

ハイパフォーマンスの実現へ

テクノロジーイノベーションによる ビジネスイノベーションの加速に向けて

デジタル時代のイノベーションリーダーとなるための CIO の使命



ビジネスイノベーションを加速させる

最新のアクセンチュア・ストラテジーの調査によると、率先して企業のデジタル化を牽引し、新たな戦い方（ビジネスイノベーション）を確立しようとする意欲の高い経営陣はわずか 39%にとどまり、残り 61%は「ファストフォロワー」であることに満足していたり、あるいはデジタル化の利点が他者によって立証されるまで静観視するつもりである¹ことが明らかになりました。

しかしながらこのような静観姿勢は大きなリスクを伴います。デジタル化が進む市場においてはビジネスの俊敏性が企業成長の生命線となります。デジタル社会の浸透により、顧客はチャンネルの選択に関わりなく、即座に欲しい商品やサービスにアクセスできることが当然のことだと認識し始めています。こうした顧客の期待値や行動様式の変化を捉まえ、最新のテクノロジーイノベーションを活用して新たなビジネスモデルを展開する異業種ならびに新興プレーヤーが出現し始めています。このような新規参入者（ディスラプター）は、従来の業界の前提を覆す新しい発想やアプローチを適用することで、業界の既存プレーヤーから市場シェアを奪うだけでなく、業界全体のバリューチェーン構造の破壊までも目論んでいるのです。

ビジネスの俊敏性がデジタル時代における企業成長の生命線となるなら、ビジネスイノベーションは成長達成の原動力となります。デジタル時代におけるビジネスイノベーションにおいては、企業が戦略にテクノロジーを融合させることで、新たな破壊的ビジネスモデルと次なる成長シナリオを創出できるかで、その真価が問われます。2015年のアクセンチュアの調査によると、企業の経営幹部の62%は既存事業・業務におけるテクノロジー活用の拡大に注力しているのに対し、35%は既存事業・業務にとどまらず、テクノロジーイノベーションの活用を新たな成長オプション創出の中核に位置付けて

います²。一方で、CIOをテクノロジーイノベーションの活用による自社のビジネスイノベーション推進のリーダーとして挙げている経営幹部は、わずか22%です。すなわちCIOは、デジタル時代の企業成長を支えるテクノロジーリーダーとしての役割を失う危機に直面しているのです。CIOが旧来のITリーダーの役割に閉じこもっていても、この危機を打破することはできません。CIOには、テクノロジーイノベーションがいかに企業に新たな価値を創出するのを見極めるイノベーションリーダーへと、その役割を進化させることが求められているのです。これは不可能なことではありません。CIOおよびその配下にあるIT組織は、テクノロジー企業と密接に結びついており、デジタル化の浸透とともに絶え間なく変化し続ける業界動向と競争環境を誰よりも早く探知し理解するために欠かせないネットワークとスキルを備えています。CIOはまた、研究開発からマーケティングやオペレーション、販売、流通に至るバリューチェーン全般を見渡す広い視野と知識も持ち合わせています。それゆえCIOは、企業におけるイノベーションリーダーとなるために、既に理想的な立ち位置にもいるのです。

ビジネスの俊敏性がデジタル時代における企業成長の生命線となるなら、ビジネスイノベーションは成長達成の原動力となります

¹ 出典：Accenture Strategy Executive research 2015

² 出典：Accenture Technology Vision Survey, January 2015

イノベーションリーダーとなるための CIO の使命

CIO が企業におけるイノベーションリーダーの称号を勝ち取るためには、3つの大きな使命を成し遂げる必要があります。

1. ビジネスイノベーションを加速させるための「テクノロジー戦略」を磨く

イノベーションの取り組みは趣味とは違って好きなきに始めて都合が悪くなったら止めるというものではありません。CIOは、これまで自身のIT組織が、サービスを適切な品質・コスト・スピードで安定的かつ継続的に提供できるようにするための「IT戦略」を策定し、その実行に必要なケイパビリティを構築してきました。今後は企業の各組織が「どのようなテクノロジーイノベーションを活用して、どのようなビジネスイノベーションを狙うのか」を継続的に見直し実践に移すための「テクノロジー戦略」を策定し、その実行に必要なケイパビリティを構築する必要があります。直属のIT組織に対しては、先端テクノロジーとそれが自社および業界全体にもたらしうる破壊的な影響力について検証するための「実験環境」を提供することが必要となります。事業側の組織に対しては、新たなデジタルビジネス市場や製品・サービス投入の機会を検証するための「イノベーションプラットフォーム」を提供することが必要となります。また、初期構想から、実際の市場での実験と学習の繰返しを経て新製品・サービスを形作る一連のステップにおいて、ITを含む企業の各組織が密に協働できる「イノベーションプロセス」を確立する必要があります。

イノベーションリーダーとなるにふさわしいCIOは、個々の企業におけるビジネスイノベーションの定義と目的の広さは多様であること、それに伴い活用すべき新旧テクノロジーも多岐に渡ることを理解する必要があります。例えば、最新のテクノロジーを活用して新たな市場やデジタル製品を作り出す目的のビジネスイノベーションは、既存のテクノロジーソリューションのモデルチェンジで既存製品やサービス、オペレーションを漸進的に高度化しようとするとは全くの別物です。

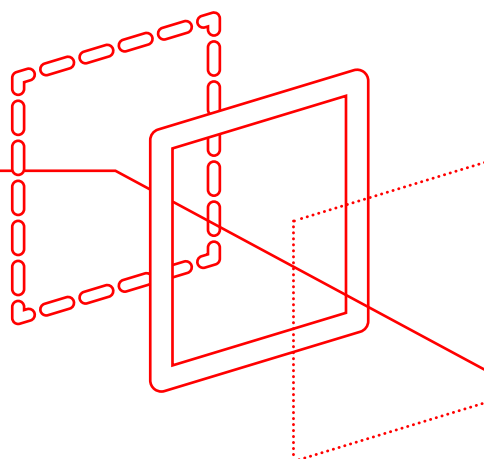
企業がテクノロジーを活用して将来性のある製品・サービスやビジネスモデルを創出するためには、最新の業界およびテクノロジーイノベーションの動向について確固たる見識と自社のスタンスを持ち、さまざまな情報源、時には今までにはない情報源からアイデアを集め、そこから業界構造を大きく変えるテクノロジーは何かについての洞察を引き出す必要があります。現在、こうした洞察はクラウドソース先のベンチャー企業やブLOGGER、ベンチャーキャピタリスト、またはシリコンバレーやロンドンのテックシティ、テルアビブ、バンガロール、北京などにある研究開発機関などによって生み出されています。イノベーションリーダーとなるにふさわしいCIOは、最新のテクノロジーイノベーションによるビジネスイノベーションの可能性や、それが企業の将来にどのような影響を及ぼすかを見極めるために、従来の発想や業

界の前提に囚われない論点を自身と組織に投げかける必要があります。こうした論点の抽出には、バリューチェーン・ディスラプション・アナリシスなどの新しい分析手法の活用が有効です。

イノベーションリーダーとなるにふさわしいCIOは、イノベーションプロセスとプラットフォームを提供することで、企業が市場と顧客ニーズの変化に対して、自社ロードマップに基づき既存製品・サービスの機能拡張で対応するといった、従来の「多機能の断続的進化」型の商品企画・開発アプローチからの脱却を促す必要があります。具体的には、顧客の潜在ニーズに対する製品・サービスの仮説をミニマム・バイアブル・プロダクトとして形作り、実際の市場において実験・学習・改良のサイクルを素早く繰り返すことで進化させる「ベアミニマムの断続的進化」型アプローチへとシフトさせる必要があります。テクノロジーイノベーションはこうした商品企画・開発アプローチのモデルシフトを可能にします。例えば、クラウドテクノロジーは、無限の処理能力をもったIT環境をリアルタイムで調達することを可能にします。3Dプリンターやクラウドソーシングは、企業がアイデアの試作品（プロトタイプ）を素早く作成するうえでの新たな代替オプションを提供します。APIは新たな情報源への効率的かつ迅速なアクセスを可能にします。ソフトウェア仮想化技術は、実際のサービスのシミュレーションを可能にします。そして、部門・企業・地域をまたがった協働を可能にするコラボレーションテクノロジーと継続的デリバリー手法は、これまでにはないスピードでの新製品・サービスの市場投入を可能にします。

ビジネスの俊敏性を確保するためには、イノベーションの目的と収益化までの期間の両視点から常にバランスの取れたイノベーションアイデアのポートフォリオを維持する必要があります。ポートフォリオ管理により、企業は不確実性と収益化までの時間が異なるアイデア群に対して、アイデアの成熟度に応じた経営資源の配分・再配分や、将来性の低いアイデアの切り捨てと新しいアイデアへの注力のシフトといった意思決定を機動的に行うことができます。CIOはポートフォリオ管理を支えるツールを提供することで、アイデアの創出から開発・市場展開に至る一連の過程への透明性を確保することが可能になり、これまでのように事業部門による新製品・サービスの市場投入の決定を事後的に把握し、それを受けて間際の対応に追われるのではなく、常に企業のイノベーションライフサイクルの中心に立ち先行的な対応をとることができるのです。

ビジネスイノベーションの定義と目的の広さは多様です



2. 簡素化とマルチスピード化により「まやかしのイノベーション」の悪循環を断ち切る

新しいアイデアを実践に移す俊敏性が IT 組織とテクノロジー環境になければ、テクノロジーイノベーションを活用したビジネスイノベーションの実現は困難を極めるでしょう³。アクセンチュアが世界 1,200 人以上の経営幹部および IT 担当役員を対象に実施した調査⁴の中で、回答者の 90% がテクノロジーイノベーションを活用したビジネスイノベーションは自社の成長と生き残りにおいて不可欠であると認識しています。一方で、わずか 57% が、自社がテクノロジーイノベーションのアーリーアダプターになる能力を持つと考えています。この乖離は、自社のテクノロジーケイパビリティへの自信の低さの表れであり、CIO がイノベーション推進においてこれまで以上に大きな役割を担う必要があることを示しています。

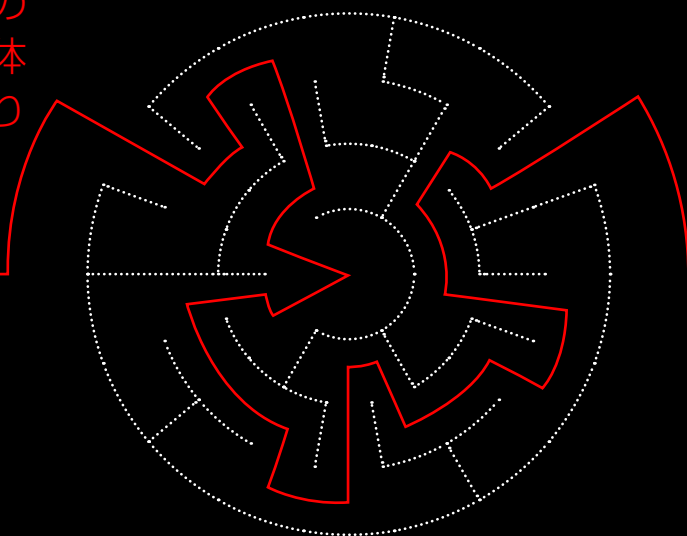
しかしながら CIO には、厳しい現実が突きつけられています。大多数の企業では、これまで事業・業務の各部門が、個別のニーズと優先付けのルールに基づいて独自システムの導入やテクノロジーの採用を行ってきたため、企業全体のテクノロジー環境が多層に渡り複雑化しています。CIO が通常業務の安定性維持という目の前の任務に追われるあまり、通常業務の枠組みを超えたイノベーション活動において自身の資質を立証することが困難になっています。その結果ほとんどの経営幹部は、自社の IT 組織が革新的でありイノベーションの加速要因になるとは考えていません。むしろ IT 組織のスピードがあまりに遅く、自社のイノベーションニーズに対応できないばかりか減速要因になるという懸念を抱いています。実際に、調査対象の経営幹部の 61% が自社の IT 組織とテクノロジー環境は俊敏さを欠いていると回答しています。

加えて、デジタル化の浸透に伴い増大する計画的あるいは無計画なサイバー攻撃の脅威により、経営幹部が最新のテクノロジーを活用したビジネスイノベーションの取り組みに躊躇する状況が生まれています。自社のテクノロジー環境における「イノベーションリスク」対応のための投資と「イノベーションリターン」実現のための投資のバランスは継続的に保たれているかとの問いに対して、保たれていると回答した経営幹部はわずか 38% にとどまりました⁵。

このような複雑かつリターンとリスクのトレードオフ管理が不十分なテクノロジー環境下では、IT 組織がイノベーション活動に取り組むための予算と人材を投入できたとしても、ビジネスが目指すゴールから大きくずれた結果に終わってしまうこととなります。人材が費やした時間と努力は無駄になり、企業としては貴重な時間と経営資源を「まやかしのイノベーション」のために浪費しただけということになってしまいます。そればかりか、浪費の産物として、当初のゴールとの整合性が低く、IT ベンダー含む開発者側の制約や都合ありきで作り込まれたシステムが新たに導入され、企業のテクノロジー環境の複雑さとリスクを増大させます。こうした「まやかしのイノベーション」の悪循環が、自社の IT 組織とテクノロジー環境に対する経営幹部のさらなる信頼低下と自信喪失に拍車をかけることになるのです。

こうした悪循環を断ち切るためには、段階的かつ着実な投資により自社のテクノロジー環境（アーキテクチャ、オペレーティングモデル、現場オペレーション）を簡素化する必要があります。そして簡素化によってもたらされるコスト削減効果を自己資金とし、一般的な IT ベストプラクティスの発想に囚われない革新的な働き方を IT 組織内に確立することで、旧来モノスピードな IT 組織を市場ニーズの変化に俊敏かつ適切なスピードで対応できるマルチスピード型組織に転換させる必要があります。テクノロジー環境が簡素化され IT 組織のマルチスピード化が実現すれば、企業はテクノロジー側の制約やリスクに囚われることなくビジネスとして目指す本来のゴールに合致した「本物のイノベーション」を追求することができます。「まやかしのイノベーション」の悪循環を断ち切ることで、CIO は初めてテクノロジーイノベーションがいかに全社規模のビジネスイノベーションに貢献できるかについて、他の経営幹部と同じテーブルの上で議論する権利を獲得することができます。

大多数の企業では、これまで事業・業務の各部門が、個別のニーズと優先付けのルールに基づいて独自システムの導入やテクノロジーの採用を行ってきたため、企業全体のテクノロジー環境が多層に渡り複雑化しています



³ 出典：Accenture Strategy research on the intersection of business and technology, 2015

⁴ 出典：In 2015, Accenture Strategy surveyed executives around the world on a variety of topics related to multi-speed business and IT, business resilience, technology led innovation and the digital agenda

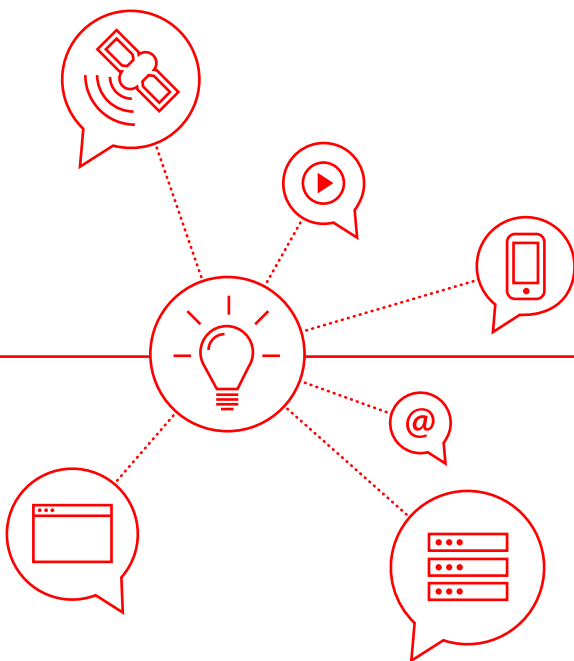
⁵ 出典：Accenture Strategy research on the intersection of business and technology, 2015

3. 率先してビジネスイノベーションの最前線でリーダーシップを発揮する

企業の持続的なイノベーション活動を支えるテクノロジー戦略を実行に移し、テクノロジー環境の簡素化とIT組織のマルチスピード化を実現することで、CIOは自身がイノベーションリーダーになるにふさわしい資質を持つことを立証できます。資質の立証に加えて、CIOがイノベーションリーダーになるために達成すべきもうひとつの使命は、率先してビジネスイノベーションの最前線でリーダーシップを発揮することです。具体的には、CIOはビジネスイノベーションに繋がり得る最新のテクノロジーイノベーションについて、事業戦略と投資計画策定の一環として常に提示し議論すべきです。また、企業の各組織での個々の変革の取り組みと最新のテクノロジーイノベーションを結び付け、組織横断での変革の取り組みへと引き上げ実行することも重要です。さらに、企業内での事業・業務部門とIT部門間の人材の配置転換はもとより、外部のテクノロジー企業やデジタル先進企業との人材交流を活発化させることで、デジタル社会にふさわしい企業文化や新しい働き方を浸透させるべきです。具体的なインセンティブを与え行動変化を促すことも必要になるでしょう。調査対象の経営幹部の61%がイノベーションの取り組みに対して直接的なインセンティブを与えると回答し、35%は間接的なインセンティブのみ与えると回答しています⁶。

イノベーションリーダーとしての自身の成功事例・体験を、社内外で積極的に啓蒙する活動も重要になります。そうすることで、自身のIT組織メンバーにとってのロールモデルになるだけでなく、社外の優秀な人材を引き付け、自社のビジネスイノベーションを一層加速させることができるのです。

調査対象の経営幹部の91%が、今日のデジタル化が進む市場においてビジネスイノベーションを成功へと導くには、企業のテクノロジーリーダーが、イノベーションプロセスの各ステップに深く関与していることが必要であると回答しています⁷。CIOは、自身の有するバリューチェーン全般を見渡す広い視野や、過去の変革プログラム推進の実績、最新のテクノロジーイノベーションへの洞察を活かし、自社のビジネスイノベーションの取り組みの最前線でリーダーシップを発揮することで、これまでのITリーダーから、企業におけるイノベーションリーダーへとその役割を進化させることができるのです。



ビジネスイノベーションに繋がり得る最新のテクノロジーイノベーションは、事業戦略と投資計画策定の一環として常に議論されなければなりません

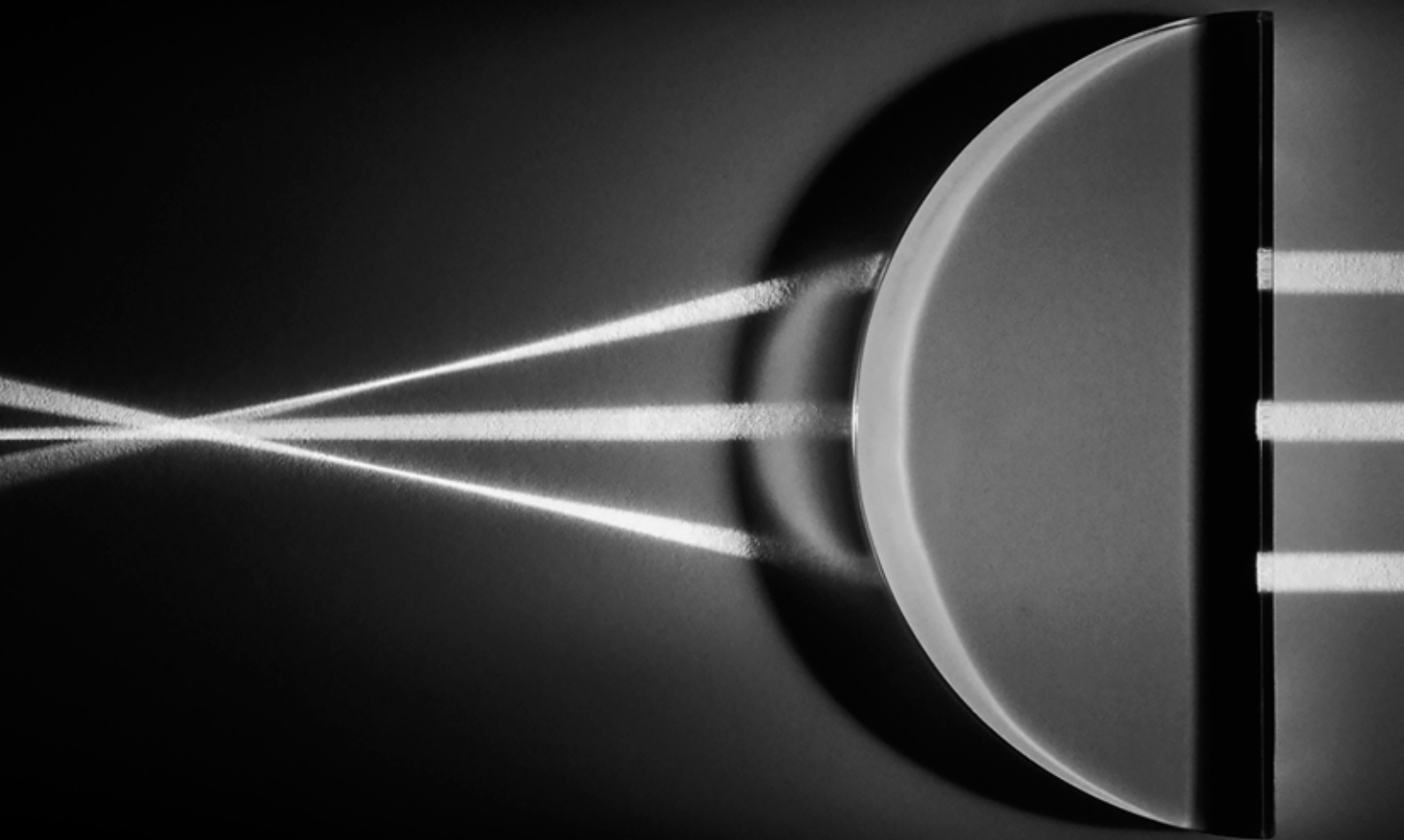
⁶ 出典：Accenture Strategy research on the intersection of business and technology, 2015

⁷ 出典：Accenture Strategy research on the intersection of business and technology, 2015

サンフランシスコ・ジャイアンツ⁸

サンフランシスコ・ジャイアンツは、アメリカのメジャー・リーグ・ベースボールの中で最も革新的で最新のテクノロジーイノベーションに精通したクラブの1つです。同クラブのCIOである Bill Schlough は、テクノロジーイノベーションの活用は球場内外でのクラブの成功に欠かせない原動力であり、ジャイアンツが過去 10 年間で 3 度のワールドチャンピオンになれた最大の理由のひとつであると述べています。

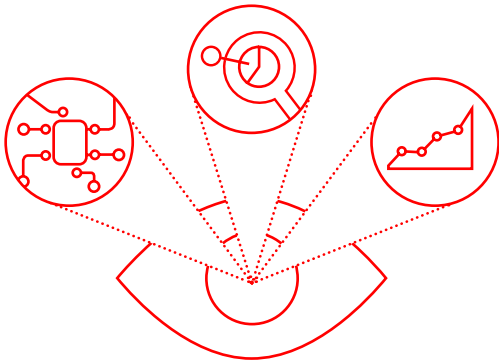
最新のテクノロジーイノベーションが同クラブの数々のビジネスイノベーションを可能にしています。ビデオアナリティクスや動的なチケット価格設定、無料 Wi-Fi サービス、非接触型決済などはその数例です。最新のテクノロジーイノベーションの活用がクラブの全ての取り組みの中核思想にあるため、CIO はクラブ全体のイノベーション活動に対して、企画から評価、報酬付与に至る全権を与えられています。



⁸ 出典：CIO Insight, <http://www.cioinsight.com/it-management/leadership/san-francisco-giants-cio-pitches-innovation.html>

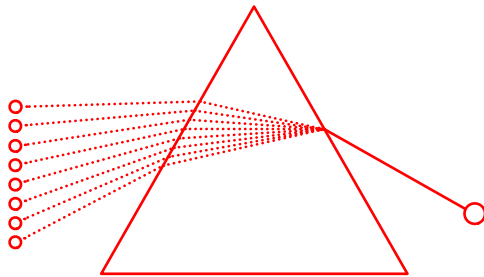
IT リーダーからイノベーションリーダーへ

基盤 IT 技術のコモディティ化、クラウド化の進展に伴う企業による「アズ・ア・サービス」型のシステム採用の増加という脅威にさらされ、CIO の役割は単なる外部 IT サービス取りまとめの責任者にまで縮小化される危機に直面しています。しかし CIO が次の 3 つの使命を成し遂げることができれば、イノベーションリーダーとしての新たな役割を勝ち取ることができるでしょう。



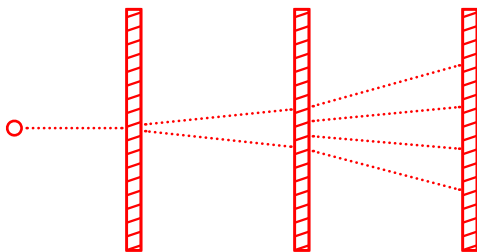
ビジネスイノベーションを加速させるための「テクノロジー戦略」を磨く

最新のテクノロジーイノベーション動向への知見や、こうしたテクノロジーイノベーションがもたらしうる自社・業界への破壊的な影響力に関する洞察を取り入れ、事業・業務側の幹部と共に「どのようなテクノロジーイノベーションを活用して、どのようなビジネスイノベーションを狙うのか」というアジェンダ設定を行います。その過程において、既存の事業・業務戦略の弱点が明らかになり、新たな戦略とテクノロジーの融合の機会が生まれるでしょう。



テクノロジー環境を簡素化し、IT 組織をマルチスピード型組織へと転換する

革新的なテクノロジーやサービスを試し、多層に渡り複雑化したテクノロジー環境を簡素化します。一般的な IT ベストプラクティスの発想に囚われない新たな働き方を確立することで、旧来モノスピードな IT 組織を、市場ニーズの変化に俊敏かつ適切なスピードで対応できるマルチスピード型組織に転換させます。



ビジネスイノベーションの最前線でリーダーシップを発揮する

経営幹部の「テクノロジーイノベーションによるビジネスイノベーションの加速」への期待値を明確化し、その実現に必要なシード資金を確保します。そして、イノベーションの取り組みの最前線で率先してリーダーシップを発揮し、企業におけるイノベーションケイパビリティの育成を牽引します。

企業が「どのようなテクノロジーイノベーションを活用して、どのようなビジネスイノベーションを狙うのか」の戦略的方向づけを行い、イノベーションの取り組みの最前線で率先垂範しながらリードすることは、企業における CIO の役割をビジネスイノベーションのリーダーに引き上げ、その長期的な将来性と地位を確固たるものにするでしょう。

著者

David Quinney
david.quinney@accenture.com

前川 敦

マネジング・ディレクター
戦略コンサルティング本部
テクノロジー戦略

協力

Ash Mehta
ashish.d.mehta@accenture.com

Doug Ayling
douglas.c.ayling@accenture.com

Join the conversation

@AccentureStrat

アクセントゥアについて

アクセントゥアは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を超す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客さまのハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供するおよそ37万3,000人の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセントゥアの詳細は www.accenture.com を、
アクセントゥア株式会社の詳細は www.accenture.com/jp をご覧ください。

アクセントゥア 戦略コンサルティング本部 (Accenture Strategy) について

アクセントゥア 戦略コンサルティング本部は、ビジネスとテクノロジーを融合させることでビジネス価値を創造する戦略パートナーです。ビジネス、テクノロジー、オペレーション、ファンクションの各戦略における高い専門性を組み合わせ、各業界に特化した戦略の立案と実行を通してお客様の変革を支援します。デジタル化時代における創造的破壊への対応や競争力強化、グローバル・オペレーティング・モデル構築、人材力強化、リーダーシップ育成などの経営課題に注力し、効率性向上だけでなく、成長の実現に貢献します。

お問い合わせ

本レポートについてのご質問は下記までご連絡をお願いします。

前川 敦
マネジング・ディレクター
戦略コンサルティング本部
テクノロジー戦略
info.tokyo@accenture.com

The views and opinions expressed in this document are meant to stimulate thought and discussion. As each business has unique requirements and objectives, these ideas should not be viewed as professional advice with respect to your business.

Copyright © 2016 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered are
trademarks of Accenture.

This document makes descriptive reference to trademarks that may be owned by others. The use of such trademarks herein is not an assertion of ownership of such trademarks by Accenture and is not intended to represent or imply the existence of an association between Accenture and the lawful owners of such trademarks.