

ビジネス価値向上に向けたCIOとIT部門の役割

岩崎純夫

昨今、情報システムへの投資（IT〈情報技術〉投資）がビジネス価値向上に結びつく度合いが、日本は米国に比較して低いという議論が聞かれる。ITとビジネス価値を結びつけるのがCIO（最高情報化統括責任者）であるが、CIOに望まれるスキル・専門性は、企業の成長段階に応じて異なる。米国では、専門性を有するCIOを外部から招へいするケースが多い。彼らは自らの専門性を発揮し、ITを活用してビジネスに貢献する。日本でも、必要な専門性は同様である。しかし、その専門性をCIO個人に求めるのではなく、組織として実現することが、日本では現実的である。日本のCIOには、次代のCIOとなる人材を継続的に育成し、組織としてビジネスに貢献することが望まれる。

IT投資とビジネス価値向上の相関

経済産業省や内閣府の報告によれば、日本におけるIT投資やIT利用の生産性向上への寄与は、米国に比べて小さいと指摘されている。しかし日本企業においても、ITはビジネス価値向上のために重要かつ不可欠なツールとして認識されており、IT投資の効果を測定するための仕組みや手法の導入は、積極的に進められてきている。そして、ITがビジネス価値向上に結びつくようにするうえで重要な役割を担うのが、CIOである。

このCIOの登用の仕方について

は、日米で違いがある。日本では社内から登用されることが多いが、米国ではそれぞれの企業に必要な能力と専門性を持ったCIOを、外部から招へいするケースが多い。

米国では1990年代後半から、大学などでCIOの育成に取り組んでおり、CIO人材の市場が存在している。

CIOは、企業に対してビジネス価値を生み出す責任を負い、社内ですべてのIT統治を行う専門職である。米国では、CIOの責任は日本以上に大きいものと見なされ、CEO（最高経営責任者）と同様に、目に見える結果を短期間で出すよう

求められる傾向が強い。

CIOとIT部門が果たす機能

米国で、CIOがITによるビジネス価値向上をどのように実現しているか、以下の2点をポイントに実地調査をした。

- ①ITによるビジネス価値向上にCIOはどのような形で関与しているか
- ②ビジネス価値向上に向けてどのようなIT運営体制が取られているか

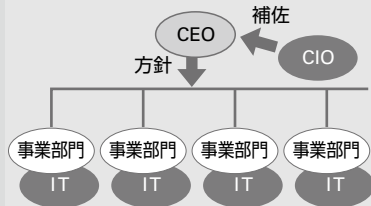
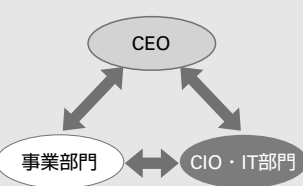
調査の結果、「成長期」「安定期」「変革期」という企業が置かれたビジネスステージに応じて、3つの類型に整理することができた（表1）。

①成長期

創造性が重要である草創期や急成長期の企業では、新たな商品・サービスを他社に先駆けて提供し続けることが求められ、そのための具体的な手段を、ITを用いていち早く提供することこそが、ITによるビジネス価値への貢献といえる。

このステージにある米国企業においては、現場主導の「ビジネス・IT一体運営」が採用されることが多い。ITの導入も各事業部門ごとの決定に任せ、ビジネス

表1 ビジネスステージ別に見たIT運営のあり方

	成長期	安定期	変革期
ITに期待される価値	新商品・新サービスを実現する具体的な手段の提供	ITサービスのQCD向上	ITをてことした事業変革
CIOのタイプ	技術革新重視型	サービス提供重視型	変革推進重視型
CIOの役割	問題解決手段となるIT活用環境・リソース（資源）を整備	ITサービスの提供統括者	変革の重要な推進者
IT運営体制	 常にITによる新商品・新サービスの提供が要求される状況下では、分権型の「ビジネス・IT一体運営」の実現が適する	 ITサービスの質の向上がビジネス価値につながる状況では、責任を明確化した「三権分立型のIT運営」が適する	 全社の変革を実現するには、「三位一体の推進体制」を確立し、ITだけ、業務だけ、経営だけが独走しない全社推進体制の構築が求められる

注）CEO：最高経営責任者、CIO：最高情報化統括責任者、IT：情報技術、QCD：品質・コスト・納期

とITを分権型で一体運営する体制である。

こうした企業では、CIOに対して、問題解決のための環境の整備が要求される。

その1つは、IT基盤の整備とITアーキテクチャーの統括（システム構造の全体最適化）である。商品・サービスの開発が俊敏に実行できるIT標準やIT基盤を用意し、各事業部門に対して標準化されたIT活用環境を提供する。

もう1つはIT人材の供給である。ビジネスとITを理解した優秀なIT人材を育成・確保し、現場に供給することである。もちろ

ん日本でも、ユーザーの視点で考え提案できるIT人材が求められていることはいうまでもない。ビジネスのスピードが速い現場主導の企業においては、そうした優秀なIT人材を育成し現場で活躍させることが、CIOの重要な役割と考えられる。

このような役割を持つCIOを「技術革新重視型CIO」と呼ぶことができる。技術革新重視型CIOは、それぞれの現場においてビジネス・IT一体運営が自律的に機能するように、IT基盤や人材などの必要なリソース（資源）を整備する必要がある。

②安定期

成長期と同様に競争は激しいが、既存の商品・サービスを既存の市場に提供するという大きな枠組みに変化のない状況である。

このステージにおいて、ITはすでに商品供給やサービス提供を支える重要なビジネス基盤である。新サービスを実現するためのシステム開発も重要であるが、既存のシステム資産に継続的改善を施し、他社に負けずにITサービスのQCD（品質・コスト・納期）を維持・向上させることがビジネス価値につながる。

このとき、CIOはITサービスの



提供に関する優れた統括責任者であることが要請される。これを「サービス提供重視型CIO」と呼ぶことができる。

サービス提供重視型CIOには、IT部門やベンダーなど、社内外のITサービス提供者を適切に統括し、ITサービスのQCD向上を常に推進することが求められる。

特に米国企業のCIOは、経営者に対して自社の提供するITサービスのQCDが他社に劣らないことを保証し、具体的な成果を明確に示すことが使命とされる。そのためCIOには、自社のITサービスの実態（QCD）をどう可視化するかという方法論と、それを正しく伝えるコミュニケーション能力が必要となる。

このように、ITサービスの質の向上自体が価値を生む状況には、「三権分立型のIT運営」が適している。

CIOとIT部門は、ITサービスの提供品質に明確な責任を持つ。一方、ビジネスの遂行責任や業務改善の実行責任、効果を刈り取る責任は事業部門側が負う。そして、経営はIT投資やIT活用の有効性を判断する。

経営、事業部門、IT部門がそれぞれの責任を明確にしたこうし

た三権分立型のIT運営のもとで、CIOは、ITの生み出す価値を経営と事業部門に示す。必ずしも大きなイノベーション（技術革新）が求められない安定的な状態には、こういったIT運営が最も適している。

③変革期

事業の停滞や環境変化などによって、商品・サービス、業務プロセスの変革が必要になることは珍しくない。このような全社的な変革が必須な状況では、従来の商品・サービス、組織、業務プロセス、システムを一体的に変えることが迫られる。この場合、CIOにはITをてことした事業変革の加速が求められ、それがITによるビジネス価値への貢献となる。

CIOは、変わることに抵抗が大きい既存組織に横串を刺し、サービス、組織、プロセスの同時並行的な改革の推進役を担うことが求められる。また、CIOはビジネスのあり方や業務のあり方について経営的視点から考え、全社的な変革を推進する責任者の一人としての責務を負う。

さらに、業務の変革に先だって、業務を支えるIT基盤の整備を進め、変革の対象となる業務・プロセスやナレッジ（知識・知

恵）の可視化を進めることもCIOの任務である。加えて、大規模プロジェクトマネージャーの役割も果たさなければならない。こうしたCIOを「変革推進重視型CIO」と呼ぶことにする。

IT運営のあり方は三位一体型のIT運営体制となる。経営、事業部門、IT部門が、全社的改革推進のために三位一体となった体制（組織や会議体）を確立する。

具体的には、①委員会形式を取るケース、②全社横断のプロジェクトチームを組むケース、③新たな推進組織（部署）をつくるケース——が考えられる。いずれにせよ、全社一丸となった推進体制を確立することが求められる。

日本におけるCIOの役割

以上、米国の企業の事例を中心に、ITに期待される価値、CIOに要求される役割やスキル、最適なIT運営体制について、企業が置かれたビジネスのステージごとに考察してきた。これらは米国に特有のものではなく、多くの場合、日本企業にも当てはまる。

では、日本のCIOは、スキルなどの面でこの条件を満たせるだろうか。

前述のように、米国ではCIOを

外部から招へいするケースが少ない。しかし日本では、今のところそれは困難であり、CIOはその企業の生え抜きであることが多い。そのため、米国のCIOが経営学やITに関する知識や素養を持った専門家であるのに対して、日本のCIOは、自社の経営には通じていても、必ずしもITの専門家ではないことが多い。これはビジネス価値向上に対する考え方の違いとなって表れる。

米国のCIOは、ITを活用してビジネスに貢献しようという思いが強く、どちらかというと短期的な成果を意識するのに対して、日本の場合は、自社のビジネスをどう発展させるかという観点をより重視し、中長期的な成果を意識することが多い。

繰り返すが、CIOに求められる役割やスキルは、日本でも米国でもそれほど違ったものではない。しかしこれまで述べてきたように、CIOの機能を置き換え可能と

考え、必要なスキルを持ったCIOを外部から招へいするという米国のやり方は、日本ではあまり考えられない。また、たとえそういう人材を見出したとしても、企業の文化になじむことが求められ、そのことに時間がかかってしまう。

したがって日本の場合には、CIOと、それを支えるITに強いCIOスタッフとが一体となって必要な機能を果たす体制、すなわち、CIO個人の力でなく、CIOの役割を組織として担う体制が現実的であろう。

日本のCIO育成の考え方

日本の実情に即したCIOの育成ということを考えると、当面は、自社に適したCIOスタッフを企業内で中長期的に育成し、そのグループを次代のCIO候補としていくやり方が主流となるであろう。

ビジネスのあり方は常に一定ではない。成長期の企業もいずれは安定期を迎え、安定的な状況にあ

った企業もいつかは事業変革の必要性に迫られる可能性がある。そしてその変革期が過ぎれば、再び成長期や安定期に戻ることもある。

ビジネスのあり方自体が、内部や外部の環境によって変化していくなかで、そのときどきの企業の実況に適したITの運営体制を取る必要がある。そのためにCIOは、CIOスタッフや社内のIT人材のスキル整備を行い、組織として役割を果たすとともに、次代のCIOを社内で育成する——これこそが日本のCIOの果たすべき重要な使命である。

『ITソリューションフロンティア』
2008年4月号より転載

.....
岩崎純夫（いわさきすみお）
金融ITマネジメントコンサルティング
部上席システムコンサルタント