

# The New Voice *of the* CIO

*Insights from the  
Global Chief Information  
Officer Study*

世界のCIOに聞く

*Global Chief Information Officer Studyからの洞察*

**IBM**

本報告書は、世界中の2,500名以上の最高情報責任者(CIO)に対して行われたインタビューに基づき作成されています。

世界のCIOに聞く



**Patrick Toole**  
Vice President and Chief Information Officer  
IBM Corporation

## CIOの皆さまへ

IBMでは、2009年春に第1回目の「IBM Global Chief Information Officer Study」を実施しました。この調査において我々は、78カ国、19業界のさまざまな組織に属する2,500名以上のCIOの方々に直接お会いし、そこでの対話を通して、企業や組織の利益を上げるためにCIOとして何ができるかということについて非常に多くの知見を得ることができました。

お話を伺ったCIOの皆さまの多くは、一見矛盾するように見えるさまざまな要求をバランスさせる必要があり、このニーズはかつてないほど強くなっていると回答しています。ビジネス・モデル、予算、マクロ経済の要因などについても、ほかの経営者と同様に差し迫った変化を感じ取っているようです。また同時に、短期の課題に応じて高い目標を設定し、企業のIT支出を抑えるために標準化と集中化を推進しています。そして、社内の意思決定をサポートするためにデータを十分に活用することを望んでいます。

本報告書では、こうしたCIOの方々へのインタビューから得た情報を分析し、その結果をまとめています。そこからは、戦略策定やビジネス上の問題解決に積極的に取り組んでいるCIOの姿がうかがえます。それは、「イノベーションの具現化」「ITの投資対効果の最大化」「ビジネスへの貢献拡大」という三つの基本的な目標を実現するものです。

ここで紹介する世界中の多様なCIOの皆さまの声は、実践的なアドバイスと成功事例を我々に提供してくれます。企業の改善計画の立案を促すきっかけとして、また、ほかのCIOの皆さまの仕事ぶりを垣間見る道具として、本報告書を活用していただけると幸いです。

CIOは、ビジネスとテクノロジーの両面においてリーダーシップを発揮することを期待されています。つまり、より生産的、革新的でスマートな組織作りのために何をすべきかを知っており、企業に競争力を持たせる絶好のポジションにいるのです。本報告書をお読みになったCIOの皆さまには、この調査報告を基にほかの経営層の方と議論されることをお勧めします。

最後に、今回のインタビューに快くご協力いただいた皆さまに感謝を申し上げます。



**Patrick Toole**  
Vice President and Chief Information Officer  
IBM Corporation

	調査・分析方法	6
	要旨	8
第1章	イノベーションの具現化	13
第2章	ITの投資対効果の最大化	21
第3章	ビジネスへの貢献拡大	29
第4章	CIOを取り巻く環境	37
第5章	CIOとしての成功	43
	謝辞	57
	変化する世界に対応するためのパートナー	58
	注釈・出典	59
	詳細情報	60

## 調査・分析方法

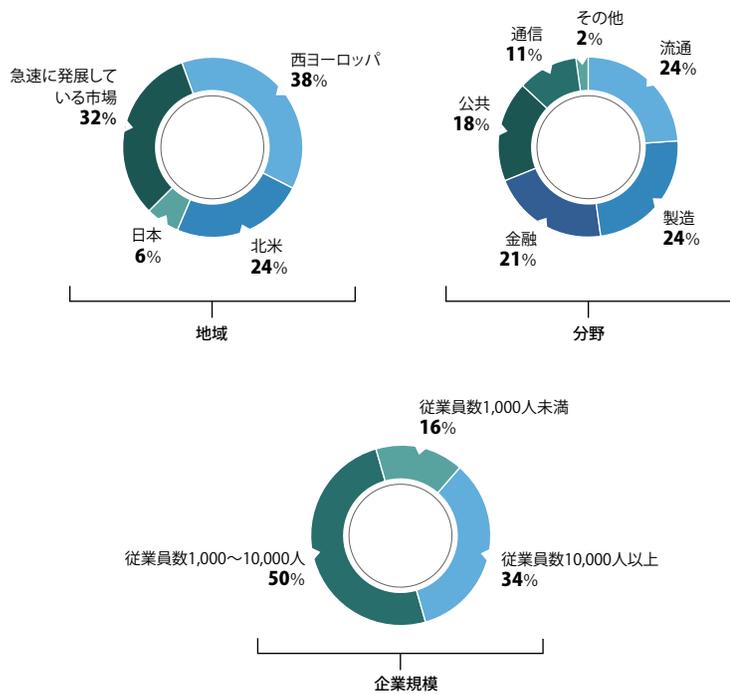
この報告書は、IBM Institute for Business Value (IBV) が進めているエグゼクティブを対象とした一連の調査の最新のものであり、IBM CIO Studyとしては初の報告書となります。今日のCIOが持つ課題や目標をより深く理解するために、IBMでは2,598名のCIOの方々に直接お会いしました。これは、経営層を対象とした対面調査としては、把握している限りでは最大規模のものです。調査期間は2009年1月～4月で、この間、78カ国の19業界<sup>(※1)</sup>に属するさまざまな規模の組織を代表するCIOの方々にインタビューを行いました(次ページの図1参照)。

分析では、2004年から2007年までの税引前利益(PBT)の増加率を同業他社と比較し、組織を三つの成長レベルに分類しました。この比較情報が入手できない組織については、回答に基づき、統計的に相関させてレベルを割り当てています。

記述を簡易にするために、PBTが高い増加率を示す組織に属するCIOを「高成長企業のCIO」、低い増加率を示す組織に属するCIOを「安定成長企業のCIO」と呼ぶことにします。これらのカテゴリーに分けて調査結果を示すことにより、CIOが力を入れるべき領域とその方法を認識するための体系的なアプローチを提供しています。

図1:本調査には全世界の2,500名以上のCIOが参加

IBMが直接インタビューした経営幹部回答者の人数としては過去最高。  
回答者のプロフィールも多様で、業種、国籍とも多岐にわたる。



注:国名と業種については、P.59の(※1)を参照してください。

## 要旨

変化の激しいビジネス環境において、今日のCIOはどうすれば組織全体に対して大きな影響力を発揮できるのでしょうか？ この質問に答えるため、世界の2,500名以上のCIOの方々にインタビューを行いました。一人ひとりに直接お会いして1時間に及ぶ対談と、その上でIBMの統計的な財務分析を実施した結果、CIOに対する要求が変化していることがより明らかになりました。またCIOも、IT部門の責任者やコスト効率化を追求する者と位置づけられるだけでは満足せず、自らの役割を再定義しています。

近年、CIOは経営の一翼を担う上級管理者チームの一員として、徐々にその意見が取り入れられるようになっていきます。成功しているCIOは、ITに関する業務のみならず、戦略の決定、変革の実現、ビジネス上の問題解決などに積極的にかかわっているのです。

今日のCIOは、イノベーションを具現化する活動に半分以上の時間を費やしています。これらの活動には、革新的な計画に積極的に取り組み、新しいテクノロジーを実装し、IT以外のビジネスの問題を扱うことなどが含まれます。残りの時間は、現行のIT環境の管理に関する重要な作業——すなわち、ITコストの削減、企業リスクの軽減、およびビジネスのあらゆる場面でコストを削減するために業務を自動化する作業に費やしています。

CIOは、重要な目標を達成するためには一見相反する課題を克服しなければならぬということを認識しています。たとえば、「既存のサービスを利用しながら新しいサービスを導入するにはどうしたらいいのか?」「コストを削減しながらサービスを改善する方法は?」「強力なITサポートとビジネス戦略への貢献というニーズをどのようにバランスよく推進していけるか?」といったことです。

### 補完的でありながら相反するよう見えるCIOの役割

エレクトロニクス業界のあるCIOは、「ITにおいて、我々は手品師ではない。しかし曲芸師であることは間違いない」と、その性質をうまく説明しました。CIOは、常に予期せぬ事態に備えて社内外の利用者のために無数の問題を解決する組織を牽引します。今日、ITはビジネスに必要な不可欠な機能となっていますが、多くのCIOは現状のニーズを確認してはじめて新しいテクノロジーのアイデアに注目できると述べています。

今回のインタビューからは、3対の役割を融合させているCIOが成功していることがわかりました。これらの役割は互いに矛盾しているように見えますが、実際には補完的なものです。それぞれの役割は以下のように特徴づけることができます。これらの役割は、いかなるときもCIOが担うものです。

- ・ 洞察力に富んだ先見者であり、有能な実務者である
- ・ 見識ある価値創造者であり、あくなきコスト削減の追求者である
- ・ 協働するビジネスリーダーであり、組織を活性化するITサービス提供者である

これら3対の役割を融合させることによって、CIOは以下の目標を実現します。

### イノベーションの具現化

イノベーションには、計画だけでなく堅固な基盤が必要です。CIOは「洞察力に富んだ先見者」として本質を見抜き、先進的な取り組みによってビジネス上の利益を最大化するために、テクノロジーに関する施策を広く推進します。その一方で、「有能な実務者」としての役割も担います。ビジネスの現実的な課題に対処し、現行のITソリューションの生産性を上げ、イノベーションのための時間と予算を創出します。

### ITの投資対効果の最大化

コスト削減と効率向上によってより大きなビジネス価値を作り出すためには、ITの活用が不可欠です。CIOは「見識ある価値創造者」として、データを活用することで顧客や組織が利益を得るための新しい方法を提供します。一方、「あくなきコスト削減の追求者」としては、コスト削減を徹底するために予算とそのプロセスを管理します。

### ビジネスへの貢献拡大

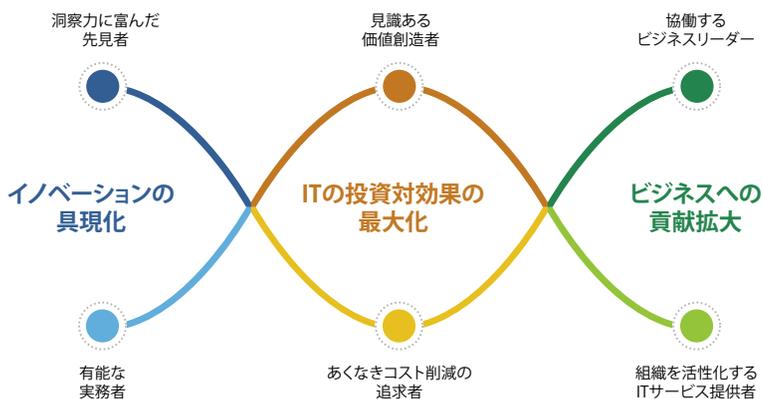
組織に対して最大限の貢献をするためには、ビジネスとテクノロジーの両面における専門知識が不可欠です。ときには「協働するビジネスリーダー」としてほかの経営陣とともに新しいビジネス戦略を推進し、企業風土の変革を進めます。またあるときは、「組織を活性化するITサービス提供者」として、より優れたITパフォーマンスを引き出します。

## 相反する役割を同時に遂行する

CIOは、相反するように思われる考え方を調和させながら、同時に進めていかなければなりません。今回の調査結果からは、そのための行動をより効率化する方法が明らかになりました。経験豊富なCIOでも、前記の3対(六つ)の役割のうち一つか二つに重点を置いていると思われるのですが、六つの役割すべてに注意を払う必要があります。

それぞれの役割にどの程度の重点を置くかは、CIO自身のスキルや意思のほか、マクロ経済やその地域の状態、業界固有の事情、組織の特徴などの要因によって定められていきます。つまり、CIOが直面している現実によって、変化に対するCIOの取り組みが左右されるのです。

次ページからは、「イノベーションの具現化」「ITの投資対効果の最大化」「ビジネスへの貢献拡大」という三つの基本的な目標を達成するために多くのCIOが行っている取り組みを見ていきます。





“Over time,  
the CIO role is  
less about technology  
*and more about  
strategy.*”

utilizing  
to help manage  
day IT operations  
atives.”

“Many of our  
innovation plans  
targeted  
the business units,  
has been  
way to ensure  
commitment  
ject &  
benefits.”

# *Making innovation real*

イノベーションの具現化

## 洞察力に富んだ先見者と 有能な実務者

イノベーションに対するビジョンを掲げ実現することは、  
「洞察力に富んだ先見者」と「有能な実務者」という役割にのっての目標です。  
前者として、テクノロジーによるイノベーションの推進方法を検討し、  
後者として、イノベーションの計画を実現します。

## 洞察力に富んだ先見者

### 戦略チームのアクティブメンバーとしてのCIO

「テクノロジーに関する  
CIOの役割は徐々に減少し、  
戦略に関する役割が  
より重要になってきている」

Dave Watt, Director of Business Services,  
Altgas, Ltd.

「調査・分析方法」で説明したように、分析においては2004年から2007年までの税引前利益(PBT)の増加率を用いて、組織を三つの成長レベルに分類しました。この報告書では便宜上、PBTが高い増加率を示す組織に属するCIOを「高成長企業のCIO」、低い増加率を示す組織に属するCIOを「安定成長企業のCIO」と呼びます。この比較情報が入手できない組織については、回答に基づき、統計的に相関させてレベルを割り当てています。

成功しているCIOは、イノベーションを最前面に押し出す洞察力に富んだ先見者です。彼らは最先端テクノロジーを製品やサービスに投入し、企業の将来的な成長と利益を追求します。高成長企業のCIOは、組織への影響力を長期間にわたって発揮しています。高成長企業のCIOの62%が経営層のメンバーであるのに対し、安定成長企業のCIOの場合、その割合は46%にとどまっています。スイスに本社を置く企業のCIOは、「私は取締役会のメンバーとして、企業戦略に直接的な影響力を持っている」と語っています。

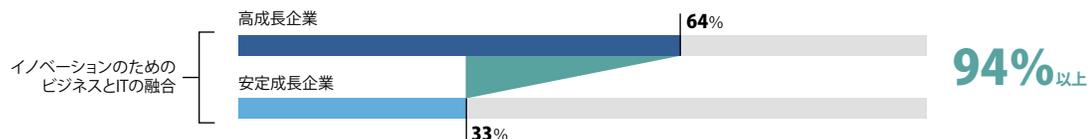
イノベーションのためには、高成長企業のCIOは安定成長企業のCIOに比べて94%以上も多い頻度で、ビジネスとITを積極的に統合させています。ブラジル政府機関のあるCIOは、「我々の組織では、ITが関与しないイノベーションは考えられない」と回答しました。

今回の調査において、すべてのCIOは自らの時間の20%を革新的な計画への取り組みに費やしていることがわかりました。ただし、高成長企業のCIOが安定成長企業のCIOよりも力を注いでいる活動があります。それは、ビジネスと協業してイノベーションに取り組み、より良いデータの使い方を積極的に提案し、報奨や評価によりイノベーションを奨励することです。

「我々にとってイノベーションとは、個々のニーズに応えるために多様なアイデアを生み出すことだ。それを実行可能な計画にすれば、ビジネスの改善につながる」と、米国のエネルギー／公益事業業界のCIOは語っています。

図2: CIOがビジネスとITを融合すると、イノベーションは最も効果的に作用

高成長企業のCIOは、イノベーションの実現にはビジネスとITの融合が不可欠であることを認識しています。



## 競争力を高める計画を策定する

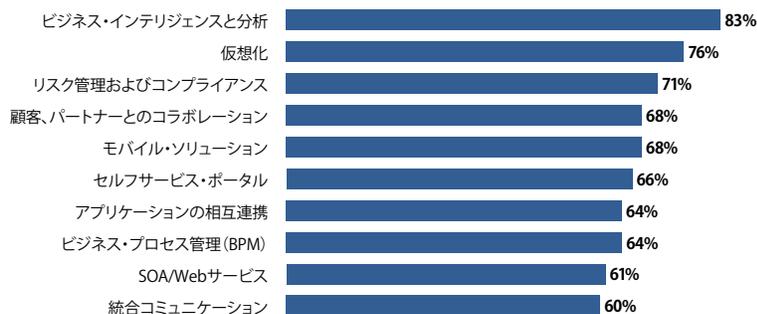
「競争力を高めるための先を見通した計画として、どのようなものをお持ちですか?」という質問に対して、CIOの83%が「ビジネス・インテリジェンスと分析」を選択しました。ベルギーのメディアおよびエンターテインメント業界のあるCIOは、より優れたビジネス・インテリジェンスによって「市場分析のレベルが上がり、顧客消費動向の分析精度が改善され、宣伝のROIが向上するだろう」と述べています。

ほかの多くのCIOも、情報を資産として扱うことによって情報主導のイノベーションを追求すべきであると回答しています。保険業界のあるCIOは、「事実データが正しい意思決定を可能にする。業務プロセスにデータ分析を組み込むには、顧客接点で実データの収集を可能にする必要がある」と語りました。

将来の計画に関する回答として次に多かったのは「仮想化」で、76%のCIOが選択しています。3番目は「リスク管理とコンプライアンス」で71%。多くのCIOがリスク軽減の重要性を繰り返し述べ、彼らの組織はリスク回避志向であると強調しました。

図3: CIOの先を見通した計画

CIOによるイノベーションはITソリューションによるものだけではありません。リスク管理とコンプライアンス、顧客やパートナーとのコラボレーション、およびビジネス・プロセス管理(BPM)はすべて、上位10位内の回答に含まれています。



注: 「競争力を高めるための先を見通した計画としてどのようなものをお持ちですか?」との質問に対し、該当するものをすべて選択。

「ITを更新する計画の多くは、事業部の事業計画と連動して予算化されている。そうすることによって、プロジェクトの遂行とその効果実現に対してお互いにコミットできるようになる」

Rebecca Rhoads, VP and CIO,  
Raytheon Company

## 有能な実務者

### CIOはイノベーションの実現に向けて常に準備している

「ほかの企業と同様に、我々は毎日のITオペレーションに外部リソースを利用する可能性を常に探っている。外部リソースを利用すれば、戦略的な構想にもっと集中できる」

Kurt Rao, Corporate Vice President,  
Information Technology,  
Time Warner Inc.

「有能な実務者」は実行すべきことを効率的に行いますが、これは「洞察力に富んだ先見者」の役割と対になるものです。実務的なCIOは、IT組織が成功する鍵は着実に責任を果たすことであると認識しています。そうすることによって、イノベーションのための時間と予算を創出できるようになるのです。

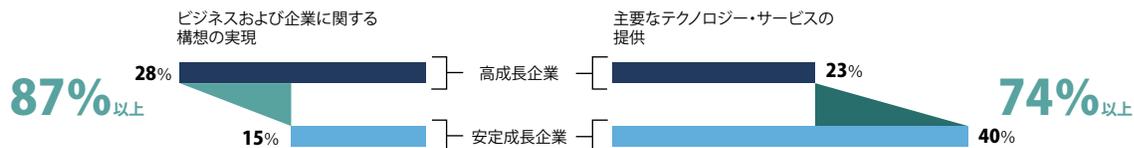
高成長企業のCIOは将来に目を向けていますが、同時に、日々のITへの要求に対応するために現実的かつ慎重に活動すべきであると考えています。CIOは、新たな機会を見つける先見者であるとともに、それを実現する実務者でなければなりません。

ビジネスの変革と先進的な側面をより重視するために、高成長企業のCIOの56%はサード・パーティーやITサービスを利用すると答えているのに対し、安定成長企業のCIOでは、その割合が46%にとどまりました。ある電力設備会社のCIOは、「数年前に比べて、サード・パーティーから得られる価値をよりうまく活用できるようになった」と述べています。

また、高成長企業のCIOは、新しいテクノロジーとビジネスの戦略に最も多くの時間と予算を割いています。高成長企業のCIOが、ビジネスの課題や企業構想を実現するために安定成長企業のCIOよりも87%ほど多くの時間を割り振っているのに対して、安定成長企業のCIOは、基本的なITサービスの提供のために高成長企業のCIOよりも74%ほど多くの時間を割いています。

図4: 実務的なCIOはイノベーションのための準備を行う

高成長企業のCIOは、主要なテクノロジー・サービスを提供するために費やす時間に比べて、企業構想を実現する活動に費やす時間の方がより多くなっています。



### より効果的なコミュニケーションの方法を確立する

多くの企業では、ビジネス・パートナーや顧客との間だけでなく、社内の関連組織とのコミュニケーションも強化して、生産性を上げるための新しい方法を模索しています。高成長企業のCIOは企業間連携や組織間連携を極めて重要視しており、安定成長企業のCIOに比べて、協業や提携を行うためのテクノロジーをIT部門では60%多く、全社では86%も多く活用しています。

実務的なCIOは、特に顧客と新しい方法で協業を開始する場合にメンバーの意識改革を行っています。スペインの小売業界のCIOは、「我々は以前よりもパートナーとの協業をオープンに行うようになった」と語りました。

しかし今後の課題として、「ビジネスの要求を満たすためにはコラボレーション・ツールの規格を統一することが必要になってきた」と、中国の消費財業界のCIOは述べています。また、デンマークの保険業界のCIOは、「我々は現在のテクノロジーを最大限に利用しているが、協業をさらに強化するには新しいツールを研究していく必要がある」と述べています。

---

「我々が基本的なITサービスを提供していくことは、企業が活動を続けていくために必要であると同時に、組織が将来的に存続していくための基盤でもある」

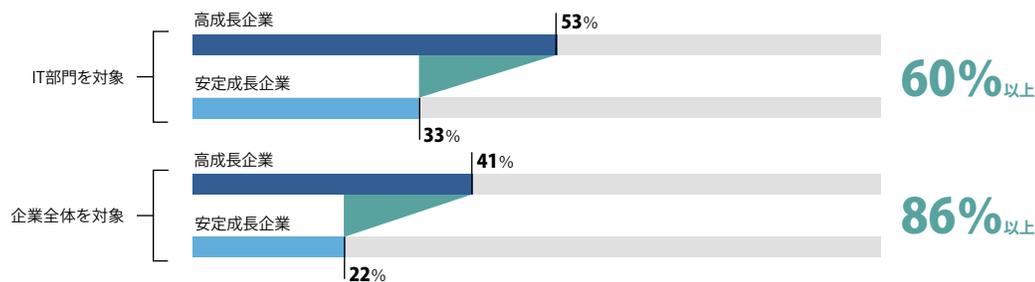
---

Koldo Etxeberria, CIO, Kutxa

---

図5: 有能な実務者はコラボレーションと提携のためのテクノロジーを重視する

高成長企業のCIOは、IT部門および企業全体に、顧客とのコラボレーションや情報共有を行うためのツールをより積極的に導入しています。



## 事例

### サウジアラビア・アブドラ王立科学技術大学における イノベーションの実現

サウジアラビア・アブドラ王立科学技術大学 (KAUST) は、11学部を擁する新しい国際的な研究大学院として2009年9月の開校を予定しています<sup>(※2)</sup>。KAUSTが目標とするところは、資源／エネルギー／環境、生物化学と生体工学、材料科学／工学、応用数学／計算科学の4分野の研究をリードする世界レベルの研究機関です<sup>(※3)</sup>。

CIOのMajid Al-Ghaslan氏は、わずか3年間でこの大学を立ち上げることに貢献したKAUST設立チームの幹部です。同チームは、必要な機能をすべて備えた研究組織の構築、先進的なIT戦略の策定と導入など、さまざまな課題に取り組んできました。その過程においては、将来のビジネス変革とテクノロジーの発達を視野に入れつつ、研究スタッフ、学生およびそのほかの関係者のニーズを満たすようなITの機能を提供する必要性がありました。

KAUSTは、限られたスケジュールの中でビジョンを実現するために、さまざまな分野の専門家を活用しました。そうしたパートナーシップの一つの成果として、2009年6月の「TOP500 List of Supercomputers」において中東で1位、世界では14位にランクされるスーパーコンピューターの導入を実現しました<sup>(※4)</sup>。さらに、先進的なテクノロジー企業の協力を得て、スーパーコンピューターのユーザーに技術支援を行うチームの要員採用と研修を推進しました。

またKAUSTは、世界のトップクラスの科学、産業および技術に関する専門家を採用したり、彼らからアドバイスを求めたりしています。2009年9月までには80名の学部教員を確保する予定ですが、7月の時点ですでに40名を超える教員が就任しています。KAUSTは、こうした先見的かつ実務的なアプローチにより、当初のスケジュールどおりに初年度の学生を迎えることができるようになりました。「今後3年間でコンピューターを活用した研究分野で世界の最先端組織になる」という目標に向けて、第一歩を踏み出します。

## イノベーションを具現化するための 主な指針

### 洞察力に富んだ先見者としての活動

#### ビジネスとITとの融合を推進する

ビジネス上の課題を抱えている経営層に対して解決方法を提案します。  
ITを活用しない方法で解決を図る場合もあります。

#### イノベーションの第一人者になる

新しいプロセスとテクノロジーが、社内のユーザーおよび顧客に対して  
どのような価値をもたらすのかを説明します。

#### CIOの影響力を拡大する

ビジネス全体のビジョンや戦略の策定にも積極的に参加し、  
テクノロジー以外のテーマにおいてもリーダーシップを取ります。

### 有能な実務者としての活動

#### 企業のビジョンを実現する

ITインフラストラクチャーやアプリケーションの柔軟性と効率性を向上させ、  
変化し続けるビジネスのニーズを支援します。

#### 協業を促進する

効果的な協業を推進するためのテクノロジーを提供し、社内のユーザーおよび  
顧客との連携を維持して、より生産的な関係を作り出します。

#### コア・コンピテンシーに集中する

外部の専門企業からの技術支援やITサービスを活用することにより  
ビジネスの俊敏性を高めます。





“Business is more and more reliant on our data for decision making.”

“We are looking at any and all opportunities to streamline”

“position the IT organization to handle increased”

“with minimal cost.”

# *Raising the ROI of IT*

ITの投資対効果の最大化

## 見識ある価値創造者と あくなきコスト削減の追求者

CIOの二つ目の役割は、ITの投資効果を高めることです。

「見識ある価値創造者」として、顧客のニーズを理解してより優れたソリューションを考案する一方で、「あくなきコスト削減の追求者」として、どの領域においても徹底的に支出を抑制します。

「顧客およびパートナーとの  
コラボレーションは、  
我々のビジネス・モデルの  
基盤である」

Anders H. Johansson, CIO,  
Handelsbanken

## 見識ある価値創造者

### 顧客に対する腕利きの支援者としてのCIO

顧客のニーズに沿った価値を提供するために事業部門と協力するCIOは、見識ある価値創造者となります。彼らは情報を十分に活用することで、顧客と企業により多くの価値をもたらします。

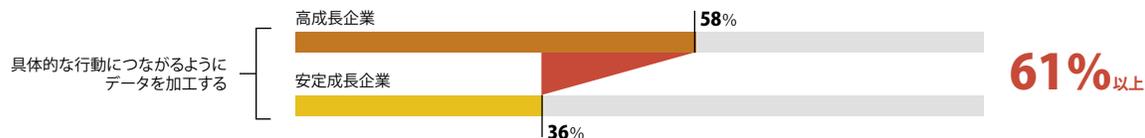
CIOの役割の一つは、増え続ける情報をビジネスに役立てていくことです。高成長企業のCIOがデータから有用な情報を積極的に抽出する比率は、安定成長企業のCIOに比べて61%多いという結果が出ています。スイスのエレクトロニクス業界のCIOは、「我々の成功は、完全にデータに依存している」と述べました。

ほかの多くのCIOも、データから最大限の価値を引き出すことの重要性について同様の意見を述べています。小売業界のあるCIOは、「意思決定はますますデータに依存するようになってきているため、我々はデータ分析方法の改善を試みている」と語りました。

また、アイルランドの消費財業界のCIOは、「より優れた意思決定をサポートするためにデータを活用するメリットは十分に認識している。まだ十分に使いこなしているとは言えないが、データ活用は戦略推進の基本的な方針である」と、データの活用と分析の重要性を強調します。

図6: 価値創造者は十分にデータを活用する

高成長企業のCIOは、社内外のユーザーが蓄積されていくデータを有用な情報として役立てられるように加工しています。



### 顧客のニーズを理解して価値を創造する

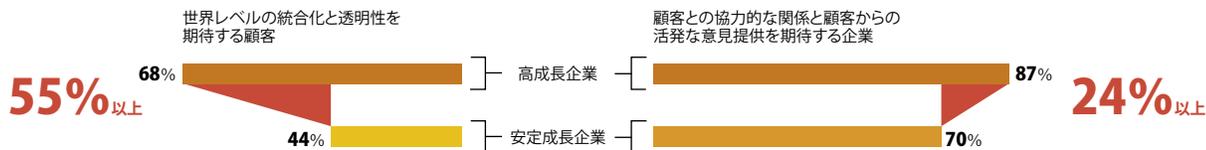
高成長企業のCIOは、多くの方法でビジネス価値を創造しています。顧客との交流を深めることは特によく用いられる方法です。今後5年の間に顧客からの活発な意見提供や交流を希望すると回答したCIOは、高成長企業で87%、安定成長企業では70%でした。テクノロジー業界のあるCIOは、「製品や顧客をより深く知ることによって、提供する価値を高めることができる」と説きます。

フランスのある銀行のCIOは、「課題は『プッシュ』モデルから『プル』モデルへの変更である。『プル』モデルではITの活用によって、顧客の要求に即座に対応できる」と訴えます。有能なCIOは、このアイデアを顧客要求の収集とその対応のための手段にとどめず、ビジネスへの積極的な関与と、さらなる利益実現のための行動指針にまで広げていくことでしょう。

またCIOの多くは、これからの5年で顧客との関係をより強力なものにして大きな価値を創造しようと考えています。調査の結果、顧客との交流によってグローバルな統合と情報の透明性を推進できると期待するCIOは、高成長企業では68%でしたが、安定成長企業では44%にとどまりました。ある電力設備企業のCIOは、「我々は多くの顧客との間で情報の透明化を図り、データを共有できるまでになった」と語っています。

図7: 見識ある価値創造者は顧客のニーズに対応する

高成長企業のCIOは今後5年間で、統合化、透明性および顧客とのコラボレーションのレベルが高められることを期待しています。



## あくなきコスト削減の追求者

「我々は、  
合理化のための  
あらゆる機会を探している」

Denis Gingue, Senior Vice President  
and CIO, Charming Shoppes

### 支出を抑えるために努力し続けるCIO

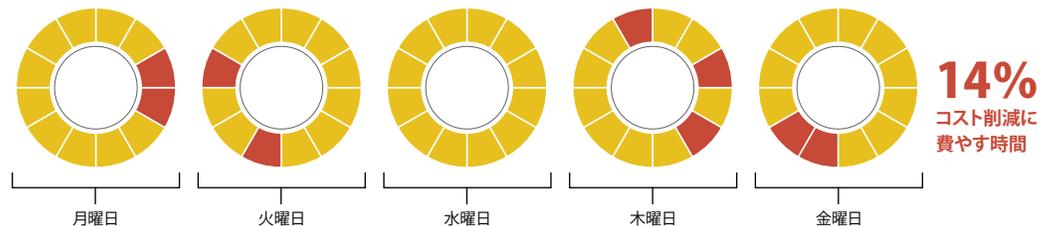
コスト削減を図るCIOは、可能な限り支出を抑制することを目指して行動します。予算内容を詳しく調べ、必要最小限のコストに抑えることを徹底します。今回の調査からは、CIOは勤務時間の約14%をコスト削減に費やしているという結果が出ました。

ほとんどのCIOは、組織力や顧客価値を高める方法を模索する一方で、コスト削減の機会を常に探っています。カナダのある銀行のCIOは、経営陣が優先すべき事項の一つとして「最小限の追加コストで、IT部門により多くの業務を担当させる」ことを挙げました。つまり、CIOはより少ないコストでより多くのことを実行したいと望んでいるのです。

しかし、それは簡単なことではありません。教育業界のあるCIOは、「予算の圧迫により多数の課題が見送られている」と訴えます。また、米国の小売業界のCIOは、「CIOとして新しいプロジェクトの推進とコスト管理のバランスを取することは、もはやCIO生活における両輪となっている」と、その置かれている立場を表現しました。

図8: CIOはほぼ毎日、コスト削減の活動に忙殺されている

1週間の勤務時間が60時間のCIOの場合、そのうち9時間をコスト削減のための活動に費やしています。



### インフラストラクチャーとプロセスの管理によりコスト削減を図る

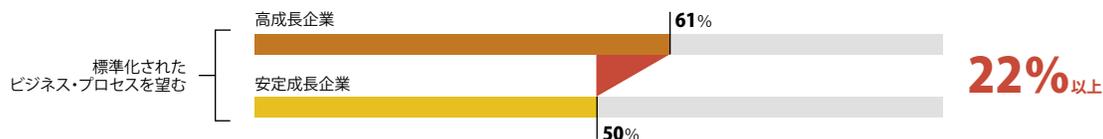
多くのCIOは、コストを管理するためには将来的にIT部門を集約する必要があると考えています。インフラストラクチャーとプロセスを集中管理することによって共有サービスの最適化が可能になり、スケール・メリットが実現されます。今回の調査対象となったCIOの4分の3が、今後5年間でインフラストラクチャーの集中化を強力に推進しようと考えています。この集中化について、ある石油化学企業のCIOは「物理的な配置というよりも、インフラストラクチャー自体の扱いに関するものである」と説明しました。

高成長企業では、標準化がコスト削減を推進するための一つの鍵であるという認識を持っています。高成長企業のCIOが5年以内に完全に標準化した低コストのビジネス・プロセスを実装したいと希望する割合は、安定成長企業のCIOと比べて22%高いという結果が出ています。英国のあるCIOは、「ITに期待されるものが変わってきており、単純なプロセスによるサービスが望まれるようになった」と分析しました。

また、成功しているCIOは、適切な自動化は企業のコスト削減に役立つと考えています。ドバイのあるCIOは、「自動化によるコスト削減は非常に重要である」と強調しました。

図9:コスト削減において標準化を実現する

コスト削減を追求するCIOの多くは、プロセスの単純化と自動化を目指しています。



## 事例

### ITの投資対効果の最大化を実現したSara Lee社

Sara Lee社は、2008年度に世界20カ国で130億ドル以上の利益を上げている世界的な消費財メーカーです<sup>(※5)</sup>。同社は、2005年に事業変革プログラムの一環として社内事業の統合を実施しました。その戦略的目標は、主要な業務分野と地域で主導的地位に立つために資源を集中させることです。

新しくCIOに就任したSteve Merry氏は、優れたIT部門を目指し、2008年にSLiCE (Sara Lee Innovation Center of Excellence) を立ち上げました。この組織の目標は、ITによる変革を通じて企業の成長を成功させることと、企業全体のITコストの削減の二つです。

SLiCEの重要な課題は、ビジネス・プロセスの非効率性に取り組み、ITソリューションを提供することです。まず、全社規模でのSAP導入を行い、主要なITサービスをアウトソーシングすることを決定しました。これにより、2005年から2011年7月にコストが25%削減される見通しが立ち、同時に、IT部門の生産性とIT投資の効果が劇的に改善されました。

こうした成果により同社では、フードサービス・ビジネスにおける「インターネット接続型コーヒー・マシン」導入のような野心的なIT投資を視野に入れられるようになりました。また、製品のライフ・サイクル管理を行うことで、ブランドの地位確立と、他社に先駆けての新製品投入が可能になりました。さらにSLiCEでは、市場動向に即座に反応するためにビジネス・インテリジェンス (BI) テクノロジーを活用しています。これは、フレッシュ・ベーカリーの価格設定など市場動向に左右される決断を下す場面で大いに役立っています。

Sara Lee社の取り組みはこれまでに数億ドルの収益を同社にもたらし、今後2年間ではさらに1億ドルの収益が見込まれています。こうしたITコスト削減が、企業の成長を支えるITの戦略的施策への継続的な投資を可能にしたのです。

# ITの投資対効果を最大化する 主な指針

## 見識ある価値創造者としての活動

### データ自身に“語るさせる”

データを活用することで、顧客ニーズに応えるための斬新な方法を見いだします。

### 新しい方法で顧客に近づく

顧客獲得につながる収益性の高い手段を探し続けます。

### 統合化と透明性を拡大する

統一されたデータ分析を実現する最新テクノロジーを活用して、  
増え続ける顧客ニーズに応えます。

## あくなきコスト削減の追求者としての活動

### コスト削減のための標準化を推進する

ビジネス・プロセスを単純化し、続いて標準化します。

また、サーバーやデータベースなどのITシステムの構成要素の標準化と  
再使用にも取り組みます。

### インフラストラクチャーを集中化する

経済性を追求し、財務上およびビジネス上、効果が認められる場合は  
インフラストラクチャーを統合してサード・パーティーのサービスを活用します。

### コスト削減に最優先で取り組む

企業のIT関連コストを削減する新たな方法を見いだすことに対して、  
意欲的かつ創造的であり続けます。





...giving a defined  
...als and intent  
...es it easier  
...or IT to align  
...ess needs.”

“IT is now seen  
as a *key enabler*  
to business goals  
and mission.”

“IT has been very  
...*successful in the past,*  
...is no guarantee  
...*future success -*  
...ly in situations  
...*when we'll have*  
...change  
...business

# *Expanding business impact*

ビジネスへの貢献拡大

## 協働するビジネスリーダーと 組織を活性化するITサービス提供者

CIOの三つ目の課題は、ビジネスとのつながりを強化することです。  
「協働するビジネスリーダー」としては主要事業を十分に理解し、  
社内外で強いパートナーシップを築きます。  
その一方で、「組織を活性化するITサービス提供者」として  
ITに関する専門知識を駆使して、IT部門のスキル向上を目指します。

## 協働するビジネスリーダー

### 経営層の真のパートナーとしてのCIO

「いまやITはビジネスの目標を達成するための主要な手段となっており、企業戦略の実現を左右する。明確な目標と意思が、ITとビジネス・ニーズとの連携を容易にする」

Chris Ferguson, CIO, Elders Rural Services

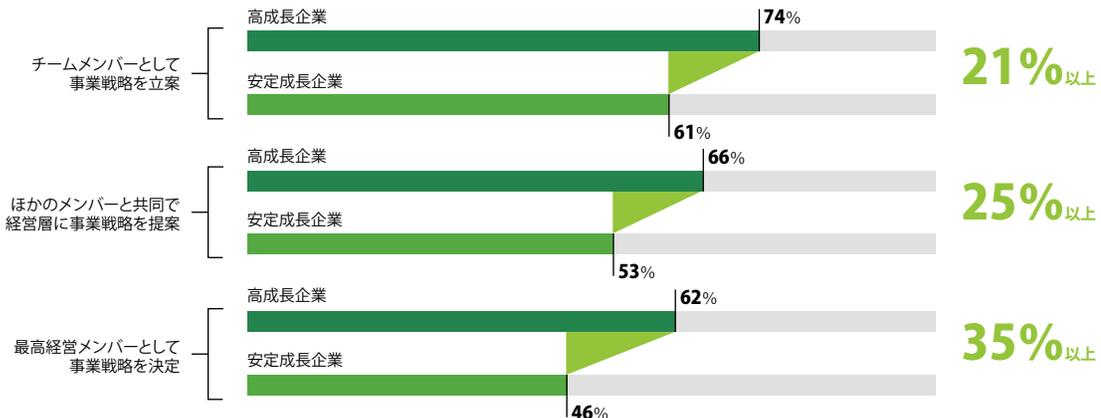
CIOは「協働するビジネスリーダー」として、新たなビジネス戦略と企業体質の改善をほかの経営層とともに推進します。経営層がビジネスに対するITの貢献度をどの程度評価しているかを尋ねたところ、「高く評価」または「非常に高く評価」を選択したCIOは、高成長企業の方が安定成長企業より47%多いことがわかりました。メディア/エンターテインメント業界のCIOは、「すべての取締役会に出席し、月に2~3回は数名の取締役会のメンバーと意見交換を行う」と答えています。

ビジネス改革の推進者であるCIOは、事業戦略会議に参加するほかにも、IT以外の課題にリーダーとして取り組みます。自動車業界のあるCIOは、「私はほかの経営層と協力関係を築き、複数の事業戦略の責任者を務めている」と語りました。

CIOと経営層との協業は、必要かつ効果的であることは明らかです。米国の防衛/セキュリティ業界のCIOは、「経営層がITを使って何をしたいのかを考える手助けをし、その機能を彼らにどのように提供するか検討している」と述べています。

図10: 成功しているCIOは積極的に経営層と協働している

ビジネスリーダーの役割を担うCIOは、事業戦略の展開とコミュニケーションについて他部門とも積極的にかかわっています。



### 経営層との協働によって適切なビジネス・モデルを構築する

ビジネスにおける緊密な連携によって、高成長企業のCIOは将来のビジネス・モデルの構築に関して大いに期待されています。高成長企業のCIOの63%が、5年間で確固とした独自のビジネス・モデルを構築したいと考えていますが、安定成長企業のCIOでは49%にとどまりました。また、将来のビジネス・モデルには広範なパートナーとの連携が欠かせないと考えているCIOは、高成長企業で60%でしたが、安定成長企業では52%でした。

ある銀行のCIOは、「ITは、これまで大きな成功を収めてきたと言えるが、それが今後も続く保証はない。特に我々がビジネス・モデルを変更しなければならない状況においてはなおさらだ」と指摘しています。「協働するビジネスリーダー」としてのCIOは、ビジネス・モデルを改善する必要性を認識しており、それを実行するために積極的に経営層と協力しています。彼らは、ITがビジネス・モデルの改善に役立つツールであることを理解しているのです。

米国の医療機関のCIOは、「ビジネスとITは密接に連携している。ITに関する役員会議は月に1度行われているが、私は会長と定期的に個別の会議を行っている」と、経営層と信頼関係を築くことの重要性を示唆しています。

図11: ビジネスリーダーとしてのCIOは、将来のビジネス・モデルに影響力を持つ

同僚の役員と密接に協業することにより、ビジネス・モデルの構築に貢献するビジネスリーダーとしてCIOに対する期待が一層高まります。



## 組織を活性化するITサービス提供者

### 熟練したITエキスパートとしてのCIO

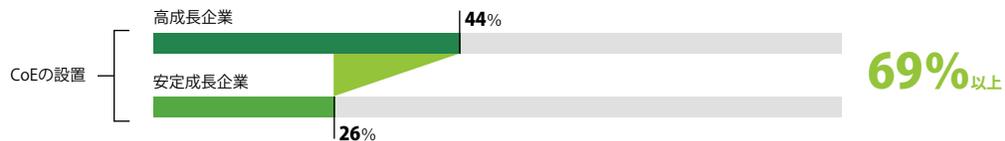
高成長企業のCIOは、ビジネスと密接にかかわることは大切だが、IT部門全体の専門知識を向上させることも重要であると理解しています。「組織を活性化するITサービス提供者」は、IT部門の要員の専門性を伸ばすための職場環境を作り、ITに関する高い能力と知識を示すことで、技術的なリーダーとして認められます。

有能なCIOは、IT部門のスタッフに対して企業のビジネス・ニーズに適した教育を施すことにより、スタッフの意欲をかきたてます。従来ならCIOはITスキルの向上を優先してきましたが、現在ではビジネスに対する洞察力も必要であることを認識しています。小売業界のあるCIOは、「ITスタッフのスキルを伸ばすために事業部への配属を考えているが、まだ組織として体系化できていない」と述べています。

安定成長企業に比べて高成長企業のCIOは、ITの専門職を育成する環境を整えるためにビジネスとテクノロジーの変革を実現するセンター機関(Center of Excellence: CoE)の設置を数多く進めています。ある政府機関のCIOは、「我々は、ERP、ビジネス・アプリケーション、コラボレーション、セキュリティのCoEを設置している」と教えてくれました。

図12: 組織を活性化するITサービス提供者は、CoEの設置を積極的に進めている

ITサービス提供者としてCIOは、最高レベルのIT専門知識を重視し、それをビジネスの問題解決に役立てようとしています。



### 有用なデータを保護するためにITの専門能力を高める

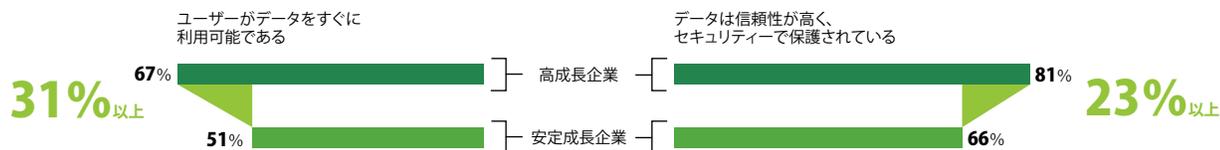
一般にCIOはデータ収集に注力しますが、データが存在してもそのデータの可用性は保証できません。関係者にすぐにデータを提供できると答えたCIOは、高成長企業で67%で、安定成長企業では51%でした。サウジアラビアの教育産業のCIOは、「情報を十分に活用することのメリットは、想像をはるかに超えたものである」と述べました。

多くのCIOは、ユーザーが情報を必要としてもその情報にいつでもアクセスできるとは限らないことを認めています。米国のある政府機関のCIOは、「ユーザーがいつでもデータを使用できる環境ではあるが、不慣れな初心者が必要なデータを見つけ出すのは難しいだろう」と指摘しています。

今回の調査では、驚くべき結果も出ています。データが信頼できるものであり、セキュリティーで保護されていると回答したCIOは、安定成長企業では3分の2にとどまりました。ちなみに、高成長企業では81%となっています。多くのCIOは、データの信頼性よりもセキュリティーを優先していますが、セキュリティー上の問題はまだ残されているとも述べています。ある小売業界のCIOは、「データのセキュリティーは5段階評価で5、データの信頼性は3である」と打ち明けています。同様に、英国の保険業界のCIOも「自社のセキュリティーは十分だが、信頼性をもっと高められるはずだ」と語りました。

図13:組織を活性化するITサービス提供者はデータを重視している

高成長企業のCIOは、データの質とともに、データへのアクセス性を改善する努力をしています。



## 事例

### 変革プロジェクトによる業務改善を実現した オーストラリア移民局

オーストラリア移民局 (DIAC) は、2007年と2008年に約14万3,000人の移民を支援し、人道支援計画に基づいて1万3,000人の難民の再定住を図り、460万の一時入国ビザを発行しています<sup>(※6)</sup>。以前からDIACでは、「効果的な国境安全管理を含む、オーストラリアにおける合法的で秩序のある登録と滞在」に基づいた手続きの改善を模索していました<sup>(※7)</sup>。そこでDIACは、オーストラリア政府組織による最大のビジネス変革プロジェクトの一つとして、2006年7月から4年をかけたSystems for People (SfP) プログラムに着手しました。

このプログラムの主な目的は、業務プロセスの見直し、情報の管理と利用方法の改善、そして、最新テクノロジーによる業務支援を実現することです。事務次官でありCIOのBob Correll氏が陣頭指揮にあたりました。

プログラムでは、実現されたビジネス効果の継続的な測定が重要でした。SfPの目的である財務的および非財務的な効果は、最初の段階で明確に示され、開発段階で必要に応じて見直されました。実施後の効果は、利用者を交えた正式な調査により測定されました。プログラムの効果を記録し、新たな課題を解決するための強固な管理体制も構築され、現在では、財務関係のスタッフ、オーストラリア税務局やオーストラリア・マネージメント・スクールなどから派遣されたスタッフも含む多様なグループが、上級職員とともにガバナンスを推進するべく活動しています<sup>(※8)</sup>。

今年で3年目に入りましたが、SfPは成果を上げ、広がりを見せています。国境警備業務が大幅に改善されるとともに、DIAC担当者の業務に適した情報ポータルにより、抑留やそのほかの弱い立場にある人々へのケース・マネージメントも可能になりました。プログラムの開始から2年の間に、全業務プロセスの約75%を単一の情報システムで支えるようになったのです。

## ビジネスへの貢献を拡大するための 主な指針

### 協働するビジネスリーダーとしての活動

#### ビジネスを知る

ビジネス上の緊急の課題について、自身の理解を深めます。

#### IT以外のプロジェクトで社内と協力する

IT部門を越えて責任の範囲を広げ、ビジネスの課題に対して影響力を発揮できるようにします。

#### ビジネス用語でITを説明し、評価する

ビジネスの成果に基づく共通の測定基準により、成功の責任を共有します。

### 組織を活性化するITサービス提供者としての活動

#### 優秀なITスタッフを養成する

優秀な技術者を見いだして、ITによる貢献を拡大できるリーダーに育てます。

#### IT組織をリードする

ITのサービス・レベルの目標達成を最優先する有能なリーダーとして、自身を位置づけます。

#### データの価値を高める

セキュリティーの確保と同様に、データの精度と可用性の向上、および統合に注力します。





“Because our company is at a fast-growing stage, we are *more focused* on the business.”

“Our model is given by economic being we must ent. *live.*”

“We need (an ahead *restructuring* IT organization to meet the n of the busi

# *Tuning to context*

*CIOを取り巻く環境*

## CIOの現実

変化に対応していくために、CIOはそれぞれが固有の課題を抱えるようになります。  
これまでにCIOの役割を3対に分けて紹介しましたが、  
有能なCIOはこれら3対の役割のいずれを優先すべきか検討する際、  
各領域に与える影響を考慮します。

## なぜCIOの役割は 多面化するのか

「当社は急成長の  
局面を迎えているため、  
我々は過去のITシステムではなく、  
ビジネスにより集中するよう  
なっている」

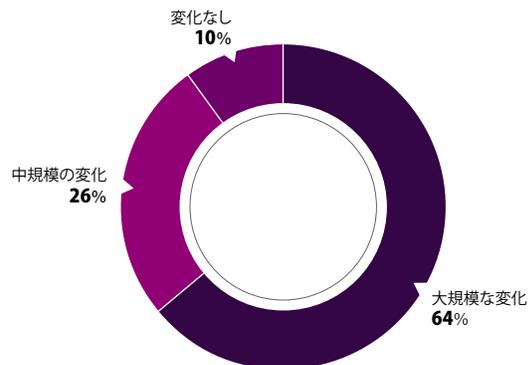
Tim Ye, IS Director, Greater China,  
General Mills

IBMが過去に行った調査と比較すると、今回はかつてないほど流動的な局面に置かれたCIOが増えています。回答者の90%が近い将来、重大な変化が訪れると予測しています。また、今後3年の間にITに影響を与える重要な外部要因としては、ビジネス・モデルの変化、予算、およびマクロ経済の三つを最上位に挙げています。消費財業界のあるCIOは、この三つの要因は密接に結び付いているとし、「これらの外部要因はすべて相互に依存している。予算はマクロ経済に依存しており、これが我が社のビジネス・モデルを変える」と分析しました。

フランスの小売業界のCIOは、そのほかの変化は顧客によって引き起こされるとし、「顧客との新しい関係によって新しいビジネス・モデルが生まれる」と語っています。実際、多数の業界が予期せぬ変化に直面しています。米国のあるCIOは、「医療のビジネス・モデルはいまだに定義できない状況だ」と述べました。調査に参加したCIOの多くは、予想外の変化や出来事に適応する能力が重要になっていくと考えています。

図14: 10人中9人のCIOが、IT組織に中規模または大規模な変化が起こると予測している

成功しているCIOは、多分野における変化に対処するため、現在果たしている役割の優先順位を定期的に見直しています。



## 今日のCIOは、従来は必要とされなかった 種々の業務に取り組んでいる

変化に適切に対応しているCIOの割合は、高成長企業のCIOが安定成長企業のCIOに比べて42%多いという結果が出ています。メディア/エンターテインメント業界のCIOは、「私の仕事は“チェンジ・エージェント”になることである」と断言しました。

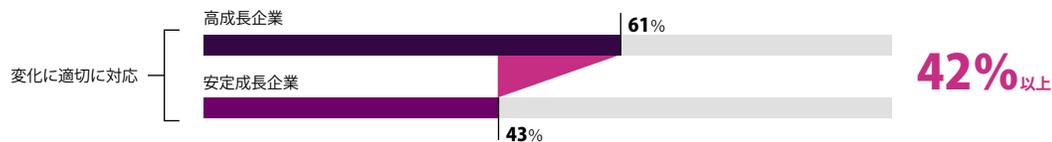
今日のCIOは、常に変化し続けるあらゆる状況に対応するために、革新的な計画の立案、新しいテクノロジーとビジネス施策の導入、テクノロジー以外のビジネスの問題解決といった、企業の価値を高める活動に全体の55%もの時間を費やしています。

一般に、残りの45%は従来から存在する重要な仕事に費やしていますが、その中には、継続可能なテクノロジー環境の管理、主要な問題の解決、コスト削減などが含まれます。

「CIOには、変化を見極めて迅速に対応する能力が要求されている。我々が継続的にITを提供することによって、ビジネスの遂行が可能になるのである」と、ある銀行のCIOは述べています。また、米国の消費財メーカーのCIOは、「自社がビジネスの変化に適切に対応できるように、柔軟に変更できるコストモデルを作成している」と打ち明けました。

図15: 変化に適切に対応するには、従来の活動を越えた取り組みが必要である

変化に対応するCIOは、既存のテクノロジーの問題よりも、新しいテクノロジーとビジネス戦略に関する活動により多くの時間を費やしています。



## CIOの置かれた状況は それぞれ特有のものである

### マクロ経済の要因

CIOは市場の動向に先行し、自らの組織の競争優位を実現するために特に注意を払う必要があります。マクロ経済の要因は、実際にすべての業界および国に影響を及ぼします。ある石油化学企業のCIOは、変化に対応するための自社の施策を次のように紹介しました。「我々のビジネス・モデルはマクロ経済の要因に影響を受けており、急速に変化している。そのため、ビジネスの変化に機敏に対応できるように、柔軟に変更できるコストモデルを作成している。生き残るためにはさらに効率を向上させる必要がある」

### 地域の状況

当然のことながら、地域固有の状況もCIOの活動に影響を及ぼします。新興経済地域のCIOは、急成長を遂げる企業を支えるために新しいテクノロジーを早急に導入することの必要性を強く主張するかもしれません。一方、経済の成熟した地域の同業企業は、一時的としても投資を抑制せざるを得ない状況に置かれます。また、業界固有のスキルを活用できるか否かも地域によって異なるため、活動の優先順位を設定するにあたり、CIOはほかの要因とともに考慮に入れて検討しています。

### 業界の特徴

CIOは、自社の製品とサービスに対する顧客の期待がどのように変化しているか、競争の脅威はどこにあるか、顧客との関係はどのように変化しているかについても理解する必要があります。たとえば、非常に競争が激しく、価格設定に敏感な業界のCIOは、当面の業績を上げるために、先を見通した計画を保留することが求められるかもしれません。

またCIOの活動の優先順位は、業界全体がどの程度変化に対応するかといったことにも左右されます。実際、大きな変動が見られる業界から比較的变化の少ない業界まで、状況はさまざまです。特に自動車産業や銀行などの

CIOは、そのビジネス・モデルに劇的な変化が訪れると予測しています。ルクセンブルクのある石油化学企業のCIOは、「我々のビジネスは継続的な進化を続けており、これはITに多大な影響を及ぼしている」と述べています。

### 組織が及ぼす影響

これまでに紹介したCIOの役割に優先順位を付けるときには、報告制度、企業風土、パワーバランスといった組織の特徴に注意を払うことも重要です。有能なCIOは、部下だけでなく経営層の管理にも力を注いでおり、彼らがCIOとIT部門の業務をよく理解しているかを確認しています。

CIOは、組織の一部が流動的な場合に特別な課題を背負うことになります。合併や買収に関与している組織では戦略的な思考が必要ですが、差し迫った課題としては、ビジネス機能と基盤の統合、社員の雇用不安への対応、物理的な勤務場所とサプライ・チェーンに関する意思決定などが挙げられます。

企業内の抵抗に対処する準備ができていれば、仕事は容易になるでしょう。しかし、そうした準備が難しい激変期であっても、有能なCIOは最も優秀なスタッフを選び出し、そのスタッフにアプリケーションの移行や新しい基盤の確立などを担当させることができます。

### CIO自身の将来設計

キャリア目標もCIOを取り巻く環境の一つです。CIOの役割のうちのどれに注力するか決める際、CIOは自身のスキルと技能の習得目標を定期的に査定し、キャリアプラン全体を調整すべきです。たとえば、もともとビジネスと協働するビジネスリーダーとして秀でているCIOもありますが、そうでないCIOはそのためにより多くの労力を割かなければなりません。定期的に『360度のフィードバック』を同僚から得るようにしておく、自分の改善点とともに意外な強みも確認できます。

---

「ビジネス・ニーズに応えるためには、  
変化を先取りして  
IT組織を再構築する必要があり、  
我々はそのための活動を行っている」

Joe Locandro, CIO, CLP Holdings

---



“Without  
to support  
development  
products  
exper  
consum  
and our pr  
dist  
imp  
techn  
supp

**“The CEO  
is totally convinced  
of the *importance*  
of IT’s role.”**

value  
ation  
enhances  
organization  
long-term  
on and achieving  
productivity  
vement.”

# *Increasing CIO success*

*CIOとしての成功*

## 重要な役割において能力を発揮する

今回の調査結果を詳細に分析することで、CIOの3グループを対比させ、それぞれがどのような特徴を持つのかを示してみました。

次ページ以降では、「洞察力に富んだ先見者」、「有能な実務者」、「見識ある価値創造者」、「あくなきコスト削減の追求者」、「協働するビジネスリーダー」、「組織を活性化するITサービス提供者」としてさらに向上する方法に焦点を当てて紹介します。

## 高成長企業のCIOが重視する役割とは

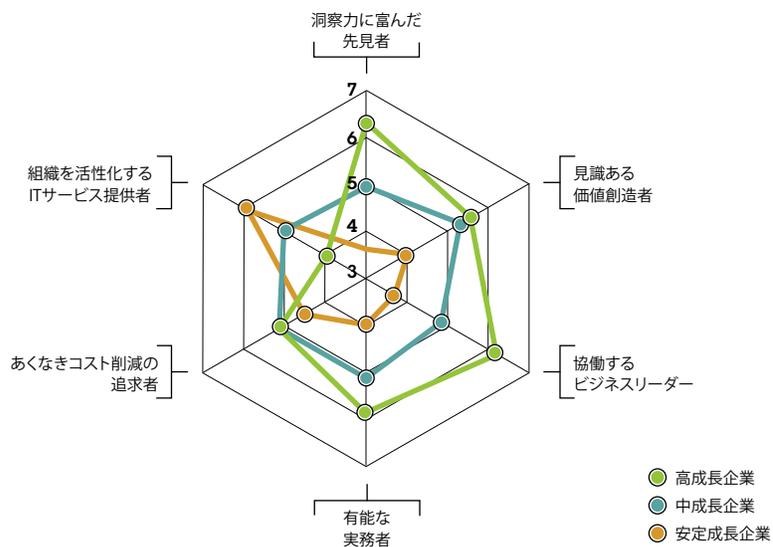
次ページの図16は、CIOの六つの役割をスパイダーチャートを使って可視化したものです。調査対象のCIOを、税引き前利益(PBT)の成長率から高成長企業、中成長企業、安定成長企業の3グループに分けて対比させており、各グループに分類されたCIOがどの領域の役割を重視しているかを示しています。

チャートからは、安定成長企業のCIOはITサービス提供者としての役割を重視していることがわかります。この役割に集中するあまり、結局はほかの五つの活動がおろそかになっています。また、中成長企業のCIOは、比較的低い値ではあるものの、すべての役割にバランスよく力を入れていることが示されています。

高成長企業のCIOもバランスを取りながら役割を果たしていますが、ITサービス提供者としての仕事はあまり重視していません。先見者、ビジネスリーダー、および実務者としての役割に対して高い値が付けられています。これら三つの役割はそれぞれ、革新的な変化の推進、ビジネス全体におけるコラボレーション、およびイノベーションの実現を目指すもので、高成長企業のCIOが重視している活動です。

図16:分析では、CIOの三つのグループの主な相違点を明示

高成長企業のCIOは、明らかにほかのCIOとは異なる選択をしています。



注:CIOのそれぞれの役割は、一連の質問に対する回答に基づいて数値化されています。各役割についての総合点を平均し、実績に応じて三つのカテゴリー(高成長企業、中成長企業、安定成長企業)に分類しました。0~10の段階を用意していましたが、実際の数値は3~7の範囲内に収まっています。

## イノベーションを具現化する

### 先見者としての向上

---

「CIOの最も重要な役割は、経営陣とともに企業運営を考えるだけでなく、自社のビジネスにイノベーションを根付かせることである」

Dr. Warren Ritchie, CIO,  
Volkswagen Group of America

---

先見的なCIOとなるべく、多くのCIOが経営層との関係を良好なものに変えています。ほかの経営層との連携を強めた結果、明らかな変化を実感したというCIOの声を聞くことができました。

メキシコの保険業界のCIOは、「ITが果たす役割の重要性についてCEOは納得している。CEOは役員会で、ITは会社をより良くするために不可欠だと発言した」と述べています。またドバイのあるCIOは、「ITがビジネスに活力を与えることを社内にもっと認識させるために、我々はもっと重要な役割を果たすべきである」と訴えました。

先見的なCIOは、組織を差別化するためのイノベーションについて提案することによってビジネスから刺激を得ています。イタリアのある銀行のCIOは、「業務プロセスに優れたイノベーションを取り入れる必要性」や「技術革新の重要性」を語り、それに対する取り組みを始めています。また、中国の消費財業界のCIOは、「特に営業サポートに焦点を当てた社内イノベーション」を含む、先を見通した計画を持っているといいます。

もう一つ、先見者としての重要な活動は、技術面で優れたテクノロジーについての明確な所見を伝えることです。公共教育業界のCIOは、「ビジネスと組織をサポートするテクノロジーを見つけるために、より多くの時間をかけた」と考えている」と語りました。また、南アフリカの消費財メーカーのCIOは、テクノロジーの有効な使い方について企業を教育する必要性を認識しており、「企業は利用可能なビジネス・インテリジェンスをまだ完全に活用していない」と指摘しました。

## 実務者としての向上

実務者としての手腕を発揮するためには、より高い生産性の実現、あるいは、組織の柔軟性促進のための目標を設定します。オーストラリアの消費財業界のCIOは、「競合相手の製品よりも優れた新製品をより速く市場に投入することによる差別化」の必要性を挙げ、「いまのところ必要としている柔軟性に達していないが、改善するつもりである」と抱負を述べました。

サード・パーティー企業からビジネスやITのサービスを取り入れると、組織の柔軟性は向上します。これによって、組織は本来の専門領域に集中することができるようになります。

また、外部企業と提携することで時間に余裕が生まれ、企業は優先度の高い課題に取り組むことができ、CIOは戦略的な分野の業務により集中することが可能になります。シンガポールの自動車業界のCIOは、「特に、競争相手との差別化を図る部分については、外部からの部品調達によって効率を上げる計画を立てている。このようにして核となる技術に集中し、競争優位に立つための環境を作り出している」と述べています。

実務的なCIOは、企業内のビジネス関係を効率的に管理し、従業員の活動を支援します。たとえば、さまざまな拠点にツールを配置することで、従業員や外部パートナーとのコラボレーション拡大を目指します。あるエレクトロニクス業界のCIOはその理由について、「コラボレーションがイノベーションを引き起こす」と説きます。

世界規模の連携を強化するためにCIOは、業界を問わず、Web会議、コラボレーションによる企画立案、ソーシャル・ネットワーキング、バーチャル・システムなどの活用を検討しています。米国の自動車業界のCIOは、「コラボレーションに関しては、どのように有効利用できるか、特に世界中に展開することを考えたりすると、一晩中寝つけないことがある」と語りました。

---

*「家庭で多くのテクノロジーを利用しているように、企業でもコラボレーションや提携に関するテクノロジーを改善する必要がある」*

Peter Bakker, IT Manager,  
Van Lanschot Bankiers

---

## 洞察力に富んだ先見者 有能な実務者

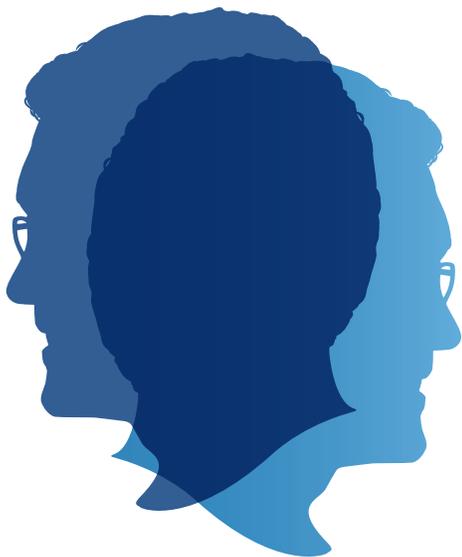
イノベーションを具現化するために、どのように努力しますか？

先進テクノロジーと革新的なプロセスが、業界内のビジネス・ニーズにどのように対処できるかについて精通していますか？

ビジネスのイノベーションを推進する時間を増やすために、どのようにサード・パーティーと提携しますか？

従業員とパートナーとの知識のネットワークを広げるために、どのようなコラボレーション・ツールやコミュニケーション・ツールの使用を広めますか？

ビジネスの責任者がツールなどの導入効果を理解するだけでなく、その結果に納得し、さらに変革を推し進めようとするために、導入効果の検証をしていますか？



## ITの投資対効果の最大化

### 価値創造者としての向上

組織にとっての価値を創出したいと考えているCIOのために、情報を活用するイノベーションが数多く存在します。今回の調査では、データの使用方法を改善するための多様な意見が聞かれました。米国のライフサイエンス業界のCIOは、「データ自体は資産と見なしていない。構造化されていないデータをうまく処理する必要がある」と述べています。

当然ながら、CIOはそうした努力によって企業が利益を上げることを期待します。スウェーデンの工業製品業界のCIOは、「新しいERPシステムを実装すれば、ビジネス・インテリジェンスはさらに重要になる。ビジネス・インテリジェンスは情報の宝庫なのだ」と語りました。

価値を創造するCIOは、顧客の要求に対応しているだけではありません。新しいチャンネルを求める顧客に備えるなど、ソリューションの準備に積極的に取り組んでいます。また、顧客との交流を深めるためには、さらなる統合化と透明性が必要であると言っています。スペインの工業製品業界のCIOは、「世界中の代理店が、Webを通してツールや情報を利用できるようになっている」と述べました。

米国のエネルギーおよび公益事業業界のCIOは、顧客が期待を寄せる点と、それに対応する従業員のための変革を「顧客窓口にはリアルタイムに近い情報と、それをすぐに変更できる機能が必要だが、それにはイノベーションが必要である。顧客は、価格に対してリアルタイムに近い反応を求めているのだ」と訴えています。

---

「ITなしで製品開発を支援するとしたら、我々の製品はあまりにも高価なものになってしまう。また物流も、テクノロジーとサプライ・チェーンへの投資により絶えず改善されている」

Jesper Erichsen, CIO, Arla Foods Amba

---

### あくなきコスト削減の追求者としての向上

当然のことながら、CIOにはITコストの削減も求められます。では、コスト効率をさらに向上するにはどうすればいいのでしょうか？

ビジネス・プロセスの標準化は、費用を削減するための確実なアプローチです。Shell Oil社では、「ESSA: eliminate, simplify, standardize, and automate」（廃止、単純化、標準化、自動化）として知られる社内プロセスの改善アプローチを推進しています<sup>(※9)</sup>。これら四つのステップでは、まずはじめに不要なプロセスを特定し、廃止します。不可欠と考えられるプロセスはできる限り単純化、標準化します。最後に、いくつかの標準化プロセスを選び、自動化します。

今回の調査によって、多数のCIOがビジネス・プロセスにおいてコスト削減を計画していることがわかりました。日本のある石油化学企業のCIOは、自社の包括的目標について「我々は固定費を変動費に変えようとしている」と述べています。インドのライフサイエンス業界のCIOは、プロセスを減らすことが主要な目標の一つであるとし、「ITをスリム化し、機動的なビジネス・プロセスを使ってパートナーに有利なサービスを提供することで、市場で優位に立てると確信している」と断言しました。

消費財企業のCIOは、プロセスの標準化は「機動力の強化、グローバル化、ITを活用した外部との結びつきを掲げている当社にとっては、多くの機能要件の一つにすぎない」と述べています。また、オランダのメディア／エンターテインメント業界のCIOは、「私が追求しているテーマは、ビジネス・プロセスをより速く、より安くすることである」と総括しました。

また、日本のエレクトロニクス業界のCIOは、継続的なコスト削減策としてより柔軟なインフラストラクチャーの導入を望んでいるとし、「テクノロジーは大きく変化している。クラウド・コンピューティングもその一例であり、資産を所有しなくてもよい時代になりつつある」と語っています。

## 見識ある価値創造者 あくなきコスト削減の追求者

ITの投資対効果を最大化するために、どのように努力しますか？

現在のITから得られる経済的利益を最大化するために、  
ビジネスとどのように連携しますか？

有益な情報を共有するために、積極的にビジネスに働きかけていますか？  
また、価値を提供できる新しい方法を提案していますか？

ビジネスとITのプロセスを最適化するために、  
競合相手の経験をどのように活用しますか？

あなたを自身の後任者であると仮定して、IT投資のパフォーマンスを  
20%向上させる行動を上位から三つ挙げてください。



## ビジネスへの貢献拡大

### ビジネスリーダーとしての向上

---

「経営とITのリーダーは、  
ビジネス戦略などにおいて  
日々協働している。  
我々は、ビジネス・ニーズとITとの  
融合によって企業の将来を  
作り出しているのだ」

Joseph Simon, SVP, CIO, Viacom

---

積極的にビジネスリーダーを目指すCIOは、有益な活動に多くの時間を費やしています。そうしたCIOの多くが、ビジネスとITとの関係を改善する目的を語りました。また、進行中の事例や、今後数年で連携を強化する計画についても聞くことができました。

ベルギーの自動車業界のCIOは、「我々は、ビジネスとITとの連携を強化する過程にある。以前、ITはユーザーが必要とするものを提供していたが、いまはビジネスに新しいソリューションを提案している」と述べました。インドの小売業界のCIOも、「我々はビジネスの実現者であり、パートナーである度合いを強めてきている」と同様の状況にあることを語りました。また、消費財業界のCIOは「要求を待つのではなく、ビジネスと協業している」と強調しました。

CIOの多くは、将来に備えて役員と共同で新しいビジネス戦略を推進し、企業風土に影響を及ぼしたいという考えを持っています。フランスの航空宇宙／防衛業界のCIOは、「我々の経営層は、2009年のIT部門の業績を、企業戦略と連携する能力を基準に判断するだろう」との見通しを語りました。

他部門と密接に連携することにより、CIOはビジネス・モデルに貢献できます。米国の石油化学企業のCIOは、「今後、ビジネスはより動的になるため、ビジネスの構想をITプロジェクトにうまく結びつける必要がある。ITプロジェクトがビジネスにどう結びつくのか、よく見えるようになってきた」と自信を覗かせています。

## ITサービス提供者としての向上

ITサービス提供者としての役割は、多くのCIOにとって非常に居心地のよいものでしょう。しかし、この役割も大いに改善の余地があります。CIOはさまざまな方法でIT組織内のスキルを向上させる計画を立案しています。旅行／輸送業界のCIOは、「現在のIT組織は、ビジネスとITの両方の知識によって強化する必要がある」と断言しました。ドイツのあるCIOは、「テクノロジーと社員のスキルは互いに強く関連している。必要なスキルとしては、Web 2.0とポータルのほか、管理スキル、社会的能力、国際的文化的知識も挙げられる」と語っています。

今回の回答者は、信頼できるデータに安全にアクセスできるといったITサービスの継続的なニーズも理解していました。インドネシアのあるCIOは、「ITサービスとインフラストラクチャーは、単に『優れている』だけでなく『より優れている』ものにするように努力すべきである」と指摘しました。また、米国のある政府機関のCIOは、「政府機関の透明性は重要である。信頼性のあるデータやセキュリティ保護されたデータは必須のものである」と述べています。日本のあるCIOは、「製品情報を社内の従業員および社外の顧客に提供し、サービス・レベルを向上させる必要がある」と提案しています。

優れたITサービス提供者は、ITサービスの向上に注力しつつ、新しいITの構想を練るために時間を割いています。ある自動車業界のCIOは、「グリーンITは当社のアイデンティティーの一部になるだろう。IT部門は、当社の製品と同様に地球環境に配慮する必要がある。これは将来の大きな戦略となる」との展望を語りました。

ブラジルのメディア／エンターテインメント業界のCIOは、競争力向上に関する短期計画を作成しました。そこには、「セルフサービス・ポータル、モバイル・ソリューション、仮想化、柔軟なソーシング、リスク管理、コンプライアンス、および人的資源の開発」が含まれています。

---

「多くのことが予想を超えて重要なものになってきた。たとえば、Eメールを設計した時点では、これほどミッション・クリティカルなものになるとは考えていなかった」

Bobby German, CIO, National Aeronautics and Space Administration

---

## 協働するビジネスリーダー 組織を活性化するITサービス提供者

ビジネスへの貢献を拡大するために、どのように努力しますか？

責任の範囲をIT部門外に広げるために、企業内でのビジネス関係を強化しますか？

共通の目標に向けて、ビジネスとITの間の継続的な対話をどのように開始しますか？

最先端テクノロジーにおいて、少なくとも一つの分野で模範となる人材ですか？

IT部門全体のビジネスとテクノロジーのスキルを強化する柔軟で包括的な計画を持っていますか？

あなたのIT部門は、データの品質を保護し、改善することに熱心ですか？



## 対の役割を継続的に管理する

CIOは、ときに相反するように思われる行動を統合する際に緊張を感じています。しかし調査結果からは、複数の役割を担っているにもかかわらず、CIOは自身や組織にとって最も重要な事項に焦点を当てる方法を見つけていることがわかりました。イノベーションの具現化、ITの投資対効果の最大化、ビジネスへの貢献拡大という主要な目標を達成するのに役立つ重要な活動が浮き彫りになってきているのです。

### イノベーションを具現化するには

イノベーションを構想し、推進するために、CIOは「洞察力に富んだ先見者」と「有能な実務者」の役割を統合します。この目標を達成するための重要な活動を以下に挙げます。

- ・ビジネスとITとの融合を推進する
- ・イノベーションの第一人者になる
- ・CIOの影響力を拡大する
- ・企業のビジョンを実現する
- ・協業を促進する
- ・コア・コンピテンシーに集中する

### ITの投資対効果を最大化するには

IT投資に対するより高い利益率を達成するために、CIOは「見識ある価値創造者」と「あくなきコスト削減の追求者」の役割を融合します。この目標を達成するための重要な活動を以下に挙げます。

- ・データ自身に“語らせる”
- ・新しい方法で顧客に近づく
- ・統合化と透明性を拡大する
- ・コスト削減のための標準化を推進する
- ・インフラストラクチャーを集中化させる
- ・コスト削減に最優先に取り組む

---

「ITオペレーションの価値に  
疑う余地はない。

CIOは、長期的構想を示して  
生産性を改善することにより、  
組織を強化する」

サンスター株式会社  
グループ顧問  
宮崎秀夫氏

---

## ビジネスへの貢献を拡大するには

ビジネスへの貢献を拡大するために、CIOは「協働するビジネスリーダー」と「組織を活性化するITサービス提供者」の役割を統合します。この目標を達成するために重要な活動を以下に挙げます。

- ・ビジネスを知る
- ・IT以外のプロジェクトで社内と協力する
- ・ビジネス用語でITを説明し、評価する
- ・優秀なITスタッフを養成する
- ・IT組織をリードする
- ・データの価値を高める



やがてCIOは、これら3対の役割をどの程度強調するのが適当であるかを定期的に評価するようになるでしょう。今回の分析は、どの役割を重視すべきか、どのようにそれを実践するのかを明らかにするための、より体系的なアプローチをCIOの皆さまに提供するものです。重点を置くべき役割としてどれを選ばれたとしても、いつかご一緒に仕事をさせていただく日の来ることを楽しみにしております。

引き続き、[ibm.com/voiceofthecio](http://ibm.com/voiceofthecio)もご覧ください。

## 謝辞

調査に対して快く時間を割き、ご意見をお聞かせくださった全世界2,598名のCIOの方々に感謝いたします。本調査の主要なテーマを紹介するために、インタビューからの引用を許可くださったCIOの方々には重ねて御礼申し上げます。

また、「Global CIO Study」に取り組んだIBMチームの貢献に感謝します。

実行委員会：

Peter Korsten (委員長)、Jim Allison、Mark Ernest、Rich Esposito、  
Greg Golden、KC Goodman、Teresa Golden、Mark Hennessy、Kerrie Holley、  
Harvey Koeppel、Pete McCaffrey、Matt Porta、Jeanne Ross (MIT)、  
Rod Smith、Patrick Toole、Geoff Vickrey、George Westerman (MIT)

プロジェクト・チーム：

Linda Ban (プロジェクト責任者)、Rick Disney (プロジェクト責任者)、  
Elyssa Back、Steve Ballou、Rajeev Jain、Umang Jain、Kathleen Martin、  
Joni McDonald、Julia McManus、Yuka Otohata、Melissa Sader、  
Erwin Verstraelen、Siobhan Wreath

また、CIOの対面インタビューを行った世界各国の数百名のIBMパートナーと役員にも感謝いたします。

## 変化する世界に対応する 適切なパートナー

IBMでは、お客様とのコラボレーションを行い、ビジネスにおける洞察力、詳細な調査、テクノロジーを結集して、今日の急速な変化において大きな優位性を確立するための施策を提供しています。ビジネスの設計と実行への総合的アプローチを適用して、戦略を実施に移すご支援をいたします。また、17の業界の専門知識と170カ国にわたるグローバルな機能を用いて、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を上げていくことをお手伝いいたします。

## IBM Institute for Business Valueについて

IBM Institute for Business Valueは、IBM Global Business Servicesの一部であり、重要な業界固有の問題や全業界共通の問題に関して、事実に基づく戦略的見識を経営者の方々に提供しています。本Global Chief Information Officer Studyは、エグゼクティブを対象とした一連の調査の一環として実施しました。

## 注釈・出典

- (※1) 今回、CIOに対して行ったインタビューは、以下の地域カテゴリーに分類し、分析しました。
- 急速に発展している市場：アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、ブラジル、カメルーン、チリ、中国、コロンビア、クロアチア、チェコ共和国、エクアドル、エジプト、ガボン、グルジア、ガーナ、ギニア、香港、ハンガリー、インド、インドネシア、マレーシア、メキシコ、モロッコ、ニュージーランド、ナイジェリア、パキスタン、ペルー、フィリピン、ポーランド、カタール、ルーマニア、ロシア、サウジアラビア、シンガポール、スロヴェニア、スロヴァキア、南アフリカ、台湾、タイ、チュニジア、トルコ、ウルグアイ、ベネズエラ、ベトナム
- 西ヨーロッパ：オーストリア、ベルギー、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、アイルランド、イスラエル、イタリア、ルクセンブルク、モナコ、オランダ、ノルウェー、ポルトガル、スペイン、スウェーデン、スイス、英国
- 北米：バハマ、カナダ、ケイマン諸島、ジャマイカ、トリニダード・トバゴ、米国
- 回答者は以下のうち19業界に従事する企業のCIOです。
- 通信セクターに含まれる業界：メディア／エンターテインメント、通信、エネルギー／公益事業
- 流通セクターに含まれる業界：農業、航空会社、消費財／卸、食品／飲料／タバコ、ライフサイエンス／製薬、郵便／小包／荷物配送、専門サービス、鉄道、不動産、小売、運輸／物流、旅行／観光
- 製造セクターに含まれる業界：航空宇宙／防衛、自動車、化学／石油、コンピューター／オフィス機器、エレクトロニクス、エネルギー（生産、供給）、エンジニアリング／機械、森林／紙製品、工業製品、ネットワーク／その他通信機器
- 金融サービス・セクターに含まれる業界：銀行、金融マーケット、保険
- 公共セクターに含まれる業界：教育、行政／公共サービス、医療（健康保険組合／医療機関）
- (※2) “About KAUST.”King Abdullah University of Science and Technology.  
<http://www.kaust.edu.sa/about/about-kaust.aspx>
- (※3) 同上
- (※4) “TOP500 List— June 2009 (1-100).”TOP500 Supercomputer Sites.  
<http://www.top500.org/list/2009/06/100>
- (※5) Sara Lee Corporation 2008 Annual report.  
[http://www.saralee.com/InvestorRelations/FinancialInformation/~/\\_/media/78710F81E6CA462AA77330C2DEF17A94.ashx](http://www.saralee.com/InvestorRelations/FinancialInformation/~/_/media/78710F81E6CA462AA77330C2DEF17A94.ashx)
- (※6) “About the Department, Who We Are.”Australian Government Department of Immigration and Citizenship.  
<http://www.immi.gov.au/about/department/who-we-are.htm>
- (※7) 同上
- (※8) Australian Government.“Systems for People: The Halfway Mark.”2008.
- (※9) Patel, Raja.“Supermajors must up their game or eventually face extinction.” Royal Dutch Shell. PLC.COM. Financial Times.  
<http://royaldutchshellplc.com/2008/11/03/supermajorsmust-up-their-game-or-eventually-face-extinction/>

## 詳細情報について

この調査の詳細な情報についてのお問い合わせは、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) または下記のIBM担当者までメールにてお送りください。

米国	<b>Rich Esposito</b>	raespos@us.ibm.com
アジア・パシフィック	<b>Nipun Mehrotra</b>	nmehrot@in.ibm.com
日本	<b>Katoh Yohichi</b>	yoikato@jp.ibm.com
北ヨーロッパ	<b>David K. Henderson</b>	david.k.henderson@uk.ibm.com
南ヨーロッパ	<b>Louis Guelette</b>	louis_guelette@be.ibm.com
IBM Institute for Business Value	<b>Peter Korsten</b>	peter.korsten@nl.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2009

**日本アイ・ビー・エム株式会社**  
〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21

Produced in Japan  
September 2009  
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴ、および [ibm.com](http://ibm.com) は、世界各国における International Business Machines Corp. の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標です。現時点での IBM の商標については、[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) をご覧ください。

他の会社名、製品名およびサービス名等は各社の商標です。

本資料に記載された製品およびサービスは、その他の国においても提供されるとは限りません。

CIE03046-JPJA-00

**IBM Institute for Business Value**