

Deloitte.
University Press

An illustration of a woman with red hair wearing a white captain's hat and a blue uniform. She is looking through a large magnifying glass. The magnifying glass shows a cityscape with a green tree in the foreground. The background features a ship's deck with orange railings and a large orange wheel. The overall color palette is dominated by blue, orange, and green.

レガシーをナビゲートする

～CIOがビジネス価値を創造するために～

2016-2017 グローバルCIOサーベイ

デロイト CIO プログラムについて

今日のビジネス環境において、CIOは複雑かつ難易度の高い役割を担っている。優れたCIOとは、企業価値を最も高いレベルで創造する人物である。デロイトのCIOプログラムでは、CIOの方々がそれぞれのキャリア形成を進め、より高い価値を提供できるよう支援している。個別ニーズに応じてカスタマイズされたラボ、リーダーシップ開発プログラム、ネットワーキング機会、そして独自のリサーチや洞察を通じて、当社はITリーダーの方々に勇気づけ、有用な情報を提供し、有識者間の橋渡しをしている。これらのサービスは、将来に備える一方で、今対処しなければならない課題を解決するためのものである。

日本語版発行に寄せて

当サーベイは、デロイトがグローバルで展開しているデロイトCIOプログラムの一環として毎年行っているものである。昨年に引き続き日本語版を発行し、日本の情報システムに関わる方々やCxOに対して広く共有することができることを大変嬉しく思っている。日本企業も当サーベイに参加いただいており、昨年よりも多くの日本企業のサーベイ結果を得ることができた。この場を借りて感謝の意を表したい。

日本企業には真のCIOがない、CIOが機能していないといった声が聞こえてくることが多いのは事実だが、そのような声を聞くたびに、CIOの役割とは本来どういったことなのかという共通認識が持っているのか、という点に疑問を感じている。当サーベイで触れているようにCIOは所属する企業の業界内での立ち位置、経営戦略、IT基盤の成熟度といった様々なファクターによって役割が変わってくる。「頼りになるオペレータ」、「変化の立役者」、「事業の共同創作者」の3つのパターンを念頭に置き、自分があるいは自社のCIOがどの役割を担うべきなのかを、経営陣そして事業部門、情報システム部門がまず共通認識として持つことが重要である。真のCIOであるかどうかはその役割に照らして語られるべきであって、感覚論で語られるべきものではないのである。

こういった前提に立ちながら当サーベイを読み進めていただくと、様々な示唆が得られるのではないかと自負している。中でも、デロイトより発行している「Tech Trends 2016」のトピックとして挙がっている「CIO=Chief Integration Officer」の色彩がより濃くなっていることに気付かれる人も多いのではないのだろうか。グローバル全体での方向性として、CIOの役割がITの専門家やITのお守り役というところから、経営陣や事業部門に散在するステークホルダーの間に立って、経営戦略や構造改革を推進するリーダーとなることが求められている。今や企業活動のほとんどがテクノロジー無しには語れない状況にあって、CIOが果たす役割はより大きくなってきたことを日本企業全てが認識すべき時代に来ているといえよう。

当サーベイ結果について「自社には当てはまらない」、「そもそものレベルが違う」といった解釈をしてしまうと何も前に進まない。グローバル企業がテクノロジーを重視し、企業活動そのものを変革している事実を直視し、日本企業がそのようなグローバル企業とどう対峙していくのかを考えるきっかけとして、当サーベイを活用していただけたら幸いである。

安井 望

デロイトトーマツ コンサルティング 執行役員 パートナー

ジャパンテクノロジー リーダー



目次

はじめに	レガシーをナビゲートする	2
第1章	「生まれ」か「育ち」か	4
第2章	ITケイパビリティとビジネス価値の整合	13
第3章	CIOの旅をナビゲートする	22
第4章	デジタル化の課題を把握しIT資産を形成する	37
日本の見解	42
Appendix	50
A-1.	回答者属性	50
A-2.	質問と回答	54
A-3.	略称一覧	68

はじめに レガシーをナビゲートする



2015年のグローバルCIOサーベイでは、CIOレガシーを創造していく航海図を示した。我々は「レガシー」を、テクノロジーリーダーたちが組織に持続的な価値をもたらしつつけること、と定義した。そして優れたCIOは、それぞれのビジネスニーズに基づいた3つの異なるレガシータイプによって付加価値を生み出していることが分かった。

「頼りになるオペレータ」は優れたオペレーションを担保し、「変化の立役者」は大規模なビジネス変革を可能にし、「事業の共同創作者」は成長にフォーカスする（詳細は左図の「CIOレガシータイプ」を参照）。CIOが自身のレガシータイプを理解し、さらに現在の「ビジネスニーズ」を満たすためにはどのレガシータイプに成り変わっていくべきかを、CIO自身がどのように判断しているか明らかにした。

CIOレガシータイプ



「頼りになるオペレータ」はコスト、業務効率、およびビジネスを支えるための安定性にフォーカスし、組織内における運用指針を提示する。また複数の既存テクノロジーを組み合わせ、ビジネス変革の取組みを支援し、事業戦略との整合を確保する。



「変化の立役者」はテクノロジー主導によるビジネス変革をリードし、そのためのイニシアティブを取る。事業戦略をサポートし、最先端テクノロジーを提供するために多くの時間を費やす。



「事業の共同創作者」は事業戦略を推進し、その戦略が効果的に実行されるよう社内の変革を進めることに多くの時間を費やす。

この「ビジネスニーズ」というフィルターを通すことで、CIOは持続的な価値の創造に最も効果を発揮する自身のCIOレガシータイプを特定することができる。そのためにはCIOが特定したCIOレガシータイプになる準備をし、組織における人材を育成し、持続的な価値をもたらし続けるためのプロセスを構築しなければならない。

2015年の調査の結果、我々はいずれかのレガシータイプが秀でていてというわけではない、と結論付けた。実際に、成功するCIOは「ビジネスニーズ」の変化に応じて、現在のレガシータイプからより適切なレガシータイプへの変化をナビゲートすることができる人物なのである。

進むべき方向性

2015年の調査の目的は、自身の組織のために持続的な価値創造を行うことがCIOに求められる役割であり、それらを満たしていくべきだということをCIO自身に理解してもらうことであった。本年はその価値創造に至るまでの道筋をテーマとしている。本年のグローバルCIOレポート、「レガシーをナビゲートする」では、レガシーを創造するために、現在のレガシータイプからあるべきレガシータイプへシフトしていくための航海図に、CIOがどのように道筋を描くのかに焦点を当てた。

方向性を示すもの：「生まれ」か「育ち」か？

価値を創造するための道筋はCIO個人が生まれながらに持ち合わせる属性や能力に依存するものなのだろうか。組織に持続的な価値をもたらすレガシーの創造に対して、Nature（「生まれ」）とNurture（「育ち」）のどちらの要素がより大きく影響しているのかを理解するために、分析の幅を広げて調査を行った（ここでのNatureとは個人の「生まれ」の属性を指し、NurtureとはITケイパビリティやチームのように、時間をかけて築き上げられた「育ち」の要素を指す）。我々は「生まれ」に関する20のパーソナリティやワークスタイルと、「育ち」に関する10のITケイパビリティ、そして12のリーダーシップコンピテンシーを調査した。

その結果、CIOの「生まれ」と、特定のビジネスニーズに対してうまく価値を提供する能力との間には、ほとんど相関関係がないことがわかった。その一方で、「育ち」とCIOの成功の間には高い相関関係があった。このことは、幸いなことにCIOにとって、レガシー創造の成否が個人の属性ではなく、ビジネスニーズの変化に応じた能力やチームの構成によって左右されるものだけだということを意味する。

ビジネスニーズ: その本質に迫る

また当サーベイでは、ビジネス戦略上の優先事項に対する、企業のITケイパビリティやIT投資の妥当性についても考察した。そして、CIOが認識しているビジネスに提供している価値と、そのビジネスにおける優先順位やCIOへの期待の間には、大きなギャップがあることがわかった。IT投資がビジネスの期待値に届かないことはよくある指摘であり、この結果は特に驚くべきことではない。しかしこのギャップは「デジタル化」時代に入ってより拡大している。

調査回答者が「デジタル化」をどのように定義しているのか、具体的なデータを集めたわけではないが、企業のITケイパビリティとビジネス上の優先事項とのギャップは、マーケットが「デジタル化」の中核と位置づけるカスタマフォーカス、テクノロジー主導によるビジネス成長、そしてビジネスイノベーションが中心であることに我々は気付いた。

そうだとするならば、CIOは有利な立場にあるといえる。CIO以外のリーダーの多くは、この「デジタル化の冰山」の一側面にのみ焦点を当てている。たとえばCMO（最高マーケティング責任者）は顧客にフォーカスし、COO（最高執行責任者）はIoT（モノのインターネット化）やサプライチェーンに注目し、CFO（最高財務責任者）はアナリティクスに関心があるかも知れない。

このように、今日のビジネスリーダーの大多数が「デジタル化」と捉えているのは冰山の一角でしかない。その水面下に隠れているのは、レガシーシステム、旧態依然の組織風土、時代遅れのプロセスといった、むしろデジタル化へのシフトを妨げているものたちである。

CIOはこの「デジタル化の冰山」全体に影響力を持ち、デジタル化をサポートするための最も理想的なポジションにあるといえる。そして、部門別にばらばらのシステム投資を行うのではなく、全体最適なデジタルエンタープライズを実現するための効果的な戦略立案、プラットフォーム構築や、サービスの開発を支援できる立場にいる。今日のビジネスの最優先事項の多くがデジタル化に関するテーマに深く関わっているという我々の仮説が正しいならば、CIOは現在直面しているギャップに対して、もっと積極的に対応できるはずである。優れた先見性を持つことができれば、CIO自身や自社のIT部門は次のビジネスニーズに向けてしっかりと準備することができ、またビジネス全体の方向性に良い影響力を持つことさえできるのである。

針路を描く

本年のレポートは、CIOが現在どのレガシータイプに属しているかをCIO自身が評価できるものになっている。さらに、将来より多くの価値を生み出せるレガシータイプがどれなのかを判断し、そのレガシータイプへの針路をどのように描けばよいかを、このレポートは示している。持続的な価値を創造するために、あなたはどのように変わっていくべきだろうか。その航海には誰を連れていくのだろうか。ビジネスの期待値という未開の大海原で、あなたはどのようにナビゲートしていくのか。そして、あなたの最終目的地はどの港だろうか。

第1章 「生まれ」か「育ち」か



本年の調査では、「永続的なレガシーの創造に対してCIOはどの程度自分でコントロールできるのか」という疑問にフォーカスした。我々の調査によれば、かなりの割合でコントロール可能であるという結果を示している。リーダー達の成功は、彼らが生まれながらにして持つパーソナリティに起因すると多くの人は考えているが、我々の調査は異なった結果を指し示した。CIOサーベイでは、CIOのITケイパビリティにおいては、生まれながらにして持つ属性や人格が、その後を獲得するケイパビリティほど影響を与えないことがわかった。

この結論に至るまでに、我々は1,217社のグローバル企業のCIOを対象に調査・インタビューを実施した。その過程において、CIOがビジネスにもたらす付加価値のうち、どの程度がCIOの生来持つパーソナリティやワークスタイルといった「生まれ」によるものなのか、また、どの程度がCIOの仕事上で培われる、ITケイパビリティとリーダーシップコンピテンシーといった「育ち」によるものなのかが明らかになった。

「生まれ」を理解するために、CIOがどのように意思決定や他者との協業、リスクへの対応を行うのかといった、各CIOのレガシータイプを特徴づける20のパーソナリティを特定した。「育ち」につ

いては、テクノロジーのビジョンや戦略を明確に述べ、人材を確保・維持し、高い成果を上げる組織風土を維持する能力など、10のITケイパビリティと、12のリーダーシップコンピテンシーに着目した(図1)。

我々はまず、「生まれ」と「育ち」の両方が同程度にCIOの成功に貢献しているという仮説を立てた。そして3つすべてのレガシータイプにおいて、CIOはパーソナリティとITケイパビリティを組合わせて自身の任務を完遂するものだと推測した。我々のゴールは、異なるインダストリー、地理的要因、組織の大きさやレガシータイプをまたがってCIOを調査し、CIO同士の違いを生み出している「生まれ」の属性と「育ち」による属性を明らかにすることだ。

「生まれ」：パーソナリティが左右するわけではない

驚くことに、我々が調査した20の「生まれ」の属性の間には注目すべき共通点が確認された。これらの属性の分布には組織の大きさ、業種、地理的要因による大きな差は見られなかった。おそらく最も重要なのは、「頼りになるオペレータ」、「変化の立役者」、「事業の共同創作者」の3つのレガシータイプのグループが似通ったパーソナリティを持つという結果が出たことだ。

図1. 「生まれ」か「育ち」かの属性の分析方法



Appendixの質問7、8、9、10、22、23を参照

CIOが価値を創出する能力は遺伝やパーソナリティによってのみ決まるものではないことを、喜ばしくも結論づけることができた。むしろ、CIOは自社のビジネスニーズへの対応に必要なITケイパビリティとスキルを養うことで、自身のポジションを確立することができるのである。

CIOの75%が7つの共通属性を持つ

グローバルで見ても、CIOはパーソナリティやワークスタイルにおいて、多くの点で驚くほど類似している(図2)。CIOが持つ上位7つの属性のいくつかは、CIOをテクノロジーの世話役としてとらえた場合には意外なものと感じるかもしれない。しかし、CIOは、ITリーダーとしての役割を超えたビジネスリーダーであり、7つすべての属性がそのビジネスリーダーとしての成功において重要なのである。例えば、サイバーリスクや個人情報、ITセキュリティの管理における責務を有していることを考慮すると、CIOのリスク耐性は低いと想像するだろう。しかしながら、リスクの受容はイノベーションを強く促進するためには重要な点である。CIOの81%が、「ビジネスにおいて感情よりも目的を重視する」という回答から、CIOが感情的よりも合理的である傾向を読み取れるが、これは経営目標にフォーカスし続けるために役立つ重要な属性である。

全体として、本年の調査ではCIOに共通するパーソナリティにおいて想定外のものはない。しかしながら我々の調査結果は、ビジネスや技術の変化に柔軟に対応ができるタイプのリーダーが、CIOとして基本的に求められていることを示唆している。

どのCIOレガシータイプを持つかが、価値創造の方法を左右する

我々は当初、パーソナリティはCIOが組織の価値を創造する方法と一致する、すなわち、それぞれのレガシータイプに属するCIOは特定のパーソナリティを持つだろうと予想した。たとえば、「頼りになるオペレータ」は他の2つのレガシータイプと比較し、あまり外交的ではなく、リスク回避型であると仮定した。「事業の共同創作者」についてもまた、他の2つのレガシータイプと比較し、より全体像を意識する志向が強くなるだろうと仮定した。しかしながら我々の調査結果では、20のパーソナリティのうち「感情表現」・「意思疎通スタイル」・「物の見方」の3つの属性のみが3つのレガシータイプの間で統計的に異なり(図3)、それらでさえもあまり差異はなかった。

図2. CIOの「生まれ」の属性とワークスタイル



Appendixの質問7, 8を参照

CIOのパーソナリティは、CxOのパーソナリティとは違う

Deloitte Executive Transition Lab(デロイト エグゼクティブラボ、8ページのサイドバーを参照)の558名以上の参加者から収集した個人プロフィールに基づく分析では、あらゆるCxOの多くが外交的・大局的・自発的、そしてリスクに寛容的で順応性があり、意思決定

図3. CIOは「生まれ」の属性に制限されことなく、価値を提供できる

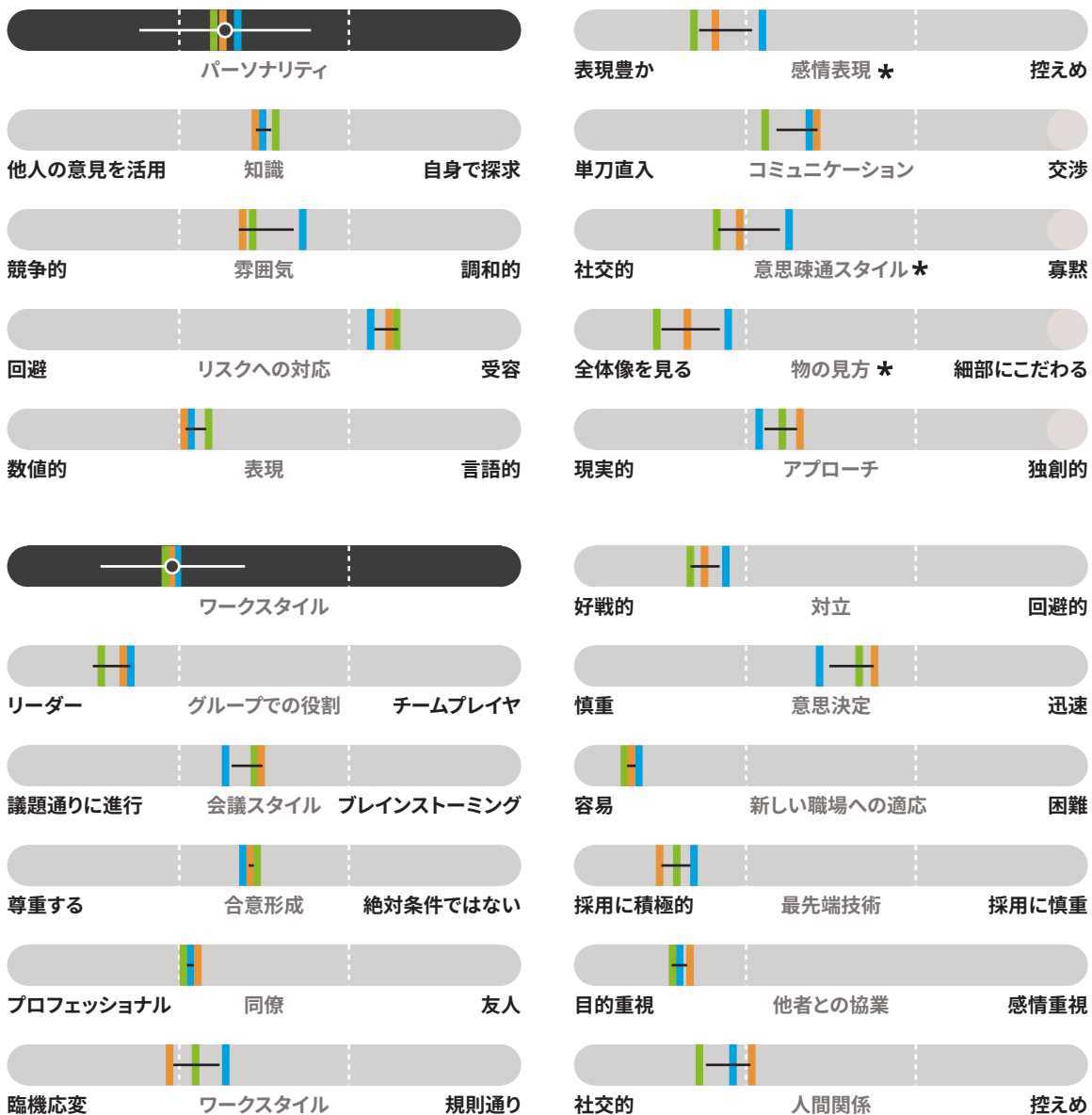
20の特性について、自身に当てはまるパーソナリティとワークスタイルを回答者が選択した結果、レガシータイプ間の差異が極めて小さいことのみならず、すべてのCIOの回答は両選択肢の中心に偏る傾向となった。

これは以下のことを示唆する。

- ・「生まれ」の属性がCIOの「レガシータイプ」を決定するのではない
- ・ビジネスにおける優先順位と期待値に対応するために、経験と適応性によって身につく「育ち」の特性を通じて、全ての「レガシータイプ」が適切な価値を提供できる

● 頼りになるオペレータ	● 変化の立役者	● 事業の共同創作者
○ 平均	— 標準偏差	* タイプの違い

「生まれ」の属性



Appendixの質問7, 8を参照

DELOITTE EXECUTIVE TRANSITION LAB

Deloitte Executive Transition Labの1つであるGreenhouseでは、経営層とそのチームや、日常のビジネス以外で複雑な課題に取り組みたいと考える方々のためにラボを主催している。集団力学、環境心理学やイノベーション論に基づいて、Greenhouseは知的・身体的・感情的な面から新たなレベルでの問題解決を体験する機会を提供する。当ラボでは、特に新職位への移行期にある経営層が直面する特有の課題を取り上げ、彼らが効果的に職務を遂行できるように支援している。当ラボは、経営層が就任直後から新たな役割での活躍や変革の成功に向けて行動するための力をつける1日体験講座である。アジェンダは、経営層が管理する最も重要な3つのリソースである時間・人材・対人関係に注目して構成されている。






詳しくは以下のサイトを参照。

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/solutions/deloitte-greenhouse-experience.html>

力があるといった、似通った属性を持つことを発見した。しかし、CIOに関してはCxOに比べ曖昧さに対して寛容であり、より競争力を追い求め、さらに視覚的に考える能力に長ける傾向がある。逆にCIOは、他者との関係性、人柄、熟考、慎重さをCxOほど重視しない。おそらくCIOの多くは、ビジネスとテクノロジーの状況が刻一刻と変化の中で、熟考を重ね、慎重であることの自由を奪われているのだろう。しかし1つの重要な結論として、CIOは対人関係を構築・維持し、発展させ

図4. 他のCxOとの比較

CIOに強く出る属性

-  数字で説明する
-  最先端技術を積極的に採用する
-  大局的に考える
-  未知・曖昧な状況に対処できる
-  競争を好む





ることにもっと着目する必要があるといえる。この意外な事実に注意を払うことは、CIOのリーダーとしての信頼性の強化に役立つのではないだろうか(図4)。

「育ち」:CIOは自分でレガシーを創ることができる

我々は、CIOが事業価値の創造に貢献するために自社IT組織内に築こうとしているケイパビリティについて、人・プロセス・テクノロジーの観点から調査した。その結果、CIOレガシーを創ることにおいて、CIO個人のパーソナリティよりもCIOが築いたITケイパビリティのほうが遥かに大きな影響を及ぼすことが判った。成功のために最も重要なITケイパビリティは何かという問いに対しては、調査対象の多くのCIOから共通の回答が得られている(図5)。

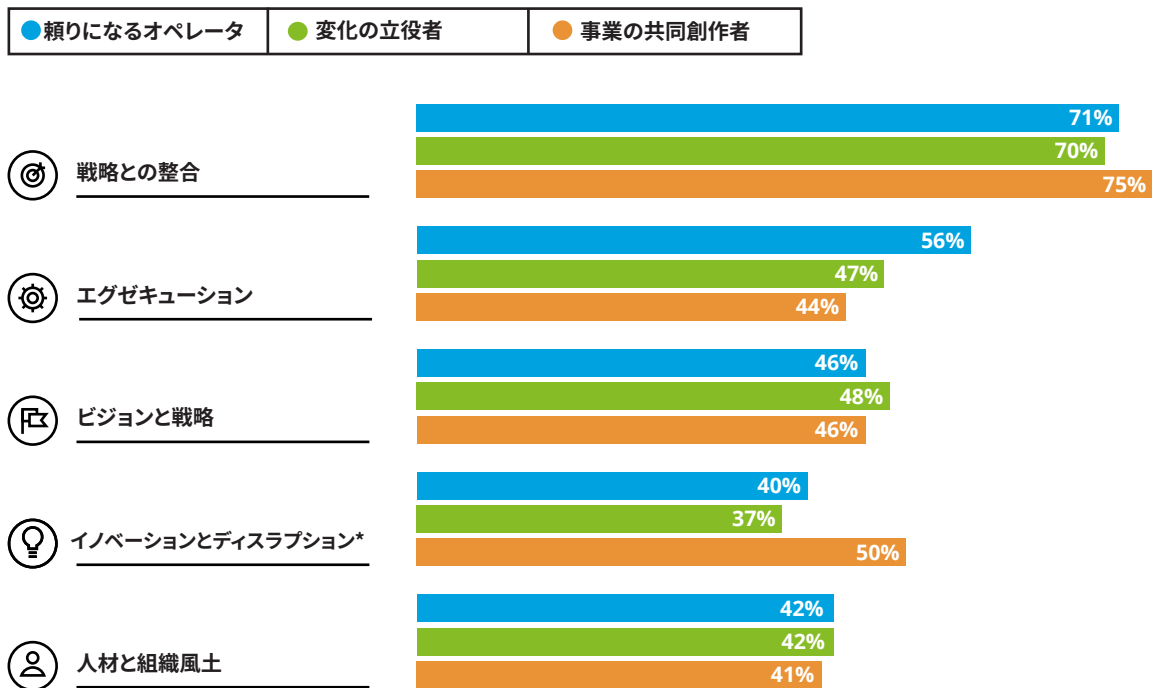
我々はまた、これら具体的なケイパビリティ(図1)の形成と実践に必要なリーダーシップコンピテンシーについても調査した。CIOのコンピテンシーを深く洞察するにつれ、築くべきITケイパビリティに対して、CIOが現在持ち合わせている強みが十分ではないことが判った。CIOはパーソナリティやワークスタイルに縛られることなく自分ならではのレガシーを築くことができる。しかしそのためには、変化するビジネスの要求に対して適応度を上げていかなくてはならない。ある大手金融機関のシニアバイスプレジデント兼CIOは次のように語った。「CIOとして、常に変化を受け入れられるようであればならない。変化を歓迎するくらいの姿勢が必要だ。なぜならば、それがCIOという役割に与えられた使命だからである。」

CIOに弱く出る属性

-  熟考を重ねる
-  仕事仲間は友人である
-  リスクを回避する
-  慎重に意思決定する

回答者には2,958人のプロフェッショナルと558人のCxOが含まれ、性別・業種・企業規模において概ねバランスが取れている。Deloitte Executive Transition Labでは、独自の分析手法に基づくBusiness Chemistry評価を実施している。上記はその調査結果の一部である。

図5. CIOが成功するために不可欠と考えられる上位5つのITケイパビリティ



Appendixの質問22を参照

*破壊

最も重要な5つのITケイパビリティに関するCIOの共通見解

意外なことに、CIOが成功のために重要であると回答したITケイパビリティは、3つのレガシータイプを通じてほとんど同じだった。

戦略との整合: ITの取組みを事業戦略や業績目標に整合させることが、圧倒的多くのCIOから重要とされたITケイパビリティであり、4人に3人が成功に不可欠なものとしている。ある米国大手小売業のCIOは次のように語った。「良いIT組織と悪いIT組織の違いは、ビジネスに対する整合である。」戦略との整合とは、単に事業側の要望に対応することだけでなく、事業課題を解決するソリューションをCIOが自発的に見出す能力を含んでいる。我々は、戦略との整合をクリティカルなケイパビリティであるとしたCIOの多さに鑑みて、CIOはその実現に必要な優れたプロセスを自社内に構築済みであるものと期待した。しかしながら、自社のIT組織のケイパビリティが先進的であると実際に感じているのは、戦略との整合を重要としたCIOのうちの5%に過ぎないことがわかった。

エグゼキューション(実行): CIOが業績向上やコスト削減に貢献するためのテクノロジープロジェクト推進を期待されていることを踏まえると、およそ半分のCIOが重要な能力として「エグゼキューション(実行)」を挙げたのも驚くことではない。CIOは、安定性が高く一貫した、スケーラブルかつセキュアなIT環境のデリバリーを通じて、自社IT組織内での信頼性を築こうとしている。55%の回答者がエグゼキューションを重要なITケイパビリティとして選択した一方、21%がプロジェクトの遂行やソリューション構築に関連するコアITケイパビリティについては形成中であると感じていた(Appendix 質問22)。幸いにも、エグゼキューションを自身の成功に不可欠であると回答した46%のCIOは、プロジェクト実行やソリューション展開、業務オペレーションの優位性にフォーカスしたIT組織風土の醸成に関する重要性についても認識していた。

ビジョンと戦略: 50%近くのCIOが「明確なビジョンと戦略を策定すること」が不可欠なケイパビリティであると回答した。しかし、3分の1のCIOはこれが現在の自分の組織の中に存在しないケイパビリティであるとしている。CIOがビジョンと戦略を策定する際には、創出すべき事業価値に関する明確な目標設定と、それを

「基本を押さえて成功する。戦略的プロジェクトの実行を含め、基本的なことを当たり前、再現性をもってこなすことを極めていくべきだ。」

— Johnson Lai, CIO, NuVasive, Inc.

達成するための具体的な方策を示すことが重要である。ビジョンは複雑、または長大なものである必要はない。IT組織のスローガンとして共有できるCIOの意思表示と、IT組織の役割の明確化で十分な場合もある。一方で、テクノロジービジョンは組織の事業戦略、競合環境、あるいはケイパビリティの変化に応じて進化していかなければならないものである。

イノベーション:テクノロジー(すなわちCIOのことである)は、ビジネスのイノベーションと破壊の心臓部にあたる。このことを踏まえてか、47%のCIOは「イノベーション」を成功に不可欠なケイパビリティであると回答した。しかし、イノベーションに向けた指示というのは、しばしばビジネス側のリーダーから明確な期待値が示されることなく降りかかってくる。イノベーションはCIOが築くべきケイパビリティであるだけでなく、CIO自らが周囲をリードする役割を果たすことが求められる土壌でもある。CIOはテクノロジー主導のイノベーションを仕掛け、ビジネスと顧客に新たなアプローチで価値を提供できる唯一のポジションにあるからだ。しかし、43%ものCIOは、この不可欠なはずのケイパビリティが現時点でIT組織の中には無い、または強化を進めている最中であるとしている。

「私のCIOとしての役割の6割はビジネス、4割はテクノロジーが占めている。ITとビジネスの境界は曖昧になっているが、これは歓迎すべき傾向である。」

— Paul Rushton, CIO, IMI

人材と組織風土: 本年は45%のCIOが人材を獲得し、モチベートし、育成することが成功に不可欠であるとしている。我々のインタビューでは、多くのCIOが人材確保に関する課題について語っていた。長年に渡り安定を優先してきたこと、苦渋の決断を下すことに躊躇してきたこと、適切なケイパビリティの構築に必要な人材を確保してこられなかったことなど、それらは最適なIT組織風土の醸成を阻害するものだった。一方、多くのCIOは自分たちの文化を形作り、場合によってはそれを変革するための方法を積極的に探している。成果を上げる人をつなぎ止めるためにはそうした人をサポートし、モチベートし、巻き込んでいくことができる組織風土が必要であると考えているからだ。また、ビジネスニーズを満たすことに注力するよう、IT組織風土を変えていかなければならないとも考えている。IT部門の人材がビジネスの優先度や顧客の期待、市場環境を理解し、IT組織風土を構築することを、実に51%ものCIOが必要であると回答している。

どのレガシータイプのCIOでも、適切なチームを構成し、戦略的なテクノロジービジョンを発信することで、これらの「育ち」に付随するITケイパビリティを形成し、成功を収めることはできる。しかし、実際に組織の中にITケイパビリティを構築すること、特にイノベーションや人材育成については、CIOはまだ道半ばであることも事実である(図6)。

「ゴールまでの道筋を考えるとすることは、変革する目的は何かを明確にし、現実的なスケジュールを引くことである。」

— James McGlennon, executive vice president and CIO, Liberty Mutual

また、自身のIT組織の中でも特に肝となる能力が何かを、CIOのレガシータイプ毎に分析したところ、いくつかの差異が見られた。例えば「変化の立役者」は、他のレガシータイプよりも「エコシステムとパートナー」に重きを置いている。興味深いことに「エコシステムとパートナー」の巻き込みは、CIO全体で最も重要度の低い能力として位置づけられたものである。レガシータイプ毎のケイパビリティに関する詳しい分析については、CIOがこれらのレガシータイプ間をどのように遷移するかを論じた第3章を参照いただきたい。

「テクノロジーに費やす時間を減らし、人との関係に時間をかける。相手を真剣に巻き込まなければならぬ。自分がソリューションの一役を担っていることを感じれば、相手は動いてくれるはずだ。その方が皆幸せで、物事がうまく進む。」

— Kurt Thaus, senior vice president and CIO, Telephone & Data Systems, Inc.

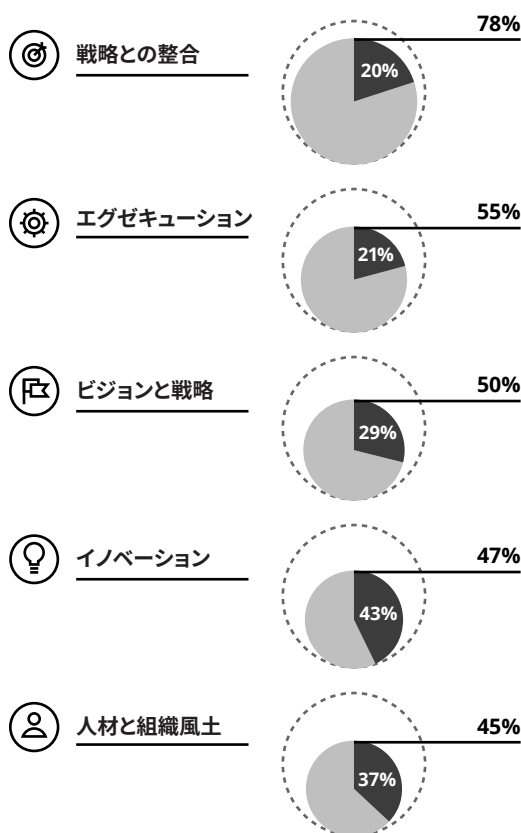
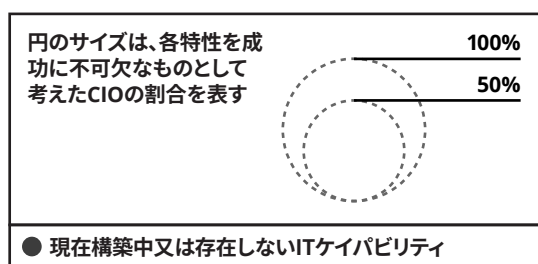
最も重要なITケイパビリティを形成するうえでCIOに不足しているものは何か

リーダーシップコンピテンシーについて、CIO個人の強みがどこにあるのかを調査した。ここでいうリーダーシップコンピテンシーとは、CIOがITケイパビリティを磨いていくことに役立つ特定のスキル、例えば社内ステークホルダーへの影響力や効果的なコミュニケーション能力を指している。これらのスキルを使うことによってCIOは高いパフォーマンスを発揮し、事業価値を創造できる効果的なIT組織を築き上げていくのである。

テクノロジーリーダーが持つべき理想的な要素と、CIO自身のリーダーシップコンピテンシーとを比較分析したところ、社内のステークホルダーに対する影響力や、人材を獲得・維持し動機づける能力、テクノロジーについてのビジョンを持つことにおいて、幾つかのギャップが存在することが明らかとなった(図7)。

意外にも、これら3つのコンピテンシーは、CIOが成功のために必要とした5つのITケイパビリティを形成するのに必要不可欠なものである。しかし、これらのスキルは育成可能なものであり、通常は時間と経験を通して体得できるものであり、今十分に備わっていないからといって悲観することはない。ITケイパビリティと事業戦略との整合をとるため、CIOはIT組織の風土を醸成し、チームを動機づけるという中枢的な役割を担わなければならない。まさに、IT組織内の文化的な変革の担い手なのである。ある大手小売業のCIOが述べたのは次の言葉である。「場の空気と流れを方向づけ、人を動かし、変革を起こすのは、日々の細かなことの積み重ねに他ならない。大きな変革を行う局面では抽象的なことをいわなくてはならないことも多い。しかし、変革を推進するには、具体的な行動によってチームに模範を示し、改革の成否で評価されることを繰り返し伝えていく必要がある。」

図6. ITケイパビリティにおけるギャップ



Appendixの質問22、23を参照

「順応性は非常に重要である。自信を持つことも非常に重要である。そして、テクノロジーの重要性は皆理解しており、それを議論する必要はない。自信を持ち、変化に対応していかなければならない。」

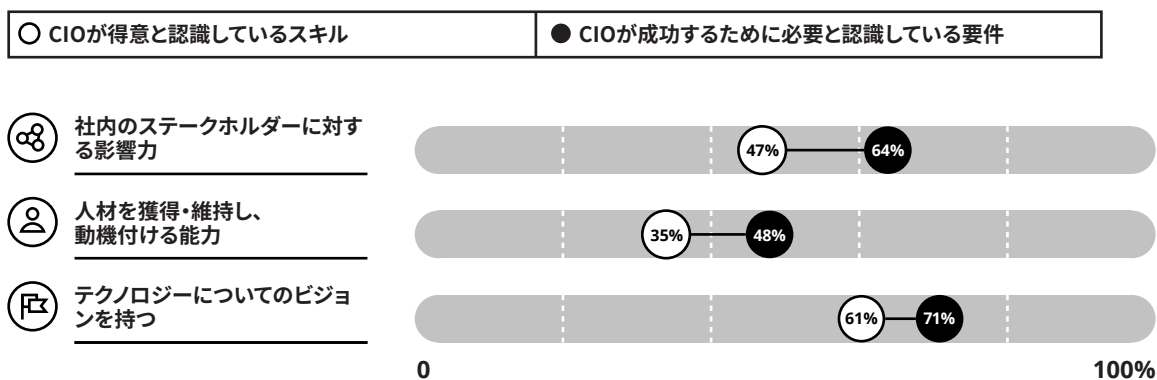
— Mike McNamara, executive vice president, CIO, CDO, Target Corporation

結論:成功するCIOはニーズや変化に対して柔軟である

多くのCIOにとっては、本インタビューで最も重要な5つのリーダーシップコンピテンシーを選択するよう求められても困惑したのではないだろうか。「ビジネス側の要求次第だ。」「どれもCIOの成功に必要なだから絞り込むのが難しい。」こういった反応が多く寄せられた。しかしこういった反応は、CIOが自らの経験を活かし、また自己育成に投資し、自分のスタイルを事業背景にフィットさせようとしている姿を表しているものと我々は解釈している。

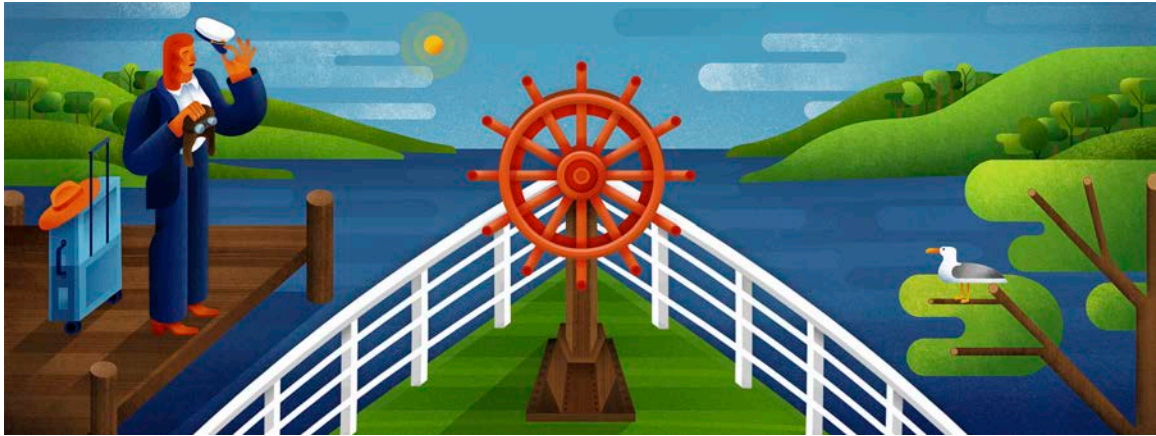
これは我々のデータから得られた洞察、つまり個人の性格はCIOとして成功するための障壁にならない、ということと一致している。また優れたCIOはビジネスニーズの変化に応じてCIOのレガシータイプを変えていくことができるとする我々の見解を裏付けるものでもある。ここから、CIOの成功要因は、育ち、つまり適切なコンピテンシーを身に付け、適切なチームを組成し、戦略的なテクノロジービジョンを策定することにあるといえる。ビジネスニーズの進化や変化に応じて採るべきレガシータイプを変えていくことは、自身で思うほど難しいことではないのだ。

図7. CIOが現在得意とするスキルと理想像のギャップ



Appendixの質問9、10を参照

第2章 ITケイパビリティとビジネス価値の整合



これまで見てきたように、CIOはITケイパビリティを構築し、リーダーシップを発揮することにより、ビジネスに価値をもたらす存在である。しかし、そもそもCIOは一体どのようにしてビジネスの価値を生み出しているのだろうか？**CIOは、ビジネス戦略上の優先事項に合ったITケイパビリティを備え、自社に提供することにより、価値を創造することができる。**我々の調査結果によれば、CIOは上位5つの領域をビジネス戦略上の優先事項と認識している(図8)。個々の企業によって各領域の優先度は異なるものの、ビジ

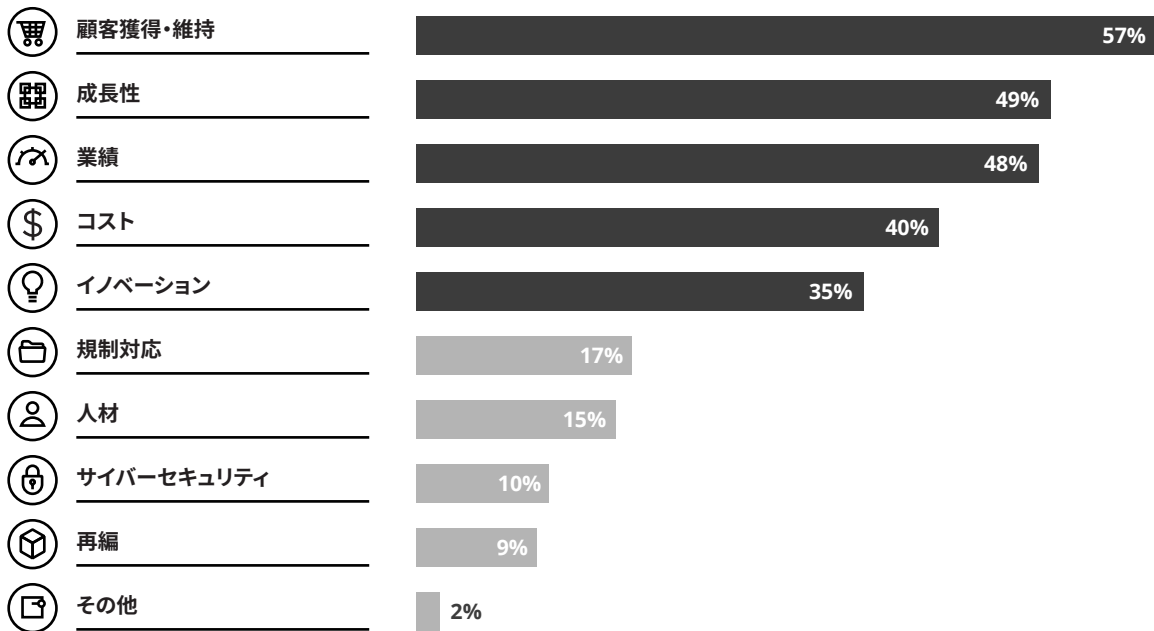
ネスに価値をもたらすことができるよう、ITケイパビリティを構築することがCIOに求められる役割なのである。

CIOがその時々にもっと適切なITケイパビリティを構築することに出遅れしまい、ビジネス戦略上の優先事項とCIOの取り組みが整合しないことがある。加えて、ビジネス要件とその優先順位は刻一刻と変化していくため、より一層状況は複雑になっている。CIOはこれらの変化に柔軟に対応しなくてはならない。この章では、

「CIOはビジネスリーダーがテクノロジーに歩み寄るのを待つことも、自ら進んでテクノロジーとビジネスを結び付け、付加価値の創造をリードしていくこともできる。私や我々のチームの存在理由は、経営層との関係を強化し、重要なビジネスプロセスをより深く理解するとともに、テクノロジーがどのようにしてビジネス価値の向上に貢献できるかを考え抜くことである。」

— Steve Betts, senior vice president and CIO, Health Care Service Corporation

図8. ビジネス戦略上の優先事項



Appendixの質問5を参照

どのようにしてCIOがビジネス戦略上の優先事項の中から、自らの進む道を見極めているのかを俯瞰する。特に、ITへの期待とITケイパビリティとのギャップを埋める機会について言及する。

ギャップを埋める: ITへの期待とITケイパビリティ

ビジネス戦略上の優先事項が変化し、テクノロジーがビジネスの中で常に存在するものとして認識させるようになるにつれ、ITへの期待も急激に高まっている。General Dynamicsの子会社であるBath Iron WorksのCIO、Tim Glinatsis氏は他のCIOに対して以下のような的確なアドバイスをしている。「ビジネス全体に対して細心の注意を払い、耳をそばだてていなければ、小さな変化を見逃し取り残されることとなる。ビジネスについて語ることで、より深くビジネスを理解し、ビジネスに注意を払うようになる。」複数の領域においてビジネス側からの「ITへの期待」、CIOとIT部門が持つ「ITケイパビリティ」、自社の「ビジネス戦略上の優先事項」が合致していないという現状が見て取れた(図9)。前述したとおり、ビジネス戦略上の優先事項は顧客やイノベーションにシフトしているが、ITケイパビリティがその変化に追いついていない。このギャップを埋めるこ

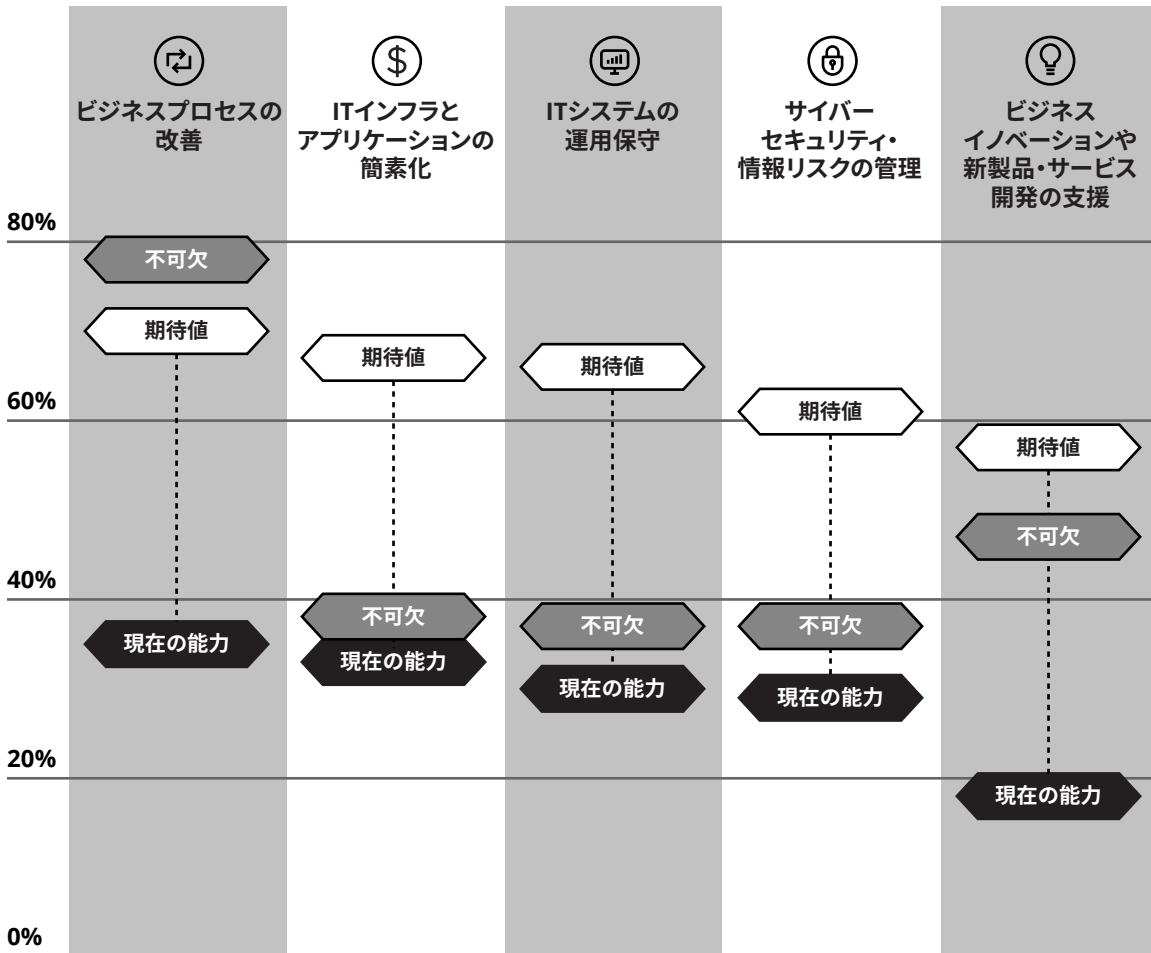
とが、CIOに求められる重要な役割である。ただ、ビジネス側からのCIOへの期待は、運用保守、効率化、サイバーセキュリティ、ビジネスプロセス改善などといったものに留まっている。

またビジネス戦略上の優先事項をIT側の活動に必ずしも直接的に結びつける必要はないのかもしれないが、調査結果から今日の経営層の一部はITを活用することにより、業務の効率的な運用、コスト削減、サイバーセキュリティに加え、売上改善に大きな期待を寄せていることが分かっている。だが、CIOはこういった経営層のビジネス戦略上の優先事項に沿ったITケイパビリティの構築を実現できていないのではないだろうか。

実際に多くのCIOは、企業の原動力とITケイパビリティがもつ投資を引き出す要素を理解することなく、特定のケイパビリティに対し、過剰な投資を行っている可能性がある。我々はこのギャップがCIOにとっては、ITケイパビリティを通じて戦略との整合をとるための良い機会になると認識している。CIOはこのギャップを「理解」し、ビジネス戦略上の優先事項について、構造的に収集する方法を築くことが必要である。Bell HelicopterのCIOであるBennie Peek氏は、「ビジネスリーダーの意見や思い、特にビジネス戦略上の優先事項などの情報を収集する仕組みを構築することができ

図9. ビジネス上の期待値と現在のITケイパビリティのギャップ

○ ビジネス側からのITへの期待	● ITケイパビリティ
● ビジネス戦略上の優先事項	--- ビジネス上の期待値と現在の能力とのギャップ



Appendixの質問4、22、23を参照

なければ、成功することはできない。」と述べている。ビジネスニーズの変化に対応するために、CIOが取り組むべきことは、ITのケイパビリティを構築し、自らのスキル向上を図り、経営層と関係を構築し、ビジネス戦略上の優先事項に応じて価値向上を牽引できる人材を見つけ出すことである。

ギャップを埋める機会

ビジネス側からの期待とITケイパビリティのギャップを埋める機会を特定するため、はじめにCIO自身が考えるビジネス戦略上の優先事項は何かについて概観する。続いて、CIOがビジネス側からの期待と認識している項目を検証する。最後に、ビジネス戦略上の優先事項や期待と、CIOが構築したITケイパビリティを比較し、今日のビジネスを成功させるために重要な要素について考察する。

「今後、カスタマエンパワメント（デジタル化を通じて顧客の声を企業に伝わりやすくすること、顧客への権限委譲）の重要性が更に高まるだろう。カスタマエンパワメントに対応するために企業はより一層デジタル技術を活用して、顧客の声を吸い上げる仕組みを構築するだろう。」

— Per Buchwaldt, CIO, Region Zealand

顧客やイノベーションを通じた成長の実現: 今回の調査でCIOが重要と位置づけた5つの優先課題のうち、3つが売上の改善にかかわる領域（顧客獲得・維持、成長性、イノベーション）であった。その中でも特にビジネス側から期待されている項目として、「ビジネスイノベーションや新製品・サービス開発の支援（57%）」、「組織内のデジタルケイパビリティを向上させること（56%）」が挙げられている。

イノベーションや破壊的技術に関わるITケイパビリティについては、52%ものCIOが組織において、これらのITケイパビリティがない、もしくは今後これらのITケイパビリティを構築する予定としている。さらに、CIOに自身のリーダーとしての資質に関わる質問をしたところ、「マーケットや、破壊的な力を持つテクノロジーによるビジネスの変革の必要性を理解している」と答えたのは、わずか21%であった。また「カスタマエクスペリエンスやデジタルエクスペリエンスに関するIT部門のスキルや経験値が、平均以上、または業界を牽引するレベルにある」と回答したのは、26%に過ぎなかった。さらには、52%のCIOが今後2年間で新たなカスタマエクスペリエンス、デジタルエクスペリエンスの知見・能力を持った人材を採用する方針を持っていると回答した。

これらの数字が示すとおり、顧客に関連する革新的な技術を通じて売上を伸ばすことを、ビジネス側から切実に期待されているにも関わらず、そのようなイノベーションと破壊的技術に関するITケイパビリティを

備えた組織を構築できていないと多くのCIOが認識している。

成果を意識した、ビジネスオペレーションの効率化: 最先端のテクノロジーが広まることで、業務をより効率的に、より速くより低コストで運営することが可能となり、ビジネスの成果向上を実現する。我々の調査によると48%のCIOが、ビジネスの効率化を、最重要なビジネス要件であるとしている。70%という非常に多くのCIOが、ビジネスを効率化するためのサービス改善に加えてコスト削減に注力することがビジネス側から求められていると考えている。さらに、コスト削減を目的としたプロジェクトは、予算を確保しやすいとCIOが考えていることが我々のインタビューから明らかになった。

「IT部門の役割は、受けた依頼に対して、単純にサービスを提供することであると考えてはならない。IT部門はビジネスライフサイクルの始めから終わりまで全てを見渡せる唯一の存在である。」

— Zhanna Golodryga, senior vice president and CIO, Hess Corporation

前述したとおり、ビジネスを効率化するための早期のシステム導入や解決策を提供することが2番目に重要なCIOの役割であると位置づけられており、CIOもこれを理解している。しかしながら、CIOの多くが組織のパフォーマンス向上に関わる自らのスキル改善について軽視している。実際に、複雑なITプロジェクトを推進する能力が重要であると答えたのは27%であり、同能力が自身の強みであると回答したのは37%に過ぎなかった。

ビジネスとITのコスト削減: 40%のCIOがオペレーションやシステムの運用コストを削減することがビジネス上の優先順位の高い課題であると回答している。組織におけるIT予算管理の責任者として、CIOは常に最小のコストで最大限のパフォーマンスを引き出さなければならないというプレッシャーにさらされている。この状況は調査結果にも如実に表れており、ビジネスリー

ダーがCIOに求めることとして、「ITコストの削減と効率的な運用」であるという回答が67%を占めるだけでなく、「可用性やパフォーマンスの維持(66%)」、「ITインフラやアプリケーションの簡素化(46%)」という回答も存在する。

業務オペレーションを効率化するためのITケイパビリティは、コスト削減やITパフォーマンスの改善につながっていく。しかしながら、外部業者を活用し、組織の機敏性や柔軟性を向上させることについて、CIOは重きを置いていない。外部業者を活用することが自分たちの成功に不可欠なケイパビリティであると考えているCIOは31%しか存在していないのだ。このギャップは、積極的に外部業者のケイパビリティを再評価することで、更なるビジネスの価値を生み出す機会があることを示している。

サイバーセキュリティを管理する:ITリスク管理やサイバーセキュリティ対策を優先度が高いビジネス要件として捉えているCIOは全体の10%に満たないものの、これらはCIOが重要な責任を有する領域であることに変わりはない。実際に、61%のCIOがリスク管理やデジタル資産の保護などのサイバーセキュリティ対策を、ビジネス側から期待されていることと認識している。また多くのCIOがリスクの最小化(56%)や顧客情報の保護(56%)についてもビジネス側から要望されている事項と捉えている。しかしながら、3分の1のCIOがセキュリティ対策やリスク管理はコンプライアンス上のタスクであり、これらに対する費用はビジネス側の活動をサポートするような将来性のある投資ではないと感じている。

「予算を管理するだけでなく、コスト構造を改善することが重要である。予算を使わないことで、コストを削減することは誰にでもできる。単位当たりのコストがどのように改善され、付加価値が産み出されたかを測定する仕組みを作ることが重要である。」

— Kevin Lowell, vice president of information technology, U.S. Cellular

「物事が動くのを待つのではなく、物事を動かしていかなければいけない。勇気をもって先頭に立つことだ。リスクを評価し、リスクを取って行動すること、これがビジネス側の求めることだ。」

— Mary Gendron, senior vice president and CIO, Qualcomm, Inc.

45%のCIOがサイバーセキュリティへの対策は、今後2年間でビジネス側に多大な影響をもたらすだろうと考えている。これは64%のCIOが今後2年間で、サイバーセキュリティに対する投資が増加すると予測していることから顔ける。しかし驚くことに、サイバーセキュリティ対策をビジネスの成功に必要なITケイパビリティだと認識している割合は37%にすぎない。

サイバーセキュリティはビジネス側の上位の要件には入ってこないものの、常に役員会議の議題に挙げられる項目であり、多くのリーダーがサイバーセキュリティ対策やリスク管理はIT部門が行うものだと認識している。サイバーセキュリティ対策については、ビジネス要件がどうであれ、CIOは常に重要な項目として対応し続けなければいけない。対策の良し悪しが、最終的にはCIOの活動全てに影響を及ぼすことになるからである。サイバーリスクや情報漏洩は、IT側の問題だけでなく、ビジネス側の問題でもある。サイバーセキュリティ戦略を組織の中で確固たるものとするために、CIOはビジネス側に対して積極的にコミュニケーションをとり、情報を共有・連携し、協業する責任がある。

変化する潮流:業績重視から顧客重視へ

我々が2015年にCIO向けに行った調査では、ビジネスにおける上位5つの優先事項をCIOが同じレベルで重視していることがわかった(5つともほぼ同じ比率で選択された)。多くのCIOが、「利益」を維持していくことは「売上」の成長を促していくことと同様に重要であると認識し、ほとんどのCIOは「利益」への貢献を果たした上で、売上の向上に必要な取組みを牽引することをビジネスリーダーから期待されていると感じていた。

しかし、本年の調査結果では驚くべき変化が見られた。自身の組織において、売上に関わる領域（顧客獲得・維持、成長性、業績）の重要性の高まりを感じるCIOが増加した一方、コストやイノベーションに重きを置くCIOの数は減少した。なかでも最も注目すべき変化は、最重要とされているビジネスの優先事項が業績から顧客に変わったことだ。それにも関わらず、ビジネスの優先事項として顧客を重視することがITにも期待されていると感じているCIOは半数にとどまっている。

顧客が最重要視され、コストとイノベーションの重要性は前年より低下

ビジネス戦略上の優先事項として、顧客獲得・維持がトップ3に入ると回答したCIOの数は前回より12%上昇し、成長性と回答した割合も5%上昇した（図10）。10人中4人のCIOがコストをビジネス戦略上の優先事項トップ3に入ると回答した一方で、その割合は昨年比べて減少している。同様にイノベーションと回答したCIOも昨年比10%減少している。

企業はイノベーションのための資金を事業の線引きを超えて割当ててきたが、IT予算構成を見ると、ビジネスイノベーションをサポートするIT予算の比率は前年比11%の減少であることが明らかになった。この結果から、営業費用に対するIT予算の占める比率が高まるにつれ、多くの企業はイノベーションに対するIT投資について、より慎重な姿勢を見せているのではないかと

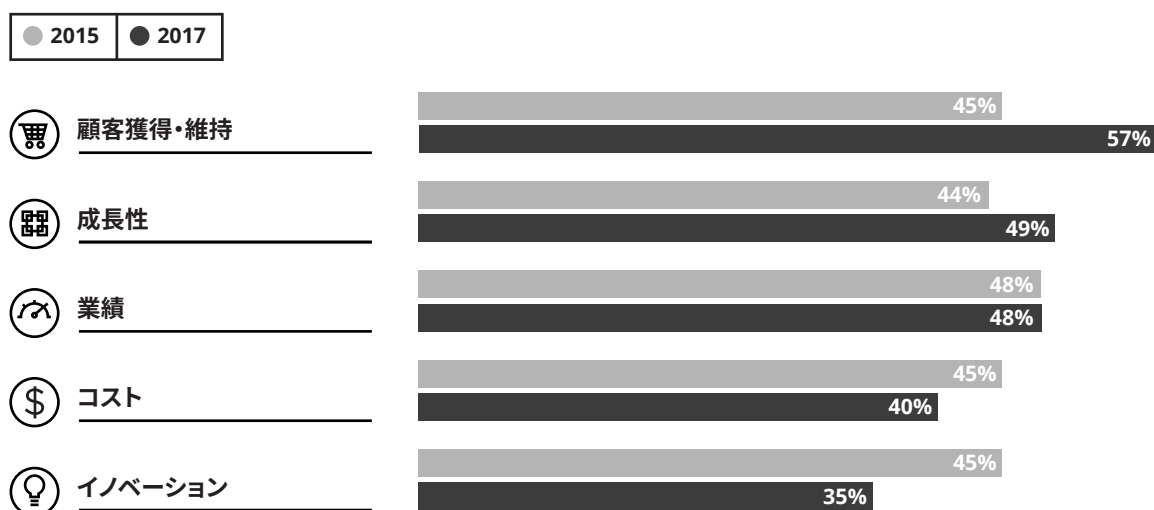
と推測できる。イノベーションはもはやIT部門単独で行うものではないため、CIOはビジネス部門と密接に連携し、イノベーションを促進することが求められる。

また代表的な10業種のうち、8つの業種が顧客獲得・維持を重視していることが示された（図11）。資源・エネルギーにおいては業績とコストに次いで顧客が挙げられた一方、官公庁・地方自治体では規制対応、コスト、サイバーセキュリティに対して関心が高いという結果になった。

ビジネス側のデジタルトランスフォーメーションへの期待値の高まりの根底には、顧客を第一とする志向があり、ビジネスリーダーは、顧客の心をつかむためにデジタル施策の強化が不可欠であることに気付いている。しかし、多くのITケイパビリティは依然として、これらビジネス戦略上の優先事項と結び付けられていないことが明らかになった。

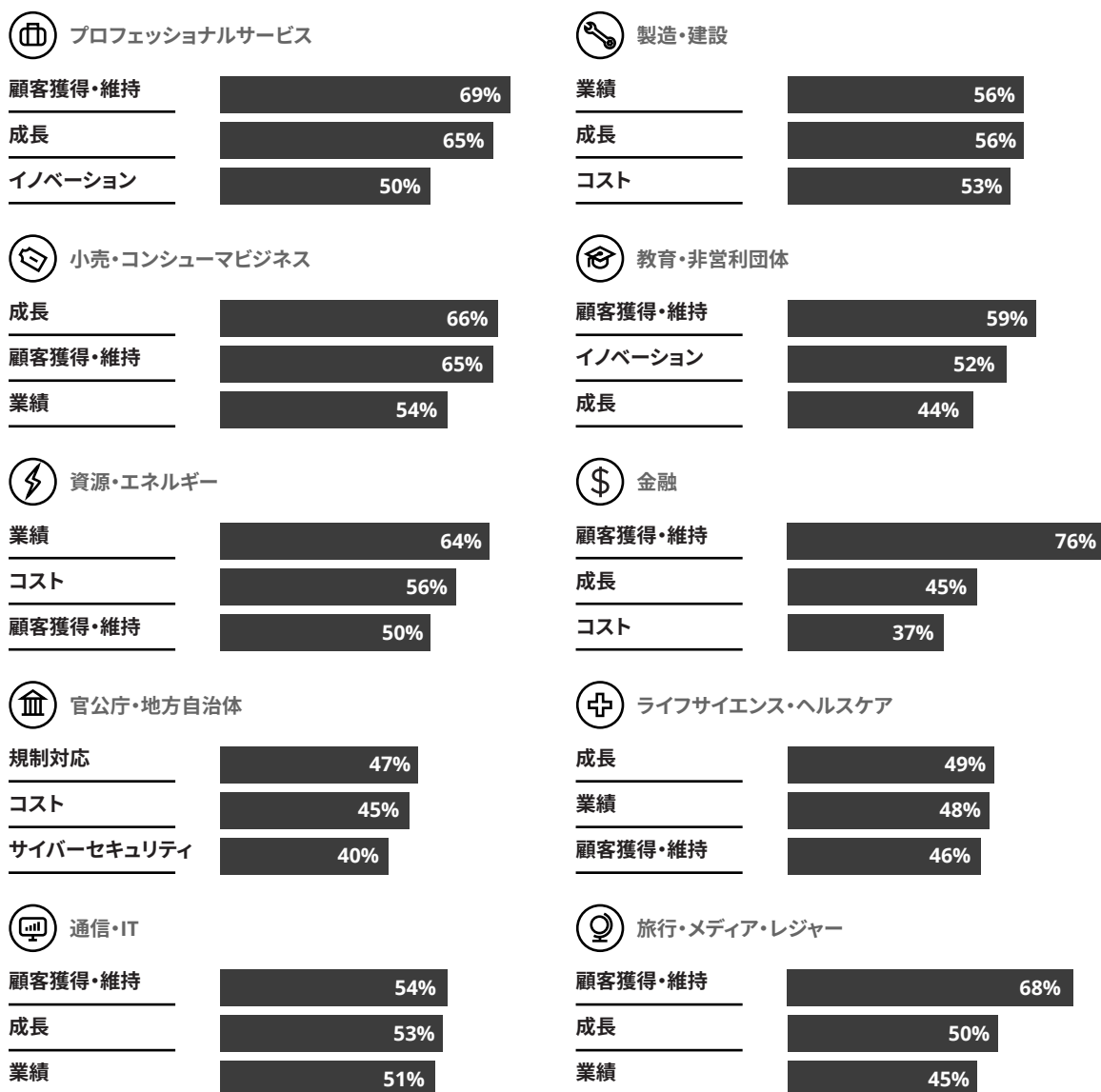
顧客に重きを置いた取組みへの関与度について質問したところ、CIOからの回答は芳しいものではなかった（図12）。たった59%しか顧客のためのテクノロジープラットフォームの構築に携わっていないばかりか、顧客向けの製品やサービス開発に携わっていたのは半分にも満たなかったのだ（46%）。また、カスタマエクスペリエンス（顧客体験）や、顧客データの収集・分析に携わっているCIOの数も同程度に過ぎなかった。顧客への取組みに成功した多くのCIOがその重要性を繰り返し強調しているにも関わらず、マーケティング部門と

図10. ビジネス戦略上の優先事項の推移



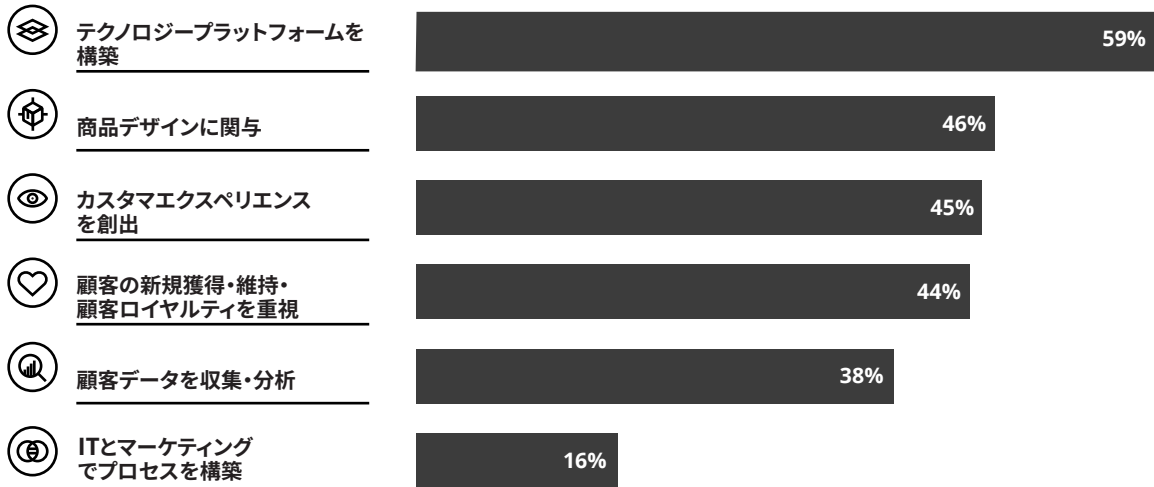
Appendixの質問5を参照

図11. 各業種におけるビジネス戦略上の優先事項



Appendixの質問5を参照

図12. 顧客第一を目指したIT施策の取組み状況



Appendixの質問6を参照

連携した機能横断的なチームの設立を実施した企業はわずか16%であった。全体を通じ、調査結果からは顧客向けの取組みは依然としてビジネスとITで分断されているといえよう。

デジタル化と投資に関するさらなる調査結果から、CIOはまだ顧客を重視したデジタル施策に取り組む準備が整っていないことがうかがえる。実際、28%ものCIOはデジタル領域、特にカスタマエクスペリエンスの創出やアナリティクス分野におけるIT組織としての力量不足を痛感している。そのうえ、調査に回答したCIOのうち約75%はデジタル化を促進するために必要不可欠な最先端技術への投資が、十分に行われていないと感じている。

結論:デジタル化は顧客接点の域にとどまらない

本章冒頭で、企業におけるビジネスの優先事項とITに期待されること、そしてITケイパビリティの間にある大きな溝を浮き彫りにした。中でも、いわゆるデジタル化による変革の影響が大きいと考えられている領域—顧客や企業成長、そしてイノベーションとそれを実現させるCIOの能力に大きなギャップがあるとデータは示唆している。

このギャップを埋めるため、CIOには単にデジタル化を先導するだけでなく、ビジネス部門とともに各企業に適したデジタル化を追求することが求められてい

る。しかし、調査を進めるにつれ、ビジネスリーダーはデジタル化の対象を初期段階の顧客管理ツールに限定しているとCIOが感じていることがわかってきた。他方でCDO (Chief Digital Officer) を採用し、もしくは個々のビジネス部門が自分たちでデジタル化を推進するなど、CIOの介入する余地が限定化されているという事実も見受けられる。実際、デジタル化におけるITとビジネスのギャップについて、Mars, Inc.のCIOであるVittorio Cretella氏は「デジタルが再構築されていくなかでも、ITはまだ企業の意思決定において重要な要素だと認識されていない」と述べている。ビジネスリーダーの中にはデジタルとは、仕事の在り方を再定義し、最先端技術によって新たなビジネス価値を生み出し、そして新たな収益モデルそのものを創出する可能性をもたらすものだと考える者もいる。CIOやビジネスリーダーがデジタル化についてこのように考えたとき、彼らは顧客対応のためのツールや技術はデジタルがもたらし得る膨大な価値の一角に過ぎないことに気付くことができる。

CIOには、デジタル化を推進するだけでなく、これまで以上にCDOと協業することが期待されている。本年の調査では、CIOはCDOとの接点は少なく(CDOと密に連携をとっていると回答したCIOはたった10%しかいなかった)、顧客と接点のある取組みに携わっていると答えた数も同様に少なかった。一方で、82%ものCIOが向こう2年はレガシーシステムや基幹システムの刷新に注力し続けることになると予測している。これはつまり、フロントエンドにおける顧客の需要を満たすために、それを支える基礎的な仕組みをも改革し

ていく必要があることを意味している。今後デジタル化の促進に寄与すると思われるような、クラウド(75%)、アナリティクス(76%)そしてサイバー領域(64%)への投資もまた増加すると考えられている。

デジタル化は企業と顧客をつなぐだけでなく、各組織におけるテクノロジーの意義について再考するきっかけをもたらす。IoTを推し進めようとする製造業だけ

でなく、公共サービスの改善を目指す公共団体や、癌治療にコグニティブコンピューティングを導入しようとしているヘルスケアカンパニーまで、フロントエンドにおける技術革新だけでなく、バックエンドのシステムやテクノロジー、プロセスへの変更が無ければどれも実現しえない。CIOには、氷山の壮大さとその脅威を認識し、荒波の中でもそれに打ち碎かれることなく自身の組織を安全な航海へと導くことが求められている。

デジタル化の氷山の一角

ビジネスの優先事項の中心が顧客へと変わっていく中で、CIOはこれまで以上に、ビジネスがデジタルに求める要請を捉え続ける必要がある。デジタルが普及していく時代に、ビジネスリーダーはカスタマエクスペリエンスのような目に見える「フロントエンド」にますますの興味を示しているものの、それらを実現するためのケイパビリティやスキルに対しては無頓着になりがちである。ただ実際は、テクノロジーの専門家たちにとっては周知のことであるが、フロントエンドはデジタルに秘められた大きな可能性の一角に過ぎない。

今日、デジタルは多方面に利便性をもたらすものとして認識されている。また多くの場合、それは科学技術の変容に合わせビジネス価値を新たに形作るものとも解釈されている。しかし、各組織におけるデジタルの役割がどうであろうと、CIOにとってのデジタルとは、単なるソリューションではなく、基幹システムの刷新、インフラ統合、サイバーセキュリティ、アナリティクス、そして最先端テクノロジーなど多岐の分野にわたるものなのである。このような広範なデジタルを俯瞰する視座をCIOが獲得することにより、受動的にビジネスの要請に応えるだけでなく、能動的にビジネスを作り出す役割を果たすことができるようになる。これは同時に、CIOが今まで自部門内で完結していたテクノロジーやそのROIに対する考えを、組織全体のデジタル構想の中でより現実的な案として展開できるようになることを意味する。さらに、このような考え方を踏襲することで、CIOは最適な投資、ケイパビリティ、価値を導き出す人材を自身の戦略に組み込むことができるようになる。

25%以上のCIOはデジタル領域におけるスキル不足を痛感している

多くのCIOたちは、向こう2年間でIT組織に最も大きな影響を与えるテクノロジーはアナリティクスではなく、デジタルだろうと予想している。これは顧客中心主義的な考え方の高まりと紐づいた現象であることは明白だ。ビジネスにおいて顧客リレーションシップが重要であると答えたCIOのうち、77%がデジタルへの投資を行っていると回答しており、70%がその相関関係を認めている。

デジタルケイパビリティと投資に関する更なる調査結果から、CIOはまだデジタル領域において顧客中心主義的な考え方に順応する準備が整っていないことがうかがえる。実際、28%ものCIOはデジタル領域、特にデジタルによるカスタマエクスペリエンスの創出やアナリティクス分野における自社IT部門の力量不足を痛感している。そのうえ、調査に協力してくれたCIOの5人に2人はデジタル化を推進するために必要不可欠な最先端技術への投資が、十分に行われていないと感じている。

実際、ある大手保険会社のCIOはこう語った。「組織におけるデータ構造を整備しない限り、デジタル化を推進していくことは難しいだろう。」

第3章 CIOの旅をナビゲートする



前述のようにCIOの役割は、「デジタルの先導」、「ITケイパビリティの構築」、「現在のビジネス戦略上の優先事項に対応するコンピテンシーの強化」に特化している。しかし、多くの優れたCIOは、現在のビジネス戦略上の優先事項とニーズだけに縛られるのではなく、今後のビジネスの方向性も見据えて戦略の策定を行っている。当サーベイの結果によると、CIOは自社の事業戦略の実現をサポートすることに留まらず、戦略の方向づけにまで影響を及ぼしていることがわかる。これは前述の通り、事業戦略に影響を与える能力が、個人の属性ではなく、IT部門の中で培われるITケイパビリティとリーダーシップによってもたらされるためである。

どのレガシータイプが、調査に回答したCIOのビジネスにおける将来的ニーズに最適かという問いに対して、回答者の44%が現在と異なるレガシータイプを採用したいと答えた(図13)。

CIOのタイプは、ビジネスニーズについての価値創出への取組み方という観点から、3つの異なるレガシータイプに分類することができた。そしてCIOは、ビジネスニーズの変化に応じて、より効果的なレガシータイプに移行し続ける必要がある。この章では、それぞれのレガシータイプが持つ、ビジネスニーズが変化した時のCIOの行動を左右する要素に着目している。そのためにはまず、異なるレガシー

タイプに移行する際に、CIOが下記の4領域における変化にどう対応していくかを考察する必要がある。

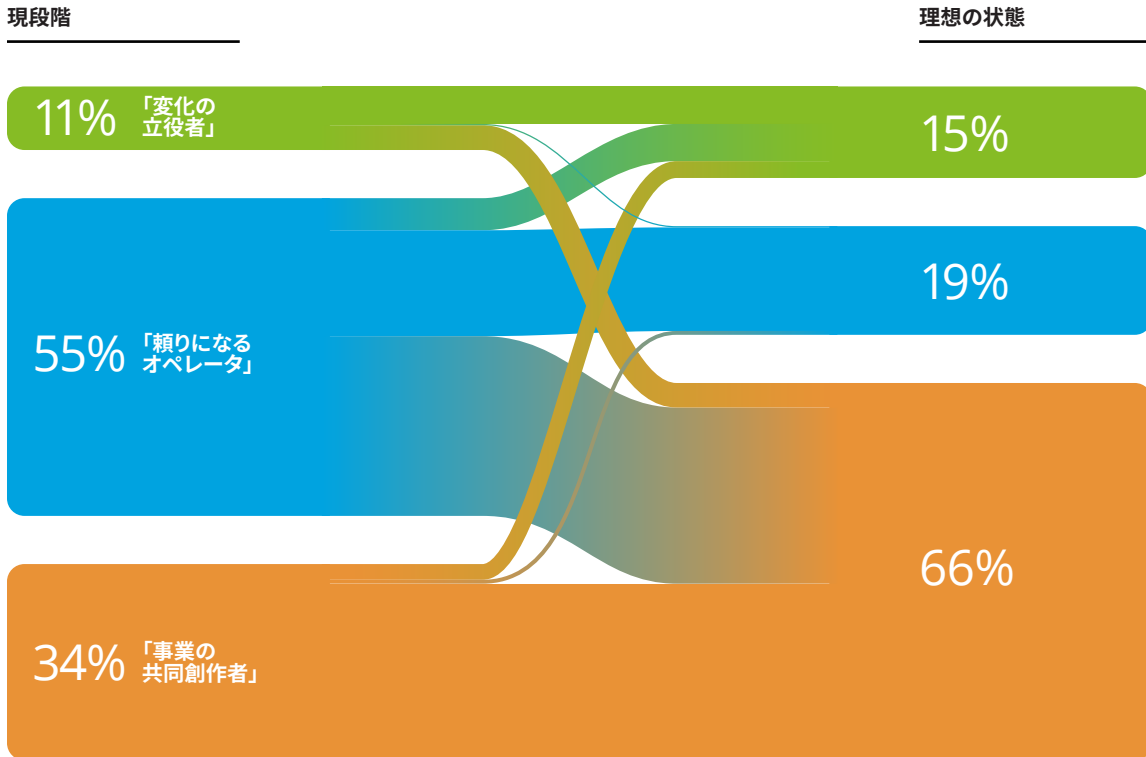
- ITケイパビリティ
- リーダーシップと影響力
- 人材と風土
- テクノロジーソリューションと投資

「頼りになるオペレータ」：オペレーションの効率化による付加価値の向上

「頼りになるオペレータ」は、回答者の実に55%をも占めている。このレガシータイプのCIOは、ビジネス部門から要求されるITコスト、効率性、処理能力、信頼性、およびセキュリティといった要求事項の達成を目的として、自身のIT部門を導く傾向がある。また、この「頼りになるオペレータ」は、業界を問わずほぼ同程度の割合で存在している。

「頼りになるオペレータ」の3分の2(67%)は、ITシステムの運用と保守こそがビジネス部門から期待されている最大のものだと述べており、これは他のレガシータイプよりも著しく大きな割合を示している。また、この

図13. 別のCIOタイプへの変遷



Appendixの質問3を参照

レガシータイプの回答者の過半数(56%)は、プロジェクトの遂行とソリューションの提供に関する能力が、自身をIT組織の中で成長させるのに不可欠なものであると考えている。「頼りになるオペレータ」は、自社のサービスを最終的に受け取る顧客に関与している割合が最も低く、事実、このレガシータイプの12%が、顧客対応のいかなる活動にも関与していないと回答した。

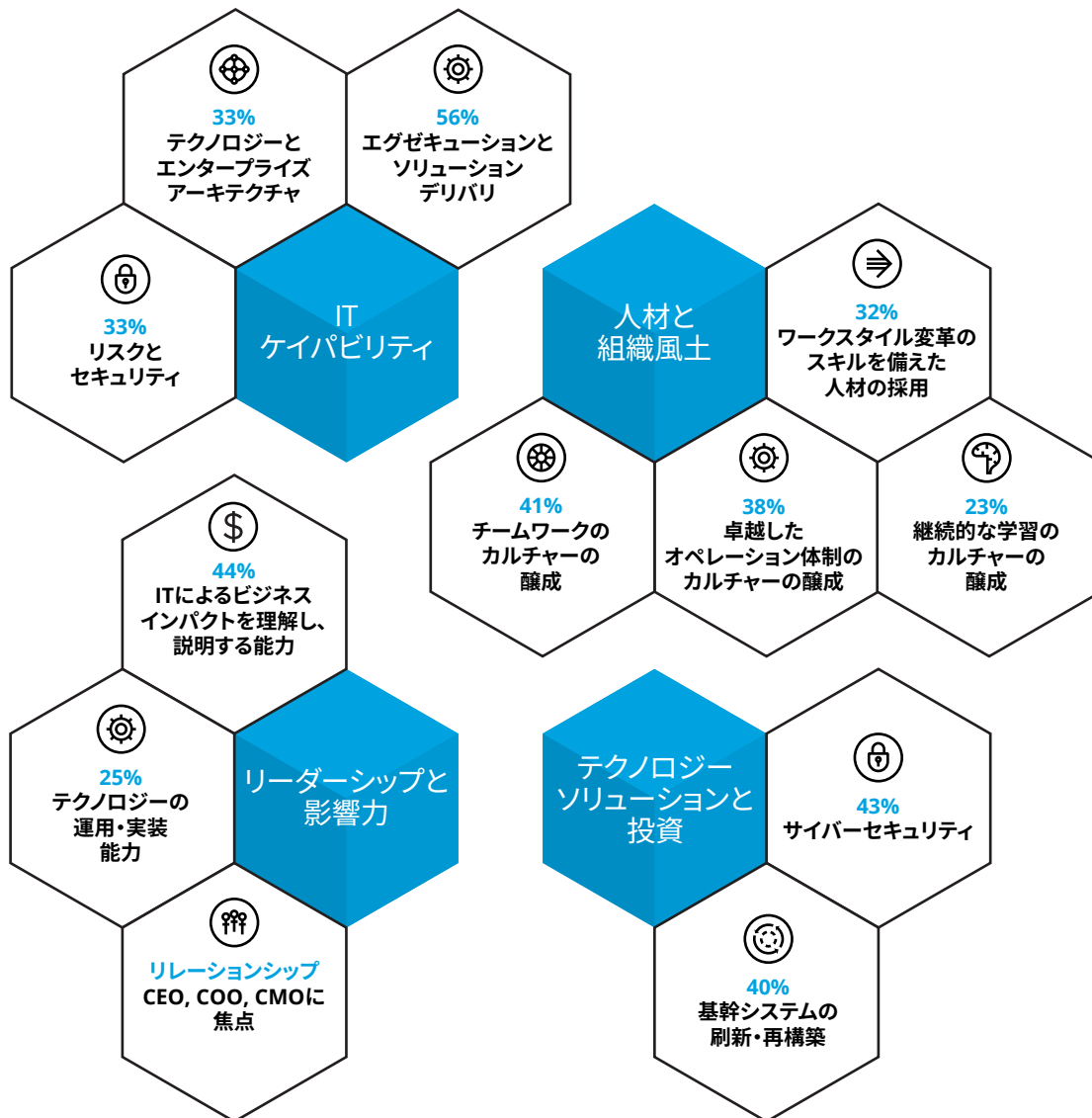
我々の分析によると、「頼りになるオペレータ」の3分の1(33%)は、現在のレガシータイプを継続することを望んでいる。残りの3分の2の内、ビジネスの状況を踏まえて、「変化の立役者」のレガシータイプに移行する必要があると回答したのは11%であり、全体の56%は、自らが「事業の共同創作者」に向かう必要があると考えている。

「優れたリーダーになるためには、オペレーションとエグゼキューション(実行)- つまり舵を取り、船を動かし続けること- が非常に重要である。ただ船に穴が開いているならば、これ以上先には進めない。」

— Jason Allison, state CIO, State of Florida

「頼りになるオペレータ」

このレガシータイプは、ビジネス全体のコスト削減を実現するために、ITコスト、効率性、処理能力、セキュリティ、および信頼性といった要求事項に焦点を当てながら、日々のシステムの運用を行っている。「頼りになるオペレータ」は、コスト削減を進めると同時に、システムやデータの一貫性、信頼性、拡張性、安全性を確保する基盤作りに注力することが求められている。図中の%表記は、CIOのレガシータイプ別の回答割合を示す。

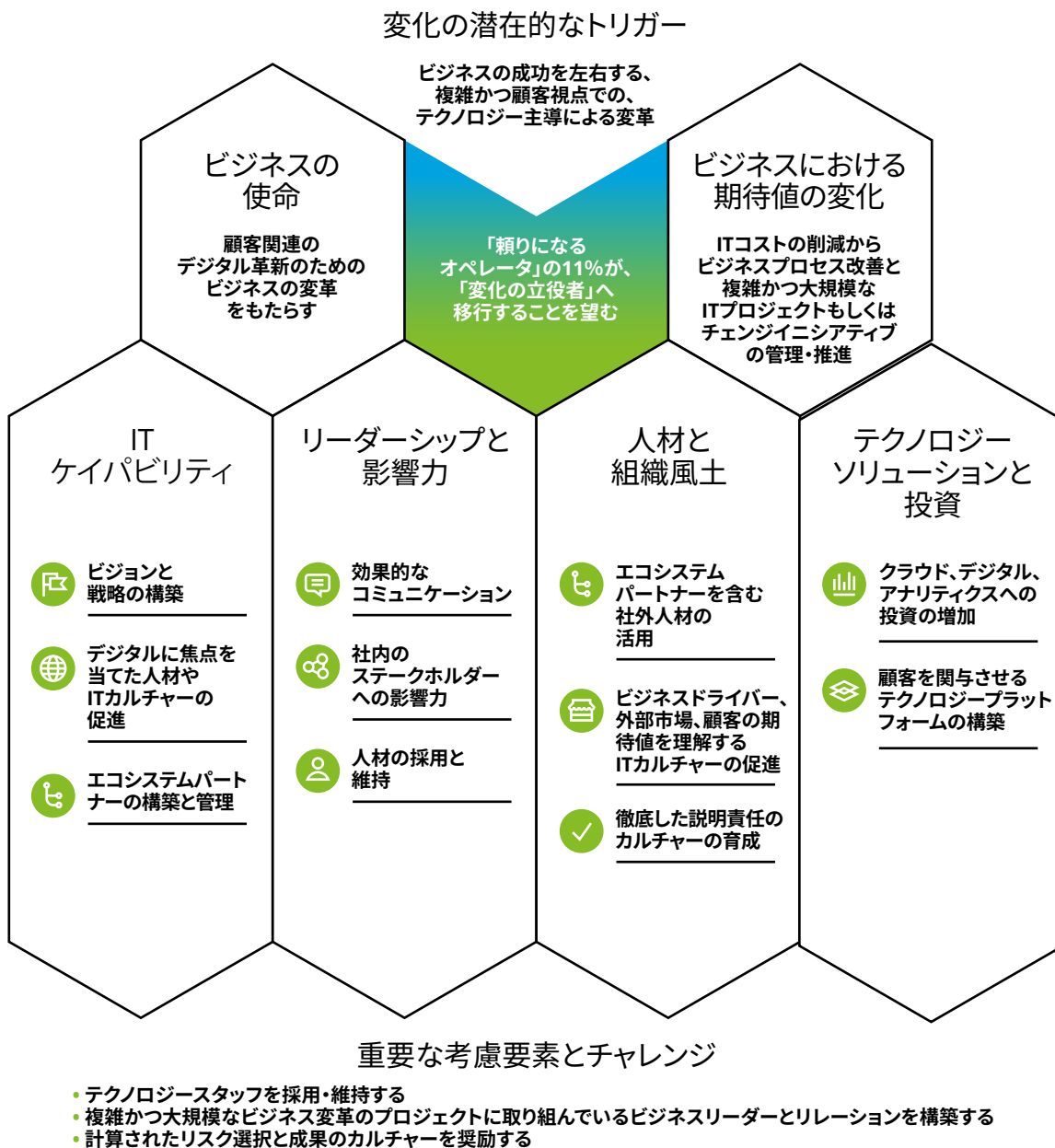


「頼りになるオペレータ」から 「変化の立役者」への移行

組織において、デジタル化によるイノベーションへの機運が高まったり、デジタル化を通じて従業員や顧客の振る舞いを変えるようなニーズが出てきたりする

場合には、「頼りになるオペレータ」は「変化の立役者」のレガシータイプへと踏み出す必要がある。こうした移行に対応すべく、CIOは自身の時間を振り分ける重点領域を、大きく切り替える必要がある。たとえば、「頼りになるオペレータ」であるCIOが、活動時間の47%をシステム運用関連の業務に費やしている一方で、「変

図14. 「頼りになるオペレータ」から「変化の立役者」へ



「変革の強力なリーダーであることは、どのような企業のCIOであっても重要な資質の1つであろう。CIOの役割は、従来のシステムの運用・管理を中心としたものから、テクノロジー主導によるビジネス戦略の策定やその協力者としての位置づけへと、今や根本的に変化した。とはいえ、IT部門はその両面をカバーする必要がある。なぜならば、CIOの最も重要な役割は、テクノロジーがビジネスをどのように発展させるかという点で、ビジネスリーダーにとって、かけがえのないパートナーであるのだから。」

— Steve Betts, senior vice president and CIO, Health Care Service Corporation

化の立役者」であるCIOは18%の時間しか運用業務に充てていない。その分、「変化の立役者」は41%の時間を変革の取組みに費やしているのである。

「頼りになるオペレータ」は、他のどのレガシータイプを持つCIOよりも、組織におけるビジネス上の最優先事項として、コスト削減を重視している。対照的に、「変化の立役者」は、イノベーションこそが最も重要であると述べている。「頼りになるオペレータ」にとって、ITの運用・管理に費やしていた時間と関心を変革やイノベーションのために向けることは、決して容易なことではない。この移行を実現するには、自組織に属する人材の育成や教育、十分なコミュニケーションやステークホルダーへの高い影響力、そしてイノベーションの実現を支えるための組織風土やテクノロジーソリューションへの適応力を高めることが不可欠となる。「頼りになるオペレータ」が、テクノロジー主導型のビジネス変革を起こそうとする場合、まずクラウド、アナリティクス、デジタルに対する投資を増やすことから始めなければならない。そして、自社のサービスを最終的に利用する顧客に、これらの投資を利用した優れたテクノロジープラットフォームを提供する必要がある。

「頼りになるオペレータ」から「変化の立役者」へ進むための1つの鍵は、戦略的に人材を投入し、既存のスタッフが業務オペレーションの効率化からビジネスの変革に移行するよう動機づけることである。CIO自らも許容できる範囲でリスクを取り、結果に着目するという組織風土を奨励する必要がある。我々が話を聞いた「変化の立役者」であるCIOの1人は、人材の重要性を強調した。「あなたは最高の計画を立てることができる。また、この計画に必要なすべての要素を手に入れることができる。だが、これを実行できる人材がいなけ

れば、果たしてこの計画は成果を収められるのであろうか？それはプロスポーツのようなものである。もしあなたが世界で最良の戦略を立てることができても、それを活かす人材がいなければ、最終的には行き詰まってしまう。私が成果を出すことができている理由、そして私のチームが目標を達成することができているのは、まさに我がチームの優秀な人材の力に他ならない。」

「頼りになるオペレータ」から 「事業の共同創作者」への移行

テクノロジーが競争上の差別化要因になると、組織は「事業の共同創作者」を必要とする。「頼りになるオペレータ」が「事業の共同創作者」に進むにあたっては、求められる役割も、経営上の適切なオペレーションの遂行・維持から、戦略的ビジョンの明確化と推進に変化することが求められる。しかし、強固なオペレーション体制が整備されていない場合、CIOは戦略に多大な時間を費やすことはできない。我々のインタビューに応じてくれた多くのCIOが、進行中のプロジェクトを無事にサービスインさせたり、複数の会計期に渡ってIT運用コストを大幅に削減させたりした後でようやく、「事業の共同創作者」としての地位を獲得している。分析によると、このレガシータイプへの移行は、多くのCIOの目指しているものであり、「頼りになるオペレータ」の56%が「事業の共同創作者」になりたいと考えている。

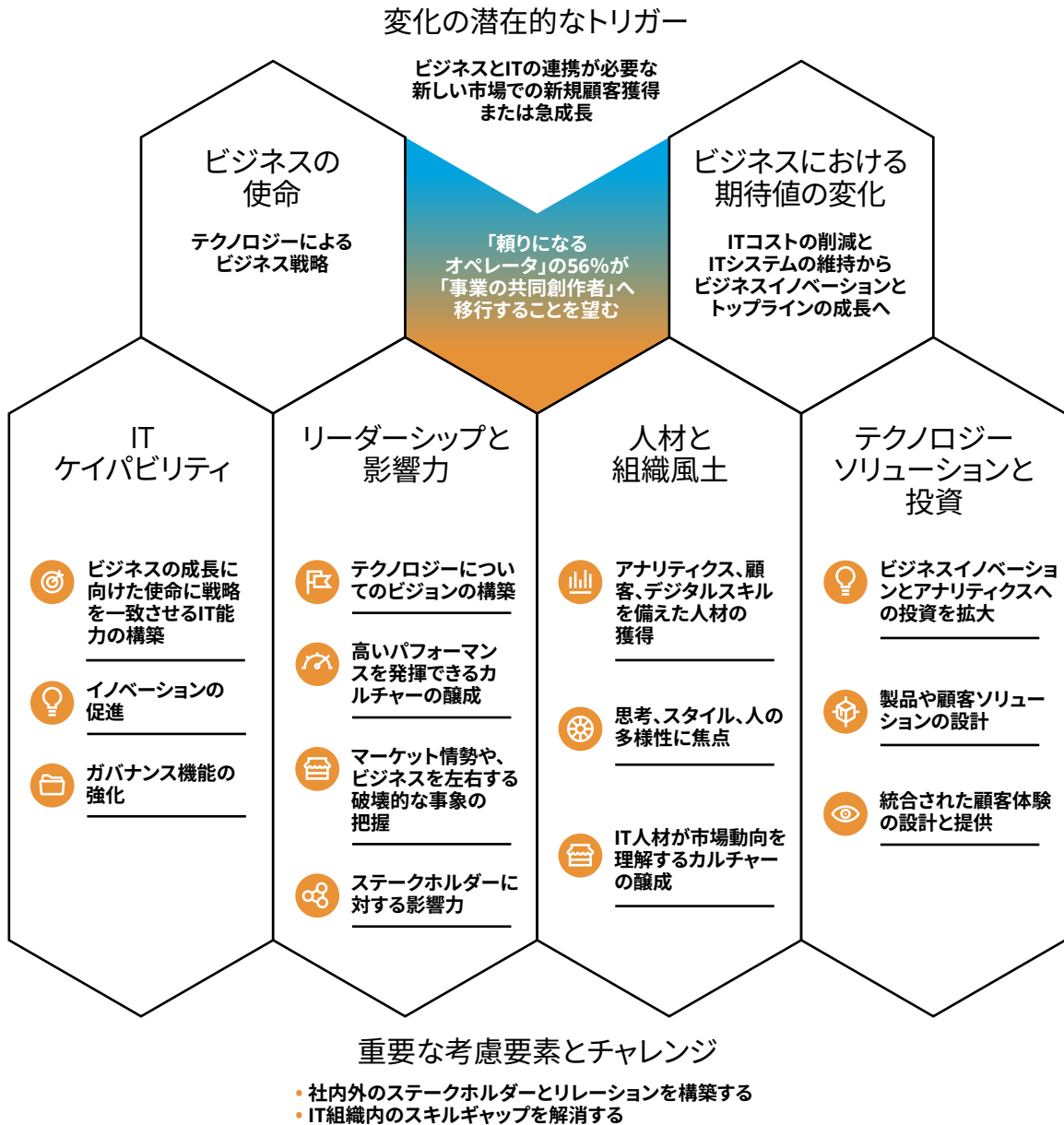
「頼りになるオペレータ」が「事業の共同創作者」になるためには、ビジネス戦略を立案、ブラッシュアップ、および変革することに相応の時間を費やす必要がある。「事業の共同創作者」は、時間の39%をこれらの活動に費やしている。「事業の共同創作者」がその役割を果たす上で、戦略的に調整を行い、市場の成長を

「選択の誤りがあってはならない
と思うならば、「事業の共同創作者」
になることは非常に困難である。」

— Bill Braun, CIO, Chevron Corporation

サポートするためにビジネス部門と協業するという能力は不可欠である。当サーベイによると、「事業の共同創作者」は、テクノロジーに関するビジョンを構築する能力を最高のコンピテンシー（62%）と捉えている。彼らは、ハイパフォーマンスの組織風土を発展させる責任を負い、市場と破壊的ビジネスの推進力を深く理解している。対照的に、「頼りになるオペレータ」は、これらのリーダーシップコンピテンシーを強みとして挙げるのが少ない。

図15. 「頼りになるオペレータ」から「事業の共同創作者」へ



「企業を変革し、場合によっては業界全体に影響を与えている革新的なテクノロジーを見極め続けなければならない。ビジネスを本当によく理解している場合、テクノロジーの導入を通じて競争における優位性をもたらす機会が見つかるだろう。可能性は無限大である。これらの可能性には、対応スピードや効率性の向上から、デジタル化による変革までが含まれる。今こそ、素晴らしいITのメリットを享受するにふさわしいタイミングである。それは決してテクノロジーのためのテクノロジーであってはならない。それはすべてがビジネスの改善につながるのである。石油やガスなどのエネルギー産業が経験した変革の例に学ばなければならない。」

— Zhanna Golodryga, senior vice president and CIO, Hess Corporation

運用効率を重視するリスク回避型の「頼りになるオペレータ」とは異なり、「事業の共同創作者」は、他のレガシータイプに比べてよりイノベーションに重きを置く。「頼りになるオペレータ」が「事業の共同創作者」に移行する場合は、運用や管理といった活動を他のメンバーに委譲し、ビジネスそのものを理解することに時間を投資しなければならない。そのためには、まず安全で信頼性の高いIT環境を構築し、維持する必要がある。また、画期的なテクノロジーへの投資がもたらすビジネス観点での費用対効果を理解することが必要であり、そのための時間を費やす必要がある。テクノロジーに対する投資と価値の向上を明確に示し、ステークホルダーから同意を得るための能力については、「事業の共同創作者」の40%がこのスキルを有しているのに対して、「頼りになるオペレータ」においてはわずか22%に留まっている。

「事業の共同創作者」の成功は、コスト削減によってもたらされる利益の増加以上に、売上自体への貢献によって判断される。「頼りになるオペレータ」から「事業の共同創作者」への移行では、CIOの主な関心事は、コスト削減とITシステムの効率性から、イノベーションの実現やデジタル化による成長の促進に変わる。この変化は、時として最も難しいものである。

「変化の立役者」：ビジネスの変革と顧客価値の実現

調査対象のCIOの約11%は、「変化の立役者」である。彼らは、テクノロジー主導によるビジネスの変革や、ビジネスプロセスやこれを支えるテクノロジー、および組織風土の変革推進に貢献している。「変化の立役者」は、組織内におけるテクノロジーの役割を向上させる方法を積極的に追求するのである。

調査対象となった「変化の立役者」の大半は、ビジネスプロセスの改善(72%)と大規模なシステム導入(52%)によるデジタル化の推進(61%)こそが、自身に期待されている役割だと認識している。「変化の立役者」は、複雑な状況を切り拓く上で、自社が属するエコシステム内のパートナー企業をうまく活用している。このレガシータイプのCIOの約3分の1(36%)は、エコシステム内のパートナーと連携できる能力こそが成功に不可欠であると、他のどのレガシータイプのCIOよりも強く確信している。

「変化の立役者」のうちの多く(59%)は、今後もこのレガシータイプであり続けるだろうと考えている。残りのCIOの39%が「事業の共同創作者」への移行を望んでおり、「頼りになるオペレータ」になりたいと答えたのは、わずか2%に留まる。

「変化の立役者」

このレガシータイプのCIOは、複雑で多面的な、テクノロジー主導によるビジネスの変革を通じて、組織を効率的に運営する。具体的には、ビジネスプロセスの変革、これを実現するためのテクノロジーの採用、そして最も重要なものとして、ITに関する組織風土や業務の実行方法自体を変革させることが挙げられる。「変化の立役者」は、変革を先導すること、またこの改革をサポートするためのテクノロジー基盤を確立するために、多くの時間を費やす。図中の%表記は、CIOのレガシータイプ別の回答割合を示す。

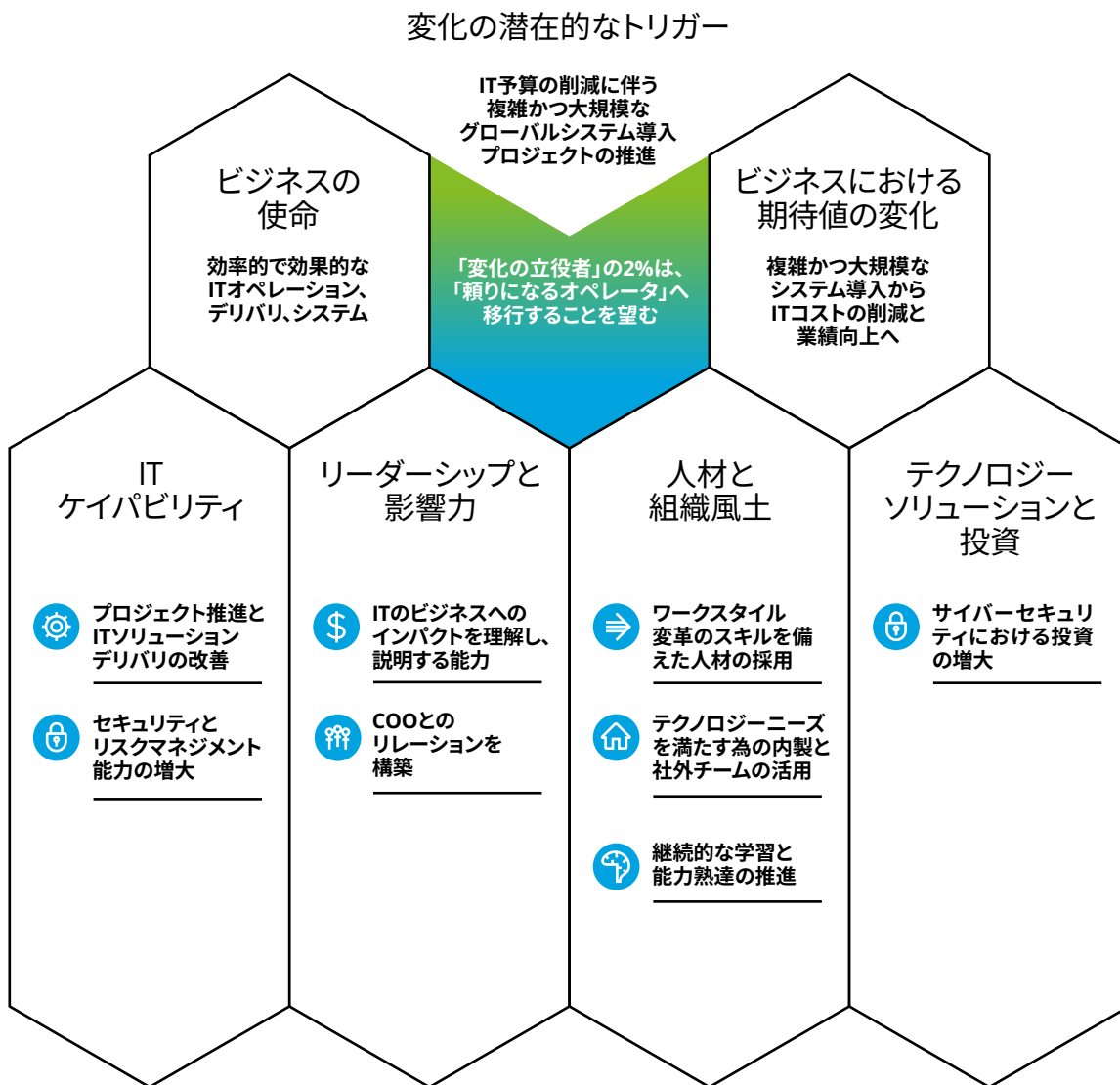


「変化の立役者」から「信頼できるオペレータ」への移行

新しい変革を先導する以前に、CIOはセキュリティ

ンシデントの脅威や、大規模なテクノロジーの導入、ITコストの削減、およびシステム運用面の課題に対峙しなければならない。これらの課題に対応すべく、CIOは「変化の立役者」から「信頼できるオペレータ」へと

図16. 「変化の立役者」から「頼りになるオペレータ」へ



重要な考慮要素とチャレンジ

- ビジネスリーダーだけでなく、IT内の技術的信頼性とリレーションを構築する
- 変化を先取り戦略的な計画に変えるために調整する
- ビジネスに対するITのコミットメントを深く理解する
- ITの実行能力を細かく調整する
- インフラの信頼性、効率性、安定性を担保するために、投資をビジネスの変革とイノベーションから移行させる必要があるかもしれない

役割を移行させることが求められる。通常の場合には、新しいCIOは改革派の人間として、まさに「変化の立役者」を体現すべく組織に投入される。しかし、数十年にも渡って、その時々で採用されてきたテクノロジーや、それに伴って複雑化されたIT資産を引き継いだ場合には、CIOは「信頼できるオペレータ」として振る舞うことを求められるのである。

「変化の立役者」が「信頼できるオペレータ」へ移行する必要がある場合、運用業務を円滑に保つために多くのエネルギーを費やす必要がある。「信頼できるオペレータ」は、運用や管理の活動に自身の時間の47%を費やすが、一方で「変化の立役者」は18%の時間しか割いていない。

図17. 「変化の立役者」から「事業の共同創作者」へ



「IT自体が空気のような存在、あって当たり前ものになって欲しいと考えている。なぜなら現状では、ビジネスにおいて顧客と会話をしている時以外は、人は常にITについて考え、議論しているからだ。」

— Ken Braud, senior vice president and CIO, Halliburton

この優先順位の変更は、ITがもたらす付加価値の測定指標として、コストと効率性に重点を置くことも意味する。これは、CIOが変革への挑戦やビジネス戦略について貢献しなくて良いという意味ではない。しかし、「信頼できるオペレータ」に対する期待というのは、変革や戦略計画をリードすることではなく、これをサポートすることなのである。「信頼できるオペレータ」の3分の2(67%)が、自身に期待されている役割としてITシステムの保守と運用を選択した。

「変化の立役者」の内、自身に将来求められている役割が「信頼できるオペレータ」であると理解しているのは、わずか2%に留まる。この数字の低さは、セキュリティインシデントの発生やCIOの交替といったタイミングでしか、意識の変化が生じないことによるものではないか。

「変化の立役者」から 「事業の共同創作者」への移行

「変化の立役者」の39%が、彼らが将来的に「事業の共同創作者」の役割を担うであろうと考えていることは、驚くべきことではない。多くのCIOが、大規模な変革を推進し成功させることで、組織内の影響力と信頼性を確立することができるという話を聞いた。組織内に影響力を持つことや、ステークホルダーから信頼を得ることは、「事業の共同創作者」と「変化の立役者」の間を行き来するCIOにとっては、欠かせない要素である。「事業の共同創作者」になることを目指す「変化の立役者」は、戦略的活動に注力するために、業務改革に関わる活動の一部を他者に任せるべきである。

「変化の立役者」が彼らの時間の40%を変化に向けたイニシアティブ推進に費やす一方、「事業の共同創作者」は同じ時間をビジネスの戦略策定に充てている。我々のインタビューの中でも、多くの「事業の共同創作者」が、優秀なスタッフとチームが日々の業務を引き継

いでくれることで、CIOがビジネス戦略の実現に専念することを可能にしたと話した。「変化の立役者」は既に人材に重点を置いており、自身のスタッフにリーダーとしての役割の一部を委譲することは、自然な流れだといえる。「事業の共同創作者」は、「変化の立役者」に比べても、ビジネス戦略への関与度と影響力が大きい。そのため、IT予算の大部分(80%)を自身で管理している。

「事業の共同創作者」：ITとイノベーションによるビジネス戦略の推進

グローバルで活躍するCIOの34%が、「事業の共同創作者」である。彼らはビジネスの要所にITを組み込む巧みさを持っており、ステークホルダーからの信頼を確立し、組織における良好な関係を築きながら影響力を発揮している。彼らの目標の1つは、IT投資とビジネス戦略を融合させることである。

「事業の共同創作者」の他のレガシータイプとの違いは他にもある。「事業の共同創作者」の62%が、イノベーションこそがビジネス部門がITに期待していることであると考えており、この割合が他のどのレガシータイプよりも大きい。また50%の「事業の共同創作者」は、イノベーションと破壊を、発展させるべき組織の中心的能力と考えている。また、「事業の共同創作者」には、コスト削減よりも、売上の増加を優先させるべきと考える傾向がある。

圧倒的多数である90%の「事業の共同創作者」は、ビジネスのニーズに鑑みて、今後も同じ役割を果たし続ける必要があると捉えている。2%のCIOのみが、「信頼できるオペレータ」の移行する必要があると答え、残りの8%は「変化の立役者」に移行する必要があると考えている。

「事業の共同創作者」

このレガシータイプは、ビジネス戦略に専念しながら、利用可能なテクノロジーによってイノベーションをリードできるように、時間をバランスよく配分する。彼らはステークホルダーからの信頼を得て、組織内で良好なリレーションを築きながら影響力を発揮している。「事業の共同創作者」は、製品、サービス、ビジネスモデルなど、複数のビジネス分野における様々な経験を持ち、成功を収めている傾向がある。図中の%表記は、CIOのレガシータイプ別の回答割合を示す。

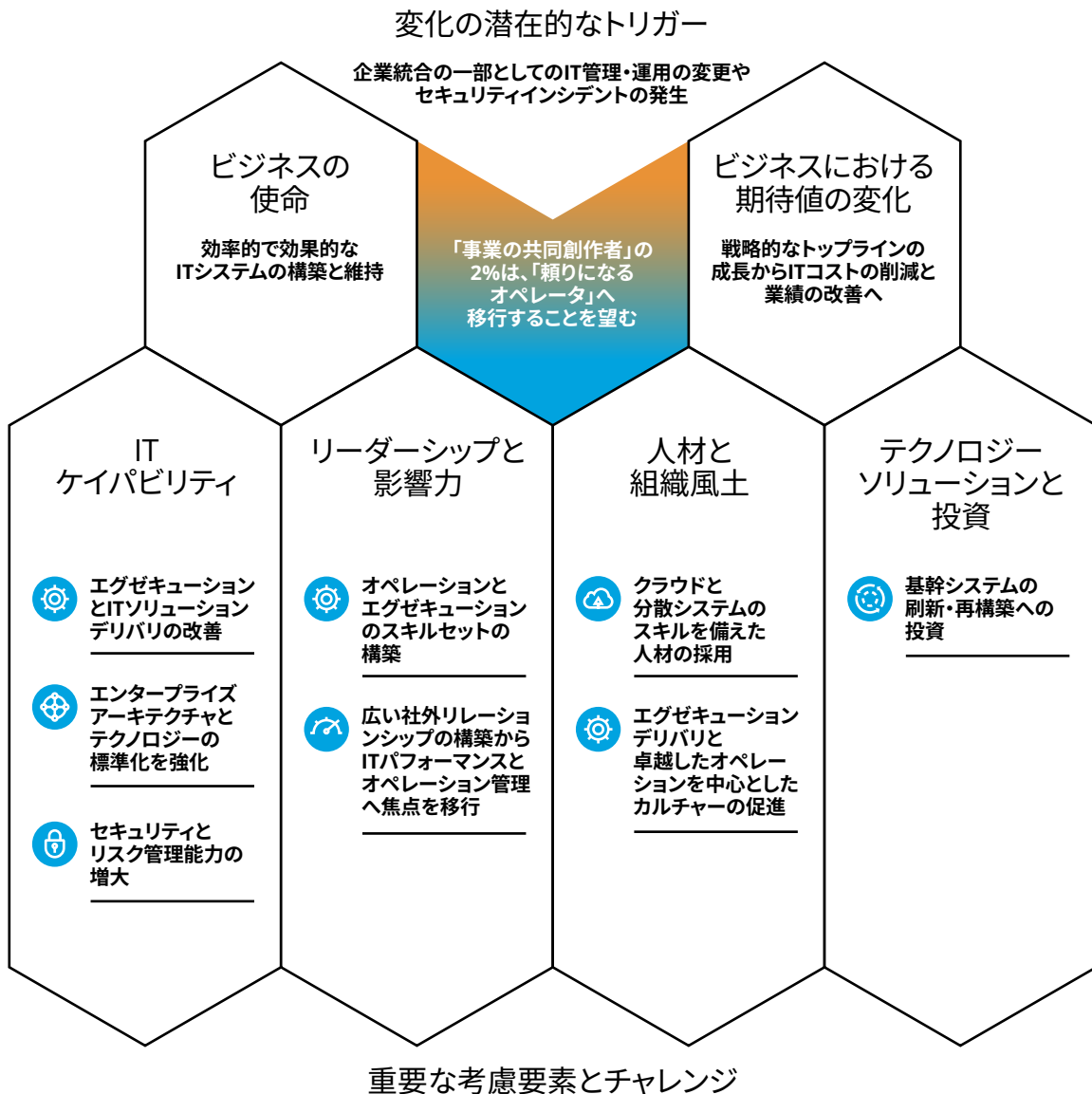


「事業の共同創作者」から 「信頼できるオペレータ」への移行

「事業の共同創作者」全体の2%のCIOは、将来的にビジネスの要請に応じて「信頼できるオペレータ」に移行する必要があると考えている。この2つのレガシータイプ間の移行は、通常は逆方向で行われる。比較的新しく「事業の共同創作者」の役割を担うことになった

CIOとの会話から、その多くは始めに「信頼できるオペレータ」の役割を経験しており、効果的に自社のIT環境を運用できるよう、組織構築と人材育成に注力していることが分かった。ただし、ビジネスに悪影響を与えるような、大規模なシステム停止やデータの毀損・不整合といった、ITに起因した問題が発生した場合、CIOは直ちに優先順位を見直し、影響を受けるシステムの改修・強化などの対応を取る必要がある。これはもち

図18. 「事業の共同創作者」から「頼りになるオペレータ」へ



- ビジネスへのITコミットメントの深い理解を得る
- 卓越したオペレーションを構築する中で、専門的な強力なオペレーションの補佐役を採用する

「私のチームの役割は、車をセンターラインに沿ってスムーズに走り続けさせることだ。私の役割は、先を見てこの車がどこへ向かうのかを見守ることだ。」

— David Songco, CIO, National Institute of Child Health and Human Development

「私たちが仕事をしている場は、参加するだけで誰もが参加賞をもらえるリトルリーグではない。結局はスコアボードがすべてなのである。努力だけを誉められるようなことはなく、必ず結果を出さなくてはならない。」

— Brad Hildestad, executive vice president and CIO, COUNTRY Financial

ろん、この状況下で、CIOが他のすべての活動を中断するという意味ではない。「信頼できるオペレータ」はITオペレーションだけに焦点を絞るようなことはしない。彼らは同時に事業戦略にも関わり続け、大きな変革プロジェクトが進行している場合にはその管理もしなければならない。しかし、ある特定の状況においては、CIOの最優先事項は、効率的かつ安全で信頼性の高いIT環境の運用に投資することなのである。

「事業の共同創作者」は、ビジネス戦略に時間の40%を費やす傾向があるが、「信頼できるオペレータ」は、半分の時間をシステムの運用と管理に割いている。この差は大きく、「事業の共同創作者」は、IT環境の運用の複雑さを、より正しく、深く理解することが求められる。従って、「信頼できるオペレータ」への移行を目指す「事業の共同創作者」は、業務を遂行する上で、優れたシステム運用の専門家を雇う必要があるかもしれない。

「事業の共同創作者」から 「変化の立役者」への移行

「変化の立役者」が必要となるのは、ビジネスの成功が、複雑かつ長期に渡るテクノロジー主導による業務改革に依存する時である。「事業の共同創作者」の8%が、「変化の立役者」になることを理想としている。通常、このようなニーズが生じるのは、大がかりな業務改革の初期か進行中の時であり、IT部門におけるリーダーシップ、ITケイパビリティ、またはテクノロジー

への投資に関して大幅な刷新が必要な時である。「変化の立役者」であるCIOに必要なのは、現状を打開し、組織を正しい道へと導くことである。

「事業の共同創作者」から「変化の立役者」への移行を遂げるには、ビジネスの変革に関する活動に費やす時間を、18%から34%へと倍増させる一方、変化のイニシアティブに充てる時間を、38%から20%へと減らす必要がある。「変化の立役者」は他のレガシータイプよりも、ビジネスプロセスの改善(72%)、デジタル活動の促進(61%)、大規模なIT導入(52%)の面で役割を果たすことを期待されていると考えている。これらの期待に応えるべく、「変化の立役者」へと移行する「事業の共同創作者」は、プロジェクトでの成果を出しつつも、スピード感を持った変革を実現するため、自らとその組織の向かう方向を舵取りすべきだ。

結論:変化し続けることだけが不変である

CIOのレガシータイプに関して、この重要な事実は強調してもし過ぎることはない。現在の状況は決して永続的なものではなく、移り変わるビジネスニーズに応じて、CIOの関心や活動、また他者との関係性を変化させる、いわば「常に変動する状態」なのである。全CIOの55%が、現在のレガシータイプが将来的にも有効であると考えているが、今やその認識は改めるべきであろう。また、レガシータイプは必ずしも絶対的なものではない、ということも忘れてはならない。つまり、「事業

図19. 「事業の共同創作者」から「変化の立役者」へ



重要な考慮要素とチャレンジ

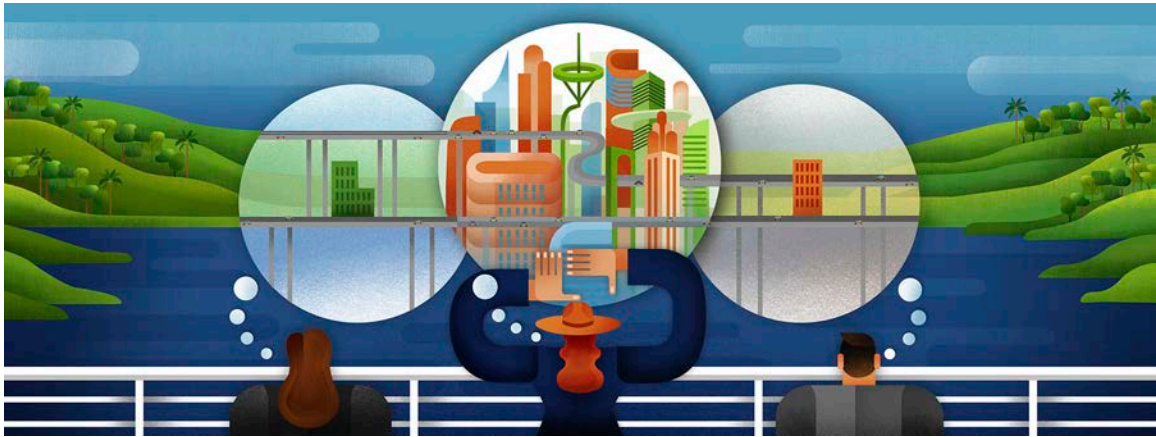
- プロジェクトの成果、対応スピード、変革をサポートするデリバリーを中心としたIT組織を管理・維持する

の共同創作者」は、必ずしも100%そのレガシータイプ
通りに行動するとは限らない。実際のところ、「事業の
共同創作者」は40%近くもの時間をITケイパビリティ、
あるいはそれらに必要なテクノロジーの提供に費やして
いる。

先見性のあるCIOは、現在の業務上の期待に応えつ
つも、将来的なビジネスの優先度を見据えた上で、次
の時代に求められるものに適したレガシータイプへと、
自らを導く。これはCIOの自発的な行動として求めら

れるものであり、ビジネスリーダー達が進むべき方向
を示してくれる類のものではない。組織のリーダーと
して、CIOは最新かつ最良なテクノロジーに関する理
解を浸透させる必要がある。また、他のリーダーに働
きかけ、ビジネスニーズをサポートすべく、最適なテク
ノロジーの活用を積極的に推し進めることが大切であ
る。それぞれのCIOは、自身がビジネスリーダーである
という自覚を持ち、現在と将来の両方のビジネスの優
先度に基づいた針路を決めるべきである。

第4章 デジタル化の課題を把握しIT資産を形成する



ビジネスニーズの変化に応じて、CIOは自らのレガシータイプを変えながら組織のデジタル化を推進し、人材を含むIT資産を管理しなければならない。デジタル化は、ビジネス上の優先事項として既に多くの企業で重要視されており、「デジタル」が何を意味するかがはっきりしていないにも関わらず、取締役会の話題を占めつつある。デジタルという言葉は表面的に捉えられることが多く、完全にデジタル化した企業になるための道のりは、楽観視されている。多くの場合、カスタマエクスペリエンスに影響を与えることが重要と考えられがちだが、デジタルはそれ以上の意味を持つ。これら認識の相違は、デジタルに関する期待、考え方、知識の中にある幻想との不一致によって生じる。CIOには、こうした見解の違いを理解した上で対応しながら、ビジネス自体のデジタル化とその過程において、人を含むIT資産を形成していくことが求められる。

デジタルの再定義

黎明期におけるデジタル化への取組みは、顧客の周囲にあるWeb、モバイル、ソーシャル、eコマース、およびコンテンツ管理が中心であった。これらの仕組みは、ストーリーの中心となる顧客との関わりを向上させることに役割を果たした。デジタルを利用することで、

不特定の誰かではなく、一個人として顧客に対応することが可能となったのである。これはデジタルにとって非常に重要な第一歩であった。

昨今、デジタル関連のテクノロジーが成熟を迎え、人々の行動や欲求の情報を、正確かつ高い親和性を持って捉えることができるようになり、改めてデジタル化を定義し直す環境が整った。デジタル化が影響を及ぼす範囲は、顧客だけが焦点ではなく、従業員、パートナー企業、ビジネスプロセス、製品、さらには業界内外における競合との関係性にすら拡大している。現在の傾向を踏まえると、デジタル化は予測分析と機械学習、IoT、ロボット、クラウド、サイバー、およびAR/VRを含んだものとなる。デジタル化とはまさにそれらのテクノロジーの総称であり、技術要素をどう組合わせて顧客の体験に革命を起こすのか、仕事の進め方を再構築するのか、ビジネス拡大の方向性を再検討する必要があるのか、といった論点を含む。そして、すべてのテクノロジーは、様々なレベルで利用可能となるまでの迅速さだけでなく、メカニズム自体を根底から変える可能性を秘めている。デジタルは、我々のビジネスへの関わり方と取組み方を見直すことに役立つだけでなく、その精度を利用すれば、ビジネス自体を再考し、再形成することさえも可能にする。

「新しい顧客を引きつけ、維持するために、製品やサービスを刷新する際には、我々は必ずデジタル化のプロセスに焦点を当てている。従来の対面でのやり取りと比べて、購入に至るまでのプロセスが全く異なるミレニアル世代を対象とするために、我々が提供するカスタマエクスペリエンスは著しい進化を遂げている。新しい顧客がどのような購入方法を好むのか、過去の顧客の振る舞いとどのように異なるのかといったことに注目している。オンラインチャンネルを通じて簡単にやりとりできるようにするには、『Amazonのような』体験を提供する必要がある。強力な顧客基盤を維持するためには、より若い消費者が最も快適に感じるチャンネルを提供する必要がある。」

— Julia Davis, senior vice president and CIO, Aflac, Inc.

3つの機会

デジタル化は、多くの組織で取り組んでいる様々な機会を実現するために一般的なものとなった。各組織は独自の着眼点を持ち、デジタル化に向け、異なった優先順位を設定している。

同じ社内にながらも、各経営層は、個々の視点に基づき、デジタル化に向けた優先順位づけを行いがちである。うまくスタートを切るには、まず言葉の定義や優先順位、投資基準の目線を合わせるべきだ。デジタル化に対する取組みは、多くの面で成果をもたらす可能性がある。しかしその一方で、コストの増加、必要なスキルの不足、そして現行のシステムやサービス、データへの依存とその複雑な管理の発生にもつながりかねない。一般的に、デジタル化は以下の3つのいずれかに影響を及ぼす。

カスタマエクスペリエンス:競争の激化と消費者の購買力の高まりは、伝統的な製品の強みを失わせ、企業をカスタマエクスペリエンスという新たな戦場へと向かわせる。デジタル化は、これまで見えなかった個々の顧客の行動、嗜好を理解し、個々に対して直接的な影響力を発揮することを可能にする。そして、パーソナライズされた、予測可能かつダイナミックなカスタマ

エクスペリエンスと、シンプルで実用的、かつ信頼性の高いチャンネルの構築を実現する。この状態を目指すには、全ての顧客との接点において価値を提供できるよう、ビジネス全体を統合する必要がある。

デジタルコア:デジタルは仕事の取組み方を変えることを可能にする。それは、カスタマエクスペリエンスを改善するのと同様に、社員が接するITすらも、より興味深く、効率的で、直感的なものに変化させる。そればかりではなく、デジタルコアの活用は、そもそも社員が行う作業自体の自動化をも実現する。これには企業を運営する仕組みの変更も含まれる。前例のないユーザーインターフェースを活用するためには、新しい専門知識、プロセス、システム、および新しいオペレーティングモデルを持つ、特別なバックオフィスが必要となる。

ビジネストランスフォーメーション:ビジネストランスフォーメーションは、デジタル化の3種類の中でも、最も広い範囲で適用できるものといえるだろう。デジタルテクノロジーは、主要なビジネスの強化や、ビジネスモデルの変革、新しい市場への参入といった面でのように貢献し、従来とは別の形で、収益の向上に活用することができるだろうか。つながる相手の増加、競争の激化と消費者の購買力への対応といった混乱は、新たな参入機会や、新しい製品、ビジネスモデル、組織、そしてエコシステムを必要とする。

デジタル化に向けた取組みの不整合: デジタルがもたらす混乱への準備

DeloitteとMIT Sloan Management Reviewが実施した最近の調査では、87%の経営層が、デジタルテクノロジーが業界に混乱をもたらすだろうと回答した。その内わずか44%しか、彼らの組織がこれらの迫りくるデジタル化の潮流に対し、十分な準備を行っているとは答えていない。¹

この二極化された状況において、CIOたちは、大きな脅威と素晴らしいチャンス両面を見出すことができる。ネガティブな側面としては、デジタルがもたらす混乱に対して十分な準備ができていない場合、CIOと彼らのIT部門は非難にさらされるかもしれない。デジタル化は、幅広い分野と可能性を持っているが、そのためには強力な技術基盤の共有が不可欠である。そうであれば、まさにCIOこそがこの変革を担うべきではないだろうか。

多くの組織は、非常に微妙な環境に置かれている。CIO以外のリーダーたちには、デジタル化の一部の側面しか見えていない。CMOは、全チャネルの顧客エンゲージメントに、COOはロボットによるプロセスの自動化とサプライチェーンへのIoT適用に、CFOは解析とブロックチェーンに基づく企業間のトランザクション処理といったように、それぞれ異なる分野に注目している。しかしながら、CIOはデジタルの「全体像」を策定する立場にある。新しいテクノロジー、アーキテクチャ、またデリバリモデルを適切に組み合わせるような投資を支援することで、冗長な個別最適化とソリューション同士の矛盾を回避する。デジタルコンテンツやその独自性、データの集約や分析、統合と協業に焦点を当てたプラットフォームは、あらゆるデジタル化に向けた施策を推進し、その改革を加速する強力な武器となる。セキュリティ、信頼性、スケーラビリティ、拡張性、保守性に対する一般的なアプローチは、企業の要件を初期のプロトタイプや試作に組み込むのに役立つ。さらに本番環境でこれは、デジタル化に向けた取組みの強化・拡大にかかる時間の短縮化につながる。

これらの期待を実現するために、組織のデジタル化の推進を目指すCIOにとっては次の3つの考慮点がある。

企業全体に渡ったアイデアとソリューションを結びつける:各事業部のリーダーが、3つの機会にそれぞれ独自の方法で取り組むことになると、必ずしも最適と

はいえない投資を行い、より幅広い選択肢を失うことになる。例えば、製造ライン内でIoTを効率的に使用している製造グループは、市場での製品の使用状況を監視するために同じIoTインフラストラクチャを流用できる可能性や、それによって顧客の行動を理解することが、新製品を生み出す原動力となる可能性を考慮していないかもしれない。CIOはアイデアの実現を支援し、ビジネスにおける優先課題の解決を計画・実行することのできる、デジタルプラットフォームの構築とそれを用いたデジタル化に努力を惜しまない。「ビジネスの共同創業者」として、この不整合に対処することは、CIOにとって大きなチャンスとなる。

ITの進化を先導する:CIOは、ますます選択肢が広がるITの運用と実行モデルをサポートするために、必要なスキルセットをどのように方向づけ、獲得するかを理解する必要がある。だが、IT担当者が、個別最適化された各現行システム、プロセス、トランザクションの実行や年次の予算ベースの活動に固定化されてしまっている場合、これは困難を極める。IT部門自体が変革期にあり、その運用、展開、および組織モデルは進化の過程にある。また、ITのインフラストラクチャ、アプリケーションに加え、IT担当者のスコープ、スキル、組織的能力といったITの構成要素全体が進化しつつある。

進化に向けた取組みは、効率化とコスト削減を実現する方法となり得るが、CIOはこうした方向性が、ビジネスからの要求事項ではないことを認識すべきである。事実、ITインフラストラクチャとアプリケーションの簡素化が、ビジネス上の優先事項だと回答している回答者は半数以下(46%)である。CIOは、こうしたITの運用と実行のベースを固めた上で、「信頼できるオペレータ」として、IT業務においてより大きな変化を起こす絶好の機会を得ているのである。

新しいパートナーシップを探る:新たな潜在的なパートナー企業を考えると、「規模の大小」は問題ではない。従来のパートナーシップを超えて、新しいアイデアを生み出し、新しい能力を獲得するにはどうすれば良いのだろうか。CIOは、デジタル化において、パートナーとの協力関係をどのように構築しているだろうか。一部の組織は短期的な解決策を必要としており、本格的なデジタル化に向けた取組みまでは望まれていない。しかし、そのようなレベルであっても、どれだけのことが自社内で実現できているだろうか。社外に目を向け、以前の提携先よりも規模の小さい企業で実現されている、先進的なテクノロジーを活用すべきではないだろうか。「変化の立役者」として、CIOは従来のパートナーにとらわれずに検討する必要がある。

結論：CIOこそが未来を描ける

デジタル化は、CIOがデジタルテクノロジーに関するビジネスニーズを探っていく中で、チャレンジングでエキサイティングな時間を提供する。また、CIOは、組織全体に渡るデジタル化の潜在的な影響に対し独自の視点を持つことで、予想を超える成果を導き、未来を描くことができる。さらに、主要なステークホルダーか

らのデジタル化に対する要望にとらわれることなく、将来に目を向けることができる。そして船長と航海士の両面の役割を担うことで、異なる戦略を共通のビジョンに変え、最終局面を見据えながら、個々の施策を実施していく必要がある。今こそCIOは、より大きなIT資産を形成するために、このデジタル化の可能性を受け入れ、IT部門だけではなく、ビジネス全体のために活用していく先頭に立つべきである。

脚注

1. G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron and N. Buckley, "Aligning the organization for its digital future," MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2016.

日本の見解

日本のリサーチ専門家の見解

CIOの役割は、CxOをはじめとする社内ステークホルダーの説得にある

企業ITの現状

IT予算の大半は既存システムを維持するために長く費やされ、新規投資には全体予算のせいぜい3割以下しか充てられていないという7:3ルールは、国・地域を問わず未だに多くあてはまる。また、3つのCIOパターンの中では「頼りになるオペレータ」が最多層である本サーベイ結果から、CxOやビジネス部門がIT部門に対して期待する役割は、まず現行システムの安定稼働の担い手であることが根底に見えてくる。

本サーベイ参加企業の9割が、自社の基幹系アプリケーションを今後再生、リプレース、または刷新（一部は撤去）すると回答し、現状維持のままで良いとした回答企業は1割にすぎなかった（Appendix 質問27）。こうした傾向は海外と日本で違いがなく、老朽化した基幹システムの再構築という長年かつ一朝一夕には解決できない課題は、どのCIOにとっても共通の悩みの種である。

大企業であるほど、肥大化した社内システムを時代のニーズに合わせて刷新しなければならない緊急度も高まっている。ビジネス要件や法規制は頻繁に変わることを前提とし、それらに対応できるよう、企業システムも柔軟性を高めておかなければならない。しかし実際は、「基幹システムの刷新・再構築」が自社ビジネスへの影響も大きいと回答した企業の中で、現行システムの問題点として「柔軟性の欠如」を指摘する割合が最も高かった（Appendix 質問24に続く分岐質問）。また、標準化や自動化などを通じて保守・運用業務を省力化し、ITコスト構造を転換させない限り、現状は変えられない。CIOこそがこのような構造転換によって新規IT投資のための原資を確保し、次世代に向けた企業ITのあるべき姿を描くことができる。

機運が高まるデジタル化や新技術の採用

日本企業が今後2年間に自社のビジネスに影響を与えると認識している3大テクノロジーとして、デジタル、サイバーセキュリティ、先端テクノロジーがあげられた。グローバルの全体平均では、上位2つにデジタルとアナリティクスが、次にクラウドとサイバーセキュリティが並ぶ結果となった（Appendix 質問24）。こうした領域において、CIOの眼ではいずれも現状は投資不足と判断されている（Appendix 質問25）。

日本では「攻めと守りのIT投資」と表現されるように、自社のシステム環境の安全性・堅牢性を確保しつつ、デジタル化を推進し、AI、IoT、AR/VRなどの新たなテクノロジーを取り入れ、経営や製造・サービス現場、また新規事業開発に活かそうとする機運が高まっている。また、日本のCIOのイノベーションや成長に対する積極的な関心が過去1年間で急伸している傾向が、今回のサーベイ結果でも判明した。

日本のCIOの特徴

海外のCIOは、イノベーションやその影響について、まず自社の業績や成長にどのくらい寄与する想定なのか経営層への説明が求められる。それに対して、日本のCIOは業績に対する感度が低く、効果を測定すべき「IT投資」を、毎年確保する「IT予算」もしくは年間費用として捉えがちな傾向が垣間見られる。

しかし、先天的な「生まれ（Nature）」とキャリア経験の中で後天的に培われる「育ち（Nurture）」の特性を見る限り、日本のCIOもグローバルトレンドからかけ離れてはいない（第1章）。どのCIOも自身が持つべき理想の能力と、現状の能力とのギャップを認識している。外部環境の変化に適応し、リスクを想定した上で

行動し、そして物事を大局的に捉えて数字やファクトで説明する、といった能力が日本のCIOにも一定レベルは備わっていると結論づけることができる。

国籍を問わず、CIOは先端テクノロジーを積極的に活用する意欲がありながら、社内のステークホルダーを説得し、次の計画・実行を主導するリーダーシップを十分発揮できていない傾向が共通している。日本のCIOに特有なのは、他国のCIOよりもコンセンサスと調和を重視する点である。そのため、自身の権限範囲では迅速な意思決定に努めるものの、経営層の承認を要する自社の大きな決断には時間を要さざるを得ない状況に多々直面していると考えられる。

CIOに求められるのはビジネス価値を追求する姿勢とリーダーシップ

一見すると開発アプローチや投資評価基準が真逆の新旧テクノロジーを理解し、自社にとって両者の最適なミックス(組み合わせ)の必要性と価値をCEOや他のCxOに説き、適切なタイミングで自社の投資を決定する(させる)かは、ひとえにCIOの力量にかかっている。“Every company is a technology company”(全ての企業は「テクノロジーカンパニー」である)といわれるように、テクノロジーを駆使する者がビジネスを制するといわれるほど、今日の企業経営やビジネスはIT

ありきで成り立っている。高価なテクノロジーはもはや過去の産物と化し、IT製品・サービスの低廉化と大衆化が進んでいる。資産を持たないスタートアップ企業が斬新なビジネスモデルと先進技術を使いこなし、いつの間にか老舗企業を脅かす存在となる現実を我々は目のあたりにしている。

特に日本では、テクノロジーを理解する経営トップは稀である。だからこそ、ビジネスを理解し、自社や業界に影響を与えるテクノロジートレンドをいち早く見通せるCIOの役割は大きい。ビジネスリーダーとしての素養を持ち、ビジネス価値を語ることのできるCIOこそが、自社の事業戦略と整合がとれたIT構想・導入の指揮をとり、テクノロジーミックスを攻略し、自社が「テクノロジーカンパニー」となるためのナビゲーターとして欠かせない存在となるであろう。

市場や競合の動向把握に時間をかけ、いつまでも実行に踏み切れないようでは、破壊力と創造力を持って迫りくるデジタル化の波や、業界を揺るがすような大きなうねりに飲みこまれ、企業としての存続さえ危ぶまれてしまう。そうした高波が押し寄せるのをただ待つのではなく、周囲を巻き込みながら変革をリードし、至難を乗り越えるための行動を起こすことこそ、日本企業が熾烈なグローバル競争に打ち勝つ一手となるのではないだろうか。

寄稿者



柏木 成美 リサーチマネジャー

米系のコンサルティング会社及び調査会社を経て現職。テクノロジーリサーチのチームリーダーを務める。国内外のテクノロジートレンド、IT投資動向、テクノロジー戦略、ITソリューションに関する豊富なリサーチ経験を有する。

日本のコンサルタントの見解

IT組織変革にはCIOの強いリーダーシップが求められている

IT組織変革における問題の本質

「グローバルで最適なIT組織に変革したい」、「システム維持・運用の安定化やセキュリティ対策に追われ、戦略的な投資ができない」、「事業部門への貢献度を高めるための人材配置や育成はどうすればいいのか」といったIT組織の変革に関する相談が多く寄せられる。

その様な相談を受け、問題の本質が何であるか議論を進めていくと、変革に対して障壁となる共通の前提が横たわっているケースが多いように感じている。この障壁を乗り越え破壊的な取組みを断行し、変革を推し進めている日本企業は多くはないというのが実感である。

変革が思うように進まない理由を聞いてみると、行きつくところ、人材のスキル・マインド、あるいは組織文化の話に至ることが多い。これらの問題の解決を考えた場合、我々コンサルタントだけでは即効性が働きにくい状況も多く、抜本的な変革をすすめるには現場での改善だけでは時間がかかり実現性が高まらないといった結論に陥ってしまう。

このような障壁が過去から永続的に存在する日本企業では、これまでのCIO（あるいはそれに相当する役員等）において、IT組織変革に対する認識の低さ、あるいは変革を実現するほどの時間がない状況での頻繁な責任者の交代等が見受けられ、ITに関するトップマネジメント体制の問題がこの障壁を強固にしている主要因の一つではないかと捉えている。

海外企業におけるIT組織運営の課題感

企業やIT部門の組織文化が企業におけるデジタルイノベーションの大きな障壁となっていることが、米国のレポートで挙げられている。声高にデジタルシフトの戦略を目標に掲げる企業は多いが、受け止める側の従業員にとっては足元の業務の中で何が変わるのか明確にイメージできていないといったケースは、日本企業だけでなく各国企業においても例外ではないようである。

グローバルのデジタルイノベーションが進まない企業のIT部門の組織文化を見ると、官僚的でのんびり、リス

ク回避重視、階層的でサイロ化といったキーワードが当てはまるということであり、日本企業においても同様な状況ではないだろうか。

さらには、デジタルイノベーションに成功している企業においては、外部人材の採用よりも、現有の従業員に対するトレーニングとデジタル関連プロジェクトへの配置による退職リスク低減の取組みを優先している等、特徴的なアプローチをとっている。日本のみならず各国の企業にとって、デジタルイノベーションという一つのテーマをとってみても、ITソリューションの導入のみにとどまらず、組織文化の変革や人材のモチベーション向上を図ることが欠かせない取組みの一つとして認識されている。

ただ、人材の話になると、「IT部門の人数は少なく変革を推し進めたくても実行できない」という声を多く聴く。ITサービス企業のIT人材だけでなく、企業のIT部門人材の不足も日本の企業において問題となっている。

IT人材市場の枯渇状況は日本だけではなく世界各国で起きている問題であり、IT部門の適正な要員規模を見極め、効率化を図ることを課題として挙げる企業が多くなってきている。

プロジェクト型業務や非定型業務が比較的多いIT部門において、管理職が直接管理する部下の適正な人数（管理スパン）については、明確な基準があるわけではない。

1つの事例として、ある米国企業の取組みを紹介する。ITヘルプデスク等は効率化を追求し管理スパンが高めになるように改善するが、アプリ開発等の業務領域については、8~10人を管理スパンの基準値として組織体制をデザインしているという各社によって事情が異なるため、この基準値が全てに当てはまるわけではないが、この企業においては、業務特性、標準化の度合い、業務の複雑度、業務の独立性を判断軸として適正人数を見極め、経営の意思決定に活用している。

日本企業においては、情報システム子会社の有無や事業部門や外部ベンダーとの関係性に依拠して大きく基準値が異なる可能性があり、IT部門が担うべき役割を再確認することから始める必要があるかもしれない。

いずれにしても、ITプロジェクトの失敗リスクを低減し、効率的な組織運営を実現するためには、業務内容の詳細把握、外部ベンダー活用方針の明確化等を行った上で、適正な要員規模を把握・管理しておくことも必要な準備の一つと考えられる。

今後の変革に向けて

日本企業においては、CIO職は馴染まない、また導入している企業も限定的という見方もあるが、変革のスピードを上げて成果を刈り取るため、CIO自らトップダウンによるリーダーシップを発揮することが強く求められる時期に来ている。

本編のCIOサーベイにおいても言及されているが、外部ベンダーの活用により組織の機敏性や柔軟性を向上させることに多くのCIOは必要性を感じていない。

自前主義や抱え込み型の文化が強い日本企業においては、更にこの点が顕著になり、従前のウォーターフォール型開発を前提とした組織体制・役割から脱却できていない企業が多く存在すると想定している。

ITがビジネスの前提となっている今、ITは情報システム部門だけのものではない。ITがビジネス推進に対する足枷にならないためにも、企業におけるIT部門の役割と責任を再確認し、歴史的に専門組織化・肥大化したIT部門の今後の必要性について、企業価値の観点から考えてみることも必要ではないだろうか。

CIO自ら、「破壊すべき組織」という観点も含めてゼロベースで組織戦略を練ることが変革への糸口になる。

寄稿者



山本 有志 シニアマネジャー

多様なインダストリーに対して、業務改革、組織改革、ITコスト削減などのアドバイザリーサービスを提供。経営、業務、ITの知見を活用し、経営層に対してコンサルティングサービスを提供している。

日本のコンサルタントの見解

攻めに転じるには、守備力の進化とリソースの確保が必要である

はじめに

当サーベイでは、CIOを「頼りになるオペレータ」、「変化の立役者」、「事業の共同創作者」という3つの役割に分類した。現段階では、頼りになるオペレータが55%を占め、そのうち多くのCIOが将来的には変化の立役者、もしくは事業の共同創作者にシフトしたいと感じている。

日本のCIOは海外と比較して受け身の意識が強いため、頼りになるオペレータの割合がさらに多いと思われるが、上述の当サーベイの結果と同様に、新しい役割を志向するCIOの読者も多いかと思う。

しかし一方で、ビジネス側はCIOに対して既存システムを安定的に運用することをこれまでと同様に期待しており、今後も頼りになるオペレータ(守り)の側面を軽視することはできない。

CIOが対応すべき守りの課題

ではCIOが、ITの運用について、これまでと同様の守備範囲と方法論に従っておけば良いかという、そうではない。日増しに脅威となっているビジネス環境や、変容するビジネスに即応するため、守りといえども強化かつ進化しなくてはならないのである。つまり、新時代の「守り」とは未知なる攻撃に対する防備と、品質・安定・スピードを共存させた運用がその新たな定義として認識される必要がある。

サイバーセキュリティを例にとってみよう。日々高度化、複雑化するサイバー攻撃は、大きな事業リスクとなって企業や組織を脅かしているが、経済産業省が発表した「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」では、日本の経営幹部のサイバーセキュリティへの意識が低いことを示している。まず我が国のCIOがすべきことは、サイバーセキュリティ対策を率先して検討し、次に経営層に対してセキュリティリスクが顕在化した場合のインパクトを丁寧に説明した上で、それが決して可能性の低い話ではないことを伝え、彼らの危機意識を醸成することである。投資が無事承認され、対策を実施する局面に当たっては、外敵を未然に防ぐことだけでなく、侵入されることも想定し、早期に発

見・リカバリーする処置も合わせて講じる必要がある。防止策を構築して安心するのではなく、リスクが顕在化した場合のインパクトを最小限にする手立ても含めて実現することは、多くのCIOにとって、重要な責務である。

また運用管理の考え方を例にとってみても、日本のCIOは、欧米で主流になりつつある新しいテクノロジーや方法論を取り込み、進化させていく必要がある。従来、運用管理は「システムの安定稼働」がその主たる目的として位置付けられてきたが、DevOpsといった手法を取り込みながら、安定運用に加えて、新しく開発された機能を速やかに定着化させていく役割も求められてきている。

元来、システム開発部門は、開発のスピードを重視するあまり、品質に対する意識が弱く、一方運用部門は品質の安定に対する意識が高いため、新しく開発された機能を次々に受け入れることに難色を示す傾向にあり、両者は対立的なものとして認識されてきた。しかし本来両者は「ビジネスの価値向上」という同じ目標を持っているはずであり、決して対立的な文脈で語られる存在であってはならない。今後システム開発部門は運用を意識した新規機能の開発を行い、運用部門はエンドユーザーが新しい機能を素早く、かつスムーズに利用できるように展開することを意識して、両者が連携を深めることが必要となる。

このようにDevOpsは開発部門と運用部門の両者を一体化させて、ビジネスの価値を早期に実現するための仕掛けであるが、これを効果的に導入するためには、CIOの力が欠かせない。なぜならDevOpsは、現場の運用に少し手を加える程度で効果がもたらされるものではなく、組織・プロセス・ツールを変化・発展させなければならないため、実現にはトップダウン型の改革が必要だからである。CIOはこの新しい思想を表面的に理解するのではなく、組織に合ったプロセスを検討し、現場へ展開できる存在にならなければならない。

攻めに転じるためのリソース確保

このように、一部例を示しただけであるが、「守り」を強化するだけでも、日本のCIOがすべきことはたくさんある。しかしこれでは、多くのCIOが理想としている「変化の立役者」または「事業の共同創作者」になるには、自身と組織のリソースがあまりに足りないと、途方に暮れる方も多いのではないだろうか。守りを強化しつつも、人と時間をできる限り節約するにはどうしたら良いのだろう。

ひとつのアイデアとして、まずは運用管理の自動化を検討してみてもどうか。これについては着手・実現している企業も珍しくはなくなっているが、日本の市場ではまだまだ道半ばの様相である。DevOpsの導入にも欠かせない要素であるため、まずはその第一ステップとしてチャレンジするという意味でもお勧めしたい。

運用管理が自動化されていない企業では、IT運用業務が属人化されているため、障害復旧の対応人員確保に時間がかかり、また定型化されていたとしても運用手順が多岐に渡るため、正しい手順の理解や手順書の更新に多くの時間を費やすなど、結果として防戦一方に陥り、攻めに転じられていないところが多い。運用の自動化を実現するには、複数のシステムや組織の間で、複雑に絡み合った現状を解きほぐす必要があるため、中々初めの一步を踏み出せないでいるのかもしれない。しかしそれではジリ貧だ。単なるコスト削減という視点ではなく、ビジネス変革に向けたリソースの源泉を確保するために、CIOは運用管理の自動化を推進すべきであろう。

寄稿者



またCIOが抱える仕事を、一部移譲することも考えてみてはどうだろうか。IT部門の仕事を攻めの側面が強い上流フェーズ(例:IT戦略、システム化構想)と守りの側面が強い中・下流フェーズ(例:システム導入プロジェクトの要件定義・開発、運用保守)に分解した上で、CIOはより経営目線が求められる上流に注力し、中・下流は情報技術に長けた人材に任せてみるというものだ。人間は相反する2種類のものごとを同時に思考すると、結果が中途半端になりがちだ。守りに意識がちらついては、思い切った攻めの作戦を講じることができない。もちろんCIOは上流から下流まで全体的に俯瞰する必要はあるが、それでもある程度攻撃と防御を専門化させることができれば、それぞれ徹底した対策を打つことができるはずだ。

結び

これからのCIOはビジネス変革に貢献するため、攻めの意識とスキルを持ち、さらに十分な要員を確保しなければならないが、かと言って上述した通り、守りを疎かにすることはできない。CIOは新しいテクノロジーの導入や、自分の片腕となる人材の活用等を通して、守備力の維持・強化を図りながら、守りに使うリソースを最小化し、余ったリソースを攻めに投下することで、企業価値向上に貢献すべきであろう。CIOは攻めと守りでハードな舵取りが求められるが、航海を成功させるためには、本章で述べた例を参考に、守りの改革を意識することで攻めを強化することが必要ではないだろうか。

石綿 眞事 シニアマネジャー

米系および日系のコンサルティング会社を経て現職。グローバル企業を中心に、大型のクロスボーダー案件に主に従事。多くの業務改革・IT構築プロジェクトに関与し、基本構想、企画、導入、保守運用まで幅広い経験を有する。

日本のコンサルタントの見解

新しいテクノロジーには、継続的かつ「アジャイル」で取り組むべきである

日本企業を取り巻く現状からの焦燥感

みなさんが現時点でどのタイプのCIOであるか、次にどのタイプに進むのかを問わず、現在の日本企業が置かれている状況を、CIOの視点で改めて客観的に理解しておくことが、次の一手を考える上で最初のステップとなる。

CIOとしてテクノロジー主導のビジネスを推進する好機が今そこに訪れているものの、私はそのスピード感に対しては強い焦燥感を覚えている。

新しいテクノロジーの活用により、規模が小さい企業であってもマーケットに参入しやすい環境が整いつつあるが、これは一方で他業種による参入の敷居を下げることもつながる。今やグループや系列企業への依存度の高さが足かせになり、「自前のできる」ことも、もはや強みとはいいい切れなくなっているのが現状である。

また、グローバル基準での規制や標準化への対応、海外と比べて極めて低いとされる日本の労働生産性の改善は、国内あるいは海外企業とのM&Aという選択につながる主な要因の1つである。こうした内外の変化の速さに対して、日本企業は適切に対応できているのだろうか。

無論、私たちも手をこまねいていたわけではなく、一定のシステム投資によって、部分的にはデジタル化を進めてきた。ただし、自社業務の最適化を目的とする、カスタマイズを前提としたシステム開発・システム統合は、あまりにも作業量が大きく、時間がかかり過ぎる。これでは外部の変化のスピードとの差を縮めることはできない。また、新しいテクノロジーへの投資もこの次とされてしまい、近い将来の競争力を損う結果を招く。「年度単位」を前提としたウォーターフォール型の業務・システム改革だけでは、前述のような日本企業を取り巻く環境に立ち向かっていくのは、非常に厳しい戦いであるといわざるを得ない。

今こそ、変化のスピードへの適応力を高めるため、計画・実行・検証のサイクルを短縮化し、方針や計画の軌道修正を前提としたアジャイル型のアプローチで取り組むべきではないか。そしてこのプロセスの上で、テクノロジーを「武器」として、自社の成長に向けてプロアクティブに取り組む態勢の構築が不可欠な時である。

まず行うべきは自社のIT資産(レガシー)の把握

「テクノロジーを武器とする」。そのためには、まず己を知る必要がある。具体的には、現在の自社で採用している「枯れた」テクノロジーを含めた、保有するIT資産を正しく知ることである。これは何も「頼りになるオペレータ」に限って必要となるものではない。

例えば、IT資産の管理1つをとっても、かつてのように自社のIT部門だけで完結するようなケースは多くない。日本国内でもシェアードサービス化が進み、グループ内で求められるシステムの機能を、サービスという形で共有あるいは利用しているケースも少なくない。

また、テクノロジーは決してIT部門の独占物ではない。全社的なEA(エンタープライズアーキテクチャ)の構築を推し進めている中でも、例えばビジネス部門によって作られたサブシステムやツールが残っているケースも依然として多い。日本人ならではの、サービスレベルに対する意識の高さから、日々の現場業務に適應するため、むしろ増加している場合すらあるかもしれない。

ITガバナンスの強化が必要とされながらも、足もとを見ると、自社が保有するソフトウェアのライセンスの使用状況や保守期限、次回の更新サイクルを把握できている企業はどれほどあるのだろうか。外部から調達したものだけでなく、自社のシステムがどのように業務をサポートしているかという機能配置の整理や、システムアーキテクチャなど、開発した現行システムを理解するための最低限のドキュメンテーションもIT資産の把握には不可欠である。

こうしたIT資産の特定や把握を確実に行的っておかないと、次世代のシステムへの切り替えはおろか、将来いつ起こるかかわからないM&Aの対応や、それらに向けた正しい投資判断の材料すら、CIOとして提示できなくなってしまふ。今こそ自社の「レガシー」の把握と、それに使われている「枯れた」テクノロジーの再評価をすべき時である。

不可欠となる新しいテクノロジーへの継続的な取組み

自社が持つIT資産やテクノロジーを把握できたとして、次のカギは、新しいテクノロジーにいつ踏み出せるかである。これは、雑誌やインターネットで目にする言

業を学ぶような、キャッチアップする(追いかける)というレベルの話ではない。

自社が採用していない、あるいは業界としても手を出していないテクノロジーこそが、新しいビジネスの創出や、自社の変革を助けてくれる可能性は高い。したがって、自社で適用できる可能性があるかを見極めや、いつ取り組むのかといったロードマップを用意しておくことは最低限必要である。あるいは、部分的な範囲であっても、パイロット検証を行い、自社への適用について具体的な検証を開始してみる準備が必要である。そのためには、新しいテクノロジー関連の取り組みへの優先順位を下げてはならない。

例えば「FinTech」を例に見てみよう。欧米では既に実用化が進んでいる中で、日本ではようやく勉強会が始まり、自社の戦略と組み合わせられそうな、スタートアップ企業との提携が模索されているレベルに過ぎない。実際に私たちが一顧客としてサービスの恩恵を受けるのは、まだまだ先であるばかりか、ひょっとするとその先が見えていないのが実情ではないだろうか。これまでの十数年における国内金融業界での再編や、その結果として残ってしまったレガシーの運用やシステム改修・再構築に、人と予算を優先的に振り向けてしまったことも一つの要因である。

この例から学ぶべきことは、「気づいた時には既に手遅れ」ということである。仮に、周囲の動向を見極めた上で行動に踏み出せる瞬発力があっても、連携できそうなテクノロジー企業は、既に他社と別のエコシステムを形成してしまっているだろう。他者を追いつき、二匹目のドジョウを狙うか、別の土俵で勝負するか道が残されていないのである。

寄稿者



軌道修正を前提とした、アジャイル型の仕組み作りを

自社が先んじる必要性は容易に理解できよう。だが、どのように手を打つべきか。研究・調査のためのタスクフォースを組むようなことは、その場しのぎの対応であり、あまり意味をなさない。今の業務やパートナーシップの延長線上と捉え、その場その場で取組むには、重たいテーマばかりである。

一部の企業では、CTOのロールを設置したり、POC(実証実験)を行うケースもあるが、今こそより本気を見せる時である。

私の提案する4つのステップは次の通りである。①テクノロジーの潮流を掴み、自社における新技術の適用領域を見極めておくこと、②これらに取組むためのパートナーを把握し、複数のケースでエコシステムの形成に向けた準備をしておくこと、③小規模でもエコシステムを用いたパイロットプロジェクトを行い、その実効性を検証すること、④実行に移すための仕組み作りと実行計画を立てること。

重要なのは、こうした一連の流れを定常的なCIOの業務として組み込んでおくことである。そうすることで、時流を捉えた軌道修正を可能とする、挑戦の機会を複数持つことができる。システム開発だけでなく、新しいテクノロジーの活用や、ビジネス変革の取り組み自体に、アジャイル型のアプローチを適用していくのである。

ぜひCIOとして、自社のビジネスや業界に対して、テクノロジー主導のイノベーションをこの日本から起こそうではないか。そのためにも、前掲のようなエコシステムを含む仕組みの構築や、ロードマップ策定に向けた投資を、積極的かつ継続的に行うべきである。「先行逃げ切り」こそが、現代の勝ちパターンなのだから。

箱嶋 俊哉 シニアマネジャー

金融および公共インダストリーを中心に、テクノロジーを軸としたコンサルティングサービスを担当。企業統合や基幹システム再構築などの、グローバルおよび大規模プロジェクトに従事。ITをはじめとした人材育成も得意としており、外部講演や執筆も多数手掛けている。

Appendix

A-1. 回答者属性

回答企業数 **1,217** 社 回答企業の国籍 **48** カ国 グローバル **15%**
(うち、日本企業:53社) 1,000企業

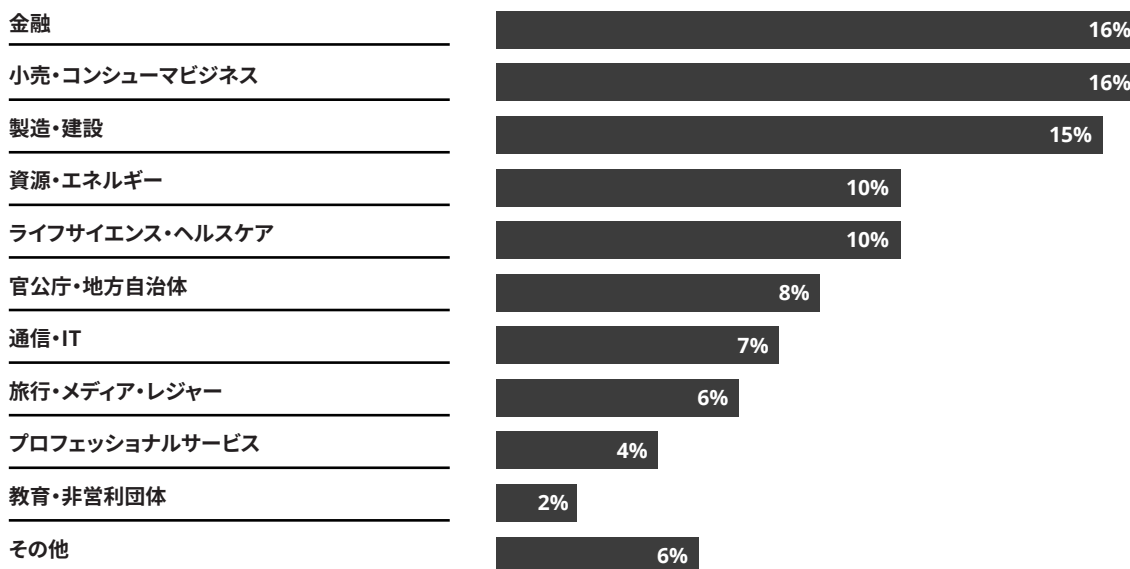
現在のCIOパターン別割合

● 頼りになるオペレータ ● 変化の立役者 ● 事業の共同創作者



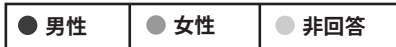
N=1,216

業種



N=1,216

性別

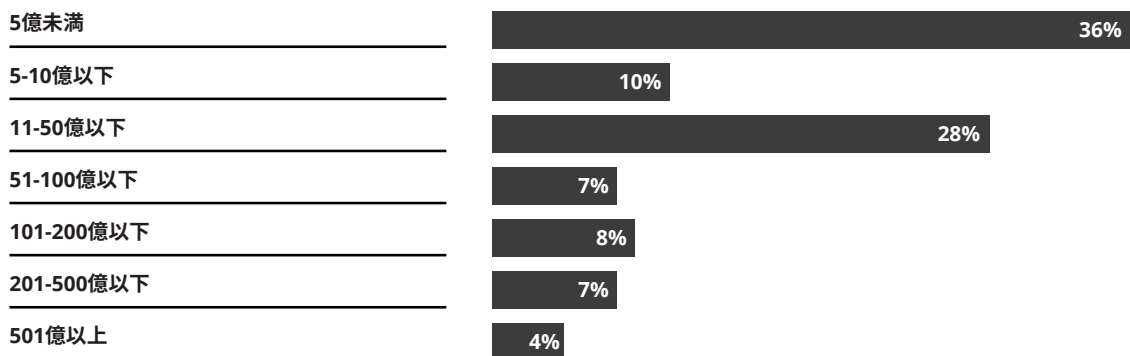


地域



N=1,217

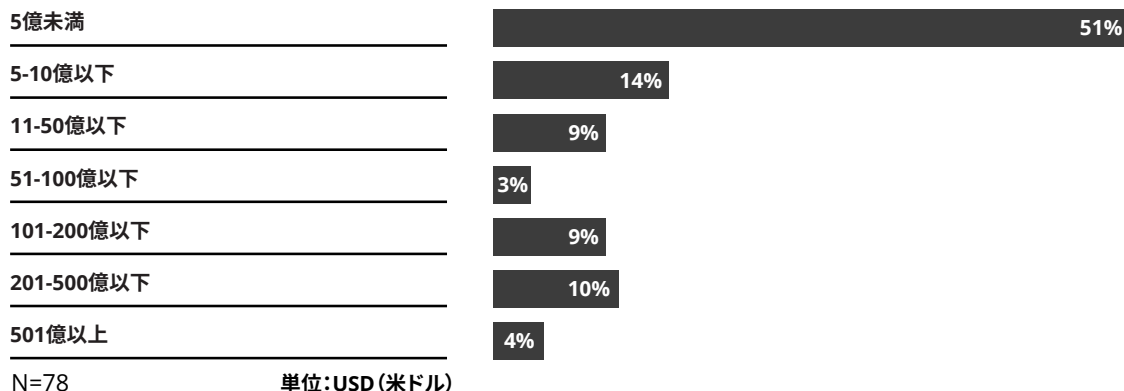
売上(民間企業)



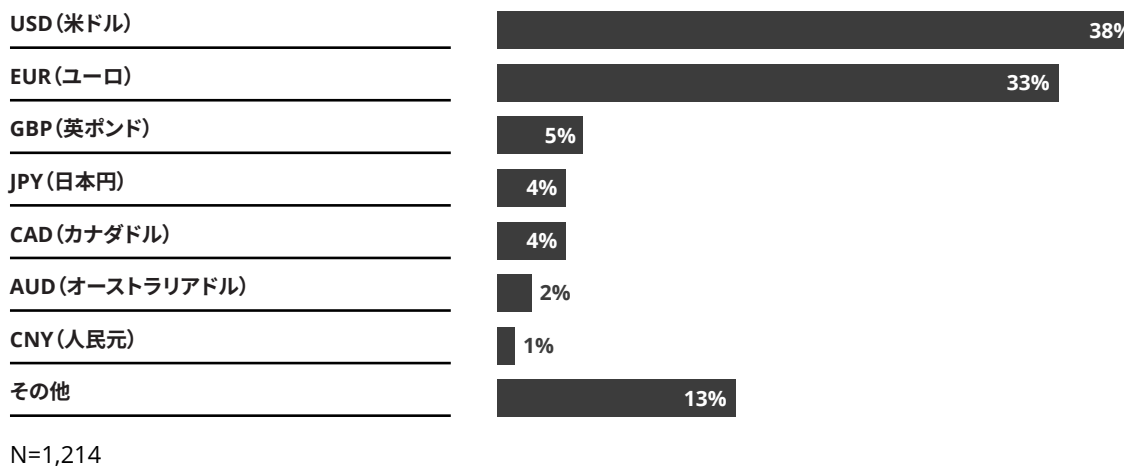
N=934

単位:USD(米ドル)

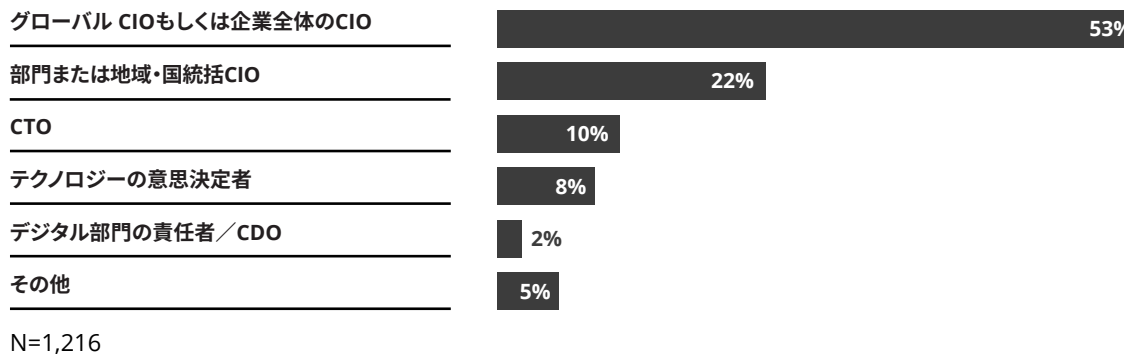
総支出(官公庁・地方自治体)



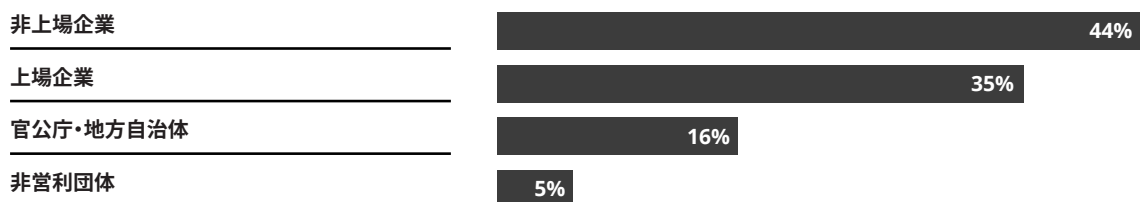
通貨



職位

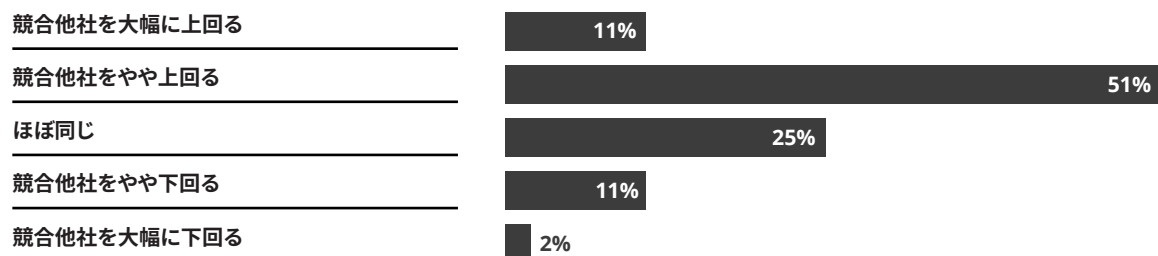


企業形態



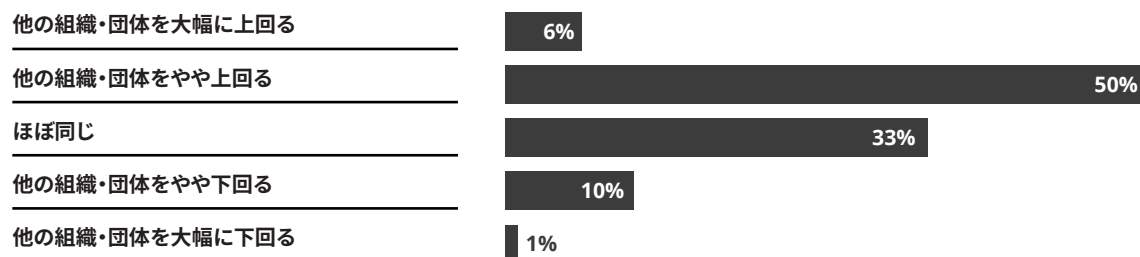
N=1,215

業績(民間企業)



N=1,094

業績(官公庁・地方自治体)



N=100

A-2. 質問と回答

リソース配分、注力分野、IT組織

質問1. 現在の職位における在職期間として、あてはまるものを選択して下さい。

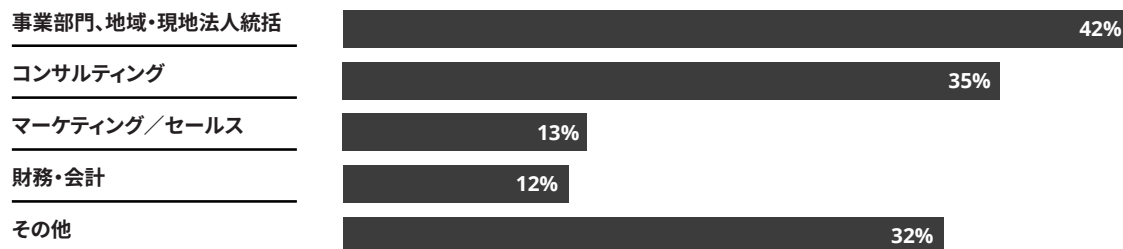


N=1,216

質問2. 現在、またはそれ以前の職場で、IT／システム以外の部門を統括されたご経験はありますか。



N=1,213



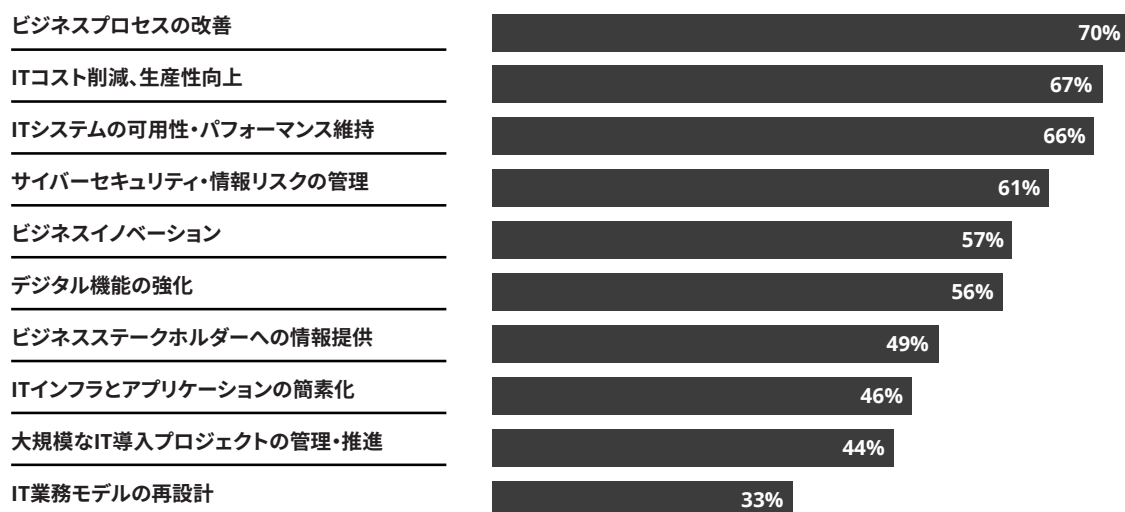
N=681

質問3. ご自身が費やされている時間を以下のように分類した場合、現在の配分について、合計100%となるように数値で回答して下さい。



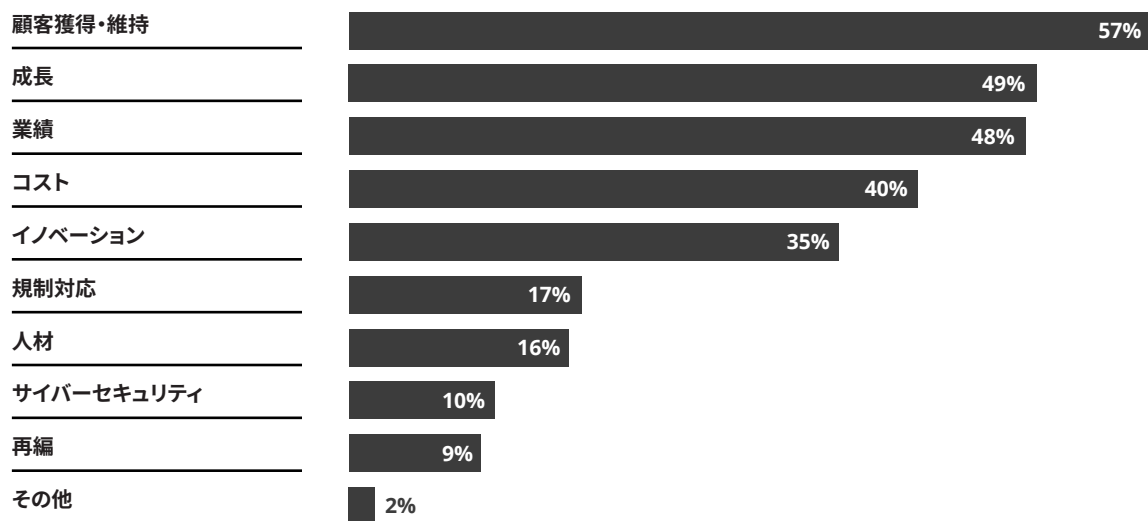
N=1,216

質問4. 御社のビジネス部門によるIT部門／CIOに対する期待値として、あてはまるものをすべて選択して下さい。



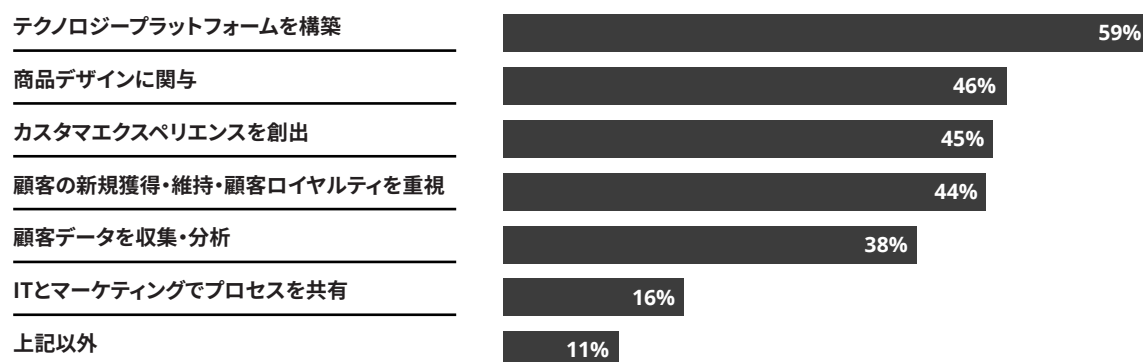
N=1,150

質問5. 御社のビジネス戦略上の優先事項として、あてはまるものを3つまで選択して下さい。



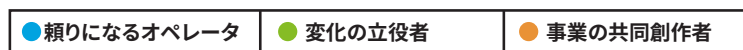
N=1,215

質問6. 御社のIT組織にあてはまる状況をすべて選択して下さい。

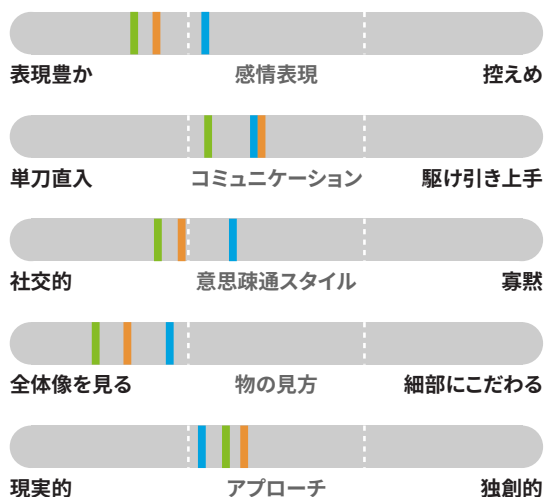
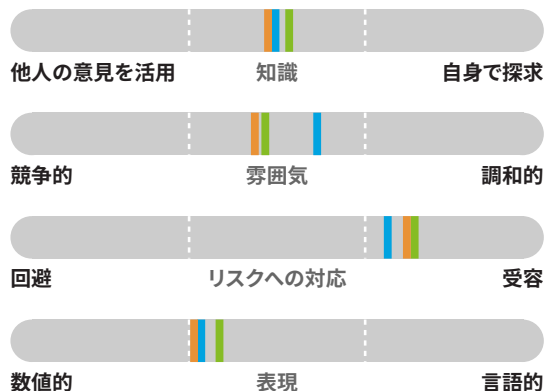


N=1,140

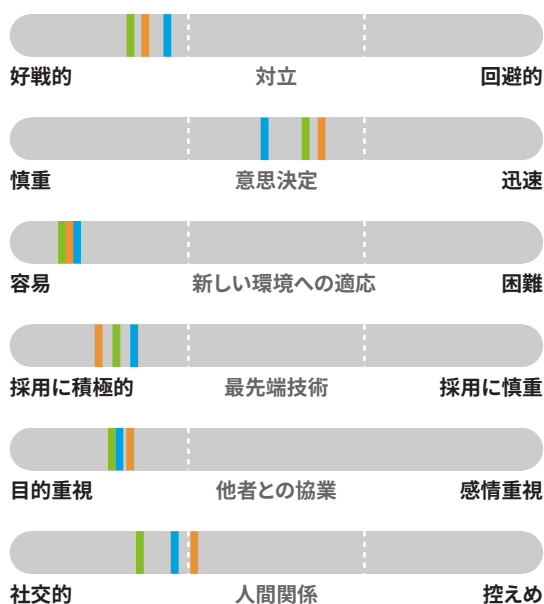
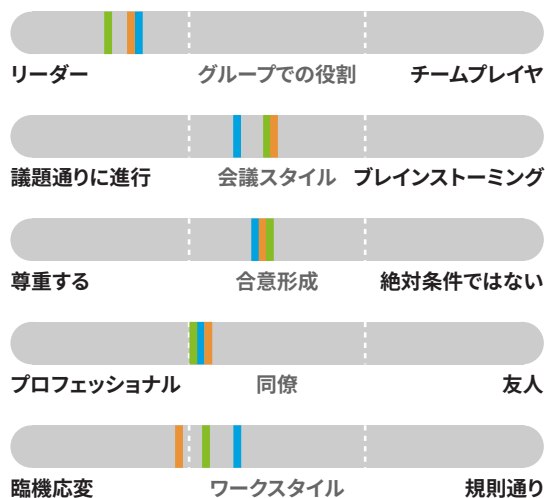
スタイル、能力・スキル、リレーションシップ



質問7. ご自身のパーソナリティーについて、あてはまるものを選択して下さい。

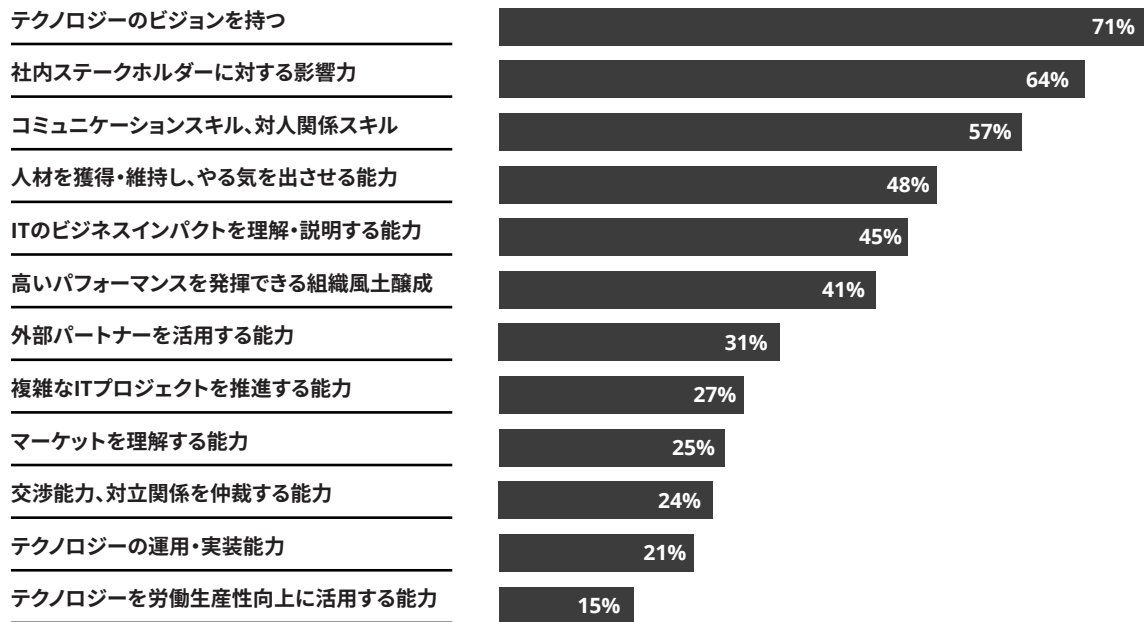


質問8. ご自身のワークスタイルについて、近い状況を選択して下さい。



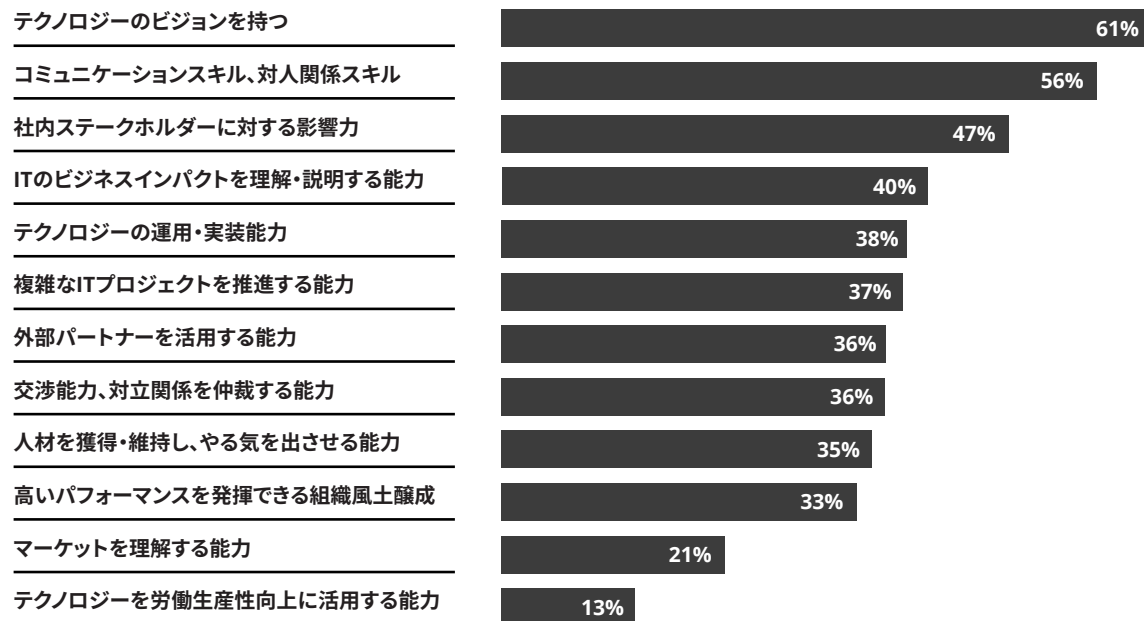
N=1,175

質問9. テクノロジーリーダーが成功するための要件として、あてはまるものを5つまで選択して下さい。



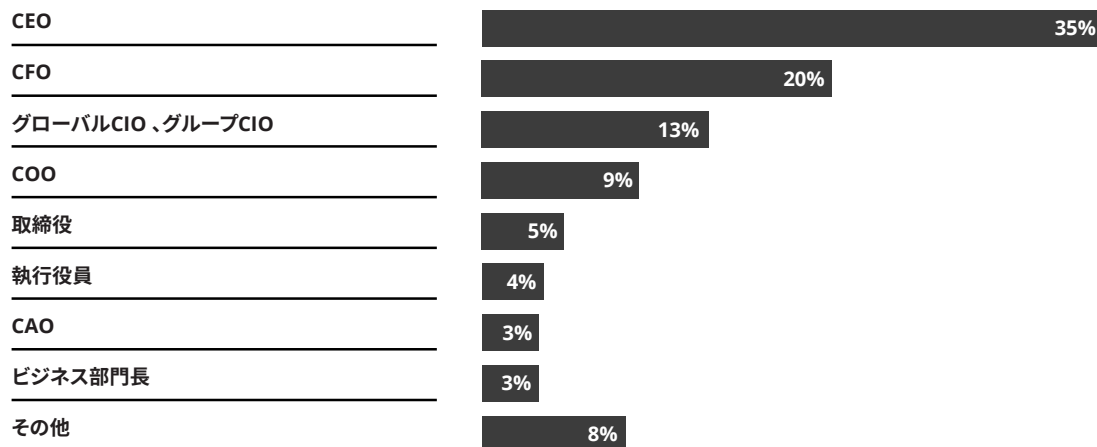
N=1,161

質問10. ご自身が得意とされている能力・スキルとして、あてはまるものを5つまで選択して下さい。



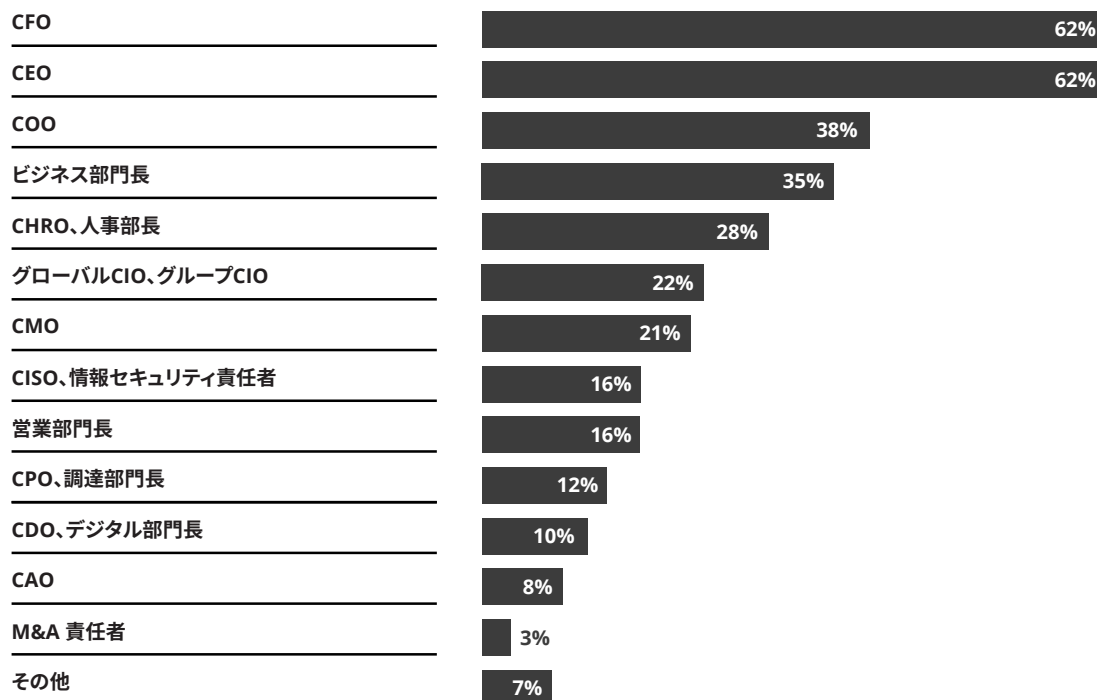
N=1,152

質問11. ご自身の上司の職位を選択して下さい。



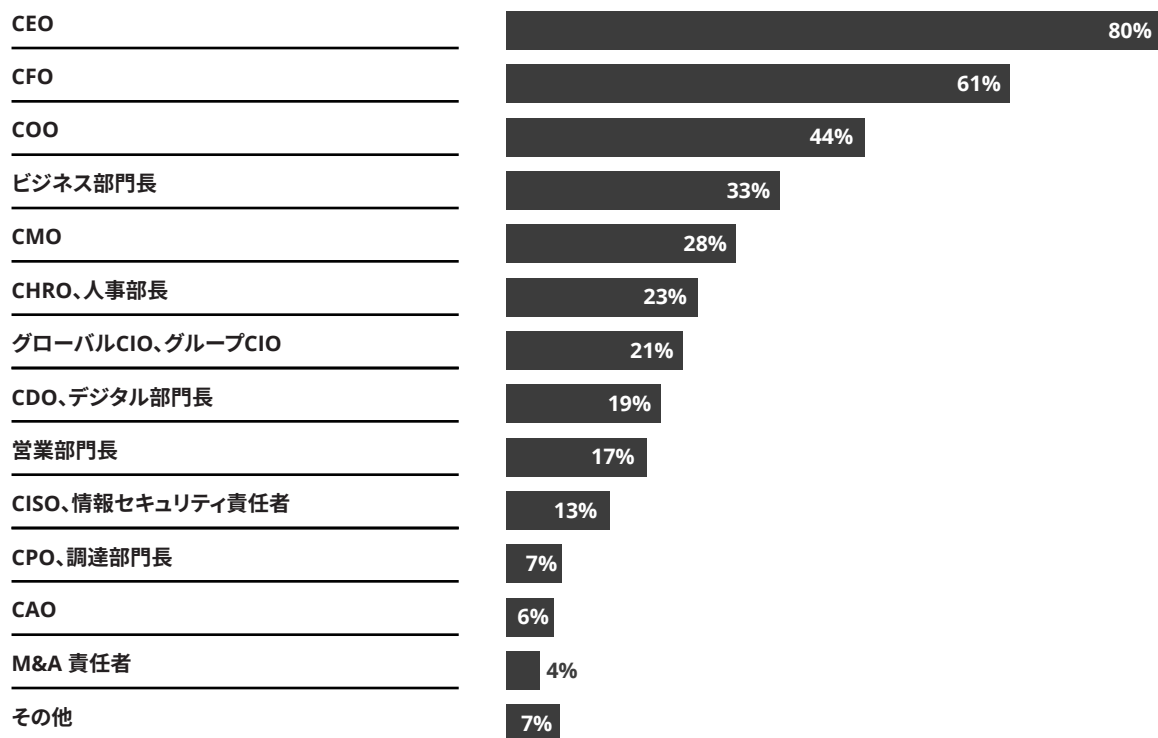
N=1,162

質問12. 現在、ご自身とのリレーションが非常に良好と考えられる社内ステークホルダーを以下から5つまで選択して下さい。



N=1,152

質問13. ご自身 (IT部門) が成功するために、今後2年間でリレーションを重視すべき社内ステークホルダーを以下から5つまで選択して下さい。



N=1,150

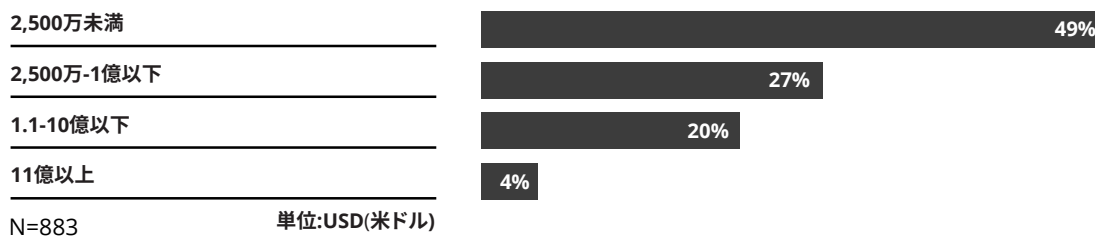
IT部門、予算、環境

質問14. 御社のIT部門に占めるフルタイム社員の割合を、数値で回答して下さい。また、2年後に想定される同割合を数値で回答して下さい。

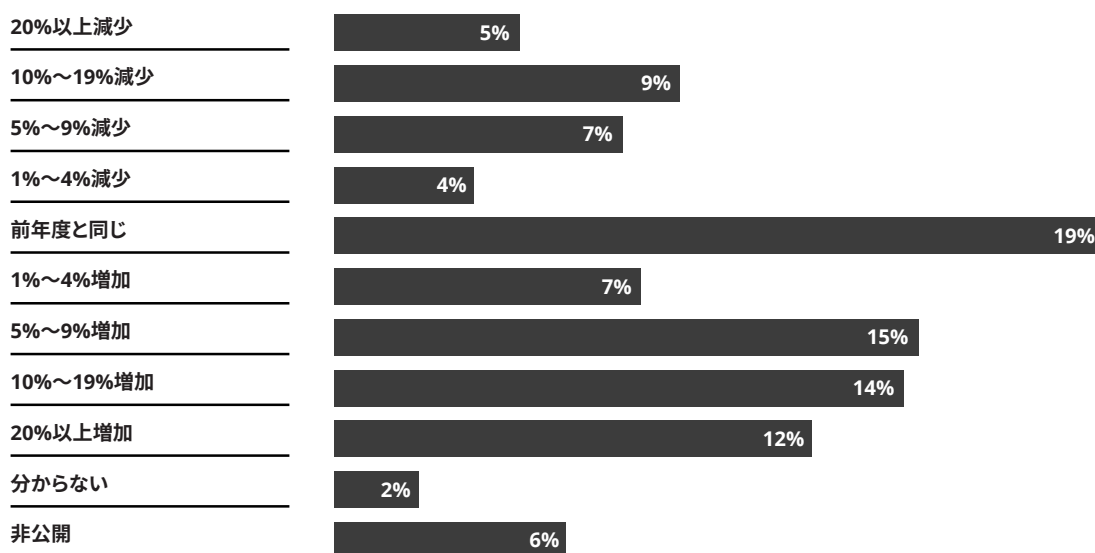


N=1,110

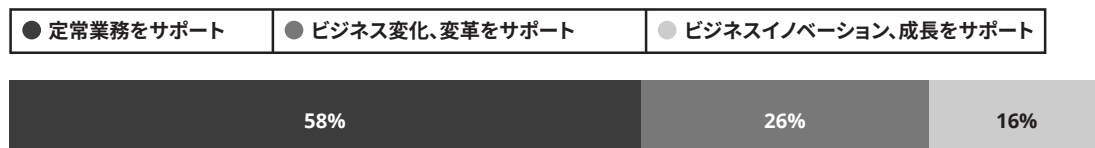
質問15. 今年度の年間IT予算(全事業拠点)について、数値で回答して下さい。



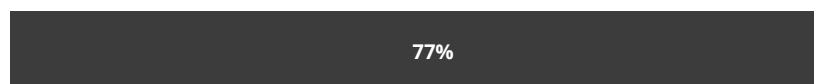
質問16. 今年度の年間IT予算の増減範囲(対前年比)として、あてはまるものを選択して下さい。



質問17. 御社のIT予算構成を以下のように分類した場合、現在の割合について、合計100%となるように数値で回答して下さい。

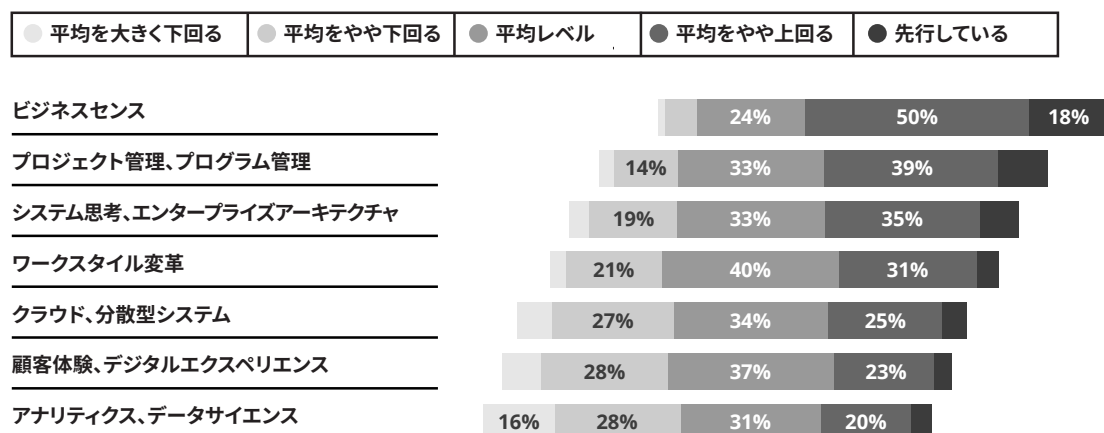


質問18. 御社のIT予算のうち、ご自身がコントロールしている(権限がある)のは何%程度か、数値で回答して下さい。



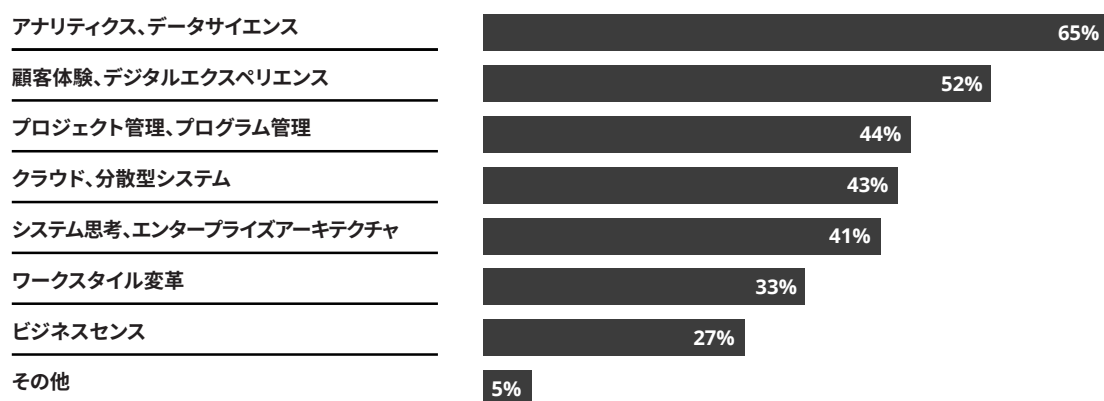
N=1,081

質問19. 御社のIT部門が現在持つ実装スキル・能力について、以下の領域ごとにあてはまる状況を選択して下さい。



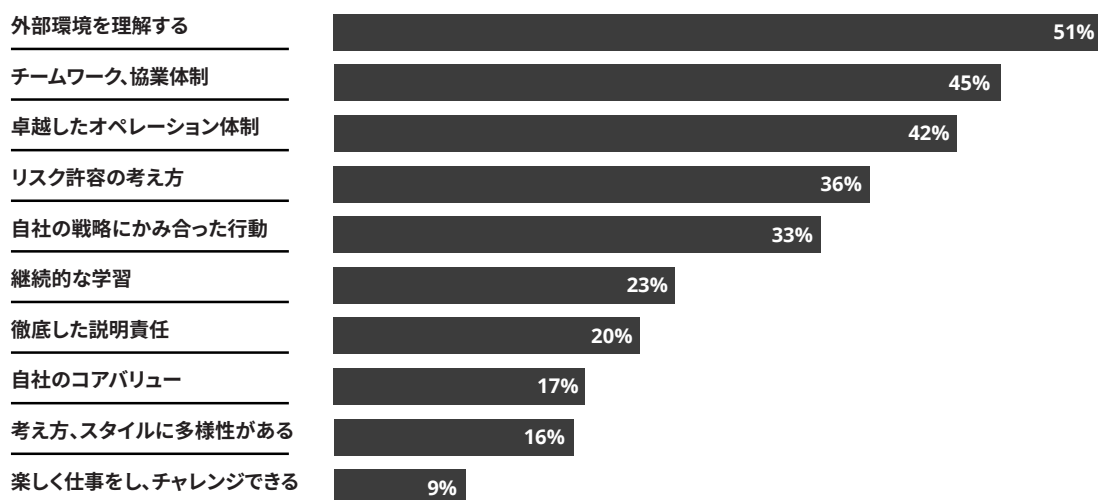
N=1,130

質問20. 今後2年間の採用計画において、強化したい領域をすべて選択して下さい。



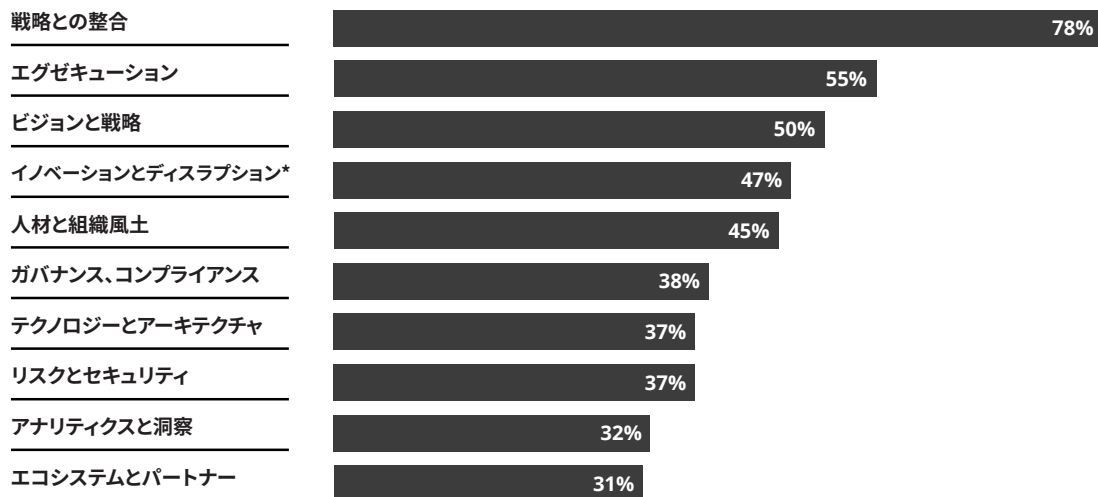
N=1,125

質問21. 御社のIT部門がビジネス要件を満たすために持つべき組織風土として、あてはまるものを3つまで選択して下さい。



N=1,064

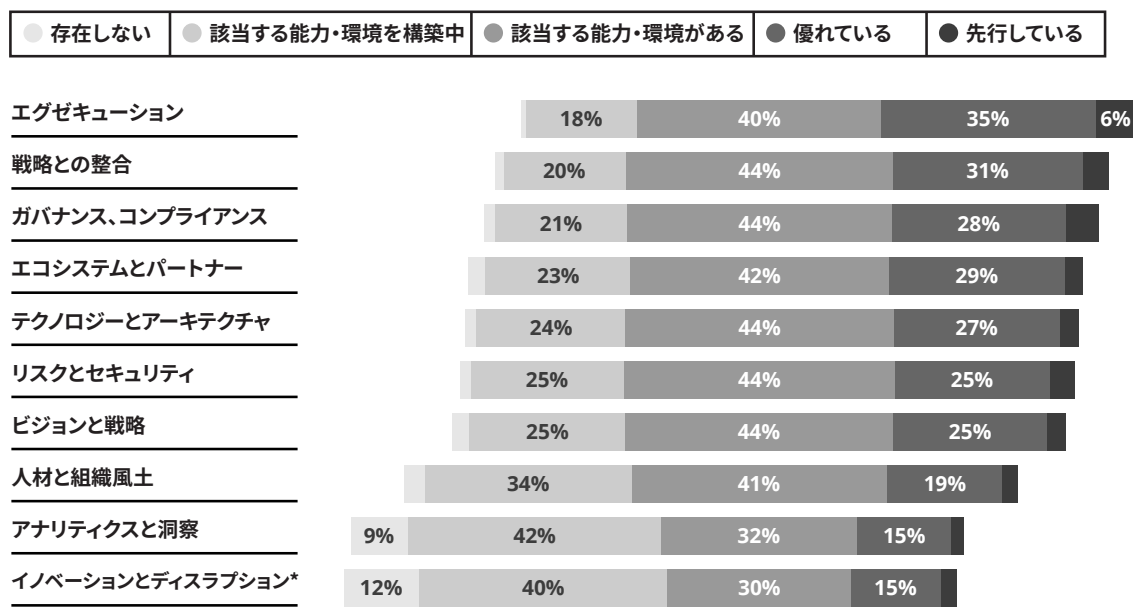
質問22. ご自身がテクノロジーリーダーとして(もしくはIT部門が)成功するために、IT部門が持つべき重要な能力・環境として、あてはまるものを5つまで選択して下さい。



N=1,123

*破壊

質問23. 御社のIT部門が持つ能力・環境について、以下の領域ごとにあてはまる状況を選択して下さい。

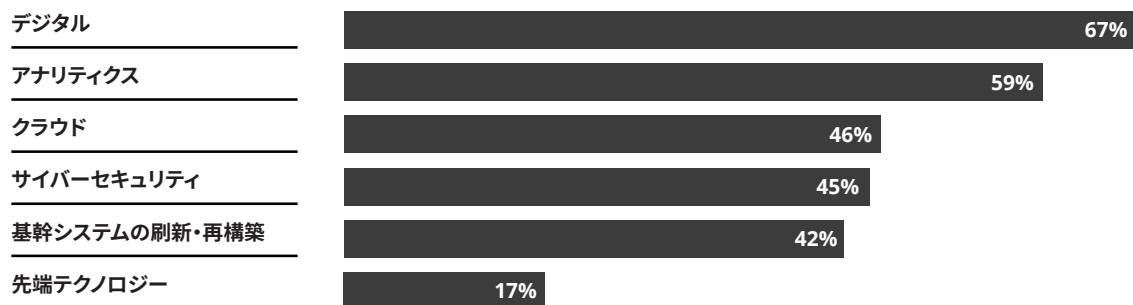


N=1,097

*破壊

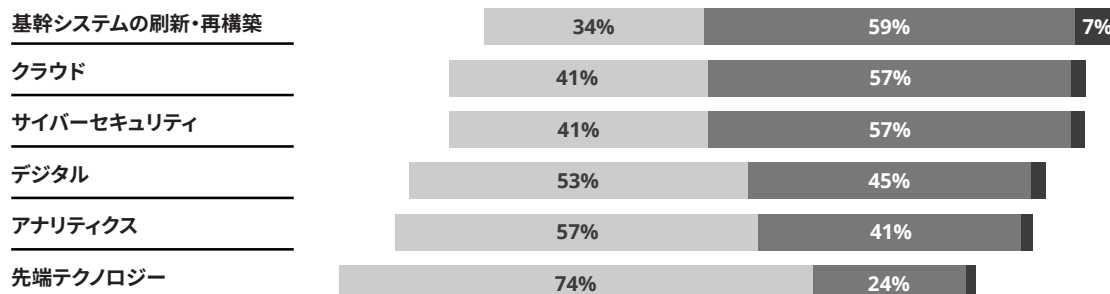
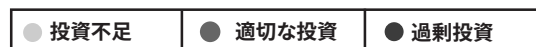
テクノロジー

質問24. 今後2年間に自社のビジネスに大きく影響すると考えられるものを、以下から3つまで選択して下さい。



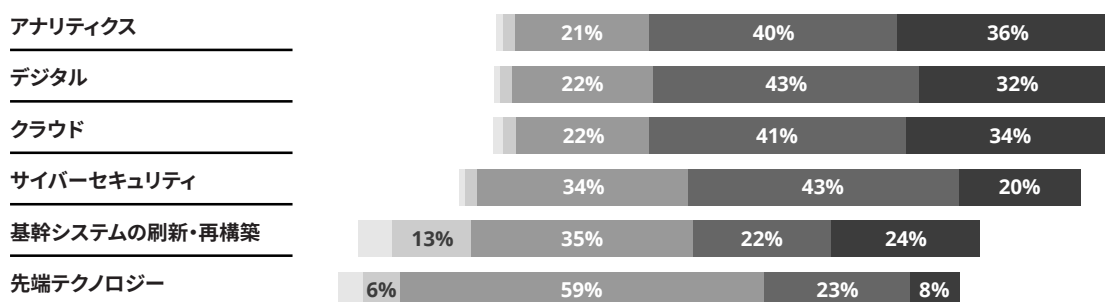
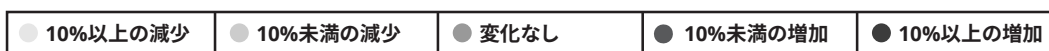
N=1,098

質問25. 御社のビジネスニーズの観点から、以下のテクノロジー分野について、現在の投資状況としてあてはまるものを選択して下さい。



N=1,098

質問26. 以下のテクノロジー分野について、今後2年間に計画されている投資の増減範囲としてあてはまるものを選択して下さい。



N=1,098

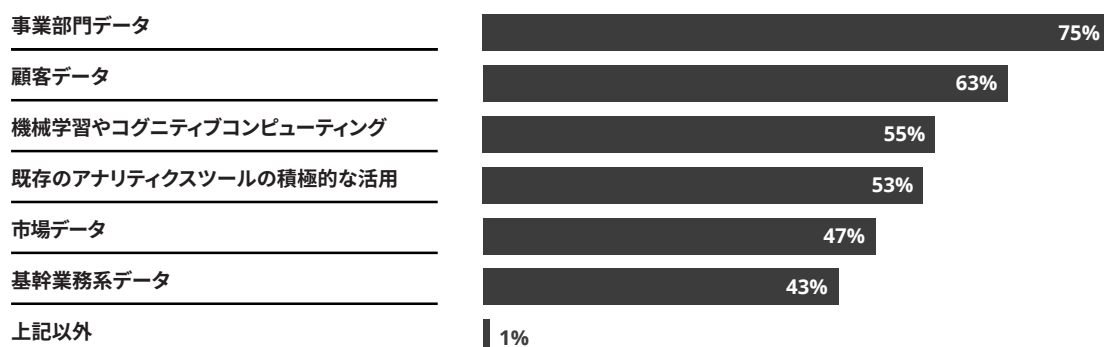
デジタル領域の投資計画 (質問24で「デジタル」を選択した場合)
デジタル施策の適用範囲として、あてはまるものをすべて選択して下さい。



N=738

アナリティクス領域の投資計画 (質問24で「アナリティクス」を選択した場合)

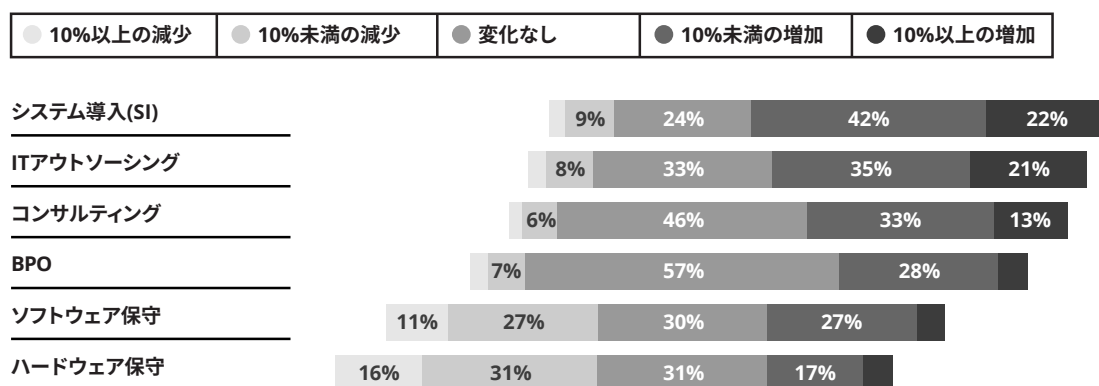
今後2年間で積極的な投資計画のあるアナリティクス分野として、あてはまるものをすべて選択して下さい。



N=651

クラウド領域の投資計画 (質問24で「クラウド」を選択した場合)

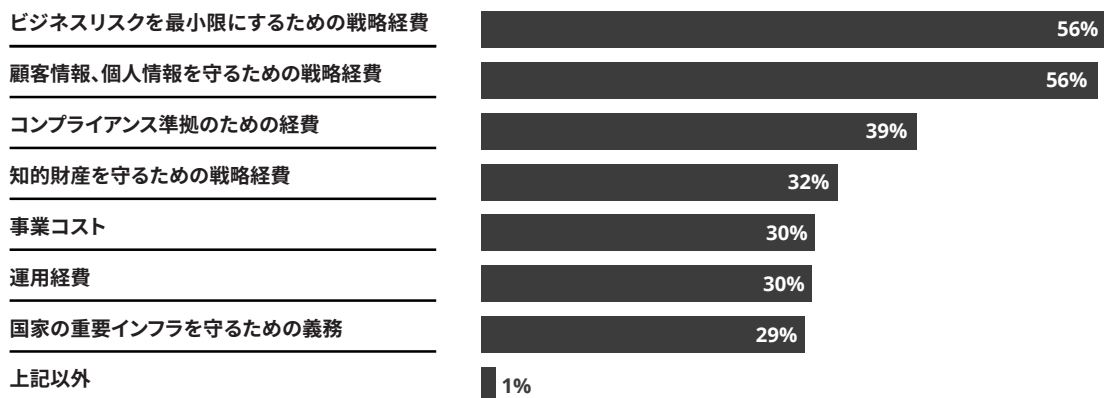
御社のクラウド戦略の影響から、以下のサービス支出が今後2年間でどう増減すると考えられるか、あてはまる状況を選択して下さい。



N=500

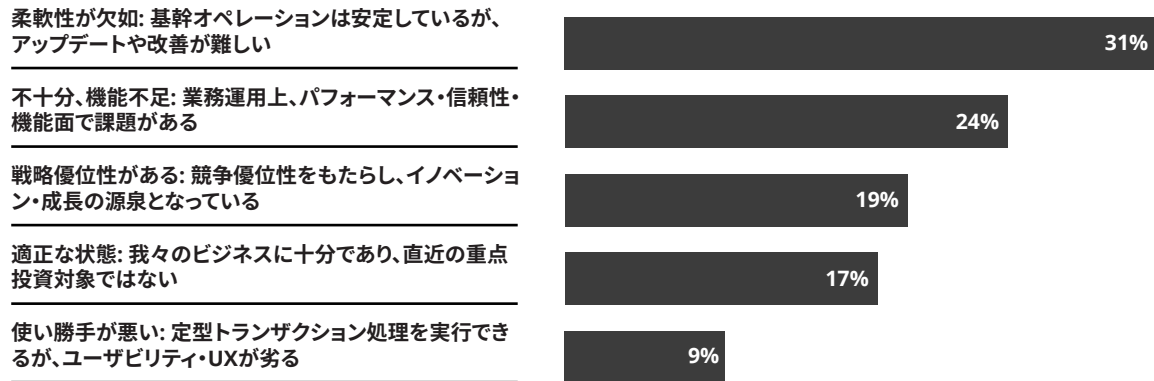
サイバーセキュリティ領域の投資計画 (質問24で「サイバーセキュリティ」を選択した場合)

サイバーセキュリティ、データ保護への投資の捉え方として、あてはまるものをすべて選択して下さい。



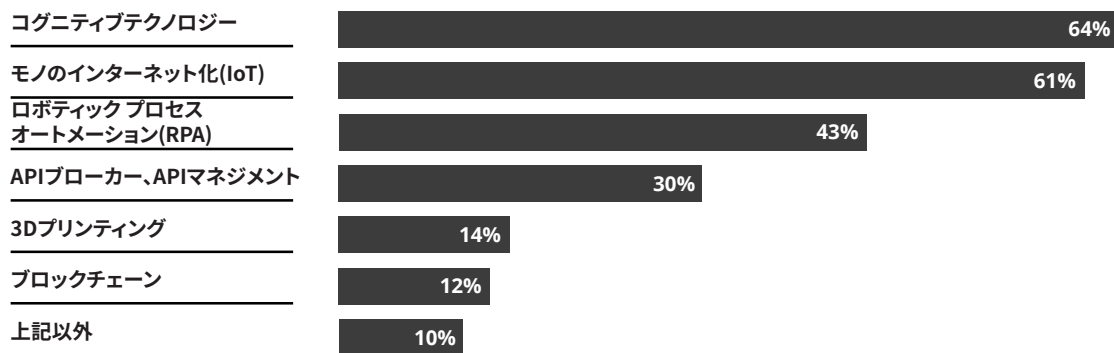
N=491

基幹システム領域の投資計画（質問24で「基幹システムの刷新・再構築」を選択した場合）
基幹システムの現状として、あてはまるものを選択して下さい。



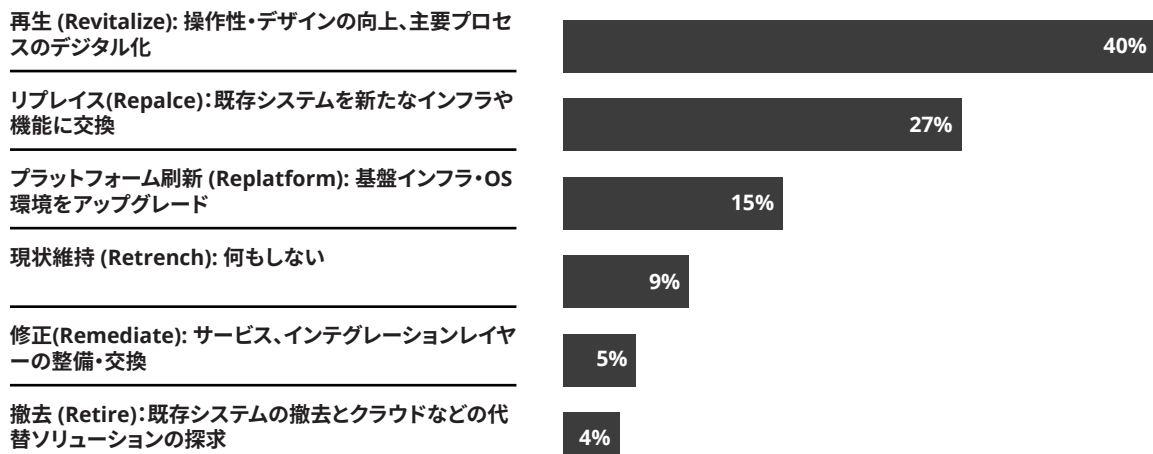
N=466

先端テクノロジー領域の投資計画（質問24で「先端テクノロジー」を選択した場合）
今後2年間に積極的な投資が計画されている先端テクノロジーの分野として、あてはまるものをすべて選択して下さい。



N=188

質問27. 基幹系アプリケーションの今後の戦略・方針に最も近いものを1つだけ選択して下さい。



N=1,041

A3. 略称一覧

略称	英文名称	正式名称
AI	Artificial Intelligence	人工知能
API	Application Program Interface	アプリケーションプログラムインターフェース
BPO	Business Process Outsourcing	ビジネスプロセスアウトソーシング
CAO	Chief Administrative Officer	最高総務責任者
CDO	Chief Digital Officer	チーフデジタルオフィサー
CEO	Chief Ececutive Officer	最高経営責任者 (チーフエグゼクティブオフィサー)
CFO	Chief Financial Officer	最高財務責任者、財務担当役員 (チーフファイナンシャルオフィサー)
CHRO	Chief Human Resource Officer	最高人事責任者、人事担当役員 (チーフヒューマンリソースオフィサー)
CIO	Chief Information Officer	最高情報責任者、情報担当役員 (チーフインフォメーションオフィサー)
CISO	Chief Information Security Ofiicer	最高情報責任者、情報セキュリティ担当役員 (チーフインフォメーションセキュリティオフィサー)
CMO	Chief Marketing Officer	最高マーケティング責任者、マーケティング担当役員 (チーフマーケティングオフィサー)
COO	Chief Operation Officer	最高執行責任者 (チーフオペレーティングオフィサー)
CPO	Chief Procurement Officer	最高調達責任者、調達担当役員 (チーフプロキュアメントオフィサー)
CTO	Chief Technology Officer	最高技術責任者、技術担当役員 (チーフテクノロジーオフィサー)
IoT	Internet of Things	モノのインターネット化
ROI	Return on Investment	投資対効果
RPA	Robotic Process Automation	ロボティックプロセスオートメーション

著者

KHALID KARK

Research director, US CIO program
Deloitte LLP

MARK WHITE

Chief technologist, US innovation office
Deloitte Consulting LLP

BILL BRIGGS

Chief technology officer
Deloitte Consulting LLP

ANJALI SHAIKH

Research & Insights lead, US CIO program
Deloitte Consulting LLP

CIOサーベイ日本語版冊子発行担当者

山本 有志
川嶋 三香子
三木 聡一郎
四ツ家 昭胤
山本 聖也

石綿 眞事
中川 貴雄
角田 博
戸田 大介
山口 哲司
古村 瑤子

箱嶋 俊哉
森永 直樹
大原 真登
趙 京揚
小林 英俊
長谷川 慶史
安原 稔貴
糸木 藍

柏木 成美
高松 亜由智

デロイトテクノロジーリーダー



安井 望 執行役員 パートナー
ジャパンテクノロジーリーダー

製造業を中心に、グローバル経営管理やグローバルサプライチェーンを、業務とシステム両面から最適化するプロジェクトに多数従事。業務機能を跨いだ企業全体のマネジメントを最適化していくことを得意としており、戦略立案から改革の実行までをトータルに支援できる経験を有している。主な著書に『グローバル経営の意思決定スピード』『導入ガイドグローバルシェアードサービス』『BOP導入ガイドブック』(中央経済社)がある。



渡邊 知志 執行役員 パートナー
ジャパンテクノロジー ストラテジー&アーキテクチャー リーダー

小売・流通業、不動産業、運輸業等コンシューマビジネスを主に担当。業界の垣根がなくなり変革が進む企業グループに対して、戦略立案からオペレーション変革/システム変革などのコンサルティング活動に従事。特に、戦略を実現するためのビジネス/オペレーション変革に関する豊富なコンサルティング経験を有する。戦略立案から変革の実現まで一貫したサービスを提供すると共に、CEOやCIOに対するアドバイザーサービスを提供している。

CIOサーベイ問合せ先

渡邊 知志/Satoshi Watanabe

デロイトトーマツ コンサルティング 執行役員 パートナー
ジャパンテクノロジー ストラテジー&アーキテクチャー リーダー

大平 匡洋/Masahiro Ohira

デロイトトーマツ コンサルティング 執行役員 パートナー
テクノロジー

柏木 成美/Masami Kashiwagi

デロイトトーマツ コンサルティング リサーチ マネージャ
テクノロジー



Follow @DU_Press

Sign up for Deloitte University Press updates at www.dupress.deloitte.com.

デロイトユニバーシティプレスについて

デロイトユニバーシティプレスはビジネスや公共サービス、そしてNGOに関わる人々にインサイトを与える、オリジナルの記事やレポート、定期刊行物を発行しています。私共のプロフェッショナルサービスを提供する組織とビジネスや学術に関わる共著者から研究成果や経験を引き出し、企業幹部や政府のリーダーとなる方々に、幅広い視野で議論を進めて頂くことを目的としています。

デロイトユニバーシティプレスは、Deloitte Development LLC.によって発行されています。

本誌について

この出版物は一般に公開されている情報だけを含んでおり、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedおよびそのメンバーファーム、関連法人は、この出版物により、会計・ビジネス・ファイナンス・投資・法律・税務その他のプロフェッショナルとしてのアドバイスやサービスについて影響を受けるものではありません。この出版物はプロフェッショナルとしてのアドバイスやサービスを代替するものではなく、ファイナンスやビジネスの成果に関わる、組織の決断や行動を判断する際の基礎資料となるものでもありません。ファイナンスやビジネスに影響し得るいかなる行動・決断についても、事前に適切なプロフェッショナル・アドバイザーに相談されることをお勧めします。

この出版物に基づく判断により個人が損失を受けた場合でも、Deloitte Touche Tohmatsu Limitedおよびそのメンバーファーム、または関連法人は、いかなる責任も負うものではありません。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel: 03-5220-8600 Fax: 03-5220-8601

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500[®] の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.