

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I 理事長対談

“田尾安志”氏が語るプロ野球人生
“信念と挑戦”
そしてIT業界への示唆

特集II 中小企業のサイバーセキュリティ対策の
現状と課題



CIO
Lounge

2025 winter

vol.8



02 理事長 ごあいさつ

03 特集Ⅰ 理事長対談
**“田尾安志”氏が語るプロ野球人生“信念と挑戦”
 そしてIT業界への示唆**

08 田尾安志氏プロフィール／株式会社プロアスリートご紹介

09 特集Ⅱ
**中小企業のサイバーセキュリティ
 対策の現状と課題**
 大阪商工会議所 経営情報センター
 古川次長、野田課長に聞く

15 セキュリティ成熟度と被害の実態調査2024

活動紹介

17 情報セキュリティ分科会

18 DX人材育成分科会

19 企業DX分科会

20 現場主体DX推進分科会

21 SCM 分科会

22 AI活用分科会

23 Executive総会2024 / CIO Lounge Cup 2024

24 相談事例の紹介 (Mizkan J plus Holdings様)

25 活動実績 (東京地域におけるこれまでの活動実績と今後の計画について)

26 新規入会 正会員・サポート会員紹介
 2025年度サポート会員(法人)の募集要項



表紙について

「瀬戸大橋」と「与島」

今回は、理事長対談でご登壇いただいた田尾安志氏の思い入れの「瀬戸大橋」と「与島」を取り上げました。

「瀬戸大橋」は岡山県倉敷市と香川県坂出市を結ぶ10の橋の総称で、橋の大部分は香川県に属しています。1988年に全線が開通し、初めて四国と本州が陸路で結ばれました。2015年には世界一長い鉄道道路併用橋としてギネス世界記録に認定され、2017年には日本の20世紀遺産に選定されています。

田尾氏のご両親が香川県三豊市のご出身で田尾氏のプロ入りを機に家を建て住んでおられたため、オアシズには「瀬戸大橋」を利用して田舎に帰られ、今でも年末にはお墓参りに行かれています。また橋を渡る途中で休憩していた「与島」では、駒澤三羽鳥(中畑清氏、二宮至氏、平田薫氏の平田氏が後に働いておられ、特に思い入れのある場所となっているそうです。



理事長
 矢島 孝應



皆様こんにちは！
 CIO Lounge 理事長の
 矢島孝應です。

2024年は年始早々に能登半島地震が起これ、その後世界の至るところで多種多様な災害が発生しました。政治の世界においては、議員辞職や政治家へのさまざまな処分も多発し、政権交代も行われるなど激動の1年でした。

一方、ノーベル賞においては日本被団協*の地道

な活動が世界的に評価されノーベル平和賞を受賞されたことは非常にうれしいニュースでした。また日銀もようやくマイナス金利政策を解除し、新紙幣も発行されました。スポーツ界では素晴らしい活動が展開されました。オリンピックで20個の金メダルを獲得し、金メダル獲得数で世界の3位となりました。さらに大谷翔平選手が世界次へと塗り替えましたが、シーズンのみならずポストシーズンやワールドシリーズでは多くの日本人選手が素晴らしい活躍を見せてくれました。

しかし、我々が進めている企業のIT化やデジタル化は、世界の進歩にまったく追いついていない状況が続いています。2024年11月にIMD(国際経営開発研究所)より発表された「世界デジタル競争力ランキング」では、2023年より1位だけ上がりましたが、未だに世界

で31位の状況です。例えば企業に所属するSE(システム技術者)の数は、アメリカの約280万人に対し、日本は30万人しかいないのが現実なのです。さらに言えば日本の中にあるSEの30%しか企業に所属していない状況(アメリカは70%が企業SE)において、社内のITやデジタル化を強化するためには、SEの増強はもちろん不可欠ですが、専門技術者育成だけでなく、全社員のITリテラシーを向上させ、全社員SE化計画を進めていくことが10年後の企業の存続に向け不可欠な取り組みだと強く感じています。私は、経営者の方々にお会いするごとにこの事実についてご理解を求めています。是非皆さまも皆さまが所属する企業、さらには関係ある企業の経営者の方々への働きかけ、我々NPO法人CIO Loungeにご相談いただければ、共に進めていくことも可能ですので、引き続きご活用のご協力をお願い申し上げます。

*日本被団協：日本原水爆被害者団体協議会



矢島 今回のエグゼクティブ総会では、楽天の初代監督になられて経営からの非常に熱いプレッシャーなどで、苦労されたそんなお話をお聞きできればと、大好きな田尾さんにご登場いただくこといたしました。田尾さん、よろしくお願ひ申し上げます。

弱小チームからの挑戦と自己成長

矢島 ほとんどの方がご経歴をご存じだと思いますが、田尾さんが大学からプロ野球に入られた経緯とか、その時の思いとか、順番にお伺いしていきたいと思ひます。

田尾氏 高校はもう全くの弱小チームで、先輩が5人しかいないという野球部でした。僕らの年だけ10人部員が入り、どこも試合しても勝てないチームだったので、僕の成長と共に強くなっていました。

矢島 同志社大学に入られた時は、野球のために推薦で入られたわけでは？

田尾氏 そういうのでは入れないので勉強してくださいと言われました。野球部に入った中では一番成績が良かったと言ってくれました。

矢島 同志社大学に入られて、確か4番でピッチャーでしたね。

田尾氏 4番ピッチャー、キャプテンで、卒業時には社会人野球からいろんなところが来てくれました。結局、その時の渡辺監督にどうするのかと言われて、もしプロに行きたいのであれば、ドラフト前に社会人の方は全部お断りしよう。そういうけじめをつけると言われ、もう12球団どこに指名されても行けというところで、社会人は全部お断りました。それで、ドラフト待ち、あの時はもうまな板の鯉で、もうどこに指名されても行くということでした。

中日での挑戦と人間関係の重要性

矢島 中日はご自分の行ききたかった球団でしたか。

田尾氏 実際は4つぐらい行きたいという球団があり、巨人、

阪神、中日、広島。広島をなぜ入れているかというと、高校の時から入ってくれと言ってくれていて、大学卒業の時もい番で指名すると言ってくれたからです。

矢島 そんな中、同志社で成績上げられて、ドラフトで中日。その時は確かピッチャーだったけれども、大谷翔平さんみたいに、二刀流なんて当時はほとんどなかったでしょう。バッテリーに専念しようとしたのはなぜだったのですか。

田尾氏 2年生までは完全にピッチャーでした。日米野球の日本代表にピッチャーで選ばれていました。3年になって打つ方も良いのではないかと、言われ、ピッチャーしない時は外野を守ろうということ、3年の春と秋はピッチャーしながら首位打者も両方取りました。4年の春も最後の試合まで首位打者でいて、最後に打てなくて逆転されました。プロに入る時は、本当は肩を痛めなければ、ピッチャーで入っていました。スライディングでちょっと肩を痛め、バッテリーで行こうとなりました。

矢島 それで確か新人王を取られましたね。

田尾氏 最初1軍スタートでしたが、代打でしか出れない。これだとレギュラーにはなれないということで、2軍に行かせてくれとお願ひして2軍に行かせてもらいました。2ヶ月ちょっと守備と走塁を勉強しようと、自分に足りないのはそこだと思っていました。

矢島 バッティングはセンスですか。

田尾氏 プロに入る人たちは多分みんなそこそこセンスあると思うので、あとはちょっとしたコツを早い時期に身につけられるか、最後までわからないで終わってしまうかです。

矢島 それから3年連続で最多安打を取られましたね。

田尾氏 そうですね。いろいろな選手を見て思うのは、すこくいいセンスしているんですけど、コツを身につけてない人が多い。だから今回阪神は藤川監督になって、本当に教えられるコーチが2軍にいてほしいですね。2軍に教えられるコーチがいてくれると、高校から入った人たちが伸びやすい。1軍は勝負する場なので、そこはある程度出来上がった人が気持ちよくゲームに臨める、そういう雰囲気を作っておける。

矢島 やはりマネジメントは大事ですね。

田尾氏 やはり人間同士、成績、数字は出ますけど、同じ数字を出しても話し合いで、給料も変わります。そういう世界です。それで、2年目も森監督で優勝、これは日本一になりまし

阪神、中日、広島。広島をなぜ入れているかというと、高校の時から入ってくれと言ってくれていて、大学卒業の時もい番で指名すると言ってくれたからです。

矢島 そんな中、同志社で成績上げられて、ドラフトで中日。その時は確かピッチャーだったけれども、大谷翔平さんみたいに、二刀流なんて当時はほとんどなかったでしょう。バッテリーに専念しようとしたのはなぜだったのですか。

田尾氏 2年生までは完全にピッチャーでした。日米野球の日本代表にピッチャーで選ばれていました。3年になって打つ方も良いのではないかと、言われ、ピッチャーしない時は外野を守ろうということ、3年の春と秋はピッチャーしながら首位打者も両方取りました。4年の春も最後の試合まで首位打者でいて、最後に打てなくて逆転されました。プロに入る時は、本当は肩を痛めなければ、ピッチャーで入っていました。スライディングでちょっと肩を痛め、バッテリーで行こうとなりました。

矢島 それで確か新人王を取られましたね。

田尾氏 最初1軍スタートでしたが、代打でしか出れない。これだとレギュラーにはなれないということで、2軍に行かせてくれとお願ひして2軍に行かせてもらいました。2ヶ月ちょっと守備と走塁を勉強しようと、自分に足りないのはそこだと思っていました。

矢島 バッティングはセンスですか。

田尾氏 プロに入る人たちは多分みんなそこそこセンスあると思うので、あとはちょっとしたコツを早い時期に身につけられるか、最後までわからないで終わってしまうかです。

矢島 それから3年連続で最多安打を取られましたね。

田尾氏 そうですね。いろいろな選手を見て思うのは、すこくいいセンスしているんですけど、コツを身につけてない人が多い。だから今回阪神は藤川監督になって、本当に教えられるコーチが2軍にいてほしいですね。2軍に教えられるコーチがいてくれると、高校から入った人たちが伸びやすい。1軍は勝負する場なので、そこはある程度出来上がった人が気持ちよくゲームに臨める、そういう雰囲気を作っておける。

特集 I 理事長対談 Special Dialogue

“田尾安志”氏が語るプロ野球人生 “信念と挑戦”そしてIT業界への示唆

野球評論家・解説者 田尾安志氏 × 矢島 孝應 CIO Lounge 理事長

2024年10月24日(木)

感動的な学びと信頼関係の構築

矢島 ちよつとまた話戻りますが、西武はどうでした。

田尾氏 西武は2年お世話になりました。2年とも優勝しました。1年目はやはり期待されていたんですけど、自分としてはちよつと成績が落ちた。2割6分8厘、60打点、13ホーム。もうこれは期待外れの結果で終わっちゃったと思って契約に行きました。ドラゴンズは首位打者争いしようが、最多安打を取ろうが良いところ言ってくれない。とにかく悪いところを突かれるのが契約更改だと思っていました。それで、西武の1年が終わって、自分では期待に添えなかつたので、もうどんなに下げられても文句言わずに判を押しそうとそういう気持ちで行きました。そして、その時の代表が、「田尾くん、お疲れさん」と言ってくれまして、「どうだった」と言われたんで、「ご期待に添えずに申し訳なかつたです」と言ったら、「いやいや頑張ってくれた」と言っかけて。そんなこと言ってもらったことがないので、ちよつと雰囲気が違うと。「田尾くんがね、夏休みにボロ負けたゲームは10対1で西武が負けた。その時の1点は田尾くんのホームランだった。あのホームランは、あのゲームを見に来っていた子供たちの夏休みの思い出」と言われ、もう泣きそうになりました。この代表にいくら年俵下げられても、もう気持ちよく押しそうと思ひましたね。

矢島 さすがですね。

田尾氏 それで「田尾くん、給料下げているのか」と言われて、「当然こんな成績では、下げてください」「じゃ、300万下げているか」と言われた。「それでいいんですか」と、本当にあの1年の契約更改が気持ちよかつたですね。

矢島 やはりマネジメントは大事ですね。

田尾氏 やはり人間同士、成績、数字は出ますけど、同じ数字を出しても話し合いで、給料も変わります。そういう世界です。それで、2年目も森監督で優勝、これは日本一になりまし

た。1年目は広岡監督だったのですが、広岡監督には野球をすごく教わりました。こんな細かい野球があるんだ。それはもう、相手の嫌がることをどんどんやるんです。野村さんより広岡さんのほうが細かい、野村さんは自分をアピールするのがうまい、広岡さんはそこは言わない、その違いではないかなと思います。

矢島 先ほどお話いただいた、西武の代表の方のやり取り、これも皆さんすごい参考になりますよね。やはりできていてころを1つでもうまく引き出すと、特に、人間やる気になっていくということですね。

田尾氏 最近はやはり褒めて育てないと、特に最近の若い子はついてきてくれない。それを西武の代表はあの当時からさられていました。



矢島 実は、IT業界でも事業計画がうまくいかなかったらうるさい代表が結構多いんです。

田尾氏 やはり自分ができるので、どうしても厳しくなっていくというのはわかるのですが、気持ち良くやらせてあげるというのも必要です。

矢島 西武で活躍されて、そのあと阪神に移られました。

田尾氏 森監督の時に日本一にはなりましたが、森さんとうまくいなくて。なぜかと言うと、清原が入ってきた年なんです。それでちょうど2月のキャンプの時に監督室に呼ばれ、僕

ム着てはしくないと言っていた。どうせ女房も嫌がるだろうなと思って、お断りしようと女房と話したら、「パパ、初代監督はやりたくてもやれないよ」と言われました。僕も怖いもの見たさがあるって、50数年、何にもないところからチームを作ることはなく、みんな親会社が変わるだけで選手はいる。だけど楽天は最初選手がいない中で作り出したチームで、どうなるのかと大変でしたけど、すごく面白かったです。オーナーのおかげでこういう経験をさせていただいたと思っています。

矢島 楽天もスポーツの組織を持つのは初めてでしたよね。

田尾氏 どういう組織なのかわからないままスタートしました。やはり最初はみんないいこと言ってくれます。僕も初めてオーナーとお会いした時に話したのは、「ユニフォームに企業名をつけないのはどうですか。アメリカがそういうのはつけないでしょう。」そういうユニフォームにするのかとすごく見えた。あの当時、三木谷さんは39歳ですよ。そのオーナーに1回言ってみたら、「いいですね」と言ってくれて、やはり若いオーナーは柔軟性がある。こういうオーナーのものでやれたら、これはいいチームできるかもしれないと思いました。でも、出来上がったユニフォームには楽天と書いてある(笑)。

矢島 1年間はかなり苦労されましたよね。

田尾氏 そうですね。まず4月に11連敗したことに、僕が呼んだコーチを2軍に落とせとか言われていやいやこれはコーチのせいじゃない。力がないのに他球団に勝つのは無理だ。やはり早く力のあるチームを作ることだ。僕は3年間の僕の仕事はプロレベルの最下位球団を作ることでした。プロレベルの最下位はどういうものかと言うと、9ゲームで4勝5敗ベースをずっと年間続けていくと借金16になる。これが最下位です。5勝4敗ですと行くくと、貯金が16で優勝争いする。今年のセリーグはほとんどその枠にいます。だから、僕の仕事は4勝5敗チームを3年間で作っていくことだと思っていた、それで三木谷さんにも、数字で全部説明しました。今、うちは2勝5敗ベースです。それで失点が61です。得点は35いくつです。この35を来年4にはできる自信がある。だけど失点6を4にするのはまだ時間がかかると具体的な説明をした。ゲームをしながら

に相談をされたわけです。秋山のサードの守備をどう思うと言うので、僕はもう12球団ナンバーワンのサードだと思いますと言いました。話を聞いていると秋山をセンターに持つてきて、僕をファースト、清原をサードに使うという案があった。これについてどう思うかと僕に聞かれたので、聞かれたら僕は本音で必ず答えます。清原は高校のナンバーワン野手、スーパースターですけどまだプロ野球の経験はゼロです。彼の一番得意なポジションはファースト、ファーストでまずやらせて、その動きを見て、サードでもできると思えたら、その時に変えたらどうですか、最初から3つのポジションを冒険するのは、僕はあんまり良い案ではないと言いました。それからうまくいかない。聞かないでお前はファーストをしっかりとやれと言ったら、僕は素直に「はい」と言います。聞くから言ってますし。

矢島 皆さん、部下に聞くときは、イエスと返ってくるかどうかをやはり考えないと。

田尾氏 違うのも認めてあげてほしい。どうしても自分に賛同してほしいですね。どう思うかと聞かないで、やってくれと言ってくればいい。わかりましたと言え。そこからだんだん出番がなくなってきました。

矢島 選手と監督、選手と代表、やはり色々難しいところがあるということがわかりました。

田尾氏 面白いですよ。

矢島 タイガースで印象的なのは田尾さんがさよならホームランを打ってくれる人だという意識がすごかったです。どれほど打ちましたか。

田尾氏 さよならホームランは生涯で4本ですけど、その4本とも村山監督の時です。なぜ村山さんの時にさよならホームランを打てたかと言うと、村山さんとも合わなかった。まだ弱い頃だったので、やはり勝つための野球をしてもらいたい。村山監督は、外に向けて、育成期間なのだ、若いのを育てているので、ちょっと皆さん我慢してください、というようなことを言われていた。それは違う。1軍の監督ではなく、2軍の監督が言う言葉と思っていたので、なんでも言えと言われて、それと言ったら、それからは出番が減りました。2軍に落とされ、このままクビにするだろうと自分は思い、その時に村山監督

他球団の監督に僕はもうお願いばかりで、来年この選手いただけませんかと王さん、バレンタイン、みんなにお願いしていました。王さんは本当にすごいなと思ったのは、いや、こんな弱いチーム作っちゃいかんついで、プロ野球にこんな弱いチームがいたらいけないので、できるだけ協力する。

矢島 やめようという決断をされたのは大きなきっかけが。

田尾氏 クビと言われて。8月に2回目の11連敗をした時に、「次のゲームで負けたら休養しろ。これはもう球団の方針だ」とわかりました」と言っていて納得していたんですけど、「勝つたらどうするか」と聞いたら、「勝つたら今まで通りやってください」と言われた。その一言が、僕にとつてちょうどカチンときた。1つの勝ち負けでそんなに態度が変わるのかと。代表から聞いたのですが、どうせオーナーからだろうなと思つて、電話を入れてもオーナーは出ない。それで、「僕は今回金儲けに来たわけじゃない。なんとかいチームを作りたい。そういう気持ちでみんなにもお願いして集まってもらう。そういうチームを、1つの勝ち負けで、方針がガラッと変わるようなそんな薄っぺらいことやられたら困る」と留守電を入れて切った。それから辞めるまで二度もお会いしなかった。

矢島 もし田尾さんがタイムマシンで戻って楽天の監督を引き受けたなら、その間、何を变えますか。

田尾氏 まずオーナーと仲良くならないといけない。僕は喧嘩しているつもりはないですよ。三木谷さんとお会いした時には、僕も1年目の監督、オーナーからしたら不安でしょう。直接なんでも言ってく下さい。僕はお聞きしますからとそういう風に言つて、わかりましたと言つてくれますけど、1回も直接ありませんでした。必ず部下を通してきました。

矢島 各球団でGMとか。いわゆる代表とは違うポジションの方が結構おられますよ。ああいう方々がもし楽天におられたらどうだったんですかね。

田尾氏 あの当時、GMはマーティ・キーナットというのが最初なんですけど、マーティもすぐポジションを変えられた。オーナーに意見言える人が誰もいないので、僕がやはり言うしかない。僕は自分が正しいと思うことしかやらないよと言

の間には絶対ユニフォームは脱がないぞと思った。だから、必ず1軍に上がつてやろうと。2軍でナンバーワンの数字を出そうと若い選手の先頭に立つて、結果もずば抜けた結果を残しました。それでもあげないかなと思つていたら、あげてくれた。そういう中で、あのさよならホームランが出ました。気持ちよかったです。打った瞬間、一塁ベースの辺で一瞬ですけどさあみろと思われました。けれども、回っているうちに、全部雑念がなくなつて野球は楽しいと。そこからその年3本さよならホームランを打つて、次の年にもう1本出た。だから村山監督にはそういうエネルギーをいただいたと思つています。

楽天初代監督としての挑戦と組織づくりの重要性

矢島 退団されて、非常に分かりやすい解説をされる人気のある解説者でした。そこからちょうどセリーグ、パリーグ12球団という中で球団が1つ減った時、楽天の監督に田尾さんが就任されて、東北という場もあり、すごくみんな期待感があつて、最初ものすごく面白かったですよね。

田尾氏 でも、外から見ると楽しいですけど、引き受けるにあたっては、必ず100パーセント最下位になるチームです。もう5位になるわけがないチームで、戦力見たらこれはもう見えてくる。その監督を任せられるということは、もう皆からやじられる、こいつは能力ないやつだと言われる。そういう覚悟でやらないとやれない。

矢島 この辺りは三木谷さんとは最初どういう会話があったのですか。

田尾氏 まずお断りしました。僕、今楽しい生活を送らせてもらっているんで、地獄に落とすつもりですかと言いました。どいう風になら仕打ちを受けられるかわかりますかと。それでもやってほしいと言われて、それなのに年俸がまた安い。僕が稼いでいる金額と同じぐらい。監督はもっと仕事量としてごつい仕事だけ。

矢島 メンタルもありますしね。

田尾氏 うちの家内も私が選手を辞める時に、もうユニフォームを出して、自分が嫌だったら、もう早くクビにしてくださいと、最初から言っていたんです。だから、いつクビになつてもいいついでという気持ちでいました。

矢島 さつき田尾さんがおっしゃったように、いろんな数字を出してこういうチームを作っていく、そのためには戦略もここは足らないということもはつきりと全部説明されたけども、三木谷さんご自身は、野球で生計を立てられた方じゃないので、感覚があつてもわからないところがありますよね。そこを直接田尾さんが説明しないといけないところもあるけども、三木谷さんが信頼した人間が説明しないとイケないところもありますね。

田尾氏 誰に聞いて、自分は結論出しているのかなっていうのはちょっとありましたね。

矢島 ITの世界もそういうことが結構あつて、今の経営者はITをわかってない人が結構います。ITがこんな難しいと言つてもなかなかわからない。それで、あいつはあかんと言つている人が結構います。ものすごく似ていると、今聞いていて思いました。現場のことをやはりずっと回しているメンバーが、経営者とは違う視点でどうも言つてしまつてしまうところがあつて、そこがぶつかる時が結構あります。

田尾氏 特に楽天の場合は、オーナーの一言で決まっちゃう組織なのです。それまで色々みんなで相談し合つて結論を出した



田尾 安志(たお やすし)氏プロフィール



■野球評論家／解説者 ■生年月日 1954年1月8日 ■出身地 大阪府大阪市
■出身校 同志社大学 ■身長 173cm ■体重 78kg ■血液型 A型

- 大阪・泉尾高校3年時は投手として注目を集め大阪大会4強入り。
- 同志社大学では投打二刀流で活躍し2年時の1973年には大学野球選手権ベスト4、同年の明治神宮野球大会では準優勝に貢献した。旧関西六大学野球リーグでは2度の首位打者を獲得し74年春の打率.548はリーグ最高打率として残る。
- 75年ドラフト1位で中日に入団。ルーキーイヤーの76年は4月7日の阪神戦で代打としてプロ初出場を果たす。同年は67試合に出場し新人王に輝いた。4年目の79年に初めて規定打席に達すると、81年には初めて打率3割(.303)を超えた。
- 82年から84年にかけて3年連続でリーグ最多安打を記録し82年はリーグ優勝にも貢献。同年は大洋の長崎啓二と激しい首位打者争いを演じ、シーズン最終戦だった10月18日の大洋戦では5打席連続敬遠され1厘差でタイトルを逃した。85年1月に杉本正、大石友好との交換トレードで西武に移籍。開幕から3番を打ちリーグ優勝を果たすと、翌86年は日本一に輝いた。
- 87年に吉竹春樹、前田耕司との交換トレードで3球団目となる阪神に移籍した。
- 88年は先発機会が減る中、シーズン3本のサヨナラ本塁打を放つなど勝負強さを発揮した。
- 90年は119試合に出場し5年ぶりに規定打席に到達したが、翌91年限りで現役を引退。
- 2005年、楽天の初代監督を務める。
- 現在は野球解説者として活躍する一方、タレントやYouTuberなど活動の幅を広げている。

株式会社プロアスリート (英文表記:Pro Athlete Co.,Ltd.)

プロアスリートは人と人のつながりを大切にするスポーツマネジメント企業を目指しています

多様化した情報社会は日進月歩で変化、進化しています。その中でアスリート達の活躍をどのように発信していくのか、どれだけ柔軟に新たな可能性に挑戦していくのかを考えていかねばなりません。プロアスリートは最大限スポーツ界に、そして社会に貢献できる会社になりたいと思います。

マネジメント事業



アスリート・文化人サポート



メディア・講演・イベント出演・活動サポート



CSR活動サポート

コンテンツ事業



スポーツイベント制作・企画・運営



鍼灸整骨院・メディカルトレーナー事業

マーケティング事業



スポーツ関連商品・健康美容商品・プロモーション・MD事業 展開

■代表取締役：前田 耕司氏

- 事業概要
 - ◇ マネジメント事業：アスリート・文化人サポート、メディア・講演・イベント出演・活動サポート・CSR活動サポート
 - ◇ コンテンツ事業：スポーツイベント制作・企画・運営、鍼灸整骨院・メディカルトレーナー事業、スタジオ運営・フィットネス事業
 - ◇ マーケティング事業：スポーツ関連商品・健康美容商品・プロモーション・MD事業 展開

〒650-0022 兵庫県神戸市中央区元町通1丁目10-4 元町原田ビル4階 TEL 078-334-7731 FAX 078-334-7732

サポート会員様のイベントなどでのプロアスリートの講演依頼がありましたらご連絡ください。

(出典:株式会社プロアスリート公式HP)

としても、一言で変わってしまう。そういう組織なので、それが嫌な人はやめてしまう。どの人にお任せするかで、やはり組織が変わっていく。だから、本当にGMが有能な人だったら、野球界は狭い12球団しかない中で、どの球団に対してもある程度顔は効く、そういう人がいてくれるとかがう。

矢島 先ほどおっしゃった王さんがおられるからソフトバンクがあれだけ強くなっていくのだと、今ちょっとお伺いして感じてました。

田尾氏 孫さんのすごさというのは、王さんにもう全部託して。あの辺ができてくれない。やはり自分でお金を出していたら、二言三言いたないというのが多いですよ。でも、野球選手の特に流と言われている選手は、その球団の親会社からお金をもらっているという意識はあまりない。俺はどこの行ってもやれるという意識です。そういう気持ちでいるのに、社員扱いされると「なんでこの組織は」となってしまう。

矢島 IT系もみんな自分の技術で生きていると思ってる人たちが多い。私も会社3つ変わっているの、もうどこでもやっていると自覚のだけでも、愛社精神はみんな持っています。一緒ですよ、やはり球団愛さないと。

田尾氏 そうです。特に今、FA制度という、自分でやりたい球団を選べるという権利ができましたので、それでもこのチームにいたいというチームにしたいわけです。そのためにはどういうことをしたら選手たちがこのチームに残りたいと思うかを考えないといけないので、それはやはり人間かなと思います。

矢島 スポーツのマネジメントは、先日森島さんと話していても、すごく共通しているなと思います。ヤンマーの山岡オーナーは、割と好き勝手に言うんですけど。

田尾氏 いや、もうそれが当たり前だと言っていると思いますけど。

矢島 そこに信頼関係をどう作り上げるかっていうのが大切ですね。

田尾氏 やはりある程度聞く耳を持ってもらって、たまに自分の言っていることも違うなという風に感じてくれるぐらいのものがあつてほしい。

矢島 もう一度どこの監督をとの話があればよろしいですか。

田尾氏 もう僕も70、71になる年ですけど、中畑とか梨田、真弓、落合はみんな同じ年です。この前、この4人で集まって話した。「お前、もしこれから監督やってくれっていう依頼が来たらどうする」という話をしたら、みんな「来たらやるよ」と言います。「その気持ちを持っておこうね」と言った。これは、「もう無理」って言った時点で、多分年を取ります。だから、「よし、来た時にはやる」という、そういう気持ちが少しでもあると多分普段の生活もちょうと張りが出てきます。

矢島 それもあるし、おそらく、皆さんはやはりこの日本のプロ野球界をなんとか良くしたいという気持ちがあるのじゃないかな。

田尾氏 今、若い監督が増えて、この年齢になると物足りないです。「昔は」とか言つてはいけませんが、やはりこう褒めるだけではなくて、僕はチームは家族だと思ってるので、家族で褒めるばかりの家族はそうない。やはり悪いところは叱れる。それだけの関係だから、家族で成り立っていると思います。

矢島 日本の野球界を見た時に、どんないい選手がメジャー



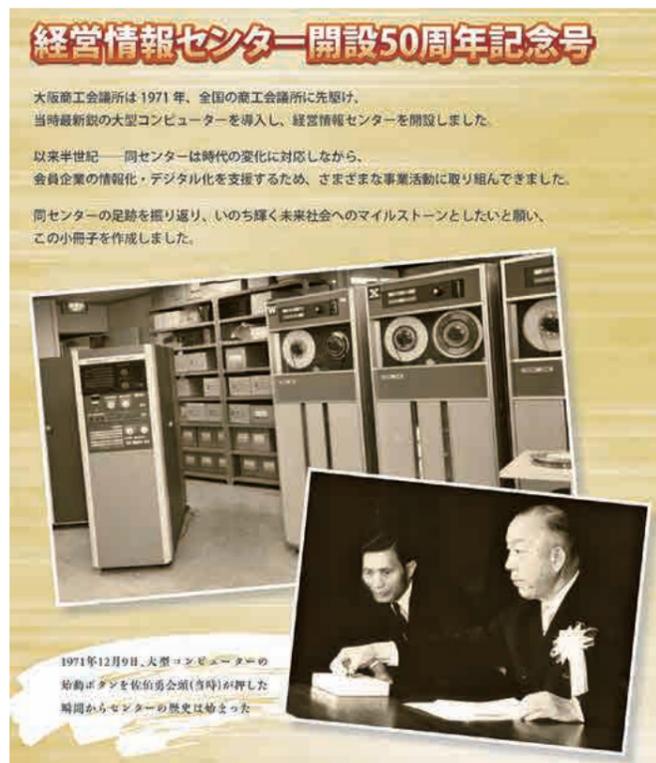
に行きますよ。そういうのを見て、なんか日本のプロ野球界でも、アメリカの取り組みをもっと勉強したら良いのに、もっと取り入れたら良いのになって思われるところはあります。

田尾氏 やはりルールは向こうから来ることが多い。だけど、日本の方が優れているものがこれからどんどん出てくれば今度メジャーが日本のルールを適用しているとか、そういう方向にもなる可能性は十分あると思います。実際、ワールドベイスボールクラシック、あれでやはり日本の選手たちの優秀さをかなり認めてもらっています。メジャーに行った選手たちの成功率も非常に高い。

矢島 特にピッチャーはすごいですね。やはりピッチャーは日本人独特の技術で。

田尾氏 アメリカのピッチャーの考えは、やはり真つ勝負。日本の場合にはそれだけではなく、いかにかわすかという技術。ストライクゾーンからボールになる玉が大事だと、ストライクゾーン勝負ではなく、追い込んでからボールを振らす練習をさせるものです。変化球がうまくボールゾーンに行くように、そういう練習をすごくする。だから、やはり日本のピッチャーがあれだけ活躍できるのは、その細かいコントロール、それと考え方、そういうものがあり、アメリカも今までの野球とは違うものがでてくるという気がしています。

矢島 実はITの世界もどんどんアメリカが先に行き、日本は遅れていく。だから僕はこの団体でなんとか日本をもっと強化しよう。日本はものすごい技術を持っている。日本にしかない技術がいっぱいある。だけど、なかなか持っていてメジャーになれないというのが、この世界にもものすごくよく似ています。野球界が言っていることが僕らはすごくエンカレッジされて、日本のIT業界も、自分たちのテクノロジーを世界にもっと広げていけるというところに、この皆さん方がやってほしいな僕には思います。トップになる人がこの中から皆さん頑張つて出てきてください。あつという間に時間になりましたが、今日は素晴らしいお話を聞かせていただきました。本当にありがとうございました。



野田 本日はありがとうございます。まず、中小企業のサイバーセキュリティ対策について、大阪商工会議所と

野田 私が経営情報センターに来たのは2018年です。それまでIT分野の経験はなく、セキュリティ知識がゼロでした。そんな私が2019年、大企業を対象にアンケート調査を行いました。取引先である中小企業経由で攻撃を受けているかを質問しますと、なんと25%の企業が経験しているとの回答がありました。同じようなことが起こった場合、今後その取引先に対してどのような対応をとりますかという質問に対して、47%は損害賠償を請求する、29%は取引停止も辞さないとの回答でした。中小企業は被害者でありながら加害者となり、取引先から見放されるリスクもある、これは中小企業にとっては大問題です。それを放置すれば、

野田 本日はありがとうございます。まず、中小企業のサイバーセキュリティ対策について、大阪商工会議所と

野田 私が経営情報センターに来たのは2018年です。それまでIT分野の経験はなく、セキュリティ知識がゼロでした。そんな私が2019年、大企業を対象にアンケート調査を行いました。取引先である中小企業経由で攻撃を受けているかを質問しますと、なんと25%の企業が経験しているとの回答がありました。同じようなことが起こった場合、今後その取引先に対してどのような対応をとりますかという質問に対して、47%は損害賠償を請求する、29%は取引停止も辞さないとの回答でした。中小企業は被害者でありながら加害者となり、取引先から見放されるリスクもある、これは中小企業にとっては大問題です。それを放置すれば、

2024年12月4日、CIO Loungeに大阪商工会議所経営情報センター 古川 佳和次長、野田 幹稀課長をお招きし、情報セキュリティ分科会の尾内、四本が対談させていただきました。対談では大阪商工会議所が推進されている「サイバーセキュリティお助け隊サービス」(以下、「お助け隊サービス」)などの活動を通じて中小企業におけるサイバーセキュリティ対策の現状と課題、今後の展望について貴重なお話しを伺うことができました。

中小企業はサイバー被害を認識できていない可能性がある

野田 本日はありがとうございます。まず、中小企業のサイバーセキュリティ対策について、大阪商工会議所と

野田 私が経営情報センターに来たのは2018年です。それまでIT分野の経験はなく、セキュリティ知識がゼロでした。そんな私が2019年、大企業を対象にアンケート調査を行いました。取引先である中小企業経由で攻撃を受けているかを質問しますと、なんと25%の企業が経験しているとの回答がありました。同じようなことが起こった場合、今後その取引先に対してどのような対応をとりますかという質問に対して、47%は損害賠償を請求する、29%は取引停止も辞さないとの回答でした。中小企業は被害者でありながら加害者となり、取引先から見放されるリスクもある、これは中小企業にとっては大問題です。それを放置すれば、

野田 本日はありがとうございます。まず、中小企業のサイバーセキュリティ対策について、大阪商工会議所と

野田 私が経営情報センターに来たのは2018年です。それまでIT分野の経験はなく、セキュリティ知識がゼロでした。そんな私が2019年、大企業を対象にアンケート調査を行いました。取引先である中小企業経由で攻撃を受けているかを質問しますと、なんと25%の企業が経験しているとの回答がありました。同じようなことが起こった場合、今後その取引先に対してどのような対応をとりますかという質問に対して、47%は損害賠償を請求する、29%は取引停止も辞さないとの回答でした。中小企業は被害者でありながら加害者となり、取引先から見放されるリスクもある、これは中小企業にとっては大問題です。それを放置すれば、



特集II

中小企業のサイバーセキュリティ対策の現状と課題

大阪商工会議所 × CIO Lounge

経営情報センター 次長 古川佳和様 課長 野田幹稀様	情報セキュリティ分科会 四本英夫 尾内啓男
----------------------------------	-----------------------------

2024年12月4日(水)

情報セキュリティは、事業継続や企業価値向上に不可欠な課題です。
情報セキュリティ分科会では、
ユーザー企業とサポート企業が一体となり、
企業の課題を共有しながら実践的な解決策を探ってきました。

この度、大阪商工会議所様との対談を通じて、
地域の中小企業を含む幅広い層へセキュリティ強化の重要性を発信するとともに、
今後さらに連携を深めていくことを確認しました。
企業規模や業種を問わず、サイバー攻撃への備えが必須であるとの認識を改めて共有し、
持続的な事業成長に貢献する取り組みを進めてまいります。

古川佳和様 (大阪商工会議所 経営情報センター 次長)
1993年に入所して以来、現在まで一貫して中小企業に向けたインターネットプロバイダーの運用からホームページ立ち上げ支援、ネットを活用したビジネスマッチング、サイバー攻撃対策支援など「情報化」「インターネット」に関わる事業に従事。現在は自組織の情報システム管理者を兼務し、セキュリティ対応だけではなく組織のDX推進も担っている。

野田幹稀様 (大阪商工会議所 経営情報センター 課長)
2018年以來、中小企業のサイバー攻撃対策支援事業に従事。
2020年4月「商工会議所サイバーセキュリティお助け隊サービス」を開発・事業化
全国で年間50件以上、サイバー攻撃対策セミナーの無償講演を行う。



経営情報センター 左から古川佳和様、野田幹稀様

EC、東京海上日動火災保険とコンソーシアムを組みその実証実験に参加し、議論を重ねました。

尾内 サービス立ち上げに際してどんな問題がありましたか？

「2020年に「お助け隊サービス」が国の制度として開始されました。

サービス継続のための工夫と苦労

尾内 中小企業サポートに強いITベンダーが現場に駆け付けるサービスを利用するケースはありますか。

古川様 もちろんそのようなサービスは存在していますが、サービスマンが駆け付けることにより費用が発生します。中小企業にはスキルも技術もないので自分たちだけでは対応できません。

野田様 世の中から見ると「大阪商工会議所のお助け隊サービスは成功している」と思われていますが、そのようなことはありません。価格を月1万円以内に抑えるため、サイバー保険を付けた上でUTMの在庫リスク、遠隔監視体制、全国対応のお助け実働隊出動体制等、無理を重ねる構造になってしまいました。ユーザー数は増えて700契約以上ありますが営業は私一人で対応しています。

古川様 本来、商工会議所は旗振り役で、政策的事業を先取的に実施する立場です。会員企業からの相談に応じて、必要ならば民間ベンダーを紹介することが本来の役割であって、我々自身がITサービス提供者として直売し、運用しているのは特別なケースと言えます。人材も予算も限られ、今後どうするかを考えなければなりません。

野田様 2019年からコンソーシアムでサービス作りに取り組みましたが、たとえば、「簡単」の定義が食い違いました。我々の「簡単」は、本当にITリテラシーが低い中小企業でも扱えるレベルのことを言います。一方、NECの「簡単」は技術者視点での簡単さで、深い専門知識を持つていことが前提であり中小企業にとってはハードルが高い状況でした。このように言葉の定義の相違点をすり合わせるのに二年かかりました。

独自の組み合わせで、中小企業でも導入可能な最低限の防御ラインセットを築きました。

古川様 UTM型とEDR型があるなかで、当初からUTM重視でした。なぜなら、UTMならば境界防御で異なる通信を遮断できます。一方、EDRはエンドポイント

セミナーなどを実施するが行動につながらない

四本 中小企業に対してどのようなセミナーや啓発活動を推進されていますか。

野田様 セミナーは年間50本ほど無償登壇しています。IT分野未経験の私が講師をしているのは、専門家の話が中小企業には難しすぎたり、大手ベンダーは自社のソリューションのPRになりがちだったり、なかなか刺さる説明が難しいからです。私は文系出身で技術者ではありませんが、中小企業に分かりやすい言葉で「なぜ必要なのか」を伝える努力をしています。それでもセミナー受講後、中小企業においてはなかなか行動につなげてもらえないのが実態です。

尾内 中小企業オーナーは「なぜセキュリティ対策が必要なのか」がピンと来ていません。コストがかかる、面倒くさい、うちには関係ないと思っているようです。そこを破らないといくら優れた対策メニューを出しても響かないわけですね。

業界団体や大手企業からの要請と中小企業の対応

尾内 大企業からの要請の事例として自動車工業会のガイドラインの適用を求められることはありませんか。

大阪商工会議所の中小企業等向けサイバー攻撃対策支援事業

①「商工会議所サイバーセキュリティお助け隊サービス」

一言で言えば「買った高いUTM(多機能防御装置)」を大阪商工会議所からレンタルするサービスです

これだけそろって、全国いずれかの商工会議所・商工会の

会員：月6,600円(年79,200円)
非会員：月8,250円(年99,000円)
全国で利用可(地域により各再販事業者経由)
場合により国のIT導入補助金(半額補助)利用可

お守り 見守り 駆け付け 保険

お知らせ 相談 信用

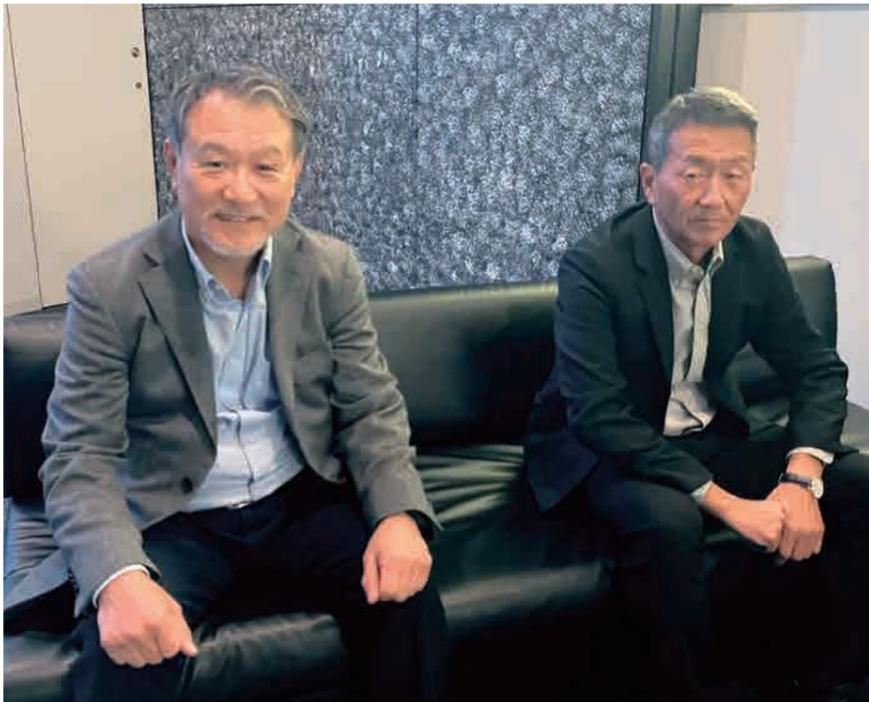
サイバーセキュリティお助け隊 サービス登録番号：2020-001

ウイルス・不正侵入を防ぐ 情報流出を防ぐ

ご提供できるサービスの概念図

での高度な運用が必要であり手間も増えます。最小限の対策としてUTMが落とし所と考えました。ただし、ゼロデイ攻撃やSSL通信の増加でUTMでは不十分という声も上がり始めています。このような試行錯誤の結果、国が本格的に中小企業セキュリティ対策に乗り出し

野田様 大企業はサブライチエーン防衛の二環として中小企業にも厳しい要件を設けています。自動車工業会の153項目のガイドライン中、UTM導入で満たせるのはほんのわずかです。中小企業が企業との取引継続のため、対策しなければと思いつつ、「お助け隊サービス」を導入するケースがあります。このように、各業界から中小企業に向けて要請や圧力があり、最低限の対策を促



左から四本、尾内



しますが本質的な取り組みにはつながっていません。また大企業側も特定サービスを強要すると下請法に抵触するリスクがあるため、「お助け隊サービスを利用するように」とは言えません。結果としてなかなか普及しないというジレンマもあります。

古川様 サプライチェーン上で「最低ラインへの対策を講じてください」とプレッシャーを受けても、中小企業は何をどうすればいいか理解できていません。そこで最低限の「お助け隊サービス」も必要です。

古川様 中小企業はトラブルが起これば初めて真剣に取り組むことになるケースが多いです。そこで信頼できる相談先としてCIO Loungeを紹介できれば、私たちが対応できない領域をカバーできることになり。私たちが対応できない領域をカバーできることになり。

四本 CIO Loungeとしても、中小企業支援を本格化させるには、現場のニーズを正確に把握する必要があります。商工会議所のような現場と密接な組織との連携は、中小企業の皆さんにとりお役に立てる可能性があると思います。

尾内 そうですね、これまでCIO Loungeは比較的大企業や先進的なユーザー向けに活動してきましたが、今後は中小企業との接点も増やし、「なぜ必要か」を平易な言葉で解説し、必要であれば専門家や各種ベンダーも紹介できると思います。こうした多層的な支援スキームを整えば、IT導入だけでなく、経営リスク評価や補助金制度の活用、さらには従業員教育なども総合的に支援できるようになるのではないかと考えます。

CIO Loungeとの連携強化に向けて

古川様 経済環境が変化し、サイバー攻撃は高度化しています。中小企業にもクラウド利用や遠隔勤務が浸透し、業務環境が大きく変貌しているにもかかわらず対策は追いついていません。さらに費用負担や運用リソースの不足もあり問題が山積しています。

守り」として「お助け隊サービス」を導入するケースもあります。

野田様 国のIT導入補助金の「通常枠」などでは「お助け隊サービス」を導入すると加点になる仕組みとなつています。だから中小企業は補助金の採択率を上げるために「お助け隊サービス」を「一時的に契約し、補助金交付後、1年間で解約するケースが68%にも上りました。対策意識は根付かずセキュリティ対策は1年間で解約され、補助金の採択率を加点するための手段に終わっているように考えられます。

古川様 こうした傾向は、セキュリティ対策を本質的に理解しないまま「政策に乗っかるだけ」の企業が多いことを示しています。残念ながら、「セキュリティコスト負担だけの余計なもの」と捉えられている現状が浮き彫りになっています。

中小企業にとり、まずは相談相手が必要

四本 お話いただいた内容を踏まえると、今後どのように対応を進めるべきでしょうか。

野田様 中小企業は「中立的な相談相手」を欲しています。ITベンダーは高額な見積もりを持つてくる恐れがあります。ITベンダーは高額な見積もりを持つてくる恐れがあります。

四本 確かに、大企業ではリスクマネジメントの取り組みとしてCISOや専門部署がセキュリティ戦略を統括していますが、中小企業にはそんな余裕はありません。だからこそ、われわれのような外部リソースを上手く利用し、最低限の防御から徐々にステップアップする道筋が大切になっていくと思います。

野田様 私たちが期待するのは、中小企業が「必要だからやる」という自発的な考えです。Whatというより、Why、なぜこれが必要なかを腹落ちさせることが必要となります。そのためには、セキュリティをIT部門における技術的な話ではなく、経営者が自ら率先して対応すべき重要課題として位置付ける必要があります。その橋渡しをCIO Loungeや同様の中立的機関が担ってくれば、中小企業は理解して対策に取り組めるきっかけになると思います。

尾内 最後に、CIO Loungeとしても今回の対談は非常に多くの示唆をいただき有意義な機会となりました。中小企業に対して、わかりやすくリスクを説明し、一緒に対策の方針を練っていくなど、その基礎固めが必要だと感じました。これからもいろんな組織と連携しながら、将来的には大阪商工会議所に「相談すれば解決策が見えてくる」モデルを構築したいですね。

あると感じることが多いです。かといって商工会議所側はあくまで「お助け隊サービス」の提供者としての範囲内の相談のみ受け付けることしかできません。IPAが中小企業と情報処理安全確保支援士の資格保有者とのマッチングイベントを行っています。資格制度そのもののマッチングが実現できておらず、結果的には「相談できる機会がないため行動に結びつかない」という袋小路に陥っています。

古川様 私たちはプロバイダー事業なども手がけてきた経緯があり、それなりにIT知識がありますが、全国に515ある商工会議所のうち、似た体制を持つのは5カ所程度です。人材が圧倒的に足りません。外部のITコーディネーターや情報処理安全確保支援士を紹介したくても、そのネットワークも不十分で、結局中小企業は一人で悩み続けることになり。一人で悩み続けることになり。

野田様 そもそも商工会議所は旗振り役であり、本来はITベンダーではありません。いつまでもこのような取り組みを続けることは不可能です。「お助け隊サービス」を提供しつつ、啓発活動は継続する一方で、サービスについてはいざ民間に委ねる転換を検討する可能性がります。ところが、「お助け隊サービス」だけでは中小企業の根本課題は解決できません。セキュリティポリシーの策定、経営戦略への組み込みなど、より高度なコンサルやアドバイスが必要です。その点、CIO Loungeなど中立的な専門家集団が中小企業へ適切な助言を行う。ただ、IT導入のみならず、経営全体を見据えたアド



大阪商工会議所初代会頭 五代友厚

大阪商工会議所とは

大阪商工会議所(Osaka Chamber of Commerce and Industry)は、1878年に設立された日本の歴史ある商工会議所の一つです。この組織は、地域経済の発展と企業の支援を目的として活動しています。

特に、五代友厚という人物が設立に大きな役割を果たしました。五代友厚は、近代日本の商業・工業の発展を強く願う人物で、外国との交流や技術の導入を通じて日本の経済を強化することを重要視し、企業家精神の育成や地域社会との協力も重視し、実践しました。彼の考え方は、現在の大阪商工会議所の活動の基盤となっています。

【活動内容】 地域経済の振興、企業支援、国際交流、政策提言

【主な事業】 ビジネスサポートセンター、研修・セミナー、国際ビジネス支援 【社会貢献活動】 教育支援、災害支援
 会員数：30,252件(2022年3月末時点) 会頭：鳥井 信吾 氏(サントリーホールディングス株式会社、代表取締役副会長)

2025年1月1日現在、出所:大阪商工会議所HP

「共同調査」結果報告

セキュリティ成熟度と被害の実態調査2024

情報セキュリティ分科会は、2023年に引き続き、トレンドマイクロ株式会社と共同で「セキュリティ成熟度と被害の実態調査2024」を2024年9月に実施しました。今回も「昨年同様サイバー攻撃の被害を経験した企業の実態調査を行う」NISTの「サイバーセキュリティフレームワーク」(以降CSF2.0)によるセキュリティ成熟度を判定し、傾向を分析しています。

また、昨今の生成AIの爆発的な普及によってサイバーセキュリティを取り巻く状況も変化しつつあることを踏まえて、同時に「生成AIとセキュリティに関する意識調査」を実施し、生成AIに関する取り組み状況、リスク認識や今後の活用動向についても調査しました。

今回の調査も、2024年12月にトレンドマイクロ社からプレスリリースと共にエグゼクティブサマリーが公開され、同時にCIO Loungeのホームページにもリンクを載せています。

1 調査目的

前回の調査において、「セキュリティ成熟度」とサイバー攻撃被害の相関関係が明らかになり、指標としての有用性が示されました。そこで、今回は、定観測として同様の調査を実施し、セキュリティ成熟度と被害実態の変化をまとめ、自組織のセキュリティ対策に役立てていただくことを目的としました。

また、今回は生成AIについても意識調査を行い、サイバーセキュリティにおける生成AIのリスク認識と活用状況を今後の施策の参考としていただくことも目的としています。

「セキュリティ成熟度とは」

セキュリティ成熟度の測定にあたっては、NISTの

人的リソースの不足、脅威の高度化・攻撃対象領域の変化が挙げられる

●セキュリティ成熟度の平均値は4点満点中2.83で、各機能間で大きな差はありませんでした。

●対策阻害要因として、人的リソースの不足に続いて、脅威の高度化や攻撃対象領域の変化に関する項目が上位を占めています。(図2)



図2:セキュリティ強化対策の阻害要因

(3)「検知までの時間」の改善に向けた取り組みとサイバーセキュリティに対する経営層の一層の関わりが重要になっている

●サイバー攻撃の検知までにかかった時間が短い組織ほど業務停止時間が少なくなっています。また、業務停止時間が少なかった組織ほどセキュリティ成熟度が高いと言えます。(図3) (図4)

●経営層の関わりとセキュリティの成熟度に相関関係がみられ、その相関は前回調査より高い傾向にあります。(図5)

提唱するCSF2.0を採用しています。前回進捗したCSF1.1から、新たに「統治(ガバナンス)」の項目が加わっています。表1これに伴い、設問を新たに構成し直しました。

スコア	機能	カテゴリ
4	統制	組織的文脈、リスクマネジメント戦略、役割/責任/権限、ポリシー、監督、サイバーセキュリティ、サプライチェーンリスクマネジメント
3	識別	資産管理、リスクアセスメント、改善
2	防御	アイデンティティ管理とアクセス制御、意識向上及びトレーニング、データセキュリティ、プラットフォームセキュリティ、技術インフラのレジリエンス
1	検知	継続的モニタリング、有害イベントの分析
0	対応	インシデントマネジメント、インシデント分析、インシデント対応の報告とコミュニケーション、インシデント軽減
0	復旧	インシデント復旧計画の実行、インシデント復旧のコミュニケーション

表1:セキュリティ成熟度

2 調査概要

調査は表1に示す通り実際にサイバー攻撃を受けた従業員規模500名以上の企業300社に対して2024年9月に実施しました。(表2)

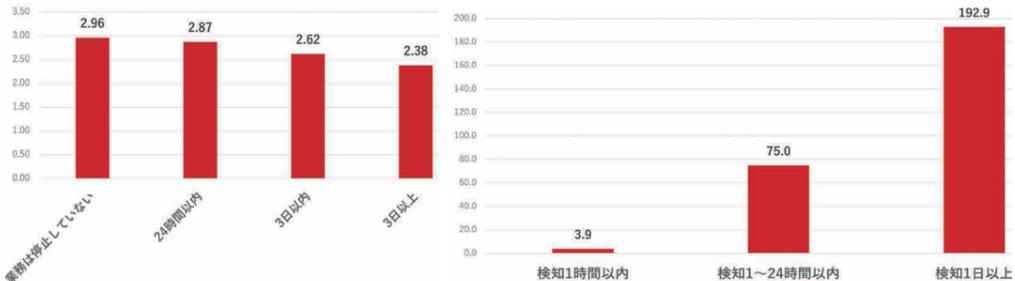


図3:検知までの時間と業務停止時間の関係性

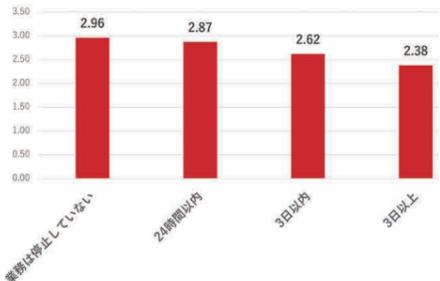


図4:セキュリティ成熟度と業務停止時間の関係性

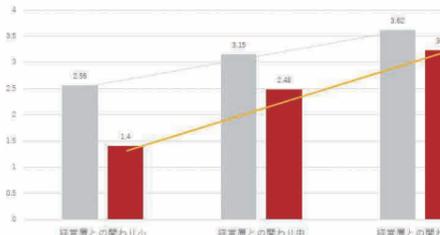
(4)生成AIに関しては回答企業の78%が業務利用を許可しており、94%がガイドラインを整備する一方、そのうち27%は教育を実施していない

●「全面的におよび」特定の部門「業務」を合わせて全体の78%が生成AIの業務利用を許可しています。●ガイドラインの整備率は94%に上りますが、そ

細は以下の通りです。
(1)サイバー攻撃による被害は2023年より

項目	平均ポイント (n=100)
率先して組織全体としてのサイバーセキュリティリスクを考慮したサイバーセキュリティの基本方針を策定し、宣言している	1.54
セキュリティ責任者や部門からサイバーセキュリティ対策状況、セキュリティリスクに関する報告が行われている	1.58
運営会議などでサイバーセキュリティのリスク対応に関する議論が行われている	1.45
経営者とサイバーセキュリティリスクの認識を共有し、リスク判断に基づいた資源(予算、人材など)が分配・指示されている	1.40

図5:経営層の関わりとセキュリティ成熟度との相関



論時には無茶な意見と要望に労苦を厭わず真摯に対応して頂いた馬場氏をはじめトレンドマイクロ株式会社の皆様と、尽きない熱意でセキュリティ分科会の活動を支えて頂いた参加者全員に深く感謝いたします。

(本文中の図表は「セキュリティ成熟度と被害の実態調査2024」CIO Loungeトレンドマイクロ共同調査「および」生成AIとセキュリティに関する意識調査」同一のエクセクティブサマリー2024.12.24で公開)

調査対象	300名 (以下の条件をすべて満たす個人を抽出)
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	
2. 従業員500名以上の法人組織に所属	
3. 経営者と経営管理・BCP策定・DX推進・情報資産管理・セキュリティ関連業務に携わり、部長職以上の責任者	

表2:調査概要

●最も被害額が大きかったサイバー攻撃は、「ビジネスメール詐欺」が18%で最多、「ランサムウェア」が13%で次点でした。図1 また、攻撃手段としては「フィッシングメール」が27%で最多でした。

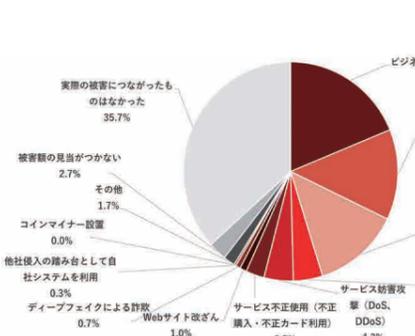


図1:サイバー攻撃の内訳

●サイバー攻撃による過去3年間の累計被害額、最も被害額が大きかったサイバー攻撃による業務停止時間とも昨年度調査より増加しました。(表3)

	2024年9月調査	2023年6月調査
過去3年間のサイバー攻撃による累計被害額(※1)	1.71億円	1.25億円
最も被害額が大きかったサイバー攻撃による業務停止時間(※2)	平均6.1日	平均4.8日

表3:サイバー攻撃による被害

※1:過去3年間のサイバー攻撃によって発生した被害への対応コストの合計金額を被害額とし、累計被害額は、被害額が生じた回答者を母数(2024年:n=145、2023年:n=141)として平均を算出した。
※2:業務停止時間は、最も被害額が大きかったサイバー攻撃について業務停止から再開までにかかった時間を質問し、回答のレンジに一定期間をあてはめ平均を算出した。母数は業務停止時間が発生しその日数を回答した回答者 (2024年:n=157、2023年:n=134)。

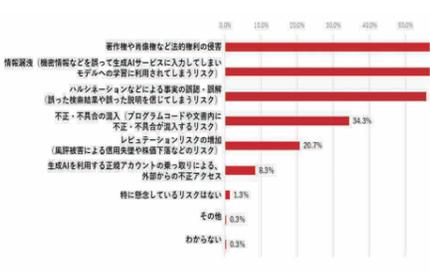


図6:生成AIを利用する際のリスク認識とその内容

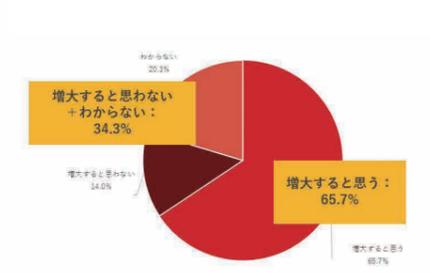


図7:生成AIの普及による外部からの攻撃リスク増大の認識

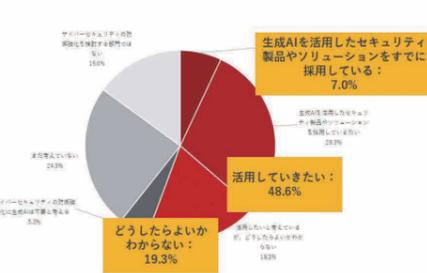


図8:サイバーセキュリティ防御の強化における生成AI活用

Subcommittee 情報セキュリティ 分科会

AI時代のサイバー攻撃最新事情と BEC対策徹底解説

2024年11月1日に大阪、12月6日には東京で「AI時代のサイバー攻撃最新事情とBEC対策徹底解説」と題して、(株)アシスト様のセミナーをお借りして情報セキュリティセミナーを開催いたしました。この紙面を借りて(株)アシスト様に厚くお礼申し上げます。

【基調講演】

基調講演は、昨年に引き続き、日本ブルーポイント(株)チーフエンジニア増田幸美(そなたゆきみ)様にお願いました。



増田幸美氏

今回の講演は、前半は「AI時代のサイバー攻撃最新事情」、後半は「BEC対策徹底解説」(BUC: Business Email Compromise)という構成です。

前半「AI時代のサイバー攻撃最新事情」サイバー攻撃者はAIを実装したメール攻撃を既に実用化しており、今回は「メール詐欺を解剖する」と称して、増田氏より提示されたなりすましメールを見抜くという、聴講者も参加する場面も設定され大変

攻撃速度の加速>>>

- AIが生成したフィッシング・ルアー**
 - より自然な文章
 - より高品質の偽りのコンテンツ
 - より大規模に
- AIによるサンドボックス回避**
 - マルウェア・コード生成
 - URL生成
 - より大規模に
- 国境のない世界**
 - LLMによって、これまで言語の壁で守られていた国々を横断的に
- イコライザー兵器**
 - AIは、一般の攻撃者が洗練された攻撃を作出すことを可能に
 - 洗練された攻撃者の攻撃拡大を可能に

資料提供:日本ブルーポイント(株)

興味を引きました。巧妙な攻撃に際しては、人間の目では見抜くことはできず、その対策である「DMARC」と「BIMI」に關し、セミナー後半で徹底解説をしていただきました。

対応が求められている分野

- 製造/化学/情報企業様:** トップ層メールサーバーより、取引先条件として2023年度中に対応することが求められています
- クレジットカード会社様:** 経産省/総務省/審判所より2024年1月までに対応することが求められています
- 政府/自治体/独立行政法人様:** 令和5年度の政府統一基準にて2024年7月までに対応することが求められています
- 流通小売企業様:** PCI DSS v4.0にて2025年3月までに対応することが求められています
- 一定数のメールを送信する企業様:** Google, Yahoo, Microsoftの受信側がDMARC対応を促すため、一定数のメールの送信にはDMARCの導入が義務付けられます

トメインなりすまし詐欺の仕組み

送信先を攻撃する詐欺メールをストップすることができます。

資料提供:日本ブルーポイント(株)

後半「BEC対策徹底解説」

- DMARC認証とBIMI
- そもそもDMARCとは何なのか? ↓ドメインのなりすましを防ぐ!
- スпам対策としてプラットフォーム各社が一括送信メールにDMARCを義務化。
- DMARC設定の必要性

Subcommittee DX 人財育成分科会

経営陣を含めた 全体的なDX人財育成の 取り組みを紹介

I 第3回DX人財育成分科会 ワークショップ

① ワークショップ開催のねらい
今回のワークショップではオムロン株式会社の河村様から経営陣も含めた全社的なDX人財育成の取り組みについてご紹介いただくことになりました。

大項目	具体的課題
1.DX推進側課題	DX推進部門が不明確(決まっていない) 利用者側に対する推進側の理解不足
2.DX利用者側課題	利用者が自分事化できていない 利用者のスキル格差が大きい 現場の業務改革を推進する担当者が不足 利用者の育成対象者の選定が困難 環境を整えても利用者の定着・利用率が上がらない 利用者のモチベーション上がらない
3.経営陣へのDX教育	次世代経営人財育成の方法
4.DX推進の仕組み作り	人財育成目標や具体的な育成計画ができていない 必要の人財スキルの要件定義ができていない DXを推進するための利用環境が整備できていない
5.その他	グローバルビジネスリーダーや海外駐在スタッフの育成が必要

る課題や悩み事を共有し、他社の成功事例や失敗事例を知ることで明日からのDX人財育成の参考にしていただきます。またはサポート会員参加者からのサービス内容等の情報も参考にさせていただきます。一方、サポート会員参加者は様々な業界のユーザー企業の人財育成に関する共通の課題や悩み、逆に業界によって異なる課題や悩みを知っていただくことで、今後のサービス等の開発の参考にしていただくこととしました。

② 基調講演「オムロン様」河村様
そのために、各社から事前のアンケートも頂戴して幅広く多くの課題を提示いただきました。その全てを紹介することは出来ませんが、各社の主たる課題を纏めると上記の表になりました。

- ① 分科会活動
来年度はユーザー企業の皆さまが実務で活用していただけるような「DX人財育成成功の手引き」を作成してCIO Loungeのホームページで公開していきたいと計画しております。そのためにもサポート会員の方にも分科会活動に参加いただければと考えております。
- II 来年度の分科会活動に向けて

その結果としてのスキルマップの年度別変化、レベル認定者の成果を提示いただき、確実に成果が出ていることも明示いただきました。次にDX研修についても詳細に説明いただきました。これについても現在の進捗の提示があり、確実に結果が出ていることが理解出来ました。講演で特に印象的だったのが、経営層向け研修を網羅的、精緻に計画し、実行されていることでした。従業員に対して研修を行っている企業は多いですが、経営層に対してここまで研修を体系化されている企業は他には見当たらないのではありません。こちららも結果としては非常に高い満足度となり、更なる拡大が見込まれています。



当日の出席者

② ワークショップ
開催後アンケートからは、「DX関連投資計画の内容及び投資額」「役員向け等、特定の役職限定の会がある良いかもしれない」「進捗を共有していく場があると良いなと思います」等の要望が記載されましたので、次回ワークショップに向けて参考にさせていただきます。今回は2025年5月頃に大阪で開催する予定です、その際もよろしく願っています。

Subcommittee 企業DX分科会

企業DXの方向性を考える分科会 「DX推進フレームワーク」の活用に向けた取り組みを開始しました。

企業DX分科会では、デロイト・トーマツコンサルティングと共同で、「DX推進フレームワーク」をリリースしましたが、このフレームワークがCIO Loungeのホームページから無料でダウンロード可能となりました。多くのユーザー企業の皆様、ベンダー企業の皆様に関心を持っていただき、9月初旬の掲載から2か月余りで「DX推進フレームワーク」のダウンロードは114件に上りました。ダウンロードいただいたユーザー企業の多くはDX戦略策定や社内の教育資料として、またベンダー企業の多くは参考情報として活用する目的でダウンロードされています。

これを受けて企業DX分科会では現在、ダウンロードいただいた方々に「DX推進フレームワーク」に関するアンケートを実施しています。アンケート結果に基づいてフレームワークそのものの改善を行うとともに、ユーザー・ベンダー各企業へのより一層の支援活動につなげていきたいと考えています。また、10月25日には、サポート会員でもあるIIMのユーザー会（IIM西日本ユーザーコミュニティ）にCIO Loungeから講師を派遣し、「DX推進フレームワーク」を扱ったワークショップを開催しました。当日はIIM大阪セミナールームを会場と



「DX推進フレームワーク」をダウンロードできるホーム画面

し、IIMのお客様企業数社にお集まりいただき、3部構成のワークショップを行いました。まず始めにIIMの顧問でもあるCIO Loungeの小林理事から「デジタル化の7つのポイント」と題して、「DXをビジネスゴールビジョンにマッチさせること」「過去の成功体験から脱却すること」など、企業がデジタル化・DXを進めるために重要なポイントについて経験を踏まえたお話をいただきました。

次に、当分科会の松山リーダーから「DX推進フレームワーク」について紹介し、特にWhy/What/Howの流れによる経営層・ビジネス部門を巻き込んだDX推進計画の策定の方法と、事業戦略やIT/DXの成熟度等の違いによるDX推進の戦略パターンについて解説しました。最後にユーザー会幹事で企業DX分科会のメンバーでもある古野電気の高川氏のファシリテートで発表者を交えたフリーディスカッションを行いました。参加者それぞれの立場から、現状の課題や問題点、今後の方向性などについて活発な議論が交わされました。参加者の皆様には今後DXを進めるためのヒントをお持ち帰りいただけたいと思います。ワークショップ後はビール片手の懇親会も開催され、楽しい時間を過ごし懇親を深



ワークショップの様子

Subcommittee 現場主体DX 推進分科会

情報システム部門の視点で現場開発を どのようにサポートするのか？

2024年8月2日開催
第1回ワークショップは、現場主体開発の推進について以下の内容をテーマとして実施しました。

- ① 現場開発を推し進めるための策は？
現場開発が盛り上がるための策は？
- ② どのようにガバナンスを利かすか？
システム開発の属人化・野良化をどのように防ぐか？
- ③ 現場開発におけるスキルセット、育成についてどうするか？
現場デジタル人材の育成・サポートはどのようにするか？
- ④ インフラの準備（サーバー・ネットワーク・セキュリティクラウド）
- ⑤ 市民開発・部門開発（ベンダー発注で開発）

進め方では、これらのテーマ内容について2ラウンドを行いました。
① 当分科会メンバーによるパネルディスカッションを実施
② 参加企業によるワークショップ
世間では、ローコード/ノーコード開発や生成AIといった新技術の定着により「デジタルの



グループディスカッションの様子

民主化」が進んでいると言われていますが、パネルディスカッションや、ワークショップ参加企業のお話を伺うと、現場主体システム開発・運用はまだまだ手探り状態でした。大別すると「推進派」「見守り派」「見離し派」の3つに大別され、3つのうち1つに絞るのではなく、ビジネスの特性、デジタル化の目的、業務の重要性を考慮し、その組み合わせで運用しているところが多かったです。

「見離し派」はビジネスに必要なデジタル化は情報システム部門が主導で実行し、生み出されたデータの活用は現場で行うというものでした。各社が共通していたのは、次の2点です。
① 基幹業務に関わることは現場開発として行わない
② 現場主体開発のメインターゲットはほとんどがデジタルイゼーションである
終了後のアンケート結果では、各社参加者の皆様から大変満足との評価を多くいただきましたが、一方で、「現場主体でどのようにDXを盛り上げるか？」といった観念の議論を行いたかったとのこと意見もいただきました。

その点を踏まえて次回は以下の要領で開催予定です。

【第2回ワークショップの開催内容】

- 日付/2025年2月5日
- 場所/グランフロント北館9階
- カンファレンスルーム
- テーマ/「どのようにして開発の火種を撒いて燃え上がらせるか？」といった現場開発の盛り上げ策について



パネルディスカッションの様子

取り組み事例のご紹介
フジテック株式会社
社内で現場開発の応援策を
さまざまな形で実行されている
事例とその効果を紹介
参加企業によるワークショップ

今後はワークショップと併行して、現場主体としてデジタル化を実現する各種ソリューション、その目的、効果等を調査・研究して、今後の活動の基礎情報として活用することも検討して行きたいと考えております。

SCM分科会

第3回ワークショップ開催と今後の予定

プロセス改革・標準化とシステム導入を如何に推進するか

3回目のワークショップを11月22日(金)に開催しました。参加者は、正会員16名、サポーター会員14名、主催者CIO Lounge 19名の合計49名でした。今回は2つの事例を紹介し、少人数のテーブルで議論した後、パネルディスカッション形式で質疑応答を実施しました。



井本滋久氏

【事例発表①】京セラ株式会社全社のサプライチェーン改革を支える『あるべきプロセス策定とシステム導入の取り組み』発表者：京セラ コミュニケーションシステム株式会社 井本滋久氏 京セラではこれまでアマ...

【事例発表②】顧客起点の生販連結需給統合マネジメントプロセスの構築



西岡康人氏

発表者：オムロン株式会社 西岡康人氏 コロナ禍以降、急激な需要変動が発生する中で、現状のSCMプロセスの限界が顕在化してきているとの認識のもと、顧客起点でプロセスと情報を繋いだSCMシステムの構築により、急激かつ多様な需要変化に対する安定供給を実現し、顧客の事業拡大に貢献することを目指してSCPプロセスの再構築に取り組みながらビジネスプロセス改革においては、まずは商品、拠点を絞って取り組み、グローバルテンプレートによって、将来的にグローバル展開を予定されています。



ディスカッションの様子

- ①標準化(Erito Standard)は難しいが、どのように克服されたのか?
②価値観共有は具体的にどのように進められたのか?
③プロジェクト推進で一番苦労されたのは何か?
④どうやってモチベーションを上げたか?

まとめとSCM分科会活動報告

2社の取り組みにおける特徴は以下の通りです。

- 【京セラ】
●システム導入前に価値観共有会議を実施する
●全員が一体となるKPI/KGIを設定する
●経営トップの想い・現場が抱える課題・外部ベンチマーク 三位一体の取り組みが重要
【オムロン】
●ツールを使いこなすビジネスプロセスを含めた「変革」が必要
●各部門が信頼し合い、同じ方向を向くことが重要

今回のワークショップもファシリテーターの適切なリードと参加者の方々の真摯な対応により、十分な情報交換が行われると共に、SCM課題に対する気づきを得る有意義な場となりました。



当日の参加者

SCM 成功の鍵
1 経営責任者のリーダーシップ
2 キーメンバーの確保
3 パートナーとの連携強化
4 IT経営革新の推進
5 経営効果の設定・共有化

SCMを成功させるために大切な5つのポイントをご紹介します。

(出典:CIO Lounge作成)

AI活用分科会

ベンダーヒアリングを終え「ユーザー側が自律的に考える」AI活用を検討開始

Table with 3 columns: 会社名, 開催日時, テーマ. Lists various companies and their AI-related topics.

AI活用分科会では、ベンダーからの提案だけでなく、「ユーザー側が自律的に考える」AIの事業活動への活用を言語化するという目標をもって、鋭意活動を続けております。現在、11社のベンダーからのヒアリングを受け、世間にはどのようなAIや活用事例があるのかを包括的に理解するというステージを完了しました。プレゼンでは、生成AIのビジネスワークフロー等への適用、生成AIの回答精度向上の施策、生成AIの活用事例、画像認識による検査精度の向上

- 事業部門A(コア業務/価値創造)・・・上田(リーダー)、峯尾、田井、小川
●事業部門A(コア業務/生産性向上)・・・中西(リーダー)、柄坂上、石井
●オフィス部門A(ノンコア/生産性向上)・・・峯川(リーダー)、白壁、田口、堀川、三好、稲田



当日の参加者

サポート会員様 Executive総会2024開催

【日時】
2024年10月24日(木)15時〜
【場所】
リーガロイヤルホテル京都

サポート会員のExecutiveの皆様をはじめ新規サポート会員の24社を含む105社、244名の方に
ご参加いただき盛大な総会を開催
する事ができました。1年間ご支
援をいただいたサポート会員の皆様
へ感謝の意を表すとともに、
CIO Loungeの分科会活動、7
月に開催したNet Working
Day 2024、東京での活動等を
報告し、最後に野球評論家田尾安



志様と矢島
理事長の対
談で総会を
締めくくり
ました。
続いての懇
親会では、
山下徹様



結果はご存
じの通り横
浜DeNA
ベイスターズ
が福岡ソフ
トバンクと
の日本シリ

言い訳のできない絶好のゴルフ日和の下、昨年を上回る128名の皆様にご参加頂きました。昨年は後半に雷雲接近による一部中断がありました。今年も全員が無事にホールアウトする事ができました。懇親を主とした進行ラウンドへのご協力ありがとうございました。

最栄えある優勝は、

【東コース】

ゼットスクーラー株式会社

多田佳史様

【西コース】

サークレイス株式会社

中村勝様

でした。おめでとうございます！



中村勝様 多田佳史様



当日の様子



山下徹様

元NTTデータ代表取締役の乾杯ご発声に始まり、新規会員様の紹介、新規定の紹介を行い、企業様・ご参加者の方々のネットワーク構築の場となり、昨年同様盛り上がりました。阪神阪急ピシリスの話で盛り上がりました。



当日の参加者



表彰式の様子

次回CIO Lounge Cup 2025も多くのサポート会員様にご参加頂き盛大に開催したいと思っております。特に女性参加者が少ない状況ですので、ぜひお誘い頂きご参加頂けますと幸いです。次回もどうぞよろしく願います。

Case study 相談事例の紹介

株式会社 Mizkan J plus Holdings (ミツカン)様

1804年に創業し、昨年220周年を迎えた食酢最大手のミツカン様は、DX(デジタルトランスフォーメーション)にも積極的に取り組む企業として知られています。現在、ドライ製品はスクラッチ、チルド製品はERPパッケージで運用していますが、国内事業を対象に両者を別の新たなERPパッケージに統合する計画を進めています。この「ビッグバン導入」(工場と物流、EDIを除く)は、2021年に構想を開始し、2025年の移行に向けて準備が進んでいます。

【ご相談のきっかけ】

Mizkan J plus Holdings情報システム部の松下美幸部長が中部地区の工グゼクティブイベントでCIO Loungeの理事と意見交換を行った際、「今後も何か気づきがあるのではないかと感じ、その日のうちにメールで相談を始められました。

【初回のご相談】

当時の状況について、同部の武田好史主任は

CIO Loungeではユーザー企業様の IT・DXに関するご相談を幅広く承っています

「新ERP導入後の運用保守をどうしていくか、Webなどの一般情報から得られるものが少なかった」と話します。初回の相談では、矢島孝應理事長も参加し、ミツカン様が導入予定のERPパッケージを陣頭指揮を執って導入したCIO Lounge正会員(以下、正会員)が助言を行う方針を伝えました。

【具体的なアドバイス】

- 第2回のご相談では、S4/HANA導入経験がある正会員のCIOから以下のアドバイスがありました。
- 計算値の在庫での移行は危ないので、実棚をして移行したほうがよい
- 開発ベンダーのハイパーケアは3〜6か月、3か月後にレビューミーティング、6か月目にKPIモニタリングをする
- 第3回目のご相談では、初回の移行プロジェクトに失敗したものの2回目ではベンダーを変更し成功につながった同じく正会員のCIOより体験談が紹介されました。
- ERP導入は既製服に合わせるようなもので、現場の入力は増える。ある程度カスタマイズはするが不便になる、ということを現場に早く伝える
- 移行テストで漏れていたシナリオが見つかり稼働2か月前に対応することになった

● 1回目の失敗時に行ったアドオンを査定し、2回目に臨んだ。その結果、ほとんどアドオンなしになった。テンプレートを決めて変更手順を決めたことでアドオンは減らせた

【ご相談者の評価】

今回のご相談について、同部の榎田浩司課長は「導入直後や1年後の保守について生の声を聞けたことが貴重だった。悩ましかったことが多い中で、準備について『王道的に進んでいる』とコメントをもらったことが自信にもつながった」と話し、松下部長も「教科書通りでない実際の事例を基に、経験者だから言える『あの時こうしておけばよかった』という『未来につながる過去の失敗談』が学びにつながり、我々としてどうしていくべきかにつながられた」と評価しました。

【ミツカン様のDX推進】

ミツカン様は「経営の環境変化に対応していくにはこれからの時代はクラウドである」という経営トップの理解もあり、「デジタル化方針」を加速してきました。Mizkan Holdingsの執行役員も務める松下部長は「現在利用しているERPパッケージの老朽化と担当者の高齢化という課題を一気に解決するためには、DXを一度止めてでも

土台をきれいにしたい」という強い思いで今回のプロジェクトを推進してきたと話し、委託会社の50人を含め計100人を引っ張ります。

【CIO Loungeへの期待】

今回の案件は、同様の事例に先制的に対応してきた正会員が相談相手となり、経験を共有してきたことが解決の糸口につながりました。松下部長は「1社でできることは限りがある。CIO Loungeが各社をつないでもらい共同でできる体制作りにつながれば」と期待の声を寄せてくれました。



ミツカン様



お酒を飲みながら
CIO Loungeで語り合しましょう

