状である。

また、グループ経営時代の本社機能部門の変革には、CIOだけでなく、理財部門や人事総務部門の変革とそれらの部門を統括するCFO(Chief Financial Officer)やCHO(Chief Human Resources Officer, CHRO)の役割も重要となる。しかし、これらの本社機能部門の統括役員(CIO, CFO, CHOなどで以下ではCxOと略記)を対象とする実態調査や研究は行われてはきていないもの、平成18年度から行われている経済産業省の「IT経営力指標」を用いた企業のIT利活用に関する現状調査や日経情報ストラテジー誌の「IT(情報技術)投資に関する実態調査(CIO調査)」、日本CFO協会の「CFOから見たIT・情報システムの現状と課題」調査(http://www.cfo.jp/top_news/20091217_index.html)や「戦略的課題に向けたCFOの挑戦」調査(http://www.cfo.jp/top_news/20110315_index.html)、日本CHO協会の「CHOの機能と役割を探る」調査(<http://www.j-cho.com/research/part.php>)などの調査は、個別のCxOを対象とするもので、CEOが経営課題への対応や本社機能部門の変革に向けて各CxOに何を期待しているかを捉えようとする調査ではないという欠点があった。

本研究では、以上の認識に基づき、企業を対象とする調査を実施し、企業の抱える経営課題の重要度、ならびに各経営課題の解決に向けてCEOから各CxOへの期待の大きさと貢献の度合いの現状を評価してもらうことで、グループ経営企業の本社機能部門変革に向けての課題を計量化し、明らかにすることを試みる。

2. 調査の概要

本研究では、財団法人関西生産性本部の「機能部門イノベーション・デザイン研究委員会」(赤松他[1])からのご高配を得て、同委員会が2008年に実施した、企業を対象とした質問紙調査である「CxOへの期待と実態に関する調査(以降、CxO調査と略称)」で得られた回答データを用いて分析を行っている。

CxO調査は、東京・名古屋・大阪の証券取引所(1部と2部)の上場企業2,512社とジャスダック上場企業972社を対象に、2008年2月下旬に各企業の経営企画部門に対して調査票を郵送し、2008年3月末日までを回答期限として郵送で回収する方法で実施された。調査票の内容は、①CxOの設置状況(CxOの有無、CxOの設置年、取締役かどうか、各CxOの前職など)、②企業が直面していると考えられる31の経営課題についてのCEOの視点からの重要度評価と各経営課題の解決に向けての各CxOへの期待度と彼らの実際の貢献度の評価、③グループ企業全体での本社部門と機能分社組織の人員数、の3つの大きな設問から構成されている。調査の結果、31社からの有効回答が得られ、有効回答率は0.89%となった。回収率が低かったため、2008年8月8日から9月26日にかけて追加調査が実施されている。調査対象は、2月の本調査で有効回答

表1 回答企業の業種構成

業種	企業数	構成比率
1. 金融	5	8.9
2. 卸・小売業	9	16.1
3. サービス業	10	17.9
4. 中間財製造業	17	30.4
5. 最終財製造業	15	26.8
合計	56	100.0

表3 機能部門別人員数

	担当組織		平均担当人員(人)		
	本社	分社	本社	分社	総計
理財部門	48	9	36.6	18.3	54.9
人事総務部門	48	5	46.3	14.2	60.5
情報システム部門	49	3	24.5	37.6	62.1
経営企画部門	47	0	13.4	0.0	13.4
その他機能部門	42	1	73.1	0.6	73.7
機能部門総計	—	—	193.9	70.7	264.7

表2 回答企業の従業員規模

平均従業員数		最小従業員数		最大従業員数	
単体	連結	単体	連結	単体	連結
2,909	11,032	70	131	27,803	142,185

表4 CxOの設置状況

	CHO	CFO	CIO
設置企業数	9	16	12
設置比率	16.1	28.6	21.4

のあった31社を除く国内上場企業ならびに財団法人関西生産性本部賛助会員企業3,880社であり、2月実施の本調査とはほぼ同じ調査票（追加調査では機能部門別の本社と機能分社組織の人員数を問う質問で小分類での質問を外している点が本調査とは異なる）を郵送し、ファックスで記入済み調査票を回答してもらうという方法で実施されている。回答期日までに25社から有効回答があり、本調査と追加調査を併せて56社からの有効回答が得られ、2つの調査を併せての有効回答率は0.76%となっている。回答企業の概要は表1と表2に示す通りである。

3. 本社機能部門の現状

我々の研究グループは、加護野他[5]を参考に、グループ企業における本社の機能部門は、①経営計画立案や経営活動の評価ならびにIRを行う経営企画部門、②資金調達・運用や経理および財務・管理会計を担う理財部門、③従業員の採用・配置・育成・処遇と秘書・庶務・資産管理などを行う人事総務部門、④情報システム化推進と情報セキュリティを担う情報システム部門、の4部門で構成されるとして調査票を設計し、調査結果の考察を行っている。これら4つの機能部門別、および本社部門とシェアード・サービス会社などの機能分社組織別の人員数の状況（表3）は表3に要約して示す通りである。なお、機能部門別の本社部門と機能分社組織の人員数を問う質問では7社が無回答であり、表3では7社を除外して49社で集計をしている。また、表4には各機能部門の最高統括責任者としてのCxOの設置状況を示している。

4. 本社機能部門への期待と現状評価

CxO調査では、関西生産性本部（KPC: Kansai Productivity Center）が1988年から継続的に実施してきている「KPC定期調査」で取り上げてきた企業経営課題をもとに、機能イノベーション・デザイン研究委員会が抽出した31の経営課題に対して、CEOの観点からの重要度を4段階（4. 特に重要、3. 重要、2. 場合によっては重要、1. 無関係）で評価し、各経営課題に対して、それぞれの解決に向けてCxO（あるいは当該部門）にはどの程度の期待が寄せられ、実際に解決に向けてどの程度の貢献を行っているのかを、CEOの視点から経営企画部門の担当者に4段階（期待については、4. 大いに期待、3. 期待、2. あまり期待していない、1. 期待していない、の4段階、貢献については、4. 大いに貢献、3. 貢献、2. あまり貢献できていない、1. 貢献できていない、の4段階）で評価をしてもらっている。その上で、各項目の段階

表5 経営課題の重要度と解決に向けてのCxO（当該機能部門）への期待度と現状評価

	貴社での重要度	CHO・人事総務部門長		CFO・理財部門長		CIO・情報システム部門長	
		期待度	現状評価	期待度	現状評価	期待度	現状評価
1 収益性向上	3.84	2.36	2.16	3.44	2.65	2.78	2.31
2 顧客満足向上	3.80	3.14	2.74	2.59	2.31	2.80	2.57
3 人財の確保と育成	3.80	3.89	3.09	2.34	2.20	2.24	2.10
4 コンプライアンスの徹底	3.70	3.60	3.30	3.50	3.29	3.32	3.16
5 新規事業の創造や育成	3.59	3.10	2.55	2.98	2.42	2.68	2.30
6 現場の強化(安全,技能DNA伝承など)	3.55	3.36	2.83	2.39	2.14	2.56	2.28
7 内部コスト削減(標準化・集中化・BPR)	3.48	3.04	2.60	3.30	2.96	3.09	2.64
8 調達コストの削減	3.46	2.32	1.68	3.18	2.71	2.64	2.30
9 財務体質強化	3.43	1.82	1.78	3.78	3.15	2.35	2.12
10 従業員満足	3.36	3.53	3.08	2.61	2.43	2.74	2.50
11 売上・シェア拡大	3.36	2.18	2.10	2.33	2.16	2.29	2.10
12 危機管理・内部統制の強化	3.36	3.16	2.96	3.49	3.25	3.40	3.18
13 人財の適正評価と適正配置	3.32	3.74	3.04	2.28	2.16	2.22	2.10
14 IR・情報公開・コーポレートガバナンス強化	3.30	1.82	1.78	3.66	3.32	2.59	2.39
15 全社的事業計画の検証	3.27	2.22	2.08	3.52	2.83	2.92	2.29
16 ブランド価値向上	3.21	2.84	2.61	2.25	2.10	2.38	2.24
17 CSR(環境などを含む)	3.21	3.04	2.88	2.87	2.75	2.68	2.64
18 イノベーションを生み出す組織風土の形成	3.20	3.26	2.66	2.44	2.27	2.67	2.33
19 事業の選択と集中	3.14	1.96	1.86	3.21	2.68	2.46	2.14
20 内部ノウハウの掘り起こしと共有化	3.02	3.00	2.54	2.49	2.29	2.86	2.30
21 サプライチェーン最適化	2.91	1.59	1.57	2.58	2.36	2.90	2.51
22 グループ経営の構築と推進	2.85	2.58	2.28	2.77	2.44	2.61	2.29
23 情報セキュリティの確立	2.84	2.08	1.96	2.44	2.30	3.33	3.09
24 グローバル化(グローバル経営)	2.80	2.62	2.28	2.14	2.06	2.00	1.94
25 経営・事業戦略に寄与する情報提供	2.73	2.50	2.20	2.92	2.52	2.80	2.41
26 M&A戦略	2.66	2.00	1.80	2.96	2.56	2.02	1.94
27 ダイバーシティ	2.50	2.84	2.49	2.06	2.04	2.10	2.04
28 情報システムの統合	2.32	1.39	1.37	1.94	1.78	2.85	2.45
29 新経営指標の導入	2.30	1.51	1.49	2.65	2.35	2.12	1.90
30 企業防衛	2.25	1.68	1.68	2.60	2.46	1.68	1.70
31 次世代情報システムの探索・構築	2.11	1.50	1.42	1.86	1.67	2.67	2.16

表6 経営課題の分類とCxO（当該機能部門）への期待度と現状評価の乖離度

	貴社での重要度	期待と現状の乖離度A			期待と現状の乖離度B			経営課題の目指す方向性		
		CHO	CFO	CIO	CHO	CFO	CIO	SIS	CRS	CSS
1 収益性向上	3.84	0.04	0.18	0.14	0.08	0.23	0.17	○	○	
2 顧客満足向上	3.80	0.09	0.08	0.05	0.13	0.11	0.08	○		○
3 人財の確保と育成	3.80	0.17	0.03	0.03	0.20	0.06	0.06			○
4 コンプライアンスの徹底	3.70	0.06	0.04	0.03	0.08	0.06	0.05			
5 新規事業の創造や育成	3.59	0.13	0.14	0.12	0.18	0.19	0.14	○		○
6 現場の強化(安全,技能DNA伝承など)	3.55	0.12	0.06	0.07	0.16	0.11	0.11	○	○	
7 内部コスト削減(標準化・集中化・BPR)	3.48	0.10	0.07	0.10	0.14	0.10	0.15		○	
8 調達コストの削減	3.46	0.14	0.10	0.10	0.28	0.15	0.13		○	
9 財務体質強化	3.43	0.01	0.14	0.05	0.02	0.17	0.10	○	○	
10 従業員満足	3.36	0.10	0.05	0.06	0.13	0.07	0.09			○
11 売上・シェア拡大	3.36	0.02	0.04	0.04	0.04	0.08	0.08	○		
12 危機管理・内部統制の強化	3.36	0.04	0.05	0.05	0.06	0.07	0.06			
13 人財の適正評価と適正配置	3.32	0.15	0.03	0.03	0.19	0.05	0.05			○
14 IR・情報公開・コーポレートガバナンス強化	3.30	0.01	0.07	0.06	0.02	0.09	0.08			
15 全社的事業計画の検証	3.27	0.03	0.15	0.17	0.06	0.20	0.21		○	
16 ブランド価値向上	3.21	0.05	0.03	0.03	0.08	0.07	0.06	○		○
17 CSR(環境などを含む)	3.21	0.03	0.02	0.01	0.05	0.04	0.01			
18 イノベーションを生み出す組織風土の形成	3.20	0.14	0.04	0.11	0.18	0.07	0.13			○
19 事業の選択と集中	3.14	0.02	0.12	0.07	0.05	0.16	0.13		○	○
20 内部ノウハウの掘り起こしと共有化	3.02	0.11	0.05	0.16	0.15	0.08	0.20			○
21 サプライチェーン最適化	2.91	0.00	0.06	0.09	0.01	0.09	0.13	○	○	
22 グループ経営の構築と推進	2.85	0.08	0.08	0.09	0.12	0.12	0.12	○		
23 情報セキュリティの確立	2.84	0.03	0.03	0.05	0.06	0.06	0.07			
24 グローバル化(グローバル経営)	2.80	0.10	0.02	0.01	0.13	0.04	0.03	○	○	
25 経営・事業戦略に寄与する情報提供	2.73	0.07	0.09	0.10	0.12	0.14	0.14			○
26 M&A戦略	2.66	0.04	0.09	0.02	0.10	0.13	0.04	○	○	○
27 ダイバーシティ	2.50	0.08	0.00	0.01	0.12	0.01	0.03			
28 情報システムの統合	2.32	0.00	0.03	0.10	0.01	0.08	0.14		○	
29 新経営指標の導入	2.30	0.00	0.10	0.05	0.01	0.12	0.11			
30 企業防衛	2.25	0.00	0.04	0.00	0.00	0.05	-0.01			
31 次世代情報システムの探索・構築	2.11	0.02	0.04	0.14	0.05	0.11	0.19			○

評価が4点から1点までの擬似間隔尺度で測定された評価であると見做して、4点から1点までの評価点を割り当て、平均を算出して結果を要約したものを表5に示している。表中の網掛けは、期待度の平均が3.0以上であることと、各経営課題において期待度が最も高い部門であること（期待度が最も高く、かつ平均が3.0以上の場合は濃い色で表示）を示すものである。

なお、31の経営課題への重要度と各CxOへの期待度について、業種（5分類）、企業規模（5分類）、CxO設置の有無（2分類）、過去5年間の売上高経常利益率の変動傾向（2分類）で差があるかについての χ^2 検定を実施したが、特に有意差は認められなかった。

ところで、表5に示したCxOへの期待度や貢献度の平均値は、CEOの観点から見るCxOへの期待度とCxOの貢献度（現状評価）の全体的なイメージを与えてくれるが、期待度と現状の評価との間の関係を明らかにすることはできない。そこで、マーケティングの分野で使われることが多い「CS（Customer Satisfaction）ポートフォリオ分析」の手法を援用して、CEOが解決を期待しているにもかかわらず、CxOが解決に貢献できていない経営課題を定量的に抽出することを試みた。

CSポートフォリオ分析では、横軸に重要度、縦軸に満足度をとって、評価対象や評価項目を「重点改善項目」、「ウォッチング項目」、「維持項目」、「重点維持項目」の4つに分類して対応策を検討する。本研究では、「重要度」の代わりに「期待度」を、「満足度」の代わりに「貢献度」をとって、各CxOに対して図1のような「CS（CEO Satisfaction）ポートフォリオ図」を作成するとともに、「改善度」の概念（菅[8]）を拡張して、期待度と貢献度との間の乖離度Aを求めた。求めた乖離度Aは表6に示しているが、その算出式は以下の通りである。

$$\text{乖離度A} = \text{距離} \times \text{修正指数} / \sqrt{(4 - 2.5)^2 \times 2}$$

$$\text{ただし 距離} = \sqrt{(x - X)^2 + (y - Y)^2}$$

$$\text{修正指数} = (90^\circ - \theta) \div 90^\circ$$

$$X = 2.5, Y = 2.5$$

xは期待度, yは現状評価の値

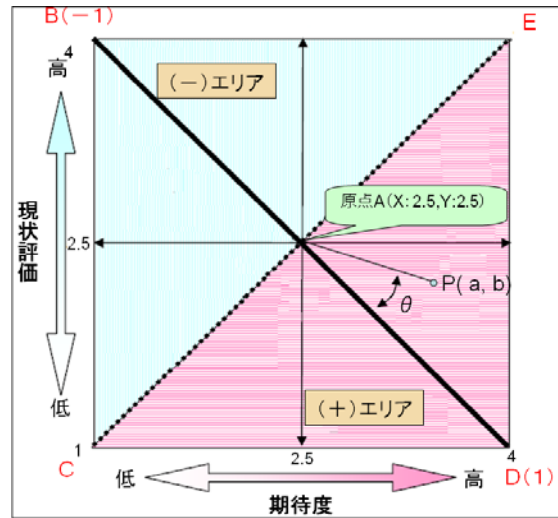


図1 CSポートフォリオ図と乖離度

ここで、乖離度Aは、貢献度が期待度を下回っていれば符号はプラス、貢献度が期待度を上回っていれば符号はマイナスで、-1（図1のB点）から+1（図1のD点）までの値を取り、CとEを結ぶ対角線上では期待度と貢献度は等しいので乖離度は0となる。

また、表6には31の経営課題別に各機能部門への期待度と現状評価との間の乖離度B（乖離度Bの定義は（期待度-現状評価）/期待度が2.0以上と1.0以上を濃淡をつけて網掛け表示）と各経営課題がICTの利活用目的の観点からどの目的に関連しているかを要約して示している。

なお、表6に示したICTの利活用目的とは、辻（有馬・辻[4]、有馬[5]）が示した概念で、①顧客指向の経営戦略と結びついたSIS（Sales Increasing System）、②合理化・省力化を追求するCRS（Cost Reduction System）、③従業員の問題解決能力の向上や創造性の発揮を通じて組織活性化やイノベーションをもたらす

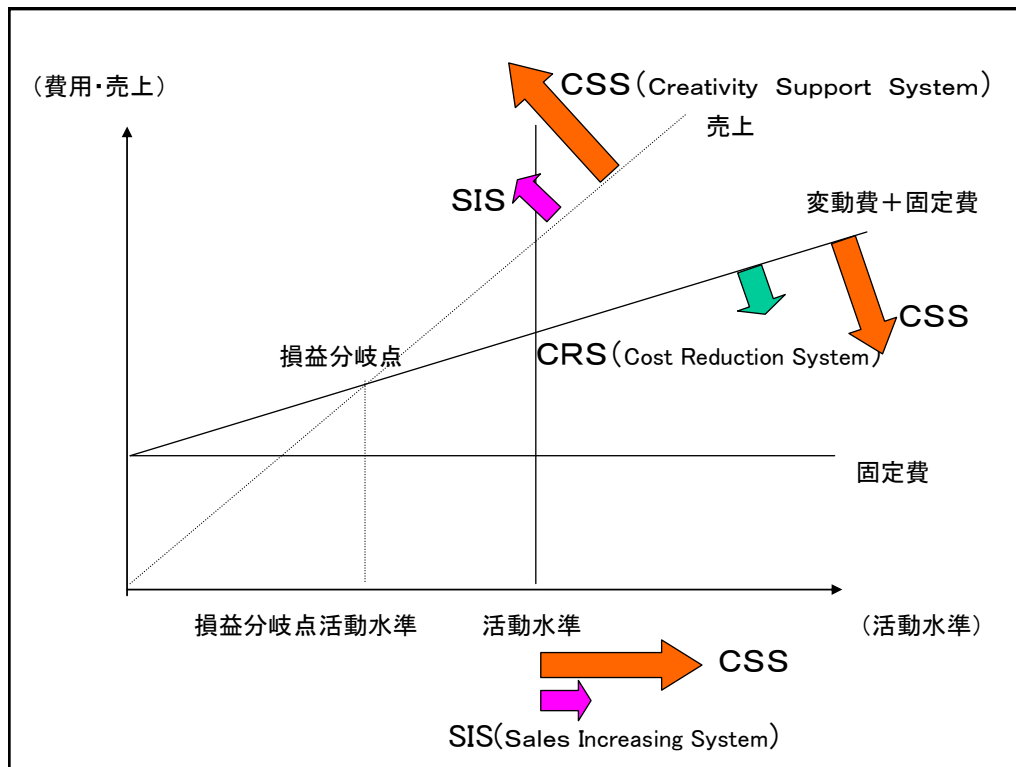


図2 ICTの戦略的利活用目的

可能性を持つ CSS (Creativity Support System) , の3つである。この概念を損益分岐点分析の枠組みを援用して図示したものが図2である(ここでの損益分岐点分析では、横軸には売上高ではなく、企業の活動水準を用いている)。SISは売上数量や売上単価のアップで売上増に貢献し、CRSは原材料調達コストの削減やSCM (Supply Chain Management) などによる「ダラリ」の解消でコスト削減に貢献する。これに対してCSSは、「カイゼン」のレベルに留まりがちなSISやCRSとは異なり、製品・プロセス・市場のイノベーションを通じて劇的に売上増やコスト削減を図ることに貢献するICT利活用である。なお、表6ではICTの3つの利活用目的のどれにも分類されていない課題があるが、これらは制度変更や社会経済環境変化への対応などの一時的かつ緊急の課題であることが分かる。

このように経営課題を分類してみると、本社機能部門への期待度と現状評価、ならびにCIOや情報システム部門の果たす役割について、表5ならびに表6に要約した調査結果を次のようにまとめることができる。

- ①CEOの観点からの重要度評価で上位に挙がる経営課題とCHO, CFO, CIOへ期待する経営課題とは一致しない。
- ②各CxOへの期待度の高い経営課題は主として制度対応や社会経済環境変化への対応などに関連する一時的かつ緊急なもので、概ね期待どおりの貢献をしていると評価されている。しかし、事業に密接に関連して重要度が上位の課題に関してのCxOへの期待はあまり高くない。期待度が高い項目も現状評価は高くなく、価値連鎖の主要活動を担う事業部門への貢献ができていない。
- ③CIOに対しては、全般的に経営課題解決における期待度が低い。期待度と現状評価との間で乖離度の大きい経営課題は、CFOへの評価と同じく、収益性向上や全社的な事業評価に関連する課題となっている。
- ④CIOに貢献が求められている経営課題は、同時にCHOとCFOにも貢献が求められている課題であり、CIOのみに特に高い期待度で貢献が求められている課題は、CEOにとっては重要な経営課題であるとは言えないようである(CIOに貢献が求められて経営課題で期待度と現状評価の乖離が最も大きい「次世代情報シス

テムの探索・構築」は31項目の中で最も重要度評価が低い課題となっている)。

⑤CIOはCHOおよびCFOと連携し、イノベーションにおける情報の持つ役割の重要性を再認識させるように活動する必要がある。それが無理であれば、CHOやCFOの役割のサポートに志向を転換すべきであるかもしれない。

5. おわりに

回答率が低くサンプルが少ないという問題はあるものの、個別のCxOだけに焦点を当ててCxOの設置状況やCxOの課題を取り上げる従来の調査とは異なり、本研究では、本社機能部門を統括するCIO、CHO、CFOを対象に、CEOの視点からの経営課題解決に向けての期待度と貢献度評価を問うとともに、期待度と貢献度との乖離度を求めるという方法で、わが国企業でCIOの設置が進まない原因やCIOに対してCEOが求める役割などを明らかにしようと試みた。このような試みは従来にはなく、その結果、①CIOの貢献が期待される経営課題は他の本社機能部門を統括するCFOやCHOと比較して重要度が低い、②CIOに期待される重要度の高い経営課題はCHOやCFOへの期待も高い、③CIO単独でその果たすべき役割を検討するのではなく、CFOやCHOと連携しながら本社機能部門の改革を推進し、収益に直接的に関与する事業部門の戦略実現に貢献していくことが必要ではないか、という結論と提言を引き出した。

今後は回収率の改善を目指し、サンプルサイズの大きい調査や、経営課題に対してCxOが自らを含めて相互の期待度や貢献度を評価する調査を実施するなどして、本研究のさらなる進展が図れるように努力したい。

参考文献

- [1] 赤松広一・有馬昌宏・丹野和明・橋本泰忠・富士野裕之・星川中, 「グループ経営時代の機能部門変革と情報システム部門の果たす役割」, 『経営情報学会 2007 年秋季全国研究発表大会予稿集』, pp.342-345, 2007.
- [2] 赤松広一・有馬昌宏・丹野和明・橋本泰忠・富士野裕之・星川中, 「CIO への期待と評価に関する基礎的研究」, 『経営情報学会 2008 年春季全国研究発表大会予稿集』, pp.249-252, 2008.
- [3] 赤松広一・有馬昌宏・丹野和明・橋本泰忠・富士野裕之・星川中, ファンケオスパーニー, 「本社機能部門変革とCIOへの期待と評価」, 『経営情報学会 2008 年秋季全国研究発表大会プログラム集』, p.35 (発表論文はCD-ROM版予稿集のpp.318-321に収録), 2008.
- [4] 有馬昌宏・辻新六, 「第29回シンポジウムルポ」, 『オペレーションズ・リサーチ』, 1993年7月号, pp.373-374, 1993.
- [5] 有馬昌宏, 「情報戦略と情報管理の展開」, 溝口敏行・栗山規矩・寺崎康博編, 『経済統計にみる企業情報化の構図』, 富士通経営研修所(富士通ブックス), pp.19-46, 1996.
- [6] 有馬昌宏, 「グループ経営時代の本社機能部門変革と部門統括役員への期待と評価」, 『日本ビジネスマネジメント学会第8回』, pp., 2011.
- [7] 加護野忠男・上野恭裕・吉村典久, 「本社の付加価値」, 『組織科学』, Vol.40, No.2, pp.4-14, 2006.
- [8] 菅民郎, 『すべてがわかるアンケートデータの分析』, 現代数学社, 1998.

- [9] 関西生産性本部機能部門イノベーション・デザイン研究委員会, 「グループ経営時代の機能部門変革－第1回・過去10年の取り組みの総括(前)」, 『KPC NEWS』, Vol.35, No.419, pp.16-19, 2007.
- [10] 関西生産性本部機能部門イノベーション・デザイン研究委員会, 「グループ経営時代の機能部門変革－第1回・過去10年の取り組みの総括(後)」, 『KPC NEWS』, Vol.35, No.420, pp.20-23, 2007.
- [11] 関西生産性本部機能部門イノベーション・デザイン研究委員会, 「グループ経営時代の機能部門変革－第3回・「人的資源管理」から「クリエイティブ資本活用」へ」, 『KPC NEWS』, Vol.35, No.421, pp.20-23, 2008.
- [12] 関西生産性本部機能部門イノベーション・デザイン研究委員会, 「グループ経営時代の機能部門変革－第4回・「業績管理・財務報告のスペシャリスト」から「アナリストの戦略パートナー」へ」, 『KPC NEWS』, Vol.36, No.422, pp.22-23, 2008.
- [13] 関西生産性本部機能部門イノベーション・デザイン研究委員会, 「グループ経営時代の機能部門変革－第5回・「CIOの役割」－情報武装と経営の場ランサー」, 『KPC NEWS』, Vol.36, No.423, pp.24-27, 2008.
- [14] 経済産業省, 『「IT経営力指標」を用いた企業のIT利活用に関する現状調査－報告書－』, 2010.