

INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES

Digital Business: It's time for CIOs to lead or get out of the way

CIOがデジタル時代の
先駆者となるために



目次

エグゼクティブサマリー	2
主な調査結果	3
はじめに	4
デジタルビジネスによるITの 創造的破壊	5
CIOが今すぐ行うべき 6つのステップ	8
KPMGのアドバイザリーサービス	12
本調査について	12
本レポートについて	12
執筆者	12
お問い合わせ	12

エグゼクティブサマリー

デジタルテクノロジーは企業の価値創造から価値提供までの方法を急速に変化させています。新テクノロジーを巧みに利用して既存市場の在り方を変える「デジタルディスラプター」が過去5年間でビジネスの構造変化をもたらしており、その変革のペースは今後さらに加速していきます。

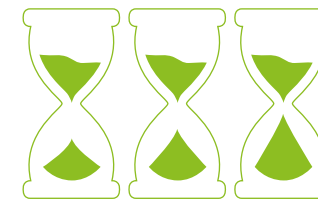
多くの組織はデジタルディスラプション（デジタル時代の創造的破壊）に何らかの形で今まさに直面している、または2年以内に直面することを予期しています。一方で、そのディスラプションに対して実際に備えている組織はごくわずかで、デジタル化によるビジネスの変革に十分に対応する全社戦略も万全とは言えません。

KPMGの調査では、デジタル化に成功するための4つの柱として、(1) デジタルを考慮した明確なビジョンと戦略、(2) 全社一丸となってデジタル戦略を推進することへのCEOの熱意と取組み、(3) 適切なリスクを許容してスピーディに行動する革新的で機敏な組織文化、および(4) デジタルに精通した人材、を明らかにしました。

デジタルディスラプションの影響速度と範囲は今後も上昇・拡大を続けていくため、ビジネス部門はIT部門と連携するかどうかに関わらず対応を取らざるを得ません。残された時間はわずかである一方、多くのCIO（情報最高責任者）にとって、自らの役割を再定義し、テクノロジーが組織全体に価値をもたらす方法を変革するチャンスなのです。しかし、そのチャンスを活かすには、いくつかの大きな障壁を乗り越える必要があります。

重要なカギとなるのは、CIOが即座に的確な行動を起こすことです。デジタルビジネスのビジョンと戦略の策定を積極的に後押しし、IT部門がビジネス部門の価値あるパートナーとなる体制を整え、デジタル化を推進するための指南役となることが求められます。ITに対する考え方が従来のままでは、ビジネス部門が短期的なソリューションに固執してしまうあまりデジタルのサイロ化を誘発し、結果的にデジタル化による企業成長の機会を逃すこととなります。

CIOは残された
時間の中で重大な
責務を果たすことが
求められています。



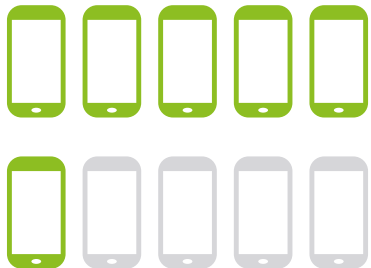
出典：Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2015



主な調査結果

66%

CIOの3分の2が
デジタル化は創造的
破壊をもたらす
ものであると
認識しています



62%

3分の2の組織が
2年以内にデジタル
ディスラプションが
起こると
预期しています

27%

しかし、全社的な
デジタル戦略がある
と答えた回答者は
わずかです



34%

ビジョンの欠如と

30%

予算不足が
2大課題と
回答されています



はじめに

30カ国以上、 約4,000名の ITリーダーを 対象とした調査



数年前まで、デジタルディスラプションはまったくの他人事であり、一部の業界のごく少数の企業が直面する現象にすぎませんでした。しかし、今日ではデジタルディスラプションは業界・業種に関わらず急速に現実のものとなりつつあります。デジタルディスラプションがいつ、どのような形で影響を及ぼすかは業界によって異なりますが、無関係でいられる業界はごくわずかです。多くの組織が「他社に先駆けたデジタル変革」を切望していることは明らかですが、現実にはデジタル変革に成功するための方法論は今のところ確立されていません。

かつてCIOは、ビジネス部門の幹部社員がIT部門と協力し、テクノロジーを活用した新しいビジネスモデルの構築支援、社内プロセスの自動化、新製品や新規サービスの提供、顧客中心のビジネスの強化などに必要なイノベーションを行うというシナリオを想定することができました。しかし、そのようなシナリオ適応は困難となっています。デジタルビジネスは単なる社内的なコスト削減ではなく、顧客を中心としたビジネスの成長を図ることが主眼であるため、はるかに大きなリスクを伴います。また変化は月単位、ましてや年単位ではなく、日単位、週単位のスピードで起こります。長期の開発サイクルに従う古い体制のIT部門では、これに対応することはできません。さらに、IT部門が対応できない場合、ビジネス部門がIT部門と無関係に解決策を求めようになり、既にそのような傾向が見られます。

今こそCIOが主導権を握るとき

CIOはコアビジネスのプロセスと能力を全社的な視野から把握できるため、組織のデジタル化へのアプローチを推進できる唯一の立場にあります。また、CIOはレガシーのインフラストラクチャー、データモデル、アプリケーションに、新しいデジタルソリューションを統合した場合の影響を把握しています。しかし、デジタル化を実現するためには、フロントのステークホルダーの焦りに阻まれチャンスを見逃す前に、CIOが迅速に行動を起こす必要があります。

2015年初頭、KPMGインターナショナルは、世界的な専門職向け人材コンサルタント企業であるHarvey Nashと協力し、30カ国以上、約4,000名のITリーダーに対するアンケート調査を実施し、デジタルディスラプションの影響を含めたITの詳細な現状把握に努めました。

本文書では、この調査結果に加え、KPMGのグローバルネットワークに属するCIOアドバイザープロフェッショナルによる、実用的な洞察と実行可能なアドバイスを示します。IT責任者と企業幹部の皆様がデジタルビジネスに向けたルートを策定するうえで、KPMGの見解と洞察が役に立つことを願っています。

本文書に記載したアイデアおよび概念の詳細に関するご質問、または特定の組織における具体的なデジタル化の課題や可能性についてのご相談は、巻末に記載の各地のKPMGメンバーファームまたはプロフェッショナルにお問い合わせください。



デジタルビジネスによるITの創造的破壊

デジタルテクノロジーは企業の価値創造から価値提供までの方法を急速に変化させています。たとえば、過去5年間にDVDレンタル業ではデジタルディスクの登場によって抜本的な構造変革が起こり、同様に書籍や音楽の従来型の購入・消費方法も変化していきました。現在、テレビや衛星放送のプロバイダーの契約を解約し、インターネット経由でテレビをストリーミング受信する利用者が増加しており、売上と収益に大きな影響を及ぼしています。さらにタクシー業界やホテル業界にも変化が起こりつつあります。

KPMGとHarvey Nashが共同で実施した「Nash/KPMG CIO Survey 2015」では、多くの組織はデジタルディスラプション（デジタル時代の創造的破壊）に何らかの形で今まさに直面している、または2年以内に直面することを予想しています。一方で、そのディスラプションに対して実際に備えている組織はごくわずかで、デジタル化によるビジネスの変革に十分に対応する全社戦略も万全とは言えません。（図1aおよび図1b参照）。多くのIT部門は、ビジネス部門が要求する革新的なデジタルソリューションの開発に苦慮しています。実際、古い体制のIT組織では、デジタルディスラプションに対応できません。厳格に統制された開発手法、長い開発サイクル、サイロ化された組織構造、リスクを回避する文化などの特徴は、デジタルの世界では不利となります。

その結果、CIOやIT部門の多くが、ビジネス部門に主役の座を奪われて存在感を失いつつあります。これまでの組織はテクノロジーのソリューションのすべてをIT部門に依存してきました。しかし今日では、ビジネス部門が革

新的なテクノロジーを見出せることに気が始めています。同時に、ビジネス部門のユーザーがテクノロジーに精通するようになり、自部門のソリューションを自前で管理できるようになるにつれ、従来型のIT部門への依存度が急激に落ちてきています。

特にマーケティングは、一部の組織で既にデジタル戦略を推進する主導的な役割を担っています。今回、調査の大半の回答者はITリーダーですが、実際、その回答では、デジタル戦略の主導者としてCMO（最高マーケティング責任者）を挙げた回答者が、CIOと答えた回答者の2倍以上に上りました。これはCMOが戦略の担い手であることを示しており、CIOは主に、その戦略をサポートするインフラストラクチャーとツール構築の担い手止まりになっていることを示しています（図2参照）。

図1a: 貴社がデジタルディスラプションの影響を実感するのはいつごろだとお考えですか

大半の企業が2年以内にデジタルディスラプションに直面すると予想している

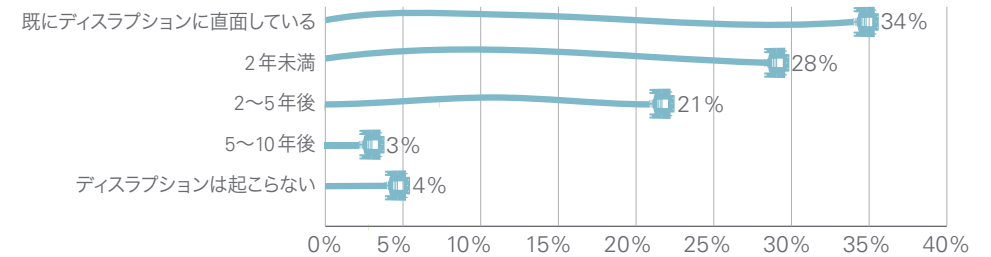
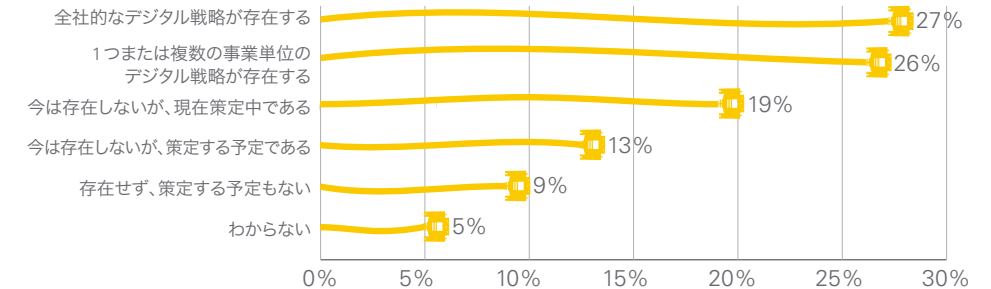


図1b: 貴社では、正式なデジタルビジネス戦略の策定に積極的に取り組んでいますか

全社的なデジタル戦略が策定されている企業はわずか4分の1にすぎない



出典: Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2015



しかし、このアプローチには危険が潜んでいます。デジタルビジネスは、華やかな「アプリ」とソーシャルメディアでのプレゼンスだけではなく、それ以外の数多くの要素があって初めて成り立ちます。デジタルビジネスとは、組織のバリューチェーンであるエンドツーエンドのプロセスをデジタル化することです。確かに、顧客が携帯端末の接続エリアのどこからでもオンライン注文できるモバイルアプリは競争力につながる可能性があります。そのアプリが注文処理、在庫管理、請求などのバックエンドのコアトランザクションシステムと統合されていなければ、現実には混乱を招くだけです。さらに顧客サービス担当者がこれらのサービスすべてにアクセスできなければ、顧客から注文ステータスの照会を受けた時に適切な対応ができません。

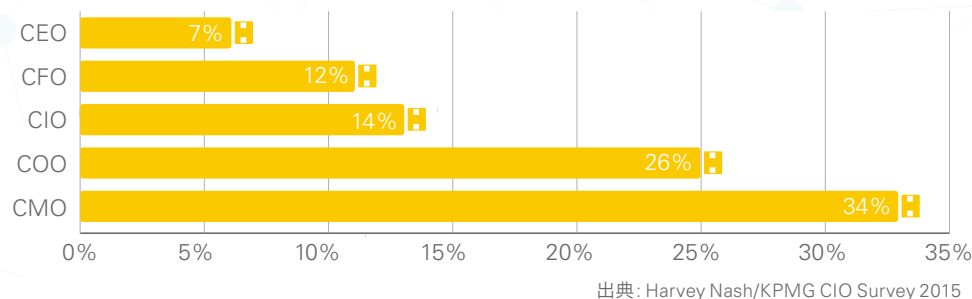
デジタルビジネスに成功するための4つの柱

KPMGでは、実施した調査とメンバーファームがこれまで顧客に対して行ったコンサルティングの経験に基づき、デジタルビジネスに成功する共通の特徴を特定しました。以下、デジタルビジネスに成功するための4つの柱について説明します。

1. 明確なデジタル戦略：デジタル戦略には、ビジネス部門を的確にサポートし、戦略的目標の達成に導くための方法が明記されている必要があります。しかし、事業報告書に正式な全社的デジタル戦略やビジョンが記載されている企業はわずか27%にすぎません。このように、デジタルディスラプションに対応するうえで最大の課題の1つは、ビジョンと戦略の欠如です。

図2: デジタル戦略の構築と実施は、だれが主導していますか

CDO(最高デジタル責任者)は置かれておらず、CMOがデジタルビジネス戦略の主導権を握っている組織が最も多い



2. CEOの熱意と取組み：デジタルビジネスに成功するためには、戦略の主導者が経営陣によって支持され、理解されていることが非常に重要です。主導権が複数の担当者に分かれ、担当者間で連携していないために、組織内で実施したデジタル変革が機能しない例が多く見られます。
3. 革新的で柔軟な組織文化：今日、物事は常に変化を続けています。柔軟性に欠けた古い考え方では対応できません。アジャイル・アプローチを採用し、イノベーションを最優先することが非常に重要です。ガバナンスモデルと運用モデルには、特にマーケティングを含めた他の部門を組み込む必要があります。これにより、CIOは新しい領域のデジタルニーズを効果的に管理できます。

4. デジタルに精通した人材：デジタルビジネスには従来のITと異なるスキルセットが要求されますが、豊富な知識と経験を持つCIOであれば、適切な人材を迅速に獲得することができます。成功を確実にするためには、既存のチームのスキルアップと、従来のITではない新しい領域の人材の追加という、両面の強化が必要です。

期待の変化

IT部門とそのステークホルダーの間には、常に期待と現実のギャップが存在してきました。長年の間、大型のプロジェクトでは、完全な失敗とは言わないまでもスケジュールが大幅に遅れ、予算が超過し、しかも要求された機能がすべて具備されていない状態が続いていました。今日、ITコンシューマライゼーション（個人向け製品やサービスの企業内利用）、テクノロジーに精通したミレニアル世代の登場、コンピューティング資源サービス化（XaaS）エコシステムの拡大により、IT分野においてビジネス部門のステークホルダーとのギャップがさらに

広がっています。ビジネス部門のステークホルダーは、自宅で使用しているテクノロジーを職場に持ち込んで使用したいと考えています。また企業向けアプリケーションに、個人ユーザー向けアプリと同じような簡単な操作性を求めています。さらに、新しいデジタルソリューションの開発に数ヶ月、数年もかけるのではなく、数日から数週間で提供され、しかも安価に使用できることを期待しています。

顧客もまた同様に、高度な対応を求めています。顧客はソーシャルメディアとつながり、モバイルデバイスを使用してオンラインショッピングやオンラインバンキングを行うことができ、それを24時間いつでも利用できることを望んでいます。デジタル変革によって、これまで主に社内向けのレコード処理システムを中心とする事務管理アプリケーションを開発していたIT部門が、その現状に甘んじず顧客の関心を引き、優れた使い心地を提供する顧客向け製品の開発領域に移行せざるを得なくなっています。このように外部向け製品に注力するには、IT部門のソフトウェアエンジニアリング部門への変革が求められます。CIOがこれに気が付き、成功に必要なスキルと組織文化を素早く手に入れるため、小さなソフトウェア企業を買収した例もあります。

このような方法を取るのには、俊敏性と柔軟性を高める必要があるためです。「価値実現に要する時間（Time to Value）」は、現在最も重要な指標です。従来、ソフトウェアの開発は、要件を吟味し仕様をまとめた後、コーディング、テスト、デバッグを行うという手法が取られていましたが、現在ではそれよりも、必要な最小限の機能をコラボレーションによって開発した後、短期間のうちにアップデートを繰り返して機能と価値を追加するという、俊敏性の高いプロセスが採用されています。



イノベーションの推進に不可欠なリスクの許容

IT部門はリスクを回避しようとする傾向がありますが、デジタルビジネスはイノベーションがすべてであり、情報に基づいて、リスク、機会、価値のバランスを取る必要があります。リスク自体に良し悪しはありません。むしろ、その不確実性やリスクが業績に与える影響に基づいて意思決定を行うことが重要で、とりわけデジタルビジネスにはそれが当てはまります。企業はたとえば、(1) 多大なリスクを許容して、新しいモバイル製品を開発し発売するか、または(2) リスクを回避して何もしないか、という二者択一を迫られることがあります。一歩踏み出し、製品が成功を収めた場合、結果として新しい売上と収益が得られます。しかし、製品が失敗に終わった場合、すべての投資が無駄になり、利益が落ち込む結果となります。逆に何もしないことを選択した場合、競合他社に機会を奪われ、市場シェアを失い、売上と収益性が長期にわたって低迷する可能性があります。リスクは両方の選択肢に内在しているのです。

モバイルテクノロジーを利用したビジネスでは、ある程度のリスクの許容が不可欠です。急速に台頭してきた「モノのインターネット(IoT)」も潜在的なリスクを伴うテクノロジーの1つですが、デジタルビジネスの基本的な構成要素であり、無視することはできません。デジタルビジネスに携わる組織は、自社が許容できるリスクの範囲を把握し、リスクを管理する新しいアプローチを構築することが求められます。

IT部門およびそのステークホルダーであるビジネス部門は、リスクの許容範囲を決定すると共に、リスクがその範囲を超えた場合取るアクションを決めておかなければなりません。そのような枠組みが用意されていれば、やみくもにリスクを回避するのではなく、あらかじめ設定され、指示された枠組みと一連の基準に照らしてリスクを判断することができます。

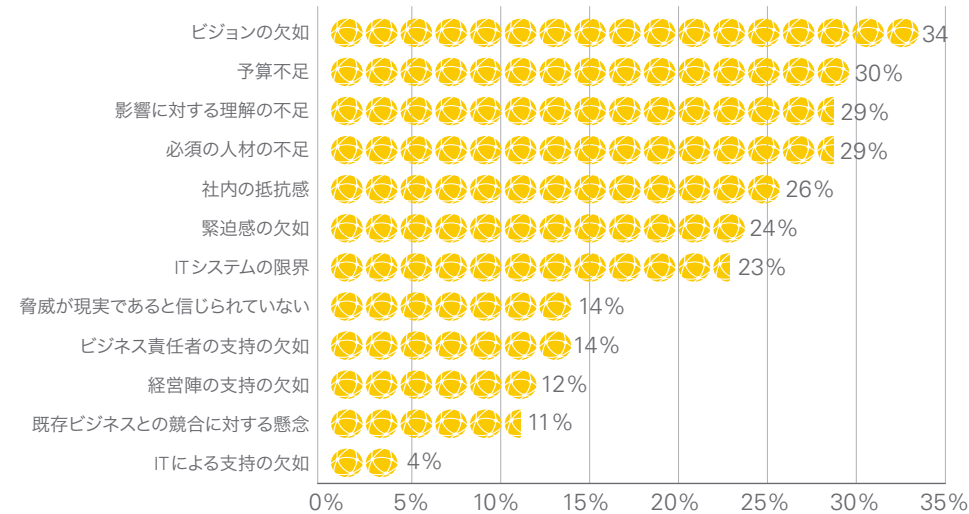
過去の遺産と組織文化に関する課題の解消

多くのCIOは、組織のデジタル活用を準備する過程で複数の重大な課題に直面します。このような課題の多くは、IT部門自体に内在します。時代遅れのIT運用モデル、柔軟性に欠ける従来型のインフラストラクチャー、ITスキルのギャップの拡大、あらゆる面での俊敏性の欠如などの課題はすべて、ビジネス部門がデジタルのメリットをフルに活用する妨げとなります。

これ以外に、IT部門の直接のコントロールがほとんど及ばない、組織自体の重要な問題も存在します。ビジョンの欠如、デジタルの価値に対する理解不足、抵抗感などの文化に依存する問題は、デジタルディスラプションに対応しようとするときに、組織が直面する最大の課題の1つです。回答者の約6人に1人が、ビジネス責任者や経営陣の支持が得られないと答えています(図3参照)。

図3: デジタルディスラプションへの対応において最大の障壁は何ですか

デジタル戦略の成功に対する障壁は、ITの能力よりも文化的要素が大きい



出典: Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2015



全社的デジタル戦略が正式に策定されている企業は、調査対象企業のわずか**27%**にとどまりました



CIOが今すぐ行うべき6つのステップ

デジタルディスラプションによる急激かつ劇的なマイナス影響に直面しているCIOは、必要とされる変革に向けて、既に自社のIT部門およびIT資産の見直しを進めています。そうすることで、ビジネス目標の達成に役立つ関係性の強化、俊敏性の改善、能力の向上を図っているのです。

デジタルディスラプションに対応するうえで1番の障壁となるのはビジョンの欠如

すべてのCIOが経営上の意思決定に関与しているわけではなく、現時点でIT部門を超えた広範な組織改革を推進できるような影響力や戦略的アプローチを持たないCIOも存在します。しかし、先見の明のある多くのCIOが、将来のデジタルディスラプションに備え、既にそれぞれの組織で進めている特定のステップがあります。

KPMGのメンバーファーム各社もまた、この変化と破壊の時代においては、組織が将来起こりうる課題に適切に対処できるようにCIOとITリーダーが率先して行動を起こす必要があると確信しています。創造的破壊をもたらす新しいテクノロジー、製品、サービス、およびビジネスモデルが日々生まれていることを考えれば、長期的なビジネスの成功を目指し、IT部門の価値を高めるために、今、CIOがこのデジタルディスラプションに対する組織の対応を主導する必要があります。

以下、CIOがデジタルビジネスの新しい時代へと組織を導くために推奨される6つのステップについて説明します。



デジタルを組み込んだビジョンと戦略策定の積極的な推進

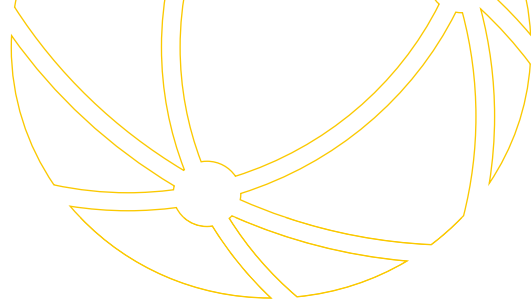
デジタルディスラプションに対応するうえで最大の課題は、ビジョンと戦略の欠如です。デジタルビジネスが比較的新しく、またそれが多くの新しいテクノロジーに深く依存していることを考えれば、ビジネス部門の経営幹部や役員が、この新しいデジタル世界で成功するために必要な転換を見通すことの難しさは容易に理解できます。さらに、現在創造的破壊にさらされていない限り、今すぐ行動が必要だという緊迫感がないのも無理はありません。

CIOは既存の人間関係を通じて、経営幹部や役員にデジタル技術の価値や、その可能性と脅威を伝えると共に、デジタルビジネスに成功している他の企業がデジタル技術を利用して競争力を高め、差別化を図っている方法を説明することができます。たとえば、KPMGの顧客企業のなかには、「リバーシメンターシップ・プログラム」と称し、技術に詳しいミレニアル世代の若手社員と経営幹部がペアを組み、経営幹部がソーシャルメディアなどの新しいテクノロジーになじめるように働きかけている企業があります。

また別の顧客企業では、経営幹部がデジタルビジネスの優良企業を訪ね、デジタル機能を実際に体験する機会を設けています。これをしばらく続けた後、CIOは「当社は組織として何を目標とするか」、「その目標を達成するためにデジタル技術をどのように活用するか」という2つのシンプルな問題を提起して、ビジョンと戦略の構築を促すことができます。

最終的には、事業、顧客、社員に対して前向きな姿勢を維持できる企業こそが、今後テクノロジーへの投資と取組みからプラスの影響を享受することができるでしょう。KPMGは、企業がその投資から最大限の価値を得るには、全社的なデジタルビジネス戦略に加え、事業単位、地域、部門、さらには社員、顧客、提携企業の種類別の戦略を策定する必要があると考えます。





デジタル対応のスキルと能力への投資

2

デジタルディストラクションに対応するには、IT部門が革新的なアプローチを開発し、新しいテクノロジーを特定して導入すると共に、新しいスキルと能力を習得する必要があります。また、新しい人材と新しい提携企業の獲得も必須です。

しかし、このような新しいスキルを持つ人材は不足しているうえ、デジタルビジネス構想に着手する組織が増えるにつれ、状況はさらに悪化すると考えられます。回答者の3分の1以上でビッグデータやアナリティクスのスキルを持つ人材が不足しており、モバイル関連の人材が不足している企業が全体の約4分の1、ソーシャルメディアの人材が不足している企業が全体の10分の1以上を占めています。

今回のKPMGの調査では、技術的スキルよりもさらに重要な問題が浮き彫りになりました。それは、ITリーダーがビジネス部門との円滑な連携に必要なスキルや能力を持つ人材の獲得と定着にも苦慮している点です。3分の1以上の回答者が、自社のデジタル戦略を実行に移すためのプロジェクト管理の人材が足りないと答えています。30%がビジネスアナリストの獲得に努めており、約4分の1が変更管理やIT戦略に関連する人材の不足を挙げています。

KPMGのメンバーファームの経験では、適切なスキルと能力を持つ人材の獲得には、新規採用にせよ、社内の人材育成にせよ、時間がかかります。

当面、ITの人員は増える傾向にあります。なぜなら、新しい人材が徐々に採用される一方で、ほとんどの組織では、事業用の従来型システムとアーキテクチャを保守するために従来の人材を維持する必要があるためです。したがって、ほぼ半数の回答者が来年1年間で人員が増加すると予想しており、減少すると答えた回答者は19%にとどまりました。

もはや強力な技術力とプロジェクト管理能力だけでは、IT部門を維持することはできません。求められる新しいスキルや能力には、アナリティクス、モバイルアプリ、ソーシャルメディアなどの最新のテクノロジー、さらにはベンダー管理、アカウント管理、および製品管理などの技術以外のスキルが含まれます。

しかし、これらの新しいスキルを持つ人材の多くは、現在のIT部門に存在しないため、CIOは内部の人材育成または外部からの新規採用による適切な人材の獲得に力を入れる必要があります。なかには、デジタルビジネスに適した人材、企業文化、製品開発の問題を解消する目的で、小規模なソフトウェアベンダーを買収したCIOさえいるのです。



デジタル アーキテクチャの構築

3

デジタルビジネスへの関心はほとんどが新しい機能に集中しており、特に顧客の興味を引くモバイルや「アプリ」に注目が集まっています。しかし、デジタルビジネスはこれらのイノベーションだけで成り立っているのではなく、エンドツーエンドでプロセスをデジタル化して統合する必要があります。今日、デジタルビジネスの優良企業の多くが、デジタルビジネスでスタートした比較的新しい企業であるの不思議ではありません。歴史のある企業には、従来型のインフラストラクチャーが存在しますが、これらは通常複雑で柔軟性に欠け、時間がかかり、しかもプロビジョニング、保守、および新規システムとの統合に多大なコストがかかります。このことは、デジタルビジネスのアジェンダを実行するうえで不可欠なスピードと俊敏性を阻害する要因となります。

多くの場合CIOは、新しいデジタル機能を最大限に活用するために、他の人々と連携して既存の従来型システムとインフラストラクチャーを合理化する必要があります。これにはコストと時間がかかりますが、真のデジタルビジネスを実現するためには避けて通ることのできない道です。デジタルビジネスに対応するコアITアーキテクチャーを構築することには、2つの重要なメリットがあります。

第1に、パブリック、プライベート、およびハイブリッドのクラウド環境の急速な発展と普及により、新しいソリューションをホストする場合も、既存のアプリケーションを移行する場合も、クラウド環境を選択肢として検討することができます。クラウド環境では、IT部門がインフラストラクチャーをオンデマンドで迅速にプロビジョニングできるため、必要な設備投資が大幅に減少し、総コストが低減します。第2に、従来型の環境を合理化すると、新しいデジタル機能をはるかに簡単かつスピーディに統合できます。





柔軟で俊敏な ソーシング手順の 採用

4

今日、CIOとIT部門は、1つの岐路に立たされています。現状維持の道を選択すると、ビジネス部門のステークホルダーはIT部門と無関係に独自に技術ソリューションを導入するため、まず間違いなくIT部門の存在意義が問われます。一方、変化の道を選択するのであれば、ビジネス部門のユーザーが求めるスピードと俊敏性を提供できるようにIT部門を変革しなければなりません。しかしこの変革を行うためには、IT部門が新しい運用モデルを受け入れる必要があります。それは、従来の「ソリューション構築重視のモデル」から、「ソリューションの仲介重視のモデル」への転換を意味します。

この新しいモデルでは、IT部門はすべてを社内で開発するのではなく、買い手（顧客やステークホルダー）と売り手（サービスプロバイダー）を仲介して、ビジネス上の問題を解決します。ITは、市場、テクノロジー、ベンダーに関する知識に加え、ステークホルダーのニーズに対する深い理解を駆使して、ビジネス部門が適切なソリューションを選定できるように支援します。またITを利用したイノベーションの可能性を積極的に提案します。

これはテクノロジーのコモディティ化の進展に伴って発生したアプローチであり、IT部門は、拡大を続けるクラウドベースのサービスのエコシステムを利用することができます。CIOは長期的な開発プロジェクトに費やす時間を抑え、戦略とイノベーションの作業に多くの時間を費やすことができるようになります。IT部門は、あらゆる部門、事業単位、および地域と接点を持つため、サービスを複数の事業単位や地域にわたって利用できる可能性を見極めることができます。またベストプラクティスを共有し、最適化された標準のビジネスプロセスに沿った業務を促すことができます。そしてこのアプローチの最大のメリットとして、価値実現までの時間が短縮されます。

コラボレーション、 イノベーション、 スピードを重視する 組織文化の醸成

5

組織は、社内プロセスを含めあらゆることをデジタル的に思考するように組織文化を適応させる必要があります。デジタル空間は、マルチデバイス、マルチモード、オムニチャネルの世界であり、品質はこれまでのようにスケジュール、予算、不具合の有無で評価されるのではなく、社内外のユーザーのエクスペリエンスで評価されます。「画一的で万人向け」という戦略は、もはや選択肢ではありません。

顧客は、場所や使用するデバイスを問わず、PCやスマートフォン、キオスク端末等からでも24時間いつでも仕事ができることを期待しています。同様に、社員にとっても、仕事は処理すること自体が重要であって、どこで処理するかは問題ではなくなっています。今日、コーヒョップや自宅、飛行機の中、果てはホテルのプールサイドが、「職場」であることは珍しくありません。

このような時と場所とデバイスを問わない環境と加速し続ける変化に対応するために、組織はスピーディなイノベーションを繰り返して、新しい機能をその場で構築することが求められます。すべての取組みが成功するわけではありませんが、失敗は貴重な教訓となります。

コラボレーションもまた、組織文化の一部として取り入れる必要のある要素です。デジタル機能は、長時間かけて一連のプロジェクトを通じて構築されるのではなく、部門の枠を超えたチームがコラボレーションによってソリューションを開発した後、短期間に何度も開発プロセスを繰り返し、機能追加を重ねて構築されます。

デジタルを 組み込んだ ITガバナンスの 構築

6

デジタルディスラプションによって、ビジネスモデルのイノベーションが加速し、社内プロセスが最適化され、新しい製品やサービスが次々と誕生し、組織が顧客とつながる方法が根本から変わります。多くの場合、IT部門には能力の強化とイノベーションによってビジネス部門の競争力を確保することが求められます。しかし、ガバナンスがイノベーションの障壁となることがよくあります。なぜなら、イノベーションにはリスクの管理が不可欠ですが、ガバナンスはリスクの最小化や、さらには排除を目的として設計されているからです。CIOはビジネス責任者と協力して、リスクを効果的に管理し軽減するようにガバナンスの枠組みを定め、イノベーションを促進する必要があります。

ガバナンスには、資金管理も含まれます。ここで重要なのは、コアとなるITへの投資を削ってデジタルイニシアティブに支出しないということです。前述のように、デジタルビジネスに成功するためには、デジタル機能がシステムやレコードの、いわゆる従来型のシステムに統合されている必要があります。ガバナンス会議は、CIOが他のステークホルダーにバランスの取れたアプローチの重要性を説明する良い機会となります。

デジタルビジネスの優良企業では、テクノロジーエコシステムの進化を積極的に監視してそれに適応し、総合的見地からバランスの取れた方法でリスクを管理するデジタルガバナンスを実施しています。またアーキテクチャと標準規格を統制することで、一貫した慎重なアプローチに従った新しいデジタルテクノロジーの採用と導入を徹底しています。





組織のデジタルビジネス適性 (DBA) の評価

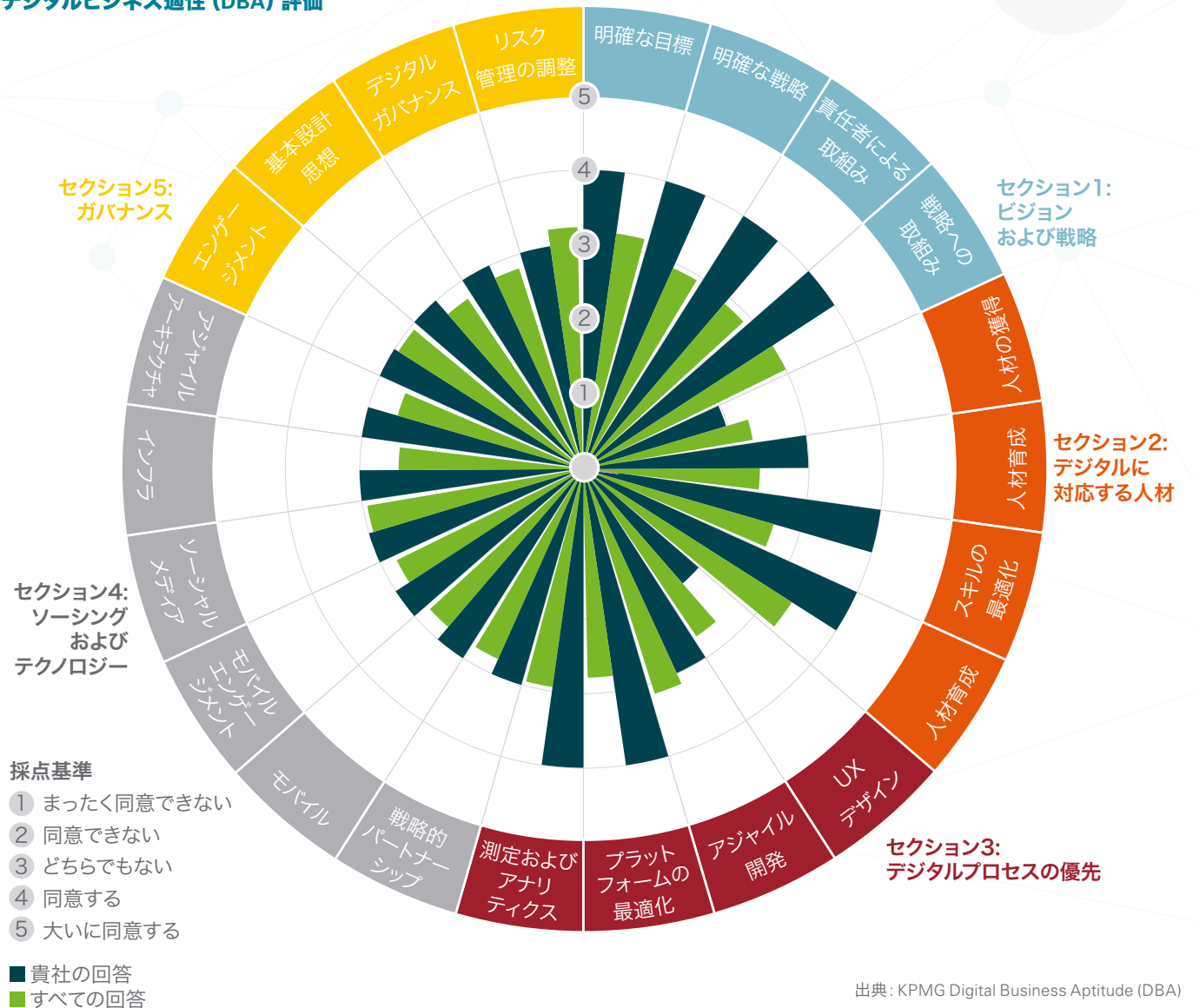
競争力に優れたデジタル戦略を構築するための標準的な手順は残念ながら存在しません。組織はすべて異なるため、従う「テンプレート」も、手本となるベストプラクティスもありません。しかし、デジタルビジネスに成功した組織の間には、顕著な類似性が見られます。そこでKPMGでは、メンバーファームの経験と今回の調査データに基づいて、デジタル変革に向けた成熟度を組織が評価できる自己診断ツールを作成しました。このデジタルビジネス適性 (DBA) では、組織がデジタル変革をいかに円滑に推進できるかを診断し、改善の必要な要素を特定することができます (図4参照)。

DBAでは、以下の5つの領域について現状を確認します。

- 戦略: 自社のビジネス戦略には、本質的なデジタル要素が組み込まれているか。
- 人材: デジタルに対応できる人材の数がクリティカルマス (デジタル変革が一気に進むために必要な数) に達しているか。
- プロセス: 非デジタルプロセスを廃し、デジタルプロセスを推進することに注力しているか。
- ソーシングおよびインフラストラクチャー: 自社のソーシング環境とインフラストラクチャーは柔軟で俊敏か。
- デジタルガバナンス: ガバナンスはデジタル時代の目的に適合しているか。

これらを含めた質問に答えることで、ITリーダーは、自社のデジタル成熟度を実際のかつ現実的な指標によって判断できます。またこれらの能力を継続的に測定すると、デジタル革命に向けて優先的に改善する必要がある領域を特定できます。さらに5段階のアジェンダを実行する過程で、何度か間を置いてDBA評価を使用すると、デジタルビジネスの優良企業へと成長する進歩の状況を確認できます。詳細については、www.kpmg.com/us/dbaをご覧ください。

図4: デジタルビジネス適性 (DBA) 評価



出典: KPMG Digital Business Aptitude (DBA)



KPMGのアドバイザリーサービス

今日、ニーズや複雑な作業の増大に直面しているCIOの皆様自身がビジネス部門にとって欠かせない戦略的テクノロジーパートナーとなれるようにKPMGメンバーファームがサポートします。経験に裏打ちされた視点と中立的なアドバイスに加え、マネジメントコンサルティングのテクノロジープラクティスが提供するアドバイザリーサービスでは、KPMGが有する経験、これまでに得た教訓、ツール、および各種の促進策を駆使して、IT部門の業務を成功に導きます。メンバーファームのプロフェッショナルは、IT担当の経営幹部と協力して貴社の現状を率直に評価し、それに基づいて助言を行い、変革プロセスの推進に役立つサポートを提供します。KPMGは、貴社のイノベーション、新規テクノロジーの活用、より迅速な価値の実現、俊敏性の向上に向けた取り組みをお手伝いします。

本調査について

「Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2015」は、Harvey NashとKPMGによる共同調査であり、2015年1月6日から4月19日にかけて実施されました。この調査は、30カ国、3,691名の技術責任者を対象とし、対象企業のIT支出総額は2,000億米ドル以上に上ります。

本レポートについて

デジタルディスラプションとCIOに関する本レポートは、KPMGのグローバルCIOアドバイザリープラクティスによって作成されました。本レポートでは、KPMGのグローバルネットワークに属するCIOアドバイザーがその経験と洞察力を用いて、2015年にHarvey NashとKPMGが共同実施したCIO調査のデータの文脈を解説し、洞察を提供しています。

執筆者

Lisa Heneghan は、英国におけるKPMGのメンバーファームの共同経営者であり、EMA地域のCIOアドバイザリープラクティスの責任者です。

Marc Snyder は、KPMGのマネージングディレクターであり、CIOアドバイザリーグローバルセンターオブエクセレンスの責任者です。

James Wilson は、KPMGの英国CIOアドバイザリープラクティスの首席アドバイザーです。

Craig Symons は、KPMGのCIOアドバイザリーグローバルセンターオブエクセレンスのディレクターです。

お問い合わせ

Go Matsumoto
KPMG in Japan
T: +81 3 3548 5111
E: go.matsumoto@jp.kpmg.com

Denis Berry
KPMG in the US
T: +1 312 919 4302
E: dberry@kpmg.com

Bob Hayward
KPMG in Singapore
T: +65 8151 4192
E: bobhayward@kpmg.com.sg

Lisa Heneghan
KPMG in the UK
T: +44 7718 582368
E: lisa.heneghan@kpmg.co.uk

Marc E. Snyder
KPMG in the US
T: +1 978-807-0522
E: msnyder@kpmg.com

Glenn Tjon
KPMG in Panama
T: +50 7208 0700
E: gtjon@kpmg.com

www.kpmginfo.com/cioagenda

本冊子は、KPMG International Cooperativeが2015年10月に発行した“Digital Business: It's time for CIOs to lead or get out of the way”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

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

©2015 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 firms has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. CRT042173

©2015 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. 15-1542

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.