

経営とITの架け橋 ～企業に寄り添うITレスキュー集団～

KAKE  HASHI

CIO Lounge Magazine

特集 特別講演・対談

「京都花街の経営学～伝統産業に学ぶ人材育成と事業システム～」



CIO
Lounge

2024 winter

vol.5



02 理事長 ごあいさつ

03 特集 特別講演・対談

京都花街の経営学 ～伝統産業に学ぶ人材育成と事業システム～

近畿大学経営学部キャリア・マネジメント学科教授 西尾久美子先生 × 矢島理事長

08 西尾久美子先生／ご経歴と著書のご紹介

活動紹介

09 企業DX分科会

10 DX人材育成分科会

11 現場主体DX推進分科会

12 SCM分科会

情報セキュリティ分科会／セミナー

13 情報セキュリティ分科会／トレンドマイクロ株式会社との共同調査

15 相談事例の紹介

16 Veeamエグゼクティブ・ラウンドテーブル

17 ●Executive総会 ●ゴルフ(CIO Lounge Cup)

18 新規入会：正会員紹介・サポート会員紹介・書籍発刊予告

2024年度サポート会員(法人)の募集要項



CIO Lounge マガジンについてのアンケートのお願い

本誌はCIO Loungeを広く知っていただくとともに、その活動内容をご報告させていただくことを目的に2022年10月に創刊し、今回5号を迎えました。つきましては、さらなる誌面の充実を図るため、アンケートを実施させていただきたくご協力のほど宜しくお願い申し上げます。(回答につきましては、右記の二次元コードまたはホームページ掲載のURLよりお願い申し上げます)



表紙について

三条大橋(さんじょうおおはし)

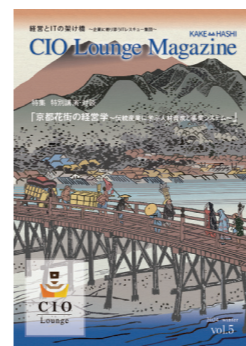
特集で対談いただきました近畿大学西尾先生のご講演に因み、歌川広重が描いた京都三条大橋を取り上げます。

この橋は、室町時代にごく簡素な構造をもつ橋として鴨川に架けられていたようですが、本格的な橋としては1590年、豊臣秀吉の命により奉行増田長盛が大改造を行ったといわれています。

その後、江戸時代には東海道の西の起点にあたる重要な交通上の要衝として、人々を繋ぐ架け橋となりました。

CIO Loungeは、「企業経営者と情報システム部門」、「企業とベンダー」の架け橋となり、各企業様の効率的・持続的成長に貢献することを目指しています。

(出所：京都観光Navi)



みなさまこんにちは！

CIO Lounge 理事長の矢島孝應です。

この度「CIO Lounge マガジン」第5号を発刊致しました。

2023年10月26日、京都リーガロイヤルホテルにて「Executive総会」を開催致しました。折角京都での開催ですので、是非とも京都らしいお話を皆様にご提供させていただきます。近畿大学経営学部教授の西尾久美子先生にご登壇いただき「京都花街の経営学」についてお話しいただきました(詳細は特集記事をご覧ください)。

以前、西尾先生のご講演を初めて伺った際、日本の伝統的な文化が我々のIT業界の人材育成やプロジェクト推進に相通じるものがあることに気づき、非常に驚きました。それ以

来、益々京都の伝統文化に興味を抱いた次第です。

マガジン第2号のITを活用したお酒造りから今回の第5号まで、様々な角度や視点からITを見ることを進めてまいりました。これからもITに対する新たな気付きを皆様にも少しでもお届けできるように進めていきたいと思っています。何か良い事例などがございましたら教えていただければ有難く存じます。すぐにも飛んでまいります。

これからも、通常の仕事に加え、広い視点で皆様からの益々のご支援並びにご協力を賜りますようお願い申し上げます。

理事長
矢島 孝應



特集 特別講演・対談
Special Dialogue

京都花街の経営学 ～伝統産業に学ぶ人材育成と事業システム～

近畿大学経営学部
キャリア・マネジメント学科教授 西尾久美子 × 矢島 孝應 CIO Lounge理事長

2023年10月26日(木)
京都市: CIO Loungeサポート会員様 Executive総会

「見ると古くさく非合理的に見えるものこそ、
環境変化に適合し応用・運用されて、350年もの間、
業界全体が継続する叡智となっています」

2023年10月26日に京都市で開催したCIO Loungeサポート会員様 Executive総会2023の特別講演として近畿大学経営学部キャリアマネジメント学科教授西尾久美子先生をお招きして「京都花街の経営学」伝統産業に学ぶ人材育成と事業システム」をテーマに講演いただきました。西尾先生は人材育成と事業システムについて研究され特にインターンメントや伝統文化などの分野を対象に、技能育成とキャリア形成の関連に注目して研究されています。中でも京都花街(かがい)で活躍する舞妓さんが京都以外の人がほとんどになっていることに着目。日本各地からやってきた人が舞妓さんとしてスタートして、数年を経過すると芸妓さんになる。キャリアに段階があることに注目されて、それを支える人材育成と事業システムを中心に研究テーマとしてフィールドワークを約2年間続けておられます。

今回のExecutive総会の会場の京都市内には祇園甲部、宮川町、先斗町、上七軒、祇園東の5つの花街があり、これを称して五花街(こかがい)と呼ばれています。この中で京都最古の花街である上七軒は安土桃山時代を源流として350年以上続いています。五花街では舞妓さんと芸妓さんが一流のおもてなしのプロフェッショナルとしてサービスを提供されており、古くから京都の魅力を満喫できる場所となつています。

ご講演では、京都花街の基礎知識、舞妓さんのキャリア形成、おもてなしの技「座持ち」のスキルアップ、取り引きシステム「見さんお断り」の合理性、人材育成と事業システムの順に貴重な研究成果を交えてお話しいただきました。ユザー企業の経営者様、情報システム部門責任者様、サポート企業様の日頃の活動でも示唆に富んだご講演です。ここではご講演の様子をご紹介します。

サービスプロフェッショナルを育て、

一流のおもてなしを提供する五花街の基礎知識

私は生まれも育ちも京都で、舞妓さんは京都以外の人がほとんどになっているなというところにまたま気がつきました。他所からやってきて、言葉も、まず京ことばでないと話ができません。着物も着たこともない、舞妓さんは年齢が若いですが、どうやって育てているのか。人がいないと続かない業界です。何か秘密があるに違いありません。しかも、サービス業です。付加価値をうまく提供できる顧客接点を彼女たちがマネジメントしていかないとけません。その背後にある仕組みが何かありませんと、個人の頑張りだけで続くようなビジネスは成り立ちません。舞妓さん、それから舞妓さんが数年たつと芸妓さんとキャリアに段階があることも知っていましたから研究してみようと思いました。

花街でおもてなしのプロフェッショナルである舞妓さんと芸妓さんは二流のおもてなしという見えないサービスを提供します。実は1970年代半ばは、担い手の舞妓さんの人数が最も少なかったです。五花街、舞妓さんがいる五つの街があるのですが、このとき舞妓さんは今の半分以下です。五つの街で30人を切つたのです。舞妓さんのいない街まで出てきました。舞妓さんと呼んでも来なかつたら楽しくないですよ。今は、7、80人ぐらい舞妓さんたちがいます。コロナ禍で一時減つたのですけれど、今はデビューラッシュです。もう経済状況が回復してきて、観光需要も戻ってきています。

舞妓さんの人数が減つた理由は簡単です。内部人材に限定したからです。京都の生まれ育ちで、この業界のことをよく知つているところの家のお嬢さんが良い。舞妓さんの衣装は豪華な一点物ですから、デビューすると言って辞めるとはいへんです。すごいコストをかけています。だから血縁に頼るのが一番辞めにくい。

ところが1970年代は高度経済成長期、高学歴化が進みました。中学を卒業して、家の商売とか親戚のお仕事を手伝うのがいやということで舞妓さんのなり手が減りました。その当時、舞妓さんを育てる事業者さんである置屋(おきや)のお

母さんたちは、他所の子を受け入れるしかありません。いきなり知らん子は受け入れられませんから、踊りの師匠や三味線の師匠の紹介があつて、こういう人の紹介で受け入れられました。受け入れたら嫌々やつている家の子よりもやりたいといつてやつてきた子が絶対頑張ります。お稽古をきばります。踊れて、良い着物を着せてもらえます。頑張りうという気分になります。

「おおきに財団」といつて京都府と京都市が出資した伝統伎芸後継者の育成など様々な事業を行い、五花街の保存と伝統伎芸の保存継承を目的にした財団があります。そのホームページに「アクセスすると「舞妓の日」とか、舞妓さんになりた人はここに連絡をしましょうと出ています。ネットにいつぱい動画も出ています。日本全国、北は北海道、南は沖縄までいろいろなところで情報に接した、高校、大学に行くというキャリアだけではなくて、伝統的なことに関心があつて、やつてみたいという子たちを受け入れました。この子たちが置屋さんに入つてきています。インターネットで引いていただくといっぱい出てまいります。

舞妓さんだけでは宴会は成り立ちません。18歳とかの舞妓さんが5人来て、400人のパーティーを切り盛りはできません。その彼女たちのプロジェクトのチームリーダーになってくれるような20代や30代、40代の芸妓さんたちが必要になります。芸妓さんの中でチームリーダーになってくれる人がお姉さん芸妓さんです。最も経験年数が長い人がチームリーダーになるという不文律がありますので、この人たちが「お姉さん芸妓さん」と言われる人たちになります。この人がチームリーダーになって、宴会を指揮していつてみんなが差配をされていく形になります。

このチームを作るのは「お茶屋さん」という事業者さんです。ここが「見さんお断り」のあの壁になっている取り引きのハブになる事業者です。お茶屋さんは基本的に顧客情報をもとに、どんなチームを作るのか決める「サービスバンドラー」の役割をしています。お茶屋のお母さんがチームを組み立てるという形です。周辺の事業者とも連携しています。食事は自分のところでは出しません。全部ゲータリングです。そうしたら厨房の設備はいらぬ、厨房の人を雇用する必要はありません。しつ

らえ、お花をどうするのか、家具の人れ替えをどうするのかというところも全部周辺の事業者さんと連携しながらやつていく形になります。

お茶屋さんはお客さんの要望をもとに、どの芸妓、舞妓を呼ぶかを考えて、お座敷と呼ばれる宴席を作り上げます。これは顧客の目的によります。このお茶屋が目的と予算に合わせてチームを組み立てます。外部化しますので、経済の変動に強いです。この様に外部化していくためには、「見さんお断り」顧客情報を蓄積することが大事です。それなりの金額を払つたので失敗すると悪い噂が出てきます。それは皆さんの業界でも同じかもしれません。継続的に取り引きがあるところはこういう好みでこんなものがということをだんだん蓄積します。

段階に応じて求められる能力や

役割の変化が明確な舞妓さんのキャリア形成

お客さんの前で接客する子を誰がどうやって育てるのでしようか。これが、京都にある「置屋さん」「屋形」という言い方もします。舞妓さんたちをきちんと育てていく事業者さんです。今は日本全国からなりたい子がやってきて、多くは組合とかにアクセスがあつて、あの置屋さんが空いていますから、そこで迎え入れてもらうおつかいが多いです。もちろん置屋さんに伝手があつて、直接その置屋さんに迎え入れてもらう子もいます。迎え入れた子をどうやって育成するのでしょうか。この置屋の経営者がお母さんですが、お母さんがちゃんとするのは当たり前。お母さんが現場について行つても誰もお金を払つてくれません。

OJTが始まつたときに、誰が面倒を見てスキルを上げていくかです。そのためデビューするときに対の「お姉さん」としてお姉さん役を決めます。メンタリングの関係性を結びます。ちなみに、この疑似姉妹関係を結ぶときには仲人が立ちます。人間関係は揉めるのが当たり前です。行き違いがあるのが当たり前です。パツファをどう作るのか、仲人と言つてこの業界の中で信頼度の高いお姉さんやお茶屋のお母さんが間に立つて困つたことがあつたら、ウチに相談してや、という仕組みが作ら

てあります。これがあるので、うまくいくときもうまくいかないときも、誰かに相談できる仕組みを作っているのがポイントになっています。

1年生新人はできないのが当たり前です。新人の能力を可視化して、クレームを防ぐ秘密があります。新人舞妓さんの口紅ですが下唇しか塗っていません。1年間下唇しか塗れないのです。顔に初心者マークを貼ったまま現場に行くのです。この人、失敗する、何も知らない、みんな注意して教えてや。対のメンタリングの関係は作つたけれどデビューの3日間しかお姉さんは一緒に付いて行きません。あとはどんなプロジェクトチームに入るかわかりません。ホテルの宴会場に行くかもしれないし、料理屋さんに行くかもしれないし、出張でどこか行くかもしれない。一緒に来た人がこの子を見たら、この子は初めてかもしれない。経験が乏しいかもしれない、皆さんのように経験豊富な方やつたらどうされますか。ウチの隣に置いてしばらく様子見とこ。こを気付けた方がええっていうところを、教えてあげようとしています。お客さんはええ人やけども飲んだらうるさいから飲みが進んできたらウチと場所を変えてあげよう、とかいろいろなことを言っておけることもできます。

1年経つとお姉さんが様子を見ていて、1年生は卒業やと思つたら上唇を塗ります。卒業という見極めがなかつたら1年たつても塗ってもらえません。1年2ヶ月が経つても塗つてもらえない子もいます。両方に紅が塗つてあるとできる人というランクになります。そこを可視化しています。リスクを防いで、失敗経験をやりすぎると離職につながりますから、気にかけてもらえているっていうことがわかれば心理的安全性が高まります。こうやってせっかくデビューさせた子を辞めさせないようにしています。新人さんはこんなふうな顔に初心者マークを貼っています。4、5年目になるとちゃんと変わるのですね。ヘアスタイルが変わつて、かんざしの量が減ります。着物の襟はデビューしたての舞妓さんは赤に刺繍がたくさん入つていて、4、5年目になると銀とか白の刺繍に変わります。襟を見ても、経験年数が一目でわかります。かんざしの量を見てもわかります。あなたはもう5年生やから、1年生の子に教えてあげて回します。これをやり続けていると1年生卒業というレベルになっていくということです。

お客さんの顧客情報を蓄積して

最高のおもてなしを支える「見さんお断り」

顧客情報を蓄積して、おもてなしをちゃんと届けます。紹介者がいけば入れます。関東の方がお金はいくらぐらいなのかと聞かれます。いや、お金の問題ではないです、紹介者がいけばいけます。紹介者があるとその紹介者の方を通じて好き嫌いとか好みを聴取できます。お茶屋さんは二つの街に軒だけ取り引きできます。相見積もりは残念ながら許されません。花代は緒です。組合でエリアごとに花代が決まっていますので相見積もり取つても同じです。お客さんがそこに定着していくようにということですすみ分けされています。もちろん祇園甲部、宮川町、先斗町、それぞれに1軒ずつ持っている人もいます。あるいは祇園甲部の中に会社の口座と自分の口座と持っているオーナー社長さんいらっしゃいます。お茶屋は分けています。花街では財布は不要。支払いは後日精算。二次会ならお茶屋の経由によりスマートに決済できるという形になって与信管理もされています。

ルールを守れないと締め出されます。札びらを切るようなお客さんはありがたいようで実はありがたいくない、継続的に来てくださる方がありがたいと言われます。器物損壊とか、舞妓さんに触るとか、こういう人はすんまへん今日は結構いっぱいなんですと3回くらい言われたら「出禁」ということです。ね。お茶屋さんは顧客情報を蓄積して、それに応じて周囲の人から組み立ててやっています。舞妓さんは全然この点は理解していませんが、自営業者の芸妓さんはよくわかっています。失敗したら翌日から呼ばれないという緊張感があります。まだお客さんから集金が済んでいませなければ、月末に締めたら翌月分には自分の花代をもらえるとということは失敗したらもらえませんが、お客さんの様子を見ながら自分が売れるのじゃなくて、連れて行った舞妓全体でお客さんと一緒に喜んでもらえます。お客さんがまた来たい、またお茶屋さんに声を

けてやつてということもチーム編成ができたなら当然わかります。これはキャリア形成の過程に応じて求められる能力や役割が明確で、それに応じて舞妓の5年目ぐらいになつたら「舞妓の社長」と言われるのですよ。リーダーシップやマネジメントのスキル、だんだん現場で他の人と一緒にやつていくのに、どうしたら全体を見る能力が発揮できていくのかということを考えさせるようになります。

そのベースにあるのは、1年ぐらい毎のすごく細かい段階での見える化です。ヘアスタイル、衣装、口紅。衣装も新人のときはすく可愛らしい色、ピンクとか、クリーム色とか、経験値が上がつてくるとはつきりした色でくつきりした感じで、段々大人っぽい美しさ変わっていくみたいな感じになります。

新しく入ってきた人をなじませます。新人の中には皆さんの業界であれば中途採用の人も入つてくると思います。わからない人たちをなじませます。なじませた上で、この業界の一員だつていうふうを意識づけする内発的動機づけです。良いものを着せて、良い役割を与えて、仕事をしていること自体が面白い、という体験を毎日ではありませなければ、時折体験させてあげます。これがないと気軽に転職します。舞妓さんたちを縛っている法律は何もないので嫌になれば辞めます。しかし舞妓になったら意外に辞めないのですよ。ここでしかできない仕事やし、世界中に70人しかいないから頑張りますとか言われたりしているのを聞いています。



かけていただけることが良い人材ということになります。

お茶屋さんが真ん中にあつて取り引きのハブでお客さんとは長期の取り引き。芸舞妓さんは置屋さんとは短期の取り引きであかんかつら切られます。いっぱいライバルがいますので。料理屋さんや提供事業者さんとも情報共有をしています。料理屋さんからの依頼でお茶屋さんが出張するっていうことがあります。初めて京都に来たし、せっかくやから芸妓さん、舞妓さんとかをここに呼んでもらうことができますかつて言つたら、料理屋さんがお茶屋さんの口座を持っていますので呼びましようかつて言つて。そういう形でもお客さんの相互融通みたいな、両方の便益が上がるようなことになっています。

人をうまく活用することが必要です。二次会で大きな宴会があつて二次会になるつて言つたら、お客さんとコネクションがある芸妓さんは二次会に行きましようかつてパーに流れていたりします。舞妓さんはそんなコネクションがないですよ。ね。行くところがなかつたら、せっかく化粧をして支度したのに、夜8時半過ぎたら仕事になつたらつまりません。仕事がないのが一番つらいと言われます。

支度したのに稼働率をどうやって上げるか、手軽に楽しめる仕組みつていう形で、実は京都のお茶屋さんの中にホームバーを持っているのですよ。カウンターとか、ちょっと小上がりの座敷があつたりして空いている舞妓さんを1時間呼んでとか、2時間呼んでと言われたらお茶屋さんの中なので舞妓さん1人で来て安全ですからやることができます。こんな仕組みが作られています。

人材育成と価値競争により「見えない差別化」構築

花街は人材育成と価値競争をしています。価格競争はしません。良いものをちゃんとした値段で届けたいのです。それで継続的にお客さんから最良にしてもらえると時間のかかる人材育成に投資ができます。

そのため昭和40年代に今まであつたお稽古場を学校法人にするために努力されているわけです。こんななたくさんの皆さんが熱心に聞いていた京都の花街のおもてなし、舞妓さんやから見えない何か秘密あるのじゃないかと思えますよ。ね。

お客さんの気持ちを察して、場を読む力

「座持ち」が市場価値を高める

ではどんな子が売れるのでしょうか。スキルを可視化して見ていこうと思います。彼女たちが、「座持ち」がいい子が売れます。踊りが上手いのは当たり前。楽器の演奏ができるのは当たり前。しかし2時間のプロジェクトチームの中でずっと踊りや演奏しているわけではありませんで、10分かつ15分間、残りは接客のフロントラインに立つてお客さんが気持ちよく納得して、こに来て良かったなつて思ってもらえることが必要になります。

「座持ち」ということをスキル分解してみました。一つは絶対必須の基礎技能がないと駄目です。ここに来ないと体験できない伝統文化に関する基礎技能。もう一つは接客の最前線に立ちますので、上品な立ち居振る舞い、そして顧客情報保護です。いつどこで誰と会つていたか絶対言いません。これは必須です。そして反応の良さ。400人の宴会を10人でもてなすときもあれば、3人のお客さんを2人でもてなすときもあります。そのときにどういうふうにお客さんと受け答えできるのか、その場所にに応じてお客さんの気持ちを察して場を読んでいくということが必要です。400人の宴会でもやはり上の子になつたら絶対一番端のテーブルまで回りますつて。時と場合に応じてお客さんの反応を見ながらチームで回ります。

こんな人たちを作りたいですよ。彼女たちは必ずデビュー前に置屋に入ります。舞妓さん時代はずつと置屋にいて基本スキルやマナーを教えるもらう行動教育です。そして、全員学校に行つて、師匠から技能を学びます。学校法人化している街もあります。そこで身につけたものをお茶屋さんが作ったプロジェクトチームで発揮します。そして、お茶屋のお母さんやチームリーダーからフィードバックを受けます。受けたら帰つて自分の置屋のお母さんやお姉さんに報告します。その日の夜か翌日の朝には報告して、できていないことは改善します。学校でお稽古せなあかんことなのか、行動規範なのか判断はそれなりの能力でないとできないですから、フィードバックを聞いてここでこうしようという形でぐるぐる

そのことに若い人材も惹かれるのですよ。それでネットで調べ、修学旅行で来て京都で歩いている舞妓さんを見た。こんな仕事ができる。調べてみると育成の仕組みがあつて、未経験者でも入れます。何も知らなくても行ける。若くてやつてきます。やつてきて面白い、頑張ります。お客さんが楽しんでもらえる様に努力して能力が上がると、〇〇を通じて効率的に人の教育を継続するための秘密となっています。これが長期競争優位性になっているということを皆さん方にお伝えをしました。

最後にこれさえちゃんと言えは、あなたも明日から舞妓になれるという三つの言葉で締めようと思います。

一つは「おおきに、〇〇さん」

周囲の人にきちんとお礼が言える、感謝の言葉をきちんと伝えられます。新人なのに目をかけてもらつていっていることを感謝して、配慮してもらええる意味で感謝の言葉。

二つ目は「すんまへん」

できないことは当たり前、日に100回言つてもいいから自分ができるいないつていうサインを出せば、周りの人は教えてくれます。どこでつまずいたかつていうサインを出さない。日に100回言つてもいいからとデビューする時に言われます。1方3ヶ月毎日同じこと言うていたら「あほえ」とも言われます。最初の日に100回言つても良いと言われると気が楽ですよ。ね。謝り続けてもいいのです。

そして、「おたのもうします」

仕事をするときは今日は扇子を持つてきましたがお客様と私、サービスを提供する人を分けるための結果を作るためです。舞妓さんたちは踊るときは扇子を必ず手前に置いて、これから自分の技能を発揮します見てください、評価してください、つていうふうになります。お師匠さんを前に稽古するときもそうです。それを出すときにはきちんと顧客の前で居住まいを正してご評価をください、つていうつもりで「おたのもうします」と言います。皆さんが評価してくれませんかと本当に売れるものなのか価値があるものなのかわからないです。それを確かめるといってことを教えられています。

私の話はここで終わります。どうもご清聴いただきありがとうございます。



西尾先生のご経歴と著書

京都市下京区で数代続いた米穀商の家に生まれる。京都府立大学女子短期大学部卒業後、大阪ガス株式会社勤務を経て、2001年滋賀大学経済学部卒業。2006年神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期修了、博士(経営学)。神戸大学大学院経営学研究科助手、同COE研究員を経て、2008年京都女子大学現代社会学部准教授、2013年同現代社会学部教授。2021年近畿大学経営学部キャリア・マネジメント学科教授。専門は経営組織論、組織行動論。国内外での講演、TV・ラジオ出演多数。主な著書に「京都花街の経営学」(東洋経済新報社、2007年)、「舞妓の言葉」(東洋経済新報社、2012年)、「おもてなしの仕組み」(中公文庫、2014年)がある。

<https://thinkin.blog/>



『京都花街の経営学』
なぜ350年も続くのか

【出版社からのコメント】
350年以上の歴史をもち、いまだに人々を惹きつける京都花街—。なぜ350年も続き、なぜいまだに人々を惹きつけ続けるのか?そんな疑問をもとに、気鋭の経営学者が5年におよぶフィールドワークを取行、その成果が本書に結実しました。
一見すると古臭く非合理的なしくみに見えるものこそが、環境変化に適合し応用して運用されて、業界全体が長期に継続する「制度的叡知」となっているのだ。(本文より)

2007年東洋経済新報社刊
2017年第10刷発行



『舞妓の言葉』
京都花街、人育ての極意

【内容紹介】
少女が舞妓(プロ)になる瞬間、彼女たちはどんな言葉を発し、どんな言葉をかけられるのか—
折れることなく自分を勇気づけ、舞い上がることなく自分を見つめ、周囲との関係性に配慮できる、しなやかな「心の芯」を作るための珠玉の教えを、350年の伝統が育んだ言葉に込めて紹介する。

【著者からのメッセージ】
いつの時代も若者は、未経験で、未熟で、自信もない。でも、ひたむきさを持って取り組んでいることを認めてほしいと願っています。350年続く伝統産業である「京都花街」が、現代の10代半ばの少女たちを舞妓さんというプロフェッショナルに育成できる秘密は、伝統文化や人材育成の仕組みとともに、自分の経験や周囲の関係を大切にしながら自律的なキャリア形成をうながす、「言葉の力」にもあるのではないかと思います。

2012年東洋経済新報社刊
2018年第4刷発行



『おもてなしの仕組み』
京都花街に学ぶマネジメント

【内容紹介】
「京都花街の経営学」(2007年、東洋経済新報社刊)を改題、補筆・修正のうえ収録

【内容紹介】
(「BOOK」データベースより)
「伝統」と「革新」が同居する街—京都花街。私たち日本人が惹かれるはんなりとした風情やその優雅なおもてなしは、どのように350年以上も続いてきたのか。これまでベールに包まれていた「秘密の世界」のしかけを、気鋭の経営学者がフィールドワークによって解き明かした力作。

2014年中央公論新社(中公文庫)刊
2017年第2刷発行

矢島 本日は講演いただき本当にありがとうございます。西尾先生 お声掛けいただいてとても嬉しいです。ありがとうございます。矢島 本総会を京都で開催するという事で、どなたにも話していただくのが良いかと理事会で話し合いました。西尾先生にお願いした次第です。お話を伺ってIT業界にすごく精通されていると感じました。皆さんはいかがでしたか。この会場には「お茶屋」の人がたくさんいます。Serverの皆さんです。「置屋」はSEを派遣しているところ。食事とか出しているところは、いわゆるソリューションを提供している会社。プロジェクトをやりますと、プロジェクトマネージャーが来て、お客さんの要望を聞いて適切なSEを選んでプロジェクトを進めます。西尾先生 そのプロジェクトが失敗したら大変ですよ。矢島 先生のご研究の成果をIT業界のSEの育成とか、プロジェクトマネジメントの育成に活用できればすごく良いなと聞かせていただきました。皆さん、いかがでしょうか。



西尾先生 ありがとうございます。ぜひ皆さんに関心を持っていただければ嬉しいです。矢島 先生のお話ですが、とくに男性は花街に対しての興味があるので聞いてくれます。仕事につながった分野で考えた時にあまり堅苦しくなく腹落ちすると言いますか。通じるところが大きいと思います。やはり競争と協業が大切であり、置屋同士は競争していますね。西尾先生 もちろん競争しています。競い合わないと質が下がってきます。舞妓さんや芸妓さんは少しでも良い宴会に呼ばれます。矢島 そんな環境の中でみんなが協業してそれぞれの花街を盛り上げていこうとされているのはどのような背景がありますか。西尾先生 一人では仕事ができないからです。それはもう身に染みて分かっています。実は3年目ぐらいの舞妓さんが売れてくると天狗になると言われます。そういう時にお姉さんやお母さんが、あんた一人ではこまごまできなかったわけと違うと言われながら気づきます。一緒にやっている姉さんがいて、宴会に呼んであげようというお茶屋さんのお母さんがいて、大変な時も陰日向なく、その子の愚痴を聞いてくれるお姉さんがいて、だから自分二人で一人前にならなければいけないと気がつくこと。それが協業のベースになっていると思います。矢島 もう一つ感じたのが、京都花街という、長年続いている文化を絶やさないと皆さんの誇り、プライドがすごくあり、全体で守つていこうという気持ちを強く感じました。西尾先生 世界各國から来てくださる方に良いサービスを提供したいという思いをお持ちです。安くない対価を払つてくださる納得してもらえらるおもてなしを届けたいです。そのためにも競い合いますし、街の壁を越えて連携します。矢島 皆さん、我々は日本のIT業界を崩してはいけません。だから変なSEを送り込んでいけない、できる限りいい人材を。そのときにその場限りでプロジェクトを進めても、お客さんの方から何やあその会社はつまらないと思われまます。そのよう

なバランスを京都花街全体では保っていると強く感じました。西尾先生 もちろん短期的な利益も必要です。舞妓さん芸妓さんを育てるのに時間がかかることを舞妓さんの人数が減った時にひしひしと感じておられます。急に白塗りして着物を着せて、宴席に出しても絶対できないわけです。育てていくためには、協業しながら、質の良いものを継続的に届けて、それで良いお客さんが入ってくるような入り口を作り続けるということが大事ということを実感されていると思います。矢島 皆さん、今の西尾先生の話をよく聞いてください。その場限りで人を送り込んで仕事しても、将来的に業界が崩れます。実は今SE不足です。誰でも良いからSEを出して欲しいという会社もあります。そうしたら業界が崩れていくということですから、皆さんよろしくお願いします。西尾先生 お客さんが舞妓さんばかりを呼んでくれて要望されることがあるそうです。慣れていないお客さんの要望です。お茶屋さんは舞妓さんだけのチームを編成するのです。そうすると、チームリーダー役のお姉さん芸妓さんがいないので宴会が成り立たなくなってしまう。やはり姉さんは来てくれへんとかあんなうていうのが分かります。矢島 まさにIT業界も同じですね。優秀なエンジニアだけを呼んでも、結局プロジェクトをまともめられないのです。西尾先生 だから、そういう姉さんを何人かと舞妓さんを入れてプロジェクトチームにするの良いものになって、呼ばれていった舞妓さん側も自分たちだけでやっていたらバラバラになると分かります。取捨つかない時に、普段姉さんのことをあのおばはんと思つているのかもしれないが役に立たないよう役で立つ、それが実感できます。役割の違う上に立つ人に尊敬を持つて意見を聞く、これとどうですか姉さん、つて教えてもらいに行こうとします。矢島 本日に今日、先生の話をお聞かせいただき、うちの会社でもお話ししたいと思われれる会社があると思います。西尾先生 本日は大変ありがとうございました。西尾先生 どうもありがとうございました。



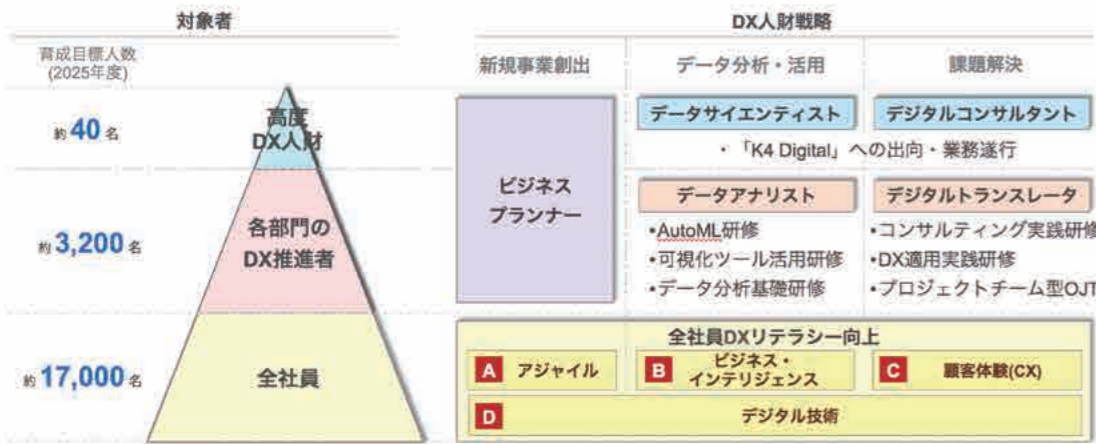
関西電力/上田氏

DX人材育成分科会イベント
基調講演 実施報告

実際にPOCCにご協力いただいている企業様に「生の声」をお聞きするために、5月に訪問しました。

策定した「DX人材戦略」

関西電力ではDX人材を「高度DX人材／各部門のDX推進者／全社員」の3層に分類し、それぞれ2025年度末までの育成目標人数を設定しました。DX人材戦略には人材像とスキル・マインドセットが



策定したDX人材戦略

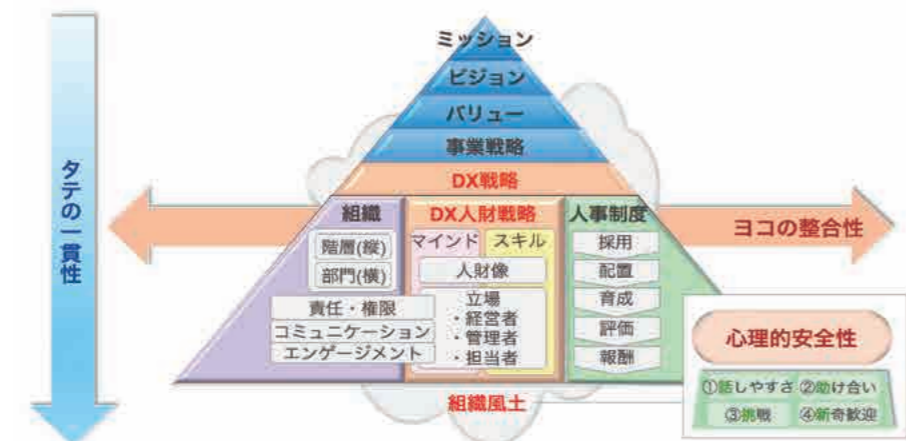
DX人材戦略の策定・実行では二つの要諦があります。一つ目は「タテの一貫性」です。会社のミッション・ビジョン・バリュー・事業戦略・DX戦略をベースに「DX人材戦略」をストーリー立てて「一貫性」を持って策定するとともに、実行段階でも、組織風土が足かせにならないかを留意する必要があります。「DX人材戦略」に影響を与える各階層、部門、責任・権限、コミュニケーション、エンゲージメントなどの「組織」面と、「人事

定義され、「ビジネスプランナー／データサイエンティスト／デジタルコンサルタント」などの役割を明確にしました。役割ごとに研修体系を整備・充実し、人材育成を進めています。また、全社員必修のDXリテラシーについては、「A:アジャイル／B:ビジネス・インテリジェンス／C:顧客体験／D:デジタル技術」に焦点を当てた動画研修が提供されています。

DX人材戦略の要諦は「タテの一貫性」と「ヨコの整合性」

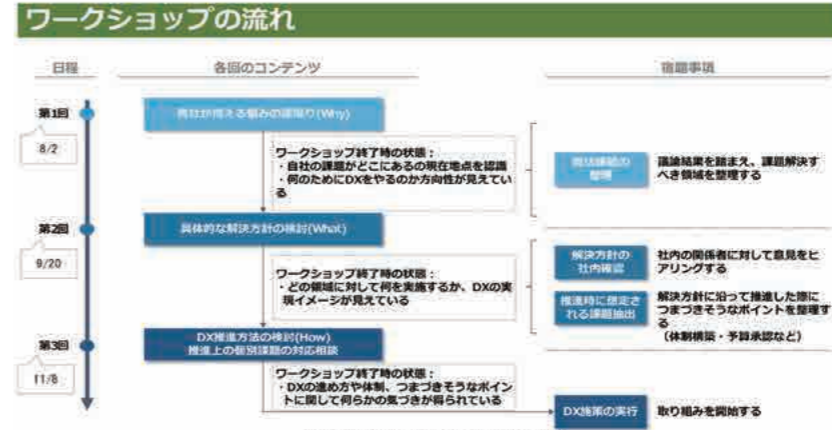
制度における採用・配置、育成・評価、報酬サイクルとの整合性を保つことが大切です。これらの整合性を欠いてしまうと、戦略が実現しづらくなります。

関西電力では明確なDX戦略のもとでDX人材の効率的・効果的な育成を進めています。DX推進により中期経営計画に掲げたKX(関西電力トランスフォーメーション)の実現を目指しています。



DX人材育成分科会

プロセスDXのみならず、ビジネスDXを実現するための組織・人材育成のあり方を明確にします



今回の企画には、製造業から小売業まで多種多様な企業7社10名の人たちにお集まりいただき、ファシリテーターと参加者による少人数のチーム編成で十分な議論の時間をとり、DXの本質的理解を深め、各回に応じた成果物をつくってきました。

各企業が何のためにDXを推進するか(Why)についての議論を行った1回目のワークショップに引き続き、2回目のワークショップではDX実現に向けた実施項目(What)がクリアになっているか、どの業務に対して何を実現し



当日の様子

ていくのかを、各社の実情も踏まえて議論しました。議論のなかでは、DX実現のための実施項目が1回目でも議論したDXの目的と本筋に合致しているのかといった厳しい指摘がファシリテーターから飛ぶなど、非常に熱い議論が交わされました。

3回目のワークショップは2つのパートに分けて進めました。前半では、2回目のワークショップの結論を受けて各社で作成したDX推進の具体的な実施策(How)とその推進上の課題についてグループごとに議論しました。後半では、これまでの3回のワークショップを踏まえて、①DXの目的・課題(Why/What)、②DXの実現イメージ・ビジョン(Who/Where/What)、③DX実現に向けてやるべきこと・進め方(How/When)を「私のDX宣言書」としてまとめ、ワークショップ参加者全員の前で1社ずつ決意表明の形で発表していただきました。つひつひの発表に対して、会場からの確かなアドバイスや心温まる応援メッセージのコメントがあり、最終回にふさわしい内容のワークショップになりました。もちろん、第2回、第3回ともにワークショップ後に懇親会が開催され、懇親を深めるとともにワークショップの時間に収まりきれなかった情報交換が行われたことは言うまでもありません。

参加企業の皆様からは、3回のワークショップ

での経験によってDX推進担当としての自身の道が開けたとの感想や、同様のイベントへの参加希望、他の企業とのネットワーク構築による助けを得られたといったポジティブな意見が多く寄せられています。改めて参加企業はじめワークショップの実施に多大なるご協力をいただいた皆様に深く感謝申し上げます。

分科会メンバーは参加企業の皆様とワークショップ終了後も情報共有できる関係にあります。企業DX分科会では、CIO Loungeが今後どのように各社のDXをお手伝いしているか引き続き議論することにも、今回の取り組みをひとつのフレームワークとして活用していくことを考えています。



当日の様子

Subcommittee 企業DX分科会

企業DXの方向性を考え、実効性の高いDXフレームワークを確立します

Subcommittee 現場主体DX 推進分科会

業種・企業に依存しない共通業務の
デジタル化はどうすればよいのか

これまで、分科会を9回開催しました。

分科会のアウトプットが、CIO Loungeの今後の活動において有効に活用されるよう、活動のねらいについて議論を重ねた結果、中規模企業が今後事業効率を高めていく、さらには、発展させていくために、業務のデジタル化をどう進めていけばよいのか、どのような事項に留意する必要があるのか、意思決定のための参考となるアウトプットを出す目的でアンケート調査を行いました。

アンケートは正会員の所属企業(主に大企業)を中心に、業務面(組織)機能面の現状を網羅的に収集・整理中です。結果は今後の中規模企業のツール・システム選定時の参考情報として有効活用、正会員同士の意見交換が出来ると考えています。定期的にアップデートをしながら各社におけるデジタル化検討時に、活きた参考事例としての利用を想定しています。

今後は、①DX化を検討中の中規模企業の相談要請の際にアンケート結果を参考にしながら企画立案と一緒に推進すると同時に、アンケートに賛同頂いた企業間をつなぎ、②同じツールを利用している立場での情報交換(盲く使い切るためのノウハウ、べからず集等の共有)、③新たなツール導入(既存からの切替え)模索時のサポートを目指します。

組織(業務)切り口による
主要業務整理
(出典:CIO Lounge作成)

Subcommittee

SCM分科会

製造業における

「需給管理の最適化」のための

現実解を追求しています

第2回SCM ワークショップ 開催

当分科会主催による2回目のSCMワークショップを11月28日(火)に開催致しました。参加者は、正会員13名、サポート会員13名、主催者CIO・Lounge 20名の総計46名でした。



当日の出席者

SCM分科会 活動報告 昨今の経営環境とSCM課題について

CIO Loungeの会員の方々の関連企業37社の過去3カ年の業績を調べてみますと、売上高はほとんどの会社で増加しているものの、利益率は若干低下傾向で、在庫日数は増加している会社が多いことが分かりました。また、事前に実施したアンケートにおきましては、『環境変化』に対するキーワードとして

- 「原材料・資材の高騰と安定確保」「SDGs 取組み強化」「課題認識」では「情報連携」「需要変動」「在庫削減」「ノウハウ管理」等が多く上がっており、そこで、課題に対応する考え方として、分科会にて検討した左記の3つのSCMパターンについて事例を入れながら紹介しました
- ① 優先経営課題(売上・利益・CF)別SCMパターン
- ② 商品特性別SCMパターン
- ③ 生産業態別(受注生産・見込生産)SCMパターン

議論テーマ

「環境変化にSCMとして如何に対応するか」

今回は参加企業を「見込生産型」と「受注生産型」のグループに分けて、左記のポイントを提示して、議論を進めて頂きました。

- ① 如何に情報連携を強化するか?
 - ② 如何に需要変動に対応するか?
 - ③ 如何に在庫適正化を図るか?
- 限られた時間ではありましたが、活発な意見交換により、情報共有を図ると共に、気付きを得るための有意義な場になったと思います。

Subcommittee

情報 セキュリティ

分科会

「関ヶ原合戦に学ぶ

サイバーセキュリティ」

東京地区セミナー開催報告

東京地区では初となる第6回情報セキュリティセミナーを「内部不正」「情報漏洩」をテーマに2023年11月2日(木)に開催致しました。東京地区で初めての開催という事もあり、集客に少し不安がりましたが、正会員ユーザー企業19社、サポート企業5社10名と大阪地区を上回る規模のセミナーとなりました。

セミナー内容は8月に開催した大阪地区でのセミナーと同じ構成で、まず日本ブルーフォイント株式会社チーフエンジニア増田幸美(そつたゆきみ様)より「関ヶ原合戦に学ぶサイバーセキュリティ」と題して基調講演頂きました。講演テーマは前回と同じでしたが、更にブラッシュアップされており、講演時間の1時間があったという間に過ぎていきました。参加者から「サイバーセキュリティを独自の切り口で経営者にも分かるよう優しく解説出来ていて社内でも聞かせたい」「情報セキュリティ、内部不正は、現在当社にとってHOTOな話題なのでおもしろかった」等の意見を頂きました。

基調講演の後には、日本ブルーフォイント様からご提供頂いた「関ヶ原Tシャツ」を身にまとい、6班に分かれてグループディスカッションを行いました。不正のトライアングルにおける「動機」「機会」「正当化」を、不正防止の観点からいかに抑止できるかというテーマについて、

熱心に議論頂きました。チャタムハウスルールに従い、会社のバッチを外して議論するディスカッションは、CIO Loungeセミナーの特徴になっており、「セキュリティに関して他社との情報交換は難しいので、非常に良い機会となりました」等のご意見を頂いています。

セミナー終了後は、場所をレストランに移して恒例の懇親会を開催致しました。お酒が入るとさらに口が滑らかになり、色々と情報交換頂き、盛会のうちに終了いたしました。「初の東京開催、次回もお願いいたします」「今後も機会がありましたら、是非開催を期待します」「次回も必ず参加します」等のご意見を頂きましたので、引き続き東京地区でのセミナー開催も企画して参ります。

最後になりましたが、大阪地区に続いて講演頂いた増田様、また会場を提供頂いた株式会社アシスト様に感謝申し上げます。



当日の出席者

当該分科会成果の活用先

1. ユーザー企業会員 (大企業CIO)
2. サポート企業会員 (ベンダー)
3. 個別支援先企業 (大企業、中小企業)
4. 国内一般企業

昨年までの主な活動 (非基幹業務のDXWG)

1. 非基幹業務での課題共有
2. ツールマップ整理
3. ワークショップ

当該分科会活動計画 (案)

1. 検討項目イメージ
 - (1) 対象業務の整理
アナログで行っている共通業務の区分 (大分類、中・小分類)
 - (2) ツール・サービスのマッピング
異業種区分ごとの代表的ソリューション
 - (3) デジタル化の留意事項整理
一度に全てデジタル化できるわけではない
業務デジタル化の因果関係、選択のための情報
 - (4) 各サービス選択・利用のあり方 (中央主体か現場主体か)
2. 進め方
 - (0) 情報収集
 - (1) 参加メンバーで討議
 - (2) 中規模企業ヒアリング
 - (3) 成果発表と討議のためのワークショップ

CIO LOUNGEの活動目的・概要

(目的) 企業に対して、IT化やデジタル化を推進する事業を行い、情報化社会の発展に寄与する

1. 企業の経営幹部層・CIO及びIT部門責任者の相談相手となり、解決への糸口を見出し、情報化社会の発展を図る
2. 「企業の経営者と情報システム部門の架け橋」、「企業とベンダーとの架け橋」を築き、企業の効率的な成長を支援

当該分科会活動のねらいと他分科会との関係

事業効率を高めたいという想いは経営者、CIOに共通である。そのためにデジタル化は有効。アナログ業務をデジタル化する活動に資する。

1. デジタル化のうち、①デジタイゼーション、②デジタライゼーションに焦点
2. 業界、企業に依存しない共通「現場」業務のデジタル化に焦点
3. 業務種類ごとのある程度のソリューションは可視化
4. 業務種類ごとのソリューションの関連性、親和性もある程度可視化

「DX人材育成」分科会

「企業DXの方向性を考える」分科会

現場主体DX推進分科会の概要(出典:CIO Lounge作成)

Subcommittee 情報セキュリティ 分科会

「セキュリティ成熟度と被害の実態2023」 CIO Lounge x トレンドマイクロ共同調査

情報セキュリティ分科会の活動として、トレンドマイクロ株式会社に全面的に協力する形で、「セキュリティ成熟度と被害の実態調査」を2023年6月に共同実施しました。トレンドマイクロ株式会社から10月に結果のサマリー版を発表、11月1日にはCIO Loungeと共同でプレスリリースを行いました。本件は、日経本紙および電子版にて特集記事として採り上げられています。

調査に当たっては、実際にサイバー攻撃の被害に遭った企業を対象に被害の実態調査を行うとともに、NISTが提唱するCSF(v1.1)をもとに各企業の「セキュリティ成熟度」を判定しました。今後は、2024年2月に本調査結果を受けたトレンドマイクロ株式会社の共同セミナーも実施しました。

(図表の出典は「セキュリティ成熟度と被害の実態2023」xトレンドマイクロ共同調査「サマリー版2023.10」)

① 調査目的

実際に被害を受けた企業を調査して「セキュリティ成熟度」とサイバー攻撃被害の大きさ

リスクの取扱い、(4)セキュリティに関する資源分配指示の4つの実施状況から調査したところ、「経営層の関わり」が大きい組織ほど「セキュリティ成熟度」が高いという強い相関関係が見られました。 ※図2

●「セキュリティ成熟度」と従業員規模との相関関係

特に5,000人以上の組織における「セキュリティ成熟度」が相対的に高く、一方で500人〜999人の組織において最も低くなっています。このことから、サブライチーン内の相対的にセキュリティレベルの低い中規模以下の組織が大規模組織に対する攻撃の侵入口として標的になるおそれがあります。 ※図3

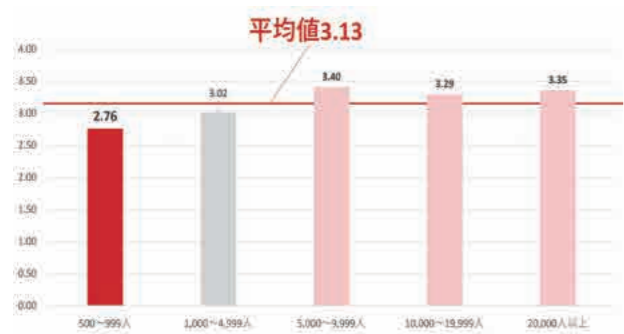


図3:「セキュリティ成熟度」と従業員規模との相関関係

●サイバー攻撃被害に遭いやすい組織の特徴
調査の結果、被害額の大きい組織には以下

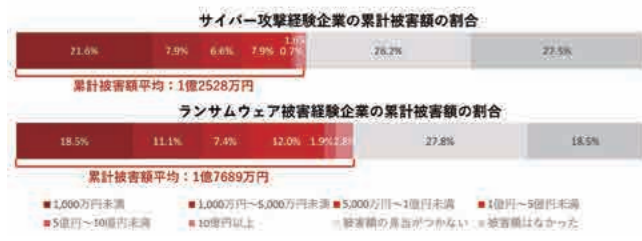


図7:過去3年間の累計被害額

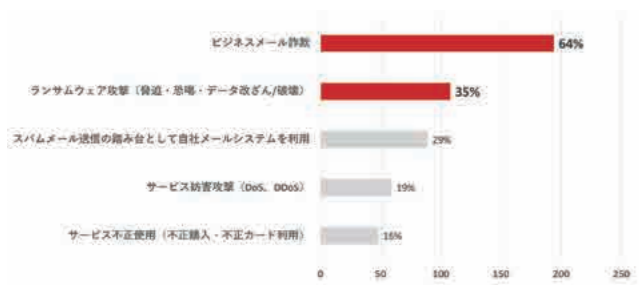


図8:過去3年間で受けたことのある攻撃内容回答率上位5種類(複数回答)

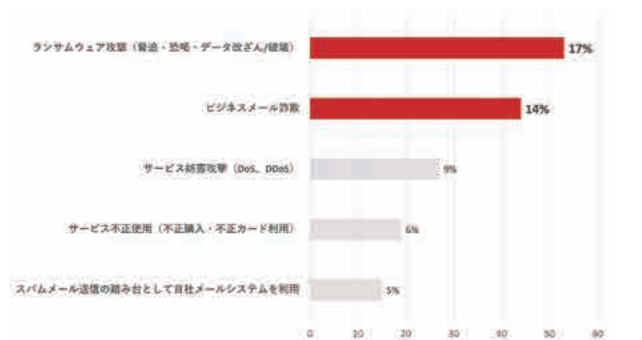


図9:過去3年間で「最も被害コストの大きかったサイバー攻撃」の種類 回答率上位5種類(単一回答)

一方、攻撃の件数についてはビジネスメール詐欺が最多、ランサムウェアが2位となっており、サイバー攻撃の中でランサムウェアとビジネスメール詐欺が特に注意すべき脅威であると言えます。 ※図7・8・9

⑤最後に

共同調査の実施にあたって、企画段階から活発で真摯な議論に加わって頂いたすべての参加者の皆様と、セキュリティ専門家集団として情報セキュリティ分科会の活動に多大な貢献をして頂いたトレンドマイクロ株式会社の皆様に深く感謝いたします。

の相関関係を分析し、組織として有効なサイバー攻撃被害低減策を提示することを目的としました。

「セキュリティ成熟度とは」

セキュリティ成熟度の算出にあたっては、NISTの提唱するCSFを採用しています。 ※図1

② 調査概要

- 対象人数: 305名(以下の条件を全て満たす個人)
条件1: 過去3年以内にサイバー攻撃による被害を受けた法人組織に所属
条件2: 従業員500名以上の法人組織に所属
条件3: 経営管理・BCP策定・DX推進
●情報資産管理・セキュリティ関連業務に携



図1:「セキュリティ成熟度」の算出方法

のような特徴があることがわかりました。

- 1万人以上の組織
○「セキュリティ成熟度」の平均値が低い
○セキュリティの統制や管理が国内に比べると機能しづらい海外拠点を有している

●サイバー攻撃被害の実態

過去3年間の累計被害額について見ると、ランサムウェア攻撃を受けた組織の平均被害額は全体の平均被害額の約1.4倍に上っており、個別の被害額についても最も被害コストの大きかったサイバー攻撃としてランサムウェア攻撃、次点としてビジネスメール詐欺が挙げられています。 ※図4・5・6

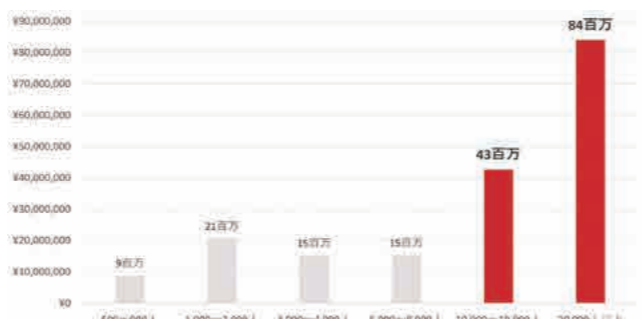


図4:従業員規模と「最も被害コストの大きかったサイバー攻撃」により生じた被害額の相関関係

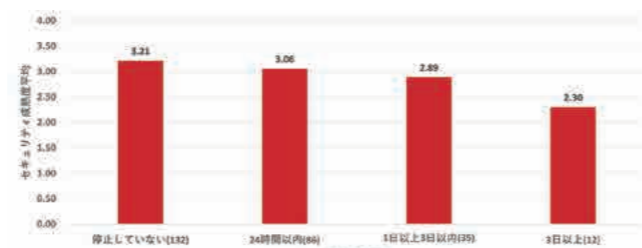


図5:「セキュリティ成熟度」と業務停止期間の相関

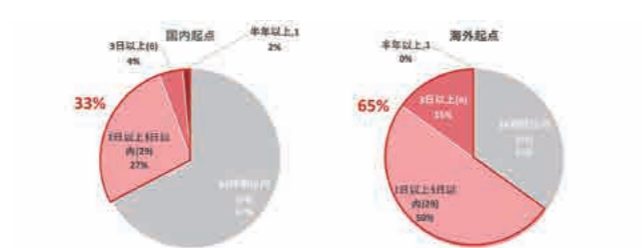


図6:国内起点と海外起点のインシデントによる業務停止期間の比較

- 役職別内訳/経営者: 3、役員級: 58、本部長級: 45、部長級: 199
●組織規模別内訳/500~999人: 48、1,000~2,999人: 74、3,000~4,999人: 40、5,000~9,999人: 39、10,000~19,999人: 34、20,000人以上: 70

③ 調査結果から得られた知見

調査から得られた特筆すべき知見は以下の通りです。

- (1)「セキュリティ成熟度」が高いほど「サイバー攻撃による業務停止期間」が短い。「セキュリティ成熟度」の計測が被害低減に向けた指標となる。
(2)「資産の棚卸やリスク管理」と「インシデント時の対応計画準備」に関する対策を優先的に実施することが有効。
(3)「セキュリティ成熟度」と「経営層の関わり」の間に強い相関が見られることから、経営層がサイバーセキュリティを経営リスクとして認識し対策を主導することが必須。
(4)セキュリティ対策を進める上での課題と

④ 調査結果(抜粋)

「セキュリティ成熟度」と「経営層の関わり」の相関関係
「経営層の関わり」の大きさを、(1)セキュリティ業務やリスクに関する報告、(2)セキュリティ対策へのリーダーシップの主導、(3)経営会議でのセキュリティ

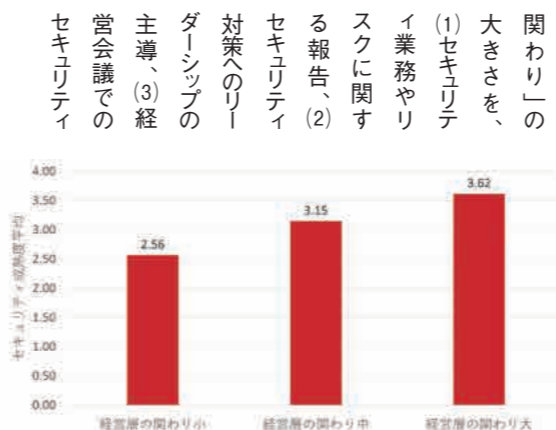


図2:「セキュリティ成熟度」と「経営層の関わり」の相関関係

Case study 相談事例の紹介

教務システム更改における パッケージシステム導入のご相談事例

依頼大学では、現行の教務システムを約40年前にスクラッチで開発し、長年の利用で開発を重ねてきているのでスパゲッティ状態となっており、リビルドではなくパッケージソフトの採用を検討されています。

パッケージソフトの導入を行う場合には、現状システムのプログラムレベルでの詳細なドキュメンテーションが重要であります。それをベースに導入候補のパッケージとの間で、F I T & G A Pを行う必要があり、過去にデータの移行にも手間暇がかかるので、既存システムの提供ベンダーとの良好な関係維持も必要になります。

具体的には、システム関連と業務関連の課題、問題点を明確にし、新システムへの要求事項を整理する。そして、

- ① トータルコストの削減、② 利便性の向上
 - ③ データの活用、④ 学修の可視化等の目的を実施できる最適なパッケージシステム選定の支援を致します。
- 当法人としては、ベンダーとの交渉など、できる範囲での支援を行います。

ユーザー企業の課題に対し CIO Loungeメンバーが解決支援

古い基幹システム刷新についてのご相談

中堅製造業様からの古い基幹システムの刷新をどの様に進めたらよいか？の悩みについてご相談をいただきました。

具体的には、メインフレームコンピュータによる自社開発の基幹システムを運用しているがハードウェア更新に相応のコストが掛かり、仕様書も揃いきれておらず、システムを把握している要員も高齢化して、いわゆるレガシーシステムの陳腐化現象の状況であり、今後を考えると更新維持路線ではなく、ERP導入による基幹システムの再構築を行う路線にしていきたいが、情報システム部門の発案であり、経営承認、現場部門の理解形成について難航が予想されどどのように進めて行けば良いか？という内容でした。

この様なケースは事業部門側が刷新を求めておらず情報システムの管理、運用の観点の企画となるためR O I が作りきれず経営理解が得られない状況です。高額な投資となり事業部門にも影響するため、経営層の理解無くして前には進まないで以下のご助言を数度にわたり実施しました。

- ① 情報システム担当役員に対する理解と合意形成が必須。経営課題を解決するため

業務プロセス見直しを行う必要性の理解を深めるアクションを取る。

② 経営トップ、事業関連の経営層に対して同様の理解を深めて了承を得るアクションを粘り強く実施していく

色々と苦勞されましたが、経営層、事業部門の了承を取られて、基幹システム再構築のプロジェクトを発足されました。現在は、稼働に向けてプロジェクト進行されており、定期的に我々にも進捗の報告をいただき適宜ご助言を行っております。

2022年12月から2023年11月までの1年間で、企業様から当法人に対する支援依頼は15社(過去累積27社)であり増加しました。傾向として、今までは大手企業からの相談が半数を占めていましたが、この1年間は中堅規模の企業が4割を占めました。また、放送、大学や医療機器といった新たな業種からの相談もありました。

相談内容の傾向として、従来は、DX(21%)、基幹システム(22%)で半数近い割合でしたが、この1年間で見るとDX(3%)が少なく、中期計画(17%)、基幹システム(17%)、IT推進(30%)が顕著となりました。この変化は中堅企業の相談件数が増えたことが要因の一つと考えられます。

Event Support サポート会員様 イベント支援

Veeamエグゼクティブ・ラウンドテーブル



矢島理事長

技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを革新することにも、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化風土を革新し、企業競争力の優位性を確立することとあります。しかしDXの核心は、「B X by デジタル」であり、またB Xとは、ビジネストランスフォーメーション(転換)のことを云います。デジタル化はそれ自体が目的ではなく、デジタルを活用したビジネスの変革を実現することが重要なのです。これはお客様の短期的な収益向上にはつながらない可能性があるものの、企業の「使命(パーパス)」を達成すればお客様のみなならず将来的な業界全体のビジネス拡大にも貢献し、社会がさらに豊かになるのです。そしてその結果として、将来的に商売が拡大するのです。

また、「DX」の推進は、経営者が真のトランスフォーメーションを考えている企業であれば、使命(パーパス)に合致した将来のさらなる取組みを考えるのだと思います。一方で、IT化やデジタルイノベーションを加速する組織も、経営や事業を強化するうえで必要であることも事実です。

どちらの推進においても、企業全体(経営/事業/IT)が推進の目的(効率化/事業拡大/基盤づくり等)を明確に認識した上で、三位一体となって、進めていくことが必須条件なのです。

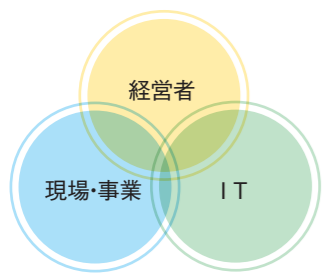
〈チーム討論〉 ランサムウェア対策のポイント

CIO Loungeメンバーがファシリテーターとなり、出席された17社の皆さんと以下の2点を中心に熱心な討論を行いました。

- ① 災害やサイバー攻撃などによりシステムが停止状態となった場合を想定し、どのようなリスク対策を講じているか
- ② 自社で保有する重要情報(データ)に関する管理責任や活用責任はどうしているか。

特にランサムウェアに感染し、システムの停止のみならず、重要情報が暗号化され、業

三位一体の取り組みによる デジタル化推進



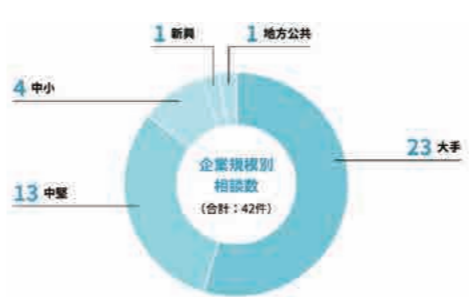
当日の出席者



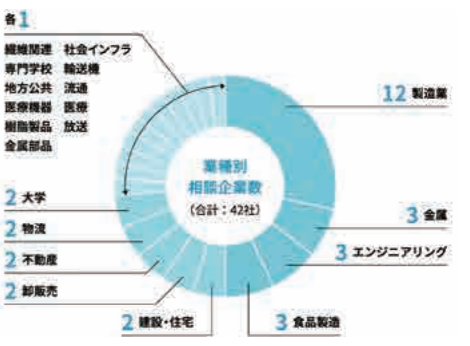
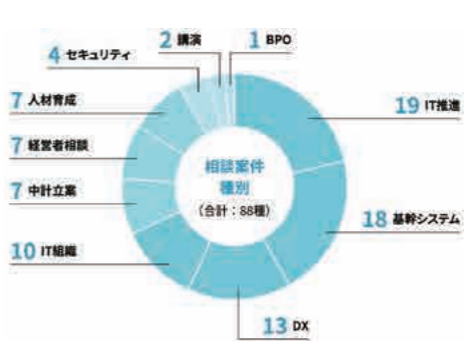
務に深刻な影響が発生した場合、いかに速やかに業務を復旧させるかが極めて重要な課題となります。データのバックアップだけでは十分ではなく、事業継続にとって必要不可欠な情報やデータを常に最新の状態保持し、遅滞なく復旧できる環境を平素から整えておくことが極めて重要なのです。

ヴェイムソフトウェア株式会社様では、速やかな業務再開や事業継続を目指したソリューションの提供を行っています。

企業様支援活動(2019年1月~2023年10月)



業種別相談企業数





お酒を飲みながら
CIO Loungeで語り合しましょう

