

# 時代の転換点における CIO／CDOの準備事項



松延智彦

企業の経営層、特にCIOやCDOにとって2020年代の前半は、新型コロナとともにITやデジタルの視点でも大きな時代の転換点として記憶されるのではないだろうか。

過去10年、財務的視点でデジタル化の価値はGAFAMにほぼ総取りされたといっても過言ではない。個人も企業もGAFAMに「お布施」を支払い、価値の源泉たるデータもデジタルジャイアントたちが囲い込んできた。

22年3月、このような状況に対してEUの主要機関である欧州議会は、これらデジタルジャイアントたちの独占にくさびを打つためのデジタル市場法案について合意したと発表した。また、中国においても20年以降、アリババやテンセントを中心とするデジタルジャイアントに対する規制が強化されている。

これらの規制強化は、GAFAMがつくったプラットフォームを中心に新たな世界を構築し、富をほぼ独占してきた、これまでの時代の大きな転換点となるであろう。

一方、同じくEUに端を発している、カーボンニュートラルなど持続型社会への移行を目指すという国際的なコンセンサスに基づ

き、社会課題解決の取り組みに対して投資が集まっている。たとえば、商品製造、流通過程で環境破壊や貧困層からの搾取が行われていないことを可視化するため、デジタル技術を活用するといったことが行われている。過去10年、多くの米国発のデジタルサービスが、買い物や宿泊、移動など、個人が日常生活で感じる「負」を解消することを目的とし、多くの人々をそのバーチャルな場を集めることを目標としてきたこれまでの価値観とは対照的である。

他方、近年の米中摩擦や直近のロシアによるウクライナ侵攻により、サプライチェーンの強靱化や基幹インフラの安全性・信頼性の確保といった経済安全保障の重要性が急激に高まっている。ここでもITやデジタルの観点で企業の事業継続性をどう確保すべきなのかがあらためて問われている。

これらの環境変化が企業経営に与えるインパクトは非常に大きく、経営層、特にCIOやCDOの環境認識や戦略策定・実行能力がかつたないほど重要になっていることは論をまたない。

本特集の第一論考では、社会課題解決の視点でデジタルを活用したビジネスの糸口を、「ドメイン駆動を活用したビジネス転遷への挑戦」で考察するとともに、第二論考「サイバー攻撃の進化と経営者に求められる対応」では、今や国家レベルの脅威となったサイバー攻撃への対応について考察する。

本稿では、特に第一論考の前段として、このような時代の転換点において、CIOやCDOの視点で何を重視し、準備すべきなのかについて考察する。

その前に、多くの日本企業は、これまで述べた次の時代への転換点に立ててはいないという現状に言及しなくてはならない。つまり、多くの日本企業がこの数年取り組んでいるDXの状況は、既存のビジネスモデルの範囲で顧客接点のデジタル化、業務改革、働き方改革といったビジョンを掲げているに過ぎない。CDOを筆頭にデジタル人材の確保や社員のリスクリングを行い、AIを活用したデータ分析やアジャイルな変革手法を身につけ、レガシーシステムをなくし、クラウドにシフトするといった、最低限の「デジタル基礎体力」をまずは一日も早く身につけることが必達である。

「デジタル基礎体力」を身につけた上で、時代の転換点における準備として重要となる三点を以下に示す。

- ① 自社知見のモジュール化・API化
- ② プラットフォームとしてのブロックチェーン技術活用知見蓄積
- ③ データガバナンスの仕組み構築

これらはいずれも、社会課題解決を一社単独で行うことは難しく、他社や官公庁との連

携、つまりはデジタル的なつながりが必要になるということを前提に準備すべきこととなる。たとえばカーボンニュートラルという課題に対して、二酸化炭素排出量の測定や排出権取引を行うためのデジタルプラットフォームを構築する場合、官民横断でさまざまな連携が必要となる。

①については、デジタル基礎体力づくりの範囲といえなくもないが、自社が保有するデータや知見を基にした独自のモデルを内包したプログラムを、社外から簡易に利用可能な状態にすることを指す。②については、不特定多数かつフラットな関係において透明性を確保したエコシステムを形成するためのプラットフォームとしてのブロックチェーン技術を実装し、活用するための知見であり、③については、②と同様なエコシステムにおいてデータのセキュリティを担保しつつ、組織を超えた円滑な利用を可能とするためのルールや仕組みを指す。

本稿で述べたことは、大きな時代の転換点における一つの断面を取り上げており、もちろんこれらがすべてであるわけではない。重要なポイントは、外部環境変化がITやデジタルの視点でどのように自社へ影響するのかを判断する能力を、CIOやCDOのみならず企業経営層全員が高めることである。

#### 著者

松延智彦（まつのぶともひこ）  
野村総合研究所（NRI）システムコンサルティング  
事業本部統括部長  
専門はデジタル戦略・IT戦略、テクノロジー組織改革、デジタル・IT人材など