

デジタル化時代のCIO



野村総合研究所
取締役会長

しまもと ただし
嶋本 正

21世紀の時が進み、今、第4次産業革命をけん引するデジタル化のうねりは大きく広がっている。企業や組織のIT活用や情報化に携わるIT部門の関係者やその統括責任者であるCIO（最高情報責任者）は、急激な変化の中で変革を迫られ、強いプレッシャーと焦燥感を募らせているように見受けられる。

しかしながら、情報化に関わり企業や組織を支えてきたシステムエンジニアやプロジェクトマネジャーは、まさにデジタル世界の開拓者であり、今の環境を恐れるには及ばない。彼らは、メインフレームコンピュータからオープン系システムへの移行、インターネットの登場など、さまざまな変化を乗り越えてきた。20世紀末にかけての第3次産業革命の中を生き抜いてきた経験や知恵は、今、大きく進みつつあるデジタル化時代にも必ずや生きてくるであろう。CIOと共に大いに新たな変化を謳歌する意気込みを持ってほしい。

野村総合研究所（NRI）では、1999年12月に、今号の特集の執筆者らが所属しているシステムコンサルティング事業本部が新設された。その直後の2000年2月に、当本部から書籍『CIOハンドブック』が出版された。

その前書きで、当時の本部長であった藤沼彰久（元社長）が、「かつてのSIS（戦略情報

システム）、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）や今日のインターネット革命などいくつかの情報化の大波を経て、情報技術（IT）が企業に及ぼす影響力は飛躍的に高まっている。いまや、ITが事業を生み出し企業革新を主導する時代となった、といっても過言ではない」と述べ、当時注目を浴び始めたCIOの役割の重要性を訴えた。

上記の「情報技術（IT）」を「デジタル化」に置き換えてみると、まったく違和感なく今の状況を映し出すことになるのではなかろうか。

当時のCIOは、「情報化の大波」をどう乗り切ろうとしたのだろうか。とにもかくにも進展著しいテクノロジーをいち早く取り入れて使いこなした者が成功したのだろうか。

それはノーである。テクノロジーは手段であって目的ではない。新しいテクノロジーを知ることは重要であるが、それがビジネスや業務にどう役立つのか、その結果、経営にどのような効果や価値をもたらすのかを考え抜いて初めて目的実現のための道筋が見えてくる。拙速に「手段」である「個別」の新技術に飛び付くような「短期」的な視点では、成功はおぼつかない。つまり、CIOに求められたのは、テクノロジーを経営に生かすために、「目的」を明確にし、「全体」感を持つ

て、「長期」的な視点で戦略を練ることである。これは、当時から、デジタル化が進む今日も変わらない。

その際には、押し寄せるテクノロジーの変化を、企業や組織における主たる経営資源である「ヒト・モノ・カネ」との関係性の中で洞察することが効果的であろう。

従来の情報化は、「ヒト」に関して、大量の計算処理や自動化をすることで単純作業から解放した。デジタル化では、さらにロボットや人工知能（AI）による、労働や知的活動の代替も可能になる。いずれも、「ヒト」は従来の長時間勤務の負担が大きく軽減される半面、より付加価値の高い仕事をできるように新たな能力を身に付けることも必要になる。

「モノ」に関しては、従来の情報化は、小型化、モバイル化による軽薄短小化や保守の効率化でコスト削減を実現したのに対し、デジタル化は、IoTによるスピーディーな効率化や細やかな品質向上を可能にしている。一方で、クラウドなどによる、「所有」から「利用」への流れの促進もあり、設備を自社で持つことの是非が問われることになる。

最後に、「カネ」に関して、情報化は、財務や経理の精緻化や資金管理の高度化を可能にしたのに対し、デジタル化は、FinTechやクラウドファンディングにより、資金運用や資金調達などの多様化を加速させている。

このように、経営資源との関係で新しいテクノロジーの変化を解きほぐしていくことで、経営としてのデジタル化への対応施策の要点が明らかになるのではないかと思う。CIOこそが冷静にそれを見極め、どっしりと、的確な手を打つことが期待される。

デジタル化時代に入っても、CIOやその下で活動するIT部門の関係者は、すでに持ち合わせている情報システムの構築・運用ならびに品質・コスト・納期・リスクの管理に関わるケイパビリティ（能力）を生かすことに変わりはない。併せて、IoT、AI、ビッグデータ、ロボットなど、新たなテクノロジーの（詳細ではなく）概観を理解することで、デジタル化時代に臨む基盤が整う。

NRIでは、デジタル化時代の到来を踏まえて、『CIOハンドブック』を今の時代にふさわしいものにするべく改訂を行い、5版目がこの3月に出版された。同書では、2つの新たなITケイパビリティを獲得することが望ましいとしている。1つは、不確実性の中で情報システムを構築するケイパビリティである。デジタル化時代においては、事業とITは不可分となり、事業の方向性に応じてITの要件が変わってくる。そうした不確実性の中でITを柔軟に使いこなすシステムを実現する能力である。もう1つは、「機能」ではなく「価値（事業価値）」をつくり出すためのケイパビリティである。ITの活用体験情報やビッグデータの分析などから、事業にとっての価値を見つけ出し活用する能力である。

現在のシステムコンサルティング事業本部長の嵯峨野文彦（常務執行役員）は、同書の前書きで「CIOやIT部門の従来の役割や範囲にとどまらず、経営レベル、すなわち最高経営責任者（CEO）の視点で課題解決に向けた考え方や取り組み」を知ることの必要性についても触れている。改訂版の『CIOハンドブック』をご一読いただければ幸いである。 ■