

CIO Survey 2016 Special Report

～デジタル経営時代におけるテクノロジーの視点～

KPMGが、Harvey Nash社と合同で実施した世界最大規模のグローバルITリーダーを対象にした調査「CIO Survey 2016」の結果がまとまりました。2015年は第4次産業革命元年とも呼ばれた年でしたが、本報告書でも、デジタル化をキーワードとする様々な取組みがIT部門に大きな変革をもたらしていることを裏付ける結果となりました。そして、この新しいうねりを乗り切るために、CIO（最高情報責任者）の役割がますます重要になってきていることが浮き彫りになっています。

多くのバズワードが取りざたされるとおり、テクノロジーが広い領域にわたって同時並行かつ劇的に進化している現在、業務を変革し、ビジネスへのあり方さえ変えていく役割がCIOに求められるのは必然であると言えます。一方で、これまでは社内の要望をIT化し、年々増加するIT資産の管理に汲々としてきた多くのCIOにとっては、乗り越えなければならない壁が高いことも事実でしょう。

ビジネス全体への大局観をもち、環境変化に柔軟に対応することはもちろん、社外の技術・知見を獲得する機会を一層増やすことが求められています。さらにイノベーションを進めるためには、限定的な情報しか得られない状況下においても、常に最善な方策に向けた意思決定・軌道修正を迅速に繰り返していく、という難しい舵取りが必要になります。

この過程では、従来の「失敗しない慎重な対応」ではなく、「大きくは失敗しないが、失敗を受け入れて前に進む」という意識改革であったり、「画一化されたスキル・働き方」から「多様なスキル・働き方を受け入れる」ための組織改革など、企業文化の育成をも担っていかなければなりません。

本報告書には、グローバルで進んでいる様々な動きについて、多くの示唆が含まれています。皆さんの意識に一石を投じ、その結果として皆さんがクリエイティブかつリーダーシップのあるCIOへ変革するための偉大な一歩となる小さな一歩を踏み出す一助になれば幸いです。

【執筆者略歴】



松本 剛

Go Matsumoto

パートナー

KPMGコンサルティング株式会社

CIOアドバイザー部門責任者。2011年、KPMGマネジメントコンサルティング株式会社（現KPMGコンサルティング株式会社）の創設メンバーとして参画。金融業、製薬業を中心に幅広い業界に対してデジタル化の推進、ITを通じた業務の効率化、IT部門のオペレーティングモデルの再構築、ITコスト削減といったテーマについてのコンサルティングを提供している。

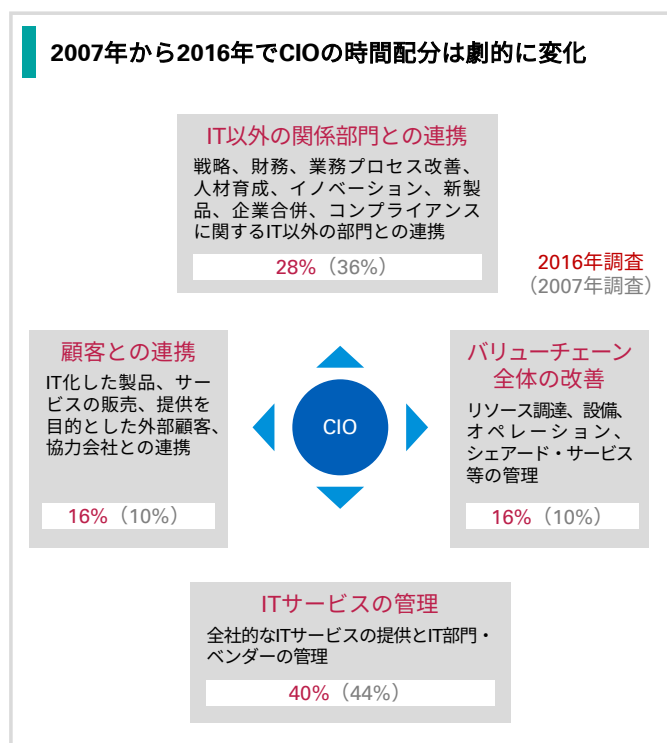
戦略的かつ外向き志向が鮮明に

本報告書における最も重要なメッセージは、CIOの役割が本格的に変化しつつあるという点です。CIOの34%がCEOに直属し、57%が経営委員会またはそれに準ずる委員会に所属しているという状況は、いずれも過去最高を記録するとともに、67%が「2016年にCIOの戦略的影響力がさらに高まる」と予測しています。

CIOは新しいテクノロジーを導入するだけでなく、ビジネス上の人間関係を構築し、新しいビジネスモデルに取り組んでいく役割をも果たすようになってきています。

このことは、時間の使い方に関わる調査でも明らかにされています。ITサービスの提供者として安定した基盤を確立し、組織全体のシニアメンバーとしての地位を占める、という従来のCIO像に加え、ここでは2つの方向性が示されています。すなわち、企業活動全体を俯瞰し、ITを活用してバリューチェーン全体を改善していく方向に向かう戦略的なCIO、および顧客のニーズをダイレクトに把握し、ITを活用して新しい付加価値の提供を模索していく外向き志向のCIOの姿が示されています。

自組織が置かれている状況、向かう方向性を意識し、時間の使い方という観点からも、自分自身や組織の役割の見直しを行う示唆が得られます。



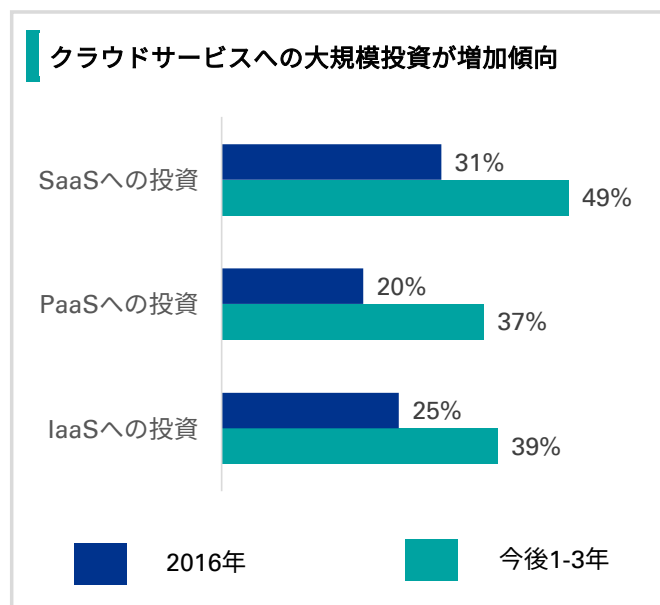
「オペレーショナルなCIO」から「クリエイティブなCIO」へ

CIOにはクリエイティブであることが強く求められています。「テクノロジーやビジネスのイノベーションを推進するため、明確なリソース配分の方針が整備されている」という回答はわずか31%に過ぎません。ビジネスを取り巻く環境が大きく変化

しているにもかかわらず、多くの企業では組織の面でそれに追従できていないのが現状である、と言えます。

日本のCIOに関しては、役割や責任の範囲があいまいであり、既存IT資産の管理を主に行う役割に過ぎないと言われることも多いようです。しかし調査結果からは、たとえ権限が限定されていたとしても主体的に取り組める領域は多々ある、という示唆が得られます。

クラウドサービスへの投資が軒並み拡大するという方向は明確に示されており、アジャイル方式の導入済企業も59%に達しました。成功しているCIOは、従来のアプローチに固執することなく、ITのスリム化やより俊敏で革新的なビジネス基盤の整備を進めています。



デジタルの定着はITに対する考え方を変える

デジタル化の波は確実に押し寄せています。前回の報告書では「デジタルディスラプション（デジタルによる創造的破壊）がすでに起きている」という回答は34%に過ぎませんでした。1年後の調査となる本報告書では、実に83%ものCIOが何等かの形で「デジタルディスラプションが起こっている」と回答しています。

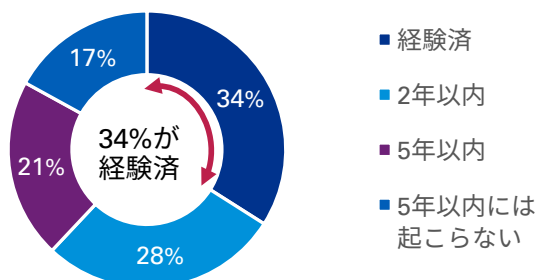
「全社的なデジタル戦略を策定している」という回答も35%のぼり、前回の27%から大幅に増加しています。

KPMGが別途実施した調査では、イノベーションの阻害要因として「正式なイノベーションプロセス・計画の不足」を挙げる日本企業は17%も存在し、全体平均の9%と比較すると大きく出遅れているという感がぬぐえません。

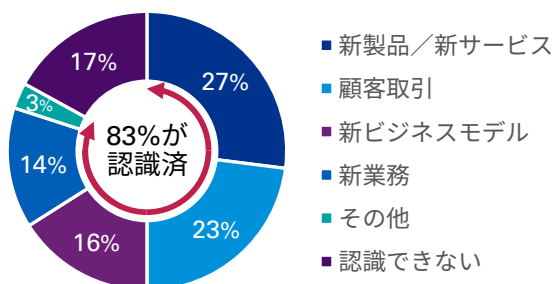
しかしながら、現在の大きなうねりの中では、堅固で確実な計画を立てて実行していくよりも、出来ることから進めていくというアプローチがより適しています。たとえば、自身のITチームやサービスを組織的なイノベーションやデジタル戦略の実

現の試金石として利用することはできるでしょう。また、IT予算の使途を見直し不要なIT投資を抑えることで、重要なイノベーションを強力に推進することもできます。影響範囲を見極めつつ迅速な挑戦を繰り返すことでデジタル戦略の実現において主導的な役割を果たし、その重要性を再認識させることにつながります。

2015年調査「いつ起きるか？」



2016年調査「どこで起きているか？」



高まるビッグデータの重要性

「ビッグデータ関連のスキル不足に直面している」という回答は39%に達しており、データ分析スキルは2年連続で最も需要のあるテクノロジーに挙げられています。この傾向は世界共通であり、日本だけがビッグデータの活用が進んでいないという状況にあるわけではありません。

このような状況にあっても、データ分析を主眼に置いた財務・業務指針の整備を行い、既存のIT部門や人材プールに対して分析スキルの習得を促すことで成果を上げているITリーダーがいることは示唆に富む事象と言えます。

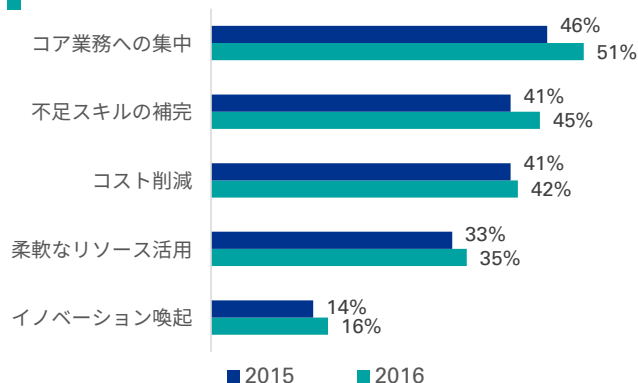
データ分析の領域においては、目標を絞り込むことで小さく迅速な対応から始め、成果を検証しながら徐々に範囲を拡大させていくことが有効です。このアプローチを進めることで、より大きな目標に向けて、要員スキルの向上や進め方を定着させていくことが出来ます。

スキルや才能の定着化は大きな懸念

「スキル不足により組織内の変革が妨げられている」という回答は65%にも達しています。リーマンショック後に大きく落ち込みましたが、前回の59%から大きく増加し、人材不足の実感がより高まっていることが伺えます。この傾向が世界的に共通であることを考えると、従来のアプローチだけでは進展は期待できません。これまでの延長ではない人材配置や思い切ったアウトソースなど、組織をスリム化し、人材・イノベーションに向けた効果的な投資を行っていくことが求められています。

「アウトソース予算を増加させる」との回答は、全体の平均が50%あるのに対して日本企業では37%と少なく、外部リソースの活用が進んでいません。アウトソースする理由として、最も多くの51%が「社内リソースをコア業務に集中させるため」を挙げており、この割合は前回の46%から増加しています。次いで45%が「社内調達できないスキルの確保」を挙げていますが、これも前回の41%から増加しています。「コスト削減」を求める割合も42%となっていますが、これは前回の41%とほぼ変わっていません。アウトソーシングに求める目的が人材確保の観点に向いてきたことがよりはっきりとしてきました。

アウトソースを選択する理由



これらの点から考えると、デジタル化の大きな変革を前に、日本企業は人材・組織の活用についても、より柔軟な対応により必要なスキルや経験を確保する必要があると言えます。

深刻化するサイバーセキュリティ

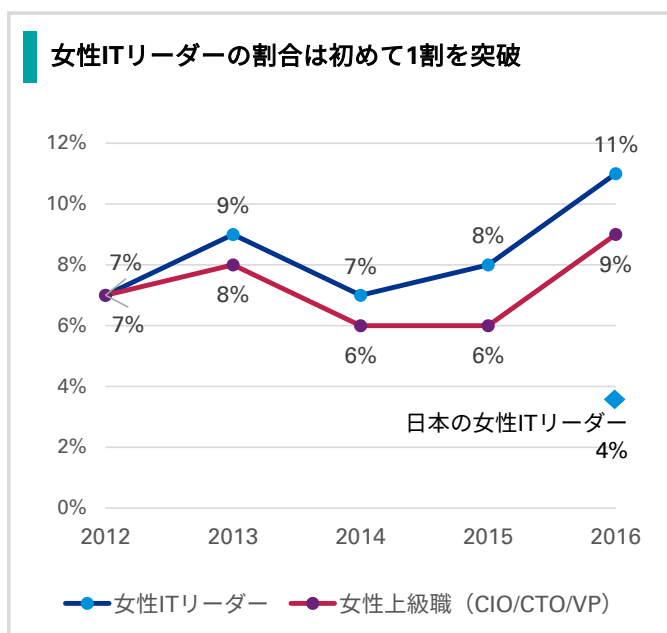
セキュリティ問題は今後ますます深刻化すると見られています。「直近2年で重大なセキュリティインシデントに対応したことがある」との回答が、2014年は22%でしたが2016年では28%にも達しています。これと呼応するように「サイバー攻撃の検知・対応について自信がある」と回答した割合は、2014年の29%から22%へと低下しています。セキュリティに関わる脅威がCIOに対する強烈なプレッシャーとなっている状況がはっきりと示されています。

日本でもこの状況は変わりません。デジタル革命の進展に伴い、サイバーセキュリティ対策はますます重要性が増していくものと思われます。

多様性の向上が顕著

女性ITリーダーの比率は、調査開始以来長らく超えられなかった10%の壁を一気に突破し11%に達しました。あわせてCTOやCIOおよびVPなど上級職への女性登用も9%となり、過去最高を記録するとともに明確な増加傾向を示しています。

大量生産から多品種少量生産に移り、個人嗜好も取り入れた個別仕様・個別生産に向かうデジタル化の潮流の中では、多様な視点のニーズはますます加速していくと思われます。女性の活用はこの方向に合致した動きと言えます。



日本では女性ITリーダーの割合が4%に過ぎず、多様性の面では明らかに後れを取っています。一方で、労働人口の減少に伴い優秀な人材の確保が一層困難になる日本の状況を考えると、女性の活躍は大きな伸び代として期待されます。ワークスタイルを変革し企業文化を育成していくこともまた、CIOが率先して進めることができる領域であると言えます。

おわりに

KPMGの英国CIOアドバイザー、ディレクターのAdam Woodhouseは「あなたはクリエイティブな取組みをしていますか？」という言葉で寄稿文を締めくくっています。

KPMGが別途実施した調査では、イノベーションの阻害要因として、日本企業の20%が「最も高いリターンをもたらすテクノロジーが不明」という回答を選んでいます。これは全体平均の14%を大きく上回っています。このことから、多くの日本企業が新しいテクノロジーをどうビジネスに活用していくかを必死に模索している姿垣間見ることができます。しかし、現在必要なのはテクノロジー基軸の発想ではなく、新たなビジネス要件を理解し、その実現に必要なテクノロジーは何か、を考えていくという発想です。このビジネス基軸の発想への転換やそれを可能にする深い業務理解こそが創造性とリーダーシップのあるCIOへの第一歩となります。

「クリエイティブな取組み」とは、成功が約束された取組みではありません。「成功の反対はチャレンジしないことである」とは、なでしこジャパン前監督の佐々木則夫氏の発言ですが、デジタル革命に臨んでは、取り掛かることこそが重要だと信じて疑いません。ITリーダーにとってはチャンスでもあるこの潮流に対し、あなたの取る手は何でしょうか？

編集・発行

KPMGコンサルティング株式会社

TEL : 03-3548-5111 (代表電話)

パートナー 松本 剛

go.matsumoto@jp.kpmg.com

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でき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ける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。

© 2016 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.

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