

[提言]

CIO を巡る課題

新井 乙平

私は富士銀行（現みずほフィナンシャルグループ）で主にシステム開発に従事し、平成 15 年に退任するまでの数年間はみずほ信託銀行の常務取締役 CIO(Chief Information Officer)を務めた。これらの経験の上に、以下私論を展開してみたい。

CIO の役割は企業の経営戦略を踏まえた上での IT 戦略の立案とその推進であるが、より具体的には次の 8 項目に集約されると思う。

- 常に経営会議に参加して IT 部門の意見を具申
- 全社的な IT に関する方針の策定
- IT 投資の予算管理、優先度付け
- システムリスク管理
- IT 部門のモチベーションの維持向上
- 先端技術の研究
- 大規模システムリリースの可否判断
- CIO 後任の養成

ところが現状これら業務をこなせる CIO は極めて少ないと言わざるを得ない。

そもそも“日本的経営”の風土の中ではゼネラリスト養成に重点が置かれ、スペシャリストはその機能を提供することだけが求められ、経営の中心から遠ざけられてきた。ボトムアップ、全員コンセンサス経営の中では、経営陣に各分野のプロフェッショナルは不要であったとも言える。しかしながらキャッチアップ型経済を脱し、自らが創意工夫により新しい企業を作ってゆかなければならない今日においては、CEO(Chief Executive Officer)の強力なリーダーシップとそれを支える CFO(Chief

Financial Officer), CIO 等のプロフェッショナルによるレベルの高い議論が必要になってきている。アメリカ式の経営を倣って CEO, COO(Chief Operating Officer), CFO などの所謂 CXO 職位が導入されては来たが、本当に魂の入った状況とは言い難い。特に CIO については職位として十分に認識されていない。

企業のコンピュータ化の歴史が高々 40 年程度であり、IT の重要性が経営に認識されたのがここ 10 年余のことである点を考えれば無理ない面もあるが、重要な IT 部門の牽引車不在は問題である。

平成 17 年に行われた経済産業省における有力 16 社の CIO ヒアリングの様子を伺ったが、全社を横串で見ることの出来る CIO が少なく、各企業でも CIO の育成に苦慮しているとのことだった。また IT 化で顕著な成果を上げているとして調査した企業の中では IT 部門出身の CIO は少数派であり、企画部門経験者が多かったという。

この状況は金融機関でも同様である。みずほ統合時のシステム障害を教訓として、金融庁がシステム統合時のチェックリストを纏め HP 上で公表している。金融機関以外でも参考になると思うので一読を薦めたい。これを受けて金融機関には CIO 職が置かれることとなったが、現状では IT 部門経験者が上位の役職にいないこと、また牽制を働かせるために他部門担当役員と兼職しないよう指導があるので副社長が CIO となっているケースが多い。正に名目だけの CIO である。またみずほ証券の誤発注問題を契機に東証に漸く CIO 職が設けられた。いずれも現状はアメリカで役割が確立した CIO 像とのギャップが大きく、我国の CIO の多くは IT プロフェッショナルとは言い難いか、そもそも不在であることが判る。

Otohei Arai

ワールドコンピューターセンター (株)

World Computer Center Co. Ltd.

[提言] 2006 年 2 月 1 日受付

© 情報システム学会

私は平成 10 年に富士銀行取締役を退任し子会社の富士信託に転籍した。その後金融再編の嵐の中で、合併して第一勧業富士信託になり安田信託からの財管 3 部門譲渡を受け、次いで興銀信託と合併して（旧）みずほ信託になり、最終的にはみずほアセット信託と合併して（現）みずほ信託になるという 5 年間の合併、営業譲渡等の絶え間ないシステム変更の中で、成り行きから CIO として指揮を執ることとなった。

この間に経験したことだが、経営会議に上がってくる諸施策にシステム面の検討がされていないものが散見された。IT 部門の検討を経ずに新施策が決定され、後になってその影響の大きさが顕著になっても一旦成された決定を覆すには困難が伴う。経営会議に常時参加出来て IT を理解している CIO の存在が如何に重要かを痛感した。上述のような連続したシステム変更を成功裡に了えた大きな要因として強調しておきたい。企業によっては電算室長クラスを CIO とする例もあると聞くが、オフィサー（O=執行役員）の意味を取り違えたものだ。CEO と何時でも意見交換できるレベルの職位が必要だ。

これからの企業経営にとって IT 戦略の重要性は益々重みを増すと考えられるが、経営者が口先だけで重要性を唱えたのでは足りない。しかるべき人材を CIO とし、責任と権限を与えて欲しい。IT 部門の動きが格段に良くなるのが期待できる。

一方 CIO も IT 部門の利益代表に偏してはならない。経営戦略を踏まえた IT 戦略を構築することが必要で、そのためには当該企業の業務について幅広い知識を有し、社内で信頼される人材であること、それに投資の優先度を判断するために CEO と同程度の社業全般を見渡せる能力とバランス感覚が求められる。また IT 部門をアウトソーシングする場合でも最低限上流工程である IT 企画部門は社内に留めるなどで人材の継続的な確保をしなければ、IT で勝負するビジネスモデル推進は困難になるのではないかと。

次に CIO をどう育てるかであるが、開発現場

での実務経験、中規模以上のプロジェクト・マネジメントの経験、社内ローテーションによる社業の理解、更には各種セミナーへの参加などを通じ長期に亘り計画的に行う必要がある。社内に適当な人材がいなければ当面の対応として外部に求めることとなる。経済産業省などには民間から CIO の IT 補佐官が就任して（CIO には次官クラスの行政職が就任しているが IT 経験は当然に無い）、行政の IT 化を推進しているが、凄まじい奮闘であると聞く。外部からの導入はそれくらい大変なことだ。

アメリカでは CEO3 ヶ月、CIO18 ヶ月と言う表現があるという。CEO は毎四半期に新規の M&A 案件などを決めて株価の引き上げを行おうとするが、CIO はシステム統合には 18 ヶ月必要と足を引っ張る役割にあるという。IT 部門も自分で開発したシステムに拘ることなく、業務インフラなどで共通化が出来るところは、ERP パッケージの利用などで独自 IT 資産を削減し、真にコンペタンスを追及する業務のシステムだけに資源を集中してゆくことが必要である。こうした基本方針の旗振りが CIO の重要な業務だ。

平成 16 年末に「日本 CIO 協会」が設立された（事務局は IT 人材派遣会社の（株）パソナテック）。私もそのメンバーの一人であるが、CIO の社会的認知の向上とその育成、また資格要件についての提言をしてゆくことが主要な課題である。これは情報システム学会の活動とも交錯する領域と考えられる。双方の活動を通じて、より良い IT 推進に寄与したいと考えている。

著者略歴

現在 ワールドコンピューターセンター（株）
取締役社長
1967 慶応義塾大学工学部管理工学科卒
1974 Carnegie-Mellon 大学
Graduate School of Industrial
Administration 修士