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

株式会社ディー・エヌ・エー代表取締役社長兼CEO 南場智子氏

挑戦を価値に変える

起業の原点からフィジカルAI、「永久ベンチャー」まで

特集Ⅱ　Networking Day2026　スペシャル対談

「ベンダー」から「ビジネスパートナー」へ

～変革を先導するCIOが語る、期待を超える提案と境界線～

2026 autumn
vol.13

CIO Lounge





02 理事長 ごあいさつ

03 特集Ⅰ 理事長対談 株式会社ディー・エヌ・エー代表取締役社長兼CEO 南場 智子氏
挑戦を価値に変える
起業の原点からフィジカルAI、「永久ベンチャー」まで

09 特集Ⅱ Networking Day2026 スペシャル対談
「ベンダー」から「ビジネスパートナー」へ
～変革を先導するCIOが語る、期待を超える提案と境界線～
荒川朋美氏、板野則弘氏、上田晃穂氏、辻裕里氏、矢島理事長

分科会報告
15 基幹システム分科会
16 DX人財育成分科会
17 SCM分科会
18 情報セキュリティ分科会

各種報告
25 「CIO Lounge 塾」開講
日経クロステックNEXTレポート
26 東京情報交換会開催報告
27 西日本地区交流会開催報告
28 CIO Lounge勉強会開催報告（2026年）

30 新規入会 正会員・新規入会サポート会員紹介
2027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

『萬代橋』

今回は、理事長対談で登壇頂きました株式会社ディー・エヌ・エー代表取締役社長兼CEOの南場智子氏のご出身地である新潟県新潟市にある「萬代橋（ばんだいばし）」を取り上げました。日本一の大河「信濃川」に架かる萬代橋は、新潟市の発展とともにあゆみ続け、いつの時代も街のシンボルとして親しまれてきました。

初代萬代橋は1886年（明治19年）に木造橋として架けられ、当時は信濃川を渡る重要な交通路として新潟の発展を支えました。その後、現在の三代目へと受け継がれています。都市の近代化に対応して1929年に架け替えられた現在の三代目萬代橋は、頑丈な石づくりの美しい連続アーチが特徴的。御影石で化粧が施され、風格を漂わせながら洗練された雰囲気を放っています。

橋の長さは約307m、幅は22m。1964年に起きた新潟地震にも持ちこたえ人々を支えました。

2004年7月に国の重要文化財に指定されました。国道にかかる橋梁で重要文化財に指定されたのは、東京の日本橋に次いで2番目となります。

現在も重要な交通路として利用されており、主要な交通路のため車が多いですが、広い歩道が整備されており、歩いて渡ることもできます。また、信濃川沿いの遊歩道から見る萬代橋も素敵です。

信濃川と新潟市街を結ぶ「新潟の顔」として、多くの人々に親しまれています。

CIO Loungeは、「企業経営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。



ごあいさつ

私が最も尊敬する経営者は「松下幸之助氏」です。松下幸之助氏は自らの鋭い感性と「素直な心」で世の中や社会、そして人々と接し、素晴らしい経営をされてこられた方です。そして、もう一人尊敬しているのが「ピーター・ドラッカー氏」です。ドラッカー氏は「現代経営学」や「マネジメント」を理論的に確立させた素晴らしい経営学者です。自らの感性で経営を実践してきた幸之助氏と、豊富な知識と先見性で論理的に最高の経営学を提供してきたドラッカー氏。このお二人が、私の経営観や価値観の根幹に大きな影響を与えてくださったと感じております。

人が何かを進めるとき、まずは「知識」、そして「知恵」が必要です。「知識」とは学ぶことであり、「知恵」とは知識を活用して考えることです。コンピューターは、一人の人間が持ち得る何倍もの情報量を「知識」として保持できます。さらにAIは、過去に「知恵」として生み出された事例をもとに学習し、徐々に人間以上に多彩な「知恵」を示すようになってきました。

しかし、経営や人生において、さらに重要なことは、「知恵」を使って「判断」や「意思決定」を行うことです。「判断」や「意思決定」を行うということは、それによって生じる「成果」や「リスク」に対する「責任」を背負うことでもあります。残念ながら現時点のAIに「責任」を問うことはできません。つまり、「判断」や「意思決定」こそが、人間が果たすべき最大の「責任」なのです。



「判断」に必要な「知識」や多様な「知恵」をコンピューターやAIを有効に活用し、情報収集したり、より多くの「知恵」を知るべきです。しかし、AIに「判断」や「意思決定」そのものを委ねてはならないと考えています。

そして、人間が正しい「判断」や「意思決定」を行うためには、これまで以上に自ら「知識」を修得することが重要になります。これこそが、自分自身の「ブレない軸」を持つために不可欠なプロセスです。

最近、初心に返ってドラッカー氏の本を読み返しております。その中で、自分自身でも驚く発見がありました。「資本主義社会（資本と労働力が資源）」から「知識社会（知識と技術が資源）」、そして「多元社会」への移行において、「非営利組織（NPO）」が極めて重要な役割を果たすという記述です。

以前読んだ際に線を引いていたので、知識としては知っていたはずなのですが、私がNPO法人を設立した際、正直に言えばドラッカー氏の教えを直接意識していたわけではありませんでした。しかし、知らず知らずのうちに私の根底・信念の中にその教えが根付いていたのだと気づき、深い驚きと感慨を覚えました。

皆様、AIの時代だからこそ、自ら学び、考え、判断する力を養っていきましょう！

理事長　矢島孝應



特集Ⅰ理事長対談

Special Dialogue I

挑戦を価値に変える

起業の原点からフィジカルAI、「永久ベンチャー」まで

株式会社ディー・エヌ・エー代表取締役社長兼CEO
（対談時は代表取締役会長）
南場 智子さん × **矢島 孝應**さん CIO Lounge 理事長

2026年6月25日（木）

厳格な父のもとで育ち、「自由になりたい」という思いから東京、そして海外へ。南場さんの歩みの根底には、未知の世界へ踏み出す力があった。対談では、DeNA創業の経緯から、「技術で勝って事業で負ける」日本の課題、人材を囲い込まない組織づくり、フィジカルAIに残された可能性へと話が広がった。矢島さん自身の海外経験や製造業での実感も交えながら、変化の時代に企業が挑戦を続けるための条件を探る。キーワードは、ベロシティ、ビジョン、そして人を喜ばせるDelight。

「自由になりたい」から始まった挑戦
―留学、マッキンゼー、そしてDeNA創業へ―

矢島さん　まず、新潟での生い立ちから津田塾大学、留学、マッキンゼーへと進まれた経緯をお聞かせください。

南場さん　私は新潟生まれ、新潟育ちです。父がとても厳しくて、門限は夕方6時。父がすべてをコントロールし、母も姉もそれに従うような家庭でした。東京へ出ることも簡単ではなくて、女子大学に入り、女子寮で暮らすことを条件に、ようやく認めてもらいました。

新潟は冬になるとほとんど晴れないんです。東京に出てきたら、冬でも快晴の日が多くて、「こんな世界があったんだ」とうれしくなりました。それに、父から1メートルでも遠くへ離れたいと思っていました。アメリカまで行けば追いかけてこないだろうという気持ちもあって、留学を志すようになったんです。

大学は国際的な環境でしたし、先輩に引っ張られるようにマッキンゼーへ入りました。当時はコンサルティングが何かもよく分かっていませんでした。振り返ると、私の根底にはずっと、「親から自由になりたい、自分の好きなように生きてみたい」という強い思いがありました。それが自分の根

性をつくったようなところがあると思います。

矢島さん　その気持ちはよく分かります。私も父が会社を経営していて、そのままでは家業を継ぐことになると思い、高校時代に「アメリカへ留学したい」と言い出しました。当時、15歳でアメリカへ行くのは珍しいことでした。

南場さん　高校時代にアメリカへ行かれたんですか。それはすごいですね。

矢島さん　ニューヨークで1年間ホームステイしました。私にとっても、その経験が今の自分の土台になっています。南場さんの場合、二度の留学やマッキンゼーでの経験を通じて、挑戦を続ける力はどこから生まれたのでしょうか。

南場さん　私が米国へ行ったのは1980年代半ばで、ニューヨークの治安もとても悪い時期でした。車が傷だらけになっているのを見て、「この国は大丈夫なのか」と思ったこともあります。それでも、知らない世界へ出た経験は、その後の自分に大きく影響しました。

最初の留学は、父から離れたい、広い世界を見たいという気持ちからでした。でも、二度目の留学は、正直に言えば「国外逃亡」です。マッキンゼーの仕事が本当にきつくて、当時の私は仕事もできませんでした。今振り返ると良いことしか思い出さないのですが、その時は逃げるような気持ちでした。

矢島さん　そこからDeNAを設立しようと思われた直接のきっかけは何だったのでしょう。

南場さん　深い考えがあったわけではないんです。私はとにかく新しいテクノロジーが大好きで、携帯電話の情報配信やインターネットの話に夢中になっていました。米国ではeBayというオークションサービスが立ち上がっていましたが、日本にはまだ同じようなものがなかった。米国企業が入ってくる前に、日本でもインターネットオークションを立ち上げるべきだと、クライアントに熱っぽく提案していたんです。

すると、「そんなに熱っぽく言うなら、自分でやったらどうだ。うちの会社も全力で応援する」と言われました。「そういう選択肢があるのか」と初めて気づきました。マッキンゼーの仕事は、苦労しながらも次第につかめるようになり、天職だと思っていました。それでも、自分で事業をするのは楽しそうだと思って、辞めてしまったんです。

技術で勝って、事業で負ける
―文理を分けず、技術を価値に変える「学際の力」―

矢島さん　日本は、かつてiモードをはじめとして優れた技術やサービスを生み出しました。しかし、世界を見渡すと、今では残っていないものも少なくありません。技術を持ちながら、世界へ展開することが苦手なのはなぜでしょうか。

南場さん　やっぱり日本は、技術で勝って事業で負けています。特に国際市場へ出ていく時に負けてしまう。それは、世界の試合で勝つことに慣れておらず、内向きだからではないでしょうか。

米国は圧倒的な資本力と技術力で突き抜ける。欧州は企画力や国際政治力で乗り越えていく。日本にも技術力はありますが、資本力、企画力、国際政治力、デファクトスタンダードをつくる力では欧米に及ばない部分があります。

私は、これを「もっと理系人材を増やせばよい」という話だけで考えるのは危険だと思っています。理系で負けているのではなく、あえて文理で言えば、文系的な力で負けている。もちろん、本来は理系と文系を分けて考えるべきではありません。

AIの時代には、コンピューターと人間の役割分担が刻々と変わり、社会や人間にさまざまな問いが突きつけられます。技術だけを進歩させるのではなく、人間性、生きがい、生きる意味、社会との折り合いまで一緒に考えなければなりません。専門分野を縦に分けるのではなく、学際の力が大切になります。

矢島さん　私も米国から帰り、日本企業で理系と文系を分けて人を配置する光景に、強い違和感を持ちました。甲南大学では、理学の中で経営を学ぶ経営理学科に進みました。技術と経営を分けずに学んだ経験が、その後の仕事にもつながっています。

南場さん　数学も、大学以降は哲学に近い部分があります。米国のミクロ経済学も数学のモデリングです。分野を分けるのではなく、横断して考える力を身につけることには意味がありますよね。

矢島さん　そう考えると、DeNAがゲームやコンテンツの領域で技術を価値へ変えてきた背景も見えてくるように思います。

南場さん　テクノロジーは、それ自体が価値なのではありません。どのような価値を提供するのかが重要です。DeNAの場合は、IPホルダーの方々と豊富なお付き合いをさせていただけたことで、技術を生かすことができました。ただし、技術と事業を融合させれば必ずうまくいくわけでもありません。球団経営とテクノロジーも、長い間、なかなか相乗効果を生み出せませんでした。無理に結びつけようとすれば、かえって歪みが出ることもあります。そこは今も難しいところです。

人材を囲い込まない
―失敗を責めず、次の挑戦へつなぐ組織―

矢島さん　球団経営、街づくり、GOなど、DeNAからはさまざまな挑戦が生まれています。挑戦する姿勢を、社員の皆さんへどのように伝えているのでしょうか。

南場さん　まず、人材を囲い込まないことです。DeNAで経験を積んだ人が外へ飛び立ち、別の場所で同じように挑戦心を発揮する。それも、私たちの会社の存在意義の一つだと思っています。

エスコンフィールドの開発でも、DeNAにいた人材が中心的な役割を担っています。人が外へ出ることを会社にとっての損失と考えるのではなく、いろいろな場所で新しい挑戦が広がっていくことを大事にしたいんです。

矢島さん　私も北広島を訪れ、エスコンフィールドがどのように実現したのかを副市長から伺いました。球場を建てるだけでなく、街全体をつくっていく構想に感動しました。DeNAも関わっておられますね。

南場さん　日本エスコン(現株式会社エスコン)さん、株式会社ファイターズスポーツ&エンターテイメントさんとジョイントベンチャーをつくり、ボールパークを中心とする開発を一緒に盛り上げようとしています。横浜でもスタジアムの運営と周辺の土地開発に取り組み、川崎でも進めようとしています。

矢島さん　スポーツは地域を元気にする大きな力がありますが、クラブ経営を黒字化するのは簡単ではありませんね。

南場さん　サッカーは難しいですよね。私たちのクラブも、まだJ3です。スポーツには大きな可能性がありますが、規模になりました。だからこそ、スタートアップへ出資したり、一緒に仕事をしたりして、接点を持ち続けることを大切にしています。

主役が入れ替わる経済へ
―大企業の硬さと、スタートアップが担う新陳代謝―

矢島さん　経団連などで大企業の経営者と話す中で、日本企業が変わることについて、率直にどのように感じましたか。

南場さん　やっぱり、大企業が変わるのは大変だと思いました。組織の構造がかなり硬く決まっている。構造が安定していることは、世の中の変化が少ない時には強みになります。でも、これだけ世の中が目まぐるしく変わると、その硬さは必ずしもプラスにはなりません。

もっとスタートアップが先頭に立って、大企業を追い越していかなければ、国は変わらないかもしれない。次から次へと新しいプレイヤーが大企業を追い抜くような社会でなければ、経済全体の成長は難しいと思います。

米国では、時価総額上位の企業にも比較的新しい会社が多く、経済の主役が入れ替わっています。一方、日本では主役がなかなか入れ替わらない。経済が石灰化したような状態です。変化がない時代なら強いかもしれませんが、技術が変わり、地政学的なリスクも高まり、政府の方針も動く時代には弱さが表れます。

矢島さん　私は以前、大企業で中期計画をつくる時に、政治、経済、社会、技術を分析する「PEST」という考え方を使っていました。しかし今は、PESTではなく、テクノロジーを最初に置く「TPES」で考えるべきだと経営者の方へ話しています。



成功例だけで語れるものではありません。

矢島さん　GOもDeNAから生まれたサービスです。うまくいった事業だけでなく、さまざまな苦労や失敗もあったと思います。そうした経験を、組織の中でどのように共有していますか。

南場さん　言葉だけで伝えるよりも、GOや「ポケポケ」のように成果が出た時、みんなで盛り上がり、成功を祝福することが大切です。それによって、「この会社はこういう挑戦を大事にする会社なんだ」と伝わっていきます。

一方で、失敗した人の責任を追及することは、あまりしません。ものすごく真面目に、やれることを全部やったうえで失敗したのであれば、次にはもっと大きなチャンスを与える。その姿勢を実際の仕事で見せることが、組織文化になると思います。

矢島さん　日本でも、失敗や転職に対する見方は変わってきました。私がパナソニックからヤンマーへ移った時は、新聞に「異色の転職者」と書かれました。わずか15年ほど前のことですが、今では転職は当たり前になっています。

南場さん　特にこの5年で変わりましたね。ただ、人はもっと動かなければなりません。それは今も日本の弱さの一つです。

矢島さん　一度外へ出た人が、経験を積んで元の会社へ戻り、重要な役割を担うことも増えています。以前なら考えにくかった「リターン人事」も認められるようになりました。同時に、若く優秀なスタートアップの経営者を支援することも重要だと感じています。

南場さん　DeNAは、もうスタートアップとは言えないテクノロジーは経済や社会だけでなく、政治や戦争のあり方まで変えています。技術の方向性を理解しなければ、経営の方向性も判断できません。それでも大企業は大きくて重く、どうしても後追いになってしまう。そこに危機感があります。

フィジカルAIは、まだ決着していない
―日本の「ボディの強さ」を、どう商売に変えるか―

矢島さん　AIの中でも、機械や製造現場と結びつくフィジカルAIでは、日本がもっと強みを発揮できるのではないでしょうか。

南場さん　私がむしろ心配しているのは、日本の製造業が先へ行き過ぎていることです。製造ラインでは、歩留まり99・9%という世界で、少しの間違いも許されない。そこから見ると、揺らぎのあるフィジカルAIは、幼稚で品質の低いものに見えてしまうのではないかと思います。

通信にも同じような経験があります。日本はATMなど、接続を確立して確実にデータを届ける、堅牢なネットワークをつくってきました。一方、TCP/IPは、届かなければ送り直す「ベストエフォート型」でした。当初は完成度が低



は、これからも残ると思ったんです。

南場さん　その強さを認識して、なおかつ商売にできるかどうかですね。

矢島さん　まさにそこです。以前、ある鋳造会社の経営者から、これからどう生き残ればよいかと相談を受けました。フィジカルAIが広がれば、鋳造やメカの技術はますます必要になります。「頭では勝てなくても、ボディでは勝てる。そこを磨くべきです」とお話ししました。そのボディに、どのようなソフトやコンテンツを入れるか。ゲームとリアルが融合するところにも、大きな可能性があります。

南場さん　今、横浜スタジアムの横でワンダリア横浜という施設を展開しています。まさにリアルとテクノロジーを組み合わせる試みです。

矢島さん　日本の強みを単に守るのではなく、フィジカルAIやコンテンツと組み合わせ、利用する人が楽しめる価値へ変える。その視点が大切ですね。

「永久ベンチャー」であり続ける
―ベロシティ、ビジョン、そしてDelight―

矢島さん　最後に、スタートアップに限らず、新しいことへ挑戦したい人が最も心がけるべきことをお聞かせください。

南場さん　DeNAは、自分たちの会社を「永久ベンチャー」と定義しています。永久ベンチャーにとって一番重要なのは、挑戦を大事にすることです。それは挑戦者をリスペクトすることですし、自分たち自身も挑戦者であるということです。

良い挑戦には、ベロシティと想いの強さが必要だと思います。ベロシティとは、トライアルの回転数、つまりスピード感です。米国西海岸のスタートアップと日本企業を比べた時、最も大きな差の一つが、この回転の速さだと感じます。もう一つは、想いの強さ、ビジョンの大きさです。ベロシティとビジョンの二つがそろうと、すごく良い挑戦ができる。私はDeNAへもう一度社長として戻るにあたり、ベロシティとビジョンを重視した改革を進めたいと考えています。

矢島さん　そこにDelightがありますね。

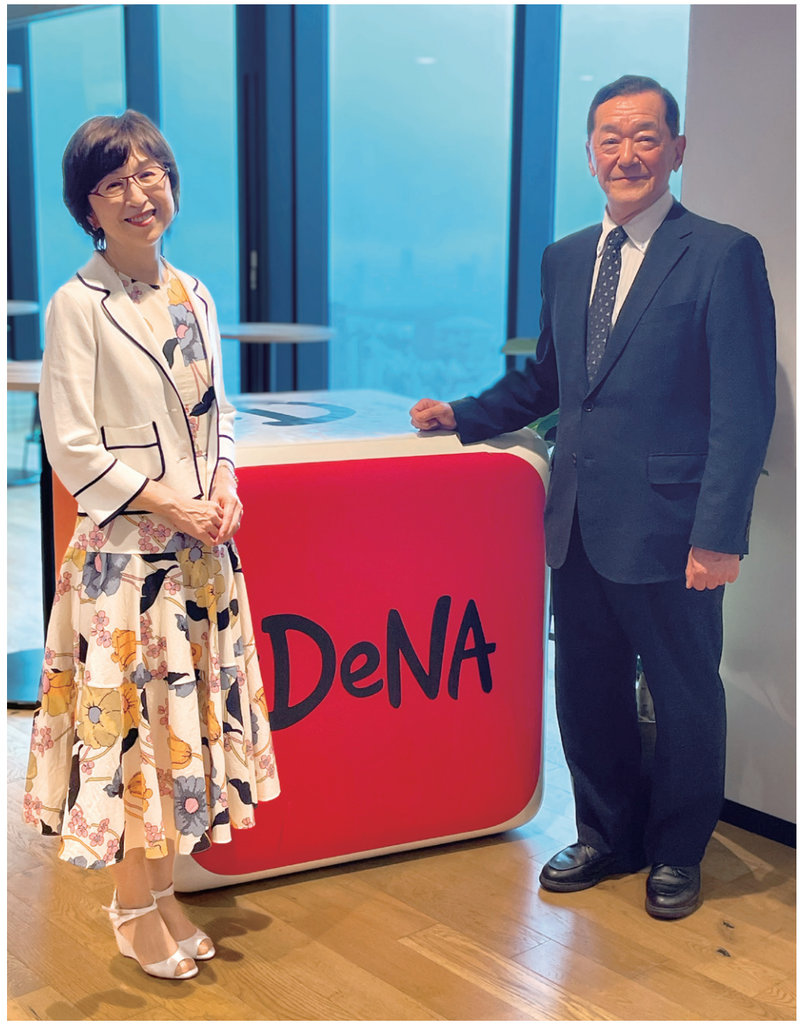
南場さん　そうですね。ビジョンとは、「どのようなDelightを届けたいのか」という想いの強さです。少なくとも、私たちの場合はそうです。



矢島さん　Delightという言葉が、私は大好きです。単に便利にする、効率を上げるというだけでなく、相手に喜びを届ける。奥が深い言葉ですね。

南場さん　そう言っていただけるとうれしいです。ありがとうございました。

矢島さん　こちらこそ、勉強になりました。ありがとうございました。



「自由になりたい」という個人の思いから始まった南場さんの挑戦は、起業、組織文化、人材の流動、経済の新陳代謝、フィジカルAIへと広がっていった。技術や強みを持つだけでは、価値にはならない。それを誰のために、どのような喜びへ変えるのか。ベロシティを高め、ビジョンを掲げ、挑戦者を尊重すること。その問いは、スタートアップだけでなく、変わろうとするあらゆる企業や組織につながっている。



南場 智子さんプロフィール（なんば ともこ）

株式会社ディー・エヌ・エー
代表取締役社長 兼 CEO

■経歴

1986年　マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社
1990年　ハーバード・ビジネス・スクールにてMBAを取得
1996年　マッキンゼーでパートナー（役員）に就任
1999年　株式会社ディー・エヌ・エーを設立
2015年　横浜DeNAベイスターズオーナーに

■著書　「不格好経営」

特集Ⅱ

Networking Day2026　スペシャル対談
「ベンダー」から「ビジネスパートナー」へ

～変革を先導するＣＩＯが語る、期待を超える提案と境界線～

生成ＡＩの急速な進化、レガシーシステム、データ整備、ＩＴ人材不足、
サイバーセキュリティ。企業変革の最前線に立つＣＩＯは、これらの課題をどう捉え、
ＩＴベンダーとどのような関係を築こうとしているのか。商社、素材、電力、
自動車という異なる産業の４名が、事業会社とベンダーが「発注者と受注者」を超え
ともに価値を生み出すために語り合う。

スペシャル対談登壇者



AIを経営基盤にどう組み込むか

矢島　まず、皆さんが現在、最も重要だと考えている課題から伺います。業種や経歴は異なりますが、共通して出てきたのがAIです。

荒川氏　私は双日でCDOとCIOを兼任しています。CDOはテクノロジーやデータを使って付加価値と売上を高める、いわば攻めの役割です。CIOは会社の情報基盤を守る役割ですが、今は両者を同時に進めなければ会社は変わりません。特に難しいのが、AIエージェントのアクセス管理です。個人のPCにあるデータをAIが見ながら仕事をする世界では、便利さを広げる「民主化」と、機密情報や権限を管理するガバナンスを両立させなければなりません。



上田氏　関西電力グループでも、AIを前提に事業や業務をどう変えるかを考えています。人とAIの役割分担、そしてセキュリティとの両立が大きな課題です。私は、DXがアクセルなら、セキュリティはブレーキではなくガードレールだと考えています。安全を理由に止めるのではなく、安心してフルアクセルで進むための仕組みにしたいのです。

辻氏　SUBARUでは、DX・AXによって生産性を1.5倍にする目標を掲げています。ただ、ITを提供するだけでは会社は変わりません。経営企画、人事と連携し、各部門の部長級から約100人の生産性向上リーダーを選びました。組織再編や要員計画を考える中へDXを組み込み、IT部門が支えています。私はCIOを「チーフ癒やし系お母さん」と表現しています。皆が力を発揮できるよう、後ろから支える役割でありたいと思っています。

板野氏　AIがすべてを変えるという未来志向の話と同時に、足元も見なければなりません。海外製品への依存と円安でITコストは上がり、事業会社側のIT人材は限られています。「内製か外製か」という二択では解けません。だからこそ、パートナーとどう一緒に進めるかが重要です。ただし、提案を待つだけでは駄目で、事業会社も自らの課題や目指す姿を発信しなければなりません。私は100社以上の主にパートナー会社を訪問し、約7,000人と対話をしてきましたが、そこから得た学びは非常に大きいものでした。

レガシーシステムは「廃止か、存続か」ではない

矢島　AIへ進む一方で、多くの会社にはレガシーシステムが残っています。これから、どう扱っていくべきでしょうか。

上田氏　関西電力では、2030年度末までに廃止すると決めて移行を進めています。判断するときに思い出すのが、「もし今それをしていないとして、新たに始めるなら、それをやるか」というドラッカーの問いです。今から新しいシステムを作るのにメインフレームを選ばないのであれば、いつやめるのかを自分たちに問い続ける必要があります。

辻氏　当社は、全部をオープン化するのではなく、不要なものを捨てて3割程度まで縮小し、残ったものは使えるところまで使う判断をしました。自動車業界が大きく変わる中、限られた人材をどこへ配分するかが重要です。中途半端な刷新へ投入するより、事業変革が必要な領域へ振り向けたいと考えました。

荒川氏　当社で古い仕組みの一つがワークフローです。しかし、プラットフォームだけを載せ替えても意味がありません。承認権限をどう変えるのかまで考えて初めて価値が生まれます。ERPについても、巨大な既存資産を数百億円かけてすべて作り直すのか、生成AIやリバースエンジニアリングを使って必要な部分を新しい環境へ移すのか、両方を検討しています。

板野氏　レガシー撤廃のロードマップは必要ですが、ゼロか一かで決める話ではありません。目的、費用、技術の進化、切迫度を踏まえ、時間軸に沿って結論を見直すべきです。技術者がいない、サポートが終わるなど、本当に困っているものには対応する。一方、安定して動き、事業価値を生んでいるものまで一律に捨てる必要はありません。重要なのは、経営資源をどこへ配分し、何を実現するかです。



データと暗黙知が競争力になる

矢島　その判断の土台には、経営、業務、データ、アプリケーション、技術基盤をつなぐ考え方が必要です。データ整備は、実際どこまで進んでいますか。

板野氏　エンタープライズ・アーキテクチャでは、まず経営や事業、業務を定めるビジネスアーキテクチャがあり、次にデータアーキテクチャがあります。その上で初めて、アプリケーションと技術基盤を考えられます。ITだけの問題ではありません。新しい仕組みを作るとき、すぐ現場へ聞きに行くのではなく、その前に経営やマネジメントが決めるべき業務の骨格があります。

上田氏　私は、経営理念、ビジョン、事業戦略、DX戦略、人、データ、ガバナンス、組織風土まで、縦に一本通すことを大切にしています。今は、どのAIモデルを使うかに振り回されがちですが、モデルはどれも賢くなっていくでしょう。競争優位を生むのは、自社のデータと暗黙知をどう使うかです。

荒川氏　商社ではデータの整理は、ほとんどできていないのが実情です。双日には約500社の事業会社があり、全データを本社で見るべきか、各社に任せるべきか簡単ではありません。一方、商社の中枢には、投融資審議資料に蓄積された「なぜこの案件を行うのか」という経験と判断があります。構造化されていなくても、これこそ企業のコアバリューです。生成AIで読めるようにし、意思決定に生かそうとしています。

辻氏　SUBARUでは、リコールをきっかけに、車両と部品の情報をつなぐBOM整備を進めました。目的が明確な範囲ではデータを整えられますが、何でも集めると、ごみの入った大きなバケツになってしまう。誰が何のために使うのかを決めることが大切です。EBOMからMBOMまでの連携も、人手だけでは進みませんでしたが、AIが整理を助けるようになって前へ進み始めました。

板野氏　忘れてはいけないのが、データを発生させ、正確

に保つ人です。AIで成果を出した人には光が当たりますが、データを蓄積し、更新する現場にもインセンティブが必要です。全社統制、つまりガバナンスだけを求めても現場は動きません。データを出す側にも、自分の仕事が良くなるというシナジーが必要です。

矢島　ベテランの経験や感覚といった暗黙知には、AIをどう使えますか。

上田氏　若手がベテランに同行し、「今、何を考えたのか」「なぜそこに障害があると思ったのか」と質問して、音声や動画を蓄積することを考えています。生成AIに読ませれば、本人も言語化しにくい知恵を取り出せるかもしれません。また経営者の発言録を蓄積し学習させれば、その人らしい判断を支援するAIにも近づけると思います。



辻氏　小さな単位で、プログラム、仕様書、ベテランへの聞き取りを組み合わせると、作業プロセスを10分の1程度に短縮できた例があります。ただし、大きな業務をまとめて読ませると、事実と異なる答えが出ることもある。現時点では、対象を細かく分け、結果を確かめながら使う必要があります。

荒川氏　当社では、化学品のサプライチェーンと物質組成のつながりを、AIとナレッジグラフで可視化しています。ある製品の生産が止まると、副産物の供給が途切れ、その先にも影響が出ます。経験者にしか見えなかった関係を表現し、変化を早く捉えてビジネス機会へつなげたいのです。

矢島　データやAIは、サステナビリティや人的資本など、従来IT部門の関与が十分でなかった領域にも広がりそうですね。

上田氏　人材については、デジタルスキル標準を基に、会社全体で何ができる人がどれだけいるのかを把握しようとしています。デジタルでビジネスを変えられる人、データストーリーテラー、現場と技術を橋渡しするデジタルトランスレーターなど、役割ごとに人数とレベルを見えるようにする取り組みです。研修対象者を数えるためではなく、育成や配置へつなげる経営情報にしたい。また、組織サーベイでは、心理的安全性や上司と部下の間の壁も測っています。AI・データ活用は、仕組みだけでは完結しません。人が安心して挑戦し、失敗から学びながら部門を越えて協力できる風土まで含めて考える必要があります。

求めるのは製品ではなく「価値と成果」

矢島　最後に、今日お集まりのベンダー、パートナーの皆さんへ期待することを伺います。どのような付き合い方を望みますか。

辻氏　当社のIT分野では、社員とベンダーの方の人数比がおよそ1対3です。これまでは、すべてまとめてお願いする方が楽でした。しかし、そこから変わらなければなりません。知識やプロセスを少しずつ社内へ取り込み、社員がスキルを身につけられるよう、一緒に仕事をしていただきたい。私たちも変わり、双方が成長する関係にしたいと思います。



上田氏　ベンダーの皆さんには、まず「自分たちは何を売っているのか」と考えていただきたい。製品やサービスだけではなく、私たちが期待するのは価値と成果です。売りたいものから入られると、こちらも身構えます。私たちの課題を理解し、解決したいという意思、その背景に信頼と真摯さが見える方とは、長くお付き合いしたいと思います。

板野氏　私はパートナーとの関係を「戦友」と呼んでいます。いま企業が抱える課題は、自分たちだけでは解けません。同じ目線、同じ視点で一緒に解いてほしい。ただ、日本では買い手の力が強すぎる面もあります。「お金を出すのはこちらだから、言った通りに実現してくれればよい」と、目的も伝えず丸投げする。それでは健全な関係にはなりません。事業会社がまず「何を実現したいか」を明確にし、支援してもらう部分と共に進める部分を整理することが重要です。ご指導いただくところはお願いしつつ、適正な関係を築き、共存共栄していきたいと考えています。

荒川氏　事業会社が求めているのは、自社製品ありきの提案ではなく、テクノロジーで新しい価値を生み、未来像を共に描ける〝共存・共創〟のパートナーです。一方で、事業会社側にも課題があります。共創の準備が整わず、課題を丸投げして答えだけを求める発注がまだ多く、これが日本企業のデジタル化を遅らせています。私は事業会社側でチーム育成を進めますので、パートナーの皆様にも「事業会社を育てる視点」を持ち、共に成長していければと思います。

矢島　松下幸之助は「共存共栄」を説きました。これは一方が条件を押し付けることではありません。事業会社が値下げや効率化を求めるなら、パートナーも「この体制を変えてほしい」「これはやめるべきだ」と率直に言ってよい。互いに改善を求め、切磋琢磨し、双方が強くなることが共存共栄です。何でも受注するのではなく、この会社が成長すれば社会のためになると思える相手に力を尽くす。経営課題を共有し、ときには耳の痛いことも言い合いながら、データとAIを生かす仕事をともに設計する。そこに、ベンダーからビジネスパートナーへ進むための答えがあるのだと思います。

本日は、ありがとうございました。



スペシャル対談風景



登壇者　写真左から
モデレーター　矢島 孝應氏 CIO Lounge理事長
荒川 朋美氏 双日株式会社 取締役専務執行役員CDO兼CIO兼デジタル推進担当本部長
板野 則弘氏 三菱マテリアルITソリューションズ株式会社 代表取締役社長
上田 晃穂氏 関西電力株式会社 理事IT戦略室長
辻 裕里氏 株式会社SUBARU 執行役員CIO ＩT戦略本部長

特集Ⅱ

Networking Day2026 アンケート結果報告

2026年7月3日（金）、NPO法人CIO Loungeは、サポート会員様および正会員を対象とした年次イベント「CIO Lounge Networking Day 2026」を約300名のご参加で開催いたしました。
本イベントは、「企業経営者と情報システム部門」「企業とベンダー」間の架け橋となるという当法人の理念を共有し、CIO Loungeをさらに活用していただくこと、また会員同士の交流や関係構築を深めていただくことを目的としています。当日はサポート会員企業の経営層や営業・マーケティング責任者の皆様など多くの方にご参加いただき、熱気あふれるイベントとなりました。
以下、アンケート回答数は85件になります。

設問 1

イベント全体の満足度

設問 2

アイスブレイキングセッション

設問 3

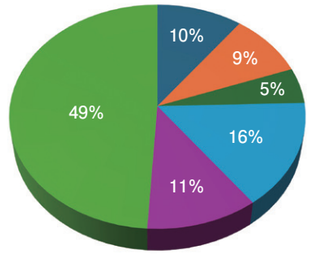
「経営とITをつなぐ羅針盤」に関する今後の活動について

設問 4

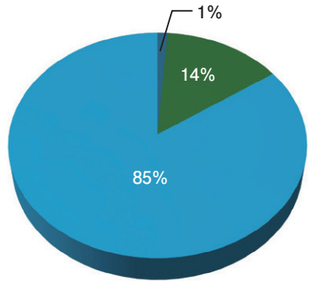
スペシャル対談　（「ベンダー」から「ビジネスパートナー」へ）

設問 5　FM大阪企画番組「THE CIO LOUNGE」

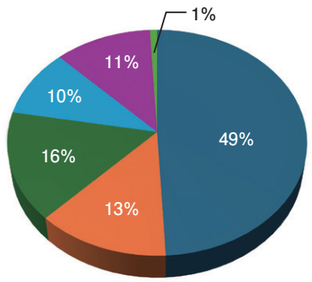
1. これまでに「THE CIO LOUNGE」の放送や配信をご覧になったり、お聴きになったりしたことはありますか?（複数回答）



2. 本番組へのご出演について、貴社でのご関心度合いをお聞かせください

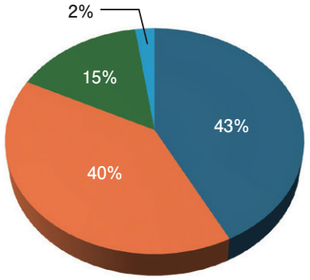


3. もし貴社で出演される場合、どのようなビジネス効果を最も期待されますか?（複数回答）

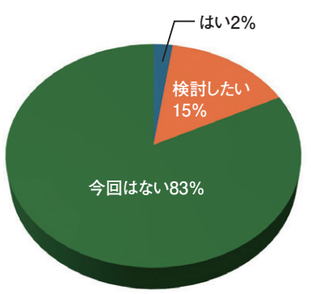


設問 6　CIO Loungeマガジン誌について

1. マガジン誌（HPにも掲載中）をご覧になられていますか?

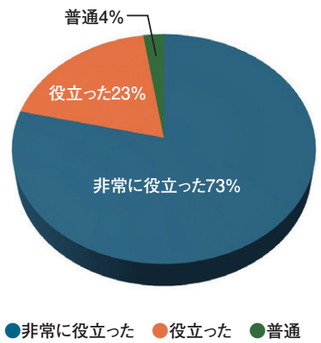


2. マガジン誌広告掲載にご興味はございますか?



設問 7

ネットワーキング・ナイト（懇親会）について
参加者同士の交流の場としてお役に立ちましたか?



Subcommittee

基幹システム分科会

活動は第2段階へ

〈第1段階の活動〉

2025年春の発足以降今年の春までの約1年間、本分科会は基幹システム刷新における以下の命題について検討を進めてきました。

WHY：基幹システムは何を目的として刷新を進めるべきなのか
WHAT：基幹システムはどの対象をどのような技術で刷新を進めるべきなのか
HOW：基幹システムはどのようなPJ計画で刷新を進めるべきなのか

当然ながら、個別企業が置かれた状況によってこれらの命題の答えは一様ではないと思いますが、ある程度汎用的な示唆を何とか得られないかと議論を重ねてきた次第です。

おかげさまで分科会メンバーの経験値が非常に豊富であったことが奏功し、上記命題に対して大いに含蓄のある見識が収集できたと感じています。

一方で、この先の分科会活動の展開を考えるにつけ、次のような課題も明らかになってきました。

❶成果物の一体感

過去1年間の分科会活動においては、検討を加速させるためにメンバーを複数のチームにグルーピングし、それぞれ同時並行的に作業を進めた結果、根底の認識に大きな齟齬は生じていないものの、検討成果物間の繋がりや粒度感等が必ずしもしっくり整合しない面が生じたと感じています。

❷大規模ERP以外の技術的知見

本分科会構成メンバーが経験した基幹システム刷新は、欧米系の大規模ERPを使用した取組みが殆どであったため、昨今実績が謳われ始めた汎用機系言語からオープン系言語へのマイグレーション手法や比較的小ぶりなERPを用いた基幹システム刷新、はたまた急速に実用化されつつあるAIを活用した新規スクラッチ開発などに関する知見は十分とは言えません。

❸中堅・中小企業の実情理解

CIO Loungeの正会員は大企業の在籍者あるいは出身者が多いこともあり、本分科会構成メンバーの殆どは大企業畑の面々によって占められています。そのため、大企業と中堅・中小企業ではIT人材層や予算感など、基幹システム刷新の様相が異なるであろうことは漠然と想定できても、それらの相違を踏まえた取組み上の勘所についての知見が不足しています。

〈分科会活動は次の段階へ〉

以上の経緯を踏まえて、本年4月より本分科会の活動を第2段階へと移行させることとし、活動のメインテーマとして以下の3点を設定しました。

テーマ❶成果物の体系的整理

第1段階の活動で収集した大企業における大規模ERPを使用した基幹システム刷新のWHY/WHAT/HOWに関する見識を体系的に整理し、世に公表し得る成果物として仕上げる。

テーマ❷大規模ERP以外の技術的選択肢の情報収集

大規模ERP以外の様々な基幹システム刷新手段の情報を広く収集し、来るべき第3段階の活動（気が早いですが…）のインプットとする。

テーマ❸中堅・中小企業の実情に関する情報収集

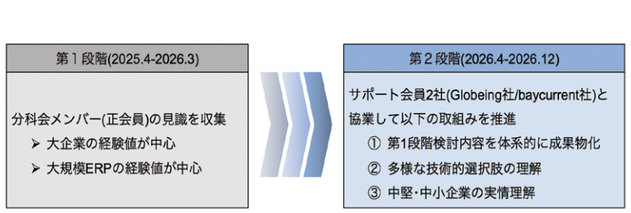
中堅・中小企業の基幹システム刷新事情に関する情報を広く収集し、来るべき第3段階の活動（気が早いですが…）のインプットとする。

〈第2段階の活動体制〉

①から③のテーマを本分科会のメンバーだけで推進するにはマンパワー面でも知見面でもなかなか難しいという認識の下、第2段階の活動を我々と協業いただくサポート会員企業を募らせていただいたところ、大変ありがたいことに10社ほどからご応募をいただきました。

各社様の経験値や顧客基盤はいずれも我々の活動にとても有意義なものばかりで、できることなら応募いただいた全社と協業をさせていただきたいくらいでしたが、現実的な分科会運営を検討した結果、テーマ①をグローバル社様、テーマ②と③をベイカレント社様と進めさせていただく運びとなりました。

協業いただく両社におかれましてもちろんのこと、この場をお借りして、ご応募いただいた各社様に改めて厚く御礼を申し上げます。



〈第2段階の活動状況〉

本年の5月よりグローバル社ならびにベイカレント社のメンバーと本分科会のコアメンバー数名がそれぞれ毎週のように打ち合わせを実施しており、分科会メンバー全員を交えた全体会議についても6月初旬にキックオフ、8月初旬に第2回と実施しています。

とはいえ、協業両社様にとっては過去1年間の分科会の検討内容を吸収・消化する時間も必要であったり、あるいは我々分科会メンバーも明確なゴールのイメージが持てていない部分があったり（特にテーマ②と③）など、順風満帆のスタートダッシュが切れた訳ではなく、第1段階の活動同様、走りながら知恵を絞っている最中です。

何とか次号の当マガジンには何らかの成果を皆さんにご披露できればと頑張っておりますが、皆様からもご意見やご要望あるいは参考事例などがありましたら、ぜひお聞かせいただければ幸いです。

Subcommittee

DX人財育成分科会

「DX人財育成手引き書Ver 1.0」を公開！

1.なぜ、手引き書に着手したか

今、企業に求められているのは「ビジネス（現場）における課題をデジタル技術で解決できる人財＝DX人財」です。IT人財は外部労働市場から獲得が可能ですが、DX人財は社内で育成することが必須となります。この問題意識から私たちは本手引き書に着手しました。

IPA（情報処理推進機構）が作成した「DX推進スキル標準（DSS-P）」は非常に優れた資料ではありますが、企業実務の観点から見た場合、ハードルが高いのが難点です。そこで我々はDSS-Pをお手本としながらも、より現実的・実務的な観点からのアプローチが必要との思いから作成に着手。作成にあたっては、外部の有識者の力も借りながら何度も議論を重ねて本手引き書を作成しました。

2.手引き書作成に込めた分科会メンバーの思い

日本企業の競争力が問われる中、多くの現場が「DXの必要性は感じるが進め方がわからない」という悩みに直面しています。本手引き書は、多額の投資を要するシステム刷新の前に、最も現実的かつ有効な第一歩である「人財育成」に焦点を当てた実践書です。ITを作る人（IT人財）と、デジタルで事業を変える人（DX人財）の違いを明確化し、企業の推進体制に応じた最適な育成戦略を提示します。特に中堅・中小企業の方々にとって、単なる知識習得に留まらず、経営層から一般社員までが「自分事」として変革に取り組むための具体的なロードマップとして、貴社の未来を切り拓く一助となれば幸いです。

3.手引き書の使い方

この手引き書は全体で80ページ近いボリュームがありますが、全てを読んでいただく必要はありません。利用される方の企業での役割やDXに対する知識・理解度、企業のDX推進度合いに応じて必要な部分のみを選択して活用できる構成になっています。

《企業での役割》「社長／取締役」、「DX推進責任者」、「事業責任者」、「DX推進実務者」
《DX進捗度／理解度》「未着手／計画中」、「実行中／課題あり」

活用のしかたは以下の一覧表通り、目次別に記載していますので、参考にして下さい。

大項目	目次	活用のしかた
Ⅰ.イントロダクション	《編集者メッセージ》	・最初に読んで下さい
	1.手引き書の活用方法	
	2.手引き書の目的	
Ⅱ.基礎編	3.DXの基礎知識	・基礎的な知識が既にある方は飛ばしていただいて結構です
	4.DXの目的／対象範囲／ロードマップ(Why, What ,How)	
Ⅲ.準備編	5.DX人財育成方針	・育成方針を既に作成して問題ない方は飛ばしていただいて結構です ・作成した方針を見直したい方は読んで下さい
	5-1.人財育成ロードマップの作成	
	5-2.組織設計（DX推進体制の明確化）	
	5-3.取組継続の仕組みづくり	
	5-4.階層別育成プラン作成	
	5-4-1.社長／役員向けDX人材育成方針・施策	
	5-4-2.事業責任者向けDX人材育成方針・施策	
	5-4-3.DX推進人財向け育成方針・施策	
	5-4-4.全ビジネスパーソン向けDX育成方針・施策	
Ⅳ.実践編	6.実践編を読むにあたって	・読まれる方の立場と企業のDX推進度によって読んでいただく箇所が異なります
	7.DX推進タイプ別人財育成戦略	
	7-1.A:役員層（社長／取締役）一丸推進型	
	7-2.B:社長によるトップダウン推進型	
	7-3.C:取締役によるミドルアップ／ダウン推進型	
	7-4.D:取締役以外のDX推進責任者によるボトムアップ型	
	7-5.E:DX推進責任者不在型	
	8.DX人財育成においてやってはいけないこと	
	8-1.組織運営面	
	8-2.人財育成運用面	
Ⅴ.企業事例	9.DX人財育成　参考事例	・興味がある企業を読んで下さい
Ⅵ.あとがき	10.AIと協働する“変革の時代”におけるDX人財育成とは	・全ての方が対象です
《用語集》		・必要に応じてご参照下さい

HAND Better Experience
ハンドジャパン株式会社
上海漢得信息技術股份有限公司 30年 since 1996 日系企業の皆様に支えられて30年
Microsoft Dynamics 365 ERP·CRM 導入ならお任せください
Finance·SCM·Sales·Customer Service·Field Service·Fabric+周辺システム
連携を高品質・適正コスト・短期間でワンストップ導入支援します。
CIO·IT部門責任者の皆様!
Dynamics 365 ERP·CRMの導入・刷新にお悩みではありませんか?
実績とグローバル展開力を持つパートナーをお探しではありませんか?
https://hand-japan.co.jp
東京都中央区京橋1-2-5

AI×プロジェクトマネジメント
準備はできていますか？
Flagxs Project Management DX Cloud
エクセル管理の限界を突破、WBS管理負担を1/5に！

EY Shape the future with confidence
関西 × EY
「大阪IR開業を見据えた戦略とは」
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

侵入されても発症しない
APPGUARD
https://www.appguard.co.jp/
サイバー防衛一郎
小泉孝太郎

Subcommittee

第7回 SCMワークショップ開催

SCM分科会

2026年6月9日、株式会社アシスト西日本支社において「第7回SCM分科会ワークショップ」を開催しました。今回のテーマは「SCMを支える仕組みについて」で、ユーザー企業、サポート企業、CIO Loungeメンバーなど54名が参加しました。SCM推進で成果を上げているブリヂストンの事例を学びながら、SCMを支える組織や仕組みについて課題を整理し、解決策を考える機会となりました。

〈事前アンケート結果分析〉

事前アンケートには9社14名から回答をいただきました。SCM組織は5社が設置済み、4社が未設置であり、組織がある企業でも役割はさまざまでした。ITシステムでは、S&OPやSCPなど計画系システムの活用に課題を抱える企業が多く、ERPの活用状況には差が見られました。また、推進組織、データ管理、意思決定への関心が高く、自由記述ではKPI、組織体制、在庫最適化、需要予測などが主要課題として挙げられました。他社のSCM組織やシステム導入、経営推進体制に関する情報を求める声も多く寄せられました。

〈事例発表：ブリヂストンSCM本部長 大下氏〉

事例講演では、ブリヂストンSCM本部長の大下氏より、物流改革やITを活用した生産計画改革に加え、意思決定の仕組みや人材育成への取り組みをご紹介いただきました。また、SCM改革を成功させる要点として、「工場能力と需給状況の見える化」「財務・経営企画・製造部門との連携」「自律的な改善文化の醸成」の3点が示されました。

〈総括〉

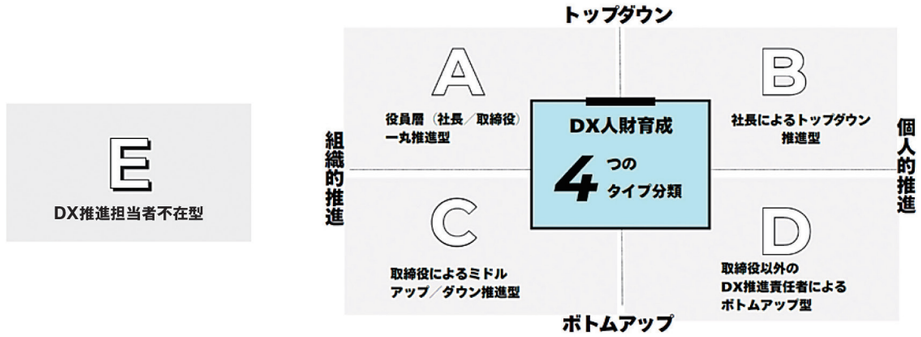
参加者同士が自社の課題に即した活発な意見交換を行い、ブリヂストンの組織運営、人材育成、部門横断の調整力、明確な意思決定基準など、多くの学びを共有しました。また、販売と生産が社内で対立するのではなく、市場や競合に向けて全社一体で取り組むことの重要性を改めて認識しました。SCMのあるべき姿は企業ごとに異なるため、他社事例をそのまま導入するのではなく、自社の課題を見極め、得られた知見を参考にしながら継続的に改善を進めることの重要性を再確認するワークショップとなりました。



当日の参加者

4. 手引き書の特徴

この手引き書の一番の特徴は「Ⅳ. 実践編」にあります。ここでは企業のDX推進タイプを以下の5つに分類することで自社の立ち位置を特定し、リアルな企業状況に即した攻略法を伝授します。



タイプA：社長と取締役が一丸となる《役員層（社長／取締役）一丸推進型》

タイプB：社長は積極的だが、他の取締役は様子見の《社長によるトップダウン推進型》

タイプC：取締役が責任者となって社長と進める《取締役によるミドルアップ／ダウン推進型》

タイプD：取締役以外の担当が孤軍奮闘する《取締役以外のDX推進責任者によるボトムアップ型》

タイプE：DX推進者が不在の《DX推進者不在型》

⬇但し、このタイプは現実的には実現が不可能に近い。

5. 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ます。是非ともご活用下さい。



Subcommittee

情報セキュリティ分科会

■セミナー報告

【情報セキュリティ分科会開催レポート】
「サイバーセキュリティにおけるこれからの課題とその対応」
～サプライチェーン強化に向けたSCS評価制度の最新動向～

2026年6月26日（金）、PwCコンサルティング合同会社パートナーの丸山満彦氏を講師に迎え、「サプライチェーン強化に向けたセキュリティ対策評価制度」をテーマとしたセミナーを開催しました。近年、取引先を経由したサイバー攻撃が深刻化する中、経済産業省とIPAは企業間で対策状況を共通基準で可視化する「SCS評価制度」の構築を進めています。

本制度は企業を格付けするものではなく、発注企業と受託企業がセキュリティ対策の実施状況について共通認識を持つためのコミュニケーション基盤として設計されています。これまで取引先ごとに異なっていたセキュリティチェックシートへの重複回答（N×M）を統一基準（N＋M）へと整理し、確認作業の大幅な効率化とサプライチェーン全体のセキュリティ水準向上を目指します。



丸山満彦様

1. 制度の概要と評価体系

制度は「★3（Basic）」と「★4（Standard）」の二段階で開始される予定です。★3は八一項目（要求事項二六）で構成され、専門家確認付きの自己評価として有効期間は一年間です。一方の★4は二五三項目（要求事項四三）となり、第三者評価に加えて技術検証も実施される高いレベルの認証で、有効期間は三年間に設定されます。評価対象はクラウドや境界機器（ファイアウォールやVPN等）を中心とし、設備差の大きい工場等のOT領域は現時点では対象外とされています。

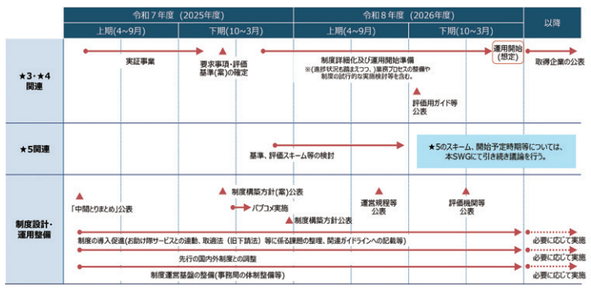
また、企業ごとにリスク基準を設定するISMSとは異なり、本制度は対策の実施有無を確認する「絶対評価型」を採用しています。そのため大規模な認証体制を持たない中小企業でも必要な対策を講じていれば評価取得を目指すことが可能であり、将来的に三万から五万社規模への普及が想定されています。

2. 運用に向けた課題とスケジュール

現在は2027年の制度開始に向けた詳細設計のフェーズにあり、現場で直面する実務課題の検討が進められています。具体的には、端末の一部の設定漏れなど「部分的な未達」が生じた場合の評価基準や、社内有資格者が評価する際の独立性確保、さらには現場実務と評価基準とのギャップ解消などが重要な論点となっています。

今後のロードマップとしては、2026年度に詳細設計および評価ガイドラインの公表を行い、2027年からの運用開始と取得企業の順次公表が予定されています。制度の開始に伴い、企業には単に対策を実施するだけでなく、「対策をどのように外部へ説明し、信頼を示していくか」という客観的な説明責任の視点も求められるようになります。本制度の本質は、単なる認証取得や安心の証明ではなく、企業間の対話を円滑にする「共通言語」として機能する点にあります。SCS評価制度はサプライチェーン全体のセキュリティ水準を引き上げる重要な取り組みであり、各企業においては今後の制度動向を注視しながら、自社の対策をいかに見える化し企業価値向上へつなげていくか、主体的に検討していくことが期待されます。

（報告者：森本）



ロードマップ



当日の参加者

【情報セキュリティ分科会開催レポート】
「セキュリティ組織文化の醸成に向けた実践的手法 ～AI時代のサイバーセキュリティにおけるレジリエンス力強化策～」

1.開催趣旨と背景：AI時代における「人と組織」の重要性

生成AIの活用が企業内で急速に進む一方、シャドーAIや情報漏洩といった新たなリスクへの対応が課題となっています。これまでの技術的・ハード面での対策だけでは対応に限界を迎えつつあり、経営視点を転換して「セキュリティを組織文化として根付かせること」が強く求められています。

2026年7月17日（金）、KnowBe4 Japan合同会社のセキュリティエバンジェリストである広瀬努氏を講師に迎え、AI時代におけるサイバーレジリエンス（回復力・適応力）強化のための「セキュリティ組織文化の醸成」について学びを深めました。講演の主軸となるメッセージは、「AI時代のセキュリティでは、単なるルールや技術にとどまらず、従業員一人ひとりが主体的に安全な行動をとり、それを支える組織文化を育てることがレジリエンス向上の最重要要素である」という点です。


広瀬努様

2.「ルールで縛る」から「良い行動を増やす」へのシフト

従来のセキュリティ管理は、「禁止事項を増やす」「違反者を罰する」といった制約中心のアプローチが主流でしたが、複雑化する環境においては限界があります。これに代わり、以下の取り組みを通じて想定外の事象への対応力を高める考え方が不可欠です。

- うまく機能している行動を意図的に増やす
- 現場での良い実践事例（成功体験）を共有する
- 失敗だけでなく成功からも継続的に学習する組織を作る

3.セキュリティ文化と安全管理の新概念（セーフティ1とセーフティ2）

ヒューマンエラーは個人の不注意・責任ではなく、組織全体の課題として捉えるべきです。組織の安全文化を構成する要素として、「報告する文化」（軽微なエラーや未然防止の報告）、「公正な文化」（適切な賞罰）、「柔軟な文化」（緊急時の権限分散）、「学習する文化」（過去の学びの改善への活用）の4つが挙げられます。

また、レジリエンスの向上には「セーフティ1」と「セーフティ2」という2つのアプローチを組み合わせる必要があります。

- セーフティ1（失敗を最小化する）：インシデントの原因を分析・特定・排除して再発を防ぐ従来手法。単一原因の特定には限界がある。
- セーフティ2（成功を最大化する）：事故を防いだ善行や、SOC・CSIRTによる優れた判断・行動を共有・分析する手法。「事故を減らす」だけでなく「成功を増やす」視点を組み込むことで組織力を高めます。

4.セキュリティ文化を可視化する「7つの評価軸」

「組織文化」という目に見えにくい概念も、以下の7つの評価軸に沿ってアンケート等を実施・数値化することで、業界平均との比較や部署別課題の可視化・レベル判定が可能となります。

1. 姿勢：セキュリティに前向きに取り組む姿勢を持たせているか。
2. 認識／理解：知識を与えて理解させ、行動に活かす取り組みができているか。
3. 振る舞い：セキュリティ上望ましい行いを奨励する体制があるか。
4. コミュニケーション：現場の声を聞き入れ、積極的な議論ができる環境か。
5. 責任感／当事者意識：当事者意識を持たせる仕掛けがあるか。
6. 行動規範：明確なルールがない状況でも安全に配慮した行動をとれるか。
7. 遵守意識：ポリシーを明確にし、学びやすい環境を提供しているか。

可視化によって改善の方向性と成果が明確になり、継続的な活動へとつながります。

5.「結果」から「プロセス」の評価へ、そして現場との信頼関係

従来のインシデント件数のみを問う「結果指標」だけでは、経営層に対して自社のシステムや対策が健全に機能しているかを十分に証明できません。現場からの改善提案数、危険予兆の報告数、ルール改善活動などの「安全プロセス指標」を重視・計測することで、経営層に「リスクを主体的にコントロールできている」という強い安心感を提供できます。

ヒューマンエラーが発生するのは現場であるため、従来の「情シス部門任せ」を脱却し、「セキュリティチャンピオンの配置」「現場とIT部門の橋渡し」「現場への権限移譲」を通じて現場主体での推進と信頼関係を構築することが重要です。さらに、現場の主体性を引き出すには、外部的要因（報酬・罰則）ではなく「役に立っている」と感じる「自己有用感」や「できる」という「自己効力感」に基づく内発的動機づけが有効です。また、想定を超えた「未知の未知」のトラブルが発生した際に組織を支える最大の基盤は「信頼」であり、セキュリティ文化の確立こそがレジリエンスの根幹となります。

6.グループディスカッションと参加者の気づき

講演後、参加者は4～5名のグループに分かれ、「現場を巻き込む成功体験・壁」「褒める工夫」「セキュリティの味方（旗振り役）の増やし方」をテーマに議論を行いました。議論を通じて、企業の規模や背景は異なっても、「個人の理解とモチベーションを高める『文化づくり』」と、「専任担当配置や人材ローテーションなどの『体制づくり』」の両輪が必要不可欠であるという共通認識が形成されました。また、その一歩目としてアセスメント等による課題の可視化が重要であることも共有され、受講者からは、「非常に有益な気づきとなった」といった高い評価が得られました。



当日の参加者

（報告者：田井）

サイバネットシステム株式会社様主催セミナー
基調講演「セキュリティ対策評価制度の概要 ～サプライチェーン強化と高まるセキュリティ要求への備え～」



講演者:CIO Lounge 尾内啓男

2026年7月24日（金）、ヒューリック秋葉原タワービルディングにて開催されたサイバネットシステム株式会社様主催のセミナーにて、情報セキュリティ分科会の尾内啓男が基調講演を行いました。本講演では、経済産業省およびIPAが進める「SCS評価制度（セキュリティ対策評価制度）」の最新動向と概要を解説しました。会場での受講者の状況に合わせて柔軟に制度解説を中心とした構成へと変更し、企業間コミュニケーション基盤としての本制度の狙いや評価体系について丁寧な共有がなされました。

OT領域の課題と今後の展望

セミナー後半ではサイバネットシステム株式会社様より、TXOneのOTセキュリティソリューションを活用した工場DXと現場判断の仕組みが提示されました。現行のSCS評価制度では、設備差の大きいOT（制御技術）領域は統一基準の設定が難しいため一時的に対象外とされていますが、製造現場におけるサイバーリスクは年々高まっています。

サプライチェーン全体を防衛するためには、IT領域のみならずOT領域も含めた包括的な対策の推進が不可欠です。本セミナーを契機に両社の連携を深め、製造業をはじめとする企業のサイバーレジリエンス向上へ貢献してまいります。



講演風景

（報告者：尾内）

【第6回 IT協会 Digital Days 2026 サイバーセキュリティ領域】
特別講演：サイバーセキュリティは〝経営者の意志〟がつくる ～インシデント事例から考える、組織横断ガバナンスと事業継続の意思決定～

1.現状の課題と「4つの壁」

サイバー攻撃は今や単なるIT障害にとどまらず、事業停止や社会的信用の失墜へと直結する重大な経営課題となっています。工場稼働停止や医療機能の制限といった事例が示す通り、本質的なリスクは「事業がどこまで止まるか」にあります。ID管理の不備やランサムウェアなど侵入経路が複雑化する中、セキュリティは「経営者が自ら意思決定すべきテーマ」へと変化しました。

しかし現実には、ITと事業部門の分断や売上優先、言語の壁、委託先統制の不足という「4つの壁」が組織の動きを阻んでいます。

2.経営者が果たすべき決断と実践的アプローチ

これらの壁を突破するには、組織横断のガバナンス設計と経営者の明確な意志が欠かせません。経営者は「止めてはならない重要業務」を特定して受容できるリスクの範囲を見極め、投資の優先順位と初動72時間を支える有事の意思決定体制を平時から設計する必要があります。バックアップ復元確認や多要素認証などの備えが、被害を大幅に抑えます。

「明日システムが止まったら何が困るか」という問いを経営・IT・現場で共有し、現状把握とガバナンス確保を推し進めること。何を守りどう判断するかという〝経営者の意志〟を明確にすることこそが、攻撃に耐えうる企業の体力を創り出します。



講演者:CIO Lounge 田島邦彦

（オンライン・アーカイブ配信期間：2026年8月21日～9月25日）

（報告者：田島）

■サポート企業様との共同プロジェクト

【トレンドマイクロ株式会社様との共同調査】
「セキュリティ成熟度と被害の実態調査2026」調査結果報告

情報セキュリティ分科会は、トレンドマイクロ株式会社と共同で2026年5月に「セキュリティ成熟度と被害の実態調査2026」を実施しました。

2023年、2024年に続いて3度目となる今回の調査においても、サイバー攻撃被害を経験した企業の実態を把握するとともにNISTのCybersecurity Framework 2.0に基づいてセキュリティ成熟度を判定し、その関連性を分析しています。

本調査は具体的な被害額にまで言及しているところに特色があり、これらを過去の調査結果と重ね合わせて分析することで、企業・組織がセキュリティ対策を強化するうえで参考となる知見を提示することを目的としています。

本調査の結果は、8月21日にCIOLoungeのHPで公表ならびにトレンドマイクロ株式会社から調査結果報告がプレスリリースされ、同日の日本経済新聞朝刊にインタビュー記事が掲載されました。

1.調査概要

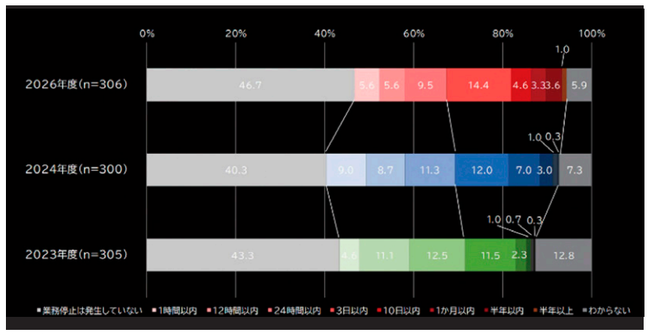
・調査対象：過去3年以内にサイバー攻撃による被害を受けた従業員500名以上の法人組織の、経営者及び経営管理やBCP・DX・セキュリティ関連業務等に携わる部長職以上の責任者　306名
・調査方法：インターネット調査

2.調査結果

●被害の状況

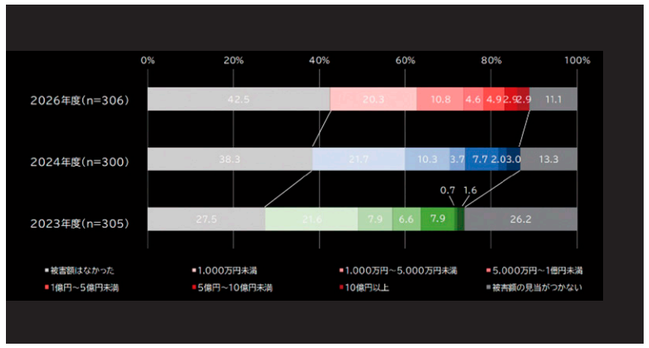
過去と大きく傾向は変わらず、被害が大きかった攻撃の種類では「ビジネスメール詐欺」が17％で最多となり、攻撃手段としては「フィッシングメール」が44％で最多となっています。

業務停止から再開までの時間（業務停止時間）については、「業務停止は発生せず」と「1日以上」の両方の割合が増加し、二極化が起きています。（図1参照）

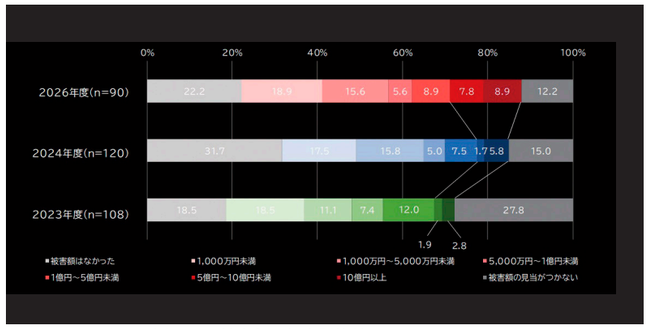


（図1）サイバー攻撃による業務停止時間の年度別比較

被害額については「被害額なし」の割合が増加しており、これは攻撃手法の変化に対応するセキュリティ対策の整備が進んできていると考えられます。一方で、「ランサムウェア」の被害額では、5億円以上、特に10億円以上の高額被害の割合は2023年度の調査から約3.5倍に増加しました。これは、高度に組織化された攻撃側の体制によって初期侵入からデータ窃取までの攻撃シナリオが巧妙になり、それに伴う復旧範囲の拡大が背景となっていると考えられます。（図2、図3参照）



（図2）サイバー攻撃による被害額の年度別比較



（図3）ランサムウェア攻撃による被害額の年度別比較

さらに、ランサムウェアでは業務停止時間も長期化し、業務停止期間が10日以上に及んだ割合は2023年度の調査から約8倍に増加しました。

●セキュリティ成熟度の状況

セキュリティ成熟度の平均は2024年度の2.83から増加し、全体で2.87となりました。

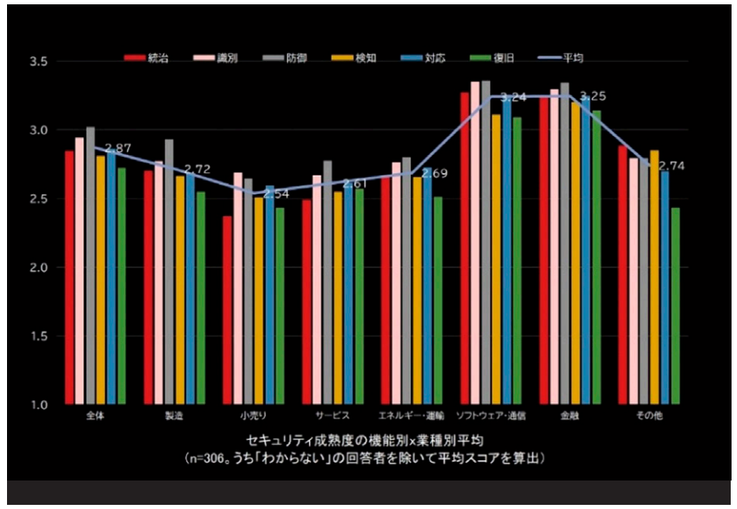
業種別に見ると、「金融」「ソフトウェア・通信」が高く、反対に「小売り」「サービス」は低くなっています。（図4参照）

また、セキュリティ成熟度が高い組織ほど、「業務停止に至るケースが少なく、停止に至っても停止時間が短い」「企業規模が大きい」「検知までの時間が短い」という傾向も確認されました。（図5参照）これらは過去の調査結果とも一致しています。

●生成AIの現状とリスク

生成AIの利用を容認している組織ほど、セキュリティ成熟度が高くなっています。

生成AIのリスクとして認識されている項目は、2024年度と比較すると「情報漏洩」「事実の誤認・誤解」が増加傾向となっています。



（図4）業種別のセキュリティ成熟度比較

3.まとめと提言

●セキュリティ対策を阻害する2大要因

セキュリティ対策の阻害要因として「人的リソース及び適切なスキルセットの不足」が最多となりました。次いで、AIをはじめとする新技術の台頭から「攻撃の高度化、複雑化への対処」が大きな課題として挙げられています。

〈提言1〉限られたリソースの中で、リスク対策の効果と効率を両立させるには、【守るべき資産と内包するリスクを可視化し、その上で、ビジネスインパクトに基づく優先度に応じた対策を実施すること】が重要です。

そのためには、経営層が、組織間の連携不足（サイロ化）を防ぎ、組織全体としてリスク低減に取り組む体制を整え、運営していくことが求められます。

●経営層の「行動」が業務継続のカギ

経営層が予算や人員の配分、指導力の発揮など自ら具体的に行動している企業ほどセキュリティ成熟度が高い傾向にあり、加えて業務への影響が軽微である傾向も確認されています。

〈提言2〉経営層は、セキュリティリスクを経営課題として捉え、平時からその重要性を社内に発信して組織を牽引する姿勢を示すことが重要です。「セキュリティ関連予算を業務継続に必要な投資と位置付けて経営戦略に組み込む」ことが、事業継続性と競争力の維持、ひいては組織の持続的な成長をもたらすと考えられます。

●正確な意思決定には経営層とセキュリティ担当者の緊密なコミュニケーションが不可欠

セキュリティ成熟度と業務停止時間の間には、一定の相関が見られます。（図5参照）

また、経営層の関与と業種別の相関については業種別のセキュリティ成熟度のグラフ（図4）とほぼ重なり、経営層の関与が高い業種ほどセキュリティ成熟度も高いことをあらわしています。

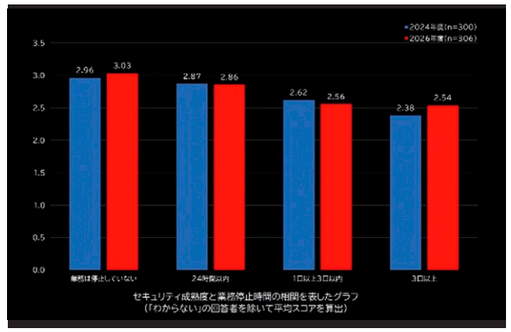
〈提言3〉経営層が状況を正しく理解し迅速に意思決定するためには、セキュリティ担当者が組織全体のリスク状況をタイムリーかつ理解しやすい形で伝える工夫が必要です。現場と経営層が常にコミュニケーションを図ることで、セキュリティ成熟度の向上と、攻撃への耐性強化が期待できます。

●生成AIの普及スピードとセキュリティ対策のギャップ

ビジネス環境における生成AI利用が大きく拡大するに伴い、ガイドラインの整備や社内教育を実施する企業も増えています。一方で、システム的な対策については、利用アプリケーションの制限や内部からの情報漏洩対策は進んでいるものの、外部からの攻撃への備えはまだ十分とはいえません。

〈提言4〉安全に生成AIを利用するには、ガイドラインの策定や社員教育等の「人に依存する対策」だけでは抜け漏れやうっかりミスを完全に防ぐことは困難です。そのため、システム的なガードレールの導入も併せて検討する必要があります。加えて、内部対策だけでなく外部からの攻撃対策も急務です。

（図表出典：セキュリティ成熟度と被害の実態調査2026、2026.8）



（図5）セキュリティ成熟度と業務停止時間の相関

（報告者：柄）

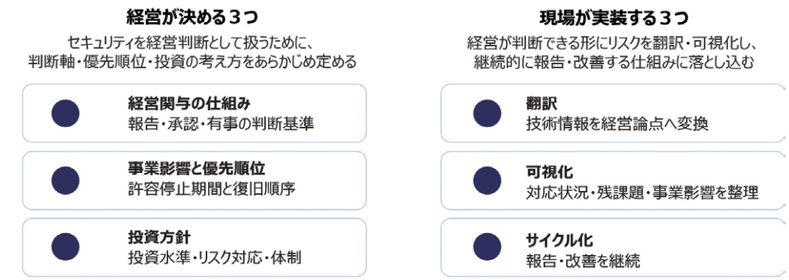
【アビームコンサルティング株式会社様との共同策定】
「サイバーセキュリティフレームワーク概要」

情報セキュリティ分科会において、2025年5月よりアビームコンサルティング株式会社様との共同プロジェクトで検討を進めてまいりました「サイバーセキュリティフレームワーク」は本年中に公開できる運びとなりました。この度は、その概要をご紹介いたします。

1.サイバーセキュリティフレームワーク概要

現代の企業経営において、サイバーセキュリティはもはや情報システム部門だけの課題ではありません。DXの進展やクラウド利用の拡大、サプライチェーンの複雑化、さらには生成AIを悪用した攻撃の増加により、サイバーリスクは企業の事業継続や企業価値に直接影響を及ぼす経営課題へと変化しています。企業規模に関わらず攻撃対象となる時代となり、「自社は狙われない」という考え方は通用しません。本フレームワークは、そのような環境下において、サイバーセキュリティを経営として管理するための指針を示すものです。

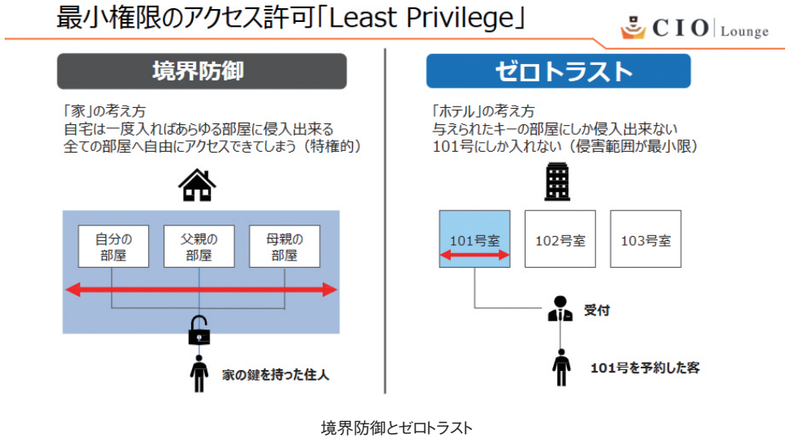
サイバーセキュリティフレームワークとは、企業がサイバーリスクをどのように把握し、管理し、継続的に改善していくべきかを体系的に整理した経営・管理の枠組みです。従来のようにウイルス対策ソフトやファイアウォールなどの個別技術を導入するだけでは高度化する攻撃に対処できません。経営層の意思決定、組織体制、人材育成、サプライチェーン管理、インシデント対応、技術的防御を一体的に運営することが求められます。そのため本フレームワークは、企業全体でセキュリティを議論するための共通言語であり、リスクを可視化して適切な投資判断を支援する経営ツールとして位置付けています。



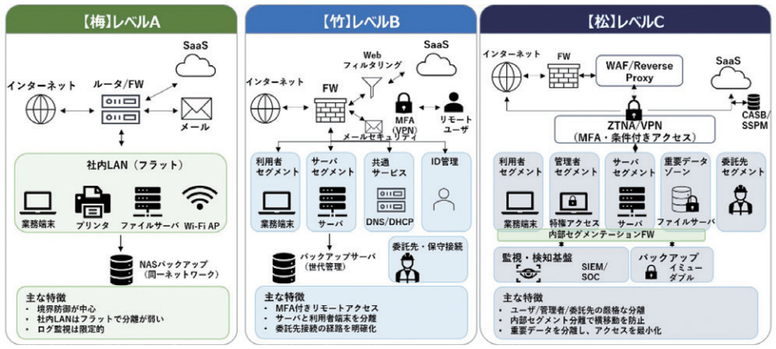
経営と現場の役割

本フレームワークが最も重視する考え方は、「サイバーセキュリティはIT課題ではなく経営リスクである」という点です。サイバー攻撃による被害は、単なるシステム障害ではなく、工場停止、受注停止、売上減少、顧客情報漏えい、信用失墜、株価下落など、事業継続に直結する問題となります。つまり、被害の本質は技術的問題ではなく経営問題であり、経営層自身が主体的に関与する必要があります。

経営層には主に三つの役割が求められます。第一に、有事の際の報告系統や意思決定ルールを明確にすることです。第二に、どの業務やシステムを優先して守り、復旧させるべきかという事業優先順位を決定することです。第三に、どこまでリスクを許容し、どこへ投資するかという方針を定めることです。一方で現場には、技術的な問題を経営が理解できる言葉に翻訳すること、リスクや対応状況を可視化すること、そして継続的な改善サイクルを運営することが求められます。



境界防御とゼロトラスト



成熟度モデル

「社内だから安全」という前提は成立しません。そのため、ID認証、多要素認証、端末管理、権限管理、ネットワーク分離、ログ監視などを統合的に管理する必要があります。ゼロトラストは単なる製品や技術ではなく、企業活動全体を守るための設計思想です。

3.成熟度モデルの導入

本フレームワークでは技術対策を「松・竹・梅」の成熟度モデルで整理しています。梅はOS更新やMFA（多要素認証）、バックアップなどの基本対策、竹はログ監視や脆弱性管理、委託先管理などの標準対策、松はSOC（集中管理センター）やSIEM（分析システム）、特権ID管理、サイバーレジリエンスなどの高度対策です。重要なのは松を目指すことではなく、自社の事業規模やリスクに応じて現実的かつ継続可能なレベルから取り組み、段階的に成熟度を高めることです。

最終的に本フレームワークは、経営層と現場を結ぶ共通言語として機能し、企業規模や成熟度に応じた対策を継続的に実施しながら、ゼロトラストを中核とした強固な経営基盤へ発展させることを目的としています。サイバーセキュリティの成熟度が高い企業とは、技術が優れている企業ではなく、経営が継続的に関与し、組織全体でリスク管理を実践している企業であると言えます。

4.サイバーセキュリティは経営課題

現代のサイバーセキュリティは、もはやIT部門だけの課題ではなく、企業経営そのものに関わる重要な経営課題です。DXの進展、クラウド活用、サプライチェーンの複雑化、生成AIを利用した攻撃の高度化によって、企業規模に関係なくサイバーリスクへの対応が求められています。特に「経営者の無関心こそ最大の脆弱性である」という認識が重要です。

（報告者：原）

2.ゼロトラストに向けて

また、本フレームワークはゼロトラストを将来の目標として位置付けています。ゼロトラストとは「何も信用しない」ことではなく、「常に確認する」という考え方です。クラウド利用やリモートワークが一般化した現在では、


検討会の状況

次世代ITリーダーを育む「CIO Lounge塾」開講

【活動開始と背景：なぜ今「CIO Lounge塾」なのか】

IT技術の急速な進化に伴い、企業におけるIT部門の役割は「システムの安定運用」から「経営戦略の推進・事業変革の牽引」へと大きく変化しています。

しかし現場では、技術知識には優れていても「経営陣と同じ視座でビジネスを語るリーダーシップ」が不足しているという課題がありました。

このギャップを埋め、ITの専門家から「経営の片腕」へと進化する場として「CIO Lounge塾」を開設することといたしました。

【CIO Lounge塾の特徴】

「次世代の挑戦を全力で支えます」

本塾の最大の特徴は、大企業を牽引してきた現役・元CIOが講師を務め、泥臭い社内調整や失敗からの復帰劇など、本音の体験談を伝承します。

よくある塾やセミナーと違い、単座での徹底討論と即実践形式のため講義に対し、2時間の「単座討論」を組み合わせた学習スタイルです。

教科書的な知識ではなく、異業種の同志と「答えのない問い」に挑み、自社の変革に向けた意思を言語化し、「明日から自社で何を変化させるか」を自らの言葉で宣言し、経営感覚と覚悟を身につけます。

受講生には「経営視点での思考の癖」や「修了後も本音で相談できる一生モノのネットワーク」を得る機会を提供します。

【第1期 開講概要】

志を同じくする同志とともに、経営を牽引する覚悟を磨く半年間がまもなくスタートします。

期間：2026年10月～2027年3月（全6回／毎月第2水曜日）

会場：グランフロント大阪 ナレッジキャピタル

対象：選考通過者10名

体制：CIO Lounge理事・講師陣による手厚い伴走指導



講師陣とプログラム



本塾を伴走支援する運営事務局

日経クロステックNEXTレポート

CIO Loungeは6月11日・12日、グランフロント大阪で開催された「日経クロステックNEXT 関西 2026」に初参画しました。会期中の来場者数は4,605名、当団体登壇の講演2件には延べ403名が参加し、多くの関心を集めました。

初日の講演では、矢島孝應理事長に加え、三菱マテリアルITソリューションズの板野則弘氏、竹中工務店の岩下敬三氏が登壇。「DXの悩み解決法」と題し、現場で直面するリアルな課題とその解決策をパネルディスカッション形式で提示しました。2日目は、関西電力の上田晃穂氏が、「生成AIで切り拓く、AIファーストカンパニーへの転換」をテーマに、全社員での生成AI活用と価値創出に向けた先進的な取り組みを講演しました。

上）初日の講演風景　下）2日目の講演風景



また初の試みとして、日経BP社と連携し「DXよろず相談室 Supported by CIO Lounge」を開設。趣旨に賛同いただいたサポート会員企業7社にも近隣エリアでご出展いただきました。相談室には切実な悩みを抱える14社が来談され、DX推進やIT活用に関する様々な課題について活発な意見交換を実施。笑顔でブースを後にされる姿が印象的で、確かな手応えを得ることができました。

DXよろず相談室のメンバーと相談風景



この関西での大きな反響を受け、9月29日・30日に東京国際フォーラムで開催された「日経クロステックNEXT 東京 2026」にも参画いたしました。矢島理事長がモデレーターを務め、メンバーによるパネルディスカッションを実施。関西から東京へと熱量を繋ぎ、今後も現場に寄り添うDX支援を推進してまいります。

東京情報交換会開催報告

【6月度東京情報交換会】

開催日　2026年6月17日（水）
場　所　山形カシオ
参加者　18名（正会員13名、理事3名、荏原製作所2名）

山形カシオ工場見学会を実施しました！

東京情報交換会のスペシャルプログラムとして元カシオの矢澤さんの紹介で山形カシオを訪問しました。

当日は、工場見学会と情報交換会の2つのプログラムを実施しました。

前半は約2時間近くかけて山形カシオの工場見学を行いました。最初にカシオの製品の歴史を説明いただき、時計、電卓や電子辞書など昔から我々の生活のお世話になった製品を懐かしく見学しました。つぎに時計のGショックをはじめとする各生産現場において各担当者から日頃の生産活動についての説明を受けました。

今回の参加者は業種もバラバラですが、ものづくりの現場を直接見て担当者と直接話ができたことはとてもよかったし、学ぶことがたくさんあったとの意見でした。

情報交換会では荏原製作所から2名の参加をいただき、荏原製作所と山形カシオの2社から生産DXに関連した取り組みの事例発表会を実施しました。





当日の参加者

まず山形カシオからは、カシオグループ国内唯一の生産拠点として「お客様の意向に最大限に応える供給」の実現をスローガンとして掲げており、その具体的な達成手段として「徹底的な仮想化の実現」と「みえる・とまらない・つながる」をキーワードとした徹底的なスマート化」の両軸としたスマートファクトリーを実現する生産DXの取り組みの紹介がありました。

山形カシオはカシオグループのマザー工場として海外工場の生産活動も牽引する責任ある立場にあり、工場見学と発表事例からもその姿勢を熱く感じることができました。

また、特別参加の荏原製作所の助松様、河島様からはCPS（Cyber-Physical Systems）の具体的な実践事例としてゲーム関連技術を製造業の改善に結びつける取り組みについて紹介がありました。CPSの本質とは何かをきちっと理解し、単なる概念にとどまらず導入の目的を明確にしたうえで、生産現場に着実に導入され効果を出している点は、荏原製作所の組織全体としての実行力とそれを支えるDX推進部門の高い技術力に参加者一同大変感銘を受けました。

最後に、今回の企画をしていただいた矢澤さん、またお忙しい中我々を温かく迎えていただいた山形カシオの工藤様、元木様をはじめとする社員の皆様、そして事例発表のために山形までお越しいただいた荏原製作所の助松様、河島様に心から感謝いたします。

【7月度東京情報交換会】

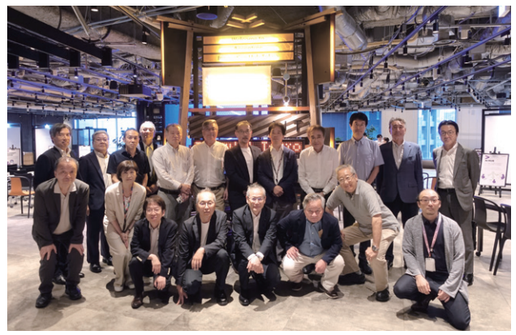
開催日　2026年7月1日（水）
場　所　アクセンチュア・イノベーション・ハブ東京
参加者　21名（正会員14名、理事4名、講師2名、講師補助1名）

2026年7月度の東京情報交換会は、「経営管理はITで決まる～CFOを支える連結・業績管理の設計思想」と題してアクセンチュア・イノベーション・ハブ東京にて開催しました。

講師にアクセンチュアのエキスパートMD（マネージング・ディレクター）の方を迎え、全社変革におけるCFOの役割変化と、CFOを支える存在として必然的に増大するCIOの重要性について意見交換を行いました。

企業が守りから攻めに転ずるとともにCFOの役割は「金庫番」から「全社変革のオーナー」に変化し、その意思決定が企業変革の成否を左右します。





当日の参加者

そこに生成AIという強力なツールが加わり、AIエージェントによってCFOがその場でシナリオを変えながら意思決定できる時代が来ました。しかしAIはデータが意味を持って繋がっていなければ機能せず、そのデータ基盤を設計するのはCIOです。

ERP・DWH・EPM・AI基盤をどう設計し、どのソリューションを選んでどの機能をどのレイヤに持たせるか、というCIOの判断がCFOの「答えられる範囲」を決める、という仮説についてCFOを支えてきたコンサルタントの観点から示唆に富んだ講義が行われ、それについて活発で有意義な議論が行われました。

意見交換会の後は懇親会も実施し、さらに活発な意見交換を行いました。

講師をして頂いたアクセンチュアのMDのお二人（藤本様と冨田様）、場所を含めてコーディネートをして頂いた正会員の野平様（アクセンチュア）に感謝いたします。

西日本地区交流会開催報告

【第7回西日本地区交流会】

開催日　2026年4月21日
場　所　株式会社京信システムサービス本社ビル
テーマ　「中小企業のDX（デジタル化）を阻む5つの壁」
参加者　20名（正会員10名、理事6名、京信システムサービス関係者4名）

■講演概要　長谷様、山田様からは、同社が推進する中小企業向けのIT相談（活動実績600件以上）のリアルな現場経験から見えてきた、DX推進を阻む大きな5つの課題「壁」とその解決に向けたアプローチについてお話しいただきました。


当日の参加者

❶意識が希薄　事業規模が小さい企業ほどDXへの関心や理解度が低い傾向にあります。デジタル化に関心の薄い層に対しては、IT起点ではなく、本業の課題解決を通じたアプローチが必要となります。

❷目的が曖昧　「何から始めてよいかわからない」という中小企業特有の悩みが壁となります。社長から「生産性20％向上」などのトップダウン指示が出ても、具体的なゴールや進め方のノウハウがないため現場は迷走してしまいます。まずは業務を俯瞰・可視化し、優先順位をつけてロードマップを描くための「伴走者」の存在が不可欠です。

❸コミュニケーション　経営者と現場の意思疎通不足の壁です。経営者の明確なビジョン不足に対し、現場は「以前のやり方」への前例踏襲や変化への不安から拒絶反応を示します。双方が対立関係に陥らないよう、それぞれの思いを適切に繋げられる存在（橋渡し役）が求められます。

❹価値の理解　システム導入による効果よりも「50万円のシステムよりExcelならタダじゃないか」とコスト面だけで判断されてしまう壁です。ベンダー側が判断材料を正しく提示し、まずはスモールスタートで顧客に「価値体験」をもたらす工夫が重要です。

❺指揮者の不在　社内にIT知見やプロジェクトマネジメント力を持つ人材がおらず、ベンダー主導の仕様を鵜呑みにしてしまうケースです。新旧システムの並行稼働がいつまでも終わらないなど、プロジェクトが頓挫するリスクがあります。これを防ぐためにはIT顧問やPMO（プロジェクトマネジメントオフィス）による指揮・伴走が不可欠であると強調されました。

最後に、中小企業のDXは「経営者のマインドとリテラシーに大きく依存する」と結論付けられ、伴走者の重要性が示されました。

■質疑応答　講演後は活発な質疑応答が行われ、いかに顧客の経営課題に寄り添い信頼関係を築いていくべきか、大企業・中堅企業においても「壁」には共通点があることなど、多くの示唆が得られました。



【第8回西日本地区交流会】

6月の第8回目は昨年6月に続き東洋紡株式会社の峯川さんにお願いして下記要領で開催いたしました。

開催日　2026年6月19日
場　所　東洋紡株式会社本社
テーマ　「東洋紡のDXの取組」
参加者　23名（正会員11名、理事・スタッフ8名、東洋紡様4名）

■講演概要　最初に加藤副理事長からの開会挨拶に続いて、東洋紡様の生成AI活用関連について取組方針・具体例・苦労話などの講演をしていただきました。

東洋紡様におかれましては基盤整備を終えられ「利益を出すIT」フェーズに向けて取り組みを開始されています。

次フェーズの骨子としてはデータの活用による付加価値の創出を論点としており、AI活用の本質はデータ活用と位置付けて取り組みされています。

製造現場での生成AI活用にトライされていて臨場感のあるお話でした。色々とご苦労された点のお話もあり参加者の皆様にとっては大変参考になりました。

■質疑応答　生成AIの活用は各企業においてホットなテーマであり、講演後は参加者でディスカッション、質疑応答で活発な意見交換ができました。その後の懇親会でも、意見交換もあり、色々な話題で盛り上がり正会員の皆様との親睦を深めることができ、有意義な時間を過ごせました。

当日ご対応いただいた東洋紡株式会社の皆様に感謝申し上げます。


当日の参加者

CIO Lounge勉強会開催報告（2026年）

CIO Loungeでは昨年より新たな取り組みとして、さまざまな勉強会を開催しております。「AI」をはじめとする技術革新はこれまでにないスピードで進んでおり、正会員および正会員所属会社社員の方を対象に、実務に役立つテーマを取り上げた勉強会を開催しております。今回は、2026年に開催した勉強会についてご報告いたします。

1.BPM勉強会

第1回「全社DXをマネジメントする～経営と現場をつなぐBPMの戦略活用～」

2026年1月30日、グランフロント大阪北館にて34名の参加者を迎え開催しました。DXやシステム再構築を進めるうえで業務プロセスの調査・改革が重要であることは広く理解されているものの、手間や時間、コストの問題から十分に取り組めていない企業も見受けられます。今回は、全社DX推進にBPM（Business Process Management）を活用されたCIO Lounge正会員で元カシオ計算機株式会社 執行役員生産本部長の矢澤篤志様と、そのBPM推進を具体的に支援された企業情報化協会の横川省三様をお招きし開催いたしました。

矢澤様からは、グローバル化や事業拡大が進む製造業において、部門最適やレガシーシステムでは変化に対応できないこと、ERP導入だけでは不十分であり、事業全体を見渡した構造改革が不可欠であることが示されました。BPMNによる業務可視化とユーザー主導の要件定義により、業務ロジックとシステムロジックを分離した柔軟なIT環境を構築する考え方が紹介されました。


CIO Lounge様

BPMNの概要と特徴・効果・意義

2026 年1月30日

公益社団法人　企業情報化協会
デジタル業務改革／BPM推進プロジェクト
横川　省三
yokokawa@jiit.or.jp

第1回横川様資料

横川様からは、BPMNの特徴と意義について、単なる図示ではなく「関係者が議論できる状態をつくること」が本質であると説明がありました。標準的な業務から整理すること、目的に応じて粒度を調整することなど、実務で活用するためのポイントが示されました。

参加者アンケートでは「具体的で分かりやすい」「続編を期待したい」との声が多く寄せられました。



第1回矢澤様資料

第2回「DXを加速するBPMN実践講座～業務プロセスを自らデザインし進化させる組織へ～」

第1回に続き、2026年7月7日に開催し、47名が参加しました。今回は矢澤様に加え、カシオ改革プロジェクトでも講師を務めたBPMN工房の明庭聡様をお招きし、より実践的な内容でBPMNについて学びました。

矢澤様からは、DXを自律的に進めるためには、外部ベンダー依存ではなく、ユーザー企業自身が業務プロセスを設計し改善する「自変力」が不可欠であると強調されました。

BPMNによるEnd-to-Endの可視化は、部門横断の流れや判断、情報連携を共通言語で捉えることを可能にし、プロセスオーナーがKPIを設定して改善を継続することで、属人化やサイロ化を解消できると説明されました。また、AI活用には「つながるプロセス」「信頼できるデータ基盤」「AI基盤」の三位一体の整備が必要であり、CIOには全体構想を描く役割が求められるとの指摘がありました。

明庭様からは、欧米のプロセス思考の歴史を踏まえつつ、日本企業ではトップダウンとボトムアップを組み合わせる「日本流プロセス思考」が重要であると紹介されました。さらに、ICOM（Input-Control-Output-Mechanism）を活用した業務とITの接点整理など、現場を動かす具体的な技法が示されました。

2.AI活用によるシステム開発勉強会

「ここまで来ている！AIを使ったシステム開発」

2026年4月28日に、生成AIをテーマとした勉強会を開催し、43名が参加しました。

生成AIの急速な進化により、AIを業務へ導入する企業が増えています。一方で、システム開発やプログラミングについては、「AIでどこまでできるのか」「本当に実務で使えるのか」といった疑問を持つ方も少なくありません。

今回は、AIを活用した開発について知見をお持ちのセールスフォース様から針原 英克様、大谷 尚弘様、山本 健資様の3名の方を講師にお招きし、生成AIによるシステム開発の現状と今後についてご講演いただきました。

大谷様からは、「生成AIを活用したシステム開発の現在」をテーマに、要件定義・設計・開発・テストなど、システム開発の各工程でAIが実務レベルで活用され始めている現状が紹介されました。生成AIの進化により、ユーザー企業が自ら機能を拡張する可能性が広がっているとの指摘もありました。

山本様からは、「生成AI時代の人材育成のあり方」をテーマに、AI時代の人材育成として、AIへの指示設計力、業務理解力、データ活用力、AI出力の評価力など、新たなスキルセットの重要性が示されました。

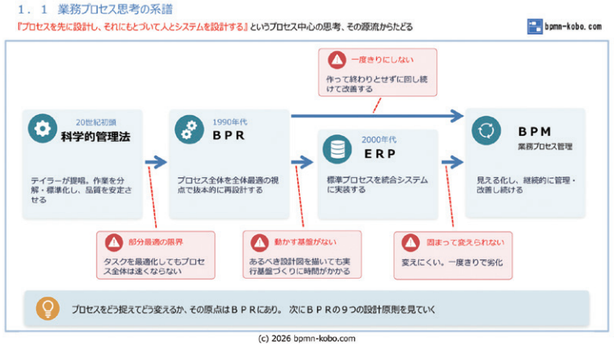
針原様からは、「生成AI時代のIT組織とITアーキテクチャ」をテーマに、生成AI時代のIT組織の役割として、企画・統合・データ管理・ガバナンスを担う組織への進化が必要であること、AIを柔軟に組み込めるアーキテクチャ整備の重要性が語られました。

参加者からは「最新動向を体系的に理解できた」「実務への応用イメージが湧いた」との声が多く寄せられました。

講演後のワークショップでは、参加者が自社の業務フローを描き、課題と解決策を議論するなど、実践的な学びが深まりました。

アンケートでは「体系的でわかりやすい」「具体事例が参考になった」との声が多く、BPMNを共通言語として活用することの重要性への共感が広く寄せられました。

なお第1回、第2回とも、勉強会終了後には会場を移して講師をお招きした懇親会を開催し、熱心な議論が交わされました。



第2回明庭様資料



講師紹介

おわりに

今回の勉強会を通じて、DX推進には最新技術の理解だけでなく、「業務をどう変えるか」「組織をどう進化させるか」という視点が不可欠であることを改めて確認しました。いずれの会でも、終了後の懇親会では講師を交えた活発な議論が行われ、講演だけでは得られない率直な情報交換ができる場となりました。

CIO Loungeでは、今後もAI、DX、業務改革、IT組織、人材育成など、CIO・IT責任者の皆様にとって関心の高いテーマを取り上げ、実務に役立つ勉強会を企画してまいります。

サポート会員の皆さまからの、勉強会テーマの積極的なご提案をお待ちしております。



当日の現地参加者

新規入会 正会員（2026年8月31日現在） 氏名、経歴、一言自己紹介、趣味など（敬称略）

中川 博貴（なかがわ ひろき）
（株）日本触媒　DX推進本部長

新卒で入社以来ほぼ一貫して管理会計を担当。その後'22年から現職。

国内外の製造所や子会社勤務が長く製造現場の理解に強味があると考えています。

趣味はテニス、ゴルフ、乗り鉄。自分の知見が誰かの役に立てば。

清水 哲司（しみず てつじ）
元NTTドコモソリューションズ常務取締役ネットワーククラウド事業本部長

NTT、NTT西日本、NTTドコモソリューションズ等のNTTグループ会社で光サービス、クラウドサービスの企画、開発、導入、ITサービスマネジメントの責任者を経験。

趣味は、剣道、居合道、旅行、野球観戦

その他の既存メンバーはHPをご確認ください。（正会員98名/アドバイザー6名）

新規入会 サポート会員紹介（2026年8月31日現在）

【プラチナ会員】

Panaya Japan
アークティックウルフジャパン合同会社
キナクシス・ジャパン株式会社（再加入）
エフファイブネットワークスジャパン合同会社
グーグル・クラウド・ジャパン合同会社（再加入）
株式会社ジール
株式会社DIK&Company
株式会社SIGQ

【ゴールド会員】

オートメーション・エニウェア・ジャパン株式会社（再加入）

【シルバー会員】

Tebiki株式会社
株式会社インフロント
LRM株式会社
株式会社Elith

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111社/ゴールド会員21社/シルバー会員35社　計167社）

2027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(2027/1-12)	【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。
（請求書の原本がご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・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13号を皆様にお届けします。

◆特集理事長対談では、株式会社ディー・エヌ・エーの代表取締役社長南場智子氏との対談を掲載致しました。南場社長の原点として「変わりたい・挑みたい」という強い意思がDeNA創業の出発点となり、マッキンゼー・アンド・カンパニーでの鍛錬や留学での視野拡大が基盤となったことが語られました。また、日本企業への課題として、挑戦文化の不足や組織の流動性の低さが挙げられ、失敗を責めず成功を祝福する文化の必要性が強調されています。さらに、フィジカルAI領域に日本の勝機があり、ものづくりのすり合わせ技術を活かし、揺らぎを受け入れて商機に変える余地が大きいと示され、今後の日本経済発展への貴重な提言をお話いただきました。

◆7月3日、Networking Day2026を開催いたしました。本イベントは、「企業経営者と情報システム部門」「企業とベンダー」間の架け橋となるという当法人の理念を共有し、CIO Loungeをさらに活用していただくこと、また会員同士の交流や関係構築を深めていただくことを目的として、当日はサポート会員企業の経営層や営業・マーケティング責任者の皆様などおよそ300名ご参加いただき、熱気あふれるイベントとなりました。

◆分科会活動や日経クロステックイベント参画、情報交換会、勉強会など活発な取り組みを続けています。さらに新規サポート会員の加入もあり、活動の幅が一層広がっています。今後も皆さまとともに、より充実した活動を進めてまいります。

◆皆様のご要望やご意見を取り入れながら、マガジンを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、よろしくお願い申し上げます。

（編集担当者　田島邦彦）


松井


左から橘高、上田、小川、田島、齊藤、四本、東本、堀川、

CIO Lounge Magazine

2026 autumn

第13号　令和8年10月発行　発行元　CIO Lounge　大阪市北区大深町3番1号　グランフロント大阪北館　ナレッジキャピタル



お酒を飲みながら

CIO Loungeで語り合いましょう

CIO
Lounge