

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 株式会社アシックス代表取締役社長 富永 満之氏

経営改革と デジタルトランスフォーメーションへの 挑戦!

特集II 技術者の現場感でSCMを動かす

ローム株式会社相談役 松本 功氏に聞く

技術と経営の融合

2026 winter
vol.11



CIO
Lounge



02 理事長 ごあいさつ

03 特集Ⅰ 理事長対談 株式会社アシックス 代表取締役社長 富永 満之氏
経営改革とデジタルトランスフォーメーションへの挑戦!

09 特集Ⅱ 技術者の現場感でSCMを動かす
ローム株式会社 相談役 松本 功氏に聞く
技術と経営の融合

分科会報告

- 14 SCM分科会
- 15 AI活用分科会
- 16 DX人材育成分科会
- 17 基幹システム分科会
- 18 情報セキュリティ分科会



各種報告

- 22 FM大阪新番組「THE CIO LOUNGE」放送開始のご案内
- 23 エグゼクティブ総会報告/ゴルフ会報告
- 24 交流会開催報告
- 25 サポート会員紹介(2026年1月1日現在)



26 新規入会 正会員・アドバイザー・サポート会員紹介

2026年度サポート会員(法人)の募集要項
編集後記



表紙について
「神戸大橋」
今回は、理事長対談で登壇頂きました株式会社アシックス代表取締役社長C.O.Oの富永満之氏の出身地である兵庫県神戸市にある「神戸大橋」を取り上げました。旧本社(2024年12月に現在の三宮オフィスに仮移転のあったポートアイランド)と神戸中心部を結ぶ橋であり、昨年まではこの橋を渡って毎日通勤しており、海側からの美しい神戸の景色を眺められる思い出の橋になります。

神戸大橋は、兵庫県神戸市中央区にある橋で、神戸市街地と新しく造成されたポートアイランドをつなぐための連絡道路として計画され、都市の拡張と港の機能強化を目的に昭和の高度経済成長期の1970年3月に完成しました。この橋は日本初のダブルデッキ構造(上下2層)のアーチ橋として知られており、新港第4突堤とポートアイランドをつなぐ重要な交通の架け橋になります。上層が三宮方面、下層がポートアイランド方面への方向通行で、歩道も両側に設置されており、インフラ(電気・ガス・水道など)も通っています。橋の長さは約390m、最大支間長は217m鋼橋構造になります。2022年には土木学会の選奨土木遺産に選ばれ、日本の橋梁技術の進化を象徴する存在の橋になります。夜間にライトアップされる赤い橋梁は、神戸港のシンボルとして神戸港の発展とともに歩んできた、まさに「港町の誇り」として親まれております。

CIO Loungeは、「企業の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おります。



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。

2025年の漢字は「熊」でした。人間と動物が社会の中で従来暗黙の境界線を持ち、互いに共存してきました。しかし生活環境が各地で崩れた結果、町中に熊が出没し、被害をもたらしたことから選ばれました。2025年は人間と動物の環境が変化しただけでなく、世の中に生成AIが猛スピードで展開した年でもあります。生成AIの発

展が、人間とコンピュータとの社会における境界線も動物以上に変化がもたらされていくのではないのでしょうか。私は長年、大学で非常勤講師をしておりますが、大学の先生方から生成AIの活用に対し「二極化したご意見を耳にいたします。一方の先生は「学生が論文などを作成するにあたり、AIを活用することを禁じる」と言う先生。もう一方は「積極的にAIを活用し、AIの意見や提示される情報も活用したうえで、自分の論文を作り上げればよい」とおっしゃる先生です。どちらが正しいかをここで問うているのではなく、皆様はどちらの先生のご意見に賛同されますでしょうか? 従来我々が対策してきた所謂「受験勉強」の多くは、「記憶」でした。記憶した知識を元に課題を解いていくのが理系でも文系でも求められてきました。しかし今やパソコン、スマホを活用して、情報検索を瞬時で行えることができ、さらには生成AIにより過去の事例から推測する整理すら可能な時代に我々は生きています。そうした時代において人材をどの様に育成す

ればよいのか、どのような能力を評価すればよいのかが大きく変化している時代であると感じております。個人的な意見ですが、学校の受験会場にPCやスマホを持ち込み、それらの機器や能力を最大限に活用しても良いのではないのでしょうか。フルに活用したうえで、与えられた課題を解いていくことができる人材がこれからの社会の中で求められているのではないかと感じております。こんな意見を述べると文科省や大学機関から苦情が出るかもしれませんか…

我々CIO Loungeは過去の慣習や縛られた枠にとらわれることなく、真に社会に必要な取り組みを素直に考え、活動し、そして社会や企業への貢献をしていきたいと思っております。私が最も尊敬する経営者は松下幸之助氏です。幸之助氏がある方に「経営を成功させた秘訣は何か?」と問われた際、「素直な心で経営をした事」と答えられました。「素直な心」とは、何事に対しても「はい!」と言う姿勢ではなく、「天地自然の理に従い、世間の声を聞き、衆知を集めて、なすべきことをすること」であると言っております。技術を含め世界中で起きている急激な変化を素直に受け止め今後も進んで参ります。引き続き皆様の力強いご支援をよろしくお願いいたします。



特集 I 理事長対談
Special Dialogue I

経営改革と デジタルトランスフォーメーションへの挑戦!

株式会社アシックス 代表取締役社長 富永満之氏 × 矢島孝應 CIO Lounge 理事長

2025年11月13日(木)

企業理念について

矢島 本日はご登壇いただき、誠にありがとうございます。初めて富永社長にお会いしたのは、私がヤンマーの取締役を務めていた時でした。私は常々、これからの時代はCIO（Chief Information Officer 最高情報責任者）の略やCDO（Chief Digital Officer 最高デジタル責任者）の略といったITデジタルセンスを持ったリーダーが企業の舵を取るべきだと考えています。CIOとしてのご経験を経て企業のトップに就任されたご経歴は、IT業界における憧れのキャリアだと感じています。それではまず、株式会社アシックスのご紹介をお願いします。

富永社長 富永でございます。私は2018年に入社し、以前は30年以上にわたり、主に外資系IT企業でキャリアを積んでまいりました。前職のSAPジャパン株式会社では、アシックスのグローバルシステム導入に関わったことがきっかけで、深い縁をいただきました。以前から事業会社でITに携わりたいと考えており、その機会としてお声がけをいただき、入社に至りました。神戸出身でスポーツ好きな私にとって、アシックスとのつながりは個人的にも意義深いものでした。昨日、決算発表を行い、社長就任から2年で過去最高の売上と利益を達成し、その成果を胸を張ってご報告できることを大変嬉しく思っております。

弊社は創業75年を迎える企業で、戦後の荒廃した社会で鬼塚喜八郎氏が「スポーツを通じて子どもたちに夢と希望を与えたい」という思いから設立しました。弊社の社名「ASICS」は、創業哲学「Anima Sana in Corpore Sano」(健全な身体に健全な精神があれかし)の頭文字を取ったもので、我々の活動の源泉になっています。

事業構成と近年の動向

富永社長 75年間の歴史では、大きく3つの段階に分けられます。

第1期は、バスケットボールシューズを皮切りに、日本国内で事業基盤を一から築き上げてきました。その過程で、国内のスポーツブランドとしての地位を徐々に確立していきます。第2期は、製品を海外展開を進めるため、デイトリビュースイッチングモデルを始めました。なかでもアメリカ展開のきつかけとなったのが、後に株式会社ナイキ(以下、ナイキ)を共同創業することになるフィルナイト氏とのエピソードです。自身の会社であったブルーリボンスポーツ(後のナイキ)を通じて、当社のシューズの輸入を開始します。この出会いが、ASICSのグローバルな歩みの第歩となりました。

第3期は、グローバルビジネスがさらに拡大します。主に米国、欧州、中国、オーストラリアなどでビジネスを拡大し、2005年には海外売上高比率が50%を超えるなど、2015年までは順調に成長出来ました。その後、5年間はナイキの厚底シューズの登場など苦戦し、2018年、2020年と赤字になりました。2021年の新春の大学駅伝ではアシックスのランニングシューズを誰も履かないという屈辱も経験しました。2018年から廣田康人社長(現代代表取締役会長)のリーダーシップにより2年で経営改革の土台を作り、2021年以降着実な成長を遂げました。

現在、売上の約80%は海外が占めており、ランニング関連が半分を占めます。テニスやアパレルなども含めると、スポーツ分野全体で約70%を構成しています。また、「オニツカタイガー」ブランドが好調で、店舗には多くの来客があり、購入者の約70%がインバウンド需要です。ライフスタイルブランドとしての側面もありますが、スポーツがコアであるという姿勢は変わりません。神戸の研究所ではトップアスリートと共に研究開発を行い、オリンピックや世界陸上向けの製品も手掛けています。トップシューズを作って展開し、目的やレベル別に別けて展開し、他社と比べても豊富なラインナップが強みです。テニスシューズにおいてもクオリティには自信があります。各主要大会の男子シングルスではシューズシェアナンバーワンを取れる環境にあります。「オニツカタイガー」はアジア中心の人気から、現在はヨーロッパでも勢いがあり、今

後はアメリカ市場への進出も視野に入れています。また、Eコマースの売上比率は2018年度の4%から現在は20%に、D2C比率も40%に達し、大きな成果を上げています。

矢島 2018年6月に入社され、社長になられたのが2024年1月で売上は倍増し、赤字から二転して利益率は17〜18%にまで目を見張る改善をされました。昨日の決算発表では、廣田会長が中期計画について言及され、富永社長が進められていく、中期目標として掲げられている「売上1兆円」ということでしょうか？

中期経営計画について

富永社長 来年中中期計画2026の最終年度となりますが、次の中期計画(2027年〜2029年)では1兆円の達成を目指したいと考えております。

矢島 さらになる成長課題として「グローバル成長」「ブランド価値向上」「オペレーションエクセレンス」を挙げられた理由はなぜですか？

富永社長 そうですね、まず1つは、我々の売上の80%がグローバル市場からの売上になっているのですけれども、それだけでグローバル企業だと言えるかというと、まだまだ課題があります。サプライチェーン含めベストプラクティスの展開などやるべきことは多く残っています。サプライチェーンにおいては販売会社が出てきた数量をいかに作るかというオペレーションから、より計画的な生産が求められますので、まずはグローバル化をしっかり進める必要があります。また、D2C比率40%を活かし、データ分析やパーソナライゼーション、デジタルマーケティング強化を図りブランディングに取り組みます。そうした課題に取り組むために、しっかりと改善を進めていくという中期経営計画になっています。

強力なリーダーシップが改革の起点になる

矢島 私が顧問や社外取締役として関わる際、まず社長

に「売上を伸ばしたいですか？利益を上げたいですか？キヤッシュフローを改善したいですか？」と尋ねます。多くの社長は「すべて」と答えますが、最初に優先順位を明確にすることが重要だとお伝えしています。今、御社の状況を見ますと、ITや業務プロセスの改善、オペレーションエクセレンスの取り組みが着実に進んでいることが分かりますし、結果、財務リスクの低減、サプライチェーンの最適化、安定供給、売上の増加、利益の確保が実現できていると思っております。社長に就任された時にはITデジタル化の状況はどのような感じでしたか？

富永社長 実は、あまり良い状況ではありませんでした。2015年まではビジネスが非常に好調で、さまざま分野に投資を行っておりました。たとえば、ERPへ投資して、Eコマース、お店もどんどん増やしていったのですが、その結果が全然出なかったのです。社内の雰囲気も疑心暗鬼になっていて、考え方も良いし、使っているツールも良かったのですが、エグゼクティブができていないというような状況でした。

矢島 私たちも同じ悩みを抱える中で、どのような点を立て直されたのでしょうか？

富永社長 トップの強いリーダーシップが成功の大きな要因でした。販売会社は「良いものでなければ売れない」と言い、本社の製造部門は「良いものを作っているのに売れない」のは「マーケティング施策が悪い」などと表現していました。そこで、本社主導でプロダクトカテゴリーごとに責任を持つ体制へと変更し、ランニング、テニス、アパレルなど各カテゴリーが最終的な利益責任を持つことになりました。この方針を実現するには、グローバルなITシステムの整備が不可欠で、どこで売れていて、どこで利益が出ているかを正確に把握する必要性について、廣田会長から私に「しっかりとやれ」と言われたことが、これらの取り組みの成果につながったのだと思います。

EコマースとD2Cの推進

矢島 私自身も「経営IT事業が一体でなければ意味が

ない」と常々感じていました。今、振り返ってみて特に苦勞された点は何でしたか？



富永社長 当社はEコマースで苦戦しました。売上構成比はわずか4%で、どう増やしていくのかでした。世の中の流れがデジタルシフトする中、当時トップランナーだったナイキがBtoCにシフトしている中、当社は対応が遅れました。卸売事業が中心だったため、Eコマースはダイレクトなので「Eコマースも卸の領域」「シューズをネットで買う人はいない」といった強い抵抗もあり、予算や在庫の確保も困難でした。

矢島 途中入社で、すでに関係性が築かれている組織に入るのには難しいのですが、これまで事業を進めてきた方の中には「俺がやってきたのだ」と言う方もいて、「やかましい」と言われることもあったと思いますが、そのような場面では、どのように対応されましたか？

富永社長 言われましたね。ひとつ付け加えるとすれば、コロナ禍の影響が大きかったと思います。多くの店舗が閉店パッションを持っていますし、私もテニスが好きですし、そんな形で皆さんに伝わっていると思います。

タイムマシンで8年前に戻れたら…

矢島 もしタイムマシンで8年前の入社時に戻れるとしたら、どんなことを変えたいですか？

富永社長 そうですね、ITやデジタルの分野で貢献したいという思いがあり、社長からのサポートもいただいで取り組んで来た中でとても良い経験ができたと思っています。2年前に社長に就任してからは、IR(投資家向け広報)やメディア対応、株主総会など、より外部に向けた活動が増えました。そうした場面で、いきなり発表を求められることもあり、事前の準備が十分ではなかったと感じています。今振り返ると、もっと早い段階からそういった視点を持ち、取り組んでおけばよかったですと反省しています。もしそうしていれば、ITへの投資の仕方や進め方も、より効果的なものになっていたのではないかと考えております。

矢島 CIOを目指すには経営者としての覚悟が不可欠だと改めて感じました。経営や市場を深く学び、「自分が経営者になる」という強い意志でCIOの役割に取り組めば、自然と経営層との信頼関係も築けるはずです。ただ、日本の企業では、CIOに請負型の役割を求める風潮が根強く、そこを変えていく必要があるというお話から、御社の取り組みに対する真摯な姿勢と高い意識が伝わってまいりました。

グローバル化へのさらなる推進

富永社長 売上も製品も強くなっていますけれども、オペレーションはまだまだ出来ていなくて、これをいかにグローバル最適に出来るかが重要であり、私たちはこれをGIE(Global Integrated Enterprise)として活動しており、IBM出身の方から「真似しているのでは？」と言われるかもしれませんが、現状の私たちには非常に適した取り組みだと

を余儀なくされ、会社全体がEコマースに注力せざるを得ない状況になりました。もともとインフラが整っていたこともあり、一気にマインドも変わり成長軌道に乗りました。

矢島 コロナ禍はEコマースを伸ばせる時期になったということですね。さらに、グローバル市場でも急速な拡大が見られますが、どのような要因だったのでしょうか？

富永社長 要因としては、エマーシングマーケット(新興国市場)の拡大は大きなものでした。特にインドや中国などアジア地域の市場が急速に広がったことは大きかったですね。同じシステムを入れることが出来たことやEコマースの発展、さらに顧客データの取得とダイレクトカスタマーデータ活用が可能になった点も重要な要素でした。

矢島 そのような実現が難しい中で、実現を可能にしている理由をお聞かせください。

富永社長 やはり、トップの理解と支援が重要だと思います。私たちの提案に対して「これで行こう」「正しい方向だ」と明言し、サポートしてくれるかどうかで、取り組みの進み方は大きく変わります。廣田会長をはじめとする経営陣がIT改革の重要性を理解し「文句を言う者がいたら私に言え」と、特に「これは正しい」「自分が責任を持つ」と言ってくれたことは、大きな意味がありました。

矢島 廣田会長はIT・デジタルリテラシーを使った形での経営改革のマインドが強い方ですね。

富永社長 マインドセットがあり、こういう考え方は正しいとサポートしてくれることは大きい方です。

矢島 私がITを経営の中に活かしていくと教わったのが、当時の松下電器産業(現パナソニック)株式会社代表取締役社長中村邦夫氏がITにはそれほど詳しいわけではないのですが、ITを起すことに強く後押ししてくれたことが大きな支えになりました。その後、他社に移って感じたのは、ITを強く推進してくれる人が少ないということです。導入や推進は避けて通れません。多くの企業が同じ悩みを抱えていると思います。

感じています。正直、10年前に始めていけば、もっと良かったと思っています。



矢島 日本企業の中には「グローバル」を進めようとしても、実際には日本だけは別みたいなケースも見受けられます。御社の「グローバル」は、オペレーションやシステムでどのような視点で進められていますか？

富永社長 そうですね。私自身もこれまでに多くの失敗を経験してきたことから、今回はまずヨーロッパから始めるべきだと判断しました。実際には日本よりもヨーロッパの方がマネジメントしやすく、ビジネスの規模が大きいため、まずヨーロッパで導入を進め、その後アメリカ、中国、そして最後に日本という順番で展開しました。それでも日本での導入にはトラブルがあり、苦勞しました。ただ、規模の大きな他の国々で動いているので、「何とか日本でも使ってほしい」と粘り強く説得を重ねた結果、なんとか実現に至りました。それまでしっかり考えて、オペレーションしないとしても日本での導入は難しいということ

大規模なIT内製化への挑戦

富永社長 経営トップの全面的な支援のもと、大規模な組織を築けたことは、非常に意義深い経験でした。長年IT業界でコンサルタントとして人材面に苦勞してききましたが、ERPやEコマース、ランニングエコシステムの内製化に挑戦しました。厳しい状況の中、ポストン、アムステルダム、日本に拠点を設け、700人規模の人材を雇用できたことは大きな支えとなりました。その結果、内製化が進み、着実に成果を上げることができたことは大きかったです。

矢島 データを使った経営分析を理解する、もう一つはオペレーションアルエクセレンスを強化すると言われ、トップの方の現場のオペレーションへの理解度はどのような感じで見られますか？

富永社長 まだまだですね。実際にベトナムやインドネシアの工場を訪れると、最近では見えないぐらいの海戦術なのです。お店に行くとき全く言っていることが違っていて、「より多くの商品が欲しい」「早く納品してほしい」といった声が上がりますが、現場では多くの人員を確保しなければならず、大きな問題につながることもあります。これは現場の努力でなんとか対応してきましたが、限界があります。だからこそ、全員が同じデータベースで情報を共有し、現場の状況を「見せる」ことが、理解を深めるうえで非常に重要だと感じました。

矢島 多くの方が言うように、商品を使うお客様はその分野を本当に愛していることが多いと感じます。スポーツを心から楽しむ人や、トヨタ自動車株式会社の豊田章男氏(代表取締役会長)のように車を愛する人たちは、その情熱が自信となって表れています。分野への憧れや愛情があるからこそ、より良いものを生み出せるのだと思います。

富永社長 そうだと思います。もともと社員にはスポーツ好きが多く、廣田会長自身、フルマラソンを走っていますし、を痛感しました。

矢島 日本の現場では、「自分が現場を回している」と言われる方が多く、こちらが提案しても受け入れてもらえないことがあります。そうした状況ではどのようなコンセンサスを取られましたか？

富永社長 そうですね。ヨーロッパなどに行ってもらって、現地でオペレーションに携わる方々や事業部の担当者から丁寧な説明を受け、現地の成功事例を直接見せることで納得を得て、多くの担当者が変革への理解を深めたことはとても良い機会になったと感じています。

矢島 海外ではすでに多くの企業がERPを導入していますが、日本ではいまだに基幹システムの扱いに悩んでいる企業が多いのが現状です。経済産業省が2018年に発表した「2025年の崖」デジタルレポートでも指摘されていたように懸念されていましたが、すでにこの課題を克服されてきたのでしょうか？

富永社長 そうですね。基幹システムのレガシー化問題では先行して対応を進め、ERP導入はほぼ完了し、Eコマースとの連携も含めて90%出来ていると思っています。

さらなる成長へのIT内製化への取り組み

矢島 現在、ITを進められる中で、内製化と外部委託の割合はどの程度でしょうか？

富永社長 そうですね。アプリケーションは70%程度が内製になると思います。プロジェクトマネジメントや主要なテクノロジー、アーキテクチャについても内製化を進めています。日本だけでなく、海外メンバーも多く関与しており、インフラストラクチャは、おそらく100%アウトソーシングになると考えています。これは継続して取り組みたいと考えており、ランニングエコシステムも完全にデジタルなので内製化を進めていきたいと思っています。

矢島 日本の企業ではSE(システムエンジニア)の不足が深刻です。仮に100人のSEがいるとすると、日本の企業内

SEは約30%に過ぎず、海外では70%が企業内SEになっている中で、日本の企業はSE不足に直面している状況で、欧米並みのスピード感で物事を進めていることはすばらしいことだと感じています。

AI活用とランニングエコシステム

矢島 今、「IT」「DX」「AI」の3つの考え方が重要だと教えて頂いたのですが、DXではエコノミクスを通じた新たなビジネス創出が進められ、次に注目すべきは「AI」ですが、AIでどのような取り組みを進めようかとされており、AIでどのような取り組みを進めようかとされており、AIでどのような取り組みを進めようかと...

富永社長 現在は、社内で環境を整え、実際に使ってみる段階にあります。個人差もあると考えています。私たちは「ランニングエコシステム」という仕組みを構築し、レース登録会社の買収を通じて、たとえば東京マラソンでは登録からゼッケンをもって、タイム計測までを一つのプラットフォームで行えるようにしています。さらに、AIの活用も進められており、シドニーマラソンでは生成AIを使って「この区間はこう走ると良い」「ここは上り坂」「近くのおすすめレストラン」などのアドバイスを提供する仕組みを導入済みで好評を得ております。こうしたサービスは今後さらに展開していく予定です。

矢島 私の知人にゴルフスイングの動画撮影してもらおうと、すぐに解析結果を送ってくれました。コーチに見てもらおうと、肘の動きや回転、体幹などをチェックしてくれますが、この解析では頭の方からつま先までの動きが瞬時に表示されるのです。このような技術は今後のスポーツ界でますます活用され、お客様に喜びをもたらすと思いますね。

富永社長 おっしゃる通り、スポーツとIT、デジタル、AIは非常に親和性が高いと感じています。私もサウジアラビアで開催されたピッチイベントに参加しました。スポーツテクノロジーに関心のある多くのスタートアップが集まり、来場者のレベルも非常に高く、盛況でした。こうした方と手を組んで

今年「アシックスファウンデーション財団」という一般財団法人を設立しました。この財団は、当社の株式の発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合0.98%を入れて、その配当で経済的・社会的に困難な状況にある青少年、障がい者、女性を対象に各地域の特有の課題や背景を考慮したスポーツ活動への支援を実施します。これは、ビジネスの枠を超え、創業者鬼塚喜八郎の思いと創業哲学を現代に体現していく取り組みだと考えています。

矢島 ITやデジタルの進展により業界の垣根が曖昧になつてきている今、異業種連携によるエコシステムの構築が重要だと感じています。企業間連携やデータ共有を通じて新たな価値を創出することが重要だと考えています。企業戦略の観点から、ご提案やご一緒にできる取り組みがあれば、ぜひお聞かせください。

富永社長 企業の連携という意味では、今までは製品開発が中心でしたが、今後はサービス分野でもぜひご一緒に考えています。たとえば、私たちは「富士山マラソン」のイベントを開催しており、参加者の約70%が海外からの方々です。このような状況から、単なるランニングにとどまらず、ホテルの利用や地域体験など、多様なサービスニーズがあることがわかります。私たちだけでは対応しきれない部分もあるため、体を動かすことを軸に、ぜひ協業して取り組みを盛り上げていければと思います。

今後のビジョンについて

矢島 これからの富永社長の夢、今後のビジョンについて、ぜひお聞かせください。

富永社長 社長として、「売上1兆円」を目指して行くことがマイルストーンです。これまで培ってきた経験を活かし、グローバル化とデジタル化を加速させ、成果を出していきたいと考えています。

矢島 CIOやCDOを経験されて企業を牽引される姿

行けば、テクノロジーとスポーツの融合は今後さらに発展していくと思っております。

矢島 現在、「パフォーマンスランニング」と「スポーツスタイル」「オニツカ」の3つのカテゴリでは、それぞれに適したスタッフが配置されている印象です。また、一般消費者とプロフェッショナル向けに明確にセグメントを分けて戦略的なアプローチが取られていますね。そこにもそれぞれDXやITをしっかりと分けて使っていくのか、さらに洗練された戦略を進めて行かれるのでしょうか？

富永社長 現在、トップアスリートは数が少ないのでここは研究開発してトップランナー向けのシューズに展開するほか、デジタルを活用したサービスの展開も行っております。



は、トップランナーだと感じています。今後、CIOやCDOとしての経験の視点から「成功の秘訣」をお聞かせください。

富永社長 私は企業で約40年働いてきましたが、時代の変化を強く感じています。ITからデジタル、そしてAIの時代へと進化し、ここ10年で経営者のIT・デジタル人材への見方も大きく変わりました。これは大きなチャンスであり、多くの経営者が自社のデジタル人材の拡充を進めています。私たちが活躍できる場は、確実に広がっていると実感しています。

最後に

矢島 最後に、富永社長から皆様にメッセージをお願いいたします。来ますでしょうか？

富永社長 私自身、今回初めてお客様の立場になってみて、「どのような対応をされるのだろう」と思いながら臨みました。実際、思っていたよりも丁寧で親切に接していただき、さまざまなお話も伺うことができました。ただ、やはり複数のコンサル会社やベンダーの方々とお話していると、大きく2つのタイプに分かれると感じています。一つは、自社のソリューションをそのまま提案して、「うちもこれを使っているので、あなたもどうぞ」といったスタンスの方々。もう一つは、真のパートナーシップを築き、長期的な視点で一緒に取り組んでいこうと考えてくださる方々です。ぜひ、後者のような姿勢で、私たちの取り組みをサポートしていただければと思います。本日は、ありがとうございます。

矢島 本日は、お忙しい中、快くご対応いただき心より感謝申し上げます。今後も業界でさらなる成功を収められることを心より願っております。誠にありがとうございます。ございました。

例えば、ランニングのアプリ等を活用してデータを取得することで、利用者に「今日は5キロ走りましょう」と提案をしたり、ランニングを継続してもらうためのモチベーション向上や維持のための工夫に取り組んでいます。

矢島 今後は、BioCやBioBtoCといった形で最終的にランナーやプレーヤーを意識してしっかりとデータを取っていくということですか？

富永社長 たとえば東京マラソンでは、私たちはスポンサーとして多額の費用を投じて、アシックスのブランドをアピールしていますが、ゼッケン受け取りからエキスポ、試し履きなど、当日のレースまでの3日間が勝負になります。一方で、レース登録の仕組みを活用すれば、フルマラソン参加者は6ヶ月前には登録を済ませており、その期間中にトレーニング方法の提案やイベント情報、宿泊施設の案内など、さまざまな情報を提供できるようになり、こうした継続的な関わりが可能になったことで、リピーターも増え、まさにアントワープマーケティングの成果を実感しています。

社会貢献と異業種連携について

矢島 最近、日本のスポーツ界は世界で活躍する選手が増え、注目を集めています。一方、日本の企業はかつての勢いを失いがちですが、スポーツ支援を通じて貢献活動支援などお聞かせください。

富永社長 私たちはトップアスリートをはじめ、シューズやパレルなどを通して選手一人ひとりがパフォーマンスを最大限発揮できるようサポートしてきました。近年は日本を含め、運動を楽しむ人が増えており、アスリート以外の方々との接点も広がっております。一方で、子どもたちを中心にゲームを楽しむなど、体を動かす機会が減っている人も少なくありません。そうした中で、ランニングやテニス、さらに近年人気が高まっているパデルなど、気軽に楽しめるスポーツの普及を通じて、誰もが運動を身近に感じられる環境づくりに貢献していきたいと考えています。

富永 満之氏プロフィール (とみなが みつゆき)

■出身地 兵庫県神戸市 ■学歴 米国大学 工学部 MBA卒業

■経歴

1987年 アンダーセン・コンサルティング(現アクセンチュア) ニューヨークオフィスに入社
1996年 日本アイ・ビー・エム株式会社に入社
2009年 日本アイ・ビー・エム バイスプレジデント兼執行役員
2013年 SAPジャパン株式会社に入社、バイスプレジデント常務執行役員
2016年 株式会社ワークスアプリケーションズ米国アメリカ代表取締役社長
2018年 株式会社アシックスに入社、執行役員デジタル統括部長
2020年 常務執行役員CIO兼CDO ASICS Digital CEO(ボストン)
2024年 1代表取締役社長COO(最高執行責任者)

■趣味 休日はテニスやゴルフで気持ち良く汗を流しながらリフレッシュ!





特集Ⅱ 技術者の現場感でSCMを動かす
 ローム株式会社 相談役(前社長) 松本 功氏に聞く
技術と経営の融合

ローム株式会社 相談役(前社長) **松本 功氏**
 ×
 CIO Lounge 理事長 **矢島 孝應**

【1】技術者から経営者へ
 ―現場で鍛えた経営の土台―

矢島 本日は、ローム株式会社の相談役(前社長)の松本功氏にお話を伺います。松本さんは長年、半導体事業の中核で現場を率いられた方であり、私自身もローム株式会社の顧問として議論をこね詰ってきました。まずは松本さんのご経歴をお聞かせください。

松本氏 私は1985年に大学を卒業し、ロームに入社しました。以降、一貫してロームで働いてきました。前工程のエンジニアからスタートし、後工程、製造部門を経験しました。研究開発や設計にも関わりましたが、常に「現場から考える」姿勢を貫いてきたつもりです。

半導体は前工程と後工程で役割が分かれますが、当社は垂直統合型で一貫生産を続けており、工程全体を見渡す中で課題を肌で感じてきました。その経験がのちの経営判断にも生きています。

矢島 最近では技術系出身の社長が増えていますが、技術から経営へ、その橋渡しはどう感じておられますか。

松本氏 経営は結局、技術をどう社会に届けるかの話だと思います。技術の自身が分かっているなければ、市場の先を読むことはできません。アプリケーションの変化を読み解く力がなければ、事業の方向を見誤ります。技術と経営をつなぐ人材がもっと増えていくべきだと感じます。

【2】コロナ禍の社長就任と理念浸透
 ―何を目的とする会社か―を明確に―

矢島 社長に就任された2020年は、創業者のご逝去

とどこに迷惑がかかるのか―即断ができない。このままでは危機対応が後手に回る。そこで始まったのが、SCM可視化プロジェクトです。

矢島 営業、購買、生産、企画、ITが一丸となった大型プロジェクトでしたね。短期間でよくあそこまで立ち上げられたと思います。

松本氏 もともと社内の基幹システムを自前で開発保守してきたエンジニアがいたのが強みでした。彼らに「なぐ仕組みを作ってくれ」とお願いしました。現場の力を信じていましたから。

ただ、進めていく中で明らかになったのは、部門ごとの最適化が強すぎるということです。営業は在庫を持つても顧客に応えたい。製造は効率を上げたいから在庫を減らしたい。経理は資産圧縮を求める。購買は原価を下げたい。みんな正しいけれど、方向が違う。そこを束ねるのが経営でした。

矢島まさに「正義の衝突」でしたね。私も会議で議論を聞いていて、それぞれの立場がぶつかり合う中で、全体最適を模索していたのを覚えています。

松本氏 そうでした。結局、各部門が自分の論理で最適化しても、企業全体では動脈硬化を起こす。だから「統合的な業務改革をしない」と判断しました。システムを直すだけでは足りない。業務の意識を変える改革が必要だったのです。

【5】Fit to Standardの葛藤と
 「ロームらしさ」の再定義

矢島 その途中で、基幹システムの刷新が議題になりましたね。

す。そう覚悟を決めました。

【4】需要の乱高下とSCM改革のはじまり
 ―危機対応を後手に回さない―

矢島 社長ご就任後すぐに、自動車市場を中心に前例のない需要変動がありましたね。



松本氏 はい。まさに異常事態でした。受注が止まり、生産ラインを止めた直後に翌週には急激に需要が戻る。ブレーキとアクセルを同時に踏まされるような状況でした。そんな中で強く感じたのは、「全体が見えない」という危うさでした。

どの製品がどのお客様に直結しているのか、どこで止める

去とコロナ禍が重なった特別な年でしたね。

松本氏 そうなんです。創業者が亡くなり、社内はまさに転換期でした。指導してくれる存在がない中で、自分が何を打ち出すかが問われました。

まず行ったのは「会社の目的を再確認すること」です。そこで掲げたのが、「パワーとアナログにフォーカスし、省エネと小型化で社会に貢献する」という経営ビジョンです。単なるスローガンではなく、全社員に共有することに重きを置きました。TeamsやZoomを使って数十回にわたるオンライン座談会を開き、理念を自分の言葉で伝え続けました。社員の顔が画面に並ぶ中で、一人ひとりの表情を見ながら話す。コロナ禍の制約が、逆に「対話の大切さ」を教えてくれましたね。

矢島 理念の共有を「双方向の対話」で進めたことが印象的でした。組織が大きく変わるとき、トップが直接語る意味は大きいですね。

【3】売上重視の決断
 ―再成長への覚悟―

矢島 当時、私が初めて伺った時、「売上を伸ばすお考えですか、それとも利益重視ですか」と率直にお聞きしました。松本さんは即答で「売上を伸ばす」とおっしゃいました。

松本氏 2001年の売上ピークを長らく超えられない状況が続いていました。ITバブル崩壊や円高など環境要因もありましたが、そろそろ攻めに転じるべきだと考えました。当社は固定費が重い分、限界利益率が高い。つまり、売上が伸びれば利益も一気に伸びる構造です。創業者が築いた内製力を活かし、もう一度成長のサイクルを取り戻

松本氏 そうなんです。古い仕組みを維持するにも限界がありました。開発が追いつかず、修正のために負担が増える。あるコンサルからは「Fit to StandardでSAPのような標準システムに合わせるべきだ」との提案を受けましたが、正直、抵抗がありました。

標準化は効率を生むが「らしさ」を奪つ。

ロームは創業以来、自分たちの手で仕組みを作り、磨き上げてきました。製品だけでなく、プロセスそのものが競争力の源泉です。それをすべて外部標準に合わせるの、魂を手放すようなものだと感じたのです。

矢島 私もその頃、現場を回って意見を聞きました。社員の多くは「週間に一度のデータ更新で十分」と言っていました。リアルタイム連携は不要だという声も多かった。でも、松本さんから言われた「変化が激しい時代に即応が要る」という言葉が後から効いてきましたね。

松本氏 そうですね。今振り返っても、あのときに判断を先送りした部分は反省しています。ただ、同時に「何を変えずに残すか」も重要でした。経営企画部門が中心となって、「ロームらしさ」を言語化し、「変えてはいけない部分」と「標準化して良い部分」を整理しました。例えば、製造品質に関する基準は絶対に守る。しかし、受発注の事務プロセスは標準化しても構わない。そうやって線を引く作業を丁寧積み重ねました。

〔6〕部門文化の壁と「プロセスオーナー」の育成

矢島 その後、プロジェクトを通して「プロセスオーナー」られますか。

松本氏 長期的にはまだまだ伸びます。ただし、すべての分野を狙うのは非現実的です。自社の強みを發揮できる領域に集中すべきです。そして、これからの課題は「人」です。

採用が難しくなり、現場の担い手が減る中では、誰がやっても同じ品質で動くプロセスが必要です。そのうえで、人にしかできない部分—例えば微細な調整や設計思想の継承—をどう残すか。

マクドナルドのような標準化が必要な部分と、職人が魂を込める部分。その両方を持つ企業が、これから生き残ると思います。

矢島 その発想は、日本の中小製造業にも通じますね。効率化と文化の両立。どちらを切り捨てるのではなく、両輪で回すことが大事だと改めて感じます。

〔9〕未来のSCMと人づくり

―「つなぐ人」をどう育てるか―

松本氏 今後は、プロセスやデータのオーナーを明確にし、経営層と現場の対話を増やすことが必要だと思います。SCMの本質は「情報の連鎖」ではなく、「意志の連鎖」です。経営方針が現場に落ち、現場の知恵が経営に戻る。そうした往復がないと、システムも生きません。

矢島 おっしゃる通りですね。私たちも分科会活動の中で、まさに「つなぐ人」をどう増やすかを議論しています。データを扱う人だけでなく、対話を設計できる人が求められています。

松本氏 はい。最後は人です。SCM改革もDXも、人が意志を持って動かなければ進みません。だから私は、ど

や「データオーナー」を設ける動きが出ましたね。

す役割が必要です。SCM改革は結局、人づくりでもありました。

松本氏 はい。サプライチェーンの全体を見渡せる人材が必要だと痛感しました。営業、生産、購買、それぞれが部分最適で動くのではなく、横串で全体を設計する人がいなければ改革は形骸化します。

〔7〕市場を読む力
―EVの減速とアプリケーション志向―

それで、GM的な役割を担う人材を明確にしていきたい。プロセス全体を理解し、意思決定の裏付けをデータで語れる人。彼らの存在が、SCMの骨格を支えるのだと思います。

矢島 ここ数年、EV市場の変動が激しく、世界中で計画の見直し相次ぎました。

松本氏 パワー半導体への投資は正しかったと思います。需要の減速は予想以上でした。顧客から「まだまだ伸びる」と言われて信じてしまった。結局、読み違いは自分たちのマーケティング力不足です。

松本氏 パワー半導体への投資は正しかったと思います。需要の減速は予想以上でした。顧客から「まだまだ伸びる」と言われて信じてしまった。結局、読み違いは自分たちのマーケティング力不足です。

これを機に、営業を地域別からアプリケーション別組織に切り替えました。どんな分野でどう使われるのかを、エンジニアと営業が一体で把握する。顧客の言葉ではなく、自ら市場を読み取る体制にしたんです。

矢島 なるほど。まさに「技術と市場の融合」ですね。テクノロジースピードが速い今、経営者が技術を理解していなければ判断が遅れる時代です。

松本氏 AIやデジタル活用は欠かせませんが、最終的な判断は人間の感覚です。データは過去の結果でしかありません。五感を使って、政治や地政学、社会の空気を読む。数字に表れない兆しを感じ取るのが経営者の仕事だと思います。



矢島 現場で感じたのは、社員の皆さんが本当に真面目で、与えられたルールを守る力が強いということ。だからこそ、横串の視点を持つ人が出てくると組織全体が大きく変わりますね。

〔8〕日本の製造業が進むべき道 ―標準化と職人の技の共存―

松本氏 おっしゃる通りです。真面目な組織ほど、セクシヨナリズムに陥りやすい。だから、あえて「越境」を促す。みんなプロジェクトでも「顔の見える関係をつくれ」と言い続けてきました。

矢島 日本の電子部品産業の行方についてはどう見ている。SCMはシステムではなく、組織の思考のつながりである。技術を理解し、現場を尊重し、五感で判断する経営―そこに、これからの日本企業の生きる道がある。

結びに 「らしさ」を軸に、つなぎ、選び、やり切る

矢島 本日の対談で改めて印象に残ったのは、松本さんが常に「人と現場」を出発点にされているということです。

お話の中で浮かび上がった要点を三つ挙げますと
①企業の「らしさ」を定義し、守る勇気を持つこと。
②SCMを単なるシステムではなく、組織の意思決定基盤としてつなぐこと。
③市場と技術を読み切り、人を育て続けること。

松本氏 ありがとうございます。私はそれに加えて、「越境できる人」を育てることが大切だと思います。組織の枠を超えて動ける人材こそが、変化の時代に強い。ロームで学んだことはすべての企業に共有すると思います。

矢島 本当に深いお話でした。松本さん、ありがとうございます。

松本氏 こちらこそ、ありがとうございます。現場の知恵を大切にしながら、次の世代に「考える経営」を伝えていきたいと思っています。

対談を終えて(矢島)

松本氏の言葉には、経営と現場をつなぐリアルがある。Fit to Standardの誘惑に抗いながら、何を守り、何を変えるかを見極める。その姿勢こそ、これからの企業が学ぶべき真髄がある。



2025年10月29日、株式会社アシスト大阪支社にて「第5回SCM分科会ワークショップ」が開催されました。テーマは「なぜSCMDXの取り組みがうまくいかないのか」です。ユーザー企業、サポート企業、CIO Loungeメンバーを含む53名が参加し、SCM改革の停滞を招く根本要因とその解決の方向性について、現場の視点から活発な議論が行われました。

このテーマは、前回(第4回)のワークショップから継続して取り上げられています。第4回ではサポート企業が中心となり、「ユーザー企業の課題をどのように支援するか」という観点から議論が行われました。今回はその続編として、ユーザー企業が主体となり、自社の実態や内部課題を踏まえた、現場発の問題提起と意見交換が行われました。2回の連続性により、SCM改革の「外から見た課題」と「内から見た課題」の双方が浮き彫りになりました。

冒頭、矢島理事長は「テクノロジーのセンスを持ちながらビジネスを見通す視点で、これからの経営に不可欠である」と述べ、デジタル変革を経営の中核に位置づける重要性を訴えました。

続いて分科会リーダー本田氏からは、SCMを取り巻く外部環境変化として、コロナ禍や地政学リスク、物流の

Subcommittee
SCM分科会
ワークショップ開催報告

2024年問題、インフレ、異常気象、そしてデジタル化の遅れなど8つの要因が示されました。日本の製造業は売上を伸ばしても利益率や在庫効率で苦戦しており、「SCMを経営課題として再定義すべき時期にある」と強調しました。

ワークショップでは、4つのグループに分かれ、①Fit to Standard導入の課題、

SCMに関わる環境の変化			
コロナ禍の影響 新型コロナウイルスによる世界的な需要急変とサプライチェーン寸断	地政学的リスク 米中貿易摩擦やロシア・ウクライナ情勢、輸出規制や関税の変動	労働力・物流資源の不足 物流・運輸業界では深刻な人手不足	自然災害・気候リスク 地球温暖化に伴う異常気象・災害がサプライチェーンを直撃
コスト高・インフレ 世界的なインフレと資源価格の上昇	デジタル化の遅れ 短期的なコスト削減や効率化に終始して、デジタル化への投資が不十分	ESG(環境・社会・ガバナンス)対応 サプライチェーン全体の透明性不足やデータの欠如が足かせ	情報セキュリティリスク対応 サイバー攻撃によるシステム障害で、サプライチェーン寸断が多発

②組織の上下部門間連携の課題のいずれかを選び、実務的な視点から討議を行いました。

第4回(サポート企業側)と第5回(ユーザー企業側)の議論を比較すると、サポート企業は導入後の定着や実行プロセスに焦点を当てたのに対し、ユーザー企業は「そもそも何を標準化すべきか」という上流の戦略設計を重視する傾向が見られました。両者の視点の違いは、SCM改革が、戦略から運用まで貫いた流れで考えるべき総合課題であることを示しています。

クロージングで矢島理事長は、「欧米発の「Fit to Standard」をそのまま適用するのではなく、日本の現場力をどう活かすかが問われています」と述べました。本田氏も「SCM部門が自ら



討議風景



当日の参加者

身が人を動かし、トップの支持を得ながら推進していくしかありません」と締めくくりました。

今回の第6回ワークショップでは、ローム株式会社の松本功相談役や、パナソニック、住友グループで海外経営を歴任した遠藤氏を招き、経営者の視点からSCM改革の本質にさらに踏み込む予定です。

このページでは、今回対談にご協力いただきました松本功様と
ローム株式会社様についてご紹介します。

松本功相談役(前社長)様プロフィール

福岡市出身。九州工業大学工学部金属加工工学科卒

1985年ローム株式会社に入社

ローム浜松株式会社 LSI 生産本部長、
ROHM Electronics Philippines, Inc. LSI 生産本部長などを経て、

2013年6月 取締役LSI生産本部長に就任

2019年9月 取締役 常務執行役員

2020年5月 代表取締役社長就任

2025年4月 相談役 現在に至る



ローム株式会社様 会社概要

本社 / 〒615-8585
京都市右京区西院溝崎町21

資本金 / 86,969百万円
(2025年3月31日現在)

売上高 / 連結 / 448,466百万円
(2025年3月期)

従業員 / 連結 / 22,608人
(2025年3月31日現在)

拠 点 / 海外 76ヶ所 / 国内 21ヶ所

【生產品目】

L S I : アナログ、ロジック、メモリ
半導体素子: ダイオード、トランジスタ、
発光ダイオード(LED)、
半導体レーザー

モジュール: プリントヘッド、オプティカル・モジュール

そ の 他: 抵抗器

【沿革】

1954年:創業者 佐藤研一郎が炭素皮膜固定抵抗器に関する実用新案を取得。

1958年:抵抗器専門メーカー「東洋電具製作所」設立。

1967年:トランジスタ・ダイオードの販売を開始。

1971年:本格的なICの開発に乗り出すため、日本企業として初めてアメリカのシリコンバレーへと進出。

1981年:半導体事業の拡大に伴い、現在のローム株式会社へと社名を変更。



HAND Better Experience 上海漢得信息技術股份有限公司
ハンドジャパン株式会社
日系企業各社のおかげで上海HANDは創業30周年を迎えました!
since 1995
30th Anniversary
https://hand-japan.co.jp
東京都中央区京橋 1-2-5
日系企業の皆様に支えられて30年

zscaler
Zero Trust + AI
Zero Trust + AI
Zero Trust + AI

Subcommittee AI活用分科会

中堅企業経営者やIT責任者向けに 「生成AI導入／活用ガイドライン」発刊予定

AI活用分科会は、2024年5月から活動を開始しました。活動としては、サポートベンダー様の協力を得ながらメンバーの知見を集約し、正会員企業のAI活用実態を把握するためのアンケートを実施・まとめ発信してきました。

【本年度の活動】

一言にAIと言っても範囲が広く生成AI・センシングAI・AIEエージェントなど幅広い領域がありますが、2025年は、まず導入が加速している生成AIに焦点を当て、特にこれから導入を検討されている中堅企業の経営者、IT責任者に向けた「生成AI導入／活用ガイドライン」の作成に取り組みごにいたしました。基本的なコンセプトは、ネットワークやメールを企業に導入したのと同じで、効果を検討して行うものではなく、生成AIを導入しなければ、これからの企業競争に出遅れる、導入は必然性をもつて実施しなければならないという事に致しました。

①生成AI導入／活用ガイドラインの構成

ガイドラインの構成としては、
【1】生成AIの必然性について説明し、どのような困りごとがあるか、どのような方に活用いただきたいかをまとめます。
【2】一言に生成AIと言っても多くのサービス、機能があり、それをできるだけ分かりやすくするために生成AIを分類(①一般的な生成AI、②RAG型生成AI、③アプリ内生成AI)して、それぞれのメリットを解説しています。
【3】そして活用の理解を進める中で、導入の時にどんな準備／施策が必要か?を検討項目・体制ルール作成・内部統制・手順・注意すべき点・補助金の申請などをまとめています。
【4】最後に、今後予想される生成AIの発展について記載する予定ですが、現在作成中のため、構成に関しては変更する可能性があります。
また、社内情報を活用した生成AIを導入するため、企業内情報を組み込む場合、②RAG型生成AIや③アプリ内生成AIが有効ですが、中堅企業では②の導入が難しい場合もあります。そのため、IT企業によるサポートや③のサービスをメリット含めて紹介できればと考えています。
ガイドラインの発刊については、サポ

Subcommittee DX人財育成 分科会

「DX人財育成 手引き書」の 作成状況報告

前回は手引き書のアジェンダを中心に報告しましたので、今回は全体構成と読者層の関係等を踏まえて全体像がご理解いただけるような内容について報告します。

1.対象者となる企業

中堅企業(従業員数数百名、売上数億〜十億円程度)をメインの読者層とします。もちろん、大企業や中小企業の方でも活用いただくことは可能です。

2.中堅企業を対象とした理由

中堅企業の現状は、①やらないとダメだが業績が悪いのでなかなか着手できない、②DXに取り組まないとい今後生き残りが難しいという危機感が薄い。この2つが原因で周囲の様子を伺っている状況と想定しました。おそらく、自社単独ではDX人財育成への取り組みが難しいと思われるので、組織論と人材論の両面からアプローチしつつ、何らかの道しるべとしていただきたく作成することになりました。

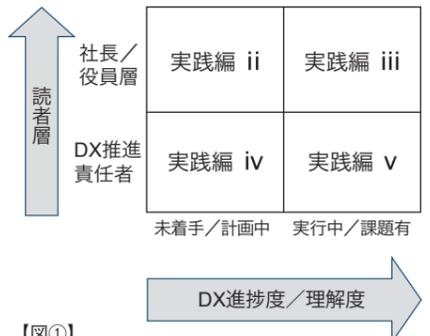
3.手引き書の公開方法

CIO Loungeのホームページで社名／氏名／メールアドレス等を登録していただければ、どなたでも閲覧ないしは

資料をダウンロードしていただけるようにする予定です。

4.読者層とDX進捗度や理解度パターン化

【図①】の通り、読者層を「社長／役員層」「DX推進責任者」の2階層に、DXの進捗度／理解度を「未着手／計画」「実行中／課題有」の2分類的にマトリックスでパターン化した。パターン化した理由は読者の負荷をできるだけ下げられるため、現状に一番マッチした部分を読んでいただくように設計しました。



【図①】

ト企業のお力をお借りし、分科会メンバーの意見を集約して、掲載方法などは、別途調整しながら何とか第一版を2026年早々に発刊したいと考えています。

図① 生成AI導入／活用ガイドライン(一部抜粋)

②生成AIの一般的な活用勉強会開催

昨今のITは、スマートフォンに代表されるように、一般での利用から企業に展開される時代です。生成AI

5.全体構成

本手引き書は総数40ページを超える枚数になるため、内容を目的に応じて別ファイル化して分散化することで読者の負荷を下げることを目指しました。

【図②】 I..イントロダクション

- 本手引き書の目的を記載しています。
- 用語定義
- 読者の混乱を避けるため、用語の定義を記載しています。
- 基礎編
- DXに関する基礎的な知識について記載してありますので、ご存じの読者は飛ばしていただくようにしてあります。
- 準備編
- 育成する人財の対象者別に方針と施策について記載してあります。これは目的に応じて必要なファイルを選択いただくようにしてあります。
- 実践編
- ここが本手引き書のコアとなる部分で、読者層とDX進捗度に応じてパターン化してあります。

大項目	目次	ファイル名	読者層				全てを学びたい	
			社長／役員層		DX推進責任者			
			DX進捗度					
I:イントロダクション	1. 手引き作成の目的	I:イントロダクション	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	2. 用語定義	II:用語定義	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
III:基礎編	3. DXの基礎知識	III:基礎編	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	4. DXの目的/対象範囲/ロードマップ(Why, What, How)	III:基礎編	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
IV:準備編	5. DX人財育成方針	IV:準備編	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	【1】社長/役員向けDX人財育成方針・施策		未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	【2】事業責任者向けDX人財育成方針・施策		未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	【3】DX推進人財向け育成方針・施策		未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
V:実践編	6. 実践編を読むにあたって	V:実践編 i	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	7. DX推進パターン別人財育成戦略		未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	【A】役員層(社長/取締役)一丸推進型		未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	【B】社長によるトップダウン推進型		未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	【C】取締役によるミドルアップ/ダウン推進型		未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
VI:企業事例	8. DX人財育成においてやってはいけないこと	V:実践編 ii~vi	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	【D】取締役以外のDX推進責任者によるボトムアップ型		未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
	【E】DX推進責任者不在型		未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画
VII:あとがき	9. DX人財育成 参考事例	VI:企業事例	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	
VII:あとがき	あとがき	VII:あとがき	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	未着手/計画	

【図②】

図② 生成AI活用勉強会資料(一部抜粋)

も同様で、ChatGPTが一般ユーザに普及したことが発展の契機となりました。すなわち、私たち個人、家庭でも十分活用できる環境にあります。そこで、AI活用分科会では「AIと共に考え、活用できる人へ」をテーマに、大阪・東京で生成AI活用の勉強会を開催。より良い生活に向けて、低コストで実践できる活用方法を身近なユースケースとともに紹介し、参加者の一部は、自身の活用に加えて自社や関係先企業の一部業務でも生成AIの活用を試行しています。

VI..企業事例

実際に企業にヒアリングした事例を社名を伏せた状態で記載しています。具体的施策を検討する際に参考にしていただけるようにしています。

VII..あとがき

今後のDX(特にAI)の進む方向性等について記載してあります。

Subcommittee 基幹システム分科会

今年度の経過報告

本分科会の構成メンバーは10名程度なのですが、同じ企業の中で複数回の基幹システム刷新を経験しているか、あるいは転職をして複数企業での経験を有しているメンバーが多く、全体としての基幹システム刷新経験は相当な回数であると言つて良いかと思えます。

その豊富な経験値を背景にして基幹システム刷新の「Why」「What」「How」のエッセンスを2つの部会(ならびに分科会全体)で並行的に検討を進めており、それぞれの部会の検討会議ならびに個別ヒアリング等も合わせると50回前後のセッションを重ねてきました。

「Why」：起案の重心

前号の本稿において、基幹システム刷新の起案を4象限で類型化し、検討を試みると述べてきました。実際に分科会メンバーと各社のケースをスタディしてみると、どの象限が最初の起点であったとしても、正式なPJを開始させるための社内決裁を取る段階(これを「起案」と称しています)においては、全象限の要素が大なり小なり含まれてくるのが大半でした。

	経営主導	部門主導
業務視点	I. 経営として実現したい姿が明確 題目例) グローバル経営/リスク情報の可視化 グローバル需給/在庫管理 etc.	II. 業務部門として実現したい姿が明確 題目例) 在庫削減/IT短縮 調達コスト管理 管理水準の高度化 業務効率/事務スピード向上 etc.
IT視点	III. 経営としてIT近代化に関心 題目例) AI活用 DX推進 クラウド推進 サイバーセキュリティ etc.	IV. IT部門として解決したい課題が存在 題目例) S/W, H/Wのサポート期間終了 保守メンバーの引退(内部&外部) 容易な機能追加/データ連携の実現 旧世代技術からの脱却 etc.

図① 起案の重心

hV)だとPJの建付け方が平板になり、そもそもの狙いや当事者意識が希薄化する結果、PJ推進が停滞する恐れがあります。

「WHAT」：採用技術の選択肢(図②参照)
昨今の基幹システム刷新においては、いわゆるERPを活用することが一般的かと思えます。実際、分科会メンバーの多い経験を見ても、欧米のメジャーなERPを導入した事例がほとんどでした。

Subcommittee 情報セキュリティ分科会

セミナー開催



はじめに

毎年2月1日から3月18日は、政府が定める「サイバーセキュリティ月間」です。この期間中、各府省庁、民間企業、関係団体、都道府県警察、自治体など、さまざまな主体が連携し、サイバーセキュリティに関する普及啓発活動を集中的に実施しています。

について改めてお伝えいたします。

2025年には、アサヒグループホールディングス(以下、アサヒ)やアスクといった大手企業が相次いでランサムウェアによるサイバー攻撃を受け、社会全体に大きな衝撃を与えました。アサヒでは国内出荷が一時全面停止し、ビールが店頭から姿を消すという前例のない事態に発展しました。さらに、約191万件の個人情報情報が漏洩したことも判明し、消費者の不安が広がりました。一方、アスクルでは物流システムが長期間停止し、法人個人双方の利用者に大きな影響を及ぼしました。これらの事例は、サプライチェーン全体の脆弱性と、情報セキュリティが企業活動や市民生活に直結する重要な課題であることを改めて浮き彫りにしました。

2025年後半に大阪・東京にて開催したセミナーにおいて、「セキュリティのための組織文化」「毒にも薬にもなるAIを知る」「戦乱の世の情報戦」大坂の陣に学ぶサイバーセキュリティ」など、喫緊の課題に焦点を当てた議論を行いました。本号では、これらのセミナーの様態を詳しくご紹介致します。

サイバー攻撃の脅威は、もはや一部の専門家だけの問題ではなく、私たち一人ひとりの業務や暮らしに直結する現実のリスクです。

類型	概要
パッケージシフト型	既存の業務システムをERPパッケージで置換するアプローチ。業務プロセス自体もERPに合わせて刷新する。
クラウドネイティブ開発型	クラウド基盤上で、マイクロサービス、API、EDA、サーバーレスを活用し、新規開発やレガシー刷新を進めるアプローチ。
ハイブリッド・コンポーザブル型	既存の基幹システムを安定維持しつつ、周辺業務や新規領域をSaaSやマイクロサービスで段階的に拡張するアプローチ。

	経営主導	部門主導
業務視点	パッケージシフト型 理由: グローバル経営、データの一元化、SCMなど、経営層が求める全社的な業務の標準化と抜本的な改革を、一気に行うため。	ハイブリッド・コンポーザブル型 理由: 個別業務の効率化やリードタイム短縮など、現場の具体的な業務課題を、既存資産を活かしながら解決するため。
IT視点	クラウドネイティブ開発型 理由: AI活用や最新のデータ分析、サイバーセキュリティなど、最先端のIT技術によってビジネスの競争優位性を確立するため。	ハイブリッド・コンポーザブル型 理由: 保守コストの削減、老朽化システムからの脱却といったIT部門が抱える技術的負債を、段階的に解消するため。

図② 採用技術の選択肢

よって他の技術的選択肢が適合し得るのではないかと仮説を立てて検討を進めています。というのでも、ERP導入はPJが大規模化する傾向があることに加えて、パッケージの標準機能に合わせて業務を変更する負担も小さくはないので、例えば大きな業務改革を志向せずに情報技術の老朽対応(4象限の右下)を中心に起案する場合は、ERPではない技術を採用することが合理的なように思えるからです。

この仮説については、日進月歩の情報技術の動向を踏まえながら、さらに深掘りを進めています。

「HOW」：工程別TIPS(図③参照)
どのような目的で何の技術を採用したとしても、基幹システムの刷新は難易度の高い全社的取り組みとなりますが、幸いなことに(？)、分科会メンバーの経験には成功体験と同じくらい失敗体験も蓄積されています。

フェーズ	タスク	TIPS
1. Concept Study	1.1 現状把握 1.2 要件定義 1.3 候補技術選定	1.1 現状把握: 既存システムの業務フローを詳細に把握する。 1.2 要件定義: 経営層と現場の両方から要件を抽出する。 1.3 候補技術選定: 複数の候補技術を比較検討し、自社の状況に合ったものを選ぶ。
2. Blueprint Design	2.1 詳細設計 2.2 データ連携設計 2.3 テスト計画策定	2.1 詳細設計: 具体的な業務プロセスを設計し、責任者を明確にする。 2.2 データ連携設計: データのやり取り方法と責任者を事前に決めておく。 2.3 テスト計画策定: テストの種類と実施時期を事前に決めておく。
3. Implementation	3.1 導入準備 3.2 本番導入 3.3 移行完了確認	3.1 導入準備: 導入環境の構築とデータの移行準備を完了させる。 3.2 本番導入: 本番環境での導入を行い、問題発生時の対応策を事前に決めておく。 3.3 移行完了確認: 導入後の業務フローを確認し、問題がないことを確認する。
4. After Go-Live	4.1 運用開始 4.2 運用評価 4.3 運用改善	4.1 運用開始: 導入後の業務フローを監視し、問題発生時の対応策を実行する。 4.2 運用評価: 導入後の業務効率やコスト削減効果などを評価する。 4.3 運用改善: 評価結果に基づき、業務フローやシステム設定を改善する。

図③ 工程別TIPS

成功のための工夫や失敗の原因など、各人の貴重な体験を個人的ノウハウに留めておくのではなく、PJの工程に沿った形で汎用化しようとして整理/集約を試みています。

情報は外部へ100%開示できるわけではないので、どれくらい生々しさを伝えられる内容に仕上げられるかはチャレンジとなりますが、なかなか「筋道では行かない基幹システム刷新を円滑に進めるための助になれば」と願いながら作業をしています。

2025年は本分科会の立上げ初年度で、検討の方向性や進め方を模索しながらの活動ではありましたが、大企業におけるERP導入を核とした基幹システムの刷新についてはそれなりに検討を進めることができたように感じています。

2026年においては、その検討結果を具体的な形にして世に出すとともに、大企業以外ERP以外の基幹システム刷新について新たに検討を深めていければと考えています。皆様からもご意見やご要望があればぜひお聞かせください。

「情報セキュリティ分科会イベント」
「生成AI時代だからこそ重要なセキュリティのための組織文化」
(2025年9月26日開催)

【基調講演】合同会社knowbe4 Japan
セキュリティエバンジェリスト 広瀬務様

広瀬務様

今回は「企業において情報セキュリティ文化を定着させる教育」についてknowbe4 Japanの広瀬様より講演頂き、その後、グループ討議、懇親会を含め6時間にわたって、活発で熱気あふれるセミナーとなりました。

広瀬様は、まず企業における「安全文化」の基本として、

- ①「細かいエラーのみでなく未然に防いだ例も正しく報告される事」
- ②「通常中央集権で把握されるが、「想定外インシデント」時は権力分散へ柔軟に切り替え」
- ③「賞罰は公正にされていると認識される事」
- ④「過去の事例から学習され、学習されたも」



当日の参加者

のが改革、改善に活かされる事

であると整理したあと、セキュリティ文化を形成する7つの要素があると訴えました。

- ① 認識/理解... 知識を得た後、理解し活用できるようにすることが重要
- ② 行動規範... 組織と個人に内在する「倫理的価値観」に基づく暗黙のルールを構築する事。定着が最も難しい要素であるが、企

業の理念やリーダーの想いを共有することで規範を根付かせることができる

③ 遵守意識…ポリシーと罰則で「期待されるセキュリティ上の行動基準」を示す。できる限り理解しやすい言葉でイメージが伝わる手法を常に考える

④ コミュニケーション…自由に話し合うことができる雰囲気や風土が重要であり、現場の声を聴き入れ、報告しやすい環境を整える

⑤ 姿勢…知識を持つだけではダメであり、行動に移す姿勢が重要である。「ルールを破れば罰し、良いことは褒める」など内発的動機が効果的

⑥ 責任感・当事者意識…従業員にとって重要なことは、自分の意思決定や行動が組織セキュリティに直接影響を及ぼすと認識し「責任感」や「誇り」を持つ環境造りが重要

⑦ 振る舞い…従業員は所属する集団に影響を受けるので動機・能力行動を集団に受け入れられ評価されると感じる環境造りが重要

グループ討議においては参加メンバーより企業の現状が報告され、共通の悩みを共有した上で、具体的に取組む手法や経営トップの理解を得る方法が論議された。

活発なグループ討議であったが、いつも「経営トップの理解を得ることが課題として残っている」のでこのテーマを今一度整理する必要性を強く感じました。

情報セキュリティ分科会イベント

「毒にも薬にもなるAIを知る」

〜攻撃者の先手を打つセキュリティ〜

(2025年11月21日開催)

【基調講演】トレンドマイクロ株式会社 CMO シヤルマーケティング部長 大田原忠雄様



生成AIで合成した偽動画

冒頭の挨拶で島根に出張中のCIO Lounge 矢島理事長の動画メッセージが流れました。動画の最後に「次回の衆議院選挙に出馬する。選挙資金の献金をお願いしたい」など理事長らしからぬ発言がありました。会場の皆さんは苦笑しながら「そうなんだ」と頷きながら聞いている人も結構おられました。実は、このメッセージは生成AIで合成した偽動画(ディープフェイク)だったのですが、すぐに気付いた人は殆どいませんでした。注意深く見ると口元が発音と微妙に異なったり、目のあたりの表情がほとんどない、さらに関西弁が本人よりきついなど違和感のある部分も結構ありました。高市首相の偽動画をはじめこのようなフェイク動画の技術は非常に進んでいます。自社の社長などを騙る動画が出る日も近いかもしれません。



大田原忠雄様

現状について説明がありました。またAI活用に関するセキュリティについては、ガイドラインを設けている企業は80%あるのに対し、自社独自のガードレール(技術的な防衛策)まで設けている企業は16%程度にとどまっています。

現状の活用状況については、エージェントの登場とエージェント同士の連携によるオペレーションによる複雑な業務の代行などがトレンドになっています。AIによるゲームエンジンの章では、攻撃者のAI活用による攻撃の高度化に対抗する防御側のAI活用が必要である。とはいえ今のところは攻撃側優位で防御側は後手に回っている状態です。また、ディープフェイクについては20代や30代の若い人の方が騙されやすい傾向にあるようです。冒頭の矢島理事長のフェイク画像については、本人から「自分のフェイク映像をみて、たった数秒の素材動画から生成される技術の進化に驚いた」とのコメントもあり、その技術に対する注意喚起も行われました。

次に、AI環境におけるアタックサーフェスの悪用について解説がありました。APIやライブライブラリークラウドインフラなど様々

情報セキュリティ分科会イベント

「戦乱の世の情報戦」

〜大坂の陣に学ぶサイバーセキュリティ〜

(2025年10月2日開催)

【基調講演】日本ブルーポイント株式会社 社チーフエバンジェリスト/警察大学校講師 増田幸美(そうたゆきみ)様



増田幸美様

前回も好評であった歴史を絡めた講演の第二弾です。内容は、「関ヶ原の合戦」から「大坂の陣」に至るまでの15年間の豊臣、徳川の動きを経て、大坂冬の陣、夏の陣における戦を分析し、そこから見えてきた知見をセキュリティ施策に展開しています。注目点は、当時、経済力、社会的地位等、圧

倒的に優位であった豊臣勢が負けることになった二因に徳川の情報戦略があったと分析していました。豊臣・徳川の両陣営が戦局をどのようにコントロールしたかを戦術として重要である情報戦を重点的に解説し、今日のサイバーセキュリティ対策としてその戦術の活用を語っていただきました。後半は、海外各国での情報戦の事例をもとにセキュリティインシデントの解説と、その情報戦の備えができていない日本におけるリスクについて課題や問題点を指摘頂きました。

特に急激なAI技術の進化によって、日本語の「言語の壁」が消失したことにより、全世界のメール攻撃の77%が日本をターゲットにしている実情を説明した上で、その際における攻撃トリガー窓口としての、なりすましメール対策としてのDMARC、AI技術を利用したVoiceフィッシングについても詳しく解説いただきました。

【ディスカッションワークショップ】

4チームに分かれて、基調講演を参考に情報管理の重要性、メール対策DMARCへの疑問、OTセキュリティ、海外展開といった、各社の困りごとに対し、対応している状況や参考情報の提供など、活発に議論され、持ち時間の90分はあっという間に過ぎました。

【クロージング】

講演に対する満足度は、大変満足が94%と過去最高値を記録しました。「サイバーセキュリティを歴史的な視点から捉えること」で、より分かりやすかった、「戦国時代の出来事をセキュリティ事案に適合させたお話しは大変興味深かった」等の反響をいただきました。

な方向から攻撃の可能性があります。クラウド上の無防備な(管理されていない)AIコンテナを利用して強制的にハルシネーションを起こさせるなどの新たな攻撃手段も紹介されました。大田原様からはこれらの脅威への対策ポイントとして6項目の指摘がありました。

- ① データ保護… Data Security Posture Management(データセキュリティポスチャー管理)で、組織が保有する機密データがどこに保存されているか、誰がアクセスできるか、どのように使用されているかを可視化し、セキュリティ上のリスクを評価管理するサイバーセキュリティのテクノロジ
 - ② AIモデルの保護… コンテナ環境のAIを保護する
 - ③ AIインフラの保護… AI-SPM
 - ④ ユーザとAIアプリケーションの保護… アクセス権など
 - ⑤ AIサービスへのアクセスの保護… ゼロトラスト
 - ⑥ ゼロデイ脆弱性保護… IDS/IPSによるリスクの軽減
- これらの対策を盛り込んだトレンドマイクロ様の「Real Vision One」の解説が行われるとともに、今後のセキュリティは、リアクティブからプロアクティブなものにシフトすべきという提言もありました。
- また、最新の手法として、サイバーセキュリティデジタルツインの紹介もありました。これはデジタルの世界で仮想環境を構築してAIによって徹底的に調査する手法です。
- 講演後のディスカッションでは、以下のようなテーマで活発な議論が行われました。



- ① AIを活用する上での心配事、課題点
 - ② ガイドラインやガードレールの策定・導入状況と認知・教育の手段
 - ③ AIを活用する上でのSaaSベンダーへの期待
 - ④ AIを活用する上でのセキュリティベンダーへの期待
- AI活用については、各社様とも色々な分野で積極的な利用を検討されているようですが、その進化が早く、導入タイミングの見極めが困難になっていることや野良AIの存在を危惧する声なども上がりました。AI活用におけるSaaSベンダーへの期待やセキュリティベンダーへの期待は色々あるものの具体的に提示することは難しかったようです。
- 最先端のAIをサイバーセキュリティでどう活用するか? AIの進化に応じてどのように対応していけばいいのか?などの疑問は尽きませんが、情報セキュリティ分科会ではこれらの疑問や課題を解決する一助になるよう今後もイベントを企画してまいりますので、ご期待ください。



当日の参加者

また、恒例のディスカッションにおいて、異なる業種、役割の参加者が率直に意見交換できることが、一般的なセミナーよりも内容が充実していると感じていただきました。

CIO Loungeは、今後ともユーザ企業様の活動を支援すべくセミナー・情報発信に努めてまいります。



**情報セキュリティ分科会イベント
「悩めるひとり情シスのための
サイバーセキュリティ対策ワークショップ」**

（2025年11月28日開催）
今回は、当分科会としては初めて参加メンバーを中堅・中小企業に絞り、大阪商工会議所様と共同開催の形で開催しました。「悩めるひとり情シス」というのは、限られた少人数で会社の情報システムを担当、あるいは他業務と兼務されている方をイメージしています。特にサイバーセキュリティの対策に関しては、なかなか他の人に相談できない、他社の状況がよくわからないといった悩みやご苦労に配慮べく今回のセミナーを企画しました。

今回、CIO Lounge 情報セキュリティ分科会からの募集で10名、共催の大阪商工会議所様からの募集による7名を加えて、合計17名のユーザ企業の参加となりました。開催場所は、今回初めて積水化学工業(株)

大阪本社11Fの社員クラブバーテイ会場を借りることができました。スクリーン、マイク、グループディスカッションのためのミーティングルーム等設備の整った場所であり、懇親会も場所移動することなく同じ場所で行うことができました。この紙面を借りて積水化学工業(株)様に厚くお礼申し上げます。

**「基調講演」日本ブルーフォイント株式会社
社チーフエンジニアリスト/警察大学校講師
増田幸美(そうたゆきみ)様**

「2023年には「関ヶ原合戦に学ぶサイバーセキュリティ」(大阪・東京にて2回講演)、2024年には「AI時代のサイバー攻撃最新事情とBEC対策」(大阪・東京の2回講演)、そして本年10月2日には、今回と同じ内容を東京にて講演頂きました。今回でCIO Lounge 情報セキュリティ分科会での講演は6回目となります。もはや増田様は当分科会にとっては無くてはならぬ講演者となりつつあります。また、いずれの講演も10月〜12月の年末に集中しており、CIO Lounge 情報セキュリティ分科会の年末恒例行事となりつつあります。

歴史に学ぶサイバーセキュリティシリーズとしては「坂の上の雲に学ぶ能動的サイバー防御」という講演ネタがあるということで、次回以降またどこかでお聞きできるのを楽しみにしております。

講演の前半では、戦国時代の城攻めのパターンを現代のセキュリティ攻撃パターンに、そして城の防御をサイバー空間の多層防御に重ね合わせ、また、徳川家康の情報戦術を現代の情報戦になぞらえ語られました。ところで

ころ孫氏の兵法も織り込み歴史好きにとってはたまらない内容だったと思います。講演の後半では現代に目を向け、「現代の情報戦」、「情報戦の備えができていない日本」、「番世界で狙われている日本」、「アサヒビールのサムウェア攻撃」と続き、最後に「セキュリティのいろは」で締めくくられました。

今回の講演は、いつも増田様の熱のこもった語りかけにより増田ワールドにぐいぐいと引き込まれました。増田様ありがとうございました。



ディスカッションの様子

グループディスカッションでは4チームに分かれて、それぞれの自己紹介、基調講演の感想から話を始めました。今回は中堅・中小企業の方が参加者ということで、セキュリティに関して幅広く自社の課題、ご自身の悩み等を話していただき、それに対する他の人からの質疑やコメント、ディスカッションが行われました。アンケート結果によると、他社の状況悩み事が聞けて良かったという声を多くいただきました。

**F M大阪新番組
「THE CIO LOUNGE」
放送開始のご案内**



岡田社長による発表

2026年、新しい一年の幕開けとともに、日本のIT業界とビジネスシーンに二石を投じる新しいラジオ番組がスタートしました。その名も「THE CIO LOUNGE」。

去る2025年11月、ホテルグランヴィア京都で開催された「エグゼクティブ総会」。日本を代表する企業のリーダーたちが一堂に会したその舞台で、株式会社ダイヤモンド・ビジネス企画の岡田社長より本プロジェクトの始

動が発表されました。DXの社会実装を加速させるための新たなプラットフォームとして、本番組への期待が語られました。

番組のコンセプト…経営課題を解決する「ITの真髄」を紐解く

現在、多くの企業がDX(デジタルトランスフォーメーション)の必要性を痛感しながらも、「どのシステムが自社に最適なのか」「実際の導入効果はどうなのか」という課題に直面しています。

「THE CIO LOUNGE」は、こうした悩

みに正面から向き合い、日本企業のDXを牽引するIT関連企業の代表者と、ITを導入する企業情報システム責任者のCIO(最高情報責任者)が対話を行い、「DXは今、どこまで進化しているのか?」「DXの導入は経営をいかに変えていくのか?」を掘り下げるビジネスプログラムです。番組では、IT業界の最先端を走る企業の代表者と、実際にシステムを導入し、現場の指揮を執る企業のCIO経験者をお招きします。

単なる製品紹介にとどまらず、そのシステムが企業の抱える経営課題をいかに解決し、どのような試行錯誤を経て成功へと導いたのか。表舞台ではなかなか語られない「現場リアル」と「経営の意志」を、30分間の対談を通じて浮き彫りにしていきます。

**豪華な初回ゲスト…CIO Loungeの
レジェンドが語る「AIの未来」**

注目の第1回放送(2026年1月3日)は、番組スタートに相応しい顔ぶれでお届けしました。ゲストには、CIO Loungeの矢島理事長と、加藤副理事長が登場。司会を務める珠久美穂子さんの軽快なナビゲートにより、CIO Loungeの設立背景や活動内容、日本のITの未来について熱いトークが繰り広げられました。収録現場は、終始和やかに



スタジオでの収録風景

活気ある雰囲気でした。専門的なトピックが、リスナーに親しみやすい言葉で解き明かされていく様子は必聴です。

多彩なメディア展開で、いつでもどこでも視聴可能

「THE CIO LOUNGE」は、ラジオという枠を超えたマルチチャネル展開を実施します。ビジネスパーソンのライフスタイルに合わせて、Radio(ラジオ)や、FM大阪の公式ポッドキャスト、オンラインマガジン「ダイヤモンド」ナリにおける番組内容の書き起こし記事紹介、スタジオでの収録をノーカットでお届けするYouTube配信などを予定しています。詳しくはCIO Loungeのホームページでご案内します。ぜひご覧ください。

今回のテーマである「悩めるひとり情シスのためのサイバーセキュリティ対策ワークショップ」の意図するところが、悩みの解決には至らずとも何かヒントや糸口が得られたのではないかと思います。

来年度も企業や組織を取り巻く情報セキュリティに関する喫緊の課題を考えるべく、セミナー開催を予定しています。サイバーセキュリティにおいては日々新たな脅威が生まれており、残念ながらネタが尽きることはありません。多くのユーザ企業様、サポート企業様のご参加をお待ちしております。



当日の参加者

放送概要

2026年1月から3月までの3ヶ月間、週末の朝に良質なインプットの時間をお届けします。

日本のビジネスをアップデートする、CIOたちの「英知」と「決断」。その一端に触れることができる「THE CIO LOUNGE」。週末の朝に思考を深める30分。新しい一年の羅針盤として、ぜひ耳を傾けてみてください。



収録後のオフショット

放送スケジュール

〈放送時間〉
毎週土曜日午前7時〜7時30分

〈放送期間〉
2026年1月3日〜3月28日

〈放送局〉FM大阪

サポート会員様 Executive総会2025開催

【日時】
2025年11月13日(木)15時〜
【場所】
ホテルグランヴィア京都

サポート会員企業のExecutiveの皆様をはじめ新規サポート会員の36社様を含む全143社より、222名の方に加え、ゲスト、正会員90名、計312名が参加し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します。

賞の報告より始まり、分科会活動、7月に実施のNet Working Day 2025、新たな取り組みであるFM大阪放映を報告し、最後に株式会社アシックス代表取締役社長COO富永満之さんと矢島理事長の対談で総会を締めくくりました。つついての懇親会では、新規会員



板野則弘様、矢島理事長

冒頭矢島理事長よりCIO Loungeメンバーである三菱マテリアルCIO兼システム戦略部長である板野則弘さんの日経クロステックCIO/ CDOオブ・ザ・イヤー2025受



会場の様子



当日の参加者

様のご紹介、新規正会員の紹介を行い、企業様間ご参加の方々のネットワーク構築の場になり、昨年同様盛り上がりました。

交流会開催報告

西日本地区交流会開催報告

【第4回交流会】

開催日 2025年10月22日
場所 堀場テクノサービス本社ビル
テーマ 「グローバル対応への取り組み」
参加者 18名(正会員10名、理事7名、
堀場様1名)



第4回交流会(堀場テクノサービス)

矢島理事長による開催挨拶の後、お客様のニーズに応じたアプリケーション提案・受託分析・共同開発を推進する分析ラボ「Analytical Solution Plaza」を見学しました。

次に、グローバル対応の取り組みとして、HORBAGグループ中長期経営計画MLMAP2028、及びそのDX戦略について詳しくご説明をいただきました。質疑応答では、DX戦略遂行における課題と対応、グローバルでの組織強化と人材確保に関して、

①グローバルあるいは国内グループ会社でのIT関連ガバナンスの在り方について、各社ITのレポートラインを人事評価も含めて本社主導で徹底されている事例をご紹介いただきました。



第5回交流会(ワコール)会議風景



第5回交流会(ワコール)

②インドあるいは東南アジアでのITシェアードサービスセンター/ケータビリティセンターの設立については、インドでの組織運営の難しさについて意見がありました。

③IT部門の人財確保については、短中期でのキャリア採用、社内副業制度などのアドバースを頂戴しました。また事業部門とのDX推進を目的とし、事業側と協業リソースを確保する取り組みもアドバースがありました。その後の懇親会においても、引き続き人材確保等の話題で盛り上がり、有意義な時間を過ごすことができました。

【第5回交流会】

開催日 2025年12月22日
場所 株式会社ワコール 本社
テーマ 「ワコールの顧客起点のDX」
参加者 22名(正会員14名、理事6名、
ワコール様3名)

矢島理事長からの開催挨拶の後、ワコール様のDXサービスであるSCANBE(セルフでできる3D計測サービス)とミュージアムの見学を行い、続いてIT戦略本部長の高山執行役員より「ワコールの顧客起点のDX」についてご紹介いただきました。

質疑応答においては、SCANBEの更なる発展サービス拡大について、医療・健康分野スポーツ分野、男性向けサービスへの発展・展開などの具体的な意見交換が行われ、予定時間をオーバーし、活発な壁打ちが行えました。

CIO Lounge Cup 2025開催

「秋空の下、熱戦と交流」

エグゼクティブ総会翌日2025年11月14日(金)、滋賀県・瀬田ゴルフコースにて、恒例のCIO Lounge Cup 2025を開催しました。秋晴れの爽やかな一日、今年は総勢108名が参加、東西両コースに分かれてプレーを楽しみました。

【東コース優勝】福田康隆様
ジャパン・クラウド・コンサルティング株式会社
【西コース優勝】桑原宏昭様
ServiceNow Japan 合同会社

業界の垣根を越えた交流の場としても大いに盛り上がりました。ご参加頂きました皆様、ありがとうございました。

大会概要

開催日：2025年11月14日(金)
会場：瀬田ゴルフコース(滋賀県大津市)
参加人数：東コース52名、西コース56名
競技方法：ダブルペリア方式



表彰式の様子



表彰式の様子



東コース優勝 福田康隆様(左)、西コース優勝 桑原宏昭様(右)

CIO Lounge Cupは、単なるゴルフコンペではなく、IT業界のリーダーが集い、交流を深める貴重な場となっております。参加者の皆様、そして運営に携わったスタッフの皆様、本当にお疲れ様でした。次回は2026年10月9日、六甲国際ゴルフ倶楽部でお会いしましょう！

懇親会は、忘年会を兼ねて開催し様々な話題で盛り上がり交流を深められて有意義な時間を過ごせました。

【最後に】

西日本地区交流会は2025年4月から正会員の交流を活発にする目的で開始しました。実績としては5社を訪問し、人材育成、基幹システム、DX等の取組みなどのご紹介をいただきその内容に対する意見交換、すなわち我々の本意である「課題の壁打ち」を実施することができました。これからも正会員同士の交流と壁打ちについて促進してまいりたいと考えておりますので多数のご参加をお願いいたします。京信システムサービス、東洋紡、日本ハムシステムソリューションズ、堀場製作所、ワコールの皆様にはご協力いただき感謝申し上げます。参加いただきました皆様、ありがとうございました。

東京地区情報交換会開催報告

東京地区の情報交換会は、正会員同士のコミュニケーションに定期的に取組むこと(会員同士の壁打ち)を狙いに2024年6月よりスタートしました。

2024年度の延べ参加人員は74名でしたが、2025年度は東京在籍の正会員数の増加もあり、13回の会合を実施し延べ218名の正会員の方々にご参加いただきました。

会合では、毎回活発な議論が交わされ、お互いに本音で語り合う場として定着してきています。2026年度は東京在籍のメンバーも増えているなか、より充実した会合を目指していくために事務局メンバーを増強し、田井、新本、山内、中丸、柄、提督の6名体制を進めていきます。2025年度の9月以降の開催実績は以下のとおりです。



11月度東京情報交換会(日本ペイント)



12月度情報交換会(スバル本社)



9月度東京情報交換会(荏原製作所)



10月度東京情報交換会(積水化学本社)

9月度情報交換会(9月25日)
荏原製作所本社会議室 20名参加
発表テーマ：荏原製作所のIT変革について
10月情報交換会(10月8日)
積水化学東京本社会議室 18名参加
発表テーマ①：「JUAS情報共有研究会2024年度成果報告より、10年前から働き方はどう変わったか」
発表テーマ②：「Microsoftソリューションに固めるのはありか」

11月度情報交換会(11月20日)
日本ペイント本社会議室 12名参加
発表テーマ：「グローバル企業日本ペイントのERP戦略」
12月度情報交換会(12月22日)
スバル本社会議室 18名参加
発表テーマ：「スバルのIT変革について」

新規入会 正会員・アドバイザー紹介 (2026年1月1日現在) 氏名、経歴、一言自己紹介、趣味など (敬称略)

中川 和幸 (なかがわ かずゆき)

南海電気鉄道株式会社 デジタル変革室 DX戦略部長。

人事給与システムのSEとして、パッケージソフトの導入を主導。IT部門の管理者を務めた後、新規事業創出の仕組みを構築。

微力ですが、皆さまと繋がることで価値や笑顔を生み出したいです。

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76名/アドバイザー6名)



新規入会 サポート会員紹介 (2026年1月1日現在)

【プラチナ会員】	【ゴールド会員】	【シルバー会員】	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101社/ ゴールド会員16社/ シルバー会員25社 計142社)
株式会社コンカー Nextthink 合同会社 Netskope Japan株式会社 ダッソー・システムズ株式会社 Cloudflare Japan株式会社 Musarubra Japan(Trellix)株式会社 株式会社ラキール ゾーホージャパン株式会社	株式会社Nexor	サイバネットシステム株式会社 フラッグス株式会社 Kela株式会社 テックマヒンドラリミテッド PagerDuty株式会社 rice株式会社	

2026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(2026/1-12)	【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、複数年次分一括お支払い等の場合はご相談ください。

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けます。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

◆書籍マガジン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11号を皆様にお届けします。

◆特集理事長対談では、株式会社アシックス(以下アシックス)と記載します)の代表取締役社長COOの富永満之氏との特集対談を掲載致しました。近年の目覚ましい業績回復と成長戦略の核心は、CIO/CCO経験者である富永氏が社長に就任し、同社は過去最高の売上と利益を達成しました。このV字回復の原動力は、廣田康人氏(代表取締役会長CEO)による強力なトップダウンのリーダーシップとそれを具現化した富永氏主導のグローバルなデジタル改革の緊密な連携にありました。

アシックスは、世界のトップアスリートから一般のスポーツ愛好家に至るまで、幅広い層に支持される製品を開発し続けています。その革新的な技術と快適性を追求する姿勢は、スポーツの可能性を広げるだけでなく、人々の健康的なライフスタイルを支える原動力となっています。また、一般財団法人アシックスファウンデーションを設立し、スポーツを通じた社会貢献活動にも積極的に取り組む、次世代の育成や地域社会の活性化に寄与しています。こうした取り組みを礎に、アシックスはグローバル企業としての存在感をさらに高め、世界中の人々に「健全な身体に健全な精神があれかし」という理念を届けて続けています。

◆11月Executive総会2025開催レポートに参加いただき企業交流の場としても盛大に終えることができました。
◆2026年1月3日からFM大阪新番組「THE CIO LOUNGE」が毎週土曜日スタートしました。

◆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、さらに皆様と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)



左から橋高、上田、堀川、田島、小川、田島、齊藤、四本、東本、堀川

サポート会員紹介 2026年1月1日現在 計142社 ABCあいうえお順

Asana Japan 株式会社
Blue Prism 株式会社
Boost株式会社
株式会社Box Japan
Cloudflare Japan株式会社
Coupa株式会社
Exabeam Japan株式会社
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
HENNGE株式会社
株式会社Jitera
KDDI株式会社
Kela株式会社 **
KnowBe4 Japan 合同会社
Kong株式会社
KPMGコンサルティング株式会社
Miletos株式会社
株式会社MSOL Digital
Musarubra Japan 株式会社
NECネットエスアイ株式会社 **
Netskope Japan株式会社
New Relic株式会社
株式会社Nexor *
Nextthink 合同会社
株式会社NexusCloud Systems
株式会社NTTデータ・ウィズ *
株式会社NTTデータ関西
株式会社NTTデータグローバルソリューションズ
NTTドコモソリューションズ株式会社
NTTドコモビジネス株式会社*
o9ソリューションズ・ジャパン株式会社
Okta Japan 株式会社
PagerDuty株式会社 **
Pendo.io Japan株式会社
PwCコンサルティング合同会社
株式会社RevComm **
rice株式会社 **
Rubrik Japan株式会社
Sansan株式会社
SAPジャパン株式会社
SCSK株式会社
ServiceNow Japan合同会社
株式会社SHIFT SECURITY
Sky株式会社**
TIS株式会社
TXOne Networks Japan合同会社 *
WalkMe株式会社
株式会社アイ・アイ・エム
株式会社アイ・ラーニング **
アクシスコンサルティング株式会社 **
アクセンチュア株式会社 関西オフィス
株式会社アシスト

株式会社アジャイルウェア **
株式会社アットストリーム
アビームコンサルティング株式会社
アルテリックス・ジャパン合同会社
株式会社アルペナ
株式会社アンカーネットワークサービス **
株式会社池田泉州銀行 **
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社
株式会社インサイトテクノロジー **
株式会社インターネットイニシアティブ
インフォマティカ・ジャパン株式会社
ウィーム・ソフトウェア株式会社
ウイングアーク1st株式会社
株式会社エイトレッド
株式会社エスエヌシー
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ・イントラマート **
株式会社オージス総研 **
オーティファイ株式会社
オープンテキスト株式会社 **
兼松エレクトロニクス株式会社
キャディ株式会社
クラウドストライク合同会社
クリックテック・ジャパン株式会社
グローピング株式会社 **
コベルシステム株式会社 *
株式会社コンカー
サークレイス株式会社
株式会社サーバーワークス
株式会社サイバージムジャパン *
サイバーリズン合同会社
サイバネットシステム株式会社 **
サイボウズ株式会社
サン・エム・システム株式会社 **
ジーティーワン株式会社
株式会社システムズ
株式会社ジャステック *
ジャパン・クラウド・コンサルティング株式会社
上海汉得信息技术股份有限公司
スターネット株式会社 **
株式会社セールスフォース・ジャパン
ゼットスケラー株式会社
ゾーホージャパン株式会社
ソフォス株式会社 **
ソフトバンク株式会社
株式会社ソフトロード **
ダークトレース・ジャパン株式会社 *
ダッソー・システムズ株式会社
タニウム合同会社
株式会社チームスピリット *
株式会社ディアイスクエア *
株式会社ディー・エヌ・エー *

ディー・ブインスティンクト株式会社
テイラー株式会社
データブリックス・ジャパン株式会社
株式会社テクノプロ *
株式会社デジタルフォルン
テックマヒンドラリミテッド **
株式会社テラスカイ
デル・テクノロジーズ株式会社
デロイト・トーマツ コンサルティング合同会社
トランスコスモス株式会社
トレンドマイクロ株式会社
日鉄ソリューションズ株式会社
日本タタ・コンサルタンシー・サービス株式会社
日本電気株式会社
日本ビジネスシステムズ株式会社
日本ヒューレット・パッカード合同会社 **
日本ブルーポイント株式会社 *
株式会社野村総合研究所
パナソニックコネクスト株式会社
パロアルトネットワークス株式会社
株式会社ピーエスシー
ビジネスエンジニアリング株式会社
株式会社日立製作所
ピュア・ストレージ・ジャパン株式会社 *
フェニル株式会社
フォーティネットジャパン合同会社
富士通株式会社
プラスアイ・コンサルティング合同会社 **
フラッグス株式会社 **
株式会社ベリサーブ
株式会社マクニカ *
株式会社メディアテック
ユニアデックス株式会社
株式会社ラキール
ラティス・テクノロジー株式会社 **
株式会社リコー
レノボ・ジャパン合同会社 *
株式会社ロココ
株式会社ワークスアプリケーションズ
ワークデイ株式会社

**シルバー会員、*ゴールド会員、他プラチナ会員



お酒を飲みながら
CIO Loungeで語り合しましょう



CIO
Lounge

