HARVEY NASH / KPMG

# 2018年度CIO調査

## THE TRANSFORMATIONAL CIO

HARVEY NASH
The Power of Talent

KPMG

# The transformational CIO

20 年という時間は決して短くありません。しかし、目まぐるしく変化するテクノロジーの世界では、永遠に感じられるほどの時間です。

本レポート 6-7 ページの図解をご覧ください。この 20 年でテクノロジーがどれほどの進化を遂げたのかがお分かりいただけるでしょう。テクノロジーの進化に伴い、その利用目的も変化しました。以前はもっぱら組織内のオペレーションに焦点が当てられていたのが、今では顧客重視に変わっています。また、予算の決定権も役員 1 人か 2 人に委ねられていたのが、今や様々なステークホルダーが支出に対して影響力を持つようになっています。テクノロジーリーダーシップのあり方も変わりました。以前は「CIO（最高情報責任者）」や「IT ディレクター」といった肩書きを持つ役職者が IT リーダーとみなされていましたが、現在では CIO や IT ディレクター以外の役職者もリーダーシップを発揮するようになりました。

こうした変化が起きている中でも、CIO が担う役割の重要性は変わっていません。それは、CIO の役割も同様に変化しているからです。IT リーダーは組織の変革をリードするだけでなく、自らも変革の対象となり、変化しているのです。そして、多くの IT リーダーにとって、変革は自身を成長させ、影響力を強める絶好の機会でもあります。「シャドー IT」の把握、データプライバシーとセキュリティの確保、ガバナンスとイノベーションの両立といった課題に対し、CIO は独自の視点で取り組んでいます。

Harvey Nash ／ KPMG CIO 調査は、IT リーダーシップに関する世界最大規模の調査です。CIO をはじめとした IT リーダーに限らず、ビジネステクノロジーに関心のある経営陣の方々に、本レポートを通じてテクノロジー業界全体に影響を及ぼす重要課題について深い洞察を提供します。

本レポートが提供する知見と情報が、皆さまのビジネスとキャリアプランに役立つことを願っています。

Albert Ellis, ACA CA（SA）
Harvey Nashグループ
CEO

Lisa Heneghan
KPMGインターナショナル
マネジメントコンサルティング
テクノロジー部門
グローバル統括

## 2018年度CIO調査について

今年で 20 年目を迎えた Harvey Nash ／ KPMG 2018 年度 CIO 調査は、世界最大規模の回答者数を誇る IT リーダーを対象とした調査です。世界 84 ヵ国、総勢 3,958 名の IT リーダーを対象に、2017 年 12 月 20 日から 2018 年 4 月 3 日にかけて調査を実施しました。



© 2018 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.

# 目次

Harvey Nash／KPMG CIO調査は、世界最大規模の回答者数を誇るITリーダーを対象とした調査です。20年にわたり、経営陣の優先課題からテクノロジー戦略、キャリアに至るまで、テクノロジーリーダーにとって重要な諸問題を調査しています。

**www.hnkpmgciosurvey.com**


データで見るCIO調査
2018年度レポートの主要データ
04

CIO調査の20年
この20年でテクノロジーはどう変わったか？
06

エグゼクティブサマリー
主な調査結果と知見
08


## CIO調査全体の結果


12 予算、展望、優先課題
IT部門の予算と人員数は増加／CIOの影響力に陰り

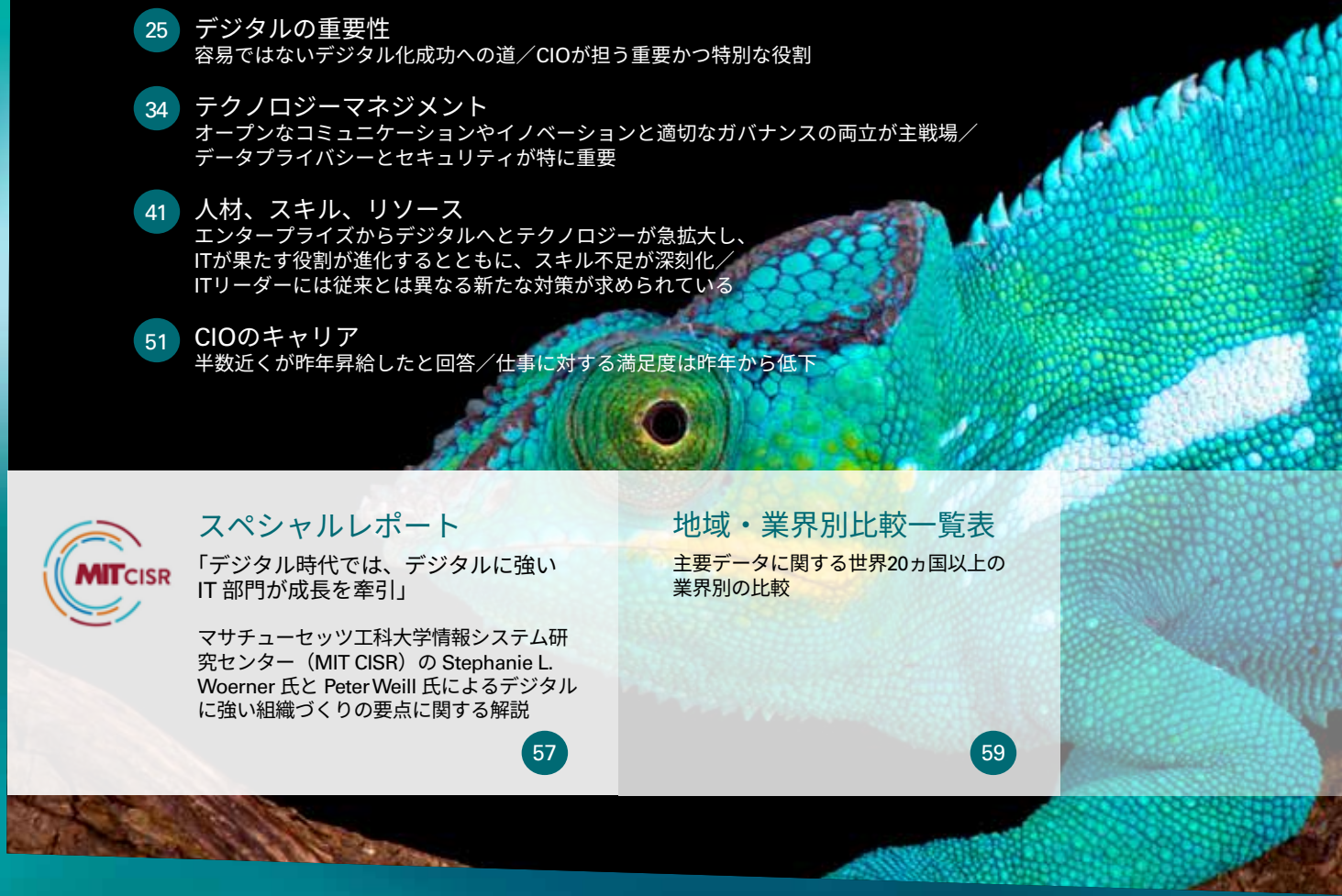
19 戦略の実現
多くの組織が戦略の実現に苦慮／顧客重視が成功の鍵

25 デジタルの重要性
容易ではないデジタル化成功への道／CIOが担う重要かつ特別な役割

34 テクノロジーマネジメント
オープンなコミュニケーションやイノベーションと適切なガバナンスの両立が主戦場／データプライバシーとセキュリティが特に重要

41 人材、スキル、リソース
エンタープライズからデジタルへとテクノロジーが急拡大し、ITが果たす役割が進化するとともに、スキル不足が深刻化／ITリーダーには従来とは異なる新たな対策が求められている

51 CIOのキャリア
半数近くが昨年昇給したと回答／仕事に対する満足度は昨年から低下

### スペシャルレポート

「デジタル時代では、デジタルに強いIT 部門が成長を牽引」

マサチューセッツ工科大学情報システム研究センター（MIT CISR）の Stephanie L. Woerner 氏と Peter Weill 氏によるデジタルに強い組織づくりの要点に関する解説


57


### 地域・業界別比較一覧表

主要データに関する世界20ヵ国以上の業界別の比較


59





© 2018 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.

**84**
調査対象国数

12% 女性ITリーダーの割合

**3,958**
調査を実施した各業界と各国・地域で活躍するITリーダーの人数

## 予算、展望、優先課題

### ITへの投資は拡大傾向

**49%**
調査開始以来最大の予算増加

**47%**
IT人員数の増加を予想

### CIOの影響力に陰り？

経営会議に参加しているCIOが減少（9%減）

CIOの影響力が増していると回答したITリーダーが減少（8%減）

**17%**
その他のCxO

**6%**
CEO

**42%**
CIOまたはITリーダー

### オペレーション上の優先課題

トップ3

1. 業務プロセスの改善
2. 安定したITの提供
3. オペレーションの効率化

「デジタルリーダー」*の優先課題トップ3

1. 革新的な新製品の開発
2. 安定したITの提供
3. 顧客満足度の向上

重要度が増した優先課題トップ3

1. サイバーセキュリティの強化（+23%）
2. オペレーションリスクの管理とコンプライアンス（+12%）
3. 業務プロセスの改善（+5%）

THE TRANSFOR

## 戦略の実現

**55%**
の組織がIT／ビジネス部門の連携を「中程度」以下と評価

成功している組織

1. 内向きの活動よりも顧客／収益の拡大を優先
2. 専任、兼任を問わずCDOがいる組織は、顧客データをより有効に活用している

### EU一般データ保護規則（GDPR）

**38%** が5月の遵守期限に間に合わないと回答

## CIOのキャリア

**46%**
のITリーダーが給与アップ

昇給幅が最も大きいのはレジャー、専門サービス、建設業界

**78%**
は仕事に対して、概ね満足している、または非常に満足している

最も仕事の満足度が高いのはデジタルリーダー*

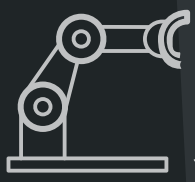
「非常に満足している」との回答は13%減少

*デジタルリーダーは、組織が「非常に」または「極めて」効果的にデジタルテクノロジーを利用してビジネス戦略を推進していると評価。



© 2018 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.

## テクノロジーマネジメント



**69%** がIT部門に、
**60%**
がカスタマーサポート部門に
インテリジェントオートメーションを
導入済み、または導入予定

### サイバー犯罪

- **33%** が過去2年間に深刻なサイバー攻撃を経験
- **9%** が組織的サイバー犯罪の懸念が増大していると回答
- 最も影響を受けているのは教育業界
- **68%** が経営陣のサポートを得ていると回答

デジタルリーダーは、他の誰よりも新しいテクノロジーに投資している

**6倍** 仮想現実（VR）　**5倍** ブロックチェーン　**2.5倍** ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）

RMATIONAL
CIO

## 人材、スキル、能力

スキル不足は依然継続

**65%** が
人材不足が組織の
足かせになっている
と回答

**67%** が
人員を補充する代わりに
オートメーション化を計画

**46%** が
人材確保にアウトソーシング
を利用、コスト削減より
優先度が高い

### アウトソーシング

**32%** がアウトソーシングの支出増加を計画

昨年（48%）から大幅に減少

**35%** のITリーダーが、
就労ビザに関する国の法令
が組織の足かせに
なっていると回答

**18%** がインクルージョン＆ダイバーシティは進んでいないと回答。非常に成功していると回答したのはわずか19%

## デジタルの重要性

### 効果的なデジタル戦略の構築は困難

**78%**
のCIOが、自らの
デジタル戦略は効果的
である、もしくはそれ
以下の効果しかないと
考えている

**32%**
の組織が
全社的なデジタル戦略を策定している

昨年から減少しており、ITリーダーがデジタルに対するアプローチを見直していることを示唆している

### デジタル戦略はまだ初期段階

デジタル投資の大半は、
業務活動の根幹に関わる部分
ではなく「フロントエンド」に
集中している

### 成功している組織

専任、兼任を問わずCDOがいる組織は、CDOがいない組織に比べて明確なデジタル戦略が組織内に浸透している割合が倍以上（**44%**対**21%**）。

**38%**が、イノベーションとまず試してみるというカルチャーがなければデジタル戦略は成功しないと回答



© 2018 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.

# CIO調査の20年

世界人口

インターネットにアクセス可能な世界人口の割合

GDP上位3ヵ国

世界の時価総額上位3社

インターネットに接続されたデバイス数

世界最速のコンピューター

影響力のあるテクノロジートレンド

© 2018 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.

| 1998年 | 2018年 |
| --- | --- |
| 59億人 | 74億人 |
| 3.6% | 54% |
| 1 アメリカ | 1 アメリカ |
| 2 日本 | 2 中国 |
| 3 ドイツ | 3 日本 |
| 1 General Electric社 | 1 Apple社 |
| 2 Microsoft社 | 2 Alphabet社 |
| 3 Exxon Mobil社 | 3 Microsoft社 |
| | |
| **インテルASCI RED／9152（アメリカ）** 1秒間に1.3兆回の計算が可能 | **神威・太湖之光（中国）** 1秒間に9京3,000兆回の計算が可能 |
| 携帯電話 | スマートフォン |
| クライアントサーバー | SAAS (Software as a Service) |
| ドットコムブーム | デジタルトランスフォーメーション |
| 経営情報 | ビッグデータ |
| 業務プロセス設計 | オートメーション／AI |
| テレビ会議 | インターネット通話アプリ |
| 電子メール | 電子メール |

HARVEY NASH／KPMG 2018年度CIO調査

© 2018 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.

# エグゼクティブサマリー

## IT 関連の動きが再び活発に

昨年の HARVEY NASH／KPMG CIO 調査では、不確実な世界情勢の中、CIO が業務プロセスを改善し、コスト削減を進めながら舵取りをしている状況が浮き彫りになりました。地政学的リスクが企業にもたらす不安定要素の大部分は依然解消されていないものの、今年のレポートでは、CIO が予算拡大や人員増加の恩恵を享受していることが明らかになっています。実際、予算が増えたと回答した IT リーダーの数はここ 13 年間で最多となっています。

IT 関連の動きが再び活発になっている背景には、いくつかの要因があります。デジタルやクラウドへの投資はこれまでどおり継続していますが、これらに加え今年は経営陣が、データプライバシー、ガバナンス、セキュリティについても注目しているという結果となっています。昨今は、テクノロジー関連予算のすべてが IT 部門に割り当てられているわけではありません。「シャドー IT※対策」への投資が増えており、より多くの事業部門が各々の IT 関連支出を管理するようになっています。CIO はこうした状況に対応し、事業の中でいかにテクノロジーを管理し、テクノロジーで影響力を発揮していくかを考え、工夫することが求められています。

## デジタル化の推進

昨年はデジタル戦略を打ち出した組織の数が過去最多となりましたが、今年は伸び悩んでいます。デジタル化成功への道は容易ではないようです。約 8 割の CIO が、自らが策定したデジタル戦略は多少の効果は発揮した、または、それほど効果は発揮していないと感じています。また、デジタル戦略はまだ初期段階にあり、投資の大半は業務の根幹に関わるミドルオフィスやバックオフィスではなく、フロントオフィスに集中しています。

CIO は自身について、事業内容の理解、適切なテクノロジーの採用、組織に必要となる能力の育成・獲得といった従来から求められるコンピテンシーについては自己評価が高いものの、これらについて同様にデジタル領域で実践するには今後も継続的に努力が必要であると認識しています。数多くの企業がこの課題に直面しており、それに気づいている CIO は自社の競争優位性を高めるためにも、そこに一層注力する傾向にあります。デジタル化の真の複雑性と浸透度合いが明らかになるにはさらに時間が必要かもしれません。柔軟性を保ち、変化に対応できる戦略こそが真に効果的と言えます。

## 顧客重視が鍵

デジタル化で成功を収めている組織もあるようです。専任または兼任のチーフデジタルオフィサー（CDO）の役職を設けている組織は、CDO を設けていない組織に比べて全社的なデジタル戦略を明確に打ち出している傾向にあり、その差は 2 倍以上にもなります。イノベーティブな考え方を持ち、試行と検証を繰り返すことが許されるカルチャーが根付いていることも重要です。回答者の約 4 割が、デジタル戦略の成功にはそのような組織カルチャーが必要であると考えています。

顧客に価値を提供し、顧客から価値を得ることに強いこだわりを持っている組織こそがデジタル化で最も成功していることを、本レポートは示しています。事実、顧客を重視している組織は他の組織に比べて増益の見込みが 38% 高くなっています。

## 将来への投資

昨年のレポートでは、クラウドへの投資が拡大傾向にあることをお伝えしました。その傾向は今年も継続しており、IT リーダーの約 4 分の 3 が、クラウドに対し中規模から大規模な投資を行っていると回答しています。モバイル技術への投資もそれに近い規模で行われています。ブロックチェーン、仮想現実（VR）、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）などの新しいテクノロジー分野については、頻繁に話題には上るものの、本格的な普及にはまだほど遠い状況です。実際にこれらの分野に投資を行っているのは、ニッチな領域のごく一部の組織にとどまっています。

新しいテクノロジーを単に導入するだけでは、パフォーマンスの改善は望めません。既存の業務プロセスに組み込んだり、業務プロセスを再構築して取り入れたりすることができる能力が求められます。

今後急速に普及が進みそうなのが人工知能（AI）の分野です。回答者の約 7 割が AI 技術への投資を検討しており、4 分の 1 の組織は少なくとも中規模な投資をすでに行っています。このような新しいテクノロジーを IT リーダーが率先して採用することで、組織は新たな機会や価値を得ることができます。

※シャドー IT とは、事業部門や従業員が IT 部門などの許可を得ずに IT 関連デバイスやサービスを利用する、または私物のスマートフォンで企業のネットワークに接続すること。



© 2018 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.

## 信頼獲得が新たな重要課題に

データの活用は、組織の競争優位性を左右する大きな要因になりつつあります。しかし、これは組織にとってリスクにもなり得ます。消費者は、組織が保有する個人情報を意識し始めました。さらには、経営陣やCIOにとっては、データの悪用に関する裁判が世間の注目を集めたことや、EU一般データ保護規則（GDPR）が施行されたことがもっぱらの関心事となっています。

こうした状況を踏まえると、今年の調査で経営陣がオペレーショナルリスクとコンプライアンスを、データセキュリティと並ぶ最大の課題として挙げているのも頷けます。データセキュリティはしばらくの間、優先課題として認識されていましたが、その中でもデータプライバシーと組織に対する信頼が大きな課題になりつつあります。少なくともGDPRに関しては、多くの組織がまだ対応を開始したばかりです。

## 移り変わるリソース確保の手段

従業員のスキル不足はITリーダーにとって共通の課題と言えるでしょう。今年の調査では、65%が従業員のスキル不足により戦略の実行を妨げられていると回答しています。これは2008年以降で最も高い割合です。一方で、CIOのリソースを管理する能力も進化しています。最近では、アウトソーシングをコスト削減ではなく、スキル補強の手段として利用するCIOが増えています。また多くのCIOは、テスト、サービスデスク、開発などのオートメーション化を試験的に取り入れ、大きな成果を挙げています。

一方で、CIO主導による人員の採用も依然として堅調です。実際、今年はCIOの半数近くが人員増強を検討しています。これに伴い、アウトソーシングを計画している回答者の数が大幅に減少しています。イノベーション、顧客寄りの姿勢、データから得られる洞察の重要性が増す中、CIOは社内で保持したいスキルとアウトソーシングに頼るスキルをより慎重に吟味するようになっています。

## 安全とセキュリティの確保

深刻なサイバー攻撃が発生すれば、たちまち世間に知れ渡り、業務に支障を来たします。それだけでなく、多くの消費者やメディアによりブランドは傷つけられ、企業の信用は失墜します。このようなリスクを、経営陣は当然認識しています。サイバー攻撃への対策は、経営会議において今最も急速に優先順位が高まっている課題です。ITリーダーは、最善の対策を講じるよう指示され、そのための支援を受けています。

CIOにとって、組織的サイバー犯罪から組織を守ることが喫緊の課題となっていますが、幸いこれまでの取組みは功を奏しているようです。今年大規模な攻撃を受けたと回答したCIOの数は横ばいとなっています。

## 変革者としてのCIO

ITリーダーにとっては、様々な意味で良い1年だったようです。組織はテクノロジーの活用をかつてないほど重視しており、ITリーダーの半数近くが昇給し、IT予算が増加したと回答しています。経営陣がテクノロジーに積極的に投資しているのは明白です。

しかしそれと同時にプレッシャーもあります。ITリーダーの間では仕事に対する満足度が下がっており、今年の調査結果では、CIOの戦略的影響力が鈍化している可能性を示唆しています。絶えず増え続けるシャドーIT、CDOが担う役割の急激な拡大、テクノロジーの変化により、従来よりもCIOの役割が重要であるという考えは消えつつあります。

しかしこの状況は、多くのCIOにとってまたとない機会を生み出しています。成功を収めているCIOは、この不確実な環境を通して、自らの影響力のコントロール手法を転換し、新たな舵取りの方法を見つけつつあります。多くのCIOはシャドーITを取り込み、それらを適切なガバナンスとサポートのもとに引き戻すことに積極的です。

CIOほど劇的な変化にさらされている役職は他にありません。また、CIOほど自らの組織や従業員に真の変革をもたらす機会に恵まれている役割もありません。


© 2018 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.

© 2018 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.

# 1.0 CIO調査 全体の結果

© 2018 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.

# 1.1 予算、展望、優先課題

## 鍵となるポイント：IT部門の予算と人員数は増加しているものの、CIOの影響力に陰り？

**49%**
のITリーダーが、昨年予算が増加したと回答。これは過去10年で最も高い割合

**47%**
がIT部門の人員数が増加したと回答。これは過去10年で最も高い割合

CIOの影響力が増していると回答したITリーダーは
**8%** 減少

今年、予算が増えたと回答した IT リーダーの数は過去 13 年間で最多となっています。しかし、テクノロジーの重要性が増しているからといって、テクノロジーリーダーの重要性も増しているとは限りません。今年の調査結果は、CIO の戦略的影響力が鈍化している可能性を示唆しています。絶えず増え続けるシャドー IT、CDO が担う役割の急激な拡大、テクノロジーの変化により、従来どおり、CIO が重要かつ揺るぎないものであるという考えは消えつつあります。しかし逆に言えば、CIO にとって今こそが良いタイミングであると言えます。成功を収めている CIO は、自らのマネジメントスタイルに関し、管理ではなく、他者・組織に影響力を与えることに集中し、新たな方法で不確実な状況を打開しています。多くの CIO はシャドー IT を取り込み、それらを適切なガバナンスとサポートのもとに引き戻すことに積極的です。

> 新しいタイプのITリーダーが台頭し始めています。彼らは自らが持つ管理権限の一部を放棄することで、組織内での影響力を拡大させています。
>
> Natalie Whittlesey
> Harvey Nash英国
> ディレクター

> コストセンターとしてのITはもはや時代遅れです。CIOが今後も戦略的パートナーとしての役割を担うためには、この現実を受け止め、CIOという役職を進化させる必要があります。
>
> Denis Berry
> KPMG米国
> パートナー



© 2018 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.

# 予算・展望

## IT予算が増加したと答えた回答者の割合が過去最高

IT 予算が増加したと回答した IT リーダーの割合は、昨年よりもさらに増え、過去 13 年の調査の中で最も高い割合となりました。回答者の半数近く（49%）がこの 1 年間で IT 予算が増加したと答えています。

2017 年、IT 予算が減少したと答えた回答者の割合は 18% でしたが、今年は 16% にとどまっています。

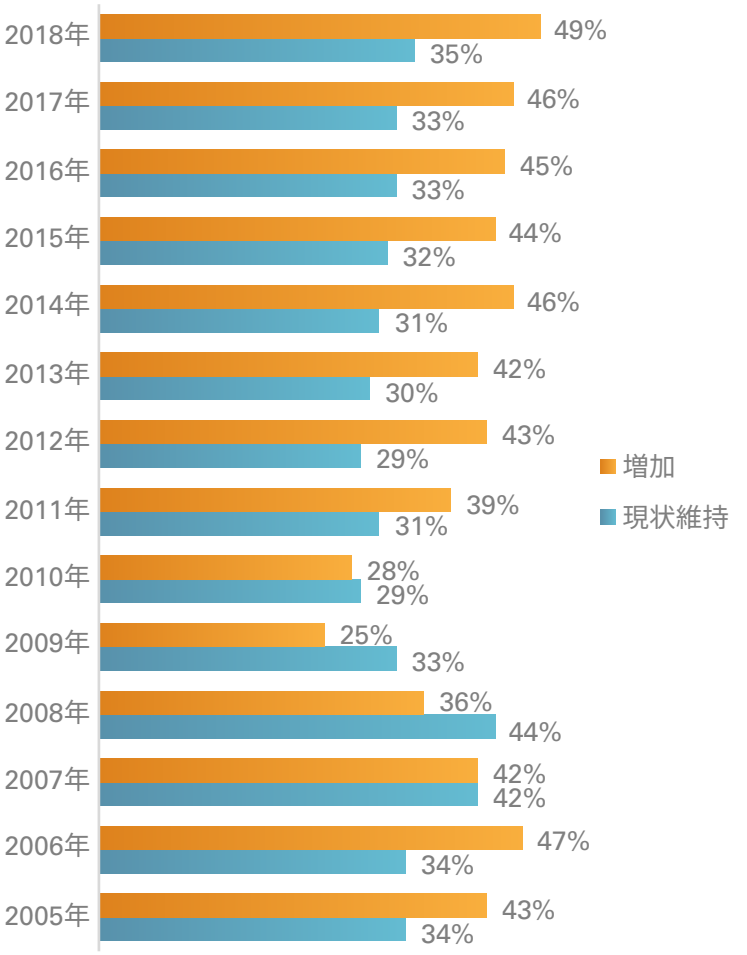



図 1.過去 1 年間の IT 予算について、「増加」または「現状維持」のどちらが当てはまりますか？（2005～2018 年）

## テクノロジーはどのように変遷しているのか？

**Kevin Robins氏**
セージ
EVP & CIO
イギリス

経営陣はテクノロジーに対する理解を深めました。同様に、IT 部門には事業に対する理解を深める責任があります。IT 部門は事業部門と連携し、サービスを提供する立場にとどまるのではなく、バリューチェーンの上流で活動する必要があります。

**Markus Sontheimer氏**
DBシェンカー
CIO
ドイツ

テクノロジー部門は、もはや明確に区別される存在ではありません。重要なのはエンタープライズアーキテクチャをコントロールすることです。テクノロジーは組織の各部門で管理する必要があります。部門間の境界線はますます曖昧になってきています。現在では、各部門の代表者でチームを組み、具体的な課題や技術要素に注力することが重要です。

**Claudine Ogilvie氏**
ジェットスター航空
CIO
オーストラリア

テクノロジーのライフサイクルは単に短くなっているだけでなく、ビジネスの構造の一部として絶えず進化を遂げています。業界全体でアジャイルなオペレーティングモデルや働き方への転換が進んでおり、テクノロジーとビジネスの統合が図られています。複数年にわたるような IT プロジェクトや、効果が目に見えるまでさらに長期間を要する IT プロジェクトは、もはや時代遅れです。



© 2018 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.

## 半数近くのITリーダーが、今後1年間でIT予算の増加を期待

今後 1 年間で IT 予算の増加を見込んでいる IT リーダーの割合は、昨年予算が増えた回答者とほぼ同じ 48% です。今年予算の減少を見込んでいる IT リーダーの割合（14%）は、昨年（18%）と比較して 22% 減少しています。

IT 投資が低迷期を経て平常に戻りつつあることが前向きな見通しにつながっています。多くの国で、デジタル化に関するプロジェクトや、より広範囲にデジタルトランスフォーメーションを進めるための投資が行われています。IT を直接管理し、自ら投資する事業部門が増加したことも 1 つの要因です。このことが、IT リーダーが IT 支出を統制し、動かす方法に影響を与えています。事業部門とうまく連携できている多くの IT リーダーは、これまでよりも多くの予算を確保しています。

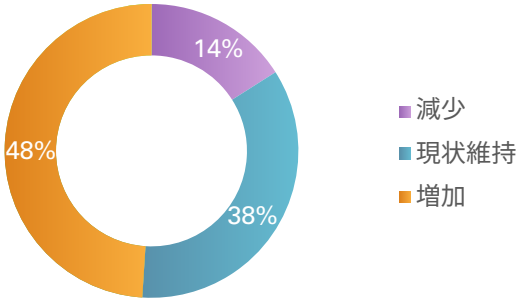



図 2.今後 1 年間の IT 予算の見通しについて、「増加」、「現状維持」、「減少」のどれが当てはまりますか？

## IT予算が「増加する」との回答が「減少する」との回答を全業種で上回る

今後 1 年間で IT 予算の増加が見込まれている上位 3 業種は、レジャー（60%）、テクノロジー（53%）、専門サービス（53%）です。レジャー業界の経営陣が IT 分野での最優先課題に挙げているのは、「カスタマーエクスペリエンス（CX）の向上」です。これは、競争が激化する中、企業が顧客との関係強化や既存顧客を維持するために、テクノロジーに重点的に投資していることを示唆しています。テクノロジー業界では、「革新的な新製品・サービスの開発」が IT の最優先課題となっています。テクノロジー業界では、既存製品やサービスが成熟するにつれ、それらの代替や補完に対する支出が増えます。専門サービス業界の最優先課題は、「業務プロセスの改善」です。ここでもテクノロジーが明確な原動力になっています。とは言え、ロボット弁護士やロボット監査人が現実のものになるのはまだまだ先のようです。オートメーション関連の支出はグローバル全体平均と同水準にとどまっています。

今後 1 年間で最も IT 予算の減少が見込まれている業種は、規制緩和、価格透明性の向上、消費者の選択肢の増加による影響を受けている電力・公益事業（23%）と、常にコスト管理のプレッシャーにさらされている政府機関（22%）です。

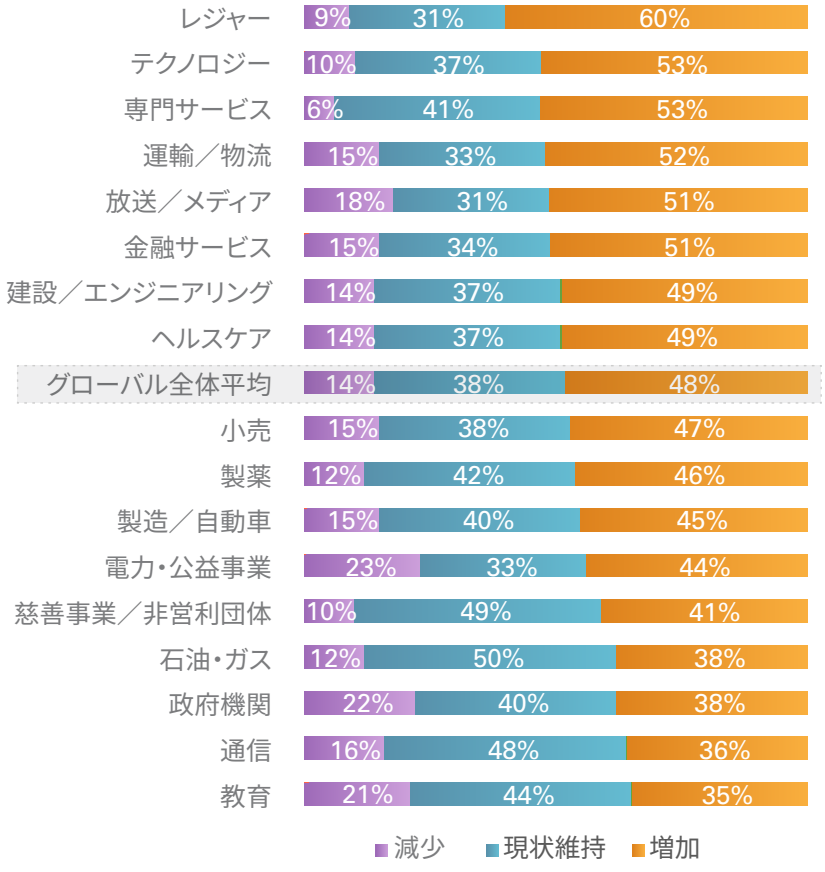



図 3.今後 1 年間の IT 予算の見通しについて、「増加」、「現状維持」、「減少」のどれが当てはまりますか？（業種別の回答者の割合）



© 2018 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.

## ITリーダーは人員の増加を予想

昨年よりもIT部門の人員は増加するとの楽観的な見方が強くなっています。回答者の半数近く（47%）が人員の増加を見込んでいます。今後1年間で人員の減少を見込んでいる回答者は13%であり、昨年（16%）と比較して19%減少しています。

2015年から2017年にかけて、IT部門の人員が増加すると予想した回答者の割合は3年連続で44%でした。今年の調査結果では、47%が増加を見込んでいます。IT部門の人員数の減少を見込んでいる回答者の割合は、過去7年間で最低となっています。クラウド上で管理されるIT資産が増え、ITを直接管理する事業部門が増えているにも関わらず、IT部門は拡大しています。外部へ委託していた業務を社内に戻すインソーシングを行う組織が増えていることが、その一因として考えられます。これについては後述します。

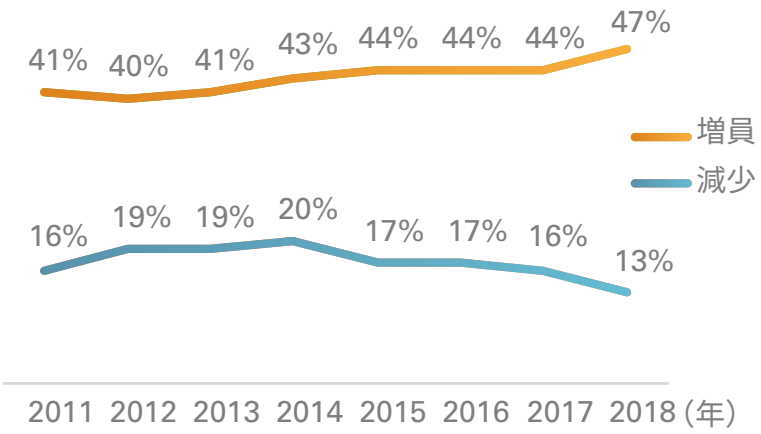



図 4.今後1年間で、IT部門の人員数はどのように推移すると考えていますか？（2011～2018年で「増員」または「減少」と答えた回答者の割合の推移）



© 2018 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.

# オペレーション上の優先課題

## 経営会議ではサイバーセキュリティの優先順位が急上昇

昨年の調査では、経営陣から対応を求められている最優先課題として「安定的かつ一貫性のある IT の提供」が最も多く挙がりました。2016 年から 2017 年の 1 年間は、自国優先主義の米政権、英国の EU 離脱に向けた欧州での動き、南米とアジアの一部地域における政情不安もあり、このような地政学的リスクが企業にもたらす不安定要素を考えると、嵐の中での舵取りを任された IT リーダーが安定性を重視するよう求められていたのは理解できます。今年も 62% の回答者がこれをビジネス上の主要課題に挙げており、最優先課題となっています。

2018 年、経営陣は CIO に対し、「業務プロセスの改善」（前年比 5% 増の 62%）により一層注力しつつ、「オペレーションの効率化」（62%）と「コスト削減」（55%）にも従来通り取り組むよう求めています。政治、デジタル、市場におけるディスラプションが続く中、組織は生き残るためにスリム化して俊敏性を高める必要があります。

ビジネス上の課題の中では、「サイバーセキュリティの強化」の優先順位が最も飛躍的に伸びています（昨年の 40% から 49% に上昇、23% 増加）。地政学的緊張が高まっていることや、サイバー攻撃が世間を騒がせている昨今の社会情勢を考えれば、当然と言えるでしょう。この点に関しては後で詳しく考察します。これに関連し、「オペレーショナルリスクの管理とコンプライアンス」も昨年から 12% 増加し、優先順位が上がっています。ますます予測不可能になる世界情勢や、GDPR などの新たな規制の導入を反映した結果となっています。

優先順位を大きく下げたのは、「収益の拡大」と「新たなビジネスモデルによる競争優位性の確保」の 2 つです（いずれも前年比 5% 減）。経営陣は今年、成功に直結するこれらの課題にはさほど関心を寄せておらず、より細部にわたる優先課題に注力することで収益を確保することに関心を示しています。

| | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 過去1年間の増減 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業務プロセスの改善 | 60% | 60% | 58% | 57% | 59% | 62% | 5% |
| 安定的かつ一貫性のあるITの提供 | 70% | 59% | 57% | 52% | 63% | 62% | -2% |
| オペレーションの効率化 | 68% | 63% | 61% | 58% | 62% | 62% | 0% |
| コスト削減 | 71% | 57% | 54% | 50% | 54% | 55% | 2% |
| 顧客満足度の向上 | | | | | | 55% | |
| 革新的な新製品・サービスの開発 | 51% | 41% | 41% | 42% | 51% | 53% | 4% |
| サイバーセキュリティの強化 | | | | 41% | 40% | 49% | 23% |
| ビジネスインテリジェンス・アナリティクスの提供 | 48% | 41% | 47% | 46% | 46% | 48% | 4% |
| オートメーションによる効率化 | | | | | | 45% | |
| オペレーショナルリスクの管理とコンプライアンス | 41% | 40% | 39% | 36% | 34% | 38% | 12% |
| 収益の拡大 | 42% | 45% | 42% | 40% | 40% | 38% | -5% |
| 顧客・見込顧客とのエンゲージメントの強化 | 33% | 36% | 38% | 38% | 31% | 32% | 3% |
| 規制への対応 | | | | | | 31% | |
| テクノロジー資産の簡素化による効率化 | | | | | | 29% | |
| 製品（商品）の市場投入までのリードタイムの短縮 | 31% | 29% | 30% | 26% | 23% | 24% | 4% |
| プロジェクト成功率の改善 | 36% | 30% | 29% | 26% | 23% | 23% | 0% |
| AIによる知見および意思決定の改善 | | | | | | 23% | |
| 新たなビジネスモデルによる競争優位性の確保 | 26% | 23% | 24% | 24% | 22% | 21% | -5% |
| モバイルコマースの促進 | 33% | 24% | 22% | 19% | 19% | 19% | 0% |

図 5.経営陣が IT リーダーに対応を求める主要なビジネス上の課題は何だと思いますか？



© 2018 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.

## 顧客中心リーダーと、デジタルリーダーが直面するビジネス課題 トップ10

鍵となる能力において競合企業を凌駕している 2 つの異なるタイプの組織について、経営上の優先事項がどう異なるのかを調査しました。

- 本レポートにおける「デジタルリーダー」とは、デジタルテクノロジーを「非常に効果的」または「極めて効果的」に活用し、ビジネス戦略を実行できると自己評価している組織を指します。
- 本レポートにおける「顧客中心リーダー」とは、満足度の高い顧客体験を「非常に効果的」または「極めて効果的」に創出できると自己評価している組織を指します。

顧客中心リーダーと、デジタルリーダーのオペレーション上の優先課題は、グローバル全体とは大きく異なります。顧客中心リーダーの半数近く（47%）とデジタルリーダーの 45% が「収益の拡大」を重視しているのに対し、グローバル全体平均では 38% となっています。また、「革新的な新製品・サービスの開発」と「製品（商品）の市場投入までのリードタイムの短縮」に取り組んでいる割合も、グローバル全体平均に比べて高くなっています。顧客ニーズへの対応と収益拡大を重視する姿勢こそが、これらの先行企業がライバルを上回る主な要素なのです。しかし、その代償としてグローバル全体で優先順位が高かった「業務プロセスの改善」「コスト削減」「オペレーションの効率化」にはさほど注力できていないようです。

| 顧客中心リーダー | デジタルリーダー | グローバル全体平均 |
|---|---|---|
| 1.革新的な新製品・サービスの開発 | 1.革新的な新製品・サービスの開発 | 1.業務プロセスの改善 |
| 2.安定的かつ一貫性のあるITの提供 | 2.安定的かつ一貫性のあるITの提供 | 2.安定的かつ一貫性のあるITの提供 |
| 3.顧客満足度の向上 | 3.顧客満足度の向上 | 3.オペレーションの効率化 |
| 4.オペレーションの効率化 | 4.オペレーションの効率化 | 4.コスト削減 |
| 5.業務プロセスの改善 | 5.業務プロセスの改善 | 5.顧客満足度の向上 |
| 6.コスト削減 | 6.コスト削減 | 6.革新的な新製品・サービスの開発 |
| 7.サイバーセキュリティの強化 | 7.サイバーセキュリティの強化 | 7.サイバーセキュリティの強化 |
| 8.ビジネスインテリジェンス・アナリティクスの提供 | 8.ビジネスインテリジェンス・アナリティクスの提供 | 8.ビジネスインテリジェンス・アナリティクスの提供 |
| 9.収益の拡大 | 9.オートメーションによる効率化 | 9.オートメーションによる効率化 |
| 10.オートメーションによる効率化 | 10.収益の拡大 | 10.オペレーショナルリスクの管理とコンプライアンス |

図 6.経営陣が IT リーダーに対応を求める主要なビジネス上の課題は何だと思いますか？（顧客中心リーダーおよびデジタルリーダーの回答）

## 経営会議や経営管理メンバー参画しているCIOが減少

CIO の約 3 分の 2（65%）が経営会議または経営管理メンバーに参画していますが、その割合は昨年から 9% 減っています。男女差を比較すると、参画していると答えた男性回答者の割合は 58% であるのに対し、女性回答者の割合は半数（50%）にとどまりました。

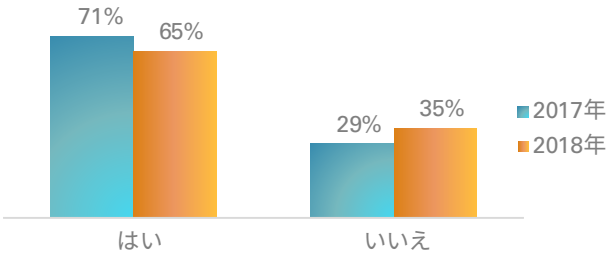



図 7.経営会議や経営管理メンバーに参画していますか？（2017 年／2018 年）



© 2018 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.

## ITリーダーの大半が、CIOが担う戦略的役割が増していると回答

CIO または IT リーダーが担う戦略的役割が増しているという回答が大半を占めています（65%）。経営会議に参加していると答えた回答が減っていることを踏まえると、この結果は予想外です。

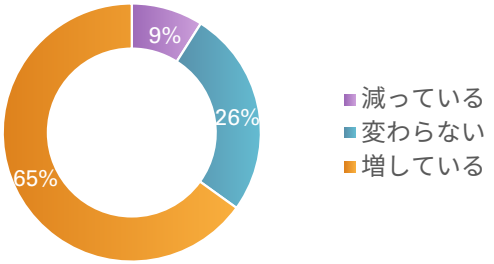



図 8.CIO や IT リーダーが組織内で担う戦略的役割は増していると思いますか？減っていると思いますか？

## 戦略的役割が増しているとの回答は、2017年の急増後、例年水準に減少

CIO が担う戦略的役割が増していると感じている回答の数は、ここ数年の平均的な水準にはあるものの、大幅増となった昨年の 71% からは大きく減少しています。約 1 割（9%）は CIO が担う戦略的役割が減っていると感じています。これは、CIO の役割がビジネスに劇的な変化をもたらすことではなく、ビジネスを継続させることであると考えられていることに原因があるかもしれません。この減少が一時的なものなのか、長期的な傾向の始まりなのかは判断が難しいところです。

チーフデジタルオフィサー（CDO）が存在感を高め、IT 部門以外で管理する IT 予算が増える中、IT リーダーは戦略的価値を提供しなければならないというプレッシャーにさらされています。しかし、金銭面全般において管理を放棄した IT リーダーは、逆にさらなる影響力を発揮する可能性を手に入れつつあります。多くの IT リーダーが、「コントロール」よりも「影響力」を重視するようになってきています。

CIO が担う戦略的役割が増しているとの回答が最も多い業種は、レジャー、運輸／物流、金融サービス、慈善事業／非営利団体です。一方、CIO が担う戦略的役割が減っているとの回答が最も多いのは、通信業界と政府機関です。全社的なデジタル戦略を持っている組織や、デジタルテクノロジーを「非常に効果的」または「極めて効果的」に活用して事業戦略を推し進めている組織では、CIO が担う戦略的役割が大幅に増加しています。

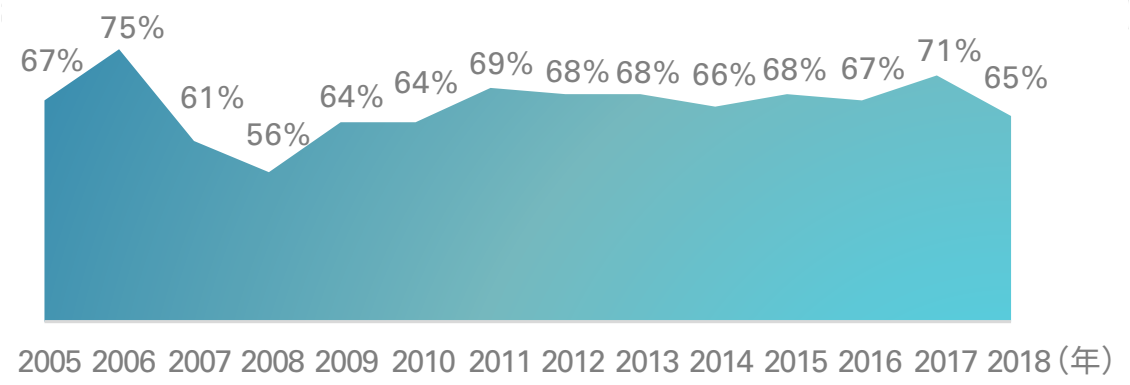



図 9.CIO や IT リーダーが組織内で担う戦略的役割は増していると思いますか？減っていると思いますか？（2005～2018 年に「増している」と答えた回答者の割合の推移）



© 2018 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.

# 1.2 戦略の実現

## 鍵となるポイント：多くの組織が戦略の実現に苦慮する中、顧客中心の組織は成功を収めている

**55%**
の組織がIT／事業部門の連携を「中程度」以下と評価

「顧客中心主義」を標榜している組織は他の組織に比べて増益の見込みが
**38%**
高くなっている

**収益拡大**
グローバル全体平均では最優先課題は「業務プロセスの改善」なのに対して、顧客中心の組織では収益拡大が最優先

おそらく、CIO は他のどの役職者よりも多様な課題とプレッシャーに直面しています。それは例えば、機敏性の向上、予測不能かつ破壊的なビジネス環境、デジタルトランスフォーメーションやデータインテグリティについて経営陣から寄せられる多数の質問などによるものです。

こうした目の回るような数の優先課題や、利害関係にさらされる中、IT リーダーはどうすれば戦略を実行に移せるのでしょうか？

本レポートでは、影響力があり成功している CIO は、他のどの優先課題よりも収益創出を重視していることを示しています。最終的に答えを決めるのはお客様です。また、お金を出すのもお客様です。

> 今日のCIOはかつてないほどに外に目を向け、利益を追求し、顧客重視の姿勢を打ち出しています。
>
> Mark Hayes
> Harvey Nashドイツ
> MD

> だれが顧客なのか、彼らを動かす動機は何なのかを詳細に理解していないCIOは、片手を後ろで縛られた状態で仕事をしているようなものです。
>
> Guy Holland
> KPMGオーストラリア
> パートナー



© 2018 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.

# 従来型ITとデジタルのゴール

## ITリーダーは大局は見えているものの、実現局面では依然課題を残している

今年の調査では、いくつかの主要領域において IT 機能がどの程度の効果を挙げているかを尋ねました。

「業務要件と業務プロセスの理解」「最適なテクノロジーとアーキテクチャの選択」「IT 戦略とビジネス戦略の方向性の一致」といった従来の領域については、予想通り多くの回答者が高評価を付けました。

意外だったのは、他の従来領域における評価が比較的低かったことです。「適正なガバナンスモデルの採用」が「非常に効果的」または「極めて効果的」と答えた回答者は 10 人中わずか 3 人でした。IT 資産がますます複雑化し、更改や入替えの頻度が高くなり、ステークホルダーの数も増えるにつれ、ガバナンスはより一層難しくなります。イノベーションを推進し、俊敏性を高めたい気持ちがありつつも、ガバナンスとリスクに対するアプローチを高度化させている IT リーダーも少なからずいます。「デジタル化が業界に及ぼす影響の理解」に対する評価は概ね高かったものの（48%が「非常に／極めて効果的」と回答）、デジタルへの対応については消極的な回答が目立ちました。多くの IT リーダーにとって、「コアビジネスシステムのデジタル化」と「包括的なデジタルビジョンに基づく意思決定」は難しい課題のようです。

「適正なデジタルスキルを持った人材の採用」も、多くの IT リーダーにとって長年悩みの種となっています。この問題については本レポートの中で取り上げています。

デジタル戦略はまだ初期段階にあり、業務プロセスやアーキテクチャなどの確立した IT 業務ほど成熟度が高くありません。デジタルが一般的なスキルとして定着し、テクノロジーリーダーがそれを容易に習得して実行できるようになるためには単に時間が必要なだけなのでしょうか。それとも、デジタル習得への道はこれまでとは全く異なるものになるのでしょうか。あるいは、デジタルテクノロジーを活用するための有効なユースケースを待つしかないのでしょうか。

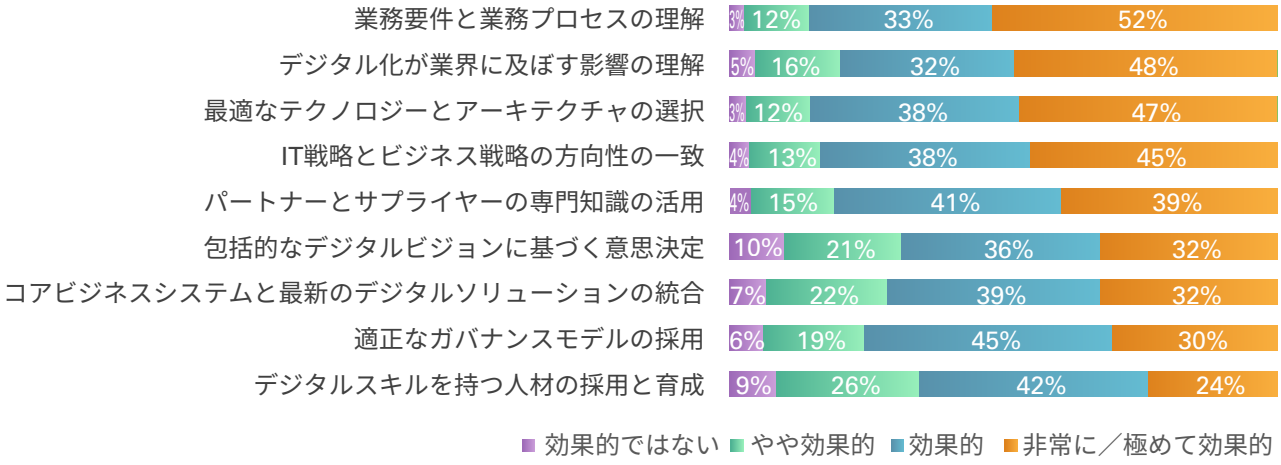



図 10.IT 部門はそれぞれの取組みに対してどの程度の効果を挙げていると思いますか？

## テクノロジーの変化が及ぼす影響は？

テクノロジーは、データセンター内に閉じられたものから、クラウドや SaaS アプリを通じて人々のデスク上で利用されるものへと進化しました。

**Amitabh Apte氏**
マーズ
デジタル基盤統合
担当ディレクター
イギリス

5 年前と比べて最も大きく異なる点は、開発のスピードです。IT および対応する技術部門は、コスト志向の部門からビジネス上の価値を実現する部門へと劇的な転換を遂げつつあります。

**Dirk Ramhorst氏**
ワッカーケミー
CIO／CDO
ドイツ

当校にとって、ディスラプションとは食物連鎖と同じです。すなわち、食うか食われるかです。私たちはクラウドに飛び付くのではなく、クラウドそのものになりました。プライベートクラウドを構築し、類似するミッションを掲げる組織に対してプロビジョニングを行うことで、学生の成功に重点を置きつつも利用者のコスト削減に寄与し、当校に資することのないベンダーとの関わりを断ちました。

**Bill Thirsk氏**
マリスト大学
CIO
アメリカ



© 2018 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.

## アジャイル方式の展開に弱点がある

今年の調査では、IT 以外の面で組織がどの程度の効果を挙げているのかも尋ねました。

プロジェクト遂行を迅速化する方式を採用する組織が増えている一方（62% が「効果的」「非常に効果的」「極めて効果的」と回答）、ほぼ 5 人に 1 人（22%）が「アジャイル方式の全社展開」について「効果的ではない」と回答しています。また、30% が「やや効果的」にすぎないと回答しています。組織はデジタルにおける指針となる最適なユースケースを見つけ出し、それをもとにデジタルトランスフォーメーションを展開しなければなりません。アジャイルの展開は杓子定規なアプローチでは対応できません。

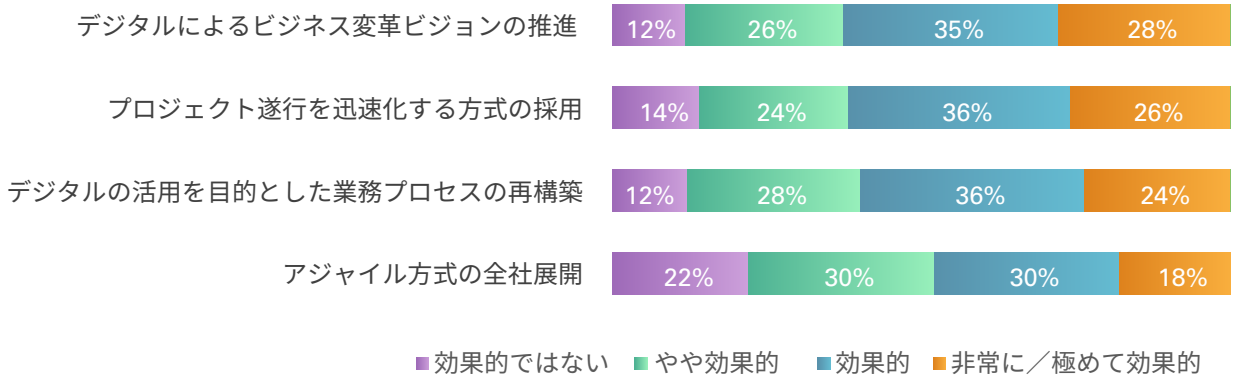



図 11.自社組織はそれぞれの取組みに対してどの程度の効果を挙げていると思いますか？



© 2018 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.

# 顧客中心組織

## 満足度の高い顧客体験の創出ができている組織は4分の1に留まる

ほとんどの組織は顧客体験の向上を目指しているものの、多くは顧客重視の体制の実現に苦慮しています。5 つの主要能力において「非常に効果的」または「極めて効果的」と答えた回答者は 27% 以下にとどまっています。

顧客中心主義は増収・増益に直結するとデータが裏付けています。顧客中心組織（「満足度の高い顧客体験の創出」において「非常に効果的」または「極めて効果的」な組織）の 57% が、昨年ライバル企業を上回る増収を報告しています（グローバル全体平均は46%）。収益性に関しても同様の結果となっています。グローバル全体平均の 41% に対し、顧客中心組織は 52% が増益を報告しています。

本レポートにおいて、デジタルリーダーと顧客中心リーダーの優先課題はグローバル全体平均とは異なり、収益拡大と新製品・サービスの開発を重視していることを示しました。これには、顧客に対する理解を深めることと、意思の統一を図るためのシステムとプロセスが整備されていることが重要な要素になります。

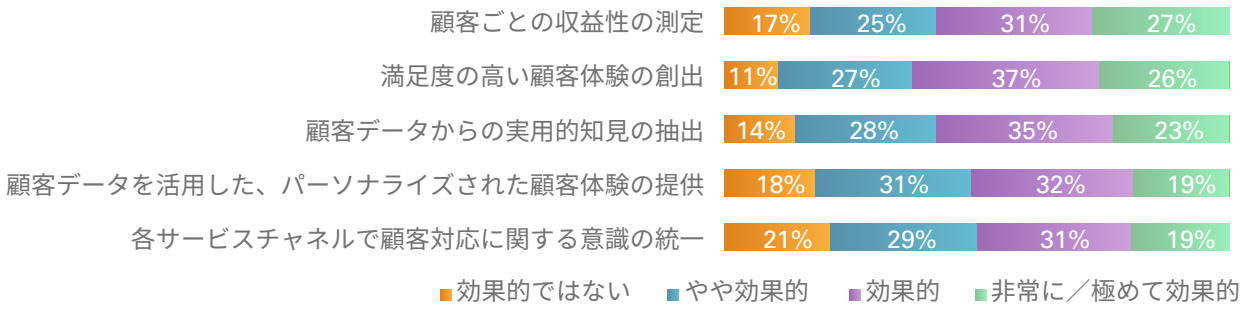



図 12.自社組織はそれぞれの取組みに対してどの程度の効果を挙げていると思いますか？

## 大規模な組織ほど顧客中心のITリーダーが多い

調査の結果、IT 予算規模が大きい組織ほど顧客重視の能力をより発揮していることが明らかになりました。

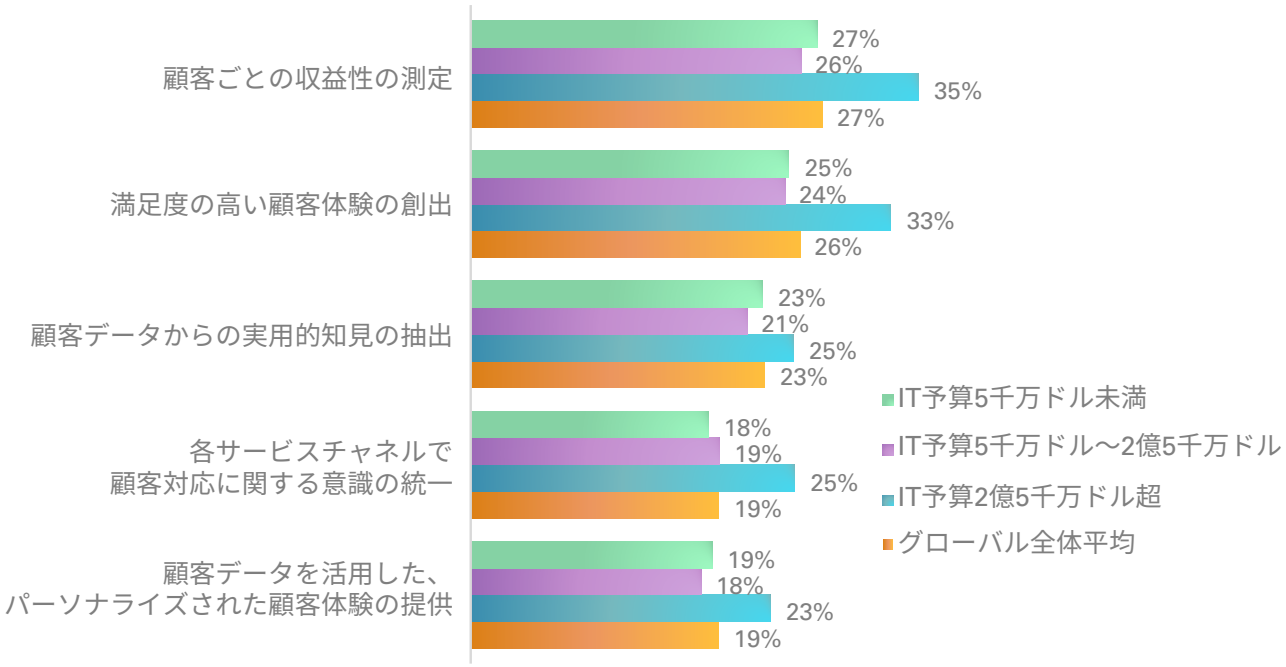



図 13.自社組織はそれぞれの取組みに対してどの程度の効果を挙げていると思いますか？
（IT 予算規模別に、「非常に／極めて効果的」と答えた回答者の割合）



© 2018 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.

# GDPR

## GDPRの影響を受ける組織は3分の2以上

欧州連合（EU）は 2018 年 5 月 25 日、EU 市民の個人データの合法的な収集、処理、保管に関するこれまでで最も厳格な規制の適用を開始しました。EU 一般データ保護規則（GDPR）は、欧州企業に限らず EU 市民の個人データを扱うすべての組織を対象とした、抜本的なデータ保護法です。今後、不履行によるデータ侵害があった企業には、最大 2 千万ユーロまたは前年度の全世界年間売上高の最大 4% のいずれか高い方という、前例のない規模の制裁金が科されることになります。基本的に、EU 市民の個人データを扱う組織は、世界のどの国や地域の企業でも従わなくてはなりません。今回の調査対象者の 3 分の 2 以上（68%）が、GDPR の影響を受けると回答しています。

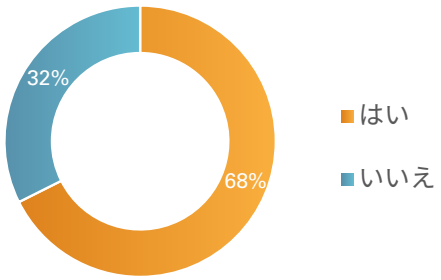



図 14.自社組織は GDPR の影響を受けますか？

## 地域別では、欧州のITリーダーの90%がGDPRの影響を受ける

予想通り、欧州に拠点を置く企業の IT リーダーはほぼ全員（90%）が GDPR の影響を受けると回答しています。一方、北米地域の IT リーダーの半数近く（45%）とアジア太平洋地域の IT リーダーの 3 分の 1 以上（34%）も影響を受けると回答しています。

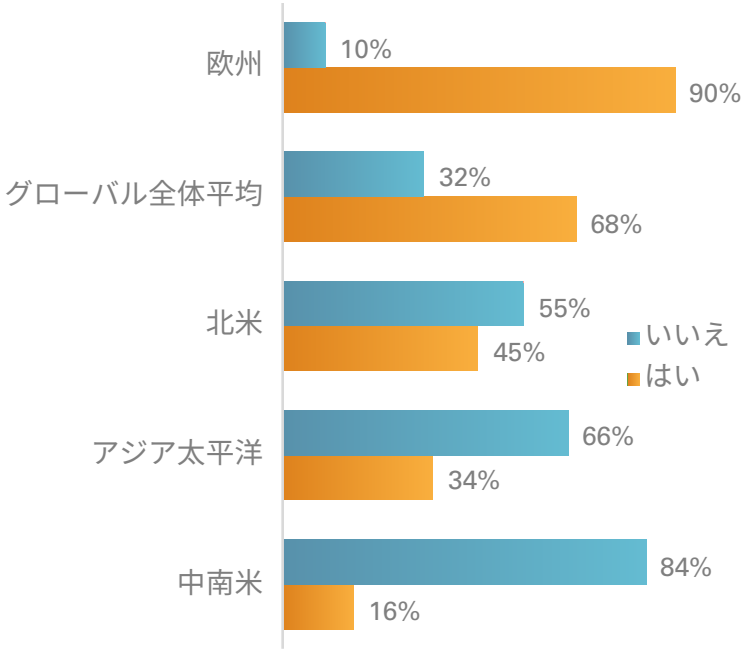



図 15.自社組織は GDPR の影響を受けますか？（地域別）



© 2018 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.

## 多くの組織がGDPRの遵守期限に間に合わない見込み

回答者の 38% がまだ対応中であると答えていることから、本レポート発行時点の見通しでは大多数の組織が期限に間に合わないと予想されます。

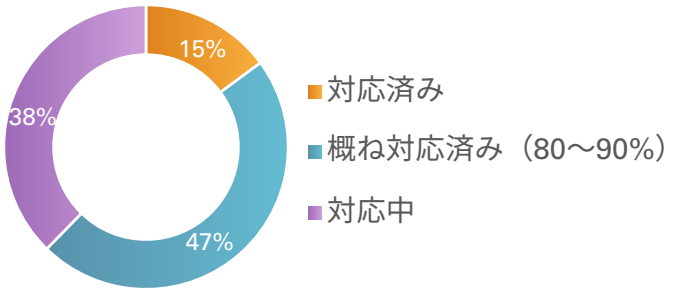



図 16.2018 年 5 月末時点で GDPR への対応（コンプライアンスプログラム）はどの程度進んでいる見通しですか？

シャドー IT の使用が広がるにつれ、適切な監視が行われていないサードパーティが運営するシステム上に機密性の高い情報が保管されないよう徹底しなくてはならないため、CIO にとっては、コンプライアンスの徹底と維持も一層複雑になってきます。

| | 対応済み | 概ね対応済み | 対応中 |
|---|---|---|---|
| 中南米 | 11% | 35% | 54% |
| 欧州 | 15% | 48% | 37% |
| グローバル全体平均 | 15% | 47% | 38% |
| アジア太平洋 | 15% | 38% | 46% |
| 北米 | 17% | 42% | 40% |

図 17.2018 年 5 月末時点で GDPR への対応（コンプライアンスプログラム）はどの程度進んでいる見通しですか？（地域別）

## 多くの業界で期限後もGDPRに向けた準備に追われる見通し

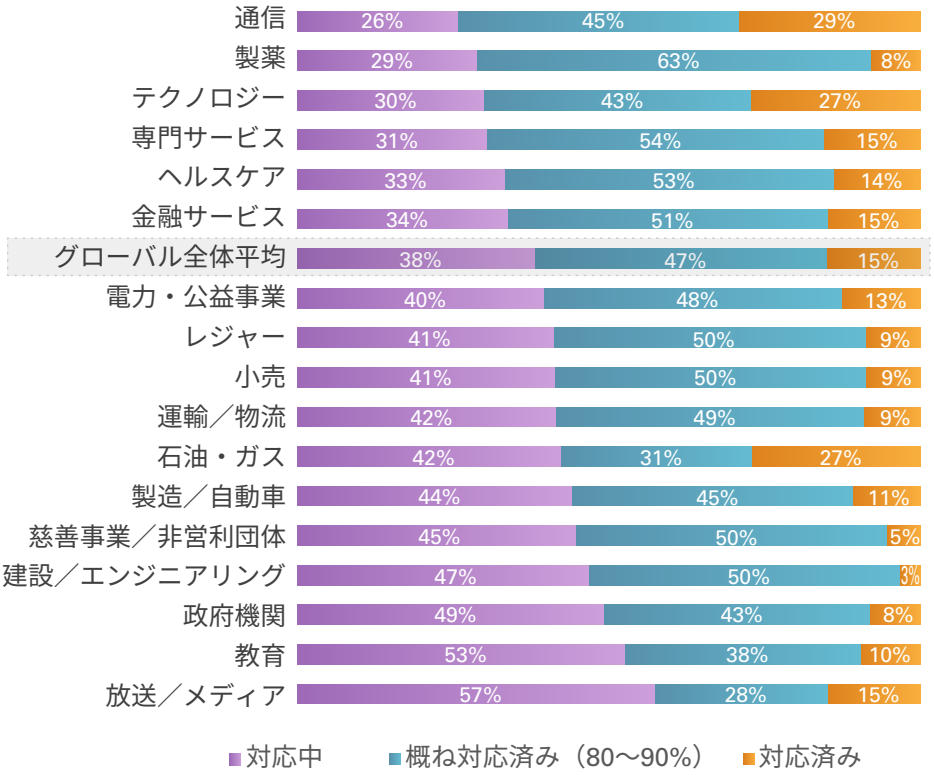



図 18.2018 年 5 月末時点で GDPR への対応（コンプライアンスプログラム）はどの程度進んでいる見通しですか？（業種別）



© 2018 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.

# 1.3 デジタルの重要性

## 鍵となるポイント：デジタル化成功への道は容易ではないものの、CIOは実現に向け重要かつ特別な役割を担っている

**32%**
の組織が全社的なデジタル戦略を策定している

デジタルテクノロジーの使用が効果的であると回答した組織の
**61%**
が、ライバル企業よりも大幅な増収を記録している

**ROI**
デジタル投資は、企業変革の中核としてROI（投資対効果）に準じて進める必要がある

デジタルで成功している組織は、顧客を戦略の中心に据え、テクノロジー投資を変革目標全体の収益性に結びつける方法を模索しています。これらの組織は、新たな技術革新の可能性を認識し、イノベーションの規模を拡大してビジネスに組み込むことに長けています。

これらの活動に注力するCIOは、デジタル戦略を明確に定義・説明することができ、経営陣と組織全体の支持を得やすい立場にあります。

> デジタルは企業活動のあらゆる場所に存在し、CIOはそれらすべてを把握しなければなりません。役職者の中でもCIOのように組織全体を俯瞰する視点を持ち、同僚から信頼を寄せられる役職は他にはありません。
>
> Bob Miano
> Harvey Nash米国
> 社長兼CEO

> CIOはテクノロジーを超えた視点を持ち、ビジネス変革を加速させ、収益を生み出すものとしてデジタルを位置付けなくてはなりません。
>
> Phil Crozier
> KPMG英国
> パートナー



© 2018 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.

# ビジョンと戦略

## デジタル化における明確かつ全社的なビジョンと戦略を持つ組織は3分の1に満たない

回答者の 3 分の 1 近く（32%）がデジタル化における「全社的」なビジョンと戦略を整備しており、28% が「事業部門ごと」に明確になっていると答えています。また、3 分の 1 近く（31%）がまだ策定中であると回答しており、ほぼ 10 人に 1 人（9%）がデジタル化における明確なビジョンや戦略は一切ないと感じているようです。

今後 1 年間で IT 予算の増加を見込んでいる IT リーダーの 36% が全社的なビジョンと戦略を持っており、グローバル全体平均（32%）を上回っています。

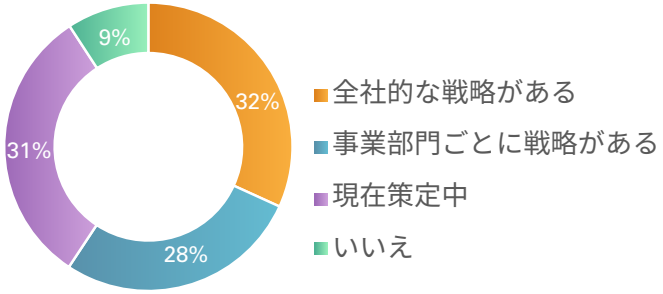



図 19.自社組織にはデジタル化における明確なビジョンと戦略がありますか？

## デジタル化における広範な戦略とビジョンの策定には十分な予算が不可欠

全社的に明確なデジタル戦略を展開する上では、IT 予算が重要であることが調査から明らかです。2 億 5 千万ドル超の IT 予算がある組織の半数近く（46%）が明確かつ全社的なデジタル戦略を整備しているのに対し、より小規模な組織では 3 分の 1 未満にとどまります。調査回答と IT 予算額をクロス集計すると、デジタル戦略のライフサイクルが浮き彫りになります。小規模組織は最初から戦略が明確に定義されておらず、予算が増え、理解が深まるにつれて事業部門から会社全体に戦略が浸透しつつ成熟していくようです。

| | 全社的な戦略がある | 事業部門ごとに戦略がある | 現在策定中 | いいえ |
|---|---|---|---|---|
| IT予算 5千万ドル未満 | 30% | 26% | 33% | 10% |
| IT予算 5千万ドル～2億5千万ドル | 30% | 32% | 32% | 6% |
| IT予算 2億5千万ドル超 | 46% | 27% | 21% | 6% |

図 20.自社組織にはデジタル化における明確なビジョンと戦略がありますか？（IT 予算規模別）

## 業界のディスラプションを引き起こしている要因は？

**Markus Sontheimer氏**
DBシェンカー
CIO
ドイツ

テクノロジー系スタートアップは物流市場に大規模なディスラプションを起こそうと計画しています。私たちはこうした新しい企業を脅威ではなく、学習する機会とみなしています。こうした企業の活動を注視しながら、連携または協働の可能性を探っています。

**John Higginson氏**
イノーバ・
インターナショナル
最高技術責任者
アメリカ

ハイテク企業やハイテク分野に力を入れている企業はどこもそうですが、人材のニーズは「破壊的」な要因になり得ます。当社では 2 つの対策を講じています。1 つはシカゴのハイテクコミュニティに投資することにより、ここから東海岸や西海岸に人材が流出するのを防ぐことです。もう 1 つは、候補者の人材プールをなるべく多様化することです。具体的には、職場復帰を希望する母親の募集、少数民族や帰還兵の支援、コーディングブートキャンプの開催、見習い訓練の実施などを行っています。

**Claudine Ogilvie氏**
ジェットスター航空
CIO
オーストラリア

AI、生体認証、長期的には分散型台帳技術（DLT）といったテクノロジーが旅行業界に変革をもたらしています。ディスラプションとイノベーションの両方に対処できる解決策はありません。したがって、当社ではカンタスグループ・AVRO アクセラレータープログラムを通じてスタートアップ企業、スケールアップ、その他のディスラプターを巻き込んでいます。イノベーションと変革は、当社の事業運営に必要不可欠な要素です。



© 2018 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.

## 今年の調査では、全社的なデジタル戦略があるとする回答が減少

昨年までの調査では、全社的な戦略を掲げる組織が年々増加傾向にあることを示しました。今年は減少に転じ、昨年の 41% に対し 32% が全社的な戦略があると回答しました。しかし一方で、事業部門ごとに明確なデジタル戦略があるとの回答は増加しました。これは、デジタルを活用する組織が成熟してきたのに伴い、デジタルの再評価が行われたことが要因かもしれません。このように目まぐるしく変化する環境においては、全社的な戦略とみなされていたものが、振り返ってみるとそうではなかったということもあるのかもしれません。

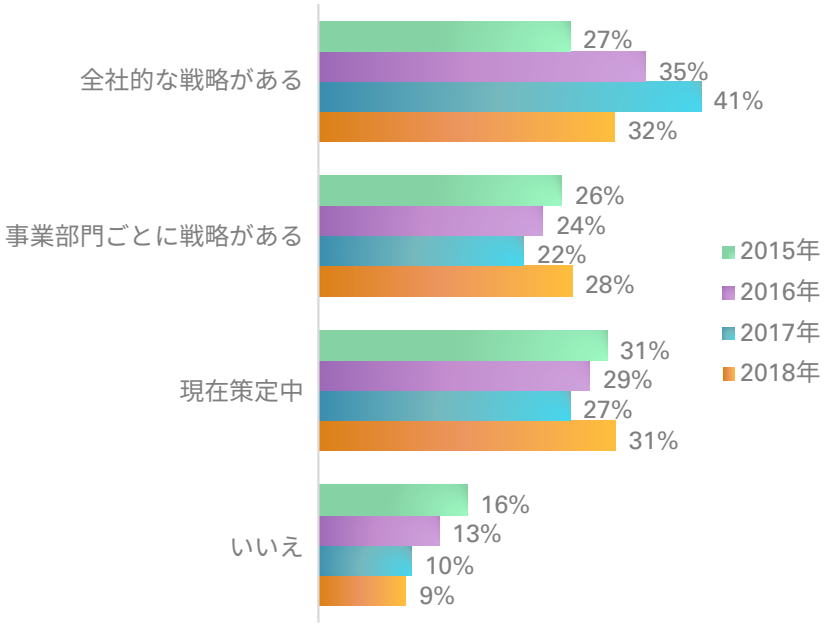



図 21.自社組織にはデジタル化における明確なビジョンと戦略がありますか？（2015～2018 年）

## CDOがデジタル戦略の全体像実現の原動力に

専任の CDO がいる組織の 50% と兼任の CDO がいる組織の 41% が、明確かつ「全社的」なデジタル戦略があると考えているのに対し、CDO を設置していない組織では同様の回答は 21% にとどまります。

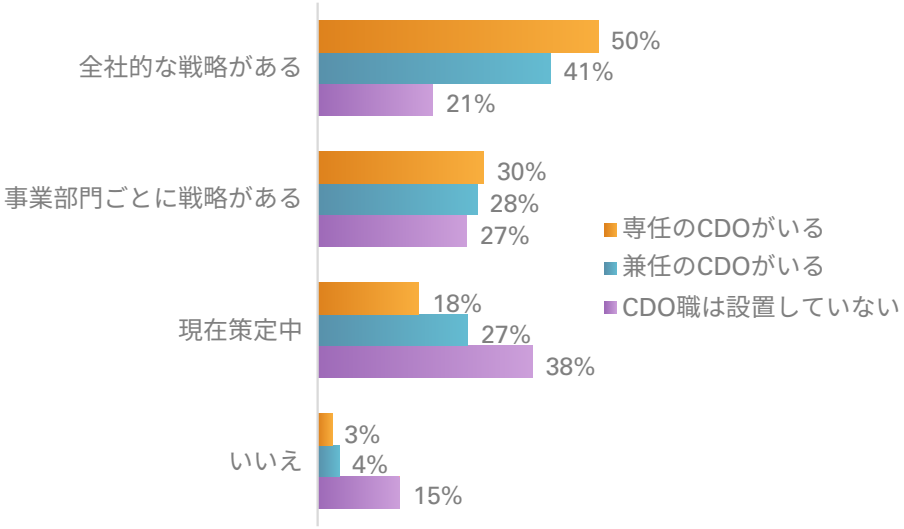



図 22.自社組織にはデジタル化における明確なビジョンと戦略がありますか？（CDO 職別）



© 2018 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.

## 教育業界では、ビジネス目標の実現にデジタルを役立てるための明確な戦略が欠如

デジタル化における明確かつ全社的なビジョンと事業戦略があるとする回答は、予想通りテクノロジー業界が最も多く、47% となっています。デジタルチャネルが急増したことによるディスラプションの影響をまともに受けた小売業界は、明確なデジタル戦略の整備状況においてグローバル全体平均を大幅に下回っています。

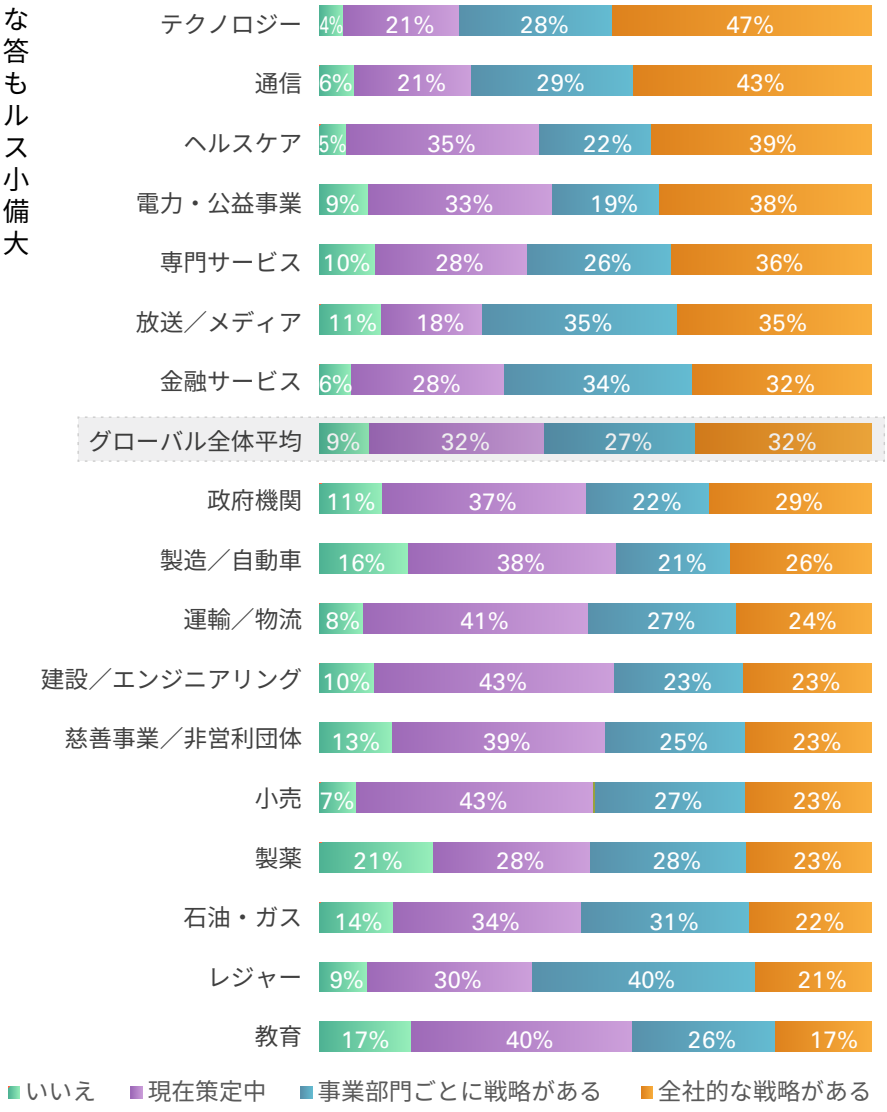



図 23.自社組織にはデジタル化における明確なビジョンと戦略がありますか？（業種別）

## ITリーダーの4分の3以上は、ビジネス戦略の推進にデジタルをより効果的に活用可能

自社組織が事業戦略を進める上で、デジタルの活用はどの程度の効果を挙げているか IT リーダーに尋ねたところ、「非常に効果的」または「極めて効果的」と答えたのはごく一部（22%）でした。「効果的」との回答が最も多く（42%）、36% がデジタル戦略の推進にデジタルは「やや効果的」または「効果的ではない」と回答しています。

デジタルビジョンの実行は容易ではなく、テクノロジーとビジネスモデルが同時に進化している場合はなおさらです。

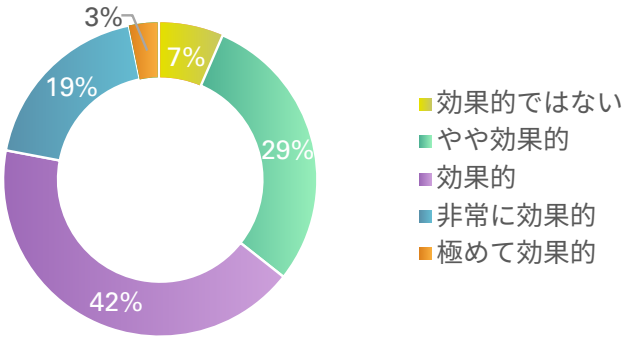



図 24.事業戦略を進める上でデジタル技術の活用は効果を挙げていると思いますか？



© 2018 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.

## 組織は満足度の高い顧客体験を重視

組織がデジタル戦略において最も重視するのは顧客です。「顧客満足度の向上」と「新規顧客の獲得」の 2 つが優先順位の上位を占めています。しかし、いずれの優先課題も、デジタルにおけるフロントエンド販売／マーケティング／顧客体験の側面に重点を置いています。競合よりもより多くの利益を実現した企業は、「既存顧客からの収益拡大」（「顧客満足度の向上」に次ぐ優先課題）など、事業活動の根幹に関わるオペレーション上の優先課題を掲げている割合がはるかに高い傾向にありました。

昨年、私たちはデジタル化の波が組織の中心部へと急速に押し寄せていると指摘しました。やがて、組織がデジタルを使いこなせるようになれば、「既存顧客からの収益拡大」や「新製品・サービスの開発」といった他の要素の重要性が増してくるでしょう。

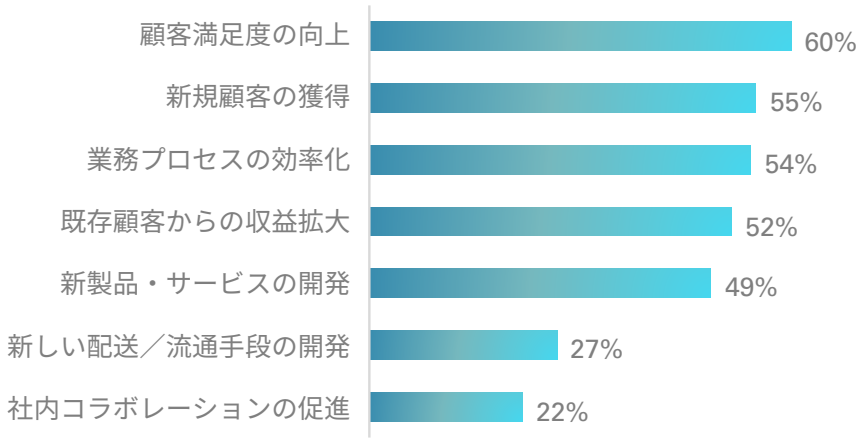



図 25.デジタルテクノロジーに関する取組みを優先順位付けする上で最も重要な 3 つの目的は何ですか？



© 2018 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.

# イノベーションと実験

## 組織はイノベーションと実験を奨励するカルチャーの醸成を支援

デジタル戦略を推進する上でイノベーションと実験を奨励するカルチャーが根付いていることの重要性について、調査対象者に尋ねました。全体では 10 人中 4 人（38%）の回答者が、自社組織はカルチャーをデジタル戦略に不可欠な要素とみなしており、適切な人材と文化的価値観がなければデジタル化の計画は成功しないだろうと述べています。カルチャーの重要性は組織の規模とともに増し、大規模組織（IT 予算 2 億 5 千万ドル超の組織）の半数が不可欠であると回答しています。

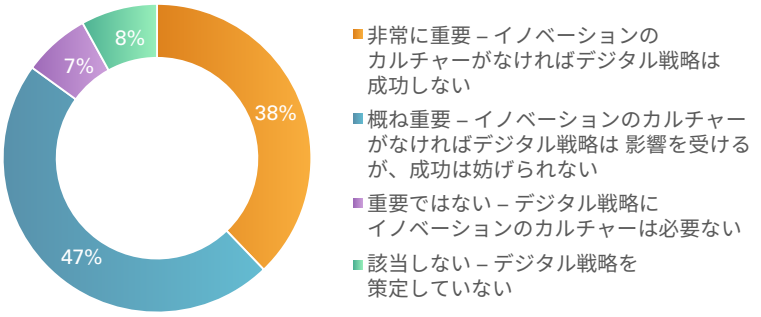



図 26.デジタル戦略を成功させる上で、イノベーションと実験を奨励するカルチャーが根付いていることはどの程度重要ですか？

## 顧客中心リーダーとデジタルリーダーはイノベーションと実験を奨励するカルチャーを重視

デジタルリーダー（デジタルを「非常に効果的」または「極めて効果的」に活用してビジネス戦略を推進できる組織）と顧客中心リーダー（「非常に効果的」または「極めて効果的」に満足度の高い顧客体験の創出ができる組織）にとっては、組織のカルチャーの重要性はより一層高まります。

デジタルリーダーの 59% と顧客中心リーダーの半数近くが、適切なカルチャーが根付いていなければデジタル戦略は成功しないと考えています。テクノロジーと戦略だけではデジタルビジョンは実現できません。IT リーダーは、イノベーションを推進する上で適切な人材を確保し、適切なカルチャーを醸成することにも同様に注意を払わなくてはなりません。

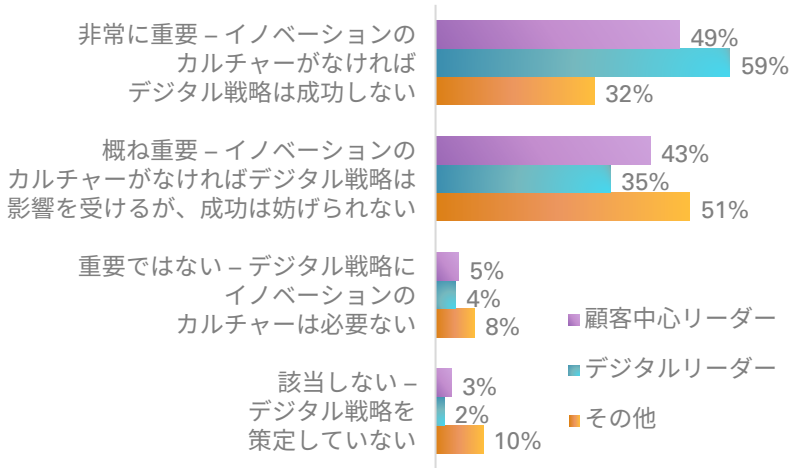



図 27.デジタル戦略を成功させる上で、イノベーションと実験を奨励するカルチャーが根付いていることはどの程度重要ですか？（顧客中心リーダーとデジタルリーダーの回答）



© 2018 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.

## 多くの組織が共通のビジネス目標達成に向けデジタルを効果的に活用できていないと回答

特定の目標を達成する上でデジタル戦略がどの程度の効果を挙げているかという点に目を向けると、「非常に効果的」または「極めて効果的」と答えた回答者は 10 人中 3 人もいませんでした。デジタル戦略における最優先課題（「顧客満足度の向上」）が、効果的であるとの回答でも上位につけているのは比較的良い傾向ですが、「収益の拡大」や「新規顧客の獲得」といった他の顧客重視の優先課題において、効果的であるとする回答が少ない点も注目に値します。

デジタルは IT 部門が組織に価値を提供できる主要な領域ではあるものの、最も難しい領域の 1 つでもあります。この領域で優れたパフォーマンスを発揮できる IT リーダーは、影響力の拡大を期待できるでしょう。

| | 効果的ではない | やや効果的 | 効果的 | 非常に効果的 | 極めて効果的 |
|---|---|---|---|---|---|
| 業務プロセスの効率化 | 7% | 24% | 40% | 24% | 4% |
| 顧客満足度の向上 | 8% | 26% | 40% | 22% | 4% |
| 新製品・サービスの開発 | 14% | 26% | 34% | 21% | 5% |
| 社内コラボレーションの促進 | 10% | 28% | 38% | 20% | 4% |
| 既存顧客からの収益拡大 | 15% | 27% | 39% | 17% | 3% |
| 新規顧客の獲得 | 13% | 29% | 38% | 16% | 3% |
| 新しい配送／流通手段の開発 | 15% | 30% | 36% | 16% | 3% |

図 28.それぞれの目的を実現する上でデジタルテクノロジーの活用はどの程度の効果を挙げていると思いますか？


© 2018 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.

# チーフデジタルオフィサー

## 半数が専任または兼任のCDOを設置していると回答

CDO（チーフデジタルオフィサー）には、テクノロジーと事業の面で組織におけるデジタルの価値を向上させることが求められています。CDO は比較的新しい役職であるため、受け継がれるべきものやしがらみが CIO のような従来からの役職ほど多くありません。しかし、多くの CIO は肩書きが違うだけでやっていることは CDO と変わらないと言うでしょう。

IT リーダーの半数は自社組織に専任または兼任の CDO を設置していると回答しています。CDO を新たに採用している組織もあるかもしれませんが、多くのケースでは組織内の既存の人材が自身の解釈による CDO の役割を担っているというのが私たちの見解です。CIO が CDO を兼任しているとの回答が、専任の CDO を設けているとの回答を倍以上の差で上回っているのは特筆すべきでしょう。44% は CDO を設置していないと回答しており、この状況を変えるための計画もないようです。IT 予算の規模は専任の CDO を設置する可能性と正比例し、大規模組織ほど専任の CDO を設けている可能性が大幅に高くなります。

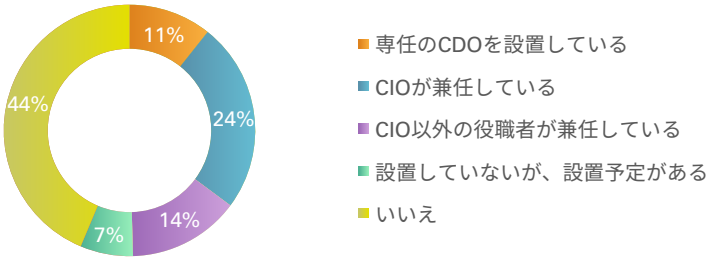



図 29.自社組織内に CDO か、その役割に相当する役職者を設置していますか？

## 専任または兼任のCDOを任命している割合はデジタルリーダーが高い

専任または兼任の CDO を任命している割合はデジタルリーダー（デジタルテクノロジーを「非常に効果的」または「極めて効果的」に活用して事業戦略を推進できる組織の IT リーダー）が高く、この結果は、この役職が成功を収める上で重要であることを示唆しています。

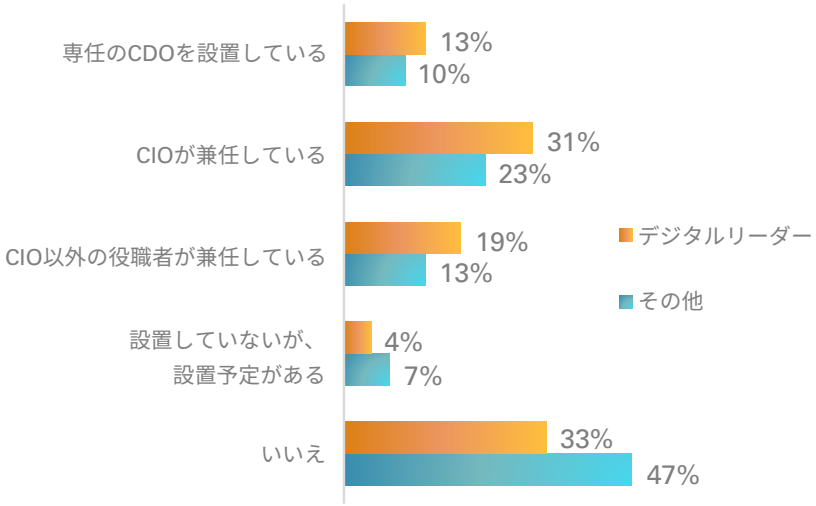



図 30.自社組織内に CDO か、その役割に相当する役職を設置していますか？（デジタルリーダーの回答）



© 2018 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.

## CDOを設置している組織は「デジタル」能力においてより大きな効果を挙げている

専任または兼任の CDO を設置している組織は、「デジタルの活用を目的とした業務プロセスの再構築」と「デジタルによるビジネス変革ビジョンの推進」の両方において、デジタルをより効果的に活用できることが明らかになっています。デジタルに関する権限を個別の役職として、あるいは既存のリーダーに兼任させる形で正式に独立させることにより、デジタルトランスフォーメーションが加速し、経営陣の注目と支援を得ることができます。専任または兼任の CDO を任命している割合は大規模組織（IT 予算 2 億 5 千万ドル超）が最も高く、小規模組織（IT 予算 5 千万ドル未満）とは 53% もの開きがあります。

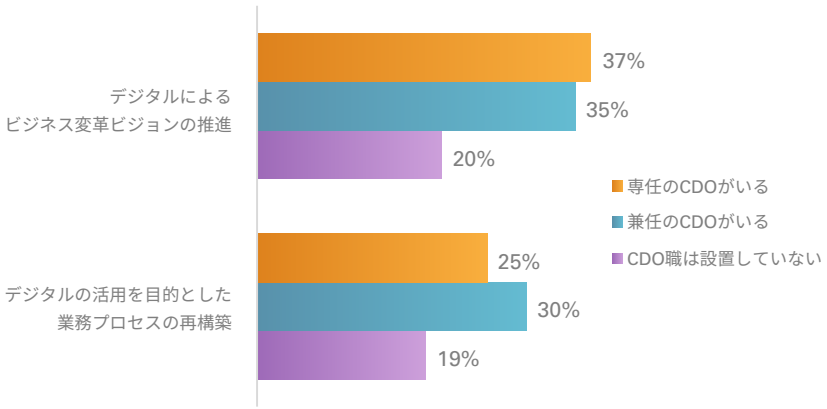



図 31.自社組織はそれぞれの取組みに対してどの程度の効果を挙げていると思いますか？（「非常に効果的」と答えた回答者の割合）



© 2018 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.

# 1.4 テクノロジーマネジメント

## 鍵となるポイント：オープンであることと適切なガバナンスの下でのイノベーションの両立、特にデータプライバシーとセキュリティが主要な論点

**70%**
の組織がクラウドに中規模から大規模な投資を行っている

**44%**
の組織において、テクノロジー関連支出の少なくとも10分の1がIT部門以外の部署で管理されており、この比率は増加傾向にある

**70%**
の組織で採用しているガバナンスモデルが、「効果的」かそれ以下の効果しかない

CIO は綱渡りのように難しい仕事を強いられています。
一方では、経営陣からイノベーションと創造性を促進し、オープンでチャレンジングなカルチャーを醸成するよう求められています。もう一方では、政府や消費者からの個人データ管理に対する要求の高まりを受け、経営陣からセキュリティ、データインテグリティ、レジリエンスに関するデューデリジェンス（組織の対応力・復旧力に関する調査）の報告を求められています。

しかし、この難しい状況から抜け出す道はあります。CIO の持つガバナンスに対する考え方は進化し続けており、杓子定規なアプローチは効果がないだけでなく、組織の足かせになる場合もあることを認識しつつあります。

"創造性とガバナンスを両立させるのは容易ではありません。しかし、これらを両立させることでCIOという役割の強みを大きくすることができます。

Bridget Gray
Harvey Nashオーストラリア
MD

"サイバー攻撃対策は、経営会議において今最も急速に優先順位が高まっている課題です。ITリーダーは、最善の対策を講じるよう求められています。

Akhilesh Tuteja
KPMGインド
パートナー



© 2018 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.

# 投資と新興テクノロジー

## クラウドテクノロジーへの投資に対する気運の高まり

昨年に引き続き、今年もテクノロジー関連の主な取組みへの投資計画について調査しました。昨年、私たちはクラウドへの投資が拡大していると指摘しました。その傾向は今年も続いており、IT リーダーの約 4 分の 3 が中規模から大規模な投資を行っていると回答しています。クラウドは一定の成熟度に達しており、IT リーダーにとって、概ねセキュリティやレジリエンス（対応力、復旧力）に関しての懸念は払拭されているようです。クラウドの普及を後押ししているもう 1 つの要因は、事業部門が IT 投資と IT 管理を直接行っていることです。モバイルへの投資もクラウドと同様のパターンをたどっており、IT の世界では一般的になりつつあります。

ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）、仮想現実（VR）、ブロックチェーンに目を向けると、IT リーダーの半数以上が投資計画はないと回答しています。この 3 つは最近大きな注目を集めていますが、現時点の成熟度では特定の業種に用途が限られています。例えば、金融サービスの 14% がブロックチェーンテクノロジーに中規模または大規模な投資を行っているのに対し、グローバル全体平均は 9% にとどまっています。IT リーダーは、具体的なユースケースがある場合を除き、それ以外の分野への投資に力を入れているようです。

| 投資 | クラウド | モバイル | AI | オンデマンド | IoT | RPA | VR | ブロックチェーン |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 大規模 | 34% | 20% | 7% | 6% | 6% | 4% | 2% | 2% |
| 中規模 | 36% | 37% | 17% | 17% | 15% | 13% | 8% | 7% |
| 小規模 | 18% | 25% | 18% | 19% | 19% | 15% | 15% | 11% |
| 計画中 | 8% | 11% | 29% | 21% | 20% | 18% | 17% | 21% |
| 計画なし | 4% | 8% | 29% | 37% | 40% | 50% | 59% | 59% |

図 32.それぞれのテクノロジー分野への投資状況について当てはまるのはどれですか？

## 貴社にとって顧客はどれくらい重要ですか？

**John Higginson氏**
イノーバ・
インターナショナル
最高技術責任者
アメリカ

当社では、常にお客様の視点からテクノロジーを見つめることを重視しています。お客様が関心を持ちそうなデバイスでテストを行ったり、一般消費者に当社アプリのユーザーテストを行ってもらい、直感的で煩雑でない製品に仕上がっていることを確認したりしています。どの業界でも、ネット上にはライバル企業がひしめき合っているため、生き残り、成長するためにはお客様の意見に耳を傾けることが不可欠です。

**Kevin Robins氏**
セージ
EVP & CIO
イギリス

当社では、お客様はあらゆる業務の中心に位置付けられています。私たちの経済においてお客様は唯一の存在であり、お客様には成功を収めてもらわなくてはなりません。お客様との対話が鍵であり、お客様のフィードバックが当社の生命線です。

**Claudine Ogilvie氏**
ジェットスター航空
CIO
オーストラリア

当社は、お客様に世界をより身近に感じていただく存在であると自負しています。テクノロジーは顧客体験を支えているだけでなく、イノベーション、インテリジェントテクノロジー、ビジネスとテクノロジーの融合を通じて格安運賃の実現も可能にしています。顧客中心主義は戦略であるだけでなく、働き方でもあり、考え方でもあります。



© 2018 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.

## テクノロジーへの大規模な投資はデジタルリーダーが牽引

テクノロジーに大規模な投資を行っている割合は、軒並みデジタルリーダーの方がその他の役職者よりも高く、多くの場合、その割合には大きな開きがあります。デジタルリーダーの半数以上（52%）がクラウドに投資しているのに対し、その他の役職者は 3 分の 1 に届いていません（29%）。また、デジタルリーダーの 17% が AI に多額の投資を行っているのに対し、その他の役職者はわずか 5% にとどまっています。

コグニティブ（認識技術）と AI の両テクノロジーへの投資と導入が加速しています。また、調査対象のすべてのテクノロジーが、過去の導入率を上回っています。しかし、IT リーダーはテクノロジーの導入を加速させることで、まだまだ多くの機会や価値を生むことができます。ただし、基盤を整備し、インフラに変更を加えなければ、AI やオートメーションといったテクノロジーを本格的に導入することはできません。

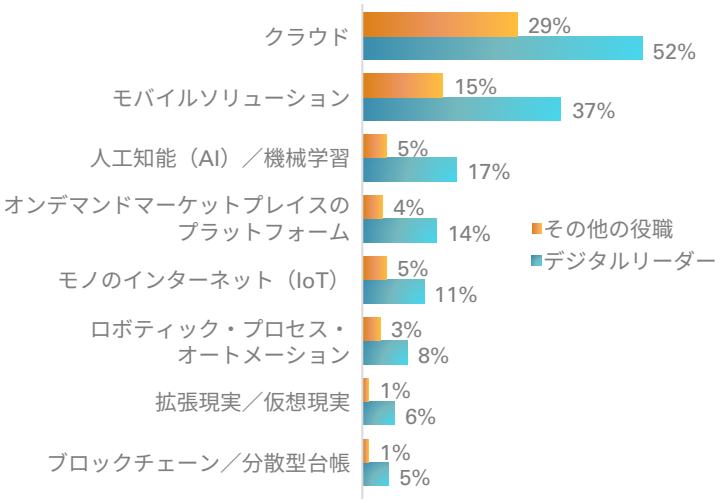



図 33.それぞれのテクノロジー分野への投資状況について当てはまるのはどれですか？（「投資額（大）」と答えたデジタルリーダーの割合）

## ロボットが法律家に取って代わり得ると見ているのはごく一部

RPA は、人間が行う定型業務の反復作業を自動化するテクノロジーです。他の大規模なシステムの導入に比べ、比較的わずかな投資で人件費の削減、正確性の向上、コンプライアンスの改善につなげられる可能性があります。ロボットの台頭がメディアによって盛んに取り上げられていることを受け、自社組織にインテリジェントオートメーションを導入する予定があるか、IT リーダーに尋ねてみました。3 分の 2 以上（69%）が IT 部門に、60% がカスタマーサポート部門にインテリジェントオートメーションを導入済みか、導入を予定しています。投資予定がほとんどないのは法務部門だけで、IT リーダーの 80% が法務部門にインテリジェントオートメーションを導入する予定はないと回答しています。

インテリジェントオートメーションへの投資が主に IT 部門で行われていることに驚きはありません。しかし、カスタマーサポート部門や財務部門といった、あまり IT リーダーの管理下ではない他の部署でも投資が広がっています。

新しいテクノロジーへの支出を増やすだけでは、パフォーマンスの改善は実現しません。既存業務プロセスへの適用や業務プロセスの再構築と併せて導入するような能力が求められます。デジタルトランスフォーメーションの取組みが功を奏しているとの回答の内訳を見ると、業務プロセスの再構築が効果を上げている企業がはるかに多い傾向にあります。

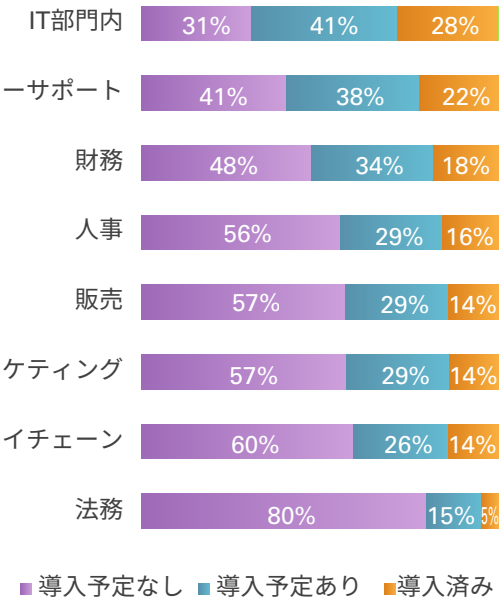



図 34.いずれかの部門にインテリジェントオートメーションを導入する予定がありますか？もしくは導入済みですか？



© 2018 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.

# サイバーセキュリティ

## 経営陣は効果的なサイバーセキュリティ戦略の重要性を認識

WannaCry や Petya といったランサムウェアが世界中で大規模な被害をもたらしたことで、不正やサイバーセキュリティのリスクが引き続き大きな懸念となっています。攻撃の対象となり世間の衆目を集めるような事態となった場合、組織は様々な形で深刻な損害を受ける可能性があります。今回の調査では、経営会議におけるサイバーセキュリティの優先順位が大幅に上昇していることが示されています。回答者の大半（68%）が、サイバーセキュリティ戦略において経営陣のサポートを受けているのは好ましい状況であると言えます。

金融サービス業界とレジャー業界の IT リーダーは、経営陣から最高レベルのサポートを得ています。石油・ガス業界の IT リーダーも、サイバーセキュリティに関して経営陣の強力な後押しを受けています。これは、この業種が国境を越えて事業を展開し、エネルギーネットワークが複数の国をまたいで張り巡らされていることを考えれば、当然と言えるかもしれません。

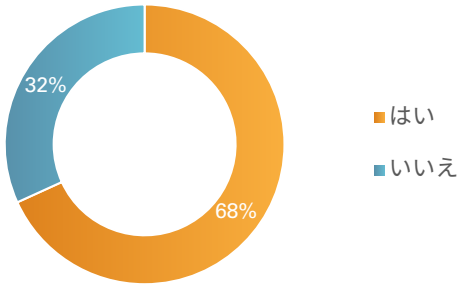



図 35.経営陣は自社組織のサイバーセキュリティ戦略を十分サポートしていると思いますか？

## ITリーダーは競合を除いた他のすべての脅威が増大していると実感

調査の結果、サイバーセキュリティに関する懸念に占める割合において、海外の犯罪組織の脅威が最大ではないことが示されています。IT リーダーの間では組織的サイバー犯罪が 3 年連続で最大の脅威になっており、9% 増加しています。

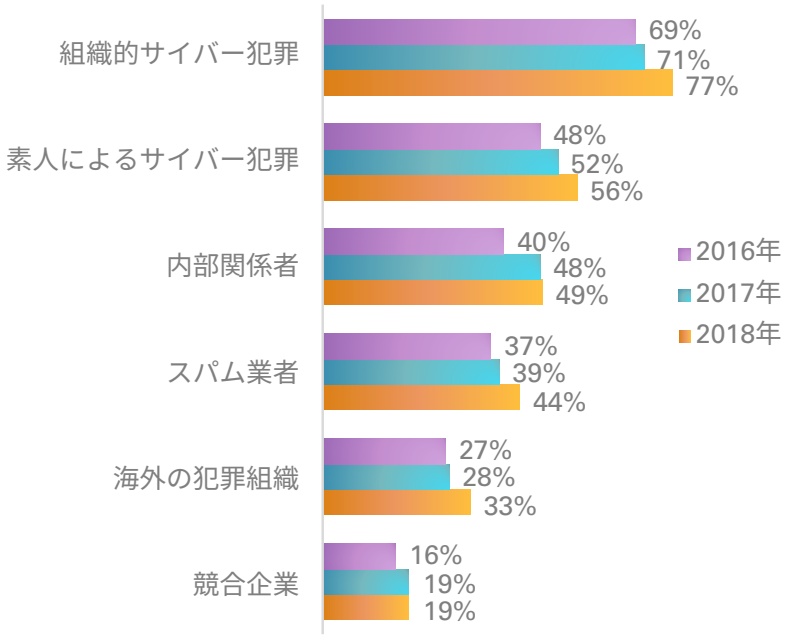



図 36.サイバー攻撃について、どのタイプの脅威に最も大きな懸念を感じていますか？（2016〜2018 年）



© 2018 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.

## ITリーダーの多くはサイバー攻撃対策に万全の備えを講じている

調査の結果、IT リーダーの大多数が「差し迫ったサイバー攻撃を検知し、対応できる体制が整っている」と感じていることが明らかになりました。5 人に 1 人以上（22%）が「あらゆる既知のリスクを網羅している」と確信しており、3 分の 2 近く（64%）が、一部特定領域においてリスクにさらされているものの、「ほとんどの既知のリスクを網羅している」と回答しています。14% は準備が不十分であり、「複数領域でサイバー攻撃のリスクにさらされている」と回答していることは懸念になりえます。

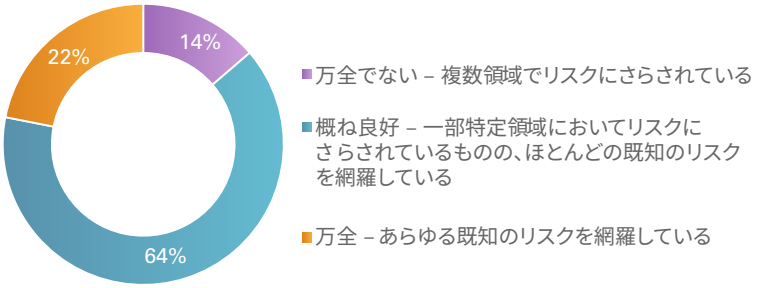



図 37. 現在および近い将来のサイバー攻撃を検知し、対応する体制をどの程度整備していますか？

## サイバー攻撃に対し十分な備えができているとの回答の下降基調に歯止め

昨年の調査において、潜在的脅威に対する意識の向上に伴い、サイバー攻撃に対し十分な備えができていると感じている IT リーダーの数は下降傾向にありました。前年比で最低となる 21% を記録した 2017 年から今年は微増し、22% が「万全」と回答しました。

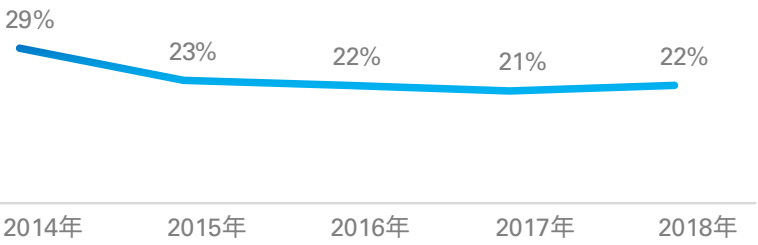



図 38.現在および近い将来のサイバー攻撃を検知し、対応する体制をどの程度整備していますか？（「万全」と答えた回答者の割合の推移）

## サイバー攻撃に対する備えが最も不十分と感じているのは教育と石油・ガス業界

本調査では、サイバー攻撃に対する備えが十分でないと感じ、複数領域でリスクにさらされていると回答した IT リーダーについて詳しく見ています。最もリスクにさらされていると感じているのは教育業界の IT リーダーです。これは、教育水準が高く管理が難しい学生がメインのユーザー層であることに起因する可能性があります。石油・ガス業界は最も経営陣のサポートを受けている業種の 1 つであるにも関わらず、多くの回答者が攻撃からの防御に不安を感じています。防御が脆弱であると感じるのは、小規模な第三者ネットワークとの相互接続によって脆弱なポイントが生じ、自社組織に影響が波及する恐れがあると考えているからかもしれません。備えが万全でないとの回答が最も少なかったのは、製薬業界（4%）と通信業界（6%）の IT リーダーです。

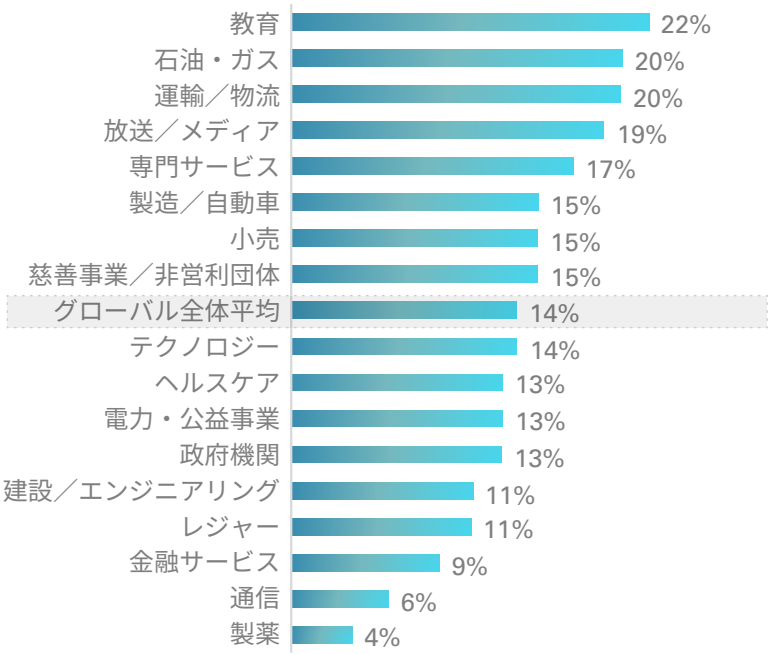



図 39.サイバー攻撃を検知し、対応する体制をどの程度整備していますか？（業種別の「万全でない」と答えた回答者の割合）



© 2018 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.

## 深刻なサイバー攻撃の発生頻度は上昇鈍化の兆し

深刻なサイバー攻撃を経験する組織の数は上昇傾向にありましたが、そのペースは減速しつつあるようです。過去2年間で攻撃を経験したと回答したITリーダーは今年3分の1（33%）に上りましたが、32%を記録した2017年からは微増にとどまりました。

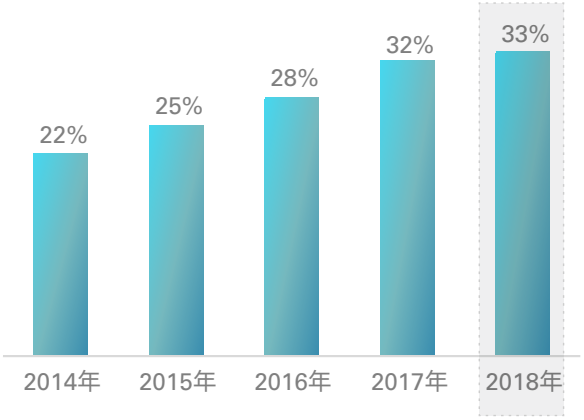



図 40.過去 2 年間に深刻な IT セキュリティの脅威またはサイバー攻撃を経験しましたか？（2014～2018 年で「はい」と答えた回答者の割合の推移）

## 教育業界のITリーダーの過半数が過去2年間に深刻な攻撃を経験

いくつかの業種は他の業種に比べ深刻なサイバー攻撃を受けやすいようです。教育業界の49%、通信業界の45%、レジャー業界の44%の回答者が、過去2年間に深刻なサイバー攻撃を経験しています。

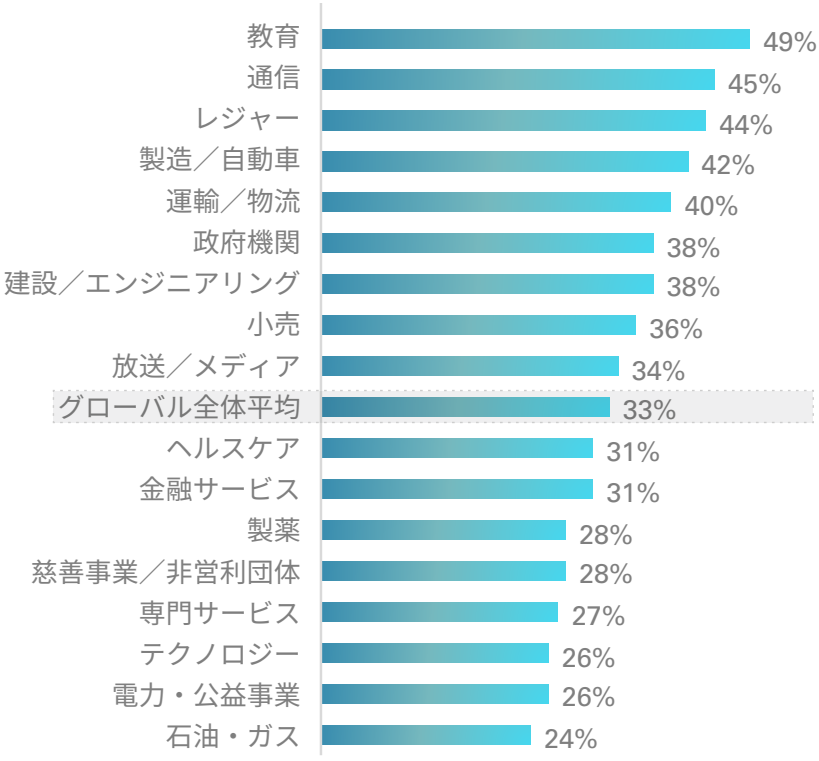



図 41.過去 2 年間に深刻な IT セキュリティの脅威またはサイバー攻撃を経験しましたか？（業種別の「はい」と答えた回答者の割合）



© 2018 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.

# シャドーIT

## ITリーダーの3分の2にとって、シャドーITは常態化しつつある

今年の調査結果はシャドー IT※が広がり続けていることを示しています。IT支出の「5% 以上」は他の部署が管理していると答えた回答者が3分の2(67%)に上りました。クラウドの台頭により、IT リーダーはテクノロジー部門と事業部門が効果的に連携するための新しい方法を模索しなくてはなりません。社員は、自らが抱える特定のビジネスニーズを解決してくれる顧客重視のソリューションをますます求めるようになっています。ほとんどの組織において増加傾向にあるシャドー IT は、場合によっては必須であり、成功に必要なものなのかもしれません。

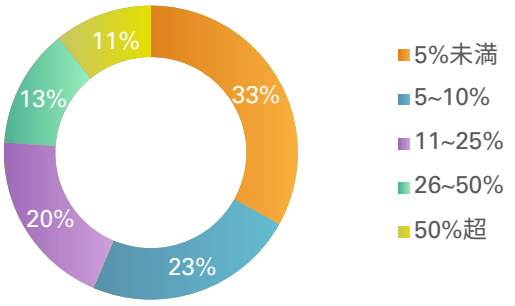



図 42.IT 投資全体のうち何パーセントが IT 部門以外の部署で管理されていますか？

## シャドーITは4年連続で増加傾向

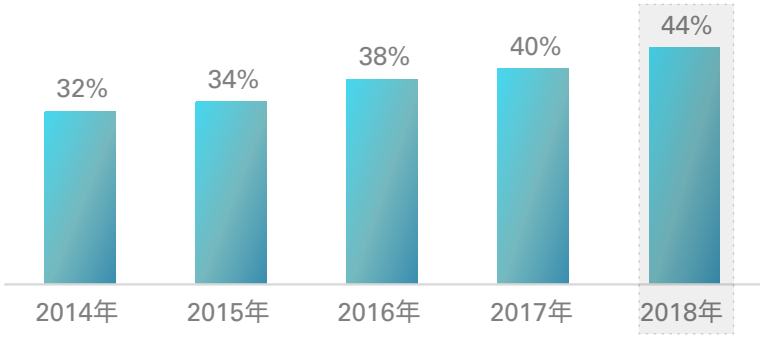



図 43.IT 投資全体のうち何パーセントが IT 部門以外の部署で管理されていますか？(2014～2018 年で「11% 以上」と答えた回答者の割合の推移)

※シャドーITとは、事業部門や従業員がIT部門などの許可を得ずにIT関連デバイスやサービスを利用する、または私物のスマートフォンで企業のネットワークに接続すること。



© 2018 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.

# 1.5 人材、スキル、リソース

鍵となるポイント：エンタープライズからデジタルへとテクノロジーが急拡大し、ITが果たす役割の拡大とともに、スキル不足が深刻化。ITリーダーは従来の視点に縛られず新たな視点で人材を求める必要がある

**65%**
がスキルが
不足していると回答

**67%**
が不足人員をオート
メーション化により
補完している

**21%**
テクノロジーチームに占める女性の割合は5分の1に留まる。女性はリソースとして十分活用されていない

CIO は今後 1 年間で増員を計画しているものの、IT 部門従業員のスキル不足が問題になっています。従業員のスキル不足が IT 戦略を実現する上で足かせになっているとの回答は 3 分の 2 にのぼります。

賢明な IT リーダーはこの常態化しつつあるスキル不足の状況を受け入れ、回避策を模索しています。イノベーションに特化した常設のコアチームを立ち上げ、不足するリソースを非正規雇用労働者を活用することで補っています。最近では、非正規社員やアウトソーシングはコスト削減のためではなく、スキル補強のために活用されています。また多くの CIO は、テスト、サービスデスク、開発などの自動化を試験的に取り入れ、大きな成果を上げています。

しかし根本的な課題もあります。それはテクノロジーに関わる職種では技術的な経験やバックグラウンドを重視する傾向があり、それら技術経験は女性よりも男性に対して焦点が当たることが多いということです。

"スキル不足はこの業界の長期的な課題です。成功しているITリーダーは、IT戦略はそれを実現できる人材を確保するまで完成しないことを認識しています。

Åza Skoog
Harvey Nash北欧
MD

"私たちの業界は外部から人材を連れてくるためにもっと努力する必要があります。強いテクノロジーチームほど、顧客の多様性を取り込む際により創造的でより迅速に対応できます。

Gernot Gutjahr
KPMGドイツ
パートナー



© 2018 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.

# スキル不足

## ITリーダーは人員の増加を予想

2 年間横ばいに推移した後、今年は回答者の半数近く（47%）が今後 1 年間で人員数が増加すると予想しています（昨年の 44% に対して増加）。

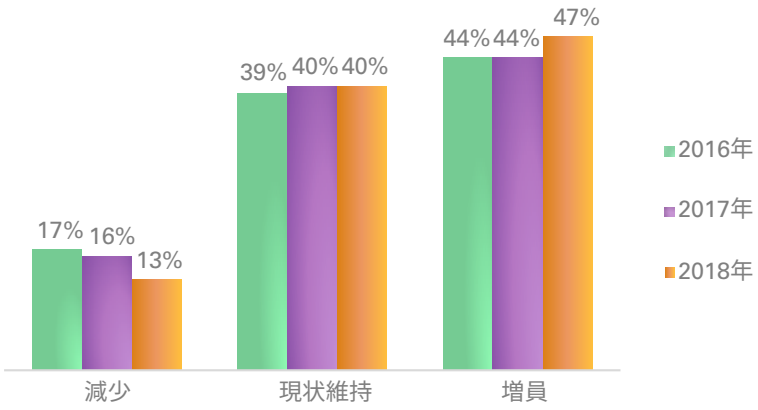



図 44.今後 1 年間で、IT 部門の人員数はどのように推移すると考えていますか？（2016～2018 年の推移）

## 約3分の2の組織はスキル不足が足かせになっていると回答

スキル不足の問題は今後も拡大し、IT リーダーを悩ませることはほぼ確実でしょう。今年は、「自社組織は、適正なスキルを備えた人材の不足が原因で変化のペースに対して後れを取っている」と答えた回答者が 3 分の 2 近く（65%）を占めました。この割合は 2011 年以降上昇傾向にあります。IT 予算 2 億 5 千万ドル超の大規模組織においては、不足に直面している割合(60%)がグローバル全体平均をやや下回っています。

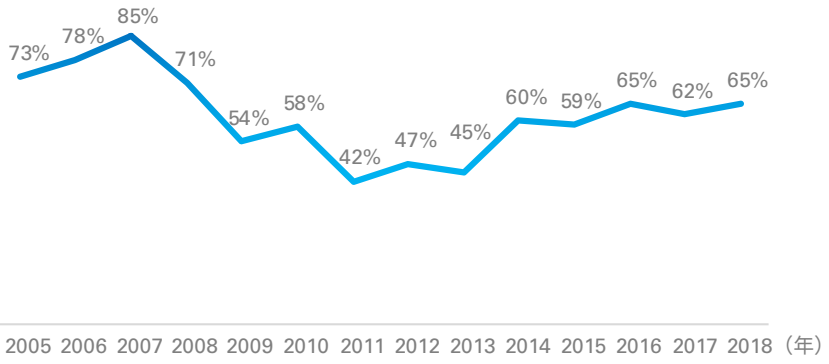



図 45.自社組織は、スキル不足が原因で変化のペースに後れを取っていると思いますか？（「そう思う」と答えた回答者の割合の推移）

## 偉大なリーダーに必要な要素は何ですか？

優れたリーダーは、組織を変えることができる人です。偉大なリーダーは、人々の考え方を変えることができる人です。

**Vivien Resdat氏**
ロシュリング・オートモーティブ
セントラルIT担当ディレクター
ドイツ

偉大なリーダーは、ビジョンを言葉で表現し、チームの現状に当てはめることができます。
影響力は権限よりも重要です。真摯に耳を傾け、人々のインスピレーションとなり、共通目標の実現に向けて力になることが求められます。

**Claudine Ogilvie氏**
ジェットスター航空
CIO
オーストラリア

偉大なリーダーは、成功を収めているときは後ろに立ち、困難に直面しているときは前に立つものです。リーダーの振る舞いは、組織の雰囲気や精神を左右します。

**Kevin Robins氏**
セージ
EVP & CIO
イギリス



© 2018 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.

## ITリーダーは引き続き様々な方法でスキル不足に対応している

スキル不足の解決策として最も一般的なのは、依然として請負業者や外部コンサルタントの採用です。IT リーダーの半数以上（51%）がこの解決策を「ある程度」、3 分の 1 以上（34%）が「大いに」利用していると回答しています。しかし、回答者の半数近く（48%）が「人員を補充する代わりにオートメーション化」を「ある程度」実施し、ほぼ 10 人中 2 人（19%）がオートメーションを「大いに」活用しているようです。

オートメーション化を牽引しているのは、投資に見合うだけの規模があるテクノロジー、通信、金融サービス業界です。テスト、サポート、ソフトウェア開発などの自動化におけるオートメーション技術の向上に伴い、他の業種でも投資が広がるでしょう。

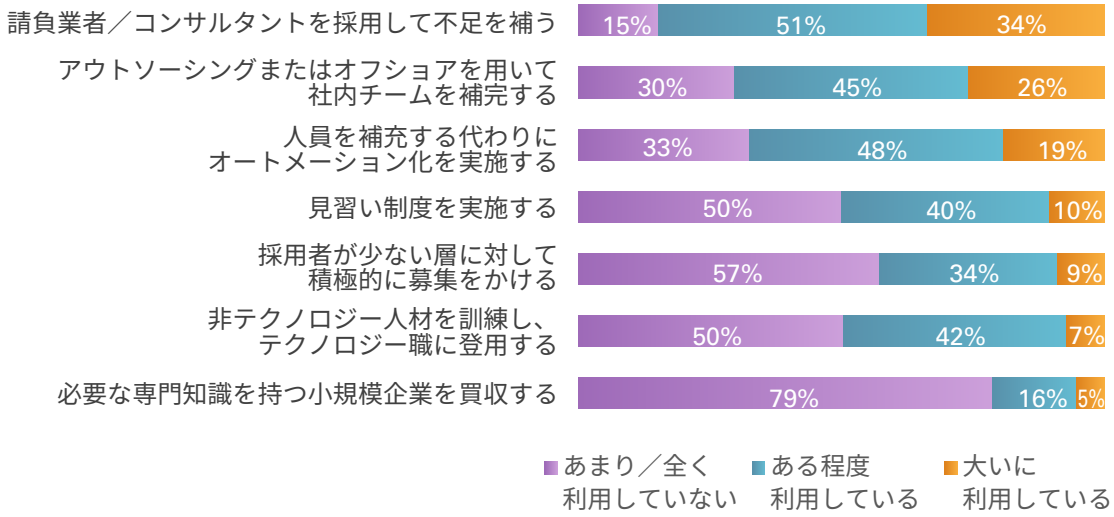



図 46.適正なスキルを補完するためにそれぞれの方法をどの程度利用していますか？



© 2018 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.

## 分析、アーキテクチャ、セキュリティの専門家が不足

「ビッグデータと分析」が、4 年連続で最もスキルが不足している分野となりました。回答者の半数近く（46%）が 1 番に挙げています。前年比で最も変動が大きかったのは「セキュリティとレジリエンス」で、25% もの増加を記録し、スキルが不足しているとの回答は 2017 年の 28% から 35% に上昇しています。この結果は、今年の調査において他の分野でサイバー戦略の重要性が急速に増している点とも一致します。昨年 34% で 2 番目だった「ビジネスアナリシス」は、今年は 31% で 5 番目に下がっており、需要が次第に減少しているようです。

ビッグデータと分析関連のスキルは、組織の形態や規模を問わず依然需要が多く、アーキテクチャ関連のスキルは、テクニカルかエンタープライズかを問わず需要が増え続けています。人工知能（AI）の専門家を求めているのは小規模組織よりも大規模組織の方が多く、IT 予算 2 億 5 千万ドル超の大規模組織の半数以上（56%）が優先課題として挙げているのに対し、IT 予算 5 千万ドル未満の組織は 45% にとどまり、その差に大きな開きがあります。オートメーション／ロボティクスの専門家についても同様の状況です。いずれのテクノロジーもまだ開発の初期段階にあり、試験的に導入できるだけの規模と予算のある組織が投資を行うことができるようです。

小規模組織は、ビジネスアナリシス、プロジェクト管理、開発といった従来の IT ポジションの採用に苦戦しそうです。それは小規模組織において、従来のポジションに適正な人材を集められるだけの体制とキャリアパスが整備されていない場合があるためです。

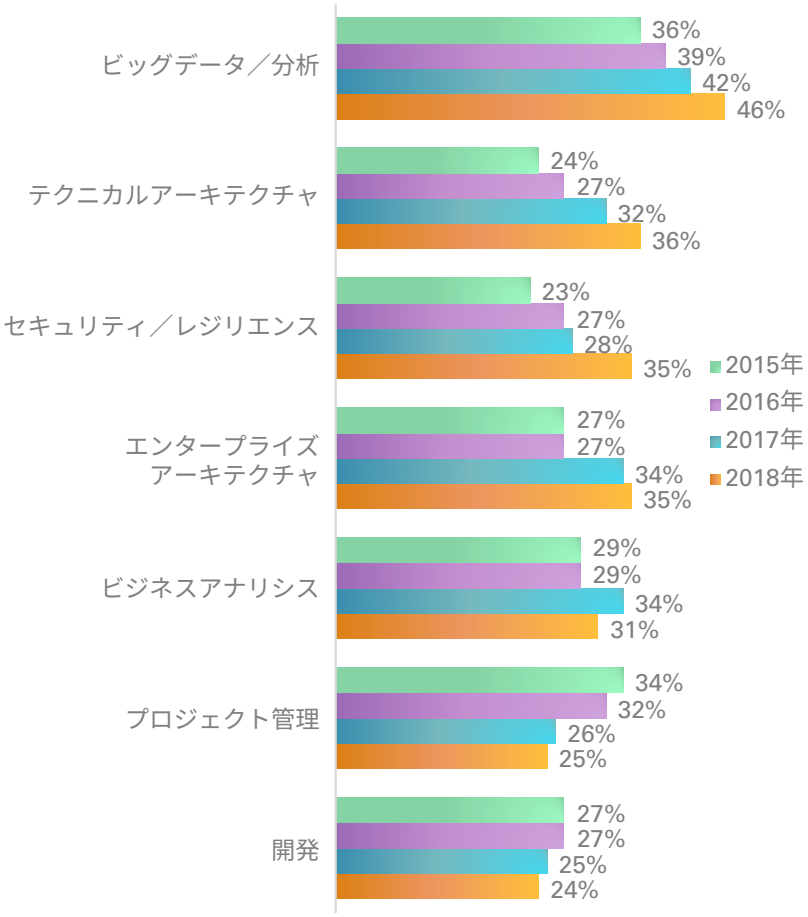



図 47.どのような業務でスキル不足が生じていると思いますか？（2015～2018 年）



© 2018 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.

# 非正規社員、アウトソーシング、オフショア

## 非正規社員の割合は予算の規模に比例

部門全体に占める非正規社員の割合は、IT 部門の予算規模に比例します。非正規社員が IT 部門の 50% 超を占める割合は、IT 予算 2 億 5 千万ドル超の大規模組織では 18% に達するのに対し、IT 予算 5 千万ドル未満の組織では 11% にとどまります。

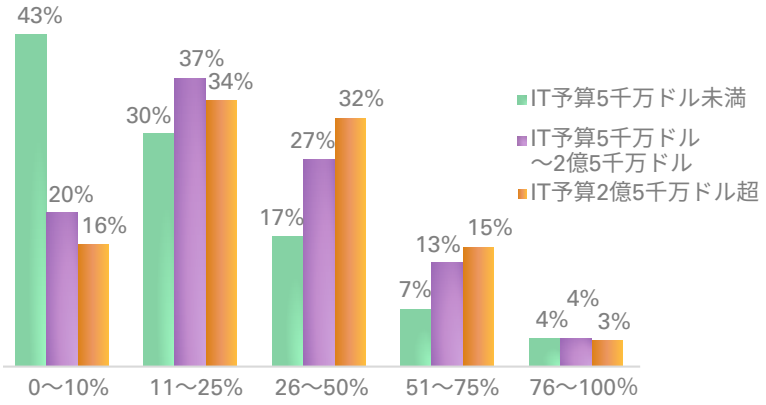



図 48.IT 部門で非正規社員の占める割合はどれくらいですか？（IT 予算規模別）

## 非正規社員の割合が10%を超える組織がわずかに増加

IT 部門において非正規社員を多用している（50% 超）割合は、統計を取り始めた 4 年前から概ね一定であることが分かります。非正規社員の採用を増やすべきとの議論が盛んに行われていましたが、データを見る限り IT リーダーは依然正社員に大いに依存しているようです。

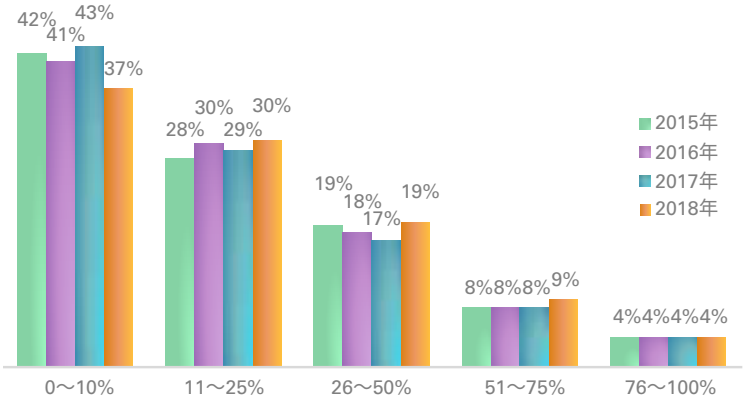



図 49.IT 部門で非正規社員の占める割合はどれくらいですか？（2015〜2018 年）

## アウトソーシングとオフショアの実施状況は予算の規模に比例

大規模組織の IT リーダーほど、アウトソーシングまたはオフショアを実施している割合も高く、IT 予算 2 億 5 千万ドル超の大規模組織において 87% であるのに対し、IT 予算 5 千万ドル未満の組織は 58% にとどまります。

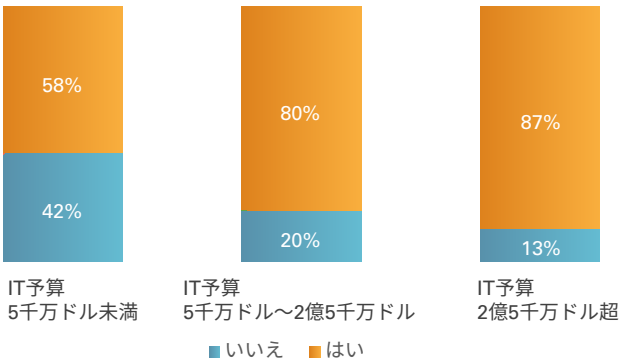



図 50.現在アウトソーシングまたはオフショアを実施していますか？（IT 予算規模別）



© 2018 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.

## アウトソーシングが最も盛んなのはアジア太平洋地域

アウトソーシングとオフショアの実施状況はどの地域も概ね似通っていますが、アジア太平洋地域（69%）はグローバル全体平均を上回っています。業種別では大きな違いは無く、金融サービス、通信、製薬業界が平均を少し上回っているだけでした。

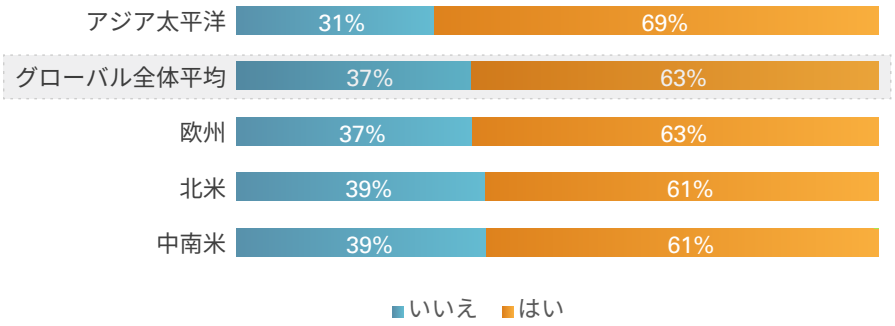



図 51.現在アウトソーシングまたはオフショアを実施していますか？（地域別）

## 先進的な取組みにアウトソーシングを利用するITリーダーはごく一部

IT リーダーがアウトソーシングまたはオフショアを活用する理由で最も多いのは、スキル不足を埋めることでした（46%）。従来アウトソーシングを行う主な理由であったコスト削減がこれに次ぐ 2 番目でしたが、3 分の 1 をやや上回る（36%）程度にとどまり 1 位とは大きな開きがあります。

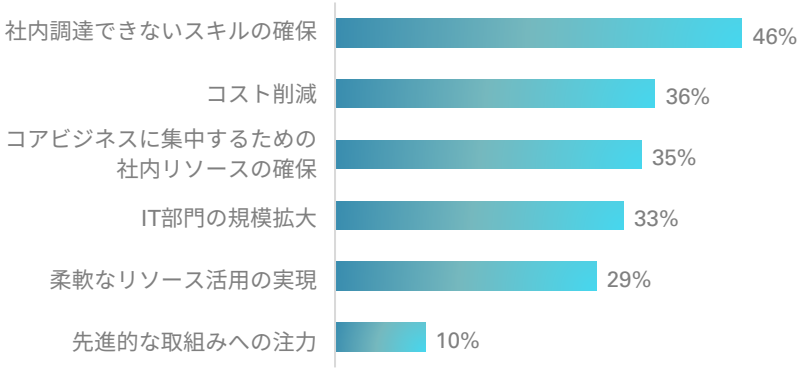



図 52.アウトソーシングを選択する主な理由を 2 つ挙げてください。（2 つまで選択）

## アウトソーシング関連の支出増加を予定しているとの回答は過去最低に

アウトソーシング関連の支出増加を予定しているとの回答は大幅に減少し、2008 年の世界金融危機の後に見られた水準に近く、これまでで最も低い 32%となりました。テクノロジー関連の支出増加とアウトソーシング関連の支出増加が一致しなかったのは、ここ 10 年間で今回が初めてです。これは、多くの組織がテクノロジーを社内にとどめる、あるいは呼び戻す方針を採っていることを示唆しています。デジタル戦略を推進してきた組織の多くが、ビジネス上クリティカルな業務またはイノベーションの起点となる業務を自社内で実施することに価値を見出しているようです。

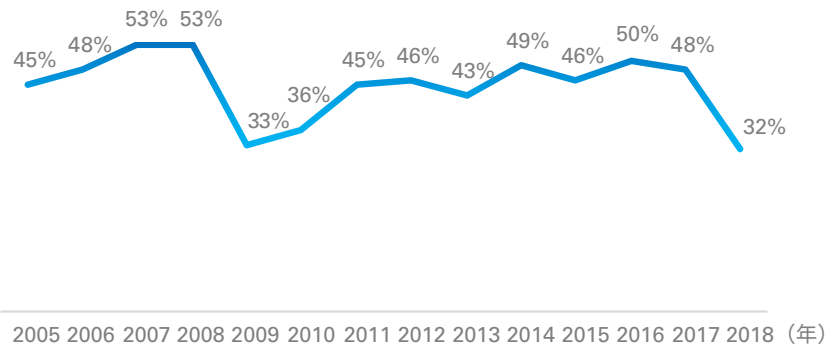



図 53.今後 1 年間でアウトソーシング関連の支出増加を予定していますか？（2005～2018 年の推移）



© 2018 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.

## 金融サービスが外部リソース全般の支出増加を予定

業種別では金融サービス業界が唯一、すべての項目（アウトソーシング、オフショア、ニアショア、オンショア）においてグローバル全体平均を上回る支出増加を計画しているようです。小売、ヘルスケア、石油・ガス業界は、すべての項目で支出増加計画の割合が軒並みグローバル全体平均を下回っています。製薬業界は、アウトソーシング関連の支出増加を計画している IT リーダーの割合が 43% と、2 位をわずかに上回りトップに位置しています。

| | アウトソーシング | オフショア | ニアショア | オンショア |
|---|---|---|---|---|
| レジャー | 40% | 11% | 29% | 33% |
| 金融サービス | 36% | 19% | 21% | 31% |
| テクノロジー | 28% | 21% | 25% | 33% |
| 製造／自動車 | 36% | 24% | 23% | 23% |
| 運輸／物流 | 39% | 17% | 22% | 26% |
| 製薬 | 43% | 13% | 16% | 26% |
| グローバル全体平均 | 32% | 17% | 19% | 28% |
| 電力・公益事業 | 33% | 17% | 23% | 23% |
| 専門サービス | 30% | 16% | 22% | 25% |
| 通信 | 25% | 17% | 21% | 26% |
| 政府機関 | 36% | 5% | 9% | 37% |
| 教育 | 30% | 15% | 14% | 27% |
| 放送／メディア | 25% | 13% | 19% | 27% |
| 小売 | 30% | 16% | 13% | 23% |
| 建設／エンジニアリング | 35% | 17% | 7% | 21% |
| 慈善事業／非営利団体 | 29% | 13% | 6% | 28% |
| ヘルスケア | 23% | 15% | 18% | 18% |
| 石油・ガス | 29% | 11% | 9% | 20% |

凡例： グローバル全体平均より高い　グローバル全体平均より低い

図 54.それぞれの活動における今後 1 年間の支出はどう変わる見込みですか？（業種別に「増加」と答えた回答者の割合）

## 外部リソースは活動拠点に近いほど良い

アウトソーシングにおいては、リソースの近くにいるかどうかが関連してくるようです。IT リーダーの 28% が、今後 1 年間でオンショア関連の支出を増やす予定であるのに対し、オフショア関連の支出増加を計画しているのは 17% にとどまります。

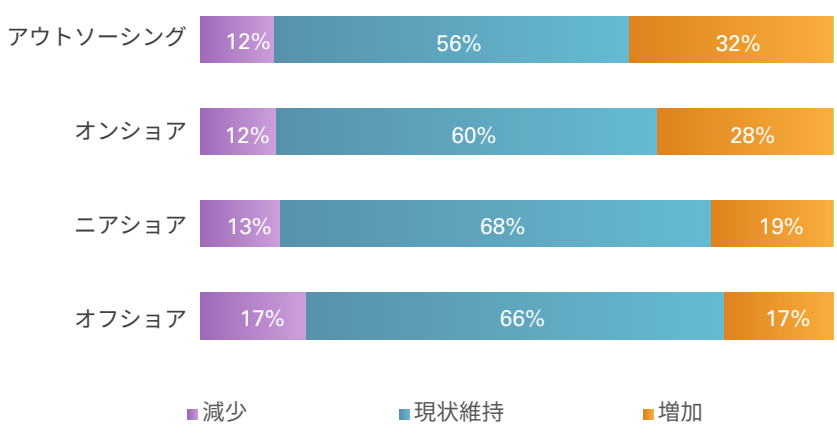



図 55.それぞれの活動における今後 1 年間の支出はどう変わる見込みですか？



© 2018 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.

## 就労ビザに関する法令が追い風となっていないとの回答が最も多いのは北米

IT リーダーの 3 分の 1 以上（38%）が、地域の就労ビザ関連法令が自社組織の人材・雇用戦略にとって追い風となっているかどうかについて、どちらとも言えないと感じているようです。欧州では、英国の EU 離脱による影響が予想され、回答者の 42% が就労ビザの影響について不明としています。

米政権は専門職などを対象とした短期労働ビザの 1 つである H-1B ビザ関連法令の厳格化について強硬な姿勢を示しています。米国企業は、H-1B ビザを用いることで理論的または技術的専門知識が求められる専門技能職の外国人労働者を雇用することができます。IT リーダーは毎年このビザを用いてインドや中国といった国から何万人もの外国人労働者を雇っています。そのため、就労ビザ関連法令がマイナスの影響を及ぼすとの回答が最も多かったのは北米です（45%）。

本レポートで触れているスキル不足の問題に鑑みると、国の法令がイノベーションと進歩の足かせになっている状況に IT リーダーが不満を募らせている構図が見えてきます。この傾向は米国において特に顕著に表れています。

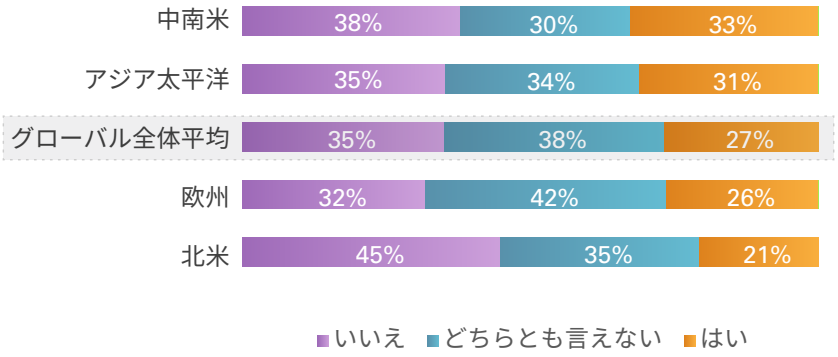



図 56.地域の就労ビザ関連法令は自社組織の人材戦略にとって有益だと感じていますか？（地域別）



© 2018 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.

# インクルージョン＆ダイバーシティの奨励

## ITリーダーに占める女性の割合は引き続き緩やかに増加

今年の調査では回答者に占める女性の割合が 12% となり、女性 IT リーダーの緩やかな増加傾向が続いていることを示しています。ハーバードビジネスレビュー（HBR）によると、幹部に占める女性の割合が 30% 以上の組織は、収益性が 15% 増し、人材の採用と流出防止においても優位性が得られるとのことです。そうであるならば、組織はジェンダーダイバーシティをもっと奨励するべきでしょう。

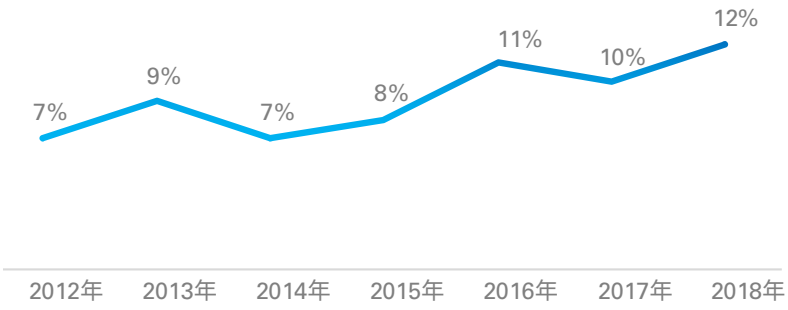



図 57.あなたの性別は何ですか？（2012～2018 年で「女性」と答えた回答者の割合の推移）

## ITリーダーはインクルージョン＆ダイバーシティの取組みに手応え

調査に参加した IT リーダーの大多数が、テクノロジーチームにおいてインクルージョンとダイバーシティを推進する取組みに満足しているようです。「とても成功している」との回答は 19% にのぼり、63% が「まずまず成功している」と回答しています。「成功していない」と感じている回答者は 18% にとどまりました。女性 IT リーダーの割合が緩やかな伸びにとどまっていることを鑑みると、取組みに対する手応えとその成果には隔たりがあるようです。

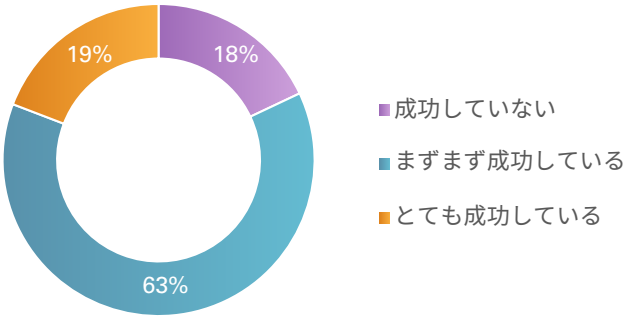



図 58.テクノロジーチームにおいてインクルージョンとダイバーシティを推進する自社組織の取組みはどの程度成功していると感じますか？

## テクノロジーチームの5人に1人は女性

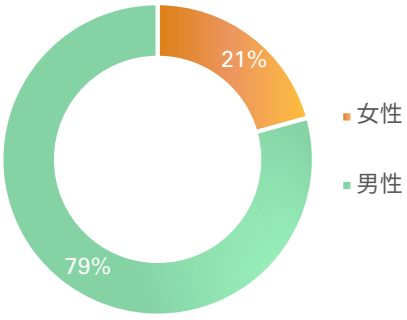



図 59.テクノロジーチームに占める女性の割合はおよそ何パーセントですか？



© 2018 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.

## インクルージョン&ダイバーシティがビジネス目標に寄与するかは意見が二分

IT リーダーの 4 分の 1 近く（24%）が、インクルージョンとダイバーシティはビジネス目標やテクノロジーに関する目標を達成する上で無関係と回答しています。インクルージョンやダイバーシティが考え方の多様性を高め、従来からある問題についてより豊かな視点をもたらすことが証明されていることを考えると、これは憂慮すべき結果です。経営陣はこのようなポジティブなカルチャーを醸成するために十分な努力を行っているのでしょうか。

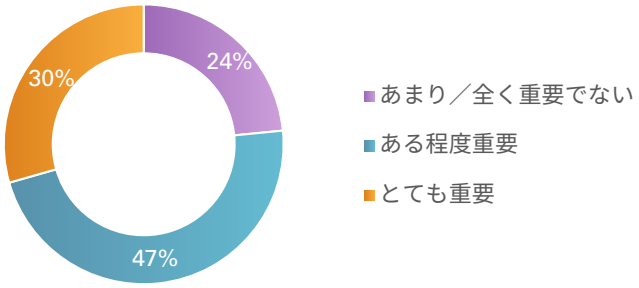



図 60.テクノロジーチームにおけるインクルージョンとダイバーシティは、ビジネス目標やテクノロジーに関する目標を達成する上でどの程度重要ですか？

## インクルージョン&ダイバーシティに価値を認めている回答者の割合は、大規模組織が小規模組織を大幅に上回る

インクルージョンとダイバーシティに少なくともある程度はメリットを感じている IT リーダーは、大規模組織に最も多く見られます。この結果が単純に経験によるものなのか、それとも本格的な取組みが行われているからなのかは議論の余地があります。

| | IT予算5千万ドル未満 | IT予算5千万ドル～2億5千万ドル | IT予算2億5千万ドル超 |
|---|---|---|---|
| あまり／全く重要でない | 26% | 18% | 13% |
| ある程度重要 | 47% | 48% | 44% |
| とても重要 | 27% | 34% | 43% |

図 61.テクノロジーチームにおけるインクルージョンとダイバーシティは、ビジネス目標やテクノロジーに関する目標を達成する上でどの程度重要ですか？（IT 予算規模別）

## 顧客中心リーダーとデジタルリーダーはインクルージョン&ダイバーシティを重視する割合が高い

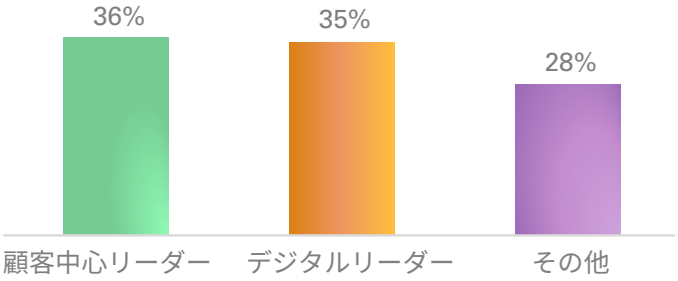



図 62.テクノロジーチームにおけるインクルージョンとダイバーシティは、ビジネス目標やテクノロジーに関する目標を達成する上でどの程度重要ですか？（「とても重要」と答えた回答者の割合）



© 2018 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.

# 1.6 CIOのキャリア

## 鍵となるポイント：半数近くが昨年昇給したと回答したものの、仕事に対する満足度は昨年から低下

**46%**
が昇給した

**38%**
が手厚い福利厚生を受けている

仕事に非常に満足しているとの回答は今年
**13%** 減少

仕事が簡単だと考えて CIO になる人はいないでしょう。とは言え、今年の調査結果で仕事に対する満足度が大きく下がったのは驚きでした。それも、IT リーダーの半数近くが（おそらく、満足のいく程度に）昇給した中での減少となりました。

多くの CIO が共通して直面しているのが、日常業務の範囲が徐々に広がっているという問題です。データマネジメント、デジタルトランスフォーメーション、シャドー IT など、業務は爆発的に増えています。その中には CIO の領分に属するものもあれば、そうでないものもあります。一部の CIO からは、責任範囲が曖昧になっていたり、ひどい場合は同意なしに CIO の責任とみなされていたりすることに対して不満の声が上がっています。

当然、話し合いの時間を持って責任範囲について同意を得れば済む問題です。それに今の時代、「従来の」職責にしたがって仕事の責任が割り当てられているかはさほど重要ではありません。CIO が担う役割は変わりつつあり、IT リーダーはこうした議論をリードする素晴らしいチャンスに恵まれているのです。

> CIOほど大きな変化の中にあり、多くの機会に恵まれている幹部職はごく少数です。
>
> Sonya Curley
> Harvey Nashアイルランド
> MD

> CIOは今、自らの影響力と価値を組織内で広げるまたとない素晴らしい機会に恵まれています。今行動しなければ乗り遅れてしまうかもしれません。
>
> Lisa Heneghan
> KPMG英国
> パートナー


© 2018 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.

# 勤続年数と満足度

## 多くのITリーダーが現職に留まる見通し

IT リーダーの大半が少なくとも中期的には現職に留まる意向のようです。CIO 職に就いて 1 年未満の回答者（14%）は、2017 年（15%）からやや減っています。地政学的な不確実性やビジネス上のディスラプションがある中、「知らぬ仏より馴染みの鬼」という風潮になっているのかもしれません。

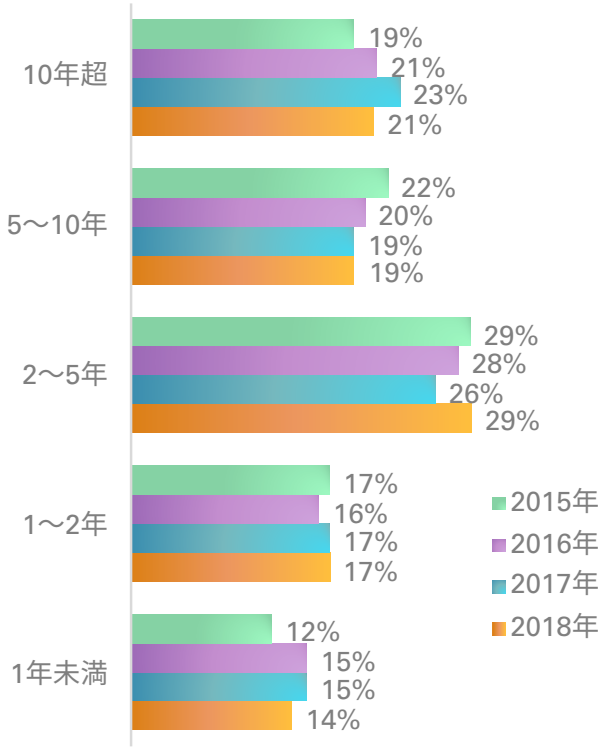



図 63.現職に就いて何年になりますか？（2015〜2018 年）

## ITリーダーの5分の3が少なくともう1、2年は現職に留まる意向

現職に留まる期間が 1 年未満の意向の IT リーダーの割合は、2015 年は 4 分の 1 近く（24%）だったのに対し、今年は昨年と変わらず 21% にとどまりました。

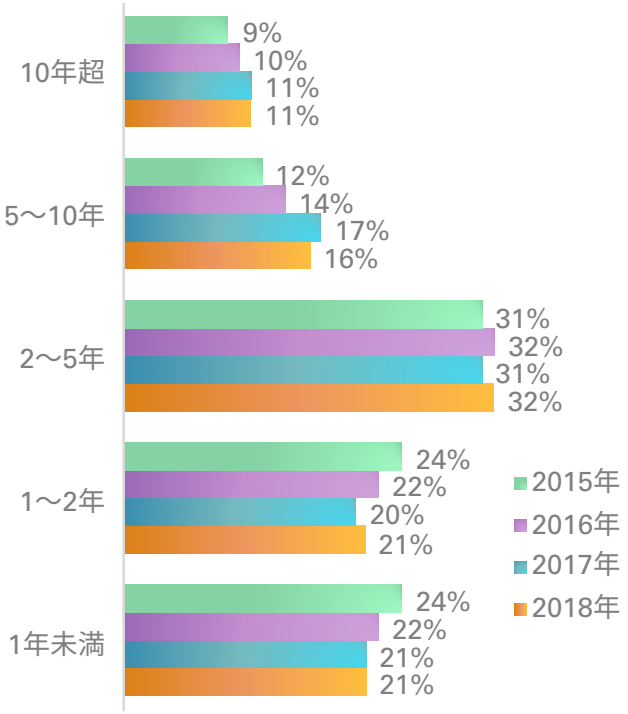



図 64.この先どの程度の期間、現職に留まりたいと考えていますか？（2015〜2018 年）



© 2018 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.

## 製薬業界で働くITリーダーの3分の1が変化を求めている

専門サービス業界で働く IT リーダーが現状に最も満足しているようです。近い将来転職を考えている回答者の割合は 15% にとどまります。一方、製薬業界では 3 分の 1 近く（31%）が転職の機会を求めているようです。

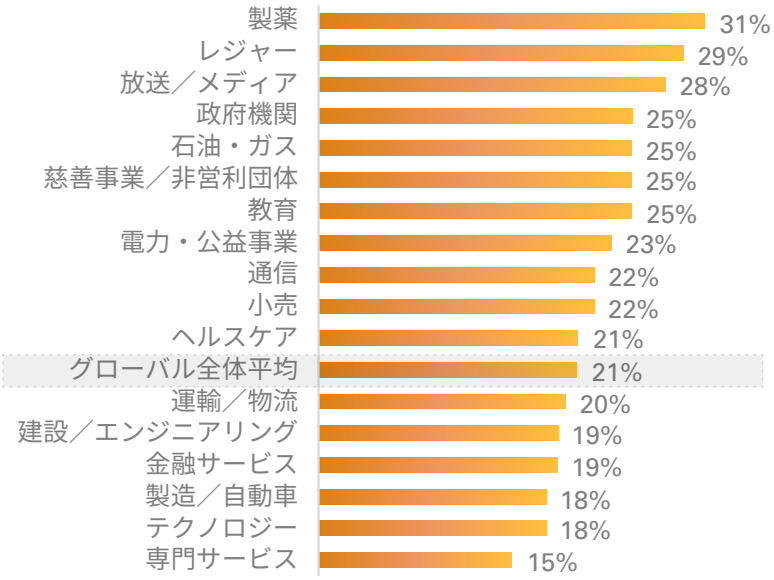



図 65.この先どの程度の期間、現職に留まりたいと考えていますか？（業種別の「1 年未満」と答えた回答者の割合）

## ITリーダーの仕事に対する満足度は2015年以降最低

現職に留まる意向は示していても、自分のキャリアに対する満足度は下がっているようです。仕事にとても満足しているとの回答は昨年から 13% 下がっており、仕事に対する満足度は上昇傾向から下降に転じています。一方、あまり満足していないとの回答は 2017 年の 14% から 17% に増えています。

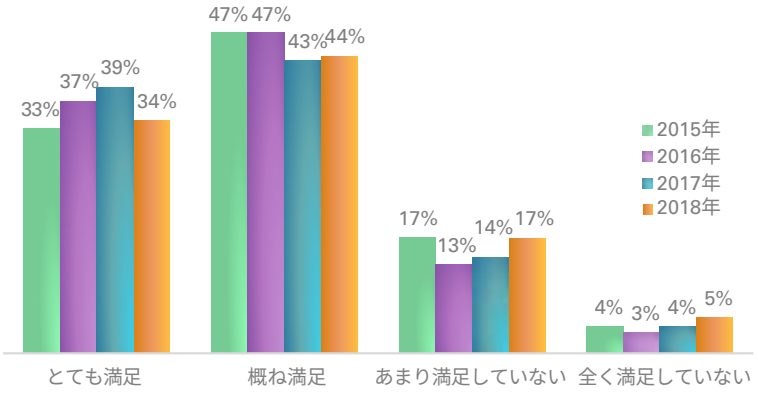



図 66.現在の仕事にどの程度満足していますか？（2015～2018 年）

## 若い頃の自分にアドバイスするとしたら、何と伝えますか？

**Markus Sontheimer氏**
DBシェンカー
CIO
ドイツ

1 つ目は、人生は短いので、上司に不満があるなら早めに異動願いを出すか、転職すること。もしくは好きになる努力をする。2 つ目は、人生の大半を仕事に費やすので、好きな仕事に就くこと。3 つ目は、人生において重要なことに注力すること。すなわち、毎日を楽しむことです。

**Vivien Resdat氏**
ロシュリング・
オートモーティブ
セントラルIT担当
ディレクター
ドイツ

常に自分らしくあること！そうすれば、会社に大いに貢献でき、充実した私生活を送れるはずです。

**John Higginson氏**
イノーバ・
インターナショナル
最高技術責任者
アメリカ

特定のテクノロジーに恋しないこと。テクノロジーは常に進化しているので、ビジネスにとって現在最良のテクノロジーが、目指している方向性に最も適しているのか自問し続けなくてはなりません。昔は VHS が家庭での映画鑑賞に最高のテクノロジーだと考えられていたことや、音楽をカセットで聴いていたことを思い出してください。



© 2018 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.

## デジタルリーダーは仕事に対する満足度が高い

デジタルリーダーの定義（デジタルを「非常に効果的」または「極めて効果的」に利用してビジネス戦略を推進している）を満たす回答者は他の回答者に比べ、自分の仕事に非常に満足しているとの回答が 52% 多く、全く満足していないとの回答は 3 分の 1 にとどまりました。

| | デジタルリーダー | その他 |
|---|---|---|
| 非常に満足している | 47% | 31% |
| 概ね満足している | 40% | 45% |
| あまり満足していない | 11% | 18% |
| 全く満足していない | 2% | 6% |

図 67.現在の仕事にどの程度満足していますか？（デジタルリーダーの回答）

## 仕事に対する満足度はほとんどの業種でやや低下

仕事に対する満足度が最も高い業種は慈善事業／非営利団体です。昨年から満足度が向上している業種は、慈善事業／非営利団体、製薬、放送／メディア業界だけです。IT リーダーの肩には多くのプレッシャーがのしかかっており、それが満足度に影響を及ぼしていることは明白です。それでも、IT リーダーがやりがいのあるキャリアであることに変わりはなく、10 人中 8 人が概ね満足または非常に満足と回答しています。

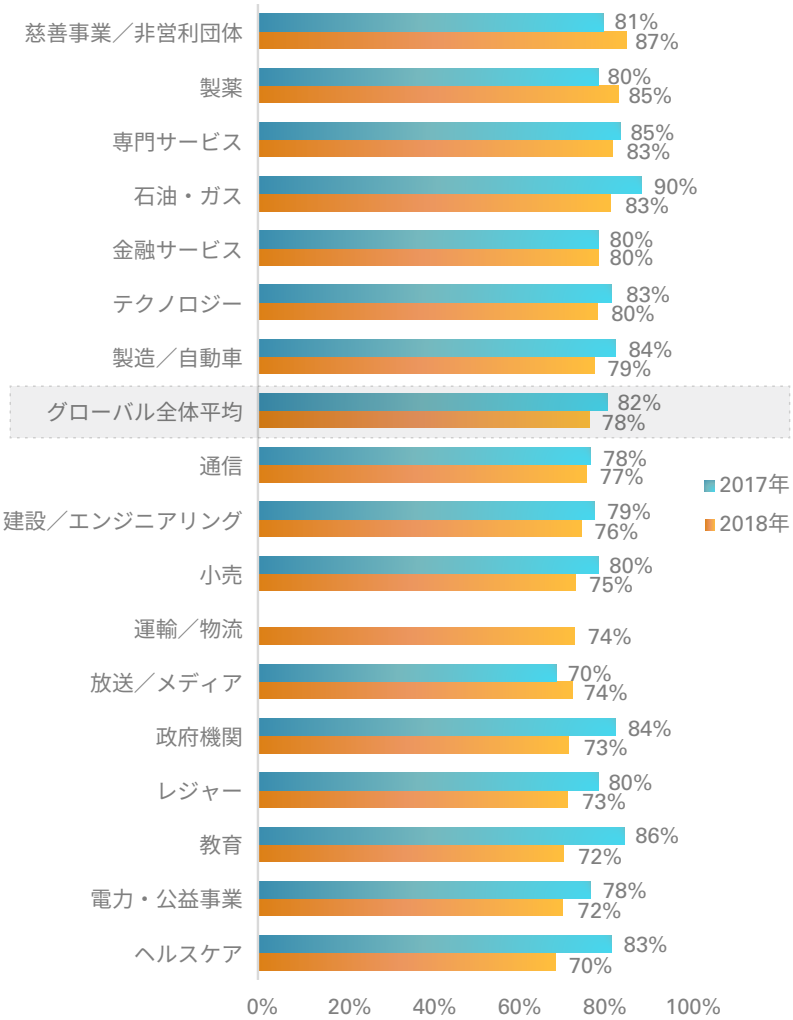



図 68.現在の仕事にどの程度満足していますか？（業種別の「非常に満足」または「概ね満足」と答えた回答者の割合）



© 2018 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.

# 給与、賞与、福利厚生

## 給与の変動は統計開始以来最大

今年の調査では、給与変動があったことを示す回答が昨年よりも増えています。変動がなかったとする回答は昨年62% だったのに対し、今年は半数をやや下回りました（48%）。今年はより詳細なデータが得られるよう、プラスマイナス 5% の回答を可能にしました。回答者の半数近く（46%）が今年給与が増額したと回答していますが、その大半は微増にとどまりました。おそらく、インフレと同等の 5% 程度の昇給率だったものと思われます。給与が減額したと回答した IT リーダーの割合も同様にやや上昇しており、昨年 5% だったのが今年は 7% となっています。

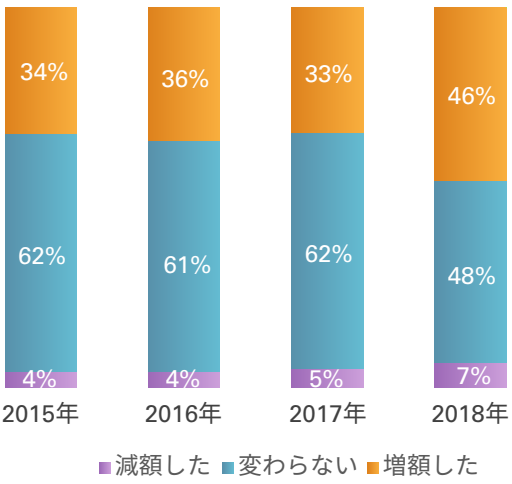



図 69.前年と比べて基本給に変化はありましたか？

## 昨年給与変動がなかったITリーダーは半数近く

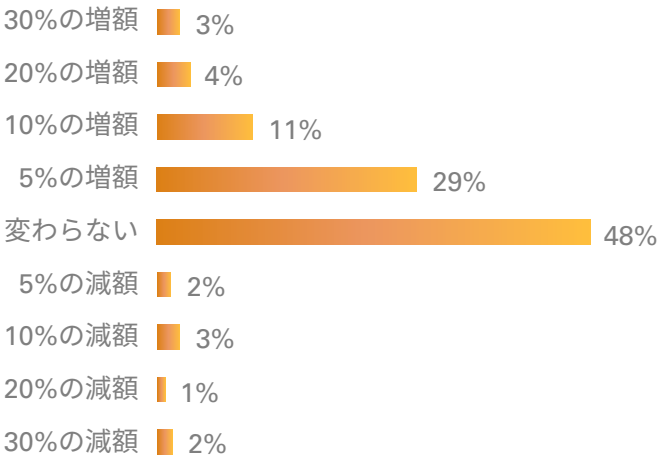



図 70.前年と比べて基本給に変化はありましたか？

## 増額したとの回答は、CDOがCIOを大幅に上回る

この 1 年間で給与が増額したとの回答は CDO が圧倒的に多く（65%）、CIO（46%）やシニア IT リーダー（45%）を上回りました。減額したとの回答が最も多かったのは通信業界と慈善事業／非営利団体で、それぞれ 17% と 15% となっています。

図 71.前年と比べて基本給に変化はありましたか？
（役職別に「増額した」と答えた回答者の割合）



© 2018 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.

## 増額したとの回答が最も多かったのはレジャー、建設／エンジニアリング、専門サービス業界

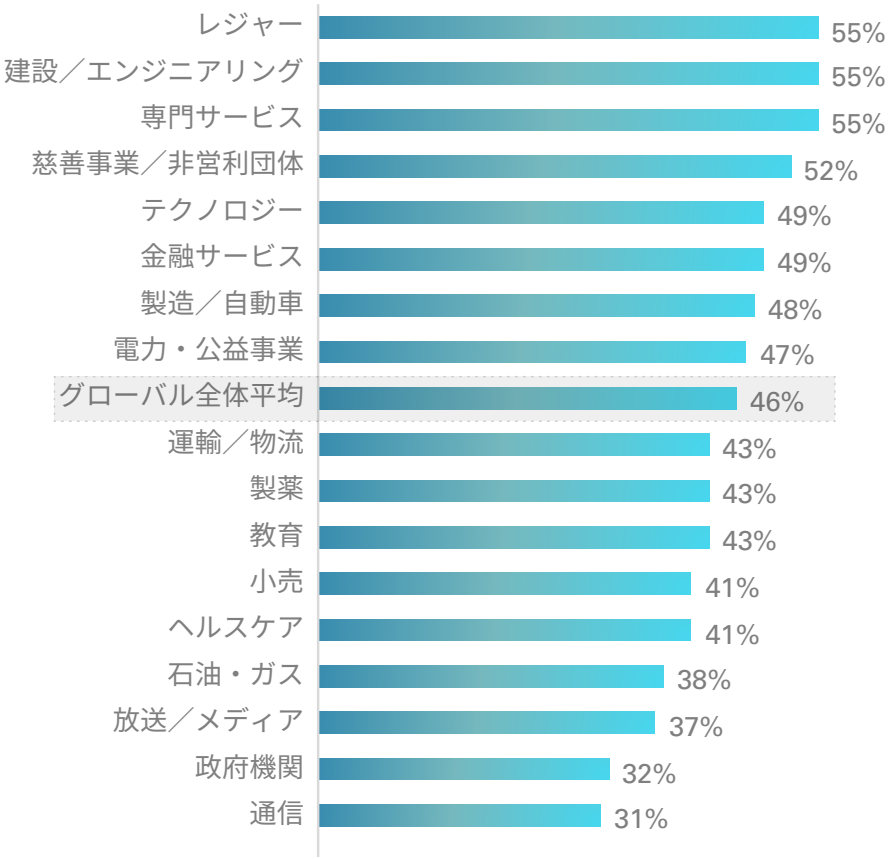



図 72.前年と比べて基本給に変化はありましたか？
（業種別の「増額した」と答えた回答者の割合）

## ITリーダーの3分の1近くは賞与を受け取っていない

回答者の 3 分の 1 近く（31%）は賞与を受け取っていませんが、3 分の 1 以上（36%）が年間基本給の 11 ～ 50% を賞与として受け取っています。

| | |
|---|---|
| 0% | 31% |
| 10%以下 | 27% |
| 11～50% | 36% |
| 51～100% | 5% |

図 73.過去 1 年間に受け取った賞与は年間基本給の何パーセントぐらいですか？

## ITリーダーの半数以上は福利厚生を受けていない

基本給以外の車両補助やインセンティブプラン、持ち株制度などの各種手当は、IT リーダーの報酬を大幅アップさせる場合があります。3 分の 1 近く（30%）が福利厚生を受けていないと回答していますが、同程度（30%）が基本給の 10% 近くに相当する福利厚生を受けています。39% はそれ以上の福利厚生を受けています。

| | |
|---|---|
| 0% | 30% |
| 10% | 30% |
| 20% | 16% |
| 30～50% | 16% |
| 50%超 | 7% |

図 74.組織から受けている福利厚生は基本給の何パーセントぐらいですか？



© 2018 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.

# 「デジタル時代では、デジタルに強い IT 部門が成長を牽引」

Stephanie L. Woerner 氏、Peter Weill 氏

世界有数の IT 調査機関であるマサチューセッツ工科大学情報システム研究センター（MIT CISR）の協力のもと、さらに踏み込んだ分析を行うため、Harvey Nash／KPMG CIO 調査に協力いただいた 1,000 名以上の回答者に、企業名も含む、追加の質問に回答いただきました。

企業は、顧客エンゲージメントの向上、パートナーやサプライヤーのネットワーク構築、効率化、社員の能力活用などの目的で、デジタルテクノロジーを活用しています。しかし、デジタルテクノロジーの可能性を最大限引き出すためには、リーダーがビジョンを描いて共有し、組織全体を導かなくてはなりません。IT 部門と CIO はリーダーとしての役割を担う準備はできているものの、大抵の場合はその役割を全うできていません。IT プロフェッショナルはテクノロジーを利用して業務プロセスを標準化することには長けています。スケーラビリティとセキュリティを備え、再利用可能なデジタルサービスを生み出す方法は理解しています。こうした作業に継続して取り組んでいくことが、デジタル化には不可欠です。しかし、今日の IT リーダーにはデジタル戦略を掲げ、実行していくことも求められています。

私たちが調査を行っている組織では、チーフデータオフィサー、チーフデジタルオフィサー、チーフトランスフォーメーションオフィサー、チーフカスタマーオフィサーなどがデジタル化の大規模な取組みをリードしています。こうした背景の中、CIO や IT 部門はいかにしてその重要性を保つことができるのでしょうか。答えは、デジタルに強い IT 部門をつくることです。デジタルに強い IT 部門とは、すなわちデジタルに関する造詣が深く、洞察力があり、業務の中でデジタルに関する適切な判断が下せる組織です。Harvey Nash とともに実施した今回の調査では、「デジタルリーダー」になることで企業全体の収益性を 26% も向上させられることを示しています。

デジタルリーダーの条件を満たす IT 部門は、4 つの強化行動に長けています（図 1 参照）。

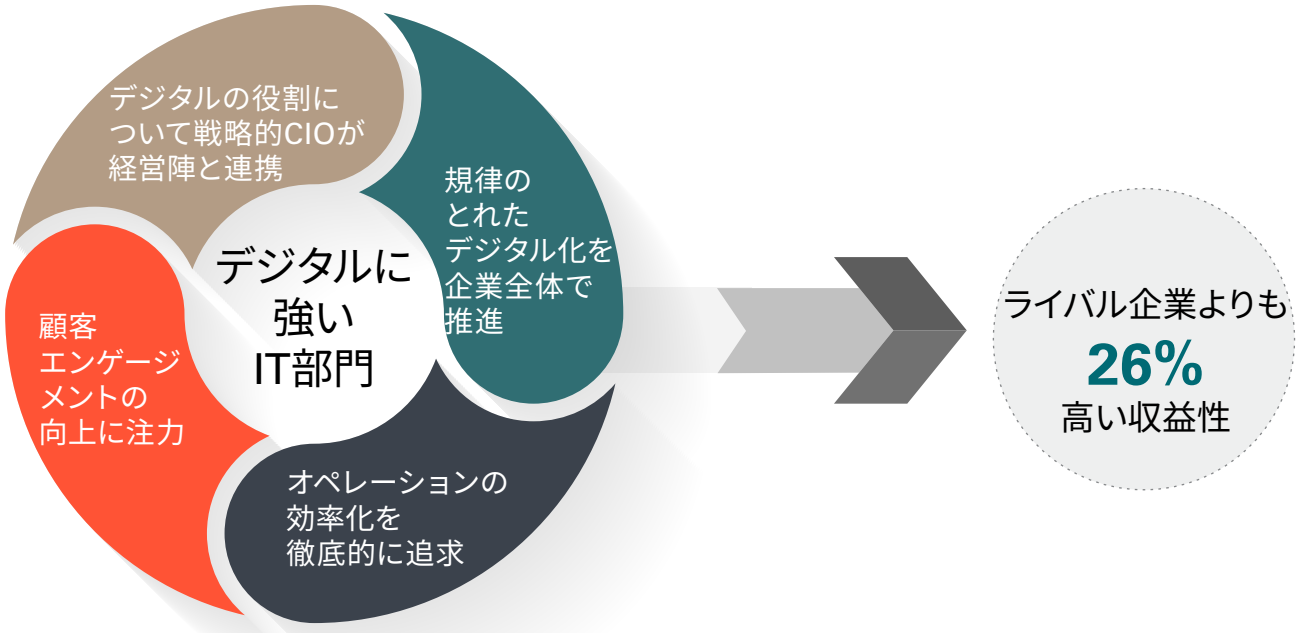
- 戦略立案やデジタルに関して CIO が経営陣と連携
- 規律のとれたデジタル化を推進（再利用可能なデジタルサービス、エビデンスに基づく意思決定など）
- 顧客との信頼関係（エンゲージメント）の向上に注力
- オペレーションの効率化を追求

これら 4 つの強化行動をしっかり実践できれば、IT 部門、ひいては企業全体をデジタルに強い組織に変えることができます。そうすれば、26% 近い収益性の向上が期待できます。

これら 4 つの強化行動をより詳しく見ていきましょう。

**戦略的な CIO：**デジタルリーダーの条件を満たす組織では、CIO はより戦略的に行動します。経営陣と連携し、デジタルテクノロジーの効果的な活用について組織に指針を示します。また、企業の変革と成長をもたらすデジタルの活用方法について、ビジョン形成の手助けをします。そのため、収益拡大を軸にデジタルトランスフォーメーションの利点を明確に示せば、戦略的な CEO に対して大きな説得力を持ちます（上位 25% のデジタルリーダーの CEO は、75% がコスト削減よりも収益拡大を見

## 図1：4つの強化行動がデジタルに強いIT部門をつくり、収益拡大を実現






© 2018 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.

込めるプロジェクトを好みます)。CIO の戦略的影響力にはまだ改善の余地があります。上位 25% の CIO でも、私たちの調査では CIO の戦略的影響力は 59% の評価にとどまります。MIT CISR で行った私たちの調査によると、トップレベルのパフォーマンスを示している CIO は、経営陣との連携に加え、顧客との対話により多くの時間を費やしています。その中でイノベーションに注力し、自社のコア能力が社内外に向けたサービスとして有効となるよう動いています。

**規律のとれたデジタル化:**デジタルリーダー企業では、IT 部門全体がより戦略的に行動しています。IT 部門は、資金調達、統合、実験の 3 つの面でビジネスを後押しします。デジタルリーダーは、下位 25% の企業よりも IT 関連全般の支出の割合が高く、その対象は一般的に、会社全体で使用しイノベーションを可能にするデジタルサービスとなります。これらの企業は、デジタルソリューションを活用してコア業務プロセスをより効果的に統合し、イノベーションが広がる新たなチャンスを生み出します。さらに、これらの企業は「テストと学習を通じて学ぶ」取組みをより効果的に行っており、実験が成功すれば規模を拡大し、成功しなければ打ち切りにします。デジタルに強い企業文化では、IT 部門はエビデンスに基づく意思決定をサポートし、A ／ B テスト用のプラットフォームなど必要なインフラを提供しています。

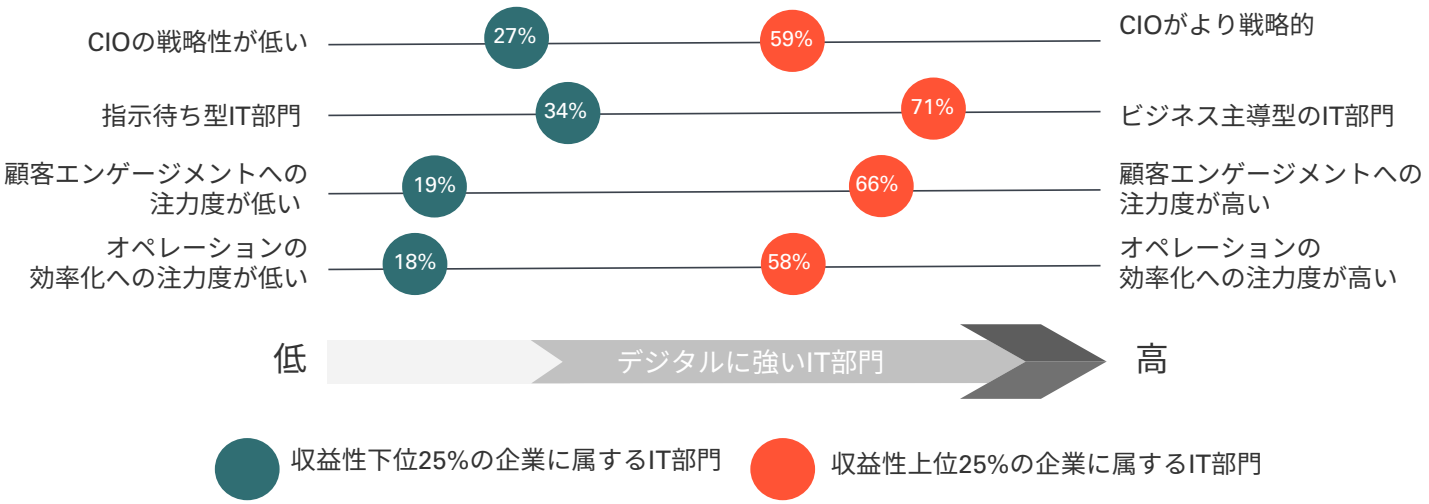
**顧客エンゲージメントの向上：**デジタルリーダー企業は、各チャネル共通の顧客像を作り上げ、顧客体験を向上させるデジタルテクノロジーに投資します。IT リーダーにとって今特に重要なのは、各企業が顧客体験をどう評価し、どう管理するかの専門的手法を確立することです。通常、それには顧客ロイヤルティを数値化する NPS（ネットプロモータースコア）などのいくつかの主要指標を設定し、各チャネルにおける顧客との接点を評価し、顧客体験の向上に日々取り組むことが求められます。

**オペレーションの効率化：**デジタル企業であってもいまだに、安全で信頼性の高いトランザクションとマスターデータへのアクセスを実現することが求められています。オートメーションに投資し、業務プロセスの効率性を向上させなくてはなりません。IT 部門における業務プロセスのコスト削減については以前から盛んに言われていましたが、その成果は驚くほど乏しく、裏を返せば素晴らしい機会があるということです。バックオフィスのオートメーションとコスト削減は、デジタルイノベーションによって新たなビジネスチャンスを掴むことほどは魅力的ではないかもしれませんが、デジタルに強い組織になる上で効率性は重要な要素であり、今後確実に訪れるであろうスリム化の時代には再び最重要課題に押し上げられるでしょう。

デジタルに強い IT 部門は、規模を問わずあらゆる企業に恩恵をもたらすことができますが、データを見る限り小規模企業の方がメリットを得やすいようです。上位 25% のデジタルリーダー組織の 64% は、IT 予算 2 億 5 千万ドル未満の企業が占めています。また、企業の規模によって収益性に統計的な差異は認められないため、デジタルリーダーになることは規模を問わずどの企業にとっても有益であると言えます。

会社がデジタル時代を勝ち抜けるよう、CIO と IT 部門はまず自らがデジタルに強くなり、会社全体に進むべき方向を示すと良いでしょう。トップレベルの利益を上げている企業では、CIO と IT 部門は重要な役割を担っています。しかしそれは、戦略的にリードし、会社全体でデジタルを活用し、顧客エンゲージメントの向上とオペレーションの効率化という 2 つの目標に注力することによってのみ可能なのです。

## 図2：最も収益性の高い企業のIT部門はデジタルに強い



**Stephanie L. Woerner氏**
マサチューセッツ工科大学
スローン経営大学院情報
システム研究センター
リサーチサイエンティスト

**Peter Weill氏**
マサチューセッツ工科大学
スローン経営大学院情報
システム研究センター
チェアマン兼
シニアリサーチサイエンティスト




© 2018 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.

# 比較一覧表

60 国別
62 業種別

© 2018 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.

# 国別比較一覧表

## IT分野における経営陣の最優先課題

| 国 | |
|---|---|
| オーストラリア | 顧客満足度の向上 |
| オーストリア | 業務プロセスの改善 |
| ベルギー | 業務プロセスの改善 |
| ブラジル | 業務プロセスの改善 |
| カナダ | オペレーションの効率化 |
| 中国 | 業務プロセスの改善 |
| フランス | 革新的な新製品 |
| ドイツ | 業務プロセスの改善 |
| アイルランド | オペレーションの効率化 |
| イタリア | 業務プロセスの改善 |
| メキシコ | 業務プロセスの改善 |
| ニュージーランド | 顧客満足度の向上 |
| ノルウェー | 業務プロセスの改善 |
| パナマ | 業務プロセスの改善 |
| スウェーデン | 業務プロセスの改善 |
| スイス | 安定的なITパフォーマンス |
| オランダ | オペレーションの効率化 |
| トルコ | 業務プロセスの改善 |
| イギリス | オペレーションの効率化 |
| アメリカ | 業務プロセスの改善 |
| ベトナム | 業務プロセスの改善 |

## IT部門以外の部署でテクノロジー予算の10%以上を管理している組織の割合

| 国 | |
|---|---|
| ドイツ | 63% |
| オーストリア | 61% |
| アイルランド | 52% |
| ノルウェー | 52% |
| カナダ | 51% |
| トルコ | 51% |
| オーストラリア | 50% |
| ベトナム | 49% |
| スイス | 44% |
| オランダ | 44% |
| イギリス | 43% |
| 中国 | 42% |
| ニュージーランド | 41% |
| スウェーデン | 41% |
| メキシコ | 40% |
| フランス | 39% |
| パナマ | 38% |
| アメリカ | 37% |
| ベルギー | 36% |
| イタリア | 36% |
| ブラジル | 33% |

## IT予算が増加した組織の割合

| 国 | |
|---|---|
| オーストリア | 68% |
| カナダ | 59% |
| 中国 | 59% |
| ベトナム | 57% |
| スウェーデン | 56% |
| アメリカ | 56% |
| ベルギー | 53% |
| イタリア | 53% |
| ドイツ | 51% |
| オーストラリア | 49% |
| フランス | 49% |
| メキシコ | 49% |
| イギリス | 49% |
| アイルランド | 48% |
| オランダ | 46% |
| ニュージーランド | 44% |
| パナマ | 44% |
| トルコ | 40% |
| ノルウェー | 39% |
| ブラジル | 36% |
| スイス | 33% |

## 全社的なデジタル戦略を整備している組織の割合

| 国 | |
|---|---|
| ベトナム | 55% |
| アイルランド | 43% |
| オーストリア | 42% |
| オーストラリア | 41% |
| 中国 | 41% |
| フランス | 41% |
| オランダ | 41% |
| ドイツ | 35% |
| スウェーデン | 34% |
| イギリス | 33% |
| メキシコ | 32% |
| ノルウェー | 29% |
| パナマ | 29% |
| スイス | 29% |
| カナダ | 27% |
| アメリカ | 27% |
| ベルギー | 25% |
| ニュージーランド | 25% |
| トルコ | 23% |
| イタリア | 18% |
| ブラジル | 7% |



© 2018 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.

# 国別比較一覧表

## 過去1年間で基本給が増額したCIOの割合

| 国 | |
|---|---|
| ニュージーランド | 72% |
| ノルウェー | 58% |
| アメリカ | 55% |
| 中国 | 53% |
| メキシコ | 53% |
| ベトナム | 53% |
| カナダ | 49% |
| トルコ | 49% |
| アイルランド | 48% |
| ブラジル | 45% |
| イギリス | 44% |
| イタリア | 39% |
| ベルギー | 38% |
| ドイツ | 37% |
| パナマ | 37% |
| オーストラリア | 36% |
| オーストリア | 36% |
| スイス | 36% |
| スウェーデン | 33% |
| オランダ | 30% |
| フランス | 26% |

## 仕事に対する満足度が非常に高いCIOの割合

| 国 | |
|---|---|
| オーストリア | 65% |
| カナダ | 49% |
| メキシコ | 47% |
| ノルウェー | 44% |
| オランダ | 44% |
| ベルギー | 43% |
| ブラジル | 42% |
| ニュージーランド | 42% |
| ドイツ | 40% |
| スイス | 40% |
| スウェーデン | 37% |
| アイルランド | 36% |
| イタリア | 36% |
| トルコ | 35% |
| イギリス | 35% |
| アメリカ | 31% |
| パナマ | 29% |
| オーストラリア | 26% |
| フランス | 25% |
| 中国 | 18% |
| ベトナム | 12% |

## アウトソーシング関連支出が増えた組織の割合

| 国 | |
|---|---|
| 中国 | 56% |
| ベルギー | 53% |
| イタリア | 49% |
| フランス | 45% |
| ニュージーランド | 43% |
| オランダ | 42% |
| ドイツ | 39% |
| メキシコ | 39% |
| スイス | 39% |
| オーストリア | 38% |
| オーストラリア | 36% |
| ブラジル | 34% |
| ベトナム | 34% |
| カナダ | 33% |
| アイルランド | 33% |
| スウェーデン | 33% |
| イギリス | 28% |
| ノルウェー | 26% |
| アメリカ | 26% |
| パナマ | 24% |
| トルコ | 19% |

## 過去2年間に深刻なサイバー攻撃を受けた組織の割合

| 国 | |
|---|---|
| オーストリア | 52% |
| フランス | 52% |
| ベトナム | 51% |
| トルコ | 46% |
| スウェーデン | 45% |
| メキシコ | 41% |
| ベルギー | 39% |
| スイス | 38% |
| ブラジル | 35% |
| オランダ | 35% |
| イギリス | 35% |
| ドイツ | 33% |
| イタリア | 32% |
| パナマ | 32% |
| オーストラリア | 31% |
| ニュージーランド | 31% |
| アイルランド | 30% |
| ノルウェー | 30% |
| アメリカ | 28% |
| カナダ | 20% |
| 中国 | 20% |



© 2018 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.

# 業種別比較一覧表

## IT分野における経営陣の最優先課題

| 業種 | |
|---|---|
| 放送／メディア | 革新的な新製品 |
| 専門サービス | 業務プロセスの改善 |
| 慈善事業／非営利団体 | 安定的なITパフォーマンス |
| 建設／エンジニアリング | 安定的なITパフォーマンス |
| 教育 | 安定的なITパフォーマンス |
| 金融サービス | オペレーションの効率化 |
| 政府機関 | 安定的なITパフォーマンス |
| ヘルスケア | オペレーションの効率化 |
| レジャー | 顧客満足度の向上 |
| 製造／自動車 | 業務プロセスの改善 |
| 石油・ガス | 業務プロセスの改善 |
| 製薬 | 業務プロセスの改善 |
| 電力・公益事業 | オペレーションの効率化 |
| 小売 | 顧客満足度の向上 |
| テクノロジー | 革新的な新製品 |
| 通信 | コスト削減 |
| 運輸／物流 | 安定的なITパフォーマンス |

## IT部門以外の部署でテクノロジー予算の10%以上を管理している組織の割合

| 業種 | |
|---|---|
| 電力・公益事業 | 58% |
| 放送／メディア | 53% |
| 製薬 | 52% |
| 政府機関 | 50% |
| テクノロジー | 49% |
| 通信 | 49% |
| 慈善事業／非営利団体 | 48% |
| 教育 | 46% |
| 小売 | 45% |
| 運輸／物流 | 45% |
| 専門サービス | 43% |
| 金融サービス | 42% |
| レジャー | 42% |
| 石油・ガス | 41% |
| 製造／自動車 | 37% |
| ヘルスケア | 36% |
| 建設／エンジニアリング | 33% |

## IT予算が増加した組織の割合

| 業種 | |
|---|---|
| レジャー | 67% |
| 放送／メディア | 54% |
| 製造／自動車 | 54% |
| 専門サービス | 52% |
| 小売 | 52% |
| 金融サービス | 51% |
| 建設／エンジニアリング | 50% |
| テクノロジー | 50% |
| 運輸／物流 | 50% |
| ヘルスケア | 46% |
| 製薬 | 46% |
| 電力・公益事業 | 46% |
| 慈善事業／非営利団体 | 43% |
| 教育 | 43% |
| 政府機関 | 38% |
| 通信 | 37% |
| 石油・ガス | 36% |

## 全社的なデジタル戦略を整備している組織の割合

| 業種 | |
|---|---|
| テクノロジー | 47% |
| 通信 | 43% |
| ヘルスケア | 39% |
| 電力・公益事業 | 39% |
| 専門サービス | 36% |
| 放送／メディア | 35% |
| 金融サービス | 33% |
| 政府機関 | 29% |
| 製造／自動車 | 26% |
| 運輸／物流 | 24% |
| 慈善事業／非営利団体 | 23% |
| 建設／エンジニアリング | 23% |
| 製薬 | 23% |
| 小売 | 23% |
| 石油・ガス | 22% |
| レジャー | 21% |
| 教育 | 18% |



© 2018 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.

# 業種別比較一覧表

## 過去1年間で基本給が増額したCIOの割合

| 業種 | |
|---|---|
| 専門サービス | 55% |
| 建設／エンジニアリング | 55% |
| レジャー | 55% |
| 慈善事業／非営利団体 | 52% |
| 金融サービス | 49% |
| テクノロジー | 49% |
| 製造／自動車 | 48% |
| 電力・公益事業 | 47% |
| 教育 | 43% |
| 製薬 | 43% |
| 運輸／物流 | 43% |
| ヘルスケア | 41% |
| 小売 | 41% |
| 石油・ガス | 38% |
| 放送／メディア | 37% |
| 政府機関 | 32% |
| 通信 | 31% |

## 仕事に対する満足度が非常に高いCIOの割合

| 業種 | |
|---|---|
| 通信 | 40% |
| ヘルスケア | 38% |
| レジャー | 38% |
| 専門サービス | 37% |
| 運輸／物流 | 36% |
| 金融サービス | 35% |
| 政府機関 | 35% |
| 電力・公益事業 | 35% |
| 放送／メディア | 34% |
| 製造／自動車 | 34% |
| テクノロジー | 34% |
| 慈善事業／非営利団体 | 32% |
| 建設／エンジニアリング | 30% |
| 教育 | 30% |
| 製薬 | 29% |
| 石油・ガス | 28% |
| 小売 | 26% |

## アウトソーシング関連支出が増えた組織の割合

| 業種 | |
|---|---|
| 製薬 | 43% |
| レジャー | 40% |
| 運輸／物流 | 39% |
| 金融サービス | 36% |
| 政府機関 | 36% |
| 製造／自動車 | 36% |
| 建設／エンジニアリング | 35% |
| 電力・公益事業 | 33% |
| 専門サービス | 30% |
| 教育 | 30% |
| 小売 | 30% |
| 慈善事業／非営利団体 | 29% |
| 石油・ガス | 29% |
| テクノロジー | 28% |
| 放送／メディア | 25% |
| 通信 | 25% |
| ヘルスケア | 23% |

## 過去2年間に深刻なサイバー攻撃を受けた組織の割合

| 業種 | |
|---|---|
| 教育 | 49% |
| 通信 | 45% |
| レジャー | 44% |
| 製造／自動車 | 42% |
| 運輸／物流 | 40% |
| 建設／エンジニアリング | 38% |
| 政府機関 | 38% |
| 小売 | 36% |
| 放送／メディア | 34% |
| 金融サービス | 31% |
| ヘルスケア | 31% |
| 慈善事業／非営利団体 | 28% |
| 製薬 | 28% |
| 専門サービス | 27% |
| 電力・公益事業 | 26% |
| テクノロジー | 26% |
| 石油・ガス | 24% |



© 2018 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.

# www.hnkpmgciosurvey.com

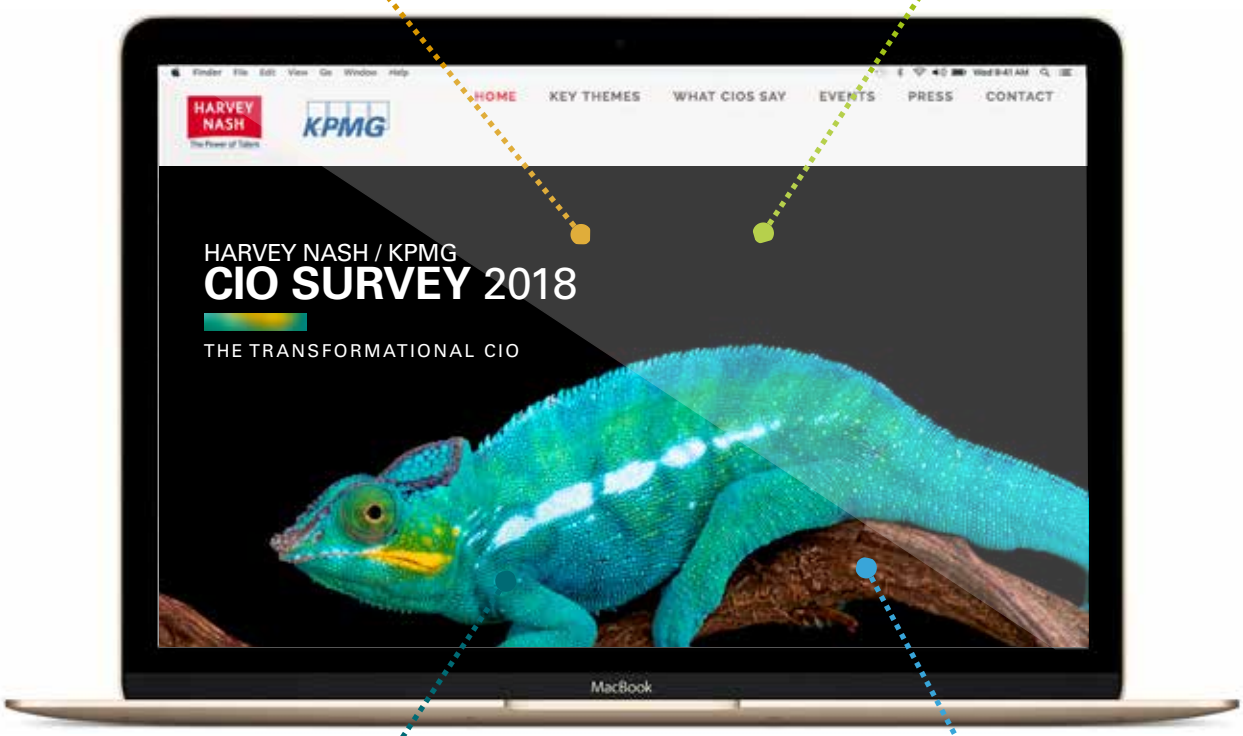
Harvey Nash／KPMG CIO調査のホームページはこちら

## イベント

世界各地で開催される
イベントを検索

## ダウンロード

電子版レポートを入手




## データ

インタラクティブな
チャートを見る

## CIO の視点

世界各国のCIOの見解を読む



© 2018 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.

KPMGコンサルティング株式会社

kpmg.com/jp/kc

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。

本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

本冊子は、KPMG International およびHarvey Nashが2018年6月に発行した「HARVEY NASH / KPMG CIO SURVEY 2018」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には、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。

Harvey Nash name and logo are registered trademarks or trademarks of Harvey Nash plc. Copyright © Harvey Nash, 2018. All rights reserved.

© 2018 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 vis-àvis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2018 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. 18-1051

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

HARVEY NASH
The Power of Talent

KPMG