

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

福島敦子氏が語る

「多様性を持つ経営こそが重要！」

特集II 企業DX分科会

DX推進フレームワークの活用状況を検証する

～ダウンロードアンケート結果からの考察～



CIO  
Lounge

2025 summer

vol.9



- 02 理事長 ごあいさつ
- 03 特集Ⅰ 理事長対談  
**福島敦子氏が語る「多様性を持つ経営こそが重要！」**
- 08 福島敦子氏プロフィール
- 09 特集Ⅱ 企業DX分科会  
**DX推進フレームワークの活用状況を検証する**  
～ダウンロードアンケート結果からの考察～



活動紹介

- 17 現場主体DX推進分科会
- 18 SCM分科会
- 19 AI活用分科会
- 21 DX人材育成分科会 / 基幹システム分科会
- 22 CIO Lounge勉強会 アジャイル開発セミナー

各種報告

- 23 相談事例の紹介
- 24 東京地区情報交換会の実施について / 西日本地区交流会
- 25 年次総会 / 経済産業省技術情報管理認証登録
- 26 新規入会 正会員・アドバイザー・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  
「松江大橋」

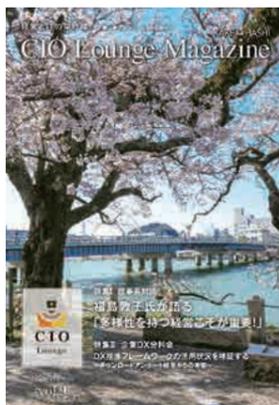
今回は、理事長対談で登場頂きました福島敦子様の出身地である島根県松江市の中心部を流れる大橋川に架かる思い入れの橋「松江大橋」を採り上げました。橋の歴史が古く、風情のある橋で子供の頃、よく渡っていた思い出の橋になります。

松江大橋は、中央部分に景観を楽しむための展望スペースが両側に設けられ、橋の欄干には伝統的な擬宝珠が取り付けられ、松江の風情を感じさせるデザインになっています。

松江市の大橋川には、松江大橋、六道湖大橋、新大橋、くびき大橋の4つの橋が架かっており、松江大橋が一番古い歴史を持つ橋になります。初代の橋が江戸時代の1608年に建設され、松江藩の初代藩主で堀尾吉晴公が松江城を築城する際に資材を運ぶために造られました。現在の橋は17代目で1937年に完成しました。この橋のたもとには「源助公園」という公園があり、初代の橋の建設時に人柱として犠牲となった源助を供養する場所があります。小泉八雲の著書「知られざる日本の面影」にも描かれています。また、橋の南側には「大庭の音のする石」という不思議な石が設置されており、たたくと鐘のような音が響くと言われています。

松江大橋は、桜の咲き誇る時期や夕日が湖に沈む光景は絶景として知られており、観光客や地元の人たちからも親しまれている橋です。

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。



皆様こんにちは！  
CIO Lounge 理事長の  
矢島孝應です。

今年はメジャーリーグ(MLB)のドジャー  
ス対カプスの開幕戦が日本で行われ、両チー  
ムの先発投手がいずれも日本人(山本投手、今  
永投手)でした。さらに最初のバッターが大谷  
翔平選手という、これまで想像もつかなかった  
ことが起こりました。まさに日本人として誇  
らしい気持ちでMLBを観戦することができ  
ました。さらにサッカーでも、開催国以外のチ  
ームで、世界で初めてワールドカップ出場を決  
めた日本代表は本当に素晴らしい活躍をみせ  
てくれました。他にもさまざまなスポーツで  
日本が世界でトップクラスの成績を上げてき  
ております。

しかし、一方で日本の経済、そしてそれを支  
える企業を見ると、「Japanas No.1」と言  
われた40年以上前の姿はすでになく、日本が  
誇る技術力/開発力/製造力、そして提供す  
る商品やサービスがどんどん失われている様  
に感じているのは私だけでしょうか？

先日、経済産業省の方と「デジタル赤字」につ  
いて議論いたしました。その際、私がお話しし

たことは、デジタル赤字そのものが問題ではな  
く、ITやデジタルを活用しているすべての産  
業や商品の強化を如何に行うかが日本産業の  
これからの大きな課題ではないかと述べさせ  
ていただきました。

マイクロソフトやグーグル、アマゾン、そして  
海外のITやソフト等での貿易比較ではなく、  
日本は従来、材料や部品を輸入し、加工して製  
品を世界に送り出してきた国です。つまり部品  
や材料の輸出入比較をするのではなく、材料に  
付加価値を付けた商品を提供してきたのが日  
本企業の強みだということです。そうした状況  
において「デジタル赤字」以上に懸念されるの  
は、完成品での立ち位置です。例えば車を制御  
するソフトウェアの原価が車の中で51%以上の  
コストになれば、車自体を製造している例えは  
トヨタ自動車の車体は、完成品の一部の部品と

言う位置づけになります。ソフトウェアを作っ  
ているアメリカの某企業に自動車という部品を  
納め、そのソフトウェア企業自らのブランドで  
車を販売するようになってしまったことこそが  
日本の最大の懸念事項ではないかとお伝えい  
たしました。

我々が進めてきたITやデジタルは、従来は  
経営を支える部品でした。しかしこれからは  
ITやデジタルを進めている皆様か、経営を牽  
引する気概で企業をリードしていただければ、  
企業の改革が進むと確信しております。

今後とも、皆さまと共にITやデジタルを活  
用し企業や社会が発展できるよう、今まで以  
上に貢献していけるよう努めてまいりますの  
で、引き続き皆さまのご支援ならびにご協力を  
賜りますようお願い申し上げます。



理事長 矢島 孝應



特集 I 理事長対談  
Special Dialogue

## “多様性を持つ経営こそが重要!”

ジャーナリスト 福島敦子氏 × 矢島 孝應 CIO Lounge 理事長

2025年1月16日(木)

2025年1月16日、福島敦子氏にグランフロント大阪のCIO Lounge事務所に来訪いただき、対談をさせていただきました。福島氏はニュースキャスターとしての経験を重ねるなどジャーナリストとして幅広く活躍されています。対談ではプロフェッショナルとしてこの道を切り開いてこられたことが女性であるが故の「苦労などをお伺いする中で、環境問題や人的資本等について、経営者への貴重なメッセージをいただきました。(記事は2025年1月当時の内容です)

**矢島** 本日は、福島敦子さんと対談をさせていただけるということで、非常にワクワクしております。よろしくお願ひ致します。

**福島氏** こちらこそ、ありがとうございます。

**矢島** 福島さんとは、10年以上前のフォーラムで福島さんがモデレーターとして、EIJ(株式会社インターネット・エシアタイプ)副社長の村林さん(当時三菱東京UFJ銀行専務取締役)と当時ヤンマー取締役であった私がパネラーとして登壇したのが初めての出会いでした。当時の福島さんの印象は、NHKのスポーツキャスターのイメージがすごく強かったのですが、正直、IT業界のモデレーターをされることに驚きました、多彩な知識と的確なリードで私たちの話を魔法のように引き出していたいただき、まさに、「才色兼備」とは福島さんのことだと思います。

**福島氏** あのフォーラムは、ITをいかに企業に活用するかという、私にとっても、ハードルの高い仕事で、会場に来られたお客様も、日本を代表する大手企業の幹部の方たちばかりで、かなりのプレッシャーの中で、ボロが出ないように、必死に準備をしたという記憶があります。

### 「幼少期〜学生時代」 ふるさと、松江で培われた感性

**矢島** 最初に、ご出身は松江ですよね。私も当時ヤンマーの鋳物工場が松江にありましたので、数回行かせていただきましたが、非常に静かでお魚も美味しく素晴らしいところですね。

**福島氏** 松江には実家があつて、母もおります。地元国立大学である島根大学の経営協議会委員を長年、務めさせて

いただいたっており、年に3回ぐらい会議があつて、その都度帰省しております。松江は城下町でしっとりとした風情があり、何と言っても食べ物美味しいですね。特に日本海や汽水湖である宍道湖の幸、さらには島根の黒毛和牛とか、野菜や果物もすごく美味しいですね。小さい頃から美味しい天然の魚を当たり前のようにいただいでいて、魚に養殖があることを知らなかったのです。スーパーマーケットに行っても天然の魚しかありませんので、大学に入って上京してから東京のスーパーの魚売り場に養殖つて書いてあつて、養殖つて何?って感じて、カルチャーショックを受けたことを記憶しています。

**矢島** それから、上京されて津田塾大学にチャレンジしようと思った一番のモチベーション、きっかけは何でしたか?  
**福島氏** 高校の時に英語を習っていた先生が、津田塾大学の卒業生だったので。当時の私の目から見る女性像としては、きりりとした、かっこいい女性で、バリバリ自立して仕事をされているという方でした。私も将来、先生のように自立して、しっかり仕事をしていける女性になりたいと思っていました。津田塾大学は女性の自立を非常に重視している学校でしたので、先生との出会いから行ってみたいなと思ったのが、最初のきっかけでしたね。

**矢島** 津田梅子先生が5千円札になり、誇りになりますよね。また、福島さんの同年配で津田塾大学出身の方で活躍されている方が多いですね。

**福島氏** そうですね。津田梅子さんの進取の気性といいますが、女性の自立を重視するスピリッツがあつて、それが大学に脈々と受け継がれ、息づいています。同級生たちも社会に出て、自分はどうな役割を果たそうか、どういう仕事について自立して生きて行くかということも、真剣に考えていたのです。周りにそういう同級生たちがいたということも、その後の私自身の仕事に対する思いとか、自立心に大きな影響を与えたと思います。津田塾大学に入つて、そういう面で良かったなと思っています。

**矢島** 学生時代に感じた文化、価値観というのは、非常に大事だということですね。今の時代、女子大の存在意義って何?というようなことを問われることがよくありますね。確かに時代は変わってきました。しかし、当時は、高校でも中学でも、男子生徒がいろんな面でリーダーシップを発揮するという時代でした。例えば、生徒会長は男子が当たり前とか、女性はいつも補助的な役割みたいなことがありました。そうした社会環境の中で、女子大では、当然ながら女性たちがリーダーシップを発揮し、いろんなことを考え、企画し、行動していました。それも私にとつては非常に良かった。意識改革を進め、女性がいニシアティブを発揮し、行動していく。それを経験できる場が女子大だから必然的にあつたことも、今にして思えば良かったと思います。

**「アナウンサー時代」  
マスコミへの挑戦と挫折**

**矢島** その後、大学を卒業されてマスコミを目指そうとした動機というのは何でしたか?  
**福島氏** 非常に単純なことなのですが、中学、高校の時に大変、好きでよく見ていたTBS系列の情報番組で、「朝のホットライン」という番組があつたんです。毎朝、世界を含めて色々なジャンルで活躍をしている人たちの生き方を伝えるような番組だったので。前の日に学校で嫌なことがあつても、その番組を見てエネルギーをもらつて元気になる学校に行くみたいな、そんな番組だったので。自分も将来こういう番組で伝える側になれば、そんな面白い仕事をやってみたいというのが最初のきっかけでした。色々なジャンルの方に、普通ではなかなか会えない方に直接お会いでき、話が聞けて、そこで感じたことを自分の言葉で発信できるという仕事はとても刺激的ですし、自分の世界を広げることのできる仕事だと思つたのです。それがきっかけでマスコミ関係に行きたいという思いが強くなりました。

もう一つは、大学4年生の時に、実際に、放送と出版の両方の分野の第二線で活躍されてこられた方が、外部講師として3年生対象のメディア論というゼミを持たれていたのです。私は

それから、就職浪人生活を始めて、毎日、マスコミ関係の就職試験問題集に取り組みました。アナウンスの専門学校へも通い出して、発声や発音、原稿の読み方といった技術も学び、就職戦線に備えました。しかし、その年の全国の放送局の募集が、女性のアナウンサーは新卒者だけが対象だったのです。

矢島 その後もハードルがあったのですね。



### 名古屋でのデビュー、社会の壁と独立への道

福島氏 中途採用というのが全然なくて、試験を受けられるところが全くなかったのです。それから、11月ぐらいに入って、唯一、年齢制限だけの募集があったのです。それが名古屋に本社があるTBS系列のCBC(中部日本放送、以下CBC)で、25歳未満なら誰でも受けられるという条件でした。もうここしかないという必死の思いで名古屋に試験を受けに行きました。そこでなんとか合格をいただき、やっとメディアの世界に入ることができた、そういう状況だったのです。

矢島 就職されて新人アナウンサーとして動き出された後、独立されるまでのかなりの期間がありましたか？

福島氏 3年ですね。

矢島 短いですね。ご自身で、また新たなチャレンジしようという感じがよいと思います。

はなかったですし、何だか経済って小難しい数字の世界じゃないの？と思っていて、毎週なんてとんでもないみたいな感じで、ちょっと後ろ向きだったのです。とはいえ、せつかく声をかけていただいたので、やってみて、自分には無理だなどと思ったりやめればいけないかと思っ始めたのです。ところが、第一回から経営者の方の話が面白くて、経済の世界というのは世の中の変化が最も早く現れるダイナミックな世界なんです。その変化にどう対応していくのか。組織というのは結局、人の集団ですから、人の気持ちをどう捉えてモチベーションを高めて組織を率いていくのかという、非常に人間くさい部分もあり、経済、経営ってこんなに面白いのだと思いました。それから、もっと勉強してみたいと思ったのです。その後、様々な業界の経営者の方の取材をさせていただいたり、企業の取り組みを取材させていただく機会が非常に増えてきて、取材しながら学んできたという感じです。



### 経営者に求められるリーダーシップとは？

矢島 私も経営者の方とお話していると元気になっていくのです。経営者の方はやっぱりアグレッシブですし、ネガティブなことをあまり考えられない。考えておられているんですけど、口には絶対に出されずに、次のステップにアグレッシブに行

福島氏 実は、新たなチャレンジというと非常に前向きな感じなのですが、決して独立したくはなかったわけでは全然なかったのです。CBCでは、毎日日本当にいろんな仕事をやらせていただいて、やりがいのある充実した毎日だったのですが、当時、CBCに限らず、女性アナウンサーに対しては、なかなかキャリアを評価してもらえなくて、女性は若い時だけ番組に花を添えてくれればいいみたいな、そういう時代だったのです。女性と男性とアナウンス職で入った人は、同じ試験を受けて入っているのですけれど、男性は終身雇用で、女性のアナウンサーだけは1年ずつの契約制だったのです。会社は必要な人数が決まっています。どんどん新しい人を採用していくのです。例えば女性の新しいアナウンサーが3人入ると、必ず誰か3人は契約を終了されるというサバイバルゲームみたいな厳しい状況に置かれていました。結局、ずっとはここにいられないということが分かっていたのです。

だから、次の道を考えなくてはならなかったのです。また中途採用で取ってもらえるような時代でもなかったので、もうフリーでやってみようかと思っ、東京でフリーの人を起用する様々な番組のオーディションを受けるようになったのです。その中で合格をいただいたのが、NHKで新しく始まるニュース番組のスポーツコーナーを担当するキャスターだったのです。

矢島 私はそこからのイメージがすごく焼き付いています。

福島氏 ですから、全く自ら進んで独立したわけではなくて、安定した職場だったら、とてもいい会社だったんですけど、名古屋にいたと思います。

矢島 そういう外的環境というのもある中で、今の福島敦子さんが出来上がったのですね。

### ピンチの時にこそチャンスがある！

福島氏 そういう経験から苦しい時、ピンチの時こそ前向きな気持ちを忘れないというか、逆にそれがまた次のチャンスにつながるかって考えると考えるようになりました。実際、ずっとCBCで安定して仕事をできていたら、その後のいろんな経験をさせていただいたような仕事と出会うことも多分、なかったと思います。

こうとされる、あの姿勢を持つことを学ばせていただいています。経営者の方といる話されてきて、本当にこの方できる経営者だな、できない経営者だなと感じるところの差っていうのは何でしょうか。

福島氏 確かに、リーダーは組織の人たちを率いていかなければいけませんので、基本はやっぱり「ポジティブ・シンキング」だと思います。明確な方向性を示して、自分たちはこちらに向かっているんだという、そういう明るい前向きな、ポジティブな人ではないと、リーダーにはなれないと思うし、人がついていかなと思うんですね。

だからと言って、楽観的だけではだめで、常にリスクもしっかり捉えていて、このリスクに対してはこういう対応をするという備え、打開策も社員の人たちにきちっと示していくことも大事だと思います。そして結果責任を取るのがリーダーの役割かなと思います。

矢島 リーダーの方が全て理解できるわけではないですし、聞くところは聞くという素直な部分が重要だと思います。私が一番尊敬する松下幸之助の好きな言葉に「素直な心」というのがありまして、「なぜ経営が成功されたのですか」と皆さんが質問をされた時に、「素直な心でしただけです」という、あの言葉が私は大好きなんです。

### リーダーとして大切な3つの「勇気と自信」の教え！

福島氏 昨日、ソニーの元CEOの平井夫さんとの対談のお仕事が大変であったのですが、その平井さんも松下幸之助さんの素直な心と全く通ずることをおっしゃっていて、自分がリーダーとして大切にしていた3つの「勇気と自信」という話をされたのです。

1つ目は、分からないことは分からないから教えてと聞く勇気と自信。2つ目は、自分のアイデアよりも部下のアイデアが良かったら部下のアイデアを採用し、失敗したら自分が責任を取る勇気と自信。3つ目は、間違ったと思ったら素直に間違った、ごめんなさいと謝る勇気と自信ということをおっしゃっていました。まさに「素直な心です」。それって結構難しいこ

矢島 私もパナソニック株式会社(以下、パナソニック)でそのままずっと役員として情報システム担当をやっていたのだからなと思いついて、パナソニックが三洋電機を統合する話私に来たのです。統合では、人員整理や事業再編など苦しい決断を強いられましたし、精神的にもかなり落ち込みました。今思えば、三洋電機株式会社に行った4年間があったゆえに、このような団体を作ろうという気にもなりました。

福島氏 本日にピンチの時は、どんどん後ろ向きになってしまっていますね。だからCBCにいたときも、同じ試験を受けて入っているのに、どうして男性は終身雇用で、私たち女性は1年しか身分が保証されないのかって、どう考えてもおかしいじゃないかと思えました。ましてや教育の現場では、ずっと男女平等と教えられて育ってきて、社会に出ると全く違っていて、あの頃はかなり後ろ向きになって女性であることを嘆いていました。しかし今振り返ってみると、そうだったからこそ、違うチャンスはいただいていたことに挑戦ができたと思っています。これからも多分、苦しいことはあると思いますけど、そういう時ほど、ピンチの時こそチャンス、こを乗り越えればきっとまた新しいチャンスがあると思っ、対応するようにしたいと自分に課しています。それが、あの時の教訓として残っていますね。

### 「アドバイザー活動」取材を通じて身に付けた経済、経営の面白さ！

矢島 これまで、多くの経営者の方に幅広い知識の中で対談、モデレーターやインタビュアーされたり、あれだけの広い知識はどうやって勉強されているのですか。

福島氏 私の場合はやはり実践というか、特に経済、経営に関しては、最初の接点が「サンデー毎日」という週刊誌で、毎週、経営者の方と対談しませんかというお話をいただいたことでした。最初は、特に経済とか経営に接点があったわけとだと思っ、やはりトップになりますと強い自分を演じなきゃいけない、弱いところを見せたくないという気持ちになります。常に正しいディレクションをする人間でありたいという思いが強くなって、間違っと思ってもなかなか間違っと言えませんが、分らないことを素直に分らないから教えてと言えなくなってしまう。しかしそれができなくなると、やはり経営の意思決定、企業が進む方向がおかしくなりますよ。

矢島 手前味噌の話になりますが、昨年、東京FMでのインタビューで取り上げていただいた話なのですが、私は大学でスキー部に所属して、上手くはありませんでしたが、新入部員たちに「止まる自信」を身に付ける練習を徹底的にさせたのです。アイスバーンの練習や片足を外しての左右バランス練習などを通じて笛の合図で止まるようにしました。この「止まる自信」が恐怖心を克服し、スキーの技術向上に繋がったのです。会社に入ってからこの経験を生かし、上司や先輩から何か言われても、自分がこうだと思ったら、とこころ言いました。ただ、ある時自分が間違っっていたとか、先輩、上司が言うことは正しいなと思っ時には即時止まれ、頭を下げると先輩に伝えました。その指導が多くの後輩たちの成長に繋がったと感じています。

### ■多様性を持つ経営が重要 社外取締役としての役割 「人材の流動性と多様性の重要性」

矢島 福島さんが企業の社外取締役やアドバイザーになられたのはパナソニックが最初ですか。

福島氏 アドバイザリー的なお仕事をしたのは、2006年のパナソニックが最初でした。

矢島 パナソニックでのアドバイザー経験後、社外取締役も歴任されていますが、受け止められ方はいかがでしたか？積極的に意見を聞き入れてもらえたのでしょうか？

福島氏 パナソニックの経営アドバイザーボードは、当時の中村邦夫会長が外部の視点を取り入れるために始められたそう、皆さん熱心に耳を傾けてくださいました。メディアの現状と課題についてのプレゼンをした際には、会長の意向で関

連部署全体の社員の方に講演をする機会もいただきました。外部の視点を積極的に吸収しようという姿勢がありました。今の社外取締役に関しても、ガバナンス改革で社外取締役の起用や女性の登用などが求められています。その受け止め方は会社によって大きく異なっています。形式的にルールを遵守する会社もあれば、多様な意見を経営に活かそうと積極的に取り組む会社もあります。ガバナンスにおける社外取締役や女性の人数は形式的なもので、実際はトップの多様性に対する考え方によって大きく左右されます。外からは分かりにくいですが、外形的なルールを守っていても、前向きに活用する会社とそうでない会社では大きな差があります。

### ■経営者へのメッセージ 〈多様性、環境問題、人的資本など〉

**矢島** 福島さんは多様性、組織変革、人材育成、SDG、経営マネジメント、企業価値など様々なテーマで経営者と対談されていますが、環境問題、多様性、労働環境について経営者の皆さんはどこまで真剣に考えていると感じますか？

**福島氏** 私の感覚では、多様性を真剣に捉えている経営者は5割以上いると思います。新しい価値を生み出すには、画一的な集団では難しい時代になり、変革が不可欠だからです。人的資本に関しては、ほぼすべての経営者が重視していると思います。そもそも人材がいなければ組織は成り立ちません。特に人手不足の現在は、優秀な人材を獲得するには魅力的な職場づくりが不可欠で、経営に直結するからです。環境問題は長期的な課題であり、時間軸という観点から、人材との向き合い方とは異なると思います。しかし、異常気象や自然災害が頻発し、地球環境破壊の深刻さが現実味を帯びてきており、経営者の危機感が高まっていると思います。また、投資家が企業のESGやサステナビリティへの取り組みを厳しく評価しており、長期的な視点でのプレッシャーは大きいと思います。

**矢島** 多様性に関しては、パナソニックの中村さんが25年前に女性活躍本部などを設置して、女性を本部長に登用するなど先進的な取り組みをされてきました。

**福島氏** 当時でも女性の候補者がいらつったのですね。

**矢島** 最近、パナソニックを退職した人材が各方面で活躍している。私はソムリエの免許はないですが、ワインは大好きです。毎月ソムリエ協会の元会長の岡さんにも、う十何年、家内と二人ワインを教えてくださいたいです。

**福島氏** 私がワインアドバイザーの資格を目指したのは、知識があればもっとワインを楽しめ、人に勧めることもでき、人生が豊かになると思ったからです。ワインは趣味性が高く、少し知識がありますと、その日の気分を選んだり、ストーリーを楽しんだりといろいろな楽しみ方ができます。

**矢島** 企業のトップにはワイン好きが多いので、ワインの話で打ち解けられるといいですね。松下幸之助さんの「営業は、商品で取ったら、商品で取り返される。価格で取ったら、価格で取り返される。お客様と心が繋がったら、生涯営業は成り立つ」という言葉があるのです。

ワインの知識で経営者の方と趣味が合えば親近感も生まれますね。

**福島氏** アメリカでは成功した経営者や映画監督、大学教授などがセカンドライフでワイナリーオーナーになることが少なくありません。カリフォルニアに取材に行った時も、そうしたワイナリーをいくつか巡りました。日本とはワイナリーに対する捉え方が少し違いますね。

**矢島** 日本でも辻本憲三さんがカブコンで成功後、ワイナリーを作り高く評価されています。

**福島氏** アメリカではワイナリーのオーナーになることは、夢であり、成功者の証のような面もありますね。

**矢島** そうですね。日本でもワイナリーを持つだけでなく、自分でブドウ畑を持ちワインを作る人も増えています。ワインはビンテージが残せますので楽しいでしょうね。

今日は本当にありがたいございました。

**福島氏** あつという間の楽しい時間でした。こちらこそ、ありがとうございました。

(注)会社社役職名については、対談当時のものを記載しております。

れており、良い流れだと感じています。津賀さん(津賀一宏、パナソニックホールディングス取締役会長)が社長の時代に外部人材の登用が進み多様性が増えました。それまでは、パナソニックは金太郎館のように同じような人材を育成してきましたが、外部からも人材をいれることで多様化が進み、元ソニーや元IBMの人たちが活躍しているように元パナソニックの人たちも活躍し始めています。

**福島氏** 人材の流動化が進むことは、ダイバーシティを経営に活かす面でプラスだと思います。

**矢島** 多様性の重要性は、福島さんがおっしゃる通り経営者の意識改革が不可欠です。人的資源経営、人材育成、モチベーション向上も重要であると、福島さんのお話から改めて感じました。

**福島氏** 個人の人生観も多様化し、転職も一般的になりました。企業の変革と個人の意識変化が人材の流動化を加速させていると感じます。

**矢島** スポーツ界もそういう意味ではかなり変わってきました。現在、日本の多くの選手が大リーガーで活躍しています。義理の弟さんであるイチローさんは先駆的に大リーガーで大活躍されました。活躍された方々は、人間的に一枚も二枚も大きくなっていますね。球団経営も、去年優勝した横浜DeNAベイスターズの南場会長が、球場にも顔を出します、お金も出し



ますが、口は出しません、という素晴らしい言葉の中で選手やスタッフも生き生きとしましたね。そういうモチベーションを上げるといふ部分は、企業だけじゃないですね、スポーツ界でも、非常に重要になってきているというのを先ほどのお話からも感じています。

### 今後の展望 〈AIの可能性と課題〉

**矢島** 昨年から「生成AI」が登場していますが、福島さんはどう見られていますか？

**福島氏** 取締役会でもAI活用が議題となり、生産性向上、業務の効率化、リスク予見、R&Dなど活用範囲が広がっており、その速さに驚いております。著作権や人権など課題がありますが、AIにできることは任せて、人間は人間にしかできないことに時間と労力を使うべきだと思います。人間の感情や、現場から得るリアルな実感は、新しい価値を生み出す原動力であり、人間にしかできないことだと思います。

**矢島** 人口減少も進みますね。

**福島氏** そうですね。経営者への取材や議論では、デジタルやAIを活用すべきという話になる一方で、目的が明確でない技術に振り回されるリスクがあると感じることもあります。技術が日進月歩だからこそ、経営者やリーダーは目指すべき方向性を明確にして、その手段としてAIやデジタルを活用していくのだという意識をしっかりと持つことが重要だと思います。

**矢島** 経営者は生成AIの活用範囲を定め、AIと人間が担うべき仕事を明確にする必要があると思います。社員全体のAIリテラシーを向上させ、全員が使える環境を整えることで企業の生産性や価値向上につながります。生成AIは素晴らしいツールであり、経営者が先頭に立つて企業改革に活かす時代になりました。

### 趣味と仕事のつながり 〈名誉ソムリエ〉

**矢島** 福島さんは、現在ソムリエ協会の名誉ソムリエでしたね。

**福島氏** たまたまワインが好きで、1997年にワインアドバイザーの資格を取得しました。その後、ワイン産地に取材に

### 主な講演テーマ

- 企業の持続的成長を実現する鍵  
～800人を超える経営者への取材体験から見えてくるもの～
- ダイバーシティと企業価値向上
- 成功する経営者・マネジメント層の条件  
～800人を超えるトップへの取材体験から見えてくるもの～
- まだ見ぬ自分を信じて踏み出そう  
～これまでのキャリアを振り返って～ 等

### 福島 敦子(ふくしま あつこ)氏プロフィール

- 福島敦子事務所 ジャーナリスト
- 生年月日 1962年1月17日生まれ
- 出身地 島根県松江市
- 出身校 津田塾大学学芸学部卒業
- 経歴

1985年CBC(中部日本放送)にアナウンサーとして入社。

主にニュースなど報道番組を担当。

1988年3月CBCを退社。

同年4月NHKの契約キャスターとなり報道番組のキャスターを担当。

NHKニュースTODAY、NHKニュース21のスポーツコーナー、サタデースポーツ、サンデースポーツのキャスターを務める。

福島敦子事務所設立。

バルセロナオリンピック、アルベールビルオリンピックでは現地キャスター、開会式・閉会式の実況を担当。

その後、TBSの報道番組、テレビ東京の経済番組のキャスターを歴任。

1997年から5年間にわたり、週刊誌「サンデー毎日」で企業経営者との連載対談を担当。日本経済新聞、経済誌など、これまでに総勢800人を超える経営者取材。

経営をはじめ、ダイバーシティ・女性活躍、コミュニケーション、コーポレートガバナンスなどをテーマとした講演やフォーラムで活躍中。

2006年から6年間、パナソニック株式会社(現パナソニックホールディングス株式会社)の経営アドバイザーを担当。

現在、カルビー株式会社、キュービー株式会社、名古屋鉄道株式会社、ヒューリック株式会社の社外取締役を務めている。

その他、公職の分野では、文部科学省の有識者会議構成員、公益財団法人りそな未来財団理事、東京都名誉都民選考委員会委員を務める一方、過去に農林水産省林政審議会委員、国立大学法人 島根大学経営協議会委員を歴任。

1997年(社)日本ソムリエ協会認定ワインアドバイザーの資格を取得。

2006年(社)日本ソムリエ協会より名誉ソムリエの称号を授与される。ワインや食の魅力を伝える活動に取り組んでいる。

### 主な著書

「ききわけの悪い経営者が成功する」

「それでもあきらめない経営」

「就職・無職・転職 ～まだ見ぬ自分を信じて～」

「愛が企業を繁栄させる～ビジョナリーな経営者の共通原理～」

「福島敦子の美味の国からの誘惑」

「これが美味しい! 世界のワイン」等



(図表1) 本フレームワークの構成



本フレームワークは、以下のコンテンツで構成されます。必ずしも上から順番に参照する必要はなく、自社の困りごとに応じて、必要な箇所のみを参照することが可能です。

タイトル	内容	活用シーン
①本フレームワークの概要	本フレームワークの全体像を解説	本フレームワークをどのように使えばよいか知りたいとき
②DX推進計画策定の標準的な進め方	DX推進計画を策定する際の推奨ステップをWhy/What/Howの流れで解説	DX推進計画をどのような順番で考えればよいか知りたいときに活用（まずは本内容を参照することを推奨）
③DX推進戦略パターン	事業戦略・IT/DXの成熟度・IT部門の体制等の違いによって生じるDX推進戦略のパターン例を整理	いくつかのパターンを参照することで、どのような方向性・ステップが自社にふさわしいかヒントを得たいときに活用
④DX取り組み状況のセルフチェックリスト	DX推進計画策定時に検討すべき項目のリスト	DX推進計画策定において検討すべき項目に漏れがないかをチェックするために活用
⑤DX推進上の主な課題例	DXを推進するうえで各企業が抱える主な課題を例示	DX推進計画策定において検討すべき課題に漏れがないかをチェックするために活用
⑥DX推進計画を策定する際に陥りがちなポイント/意識すべきこと	上記②に沿って自社のDX推進計画を策定した企業の生の声を掲載 (CIOラウンジ主催DX推進ワークショップ参加者の声)	DX推進計画を作る際に何が肝になるのか実際の体験談を知りたいときに活用

考え方をまとめています。

②主に、中小企業のCIO/IT部門の責任者がDXを進める際に本フレームワークを参照いただき、どのような

特集Ⅱ

## DX推進フレームワークの活用状況を検証する ～ダウンロードアンケート結果からの考察～

DX推進フレームワークは、昨年7月にCIO Loungeのホームページに公開しましたが、4月21日現在で延べ164名の方々にダウンロードいただきました。今回、DX推進フレームワークがどのようにご利用いただいているかを把握・検証し、今後の活動に活かして行くことを目的にアンケートを実施しました。その内容についてご報告いたします。

### ①DX推進フレームワークについて

CIO Loungeは、企業のDXの実現を支援するツール「DX推進フレームワーク Ver1.0」を昨年7月にリリースいたしました。今回発表した「DX推進フレームワーク Ver1.0」以下、本フレームワークは、2023年度にCIO Lounge主催で実施しました企業DX分科会ワークショップ「計3回開催」からのアウトプットならびに分科会メンバー（大手ユーザー企業のCIOクラスで構成の経験と知見をベースに約半年の検討を経て完成いたしました。本フレームワークの特徴は、

①DXの進め方を、体系的かつ時系列的に整理していること。  
②実際にDXを推進してきたメンバーのノウハウが盛り込まれており、実践的な内容になっていること。そのため各企業のDX戦略の立案や実際のDX推進において参考になる内容だと考えています。会員以外の企業でも、DX推進にお困りの企業があれば、このフレームワークを無料でご利用いただけます。

さらに、各社の実情にあわせて、活用方法や社内での展開方法について、より細かい説明や相談に関するリクエストがあれば、適宜対応いたしますので、是非ご連絡ください。（相談無料）

さらに本フレームワークは、  
①各企業におけるDXの企画立案に際して効果を最大化するため、「中長期のDXビジョンを明確化し、目標達成に向けた最適なDX推進計画を策定する手法」

### ②-3 アンケート結果の概要

アンケート結果の概要は次のとおりです

①本フレームワークの評価は高く、内容については参考になったという意見が多く見られました。

②本フレームワークは、口頭による解説がなくても十分理解できる内容となっており、すぐに社内でも使えるとの評価でした。

③業種や企業規模によって、DXの取り組み方法も異なることから、同業他社との情報交換や具体的なフレームワークの活用事例を知りたいとの要望がありました。

### ②アンケート結果について

#### ②-1 アンケートの狙い

DX推進フレームワークをダウンロードされた企業（または個人）からDXに関する現状の把握と課題を抽出し、CIO Loungeとして今後支援できることを明らかにし、今後の活動につなげていくことを狙いとしています。

#### ②-2 アンケートの対象者

①DX推進フレームワークをダウンロードいただいた方91名（2024年11月18日現在）にアンケートを送付し、36名から回答を得ました。（回答率：39.6%）

②回答者のプロフィールは、次のとおりです。

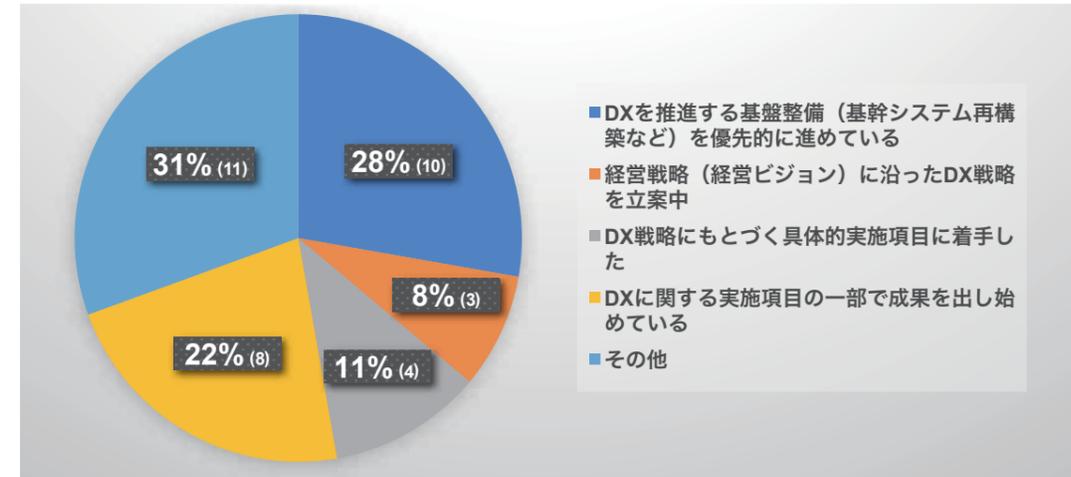
- 卸売業：1社、製造業：1社、運輸業：2社、電気業：1社、建設業：1社、情報通信業：10社、サービス業：3社、社団法人：1社、その他：4社

（帝国データバンクの企業分類による）



ワークショップ討議風景

(図表2) Q1. DXについて現在進めていることは何ですか？ CIO Lounge



④ ユーザー企業は製造業が多く、製造業に特化したコンテンツ(PLM, ERP, MES, SCM関連など)について具体的な事例を知りたいとのニーズが多く、SCM

(図表3) Q1. DXについて現在進めていることは何ですか？ CIO Lounge

- その他を選んだ方は、具体的な内容を記載ください
- DXビジョン、DXロードマップを策定し、実行、効果測定のPDCAを回している
  - DXをお客様に推進する立場です
  - DX支援
  - IT戦略の立案にこれから着手する
  - ソリューション提供会社として各社のDXを支援する立場
  - 関西におけるDX推進を進めるための機運醸成施策等(講演、セミナー、表彰など)の展開
  - 顧客に対する DX 推進の協力を行っている
  - 社内取り組みよりお客様への提案が主
  - 取引先への支援を検討中
  - 直接かかわっていませんが、「DXを推進する基盤整備」だと思います。
  - 特に DXという言葉は使っていないが各所でデジタル化と活用を推進している。

分科会との連携も考える必要があります。⑤ また「DX人材の確保・育成」や「DX推進体制」などについても関心が高く、DX人材育成分科会や現場主体



ワークショップ討議風景

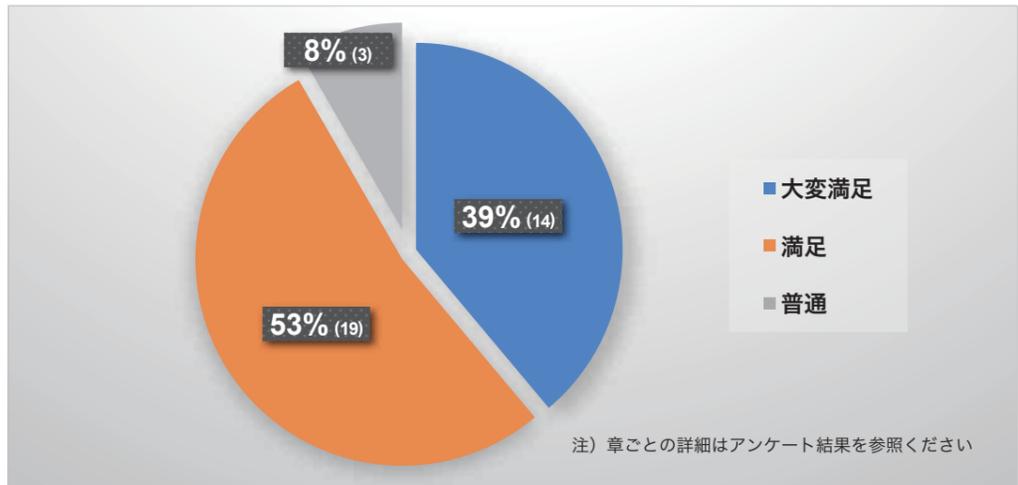
DX分科会との連携を進めることで、よりよいサービスが提供できるものと考えます。⑥ 一方で、各企業の置かれている状況は様々であり、具体的なユースケースや実施事例を知りたいという声は多岐にわたっており、どのように対応していくかが今後の課題です。⑦ 個別相談については、正会員企業はすでに活用いただいておりますが、会員以外の企業はCIO Loungeにはどのような相談ができるのか少し躊躇されているよう

(図表4) Q2. DX推進フレームワークは今後どのような活用を考えていますか？ CIO Lounge



に感じました。CIO Lounge 活動をより理解してもらうために、様々なイベントの案内を積極的に行っていく必要があると考えます。

(図表5) Q3. DX推進フレームワークの満足度 CIO Lounge



②-④ アンケート結果の詳細  
次に設問ごとのアンケート結果についてご案内いたします。  
Q1 「DXについて現在進めていることは何ですか？」  
(図表2,3参照)

この設問の回答では、DXを推進するための基盤整備に取り組んでいるとの回答が一番多くありました。一方で具体的なDXの推進については、戦略立案段階の企業もあれば、具体的な推進を始めた企業、すでに成果を出している企業など進捗状況は千差万別でした。  
Q2 DX推進フレームワークは今後どのような活用を考えていますか？(図表4参照)  
回答として多かったのは、  
① 社内教育、自己研鑽での活用  
② 顧客への提案時に活用  
の2つでした。また経営層やステークホルダーとDXについて議論するときの材料として活用したいとの意見も多くありました。今回のフレームワークは大手ユーザー企業のCIOが作成にかかわっていることが重要な要素であり、フレームワークを活用される企業でも、経営層と会話する際の説得材料として自信をもって説明できるのではないかと考えます。回答結果からも、本フレームワークが各社の期待に応えられる内容となっていることを示しているものと思われれます。  
一方で、フレームワークはダウンロードしてみたが、その活用方法に迷っている企業もあり、そのような企業にも、今後きめ細かい支援活動につなげていきたいと考えます。  
Q3 DX推進フレームワークの満足度(図表5参照)  
満足度は、「大変満足」「満足」を合わせて92%で非常に高い評価をいただきました。これは本フレームワークが、実践的な内容であることが、評価を高めているものと考えます。

(図表9)Q7.「DX推進フレームワーク」の活用に関するワークショップや活用事例セミナーの開催を検討中ですが、参加に興味はありますか？



1. 参加は希望しない	7
2. ぜひ参加を希望する	17
3. 内容によって参加したい (具体的内容を記載してください)	12
・具体的内容は記載内容	
AIを活用したセミナー	1
タイミングにより参加させてください	1
ベンダーからの参加について制約がなければ検討したい	1
意識変革、人材育成、ITリテラシーの底上げ	1
活用事例セミナーに参加希望	1
業務都合しだいで検討させていただきます	1
経営者が参加してほしいがその機会がない。	1
支援者としてどのように関わるか検討して進めます	1
事業そのものの本質(何を価値ととらえ、その価値をどう広げるか)の議論を活性化するに、同じような業態・業種の方々とDXについて語りあいたいです。	1
事例により参加を希望します	1
情報開示・共有の範囲はセンシティブであるが、やはり具体的なケーススタディ、特に小企業などリソースが不足しているケースについて知りたい	1
中堅規模の製造業に特化したワークショップやセミナーであれば	1

(図表10)Q8. DXの推進などITの課題について個別に支援することも可能ですが、個別相談(無料)に興味はありますか？



1. ぜひ相談したい	4
2. どのような相談が可能か事前打ち合わせを希望する	12
3. 希望しない	20
総計	36

多くの企業がセミナー等への参加希望が多く、今後ともセミナーやワークショップの開催を企画して行きたいと考えます。

Q8 DXの推進などITの課題について個別支援することも可能ですが、個別相談(無料)に興味はありますか？(図表10参照)

多くの企業がセミナー等への参加希望が多く、今後ともセミナーやワークショップの開催を企画して行きたいと考えます。

Q7 「DX推進フレームワーク」の活用に関するワークショップや活用事例セミナーの開催を検討中ですが、参加に興味はありますか？

導入事例(成功事例、失敗事例)を紹介して欲しいとの意見や、同業間でも議論してみたいなど、DXに関する情報が欲しいとの意見が多くありました。

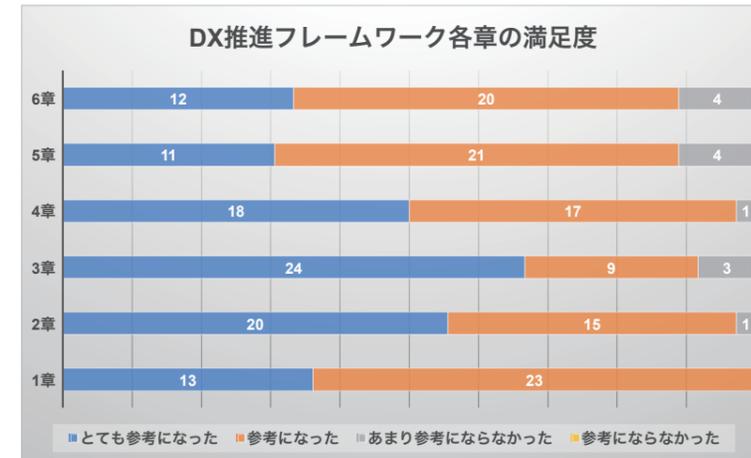
Q6 「DX推進フレームワーク」の改善すべき点や追加してほしい点があれば教えてください。(図表8参照)

Q5 「DX推進フレームワーク」の良かった点や参考になった点があれば教えてください(図表7参照)

各章はそれぞれ独立して利用することもできるように編集されており、その使いやすさや理解し易さが満足度の高い要因と考えられます。

内容が分かりやすく実践的であることや、「WHY」「WHAT」「HOW」での整理の仕方などが具体的に書かれており、非常に参考になったとの意見が多くありました。ご意見の詳細は図表7を参照ください。

(図表6)Q4.DX推進フレームワーク各章の満足度



- 1章：フレームワークの概要
- 2章：DX推進計画策定の標準的な進め方
- 3章：DX推進戦略パターンの整理
- 4章：DX取り組み状況のセルフチェックリスト
- 5章：DX推進上の主な課題例
- 6章：DX推進計画を策定する際に陥りがちなポイント/意識すべきこと

Q4 本フレームワーク各章の満足度(図表6参照)  
本フレームワークは6つの章からなっており、各章別の満足度についても、「とても参考になった」「参考になった」が9割以上を占めており非常に高い評価となりました。

(図表7)Q5.「DX推進フレームワーク」の良かった点や参考になった点があれば教えてください



他社や標準的な進め方を知れて自社の状況・進み具合をより理解できた事がよかった  
自身のイメージと近いが、具現化頂いているので、参考になった。  
DX取組前の一歩としては参考になった  
DX推進の置いての問題・課題点を言語化されていた点。また、言い回しが表現したかった内容となっており説得力がある内容と感じた。  
パターンに整理されていてわかりやすかった。  
DX推進の基本的な考え方がまとめられていて、参考になった  
DX推進の標準パターン(特に1~3章)を使い、自社のベンチマーク、推進の参考にすることができた。  
DX推進戦略パターンの例がわかりやすかった  
経営層やビジネス部門の巻き込み方が参考になった。  
成功パターン/失敗パターンとセルフチェックリストが考えを整理する上で参考になった。  
スマートにポイントを纏められていて活用しやすいと感じました  
Why → What → Howの順番で説明いただいている、成功事例だけでなく失敗事例も併記  
よくある失敗パターンの内容の表現が分かりやすい。もっと項目をあげてくれてもよかったがよい内容。  
3.推進パターン、4.セルフチェックシートはフェーズ(計画中、推進中)や企業規模問わず活用できるので良いと思いました。  
DXを進める上での課題が明確になっており参考となった  
最初に「Why」「What」「How」を描くという全体像が簡潔にまとめられていたので、理解しやすく、意識に残りやすいと感じました。  
DX推進計画策定の標準的な進め方の、Why、What、Howは考え方として大変有用でわかりやすかった。また、DX推進戦略パターンの整理が具体的なアクションをイメージしやすく有用であった。  
具体的な内容でしたので分かりやすかったです  
Why, what, howで整理されたのがわかりやすいです  
Why、What、Howに分けて段階を踏み、DXを進める必要性があることの重要性は良く理解できました。DX丸投げのパワーワードはぐさりです。

(図表8)Q6.「DX推進フレームワーク」の改善すべき点や追加してほしい点があれば教えてください



自社のDXに必要なスキルセット・キャリアモデルの整備、具体的なロールモデルの紹介、育成方法の紹介があれば尚よいし、自社の参考にさせていただきたい正直、まだ、実感なし。成功事例、失敗事例を具体的に提示頂けると有難い。  
製造業等 業種別に掘り下げたフレームワークがあればより具体的な施策に結び付くと思います  
PLM、ERP、MESなど各システム毎の検討推進における違いがあるとうれしい  
組織風土が会社によって異なり、風土醸成のやり方も違うと思うので、そのような観点追加されるとより良くなると思います。  
本フレームワークが中小企業等に理解されやすいように、ワークショップに参加された企業の事例を挙げることはできないでしょうか。  
今後フレームワーク導入企業の事例があれば追加してほしい  
特に改善が必要な点があるとは思いませんでした。セルフチェックはございましたが、より制度の高い評価(レビュー)の仕組みがあればと感じました。  
代表的な企業のDX推進の具体的な事例をいくつか深掘り・考察すると面白いと思います  
3章の図がいまいちわかりにくい。他の章の表現に対してつぎに表現になっている気がする。  
「DXやデジタル活用に対する意識変革やITリテラシーの底上げ」「定着、巻き込みなど泥臭く時間がかかる部分」の言及があると良いと思いました  
具体的なユースケースが今後増えると嬉しい  
細かいですが、P10の検討終了後の状態は、意識するようにもっと字を大きくしたらよいのではないかと思います。第5章(P26)は、例えば3-1が「DX推進組織の拡大」ではなく「拡大計画の作成」が課題という事にピンとこないなどもう少し補足説明があるとよいと思いました。  
DX推進に伴う成果(定量・定性)があれば尚、よかったです。  
What一つに絞った時であっても結局は自社のSWOTのSが何か定義しにくい。また、そのSを定性的に表現できた場合でも、定量的に指し示すことが難しく、次に至らない(投資に至らない)。また、オペレーションに際し、コスト低減 現行業務の排除になりそのあたりリソースをオペレーション実施していた方々に関する配置転換も課題。DXの本質はよく理解できますし本書をDXの教科書、DXとはを伝えることとしての役割、とっかかりには活用できると思います。事業そのものの本質(何を価値ととらえ、その価値をどう広げるか)の議論を活性化するに、同じような業態・業種の方々とDXについて語りあいたいです。

(図表11) Q9. CIO Loungeについて、ご意見やご要望等があればお聞かせください

ご苦労さまです  
 個別相談ですが、必須回答の為、“ぜひ相談したい”現在、相談させて頂いております  
 関西経済連合会で中小企業のDXを進めるための仕組みを考え始めているので、是非、関経連と連携していただきたいです。  
 様々な情報発信に感謝申し上げます。  
 いろいろと情報交換させていただきたく、よろしくお願いたします  
 相談できる内容や成果物のイメージ等を事前確認させていただきたい  
 CIO経験者による DX推進のノウハウを無償で公開されるのは素晴らしい  
 引き続き、宜しくお願いいたします  
 いつも貴重なお話をうかがえてありがたいです、課題が明確になった時点でご相談するかもしれません。引き続きよろしくお願いたします  
 愛知県の会社ですが、私は京都市在住なので、機会があればワークショップなどに参加したいと思っています  
 DX認定取得も目指していますので、課題が明確になった時点でご相談するかもしれません。引き続きよろしくお願いたします  
 今回ダウンロードさせていただいた資料について、DX推進取り組みに関するまとまった情報として分かりやすかったです  
 ありがとうございます  
 アンケートの回答が遅くなり、申し訳ありませんでした  
 先般はお時間を頂戴し、ありがとうございました  
 また改めて、弊会との連携方法などについて、ご相談させていただけますと有難く存じます  
 上記、個別支援については、必要に応じて実施いただいております。ありがとうございます  
 いつもお世話になっております、また進め方等についてご相談に伺います。ありがとうございました

4 分科会メンバーのコメント

**松山 竜蔵**(リーダー)  
 企業DX分科会は、デロイトトーマツコンサルティングと共同で、昨年6月に「DX推進フレームワーク」を発表しました。中小企業のIT投資を単に老朽化した基幹システムの更新にとどめず、自社の競争力を高め、市場での成長に繋げるためにはどんなプロセスが必要か、ワークショップを重ねて議論を尽くして作り上げたものです。図表やチェックリストを多用した実践的なフレームワークになっています。是非お手にとりてご覧ください。

**田井 昭二**(理事)  
 フレームワークの構築にあたり、参加していただいた企業の皆様のご協力が不可欠でした。特に、実際の課題の解決に向けたアイデアの具体化が、作成の根幹になっております。今後、より多くの皆様のDX推進に貢献できる事を期待致します。関係皆様の真摯な努力と貢献に感謝の意を表します。

**友岡 賢二**  
 「2025年の崖」問題を、単なる「レガシーシステム更新」の課題として、誤訳

して捉えてしまった反省を踏まえ、事業会社が真に向き合うべき事業課題とDXとの関係を議論・整理するためのフレームワークを策定しました。皆さまの活発な議論を導く羅針盤としてご活用いただければ幸いです。

**名和 政邦**  
 作成に参画し、DXの必要性(Why)を自社のビジョン・事業課題から自らの言葉で整理する重要性を実感しました。WhyからWhat、Howへ繋げる進め方と各フェーズでの失敗・成功パターンを整理した本フレームワークを是非、ご活用下さい。

**岩下 敬三**  
 DXへの取り組みは業界、企業文化、事業の現状、デジタル部門と事業部門の関係等により、アプローチが異なると思います。類似の状況にある取り組み事例、DX推進フレームワークを参考に、取り組むことをお勧めします。

**栗田 英正**  
 自社の経営・事業課題を掘り下げ、解決に向けた具体的な施策とその進め方を整理する、そういったDX推進ストーリー

作りのご参考にしていただけたかと思えます。DX推進にお悩みの皆様にお役立ただければ幸いです。

**峯川 和久**  
 「孫子曰く、算多きは勝ち、算少なきは勝たず。」と云います。DXも闇雲、手当たり次第では、真に会社に資するものにはなりません。DXでこれから陣頭指揮をとり、進めようとする方に「帷幕の中にあつて万里彼方の戦場を決す」ガイドになればと思っております。

**西尾 卓**  
 企業DX分科会およびDX推進WS参加企業の皆様と1年に及ぶ議論・検討を重ねた結果、企業ごとの異なる状況進め方を整理でき、実践的な形にまとめられました。今後も皆様から事例をお寄せいただき拡充を図りたいと思っております。

**提督 眞賜**(理事)  
 今回我々が作成したDX推進フレームワークは経営層、業務部門、IT部門が三位一体となってDXを推進し、成功に導くためのやり方を説明したものです。多くの方々に利用いただければと願っています。

3 今後のアクションプラン

今回のアンケート結果を踏まえて、今後次の活動を検討していきたいと考えています。

個別相談は、各社固有の課題について課題解決の方向性を議論できるので、非常に有効な手段です。しかしこれまでCIO Loungeと接点のなかった企業については、まずはセミナー等に参加いただき、CIO Loungeを中心としたコミュニティの輪を広げていければと考えています。

Q9 CIO Loungeについて、ご意見やご要望等があればお聞かせください(図表11参照)



ワークショップ討議風景



ワークショップ討議風景

3-1 「CIO Loungeとの間でどのような相談が可能か事前打ち合わせを希望する」と回答した12社については、CIO Loungeの案内と、どのような相談が可能かについての説明会を開催します。

3-2 セミナー・ワークショップの開催希望が29社あり、セミナー・ワークショップの開催の実施に向け、以下の案を考えています。

① DX事例の発表を主眼とした新たなセミナーの企画・開催

② 各分科会が企画しているセミナー・ワークショップへの参加案内



ワークショップ集合写真

Subcommittee

## 現場主体DX推進分科会

### 第2回ワークショップを開催

2025年2月5日、第2回ワークショップを開催しました。  
比較的安価で導入できるローコードやノーコード、RPAの充実に伴って現場でのシステム開発が広まりつつあります。現場開発環境が整いつつある中、「どのようにして現場にやる気を持ってもらうか」「どのようにして続けってもらうか」「さらにどのようにして広めるか」を今回のワークショップのテーマとしました。

#### 【第2回ワークショップの開催内容】

①取り組み事例紹介  
グループディスカッションに先立ち、取り組み事例として、フジテック株式会社 デジタルイノベーション本部山本様、佐竹様より、「RPAの導入」「生成AIの活用」「社内ポータルコンテンツの作成」「ペーパーレス」など様々な分野の現場主体開発の取り組みをご紹介します。



なかでもRPAを活用し現場従業員自らが手作業で行っていた業務を自動化し、二万六千百七十時間/年という大きな削減効果を生み出した事例は参加者から驚きの声が上がりました。  
現場主体開発を推進するために、システム

ム部門が簡単・便利に現場で利用してもらえ  
るツールを自ら選定し、現場部門を対象とした「社内「コミュニティ」の立ち上げや」新テクノロジーの学びの場」を開催することで開発を現場に浸透させておられました。  
さらに現場に何度も足を運んで現場メンバーの開発が挫折しないようにアナログでのサポートを頻繁に実施されていました。

事例紹介の最後にフジテック株式会社 専務執行役員CIO友岡様より、「請負型の情報システム部では経営が良くなることがない。フジテックは提案型の情報システム部に舵を切った。提案型になるためには、現場の本当の課題を見逃さないように、実際に現場に向かい現場の中で業務を見るようにしなければならぬ。会議室で出てくる課題は本当の課題ではない。ましてや、ITベンダーやコンサルに依頼することでもない。必ず「Who」企業の存在価値は何か？「Who」顧客はだれか？」を先に考えて課題抽出や対策に当たるべき」と締めくくられました。

特に現場部門に足を運び生の声を聞き自分の眼で見て真の課題を拾い実感していく姿勢が提案型情報システム部門に変革していくために重要だということを変更して認識する良い機会となりました。

#### ②グループディスカッション

その後、ユザ企業様を4つのグループに分け、サポート企業様とファシリテーターを加えた計

6〜7名の編成で90分間のグループディスカッションを行い、熱心に議論をいただきました。ディスカッションのテーマは、「現場をやる気にさせる策」「そのやる気を広める策」とし、「各社の現状と目指すべき姿」について情報交換が行われました。

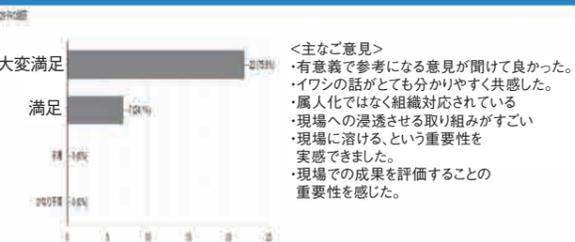
①現場をやる気にする策  
実際に現場開発が進んでいる企業とこれから進めようとしている企業では全く正反対の意見が出ていました。

開発が進んでいる企業は教育の実施「現場と情報システム部の人材交換」「小さくても結果を出してやる気を起こす」など推進策が多く出ていたのに対し、これから進めようとしている企業は「通常業務以外（システム開発など）を現場で行うことが許されない雰囲気」「人とお金が無い」など、進まない理由を述べるのに留まっていたことが多かった。

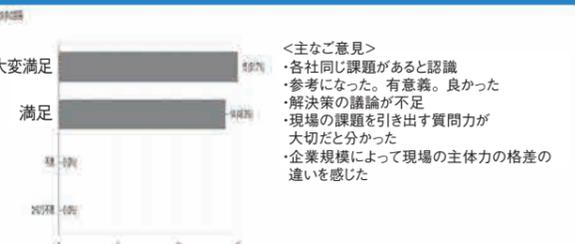
#### ②やる気を広める策

「やる気を広める策」については「現場開発に功績があったメンバーを表彰する」「成功事例とその成果を共有し波及効果を狙う」「勉強

#### 事例紹介についてご満足いただけましたでしょうか



#### グループディスカッションについてご満足いただけましたでしょうか



強会の開催や「コミュニティの立ち上げ」などを各グループとも概ね意見は致していました。ただ意見とは裏腹に今のところ企業内に確たる評価体系や対応策が無い企業が多いように、特に中規模企業においてはそれが顕著に表れているようです。現場開発ツールの充実は、大企業の恩恵となっているが、中小では資金不足と人材不足の両面で現場開発に着手できない企業が多いようです。

【今後のワークショップ開催に向けて】  
今後のワークショップは今回のアンケートでいただいたご要望やご意見を反映した形で開催をする予定です。特に「具体的な事例を基に意見交換をしたい」「多くの事例を紹介してほしい」とのご意見が多くありましたので、今後はCIO Loungeからの事例紹介だけでなく、参加企業様の事例を紹介いただけるように検討を進めていきたいと考えています。

## SCM分科会

Subcommittee

### ユーザー会員／サポート会員とのSCMネットワークの拡充・強化に向けた2025年度の活動について

#### SCM分科会2025年度活動計画

当分科会では3年間にわたり、「需給管理の最適化」を図るための現場で役に立つ「現実解」を求めて、分科会メンバーでの議論を繰り返しながら、ワークショップを開催したり、ユーザー会員の現場で実際の課題検討を行ったりしてきました。

このような活動の結果として、CIO Lounge という場を上手く活用した、今までにあまり例のないオープンでユニークなSCMのネットワークが生まれつつあると感じています。このネットワークを更に拡充・強化するために2025年度は以下のような活動を展開したいと考えています。

#### ①サポート会員向けワークショップの開催

SCM分科会では、今までに3回のワークショップを開催しましたが、いずれもユーザー会員を中心に議論を展開するもので、サポート会員の方々はオブザーバー的な参加にとどまっていました。CIO Loungeは企業の枠を超えて、様々な課題をオープンに議論する場であることを考えると、もっとサポート会員の方々にも議論に参加して頂き、共に課題解決に向けた討議が展開できるのではないかと思います。実際、サポート会員の方々からも、そうしたご要望をいただいていたので、今年は新しい試みとして



拡大検討会の様子

サポート会員中心のワークショップを企画したいと思っています。

今度ワークショップには合計17社、延べ45名のサポート会員の方々に参加して頂いていますが、この企画により、更に多くの方々に参加していただけるように準備中です。

#### ②勉強会の実施

昨年度から開始した拡大検討会を今度に3回実施しましたが、その時に更にCIO Loungeのメンバーと共に、SCMについて勉強したいという声があがりました。そこで、前回のワークショップのアンケートにて「ニーズを確認したところ、6社から参加希望がありました。そのため、今年は新しい試みとして勉強会を積

極的に展開して行きたいと思っています。具体的には、次のような項目について、SCM分科会の活動内容を紹介しながら、ユーザー会員の方々と一緒に理解を深めたいと考えています。  
① 企業によって異なる様々な経営課題、商品構成、生産業態等に対して、如何に施策を構築し、どのようなKPIを重視して進めるべきか  
② どのように適正在庫を設定すべきか  
③ 如何に需要予測と販売見込の精度を高めるか  
④ どのような推進体制で、如何に意思決定を早く行うか

#### ③拡大検討会の継続

昨年度から開始した拡大検討会について、同じく前回のワークショップのアンケートにて希望を確認したところ、更に2社から要望がありました。昨年同様、ユーザー会員の方々と共に「需給管理」に関する現場課題を具体的に議論することにより、現場で必要なノウハウ・知見を今一度整理していきます。

#### ④活動総括の作成

SCM分科会の活動をより多くの方々に紹介するために、今年は活動総括を作成したいと考えています。ここでは、今までに検討してきた内容を更に分かりやすくまとめる予定です。

現在検討している項目は次の通りです。

- ① SCMの基礎と環境変化  
SCMとは何か？  
現代のSCMを取り巻く環境変化  
SCMの基本構造と機能
- ② SCMの課題と解決策  
需要予測と販売見込の最適化  
在庫管理と適正化  
製販連携とサプライチェーンの見える化  
SCMのリスク管理
- ③ SCMの実践と企業事例  
企業事例  
SCMの多様性・業種別の違い
- ④ SCMの未来  
デジタル技術とSCMの進化  
これからのSCM戦略

2025年度活動計画	2025											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
ワークショップ サポート会員向け						●						
ユーザー会員向け											●	
サポート会員ヒアリング		●	●									
拡大検討会							●		●			
勉強会					●	●	●	●	●	●		
活動の纏め・冊子作成				暫定版完成								最終版完成
検討会議 (1.5回/月)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
事務局会議 (1.5回/月)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

# Subcommittee AI活用分科会 結果報告

AI分科会は2024年5月から活動を開始しました。近年、AIの機能は多岐にわたり急速に進化し、日本企業の競争力・生産性向上を図るために、AI活用は欠かせないソリューションとなっています。

しかしながら、どの業務にどのようか活用し、得られた結果をどうやって経営に役立てるのか、試行錯誤の状況にある企業が多いのではないのでしょうか。

そこで、AI活用を進めようとしている企業の方々に集まっていただき、検討・議論を進めてまいりました。まずは各社での活用事例や課題を共有し、次に先進的なAIソリューションを展開しているITサポートベンダーに、それぞれの機能特徴、目指している世界観をプレゼンしていただき、分科会メンバーの知見を高める取り組みを行いました。

本年度は、活用実態をさらに広く収集し、細かく分析することで、企業が抱える課題をお聞きし、ITサポートベンダーにフィードバックしながら、活用ノウハウやガイドなどを示し、AIを活用しようとする企業に役立つ情報を提供していきたいと考えています。

そこで、その取り組みフェーズの切り替えにあたり、改めてCIO Lounge正会員が所属する企業のAI活用実態と現在抱えている課題感を広く調査すべく、アンケート形式で調査を実施しました。

## ① 調査概要

・ CIO Lounge正会員所属企業50社対象

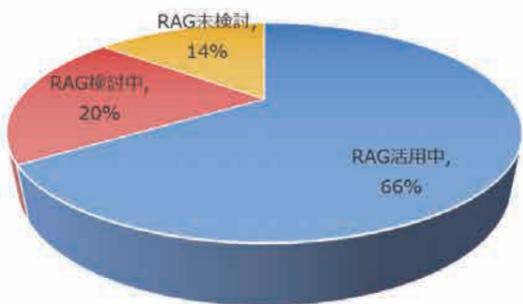


図4: RAGの活用状況

④ RAGの活用状況  
生成AIでも、さらにそれぞれの社内にあるデータソースに特化した生成AI（RAG (Retrieval-Augmented Generation)）の活用状況については、RAGを活用している、または活用に向けて具体的に動いている会社を併せると86%のべり、RAGの活用は一般的になりつつあることがわかります。今回の調査ではその活用範囲や活用方法については調査をしていなかったため、このRAGの利用が一般的になっているという状況を踏まえ、何らかの形で再度調査する必要性を感じています。(図4)

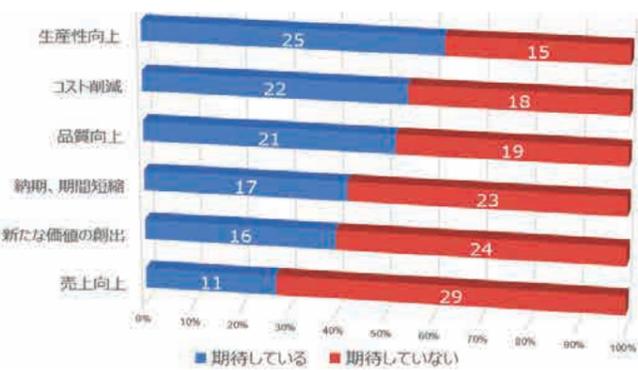


図5: AIの期待効果

※2: 2024 year-end Generative AI report Deloitte January 2025

⑤ AIの期待効果  
今回のアンケートではAIに対する期待効果についても調査しています。結果は生産性向上やコスト削減が上位に、新たな価値創出や売上向上が下位に並ぶ状態であり、これは総じていえるAIの期待効果が既存事業の利益率を高めることに偏っていることを示唆しています。これは欧米企業の経営者に対する別調査※2の結果と比較すると、生産性向上やコスト削減についてはほぼ同程度の期待値ですが、新製品・サービスの開発に対する期待が54%と過半数を占めるのに対し、このアンケートでは総じて20~30%にとどまっています。日本企業におけるAIの事業発展に対する貢献度を高めるためにはまずIT部門および経営層の意識改革が必須となると思われます。(図5)

・ アンケート回答数41社 (回答率82%)  
・ Webによるアンケート調査

## ② 調査結果

① AI活用の範囲  
現在のAI活用の適用範囲については、44%の企業がいわゆるビジネス変革の領域から既存プロセスの効率化に至るまでの全方位でAIがなら活用されているとされている一方で、バックオフィスの改革や効率化にのみAI活用の適用していると回答している企業も28%存在していました。また、特徴として「AIをビジネス変革に活用している」と回答した企業はすべからず本業の既存プロセスにもバックオフィスにもAIを適用しており、その意味ではAIの活用はいきなり

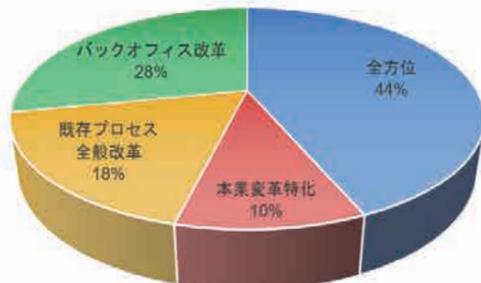


図1: AI活用の範囲

ビジネス改革に適用しようとするのではなく、まずは既存プロセスの改革やバックオフィスの効率化でAIを社内になじませ、それからビジネス変革に着手するといった日本企業らしい慎重なスタンスがうかがえます。(図1)

## ③ AI活用推進体制

AI活用を推進する体制について見てみると、意外にも自社のリソースを中心に体制が組み立てられており、外部コンサルやベンダーの活用を前提としている企業は38%にとどまっていることがわかりました。逆にいえば、AI活用において外部ベンダーやコンサルタントの力を活用す

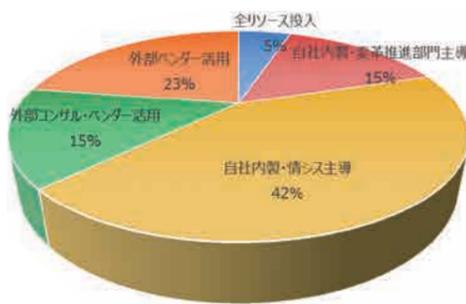


図2: AI活用推進体制

参考: 利用AIツール (アンケート回答40社中、複数回答有)

- ① Copilot 20社
- ② ChatGPT 19社
- ③ Azure AI 7社
- ④ Salesforce 6社
- ⑤ AI-OCR 5社

## ⑥ AIの導入にあたっての障害

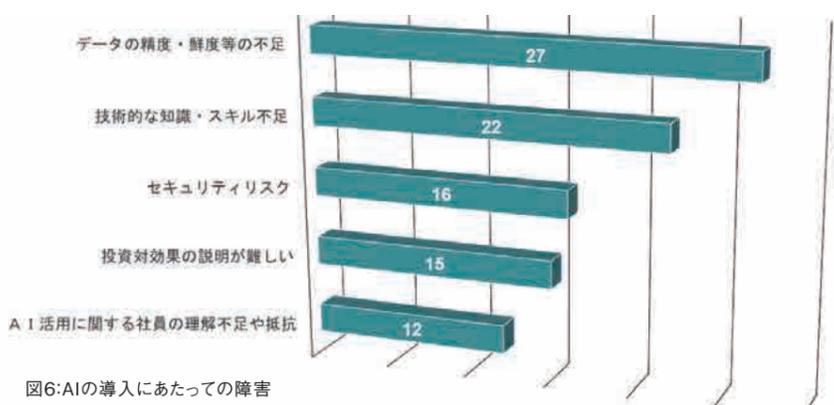


図6: AIの導入にあたっての障害

導入にあたっての障害は、やはりデータの精度・鮮度の不足と答える企業が多いようです。AIはその基礎となるデータの質と量が成果に大きく作用しますが、過去からの蓄積データは未整備なものが存在しており、どこまでデータ整備に力がかかるのかの見極めは大きなテーマとなっているようです。(図6)

ことを検討する余地があるとも考えられます。(図2)

## ③ 経営層の関わり

AIの活用は企業の事業活動に直接影響するものであり、もはや企業の成長戦略やビジネス変革プランの立案にはAIの活用そのものの考察が避けては通れないことは明らかです。その意味では経営層のAI活用について積極的に参加することが望ましいと考えられます。そこで当アンケートでは、生成AIという、身近かつ利用用途も多いものに絞って、それに対する経営層の関わり方について調査をしました。

結果は経営層はその必要性を理解しつつも、自ら考察するというより、DX部門に二任するという状況が大多数を占める結果となりました。これはある別調査※1の結果で、米国の約91%が生成AIの活用を推進し、そのうち27%がCEO直下で戦略を進めているという割合と同様の結果に見えるので、ほぼ日本の経営者が感覚が低いというわけではありませんが、今回のアンケート対象がそもそもCIO Loungeの正会員であり、「意識高い系」であることから考えれば、日本全体としてはまだまだAIの本格的な活用について前向きな経営者は少ないといえるかもしれません。(図3)

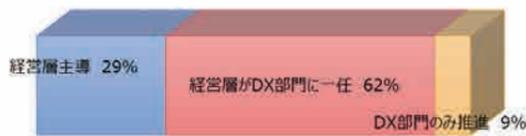


図3: 経営層の関わり

※1: 生成AIに関する実態調査 2024年春 米国との比較 PwC 2024/10

⑦ 分科会への要望  
今回のアンケートを通じて、当分科会に対する期待やご意見もたくさんいただきました。今後、これまでの活動を提言書としてまとめたいきますが、ここで頂いた意見やアンケート結果から、および以下の内容になると考えています。

- ① AIの分類の整理
- ② AIの適用業務と期待効果・リスク
- ③ データの品質の保持、過去データの整理
- ④ 現場への浸透方法パターン
- ⑤ 経営層への提言に役立つコンテンツ集

今後も当分科会へのご支援をよろしく願いたします。

企業の実進度や成熟度に応じた進め方のガイドラインが欲しいな

AIを導入するうえでのリスクってどんなのがあるか教えて

実施事例ごとのコスト、導入工数、期間などがわかれば参考になる

とにかく活用事例とテクニカル面での教科書が欲しい

他にもたくさんの意見を頂きました

# Subcommittee DX 人財育成分科会

## DX人材育成手引書 作成に着手

①手引き書作成の背景  
DX人材育成分科会活動3年目を節目として、ユーザー企業の皆さまに活用していただけるようなアウトプットを目指し、「DX人材育成手引書」の作成に着手しました。

②誰に向けた手引き書か？  
大企業であればリソースが比較的潤沢にあるので、単独でDX人材育成を行うことは可能かもしれませんが、中堅企業(従業員数が数百名、売上が数百億円規模を想定)は難しいと予測し、作成した手引き書を活用していただければと考えます。

③DX人材育成の範囲は？  
次に手引きで取り上げる「DX人材育成の範囲」は、過去3回のワークショップで実施したユーザー企業アンケート結果からDX人材育成における課題を「図1:DX人材育成対象範囲」のように構造化しました。企業DX分科会が作成した「DX推進フレームワーク第1.0版」の「DXの取り組み区分」も参考に必要な人材の洗い出しを行う予定です。企業にとって必要なのはビジネス変革(BX: Business Transformation)であり、DXの本質は「BX by Digital」なので、「先端デジタル技術データを活用し、事業創出/改革による売上UPや付加価値向上に貢献する」を最終のゴールとします。また、データプラットフォームは現場DXに取っては重要なので取り上げますが、基幹システムは基幹シ

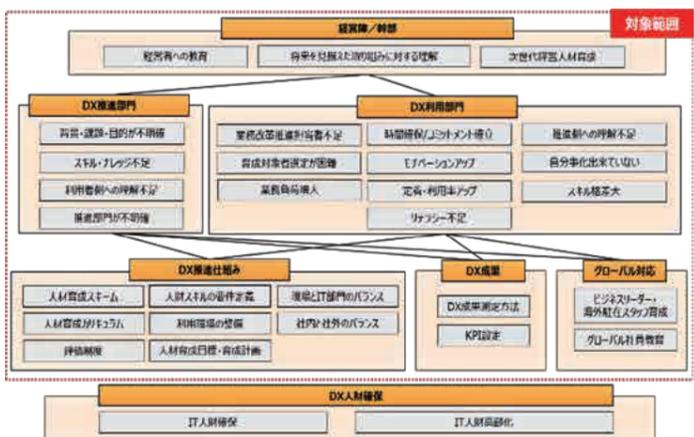


図1:DX人材育成対象範囲

④デジタルスキル標準Ver1.2  
システム分科会で検討されるので、触れない前提です。システム分科会では「DX人材育成手引書」は、PA/経済産業省が作成した「デジタルスキル標準Ver1.2」(以下「DSS」)を使いこなすためのツールとして作成する予定です。DSSは労力と時間をかけて網羅的、汎用的に作成されています。一方で、このまま使いこなすには相当な知見と労力が必要になることが予測され、作成した手引き書を活用して「もろもろ」考えた次第です。

# Subcommittee 基幹システム 分科会

## 新たな分科会が 発足しました！

2025年4月よりCIO Loungeにおける新たな分科会として「基幹システム分科会」が発足しました。

2月の年次総会で分科会メンバーを募った際には、果たして応募いただける正会員が存在するの不安があったのですが、現職を含む10名の情報システム部門長経験者に参加いただけることとなり、本当に頼もしい布陣となりました。4月15日にキックオフ会議を実施した際も、さすがに一言を持たれておられる方々ばかりで、ほとんど自己紹介だけで会議終了となるほどでした。

まずは、リーダー・サブリーダー！担当理事でコアチームを編成し、今後の運営内容についてさらに検討を進めています。

現時点では、活動の方向性や目指すアウトプットなど流動的な状況ではありますが、今後の検討を通じて基幹システム刷新の「Why」「What」「How」に悩まれている企業に何らかの有益な示唆を提供できればと考えています。

◆「Why」  
昨今の基幹システム刷新コストは高額化する傾向がある一方で、それに見合う直接的な経営効果を明示することは難しくなっています。そのような状況下で、そもそも現行基幹システムを再構築する意義はあるのか、あるとすればそれはどのようなケースなのかについて掘り下げられればと思います。

◆「What」  
基幹システムの再構築手段としてERPの利用を検討することが一般的ですが、実際には企業規模の大小や対象となる業務範囲によって、採用されるERPならびに手続システムのバリエーションが存在しています。様々な実践例も踏まえながら、ベターと思われるアプリケーション構成をいくつかの類型に整理できればと考えています。

◆「How」  
世の中の多くの基幹システム刷新プロジェクトにおいて、当初に目論んだ品質・コスト・納期(QCD)が守られていないのが現状ではないかと思えます。分科会メンバーの豊富な経験(成功&失敗)に基づき、QCDを維持するために有用なプロジェクト推進上の要諦を抽出できればと考えています。

実際の活動はこれからなので、どれくらい志に近づけることができるか少々不安もありますが、可能な限り、実践的な提言を心がけるつもりです。

皆様におかれましては、良いアイデアやご要望などがありましたら、よろしくお知恵をお貸しいただければ幸いです。



## CIO Lounge 勉強会 アジャイル開発セミナー

## CIO Loungeでは正会員を対象に 様々なテーマで勉強会を開催しています。

2025年1月31日(金)に「アジャイル開発セミナー」を開催しました

本セミナーは、複数の正会員の方から「アジャイル開発を志向しているがなかなかうまくいかない」との相談があり、サポート会員である(株)アジャイルウェア様のご協力により開催の運びとなりました。CIO Loungeとしては初めての勉強会でありましたが、20名の方にご参加いただきました。

基調講演でアジャイル開発の基礎から導入までの概要を説明



講師 中野様 (Agility Design)  
株式会社代表取締役、アジャイル経営カンファレンス実行委員長の中野安美様をお招きして講演いただきました。中野様は、ア

ジャイルコーチ、新規サービス開発支援、働く女性のメンター、グルーブコーチングと幅広く活躍されています。講演内容は、アジャイル開発を始めよう

している、また始めたが悩みのあるIT責任者、マネージャーの方を対象に、

- ①アジャイル、スクラムの概要
  - ②アジャイル開発を実践する際のチーム体制、開発の進め方、進捗管理、品質管理
  - ③従来の開発手法との違い、アジャイル開発を効果的に進めるためのポイント
- 等について、約1時間お話いただきました。参加者の方から、「1時間という限られた中で、アジャイルの基礎から実際に導入する際に考慮すべきことまで、わかりやすく説明いただき、学びの多い講義をありがとうございました、」
- 「原理解から入らず、実務からアジャイルをはじめた者ですが、原理原則についての理解が深まりました。」等のコメントをいただきました。



ワークショップの様子

紙飛行機ワークショップで「スクラム」を体験  
紙飛行機を使ったワークショップを行い、アジャイル開発の特徴である「スクラム」を体験しました。進め方は、6チームに分かれ、各チームで、紙飛行機を折り、テスト飛行を行い、決められた距離を飛ばせばカウントするというルールで行いました。スプリントプランニング(各チームで飛行機的设计・製造プロセスを検討し、生産するプロダクト数を予想)、

開発(飛行機を製造してテスト飛行)、スプリントレビュー(実績値の数をカウント)、レトロ・アクション(振り返りを行い、改善のActionを決定)というスプリントを3回繰り返し、品質の高い(一定の飛行距離が可能な)紙飛行機をより多く生み出すことを目的としています。順調に回ると合格機数を増やしたチームもあれば、合格機数を増やせなかったチームもあり、皆さん色々と工夫しながら、真剣に取り組んでいた様子でした。参加者の方から、「1時間があっという間で、スプリントの醍醐味を味わえ、参加者と親しくなる素晴らしい経験でした。」

「楽しみながら、スプリントの振り返りでの効果について実感できました。」

「アジャイルを経験できました。少しイメージができました。」

「私たちがチームは成果がでませんでした、出なかったことからも色々気づきを得ることができました。」等のコメントをいただきました。



当日の出席者

まとめ:クロージング  
中野様より、日本でもアジャイル導入企業が増えてきており、東京都も導入しています。アジャイルチームの醸成には時間がかかるものの、現状からゴールに向かってどう進めていくか、常に課題意識をもって考え、「プロダクト」と「プロセス」の改善を繰り返すことが重要、Be Agile.で締めくくっていただきました。

ウォーターフォール開発が主流だった参加者にとつては、非常に刺激的な勉強会となりました。参加者からも、「良い機会をいただきました。非常に勉強になりました。聞くのとやるのは大違い、いざやろうとするとかなりいろいろなハードルがありますが、まずは最初の一步を踏み出してみようと思います。勇気をいただきました」というコメントを多数いただきました。

## Case study 相談事例の紹介

### 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おります

#### 中堅製造業様からの 「ご相談事例（パッケージの導入など）」

「社内に情報システムの担当者が少ない。誰に相談したらいいのか、何から手をつけていいのかも分からない」。売上高500億円規模の製造販売会社からの相談事例です。

相談者は2年前に転職し、情報システムをご担当。入社当時は管理本部の一担当でしたが、昨年に情報システム組織として独立、現在は外部委託要員を含め約15人の陣容で情報システム業務を担当しています。現在は来秋の本稼働を目指して国内外の複数拠点に生産管理パッケージの導入を進めています。

#### 「ご相談のきっかけ」

転職の挨拶を兼ねて、前職で仕事のつながりがあった矢島理事長に連絡したところ、CIO Loungeの存在を知り相談が始められました。

#### 「パッケージ連携のご相談」

導入済みの会計パッケージに加えて、前述の生産管理パッケージの導入を進めていたこ

ろ、ベンダーから「生産管理パッケージで発生した仕入・売上データについて、会計パッケージでは、明細ではなく日々の仕訳データしか連携できない」との説明を受けました。会社としては

◆会計パッケージのある仕訳データからさかのぼって、生産管理パッケージの売上・仕入の伝票明細を確認したい

◆全社の経理財務データを管理するうえで会計パッケージでも債権債務明細の管理が必要という意向がありました。

また、「ベンダーの言われるままになっていないか」との懸念もあり、CIO Loungeに「会計パッケージでは、生産管理パッケージと連携して債権債務管理を実現するために明細単位でのデータ取込みは本当に無理なのか見極めてほしい」との相談がありました。

CIO Loungeでは理事を中心に各自のアクションを通して複数のベンダーから情報収集し、パッケージの仕様の確認とともに解決策を探り、メールやオンライン会議などで進捗状況を伝えてきました。

現時点では問題解決には至っていませんが、相談者からは「幅広いITの知見を持った方のアドバイスをいただき、様々な角度から

意見をいただくことで、課題解決へ向けて前進することが出来ました。また、ベンダーとの交渉において、どの様に対応すべきか、どうすれば問題解決につながるかのヒントも得られました。CIO Loungeに相談

することで、ユーザー側の立ち位置で同じような課題をどう解決したのかなど、過去の経験もお話しいただき非常に参考となりました。たとの声をいただきました。

#### 「全社IT化推進のご相談」

また「全社ITプロジェクトの進め方」についても相談がありました。経営者から全社のIT化を指示されたが、IT部門として具体的に何から手を付ければいいのか分からないとのことでした。

矢島理事長が会社を訪問の上、「まずは経営陣が何をしてほしいか意図を確認し、意図合わせをすることが重要。システム化する中でITを導入する部署にどのようなメリットがあるのかを整理して伝えることも必要」などのアドバイスをさせていただきました。要請があれば「経営とシステム」などの考え方について、経営者と面談し説明する用意があることも伝えました。

これを契機に相談者は、CIO Lounge

## 東京地区 情報交換会の 実施について

### 会員同士で自由闊達、 そして率直な 意見交換をしています

昨年の7月から開始しました東京地区における情報交換会は、毎月輪番制で正会員の会社を訪問し、議論するテーマもその月を担当する正会員が決めるという基本ルールのもと進め、毎回お互い歯に衣を着せぬ活発な議論を展開しています。

またこの1年の間に、東京在住の正会員の数も増し、会を重ねるごとに盛会となってきています。

1月は、理事会メンバーを含めて23名が参加し、セブン銀行本社でシステムの内製化について滝沢様からセブン銀行の事例発表をいただき、それをベースにメンバー間で議論を行いました。

2月は、リコー品川事業所で、事業所見学と野水様からリコーのDXの取り組み事例を発表いただき、参加者にとって非常に参考になる内容でした。

3月は、三菱マテリアル本社でIT部門と経営とのあるべき関係などを板野様から発表いただき、参加者は多くの刺激を受けました。

4月は、大成建設本社で開催し、柄様から建設業のDXによる作業現場の業務変革の取り組み事例の説明をいただきました。製造業と建設業のシステムの違いは、目か



3月度東京地区情報交換会(三菱マテリアル)風景

らうろこの内容でした。

5月以降も引き続き開催していきますので、関西メンバーの方も東京出張などで参加できるチャンスがあればぜひご参加ください。もちろん、懇親会だけの参加も大歓迎です。

## 西日本地区 交流会について

### 西日本地区 交流会について

### 東京地区情報交換会を 参考に西日本でも 開催しています



当日の様子

昨年、関東地区の正会員の交流を活発にする目的で、東京地区情報交換会を開催し、相互に壁打ちを行いながら交流を深めてきました。今年も、関西地区でも同様の活動を展開しようということになり「西日本地区交流会」を立ち上げました。4月からスタートして数月に開催していく予定です。

初回は、(株)京信システムサービス(以下KSS)の長谷様様をお願いして下記の要領で開催いたしました。

場 所：KSS本社(京都駅南側近郊)  
日 付：2025年4月16日(水)  
テ ー マ：IT人材育成  
参加者：23名(正会員15名、理事5名、KSS3名)



当日の出席者

最初にKSSのIT人材育成取り組みについてご紹介いただき質疑応答の後2班に分かれてディスカッション形式で参加された皆様の取り組みについて意見交換を行ないました。

このテーマは関心度が高く活発な議論をしていただけたと感じており、参加者からは「大変濃い時間を過ごせた」というお言葉もいただきました。

次回は6月20日に東洋紡の矢吹様にご協力をいただき開催する予定です。

セミナーや分科会にも積極的に参加されています。

#### 「相談者からのメッセージ」

こうした活動を通して相談者からは以下のような言葉をいただきました。

◆ベンダーやコンサルタントは当然ですが自分たちのビジネスにつなげようとしがちです。CIO LoungeはIT経験豊富なメンバーがユーザー側の視点に立って、悩み相談や方向性の確認の「壁打ち相手」になってくれました。

◆CIO Loungeのセミナーや分科会は内容も充実しており、その場で知り合った他社の方から貴重な情報を提供いただいたり、セミナー後の懇親会でも仕事の悩みを打ち明けたり、ヒントをいただくこともあります。

CIO Loungeは、存在がまだまだ知られていない面もあるので大いにアピールして多くの企業に参加してもらえれば、もっともCIO Loungeを活用される企業が増え、CIO Loungeを中心とした企業の輪も広がり、IT業界の活性化に繋がるのではないのでしょうか。

CIO Loungeでは、情報部門の責任者を経験した現役やOBが適切なアドバイスを無償で提供しています。悩みを打ち明ける場として、こんな風に思っているがどうすれば実現できるのかといった相談の場として気軽に活用していただければと考えています。

# 年次総会

日時…2025年2月21日(金)15時～  
場所…ホテルモントレ大阪

62名の正会員、アドバイザー、関係者が参加してCIO Loungeの年次総会が開催されました。

最初に、今年からアドバイザーに就任いただいた日本アイ・ピー・エム名誉顧問の下野様から正会員に向けて「CIOとIT産業への想い」というテーマで講演をいただきました。企業・ITが大きく変革する中でCIOの役割は多面的かつ責任が重くなっている。CIO Loungeの役割はCIOとITベンダーを繋げる役割としてさらに重要性が増しているとお話をいただきました。



下野アドバイザーの講演

2025年度の活動としては、基幹システムの再構築に頭を悩ませるCIOに示唆を提供したいということで「基幹システム分科会」を新たに立ち上げることになりました。当分科会のリーダー本木氏より構想についての説明があり、併せてメンバーの募集も行って



基幹システム分科会の本木リーダー

われました。

小林理事から3月にCIO LoungeとしてTICS(政府が行う情報セキュリティ認証)を取得することが説明され、併せて会員向け勉強会が行われました。また、昨年営業責任者やマーケティング部門のリーダーをお呼びして開催したNetworking Dayが好評でしたので、今年も引き続き開催することが発表されました。

【今後の予定】  
「Networking Day 2025」  
2025年7月11日(金)14時30分～  
場所…グランフロント大阪北館B2F  
コングレコベンションセンター  
「Executive総会」  
2025年11月13日(木)15時～  
場所…ホテルグランヴィア京都

## 新規入会 正会員・アドバイザー紹介 (2025年4月末現在) 氏名、経歴、一言自己紹介、趣味など (敬称略)

**新田 哲**(にった あきら)  
JFEスチール株式会社 専務執行役員、DX戦略部長  
1986年日本鋼管(現JFEスチール)SEとして入社。営業部門、IT部門を経て、2014年からIT部門長、2018年に常務執行役員(CIO)就任。  
皆様と一緒にDXの未来を考えたい。

**樋口 正也**(ひぐち まさや)  
ロート製薬株式会社 執行役員CIO  
IBMでIT企業として26年間に渡り事業を歴任後、事業会社としてLINEグループ、カインズ/ワークマンなど30社を傘下を持つペイシアグループで執行役員CDO/CIO、同グループにてIT企業を設立し社長、2024年より現職

**渡辺 圭悟**(わたなべ けいご)  
ローム株式会社 本部責任者  
就職水河期、派遣からロームに拾い上げて貰い、現職に至ります。アプリもインフラも、下流から上流まで、一通り経験済みです。日本の半導体を支えるべく、理想のITを目指して葛藤中です。ITに思返し致したく、是非お声をかけ。趣味:お酒と音楽鑑賞。

**下野 雅承**(しもの まさつぐ)アドバイザー  
日本アイ・ピー・エム(株)名誉顧問(元取締役副社長)  
2019年末で42年勤めたIBMを退職し、その後、銀行、メーカー、外食などで社外取締役や顧問を兼任し、時々研修の先生もしています。  
趣味は5000枚近いコレクションを誇るジャズと、100前後を徘徊しているゴルフです。

**小林 振一郎**(こばやし しんいちろう)  
NISSHA株式会社 執行役員 最高情報責任者(CIO)、DX推進担当  
現在NISSHA株式会社でITおよびDX活動推進を担当しております。以前は商社に勤務後、米国でMBAを取得し、外資系製薬会社に勤務しました。ITを活用し、日本の企業の競争力の底上げに微力ながら貢献できればと思います。

**近藤 岳**(こんどう たけし)  
積水化学工業株式会社 デジタル変革推進部 情報システムグループ長  
Slerにて20数年間システム構築プロジェクトに従事(主にインフラ系担当)、2021年積水化学工業に入社、現職に至る。製造業におけるIT/OT/セキュリティが重要視される中、事業領域や業務プロセスまで踏み込んだ対応を模索していきたい。

既存メンバーはHPをご確認ください。  
(理事9名/監事1名/会員70名/アドバイザー6名)

## 新規入会 サポート会員紹介 (2025年4月末現在)

**【プラチナ会員】**  
株式会社テクノプロ  
HENNGE株式会社  
o9ソリューションズ・ジャパン株式会社  
株式会社アルペナ  
Dynatrace合同会社  
株式会社SHIFT SECURITY  
シーメンス株式会社

KnowBe4 Japan 合同会社  
株式会社NTTデータ・グローバルソリューションズ  
株式会社サーバーワークス  
アルテリックス・ジャパン合同会社  
アビームコンサルティング株式会社  
株式会社NexusCloud Systems  
フラッグス株式会社  
ジーティーワン株式会社  
Miletos株式会社

**【ゴールド会員】** 株式会社インプル 株式会社ジャステック  
株式会社サイバージムジャパン

**【シルバー会員】** 株式会社オージス総研  
アクシスコンサルティング株式会社  
株式会社アイ・ラーニング

その他の既存サポート会員はHPをご確認ください。  
(プラチナ会員97社/ゴールド会員16社/  
シルバー会員21社 計134社)

## 2025年度サポート会員(法人)の募集要項

CIO Loungeのサポート会員とは、当法人の目的に賛同し継続サポートするために入会いただいた法人会員のことです。サポート会員(法人)には3タイプ【プラチナ】【ゴールド】【シルバー】があり、タイプに応じた会員特典をご利用いただけます。  
※特典例 ①顧客目線での販売戦略・教育のご支援 ②講演者/モデレータ派遣 ③CIO Lounge主催のテーマ別分科会活動への参加

会費(プラチナ/ゴールド会員は別途年会費に消費税が発生します)

会費(2025/1-12)	【プラチナ】	【ゴールド】	【シルバー】
入会金(新規ご入会時)	30万円	30万円	30万円
年会費	60万円	30万円	10万円

ご継続の場合は、入会金は不要です。  
分割でのお支払い、複数年次一括お支払い等のご相談ください。

### サポート会員(法人)の申込手順

- 1 「入会申込書」に必要事項をご記入後、CIO Lounge担当者宛にメールで送付ください
- 2 CIO Lounge理事会で「入会申込書」の確認後、CIO Loungeから請求書を添付で返信します(請求書の原本が必要な場合はお申し出ください。郵送いたします。)
- 3 CIO Loungeの指定銀行口座へ会費をお振込みいただきます  
詳しくはCIO Lounge ホームページ:https://www.ciolounge.org「ご相談・お問い合わせ」の「サポート会員 入会案内」をご覧ください  
「入会申込書」をダウンロードできます



### 編集後記

▼書籍チームで記事の作成や編集を担当しております田島です。CIO Loungeマガジンの号を皆様にお届けします。

▼特集理事長対談では、ジャーナリストで活躍中の福島敦子氏との特集対談を掲載致しました。

福島氏は約800人の経営者とのインタビュー対談のご経験を通じて、今回貴重なメッセージを発信していただきました。また、社外取締役や経営アドバイザーとしても幅広く活躍する福島氏が、キャリアの原点から企業経営における多様性や生成AIへの展望まで、社会と関わり続けるその姿勢についてお話を伺いました。

福島氏の変化を恐れず、素直に学び、対話を重ねて前進する力が対談を通じてにじみ出ておりました。さらに今後の社会経済の中では、多様性を持ち合わせることの大切さなど多くのキーワードをいただきました。

▼今回、新しい分科会「基幹システム分科会」が発足してご紹介させていただきました。(現在、8つの分科会が活動中)

▼3月に経済産業省技術情報管理認証登録(TICS)し、今後より一層ユザ企業様、サポート会員様に安全で安心してご相談に対応させていただきます。

▼皆様のご要望やご意見を取り入れながら、マガジンが皆様の有意義な情報誌として活用していただき、さらに皆様の架け橋になれるように努めて参りたいと考えております。

今後ともよろしくお願ひ申し上げます。

(編集担当者 田島邦彦)



上段左から上田、堀川、田島、下段左から東本、四本、齋藤、橋高

経済産業省 技術情報管理 認証登録

情報管理強化に向けた 取り組みを推進しています

経済産業省 技術情報管理認証登録 (TICS)について

昨年9月矢島理事長より「情報セキュリティを重要なテーマとした活動を行っている団体として、自身の情報セキュリティの運用レベルについて第三者評価を行う必要があるのでは」との問題意識から認証取得を目指し改善を図って参りました。

CIO Loungeは設立後5年が経過しており、各種活動における情報が多数蓄積されていることから情報管理は極めて重要なテーマです。

そこで一般社団法人情報セキュリティ関西研究所(KSECC)に依頼し、経済産業省の派遣事業という制度を活用しアセスメントを依頼しました。

結果はB+(KSECCでは過去Aはなく2社目のB+)であり、一定の評価をいただきました。その際に経済産業省の技術情報管理認証(TICS)取得のお勧めがあり、政府制度

として認証されることでユザ企業様サポート会員様にも安全で安心してご相談いただけるという発信につながりますので、認証取得に取組むことになりました。

審査は、2025年3月28日におこなわれ、不適合指摘事項は無く、無事に認証登録されました。

目的はご相談いただく企業様に対して安全安心していただけるように情報セキュリティ管理を行うことです。その意味では今回の認証はスタートラインに立った位置付けであり、これを機に層の情報セキュリティ運営の維持、向上を目指してまいります。

情報システム管理者 小林 謙

認証票



お酒を飲みながら  
CIO Loungeで語り合しましょう

