



未来に対応する IT組織を 創る時は「今」

home.kpmg/jp/Future-IT

デジタルリーダーか否かが、 生き残りの鍵

すべての企業にとって、デジタルソリューションは、市場の変革スピードに合わせて活動するために必要不可欠な要素となっています。デジタルは今や、誰もが知る巨大ハイテク企業やユニコーン・スタートアップ企業だけでなく、業種を問わずあらゆる企業にとっての本流となっています。大手調査会社のIDCは、2022年には売上成長の80%以上がデジタルサービスやデジタル事業によるものになると予想しています¹。即ち未来のIT組織の成否を分ける鍵は、いかにテクノロジー・サービスを提供し、課題に対処し、期待値を管理するかにあると言えます。

世界は今、デジタルとは何かを議論する段階から、実際にデジタルを活用して価値を実現する段階に来ています。ITリーダーを対象にしたKPMGの最近の調査によると、デジタルテクノロジーを有効に活用している企業の61%が、競合他社よりも高い売上成長率を実現しています²。デジタルイノベーションがさほど進んでいないとされる製造業界においては、この数字は約70%にも上ります²。KPMG米国のプリンシパルでKPMG CIO Center of ExcellenceのグローバルリーダーであるSteve Batesによると、「何十年、何百年もの歴史を持つ企業が、フロントオフィス、ミドルオフィス、およびバックオフィスを、KPMGがコネクテッドエンタープライズ（Connected Enterprise）と呼ぶ企業ネットワーク全体の情報を統合する取り組みを行い、顧客に焦点を当てて顧客サービスの向上につなげることで、デジタルトランスフォーメーションに成功しています」と述べています。組織全体で顧客中心の戦略を実行する能力の高い企業は、そうでない企業よりも、顧客の期待を上回る体験を提供できる可能性が8倍も高くなっています³。

また、顧客中心の企業は、そうではない企業に比べて、利益率の面でもより優れた結果を達成する可能性が38%高くなっています⁴。「貴社が多くの企業と同じであるなら、顧客に提供するサービスに対し、十分なリターンを生み出

すことに苦労しているかもしれません。多くの場合は、顧客に対面する業務のみに集中していることが原因となっています」とBatesは続けます。各社のCEOはこれに気づいて行動を起こしており、半数以上（54%）が、競争相手に淘汰されるのを待つのではなく、自分たちの業界を積極的に破壊しようとしていると回答しています⁴。それを創造的破壊と呼ぶかデジタルトランスフォーメーションと呼ぶかはともかく、IT組織の未来が、このコネクテッドエンタープライズという概念と否応なく結びついていくことは明らかです。

「市場で成功している企業はもはやIT組織に守りを求めることはありません。成功を促進しリスクを軽減する上でテクノロジーが重要であることは、取締役会でも十分に認識されています」とBatesは述べています。



「もはや、ビジネス戦略やテクノロジー戦略などというものには存在しません。ただ戦略があるのみで、テクノロジーがそれを推進するのです。IT組織にとっては、社員に負担をかけずに、社内軋轢なく誰もがテクノロジーへアクセスする事が可能で、チームがテクノロジーを活用して創造性を発揮できるように導くチャンスです。」

Steve Bates, Global Lead –
CIO Center of Excellence, KPMGインターナショナル

経営幹部たちの関心は、将来の顧客ニーズ対応への多額の投資に向っていますが、IT部門長の80%以上が、未来のオペレーティングモデルに対する設計・実行の両方に関して、自社の能力を不安視しています⁵。また、残念ながら78%のCIOが、自社のデジタル戦略には僅かしか効果がない、あるいはそれ以下だと考えています²。

¹ IDC Press Release, IDC Launches New Framework to Accelerate Digital Transformation and Help Enterprises Become Digital Natives (IDC, 2017年10月)

² Harvey Nash / KPMG 2018年度CIO調査 (Harvey NashおよびKPMGインターナショナル、2018年)

³ 世界の企業を対象に、2018年9月にKPMGインターナショナルの委託を受けForrester Consultingが実施した調査。顧客中心戦略の意思決定に携わる各企業の担当者1299人が参加。

⁴ KPMGグローバルCEO調査2018 (KPMGインターナショナル、2018年)

⁵ KPMG Global transformation Study 2016 (KPMGインターナショナル、2016年)

ビジネスの価値を実現するには6つの要素が必要

ビジネスパートナーがマーケットスピードで革新に取り組む中、IT組織はまさに取り残されるリスクを背負っています。ライバルの先を行くデジタルリーダーは、ビジネスの価値を実現するために、キーとなる6つの要素を適切に組み合わせています。

1. マーケットスピード（市場の変化速度）に適したオペレーティングモデルへの変革

IT組織が目指すべきことは、ITオペレーティングモデルをコネクテッドエンタープライズの効果を実現できるように根本的に変更すること（つまり、ビジネスに価値をもたらすためのIT資源の活用）です。Batesは、「『ITオペレーティングモデル』は『IT機能』を意味するものではないことに注意しなければなりません。多くの企業にとって、後者は、統合ITサービス、ビジネス主導の機能、外部パートナーから成るエコシステムを受け入れることを意味します。未来のITオペレーティングモデルは画一的な構造ではなく、製品やサービスの目的に合った多様な構造とスピードを融合させたものです」と述べています。

そして、そのようなデリバリーオペレーティングモデルでは、機能や人材はサイロのような縦割りプロジェクトや活動から、新しい製品・サービスを迅速かつ大規模に実現できる一気通貫した顧客体験提供チームへと再配置されます。鍵を握るのはアジリティ、つまり「市場の需要に応じて柔軟にデリバリーできること」と「最大の価値を提供するためにすべての製品を同じスピードでデリバリーする必要はないということを理解すること」です。

Batesは次のようにまとめています。「未来のITオペレーティングモデルは、企業のDNAを変える必要があること、需要と供給に応じてIT組織を運営する時代は終わったこと、画一的な組織構造では顧客体験を有効にサポートできないこと、この3つを認識することにあります。各企業にとっての主要課題は、価値を提供するための特定要素がどれだけ必要かを理解することです。今後5年間は、ほとんどの企業が適切な要素を組み合わせるために投資するはずで、自社にはどれだけの製品が必要か、何社のプロバイダーがどれだけクラウドを提供しているか、自分たちはどこでアジャイルデリバリーを拡大し、バリューチェーンにおいてどの部分が機械学習やAIを必要とし、どの知的財産を保持してどれを購入するのか。つまり、柔軟性のないオペレーティングモデルは、未来の技術的負債になるということです。」

2. ダイナミック・インベストメント（動的な投資）

マーケットスピードで動くには、資金と人材の両資源を同じように調達する必要があります。「『No bucks, no Buck Rodgers（お金のないところに、宇宙飛行士はいない）』という有名な言葉があります。」KPMG米国のテクノロジービジネスマネジメント担当リーダーであるJason Byrdは言います。「市場最速のアジャイル開発会社を作って最新のツール群を活用しても、アイデアを実現する資金を獲得するのに6~9ヵ月もかかるようでは意味がありません。」

一度の多額投資よりも、すぐにリターンが見込まれる少額の投資を高頻度に行う方が有利です。企業は、「ベンチャーキャピタルのように思考」し、少額投資の試行を繰り返すことを奨励するようになりつつあります。これは、IT、財務、経営のステークホルダーにとって重要な変化です。

デジタル時代に成功する企業は、次のようなIT投資の原則を採用しています。

- プロジェクトではなく価値への投資：ビジネス戦略全体に関連する事業や顧客価値へつながる製品に投資するようシフトする。
- 反復的かつ無駄のない少額投資：詳細がすべて決まる前の製品に進んで投資する。

- 意思決定権の分散：投資先のテクノロジープロジェクトに最も近い事業部門や技術部門のリーダーに意思決定を任せる。
- 不適切なアイデアの早期発見：迅速かつ賢明な意思決定のためのマインドセットとツールセットを採用し、適切でないアイデアはいち早く放棄する。
- 透明性と価値の共有：製品の着想からサポートに至る製品ライフサイクル全体の透明性を確保し、投資結果と価値を共有する。

結果はおのずと表れます。ある大手ヘルスケア会社は、ダイナミック・インベストメントモデルへシフトし、予測の精度を従来の10分の1の時間で95%以上に高め、アプリケーションポートフォリオのコストを年間10万ドル削減しました⁶。「財務チームとアジャイルチームは、自分たちが動き、決断し、早い段階で失敗から学び、共に前進するか、ソリューションを変えて資源を他のプロジェクトに解放しなければならないという責任感を共有していました」とByrdは説明します。



3. 柔軟なITワークフォース

ここ数年で、ITワークフォースの供給方法には、アウトソーシングやグローバル化により、次々と変化が生じてきました。未来に目を向けると、Z世代（1990年代半ばから2000年代前半生まれの世代）、ハイパーオートメーション、ギグエコノミー（インターネットを通じて単発の仕事を請け負う非正規労働市場）によってIT組織にはさらに革命が起こります。マーケットスピードに対応するオペレーティングモデルにおいては、ITワークフォースはリードファシリテーターとなり、企業全体の形成に不可欠な役割を担います。IT組織は、正社員、契約社員、協力企業を含め、幅広い人材のエコシステムを確立し、エージェントレス・サービスデスク、バーチャルオペレーションエンジニア、機械学習による開発・テストのような分野でインテリジェントオートメーションを活用するようになります。

また、CHROやCIOは、人材の獲得、従業員エンゲージメントの管理、より良い組織文化の構築のための方法を再考するようになります。米国の労働年齢人口の約20~30%が、何らかの形で「ギグ」ワークに従事しており⁷、2022年には推定60億時間分の技能労働が自動化されると予想される中⁸、スキルを持つ未来のIT人材を惹きつけ、育成し、維持するために、優れた組織文化を創造することが最大の課題となっています。

経験豊富な年配の労働者は引退していきます。ミレニアル世代とZ世代の専門職が労働力に加わることで、今までとは全く異なる彼らのニーズ、欲求、働き方に対応する必要があります。人事とIT組織がともに取り組み、従業員の負担を軽減することで、彼らの仕事はより簡単、かつ楽しいものになり、仕事の満足度とロイヤリティが高まります。さらに、インテリジェントオートメーション、機械学習、AIプラットフォームを業務にうまく組み込むことにより、認知の変化（コグニティブシフト）が起こります。これらのテクノロジーにより、単に機械的に作業が自動化されるだけでなく、作業者が洞察を得て、これまで不可能だった方法で生産性を高めたりすることができます。こうした価値の低い業務から高い価値を創出する業務へのシフトは、売上高と利益に直接寄与します。

優れた未来のITワークフォースは、パートナー、プロバイダー、スタッフによるオンデマンド労働力で構成され、究極的には従業員がやりたい仕事に取り組む自由が与えられます。

⁶ TBM Council Case Study - IT's role in efficient healthcare delivery (TBM Council, 2017年)

⁷ Independent Work: Choice, Necessity & the Gig Economy (McKinsey Global Institute, 2017年)

⁸ The Future of Jobs 2018 (World Economic Forum, 2018年)

4. モダンデリバリー

コネクテッドエンタープライズでは、ITバリューチェーンのあらゆる要素を顧客成果に紐づけています。ネイティブデジタル企業は、ビジネス、エンジニアリング、テスト、オペレーションを一気通貫したチームへ統合し、バリューチェーンの多くの部分を自動化し、市場が要求するスピードで顧客成果、および従業員成果を出すことに集中するコラボレーション文化を創造することで、ITの機動性の足かせとなっていた従来の組織の定義を打ち壊します。

アジャイル、スクラム、プロダクトマネジメント、DevOpsなどの概念は新しいものではありませんが、従来型の企業はSAFe (Scaled Agile Framework) やSRE (Site Reliability Engineering) などの新しいフレームワークを活用し、製品起点の変革エンジンをIT組織の外にも拡大し持続させようとしています。KPMG米国のモダンデリバリーサービス担当リーダーを務めるMike Wolfは次のように話します。



「成功するモダンデリバリー組織は総体的なアプローチを取り、簡素化したビジネスチームとITチームを連携させ、さらに十分な権限を与えることにより、企業文化の変革を重視します。」

大手調査会社Forresterの最近の調査では、アジャイルとDevOpsの変革アプローチを組み合わせた企業は、そうでない企業よりもビジネスの価値目標を達成する可能性が15%高く、ビジネスとIT間の連携を実現する可能性は25%、技術的品質を高められる可能性は35%高いことが確認されました⁹。SpotifyやCapital Oneなどのアーリーアダプターは、コネクテッドエンタープライズを採用し、絞り込まれた目的・目標に厳格に従いながら流動的に活動し、緩やかにつながりて緊密に連携するチームを構築しています。

デリバリーモデルの変化には、見落とされがちではあるものの成功には欠かせない重要な領域があります。「コンプライアンス、規制当局への報告、データ保護、組織統制、パフォーマンス管理は、いずれもモダンデリバリーを成功裏に拡大するための必須要素です。正しく実施することと早く実施することは全く違います」とWolfは言います。

5. 顧客の信頼

KPMGグローバルCEO調査2017によると、CEOの61%は顧客との信頼関係を築くことが最優先だと考えています。また、経営幹部の92%が、データに対する信頼が企業の評判を左右しかねないことを懸念しています¹⁰。消費者は自分のデータがどのように使われているかを次第に不安に思うようになっており、半数近くが5年前より不安を感じていると言います¹⁰。KPMGのグローバル・カスタマー・アドバイザー責任者で米国カスタマー・アドバイザーリーダーのJulio Hernandezは、「消費者、特に若い世代が最も不安を感じています。彼らは新しい技術を好みますが、個人データを渡すことや、それが自分のプライバシーやセキュリティにどのような影響を与えるか懸念しています。彼らはビジネス関係のあらゆるステージにおいてデータの支配権を持っていたいと願っています」と述べています。

信頼の欠如によるグローバルブランドのコストは年間2兆5000億ドルに上っています¹¹。データがどのように使われ保護されているのか、製品はどのように開発され導入されているのかなど、IT組織は次第に信頼に関する議論の中心となってきています。CIOは取締役会から、現在の技術的なリスクに対するスタンスや脅威の状況、自社の対策状況などについて頻繁に質問を受けるようになってきました。

KPMGのエマージング・テクノロジー・リスク担当グローバルリーダーのMartin Sokalskiは、これを良い機会と見ています。



「テクノロジーリーダーは、イノベーションとデジタル戦略の両方を主導し、リスクのガバナンスやコントロールの観点から経営トップの意思決定を方向付けるための、独自の視点、重要な経験、ツール、能力を持っています。」

Sokalskiによると、従来のサイロ化された縦割りのリスク／セキュリティ機能を上流に移して、テクノロジーライフサイクルのフロントエンドに組み込む必要があります。

「成熟したソフトウェア企業やエンジニアリング企業は、長い間、設計上安全な製品を設計・開発してきました。しかし、従来型の企業がデジタルビジネスモデルを展開するには、顧客の信頼に重点を置いて製品を設計し、データを扱うことが極めて重要になります。」

⁹ 比率は次のForresterのブログに掲載された数値に基づきKPMGインターナショナルが計算: "Agile Only? No thanks! Agile + DevOps, Please! Plus DevOps Is Slowly But Steadily Reaching Enterprise Scale", Diego Lo Giudice, 2017年12月21日

¹⁰ Me, my life, my wallet 私、私の人生、私の財布 (KPMGインターナショナル、2018年)

¹¹ Lack of trust costs brands \$2.5 trillion per year (Social Media Week、2018年)

6. 資産としてのデータ

コネクテッドエンタープライズにとって、データは最も重要な無形資産であり、新技術を活かして、Everything as a serviceを提供するサードパーティーのエコシステムに力を与えるものです。しかし、それは有効なデータが十分あってこそです。KPMG米国のイノベーションおよびエンタープライズ・ソリューション担当プリンシパルのTraci Gusher-Thomasは、「どの企業もデータの80%、あるいはそれ以上が体系化されていない『ダーク』データとして埋没しているため、分析や洞察を得ることは困難です」と言います。

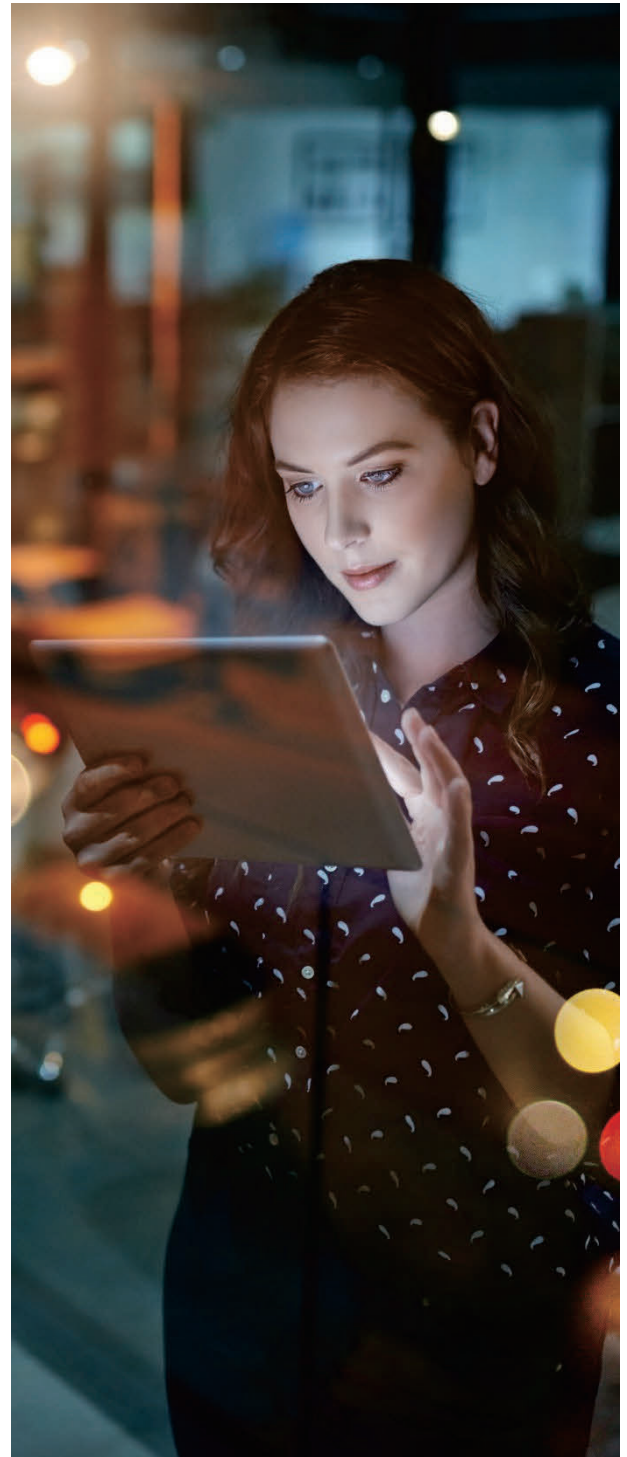


「『ダーク』データの中に眠っている価値は莫大です。データは新しい金脈であり、企業はそれをどのように発掘すべきか悩んでいます。」

Jorge Blanco, Principal – Advisory, KPMG米国

これは、規模や業界にかかわらず、敏速に行動し、短期間で拡張できる新しいビジネスモデルを検討している企業にとっては特に切実です。社内の機能やインフラを拡大するのではなく、サービスを利用し、AIなどの先端技術を活用することにより、21世紀の企業は膨大な量のデータから、ビジネスを向上させ顧客体験に変革を起こすための洞察を得ることができます。

未来のIT組織は、企業がデータのサプライチェーンを大幅に改革し、データのモジュール性とガバナンスの向上を支援し、また、データ自体が持つ意味の解釈を加味した新しいデータ分類法的设计・作成、先端的なAPIマーケットプレイスの導入・展開、高度なセルフサービス分析機能の利用促進を後押しするようになるでしょう。



変革に挑む時は今

デジタルトランスフォーメーションを進めるべき根拠も、その将来性も明らかです。未来に対応したコネクテッドエンタープライズの潜在的利益を実現するのは難しい挑戦であり、広範囲にわたるIT組織の関与が必要です。IT組織がデジタル活用の局面において経営層の優れたビジネスパートナーとなるためには、IT組織自体にも変革が必要です。これは簡単なことではなく、従来通りのやり方による、テクノロジー対応による事業改革を実現しようとしてもうまくいきません。

先進的な企業にとって、ここに掲げた6つの要素は新しい概念ではありません。その多くは、各要素に対する取り組みの定義や範囲決定の中で少なからず困難を経験しています。しかし、完全に「モダンデリバリー」な企業になるか、そうでないかの二者択一ではありません。認識すべきことは、各企業が導入すべき適正な範囲と規模、つまりコネクテッドエンタープライズの効果につながる範囲と規模を見極め、そこに生死をかける覚悟を持ってこのソリューションに取り組む必要があるということです。

KPMGのご紹介

CIOやITリーダーが次第に複雑な要求や難題に直面するようになってきていることを、KPMGは理解しています。今やIT組織は、ビジネスのサポートだけでなく、ビジネスを前進させる存在にならなければなりません。取締役会は次第にデジタル投資に対する収益を期待するようになり、デジタルトランスフォーメーション戦略の導入を成功させて企業のアジリティや応答性を高め、顧客体験を強化することを求めています。

KPMGは、最新の技術を活用し、企業がテクノロジー投資の戦略的価値を高められるように支援します。イノベーションと競争力向上にテクノロジーの利用を検討されましたら、KPMGへお問い合わせください。

関連文献

本書は、今後5年間にマーケットリーダーがIT分野で取り組むことになる6つの重要な要素を考察したKPMGの「Future of IT (ITの未来)」シリーズの一部です。Future of ITをさらに詳しく知りたい方、またシリーズの他のレポートをお読みにになりたい方は、home.kpmg/jp/Future-IT にアクセスしてください。

お問い合わせ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc



本冊子は、KPMGインターナショナルが2019年3月に発行した「Creating a future-ready IT function - today」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2019 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 19-1049

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by CREATE | CRT106359