

Center for CIO leadership

A GLOBAL COMMUNITY TO ADVANCE THE PROFESSION

The CIO Profession

イノベーションと競争優位を
実現するために

2007 年 10 月

FOUNDING PARTNER
IBM[®]

本調査は、Center for CIO Leadership がマサチューセッツ工科大学スローン校情報システム研究センター（CISR）ならびにハーバード大学経営大学院と共同で実施したものです。

Center for CIO Leadership には、IT の活用促進によるビジネス価値の創出と CIO というプロフェッションの発展のために、世界中の経営者やエキスパートが参加しています。さまざまな研究・教育・支援活動の企画や実施を通じて、ビジネスとテクノロジーの連携に実質的に役立つ知見を得ることにより、多くの企業や CIO に貢献しています。

要約

「CIO は、いまや経営層の一角を担う存在です。当社が成功を収め、競争力を維持するためには IT が必要なのです。私たち CIO にとって、もはや組織の力関係や序列は問題とはなりません。IT は、いまや経営をリードする立場なのです。」

—フォーチュン誌が選んだ「グローバル 200 社」の CIO

CIO は、現在の国際競争と技術革新のスピードに合わせて自らの役割を進化させているでしょうか？

2006 年の調査では見通しは決して明るいものではありませんでした。CIO はテクノロジーが持つ変革の力や CIO がビジネスに果たし得る貢献が経営層に十分に理解されていないと感じていました。

しかし、Center for CIO Leadership がハーバード大学経営大学院ならびにマサチューセッツ工科大学スローン校情報システム研究センター (CISR) と共同で実施した調査「2007 CIO Leadership Survey」では、多くの CIO において状況が変わっていることが明らかになりました。テクノロジーをイノベーションと競争優位性の中核と認識する経営層が増え、その結果、より多くの CIO が経営層における地位を高め、戦略的経営判断において積極的な役割を果たすようになりました。

CIO の役割がより戦略的なものへと進化することは、CIO の仕事に対する満足度や個人の業績にとって重要であることは言うまでもありません。さらに、Center for CIO Leadership の分析によれば、そうした変化は企業の革新性や組織のパフォーマンスにとっても同様に重要であることがわかりました。

「戦略的 CIO」が存在する企業は、IT の活用範囲を製品やサービスのイノベーションにまで広げると同時に、企業全体にわたってテクノロジーの価値をより効果的に高めています。

では、CIO が次に何を成すべきでしょうか。今回の調査にご協力いただいた CIO は次の 3 つを指摘しています。1 つは、IT のもたらす効果を外部のパートナーにまで広げ、市場拡大に貢献すること。そして、資質の高い人材を育成することによって IT 部門の人材不足を解消すること。さらに、経営層の中に培うことのできた協力関係を社内の各事業部にまで広げることです。

調査結果から伺える CIO の役割の変化を見る限り、見通しは明るいものです。これは、CIO 個人にとっても、CIO というプロフェッションにとっても、ビジネス全体にとっても好ましい状況と言えます。というのも、テクノロジーの革新的な活用が不可欠な世界経済においては、ビジネスの発展が CIO の進化と深く結びついているからです。

CIO Leadership Survey

本調査は Center for CIO Leadership が、ハーバード大学経営大学院ならびにマサチューセッツ工科大学スローン校情報システム研究センター（CISR）と共同で、世界中の 175 人を超える主要企業の CIO を対象に調査を実施したものです。調査の目的は、CIO が果たしている役割と、IT および企業組織のパフォーマンスとの関係性を理解し、その結果 CIO というプロフェッションの価値向上に貢献することです。今回および今後の調査結果は、Center for CIO Leadership の研究課題を決定する上でも役立てられます。

価値あるリーダー：戦略的意思決定者

「今必要なことは、他の経営陣と対等な立場に立って、IT を事業戦略の中核に据えるための主張を続けていくことです。」

—「フォーチュン 500 社」の CIO

いまや、経営陣が、ビジネス価値を生むために IT が不可欠だと見なしていることに疑問の余地はありません。ここ 10 年にわたり、CIO は IT の重要性を経営トップに効果的に伝えることにより、経営層の一角を担う立場を確立すべく努めてきました。今回の調査で、CIO が経営トップに IT の価値を納得させることに成功していることが明らかになっています。

2006 年の調査：

86%の CIO が、企業においてさらなるリーダーシップを発揮する必要があると回答

2007 年の調査：

80%の CIO が自らを経営陣の重要な一員であると回答

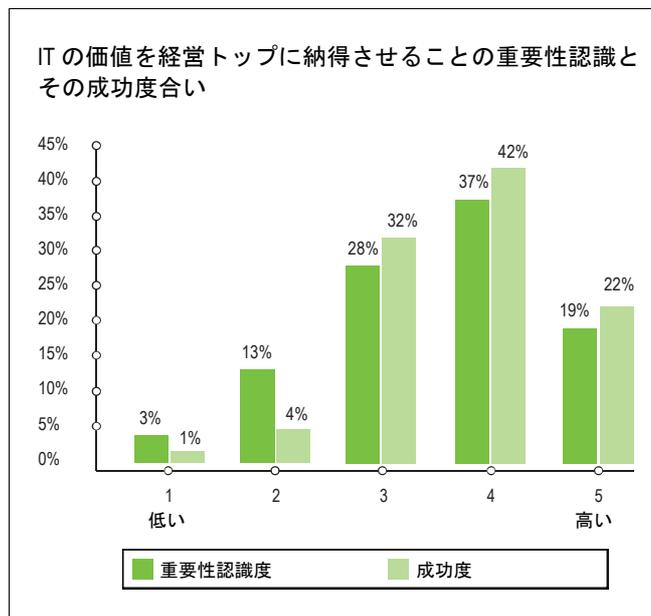


図 1

本来あるべき立場と権限を与えられた CIO は、イノベーションと変革の取り組みをリードし中心的役割を果たしています。調査の結果、ほとんどの CIO が経営陣の一員として信頼され、尊重されていることが明らかになっています。80%の CIO が自らを経営陣の重要な一員と答えているほか、戦略的意思決定に深く関わっていると答えた回答者の割合も 69%に上っています（図 2 および図 3 参照）。

それに対し、2006 年の調査では 86%の回答者が、戦略策定に参加し、戦略に必要な選択肢を提案することにより、企業においてさらなるリーダーシップを発揮する必要があると感じていました。

CIO の戦略に対する影響力が急速かつ大幅に向上したという結果は、一部には 2007 年の調査対象者の構成によるものである可能性があります。2007 年の調査回答者の約半数は北米（アメリカおよびカナダ）企業の CIO が占めていますが、北米の回答者は他の地域の CIO と比べて戦略策定への自らの関与を高く評価しています。とはいえ、戦略的意思決定への IT の関与は、程度の差こそあれ、調査対象のすべての地域に認められます。

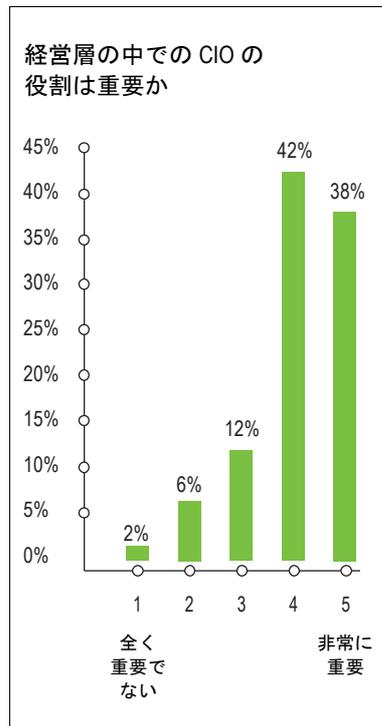


図 2

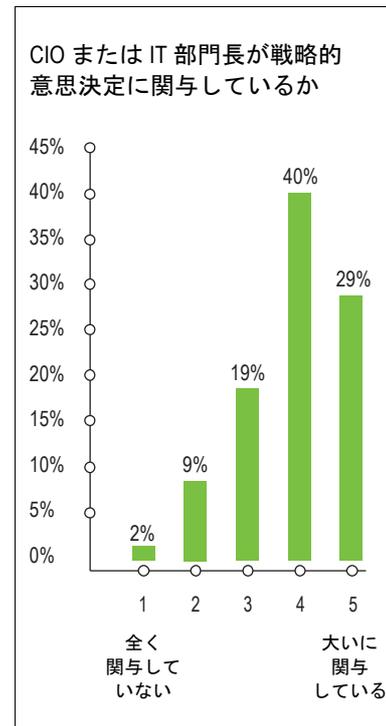


図 3

戦略的意思決定への関与：CIO の影響力

「CIO がビジネスに対して影響力を持つために何をすべきかと問われれば、以前は求められたことに対して報告することが重要だと答えていました…。しかし、影響力を持つためにはリレーションシップの構築が必須であり、適切な人と適切なときに適切な会話を行い、そうした会話を基礎にして現実のビジネスに貢献していくことが重要なのです。」

—「フォーチュン 500 社」の CIO

2006 年の調査：

CIO 自身、CIO から経営陣への道はないと誤解していた

2007 年の調査：

「戦略的 CIO」は、経営トップから高いレベルの信頼と IT に関する合意を得ている

2007 年の調査では、多くの CIO が組織の戦略的意思決定に対して大きな影響力を持っていることが明らかになっています。戦略的意思決定への関与の度合いが高い CIO ほど、以下の度合いについても明らかに高いレベルを示しています。

- 戦略立案および成長施策への貢献
- IT に関する経営トップの合意獲得
- 経営トップからの信頼の獲得

調査結果から総合的に見て、CIO が戦略策定に参加するためには、成長施策への実質的な貢献を示すだけでなく、経営トップからの信頼を積み重ねることも必要であることがわかります。

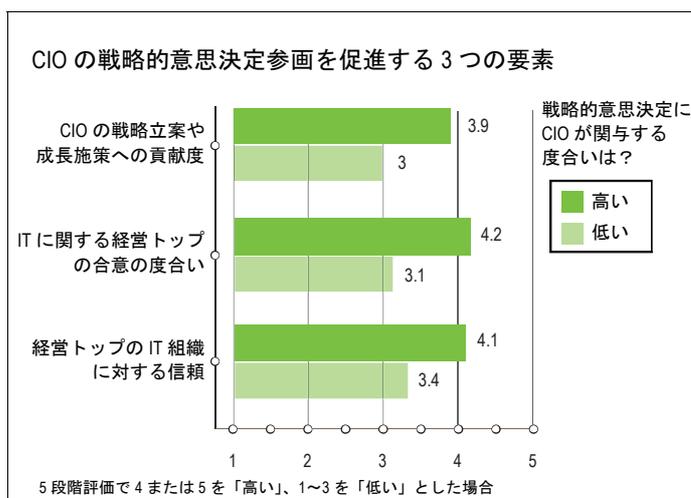


図 4

戦略的影響力と IT イノベーション

CIO が戦略的意思決定に加わることは、IT によるイノベーションの実現につながります。具体的に見ると、戦略的意思決定に CIO が関与する度合いが高い組織ほど、以下の度合いについても高いレベルを示しています。

- IT によるビジネスモデルのイノベーション
- IT による製品とサービスのイノベーション
- インフラストラクチャー／サービスの共有化・集中化

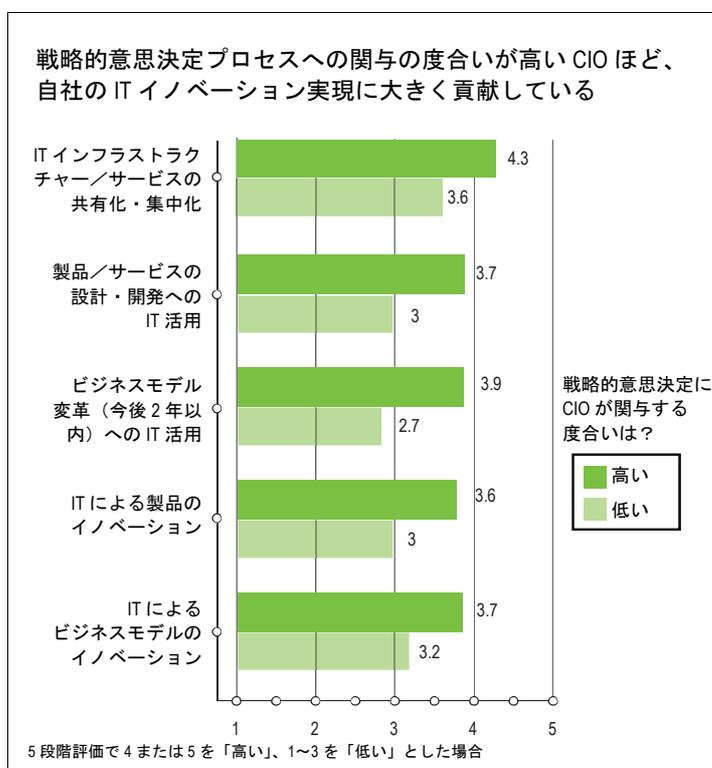


図 5

IT イノベーションによる財務パフォーマンスの向上

今回の調査対象企業の中で財務データが入手できた一部の企業では、IT イノベーションと財務パフォーマンスの間に重要な相関関係が存在します。

インフラストラクチャー／サービスの共有化

	IT インフラストラクチャー／サービスの共有化・集中化レベルが高い	IT インフラストラクチャー／サービスの共有化・集中化レベルが低い
投資収益率	9.1%	4.7%
資産収益率	6.0%	2.9%

製品／サービス開発への IT の活用

	製品／サービスの設計・開発への IT の活用レベルが高い	製品／サービスの設計・開発への IT の活用レベルが低い
純利益率	13.0%	9.4%

さらにビジネスモデルにまで踏み込んだイノベーションが必要：The Global CEO Study 2006

イノベーションと財務パフォーマンスに相関関係があることは、世界 750 人の CEO を対象に実施された「The Global CEO Study 2006」の調査でも裏付けられています。この調査で、IBM はビジネスモデルのレベルでの抜本的なイノベーションも重要であることを明らかにしました。商品やサービス、あるいはオペレーションのイノベーションはもちろん重要ですが、競争の圧力を受けている CEO はビジネスモデルのイノベーションがさらに重要と考えています。このことから考えると当然ですが、ビジネスモデルのイノベーション実現に力を入れている企業は、同業他社と比べて過去 5 年間にわたる営業利益の伸び率が極めて良いことが財務分析によって明らかになっています。

高パフォーマンスな IT 組織とその戦略的影響力

さらに調査結果を見ると、戦略的意思決定への参画の度合いが高い IT 組織は、以下についても良い結果がでています。

- 会社が IT をビジネス・パフォーマンス向上のための重要要素と考えている。
- CIO だけではなく、IT 担当者レベルでもビジネス部門との良好な関係が構築されている。
- IT 部門の社員がビジネスで効果的にコミュニケーションを行う知識とスキルを備えている。
- IT 施策や IT 企画と、組織のビジネス戦略との整合性が取れている。
- CIO とビジネス部門のトップが計画的にコラボレーションしている。

このように、経営陣の中での CIO の存在感は、組織のさまざまなレベルにおいて IT とビジネスの連携を強めます。

戦略的影響力と実ビジネスへの貢献：IT とビジネスとの連携

「今後の課題は、IT とビジネスとの連携を強め、戦略遂行における責任を共有していくことです…。彼らはテクノロジーや IT 投資の ROI は必要としていますが、実利益の達成に IT 部門が関わることは望んでいません。」

—「フォーチュン 500 社」の CIO

CIO は、経営層の一角を占め、戦略的意思決定への大きな影響力を手にした今、その立場を生かしてビジネスレベルでの具体的な変革施策を提案し、リードすることを求められています。

2007年の調査結果は、CIOがビジネス部門のトップとの対話を極めて重要と考えていながら、そうした対話の質に満足していないことを示しています。

回答者の53%は、「ITとビジネスとの連携の促進」を最優先事項と認めています。しかしその一方で、そうした取り組みが極めて順調に進んでいると考えている人は全体の15%にとどまっており、約4分の1(23%)の回答者が自らを平均以下と評価しています。

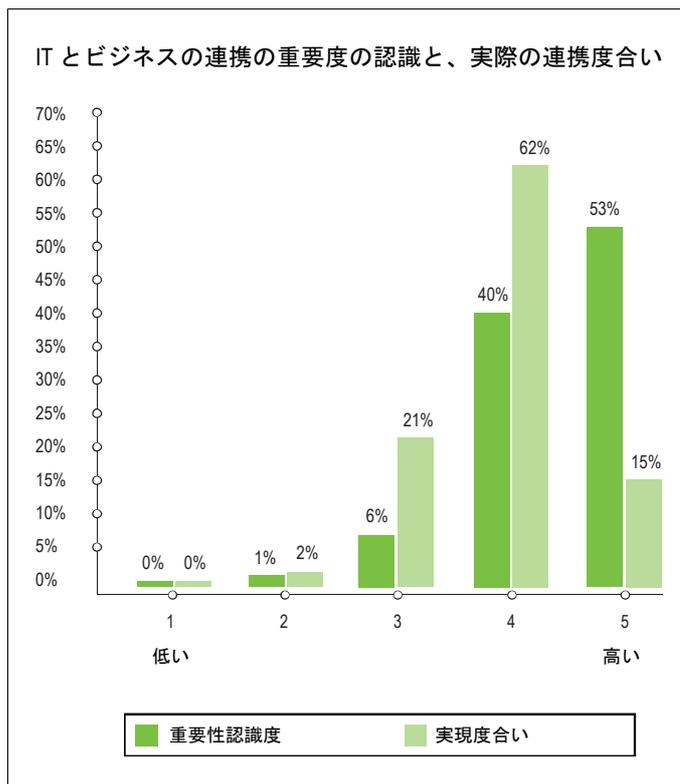


図 6

戦略的 IT と競争優位性確立

「ビジネスを成功裏に変革するのは、特定個人の仕事でも、特定部門の仕事でも、特定事業体の仕事でもありません。それには全社規模のコラボレーションが必要であり、CIO のリーダーシップが問われるところです。なぜなら、CIOこそビジネスの全体像を見通し、こうした変革に力を与えることができるからです。」

—「フォーチュン 500 社」の CIO

IT は、幅広い領域において組織を変革する可能性を秘めています。しかし、この可能性を認識し、活用できるかどうかは組織によって大きく異なります。前回の CIO 調査では、テクノロジーによる自業界の変革は目覚ましいものの、自社に関して言えば、一定の範囲でしかこうした変革の可能性を利用できていないと考える人の割合が、全体の 84%に上っていることが明らかになりました。一方、2007 年の調査回答は、IT の持つ変革力がビジネス活動のさまざまな領域に実際に浸透していることを裏付けています（図 7 参照）。

7 つのビジネス活動分野における競争優位性確立への IT の活用という点では、ほぼすべての回答者がテクノロジーをある程度利用しているとしており、競争優位性確立のために IT を全く利用していないと答える回答者は全体のわずか 1～3%です。さらに、各分野において、自業界のリーダーが IT を利用して競争優位性を確立していると考えられる人の割合は 45%を超えています。

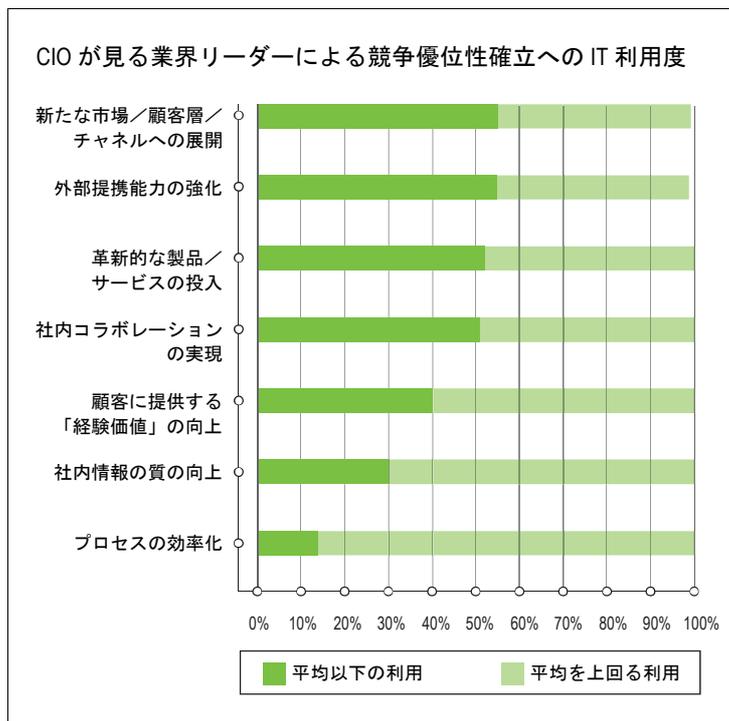


図 7

予想どおり、IT の活用が最も進んでいる分野は「プロセスの効率化」です。業界リーダーがこの分野における競争優位性確立のために IT を活用していると考えられる回答者は全体の 86%に上っており、さらに 3 分の 1 以上 (38%) の回答者はテクノロジーを大いに活用していると答えました。

次いで競争優位性確立への IT 利用が盛んな分野は「社内情報の質の向上」で、業界リーダーが大いに IT を利用していると 70%の回答者が考えています。

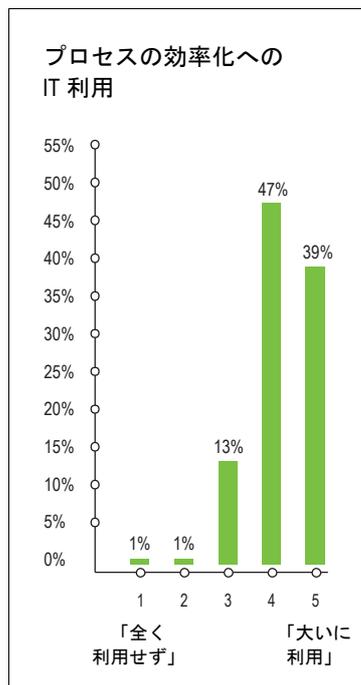


図 8

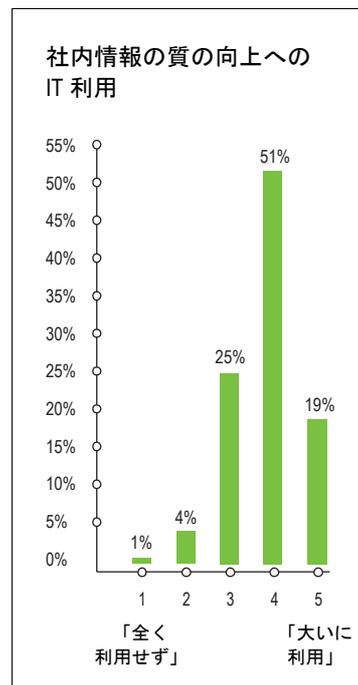


図 9

顧客に提供する「経験価値」の向上についても、競争優位の確立のために IT が大いに利用されていると考える人が全体の 60%を占め、全く利用されていないと考える人は全体のわずか1%にとどまっています。

大きなギャップ：社外組織との関係構築および市場拡大

残りの 4 つの分野では競争優位性確立のための IT の利用は進んでいません。最もギャップが大きいのは社外組織との関係構築および市場拡大の分野です。18%の回答者が社外組織との関係構築力強化のために IT をほとんどまたは全く利用していないことを認めているのに対して、IT を大いに利用していると考えられる人の割合は全体の 10%にとどまっています。新たな市場／顧客層／チャンネルへの展開に至っては、IT をほとんどまたは全く利用していない人の割合が全体の 5 分の 1 を占めています。

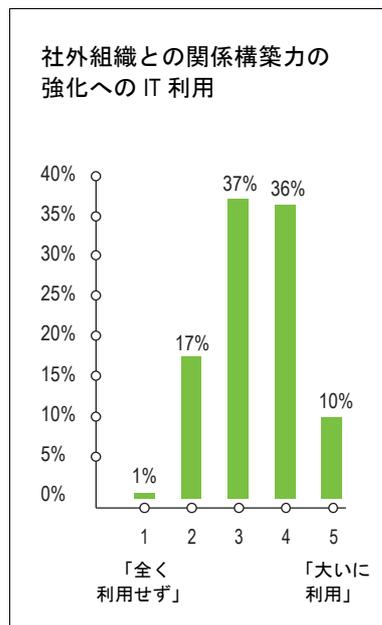


図 10

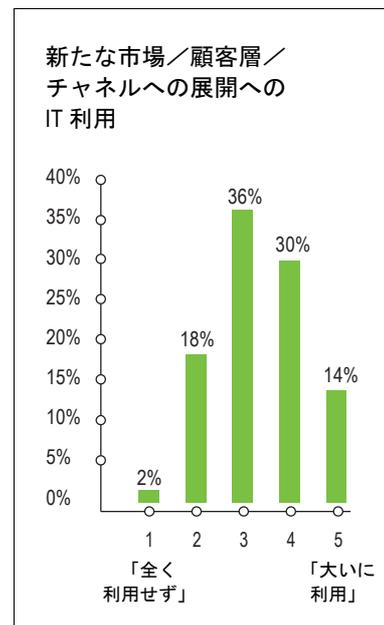


図 11

社外組織とのコラボレーションは、世界中の CEO にとって優先的な課題です。IBM が実施した調査「The Global CEO Study 2006」は、組織のイノベーション力を高めるために、社外組織とのコラボレーションが非常に重要な役割を果たすことを明らかにしました。革新的なアイデアの源泉として指摘された3つの要素のうち、「ビジネスパートナー」と「顧客」の2つが「社内の研究開発部門」よりはるかに重要であると指摘されました。したがって、外部組織との関係構築における IT の活用をより一層進めることによって、企業はイノベーション力を向上させることができるでしょう。

残る2つのギャップは、組織の変革能力を高めるために、さらに取り組むべき分野を明らかにしています。CIO の回答は、まさにイノベーションであると見なされている分野（「革新的な製品／サービスの投入」や「社内コラボレーションの実現」）における IT の活用が、IT が競争優位を促進すると考えられている分野（「プロセスの効率化」や「顧客に提供する『経験価値』の向上」）に比較して進んでいないことを示しています。

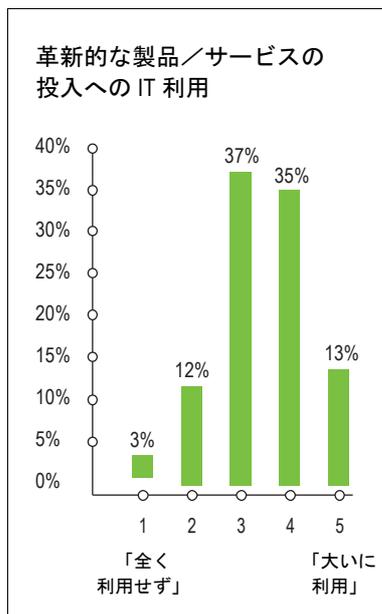


図 12

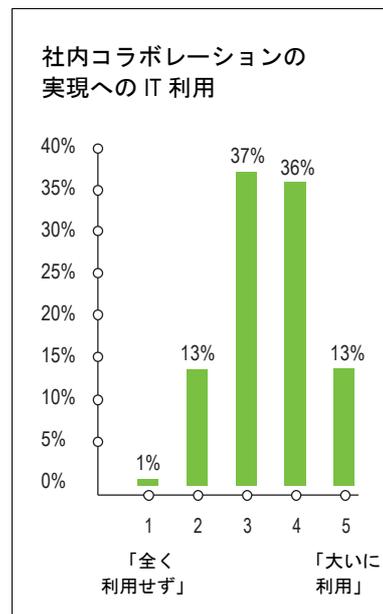


図 13

CIO の命題：ビジネスとの連携と人材育成

CIO は、「IT とビジネスとの連携の促進」を最も重要な活動と考えています。93%の回答者がこの活動の優先度が高いとしており、最優先事項の1つと見なす人の割合も全体の53%に上っています。この連携に対するCIOの関心の高さは、92%の回答者がビジネス面でもリーダーシップを発揮することが重要だと答えた2006年の調査とも呼応しています。

そのほかにも、以下の2つの活動が CIO の命題としてあがっています。

- 「資質の高い人材の発掘・育成」は、重要と答えた回答者の割合が全体の78%に上っており、約3分の1(31%)の回答者が最優先事項の1つと考えています。注目すべきは、米国企業の CIO の人材育成への関心が他国と比べて際立って高いことです。この関心の高さは、おそらく米国における熟練 IT 技術者の不足という事実を反映したものであり、経験豊富な「ベビーブーム世代」の技術者の多くが今後数年間で定年を迎えることを見越してのものと思われます。
- 「戦略立案および成長施策への貢献」が、重要と答えた回答者の割合も全体の76%に上っており、28%の回答者にとって最優先事項となっています。

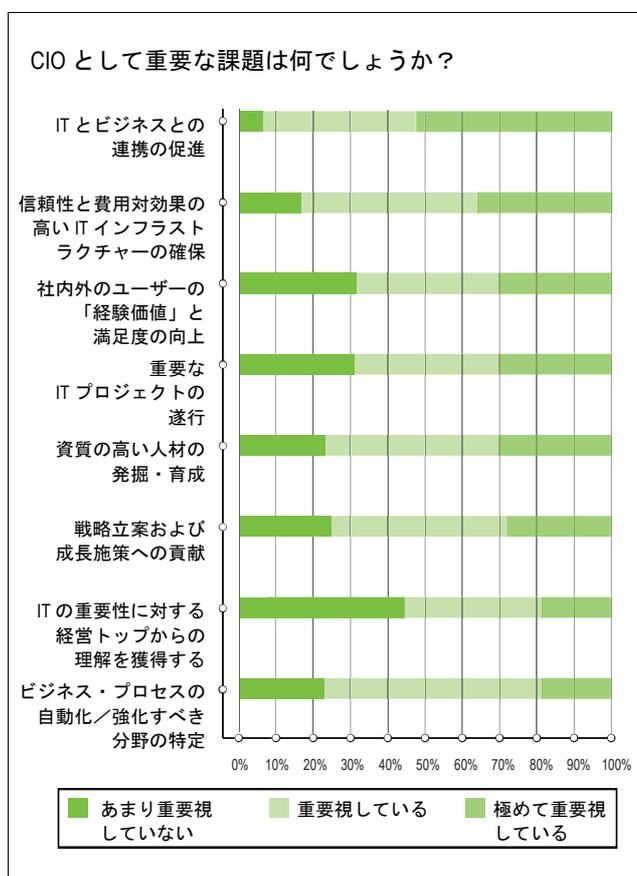


図 14

CIO の主要な活動における重要度と実現度のギャップ

おおむね CIO が重要視している活動では、高い実現度が示されています。とはいえ、いくつかの例外も目立っています。例えば、最も重要と考えている活動についてその実現度に本当に満足している CIO はほとんどいません。53%の回答者が「IT とビジネスとの連携の促進」を最優先事項として挙げているのに対し、この活動において「大きな効果が上がっている」と考えている CIO は全体の 15%にとどまっています。

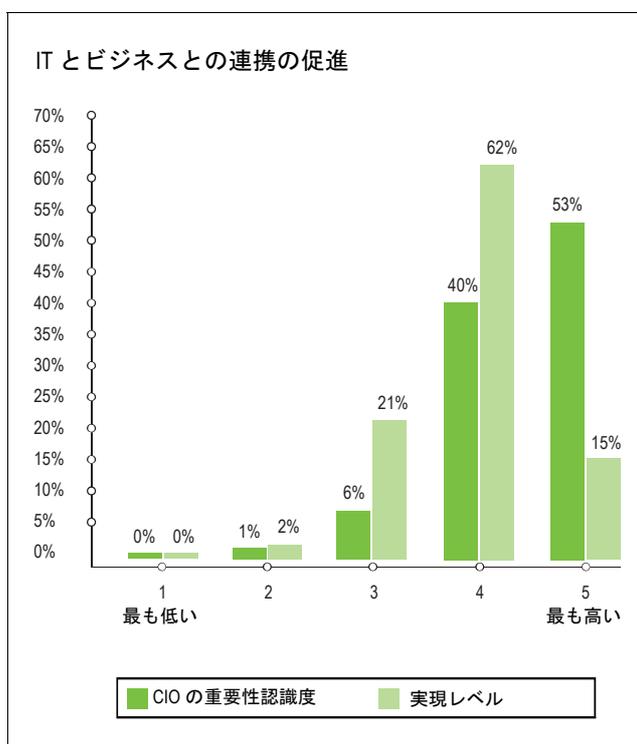


図 15

IT 部門における人材育成力に対する CIO の認識も同様です。「資質の高い人材の発掘・育成」は、78%の回答者が平均より重要と考え、約3分の1 (31%) の回答者が最優先事項の1つと考えているにもかかわらず、この活動において非常に効果が上がっていると感じている人は全体の8%にとどまっています。

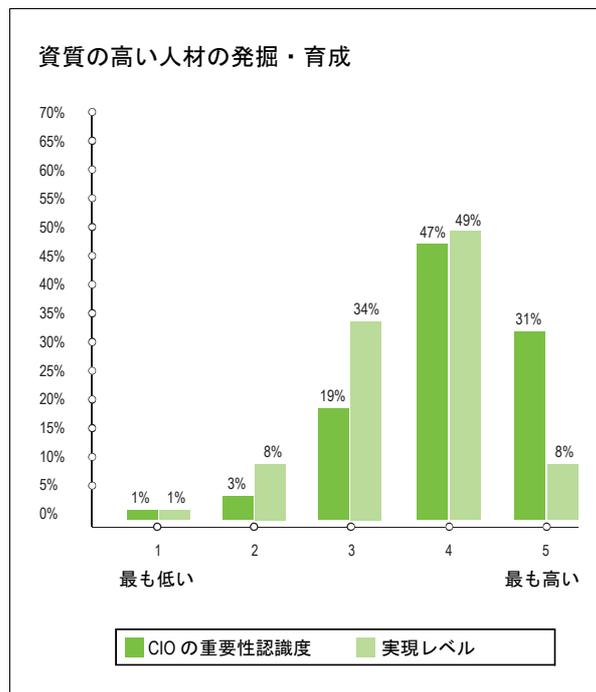


図 16

さらに注目すべき点は、4分の3の回答者が「ビジネス・プロセスの自動化／強化すべき分野の特定」を優先事項または最優先事項と考えているにもかかわらず、半数以上の回答者が実現レベルを平均以下としていることです。これは、主要なビジネス・プロセスの強化へのIT利用についてまだ改善の余地があることを示唆しています。その一方で、CIOは安定したITの提供には自負を持っており、74%の回答者が信頼性と費用対効果の高いITインフラストラクチャーを確保していると考えています。

戦略的 CIO のスキルセット：すべてを兼ね備えることが重要

今回の調査は、戦略的影響力を獲得したCIOは、まだ経営層に加わっていないCIOと比べて多くの重要な能力を有し、さまざまな活動分野で効果を上げていることを明らかにしました。活動成果の差は統計的に見ても明らかで、これまで見てきた重要分野において高いパフォーマンスを示すことが、戦略的なCIOたるために不可欠であることを示唆しています。

より戦略的な役割を果たしている CIO は、以下の分野において強みを発揮しています。

- IT とビジネスとの連携の促進
- IT の重要性に対する経営トップからの理解を獲得する
- 戦略立案および成長施策への貢献
- ビジネス・プロセスの自動化／強化すべき分野の特定
- 社内外のユーザーの「経験価値」と満足度の向上

CIO の中心的活動とその基礎となるスキル

戦略的 CIO は、「ソフトスキル」面での能力、つまり IT の活用をさらに促進するために他者を納得させ、動機を与え、関与させる能力の高さが際立っています。具体的に言えば、人々との対話やコラボレーションを行う上のさまざまなスキルが、戦略的で革新的な成功の中核となる CIO の活動と密接に関係していることが今回の調査結果から明らかになっています（図 17 参照）。

- **政治的手腕**：相手を理解し、CIO 個人または組織としての目標に協力するように働きかけることができる。
- **影響力、リーダーシップ、および権限の行使**：ビジョンを掲げ、推進することができる。他者を説得し、動機づけることができる。上位者への働きかけに長けている。効果的に権限を委譲することができる。
- **関係構築力**：同僚や外部の人々と仕事上の関係を構築し、維持することができる。仕事上の問題について他者を疎んじることなく交渉することができる。他者を理解し、職務上の力関係にかかわらず協力を得ることができる。
- **問題解決力**：戦略的思考を持ち、切迫した状況下でも適切な判断を下すことができる。複合的な仕事の枠組みを確立し、柔軟な問題解決行動を取ることができる。上級経営層と効果的に連携して複雑なマネジメント業務に対処することができる。

- **戦略立案力**：長期目標や長期戦略を策定することができる。ビジョンを現実のビジネス戦略に具現化できる。
- **遂行力**：障害に直面しても集中し、目的を貫く。独立心を持って責任を引き受けることができ、さらに必要に応じて他者から学ぶことをいとわない。
- **指導力**：適切な権限委譲を行う、部下の機会を広げる、直属の部下に対して公平に接する、有能な人材を雇用することができる。

対人関係やコラボレーションスキルの重要性に関するこれらの発見から、CIOが研鑽し開発すべき能力分野が見えてきます。

改善の余地：CIOのスキル・ギャップ

ほとんどの調査回答者は、これらについて妥当なレベルのスキルを有しています。しかしながら、明らかに不足が見られるスキルが1つあります。それは、自分自身のキャリアの管理・開発です。多くの回答者が自らのキャリア管理のための「メンタリング、コーチング、フィードバックを含む、プロフェッショナルなリレーションの構築や維持、および活用」に満足していると答えています。その一方でキャリア開発と管理に関し卓越したスキルを備えていると考えている人は全体の7%にとどまっており、約4分の1(24%)の回答者が何らかの改善が必要だと考えています。すでに重要な戦略的役割を獲得しているCIOは、キャリア管理の分野においてもスキルの高さが際立っています。

基礎となるスキル	CIOの重要な活動					
	ITとビジネスとの連携の促進	ITの重要性に対する経営トップからの理解を獲得する	重要なITプロジェクトの遂行	戦略立案および成長施策への貢献	ビジネス・プロセスの自動化／強化すべき分野の特定	人材育成
政治的手腕	X	X		X		
影響力、リーダーシップ、および権限の行使	X	X		X		
関係構築力	X					
問題解決力	X	X	X	X	X	
戦略立案力	X	X		X		
遂行力	X					
指導力						X

図 17

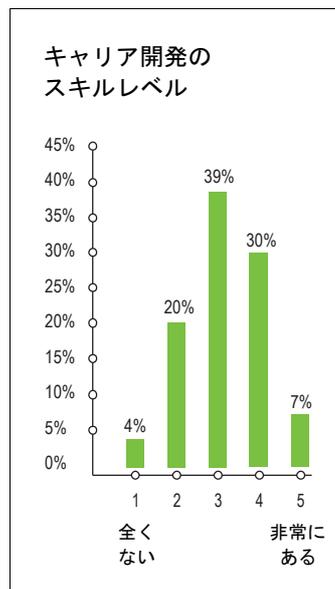


図 18

「ソフトスキル」の重要性の高まりに対応するため、この他に注目すべき分野は、変化への適応力と政治的手腕のスキルアップが挙げられます。CIO は、組織変革のイニシアティブのための効果的な戦略策定を行い、変化への抵抗を打破する必要性を理解しています。また、自らの「政治的手腕」、つまり「相手を理解し、CIO 個人または組織としての目標に協力するように働きかける能力」を強化する必要も認識しています。

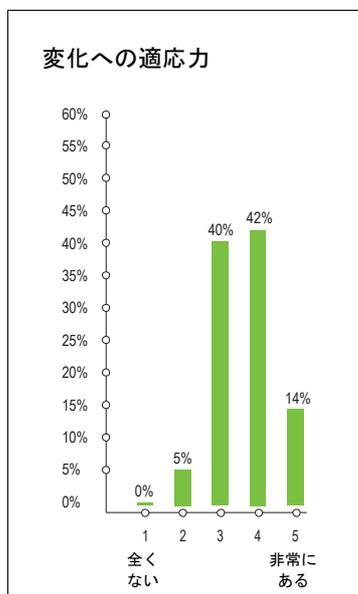


図 19

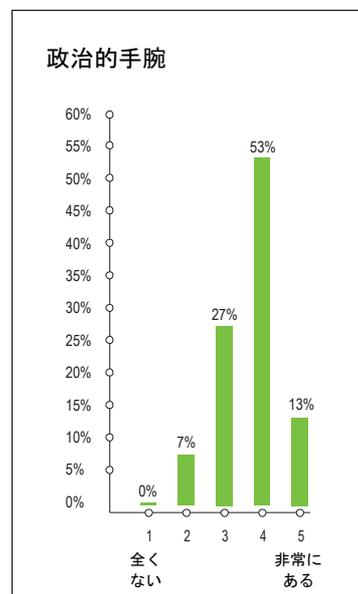


図 20

IT の貢献度評価に残る課題

最後の重要な調査結果は、IT のパフォーマンス評価に関することです。2006 年の CIO 調査でも明らかになっていたことですが、ビジネスに対する IT の貢献度の可視化は、依然として CIO の課題です。IT 投資が IT 部門と事業部門の協力の産物であることにはほとんどの回答者が同意していますが、投資効果の評価については明確ではありません。「IT の投資効果が定義されかつ同意された基準によって測定されているか」という問いに対し、「されている」と答えた回答者は、全体の 3 分の 1 (35%) にすぎません。

特に「創造的な活動」における貢献の測定は、多くの企業にとって困難な問題となっています。創造的なプロセスの成果をおおむね測定できていると答えた回答者は全体の 3%にとどまっており、さらに 8%の回答者は全く測定できていないことを認めています。これは大きな問題を暗示しています。製品／サービスにせよ、プロセスにせよ、あるいはビジネスモデルにせよ、あらゆるイノベーションは創造的な取り組みから生まれます。創造的な活動の成果が記録されていなければ、アイデアを商業的に実現可能なイノベーションにまで高める過程を再現し、発展させ、維持する企業の能力は限られたものとなります。特にコスト意識の高い時期にあっては、非難の対象になりかねません。

もちろん、CIO が、スキルの強化やイノベーションの成功に関連する活動に取り組むことは可能です。しかし、それだけで明確な評価基準がないままでは、継続は難しいかもしれません。明らかに、有効な効果測定に関しては成すべきことがまだ残っています。

終わりに

「私は、イノベーションと変革への貢献を期待されています。IT がこれらをリードできると信じていますが、現実問題として、どこから手を付け、誰を関与させ、どのように成功を評価するのかは難しい問題です。」

—「フォーチュン 500 社」の CIO

競争環境下では、IT インフラストラクチャーやプロセスの自動化は当然なされるべきことであり、組織のイノベーション力と成長力に貢献することこそ CIO の責務です。しかし、そこに至るまでの道は、いまだ明確に示されていません。今回の調査は、CIO 自身の「ソフトスキル」に加えて経営陣の協力体制こそが成功の秘訣であることを示唆しています。幸いにもその 2 つを兼ね備えた CIO がいる企業にとって、イノベーション、ひいては財務パフォーマンスにもたらされる効果はかなりのものとなります。では、何から開始するべきなのでしょう。まずは経営トップの信頼を高める活動、つまり戦略的意思決定プロセスへの目に見える貢献を実現することから始めるべきでしょう。加えて、ビジネス側との連携強化と経営陣の協力体制を獲得するためのスキルや能力に対する理解を深めることが、CIO が「戦略的 CIO」となるための助けとなります。

本調査の目的と調査方法

「2007 CIO Leadership Survey」の目的は、CIO が果たしている役割と、IT および企業組織のパフォーマンスとの関係性を理解し、その結果 CIO というプロフェッションの価値向上に貢献することです。今回および今後の調査結果は、Center for CIO Leadership の研究課題を決定する上でも役立てられます。

この調査結果は、オンライン調査に対して世界中の 175 人を超える CIO（または IT 部門長）から寄せられた回答に基づいています。この調査は、図 21 に示すように CIO のスキル、CIO の活動、IT パフォーマンス、および組織パフォーマンスに関する仮説と相関関係を検証することを狙いとして、マサチューセッツ工科大学スローン校情報システム研究センター（CISR）と多くの学界および産業界のアドバイザーにより共同で開発され、2007 年 7 月から 8 月の間、ハーバード大学経営大学院によってオンラインで実施されました。

この調査には 18 業種、6 大陸、および 27 カ国の CIO（または IT 部門長）が組織を代表して参加しました。回答者の 87%は全社の CIO で、残りは特定のビジネス・ユニット、地域、またはその他のサブユニットの CIO です。回答者は、大企業から中小企業までの CIO で構成されており（図 22 および 23 参照）、約半数は上場企業です。また、官公庁／地方公共団体および教育部門の組織も含まれています。

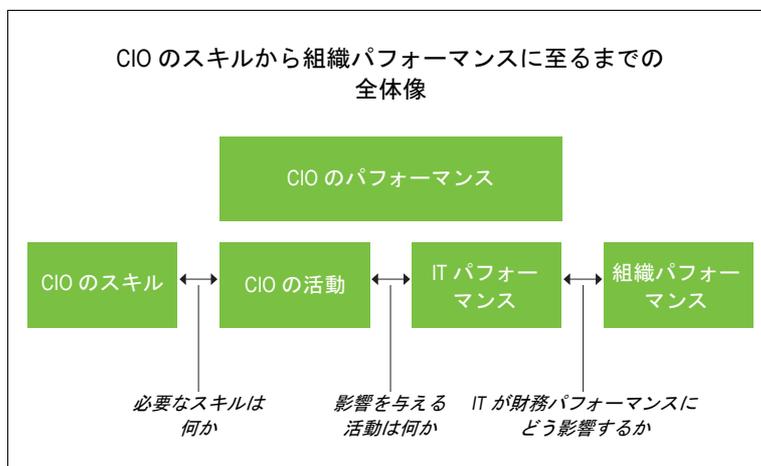


図 21

最後に、財務情報が公表されている組織について、一連の財務指標に基づき分析した結果、CIO と IT の活動／パフォーマンスと財務パフォーマンスに相関関係が見られたことを報告します。

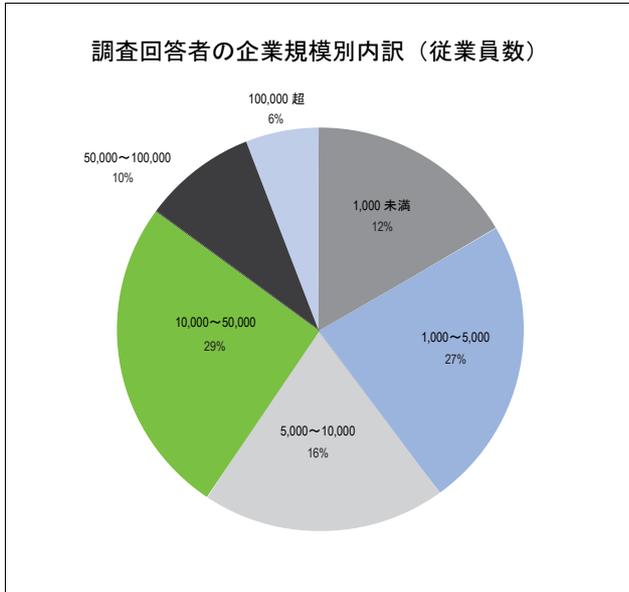


図 22

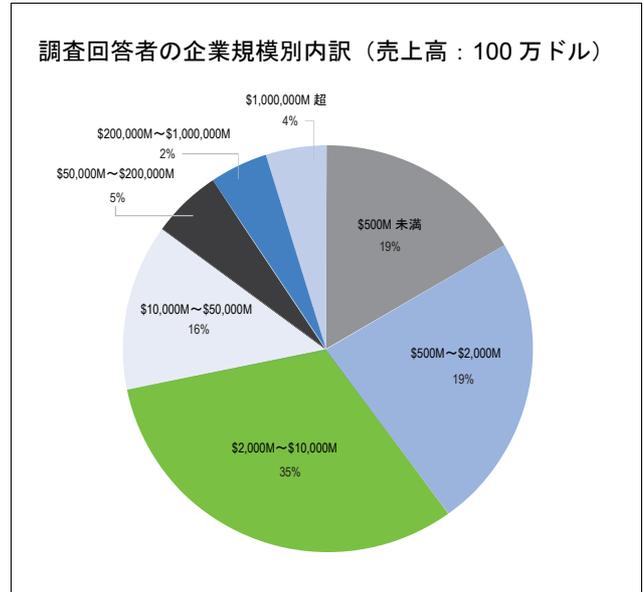


図 23

謝辞

2007 CIO Leadership Survey は、Center for CIO Leadership の共同調査の成果物です。この調査は、ハーバード大学経営大学院（HBS）の Lynda Applegate 氏および Deborah Soule 氏、ならびにマサチューセッツ工科大学スローン校情報システム研究センター（CISR）の Peter Weill 氏、George Westerman 氏、および Stephanie Woerner 氏が共同で開発しました。その他のアドバイザーとして、Hank Chesbrough 氏（カリフォルニア大学バークレー校）、Neo Boon Siong 氏（シンガポール国立大学）、Morten Hansen 氏（欧州経営大学院（INSEAD））、および The Center for Creative Leadership（CCL）にご協力いただきました。

本書は、英語版「The CIO profession: driving innovation and competitive advantage」の日本語訳として提供されるものであり、引用文は英文で提供されています。翻訳には細心の注意を払っておりますが、引用文の正確性等については一切保証せず、また、責任を負いません。（日本語版発行 2008 年 2 月）