

IBM Institute for Business Value

# 続 IT インフラについての会話

— テクノロジーだけでは強固な基盤を作れない理由 —



---

## テクノロジー戦略

ビジネスで最適な成果を出すには、インフラは極めて重要である。今、クラウド、ビッグデータとアナリティクス、モバイル、ソーシャル、セキュリティーが世界を変えている。新しいトレンドやテクノロジーによりその基盤となる IT インフラへの要求が大きくなる。そのため、IT 部門の責任者は自社の IT 選択を見直し、インフラをどう扱うべきかを考え直さざるを得なくなっているのだ。企業にはオープンで俊敏性に富み、セキュリティーが充実した、スピードとスケーラビリティを提供するインフラが必要である。また、「いつでも、どこからでも」データにアクセスできることや、リソースをシームレスに割り当ててイノベーションを加速する能力も必要である。

---

Nate Dyer, Pamela Hurwitch, Eric Lesser, Jacqueline Woods 共著

**テクノロジーが急速に進歩する中**、IT インフラについての会話は成熟し、そのトピックはテクノロジー一辺倒から、ビジネスの将来にも触れる幅広いものになってきている。その中で、IT 部門は有能なサービス・プロバイダーであると同時に、信頼できるアドバイザーとして進化し、その両方のサービスを提供しなければならない。第 2 弾となるこの IT インフラ・レポートでは、これらの進歩状況に加え、企業の IT 部門と他部門のコラボレーションがいかに重要であるかを取り上げる。特に、これらの部門がどのように連携すれば、IT トレンドを活用し、将来にわたって競争優位性を確保できるのか、そしてビジネス成功のための能力を提供できるのかについて検討する。

**22%** の企業が、**全社的な IT インフラに関する明確な戦略とロードマップ**を保有していると回答。

**30%** の企業が、そのビジネス・ニーズを支える **IT インフラを提供するために、ビジネス部門との円滑なコラボレーション**に成功していると回答。

**13%** の IT 部門エグゼクティブが、IT インフラのニーズの変化に対応するのに必要な **スキルと能力の育成および保持**に成功していると回答。

今日、ビジネス部門と IT 部門のエグゼクティブが IT インフラについて常に話し合っている内容は、テクノロジーについてだけでなく、ビジネスの将来についてである。今の IT インフラについての会話のテーマは、どうすれば進化・発展しているテクノロジーを特定できるか、どうすれば IT トレンドを捉え、競争優位性を獲得できるかである。これは相互の支配ではなく、相互の利益に基づいて、ビジネスと IT の関係をどうすれば定義できるかの会話であり、どうすれば現在必要な能力を提供できるか、さらには将来の機会に備えられるかについての会話なのだ。

IT インフラに関する私たちの最初のレポート、「IT インフラについての会話」では、企業が市場で競争していくうえで、インフラが引き続き重要な役割を果たしていることを報告した<sup>1</sup>。この役割は、クラウド、ビッグデータとアナリティクス、ソーシャル、モバイルといったテクノロジーの継続的な進歩があつてこそ、ますます重要なものとなる。この調査では、ビジネス部門と特に緊密に連携してインフラに関するニーズを把握し、優れた業績を上げている先進的な IT 部門を特定し、「戦略的 IT コネクター」と命名した。

また、インタビュー対象となった多くの上級 IT 部門エグゼクティブが、戦略的 IT インフラのアジェンダを支える自部門の能力に問題があると考えていることも明らかになった。全社的な IT インフラの明確な戦略とロードマップがあると明言したのはほんの一握りに過ぎない。ほとんどの回答者が、パフォーマンスの指標を効率的に収集、分析、文書化できていないと感じているのだ。しかも、効果測定に関する情報の不足により、それらを解釈して IT の価値を社内に伝えることが難しくなっている。

IT 部門エグゼクティブの大半は、アプリケーションやインフラのパターンとして繰り返して使えるベスト・プラクティスをうまく収集して、ビジネス・ニーズを支えるためにパフォーマンスやサービス品質の最適化ができていないと考えている。さらにほとんどの IT 部門エグゼクティブは、インフラ分野の多様な領域（ハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなど）の専門家で構成される部門連携チームをうまく機能させたり、複数の業務部門で IT リソースを共有したりすることが効率的にできていないのだ。要するに、IT 部門エグゼクティブは、IT インフラの重要性が増す環境の中で、IT インフラの業務を管理する能力が十分でないと考えているのだ。

調査では、IT インフラの成功の鍵を握るようになってきている IT 部門の責任者とビジネス部門の責任者の間に、新たな相互作用が必要であることも明らかになった。今日、両者の会話はかつてないほど重要なものになっている。IT インフラを競争上の差別化要因として使う機運が高まるにつれ、テクノロジーを担当するエグゼクティブは、新たに登場するクラウド、アナリティクス、ソーシャル、モバイルなどが、テクノロジーに関する自らの意思決定や投資計画にどのような影響を与えるのかを理解する必要がある。その一方で、基幹業務の部門責任者は、価値の高いアプリケーションを使用可能にする社内/社外のプラットフォームの使用に関して、多数の選択肢があることを理解しようとしている。

テクノロジー・エグゼクティブの視点から見ると、このような会話はまだ始まったばかりだ。IT インフラ・ソリューションの開発にあたって、IT 部門がビジネス部門と効果的にコラボレーションしていると考えている回答者は、ほんの一部でしかない。また、ビジネス部門エグゼクティブが、テクノロジー・ソリューション（例えば SaaS などのクラウド・コンピューティング）を使用する機会について、IT 部門に問い合わせるかと考えている IT 部門エグゼクティブの割合も比較的わずかである。このようなビジネス部門と IT 部門のつながりの欠如は、部門連携の機会を損なうだけでなく、実際にデータのガバナンス、システム統合、セキュリティー、リソースの割り当て、事業継続性、そして最終的には投資収益率に関わるリスクをもたらし得ることになる。

スキル開発も IT 部門が課題であると自ら認めている分野の 1 つである。大多数の企業は、ビジネスに対する広範な知識と IT インフラの多様な分野で柔軟性を育てる能力が必要であるにもかかわらず、今日のインフラのニーズを支えるのに必要なスキルと能力を育成する体制が整っていないと感じている。

IT インフラがますます重要な役割を果たす時代において、IT 部門がビジネスに提供する価値を向上させるには、次の 3 つの領域に焦点を合わせるべきだと考えられる。まず、IT の役割を信頼できるアドバイザー兼有能なサービス・プロバイダーへと変更することだ。価値のあるサービスを提供するだけでなく、ビジネス部門の責任者が決断するビジネスを成功に導くテクノロジー選択を、その専門知識を生かして支援することだ。次に、IT 部門はエコシステム全体とコラボレーションする必要がある。社内の「点」を結ぶだけでなく、その影響範囲を広げて、戦略的パートナーやベンダーの新しいトレンドを把握するのだ。最後に、次世代の IT プロフェッショナルを育成するという課題に取り組む必要がある。テクノロジーにおける従来のコンピテンシーを超えるスキルを備え、デモグラフィックの変化と新たなビジネス要件に対応できなければならない。

## 調査方法

このレポートは、IBM の調査パートナーであるオックスフォード・エコノミクスと共同で実施した、750 名の上級 IT 部門エグゼクティブを対象とした調査結果に基づいている。調査対象には、組織の IT インフラの戦略および実行に関する決定に関与していると回答した参加者が選ばれた。回答者は 18 カ国、経済先進国 66%、経済成長国 34% から参加し、業種や企業規模も多岐にわたる (図 1 を参照)。

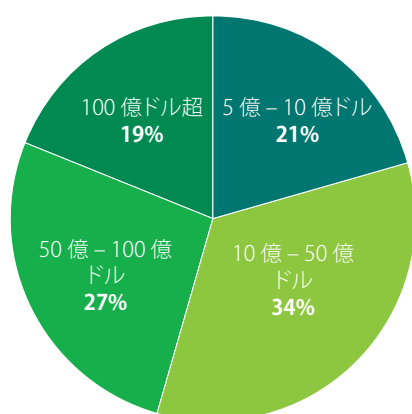
分析の一環として、企業が次に挙げる主な実施項目をどの程度まで実行しているかについて評価を行った。

- 明確に定義された企業 IT インフラの戦略とロードマップを策定する
- ビジネス部門と効率的に連携し、ビジネス・ニーズをサポートする IT インフラ・ソリューションを提供する (例: 1 対 1 の顧客エンゲージメントの強化)

- 企業が利用する全てのテクノロジー・サービスの仲介人として IT 部門を活用する (例えば、サービス型ソフトウェアなどのクラウド・コンピューティング機能を選択する際にビジネス部門に専門知識を提供)
- IT 分野の専門家で構成される部門横断型チームを配置して、IT インフラ・ソリューションの選択、調達、実装を行う
- パフォーマンスに関する測定値を収集、分析し、文書化する

1～5 の 5 段階評価で、これらの項目のうち、3 項目以上に対して「4」または「5」を選択した企業を「戦略的 IT コネクター」組織、どの項目に対しても、「4」または「5」を選択しなかった組織を「サイロ型 IT オペレーター」組織と定義した。今回の調査では、17% の企業が「戦略的 IT コネクター」、20% が「サイロ型 IT オペレーター」に分類された。

サーベイ回答者の総収益



サーベイ回答者の業界 (>50)\*

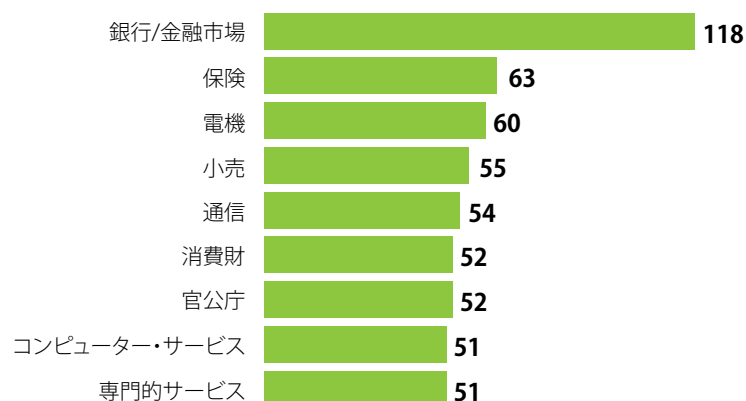


図 1: 調査に参加した企業の業種と規模。

**出典:** IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. Q52: 貴社の主な業種は何ですか (n=750)。Q55: 貴社の昨年の総収益は米ドル換算でおおよそいくらでしたか。公共機関の場合は、あなたの組織の前会計年度の年間予算はおおよそいくらでしたか (n=750)。\*注: その他の回答者: 194 (航空宇宙および防衛、自動車、化学および石油、教育、医療機関、製造装置、ライフサイエンス、製薬、メディアおよびエンターテインメント、旅行および運輸、電力/ガス)。端数処理をしているため合計は 100% になりません。



全体として、戦略的 IT コネクター企業は、自社について、収益成長率および利益率の面で同業他社よりも優れている（それぞれ、サイロ型 IT オペレーターの 10% に対して 30%、25% に対して 45%）と回答する比率が高く、業界平均より高い売上純利益率（サイロ型 IT オペレーターの 26% に対して 62%）を達成している。

### さらなる高みを目指して

IT 部門は、企業戦略の推進に大きな役割を果たすことを常に目指している。IBM のグローバル経営層スタディーの一環として実施した CIO とのインタビューでは、IT 部門は基本的

な IT サービスを提供・運用する立場よりも、ビジネスのビジョンを推進する重要なイネーブラーとしての IT に注力している顕著な傾向が明らかになっている（図 2 参照）<sup>2</sup>。CIO は、3 年から 5 年以内に、IT が競争上の差別化要因の中心になっていると確信している。

私たちの最近の IT インフラに関する調査も、この事実を裏付けている。すなわち、70% を超える企業が、競争優位性の確立や、収益および利益を最大化するために、IT インフラが重要な役割を果たすと認識している。さらに、「戦略的 IT コネクター」は「サイロ型 IT オペレーター」と比較して、このようなつながりを作る傾向が高くなっている（81%）（図 3 参照）。



図 2: CIO は社内でのより戦略的なレベルへと IT の立場を変えることに焦点を合わせている。

出典: “Moving from the back office to the front lines, CIO Insights from the Global C-Suite Study.” IBM Institute for Business Value. November 2013.

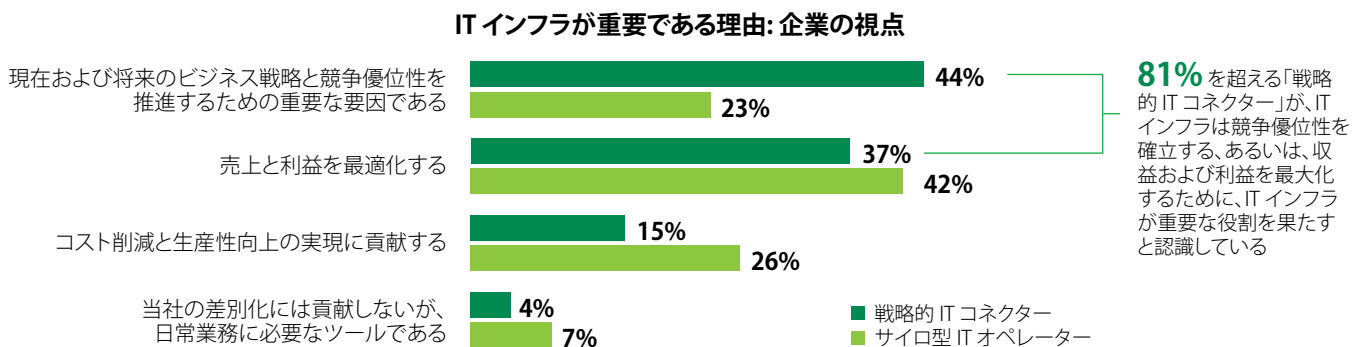


図 3: IT インフラが戦略上の重要な推進要因であると考えられる「戦略的 IT コネクター」は、「サイロ型 IT オペレーター」の 2 倍である。

出典: IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. Q22: 次の文の中から、IT インフラに対する貴社の考え方で最もよく一致するものを選択してください（1 つ選択）。（戦略的 IT コネクター: n=124、サイロ型 IT オペレーター: n=148、「わからない」と回答: 2%）。

ただし、IT部門とそれが支えるインフラがビジネスの成功にとって重要性を増しているにもかかわらず、その認識を実現するのに必要な、基本的な要素の多くが明らかに欠如している。例えば、全社的なITインフラに関する明確な戦略とロードマップを定めている企業は22%しかいない(図4参照)。明確な方向性がなければ、IT部門が投資に優先順位を付けたり、リソースを割り当てたり、ITインフラによる企業の差別化が可能な分野を特定するのが難しくなる。このようなインフラ戦略の欠如により、アプリケーションやインフラのパターンとして繰り返して使えるベスト・プラクティスを収集して、パフォーマンスやサービス品質の最適化に成功している企業は41%しかいない。この能力がなければ、ITインフラでうまくできている内容を横展開したり、日常の管理作業を簡素化したりすることができず、過去の間違いを繰り返したり、リソースを無駄にする可能性が高くなる。

最後に、調査対象となった上級IT部門エグゼクティブのほとんどが、社内で結果を測定する能力を備えていないと回答し、パフォーマンス指標を円滑に収集、分析、文書化している割合は23%に留まっている。ITインフラの有効性とビジネス要件をリンクさせるには、パフォーマンス測定方法が確立されていなければ、問題の根本原因を突き止め、問題の肥大化を防ぐのが次第に難しくなる。また、傾向の把握が困難であり、その結果として傾向を見落とすことは、ビジネス成長の機会を失うことを意味する。

限られたリソースを最大限に活用することも、ITの責任者が苦勞する分野の1つだ。IT機能の編成における重要な課題を3つ尋ねたところ、40%が人員の計画とスケジューリングを挙げたのに対し、43%はインフラのリソースのキャパシティ計画を挙げている。戦略やパフォーマンス指標の欠落が、この課題に明らかに影響を及ぼしている。明確な方向性やパフォーマンスのフィードバックがなければ、少ない資本や労働力をどこに、どのように割り当てるべきかを判断することはできない。

#### ITインフラの戦略と手法

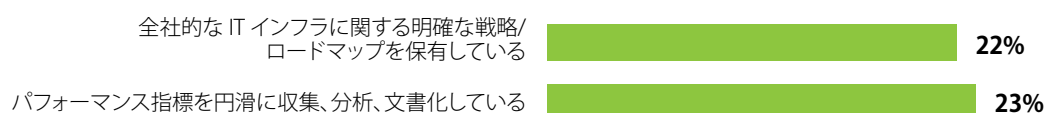


図4: 全社的なITインフラに関するはっきりした戦略を持つ企業は4分の1に満たず、ほとんどの企業がパフォーマンスを測定できていない。

出典: IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. Q8: 貴社のITインフラと戦略と手法に関する以下の文について、どの程度同意する/同意しないかを教えてください(パーセント値は明確なインフラ戦略に対して「同意する」または「大いに同意する」と回答した割合、n=750)。Q9: 貴社のIT部門に関連のある以下の活動が、どの程度順調に行われているかを教えてください(パーセント値はパフォーマンス測定が「うまくいっている」または「非常にうまくいっている」と回答した割合、n=747)。

しかも、多くの IT 部門では、リソースを柔軟に必要な場所に移動することができない。IT インフラ・ソリューションを特定/ソーシング/実装するためにインフラの専門家で構成された部門連携チームを効果的に支援できていると考えている割合は 39% しかなく、複数の基幹業務で IT リソースを効率的に共有していると回答した割合は 35% に過ぎない。

要するに、戦略的な方向性を定め、効果のある/なしを把握し、少ないリソースを共有し、結果を測定することがいづれも重要な管理手法であるにもかかわらず、大部分の IT 部門ではそれがなかなか実現できていないのだ。

### 構築が進む IT とビジネスの関係

IT とビジネスの関係については、長年にわたって多くのことが述べられてきた。戦略的パートナーシップの価値、エンド・ユーザーを設計プロセスに参加させることの重要性、デリバリーに対する期待を管理する必要性などは、いずれもビジネスや IT に関する書籍のページを飾ってきたトピックだ。今、この関係が逆説的な方向に進んでいる。IT 部門に頼って重要なビジネス・アプリケーションのニーズに対処することが減ってきたのと同時に、ビジネス部門の責任者はテクノロジー選択がどのような影響を及ぼすのかを理解する必要に迫られるようになってきたのだ。

今回の調査では、この現在進行形の関係を裏付ける証拠が明らかになった。事実、IT 部門エグゼクティブは、IT インフラの運営に関連するビジネス支援上の課題を多数認識している(図 5 参照)。最初の 2 つは明らかに変化の速さに関連したもので、今回の調査のほぼ半数が、加速するビジネスの要件に遅れずについていくことが大きな課題であると回答している。一方、42% が更新サイクルの優れた管理の必要性に迫られている。「今すぐ必要だ」というビジネス部門の期待に対して、戦略が欠如し、リソースの問題を抱えている状況では、IT 部門エグゼクティブはいくら成果を求められても、終わりのない悪循環に陥ってしまうのだ。

同時に、ビジネス・オーナーや担当部門の責任者には、従来とは使い方の異なる IT プラットフォームが提供されている。クラウド・コンピューティングの出現によって、従来のデータセンターの枠を超え、外部のプロバイダーから必要なコンピューター・サービスを簡単に得られるようになった。調査対象の 40% は、今後 3 年で IT 以外の部門がクラウド・コンピューティングに関する決定に関与すると回答している。

IT 部門の責任者は、モバイル・デバイスとソーシャル・プラットフォームが与える影響力を認識しており、従来は IT 部門の管轄下にあった分野にもビジネス部門のユーザーが積極的に関与することを望むようになるであろうと回答している(図 6)。これには、エンド・ユーザー・デバイス (43%)、セキュリティー

### IT インフラの運営に関連するビジネス支援上の課題

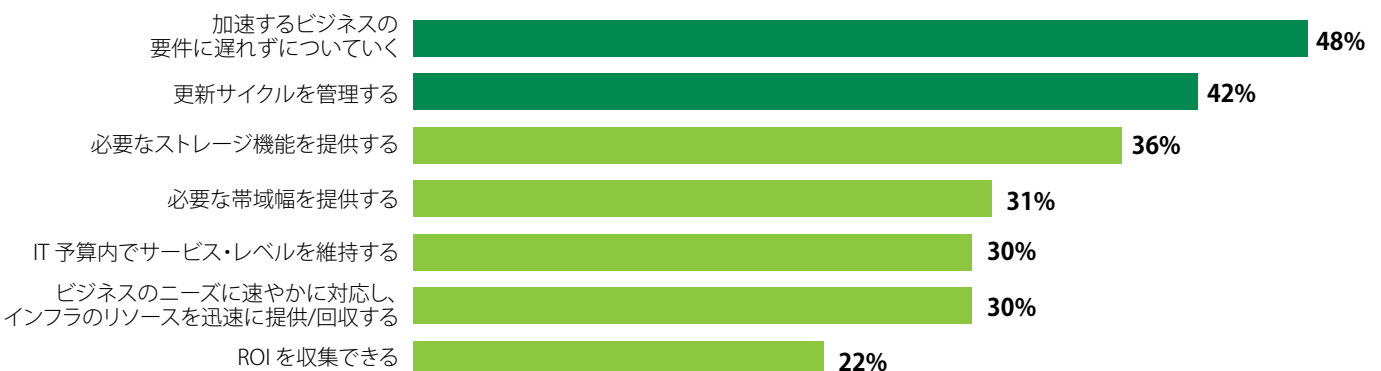


図 5: IT インフラの運営に関連するビジネス支援上の課題の最上位は、「ビジネス要件への対応」である。

出典: IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. Q16: IT インフラの運営に関連するビジネス支援上の課題で、特に重要なものを 3 つ挙げてください (3 つまで選択)。(n=750)。



(41%)、さらには IT アーキテクチャー (39%) の分野も含まれる。最もテクノロジーに精通しているエグゼクティブですら、この市場に溢れる選択肢の多さには容易に圧倒されてしまうのだ。多くのビジネス部門ユーザーは、SaaS やモバイルのプラットフォームの使用に付随する、データ統合、セキュリティ、コンプライアンス、災害復旧に関わる問題の全容を理解できていない。

ビジネス部門と IT 部門のエグゼクティブは、従来よりも緊密な連携が必要であるにもかかわらず、そこには今なお明らかな隔たりが存在しているのだ。今回の調査では、ビジネス部

門と円滑にコラボレーションし、ビジネス・ニーズを満たす IT インフラを提供できていると考えている IT 部門エグゼクティブはたった 30% であった。会社が SaaS を始めとするクラウド・コンピューティングを使用する機会を選ぶ際に、IT 部門に専門知識を求めると考える IT 部門エグゼクティブも、それをわずかに上回るだけだ (34%)。この分野に長く携わっている人々にとっては、この結果は驚くことではないかもしれない。しかし、絶えず進化する今日の IT 環境において、競争優位性を確立してビジネス戦略を効果的に推進するためには、企業はより堅固なつながりでこの隔たりを埋める必要がある。

#### IT 以外の部門の意思決定者の関与 (3 年後)



図 6: IT インフラに関する意思決定プロセスにおいて、IT 以外の部門が果たす役割が大きくなると多くの IT 部門エグゼクティブが考えている。

出典: IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. Q14: 3 年後、以下の構想の意思決定プロセスに IT 以外の部門がどの程度関与するようになっていくと思いますか (パーセント値は「関与している」または「多く関与している」と回答した割合) (n の範囲 =681-749)。

### LSEG: IT とビジネスのコラボレーションが推進する垂直統合と顧客の成功<sup>3</sup>

ロンドン証券取引所グループ (London Stock Exchange Group: 以下 LSEG) は、国際株式、債権、デリバティブ市場を幅広く取り扱う多角的な取引所グループで、IT とビジネスの緊密なコラボレーションや統合がいかに重要であるかを認識している。同取引所では70カ国、3,000 を超える企業が取引を行っており、LSEG は取引、ポストトレード・ビジネス、データセンターなどを円滑に垂直統合することで、500 社を超えるメンバー企業のビジネス要件、パフォーマンス要件、信頼性要件を満たしている。LSEG は、取引プラットフォームを担当し、清算や決済の高度な調査を担当する、COO 直属のアドバンス・プラットフォーム・エンジニアリング・チームを結成した。このチームは、新しいテクノロジーを評価して、運用プラットフォームに問題なく統合できることを確認している。

同チームのバイス・プレジデントである Moiz Kohari 氏はこう述べている。「これまでは、すべての分野にまたがる垂直統合と、高度なプラットフォームを一手に引き受ける専門のチームはなかった。私たちは製品の納入に対してだけでなく、その製品がかかわるすべての統合ポイントについても責任を負っている。以前であれば、LSEG 傘下のそれぞれの企業が共同作業を密接に行って対応していたが、今では統合を前提に検討する」

LSEG は世界各地で複数の取引所を運営しており、それぞれの垂直ビジネスから得たビッグデータをすべてのビジネス・プロセスに統合し、その可視性の向上と洞察の獲得を図っている。これまでは、データはサイロ化した状態で使用され、個々の取引所の、特定のコンポーネントや組織でしか活用していなかった。インフラの統合に焦点が当てられたのは、1 つには組織のパフォーマンス指標が顧客体験に直結することが挙げられる。

「私たちは、お客様のために複雑さを排除したいと考えている。そのためには、LSEG だけでなく、他の金融サービス会社ともコラボレーションが必要になる。LSEG はグローバルで事業を展開しており、複数チームでアイデアを統合したり、交換したりするには時間がかかる。そこで、世界中のどこからでもアクセスできる、コラボレーション・ラボのようなコラボレーション・ソフトウェアを、社内で複数活用している」と Kohari 氏は述べている。

同社における IT 部門とビジネス部門のコラボレーションは、チームの成功に不可欠のものとなっているのだ。LSEG は日常的にスタッフ研修を行ない、インフラ・チームがビジネス課題を幅広く理解することに努め、自分たちの技術スキルを補足できるようにしている。また、新しいテクノロジーが絶えず成長、進歩していく中で、顧客が求めるパフォーマンス、信頼性、安定性を提供するために、適切なバランスを保つことがいかに重要であるかをよく理解しているのである。

### IT インフラの要となるスキル

IT 部門エグゼクティブは、テクノロジーが目まぐるしく変化し続ける環境で IT インフラを支えるために、クロスドメインの知識が重要であると強調している (図 7 参照)。優れたインフラを構築・維持するのに最も重要なことは、サーバー、ストレージ、ネットワークの相互関係の理解であると考えているが、

「戦略的 IT コネクター」と「サイロ型 IT オペレーター」の間には大きな溝がある。「戦略的 IT コネクター」はテクノロジー・トレンドを捉えて戦略策定を積極的に行っており、インフラ要件への備えが十分に整っていると回答した割合は、「サイロ型 IT オペレーター」よりもはるかに多くなっていた。

## IT インフラを支えるのに必要なスキルと能力 (10 位中 8 位まで)

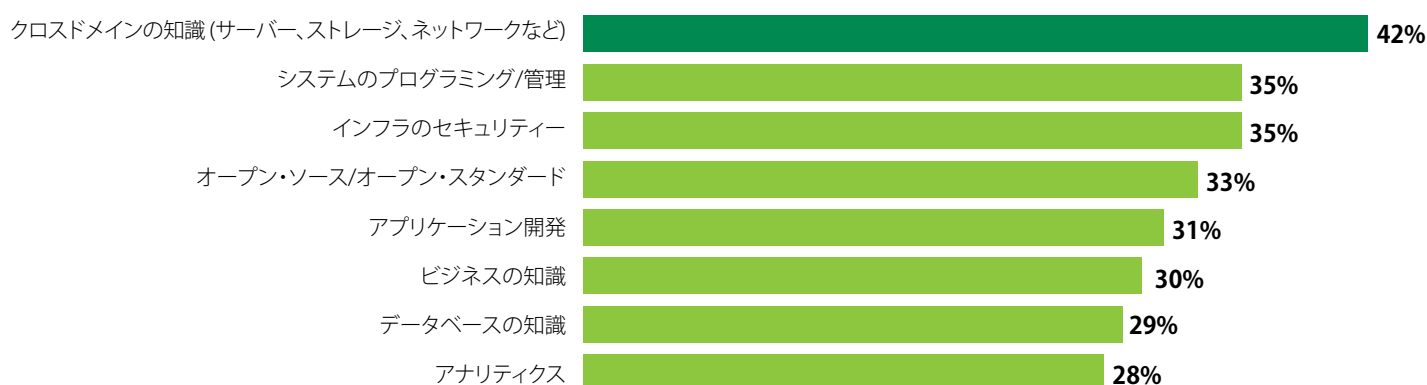


図 7: IT 部門エグゼクティブは、IT インフラを支えるためにクロスドメインの知識が必要であると考えている。

出典: IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. Q10: IT インフラを支えるのに必要なスキルまたは能力で、特に重要なものを 3 つ挙げてください (3 つまで選択)。(n=750)。

どちらのグループでも、クロスドメインの知識の重要性に関する認識はあまり変わらないが (「サイロ型 IT オペレーター」は第 1 位、「戦略的 IT コネクター」では第 2 位)、「戦略的 IT コネクター」は IT インフラを支える最重要スキルとしてビジネスの知識を挙げている (図 8 参照)。さらに、「戦略的 IT コネクター」はアナリティクスを理解する必要性を第 3 位に挙げている。

対称的に、「サイロ型 IT オペレーター」の重要スキル・リストでは、アナリティクスとビジネスの知識は最下位に位置している。両者を分ける大きな相違点の 1 つは、「全体的な IT インフラ戦略の策定や、IT 部門とビジネス部門の強い協力関係の構築において、ビジネス課題に関する深い理解が中心的な役割を果たす」という認識である。結局のところ、ビジネス部門から信頼されるアドバイザーとなれるようなコラボレーションと部門連携チームの編成が、「戦略的 IT コネクター」の証なのだ。

テクノロジーは絶えず進歩しており、新しいテクノロジーに対応する適切なスキルを確保できる能力は IT 部門には不可欠である。大多数の IT 部門エグゼクティブは、今日のテクノロジーの進化に伴って変化する学習要件に対処できていないと感じている。変化する IT インフラのニーズを満たすのに必要なスキルと能力を、問題なく育成および維持できていると回答した割合は 13% に過ぎない。急速に変化するテクノロジー、ビジネスの要件を深く理解する必要性、多くの業界でも見られる IT インフラ担当者の高齢化という状況で、最先端の進歩についていけないことは、IT インフラを武器にして競争を勝ち取りたい多くの企業にとって真のリスクである。

## IT インフラを支えるのに必要なスキルと能力 (10 位中 8 位まで)

サイロ型 IT オペレーター	戦略的 IT コネクター
クロスドメインの知識 (サーバー、ストレージ、ネットワークなど) ①	① ビジネスの知識
データベースの知識 ②	② クロスドメインの知識 (サーバー、ストレージ、ネットワークなど)
アプリケーション開発 ③	③ アナリティクス
システムのプログラミング/管理 ③	④ システムのプログラミング/管理
オープン・ソース/オープン・スタンダード ⑤	④ インフラのセキュリティ
インフラのセキュリティ ⑥	⑥ オープン・ソース/オープン・スタンダード
アナリティクス ⑦	⑦ アプリケーション開発
ビジネスの知識 ⑧	⑧ オペレーティング・システム

図 8: 「戦略的 IT コネクター」企業の IT 部門エグゼクティブは、ビジネスの知識とアナリティクスのスキルをより重視している。

出典: IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. Q10: IT インフラを支えるのに必要なスキルまたは能力で、特に重要なものを 3 つ挙げてください (3 つまで選択)。(戦略的 IT コネクター: n=124, サイロ型 IT オペレーター: n=148)。

### RACV: ビジネスとテクニカルなスキルによるシームレスな顧客体験の実現<sup>4</sup>

Royal Automobile Club of Victoria (以下 RACV) は、ロード・サービス、保険、ローン、旅行サービス、ホーム・セキュリティ製品などのサービスを提供する自動車クラブ/共済組織だ。同社は、適切なテクノロジーのスキルを持つことと、ビジネスの知識を IT に組み込むことがいかに重要かを認識している。RACV は複数の事業を運営しているため、会員には 1 つの組織として対応することが重要である。RACV では、CIO の直下に戦略・アンド・アーキテクチャー・グループを創設した。これによって IT の役割が進化し、ビジネス部門へのアドバイザーとしての役割も徐々に果たすことができるようになった。

このグループは、ビジネス要件とテクノロジー要件の枠組みを作り、プロジェクトの実現可能性を理解し、ベンダーから提案されたソリューションの品質保証を実施し、実装中のテクニカル・ソリュー

ションのサポートを支援している。また、保有するエンタープライズ・サービスのリポジトリを拡張して、マルチベンダー環境における操作の俊敏性向上も実現している。

CIO の Daniel Neal 氏はこう述べている。「我が社ではミッドレンジのエンタープライズ・アプリケーションの大半を外部委託したため、RACV の IT スタッフはベンダーの管理・監督に時間を費やすことができている。私たちには、ベンダーが RACV 向けに行っていることを把握し、品質保証を実施するのに十分な技術スキルがある。また、ネットワークとミッドレンジのアーキテクチャー・ソリューションを調べてビジネス・ソリューションを提供するような、幅広いクロスドメインの知識を持つことがいかに大切かをよく知っている。」

## IT インフラの仕事に求められる2つの視点

IT インフラについての会話が増えるにつれ、IT 部門に対する新たな要求が生まれている。IT 部門の役割を、テクノロジー・プラットフォームの維持管理から、ビジネス部門エグゼクティブとの戦略的な関係作りに移行するには、新しいツールやプロセスだけでなく、スキルや企業文化を変える必要があることがある。我々は、IT 部門がこのような飛躍を遂げるために注力すべき3つの分野を特定した。

### 1. IT の役割を、信頼できるアドバイザー兼有能なサービス・プロバイダーに変える

ビジネス部門との効果的なコラボレーションには、IT 部門は価値や洞察の新しい源泉の提供や、既存サービスの効率的な提供を行なう能力について検討する必要がある。「IT 部門と仕事をするのはどのくらい容易か」という基本的な質問をするところからスタートするのも1つの方法だ。IT サービスの入手、契約、使用、監視に関する基本的な情報を得るのが難しいと思えば、ユーザーは社外のサービスを利用してアプリケーションのホスティングや保守ができないかを検討することになるだろう。セルフサービスのオプションも含めたサービス・カタログを分かりやすく作成すれば、ビジネス部門エグゼクティブは、自部門で使用する IT インフラのオプション、トレードオフ、コストを理解しやすくなる。

IT 部門の責任者は、デリバリーに関する課題の予測・是正、ワークロードの最適化、ヘルプデスクの応答時間の短縮などの、デリバリー能力改善のために分析機能へも投資すべきである。IT 部門は、こうした分析機能を活用し、ビジネス部門がテクノロジーに関する「よりスマートな」意思決定（ソフトウェアの選択、技術的な要件、クラウド・ベースのサービスの使用など）を下すための指導を適切な体制で実施できる。

### 2. エコシステム全体でコラボレーションする

IT 部門エグゼクティブが順調に作業を進めるには、3つの主要なグループとのコラボレーションが必要だ。まず、この調査で明らかになった、IT 部門とビジネス部門のエグゼクティブ間のコラボレーションが課題であることを考えれば、これが

優先課題であることは間違いない。両者を同じテーブルにつかせ、直面している課題や機会についての会話を可能にするコラボレーションの方法を考え出すことで、IT インフラについてより効果的な意思決定を下すのに必要な共通理解を得ることができる。

次に、IT 部門エグゼクティブは、IT スタッフ同士のコラボレーションも促進する必要がある。コンピューティング、ネットワーク、ストレージ、各種のオペレーティング・プラットフォームといった従来のサイロの壁を崩すことは、ビジネス部門向けに効率的で首尾一貫したサービス・デリバリーの仕組みを作るための重要なステップだ。

3番目に、IT 部門エグゼクティブは、組織の境界を超えて、既存のテクノロジーや新しいテクノロジーのサプライヤーやベンダーと協力して、全体像に対する理解を深める必要がある。これには従来のハードウェアやソフトウェアのプロバイダーだけでなく、クラウドを活用した機能を提供する外部企業も含まれる。

### 3. IT の人的資本のサプライ・チェーンを再検討する

多様な要因から、IT 部門はインフラを支える人材をさらに検討する必要に迫られる。例えば、メインフレーム経験が豊富な人材を失ったところに、モバイル開発などの異なる分野のスキルが必要になると、IT 部門は不利な立場に追い込まれる。特に、部門の予算が限られている場合には、状況はさらに悪化するだろう。

これに対処するには、IT の人材戦略に着手する必要がある。現在および将来における能力の空白部分を特定し、購入/育成/提携によって隔たりを埋める戦略を策定するのだ。この戦略立案に分析アプローチを適用することで、これまでの勘に頼った人員計画を減らすとともに、業務に支障が出る前の潜在的な問題を特定できる。

この戦略の一環として、企業は IT プロフェッショナルを採用・育成する計画にビジネスの知識を含める必要があるか、また、ビジネス部門の責任者と協力して既存および将来の IT インフラに対する影響を見極める職務を作る必要があるかを検討する必要がある。今回の調査で判明したように、ビジネスの知識は、多くの「戦略的 IT コネクター」にとって重要な要素となっている。



最後に、今回の調査では、IT インフラに関連するクロスドメインの知識の重要性が指摘されている。IT インフラのドメイン（ネットワーク、ストレージ、プランニングなど）で、異なるテクノロジーに交代で触れる機会を提供すると、IT の専門家は全体像をより広い視野で捉えることができるようになり、特定の分野のみのコラボレーションを改善できるようになる。

### 検討すべき重要な課題

次に挙げる質問は、IT インフラの仕事をさらに効果的に管理したい企業にとって、重要なガイドとなるであろう。

- IT 部門がどのようなアクションを取れば、ビジネス部門との間により協力的かつ戦略的な関係を築くことができるか。
- ビジネス部門の責任者が、ビジネス部門のアプリケーション選択にIT インフラが与える影響を十分な情報に基づいて判断するには、どの程度の情報が必要となるか。
- IT 部門の効率を向上させるために、どの程度までアナリティクスを使用するか。
- IT 部門は、今後 3 年間で見込まれるビジネス・ニーズにマッチした人材戦略を、どの程度まで導入するか。
- 組織を革新している最中に、IT インフラに関する決定事項をどのようにして検討するか。

### 終わりに

今回の調査ではっきり言えることが 1 つある。それは、先進的なテクノロジーだけでは、優れた IT インフラは作れないということである。これにはサービスを効率的に提供し、アナリティクスを使用した継続的な改善に力を入れ、適切な手法を収集し、複数の分野のプロフェッショナルのつながりを育てる IT 部門が必要なのだ。また、IT 部門とビジネス部門の責任者が協力して、新しい機会に優先順位を付け、リソースの制約に対処し、代替となるものを探すことも必要である。IT 部門は、既存の IT インフラを外部のテクノロジーと調和させたり、ビジネス部門が現在と将来のテクノロジー計画について効果的な決定を下せるよう、内側と外側の両方に目を向ける必要がある。

新たに交わされる IT の会話には、さまざまな発展の可能性が秘められている。しかし、そのためには、将来のテクノロジーだけでなく、組織内の意思決定に影響を及ぼす、現在の企業文化や管理システムも併せて考える必要があるのだ。

## 著者について

Nate Dyer は、IBM Systems & Technology Groupの Growth Solutions Marketing のマネージャーである。市場での新しい機会を捉え、競争力を高めることができるよう、IT インフラを活用したビジネスの最適化と拡大の支援を行っている。IBM Virtualization および IBM Linux チームにおいて、戦略の策定と実行を経験。2011 年 IBM 入社以前は、Novell の Linux Solution Marketing (現在は Attachmate Group の SUSE) に在籍、また、Yankee Group Research の業界アナリストとして活動。

Pamela Hurwitch は、IBM Institute for Business Value のマネージング・コンサルタントで、2014 年の IT インフラに関する調査ではプロジェクト・リーダーを務めた。銀行および金融市場を 11 年にわたり経験し、うち 5 年間は IBM Strategy & Innovation Financial Services のマネージング・コンサルタントとして活動。2013 年には、IBM Institute for Business Value の「The upwardly mobile enterprise」に協力。

Eric Lesser は、IBM Institute for Business Value のリサーチ・ディレクターおよび北米地域リーダーで、IBM が Thought Leadership の展開を目的として実施する、事実ベースのリサーチを監督。過去には IBM Global Business Services の人材マネージメント・リサーチおよび Thought Leadership の展開をリード。ワークフォース/人材管理、ナレッジ・マネージメント、コラボレーションおよびソーシャル・ネットワーキング、HR 組織の変化する役割など、さまざまな問題に焦点を当てたリサーチとコンサルティングを提供している。

Jacqueline Woods は、IBM Corporation の Growth Solutions 担当バイス・プレジデントで、業種ソリューション、Software Defined Systems、クラウド、アナリティクス、モバイル、ソーシャル、およびセキュリティに関する、IBM システム部門のマーケティング戦略、企画および実行を指揮。通信、金融、流通、製造における Fortune 500 企業における上級職を歴任した経験をもつ。Fortune Magazine の「50 Most Powerful Black Executives in America」、Ebony の「Top 15 Women in Business in America」、および Black Enterprise の「Top 50 Black Female Executives」に取り上げられ、さらに、ハーバード大学 Kennedy School of Government、Organization for Cooperative Economic Development、他多数の、技術、顧客体験インダストリーに関する年次会議で主席講演者や基調講演者を務めている。

## 協力者

Rohit Badlaney, Stephen Ballou, Michael Baskey, Matt Berry, Kristin Biron, Jeffrey Borek, Kathy Cloyd, David Coutts, Pierre Coyne, David Crozier, John Dayka, Frank De Gilio, Timothy Durniak, John Easton, Carol Egan, Scott Firth, Michael Fitzgerald, Timothy Hahn, Kevin Ingwersen, Adam Jollans, Stephen Kinder, Denise Knorr, Bill Lambertson, Mark Lewis, Jeb Linton, Kathleen Martin, Joni McDonald, John Moore, Kenneth Muckenaupt, Doug Parke, Richard Perret, John Petreshock, Sean Poulley, Rosalind Toy Allen Radcliffe, Bala Ramachandran, Keshav Ranganathan, Steve Roberts, Paul Robinson, Dipankar Sarma, Christine Shortell, Zarina Stanford, Rajesh Sukhramani, Anna Topol, Vandana Vijayasri, Dave Weber.



## 参考文献

- <sup>1</sup> Dyer, Nate; Pamela Hurwitch; Eric Lesser; and Jacqueline Woods. "The IT infrastructure conversation: New content, new participants, new tone." IBM Institute for Business Value. July 2014. [ibm.com/systems/infrastructure-report](http://ibm.com/systems/infrastructure-report)
- <sup>2</sup> "Moving from the back office to the front lines, CIO insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. November 2013.
- <sup>3</sup> IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study: London Stock Exchange-IBM discussion about the impact of IT infrastructure on the organization. April 2014.
- <sup>4</sup> IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study: The Royal Automobile Club of Victoria-IBM discussion about the impact of IT infrastructure on the organization. May 2014.

本書「続 IT インフラについての会話」は英語版「Continuing the IT infrastructure conversation」の日本語訳として提供されるものです。

日本アイ・ビー・エム株式会社  
© Copyright IBM Corporation 2015  
All Rights Reserved  
01-15 Printed in Japan

IBM、IBM ロゴおよび [ibm.com](http://ibm.com) は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。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、[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) をご覧ください。

本レポートは発行日現在の情報で、IBM により予告なしに変更される場合があります。本レポートで IBM 製品、プログラム、またはサービスに言及していても、IBM が営業活動を行っているすべての国でそれらが使用可能であることを明示するものではありません。

本レポートの情報は「現存のまま」の状態を提供され、商品性、特定目的への適合性、権利の侵害を行っていないことについて、IBM は明示もしくは黙示の保証責任を負わないものとします。IBM 製品は、その提供に関する契約条件に従って保証されています。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査の代わりとして提供することや、専門家としての判断を講師することを目的としたものではありません。IBM は組織または個人によるレポートの使用に起因するいかなる損害についても責任を負いません。

本レポートで使用されているデータは、第三者のソースから得られたものである可能性があります。そのようなデータの検証、妥当性検査、または監査を IBM が独自に実施することはありません。そのようなデータの使用による結果は「現存のまま」の状態を提供され、IBM は明示もしくは黙示の保証責任を負わないものとします。



Please Recycle