

CIDOW会Meetup | 2024年度

改革を牽引する CIO／CDOが 取り組むべき全体像

目次

パート1 概要

05 テクノロジーを梃子にした改革と日本企業の現状

パート2 討議テーマ

10 日本企業の競争力を高めるための課題

- 11 テーマ1. ITを原動力にした「日本発グローバル」の実現
- 15 テーマ2. 全社ビジネス・トランスフォーメーション(BX)の気運を醸成する
- 19 テーマ3. 先進テクノロジーが持つポテンシャルを企業経営に取り込み活用する熱量の創出
- 21 テーマ4. 社内外の共感を形成し、DX／BXを推進する勘どころ

パート3 提言

23 未来を切り拓くCIO／CDOが牽引すべきミッション

- 25 提言1. 競争力の源泉としての提供価値を掲げる
- 25 提言2. IT／デジタル部門のポジショニング転換
- 26 提言3. IT／デジタル部門の再武装
- 26 提言4. 国内IT業界の課題へ向き合う業界を挙げた対応

CIDOW会とは

CIDOW会は、IT・デジタル技術を起点とした全社的変革に志を持つ“改革派CIO／CDO”が集う、アクセンチュアを発起人としたコミュニティである。初年度の2024年度は課題の共通性を重視し、グローバル製造業を中心としたメンバーで構成される。

昨今の企業経営において、デジタル活用の巧拙が企業価値に多大な影響をもたらすことは自明と言える。その一方で、日本企業に目を向けてみると、伝統的なボトムアップカルチャーの中で、依然としてICTは既存業務の効率化に活用されるにとどまり、グローバルにみる新たな価値創出や、大胆な事業モデル転換は道半ばの状況に見える。

テクノロジーを活用した変革に期待する、改革派CIO／CDOの知見を持ち寄り、情報交換や産業知として取りまとめの上で情報発信を行うことで、日本全体のCIO／CDOのレベル向上、ひいては日本企業・産業の競争力強化に資することを期待する。その期待を踏まえ、本コミュニティの名称はCIDOW会(Chief Information・Digital Officer Working group)とし、変革の始動、業界競争力強化の指導役にもならんとすることを含意として設定した。

CIDOW会

Chief Information ・ Digital Officer Working group の略

CIDOW=シドー：始動、指導を想起
業界を指導し、ここから始動する、という会合

CIDOW会 Meetup

CIDOW会Meetupとして対面で行うコミュニティ会を四半期ごとに開催し、「情報発信・受信の機会」「協業・協力の機会」として行う。2024年度は4回のMeetupを開催し、次のテーマを掲げて議論を行った。

開催日	討議テーマ
2024年6月12日	ITを梃子にした「日本発グローバル」の実現
2024年9月5日	いかに全社ビジネストランスフォーメーションの気運を巻き起こしていくか
2024年12月6日	先端技術が持つポテンシャルをいかに企業経営に取り込むか
2025年3月6日	いかに社内外の共感を形成し、変革を推進していくか

コミュニティメンバー（役職は2025年3月末時点）

コアメンバー（社名五十音順）

近安 理夫

アサヒグループホールディングス株式会社
Executive Officer, Head of IT & Transformation

法華津 誠

エーザイ株式会社
執行役 CIO

尾股 宏

ENEOSホールディングス株式会社
常務執行役員

山下 啓介

江栄情報システム株式会社
代表取締役専務

ルゾンカ 典子

コスモエネルギーホールディングス株式会社
常務執行役員 CDO

高野 篤典

株式会社資生堂
エグゼクティブオフィサー CITO

小寺 剛

ソニーグループ株式会社
常務CDO兼CIO

三船 修

ソニーグローバルソリューションズ株式会社
代表取締役社長

成田 敏博

日清食品ホールディングス株式会社
執行役員CIO

石野 普之

日本ペイントコーポレートソリューションズ株式会社
常務執行役員 日本グループCIO

福田 譲

富士通株式会社
執行役員 EVP CDXO,CIO

杉井 貴明

古河電気工業株式会社
執行役員 戦略本部 副本部長 CDO

河合 泰郎

本田技研工業株式会社
執行職 デジタル統括部長

市村 雄二

三菱ケミカルグループ株式会社
執行役シニアバイスプレジデント CDO

車 真佐夫

三菱自動車工業株式会社
執行役員 CIO グローバルIT本部長

西脇 満

三菱ロジスネクスト株式会社
執行役員 情報システム本部長兼グローバルシステム統括部長

船生 幸宏

横河電機株式会社
執行役常務 デジタル戦略本部長

主催

樋田 真

アクセンチュア株式会社
執行役員
ビジネスコンサルティング本部
テクノロジーストラテジー&アドバイザリーグループ
シニア・マネジング・ディレクター

田中 美華子

アクセンチュア株式会社
テクノロジーコンサルティング本部
製造・流通グループ
マネジング・ディレクター

事務局

鈴木 慧

アクセンチュア株式会社
ビジネスコンサルティング本部
テクノロジーストラテジー&アドバイザリーグループ
マネジング・ディレクター

モデレーター

村上 隆文

アクセンチュア株式会社
ビジネスコンサルティング本部
テクノロジーストラテジー&アドバイザリーグループ 日本統括
マネジング・ディレクター

谷山 敬人

アクセンチュア株式会社
テクノロジーコンサルティング本部
トランスフォーメーションコンサルティング 日本統括 兼
クラウドファーストアプリケーショングループ 日本統括
マネジング・ディレクター

1

概論

テクノロジーを^て梃子^こにした 改革と日本企業の現状

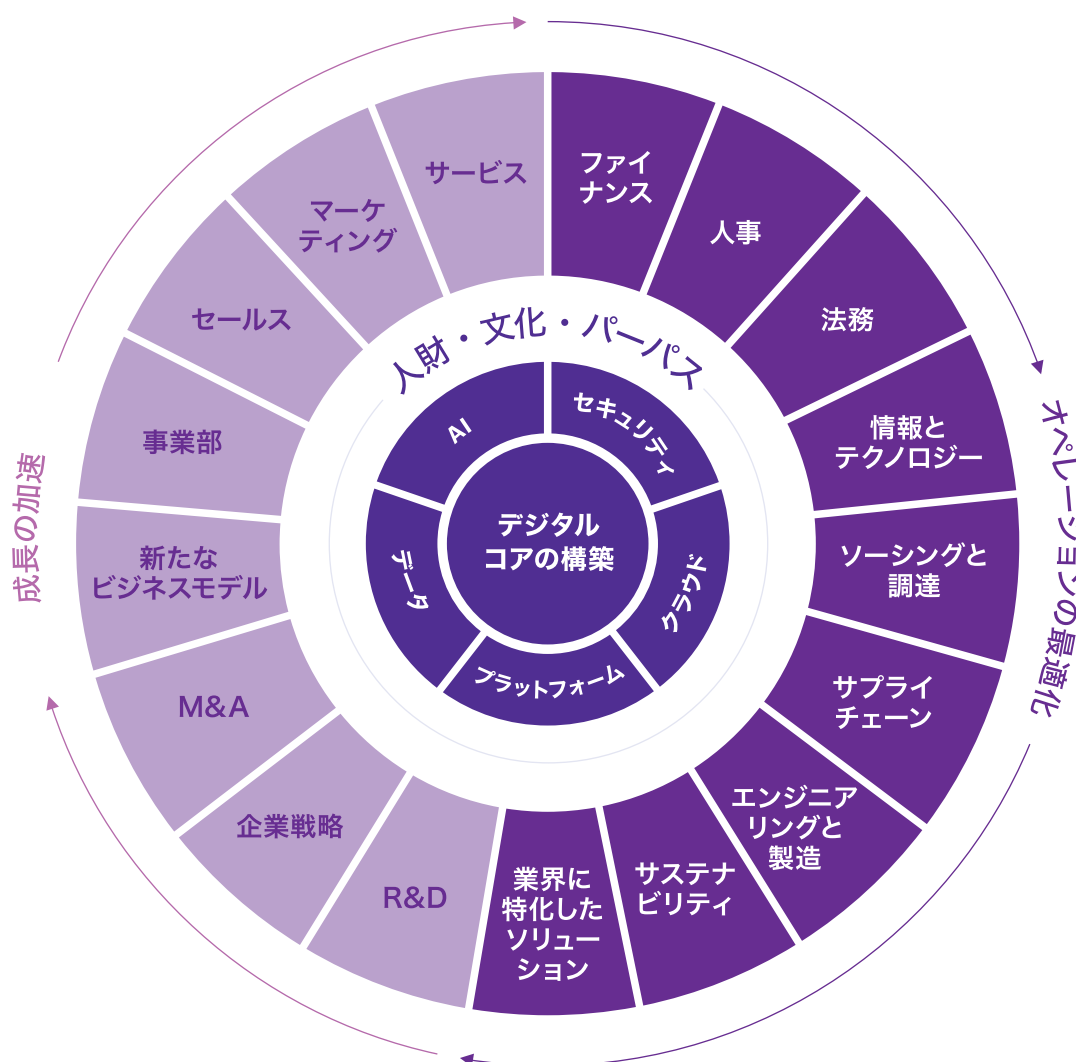
足もとの国内経済の成熟に鑑みると、日本企業が持続的成長を果たすには「テクノロジーを梃子にした全社改革」と「グローバル市場における競争力の確保」は必須の課題である。グローバルの潮流に目を向けてみても、テクノロジーの大胆な活用によって飛躍的成長を志向する戦略は、もはやテックジャイアントの専売特許ではなく、伝統的大企業にとっても重要な勝ち筋になり始めた。一方で、日本企業の動きは、強度・スピード感の両面から見ても依然として緩慢な対応にとどまっている。グローバルでの勝ち筋を見出すためには、日本企業の持つ強みを活かしながら変革を加速していく必要がある。

社会・業界変革を視野に入れた全社再創造

Total Enterprise Reinvention(TER)

アクセンチュアのグローバルリサーチによれば、“企業全体の再創造: Total Enterprise Reinvention”という戦略の採用が、事業環境の不確実性が高まるなかでも企業の飛躍的成長と経営の最適化をもたらす事実が判明している。TERとは、一過性の全社変革ではなく、業界・社会変革という野心的なビジョンを掲げ、フロンティアを探索し続ける企業体質に丸ごと作り変えることにより、業界・社会変革に挑み続ける企業の在り様である。

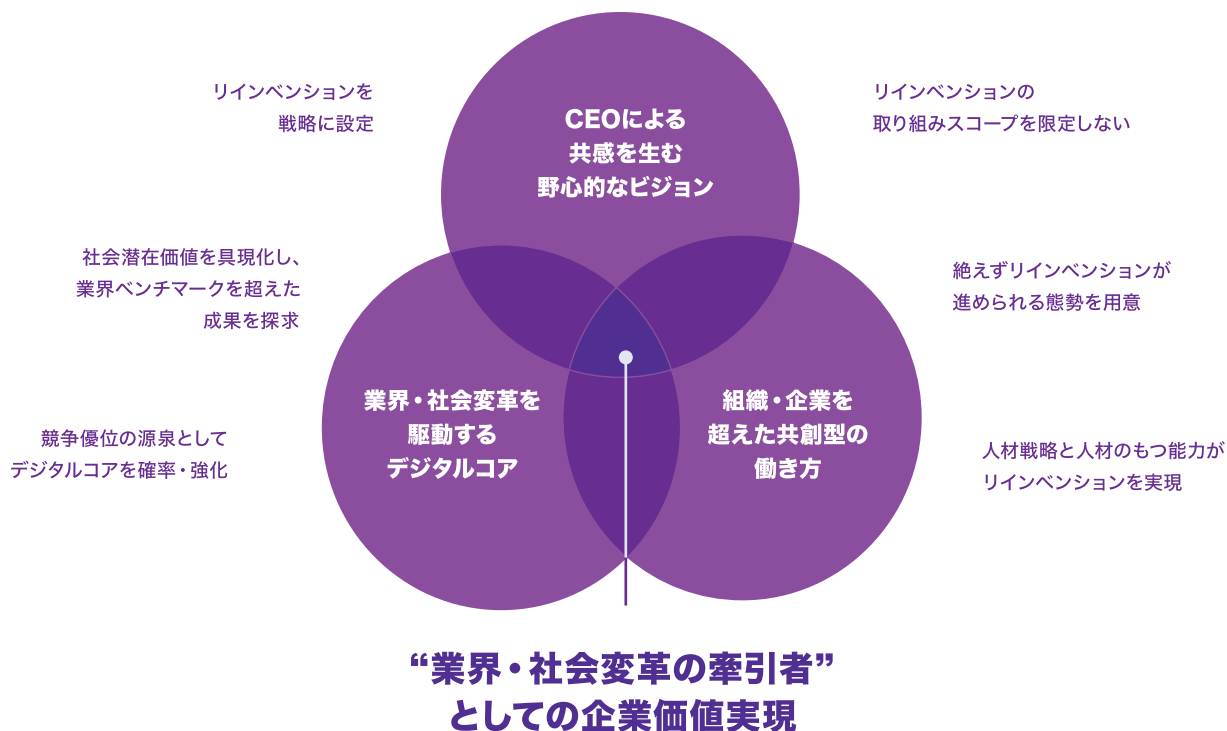
図1. TERアーキテクチャー



出所: アクセンチュア

TERを実践する企業には、次の3つの要諦が観察される(図2)。

図2. TER3つの要諦



出所：アクセンチュア

1 CEOによる共感性のある野心的なビジョン

既存のルール内でシェア競争とコスト最適を追求するだけでは縮小均衡から脱け出せない。これまでアクセスできなかった潜在的な価値に触手を伸ばすために、経営トップ自らが高い視座に立って、産業自体ひいては社会全体の大きな変革を目指すような野心的なビジョンをまず掲げる。それによって既存事業の慣性力に縛られずに変革を仕掛ける強い姿勢を示し、社内外のステークホルダーの共感を得ながら、再創造の体制を固めていく。

2 産業・社会変革を駆動するアジリティ(俊敏性)を備えたデジタルコア

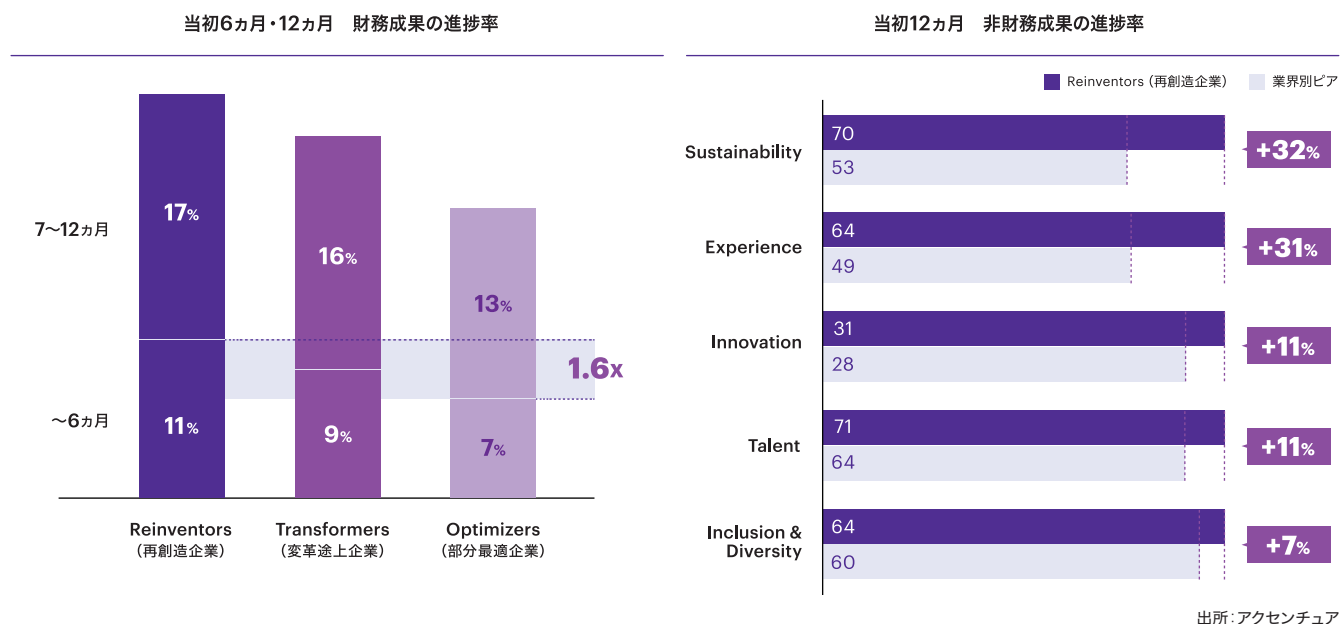
各企業独自の再創造への野心を掻き立て、変革の実現に必要な不可欠なテクノロジー・ケイパビリティが「デジタルコア」である。デジタルコアは、アジリティとイノベーションを生み出すクラウドを前提としたITインフラ、差別化のためのデータとAIなどで構成され、将来の創造的破壊をもたらすテクノロジーの可能性を極限まで引き出す。

3 社内・社外との共創型の働き方

業界・社会課題に果敢に挑戦するカルチャーを生み出すには、個別組織の利害を超えた協働に加えて、ビジョンとデジタルコアをエコシステムパートナーとも接続した、企業の垣根を超えた共創が重要になる。

こうしたTERを実践している「再創造企業」(Reinventors)は約9%存在していると推計される。これらの企業群は、他の企業群(全社的な変革に向けた歩みを始めた「変革途上企業」(Transformers)・約70%、コスト等の部分最適に専念する「部分最適企業」(Optimizers)・約10%)と比べ、短期・中期的に掲げる財務目標に対して優位成果を示し、加えて非財務指標を見ても良好な結果を示している(図3)。このことから、TERが昨今の経営環境を踏まえ、持続的成長を実現するための有効な手段の一つと言える。

図3. TER企業の実現するOutcome



日本企業における取り組みの強度・スピード感の不足

日本では、「再創造企業」と「変革途上企業」がともにグローバル諸国と同等程度の割合で存在している。その一方で、具体的な成果へのコミットメントは他国と比して限定的であり、困難があれども改革を断行し、成果を出し切るという覚悟が不足しているようだ(図4)。

取り組みの推進主体に関しても、日本を除く諸外国ではCEOをはじめCOO／CFOといった企業・グループ全体を見渡しながらか取りを行う立場の経営が担っているケースが多い(図5)。これに対して、日本企業はその割合が低い代わりに、事業責任者や部門長クラスによる推進が多いことが特徴となっている。こうした傾向が日本企業における現場主義の良さを表していると期待させる一方で、自らが直接的に事業責任を負う領域のみを対象に、改善的な目線での取り組みに無意識にとらわれてしまい、全社的な成果に対する意識が下がってしまうことが懸念である。

図4. 国別のTERへの取り組みスタンス

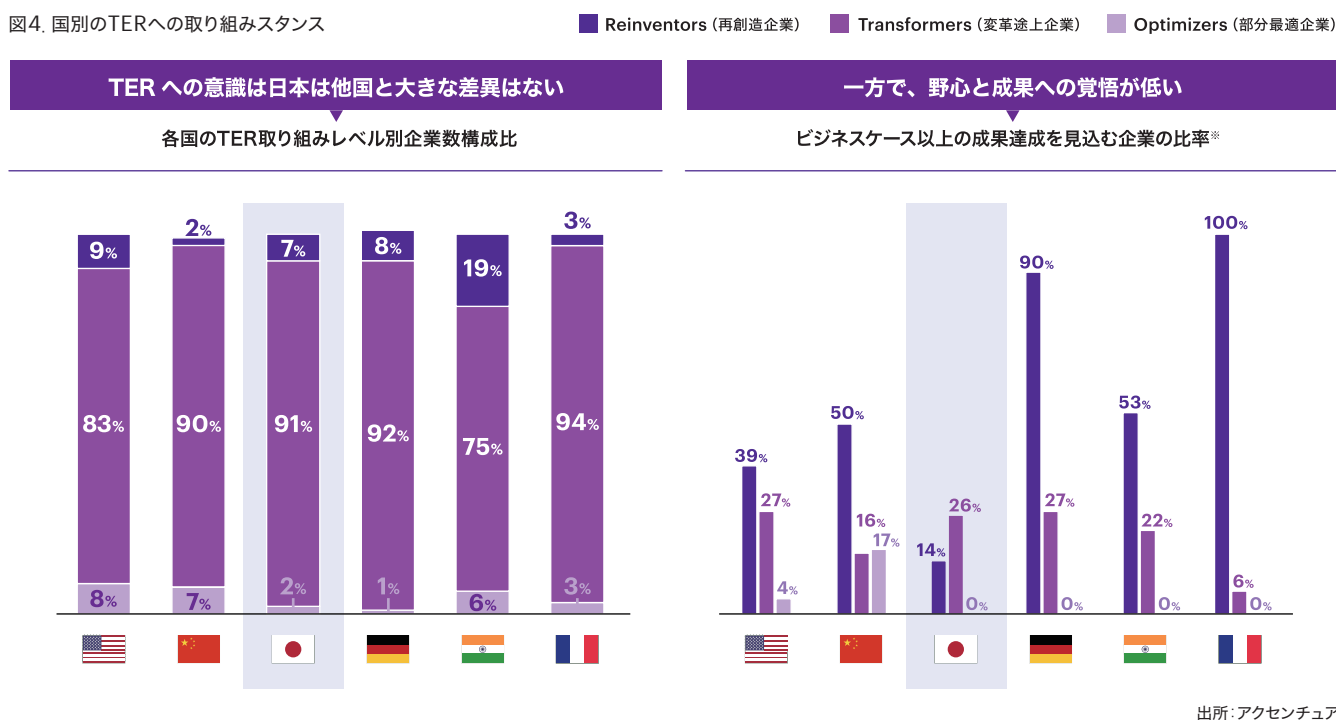
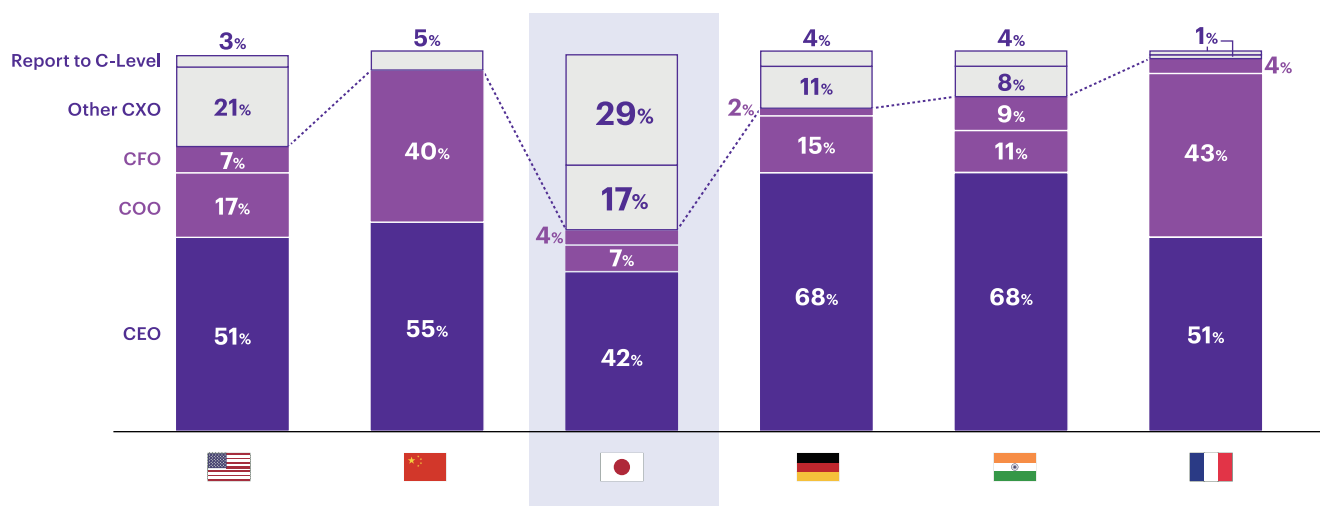


図5. 企業戦略におけるReinventionの位置付けの違い

TERプログラム推進のスポンサーは誰か？※



※: "Who [was/is] the key sponsor of your reinvention strategy and transformation program?"
出所: アクセンチュア

こうした現状に照らすと、まだ見ぬフロンティアの獲得競争において日本企業のスタンスは競争劣位を招くおそれがある。ましてや、デジタル社会化の加速に伴って産業のグローバルイゼーションやプラットフォーム化が急進展し、“勝者総どり (Winner takes All)”の戦いがグローバルで繰り広げられるなかで、“さらなる”失われた30年に追い込まれかねない。

ここで賢明なピボットを仕掛けて成功をつかみとるには、企業全体の再創造 (TER) が唯一の解になるのではないか。そのためには、TERの3要諦で指摘したように、CEOによる野心的ビジョンの発信とデジタルコアの確立、共創型の働き方が欠かせない。

ここで改めて、再創造を牽引するテクノロジー・ケイパビリティ＝デジタルコアの中核を担うCIO／CDOの役割が重要性を増す。今や、事業・部門サイロでの業務改善・効率化を図るデジタライゼーションの域を脱し、価値創造に着眼点を置いたITの戦略的活用、ビジネスモデル変革という意味でのDX (Digital Transformation) を実現することこそが差し迫った課題になっていること、日本企業の伝統であるボトムアップカルチャーの特性を生かしつつ、部門横断的な価値を模索すべく横ぐしを通すことができる立場であるからだ。特に“改革派CIO／CDO”には、グローバル市場での持続的成長、ひいては日本の産業競争力の強化を行う日本独自の価値の創出に向けて尽力する野心と覚悟が求められている。



2

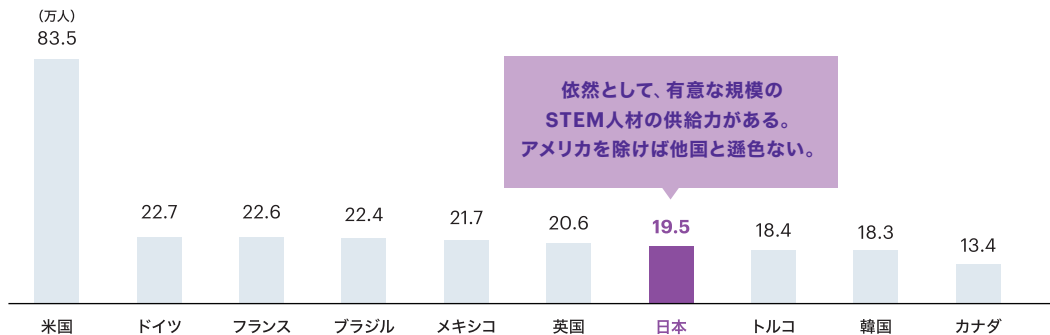
討議テーマ

日本企業の競争力を 高めるための課題

テーマ1. ITを原動力にした「日本発グローバル」の実現

経済の成熟化に伴う国内市場の縮小と競争激化を踏まえれば、グローバルな成長を志向する展開は必然である。昨今の為替水準の円安トレンドによる価格優位性に加えて、引き続きITリテラシーの高いSTEM人材(図6)の供給量が一定水準を維持している環境に照らすと、今こそIT・デジタル技術を原動力として「日本発グローバル」に改めて注力するうってつけのタイミングとも言える。その推進力や競争力を確保する意味でも、グローバルITについて新たな発想での再整備が欠かせない。

図6. 大学等によるSTEM※人材供給量



※STEM: 科学(Science)・技術(Technology)・工学(Engineering)・数学(Mathematics)の4つの頭文字をとった造語。STEM人材は、ITやデジタル活用に欠かせない4つの領域の知識や技能を学習して身に付けた人材を指す。現在は、ここにアート・教養(Arts)を加えた「STEAM」人材という表現が定着しつつある。

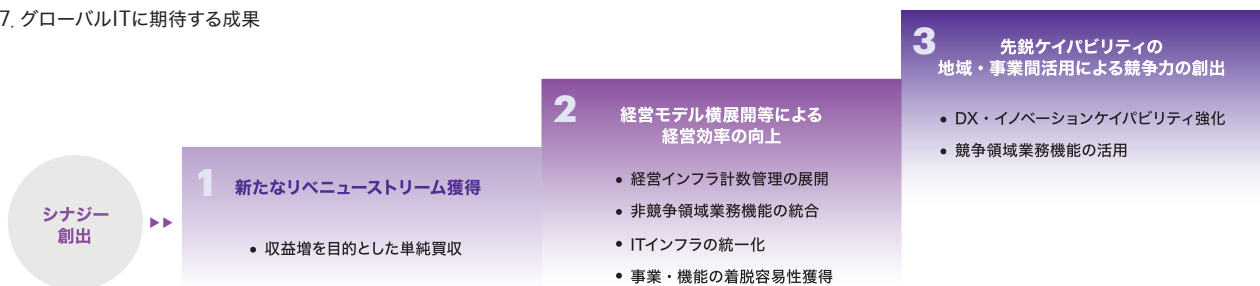
出所: アクセンチュア

論点1 グローバルITモデルの進化と求められるアクション

昨今のグローバル事業展開におけるシナジー創出ストラクチャーとしては、3段階の進化をたどってきた。日本企業は依然として第1フェーズおよび第2フェーズの途上という企業が多く、地域や事業を超えた先鋭ケイパビリティ活用とその結果としての競争力の創出には引き続き課題があると指摘されている。

1. 新たなリベニューストリーム(収入源)獲得
2. 経営モデル横展開等による経営効率の向上
3. 先鋭ケイパビリティの地域・事業間活用による競争力の創出

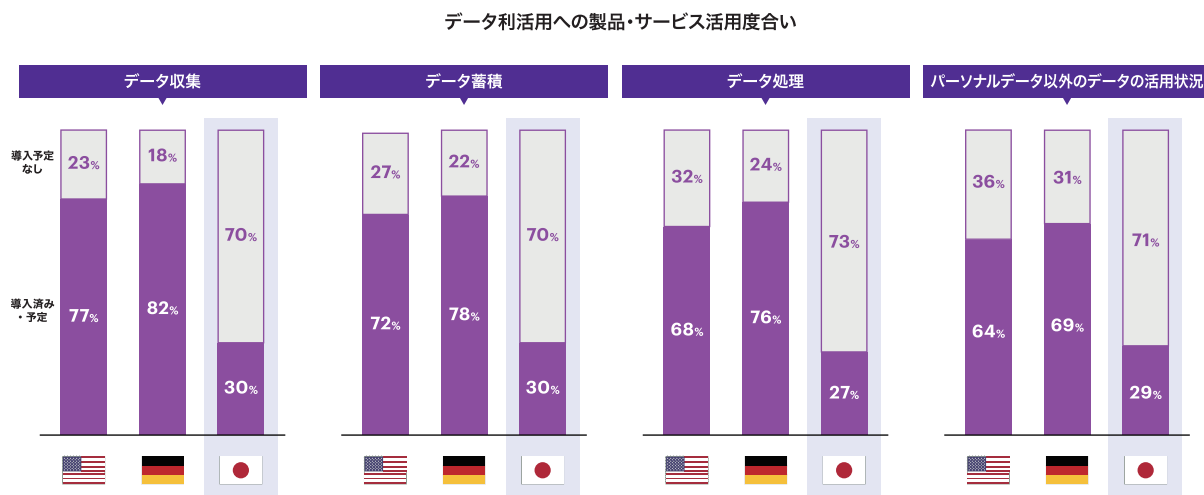
図7. グローバルITに期待する成果



出所: アクセンチュア

とりわけ先進テクノロジーの分野において、AI技術が、対話型AIに始まり、AIエージェント、AGI(汎用人工知能)／ASI(人工超知能)といった世界観への展望まで急速に進化している状況を見ても、地域や事業の垣根を越えたデータ・AI活用の推進が1つのキーとなる。しかし現状の日本企業は、諸外国と比べて投資性向、実際のデータ利活用のための製品・サービス利用などの面から見て、一様に後れを取っているように見え、新たな価値創造に向けた態勢の整備は今後のグローバル市場での競争力確保の観点から課題となろう(図8)。

図8. データ利活用の資源アロケーションが乏しい日本



従業員100名以上の企業を対象とした調査(米国 N=100、ドイツ N=100、日本 N=600)

※データ活用基盤ソフトウェア: Analytic Platforms、Data Management Software、Database Management Systemsの総称
出所: 総務省「令和2年版 情報通信白書」

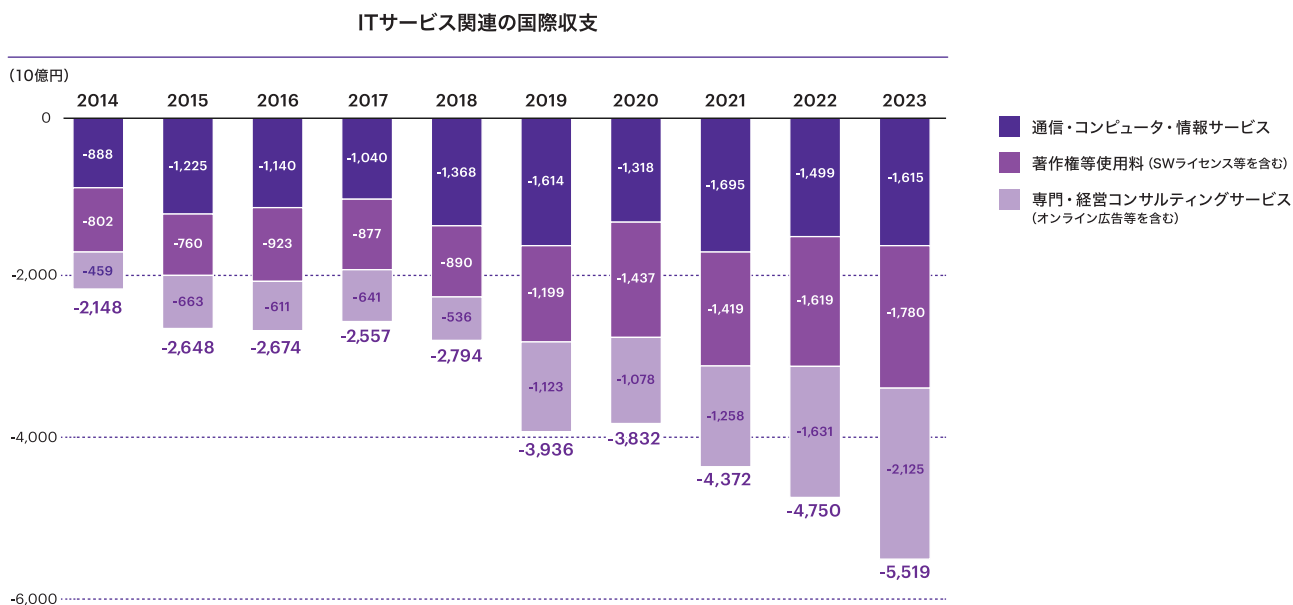
こうした状況を打破しつつ、各国に広がった事業アセットを活用しながら、グローバル市場で戦い抜く競争力を確保するためにも、旧来からある「分権型」「連邦型」「中央集権型」というガバナンス・モデルの類型を参考に、ICT・デジタル技術を活用した競争力強化の観点から、改めて自社が目指すべきグローバルITのモデルについて見つめなおす必要があるのではなかろうか。

論点2 国内IT産業の競争力強化

日本企業が高度なITケイパビリティを獲得しやすい環境を構築する観点からは、国内IT産業に対する投資の活性化や諸外国のIT産業に対する相対的な競争力の確保が重要である。足もとでは、日米デジタル貿易赤字に象徴されるIT国富の流出が構造的な課題として持ち上がっており、これが国内IT産業の空洞化を助長する懸念が示されている(図9)。

こうした懸念を払しょくするにも、日本企業と国内IT産業との相互受益関係の構築を通じて、グローバルのIT関連の投資・人材の集積を図る取り組みが必要ではないか。そのためにも、日本企業はどのような行動をとるべきか。

図9. 日本は、国際収支の赤字拡大で「IT競争力」低下の懸念



出所: 日本銀行国際局「国際収支関連統計—サービス収支」(2023)

論点1 グローバルITモデルの進化と求められるアクション

デジタル・IT統制の在り方

- グローバルITガバナンス全体の考え方は、目的や事業形態に合わせて個別企業にて定めるものだ。他方でデジタル変革に着目した場合、日本のIT部門は下請け姿勢が強く、その変革を推進するための方針・ルール作り、先鋭ケイパビリティの集約とグローバルでのソーシングは必然である。
- コングロマリット企業においては、対向産業別に地域別規制等を踏まえた対応が求められるため、事業を（地域軸ではなく）産業軸で括ったうえで、産業別の連邦型ガバナンスとするケースもある。
- IT部門を中心とする世界的な労働力不足・人材不足はますます顕著になっている。
その観点からも、地域を超えた適材適所の人材配置とコラボレーションを通じて同課題を乗り越えるべく、HQからの方針に基づき中央集権的に統制していくことも必要である。
- マザーマーケットである日本にこだわると、過去の成功体験などから変革が進みにくくなる懸念がある。例えば、地域別に売上対比等の視点からIT支出規模を見ると、日本市場向けのIT支出が過大になっており、コストパフォーマンスや成長領域への経営資源投下の観点からはいびつである。変革を大胆に進めるためにも、グローバル横断で適材適所を志向し、適切な人材を引っ張ってきて斬新な目線で日本も含めて改革を牽引していくことも有益だ。
- グローバルでのDX推進では、グローバルリソースを有効活用し、適材適所での変革を進めるアプローチも重要だ。地域を超えた適材適所での人材配置、コラボレーションにより、組織のグローバル化、人材の配置、専門性の確保など、グローバルに標準化を進める必要がある。
- コーポレート全体のガバナンス・モデルをグローバル横断型にしていく中でも、ITについてはキャパシティ面のシナジーやデータ活用の観点から効果が発揮しやすい面もあり、ファーストベンギンとしてグローバルにチャレンジしていくことは有益という発想がある。

事業部門とコーポレート部門の関係構築

- 組織の求心力を確保する観点からは、地域を超えた共通の課題・テーマを基にサクセスモデルを作り、スピード感を持って、周囲を巻き込むことが重要だ。
- データのオーナーは事業部門であるとの認識が一般的だが、データ活用を現場に民主化するためにも、統一したツールやガイドライン、ケイパビリティ補填によってサポートする体制が肝要であり、結果的に全社でのデータの蓄積と標準化・集約が進むことで、さらなる全社目線でのデータ活用の容易性を高める循環が作れる。

論点2 国内IT産業の競争力強化

IT人材供給力の向上

- グローバル全体でも同様だが、日本におけるIT人材の不足感はより強く、その供給力を強化していく観点から国内IT産業のさらなる活性化が必要だ。
- 企業においては既存の人材・組織能力を前提に「できること」を考えるのではなく、「必要な変革」を完遂することを大前提に、人材の入れ替えも含めた大胆なローテーションが求められる。その意味でも、国内でのIT人材供給力や企業を超えた人材流動性の確保が課題となる。
- 変革の必要性を全員が自覚する環境を作ることで、既存の人材の意識改革を促すとともに、既存の組織内の人材に留まらず社内外から人材確保に繋げていくべきである。
- STEM人材育成が叫ばれて久しいが、現状の新技术の種類や活用方法を踏まえると、より幅を広げて文系人材に技術適用力を付けるよう誘導することも必要ではないか。
- グローバルの観点では語学力も当然必要であるが、上司・部下を海外メンバーにするなど必然的に英語を使う環境を作ることでカバーしていけるのではないか。

IT・デジタル関連の資本集積

- スタートアップ集積で米国等の既存ハブを超える競争力獲得はハードルが高い。一方で、大企業がすでに構築してきているIT・デジタル関連のIP・リソースは絶大であり、これを集約していく発想を持つことは重要だと考えている。
例えば、化学業界やライフサイエンスなどで、非競争領域の共通化について特定の企業がデファクトを定めたり、業界を挙げた共有化などの議論が進みつつある。一方で、全般的には流通構造の複雑性を踏まえれば、バリューチェーンを横断した議論を進めていくことがハードルになる。
- 業界を挙げたプラットフォーム形成に向けては、大企業間のみならず、ITサービス提供企業も巻き込んだノウハウ等の分断回避を図ることも有益である。

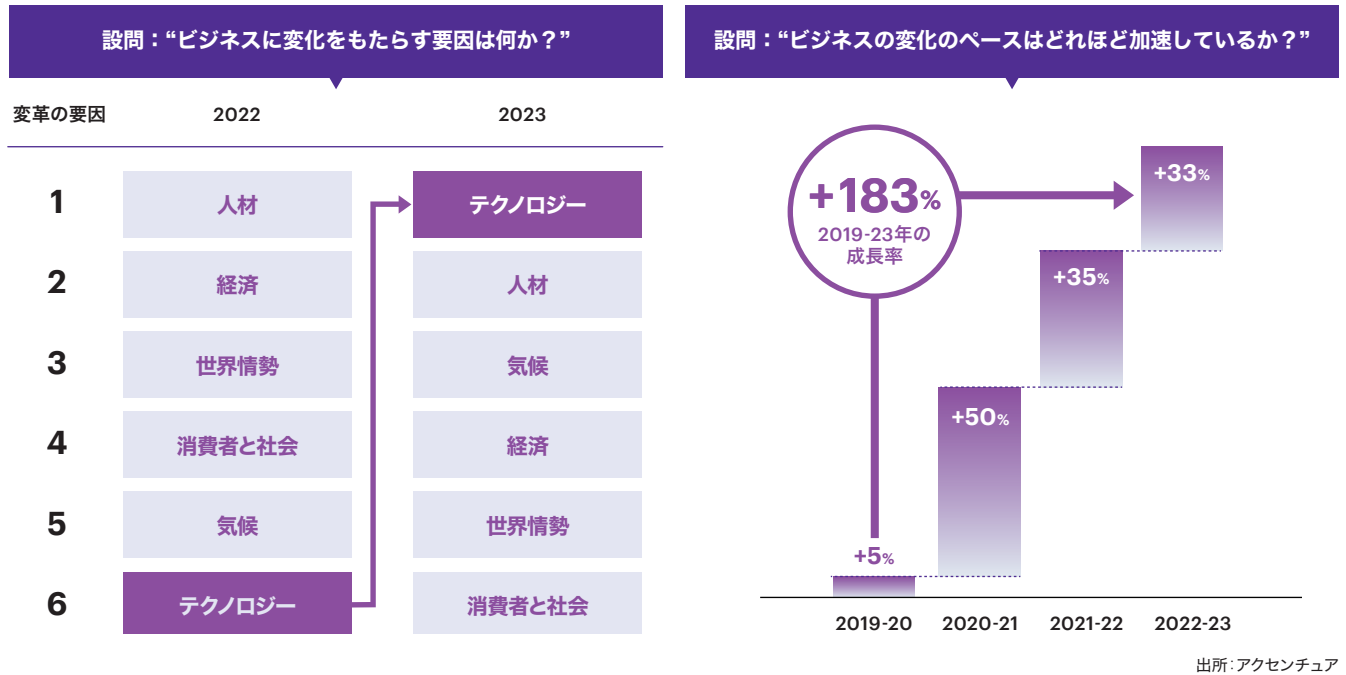
CIO／CDOに求められる姿勢

- グローバル横断での変革を当初から狙って行動する。そのための人材は、国内に固執することなく適材適所で配置する。
- スモールサクセスの演出により関係者を巻き込むと同時に、様々なツール等の一本化を進め、シナジーを産み出しやすい構造へと転換するという、飴と鞭の関係を意識して実を取る。
- 伝統的企業でのデジタル関連職種への採用を、個社ではなく業界を挙げて行うことで、若手人材等への訴求力を高めるなど、社会的なモメンタムを作っていく姿勢で取り組む。
- 人材の適材適所での配置とそれを通じた社内人材の育成の場を構築する。
- 事業会社側が、国内企業の持つソフトウェア資産やノウハウの流動化を模索することで、非競争領域のデジタル化コストを落とせるように手を取り合う姿勢を持つ。

テーマ2. 全社ビジネス・トランスフォーメーション (BX) の 気運を醸成する

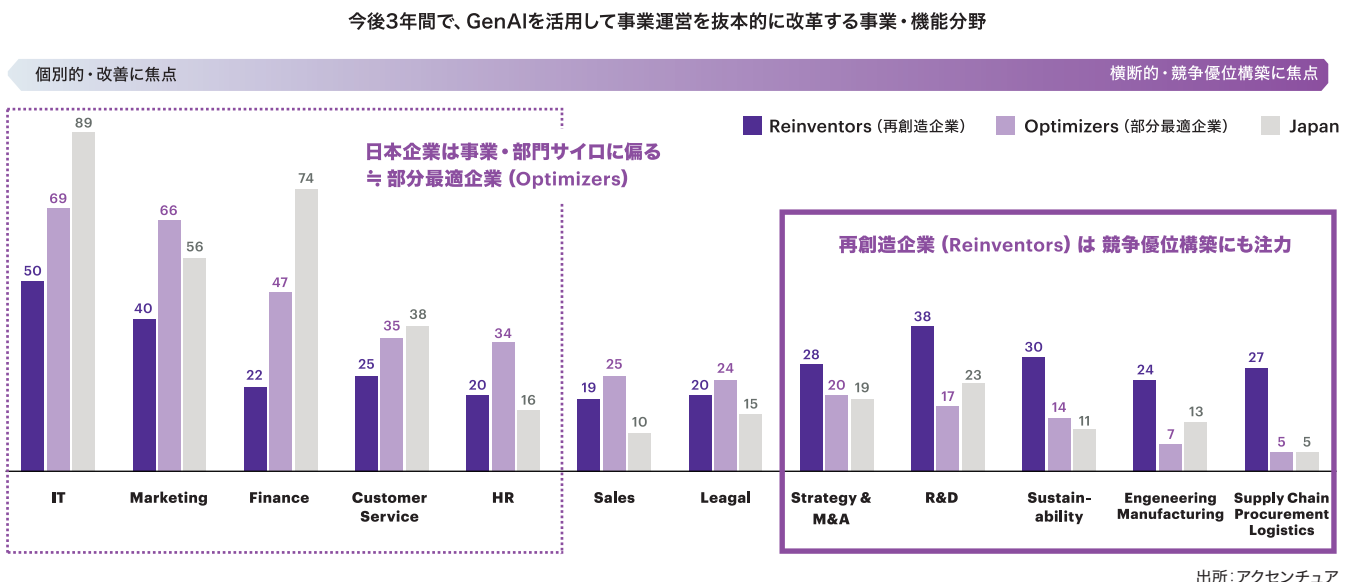
DXにおける“X”(トランスフォーメーション／変革)の部分が企業経営にとって重要なアジェンダという認識は広まっている。一方で、社内でデジタル技術や周辺事情に最も精通しているIT・デジタル部門を中核として、全社的なBX (Business Transformation: ビジネス変革)の推進を通じた持続成長の確立を実現できているかという疑問符が付く。まさにBXを強力に牽引する戦略がTERであり、その核となるのがデジタルコアだと冒頭で解説した。経営陣も既に変革をもたらすテクノロジーの進化や浸透スピードが加速していることを再認識している(図10)が、全社的に浸透するまでには至っていない。

図10. テクノロジーの進化・浸透スピードが加速



生成AIを例にとってみると、グローバルの再創造企業(Reinventors)は個別的かつ改善を目的とした取り組みに使うのはもちろん、より会社横断的かつ競争優位に資する領域での活用にも注力している(図11)。一方、日本企業は個別事業・部門の枠内での導入に留まる部分最適企業(Optimizers)と似た傾向を持つ。その理由は、ボトムアップ・カルチャーの強い日本企業においては、全社BXを巻き起こす主体の不在(野心的なビジョンの欠如)により様々なベクトルの取り組みが部門ごとに行われる結果、活動量は一定程度あるものの、本質的な対応にまで至っていないからだ。

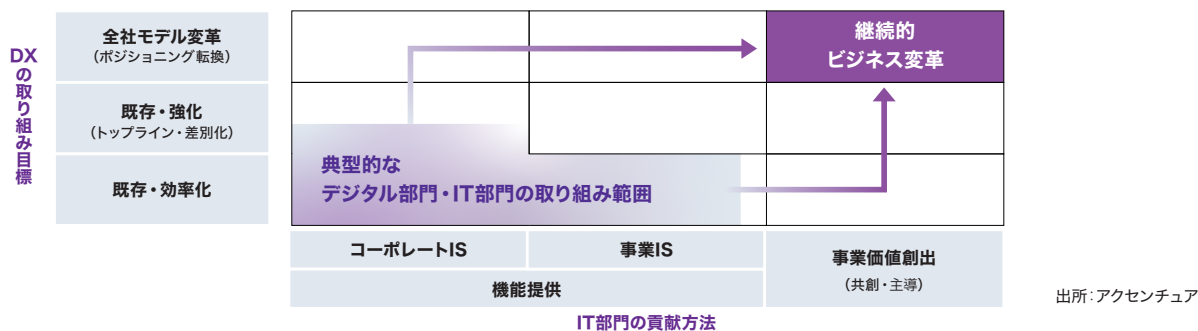
図11. 事業・機能分野別の投資性向



論点1 DXをいかにして全社的な気運に仕立てるか

典型的なIT部門は、既存事業の効率化やコスト削減に重きを置いてきた。社内での受け止め方も、昨今のデジタル化の時流に乗り、機能強化や事業ITまでカバーした知見が求められつつあるものの、各事業から要請された安定的で安価な事業運営の下支えを期待されているだけに終わっているきらいがある。直接的に業績責任を持たない場合が多いIT部門が、継続的なBXを牽引する役割を担って経営に貢献するためには、率先して全社的なDX気運を高め、変革を促していく立場にピボットするなど、自発的なマインドセットの転換が必要であろう。その際に、DXの取り組み目標とIT部門としての貢献方法の観点で、どのような立ち位置をとるべきか、その立ち位置にはどのような経路を経て進むべきか(図12)。

図12. IT部門が目指すべきベクトル



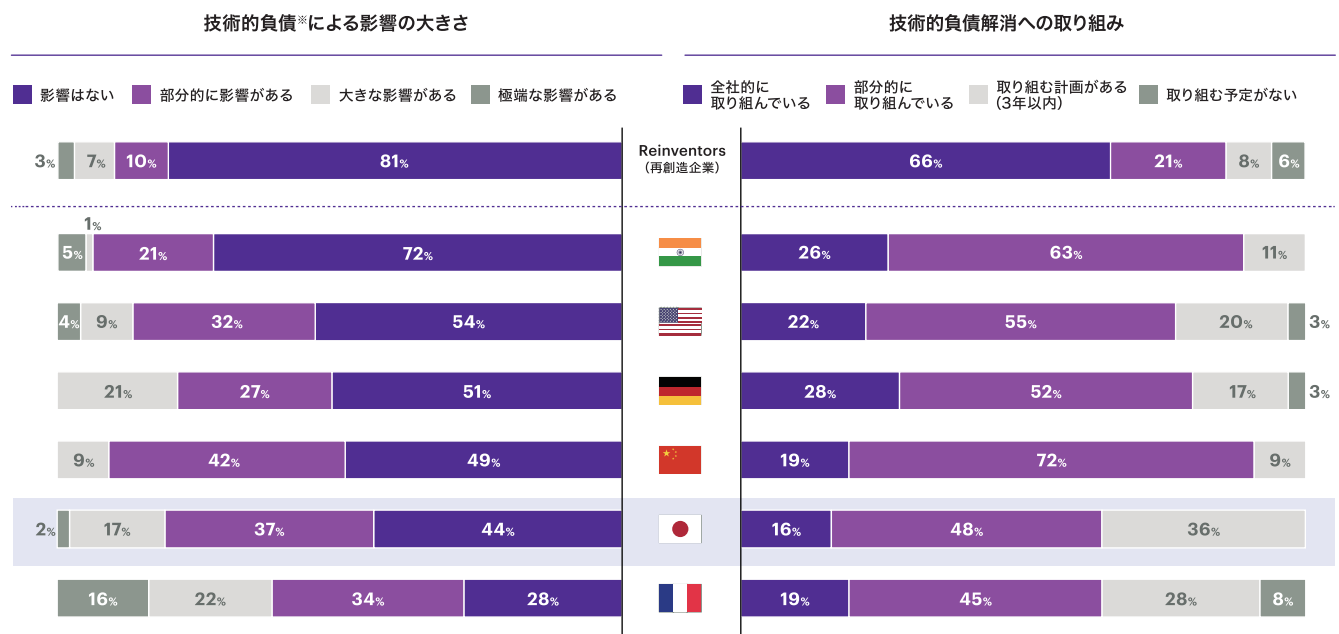
論点2 日本のデジタル化に係るコストをいかに乗り越えるか

IT・デジタル技術を活用した全社BXに際しては、技術的負債を一定の範囲で抑制して近代化を図るアプローチが必然となる。しかし、日本企業はその負債解消の面でも諸外国と比較して非積極的に映る(図13)。

この一因として、日本企業におけるこれまでのIT導入は現場の固有性を尊重し、既存ソフトウェアに個別の作り込みをしてきたこと、そのIT基盤を刷新する際も同様に既存機能の担保にこだわるなどから、市場に流通する新たなソフトウェアや技術を取り込む“デジタル化”に膨大な個別対応が生じコストが高止まりすることが指摘されている。

こうした状況は、新たな取り組みのスピードとスケーラビリティの確保や、変革の質を担保するためのデータサプライチェーンの構築などの側面で、DXの阻害要因となりかねない。この膠着状態を脱しながら、いかに“デジタル化”のフェーズを迅速に乗り越え、速やかに“トランスフォーメーション”のフェーズに進むことができるかが問われているのではなかろうか。

図13. IT近代化を阻む技術的負債の制約



出所：アクセンチュア

論点1 DXをいかにして全社的な気運に仕立てるか

経営・事業部門との信頼構築と惹きつけ

- IT／デジタル部門から施策の推進を進めるには、経営・事業側との信頼関係を確保することが極めて重要であり、そのためにもビジネスセンスのあるIT部門人材を確保し、“会話”ができる関係の構築が必要である。
- 事業責任や権限を直接的に持たないIT部門が事業部門に真正面から提言するのは、提言する側も受け入れ側も抵抗感が強いいため、過度に期待しないほうが好ましい。
それよりも、DXや従業員エンゲージメントといった経営・事業部門が関心あるテーマなどをうまく活用して事業部門のモチベーションを確保し、実態として変革が浸透する方策を考えていくのも一案だ。
- 共通の課題・テーマを基にサクセスモデルを作り、スピード感を持って、周囲を巻き込むと同時に、IT関連の購買一本化、既存資産の断捨離と標準化・統一化の推進、ネットワーク・セキュリティの取り組み主導など、利益実感の醸成と環境整備を並行して追求していくことも重要である。
 - － IT部門がリードし、IT／DXの重要性に対する経営への啓発・理解を得て巻き込むメカニズムが重要(投資の引き出し・ガバナンス、人事部門のエンドース)。
 - － 事業側にDXの成果を示す。事業側はプラットフォームにデータを乗せるとコントロールを失うとためらう一方で、明確な活用効果を示せば乗ってくる。共通の課題を浮かび上げ、その課題を解決するプラットフォームを効果とともに示すことでDXの推進につながる。IT部門の利益貢献を効果として示していく取り組みを通じて、ビジネス施策においてIT部門に期待してもらえるようになる。
- 社外関係者を巻き込むためにも、自社が各事業単位で折衝するのではなく、グループとしてのシナジーや統合IDなどの標準化されたプラットフォームを形成し、そのスケールを梃子にメリットを感じてもらえるような行動も必要である。
- IT組織にR&D機能の一部を取り込むことで、ITのケイパビリティ・専門性を強化・蓄積できるという側面もある。

優先的に仕掛けるべきテーマ

- データプラットフォーム、統合IDなどは、IT側から仕掛けていくべきだ。
- バラバラかつ複雑・多様なシステムの断捨離を進め、技術的負債の解消に向けて意志を持って取り組むことが重要である。
- IT人材のうち、「自律的に動ける層」は常に2割程度であり、その背後に控える「言われれば動ける層」と「言っても動かない層」のうち、いかにして前者の比率を多くしていくかなど、中間層への働きかけが必要だ。
- 学ぶ力を備えて変革を推進できる人材を積極的に登用・配置するとともに、社員を突き動かす、現場のDXにおいて成果を出した社員にインセンティブを付与するなど、人事施策との連動により、DXへの動機を高める。
 - － 地域の枠組みに囚われず、変革を推進する人材の積極的な登用・配置／若手層への入れ替え
 - － 成果を出した社員へのインセンティブの付与
 - － 社員への動機付けをエグゼクティブの報酬に反映
 - － 新卒社員の配属、キャリア採用
 - － ポスティングでの社内公募
 - － 産官学連携によるデジタル・IT人材の厚み形成 など

論点2 日本のデジタル化にかかるコストをいかに乗り越えるか

- 旧来からある商流の複雑性から、DXを推進するにあたって与件となるシステム化を単純に進めると莫大なコストがかかるため、DXのうち“D”（システム化自体）の部分の負担感が重い。
流通・卸などを含む業界・産業構造や商流の複雑性を背景に、企業個別でのカスタマイズが多いのが実情である。
- 事業部門は長年の創意工夫により積み上げた商流・取引形態等について、再整理を行う必要性に対する認知が低く、過去の歴史的資産／レガシーの縮小・撤退に積極的ではない。
- 各事業のそれぞれで積み上げたビジネスプロセスがあるため、事業毎に個別化・サイロ化されがちであり、そういった側面からもシステム投資の肥大化を招いている。そういった実情を事業別のシステム投資規模や維持費用などを用いて示し、共通化を図っていくことも必要になる。共通化したほうが良い機能を、事業部側のベネフィットと併せて示すことなどにより事業部の理解を得る。
- これまではお客様に納品するまでがゴールであったが、製品販売後の継続的なエンゲージメント向上や顧客満足度の向上・継続性が必要になっている。システムにおいても同様であり、初期投資だけでなく、維持・運用の目線を持って、継続的なコストの最適化を図っていく必要がある。
- 歴史的資産は、N対N関係や、バリューチェーン川上・川下のパワーバランスにより成立してきた経緯から、脱却するには複雑な利害関係の整理が必要となるため、既存の関係を踏襲しようとする慣性力が極めて強い。
- 競合他社との事業の差別化要因とならない領域などを中心に、競合他社と共同で共通の取引先や業界へ働き掛けることなどで変革を進める。
- 日本の商流を支える基幹システム等のソフトウェアやクラウド等のインフラは、海外ベンダー製品・サービスによる寡占化が進みつつあるが、彼らにとって日本市場のシェアは大きな投資を能動的に行うほどのボリュームにない。
そのため、日本固有の要件に対する投資や、さらに共通化を通じた目先の事業機会の縮小を巻き起こす能動的な動きは期待できない。
海外ベンダー・サービスプロバイダーへの働きかけを継続するとともに、引き続き大企業間で協力・相互連携した取り組みが重要ではないか。

CIO／CDOに求められる姿勢

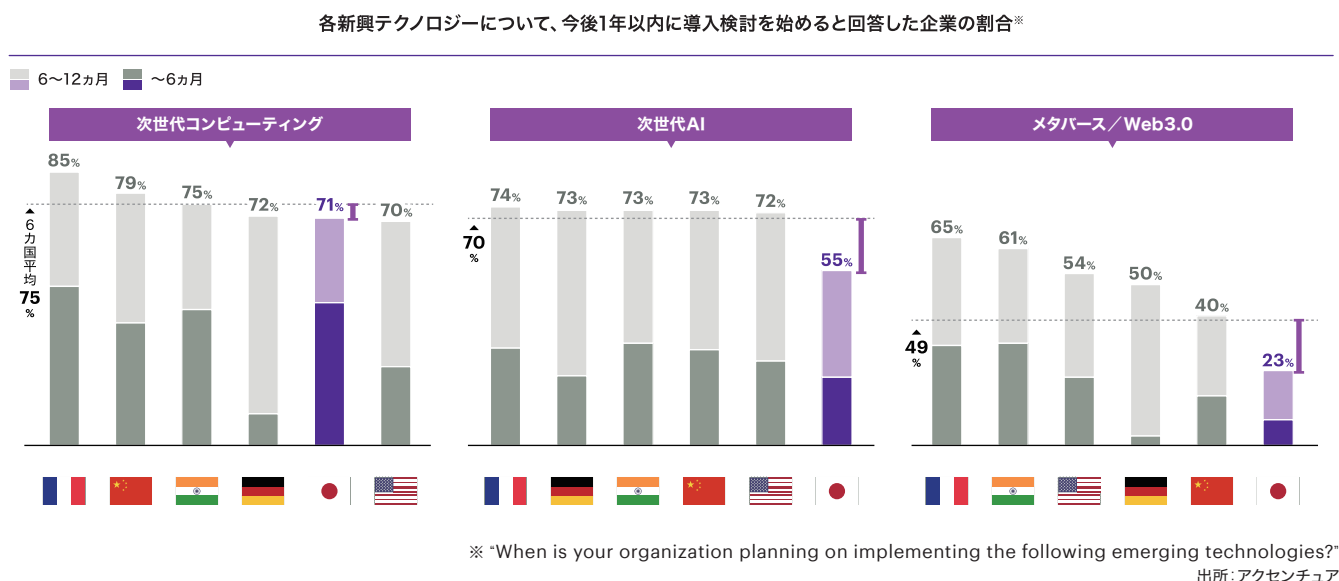
- サクセスモデルの共有による利益実感の醸成と、ITインフラの環境整備を両面作戦で進めていく。
- 事業を超えて課題発見や気付きを得る場を作ることや、地域横断のバーチャルチームによる施策推進などにより、全社的な変革カルチャーの醸成、働き方の底上げを行う。
- 人事施策の後押しを得るために、人事部等を巻き込むことで従業員に対するインセンティブが適切にスケールする形で付与されることを担保する。
- 顧客起点・VC横断の変革により新たな価値創出に果敢に取り組む。
- 非競争領域を中心に、業界を挙げて各種共通化を進めることで、デジタル化のコストを下げるべく行動する。

テーマ3. 先進テクノロジーが持つポテンシャルを 企業経営に取り込み活用する熱量の創出

先進テクノロジーの活用に対する関心度は、存在感や性能が目に見えるハードウェアに近いモノに対する意欲は高く、不確実性が伴うソフトウェア系の技術への意欲が低くなるのが、国内外の企業に共通した傾向である。

とりわけ日本企業はハードウェア偏重の性向が顕著であり、AIやWebなどのソフトウェア系技術の活用に関しては極めて慎重な姿勢が目立つ。その結果として、GAFAMのようなソフトウェアとデータの力を最大限引き出し、国境を越えたスケールで価値を一気呵成に創造することで、飛躍的な成長を実現する企業が生まれにくい遠因ともなっているのではないかと。

図14. 先進テクノロジーへの期待と熱量



論点1 先進テクノロジーへの迅速な着手とイノベーションのスケール化

前記のような技術領域の特性を踏まえながら、大企業においても、先進テクノロジーの活用にいち早く全社規模でスケール化させることができなければ持続的成長はおぼつかない。一方で、経営陣と現場との意識のギャップも乗り越えなければならない。例えば生成AIを例にとってみても、経営はこれが大きな価値を生み出すと期待する一方で、現場の仕事が奪われる恐怖感に対しては感度が低いようである。現場の旧来のモチベーションに過度に依拠せず、反発や混乱を乗り越えて全社的な変革を成し遂げ、その先にある大きな果実を手にするため、従来とは別次元の方策も必要ではなからうか。

論点2 IT／デジタル部門の「経営貢献部隊」への再武装

CIO／CDOが先進テクノロジーの活用により経営貢献を果たすためには、IT／デジタル部門を戦略部門と位置付け、持続的成長をリードする実行部隊としての再武装が必要である。

その為に、これまでのIT／デジタルを支え、自社固有の知見を蓄積してきたタレントを生かしつつ、大きくスキルセットやカルチャー、および提供価値を転換するという困難な取り組みが必要となる。加えて、業種や業界を超えてさらなる協業に取り組むことも必要ではなからうか。

論点1 先進テクノロジーへの迅速な着手とイノベーションのスケール化

“現場”にイノベーションの火をともし

- 現場に先進技術に関連する知見や関心を持つ人材は存在するケースが多い。こうした人材のコミュニティ化や価値創出につながるテーマ出しによって、現場の動機付けをしていくことが出発点となる場合も多い。
- 工場や事業の現場における改善が経営に届かないケースは少なくない。どう拾い上げ、スケールアップさせるかが重要となる。テーマは現場に潜んでいるため、テーマを生み出しやすい仕掛け（現場の意識付け、出島、業務の境界線への踏み込みなど）を通じてあぶり出したテーマを、経営が拾い上げてスケールさせていくことに力を注ぐ。

イノベーションのスケール化

- PoC（概念実証）後のスケール化に課題が多い。イノベーションのネタは事業・現場にこそ存在する。これを試行的に具現化させる仕掛けと、社内でスケールさせていく仕掛けは経営が担っていくべき役割である。
- 目に見えるものを現場に示し、提供することで、協力者を増やし効果を実証していく。
- スケール化を阻害する現行システムのサイロ化や複雑性は、経営・事業による過去資産への無関心や理解不足の問題であり、経営に対する啓発が必要である。

論点2 IT／デジタル部門の「経営貢献部隊」への再武装

- 現場の視座からの延長線で考えたテーマが必ずしも経営の求めるビジョンと一致しないケースはある。主体性を持つ現場を尊重しつつ、経営・ビジネスの方向性についての理解を浸透させられるように対話を繰り返すことで、両者の目線・ベクトルを合わせていく。
- 製造現場で行われている発表や表彰のような取り組みを援用して考えることも重要。ボトムアップで取り組む内容の活性化と、トップダウンでのディレクションの双方のループが回ることで、より重要な変化が生まれる。
- 現場でこそ新しい発見はあるため、経営が求めるイノベーションの距離感・スピード感、インパクト感を伝えていく必要がある。
- ベースとなるビジネス・業務の複雑度や個別化が進むと新たな価値を作るハードルとなるが、それを乗り越えて行くにはビジネスとITの協働体制を作って改革を進めることも必要である。

CIO／CDOに求められる姿勢

- 新技術の知見を持つ人材、またはその活用に意欲を持つ人材は、企業内や関係先に潜在的に多数存在しており、それらを発掘し、動機付けをしていく仕組みづくりに取り組む。
- 先進テクノロジーを活用した新たな取り組みへのモチベーションは現場に存在している。これを発掘していくために報酬・褒賞、可視化やレコグニション（表彰）といった取り組みが重要になる。
- 現場にイノベーションを生み出す機会はある。そこに着目させるのは経営の役割。
- 経営が事業・現場の持続性とイノベーション創出を両にらみで摺り合わせ、時間軸・距離感をコントロールしたポートフォリオ・マネジメントに取り組む必要がある。

テーマ4. 社内外の共感を形成し、DX／BXを推進する勘どころ

デジタル技術の活用は、従来の改善的な取り組みにとどまらない。旧来のオペレーションモデルの抜本的な変革や、森羅万象のデータ化によりすべての企業活動を把握し、その分析結果に基づく迅速・タイムリーな経営の舵取りを可能とする。こうした活用法を見据えて、諸外国ではデジタル技術の潜在価値を経営に取り込むべく、野心的な目標を掲げて改革を断行している。一方、日本企業ではデジタル技術に対する意識・目線にギャップがある状況であり、CIO／CDOにその旗振りと牽引を託されている。

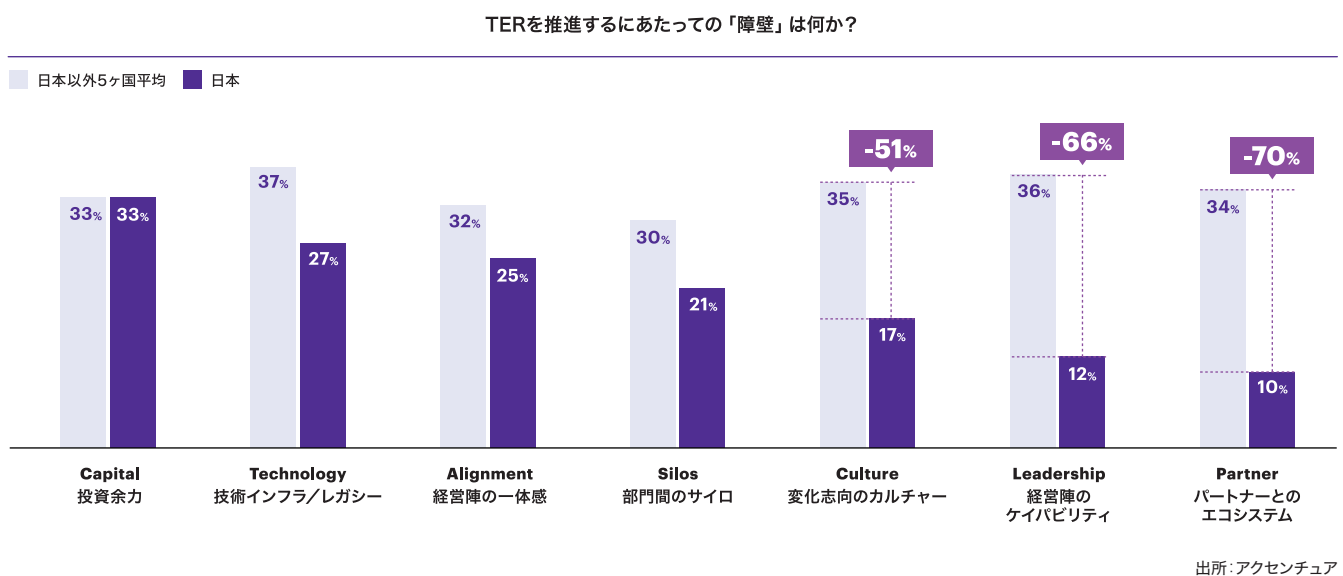
論点

経営・事業部門の関心を高め、継続的に変革を断行する モメンタムをどう醸成するか

改革は1人のCIO／CDOが指示するだけで実現できるわけではない。その舞台裏では多くの人々を巻き込み、動かすための仕掛け作りが必要となる。

DXを企業・産業、ひいては社会へとスケールさせていくために、CIO／CDOは様々なDXへの環境整備や推進活動の展開に加え、社内外関係者を惹き込む役割を果たさなければならない。さらには社内外の共感を形成し、変革を推進するモメンタムを醸成していくことが求められる。

図15. 日本は、持続性のカギとなる「人材・文化」醸成への認識が低い



こうした側面から日本企業を観察すると、残念ながらCIO／CDOが力を発揮しにくい企業風土が浮かび上がって来る。変革を阻害するリスクへの感度が押しなべて低いからだ。「変化志向のカルチャーの醸成」「経営陣のケイパビリティ」「パートナーとのエコシステム構築」といった主にソフト面で、グローバルでの課題意識と顕著に差が開いている。障害やリスクへの洞察、気づきをいかに獲得できるかが課題である。

その一方で、DXに先駆的に取り組む企業の一部はDX銘柄に早くから名乗りを上げ、市場発信とともにCIO／CDO発信で経営や従業員まで含めた認知を高めることに寄与している。CIO／CDO起点での社内外への関心づくりのために何かしらの方法を作戦立てて埋め込んでいくことが、社内外の共感とリソースを集めることに繋がるなど、より大胆に変革を進める意味でも重要ではないか。

論点 経営・事業部門の関心を高め、継続的に変革を断行するモメンタムをどう醸成するか

日本企業への危機感・課題認識

- 日本では、モノづくりで培った開発の品質は高いがスピードは非常に遅い。一方、グローバル企業はソフトウェア・サービスを重視し、品質に差はあれど、そのスピードが非常に速い。今後もソフトウェア・サービスが価値を生み出す趨勢を踏まえれば、日本とグローバルで競い合いながら取り組むことで、日本側は徐々にスピードの重要性を理解するに至り、グローバル側も徐々に品質要求への理解も深まり、相互に品質とスピードのバランスを取る形で安定することにつながる。
- 経営トップがスピード感を持つ姿勢が重要であり、経営のスピードを上げるためには「システム刷新が必要」だと、まず経営トップが理解すべき。上層部から理解が得られても下層部に行くほど理解が追いつかないため、そのギャップを埋めていく必要がある。

社員との共感の形成・巻き込み

- プロジェクトマネジメントにおいて「マーケティング・宣伝」による現場を巻き込む雰囲気づくりが重要だ。
- 表向きでは誰も「変革が重要だ」と言い、会議でも全員が賛同しているにもかかわらず、裏では反対意見を持ち続けたり、建前で賛同したものの現実には「協力しない／抵抗する」といった振る舞いもあり得る。こういった裏の側面・実態などをマネージすることも重要である。
- 改革や標準化への抵抗については、「真面目さ」から生じるタイプもあることに留意すべき。つまり、与えられたミッションや目先の目標に忠実であればあるほど、未来よりも現在に最適化された行動と意思決定をしがちなため、抵抗しているように見受けられるからだ。まずはトップが率先して行動に示せば、中間層がやる気を削がれる心配もなく忠実に従う。トップダウン、ボトムアップ、そして状況の可視化を通じて、日本の特徴である「真面目さ」を活かして改革を進めていく。
- 外国人のリーダーへの登用によって日本人も学ぶことが多い。また外国人側が日本人との違いを理解し、良い面を吸収して改革を進めていくかを共に考え始めるなど、日本メンバーとの協力関係も強まる。

様々なアプローチでの共感の形成

- 社長が自ら「DXがビジネスに密接につながる時代」と発信することで、直接トップラインやボトムラインに影響を与え、皆がその動きに参画する流れができる。
- 「エモーショナルな共感」とともに、具体的なビジネス上のベネフィットを示すことも重要だ。海外展開時の容易さ、セキュリティへの対応など、ビジネス目線でのメリットを提示することで共感を形成する。
- マスメディアなどの外部の力を借りるのも有効である。会社によってカルチャーが異なるなかで、クライシスドリブン（危機感主導）で推し進めることも打ち手の1つとなる。

CIO／CDOに求められる姿勢

- グローバルリソースを有効活用し、適材適所での変革を進めるとともに、経営トップを巻き込んで組織・プロセスを含むグローバル標準化を推し進める。
- 日本企業がグローバルから後れを取っていることを認識し、現状からのトランスフォーメーション（DX／BX）に留まらず、抜本的なイノベーションの創出（TER）を目指す。
- 共感の形成に向けて、トップからの落とし込みと、ボトムからの吸い上げを両輪で進めることで、意識や意欲の分断を埋める。
- 意識の統一とエモーショナルな部分での共感（empathy）と併せて、ビジネス面でのベネフィットを示すことでケイパビリティを増幅する共鳴（resonance）を起こす。
- 外部機関やマスメディアなども活用した共感の形成（社内外への発信・浸透）も有効な打ち手として構える。

3

提言

未来を切り拓く CIO／CDOが 牽引すべきミッション

環境認識： グローバル市場における日本企業の競争力強化とIT・デジタル技術活用

「失われた30年」を過ごす中で、日本企業はコスト効率化やコスト弾力性に力点を置いた経営がなされ、ITもそれを強力に推進する手段の1つとして扱われ、はからずも旧来型経営の生き残り策の実現に貢献してきたと言える。

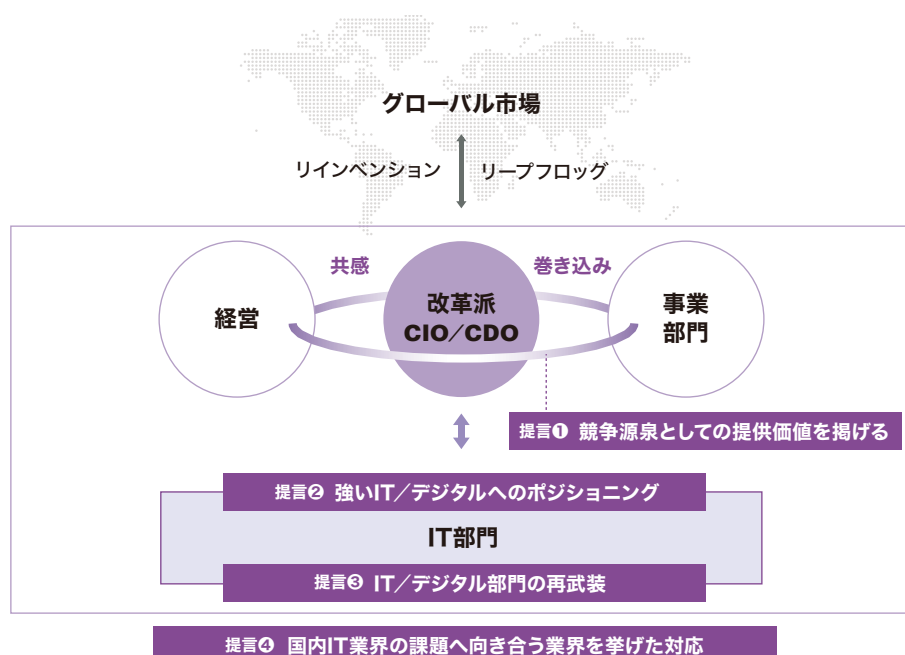
一方で、コスト偏重の取り組みが継続した結果、日本企業の差異化の効果が薄れてきた。また業務・IT人材の外部化や知見の流出、変革に向けた投資の少なさから、業務・システム等の事業資産の構造改革が遅れてしまい、サイロ化や複雑化の進行を招いた。こうした負の連鎖の中で、昨今のIT・デジタル技術を梃子にした価値強化のハードルとなる技術負債が蓄積されてきたのも事実であろう。

俯瞰的に見れば、企業経営におけるIT・デジタル技術の重要性は一層クリティカルなものになりつつあり、その“Winner takes All”の特性から競合他社に対する追随戦略の有効性が低下していることを踏まえ、改めて襟元をただす対応を図っていく必要がある。

加えて、グローバル市場での競争を勝ち抜く目的を大前提に考えれば、世界基準でIT・デジタルに関する事業知見を蓄積し、漸進的な改革を凌駕する「リープフロッグ (Leapfrog: かえる跳び) 型」の戦いを挑んでいく必要がある。今や国内企業の動向や普及している技術に注目している段階ではない。徹底的にグローバルベースでの競合動向や自社の競争力を把握し、たとえ国内導入実績が低くとも社会・産業に大きな影響をもたらし得る先進技術への着目を通じて、社内で大きな変革を促すための取り組みをCIO/CDOこそが先導していくべきである。

1. デバイス等を中心にソフトウェア・デファインド(*)の世界が広がり、その領域における競争力を構築する観点からは、IT・デジタル技術の知見が最重要となっている。
*Software Defined: ハードウェアを仮想化技術によって抽象化し、ソフトウェアで制御する技術
2. IT・デジタル技術が間接業務や固定的な操業の業務効率を高めるイネーブラーの位置づけから、ビジネスそのものを創り出し、強化するプラットフォームになりつつある。
3. 求められるのは“Reinvention”(再創造/再発明)
4. IT・デジタル技術がすべての中心であり、その専門的な知見を備えた中核ポジションに身を置くIT部門・デジタル部門が再創造を牽引していく必要がある。

図16. “改革派CIO/CDO”を核にグローバル市場で跳躍・再創造を目指す4つの提言



出所: アクセンチュア

提言① 競争力の源泉としての提供価値を掲げる

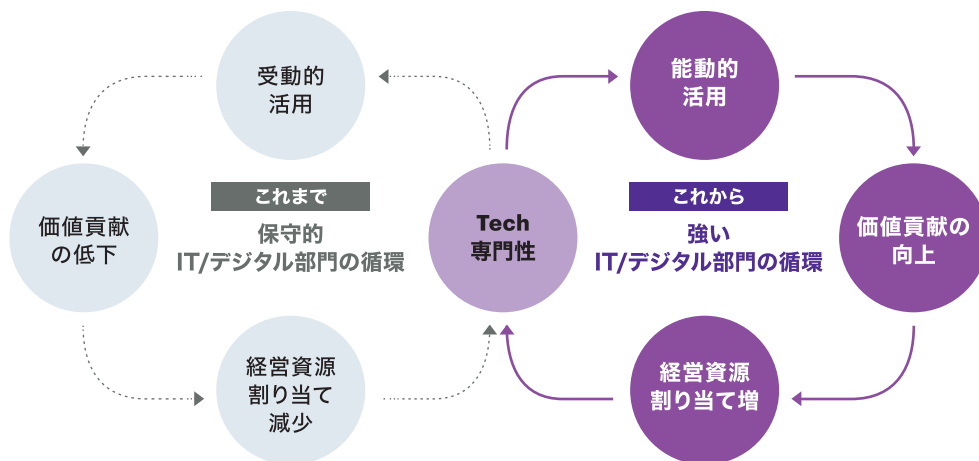
CIO／CDOは、企業競争力の向上に直接的に貢献する意識を持って、社内外の共感と変革意欲を掻き立てるアスピレーション（aspiration：野望・志）を示す必要がある。

- 国内競合との相対的な優位性、コスト目線に焦点を当てるのではなく、グローバル全体を見据えて飛躍的な成長を実現し、グローバル競合に対して日本企業ならではの競争力を具備するためのオポチュニティを可視化する。
- 変革の視座は「デジタル化（digitalization）」やDXではなく、「再創造／再発明（reinvention）」を掲げる。
- 経営と対話を通じて、全社戦略との整合性を確保し、事業部門とのアラインメントを図る。

提言② IT／デジタル部門のポジショニング転換

デジタル社会化の進展とともに、改めてIT・デジタル技術が社会・産業を変え、企業にも多大な果実をもたらす存在となりつつある。企業においてテクノロジーに関する知見が集約されるIT／デジタル部門が、その果実を取り込むべく企業内で活動することが、企業全体の成否を分ける。

図17. “As is”から“To be”へのポジショニング転換



出所：アクセンチュア

その観点から、この20年程度にわたり受動的な役割を担うことが多かったIT／デジタル部門が、本来の専門性を活かして新たな企業価値創出に能動的に貢献し、その成果・信頼に基き、より大きな経営資源が集まることで、さらに先鋭的な能力を持つという好循環を構築する。

CIO／CDOは、その確固たる価値観を持って経営の中でふるまうとともに、自らが管掌するIT／デジタル部門に社内外からの注目と資源が集約されるよう行動することが必要である。

- IT／デジタル部門の持つ専門性と担う役割を通じて能動的な価値提供を行うことで、企業内でのポジショニング転換を図る。
- 事業部門でのITサービスの活用時において、初期投資だけでなく先の長い維持・運用を見据えたフォローを行う。併せて、維持・運用面を受け持つことでシステムの活用実態やデータの中身を押さえ、そのデータを能動的に活用して新たな付加価値や示唆の発見、意思決定の支援やサービスの高度化につなげる。
- IT／デジタルを軸に各事業の取り組みを横断的に俯瞰する視座をもち、類似テーマの横連携とシナジーの創出に導きつつ、重複した投資・検討を排除する。顧客管理などの統合を通じてデータを横断的に集約することによって、さらなる示唆の発見や、維持・運用の一括実施による効率化・経済価値の向上に結びつける。
- ITサービスの活用に伴うセキュリティをはじめとするリスク対応や教育・リテラシー向上など、事業部門にとって専門でない対応も引き受けることで現場の負荷軽減を支援する。

提言③ IT／デジタル部門の再武装

前記の価値を発揮するためには、IT／デジタル部門の組織能力や行動様式を大きく変革させていく必要がある。覚悟を持って自部門の変革を断行することもCIO／CDOの重要な役割となる。

- 従来からあるITガバナンス、組織体系、人材を前提に「できること」を考えるのではなく、「やるべきこと」から逆算して組織・人材改革を断行する。
- ビジネスとテクノロジーの橋渡し役となり、将来の企業価値を生み出す機会を検知して、探索的にその成果を追求する。そのためにも、経営・事業部門との信頼関係の構築や、事業部門とIT部門の双方にとって有益な落としどころを描けるようにビジネスの言語がわかる人材とマインドセットを備えさせる。
- ITの行動規範として、システムの信頼性と低廉性を備えつつ、事業成果の創出を持って判断を行う。
- IT／デジタル部門は「テクノロジーの提供者」に留まらず、全社業務の標準化を牽引する立場として、「Fit to Standard（業務プロセスをシステムの標準仕様に合わせること）」を推進していく。特に非競争領域における「Fit to Standard」の推進によって、常に最適化されたITサービスの標準プロセス・機能・環境を利用でき、開発・保守コストの削減や迅速な機能拡張・更新につながるなど、保守性・拡張性・コスト効率性の確保、リスク対応の低減を丸ごと実現できる。
- 中期的に企業全体としてのシナジーを生み出すべく、ITシステムやIT業務の標準化、そのプラットフォームから生み出されるデータの統合を進める。そのために事業部門からの協力を得るべく、短期的な事業成果の演出（アメ）と、中長期的な面での全体統制（ムチ）の仕組みを併せて実装する。

提言④ 国内IT業界の課題へ向き合う業界を挙げた対応

各企業のIT／デジタル部門の価値転換を果たす意味では、前記3点に加えて、国内IT業界の活性化が重要となる。次に掲げる各項について、企業間の協力、産官学連携を通じて課題を解消していくことが必要と考える。

• 産業資本としての業界別ITプラットフォームの構築

日本においてDXの“D”が割高になりがちなのは、過去の商慣行や複雑な流通構造などに起因している面がある。この軛から抜け出すには、国内のユーザー企業とIT企業が相互にノウハウやIPをシェアして日本固有の業界標準を構築しながら、総コストの低減とコストシェアを図っていくことが重要である。こうした日本企業と産業界の連携が、海外発ソフトウェア・サービス会社による市場席捲と国内知見の低下やバーゲニングを防いでいくための対策にもなり得る。

• 日本のIT・デジタル人材力の底上げ

人口減少とは裏腹に大学全入時代に突入しつつあり、依然として100万人規模の人財が輩出され続けている。また、生成AIなどの先進テクノロジーの技術適用に当たっては、必ずしも技術本来のスペックに基づく評価とは限らず、ビジネスにおける効果測定が重視されている。したがって、STEM人材に限定せずに、ビジネスセンスを備えた技術応用ができる人材を増やすべきと考える。

産官学連携を通じて、文系人材のデジタル人財への育成や、IT職種に関する企業間共同での採用活動によって、ポテンシャル人財のクラスター形成、動機付けや即戦力化を図ることが望ましい。

• キャリアパス・人材流動性の確保

各企業での変革を断行するには、IT・デジタル人材を必要に応じて集約していける組織体制面の弾力性が重要となる。

終身雇用制のカルチャーが強く残る国内労働市場においても、企業間での人材移転や、希少人材の企業間での共有などを通じて、人材の入れ替えが不要な個人の不安・負担感を引き起こさないようにするセーフティネットが必要である。

その結果として、高度人材のGAFAMを始めとする外資企業への流出超過の抑制を図ると同時に、GAFAM・外資企業等からの人材流入による知見の取り込みも狙う。

コアメンバーとの議論を通じて抽出された提言は、今後の日本企業のIT／デジタル技術活用を通じた競争力強化に資するコアとなるテーマとなった。

これを幅広く日本企業で推進していくためにも、経営側としても、企業競争力に直結するテーマであることを踏まえて、CIO／CDOのアポイントに際して、その技能やアスピレーションありきで社内外から最適な人材を登用し、権限と責任を与えることで企業全体の変革のドライバーとして仕立て上げる必要があるのではないかと。

