



広がる デジタルデバイス

リーディングカンパニーは新しい現実で
どのように成功を収めているか

目次

2

デジタルアジェンダ

4

デジタルリーダーに
必須の特性

5

マーケットスピードの
オペレーティングモデル

6

労働力の適応力向上

9

最新の方法論の活用

10

資産としてのデータ

12

顧客からの信頼

14

ダイナミックな投資

15

難題を受け入れよう

デジタルアジェンダは以前からきわめて重要な課題とみなされてきました。しかし、さらに重要な問題があります。

効果的にデジタルトランスフォーメーションを実行することが、組織としての成功と凋落を分けるカギになりました。単にデジタルアジェンダを推進するかどうかではなく、デジタルリーダー（デジタル技術活用の先駆的企業）とその他の企業の間で格差が広がっていることが問題なのです。KPMGの調査によると、デジタルリーダーはイノベーションのスケールで高い効果を上げる確率が同業他社の2倍、顧客や従業員に優れたエクスペリエンスを提供する確率が同じく3倍という結果が出ました¹。こうした格差を埋めて取り残されないようにすることが、デジタル環境を生き抜く上で何よりも重要です。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミック (世界的大流行) は、すでに発生しつつあった事象、すなわち工業中心の経済から情報中心の経済へという、時代を画する変化を加速させました。従来の市場チャネルや働き方が根底から覆され、デジタルアジェンダの重要性はこの上なく高まりました。

KPMGが先ごろ実施したITリーダーシップについての調査から、クラウド、オートメーション、人工知能 (AI) といったデジタル技術

への有意義な投資を済ませた企業は、2021年にそうした投資を加速させる用意があることが分かりました。対照的に、まだ調査を始めたばかり、あるいは着手していない企業は、近い将来投資する可能性が低いと思われま。資本の制約や実施段階の不備、あるいは不十分な変革スピードにより、手が出せない状態になるのです²。

新たな現実では、新テクノロジーを搭載した製品やビジネスモデルへのシフトがこれまでに目立つようになります。IT関連調査会社のIDCは、2024年までにIT部門の支出の50%以上がデジタル分野の変革とイノベーションに投資されると予測しており、これは2018年の31%から上昇しています³。組織はまた、特にクラウドの活用など労働量の少ない資本集約的なオペレーティングモデルへの移行を通じて、予算効率の向上を目指すでしょう。KPMGの調査によれば、COVID-19が新テクノロジーの導入を絶えず加速していると、ITリーダー企業の半数近く (47%) が考えています⁴。

KPMGのCIOセンター・オブ・エクセレンスのプリンシパル兼グローバルリーダー、スティーブ・ベイツはこう述べています。「デジ

タル分野において、持つ者と持たざる者の格差が広がり、そのスピードも増してきました。そのために、企業、業界、国、地域間で競争力の差が拡大しています。さらに深刻なのは、デジタルリーダーとそれ以外の業界各社とのギャップです。KPMGのデータは、リーダー企業のテクノロジー投資額が競合他社を25~50%上回るという結果を示しています⁵。」



1 「HARVEY NASH/KPMG 2020年度CIO調査」、Harvey Nash・KPMGインターナショナル
 2 「HARVEY NASH/KPMG 2020年度CIO調査」、Harvey Nash・KPMGインターナショナル
 3 IDC FutureScape 2020 <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS45613519>
 4 「HARVEY NASH/KPMG 2020年度CIO調査」、Harvey Nash・KPMGインターナショナル
 5 「HARVEY NASH/KPMG 2020年度CIO調査」、Harvey Nash・KPMGインターナショナル

デジタルリーダーの業績は、以下の主な事業指標のすべてで競合他社に大きく差をつけています。

2倍

顧客の信頼を獲得できています

3倍

顧客および従業員への好ましいエクスペリエンスを提供し、株価が上昇しています

3.5倍

売上高と利益が増加しています

4倍

オペレーションの効率が向上しています

5倍

新製品⁶・サービスの市場投入スピードを短縮しています



「一部の企業にとって危険なのは、そのうち格差が埋められないほど広がってしまい、取引相手や従業員の目にデジタルリーダーと他の組織との差があからさまに分かることです。一部の業界では、デジタルリーダーが『一人勝ち』する市場を築こうとしています。」

— Steve Bates

Principal and global leader,
KPMG CIO Center of Excellence

6 「HARVEY NASH/KPMG 2020年度CIO調査」、
Harvey Nash・KPMGインターナショナル

デジタルを牽引する IT部門に求められる要素

IT部門がデジタル化においてリーダーシップを発揮するためには、デジタル化における技術的な支援に留まらず、それをフロントビジネスにおける価値創出につなげていくことが求められます。



ダイナミックな投資

新たな働き方を支える資金調達ポリシーを改定し、IT支出がビジネス価値の向上にどのように貢献しているのかを財務面から示す。



労働力の適応力向上

変化する従業員の期待と働き方に対応しながら、テクノロジースキルの高度化と組織の成長を一致させるためのIT労働力戦略を策定する。



顧客からの信頼

テクノロジーリスクを考慮しながら顧客にサービスを提供し、また顧客を守ることで、技術面における信頼を構築する。



最新の方法論の活用

主要製品の設計や開発を加速させるために、プロダクト管理、Scaled AgileやDevSecOpsなどの最新の開発方法論を活用する。



資産としてのデータ



新しいツールやデータソースを活用してより深い洞察を得ることが出来るようなデータ対応力の高い人員を活用することで、情報の価値を高める。

マーケットスピードのオペレーティングモデル

企業が新たな現実を生き延びて成功を収めるには、製品やサービス、体験を、顧客の期待するスピードで継続かつ安全に提供することが必要です。そのため、将来のITオペレーティングモデルは、アジャイルでフレキシブル、かつダイナミックでなくてはなりません。組織と市場の需要に適応しつつ、さまざまなスピードとスケールで対応力を発揮することが求められるのです。こうした臨機応変な可変性は決定的なイネイブラーであり、それがなければ、企業の業績や顧客の応答性、生産性の変革に向けた企業努力が実を結ぶ可能性は低いでしょう。

何よりも、マーケットスピード（顧客の期待するスピード）のオペレーティングモデルはポートフォリオ主導型です。つまり、オペレーティングモデル全体が、組織構成や管理体制からその基盤であるテクノロジーアーキテクチャに至るまで、企業の具体的な価値ストリームとその固有のスピード、特性、特徴を中心に設計されていなくてはなりません。

ベイツは述べています。「マーケットスピードのオペレーティングモデルを形づくる明確な原則が3つあります。第1に、エンドツーエンドのテクノロジーポートフォリオに結び付いた価値ストリームと具体的なビジネス成果という観点から、すべてを判断すること。共通点のないソリューションやつながっていない数多くの機能、具体的なビジネス成果の明確な見通しの欠如は、改善すべき点です。第2に、整合性を維持しながら迅速かつ安全にビジネスニーズに備えるデリバリーを目指すなら、縦割りで管理されるアーキテクチャや設計を、最新のテックスタック、ハイパーオートメーション、オープンソース基準に基づいたフルスタックのアーキテクチャに移行することが肝要です。最後に、『意図を持った変革』であること。具体的なビジネス成果に的を絞った投資を通じて、オペレーティングモデルの変革を順序立て、スケールし、統合することです。高い目標を追うあまり、大がかりで複雑なモデルを作ろうとして、プログラムの初期段階で勢いを失う組織が多すぎます。」



「IT部門が一定の速度で作業を進めることはできなくなりました。市場と従業員の両方のニーズに確実に対応できる、臨機応変なスピードが求められるためです。縦割りで融通の利かない組織構造を見直し、孤立したプロジェクトや活動をフルスタックのアーキテクチャとカスタマーエクスペリエンスチームに再構成するのです。」

— Steve Bates
Principal and global leader,
KPMG CIO Center of Excellence

とはいえ、大部分の企業にとって、企業の全ポートフォリオを光速で遂行することは採算性（と必要性）の点で無理があります。ビジネス上の成果を出すためであれば、一部のレガシーポートフォリオは完全にクラウドネイティブでアジャイルなDevSecOpsデリバリーモデルに移行しなくてもよいでしょう。求められる成果を達成する最適な方法を知っていることは、無理やり同種のデジタルモデルに当てはめるよりも大切なことです。デジタルリーダーは画一的なモデルを避け、代わりに的を絞った、小回りの利く柔軟なアーキテクチャ、ツールチェーン、ポリシー、働き方を採用して変化するニーズに適応します。



正しく設計することは、デジタル変革の成否を左右するきわめて重要な第一歩です。

労働力の適応力向上

将来のIT労働力（従業員、サプライヤー、パートナーを含む）は、成長思考を持つでしょう。労働力の適応力向上とは、変化する市場の需要力学に合わせてシフトしつつ、絶えず生まれるテクノロジーの要件に対応できるようスキルセットを磨く力を備えた、いわば1つのエコシステムです。組織は進化する市場環境を見通し、それに基づいてIT労働力およびソーシング戦略を策定し、データに基づくシナリオを活用して技術スキルを優先的成長分野にマッチさせ、並行して従業員の期待や働き方の変化を受け入れることが求められます。

今日の新たな現実では、労働力の変革という必須の課題が以前にもまして際立っています。

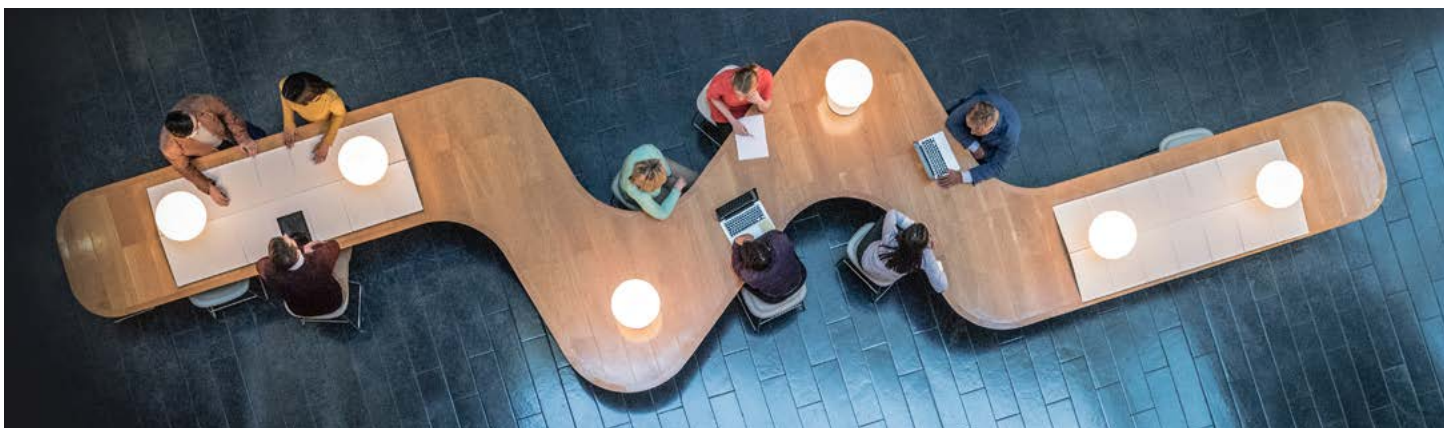


「COVID-19に世界全体が対応した結果として労働力にもたらした変化は、すでにあった傾向をさらに加速させ、組織が予測し得なかった課題を突きつけています。人同士のつながりのダイナミクス、それに関連した労働力の構造、従業員の期待、そして仕事の将来そのものが書き換えられようとしています。」

—Robert Bolton
Head of the KPMG Human Resource Center of Excellence in the United Kingdom

デジタルリーダーは、この新たな現実にはさまざまな方法で対処しています。第1に、「アトマイジング」と呼ばれるアプローチを採用して、将来に対応できる労働力のエコシステムを構築します。このモデルは従来のように1人に1つの仕事を割り当てるのではなく、各スキルをモジュラー化して適応しやすくすることを重視する方式で、業務の遂行方法に適した、柔軟で分散型のアプローチが可能です。タスクを分解して望む成果にフォーカスすれば、一部のタスクを再編成して社内に残すべき業務と外部に委託すべき業務を決定するとともに、ケースによっては最適に遂行できる場所を判断できます。

作業を分解すれば、どのタスクが、あるいはタスクのどの側面がオートメーションやオーグメンテーションによって改善され、どのタスクが人間主導のままでもよいかについても企業が判断しやすくなります。財務部門を例に挙げると、財務予測はオートメーションとオーグメンテーションの両方を活用するチャンスです。予測を立てる際の手作業によるデータ収集や追跡調査をロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）に任せれば、同じ情報源から継続して売上高や費用といったデータを集め、計算を実行し、結果をインプットすることが可能です。こうした作業の自動化は、スタッフを単調で付加価値を生まない業務から解放し、ミスを犯すリスクを減らします。一方で、財務予測のうち創造的で問題解決的な作業は、機械学習（ML）を通じたオーグメンテーションにうってつけです。MLは予測業務における評価・意思決定機能の境界線を押し広げる助けとなります。具体的には、より大量のデータを取り込んで評価してより精度の高い予測を立てる一方で、将来的には価格変動のパターンを見つけ、表向きは関連のないように見える事柄に相関性を見いだすのに役立ちます（追加シグナルのデータから市場の混乱の可能性を予測するなど）。RPAとMLを活用することで、付加価値の高い業務によりフォーカスして高い成果を上げつつ、スタッフの対応力の境界線を押し広げることができます。



第2に、デジタルリーダーは従業員とサードパーティの両方の実務者のキャリアを、テクノロジースキルの包括的360度評価に基づいて再構築します。新たな現実、働き方、インセンティブ、学習を含めたテクノロジー専門職の新しい道筋を描こうとしています。「KPMGグローバルCEO調査2020」によれば、デジタルリーダーは自身の組織が直面する最も重大なオペレーショナルリスクとして、人材リスクを上位に挙げています⁷。こうした企業は、すべての人員をツールとデータを駆使してビジネスの成果にインパクトを与えるテクノロジストとみなすことで、自社を差別化します。IT部門の内部ではスタッフの技術力とビジネスに関する洞察力の均衡にフォーカスし、カスタマージャーニーを中心に据えたテクノロジーを創造します。

デジタルリーダーは、労働力のエコシステム形成や従業員のキャリアパスの再構築だけでなく、価値観、協力、共感を重んじるリーダーシップ文化を確立します。KPMGの調査によると、IT人材獲得にあたって確固たる企業文化とリーダーシップは、今や報酬すら上回る最大の決め手とみなされていることが分かりました。このことはITリーダーにとって、従業員に明確かつ魅力的な条件を提示することがきわめて重要だということを示唆しています。チームの各人員がそのキャリアを開拓でき、しっかりした人材育成、研修、アップスキリングの文化が確立された、直観に訴えるキャリアパスが存在しなくてはなりません。臨機応変でレジリエントなIT部門を支える多角的なスキルセットを備えたプロフェッショナルを育てるためには、スキルに対する総合的な視点が必要です。柔軟な働き方も、多くの人々にとって優先度が高まりつつあります。この傾向はパンデミックによってさらに定着しました。

ITリーダー自身が、自社チームの文化と構成に計り知れないインパクトを与えています。



「リーダー自身が望む文化を創造できるよう、人員の編成にも留意すべきです。リーダーシップと協働が報いられ、自身のキャリアの焦点を組織の目標と調和させることのできる創造力を備えた人材が厚遇されるようにします。」

—Sanjay Pathak
Head of the KPMG Canada's Technology
Strategy and Digital Transformation
practice observes

テクノロジーが企業を真にサポートする、例えばニーズに応じて移行するだけでなく、トランスフォーメーションを起こす変化を予測して実現への熱意と能力を備えた労働力でそれに対応しようとする場合、あらゆるCIO（最高情報責任者）にとって重要なのは、適応性と高度な柔軟性を持ったチームづくりです。これには高度なオートメーションや、機械学習とAIを適所に用いたオーグメンテーションの導入も含まれます。

7 「KPMGグローバルCEO調査2020」、KPMGインターナショナル



事例——労働力の適応力向上

急速に進化する競争の激しい市場に後れをとらないよう、ある世界有数のプロフェッショナルサービス会社は、IT労働力を変革してエコシステムを拡張し、テクノロジー中心の新たな製品・サービス群に軸足を移す必要に迫られました。3つの主要事業を150カ国以上で展開する同社のIT部門は、現地事業所が意思決定権を有しながら、一貫性ある管理されたプラットフォーム、共通のデジタル基幹通信網、将来に対応可能なスキル、新しい働き方を備えた、緩やかな組織体制のオペレーティングモデルの下に設計されていました。人間中心のビジネスからテクノロジーとインサイトに基づくモデルに移行するにあたり、社内外のテクノロジー人員に大がかりなアップグレードが必要なることが明らかになりました。

同社はまず、商品・サービス戦略をテクノロジーロードマップに関連付けました。IT幹部は、変革の効果が最も見込める戦略的に重要な技術ポートフォリオを優先的に選び、テクノロジースキルに最大の転換を要する投資領域を絞り込みました。また、変革プログラム推進室(TMO)と製品マネジメント部門を設置し、何を実現すべきか、それをどこでどのように、誰が実現するかを完全に把握できるようにしました。特定の種類の製品をサポートする社内外のテクノロジストに的を絞り、対象となる職務、スキル、学習の道筋が策定されました。共通のツールセットを選定し、アジャイルで自動化され、統合された業務環境が可能になりました。最後に、無駄を省いたガバナンスモデルを全社に導入し、部門を越えたリーダー、アーキテクト、保証・セキュリティ、製品マネジメントチームが、リスクと機会を迅速に評価してスピーディーな意思決定ができるようにしました。

同社はデジタルリーダーとして、テクノロジーを搭載した製品・サービスやIT支出の透明性向上、全社的な対応力の把握を実現した結果、市場投入までの期間短縮を見込んでいます。また各部門のIT専門職向けに、ローテーション制度による研修やOJTなどのキャリア機会をよりいっそう提供する予定です。これらを経て、同社はITデリバリーの目に見える改善とテクノロジーによるコスト節減を両立する、競争力のある企業に生まれ変わることができるでしょう。

最新の方法論の活用

最新の開発方法論が可能にしたデジタルトランスフォーメーションにより、企業が受ける恩恵は明らかです。高頻度のデプロイ、シフトレフトのアプローチ、自動化されたオペレーションはすべてIT分野での効率向上ですが、これらはそのままビジネスの実績につながります。デジタルリーダーが最新の開発方法論手法を採用すれば、組織の目標を達成する確率は倍増します。前述のCIO調査では対象者の71%が、オートメーション技術を増やせるように自社サービスのデリバリーモデルを変更する予定だと答えています⁸。

71% の調査対象者が、自社のサービスデリバリーモデルを変更する予定だと答えています

最新の開発方法論を採用するリーダー企業では、他社と比べてコードのデプロイ頻度が高くなるだけでなく、デリバリーサイクルが大幅に短縮され、インシデントからの回復が大いに早まります。企業のこうした特性は創造性や実験的な試み、イノベーションを促し、その結果、市場に適応してライバル企業に先んじることを可能にします。



「最新の開発方法論を採用したデジタルリーダー企業は、一般に3~4年間で製品やアプリのデリバリー効率、コードの品質、オペレーションのサポートが着実に改善し、同時に従業員のモチベーションとコミットメントが向上したことを実感します。KPMGのサポートを受けて顧客が設定した目標と主要な成果を振り返り、こうした改善が顧客企業の市場競争力に直接的なインパクトを与えることを経験しました。ビジネス上の成果は明らかです。うまくやり遂げたデジタルリーダーは、業績目標を上回る収益性、市場シェア、生産性を達成する確率が2倍になりました。」

—Tim de Koning
KPMG Global Solution leader—
Modern Delivery, Netherlands

アジャイル、スクラム、プロダクトマネジメント、DevSecOpsといった概念は今やIT技術者にとって目新しいものではなく、ますます多くの企業がSAFeやSREなどの新たな手法を活用し、IT機能の範囲を超えたプロダクト中心のエンジンを拡張および維持しています。

ただし、課題は残ります。IT分野ではスケーラビリティ、セキュリティ、統合が、ビジネス分野では経営陣の支持取り付け、企業文化の変革、通常の職務への影響、価値の実現などが主な課題です。

8 「HARVEY NASH/KPMG 2020年度CIO調査」、Harvey Nash・KPMGインターナショナル

事例—最新の方法論の活用

ある多国籍通信プロバイダーは、スケーリングフレームワークの設計によって作業モデルを変更し、サードパーティのプロバイダーを含めた大規模なアジャイル開発環境を実現可能にしました。それを達成するにあたり、同社のDXチームが包括的な新作業モデルを開発してキャパシティ、スキル、働き方を完全に把握し、大規模なアジャイル環境への転換を促せるよう縦割体制の打破をサポートしました。戦略上最も重要なパートナーからコミットメントを取り付けることの重要性を理解していた同社は、エコシステム全体にわたって契約の再交渉を行い、デリバリー転換を後押ししました。また、アプリケーションチームレベルだけでなく経営幹部レベルでアジャイルデリバリーを支持し、大規模なアジャイル環境を完全に実現した結果、3年間で市場投入までのスピードを約50%向上させることができました。



資産としてのデータ

データが企業の中核となった今、その利用はきわめて重要です。ノイズを除去してインサイトを選び出し、データの価値を解放してパフォーマンス向上を導く能力は、他にはないデジタルリーダーの特性です。



「近年、多くの企業でデータの価値に対する認識が驚異的に高まっていますが、一方でそれに対処しようとする取組みはまだまです。データは依然としてビジネスプロセスの『副産物』と思われがちで、企業の所有物というよりも管理・技術の問題ととらえられる傾向にあります。データの持つ価値を十分に理解するためには、企業のデータに対する対応や理解の仕方を根本的に変える必要があります。」

—Phil Cozier

Head of KPMG UK's Tech Strategy Practice

データの持つ価値を解放するには、社内全体にデータを使いこなせる人員を配し、こうした人員が新ツールとデータソースを用いてビジネスインサイトを生み出すために必要とするデータを、高品質かつすぐに使える形式で提供できるようなアーキテクチャとフレームワークを整備することが必要です。

KPMGの経験から、データへの成熟したアプローチを持つデジタルリーダーに共通の主要原則3つを以下に紹介します。

- 複数のデータソースを活用して、クラウド上に構築された最新のデータアーキテクチャを開発
- アナリティクス（分析）、オートメーション（自動化）、統合に関する拡張ソリューション
- データに対する明確な説明責任を徹底し、従業員の強力なデータフルエンシー（データ活用能力）を確立する

これらの原則を行動に移すため、リーダー組織はデータアーキテクチャを「右から左へ」設計するよう徹底します。つまり、自社の価値ストリームの目的に合ったデザインとなるよう計画するのです。こうした企業はあらゆるデータソースを自身のネイティブフォーマットで検討してアーキテクチャを構築し、クラウドネイティブのツールとELTを用いて抽出したデータを、使用するタイプに応じて対象となるドメインかマイクロサービスに書き出します。こうしたリーダーは、単純で順応性が高く、高度に自動化された、スケーラブルでレジリエント、かつセキュアなデータアーキテクチャを確保します。社内の各チームによるデータ管理を支援するツールやプロダクトの選定にあたっては、マルチクラウドおよびオンプレミスのどちらのアプリでもソーシング、準備、ロード、統合にかかる時間を減らせるよう配慮します。最後に、リーダー企業は文化を重視し、全スタッフのデータリテラシーを高めるプログラムを推進するとともに、自身の目指すデータ対応力という土台の優先条件と経営陣の職責・ガバナンスポリシーを調和させています。

データの持つ価値を解放するには、社内全体にデータを使いこなせる人員を配するとともに、こうした人員が必要とするデータを提供できるようなアーキテクチャとフレームワークを整備することが必要です。

事例——資産としてのデータ

米国で石油・ガス事業を手がけるあるデジタルリーダーは、事業規模と資産の両方が急成長を遂げたことから、スピーディーで即応力のある組織を維持するために、データアーキテクチャを再設計して強化する必要に迫られていました。その第一歩は、どのデータが必要かを十分に理解して方針決定の明確な原則を定めるために、データのユースケースを作成することでした。クラウドファーストでデータ主導型、信頼できるデータに基づいた、迅速かつ効果的な意思決定を可能にするアプローチです。その結果、同社のデータアーキテクチャは「目的にかなった」ものとなりました。すなわち、ビジネスニーズと価値ストリームを中心に設計され、会社に必要なデータを必要なフォーマットで間違いなく提供し、そのデータを会社に寄与する資産として活用するツールと機能を備えたアーキテクチャとなったのです。

次に同社は、データガバナンス参照モデルを構築し、データ管理の基準と規則を明確化するポリシーを設計しました。また、データドメインごとにマスターデータの優先要件を特定・定義するため、部門を越えたデータガバナンス作業グループを設置しました。その結果、マスターデータの分析、取得、クレンジング、修正、公開の明確な手順が定められ、データの品質と信頼性が高まりました。加えて、クラウドファーストのアプローチのおかげで、同社の膨大なアプリケーションポートフォリオをSaaS (Software-as-a-Service) として提供することが可能となりました。それ以外の場合も、Microsoftを基盤とするためデータを統合しやすく、効果的なデリバリーが可能でした。こうしたデータ主導型の意思決定を経て、企業は競合他社を上回る効率性と費用対効果という目標を実現できるのです。

顧客からの信頼

昨今の顧客はかつてないほど情報に通じており、その要求も厳しくなっています。そのため、顧客のロイヤルティを獲得してつなぎとめることは困難かもしれません。こうした環境下で製品の持続可能性を左右するのが、顧客からの信頼です。

もっとも、顧客からの信頼はかつて差別化要因でしたが、今では「あって当たり前のもの」となりました。消費者も企業も取引相手に自分の利益を守ってもらうことをますます期待するようになり、そうでなければそっぽを向くようになったためです。

デジタルワークとリモートワークを取り巻く環境への投資の増加とともに、消費者がデジタルでのやり取りとデジタルアイデンティティへの依存度を高めるにつれ、セキュリティ上の脅威は急速に悪化しています。信頼はあらゆるブランドが取引の基盤とする通貨であり、顧客中心のエクスペリエンスの要です。デジタルリーダーは、常に顧客の最善の利益のために行動することにより、製品の企画段階からデリバリーに至る過程に、信頼を1つの概念として組み込むよう努めます。

したがって、顧客の信頼獲得への投資が経営陣の戦略において明らかな優先事項であることは驚くにあたりません。顧客からの信頼を獲得することが優先事項のトップ3に入ると答えたのは、

CEOの61%でした。



また逆に、

92%の経営幹部が、データへの信頼が原因でレピュテーションにもたらされる影響を懸念しています⁹。



顧客からの信頼を支える1つの手段は、ガバナンスと手続きを一元化する一方で、社内で定められた品質・信頼基準を遵守したソリューションの創造を担う各チームに十分な裁量と柔軟性を認める、緩やかな管理体制のIT組織を構築することです。同時に、オートメーションを通じてインサイトを収集すべきです。自動化されたデータ収集・監視機能を用いて、新たなリスクを発生時に検知するのです。新製品・サービスの戦略と設計にリスク管理とセキュリティをあらかじめ組み込む、「トラスト・バイ・デザイン」が必要です。

信頼される対象は、サードパーティのエコシステムまで拡大する必要があります。実績ある業界のリーダー企業を可能な限り採用し、プロバイダーを継続的に評価する明確なポリシーとプログラムを確立し、品質、バイアス検出、説明可能性など複数の手段を用いて、エコシステム全体のモデルとデータが信頼できるものであることを確認します。

トップを走る組織は、信頼できるテクノロジーの構築・維持をサポートする先進的な実践から生まれた「トラスト・バイ・デザイン」も、DevSecOpsを通じて採用しています。これは、テクノロジーのバリューチェーン全体のセキュリティを継続的に注視して統合することを可能にし、シフトレフト型のリスクおよびセキュリティのプロセスと機能を効果的にサポートします。

顧客からの信頼をエンジニアリングに組み込む手法は、DevSecOps、ゼロトラストデザイン、コンテナ化、マイクロサービス、セキュアAPI、継続的テストなど多々ありますが、その最低条件は、IT分野のプロフェッショナルが最新のハイブリッド環境を乗り切れる組み込み型のツールと一貫したポリシー管理システムの両方を未来のリーダーが用意することです。



「信頼を獲得し、データを守り、プライバシーを尊重し、セキュリティをビジネスに組み込む——これらはすべて、今日のあらゆる企業にとって明らかな必須課題です。このことはCIOにとって、信頼をオペレーティングモデルの中心に据える必要があるということ意味します。」

—Leah Gregorio
Managing Director in Cyber,
KPMG in the U.S.

9 「Guardians of Trust 2018」、KPMGインターナショナル
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/02/guardians-of-trust.pdf>

事例——顧客からの信頼

ブランド全体が信頼という土台に支えられる状況にあって、企業は急増するサイバー犯罪を回避できる確信がなくてはなりません。とりわけ名の知られた金融サービス会社で、顧客の資産がリスクの対象となる場合はなおさらです。しかし新たな現実においては、多彩なデジタルチャネルやプラットフォームを使ってビジネスをスムーズに動かす必要があります——たとえそれがデータ侵害のリスクを高めるとしても。あるデジタルリーダー企業は顧客の信頼を完全に守ることを誓いましたが、その約束を守りつつ、新しいチャネルを通じて成長を加速させる必要もありました。

先ごろDevSecOpsに移行したこのデジタルリーダー企業では、新しい製品や機能がハイペースかつ多様なハイブリッドプラットフォーム上で展開されていました。同社は、最新の動向に後れをとらないよう、データセットから学習する全社的なサイバーリスクプラットフォームを構築する、サイバー、フォレンジック技術、金融サービス、データおよびアナリティクスの多分野のエキスパートから成るチームが必要であると認識していました。このチームが最近開発した統合アーキテクチャは、カスタマイズした自社のリスク許容度と代表的なサイバー攻撃をリアルタイムで比較し、アラートや対応を発します。また、モデルが進化すると、先制措置のための予測に基づく推奨案の提供を開始します。

同社のソリューションはオープンソースのライブラリー、ビッグデータプラットフォーム、人工知能、機械学習を組み合わせて、高度なサイバー攻撃をほぼリアルタイムで検知・反撃・防御します。その結果、このデジタルリーダーはリスクと異常を継続的に監視・評価し、問題が発生する前に積極的な対策を講じることができます。このプロトタイプソリューションは、大量で巧妙かつ高度化されたサイバー攻撃もパターンを特定することによって同社のコアビジネスを守り、その結果新たなビジネス機会の追求を機動的に、自信を持って実行することを可能にしています。

ダイナミックな投資

マーケットスピードのオペレーティングモデルでは、企業はスピーディーに方向転換し、新たなチャンスをとらえ、収益の上がない投資を早急に引き揚げ、大規模なイニシアティブのリスクを取り除きます。IT企業にとって、スピーディーに実行して財務と資金調達プロセスのリエンジニアリングを行うことは、注力すべき最重要分野の1つです。

ダイナミックな投資を採用すると、組織は絶えず変化に適応して方向性を修正することが可能になるため、顧客や市場、変化するテクノロジーの種類に合わせた投資を実行できます。

最も根本的なポイントは、年間の予算サイクルを今よりもはるかにダイナミックなプロセスに変えることでしょう。長期に固定された年間予算計画をローリングベースの資金調達方法にシフトし、オペレーション、ビジネス、テクノロジーの状況に応じた調整ができることが目標です。



「例えば月ごとか四半期ごとかといった見直しの頻度は重要でなく、反復ベース、ローリングベースの考え方にシフトすることが重要です。レビューでは現在から見た前後12~18ヵ月間を評価することで、より良い意思決定を促します。今日の新たな現実で成功を収めるために必要な、ダイナミックモデルの真価はそこにあります。」

—Jason Byrd
Managing Director,
KPMG in the U.S.

デジタルリーダー企業は、他にも重要なダイナミック投資の原則を採用しています。例えば、IT投資に対する製品中心のアプローチ、無駄を省いたビジネスケース、より機動性あるガバナンス、ダイナミックな収益化ポリシー、予測分析を用いた意思決定サポートなどです。これにより、価値の解放を加速させ、最も戦略的な目標へと組織を推し進めることができます。

事例—— ダイナミックな投資

医薬品分野のあるデジタルリーダーは、常に変化する市況とビジネス需要に後れをとらないよう、IT投資の方針を変える必要があることを認識していました。それを解決したのが、企業の保有する事業ポートフォリオの優先順位に基づき、新たにエンドツーエンドの資金調達モデルを構築するMVP（必要最小限の製品）アプローチでした。年度ごとの予算計画と異なり、MVPではIT支出を四半期ごとのローリングベースで評価するため、臨機応変な調整が可能になります。同社は、各プロジェクトへの予算配分ではなく長期に固定されたチームごとに予算を割り当て、それを中心に系統立ったガバナンスモデルを構築しています。ガバナンスモデルは各事業、財務、テクノロジー部門のステークホルダーが出席するIT予算審議委員会を中心に組織され、ガバナンス手続きの機能の明確化と意思決定の迅速化を可能にします。同社は現在、よりダイナミックで包括的なIT予算配分アプローチがもたらしたメリットを享受しています。

難題を受け入れよう

デジタルトランスフォーメーションの必要性はすでに明確ですが、新たな現実ではさらに切迫した課題となりました。デジタルリーダーは、ライバル企業に対する優位をさらに高め続けています。将来に対応できるコネクテッドエンタープライズの潜在的メリットを獲得することは難しい課題であり、IT部門の広範な関与が求められます。多くの場合、IT部門自身も、デジタル世界における有効なビジネスパートナーとなるために変革を遂げる必要があります。そうしたITオペレーティングモデルの再構想は、決して簡単な仕事ではありません。

本書で紹介したデジタルリーダーの主な特性は、多くのリーダー企業にとって新たな概念ではなくなじみのあるものでしょう。しかし、それらを同時に互いに整合性を保ちながら実現することは難題中の難題です。とはいえ、こうした特性はある組織全体が「最新」であるかないかの二元論では定義できません。新たな現実はあらゆる組織にとってハイブリッドなもの、望ましい状態に向けた絶え間ない改善と強化の道のりであり、「望ましい状態」それ自体も状況や優先度により変化します。リスクが高まる状況にあって、すべての組織はコネクテッドエンタープライズとしての歩みを加速させなくてはなりません。現状に甘んじるという選択肢はないのです。

Contact us

Steve Bates
Global Leader,
CIO Center of Excellence
Principal, KPMG in the US
T: +1 303 295 5524
E: sjbates@kpmg.com

Miriam Hernandez-Kakol
Global Head of
Management Consulting,
KPMG
T: +1 973 912 6227
E: mhernandezkakol@kpmg.com

山根 慶太
テクノロジー・メディア・通信セクター
統轄パートナー
KPMGコンサルティング株式会社
パートナー
E: keita.yamane@jp.kpmg.com

和田 智
テクノロジー・メディア・通信セクター
テクノロジーセクター担当
KPMGコンサルティング株式会社
ディレクター
E: satoshi.wada@jp.kpmg.com

KPMGジャパン
セクター統轄室
Sector-Japan@jp.kpmg.com

テクノロジー・メディア・通信セクター
home.kpmg/jp/tmt

浜田 浩之
KPMGコンサルティング株式会社
テクノロジートランスフォーメーション統轄
パートナー
E: hiroyuki.hamada@jp.kpmg.com

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは有限責任あずさ監査法人までお問い合わせください。

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMG米国が2021年5月に発行した「The widening digital divide」を、KPMG米国の許可を得て翻訳したものです。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およ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。

©2021 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. NDP160522-2A

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-1063

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.