

# 21世紀のCIOの実像

## ～ロールモデルの変遷と社会的変化 (イノベーション&グローバル化)～

伊藤由紀美<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Y&I ジャパン

東京都品川区西五反田

---

### Abstract

前世紀後半にCIOという企業のIT部門の経営責任者の存在が注目され、わが国においても民間の大手企業を中心に、CIOという経営層の一つの職位(役割)が定着してきた。

1992年創刊の日経情報ストラテジー誌では2003年から年次の”CIOオブ・ザ・イヤー”を選出し具体的なCIOを見せつけてきた。折しも2012年は第10期のCIOオブ・ザ・イヤーが指名されCIOの系譜をたどる時期でもある。

今般CIOオブ・ザ・イヤーの第1期と今期の受賞者の生の声を傾聴できた事や同企業の状況に多少通じている点で、CIOの実像に接近するチャンスを得た。この2つのCIOのロールモデルに民間企業の業務改革等のIT関連プロジェクトに関与した具体的な事例(4件)等を加え、CIOの実像をCIOのロールモデルを探る手がかりとした。

社会インフラや産業としてのITの成熟度も約10年で高まり、企業の投資動向(意向)も変化してきた。初期の企業内にとどまる業務改善に近い業務改革(BPR)は、今やITにより事業そのものの改革(イノベーション)が期待される様になった。本研究では、経済活動のグローバル化の中でグローバル展開を継続している企業の事例等に注視し、CIOのあるべき姿(ロールモデル)と10年後以降の対応方向への示唆を提示する。

**Keywords:** CIO オブ・ザ・イヤー(CIOロールモデル)、イノベーション、グローバル化

---

### 研究の背景

筆者<sup>1</sup>は、1990年代初頭にベンダーのSEという立場での情報技術の提供に限界を感じ、SIS(戦略情報システム)という世の流れに呼応しコンサルタント職に転向した。同じ頃(1992年)に日経情報ストラテジー誌が創刊された。

2012年末に同誌が企画するCIOオブ・ザ・イヤーという受賞制度と2012年度(第10期)の受賞者(ヤマトホールディングス)について興味を持った。また受賞者の同社CIOの小佐野豪績氏の講演を拝聴する機会があった。同社主要企業のヤマト運輸の有富社長には、筆者が『クオリティマネジメント』で過去に取材を行った。また2003年度(第1期)の受賞者の当時の大成建設の木内里美氏とは以前より情報交換の機会があった。

筆者は2000年初頭から、個人コンサルタントとして業務改革プロジェクト等に関わってきた。改めて関わった大手企業等のプロジェクトのCIOの存在が、プロジェクトの成功確率等と相関関係が高いと考えた。

本研究では2000年初頭から現在迄の約10年を振り返り、具体的なCIOの実像をベースに、実務的な立場でCIOのロールモデルの変遷と、今後を見据えたグローバル化への対応等について示唆の一端を提示する。

### 情報源、及び関連文献及び先行研究等

本研究では、以下の複数の情報源を活用した。

(1)CIOオブ・ザ・イヤー受賞者(3名)

CIOオブ・ザ・イヤーを受賞した第1期及び第10期の受賞者(以降、木内氏、小佐野氏と略)の直言(生の声)を主要情報源にすると共に、文献[12]の両名の所属企業事例をテーマとする記事情報を参考にした。加えて、第2期以降のCIOオブ・ザ・イヤー

---

<sup>1</sup>Y&Iジャパン代表 伊藤由紀美：平成2年技術士(情報工学)登録。経営とITを統合するコンサルタント。主な専門は流通&マーケティング、内部統制、国際協力。URL:<http://www.yijapan.com/>

一の選考委員でもある木内氏が評価する2007年度の受賞者のファーストリテイリングの岡田章二氏(以降、岡田氏と略)についても、文献[12]他の記事情報を参考にした。

### (2) CIOに関するアンケート調査

経済産業省が実施する IT経営に関する施策を見える化したポータルサイト(文献[5])の中で、日米の企業が対象のCIOの役割等に関するアンケート調査結果を活用した。

### (3) 筆者のコンサルティング関連事例(4件)

2000年初頭から業務改革を中心とするプロジェクトで直接及び間接的に関わった4件を抽出した。

### (4) CIOの役割等に関する文献

文献として、主にCIOの役割や特徴等に言及している2006年以降の書籍を調査した。

### (5) CIOの特性に関する先行研究(論文)

CIOオブ・ザ・イヤーの情報をういた大学の先行研究となる2010年の論文(文献[4])を調査した。

## 調査・分析結果

### 文献や先行研究の調査と分析

文献や先行研究から、As-IsのCIOとTo-BeのCIOのロールを特徴づけて整理した。

#### (1) As-Is CIO ロール

- ① CIOの主たる役割は、業務プロセス改革
- ② CIO(相当)の専任化は必須ではない
- ③ 主要スキルや資質は、IT知識と経験、及び技術力
- ④ IT経営の部分最適レベルでの実現
- ⑤ IT部門長 +  $\alpha$

#### (2) To-Be CIO ロール(ロールモデル)

- ① CIOの主たる役割は、ビジネスイノベーション
- ② CIO(相当)の専任化は必須
- ③ 主要スキルや資質は、ビジネス知識と幅広い経験、加えてリーダーシップ
- ④ 全体最適を見据えたIT経営
- ⑤ CEOに近づく

### CIOオブ・ザ・イヤーの調査と分析

#### CIOオブ・ザ・イヤーとは

日経情報ストラテジー誌が、2003年度より開始したCIOオブ・ザ・イヤーの受賞制度は、過去2年

間に同誌に登場したCIO[最高情報責任者]等が選考対象となる。数十名の候補者のうち、産学の審査委員で選出される。

過去の受賞企業を見ると、グローバルに展開する大手製造業はもとより、2009年頃からサービス業からの選出も顕著で、しかも40代の役員も登場する。

#### CIOオブ・ザ・イヤー10年の始点&終点

今般、2名のCIOオブ・ザ・イヤーの受賞者の木内氏、及び小佐野氏からの直言等で表1に属性等を整理した。CIO個人の資質についても言及した

表1：第1期と第10期のCIOオブ・ザ・イヤー

企業	【ゼネコン】大成建設
役職等	社長室 情報企画部長 (2003年 56才)
プロフィール	理工学部(土木工学科)出身、土木部門
CIOの役割	業務改革/IT投資の削減
資質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部門LAN構築の経験</li> <li>・PM(土木工事)の経験、設計&amp;企画業務経験</li> <li>・ITの専門性はないが独学でキャッチアップ</li> <li>・好奇心(会計等の間接業務)</li> </ul>
企業	【運輸】ヤマトホールディングス
役職等	執行役員(経営戦略・事業戦略・IT戦略担当) (2012年 47才)
プロフィール	理工学部出身、オペレーション部(情報システム課)
CIOの役割	サービス革新(国内中心) グループ全体のガバナンス
資質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宅配や情報システムの仕事への希望</li> <li>・関連会社2社の社長(ビジネスモデル革新)を歴任</li> <li>・IT以外のビジネス分野等は独学で勉強</li> </ul>

#### (1) 第1期 - 大成建設 木内氏

当時木内氏は経営層(役員)ではなかったが、事業部門に在籍中に積極的な提案等を行いプロジェクト推進者に抜擢された。選考では情報システム部門のバックグラウンドでない同氏に興味を持たれ評価された。

木内氏は、全体感を持って自社ビジネスを俯瞰できる立場におかれ、社長室での意思決定の裁量も与えられていた。また業務改革を行うに当たり、社長室の経営企画部長との良好な関係も活用できた。

まだメインフレームが主流の時期にオープン化を英断する等の実績を残している。

(2) 第10期 - ヤマトホールディングス 小佐野氏

関連会社の社長を歴任した小佐野氏の異色なバックグラウンド等が選出理由となった。

同社の情報システムを担当する事を強く希望し現場経験をもとにNEKOシステムを構築してきた。ITの実務経験に加え、幅広く経営・事業戦略に関わりIT戦略を立案する上で、多才なスキルが活かされている。

その他のCIOオブ・ザ・イヤー

この10年間でCIOオブ・ザ・イヤーを受賞した企業で、昨今グローバルな事業展開を進めている新興企業のファーストリテイリングについても調査及び分析対象とする。同社の岡田氏は、2007年度(第5期)に特別賞を受賞している。

表2：第5期のCIOオブ・ザ・イヤー(特別賞)

企業	【小売】ファーストリテイリング
役職等	執行役員(ユニクロ 執行役員) (2007年42才)
プロフィール	システムベンダーのシステム技術者
CIOの役割	サービス革新(グローバル)、 グループ全体の業務改革

同社は著しい躍進をささえる商品や小売サービス革新を、スピード感を持って実施してきた。その背景には、会長の経営理念が脈々と組織全体に浸透し、業務とITを一体で構築していくスタイルが強みといえる。

またヤマト運輸やセブン・イレブン・ジャパンのプラクティスを研究し、独自モデルを築いてきた。

CIOオブ・ザ・イヤーの変遷と普遍性

今回のCIOの実像として、第1期と第10期の受賞者を概観し、この10年で、明らかにCIOのロールモデルが、業務改革からビジネス(サービス)革新の担い手に移っている。より若い経営層(役員)による、スピード感のあるグループ企業の情報化(IT経営)が期待されてきたと考える。またIT戦略が経営(事業)戦略と一体化してきた。

文献[1]に、“CIOの中で非IT部門出身者が75.2%”と自社アンケート結果が示されるが、CIOがITのスキルがなくて大丈夫かという疑念と、ユーザ部門のスキルが重視される実態の両面が伺える。

受賞者のスキルは、企業の経営層キャリアのレベルを満たし、CIOに限定した話ではない。直言からも、CEOに近づく全体感のある組織横断的なCIOと言える。

CIOに関するアンケート調査からの分析

文献[5]のポータルサイトに掲載される、経済産業省の企業のIT利活用に関する現状調査(第3回)(平成21年3月)の各種調査結果から、日米韓の3カ国のCIOの主要な役割についての回答結果を引用する。同アンケートは日本1,370に対し米国150と母数の違いはあるが、傾向をつかむ事は可能である。

日本の場合には、業務改革に対する回答がトップになり、米国同様に、経営改革にも同レベルの回答である。

トップダウン的な属性の組織改革やEA構築については、日本の場合には消極的な回答となっている。

筆者のコンサルティング関連事例の概観と分析

2000年初頭から、業務改革に直接及び間接的に関わった4プロジェクト(企業)を抽出した。

2000年代後半の3件については、1件のベストプラクティスと、CIOが名実共にいない2件の構成となった。

加えて約10年のIT及び経営環境の変化も概観する。

この約10年のIT及び経営環境の変化

約10年のIT及び経営環境の変化を表3にまとめた。リーマンショック前は内部統制によりリスクへの投資が促進されたが、後半はIT投資が消極的になった。

2000年問題の前後で、基幹システムの抜本的改革が推進され、グループ全体の情報資産が対象とされた。

デル等のPCベンダーに代表される流通等のプロセスのサービス化の実現がITと不即不離になり、業務改革自体が、事業の革新につながってきた事を象徴する。

表3：約10年のIT及び経営環境の変化(動向)

年次	1990年後半	2000年-2009年	2010年-
ITのテーマ/状況	・ERP ・オープンシステム(ダウンサイジング)	・IT投資の最小化	・DCP ・クラウドコンピューティング

ビジネスのテーマ	・BPR(1993年～) ・インターネット革命 ・2000年問題	・内部統制(US-SOX/J-SOX) ・After-SOX ・グループ連結	・IFRS(2015年?) ・ソーシャルメディア
社会経済に関するトピック	・サービス経済 ・景気後退	・リーマンショック(2008)	・3.11(2011) ・世界的な恐慌

### コンサルティング関連事例の概観

表4のコンサル事例として、業務改革をテーマにした4つの多業種の企業(A,B,C,D)を示す。

Bは、グローバルな範囲での事業を運営する大手企業で、AやDは海外での業務等も含む大手企業だが、Cは国内の事業運営が中心の中堅企業である。

またBは内部統制プロジェクトと並行して業務改革を進めており、CとDは内部統制後の業務改革となる。

Bについては、海外拠点を含んだグローバルな大規模プロジェクトであったが、ERPを活用し全体最適なモデル(EA)を策定し推進された。

表4：コンサルティング事例の概観

	A： 専門商社	B： 総合商社	C： 不動産	D： ゼネコン
IT 経営	-	○	-	△
CIO	-	◎	×	△
業務改革	△	○全社最適	○	○
その他	再構築	攻めのIT投資	情シス部長は運用主体(戦略なし)	組織が弱い(戦略はコンサル一任)

### コンサルティング関連事例の分析

#### (1) 名実共のCIOの不在

CやDについては、トップのコミットメントが弱く、適切なCIOが不在である。

#### (2) 全体感

Dはグループ全体の業務改革が目的だが、PMOには、業務、及びITスキル等で総合力(全体感)にかける。

### (3) 戦略的なIT投資

Bの場合は、情報システム再構築の経験も多く、常に新技術を活用し戦略的なIT投資を行っている。

### CIOの特性に関する先行研究の主要な調査結果

CIOオブ・ザ・イヤー(～2009年度)に関する記事に登場する受賞理由に関するキーワードの解析結果等より、日本型CIOは情報システムによる業務プロセスの改革に重点を置くと仮説が導かれている。

### 結論(提言)

#### CIOのロールモデル等の変遷と普遍性

以下の様に、この10年でCIOのロールモデルが変化してきた。一方で、普遍的に共通する点も指摘する。

#### (1) ロールモデルの変遷

- ・業務改革からビジネス革新の担い手へ
- ・内部効率向上からグループ全体最適へ

#### (2) ロールモデルの普遍性

- ・ビジネス面でのリーダーシップ
- ・ITと経営のバランスとスキルミックス

#### ハイブリッド型のCIO(仮説)

### 研究対象のグローバル企業

CIOオブ・ザ・イヤーに選出されてきた、トヨタ等の本邦大手製造業やデルの様な外資企業等のタイプの企業は独立的な現地化を進めている。それらを除き、以下の様なタイプのグローバルな企業の他と異なるアプローチに注目したい。

#### (1) 伝統的なグローバルビジネス

・事例Bの様な総合商社や金融等の様に、海外との取引が主体の事業運営を行うタイプ

#### (2) グローバルな水平分業ビジネス

・ファーストリテイリングの様に、生産や調達等が本邦以外を中心に行われ、グローバルに水平分業を行い完結するタイプ

### 日米のCIOの違いと米国型の特長

上記のグローバル企業の場合は、米国型のCIOの良いところも取り入れた、ハイブリッド型のCIOという特徴を持つと仮説を立てる。

(1) 日本型CIOと米国型CIOの違い

日本はゼネラリストとしての経営層の職位に対し、米国はプロフェッショナルとしてのCIOである。例えばデルの2000年時点のCIOは元ウォールマートのCIOから転籍したケースだ

(2) 米国型CIOの特長

主たるスキルはIT戦略立案であり、必ずしも企業の業務に精通している必要はない。

グローバル化に向けたCIOへのチャレンジ

2020年代のCIO

2020年迄の次の10年にむけて、過去のCIOのロールモデルを有効活用できるが、例えばヤマトホールディングが目標とする”アジアNo.1\*\*”の実現は、現在の延長線では実現できないと考える。

グローバル化におけるCIOのロールモデル

今回、研究対象としたグローバル企業のB社やファーストリテイリング等の様に、米国型の要素もあるハイブリッド型のCIOの特長を、研究する意義は大きい。

文献

- [1] 野村総合研究所[2012]『図解CIOハンドブック改訂4版』,日経BP社
- [2] 木内里美[2011]『IT Leaders別冊元気の出るIT読本～「木内里美の是正報告」総集編』,インプレスビジネスメディア
- [3] 根来達之,経営情報学会[2010]『CIOのための情報・経営戦略-ITと経営の融合』,中央経済社
- [4] 磯部大[2010]『IT経営におけるCIOの役割』,武蔵大学論集
- [5] 経済産業省[2009]『CIOの取り組み』,IT経営ポータルウェブサイト([http://www.meti.go.jp/it\\_keiei/](http://www.meti.go.jp/it_keiei/))
- [6] 岩崎尚子[2008]『CIO(最高情報責任者)の新しい役割』,かんき出版
- [7] NTTデータ経営研究所[2007]『CIOのITマネジメント』,エヌティティ出版
- [8] 須藤修他[2007]『CIO学-IT経営戦略の未来』,東京大学出版会
- [9] 小尾敏夫[2006]『日本の情報システムリーダー50人ビジネス戦略とIT活用の事例』,ソフトバンククリエイティブ
- [10] 小尾敏夫[2005]『CIO-IT経営戦略の最高情報統括責任者』,電気通信協会
- [11] カール・D.シューバート[2006]『次世代CIO』,日経BPソフトプレス
- [12] 日経コンピュータ/日経情報ストラテジー [2001-2012],『CIO・オブ・ザ・イヤー,受賞企業の各社事例』 日経BP社

