

マルチスピードITを武器に
複合競争時代を勝ち抜く



ハイパフォーマンスの実現へ

はじめに

今日、デジタル時代の到来により、全ての産業において競争環境の変化が加速しています。このような状況において、企業活動におけるテクノロジーの役割も、これまでの「経営の下支えという役割」に加え、「新たな事業競争力そのものを創り出す役割」へと広がりを見せています。

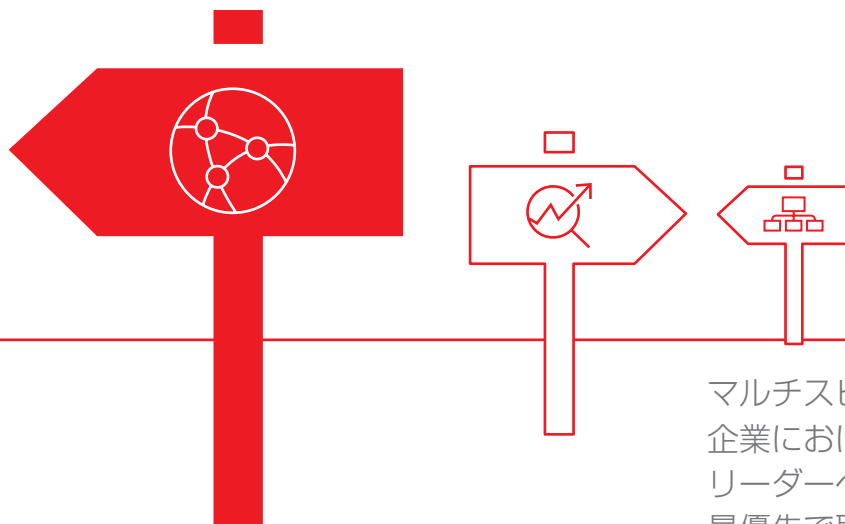
例えば、デジタルデバイスやセンサーにより生み出される、粒度が細かくリアルタイム性の高い背景・状態データ（コンテキストデータ）の商品開発への活用や、クラウド技術の活用による機器のソフトウェア化は、幅広い産業において製品のライフサイクル短縮化や、モノ売りからモノとサービスを融合した成果型ビジネスモデルへの転換を加速させています。こうした「進化するモノづくり」競争の激化は、事業競争力の源泉のひとつである商品開発力の定義を、「断続的に決められた機能・性能・品質を作り込む力」から「継続的に顧客提供価値を進化させる力」へと変え始めています。

また、常にヒト・モノ・情報がネットワークにつながっているIoT社会が常識化するにつれ、顧客は欲しい商品やサービス、情報を欲しい瞬間に煩わしさを感じることなくアクセスできるの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の変化により、企業は「顧客体験の旅（カスタマージャーニー）の掌握」という新たな競争にも直面し始めています。そこでは、多くの顧客から「真のニーズを見せてもらえる特権（顧客データをもらえる特権）」を得て、その洞察をもとにデジタル・リアル双方において「パーソナライズされた顧客体験を創造する力」を培うことが新たな事業競争力の源泉になります。

このような複合競争時代を勝ち抜くためには、企業は将来成長に向けて、あえて不確実性の高い市場で新規事業やビジネスモデルの確立をねらう「ビジネスイノベーションの取り組み群」と、「成熟市場にて既存のコア事業（レガシービジネス）の持続的な利益とキャッシュ創出をねらう取り組み群」を両立させる能力が求められ

ます。そしてCIOに求められるのは、ほぼ全ての取り組みに対して同一の方法論やアーキテクチャ、ガバナンスのアプローチで応えてきた「モノスピード型IT組織」を、不確実性の高さ・成熟度が異なる個々の事業が必要とする進化の速度に応じて適切なタイミングで適切な速度にギアチェンジして対応できる「マルチスピード型組織」へと転換させることです。

マルチスピードITの実現は、自己の役割を企業におけるビジネスモデル変革のリーダーへと引き上げたいCIOにとっては、最優先で取り組むべきアジェンダになります。今日、FinTechやInsurTech、EdTech等々、Techバズワードへの期待が高まりつつあります。それにより、一部の企業の経営者や事業部門の長は、黎明期のテクノロジーさえ取り込めば、早急に競争のルールを一変させるようなビジネスモデルの構築が可能だと錯覚し始めています。既存IT部門の動きを待っているのは遅れるとばかり、独自に先端テクノロジーの取り込みに乗り出す事業部門さえ存在します。マルチスピードITを実現できるCIOは、IT部門と自らを、こうしたビジネスモデル変革の取り組みの中心に置く機会を得ることができます。一方、それができないCIOは、「IT部門は将来成長の減速要因になりかねない」という経営者の疑念を払拭することができず、結果的に企業が「第二のIT組織」を既存IT部門の外に作らざるを得ない状況をもたらしかねません。そうした状況下では、既存IT部門はその役割をレガシービジネスの安定的な保守・運用と外部サービス取りまとめのみに縮小され、「第二のIT組織」が企業の将来成長への対応力を養うのを傍観するだけに終わってしまいます。



マルチスピードITの実現は、自己の役割を企業におけるビジネスモデル変革のリーダーへと引き上げたいCIOにとっては最優先で取り組むべきアジェンダになります。

多様化する企業のニーズに応える

今日の複合競争時代において、企業は、持続的競争優位の確立に向けてこれまで以上に多面的な目標を達成しなければなりません。

既存のコア事業における新商品・サービスの市場投入スピードの短縮や、外部人材・性能キャパシティを活用した業務効率性の追求、外部接続先とピークトラフィックの増加に伴い高まる安定性リスクの低減、タイムリーな法規制・内外部監査規定への順守といった従来からの目標は、事業・経営基盤の強化により当然のごとく達成させなければなりません。加えて、パートナー企業にまたがるカスタマージャーニーの顧客体験向上や、AI やブロックチェーンなどの技術革新がもたらす新たなビジネスイノベーションの創出といった新たな可能性も追い求めなければなりません。これらの目標達成には、長年の効率化経営により弱体化した社内起業家精神の再活性化やイノベーション創出能力の再構築、先延ばしされてきたレガシー事業基盤（レガシーオペレーションとシステム）の刷新もしくは切り離しが必要になります。

こうした多様化する企業のニーズに応えるために、CIO は限りある時間や人材、投資予算をどのように配分するべきでしょうか。

アクセンチュアの調査によると、高いパフォーマンスを達成している IT 部門を率いる CIO（ハイパフォーマンス CIO）はそうではない CIO とは異なる取り組みに注力していることが明らかになりました。多くの IT 部門では、デジタル化は既存の経営・事業基盤強化の手段という認識が強いためか、既存チャネルにおける顧客セルフサービスの向上や、業務プロセスのさらなる自動化・省力化、データ分析を活用した課題の見える化と意思決定の迅速化といった、既存コア事業の漸進的改善への IT 貢献度向上に焦点を置きがちです。一方で、ハイパフォーマンス CIO が指揮する IT 部門は、新たな顧客の行動追跡とデータ獲得手段の構築や、適切なステークホルダーへの適切なタイミングでの適切な顧客インサイトの提供、革新的な

ユーザーインターフェースやパーソナライズされた顧客体験の高速かつ反復的な市場トライアルを支える継続的デリバリープラットフォームの構築といった、不確実性の高い市場でのテクノロジーを梃子にした事業競争力向上に注力しています¹。

ハイパフォーマンス CIO がこのような取り組みに注力することになったのは、単に成長志向の強い経営者の要望に対応した結果でしょうか。それとも CIO 自身の着眼点や優先付けの判断基準に起因するところが大きいのでしょうか。正確な因果関係はわかりませんが、ひとつ明らかかなことは、ハイパフォーマンス CIO は、「不確実性の高さ・成熟度の異なる個々の事業が必要とする進化の速度は異なること」、そして「IT 組織が個々の事業を支えるためには、それぞれの進化の速度を咀嚼し適切なタイミングで適切な速度へとギアチェンジできる能力、すなわちマルチスピードで動く能力が必要となること」を理解しているということです。

経営者も自社の IT 部門がマルチスピードで動く能力を持つことは、デジタル時代の複合競争を勝ち抜くためには不可欠だと認識しています。一方で、マルチスピード化とは具体的に何なのか、一部の CIO が間違った解釈のもと目指しがちなマルチタスク化と何が違うのかについて、正しい理解を持たない経営者が多いのも事実です。アクセンチュア・ストラテジーの調査によると、71% の経営者が自社の IT 部門については、個々の事業が必要とする進化の速度に応じて適切なタイミングで速度変換できる、すなわちマルチスピードで動く能力を既に持つ組織であると（CIO からの報告に基づき）認識しています²。一方で、業界一般的な状況については、81% の経営者が大多数の企業の IT 部門は、こうしたマルチスピードで動く能力を未だ持ち合わせていないとの見識を持っています³。

71%

71% の経営者が自社の IT 部門については、個々の事業が必要とする進化の速度に応じて適切なタイミングで速度変換できる、すなわちマルチスピードで動く能力を既に持つ組織であると（CIO からの報告をもとに）認識しています²。

一方で業界一般的な状況については

81%

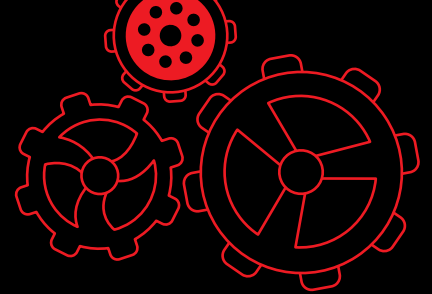
81% の経営者が大多数の企業の IT 部門は、マルチスピードで動く能力を未だ持ち合わせていないとの見識を持っています³。



¹ High IT Performers: Defined by digital and driving growth, 2013. Insights from Accenture's fourth High Performance IT Research.

² In 2015, Accenture Strategy surveyed more than 900 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.

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



二段変速 IT ≠ マルチスピード IT

多様化する企業のニーズに応えるためには、CIO は自身が指揮する IT 部門をマルチスピード型組織へと転換しなければなりません。複合競争時代には、モノスピードでしか動けない IT 部門に価値はありません。

一部の企業がモノスピード IT の次のステップとして目指す姿に「二段変速 IT (Two speed IT)」があります。これは、レガシービジネスのペースを維持する巧遅型 IT と、デジタルビジネスの推進を支える拙速型 IT を別々に持つ姿です。しかし、二段変速 IT では十分ではありません。実は、二段変速 IT は、マルチスピード IT への転換ができない企業が妥協策として目指す姿なのです。

二段変速 IT の世界では、巧遅型の開発・運用プロセスに精通する既存 IT 部門の役割は、当初の意図に反してレガシービジネスの安定的な継続のみに限定されかねません。そして、新設された部門横断のタスクフォースもしくは「第二の IT 組織」が、デジタルビジネス戦略の策定とその推進の主導権を握るという結果になる可能性があります。実際に調査対象の経営者の 81% が自社の CIO と IT 部門は分岐点に立っており、デジタルビジネス推進の主導権を握るか、自らは身を引き他部門に主導権を渡すかという選択を迫られていると回答しています。いずれの選択肢を取るにせよ、経営者の 88% が IT 部門は守備範囲を広げ、多様化する企業のニーズに後れを取らないようにする必要があると考えています⁴。

マルチスピード IT の効力を発揮するには、「個々の事業が必要とする進化の速度を咀嚼し、サービス供給側のペースをそれに合わせる事ができるか」が鍵になります。多くの社内ステークホルダーが全ての事業ニーズに対して最大速度で応えればよいという短絡的な発想に陥りがちな中で、CIO は状況に応じて必要とされる対応速度と、企業のオペレーティング・モデルの実態を調和させる重要な役割を担います。事業を支える全てのサービス部門が適切なタイミングでギアチェンジを行い、適切な速度を選んで動く能力を持つことができれば、CIO と IT 部門もレガシーシステムの刷新から、デジタルビジネスでの新たなイノベーション機会の追及に亘る幅広い取り組みを適切なペースで推し進めることができます。

88%

経営者の 88% が IT 部門は守備範囲を広げ、多様化する企業のニーズに後れを取らないようにする必要があると考えています⁴。



⁴ Accenture Strategy research on the intersection of business and technology, 2015.

マルチスピード IT 実現に向けて オペレーティング・モデルを再考する

マルチスピード型 IT 組織への転換に向けて先見性の高い CIO は、自社の将来の事業ポジショニングやビジネスモデルの広がり・シフトに対応し得るモジュール性の高いエンタープライズ・アーキテクチャの構築や、IT 業務のセルフサービス化、クラウドファースト指向の IT 調達戦略の適用、多様な IT ガバナンスアプローチの採用など、これまでの IT オペレーティング・モデルを根源から再考する取り組みを進めています。

中には一般的な IT ベストプラクティスに拘泥せず、IT 領域外のマネジメント思想・手法を採り入れ、新しいファーストプラクティスの確立を目指す野心的な CIO も現れています。

複合競争時代の到来とともに、IT 部門の役割も、長い時間をかけて決められた機能・性能・品質要件を作り切る工程管理や開発委託先管理から、外部パートナーとの協働を前提とした新たなデジタルビジネスの構築とその顧客提供価値の継続的進化に重点が移りつつあります。変化への先見性の高い CIO は、新たなデジタルチャネルや外部パートナーとの容易な接続を可能にする API 基盤や、補完性の高い外部データを柔軟に組み合わせられる顧客中心のデータ構造など、自社の将来の事業ポジショニングやビジネスモデルの広がり・シフトに対応し得るモジュール性の高いエンタープライズ・アーキテクチャを構築しています。さらに一歩先を行く CIO は、この機を逃さず複雑なレガシーシステムの簡素化や切り離しにも取り組んでいます。こうした取り組みはモジュール性の高いアーキテクチャ構築だけでなく、レガシーシステムの保守・運用に束縛されてきた高スキル人材の負荷削減や、先端テクノロジー導入の原資となる TCO 削減効果の創出といったマルチスピード IT の実現を加速させる補完要素の獲得も可能にします。

IT 業務そのものの遂行に使われるテクノロジー群は、CIO と IT 部門が意思決定の全権を委ねられている聖域ですが、デジタルビジネスへの期待と要求の拡大は、こうした IT 部門の聖域に対する考え方も変化をもたらし始めています。近年台頭しつつある新たなトレンドのひとつに、「テクノロジー活用の民主化」の考えに基づく IT 業務のセルフサービス化があります。Accenture Technology Vision 2015 では、アプリケーション開発や分析用データの抽出・準備といった、これまで IT 部門のスペシャリストしか遂行するノウハウと権限を持つことができなかったテクノロジーツールや環境を、ごく一般的なユーザーに与えることによって生まれる機会と影響について考察しています⁵。しかし IT 業務のセルフサービス化が総体的な IT 部門の負荷削減につながるのか、それとも管理対象の増加に伴うさらなる負荷増大をもたらすのかについては、現時点ではまだ結論は出ていません。

IT 業務のセルフサービス化により、性質上 IT 業務に分類されるアクティビティに携わる社内ユーザーを増やすことができるのと同様に、IT 業務基盤のクラウド化は IT 部門の境界線を社外にまで拡大し、デジタルビジネス推進の要となるケイパビリティを備えた外部人材やパートナー企業の取り込みを容易にします。アクセンチュアの調査によると、高い IT パフォーマンスを達成している企業は、そうではない企業に比べて 3 倍高い割合で、クラウドソーシングを含む IT 調達戦略を持ち、その中でビジネス上の優先事項と協働先となる主要エコシステムパートナーを結び付けています⁶。エコシステムパートナー管理や DevOps のような希少性の高いケイパビリティの確保にも、クラウドファースト指向が求められているのです。

レガシービジネスからデジタルビジネスにまで及ぶ、幅広い事業の将来ニーズに適切な速度で対応するためには、一元化されたデマンド管理機能や個々の事業の特性に合致した複数のパフォーマンス管理の仕組みなど、新しい IT ガバナンスのアプローチが必要になります。アクセンチュア・ストラテジーの調査によると、経営者の 62% は個々の事業にカスタマイズされた IT ガバナンスのアプローチを採用しているのに対し、36% は直近最優先で対応すべき事業のニーズに合わせて適宜 IT ガバナンスのアプローチを微調整していることが明らかになりました⁷。残りの 2% は事業特性の違いに関わりなく未だ旧態依然のアプローチを踏襲しています。

62%

経営者の 62% は個々の事業にカスタマイズされた IT ガバナンスのアプローチを採用しているのに対し、36% は直近最優先で対応すべき事業のニーズに合わせて適宜 IT ガバナンスのアプローチを微調整しています⁷。

⁵ Accenture Technology Vision: Digital Business Era: Stretch Your Boundaries, 2015.

⁶ High IT Performers: Defined by digital and driving growth, 2013.

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

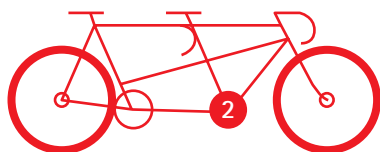
マルチスピード IT 実現のための 4 つのポイント

今日の経営者は間違いなく CIO にこれまで以上に多くを求め、新たなチャレンジを課しています。こうした要求と責任の拡大は、CIO に大きなチャンスをもたらします。以下の 4 つのマルチスピード IT 実現のためのポイントを習得することにより、CIO は企業の将来成長の加速に向けて不可欠な存在になることができるでしょう。



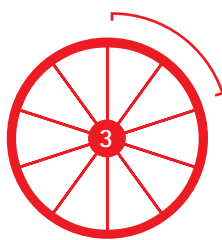
個々の事業が必要とする進化の速度を理解する

レガシーとデジタルそれぞれの事業が必要とする進化の速度に適合した IT 活用を実現するためには、IT オペレーティング・モデルの根本的な再考が必要になります。



マルチスピードな動きを促す IT ガバナンスのアプローチを確立する

マルチスピードな動きを促すためには、新しい IT ガバナンスのアプローチが必要になります。例えば、デジタルビジネスを支えるためには速度の適切性やアーキテクチャの柔軟性に重きを置いたパフォーマンス管理のアプローチが必要になる一方で、レガシービジネスを支えるためには従来からの品質・コスト・納期・生産性に重きを置いたアプローチが必要になります。また、個々の事業に適切な IT ガバナンスのアプローチを適用するために、一元化されたデマンド管理の仕組みが必要になります。



エンタープライズ・アーキテクチャの設計思想を再定義する

エンタープライズ・アーキテクチャの層分離のルールと各層のモジュール化設計指針を、個々の事業に求められる進化の速度を考慮したうえで再定義する必要があります。例えば、進化の速いデジタルビジネスを支えるためには、市場競争力の高い自社業務機能を API として外部に公開し、新たなデジタルチャンネルや外部エコシステムとの容易な接続を可能にすべきです。加えてレガシーシステムを簡素化し、実行面での俊敏性と効率性を高める必要があります。



IT 組織のスキルポートフォリオを刷新する

将来想定される自社の事業ポジショニングやビジネスモデルの変化のシナリオを把握し、各シナリオにて求められるスキル要件を先行的に見極める必要があります。一方で Iterfall やアジャイル、DevOps、API 型開発、継続的デリバリーに代表される主要な開発手法については、IT 組織の必須スキル要件として早急に人材の確保・育成を行うべきです。

CIO が目指すべきは万能な 操縦士になることではなく、 有能な管制官になることです

複合競争時代における CIO の役割は、自らが速度の異なる全ての移動手段の操縦士になることではなく、全ての移動手段を適切な速度で衝突することなく目的地に到達させることができる有能な管制官になることです。

目指す目的地と到達時間の異なる複数の企業目標に対して、どの移動手段が適切かを判断し、それぞれの手段に適切な道筋を示すのか。そして企業を全ての目的地まで安全かつ快適な速度で、衝突事故を起こすことなく移動させるのか。これこそがデジタル時代の CIO が解くべき新たなチャレンジなのです。マルチスピード IT を備えた企業では、信頼できる管制官 (CIO) の指揮の下、有能なパイロット陣 (IT 部門とパートナー企業の人材) が企業を目指す目的地まで確実に運ぶことができるでしょう。すなわちマルチスピード IT の実現により、CIO は企業が複合競争時代を勝ち抜くために欠かせない存在になることができるのです。



マルチスピード IT の実現により、CIO は企業が複合競争時代を勝ち抜くために欠かせない存在になることができるのです。

Join the conversation

 @AccentureStrat

著者

Nicholas Bayley
nicholas.p.bayley@accenture.com

John Shacklady
john.shacklady@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

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

アクセントチュアについて

アクセントチュアは「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、お客様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。

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

アクセントチュア 戦略コンサルティング 本部 (Accenture Strategy) について

アクセントチュア 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。

詳細は www.accenture.com/strategy をご覧ください。

アクセントチュア株式会社

本社所在地
〒107-8672 東京都港区赤坂1-11-44 赤坂インターシティ
Tel: 03-3588-3000(代)
Fax: 03-3588-3001(代)
Mail: info.tokyo@accenture.com
www.accenture.com/jp

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.