

CIO/CDO等の役割再定義（案）

※正式版は、後日公表予定

背景

- 令和2年12月28日に経済産業省より発表したDXレポート2（中間取りまとめ）において、DXを経営レベルで推進するために、CIO（Chief Information Officer）やCDO（Chief Digital Officer）、CDXO（Chief DX Officer）等（以下、「CIO等」という。）の役割を明確にする必要性が示されたところ。
- また、経済産業省が実施しているデジタルトランスフォーメーション調査（DX調査）においても、CIO等を組織上明確に位置付け、ミッション・役割を定義している企業ほど、企業全体のDXが進んでいる結果となった。
- 過去、ITは経営の一機能に過ぎなかったが、近年のデジタル技術の発展により、IT・デジタルの可能性は大きく広がった。特に、DXについては経営の一機能ではなく、経営そのものの問題である。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、DXの必要性がますます高まっており、今、CIO等の役割を再定義することは極めて重要である。
- なお、役割の再定義にあたっては、経済産業省において2020年11月に取りまとめた「デジタルガバナンス・コード」を前提とし、CIO等が特に重要な役割を担うべき事項について整理を行った。

(参考) デジタルガバナンス・コードとCIO等の役割の関係性

デジタルガバナンス・コードの項目

CIO等の役割

1. 経営ビジョン・ビジネスモデル

①データやデジタル技術の活用を前提とした経営ビジョン・ビジネスモデルの創造

2. 戦略

2.1. 組織づくり・人材・
企業文化に関する方策

②ビジネスモデル実現に向けた
戦略の立案と遂行

2.2. ITシステム・デジタル技術活用環境
の整備に関する方策

3. 成果と重要な成果指標

4. ガバナンスシステム

③ガバナンスシステムの構築

※CIO等の棲み分けについては「CDOやCDXOはDXの戦略策定とその遂行に責任を負い、CIOは既存のITシステム一般を効率化すること等に責任がある」といった考え方もあるが、企業により実態は異なるのが現状である。こうしたことから、CIO/CDO/CDXO等の役割をそれぞれ明らかにするのではなく、CEO（Chief Executive Officer）をデジタル面から補佐する経営幹部に求められる役割として、「CIO等の役割」を明確化することとする。

CIO等の役割

- CIO等の役割は大きく①データやデジタル技術の活用を前提とした経営ビジョン・ビジネスモデルの創造②ビジネスモデル実現に向けた戦略の立案及び実行③ガバナンスシステムの構築で構成される。

※①～③の基本的な考え方や行動イメージについては、次頁以降を参照

①データやデジタル技術の活用を前提とした経営ビジョン・ビジネスモデルの創造

- データやデジタル技術の活用を前提とし、CEOと緊密にコミュニケーションを取りながら、CEOと共に自社の経営ビジョンやビジネスモデルを創造する

②ビジネスモデル実現に向けた戦略の立案と遂行

- 必要となる組織・人材、予算、システム環境整備といった観点を踏まえ、CIO等が主体的にビジネスモデル実現に向けた戦略を立案する

③ガバナンスシステムの構築

- 関係者と連携しながら、デジタル技術に係る動向や自社のITシステムの現状を踏まえた課題を把握・分析し、戦略の見直しに反映するとともに、サイバーセキュリティリスクに適切に対応する

①データやデジタル技術の活用を前提とした経営ビジョン・ビジネスモデルの創造

【基本的な考え方】

経営ビジョンの策定やビジネスモデルの創造に最終的な責任を持つのはCEOであるが、CIO等はデータやデジタル技術の活用の観点からCEOを適切に補佐し、CEOとともにそれらを創り上げていくことが期待される。つまり、企業が経営ビジョンやビジネスモデルを創造するにあたり、「ビジネスとITシステムを一体的に捉え、データやデジタル技術による社会及び競争環境の変化が、自社にもたらす影響や今後の事業機会を踏まえること」の重要性をCEOに提言し、CEOの承認を得て、CEOと緊密にコミュニケーションを取りながら、ともに経営ビジョンやビジネスモデルを創造していくことが求められている。

【具体的な行動イメージ】

- デジタル技術そのものやデータやデジタル技術による社会及び競争環境の変化、さらにはそれらが自社にもたらす影響や事業機会等について、知識を絶えず深め分析を行うとともに、将来の環境変化に関する予測を行う
- 上述により得た知識や分析、将来予測等を基に、CEOと緊密にコミュニケーションを取りながら、顧客や社会のニーズを基にして、データやデジタル技術の活用を前提とした経営ビジョン・ビジネスモデルをCEOとともに創造する
- ビジョンやビジネスモデルの創造にあたり、自社のみならず、他社との協業、さらには産官学の連携等、様々な可能性を追求し、必要に応じ、連携実現に向けた調整を行う

② ビジネスモデル実現に向けた戦略の立案と遂行

【基本的な考え方】

CEOとともに創り上げたビジネスモデルの実現に向け、データやデジタル技術の活用を前提とした戦略を立案し遂行することは、CIO等の中心的な役割と言える。

戦略の立案にあたっては、その推進に必要な組織・人材、予算、システム環境整備といった幅広い観点を踏まえることが必要であり、CEOはもちろん、人事・財務・情報システム部門、各現場部門、さらには外部協力者との適切なコミュニケーション・連携が求められている。

【具体的な行動イメージ】

- CIO等がリーダーシップを発揮し、ビジネスモデル実現に向けた戦略を立案するとともに、情報システム部門や各現場部門等をコーディネートしながら戦略を推進する
- CEOをはじめとした経営幹部や人事部門等と連携し、戦略の推進に必要な体制・組織及びIT/デジタル人材を定義した上で、具体的な人材の獲得方法を検討・実行する
- 経営幹部や財務部門等と連携し、必要な予算を確保する。新たにIT/デジタルサービスを導入する際には、企業収益に与える影響について、CIO等が責任を持って説明する
- 経営幹部や情報システム部門、各現場部門等と連携し、必要なITシステム・デジタル技術活用環境の定義を行うとともに、環境整備に向けた方策を検討し、実行する

③ガバナンスシステムの構築

【基本的な考え方】

戦略を実行した結果、ビジネスモデルの実現という目的に対してどの程度の成果が得られたのか、経営幹部等とともに評価を行うことが重要である。さらに、評価の結果明らかとなった課題を踏まえ、必要に応じて戦略を見直していくべきである。

一方、戦略の実施にあたっては、サイバーセキュリティ対策を適切に講じていることが前提となるが、この点についても、情報システム部門等と適切に連携しながら対応することが求められている。

【具体的な行動イメージ】

- 経営幹部等と連携し、立案した戦略の達成度を測る指標（KPI等）を定め、指標に基づき、成果についての評価を行う
- 戦略の評価を通じて明らかとなった課題について、社内外の関係者と連携しながら分析を行い、必要な戦略の見直しをスピード感を持って実施する
- 情報システム部門等とともに、自社の状況を踏まえたサイバーセキュリティ対策、プライバシー対策やシステム障害対策を検討し、全社的に実行する
- 上述のようなガバナンスシステムの構築に際し、CEOと定期的なコミュニケーションを取り、CEOと課題認識をリアルタイムで共有する