



# 新しいテクノロジー、新しい考え方

デジタル経済で競争するための戦略的 IT インフラ

## Executive Report

### Systems

デジタル経済が、人々の行動やビジネス、関わり、取引のあり方を変えつつあります。信頼できるサービスプロバイダーとして IT リーダーは IT インフラを進化させ、モバイル、ソーシャル、クラウドといった新しいテクノロジーを採用しています。IBM は、モバイル・デバイスやアプリケーションとのシームレスな統合を実現する革新的なミドルウェア、サーバー、ストレージを IT リーダーにご提供します。これらのテクノロジーにより、企業は大量データを即時に処理し、有効な知見を提供し、優れたサービス予測を実現する一貫した運用が可能となります。IBM システムズの詳細については、[ibm.com/systems/jp/](http://ibm.com/systems/jp/) をご覧ください。

## IT インフラの変革

デジタル経済がますます拡大する中、IT インフラを担当するエグゼクティブは、市場での優位性を勝ち取るために奮闘している。ここで必要なのはテクノロジーだけではない。IT リーダーは今、自社の各組織から信頼されるサービス・プロバイダーになることを目指している。その実現に向けて、速やかなイノベーションへの取り組みと、顧客や市場の知見を取り入れたその企業でしか提供できない独自の顧客体験の提供が必要となる。今日の IT インフラは、協業するパートナー各社との連携や、業務や分析の各種サービスの拡張、絶えず変化するビジネス環境に対応できる柔軟なITシステムの確保が不可欠だ。そして、成功するかどうかは、テクノロジーに対する資金調達・融資方法、イノベーションの源泉の見出し、また将来への備えなど、企業が IT への考え方を変えられるかどうかにかかっている。

## 要旨

デジタル革命の到来により、IT インフラに関する議論は、技術的な内容から戦略的な内容へと進化してきた。顧客が一段ときめ細かな対応を強く求める一方で、企業は、以前は無関係であった業界から参入してくる新たな競争相手に対峙し、イノベーションに対するこれまでにないプレッシャーを受けている。今、IT インフラに関する会議では、「サービス・レベルを維持しながらコストを削減する」以外にも多くの内容が議論されており、各組織から信頼されるサービス・プロバイダーになることも求められている。

新たなビジネス機能（その企業でしか提供できない独自の顧客体験の創造や、顧客に関する知見を製品・サービスへ反映したり、有効性の迅速な検証）により、インフラに関する決断は、バックオフィス業務からビジネス戦略の中核を担うようになりつつある。これらのビジネス機能とともに、デジタル変革を推進するためのハードウェア、ソフトウェア、およびネットワークといったITインフラの戦略的選択が必要となる。

前回の IBM Institute for Business Value (IBV) 調査によれば、10 社のうち 7 社は、業績を伸ばす上で IT インフラが大きな役割を果たしていることを認識している。さらに、調査対象企業の 60% 以上が、今後 12 ~ 18 カ月間に IT インフラへの投資を増やすことを検討している。1 一方で、デジタル・ビジネスの需要に応える上で、クラウド・コンピューティング、アナリティクス、モバイル、ソーシャルといったテクノロジーに対応済みで、その準備が万全であると回答した企業は 10% 未満のみであった。2

企業は今、デジタル・テクノロジーによる顧客との接点や関わり方の強化に動き出している。我々は、IT インフラのテクノロジーを変えるだけでなく、その考え方も根本的に変える必要があると理解している。企業がデジタル変革を推進する際に、必要となる機能は何だろうか？この激動の時代にIT部門を指揮するには、どのように考え方を変える必要があるのだろうか？



デジタル経済において、自社内のデータと資源を公開し、企業間の協業に不可欠な「つながり」を構築する上で、API は極めて重要である。



IT 部門は、各業務に本来必要な資源と、実際のアプリケーションが稼働するコンピューティング環境の不釣り合いを常に解消しようとしている。



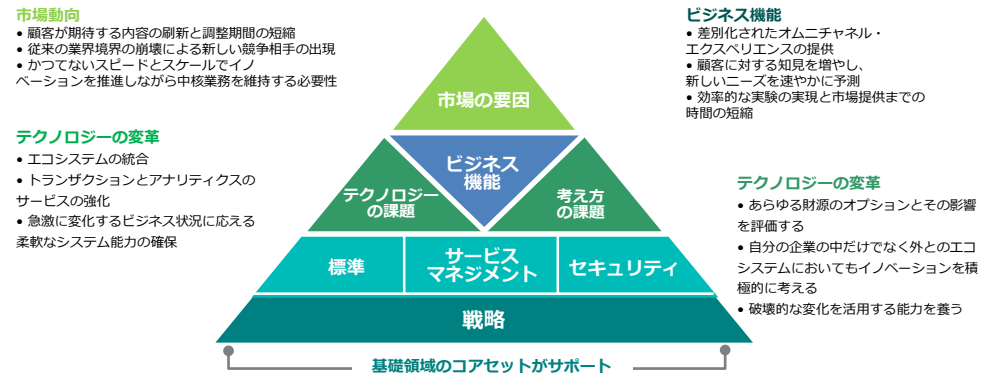
IT リーダーは 今後のニーズも考慮して、破壊的な変化を自社のビジネスとして十分に活用できるよう企業を強化している。

これらの質問の答えを見つけるため、我々は世界各国の 15 の企業を対象に追加調査を実施し、各業界において自社の IT インフラを担当する IT エグゼクティブの取材を行なった。この取材を通じて、成長を続けるデジタル経済が IT インフラに与える影響および IT エグゼクティブに必要とされる新たなリーダーシップの要件を探った。

一部の企業は、デジタル変革に積極的に取り組んでいる。その一方、最近取り組みを始めたばかりの企業もある。しかし、新しいデジタル環境が大きな変化をもたらすことは、すべての企業が認識している。この変化は、IT インフラの今後だけでなく、IT 部門や将来に対する考え方も含まれる (図 1 を参照)。

図1

競争力向上のためにITインフラの更新が必要だと感じている企業が直面する様々な課題



出典： IBM Institute for Business Value

---

## デジタルへの移行: IT インフラを変える

競争力を維持するには、次の3つの技術的な変革が必要となる(表1を参照)。

- エコシステムの統合
- トランザクションとアナリティクスのサービスの強化
- 急激に変化するビジネス状況に応える柔軟なシステム能力の確保

### エコシステムの統合

調査対象の企業は、将来の成功は、自らのIT能力と、他者とつながる能力の両方にかかっていると認識している。過去には、企業は自社内部のデータと資源に頼って顧客にサービスを提供することで満足していた。今日では、エコシステムに参加することは、すべての機能を自社で準備する必要性がなく、イノベーションの推進や、リスクの軽減、他社に対して差別化できる独自価値を顧客に提供するための手段だと考えられている。

IBVのレポート「The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment」では、エコシステムとは、ビジネス価値の創造と共有(配分)を目的に、APIエコノミーを介して協業する企業が集まった複雑なつながりだ。3 ビジネス・エコシステムは、お互いに補いあうことでその価値を倍増させ、一体となることで個々の総和よりも大きな力を発揮する。また、エコシステムは、公共機関や、一般企業、消費者も含み、(By nature) 幅広く、複数の地域や業種に広がることが可能である。4

企業がエコシステムに参加するには、数々の課題を検討する必要がある。ある金融サービスのエグゼクティブは「本当の課題は、一般に門戸を開放したときに始まる」と述べている。企業は、どのような種類のデータを外部と共有したいかを考え、必要な関係者のみに該当データへのアクセスを提供する必要がある。例えば、あるデータは広範囲に開発者と自由に共有できるが、他のデータは限定された信頼できる個人にのみ公開されるよう厳しく制限する必要がある。どのデータがどこに送信されるのかを監視することは、重要な資産であるデータを管理する際の基本となる。

---

「今後、独自の顧客体験の提供は、より広いエコシステムを活用する能力にかかっている」

IT エグゼクティブ・ディレクター、ヘルスケア

また、エコシステムの各メンバーが多様な運用プラットフォームを使用していると、統合に支障をきたすことがある。あるメンバーが、他のエコシステム・メンバーにも影響する変更を行なう場合、たとえ同じ種類のプラットフォームを運用していたとしても問題が生じる可能性がある。

最後に、企業は、自社ファイアウォールの外からのワークロード需要に対処する必要がある。企業内のアプリケーションでさえワークロード予測は骨が折れる作業だが、数千人にもなるかもしれない他ユーザーのニーズを評価するのは一層困難を極めることになる。例えば、エコシステム・メンバーの顧客との接点で利用する重要なアプリケーションの一部が、他エコシステム・メンバーが提供するデータの即応性や信頼性に依存するようになると、この課題の影響は大きい。

アプリケーション・プログラミング・インターフェース (API) は、企業間をつなげる主な手段となりつつある。ある旅行サービス会社は、「エコシステムに参加して付加価値サービスが提供できるよう、API を準備しているところだ」と述べている。

こうした API は、ある限定したユーザーに提供することも、より広く一般に提供することも可能で、外部の企業が開発するアプリケーションやサービスに簡単に組み込むことができる。多くの企業では、企業内の Systems of Record (定型業務処理システム) から知見を導き出し、デジタル経済を通じて企業間の協業に不可欠な「つながり」を構築する上で、API は極めて重要であることが明らかになった。API は新しい形のイノベーションを推進する役割を担い、地域や業種といった従来の境界線を越えて複数のデータソースを結合していくであろう。

### トランザクションとアナリティクスのサービスの強化

IT インフラの中心となるのは、発生するトランザクションを分析して、多様なデータから速やかに知見を導き出し、それに基づいてアクションを実行する機能である。ある金融サービスのエグゼクティブは、こうしたニーズについて、「我々の成功は、大量の構造化データと非構造化データを処理する能力にかかっている」と述べている。

ビッグデータの管理に関する IT インフラの課題は数多くあり、多数の意見が寄せられている。ほとんどの企業は、データ処理の需要に対応できておらず、モバイル・デバイスのような新しいチャネルからのデータ需要にどう対応すべきかの検討が必要となっている。

企業は、差別化を図るために、リアルタイム・アナリティクスの価値を認識するようになってきている。例えば、スポーツ・エンターテインメント企業は、実況、過去の実績、ファンの反応を統合して、イベント中継のスクリーン上に表示する動画コンテンツを作成している。これによってファン一人一人の顧客体験がこれまでとは違う新しいものとなり、リアルタイム性や関連コンテンツの統合が一段と重要になっていくであろう。

次に懸念されるのは、コスト効率良く、万全のセキュリティーでデータ分析をどのように実施するかである。アナリティクスは従来、もともとのデータのある場所とは離れた、コンピューティング環境で実行されてきた。しかし、データの移動はシステム性能を低下させ、セキュリティーと信頼性の問題を引き起こすことになる。一部の企業は、大量データ・セットのインスタンスを複数管理し、それを世界中の様々なサーバーに格納している場合がある。こういった環境では、各インスタンスのセキュリティー・リスクが高まるだけでなく、データの不整合や重複といったリスクも増大する。

「アナリティクスの活用には IT インフラが重要だ。従来の記述的分析から診断的/処方的分析へと進化させることにより、一人一人の学生に適した教育プログラムの提供が可能となった」

最高責任者、 地域教育システム

---

「ファンに最高のデジタル体験を届ける  
には、トーナメントの最大トラフィック  
を処理する能力が必要だ」

エグゼクティブ・テクノロジー・アドバイザー  
スポーツ・イベント・マネジメント

さらに、ミッション・クリティカルなアプリケーションにアナリティクスの要素が入ってくると、アナリティクスなアプリケーションは「常時」利用可能である必要性が高まる。顧客や他のエコシステム・パートナーが、こうしたアナリティクスに大きく依存している状況では、システムの信頼性は必須となる。

金融サービスのエグゼクティブは、「24時間365日、アプリケーションを稼働させ、サービスを停止することなく変更していく必要性が高まっている」と述べている。システム停止が発生する前に、それを予測し対処する必要性に加え、システム停止した際には業務ワークロードを他の環境に移動できるだけの回復力（レジリエンシー）を IT インフラに装備させる必要がある。

#### 急激に変化するビジネス状況に応える柔軟なシステム能力の確保

ITインフラを、より顧客中心で革新的にするためには、構造的に安定した IT インフラの提供だけでは十分ではない。バーゲン・セールのような年に数回の出来事であっても、新製品発表による急激な需要の変化であっても、変わりゆく状況に速やかに対応できる能力が必要とされる。こうした需要への対応を迅速にできない場合、収益が低下し、ブランド・イメージが損なわれ、競合他社へと顧客が流れる結果となる。

変化する社内外の顧客ニーズに対応可能な IT インフラの構築は、今回調査対象となった多くの企業にとって重要課題であった。これは中長期計画から直近の実行時にまで、様々な時間軸において指摘されている。最も基本的なレベルでは、IT インフラは定期的なピーク需要に対処する必要がある。一方で、多くの時間アイドル状態となっている余剰資源のコストを管理することも必要となる。こうしたワークロードの急増を予測するのは難しい場合もあり、特に運用部門と IT インフラ担当部門の間で協業が十分ではない場合は一層困難になる。



---

回答者の中には、新しいマーケティング・キャンペーンや新製品の提供が事前通知なく実施されたことにより、ネットワークやトランザクションに予期しない高負荷がかかったと言及している。輸送システムのエグゼクティブは、「新しいプロモーションは、ソーシャル・メディアによって瞬く間に広がる。ある航空会社が無料チケットの提供を行なった際には、事前の通知もなく、我々のシステムを通して 1,000 万件もの予約リクエストが殺到した」と語っている。

IT インフラに対する需要が予測可能なものであっても、各業務に本来必要な資源と、実際のアプリケーションが稼働するコンピューティング環境が不釣り合いな状態にあることを、IT 部門は認識している。資源をあまり必要としないアプリケーションが潤沢なコンピューティング能力を持つシステム上で稼働しており、企業が所有するシステム能力を最大限に活かさない、という状況が頻繁に発生している。新しい機能やサービスの展開など、時間が経過することによるワークロード要件の変化が、この状況をさらに複雑にしている。例えば、いくつかの大きなサービス提供から、多数の小さなサービスの提供へと企業が進化した場合、コンピューティング資源のバランスを動的に取ることの必要性は増え続けることになる。

我々はまた、許可されたエンドユーザーが標準化されたセルフサービス環境で自らのインフラ環境を用意できることが、企業のビジネスの柔軟性を高めていることを見出した。ユーザーが開発環境やテスト環境を自ら準備できるようプロセスを自動化することで、容易なアプリケーション開発や、新しいアイデア/コンセプトの速やかなテストが可能になっている。

ただし、手軽なセルフサービスは、新たに提供する全アプリケーションのライフサイクルを管理する必要性をもたらす。IT インフラのプロビジョニング時間を数週間から数時間に短縮できるセルフサービス機能を追加したあるヘルスケア企業エグゼクティブは、「現在、1,500 台の仮想マシンを本番環境で使用している。これまでどんなものでも 1,500 台という規模で導入したことなんてない」と語っている。

表 1 ITインフラを変える： 主な質問項目

エコシステムの統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業のセキュリティを損なうことなく、どれだけ効果的に価値のあるデータを選択して公開できているか？</li> <li>• 他社からの多様な接続要件に対し、インフラはどの程度対応できているか？</li> <li>• Service Level Agreement を保証し、連続稼働するために、APIトラフィックをどのように測定・管理しているか？</li> </ul>
トランザクションとアナリティクスのサービスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 増え続ける日々の生成データに必要な処理能力を、どれだけ準備できているか？</li> <li>• ビジネスの知見を提供するアナリティクス・アプリケーションを、ITインフラはどの程度効果的にサポートしているか？</li> <li>• 顧客との接点で利用する重要なアプリケーションに対する24時間365日のアクセスを、インフラはどれだけ確実に提供できているか？</li> </ul>
柔軟なシステム能力の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 急激に変化するビジネス状況に合わせて、どれだけ効果的にシステム能力を調整できているか？</li> <li>• リソースの使用率を改善するため、ワークロードの優先度と種類に基づいたリソース配分をどのように実施しているか？</li> <li>• 各個人は、セルフサービスで IT インフラをどれだけプロビジョニングできているか？</li> </ul>

出典： IBM Institute for Business Value

---

## テクノロジーだけではない: IT 部門の考え方を変える

デジタル経済によって、企業は基盤となる IT インフラのテクノロジーを再考せざるを得なくなっているだけでなく、IT 部門はこれまでの考え方を変える必要があることも、今回の調査で明らかになった。「考え方」には、資金源、組織体制、ガバナンス、評価システムのすべてが含まれる。IT 部門は、クラウドとオンプレミスのどちらの環境でアプリケーションを稼働すべきかを定める以外に、業界再編の時代に自社がどのような価値を市場に提供するか、短縮化する製品ライフサイクルの影響、成長の機会を逃さないことを考え、適切に対処する必要がある。

IT 部門が従来の手法を変えるためには、次の 3 つが必要であることが明らかになった (表 2 を参照)。

- あらゆる財源のオプションとその影響を評価する
- 自分の企業の中だけでなく外とのエコシステムにおいてもイノベーションを積極的に考える
- 破壊的な変化を活用する能力を養う

### あらゆる財源のオプションとその影響を評価する

IT 予算の確保が厳しい状況下では、新しいテクノロジーへの投資は困難かもしれない。日々の環境の変化に適応するためのコストは、IT エグゼクティブの肩に非常に重くのしかかっている。これまでは、既存のコンピューティング資源を「最大限に活用する」ということは、データセンターやサーバーの追加、アップグレードを回避 (あるいは少なくとも先延ばし) することを意味していた。

---

「アナリティクスの活用には IT インフラが重要だ。従来の記述的分析から診断的/処方的分析へと進化させることにより、一人一人の学生に適した教育プログラムの提供が可能となった」

最高責任者、地域教育システム

---

「capexモデルとopexモデルのトレードオフは、ビジネス戦略に合わせる必要があるだ」

AVP、IT エンジニアリング、保険会社

---

デジタル経済によって、企業は、費用対効果を高めるためにさらなる工夫を求められている。そして、成長を促進する新しいイノベーションまでの期間を縮めながら、投資回収までの期間を短縮してキャッシュフローを改善することが必要とされている。IT 部門は、予算の制約がある中でどのような財源のオプションがあるかを良く理解することが求められ、さまざまなオプションがもたらす影響を評価しなければならない。

クラウド・コンピューティングによって、企業は大きな追加投資をすることなく、既存の IT 資産全体の稼働率を高めることが可能になった。従量課金や Software as a Service (SaaS) といったユーティリティ・モデルも、今後の IT 資産の管理の仕方に影響を及ぼす。通常、長期間に投資を分散させることで、キャッシュフローの当座の懸念は緩和される。こうした新しいモデルにより、各種コスト・モデル、即ち capex (資本的支出) と opex (経常的支出) に関する議論に拍車がかかった。したがって、プロジェクトの開始時に、財源に関する議論を始めることが重要となる。

しかし、実際は、多くの企業は、わずかな選択肢しか残されていない購入プロセスの最後の段階になってから、こうした難しい検討を行っている。さらに、IT 支出を規定する仕組みや手続きは、必ずしもテクノロジーの変化を反映したものになっていない。ある公益事業会社の場合、規制によって IT 支出が前年の capex の一定比率に設定されており、より柔軟で変動に対応できるモデルへの移行が困難になっている。そのため、企業に必要な柔軟性を確保しながら、これらのコストを capex として管理できる他の方法が必要となる。

規制のない業界においても、社内の財務管理は、新しいテクノロジーの活用による変化を十分に考慮していない場合がある。あるエンターテインメント企業のエグゼクティブは、次のように語っている。「当社は、capex は十分確保できないが、opex はある。我々は opex モデルに移行しつつある。財務部門は opex の上昇に大きな懸念を示しても、capex の減少には気付いていない。財務部門はこの変化に対応できていないのだ。」

---

ヘルスケア・プロバイダーも、「財務管理は依然、capexを中心に行なわれている。財務部門は、社内ガイドラインや報告体制に則って、capexからopexへの再配分を認めてない。また、米国では IRS (アメリカ合衆国内国歳入庁) の制約により、非営利組織の基本として部門間でのcapexとopexの移動は禁じられている」と述べている。これらの例は、個々のケースで見ると特殊な状況であると思われるかもしれない。しかし、いくつもの事例があることを鑑みると、企業が IT の運用を事業目標や財務目標とより密接に関連付ける必要があることが浮き彫りになる。

企業が新しいテクノロジーに移行すると、既存 IT 資産が十分に活用されなくなることがある。こうした資産には、相当の残存価額があり、企業のデジタル変革を加速する新しい IT 資産として利用できる可能性がある。企業がcapexモデルとopexモデルのバランスをうまく取るべく積極的に行動する際、これまでの投資を活かすことが重要となるであろう。

**自分の企業の中だけでなく外とのエコシステムにおいてもイノベーションを積極的に考える**  
デジタル化は、イノベーションの本質を変えつつある。従来の製品やサービスは次々とデジタル化され、データは取引可能な資産となってきている。新しいビジネス・モデルによって業界のプラットフォームが再定義されるに伴い、IT インフラはバックオフィス・サービスを提供するだけでなく、企業の将来を実現する基盤となっている。

IT インフラの専門家への示唆は、多岐にわたる。まず、企業は、ITインフラを従来の運用を行なうプラットフォームとしてだけでなく、イノベーションを促進させるためにどのように活用できるかを考える必要がある。これには、イノベーターに対し異なるインフラ・モデルを最大限に利用する方法のガイドや、今後のビジネスに必要とされるベンダーやツールの検討と採択、インフラの分かる専門家をイノベーション・チームに置くことが含まれる。データサイエンティストは、企業のイノベーションにおいてますます重要な役割を担うようになる。その結果、アナリティクスの稼働環境を提供できるインフラの専門家との緊密な協力が必要となり、ビジネスと IT との間で重要なパートナーシップが新たに生まれる。

---

「どの企業も、すべてを自社だけで完璧にやることはできない。我々はパートナーが必要なのだ」

コーポレート・セールス・オペレーション担当  
シニア・マネージャー、電気通信事業者

---

企業はパートナーと繋がり、サービスを提供する必要がある。企業とパートナーはより緊密に協力して知見を持ち寄り、新たなビジネス価値の源泉を見出すことが必要になるだろう。何よりもまず、調査回答者は、企業の外部から新しいアイデアを取り込むことの必要性を強調している。下記は、さまざまな業界からの実際のコメントである。

「デジタル化によって、すべてを社内で行うのではなく、パートナーと共に24時間365時日の環境を作り上げることが可能となり、それが一般的になっている」

- 消費財企業、CIO

「自社だけでは、開発業務を持続できない。社外のコミュニティーの手も借りて、外部のイノベーションを利用することが必要だ」

- ヘルスケア・プロバイダー、IT エグゼクティブ・ディレクター

「今日の世界では、我々は、パートナーが必要だ。すべてを自分だけでやることはできないのだ」

- 地域教育システム、最高責任者

より緊密な社内外の融合（インテグレーション）の必要性は、インフラに対してどういったテクノロジーをインフラに適用するかに影響を与える。また、エコシステム・パートナー間の協業や知的財産権、セキュリティ、プライバシーに関しても検討する必要がある。IT インフラの専門家は、企業間にまたがる機能への対応について、たとえそれが社外のインフラ・プロバイダーやビジネス・パートナー、一般人が関与するものであっても、注力すべきである。

### 破壊的な変化を活用する能力を養う

企業がデジタル時代での競争力を持つためには、「どのような変化が必要か」を考えると同時に、「予測不可能な日々のビジネス環境の変化を勝機として捉える文化をどのように育むか」についても考える必要がある。「IT の変化や、その変化がもたらすインパクトは今後少なくなる」と予想している回答者は一人もいない。我々が取材を行った IT エグゼクティブは、今日の需要への対処についてさほど心配はしていないが、一方、予測できない将来に不安を抱いている。あるエグゼクティブは、「未知のものに出会ったら、それを乗り越えていく。だれもが簡単にできることではないが、急速な変化に対応するには必要なことなのだ」と語っている。

これを実践していくには、IT 部門は、チームが新しいツールやアプローチを実験するための「環境」(物理環境、仮想環境、またはその両方)を提供する必要がある。いくつかの企業は、インフラやデータセンターの日々の要件に対処しながらも、「現行」プロジェクトと「次期」プロジェクトの全体像を見据えて、特定の研究開発グループへ新しいテクノロジーをテストする機会を提供している、と語っている。

回答者はまた、IT 部門は、より変化に対する順応性が高く、業務の視点から考えることができる要員を確保するため、人材戦略を見直す必要があることを強調している。あるエグゼクティブは、「当社は、従来型のエンジニアの育成からサービス・プロバイダーの育成へと、人材モデルの変革に取り組んでいる」と語っている。要員の世代交代により、従来のシステムの経験を持つ熟練スタッフの知識継承と、クラウドやビッグデータ・テクノロジーの知識を持つメンバーを育成し、自社に惹きつけていくという 2 つが必要であると、複数の企業が述べている。

「日々の変化を受け入れる企業文化を醸成している。新しい世界と闘うのではなく、歓迎するのだ」

CIO、消費財企業

### 変化する世の中に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、先進的な研究およびテクノロジーを組み合わせることで、急速に変化する今日の環境において、お客様が卓越した優位性を発揮することを支援します。

### IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスのIBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

### 詳細情報

IBM Institute for Business Valueが今回実施した調査の詳細については、[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)までお問い合わせください。Twitterで@IBMIBVをフォローください。その他の調査の一覧または毎月発行のニュースレターの購読については、[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)をご覧ください。

IBM Institute for Business Valueのエグゼクティブ・レポートをスマートフォンやタブレットから入手することができます。iOSまたはAndroid対応の無料のIBM IBV アプリをアプリ・ストアからダウンロードしてください。

表2 IT 部門の考え方を変える： 主な質問項目

あらゆる財源のオプションとその影響を評価する	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT イノベーションの資金確保のため、財源のオプションの種類について認識しているか？</li> <li>テクノロジーへの投資の決定は、企業の財務戦略と一致しているか？</li> <li>IT資産へのこれまでの投資を、新規プロジェクトに活かしているか？</li> </ul>
自分の企業の中だけでなく外とのエコシステムにおいてもイノベーションを積極的に考える	<ul style="list-style-type: none"> <li>エコシステム内の優れた知識やアイデアを、どのように効果的に取り入れているか？</li> <li>より効果的なイノベーションを促進するため、既存の IT パートナーとの関係をどの程度変える必要があるか？</li> <li>効果的なイノベーションを支えるため、社内外のリソースをどのように調整しているか？</li> </ul>
破壊的な変化を活用する能力を養う	<ul style="list-style-type: none"> <li>エコシステムで拡大する需要を予測して、監視し対処しているか？</li> <li>市場の変化を活用できる人材を効果的かつ継続的に確保し、育成できているか？</li> <li>企業文化として、組織的な変化や今後の不確定要素に対して積極的に対処できるよう取り組んでいるか？</li> </ul>

出典： IBM Institute for Business Value



### 著者について

Doug Brown は IBM Systems のマーケティング担当 Vice President で、IBM Storage、Power、および z Systems 事業部門のマーケティングをリード。大手企業を担当する営業職および営業管理職のキャリアの後、IBM Software Group において各部門のグローバル・マーケティング・リーダーを歴任。IBM System & Technology Group では IBM System z および Power Systems のグローバル・マーケティング・リーダーを 3 年間務めた経験を持つ。

連絡先: dougbr@us.ibm.com

Justin Chua は IBM Institute for Business Value において Cloud Leader を務めており、2015 年発行の Innovating IT infrastructure for Digital Economy ではプロジェクト・リーダーを経験。IBM Strategy & Transformation においてマネージング・コンサルタントとしての 4 年間のキャリアを含め、18 年以上にわたる戦略コンサルティング、情報技術、エンジニアリングの経験を持つ。

連絡先: justin.chua@us.ibm.com

Nate Dyer は、IBM Systems のポートフォリオ・マーケティング戦略マネージャーです。Nate Dyer は、IBM Systems のポートフォリオ・マーケティング戦略マネージャーを務めており、お客様が IT インフラを活用してビジネスを最適化し、新しい市場機会をつかんでデジタル経済における競争力を強化できるよう支援している。IBM Virtualization チームと IBM Linux 戦略を担当し、組織を横断するポジションを務めた経験を持つ。

連絡先: nsdyer@us.ibm.com.

### 日本語翻訳監修

大久保そのみ 理事

日本アイ・ビー・エム株式会社

IBM システムズ・ハードウェア事業本部

ソリューション事業部

本書は英語版「New technology, new mindset」の日本語訳として提供されるものです。

Eric Lesserは、IBM Institute for Business Valueの Research Director および北米責任者を務めている。さまざまな産業に関するトピックや産業界共通のトピックについて IBMのリサーチと50人以上の社内有識者チームを牽引。Institute for Business Value のリサーチ・ポートフォリオ全体の方向性を監修することに加え、アナリティクス、労働力、人財の問題、ソーシャル・ビジネス、企業モビリティの影響に焦点を当てた著作を出版 人財管理の領域において IBM Global Business Services のリサーチと有識者チームをリードした経験を持つ。

連絡先: [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com)

Jacqueline Woods は、IBM Global Financing のVice President & CMO を務め、戦略、製品開発、マーケティング、コミュニケーションをリードしている。IBM グローバル経営層スタディー (具体的には CFO と CMO) の開発をリードしているほか、ビジネスとテクノロジーの融合やテクノロジー選択のエキスパートで、収益増を実現できるよう企業を支援している。IBM Systems でクラウド、分析、モバイル、セキュリティ、インダストリーの各ソリューションのマーケティングを手掛けた経験を持つ。

連絡先: [jacwoods@us.ibm.com](mailto:jacwoods@us.ibm.com)

#### 寄稿者

Scott Firth、IBM Systems、IT インフラストラクチャー・ソリューション、マーケティング、ディレクター

Ron Kline、IBM Systems、ポートフォリオ・マーケティング戦略、ディレクター

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Global Business Services

Route 100, Somers, NY 10589

Produced in the United States of America, October 2015

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国々で登録されたInternational Business Machines Corp. の米国およびその他の国における商標です。他の製品名およびサービス名等はそれぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては、<http://www.ibm.com/legal/us/en/copytrade.shtml>をご覧ください。

当資料の内容は発行日現在のもので、IBMによって随時変更される可能性があります。掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なのではありません。

当資料に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM製品は、IBM所定の契約書の条項に基づき保証されます。

当資料は一般的な助言のみを目的としています。当資料は詳細な調査または専門的判断の行使の代替とされることを意図したものではありません。当資料に依拠したことにより組織または個人が被ったいかなる損失についても、IBMは一切の責任を負わないものとします。

当資料に使用されているデータは第三者の情報源から入手したものである場合があり、IBMはかかるデータについて独自に検証、確認または監査を行いません。IBMはかかるデータを利用した結果を「現状のまま」提供し、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。