

ビジネス環境激変の時代に

守りと攻めの両立の仕組み作りが求められる

CIOの優先課題

要 約

情報技術(IT)の進歩とビジネス環境の急激な変化の中、CIO(最高情報責任者)は、業務の基盤としての情報システムのコスト最適化や安定稼働に責任を持つだけでなく、経営の一角を担う上級マネジメントの一員として、全社を俯瞰してビジネス戦略と業務プロセスを整合・統制し、イノベーションを推進するリーダーであることを求められている。

すなわち、全社を俯瞰して守るべき領域と攻めにできる領域を迅速に判断し、経営を支える重責を担う立場にある。このような高度な役割を果たすために取り組むべき優先課題は何か? 日本の産業界を代表するCIOとのディスカッションやさまざまな業種および官公庁の経営者、業務部門責任者、情報システム部門責任者へのアンケート結果から得られた、具体的アクションにつながる4つの課題と解決の方向性について提言する。

米国の金融危機に端を発した世界規模の不況はCIOにどのような影響を及ぼすか。経営者からIT投資総額の大幅削減や配分の見直しを迫られるケースが多いであろう。しかし現在継続中または計画しているプロジェクトを縮小/打ち切るには、目先のことだけでなく将来のビジネスへの影響度を十分考慮しておかなければな

らない。一方、情報システムを維持運用するのに最低限必要な費用は確保する必要がある。新規投資と維持運用費用の適切かつ戦略的な両立に、CIOには今まさに難しい判断が求められている。

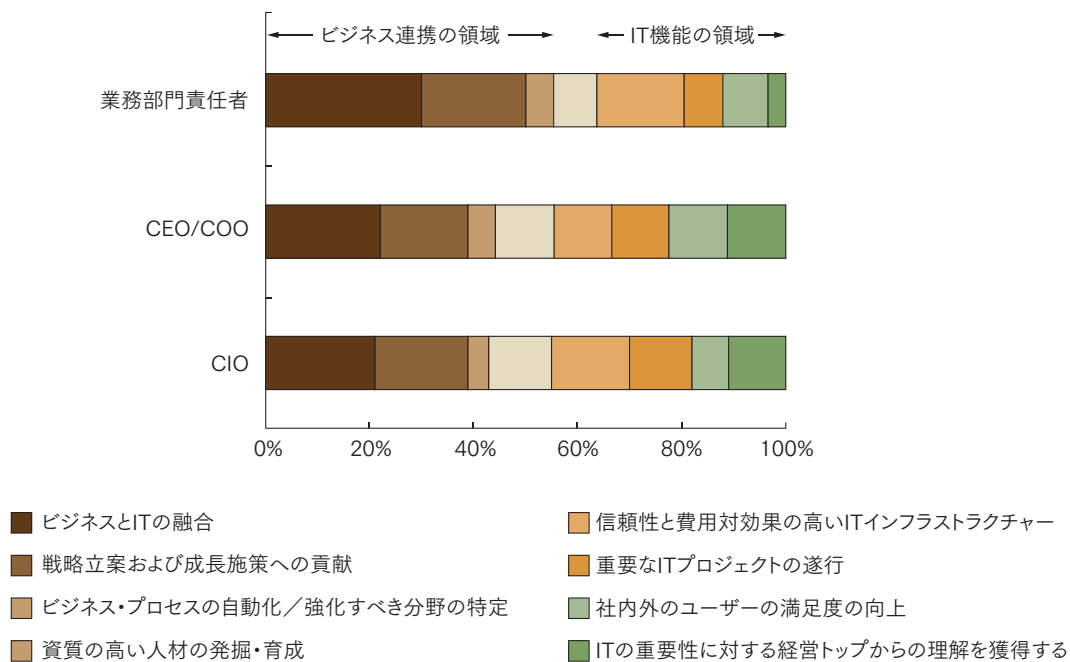


図1: 業務部門、経営者 (CEO/COO)、CIOから見たCIOが取り組むべき課題の比率
出典: IBM CIO ジャパン・フォーラム アンケート 2008年10月

ここ数年、国内外を問わずCIOの役割が拡大している。事実、CIOリーダーシップ・フォーラム2007(注1)でも議論されたように、CIOによるイノベーション・成長への貢献の期待が高くなってきている。この新たな役割は大別して、3つのタイプに分類できる。1つ目がIT予算、情報化計画・プロジェクトの総責任者として、「情報化推進機能のトップであるCIO」、2つ目が、ビジネス・プロセスとアプリケーションを全社視点で統制する責任者としての、「ビジネス・プロセスの最適化に責任を持つCIO」、そして最後が、テクノロジー

を活用した新しい発想でのビジネス・モデルを企画・提案する、「テクノロジーを活用したイノベーション推進担当としてのCIO」である。

このような状況において、当事者であるCIOの方々はどういう課題感を持っているのか。2008年10月に開催したCIOラウンド・テーブル(注2)におけるディスカッションおよびCIOジャパン・フォーラム2008(注3)のアンケート結果からCIOが取り組むべき主要課題と解決の方向性を提言する。

変化の中で常に負けない仕掛けで運営し続けていく仕組みを構想してインプリメンテーションしていく。そしてその結果を、創造的に実績として上げ続けていく力がCIOに求められているのではないかと考えている。

(金融機関A社CIO)

2. 日本のCIOの役割と課題

本章では先進的な日本のCIOがCEOから求められる役割を紹介し、彼らが直面している課題と解決策の方向性を提示する。ここで示すものは、2008年秋に実施した日本の業界を代表するCIOの皆様に参加いただいたCIOラウンド・テーブルでのディスカッション

およびその後実施したCIO ジャパン・フォーラム2008に参加いただいた企業および官公庁の経営層、事業責任者、情報システム責任者の方々へのアンケート結果を踏まえたものである。

2.1 CIOに求められる3つの役割

前章で示したように、CIOの役割は情報化推進からビジネス・プロセスの最適化へとその範囲が広がり、さらにビジネス・イノベーションへの貢献をも期待されるようになった。このような役割と責任範囲の拡大に伴い、CIOは基幹システム安定稼働やビジネス・プロセスの可視化によるリスク低減といった負けないための「守り」の施策とビジネス・モデルの企画提案などの「攻め」の施策の両立を

求められている。また、昨今の金融危機に端を発したコスト削減の施策と、企業としてのコンプライアンス、CSRを実現していくためのITガバナンス強化施策の両立も求められている。すなわちCIOはその役割において、「守り」の活動と「攻め」の活動のバランスを実現すべきことを経営層から期待されている。

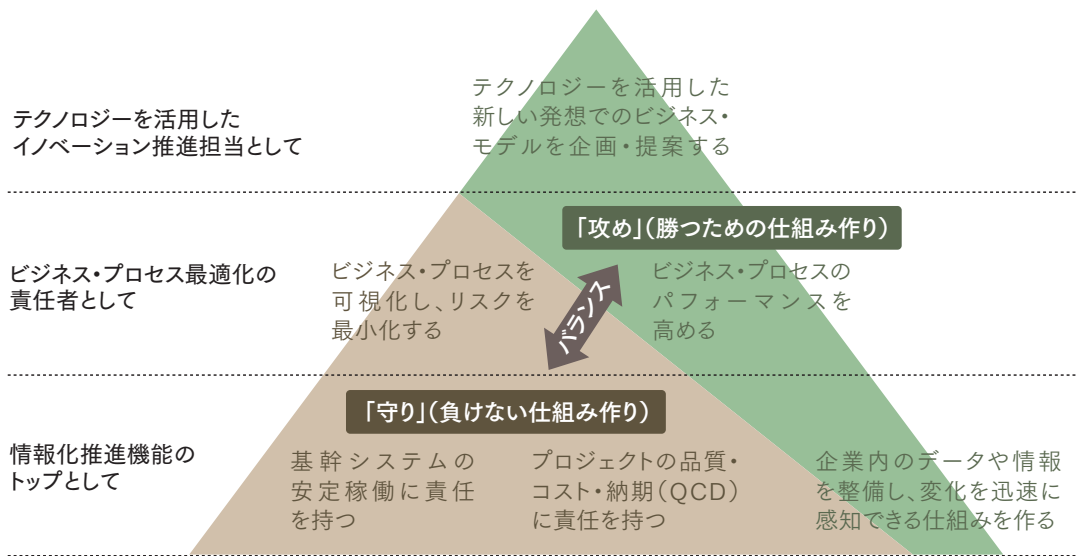


図2-1: CIOの役割には基幹システム安定稼働やリスク低減といった負けないための「守り」の活動とビジネス・モデルの企画提案などの「攻め」の活動があり、バランスが求められる

CIOに期待されている第一の役割「情報化推進機能のトップ」において、個々のプロジェクトの品質、コスト、納期(QCD)を「守る」ことに責任を持つだけでなく、プロジェクトを横断で見てデータや情報の標準化を徹底させることで、ビジネスの変化を検知し、緊急時に急ブレーキを踏めるような判断材料を経営者に与えることが可能になる。これはすなわち「攻め」と「守り」の両方に貢献することになる。第二の役割である「ビジネス・プロセス最適化推進の責任者」とい

う観点でも、ビジネス・プロセスの可視化によってリスクの回避につなげるとともに、例えば、リード・タイムの短縮といったビジネス・パフォーマンスの向上も実現する。これらを土台として、第三の役割である「テクノロジーを活用したイノベーション推進担当」についても、新たな発想と実現可能性を兼ね備えたビジネス・モデルを経営者に提案するCIOが日本企業でも現われている。

CIOにはITのバックグラウンドや経験が相応になれば務まらない、ということではなく、重要なのは、ある仕組みや組織が必要だ、という経営感性をITの中に花開かせる人材である。
(保険業B社CIO)

2.2 CIOの課題と取り組み

CIOに期待される3つの役割を踏まえて、実際の日本の先進的なCIOの方々が日々の業務の中でどのような課題に取り組んでいるのか、CIOラウンド・テーブルの中で多くの議論が行われた。その結果、次の4つの課題が共通テーマとして認識された。

- (I) ビジネスとITの融合(アラインメント)
- (II) 人材マネジメント
- (III) システムのライフサイクル・マネジメント
- (IV) イノベーションの源泉

さらに、CIOジャパン・フォーラムにおいて約200名の経営層、業務部門責任者、情報システム責任者にアンケート調査を実施したことにより、課題への取り組み状況を定量的に把握することができた。本項においては、この4つの課題を紹介する。

(I) ビジネスとITの融合はCIOが取り組む主要な課題である

この問いに対し75%の人が「主要な課題である」と答えている(付録グラフ1)。この課題に対する解決策として次の3つを提言する。

(a) 機能領域別プロセス責任者の設置

事業部制を取る企業やグローバル企業の多くは、事業部や国単位で責任者を配置しているが、ファンクション(機能)の責任者はいない。日本企業では、機能領域別プロセス責任者を置く企業はまだ少数であるが、必要性が高まっており今後導入する企業は大幅に増加すると予想される。IBMではグローバルで機能別責任者(役員)を設置し、各機能ごとに世界で統一・標準化した業務プロセスを実行し、事業/地域横断でのプロセス最適化を実現している。

(b) CEO、事業別責任者、機能領域別プロセス責任者とのコミュニケーション

ビジネスとITのアラインメントの実現に関する提言の2つ目は、コミュ

ニケーションである。CEOとのコミュニケーション、事業別責任者とのコミュニケーション、そして機能領域別プロセス責任者とのコミュニケーションがビジネスとITのアラインメントにとって重要となる。

CIOはCEOに対し、サステナブル(継続的)なコミュニケーションの仕組み作りのための提言をすることが重要である。事業別責任者とは既存ビジネスの取捨選択や簡素化について、機能領域別プロセス責任者とはプロセス最適化について、十分なコミュニケーションを行うことが重要という意見が多かった。

(c) 成果指標の共有

ITに対する課題である「企業におけるITの貢献は何か」に対しては、特にIT投資マネジメントの観点から、成果指標を中心としたITの貢献を数値化し、CEO、CIO、業務部門間で成果指標を共有することが重要である。75%の人が成果指標の設定が重要と考えている結果がアンケートから導出された。(付録 グラフ2)

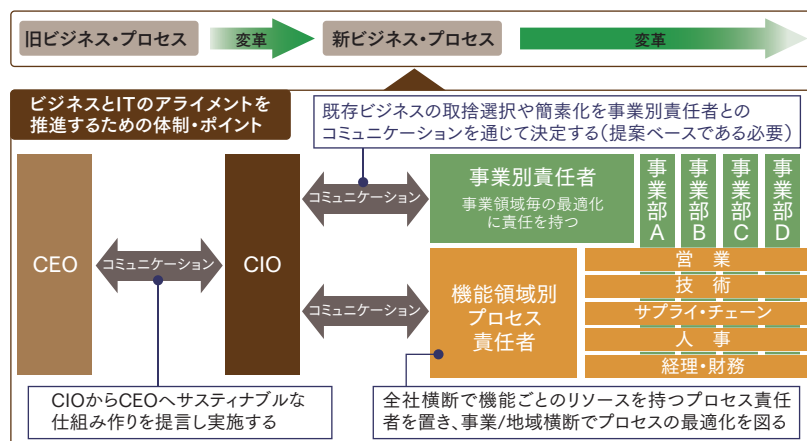


図2-2: CIOは全体最適の観点でビジネス・プロセスとITの整合に責任を持つ
事業別責任者と機能領域別プロセス責任者と協同し、環境変化に応じた新ビジネス・プロセスへと変革する

街を造るということを本来のシステム部門、CIOはすべき。全体最適そのものをする必要がある。(今までは個々の)家作りをしてきたけれど、街を造れるように考えなければいけない。

(製造業C社CIO)

(II) CIO機能の配置と人材マネジメント

企業においてITをうまく活用するには、CIOだけでもCIO以外のスタッフだけでも不十分で、その両方が機能してこそ実現する。CIOが求められる機能を発揮するためには3つのケーパビリティ(能力・資質)が必要とされる。

- (a) ビジネスの変化を感知する力
- (b) ビジネス・ニーズをITのニーズに翻訳する力、
または、ITでビジネスをどうドライブできるかなど、
ITを活用してビジネス・シナリオを描ける力
- (c) ビジネスにおけるITの価値をIT部門以外に
分かりやすく理解させる力

また、CIOを支援、補強するIT組織としてCIOオフィスが必要である。この機能は従来のシステム企画部門が担うことが期待されるが、なかでもIT投資のための意思決定する仕組みや組織を設計し、トップ・マネジメントへの説明など経営とITの架け橋となる役も期待される。そのような能力・感性を持つ人材を発見し、育成することがIT組織として重要になる。すなわち(a)(b)のケーパビリティを育成する具体的な施策として、ユーザー部門とのローテーションの仕組みを取り入れ、また、開発・運用・保守の経験を若いうちに積ませることを挙げたIT関係者は57%にも上った。(付録 グラフ3)

このような施策の中では、単に業務やITの知識を身に付けるだけではなく、継続的に飛躍し続けるための人材を、自社のIT組織の中に、風土を含めて育てる必要がある。

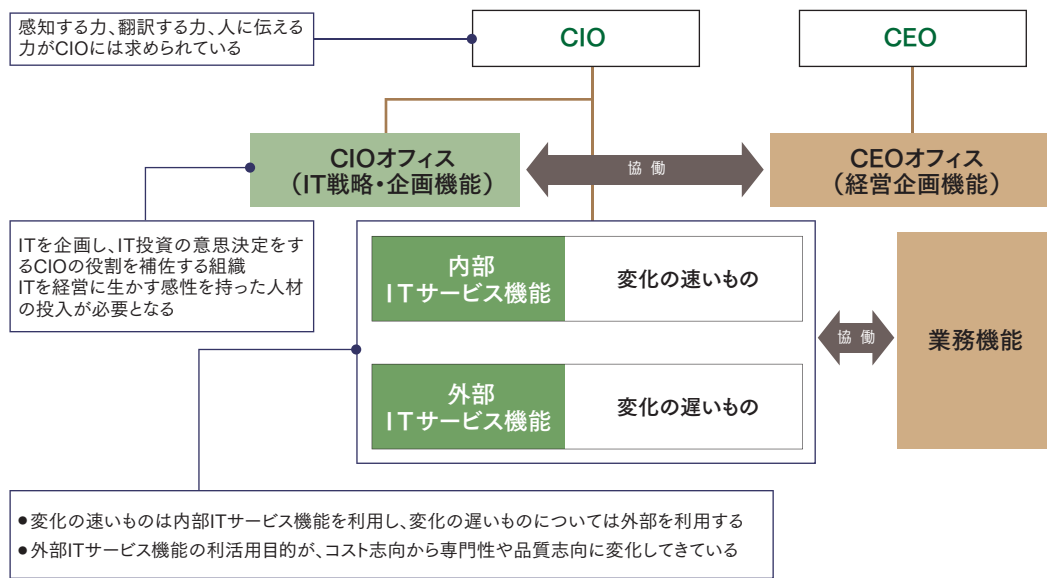


図2-3: IT部門の機能別フレームワークを用意し、各機能に求められる人材の採用、配置、育成がIT人材マネジメントでは重要となる

自社外に求めるITサービス機能としては、インドや中国に代表されるオフショアでの開発・運用・保守の活用が挙げられる。当初、オフショアの主な目的はコスト削減であったが、昨今、高い技術、高品質

なサービスを楽しむことを目的とする企業が出てきているということは特筆すべきことであり、その活用におけるIT部門としての果たすべき役割についても見直す時期にきている。

変化が速い領域は自社で、変化が遅い領域は外部を活用する。
(金融業D社CIO)

(III) システムのライフサイクル・マネジメントには経営・ユーザー層からの関心も高まっている

3つめの課題として取り上げられたのが、システムのライフサイクル問題であった。通常、ビジネス・サービスと絡んだITサービスを含むシステムを一度提供すると、ビジネス・サービスの利用者がある限りITサービスも提供を続けることが求められる。このためシステムの肥大化・複雑化が進み、維持・保守費用の抑制が困難となること、この課題の本質である。先進的CIOとのディスカッションにおいて、この問題が過剰なITサービスの提供につながり、コスト面・運用面でのIT部門の足かせとなっていることが指摘された。IT管理者にはサービ

ス・レベルの適正管理とともに、業務において必要とされなくなったサービスをタイムリーに終了するというマネジメントが不可避となっている。

一方、アンケートの結果からは、意外にもシステムのライフサイクル・マネジメントについては、IT部門、経営者、ユーザーともに同等の問題意識であることが分かった。(経営32%、ユーザー部門31%、IT部門37% 付録 グラフ4)

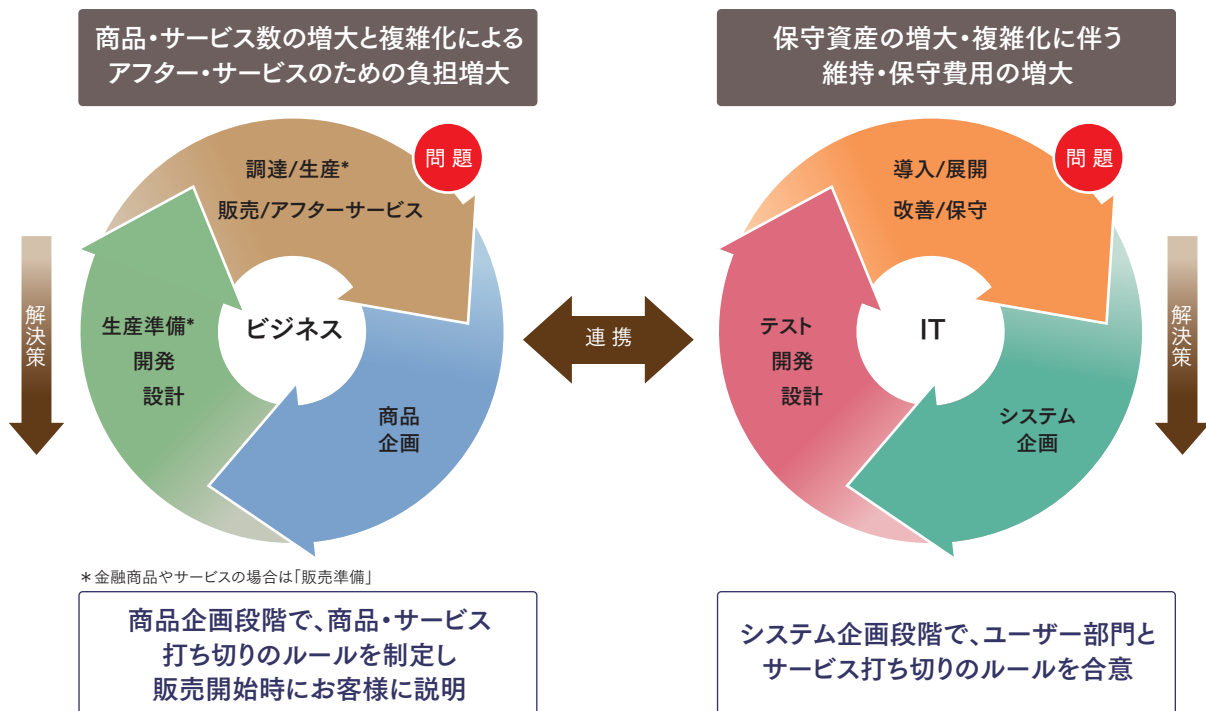


図2-4: ビジネス(商品)と同様にITサービスのライフサイクルを見据えた企画段階でのルールの策定・適用によりシステム維持・運用の適正化を図る

この問題を解決するためには、ビジネス・サービスと同様、ITサービス導入時と終了時の明確なルールの制定が必須である。システム

化の企画段階では、ITサービス内容、レベル要件ばかりでなく、ビジネス・サービスの戦略的な停止方針、条件を策定する必要がある。

新商品を出したら旧商品を止めるということをお客様に受け入れていただく文化を醸成する必要がある。

(食品業E社CIO)

(IV) イノベーションの源泉

4つめの課題は、“イノベーション実現”の期待に対して、実現できている比率が極めて低いことである。(CIOへの期待 60%に対し、実現できていると回答しているのは35% (付録 グラフ5))それだけイノベーションは難しいことを意味する。いかにすればイノベーションに貢献できるのか、今後CIOは、この課題に対して真正面から取り組まなければならない。人材マネジメントのところで触れたが、ローテーションを通じてビジネスとITを結ぶ感性を養った人材を育成す

ることや、CIOを組織的に支えるスタッフ機能を充実させることが、この困難な課題への第一歩であるとする。

イノベーションという画期的な変革を想起しがちであるが、継続的な改善活動の延長上にあるインクリメンタル・イノベーションと、先進技術などの適用による非連続なラディカル・イノベーションの二種類があることが、CIOラウンド・テーブルの議論では指摘された。(図2-5参照)

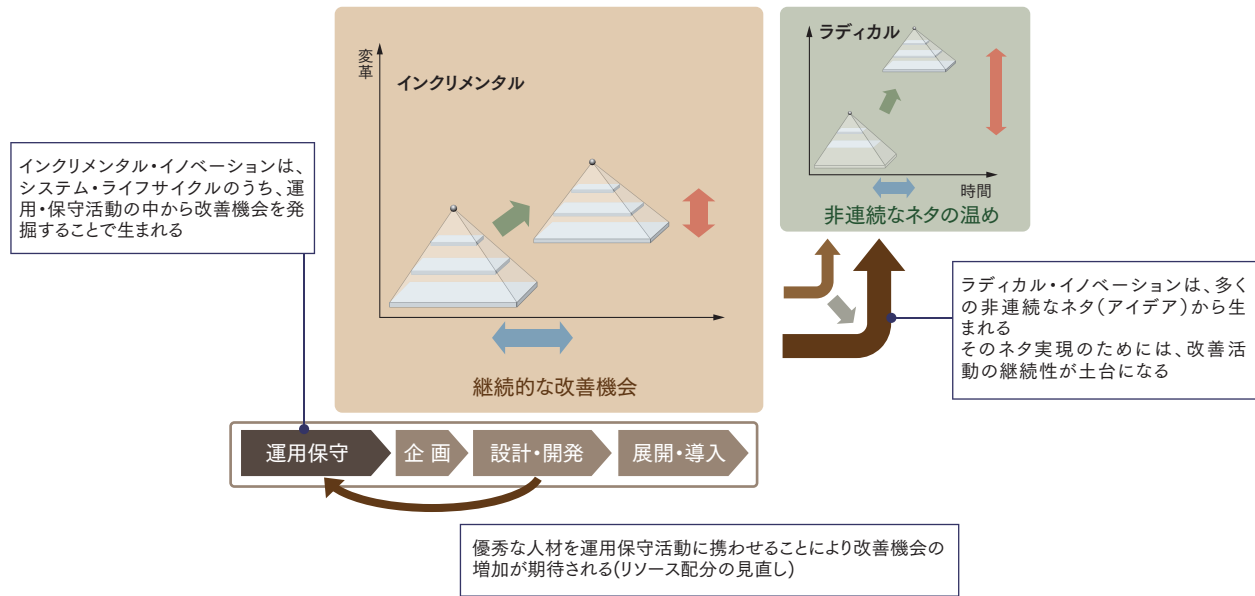


図2-5:運用保守局面における継続的な改善機会の発掘がインクリメンタル・イノベーションを生み、ラディカル・イノベーション実現の土台にもなる

インクリメンタル・イノベーションは、運用・保守活動の中の改善機会発掘から生まれる。システムの運用・保守活動に改善/改革のネタが多く隠されており、システム更改がインクリメンタル・イノベーションの実行の場であると位置付けられる。しかし、一般的にいうと、この泥臭いエリアに将来を計画する企画タイプの人材を配置することは稀である。CIOもインクリメンタルなイノベーションの必要性を概念的には理解しても、人材配置として、これを実行に移すには大きな決断が必要である。つまりIT部門内のリソース配置を見直し、優秀な人材を運用・保守活動に配置し、改善機会の増加を担わせることが求められる。

これはとりもなおさず、着実に連続的なインクリメンタル・イノベーションこそが“負けない仕組みの基本”であり、次のステップであるラディカル・イノベーションへの準備であることを意味する。すなわち、インクリメンタル・イノベーションにより創出される余力が、非連続なラディカル・イノベーション(新たなパラダイム)創造活動の体力となり、多くのアイデアが創出されるのである。インクリメンタルとラディカルなイノベーションを弛まなく推進する仕組みこそが将来のIT切り口での企業競争優位の源泉であり、今まさに、その実行がCIOに期待されているというのが、日本のCIOの知見であるといえるのではないかと。

運用保守局面こそが最上流工程である。そこからビジネス課題を発見し、新たな企画につなげる。当社では優秀な人材にこの局面を担当させている。

(製造業F社CIO)

3. 最後に

CIOジャパン・フォーラムにおけるアンケート結果に見られるCIOの役割意識は、欧米とほぼ同じであった。しかし、役割の実現方法に大きな違いが認められた。すなわち、「欧米型CIOは一人のCIOの実力・リーダーシップへの依存度が高いため役割のすべてをCIOが持ち合わせる必要があるが、日本型CIOは組織的な取り

組みによってCIOの役割を実現する」である。今後、日本のCIOおよび情報システム部門が本論に述べた主要課題に取り組むことで、ビジネス環境激変の荒波に負けずにビジネスを支え、イノベーションをリードしていくことを祈念したい。

(注1) CIOリーダーシップ・フォーラム

IBMが主催するCIOの役割や課題などについて議論を行うためのフォーラム。世界の主要な企業、公共事業体のCIO、CEO、オピニオン・リーダーなどが参加する。現在は、CIOリーダーシップ・エクスチェンジに改称し、2009年2月上旬には上海で開催した。このフォーラムには、IBMがバックアップし、マサチューセッツ工科大学スローン校、ハーバード大学等の教

育・研究機関が参加し、インターネットにより世界中のCIOが参加する非営利の活動である”Center for CIO Leadershipが協力している。Center for CIO Leadershipは、2007年、2008年にCIO Leadership Surveyを実施・発表している。

(注2) CIO ラウンド・テーブル

日本を代表する企業のCIO7名の参加を得て、2008年10月3日東京で開催した。参加者は、金融、製造、食品・化学の業界のリーディング企業のCIOであり、グローバル化と国際競争、合併・連合、消費者の購買行動や産業構造の変化、社会的責任の遂行などの諸課題に取り組んでいる

方々である。参加者の半数はテクノロジーのバックグラウンドを持ち、半数は営業、企画など事業部の出身者であった。事前のヒアリングから抽出した共通の論点をベースに、CIOや情報システム部門と企業経営のかかわりや、その取り組みと課題について自由で活発な議論が行われた。

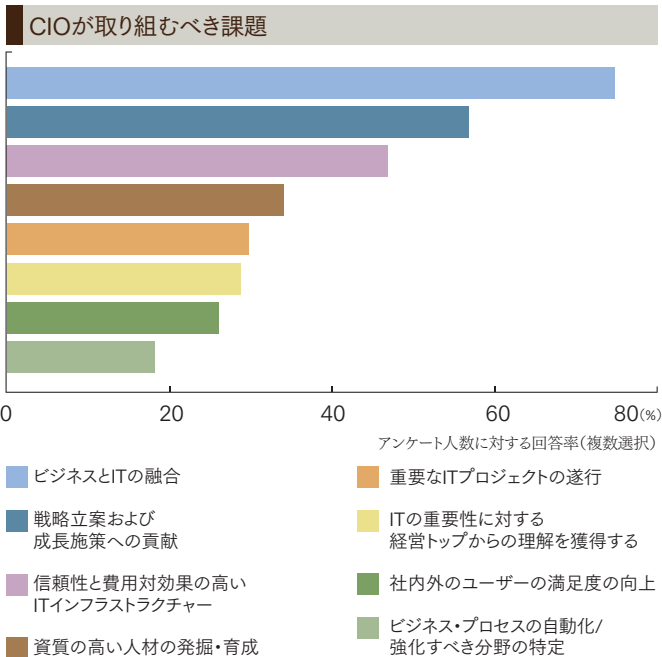
(注3) CIO ジャパン・フォーラム

2008年10月29日、約200名のCIO、情報システム部門の長、CEO、業務部門のシニア・マネジメントの参加を得て、CIOラウンド・テーブルから抽出された知見を共有し、より広範な議論の土台とするために開催した。CIOとして目覚ましい成果を上げた経験を持つCEO、もの言うCIOとして自社のみならず日本企業のITについて一石を投じているCIOの方々、国内外のCIOへの豊富なインタビュー経験を持つ研究者など、ユーザー企業、学会から講演、パネル・ディスカッションへのご協力を得

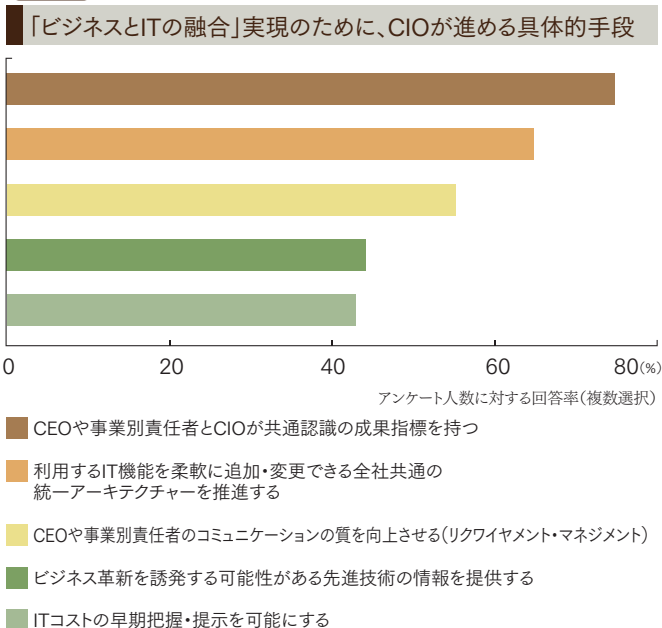
た。また、IBMコーポレーションのCIOであるMark Hennessyが参加し、ビジネス・イノベーションにおけるCIOオフィスの役割についてIBMの事例を紹介した。ジャパン・フォーラムでは、CIOラウンド・テーブルから導きだした日本のCIOの現状と課題の仮説を検証するためのアンケートを実施し、177の有効回答を得た。CIOの課題認識に関してはCenter for CIO Leadershipの調査と同じ設問とし、日本とグローバルの比較を試みた。(参加者属性を本資料の付録に掲載)

CIOジャパン・フォーラムにおけるアンケート結果

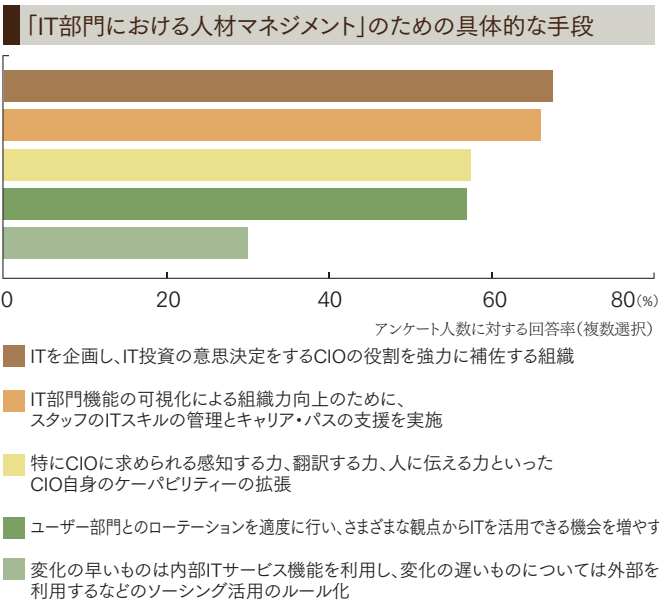
グラフ1



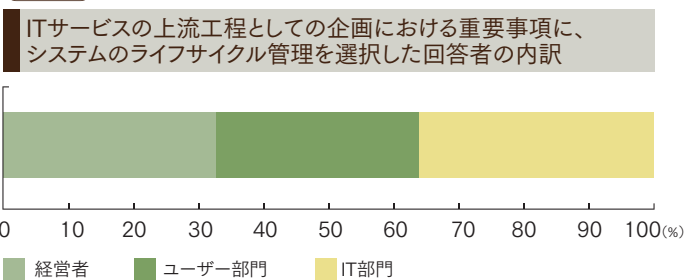
グラフ2



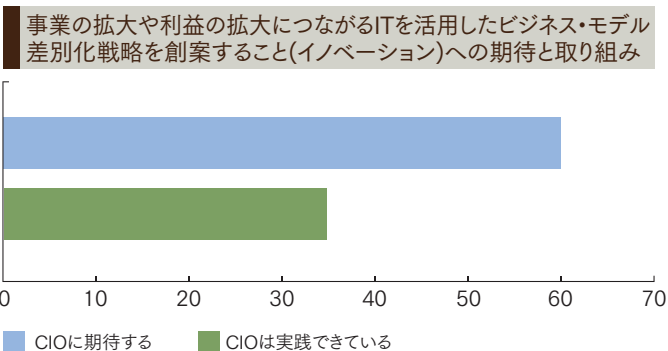
グラフ3



グラフ4

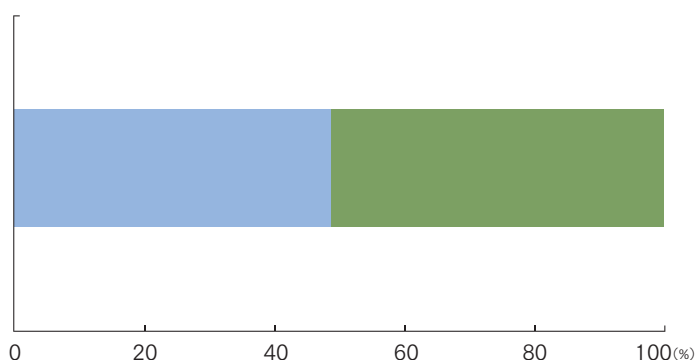


グラフ5



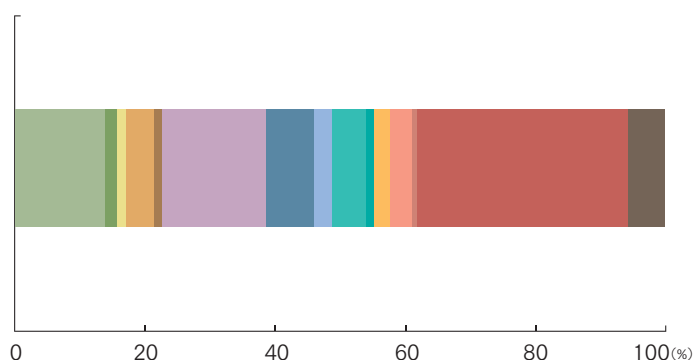
CIOジャパン・フォーラム 参加企業の概要

参加者の所属部門



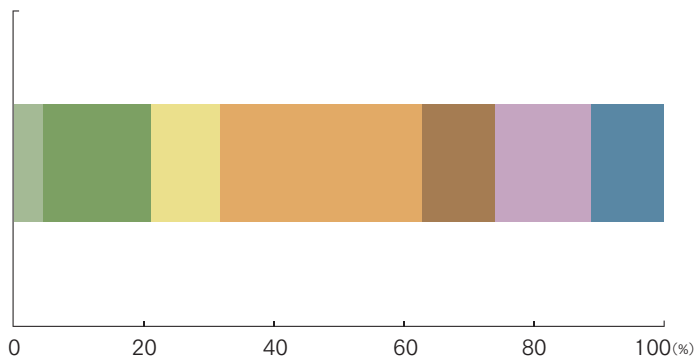
■ システム部門 ■ 業務部門

参加者が所属する企業・事業体の業種



■ 製造 ■ 金融 ■ 教育
 ■ 製 業 ■ 卸 売 ■ 通信・放送
 ■ 食 品 ■ 小 売 ■ 出 版
 ■ 運 輸 ■ 公 共 ■ 情報サービス
 ■ 建 設 ■ 公 益 ■ サービス

参加者が所属する企業・事業体の従業員数



■ 100人未満 ■ 1,000人未満 ■ 5,000人未満 ■ 10,000人以上
 ■ 500人未満 ■ 3,000人未満 ■ 10,000人未満



©Copyright IBM Corporation 2009

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒106-8711 東京都港区六本木 3-2-12
IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社
〒100-6318 東京都千代田区丸の内2-4-1
丸の内ビルディング18階

Produced in Japan
FEB 2009
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴは、International Business Machines Corporationの米国およびその他の国における商標。

当資料において、IBMとはInternational Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。