



マーケットスピード (市場の変化速度)

コネクテッドエンタープライズ時代の
ITオペレーティングモデル

home.kpmg/jp/Future-IT





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。

未来はハイパーコネクトへ

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、



「デジタル時代に成功した企業のオペレーティングモデルは、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が完全に統合されており、KPMGがコネクテッドエンタープライズと呼ぶ、顧客に焦点を合わせた組織であることが、調査によって判明しました。」

コネクテッドエンタープライズを設計するときはフロントオフィス、ミドルオフィス、およびバックオフィスの連携が不可欠です。しかし、それは何を意味するのでしょうか。例えばデータ活用の点では、コネクテッドエンタープライズにおいて最高情報責任者（バックオフィス）が販売責任者（フロントオフィス）および最高サプライチェーン責任者（ミドルオフィス）との連携を強化し、顧客中心のデータ戦略と企業中心のデータ戦略の両方を構築することにより、組織全体で容易にデータを共有することができます。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²。また、顧客中心の企業はそうでない企業よりも38%高い収益性を達成する可能性があります³。コネクテッドエンタープライズは、進化し続ける顧客の行動や変化する競争相手の戦略に対し、非常に機敏で即応性があります。

コネクテッドエンタープライズの主な差別化要因の1つは、デジタルトランスフォーメーションへの総体的アプローチであり、バリューチェーン全体に負担をかけることなくテクノロジーの力を発揮することです。「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。デジタルインフラが細分化され、顧客サービスからサプライチェーン、事業部門、人事部門、IT部門といったフロント、ミドル、バックオフィス機能の連携が不十分だと、シームレスな顧客体験の提供および成長促進の妨げになる場合があります。

小売業界を例にとると、小売業者は依然としてチャネル別に個別の損益、リーダーシップ、および店舗と電子商取引に対するインセンティブを設定しています。彼らは自社のテクノロジーに多額の投資をしていますが、別々のアプリケーション上で予測と在庫を独立して管理しています。連携が不十分だと、実店舗とオンラインチャネル間の在庫状況を正確に把握できず、チャネルによって商品や価格に不整合が生じる場合があります。小売業者は、「いつでも入手可能、すぐに配送可能」という顧客の期待に応えられるよう、自社の既存のアプリケーションに少しでも早く商品、ベンダー、コンテンツを組み込もうと格闘しています。その結果、各チャネルのプリセールスや販売時点でのコミットメントをサプライチェーンシステムや在庫管理システムでは実現できず、顧客満足度の低下やサービスコストの上昇につながっています。

コネクテッドエンタープライズによって実現されるパフォーマンス向上の成否は、摩擦のないテクノロジーにかかっています。テクノロジーアーキテクチャ、アジャイル手法、セキュアプラットフォームのように、そのほとんどはIT組織が提供し、機動性の高いサプライチェーン、高度なアナリティクスなど、IT組織によって強化されます。IT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確実であり、デジタルテクノロジーを活用したコネクテッドエンタープライズを活用すべき根拠も、その将来性も明らかです。ただし、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。

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

² 世界の企業を対象に、2018年9月にKPMGインテリジェンスの委託を受け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。

³ Harvey Nash/KPMG 2018年度CIO調査

マーケットスピードに対応したオペレーティングモデル

マルチスピードITは新しい概念ではありませんが、それをITの機能以外にもうまく広げていく方法は明確になっていません。組織の俊敏性、生産性の向上、顧客維持率などの指標が注目されますが、コスト効率、サービスの柔軟性、エンタープライズリスクなども依然として有力な要素です。多くのCIOにとって、複数の指標のバランスを取ることは、既存の資産や労働力を管理し、技術的債務の返済を行いつつ、新しい働き方と新たなテクノロジーへの投資の狭間を歩むことを意味します。その結果、徐々に改善する場合がありますが、組織に目立った変化をもたらすほどの意味のある変革には至りません。

コネクテッドエンタープライズは、テクノロジーシステムを活用してクロスチャネル体験を実現し、従業員へ有効なツールを提供し、パートナーやより幅広いデジタルエコシステムと同調するためのノウハウをすべての人に与えることがいかに有効であるかを認識することで、これまでのパラダイムを考え直させるものです。

CIOにとって、これは、エンタープライズテクノロジーのエバンジェリストとして、現代のアーキテクトとして、組織間の壁を打破するリーダーとして、またあらゆるテクノロジーのビルダーとして、より一層影響力を持つ役割を担うことを意味します。これは、ITとビジネスの文化だけでなく、製品やサービスを概念化、設計、開発、提供する方法の構造にも大きな変化をもたらします。

マーケットスピードで動くということを明確に述べると、それは、すべてのテクノロジーサービスと能力を「製品」として管理すべきであるという意味ではなく、それらをプロダクトマネージャーが管理し、投資の成果と顧客満足度を継続的に評価すること、そして機動力のあるフルスタックチームにビジネスの目標と主要成果（OKR, Objectives and Key Results）に照らした継続的な開発・リリースを推進させることを意味します。例えば、クラウド化を急ぐことは多くのユースケースにとって意味があるかもしれませんが、制約のある環境下で高い可用性とレスポンスが求められ、1日数百万件のトランザクションを処理するようなアプリケーションには必ずしも向いているとは言えません。逆に、顧客志向で豊富なデータを生成するようなアプリケーションは、頻繁に変わる要件に対応して、複数のプラットフォームに展開する必要があり、最新の方法での配布・実行が求められます。各製品やサービスは、さまざまな経営指標に基づき異なるペースで投入されます。「早い」は必ずしも適正なスピードであるとは限りません。マーケットスピードのオペレーティングモデルは、絶えずこれらの条件を評価し、適切な方法、スキル、アーキテクチャに対応します。

マーケットスピード組織であるための 主要要素



柔軟性

マーケットスピードのオペレーティングモデルへの移行を成功させるには、さまざまなデリバリー手法と、価値を最大化する最良のルートを選択できるように適切な構成要素を配置することが求められます。スピードがあっても柔軟性を欠いていれば道のりは困難なものになるでしょう。柔軟な事業運営は、需要が変化し続ける中でいかにスムーズに業務を進めることができるかを左右します。マーケットスピードモデルでは、より柔軟なガバナンスポリシーと、ITと事業がサービスベースモデルおよび消費ベースモデルを通じて新しい市場機会を活用できるようにする、より広範なサプライヤーエコシステムを採用しています。多くの組織にとって、このことは、悪い事象の発生を予防する厳格な管理手法から、成功を妨げかねない潜在的なリスクを考慮し、そうしたリスクに応じて設計する適応型の管理手法へと改めることを意味します。



拡張性

新しいデリバリーモデルによって拡張性の高い機能が実現します。新しい技術や急速に変化する技術をサポートするには、ITは自社開発、購入、レンタルの手段を組み合わせ、いつでもどこからでも機能を仲介する必要があります。サービスを追加、拡張するには、自動化の範囲を広げるだけでよく、追加人材を採用、訓練、配置する必要はありません。コンポーネントベースのアーキテクチャであれば、分散されたパターンライブラリからローコード製品を組み立てることにより、拡張性のあるデリバリーが可能となります。例えば、ある保険会社では、融通が利かず、レジリエンスの低い引受・支払処理・調整システムを改善するため、コンテナ化されたコンポーネントにシステムの機能を分解し、仕事量や顧客ニーズの変化に応じて水平的にも垂直的にも拡張・縮小できるようにしました。これにより企業全体に及ぶ障害のリスクが軽減されただけでなく、アプリケーション全体に影響を与えずに、バリューチェーンを継続的に強化できるようになりました⁴。



人間的であること

マーケットスピードを加速させる成功要因は、人と文化が主導するアプローチ——まさに人間的な組織によってもたらされます。新しい働き方、障壁の打破、共通の目標への前進には、いずれも権限を持ったチームが必要です。この新しいコラボレーション環境では、人間中心のスキルを身に付ける必要があります。より柔軟なスキル——共感、創造性、デザイン思考、感情的知性の促進など——に重点を置き、関連する技術的な専門知識で補完することにより、新しい発想、イノベーション、競争優位につながるでしょう。自動化によってITの定型業務の多くが不要になり、組織全体で適切なスキルの組み合わせを構成することへ焦点が移り、将来的に人材がより創造的な活動に集中して取り組めるようになる結果、会社との間で良好な関係が築けるようになります。例えば、AT&Tは、これからの10年間で「ソフトウェア定義型ネットワーキング」を提供する能力を備えた組織として生き残れるように、従業員10万人に対する大がかりな再教育に着手します⁵。

⁴ Mendix blog “Why Your Application Should Be Built with a Component-Based Architecture”、Marshall Worster、2018年10月

⁵ AT&T invests over \$1B to retrain 100,000 employees (HRDive、2017年3月)

マーケットスピードモデル設計

コネクテッドエンタープライズを中心としたITを設計する場合、「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、**未来のITオペレーティングモデルは、統合ITサービス、ビジネス主導の機能、およびバリューチェーン特有の要素を支える外部パートナーから成るエコシステムです。**

サービスインテグレーションやオーケストレーションなど、ITオペレーティングモデルの現在のコンポーネントは、**未来のオペレーティングモデルでも中心的な要素であることに変わりはありませんが、その進化はマーケットスピードモデルの能力次第です。**



戦略とアーキテクチャー

大規模なデジタル技術を採用することによって、戦略にかかわる能力は一変します。IT戦略は経営戦略と同義になり、組織にとって中核の不可欠な要素になっています。マーケットスピードモデルの戦略担当者は、3年計画などの固定したものの代わりに、OKR (Objectives and Key Results) を用いてステークホルダーのニーズに照らしながら、製品とサービスのパフォーマンスを継続的にレビューすることに重点を置きます。このためには、大がかりな融通の利かない投資戦略は排除し、より小さなブロック単位で計画を立て、バリューチェーンやプロジェクトポートフォリオを勘案して正しい方向付けを行います。アーキテクチャーはもはや技術者たちに任せるものではありません。マーケットスピードのオペレーティングモデルでは、アーキテクチャーは、組織のデジタル技術とイノベーションの目標をつないで調整するという、戦略的に重要な意味を持ちます。次世代のアーキテクトは、投資の決定、ガバナンス、リスク目標に大きな影響力を持ち、業務の遂行方法についてリーダーに助言し、経営に密接に関わります。マーケットスピードのアーキテクトは、クラウドネイティブで分散化した、つまりサーバーレスの設計を多用し、環境の分析にはほとんど時間をかけず、むしろ市場でのAPIとの統合が容易なプラットフォームを利用して、ビジネスのつながりを支援することに集中します。



デジタルデリバリー

デジタルデリバリーとは、組織の製品アーキテクチャーをサポートし、製品やサービスの提供を最適化する手段を提供する能力です。デジタルデリバリーは、マーケットスピードのオペレーティングモデルを牽引するエンジンです。最新のデリバリー手法では、フィードバックループからのインプットを迅速に取り入れ手戻りの発生を抑えられるようにするために、アジャイル手法、SAFe (Scaled Agile Framework) やSRE (Site Reliability Engineering) などのフレームワークを有効利用するとともに、開発、テスト、運用ツールの自動化機能を幅広く活用します。将来のITオペレーティングモデルは、DevOpsのためのDevOpsを実行するのではなく、これらの原則を使って多様な製品・サービスにかかる業務を効率的に管理します。



パートナーシップと イノベーション

長きにわたり、ビジネス・リレーションシップ・マネジメントはオペレーティングモデルの一部でした。しかし、コネクテッドエンタープライズを支える他の多くの能力と同じく、これに関する力学は完全に塗り替えられつつあります。従来の需要／供給関係、ブローカー／インテグレーターの力学から移行する場合、完全なDevOpsモデルでも、事業チームとテクノロジーチームがどのように連携するかについては強固なアプローチが必要です。これには、経営指標を使った成功基準、信頼の文化の醸成、そして失敗を迅速かつ継続的に改善することを奨励することが求められます。アーキテクト、デザイナー、エンジニアが緊密に協力することで、将来のビジネスパートナーは、その製品チームにとって複雑な会社組織での活動の手助けとなり、顧客中心の役割を保ち続けるでしょう。

イノベーションをサポートするために、マーケットスピードのオペレーティングモデルは、従来のIT機能の多くの側面がビジネスパートナーに移行することでコネクテッドエンタープライズを可能にすると予測しています。調査によると、経営陣の80%以上が、今後増加するイノベーション（現在の製品、サービス、社内プロセスを改善する方法の模索）はビジネス部門が進めるものだと考えていますが、経営幹部の大半は、さらに複雑な変革を起こすには、ITなどのリーダーシップ部門との継続的なコラボレーションが必要だと考えています⁶。イノベーションは、マーケットスピードのオペレーティングモデルの中核であり、それを生み出すには、サードパーティや専用チームを意識して活用し、シェアードテクノロジープラットフォーム、実験的アーキテクチャー、データとアナリティクス、R&Dなどの能力を開発する必要があります。



タレントマネジメント

CIOの65%以上が、スキル不足のためにトランスフォーメーションを十分にサポートできないと回答しています⁷。予想されるとおり、現在または過去のITオペレーティングモデルのほとんどは、ITタレントマネジメントと組織設計を省略、あるいは人事部が行うものであると考えて進められています。ITワークフォースの未来は、柔軟性と、誰がどのように仕事をするのかをより深く理解することで成り立ちます。コネクテッドエンタープライズ企業では、CEO、CHRO、CIOが協力して人材の獲得方法を再考し、総合的な人材育成計画を策定して、従業員の雇用を管理し、より良い文化を構築します。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人材戦略に的確に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。思考の速度で作業をすることで、これらのテクノロジーは、スキルのある専門家を増強し、例えば、会社の報告書や会計に適用すべき最適な税務処理について判断するといったことなど、スループットと効率を大幅に高めて、業務をより迅速にこなせるようにします。時間のかかる業務や単純な業務から、より洞察に満ちた高い価値を創出する業務にシフトすることで、売上高と利益にダイレクトにプラスの影響をもたらされます。

⁶ Benchmarking Innovation Impact 2018 (Innovation Leader LLCおよびKPMG米国、2018年)

⁷ Harvey Nash/KPMG 2018年度CIO調査

マーケットスピードへパワーアップ

“

「CIOはもはや守りの番を求められることはありません。彼らはCEOの直属となり、取締役会に参加し、企業の戦略的方向性の決定に加わり、シームレスなデジタルオペレーティングモデルを設計し、目標に対するパフォーマンスや成果を監視する立場になりつつあります。」

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

ビジネスとテクノロジーの境界が曖昧になっていくにつれて、企業内のあらゆるレベルで影響力を強めることができるまたとない機会がCIOとIT部門に訪れています。

「CIOはもはや守りの番を求められることはありません。彼らはCEOの直属となり、取締役会に参加し、企業の戦略的方向性の決定に加わり、シームレスなデジタルオペレーティングモデルを設計し、目標に対するパフォーマンスや成果を監視する立場になりつつあります。」とBatesは述べています。このプロセスを推進するために、CIOは、自社のIT組織を創造的に再生するための措置を講じたり、ビジネスパートナーと共に、売上成長や効率的な資本配分などの重要な問題に向き合う必要があります。成功の鍵は、IT部門がすべてを構築・接続する組織から、顧客の要求に応じてどのようなスピードでも実行できる能力、ガバナンス、プラットフォーム、およびパートナーを擁する組織へと変化するために、綿密な計画を立てることです。

この変化に備えるためにIT組織は今何をすべきか

1. コネクテッドエンタープライズの力を認識する

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の統合におけるITの役割は非常に重要です。クラウド、自動化、顧客固有の指標に的を絞った高度な分析ソリューションを活用した統合アーキテクチャーがなければ、コネクテッドエンタープライズのメリットは実現できません。

4. 従来のIT能力モデルや組織の定義にとらわれない

コネクテッドエンタープライズでは、あらゆる場所にテクノロジーのプロフェッショナルを配置するEnd-to-Endの統合が必要です。従来のITスキル、資格、組織の定義にとらわれない技術系の人材を揃えるには、ビジネス、サードパーティ、パートナーを含む、人材、学習、および能力に対して360度の視点を持つ必要があります。

2. 適切な製品構成について理解を深める

マーケットスピードモデルは、それぞれの製品やサービスの明確なニーズによって決定付けられます。テクノロジー、デリバリー、人材、外注先、セキュリティ、データ、財務、イノベーション、リスクの各属性の適切な構成を特定、評価し、決定することが、マーケットスピードの経営モデルを設計する上で役立ちます。

5. 「シフトレフト」によってガバナンスとリスク管理を進化させる

スピード、機動性、柔軟性、正確性、セキュリティは、従来のように特定の場所に留めるのではなく、バリューチェーン全体にガバナンス・コンピテンシーとリスク・コンピテンシーを組み込むことで達成されます。サイバー、法令遵守、内部監査などの中核業務をバリューチェーンの上流側へシフト、つまり「シフトレフト」させることによって、製品チームやサービスチームは早い段階で相談、レビュー、承認の恩恵を受けることができます。

3. 技術投資より文化の変化を優先する

アジャイルな働き方が成功するためには、チームが互いを信頼し、オープンに協力し合い、試行錯誤を恐れないことが必要です。ITは、組織の働き方を再定義する上で重要な役割を果たします。まずはITに対する基本原則（例えば、手法よりも機動性重視、管理よりも協調重視、強硬姿勢よりもコミュニティ重視）に関して経営陣の足並みを揃えることです。

6. 経営幹部を取り込む

ITトランスフォーメーションに多額の投資を行っている企業は多いものの、期待通りの成果を上げている企業はごくわずかです。その根本原因は、ITの内外において、同時に実行されている多数のプログラムや取り組み、ポイントソリューション、テクノロジープロジェクトが多すぎることです。CIOは、取締役会と経営幹部に対してコネクテッドエンタープライズとマーケットスピードのオペレーティングモデルを推奨し、投資案件を統合して共同で管理することを促し、プロジェクトが無秩序に実行される状態を解消する必要があります。

多くの企業は、これら6つのポイントに対して足並みを揃えて実行することに大きな課題を抱えています。「デジタルデリバリー」な企業になるか否かの二者択一ではないことを心に留めておいてください。企業は、コネクテッドエンタープライズの効果を得られるオペレーティングモデルを導入するために、その適切なスコープ、規模、計画を見いだす必要があります。

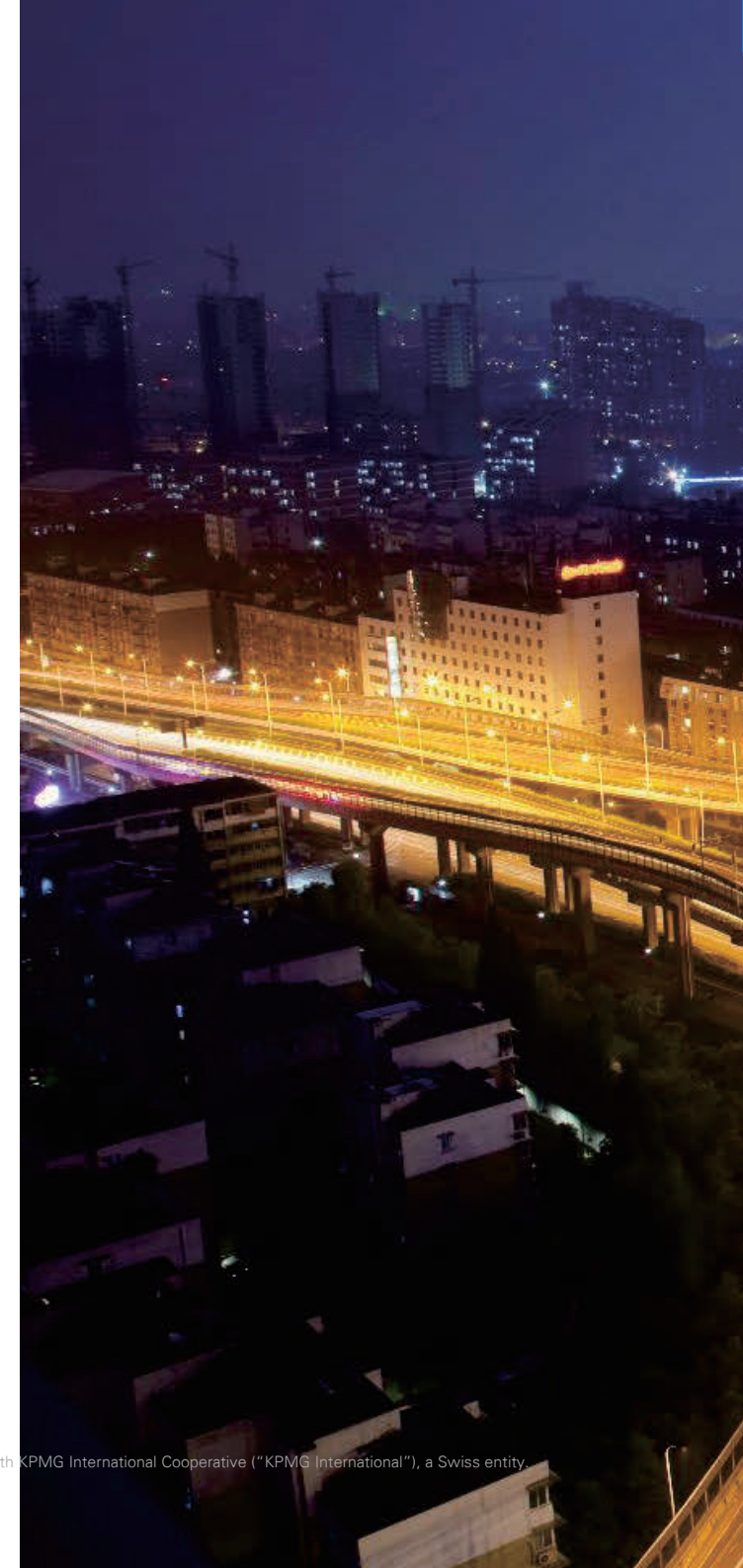
KPMGのご紹介

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るようになってきました。

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ていたら、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「Market speed」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. 19-1050

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

Designed by CREATE | CRT106359