



# THE CREATIVE CIO

HARVEY NASH / KPMG  
2016年度CIO調查



The Power of Talent



# スペシャルレポート： 「CIO－これからのキャリア選択」

世界有数のIT調査機関であるマサチューセッツ工科大学情報システム研究センター (MIT CISR) の協力のもと、さらに踏み込んだ分析を行うため、今回の調査に協力いただいた500人以上の回答者に、企業名を含む追加の質問に回答いただきました。



Center for Information Systems Research

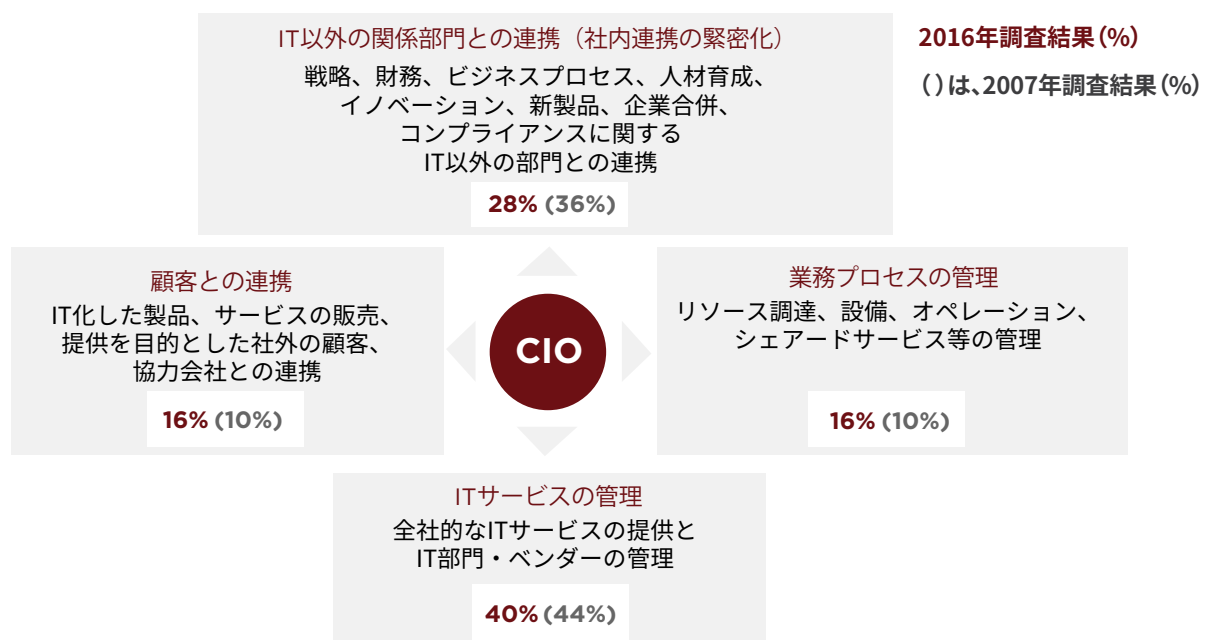
多くのCIOは、自身の役割が変化しつつあることを認識しています。所属会社のIT部門の管理に留まらず、ビジネスプロセスの管理、収益目標の設定、協力会社・サプライヤーなどの取引先管理、顧客管理、人事・ファイナンス・調達などのシェアードサービスの管理にまで、その役割は拡大しています。この変化の主な要因であるビジネスのデジタル化は、多くの個人、企業、電子デバイス、政府などをつなげるネットワークの構築を強力に後押しし、ビジネスの取引、コラボレーション、社会的交流を加速させ、さらには従来の業界の垣根を破壊し、新たなビジネスモデルを形成しつつあります。

デジタル化はどのようにCIOの役割を変えはじめているのでしょうか。その本質を理解するために、MIT CISRは、Harvey Nash社と協力し、CIOの時間の使い方に関する調査を行っています。本レポートでは、Harvey Nash/KPMG 2016年度CIO調査結果と、2007年に実施したMIT CISRの調査結果を比較し、過去10年のCIOの時間配分の変化に着目しました。トップレベルの企業に所属するCIOの行動は、他のCIOと何が異なるのでしょうか。そして、企業の規模、業種による差異の有無、地域による差異についても言及します。

前回のMIT CISRの調査から、CIOは主に4領域に優先的に時間を配分：

- 1. ITサービスの管理:**ベンダー・その他協力会社を含め、IT部門を管理し、要求されるコスト、リスク、サービスレベルに基づき全社のITサービスを確実に提供する。
- 2. IT以外の関係部門との連携:**ビジネス戦略・ビジネスプロセス・デジタルガバナンス・新製品の開発・コンプライアンス・リスク・投資の優先順位づけなどのために、IT以外の関係部門と連携する。
- 3. 顧客との連携:**顧客とのデータ連携の構築も含め、販売やサービス提供の一環として、社外の顧客、協力会社、社内関連部門などとコミュニケーションを図る。
- 4. 業務プロセスの管理:**IT以外の領域を含む活動として、IT以外のシェアードサービス、製品開発、オペレーション、企業責任、サステナビリティ(経営の持続性)、人事、各種プロジェクトなどを管理する。

図1: 2007年と2016年で劇的に変化したCIOの時間配分



出典: 2016年度Harvey Nash/KPMG CIO調査 N=553、2007年度MIT CIO調査 N=1508

図2

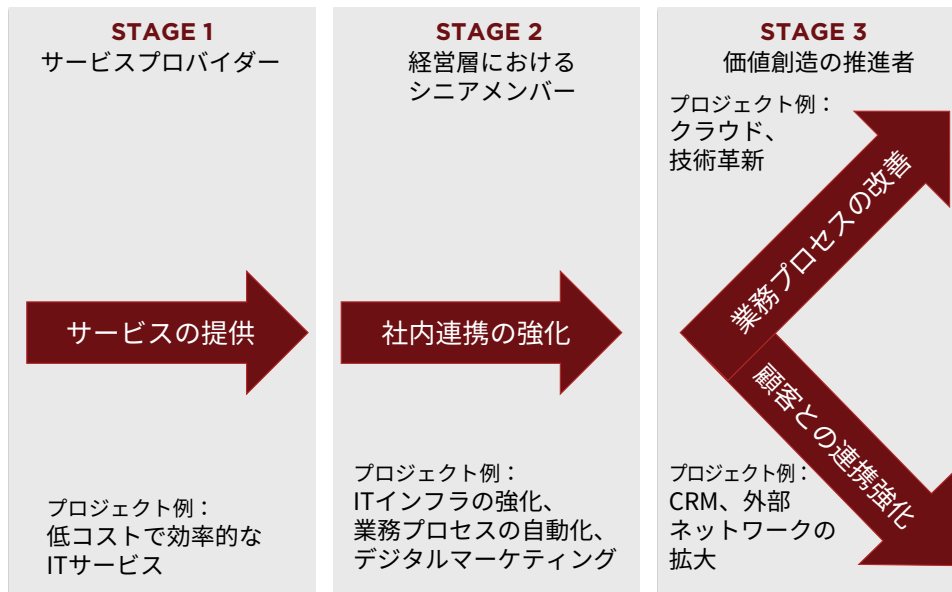


図1は、CIOが同時に取り組む4つの活動について、現在と10年前の各活動への平均的な時間配分の割合を示したもので、劇的な変化が見られます。

具体的な事例は以下の通りです。

- 売上目標の設定にともない、社外顧客との時間が2007年と比較し60%増へ。特にマイクロソフト、レイセオン、ステートストリート信託銀行などのCIOは、顧客に関する活動への時間配分をさらに増加させています。
- 上級役員との時間は減少傾向。社内での上級幹部職との緊密な関係を構築するという目的において、これは一見、相反する行動性向に見受けられます。しかし社内でも緊密な関係を構築する本来の目的は、デジタルによるガバナンスの効率化、常時利用可能なネットワーク構築に向けた投資促進、テクノロジーによって新たな付加価値を生む領域の見極めなのです。この次の段階として、CIOはデジタルの活用により新たに構築した管理方法などを導入し、社内連携のための活動を約25%まで削減する一方で、その削減分をエンタープライズ・プロセスや外部顧客に関する活動に割り当てます。

時間配分に関するこの10年の変化は、企業がCIOに求めるものが変化してきたことを如実に示しています。図2は、これらの要求に対して、CIOが取り組む内容を段階的に3つのステージに分けて記載しています。ステージが上がるにつれ企業ITの底上げにもつながり、経験が蓄積されていきます。

### ステージ1: サービスプロバイダー

すべてのCIOは、他部門のビジネス要件を満たしつつ、ITサービスの効率性・可用性・低コストを同時に実現することの重要性を説いています。次のステージに進み、他の活動に時間を再配

分するために、CIOは先ず基盤となるITサービスを構築し、維持する必要があります。

### ステージ2: 経営層におけるシニアメンバー

ITサービスが正しく管理されると、CIOはより多くの時間をIT以外の部門との連携に割り当て、業務の自動化、ガバナンス強化、プロジェクトの投資対効果の最大化に注力し、組織全般のデジタル化を推進します。トップレベルの企業<sup>1</sup>に属するステージ2のCIOは、オフショア開発、ITインフラのアップグレード、デジタルマーケティングなどのプロジェクトについて、同業他社よりも比較的良い結果につなげています。

### ステージ3: 価値創造の推進者

経営層におけるシニアメンバーとしての地位を確立したCIOは、企業にとっても自身のキャリアにとっても重要な選択肢が与えられます。すなわち、次の領域を顧客にするか、または業務プロセスにするかという選択です。企業にとって最大の価値創出領域はどこか、自身のキャリアにとって最適な領域はどこかを考えることとなります。顧客を選択した場合は、CIOが注力する次の領域は顧客エンゲージメント、営業、社内連携などの方向に向かいます。一方で、業務プロセスを選択した場合は、優れた業務プロセス、人材、テクノロジーの採用・調達によって、企業運営をより改善していく方向に舵を切ることとなります。

業務プロセスを選択した例として、たとえば、BNPパリバ社のグローバルIT・オペレーション部門のトップを務めるBernard Gavgani氏が挙げられます。同社が属する金融サービス業を筆頭に、多くのCIOは業務プロセスを注力領域として定め、ITとオペレーションの統合を推進しています。トップレベルの企業において、CIOの各活動への時間配分と、クラウド導入や技術革新などのプロジェクトの成功率には密接な関係が見られます。

1 トップレベルの企業とは、業界別の過去5年の売上成長率および純利益ベースで見た時の上位25%に該当する企業を指します。

ステージ3におけるもう一方の選択肢として、顧客との連携強化があります。たとえば、当時ヒューレット・パカード社のCIOを務めていたRamon Boaz氏は、時間の大部分を社外顧客との関係構築に費やしました。2015年に同社が分社化した際（HPとHPEに分社）、Boaz氏は、顧客や協力会社に最高レベルのCX（顧客経験）を提供すべく、HPE社において顧客中心かつ技術革新が主導するビジネス戦略を実現するため、同社のカスタマーアドボカシー（顧客エンゲージメント）部門担当上級副社長に就任しました。

顧客のニーズや需要が常に変化する市場環境において、顧客重視の傾向がうかがえます。このような環境に企業が適応するには、顧客の声を社内に届けることが非常に重要です。その役割を効果的に担えるのが、社内のIT幹部や顧客と接するCIOなのです。

3つのステージに基づく考察以外に、会社の規模や業種による時間配分の違いについて、興味深い発見が見受けられます。小規模の会社（社員数100人未満）に所属するCIOは、ITサービスの活動に費やす時間割合が35%と少なく、逆に、顧客に関する活動の時間割合が22%と多い傾向が浮き彫りになりました。これは、私たちがベンチャー企業から真に学ぶべき点です。こうした小さな企業では、CIO自ら顧客のニーズを積極的に収集し、その知見を自社の顧客関連システムに反映しています。顧客と過ごす時間が多いCIOを業種別で見ると、テクノロジー・通信で20%、金融サービスで19%、ヘルスケアで18%という結果となりました。興味深いのは、この3つの業種がデジタルエコシステムの構築を牽引しているリーダー的な存在でもある点です。ここでの教訓はステージ3に位置するCIOは、比較的变化の激しい業界に身を置いており、業務プロセスよりも顧客を選択する傾向にあるということです。このように会社の規模や業種による違いがある一方で、地域差による違いは確認できませんでした。このことから、世界中の組織が同じようなデジタル化の課題に取り組んでいることがうかがえます。

CIOはデジタル化、迅速かつ柔軟な対応力の強化、グローバル化を推進し、企業の収益に貢献するというプレッシャーにさらされています。このような環境でCIOはITサービスの提供以外の活動に配分する時間を確保するために、自身の時間の再配分を検討する必要に迫られています。ITサービスを管理する時間を削減し、ビジネス価値の創出・提供により時間を配分できるような経営ガバナンスを、CIOは関係部門と連携し構築する必要があります。

現在の時間配分が、所属企業のニーズを反映し、かつ自身のキャリアの方向性にも合致しているか見極めるために、自己分析を試みることを推奨します。

- 過去12カ月の活動時間の記録をレビューし、各活動の時間を4つのアクティビティに色分けします。
- 現在の自身の時間配分と今回の調査結果を示した図1の平均値を比較し、差異がある場合は、その差異を説明できるか自問します。最も注力すべき領域（例：ITガバナンスの構築、協力会社との連携、顧客との連携、ビジネスプロセスのデジタル化など）において、十分な時間を割り当てられていれば、現在の時間配分は適切と言えます。
- 最も注力すべき領域において、十分な時間を割り当てられていない場合、重要度の低い領域に割り当てていた時間を重要度の高い領域に割り当てるため、部下の業務範囲やスキル、報酬体系などの見直しを検討します。たとえば、現在自分が担っている業務の一部を部下に委譲するため、その部下を指導する時間を一時的に増やすことは非常に効果的な取り組みです。



**Stephanie L. Woerner**  
MITスローン経営大学院  
情報システム研究センター  
研究科学者



**Peter Weill**  
MITスローン経営大学院  
情報システム研究センター  
センター長兼上級研究科学者

お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL : 03-3548-5111 (代表電話)

[kpmg.com/jp/kc](http://kpmg.com/jp/kc)

[www.kpmg.com/jp/cio-survey](http://www.kpmg.com/jp/cio-survey)

本文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

本レポートは、KPMGインターナショナルおよびHARVEY NASHが2016年5月に発行した"HARVEY NASH / KPMG CIO SURVEY 2016"を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。

私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

Harvey Nash name and logo are registered trademarks or trademarks of Harvey Nash plc. Copyright © Harvey Nash, 2016. All rights reserved.

© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 16-1561

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.