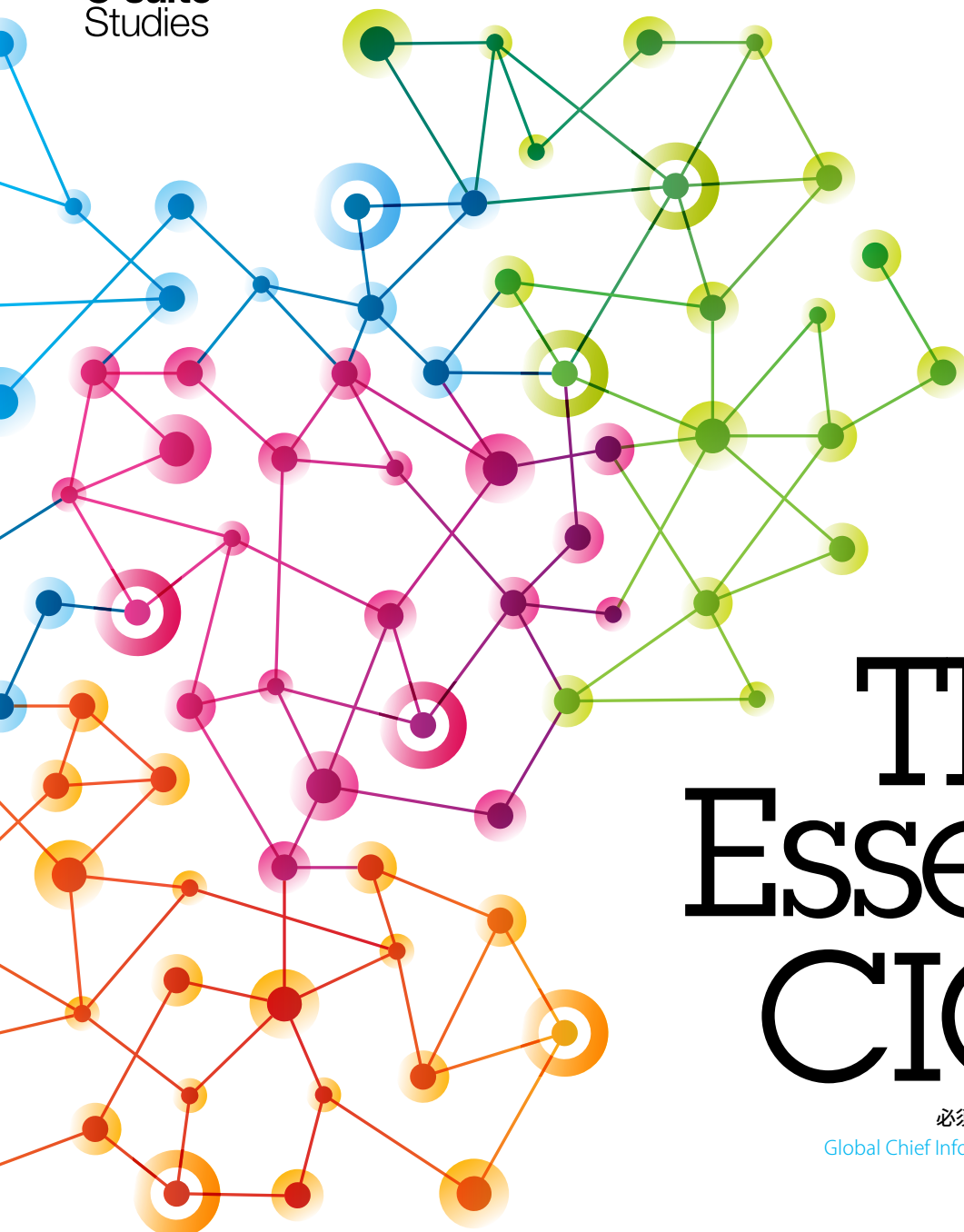


CIO
C-suite
Studies



The Essential CIO

Insights from the
Global Chief Information
Officer Study

必須の存在としての CIO

Global Chief Information Officer Study による洞察



本報告書は、世界中の3,000名以上の最高情報責任者（CIO）に対して行われたインタビューに基づき作成されています。



Jeanette A. Horan
Vice President and Chief Information Officer
IBM Corporation

CIOの皆さまへ

IBMは、一昨年に続いてIBM Global Chief Information Officer Studyを実施し、あらゆる規模、部門、地域にわたる組織の3,000名を超えるCIOの方々とは直接お会いして対話しました。これらの対話を通じて、最初の調査以降の2年間にCIOの方々への主要な問題の影響が拡大していることを感じました。

最も注目を集めた調査結果の1つは、CIOはCEOの最優先事項をますます共有しているということです。CIOとCEOに共通する1つの優先事項があります。それは、今日の公共・民間部門の組織が事業全体で蓄積している膨大なデータから洞察を引き出し、その洞察をビジネスで明白な利益をもたらすような競争力のある優位性に転換することがいかに重要かということです。

そして、長い間保持されてきた前提事項もまだ生きています。それは、すべてのCIOは引き続き優れた基本サービスを提供する必要があるというものです。その一例がセキュアで信頼できる情報技術の提供です。しかし、それぞれの企業の特定の戦略優先事項に基づいて、どうすればCIOが適切に提供できるかを理解するには、組織間の明白な相違点が重要になります。

IBMでは、これはITソリューションへの取り組みを意味します。つまり、成長を実現し、企業の業績を促進して人々の働き方を変革するソリューションです。この目標を達成するために、我々は以下の使命を担っています。

- クラウド・コンピューティング、ビジネス分析、買収、その他の戦略的イニシアティブによるイノベーション
- ビジネス・プロセスの全社規模での自動化と統合
- 将来の職場を支えるIT戦略の実行（ITのモビリティとコンシューマライゼーションの両方をサポートする柔軟なシステムなど）。

もう1つの戦略上の目標は、IBMを徹底的に単純化することです。そのため、複雑化や統合の阻止をもたらす業務の排除、単純化、標準化、および自動化に継続的に取り組んでいます。IBMは、2015年までにエンタープライズ・アプリケーションの数を半分に減らす予定です。その他の重要な目標に、プロセスのスリム化と機敏化による全社規模でのサイクル・タイムの大幅な短縮と取引コストの削減があります。すべてを適切に処理するためにダッシュボードを使用して業績を管理し、財務からインフラストラクチャーに至るまで業務の状況をリアルタイムで把握しています。

CIOの皆さまは、自社の業務について独自のエンドツーエンドの視点を得ることができる恵まれた立場にあり、企業がよりスマートになるための活動に欠かせない原動力となります。CIOの方々はまた、この先いつそうの変化が見込まれる複雑なグローバル環境でイノベーションを実現する方法を模索しています。この最新の調査は、最適な実践方法に関する集団の体験と英知を共有するものです。

私たちがオフィスにお招きいただいたすべての皆さまに感謝の意をお伝えします。皆さまの率直な回答と洞察に満ちた会話により、今日のCIOがビジネスとテクノロジーでともにリーダーシップを発揮し、すべての組織環境に本質的な変化をもたらすにはどうすればよいかを明確に示すことができました。



Jeanette A. Horan
Vice President and Chief Information Officer
IBM Corporation

目次

	要旨	6
はじめに	誰がCIOを必要としているのか	11
第1章	活用	21
第2章	拡張	31
第3章	変革	41
第4章	開拓	53
CIOの行動指針	自分の使命に秀でる	63
	調査・分析方法	66
	詳細情報	72

「ビジネスと IT の優先事項の調整では、どちらがより重要であるかを選択するのが難しい。IT のプロジェクトにビジネスが存在するのか、ビジネスのプロジェクトに IT が存在するのか。そのコツは真に混成の共同主導チームを作ることだ」

Sabine Everaet, CIO, Europe Group,
The Coca-Cola Company

要旨

変化と複雑さの増大を特徴とする今日の市場勢力と経済の状況に適応するために、テクノロジーのリーダーはどのようにして組織を支援しているのでしょうか。これを調べるために、我々は71カ国、18業種にわたる3,018名のCIOに直接インタビューしました。

このCIO Studyは、現在行われているエグゼクティブを対象とした一連の調査の一環を成すものです。これらの調査では、過去6年間に13,000名を超えるエグゼクティブの方々にインタビューを実施してきました。公共・民間部門のCIOは、複雑さの増大という観点からその課題と機会について語りました。CIOが共有する課題は、テクノロジーによるイノベーションをいかに進めて組織を成功に導くかということでした。これらの対面インタビューと回答の統計分析によって、CIOの役割がかつてないほど重要になっていることが浮き彫りになりました。さらに重要なのは、2年前のインタビューの時と比べて今日のCIOの考え方がCEOのそれに近づいていることが判明したことです。

前回のCEO Studyでは、創造的なリーダーシップ、新たな顧客関係、業務の機敏さが21世紀における成功の鍵を握っているとリーダーは述べていました。^(※1) 今回のCIOの調査では、これらの課題とその他の重要な事業目標に対する取り組みとチームの活動について、CIOは新たな光を当ててくれました。

業務、ビジネス・プロセス、製品およびサービスの単純化を通じて、CIOは、複雑な状況に対処する公共・民間部門の組織を支援する役割をますます担っています。競争力を高めるために、CIOの83%はビジネス・インテリジェンスと分析などの先を見通した計画を持っており、モビリティ・ソリューション (74%)、仮想化 (68%) がこれに続いています。2009年のGlobal CIO Study以降、クラウド・コンピューティングが上位に急上昇しており、選択したCIOは前回と比べて45%増加し、ビジネス・プロセス管理と並んで4位に躍り出しています (各60%)。^(※2)

システムの日常保守から最も有益な組織のタスクに社内リソースを再配分するCIOにとって、クラウド・コンピューティングとアウトソーシングはともに重要なツールとなります。マスター・データ管理、顧客分析、データ・ウェアハウス、および視覚的な情報ダッシュボードは、データを洞察に変えてより適切で迅速なビジネスの決定を実現する、CIOの最優先事項です。

CIOの使命

これらの優先事項は、Global CIO Studyの調査参加者の多くが挙げていますが、調査を通じてCIO間の識別可能な差異が明らかになりました。回答に対して最新式の統計分析とテキスト分析を使用した結果、組織の特定のニーズと目的に基づくITリーダーシップへの明確なアプローチを示すパターンが判明しました。

デジタル・インフラストラクチャーの管理、セキュリティー、データ保全性、システム可用性の実現など、すべてのCIOは必須のサービスを提供する役割を事実上担っていますが、我々の調査によって4つの明確な「CIOの使命」が明らかになりました。これらの使命は、主として各組織がITの役割をどのように見なしているかに基づいています。



活用

これらの組織は、基本的なテクノロジー・サービスの提供者としてITを見なしています。そのCIOは、組織の有効性を高めるためにITを活用して業務を合理化するように求められます。

拡張

この広範囲にわたる使命を持つ組織は、基本的なサービスから先見性に至る均衡のとれた一連の担当業務をCIOがこなすことを求めています。そのCIOは、ビジネス・プロセスの改良と全社的なコラボレーションの強化によって組織の能力拡大を図るIT業務を先導します。

変革

この使命を持つ組織は、事業変革のための業界別ソリューションの提供者として主にITを見なしています。そのCIOは、顧客、市民、パートナー、および社内顧客との関係を強化することにより、業界のバリュー・チェーンの変革を支援するように求められます。

開拓

ここでの組織は、企業や組織のビジョンの重要な実現手段として主にITを見なしています。このCIOのグループは、製品、市場、ビジネス・モデルの開拓や抜本的な再構築への支援を要請されます。

CIOの進むべき道

成功を得るには、CIOは組織、機関、部門、および事業部のニーズと目的を理解し、その固有の使命を果たす必要があります。エグゼクティブ・レベルの同僚と効果的にコミュニケーションをとり、事業目標の最適な支援策について明白な合意を得ることが重要です。それによって理解が深まり、エグゼクティブと他の利害関係者はITの主要目的を認識して支援するようになります。

しかし、これらの使命はある時点での概略です。経済、市場勢力、テクノロジーの状況の変化に応じて変わる可能性があります。組織の目的が変わることでCIOの使命が変わることもあります。CIOは、データから有益な洞察を引き出し、イノベーションのカタリストとしての役割を果たすことにより、21世紀の不安定さと複雑さに組織が対処するのを支援する独自の立場を占めています。

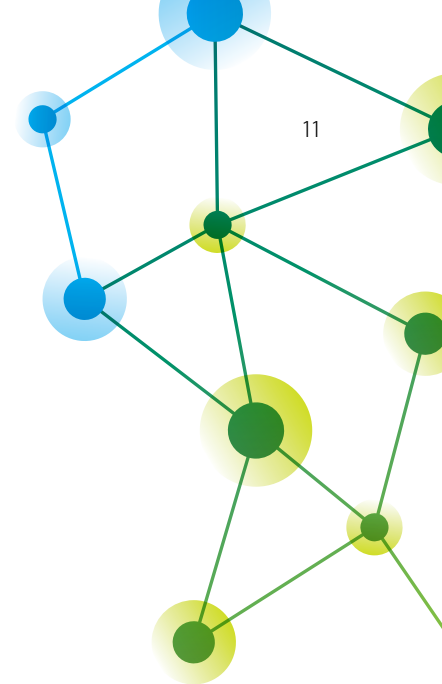
「最大の価値は、適切なデータを適切な人々にセキュアな方法で提供できること、および効率的で安定した業務を実現することによって得られる」

Birgitte Drewes, CIO, Lægemiddelstyrelsen,
Danish Medicines Agency



誰がCIOを必要と しているのか

テクノロジーの大きな進歩によって、企業、行政、および社会は再構築されつつあります。テクノロジーはユビキタスになり、データは急激に増大しています。その結果、CIOの役割は世界中の組織でますます重要になっています。



「グローバルな統合は、相互につながるいくつかのルービックキューブの調和を複雑にしている。成功を取めるにはこの複雑さに対処する必要がある」

Rupinder Goel, CIO, Airtel Africa

避けられないデータ急増への対処

我々はデータで満たされた世界に住んでいます。世界の経済・社会システムの機能化と相互接続が進むにつれて、大量のデータが生成され、収集されています。これらのシステムはかつてないほどつながり、複雑化しています。その間も変化のペースが衰えることはありません。

現在では、人間1人当たり10億個以上のトランジスターが使用されています。その場所はサーバーやパソコン、スマートフォン、タブレット、MP3プレーヤーにとどまらず、電化製品、自動車、電力網、道路、鉄道、水路などにも使用されています。無線ICタグとセンサーは、製菓から家畜に至るまでのあらゆるサプライ・チェーンで使われる追跡用の製品です。生み出される全世界のデジタル・コンテンツは、今後10年間で30倍の35ゼタバイトに増える見込みです（1ゼタバイトは1兆ギガバイトに相当し、1にゼロが21個付く）。^(※3)

このようなデータの恵み（重荷）は、企業や組織のあらゆる機能に影響をもたらしています。一方、新しい超情報化時代における最も重い責任と最も有望な機会は、期待に違わず最高情報責任者の肩にかかっています。複雑さを武器にして外部要因の影響に対処するために、CIOはこれまで以上に必要とされています。あらゆる種類の組織でデータの生成、収集、および分析の重要性が増すにつれて、CIOの役割も増大しています。

共有されるエグゼクティブの行動指針

構造化データおよび非構造化データから洞察を引き出す能力の価値が高まるにつれて、CIOは組織の権力の中心へと近づきつつあります。そのため、CEOとCIOの考え方により多くの一致が見られても驚くには当たりません。組織に対する外部要因の影響をランク付けするように求められたとき、CIOによる最新ランキングは、2010年の調査でCEOが挙げたリストにさらに密接に一致しました。^(※4)

2010年、今後3～5年間にわたって組織に影響を及ぼす最も重要な外部要因として、毎回、回答のトップを占める市場要因に続く2位にCEOがランクしたのは技術的要因でした。その同じエグゼクティブたちは、よりいっそう複雑で不安定かつ不確実な世界で活動していると我々に伝えました。

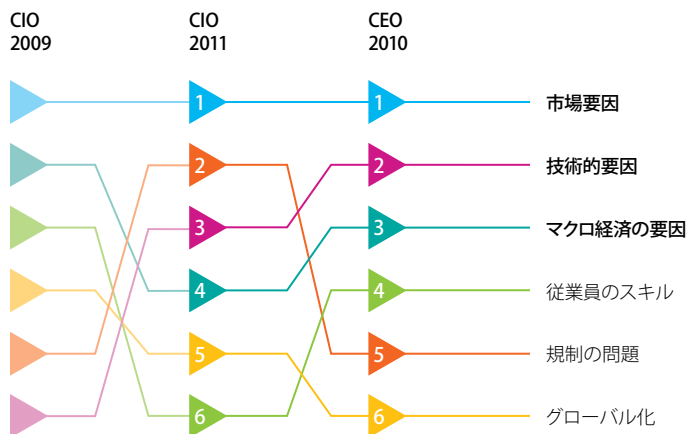


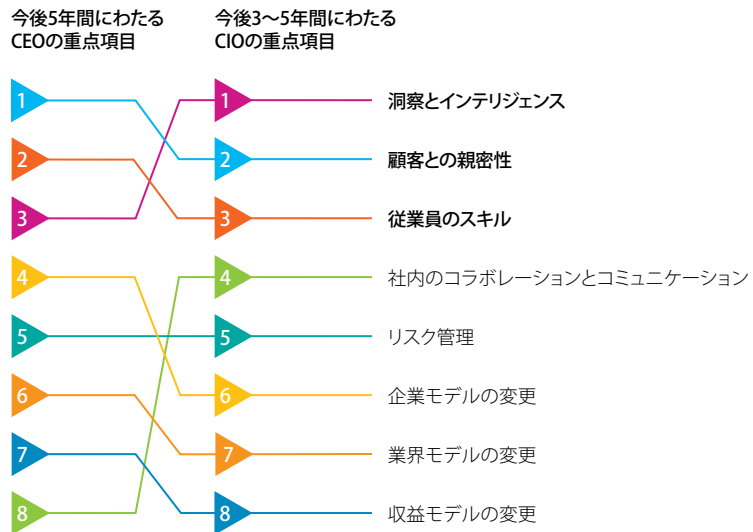
図 1

CEOとの意見の一致 現在では、組織に影響を及ぼす最も重要な外部要因に関するCIOの見解がCEOのそれにいっそう近づいています。

CIOは、今では考え方の指針で強い一致を示しており、洞察や顧客、複雑さに対処する従業員のスキルを特に重視しています。今後3～5年間にわたって組織の戦略を支援するためにITの何を重視するかという質問に対して、CIOの大部分は、CEOと同様に洞察とインテリジェンス、顧客との親密性、従業員のスキルを上位3項目に挙げました。

図 2

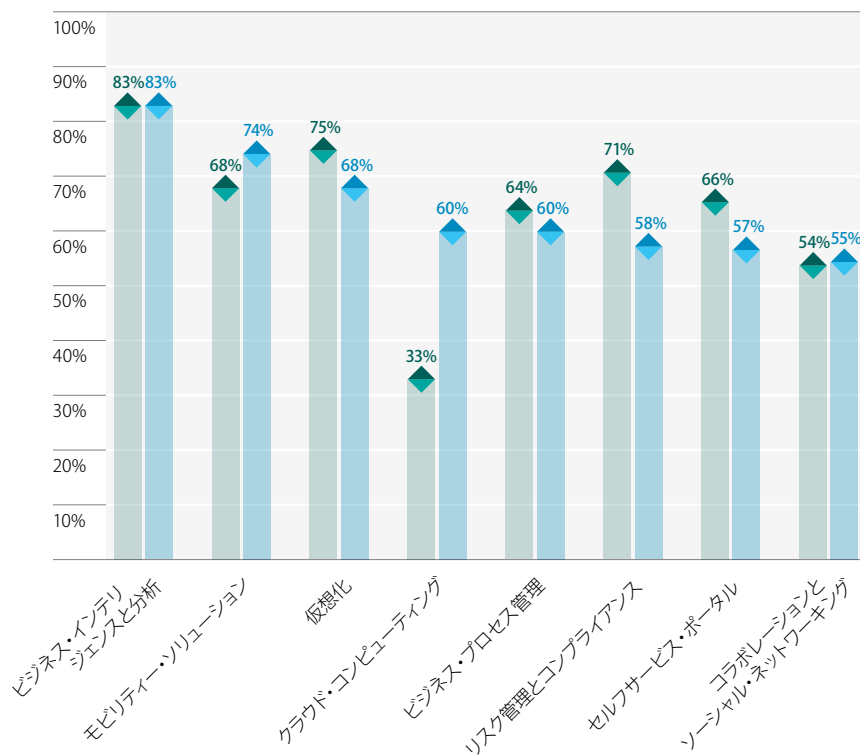
優先事項の一致 CIOとCEOは、ともに洞察とインテリジェンス、顧客との親密性、および従業員のスキルへの注力を近い将来の目標にしています。



インテリジェンスの促進

我々の調査は、CEOがテクノロジーの重要性について理解を深めたことにより、このような新たな同調が起きていることを示唆しています。データから利用可能な情報、情報からインテリジェンス、インテリジェンスからより良い意思決定への転換において、CEOはますますCIOに依存するようになっていきます。

その結果、CIOは増大するデータ・ストアを活用するために多くの方法を評価しています。今後3～5年間にわたる競争力の強化を目的とする、CIOの先を見通した計画で最も重要なのがビジネス・インテリジェンスと分析です。2009年のリストにも挙げられていましたが、クラウド・コンピューティングは大きな躍進を遂げました。現在、クラウド・コンピューティングは成熟しており、CIOの他のいかなる優先事項よりも上昇しています。どのようにしてデータをインテリジェンスに変換するかを問われたCIOは、マスター・データ管理、顧客分析、データ・ウェアハウス、および視覚的な情報ダッシュボードを挙げました。これらのイニシアティブは、調査参加者の約3分の2以上が挙げていました。



「我々は、絶えず変化するビジネス環境に適切なテクノロジーを供給し、より正確な情報を企業に提供する」

Zsolt Rasztoivits, CIO, MKB Bank Zrt.

図 3

CIOはツール・セットを再調整している 優先事項のトップ3に変動はありませんが、先を見通した計画の中でモバイルとクラウド・コンピューティングは大きく躍進しました。

◆ 2009
◆ 2011

「業務上の責任を超えて適切に処理する能力と、全社的な支持基盤の構築によって我々は価値を創造する」

Cezary Kosewski, CIO, Sklepy Komfort S.A.

IT戦略の効果的な実施に欠かせない能力について、CIOは、調査全体を通じて驚くほど一致した意見を表明しています。CIOが挙げたITイニシアティブの成功要因の上位3項目は、ITおよびビジネスの適切な人材の配置、業務上の責任を超えた管理、および開始前の条件の整備でした。

どこで道は分かれるのか

しかしながら、今回の調査で明らかになった最も有益な洞察は、CIOの共通点ではなく相違点かもしれません。我々がインタビューしたCIOの主な違いは、各組織のビジネスのニーズや目標の違いであり、CIOがビジネスと情報技術を活用してこれらの目標を達成する方法の違いでした。

組織を問わず、CIOは、少なくとも時間の一部を組織のデジタル・インフラストラクチャーの管理などの基本的なIT業務に費やしています（基準の設定、アーキテクチャーの決定、ベンダーの選択、セキュリティ、データ保全性、システム可用性の実現など）。我々の調査では、これらの前提条件への対応のほかに、4つの明確な「CIOの使命」が明らかになりました。この「活用」、「拡張」、「変革」、「開拓」の各使命は、それぞれの組織がITの役割をどのように見なしているかに基づいています。

これらの使命は、CIOの数千の回答に対する最新式の統計分析とテキスト分析の適用をはじめとする、反復型のクラスター分析によって得られました。これにより、それぞれの使命と結びつく典型的な回答のパターンが明らかになりました。それぞれのパターンは、特定の組織のニーズから生じるITリーダーシップへの明確なアプローチを示しています。

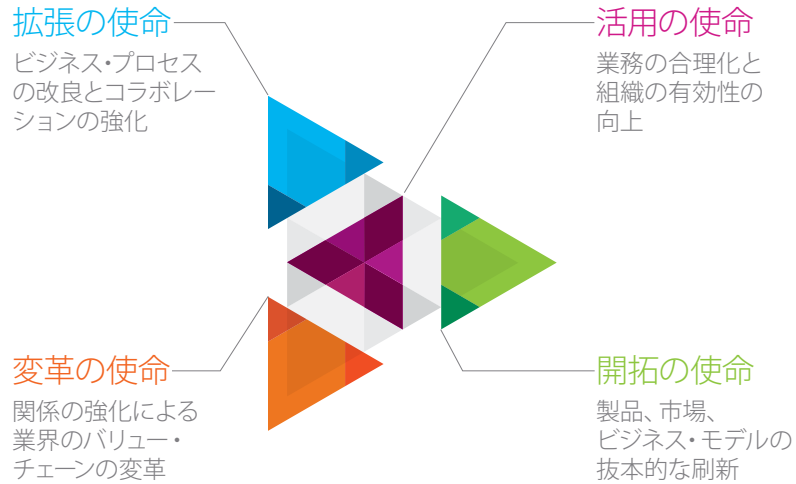


図4

CIOの使命 有能なCIOは、企業の顕著な目標によって定義される使命を理解し、これを実行します。

「利益が薄いため、テクノロジーを活用して従業員とプロセスの効率化を図ることが以前にも増して重要になっている」

Vimal Goel, Chief Manager,
IT, HPCL—Mittal Energy Ltd

もちろん、ほぼすべてのCIOは、それぞれの使命を規定している各領域で何らかの責任を担っています。たとえば、最も革新的な組織でも、テクノロジーを活用して効率化を図るという必須サービスへの対応を引き続きCIOに求めています。「活用」の使命に従事するCIOは、バリュー・チェーンを拡張するイニシアティブに一定の時間を割くとともに、企業の再構築を支援しています。

CIOが従事する使命は、事業部門、機関、または企業のニーズと期待によって決まります。それぞれの組織には、多様な不確定要素に基づくさまざまなテクノロジーのニーズや目的があります。これらの不確定要素には、産業部門、地域、競争力、規模、成熟度などがあります。我々の分析が明らかにしたCIOの使命によって、CIOの主要目的が確立され、IT組織で必要とされるコア・コンピテンシーも構築されます。このような理由により、それぞれのCIOが各自の使命を明確に理解することが極めて重要になります。そしてまた、組織全体がこの使命を認識する必要があります。IT部門の成功、ひいては企業そのものの成功もひとえにこの点にかかっています。

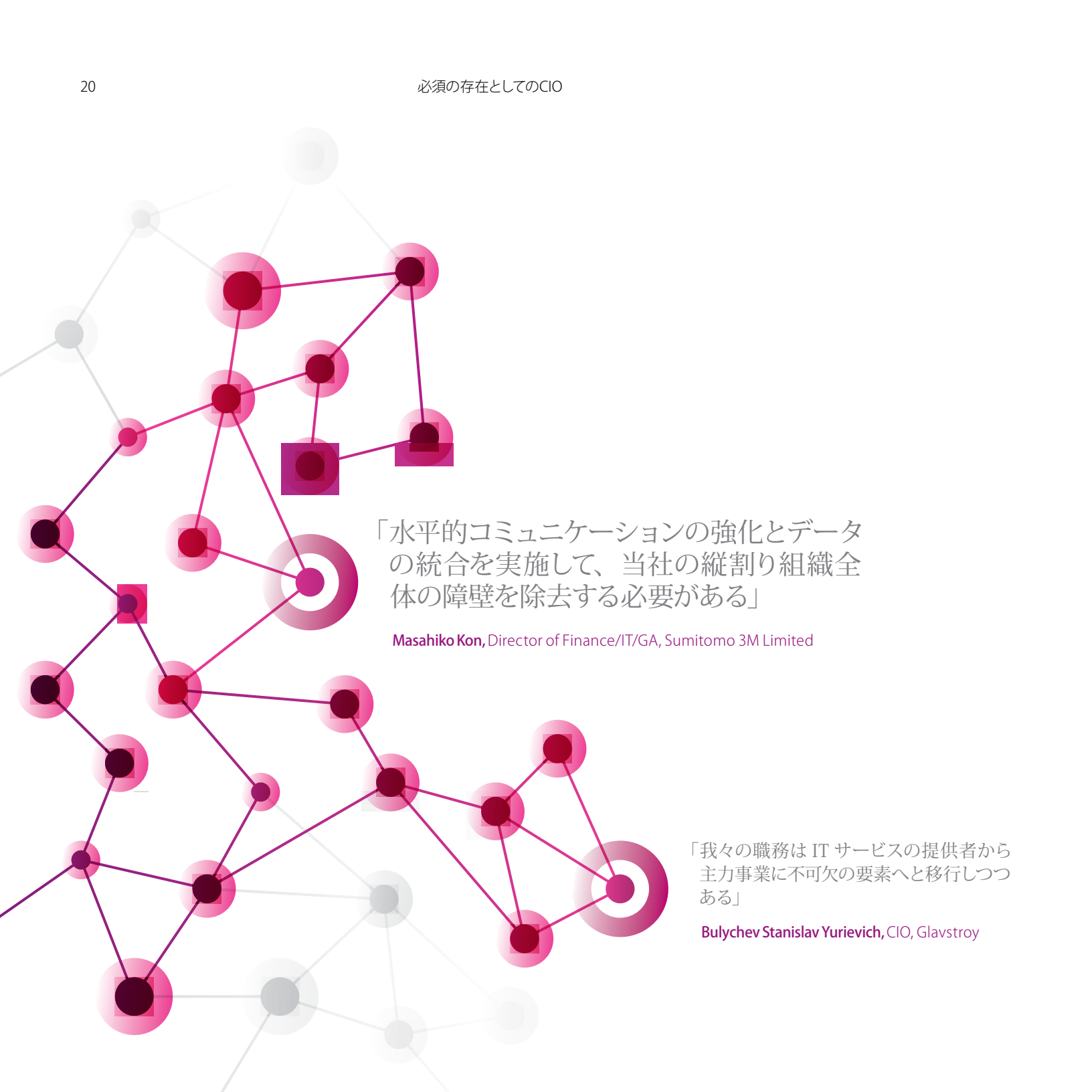
これらの使命はある時点での概略です。組織の目的の更新をもたらす、市場勢力と経済状況、その他の要因の変化によって使命が変わる可能性もあります。我々の分析は、この4つの使命が業種や地域を越えて存在することを示しています。とはいえ、どの組織もITに対する支配的な考えをそれぞれ抱いており、CIOの目標達成に必要な権限はこの考えによって付与されます。

それぞれの使命が価値をもたらす

興味深いのは、財務実績とCIOの特定の使命の間にほとんど相関関係が見られなかったことです。CIOは、どのタイプの使命に従事してもビジネスの価値を実現することができます。ただし、それぞれの使命内では、業績が優秀な組織と低迷している組織の間に顕著な違いが見られました。

我々は、それぞれの組織の競争力を評価するように回答者に求めました。「同業他社よりも大幅に上回る」を選択した回答者はトップ・パフォーマーと見なされ、「同業他社よりもいくぶんまたは大幅に下回る」を選択した回答者はアンダー・パフォーマーに分類されました。以降の章では、これらの領域について明らかにします。ここでは、アンダー・パフォーマーとは大きく異なる計画をアウト・パフォーマー（好業績の組織）が語っています。

これらの使命はCIOの責任の延長線上にあるのではなく、その範囲を超えています。使命が何であっても、経験豊富なCIOはビジネスの価値を促進するチャンスを逃さないはずで



「水平的コミュニケーションの強化とデータの統合を実施して、当社の縦割り組織全体の障壁を除去する必要がある」

Masahiko Kon, Director of Finance/IT/GA, Sumitomo 3M Limited

「我々の職務は IT サービスの提供者から主力事業に不可欠の要素へと移行しつつある」

Bulychev Stanislav Yurievich, CIO, Glavstroy

活用

高性能のITを要求する組織のCIOは、必須のIT業務を適切に処理し、意思決定者に情報をより速く正確に提供することに専念するように求められます。

「活用」の使命に従事するCIOは、ITサービスの提供という基本業務に労力の半分以上を割いて集中的に取り組むように企業から求められます。このような組織では、組織の有効性を高めるために合理化と単純化を担うテクノロジーが重視されます。

ITに対する企業の見解

52%

基本的なテクノロジー・サービスの提供者

28%

組織のプロセス効率化の推進役

14%

ビジネスを支援する業界別ソリューションの提供者

6%

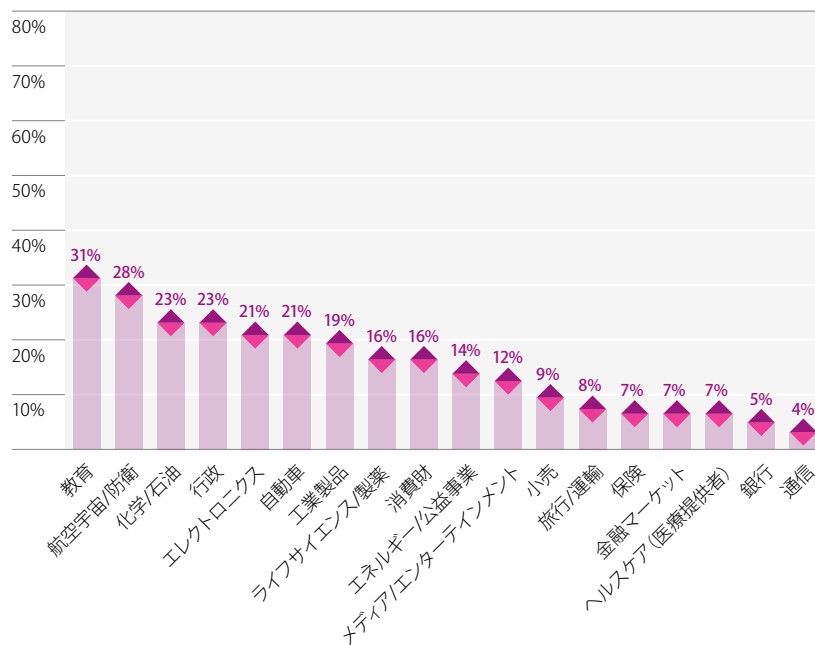
企業や組織のビジョンの重要な実現手段

業務を円滑に処理する

世界中の多くの業界は、急激で大きな変化を遂げつつあります。依然として、小規模でも堅固な経済基盤は比較的成熟した部門で構成されています。これらの業界の成長にとっては、最大限の俊敏性の達成よりも業務の効率化が重視されます。航空宇宙/防衛、化学/石油、工業製品などでは大規模な資本投資を必要とします。他業種の同等の組織と比べると、これらの業界のCIOは、新しいテクノロジーの採用に伴うリスクを負う自由が制限されます。

図 5

成熟した業界は必須サービスを求めている
「活用」の使命の組織は、リスク回避の傾向がある成熟した業界に最も集中しています。



公共部門にとって、インターネットの普及に代表される技術の進歩は、電子政府の実現と政府によるサービス提供方法の大幅な向上をもたらしました。依然として、公衆衛生と安全、重要インフラの建設と保守、社会保障などのサービスは短期的には比較的安定しています。さらに多くのサービスをより低コストで市民に提供するという最大の課題はまだ残されています。

組織の効率と有効性を強化する

我々がインタビューしたCIOの14%は「活用」の使命に従事しています。この使命を担うCIOは、ガバナンスと統制、手続き、ITとビジネスの間の社内コラボレーションと透明性の改善を促進します。

回答が「活用」の使命と関連しているCIOは、コスト管理に配慮しながらレガシー環境を継続的に見直しています。コストを抑制するために、これらのCIOの主要ツールは、今後3~10年間にわたってアプリケーション・ポートフォリオとハードウェア環境の合理化、更新、および統合を行うことを目的としています。

「活用」の使命を担うCIOの主な目的として、社内のコラボレーションや顧客との交流が挙げられます。4分の3近くのCIOは、社内のコラボレーション・プロセスを変更することで組織の変革の可能性が高まると期待しています。ほぼ同数のCIOは、顧客との交流プロセスの改善を影響力の大きいイニシアティブと見なしています。オーストラリアの政府機関のCIOは、「より親密な方法で内部顧客と改めて交流を図ることにより、我々は変化に対処する必要がある」と述べました。さらに「その解決策のある部分は組織であり、ある部分は文化である」と語りました。

「多くのプロジェクトで ROI (投資収益率) を数字で表すことはとても難しい。クラウド・コンピューティングや SOA 実装、それに伴う組織の柔軟性向上の ROI をどうすれば測定できるだろうか」

Kalman Tiboldi, CIO, TVH—Group Thermote & Vanhalst

図 6

コラボレーションとコミュニケーションが重要

これらのITリーダーは、顧客との連携方法の改善を新しいテクノロジーに託しています。

- ▲ 低い変革の可能性
- ▲ 中程度の変革の可能性
- ▲ 高い変革の可能性

「我々の主な課題の1つは、顧客の要求を満たすのに必要な技術リソースを見つけることだ」

Tito Otero, CIO, Ferreyros S.A.A.

社内のコラボレーション・プロセスの変更



顧客との交流プロセスの変更



トップ・パフォーマーの計画から学ぶ

「活用」使命の好業績の組織で働くCIOがとるアプローチは、いくつかの点で業績不振の同業他社とは大きく異なっています。顧客とより多くの情報を共有することを重要な顧客関係イニシアティブと位置付けているアウト・パフォーマーのCIOは、アンダー・パフォーマーと比べて63%多くなります。これを実行するために、CIOは、内部のコミュニケーションを強化するツールを提供しています。このツールには、リアルタイムのメッセージ交換や社内ブログ、その他の電子的なモバイル・コラボレーションなどがあります。

「活用」使命の好業績の企業の多くのCIOにとって重要なもう1つの成功要因は、ITおよびビジネスの適切な人材の確保です。適切なスキルを持つ従業員と適切なテクノロジーの組み合わせは、多くのCIOが目標とするものです。オーストラリアの教育分野のCIOは、「ITスタッフがよりビジネス中心の立場をとって事業部門と信頼関係を築くことを望んでいる」と語りました。

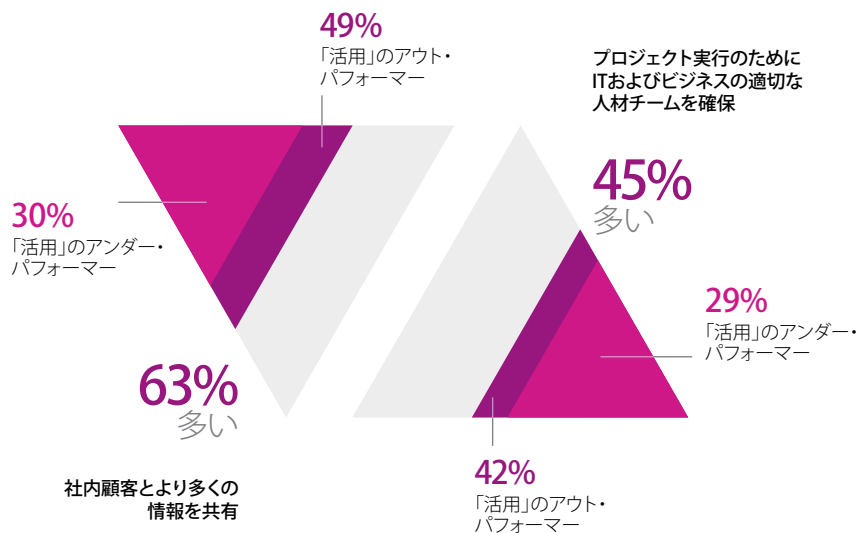


図7

アウト・パフォーマーはより多くを共有する
 トップ・パフォーマーは、アンダー・パフォーマーよりも社内情報を共有し、適切な人材を活用しています。

推奨事項

「活用」の使命の実行

- ▶ **新たなコミュニケーション・チャネルの開始:** 組織全体、特にビジネスとITの間におけるコミュニケーションとコラボレーションの強化を最優先で行います。重要なITの計画立案プロセスと意思決定プロセスに社内顧客をより深く関与させます。
- ▶ **適切なチームの活用:** ITおよびビジネスのチームの人材を目前の課題にきめ細かく適合させます。ローテーション・プログラムを実施して、顧客対応を含めた企業のすべての業務をITスタッフに体験させます。
- ▶ **標準化と統合:** 組織全体のITインフラストラクチャーとその関連プロセスを標準化します。ITの評価と統合を実施して、既存のアーキテクチャーの欠落と重複に対処します。ITガバナンスを強化します。基本的なビジネス・プロセス管理を実施します。
- ▶ **更新と交換:** 先を見据えて実践的な計画を策定し、レガシーのシステムとハードウェアを徐々に更新していきます。組織のニーズと優先事項に合わせて新しいテクノロジーの導入と試行を慎重に実施し、レガシーのコストを抑えます。
- ▶ **ダッシュボードの発見:** 収集したデータを活用するダッシュボードを構築し、ビジネスおよびITの主要な測定基準として使用します。測定対象には、ROI、収益、顧客満足度とその他の顧客情報、応答時間、製品化までの時間、システム可用性、システム・ダウン時間、従業員の満足度などが含まれます。

AkzoNobel

ITの効率と商業的な俊敏性の両立を図る

塗料・塗装を扱う世界最大級の企業で特殊化学製品の主要製造業者でもあるAkzoNobelは、世界80カ国以上に進出しています。^(※5)しかし、同社はさらに大きな計画を抱えています。今後数年間で146億ユーロから200億ユーロ（204億米ドルから280億米ドル）に収益を増やそうと言うのです。^(※6)その目標達成にはITチームが重要な役割を果たしています。

2009年、Pieter Schoehuijs氏がCIOの職を引き継ぐと、ITの管理とガバナンスを強化し、同社のITとビジネスの推進要因を連携させるという仕事が課せられました。その際の問題点は、事業部門の柔軟性を損なうことなく、いかにITリソースの利用を最適化するかということでした。塗料、特殊化学製品およびコーティングの事業部門は独立して運営されており、これは各部門の機動性を高めていましたが、インフラストラクチャーの完全な共有化を妨げていました。

IT部門は、事業部門に制限が及ばない範囲で統合を進めていきました。IT部門は、共有の通信環境、データ・センター、およびビジネス・アプリケーションを構築し、電子データ交換ハブ、イントラネットのプラットフォーム、および企業調達システムでこれをサポートしました。IT部門はまた、共有の標準とサポート・デスクを確立し、バックオフィスの機能を事業部門内に統合しています。

AkzoNobelが使用するERPシステムの数、すでに30%以上削減されています。塗料事業部は、経営情報システムを共有することで原価と収益の比較がはるかに容易になりました。そして、社内顧客の満足度が向上しました。しかし、IT部門の活動はそれにとどまりませんでした。たとえば、モバイル・デバイスを介してリアルタイムで財務情報を入手するツールを導入し、購買の一連のベスト・プラクティスを開発しました。さらに、標準のソリューションとプロセスを使用して時間とコストを節約する方法について積極的に事業部門に提案しています。

事例

30%
以上

ERP システムの数を削減



事例

Allied Beverage Group

統合アーキテクチャーの構築

Allied Beverage Groupは、米国のニュージャージー州における最大のワイン・スピリッツ類の卸売業者です。1990年代後半に3社の合併によって生まれた同社は、現在では、米国内の同種の卸売業者の上位10社に入る規模を誇っています。^(※7)

優れた顧客サービスが差別化を生む市場において、Alliedは競争の手段となる強力なテクノロジーを求めていました。Alliedの合併前の会社がそれぞれのテクノロジーを持ち寄っていたため、ITシステムと組織で断片化や分裂が起きていました。

そのため、2009年にグループの最初のCIOとして迎え入れられたとき、Brian Margolies氏は何がうまく機能し、何が機能していないかを調べるために90日間のレビューに速やかに着手しました。その結果、十分に調整された、3年間にわたる戦略的なIT計画が策定されました。役員の実力を得たことにより、同氏はその目的のほぼすべてをわずか2年間で「遅れずに予算内で」実現しました。

Margolies氏は、ほとんどのITリソースとアプリケーションを共有のサービス・センターに統合し、ネットワーク・インフラストラクチャーを徹底的に点検して、さらに多くの規律をIT部門に浸透させ、週に最大1時間のシステム・ダウン時間を減らして99%を超える可用性を実現しました。コンサルティング販売に販売員を移行させるためにセルフサービスのeコマース・ポータルを新たに設計して増収を実現し、技術革新の賞まで取りました。^(※8)

リストにある次の目標は何でしょうか。Margolies氏は、サプライ・チェーンのパートナーに役立つ統合コンテンツとWeb 2.0機能によるeコマース・エンジンの強化、配達電子証明への移行、および予測分析を使用した在庫管理を実現したいと考えています。

「当社の市場は 規制の影響が 大きく、

ほとんどの業界で普通に見られるさまざまな形態の競争が阻害されている。企業間の優れた顧客サービスを通じて競争面での優位性を得るには革新的なITが欠かせない」

Brian Margolies, CIO,
Allied Beverage Group

活用に秀でる

必須の存在ですか？

- ▶ 組織全体での関係の強化とコミュニケーションの向上をどのようにして図りますか。
- ▶ チームが最も必要とする、ITとビジネスのスキルを備えた人材の獲得、維持、および育成のためにどのような計画を立てていますか。
- ▶ 現在、いくつの異種アーキテクチャーを組織で使用していますか。その理由は何ですか。
- ▶ コスト抑制の一環として、ハードウェアとアプリケーション・ポートフォリオの合理化に積極的に取り組んでいますか。
- ▶ ビジネス上の利益に関して、ダッシュボードはITの価値をどのように評価していますか。



「データ・ウェアハウスのソリューションとポータルが当たり前になりつつある。我々はより「オープンでパートナー対応の」バックオフィス・システムを構築しつつある」

John Glanville, IT Director, Ideal Stelrad Group

「外部のビジネス・パートナーと主要な社内プロセスの両方でビジネス・プロセスの単純化をさらに加速する必要がある」

カルソニックカンセイ株式会社
専務執行役員兼最高情報責任者
吉本浩之氏

拡張

企業全体の成長に継続的に取り組むCIOは、より緊密な統合を実現するためにビジネス・プロセスと社内コラボレーションの調整を図ります。

すべてのCIOと同様に「拡張」の使命に従事するCIOも基本サービスを担当し、データのセキュリティーや保水性、システム可用性を実現するデジタル・インフラストラクチャーを適切に管理します。これらのCIOはまた、継続的な業務の改善による効率の最適化と、ITを活用した競争面での揺るぎない優位性の獲得に取り組む必要があります。ビジネス・プロセスの合理化、企業全体のコラボレーションの強化、迅速でより効果的な意思決定の実現によって、全社的な効率化を図ることが求められています。

ITに対する企業の見解

27%

基本的なテクノロジー・サービスの提供者

32%

組織のプロセス効率化の推進役

27%

ビジネスを支援する業界別ソリューションの提供者

15%

企業や組織のビジョンの重要な実現手段

「いつものように事業費を削減して、大規模な業務改善活動に支出先を変える」

Cheryle Jenkinson, CIO, Ipswich City Council, Australia

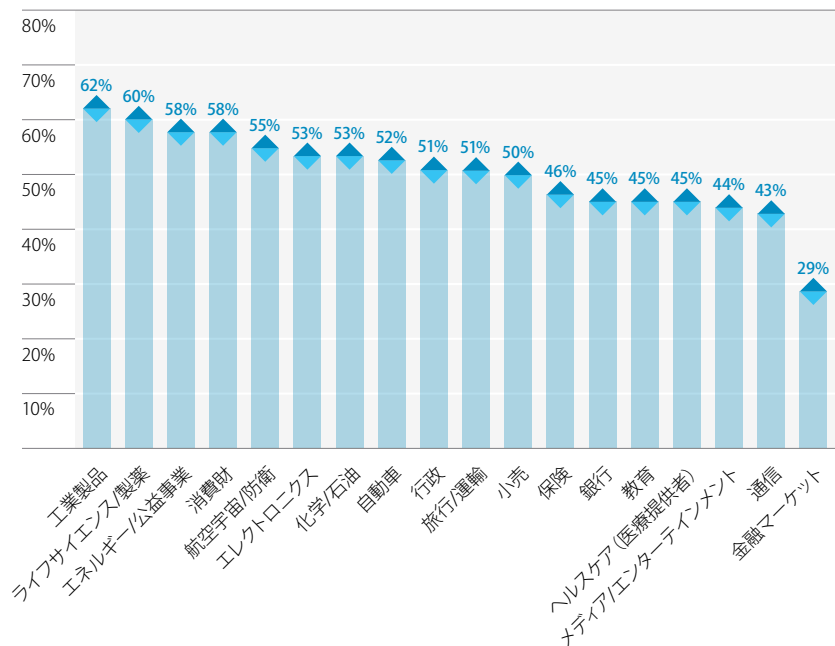
最適企業の促進

「拡張」の使命と結びつくCIOは、組織の再構築を支援して、より速く、柔軟かつ適切にデータを洞察に転換する態勢を整えるように求められます。我々がインタビューしたCIOの半数は、「拡張」の使命と関連する回答を示しました。これらのCIOは、我々の分析で明らかになった他のグループの2倍以上の規模を誇っています。簡単に言えば、今日の組織が最も多くCIOに要求する使命であるということです。

このタイプの組織で働くCIOの担当業務は最もバランスよく組み合わせられており、基本的なサービスから先見性に至るすべての領域にわたって比較的均等に能力が配分されます。このような組織のITに対する支配的な考えは、組織のプロセス効率化の推進役というものです。依然として、この使命と結びつくCIOでは、基本的なITサービスの提供と業界固有のソリューションの提供に費やす平均時間はわずかに少ないものと推定されます。組織のビジョンの重要な実現手段としては、役割の負担が軽くなりますが、重要でないというわけではありません。

図 8

中心的なCIOの使命 「拡張」はすべての産業部門内で最もよく見られる使命です。例外は金融マーケットの組織で、「開拓」の使命がより多く採用されています。



収益確保に向けた提携

ビジネスとテクノロジーのより緊密な統合のような有益な取り組みは、「拡張」の使命と結びつくCIOにとって高い優先順位を占めます。統合が促進されると、CIOは、ビジネスで最も必要とされる対象にITリソースを集中的に投入できます。クリティカルでないIT機能の合理化とアウトソーシングを見据えつつレガシー・システムを更新することにより、CIOは、こうした重要な目的を果たすスタッフとリソースを確保します。これらのCIOは、インタラクティブな新しいコミュニケーション・ツールを導入して、コラボレーションと透明性の促進、サプライ・チェーンのデータ可視化の強化、およびビジネス・プロセス管理の向上を図っています。

組織内の能力、知識、資産の組み合わせの変更



社内ですべて実施vs.提携



アウトソーシングへの関心を反映して、「拡張」の使命を示す組織のCIOは、かつては多くのITの職場を特徴づけていた「社内ですべて実施」アプローチを断念しつつあり、代わりに広範囲にわたる提携を計画しています。提携を計画していると述べたCIOの数は、引き続き社内のリソースのみを使用すると述べたCIOのほぼ4倍にのぼっています。同様に、過半数の3分の2のCIOは、組織内の能力、知識、資産の組み合わせを大幅に変更すると述べています。これに対し、現状を維持すると述べたCIOは5人に1人もいませんでした。

「戦略、構造、プロセスの連携は非常に重要であり、IT がそこで果たす役割は驚くほど大きくて重要だ。この3つが完全に明確なとき、ビジネス・モデルはシンプルになり、非常に多くの有益な効果が生まれる」

John McDermott, CIO, Xerox Corporation

図 9

信頼できるパートナーを見つけることが重要
「拡張」使命の多くのCIOは、新しいスキルと専門知識の新たな発生源としてパートナーに期待を寄せています。

- ▲ 現在の組み合わせを維持
- ▲ 両方
- ▲ 組み合わせを大幅に変更

- ▲ 社内ですべて実施
- ▲ 両方
- ▲ 広範囲にわたる提携

「業務改善を推進している部門に情報を提供し、在庫削減など、その部門の業務改善目標による評価を可能にする」

Masahiko Takenaka, General Manager,
情報システム、古河スカイ株式会社

図 10

単純化と克服 「拡張」の使命のCIOは、分析の活用で先導することにより、ビジネス・プロセスを合理化し、意思決定の改善を実現しています。

- ▲ 関与しない
- ▲ 支援する
- ▲ 先導する

単純化、分析、および自動化

「拡張」の使命を示す組織の最も重要な要件は、意思決定の改善を実現することかもしれません。これらの組織は、最もタイムリーで関連性の高い正確な情報をビジネス・リーダーが必要とするときに提供する手段としてITを見ています。このような理由により、プロセスと製品の単純化、およびリアルタイムの意思決定の改善を促進する分析が「拡張」の使命のCIOにおける最優先事項となります。非効率性を識別し、社内プロセスを顧客ニーズに関連付けるには、高度なビジネス・プロセス管理ツールが不可欠となります。

主要な社内プロセスの単純化



リアルタイムの意思決定の改善促進



分析の活用



これらのCIOの圧倒的多数を占める98%は、主要な社内プロセスを単純化する取り組みを先導または支援すると述べています。95%のCIOは、リアルタイムの意思決定の改善促進と分析の活用の取り組みを先導または支援すると述べています。オーストラリアの家電製品のCIOは、「達成する具体的な業務の成果は何か、必須のプロセスと能力は何かについて質問し、それから単純化と自動化に着手した」と語りました。

アウト・パフォーマーはコラボレーションと統合に取り組む

「拡張」使命の好業績の組織で働くCIOにとって、コラボレーションと統合は特に重要です。これらのCIOの3分の2以上は、社内のコラボレーションとコミュニケーションに重点的に取り組むと述べています。一方、「拡張」使命の業績不振の組織では半分以下です。このようなCIOにとって、ウィキ、ブログ、ファイル・リポジトリ、イベント・カレンダー、インターネットの掲示板、画像と動画のサイト、コラボレーション・スペースなど、さまざまな機能を備えた最新のコラボレーションのツール一式は重要な実現手段となります。

それらを統合する取り組みも「拡張」使命のアウト・パフォーマーとアンダー・パフォーマーでは隔たりがあります。イノベーションのためにビジネスとテクノロジーの統合をかなりの部分まで進めていると述べた好業績の組織のCIOは、業績不振の組織で働くCIOの2倍以上になります。「社内コラボレーションは必須であり、文化的な問題に取り組む必要がある。知識は共有して利用しなければならない」とインドの銀行のCIOは語っています。

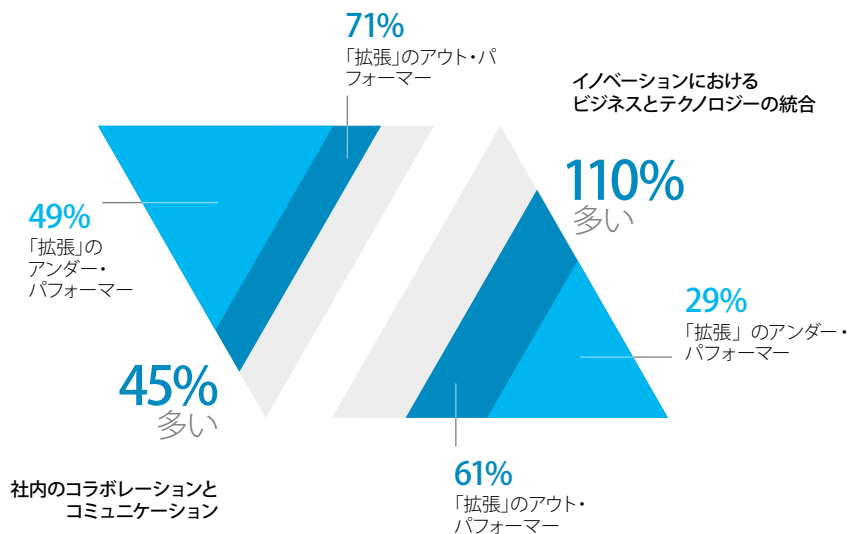
「組織の成長とともにより複雑になるのではなく、効率的な拡大縮小に努める」

John Murray, CIO, EMTS—Etisalat Nigeria

マレーシアの銀行のCIOは、「1つの重要な目標はIT文化の継続的な育成だ。ビジネスのパートナーとなって、顧客、組織、従業員、ビジネス・パートナーのために価値を創造する」と語りました。

図 11

アウト・パフォーマーはビジネスと協同する
イノベーションの鍵としてビジネスとのコラボレーションと統合を挙げたCIOは、「拡張」の業績不振の組織よりも好業績の組織で多く見られます。



推奨事項

「拡張」の使命の実行

- ▶ **最新式のコラボレーションの実現**: 全社的なコラボレーションとリアルタイムのデータ交換を強化するために新しいツールを評価して採用します。ユニファイド・メッセージング、モバイル・データ・ソリューション、「時と場所を選ばない」モデル、およびデスクトップ仮想化について考察し、導入します。
- ▶ **ビジネスとテクノロジーの統合の強化**: ITの計画立案と意思決定に社内顧客を関与させることで相互の透明性を高めます。社外顧客の獲得と増収に取り組むITスタッフを支援するとともに、ビジネス・リーダーがイノベーションに向かうように促します。
- ▶ **主要業務への集中**: 戦略上重要でないIT機能の処理を信頼できるパートナーに依存します。アウトソーシングとクラウド・コンピューティングによる利益を評価します。社内リソースを再配分して最も有益な組織の業務を行います。
- ▶ **単純化、自動化、統合**: 高度なビジネス・プロセス管理を実行します。ビジネス・プロセスと顧客のニーズを整合させます。
- ▶ **測定基準の促進**: 最新型の分析機能を通じて高性能なダッシュボードを提供します。その測定対象には、ROI、収益、ITコストの削減、高度な顧客分析、応答時間、製品化までの時間、エンド・ユーザーの満足度、ITパフォーマンスの差別化要因などが含まれます。

事例

YES BANK

巧みなアウトソーシングで利益を得る

ITコストを総事業費の

9%
に抑制

YES BANKは、インドで最も急成長を遂げている民間部門の銀行の1つです。2004年の創業以来、同銀行はわずか7年間で全国規模の2つの運用センター、149都市に185の支店を擁する総合サービスの商業銀行になりました。^(※9) 主力でないIT業務をアウトソーシングして主要な銀行業務に集中するという決断は、同銀行の発展をいっそう促進しました。

YES BANKの経営陣は、飽和状態の地域で銀行が競争するには、他行とは異なる価値提案を行う必要があること、テクノロジーがその差別化要因をもたらすことを創業時に認識していました。しかし、上級副社長兼CIOのUmesh Jain氏は、独力ですべてを実行しようとして、その過程で莫大な資本コストを負うのではなく、テクノロジー要件の多くをアウトソーシングする道を選んだと述べています。

YES BANKは、ITの戦略、ガバナンス、およびアーキテクチャーに関するすべての決定権を握っていますが、インフラストラクチャー管理、アプリケーションの開発と保守などの共有化された資産とサービスは慎重に選んだ外部のプロバイダーに依存しています。同銀行は、ベンダーが提供する製品やサービスのタイプと業務に及ぼす影響の度合いに応じて、これらのベンダーを戦略的または戦術的のいずれかに分類しています。戦略的なベンダーは集中的に監視され、その業績が定期的に見直されます。

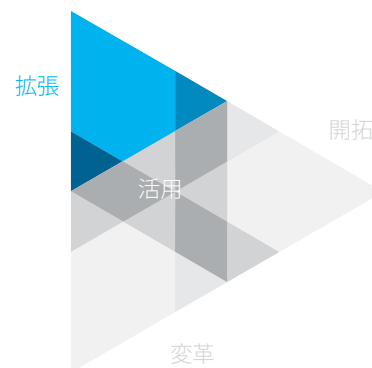
同銀行はまた、「最良」ではなく「ニーズに最適」という購買哲学に基づいて、既成の製品やサービスも可能な限り購入しています。さらに、他の組織と幅広く提携して協力で価値を創造しているとJain氏は説明します。

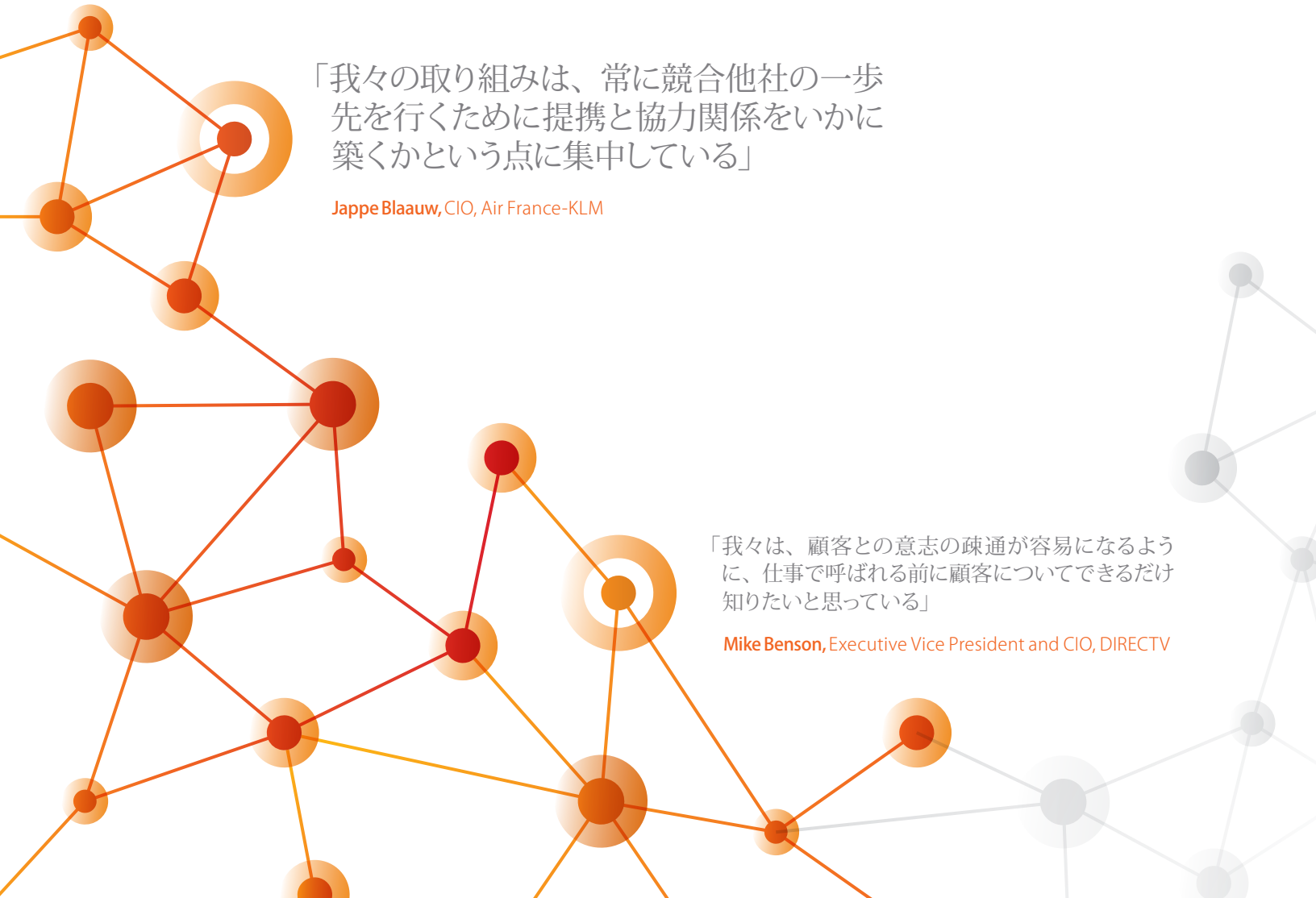
YES BANKの賢明なアウトソーシングのアプローチは功を奏しました。同銀行は、ITコストを総事業費の9%に抑えることに成功しました（業界平均は15~22%）。その柔軟なITインフラストラクチャーは、引き続き将来の成長を支えていくことができます。

拡張に秀でる

必須の存在ですか？

- ▶ テクノロジーとビジネスの統合を促進するために、どのような最新のコラボレーション・ツールを全社的に導入していますか。
- ▶ 重要な計画立案プロセスと意思決定プロセスに社内顧客はどの程度関与していますか。
- ▶ IT機能のアウトソーシングに向けてどのようなパートナー提携計画を立てていますか。
- ▶ 顧客の満足度を高めるために排除または改善できる根が深い非効率なプロセスは何ですか。
- ▶ 全社規模の主要業績評価指標をダッシュボードで確実に測定するために、どのように社内顧客と連携しますか。





「我々の取り組みは、常に競合他社の一歩先を行くために提携と協力関係をいかに築くかという点に集中している」

Jappe Blaauw, CIO, Air France-KLM

「我々は、顧客との意志の疎通が容易になるように、仕事で呼ばれる前に顧客についてできるだけ知りたいと思っている」

Mike Benson, Executive Vice President and CIO, DIRECTV

変革

CIOが思い描くのは、企業の境界を越えた、バリュー・チェーン全体にわたるビジネス・プロセスの単純化とリアルタイムの洞察の創出です。

「変革」の使命に携わる組織は、ビジネスを支援する業界別ソリューションの提供者としての役割を何よりもITに求めています。「変革」の使命のCIOは、この役割を果たすために平均で3分の1以上の時間または予算を割くように要求されます。先見性に対する責任やビジネス・プロセスの改善に向けた活動はいくぶん少なくなります。この使命を担うCIOは、多くの場合、必須サービスをうまく管理下に収めており、このような活動に費やす時間はずっと少なくなります。

ITに対する企業の見解

14%

基本的なテクノロジー・サービスの提供

26%

組織のプロセス効率化の推進役

34%

ビジネスを支援する業界別ソリューションの提供者

27%

企業や組織のビジョンの重要な実現手段

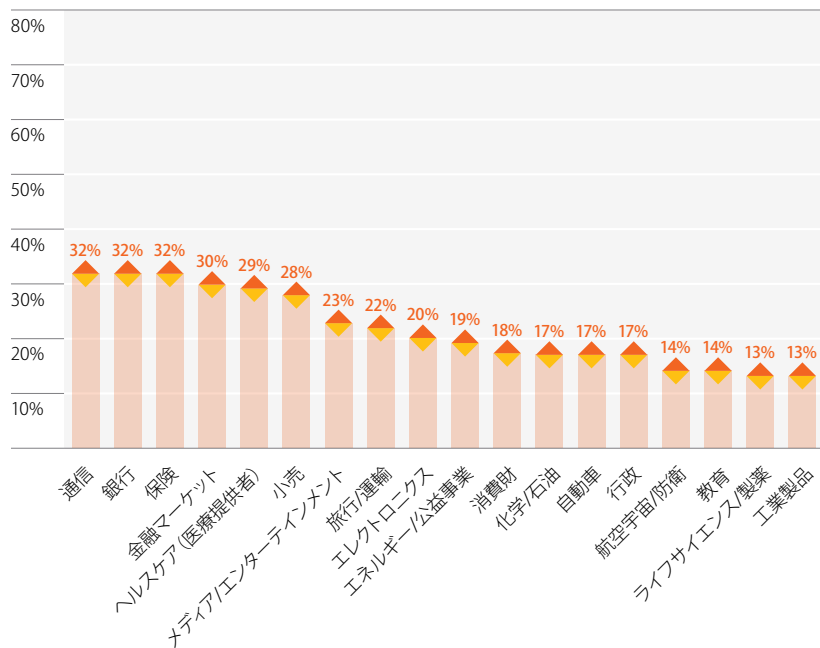
ボーダーレスなビジネスを容易にする

不安定なグローバル経済とますます激化する競争が多くの組織のバリュー・チェーンに新たなプレッシャーをかけています。優位性を得るために企業の枠組みを越えた視点を必要とする組織は、我々が「変革」と見なす使命を採用しています。このような組織は、現状への挑戦を支援することをCIOに求めています。

我々がインタビューしたCIOのほぼ4分の1は「変革」の使命に携わる組織を支援しています。この使命が最もよく見られるのは、保険、銀行、金融マーケットなどの金融サービスです。「変革」の使命はまた、通信、ヘルスケア、小売に平均よりも多く存在します。これらの業界は比較的活発であり、競争力を保つためにバリュー・チェーン内のエンド・ユーザーやその他の主要な利害関係者と新しい強固な関係を築かなければならないというプレッシャーを感じています。

図 12

広く浸透する使命 どれか1つの部門の有力な使命というわけではありませんが、我々の調査結果では「変革」は業界全体にわたる強い存在感を示しています。



組織の外に範囲を広げる

「変革」の使命のCIOは、基本的なITサービスの提供とビジネス・プロセスの改善にとどまらず、公共・民間部門の組織が顧客とパートナーを等しく理解して交流する方法を抜本的に見直すことを支援します。企業の範囲を広げる1つの鍵がビッグ・データ (Big Data) の使用です。ビッグ・データとは、センサーや無線ICタグなどの計器で取り込まれた大量のデータや、Webベースの無数の取引からリアルタイムで収集されるデータを意味します。

ビッグ・データには、急増するデータの量だけでなくその速さも含まれます。今日の膨大な量のデータ分析は、従来型のほとんどのデータベース管理ツールの域を超えています。これに対処するために、リアルタイムのデータ収集と高度な分析機能が「変革」の使命を担う組織の主要目的となります。台湾に拠点を置く家電製品のCIOは、「ビジネスに対するリアルタイムのデータ・フィードバックを行うことで、可視化を強化してビジネス管理の改善を図っている」と述べています。

洞察を獲得する

それでは、組織が求めている洞察をCIOはどのようにして引き出すのでしょうか。データからより大きな価値を引き出す鍵を握っているのが分析とデータ管理です。調査全体で過半数を占めた「変革」の使命のCIOは、今後3~5年間にわたって、顧客分析、製品/サービスの収益性分析、およびマスター・データ管理に取り組むことを考えています。

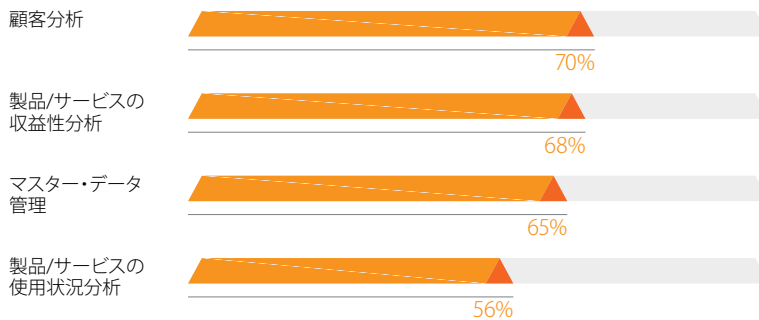
これは、従来のリレーショナル・データベース管理システムを超えて次世代の統合データ・ウェアハウスと分析ツールへ移行することを意味します。オーストラリアの消費財のCIOは、「マスター・データ管理イニシアティブは企業のデータをクレンジングし、多機能な顧客分析をビジネスに提供する能力を高める」と述べています。

「コンテンツはすでにあり、それを多くのデバイスで使用可能にするビジョンも描いているので、我々は価値を創造できるだろう。我々の目的はそのデータを取り出して修正し、いつでもどこでもデバイスで利用できるようにすることだ」

Kevin Dabney, Executive Vice President and CIO,
Wells Fargo—Wholesale Division

図 13

より優れた洞察の収集 データから情報へ、情報からビジネス・インテリジェンスへの転換が「変革」の使命のCIOにおける最優先事項です。



今後3～5年間にわたって組織の戦略を支援するためにITの何を重視するかという質問に対して、「変革」の使命と見なされたCIOの大部分は、強力な分析機能でデータをより効果的に活用し、洞察を生み出して対応策をとることを挙げました。イタリアの消費財のCIOは、「価値を生み出すために、高品質で正確な情報を提供してビジネスの決定を支援する」と発言しました。

図 14

インテリジェンス企業の実現 「変革」使命のほとんどのCIOは、今後5年間にわたって意思決定の改善を促進するためにさまざまなツールに取り組みます。



顧客とパートナーに向けた単純化の取り組み

IBM CEO Study 2010によると、アウト・パフォーマーは、自社や顧客、パートナーのために複雑さに対処しています。^(※10) 予想どおり、「変革」の使命に携わる組織は、市民、顧客、および外部のパートナーとの相互連絡と社内プロセスをともに単純化することに重点を置いています。

「変革」使命のCIOの圧倒的多数を占める99%は、先導または支援する取り組みとして主要な社内プロセスを単純化するイニシアティブを挙げており、97%のCIOは、顧客向けの単純化の取り組みを先導または支援すると述べています。半分以上のCIOは、外部のパートナーを対象とする単純化のイニシアティブを先導することも計画しており、相当数のCIOがこうした試みを支援する意志を示しています。

主要な社内プロセスの単純化



顧客向けの単純化



外部のパートナー向けの単純化



「我々の課題は、新しい国に店を出すことがますます難しくなっていることだ。提携モデルとテクノロジーを適応させる必要があり、極度に活動的になって事業展開の阻止を防がなければならない」

Eduardo Riso, CIO, MANGO

図 15

単純化に終始する「変革」使命のほとんどのCIOは、顧客とパートナーに対する社外プロセスと社内プロセスの両方を単純化する取り組みを先導しています。

- ▲ 関与しない
- ▲ 支援する
- ▲ 先導する

アウト・パフォーマーは業務行為の支援を重視する

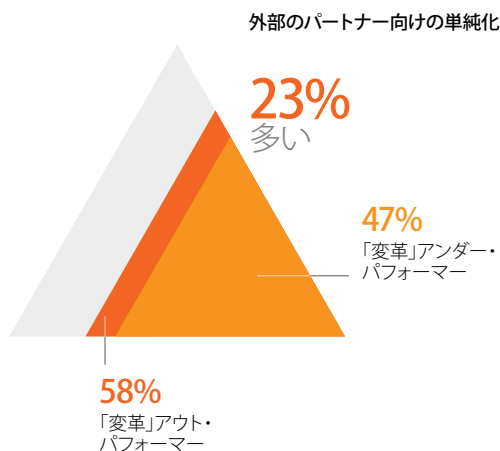
回答がこの使命と関連しているCIOのうち、単純化のイニシアティブを先導または支援することを考えているCIOは好業績の組織で20%以上多くなります。

図 16

トップ・パフォーマーはパートナーを重視
バリュー・チェーンのパートナーのために単純化に取り組んでいる「変革」使命のアウト・パフォーマーは、アンダー・パフォーマーと比べて約25%多くなります。

「ビジネスに対するリアルタイムのデータ・フィードバックを行うことで、可視化を強化してビジネス管理の改善を図っている」

Kenny Tsai, CIO, Inventec Appliances Corp.



意思決定の改善の実現は、これらのCIOにおける主要な成功要因です。意思決定の改善を促進するイニシアティブを支援または先導することを計画している「変革」使命のCIOは、好業績の組織では30%以上多くなります。一方、アンダー・パフォーマーでは、この目標を挙げたCIOははるかに少数でした。

もう1つの成功要因は、視覚的なダッシュボードの使用です。十分な情報に基づく意思決定を支援するために視覚的なダッシュボードの導入を計画しているCIOは、業績不振の組織では半数にも達しませんが、好業績の組織では3分の2近くになります。

米国のヘルスケアのCIOは、「定量化が容易なROIなどの当初目標に基づく測定を常に実施している。その後、完全な透明性を確保するためにその結果を組織全体に公開している」と述べています。

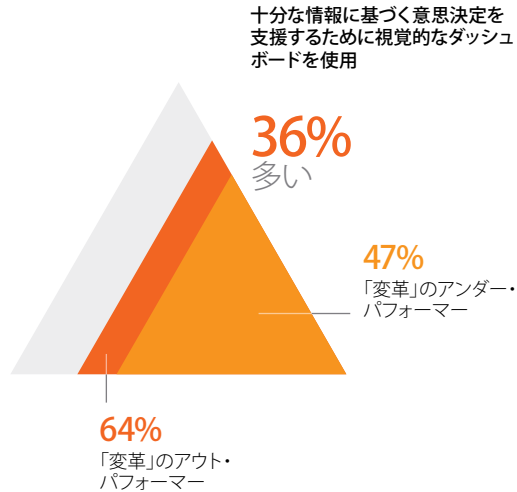


図 17

アウト・パフォーマーは成功を視覚化する 意思決定の改善促進のためにダッシュボードを優先的に使用する「変革」使命のCIOは、業績不振の組織よりも好業績の組織に多く見られます。

推奨事項

「変革」の使命の実行

- ▶ **単純化の徹底**：組織の業務の連携をさらに容易にします。不要な複雑性を排除し、必要な複雑性を顧客に代わって引き受けます。
- ▶ **具現化**：リアルタイムのデータ収集を行うダッシュボードを設計します。バリュー・チェーン全体のビジネスとITの測定基準に関するデータを収集・分析し、これに基づいて行動します。このような測定基準には、顧客満足度、バリュー・チェーン・システムの速度、ROIと収益、ITコストの削減、エンド・ユーザーの時間節約、人材の維持などがあります。
- ▶ **バリュー・チェーンの拡張**：バリュー・チェーン全体に影響力を強化・拡大します。透明性とコラボレーションを強化して、顧客およびパートナーのコミュニケーションを改善します。
- ▶ **より多くのリアルタイム・データの活用**：フィードバックの収集、センチメント分析、およびソーシャル・ネットワークへのCRMの関連付けを通じて洞察を生み出します。急増するデータを活用して、主要なすべての利害関係者との関係を拡大します。
- ▶ **分析**：顧客の行動、バリュー・チェーンの関係、および競合他社の情報に関する洞察を得るために高度な分析に重点的に取り組みます。ブログ、顧客サービスの記録、Web取引などの構造化データと非構造化データから洞察を引き出すテキスト分析を導入します。

ピーターバラ

持続可能性で注目を浴びる

都市を持続可能にすることの重要性は多くの人々が認識しています。その手本を示しているのが英国のイングランド東部のピーターバラ (Peterborough) です。2005年に設立された非営利法人のOpportunity Peterboroughは、ピーターバラの市議会と密接に連携し、同市の再生と発展の促進、および英国の「環境首都」への改造に取り組んでいます。

このプロジェクトの一環として、Opportunity Peterboroughとピーターバラ市議会は、同市のエネルギー、水、交通の利用状況、およびリサイクル率の監視と分析を行うWebサイトを立ち上げるために公共団体と民間組織のコラボレーションと提携しています。エネルギーと水の使用に関するデータをWeb上に公開する作業がすでに進められており、これに続く他の環境データも設定されています。データは最終的に統合され、ピーターバラの環境パフォーマンスを示すリアルタイムのマップが作られます。^(※11)

Opportunity Peterboroughの環境首都担当ディレクターのTrevor Gibson氏は、住民はこのWebサイトにログオンして、資源の使用方法についてより賢明な決断を下すために必要な情報を入手できるようになると説明します。住民は消費を減らすアイデアを得て、フィードバックや提案を自ら行うこともできるようになります。

その一方で、持続可能な将来に欠かせない、長期にわたるエネルギーと水のインフラ計画の策定に向けて、市の職員は公益事業会社とより効率的に連携できるようになります。公益事業体、政府機関、および地元企業は初めて情報を共有できるようになり、市のエコシステムに関する包括的な見解を生み出して、より環境保護志向の決断を促すことができます。

事例



初めて、

公益事業、政府、企業が
情報を共有する

事例

Wema銀行

新たな方法で顧客にアピールする

「我々の最近の イノベーション によって、

顧客は、何か大きくて思いがけないことが銀行で起きたことを知った。顧客は、我々が次に何をするのか知りたがっている」

Olayinka Oni, CIO, Wema Bank

Wema銀行は、ナイジェリアで最も古い地元の銀行ですが、2009年代半ばに完全に民営化されたときの評判はやや保守的というものでした。国内外の競争相手もその優位性を徐々に失っていました。そこで、新たな経営陣は、同銀行を活性化するプログラムに直ちに着手しました。その主な内容は、資本の再構成、新たな人材の投入、および若い顧客や新進企業家へのアピールを狙ったブランドの強化です。^(※12)

Olayinka Oni氏の新任CIOとしての使命は、事業の成長促進を支援するために堅牢で即応性のあるITプラットフォームを構築することでした。同銀行の顧客が新たな提供手段を望んでいることはすでに明らかでした。そのため、Olayinka Oni氏の最優先事項の1つは、ナイジェリア全体で100台を超えるATMを導入する際にITの支援を行うことでした。2番目の優先事項は、モバイル・バンキングのような新しいサービスの展開でした。2010年6月、Wema銀行は、「キャッシュ・オン・ザ・ゴー」(cash on the go) サービスを開始しました。このサービスを利用すると、携帯電話を持つ口座名義人が他行も含めた他の口座名義人に同銀行のATMネットワークを介して資金を移動できます。

Oni氏はまた、Facebookページの新規作成、Webサイトのデザイン変更、および従業員への生産性向上ツールの導入を行いました。銀行取引をより簡単にして利用促進を図るWebベースの中核的な銀行用アプリケーションなど、進行中の取り組みはまだたくさんあります。

Wema銀行の取り組みはすでに利益を生んでいます。毎月のATMの取引数は4倍に増加し、Facebookのページは3カ月で1,000人を超えるフォロワーを集め、Webサイトの業種別評価は上昇しています。さらに、従業員はデータの管理と共有をより効率化し、クロスセルにより多くの時間を割けるようになりました。

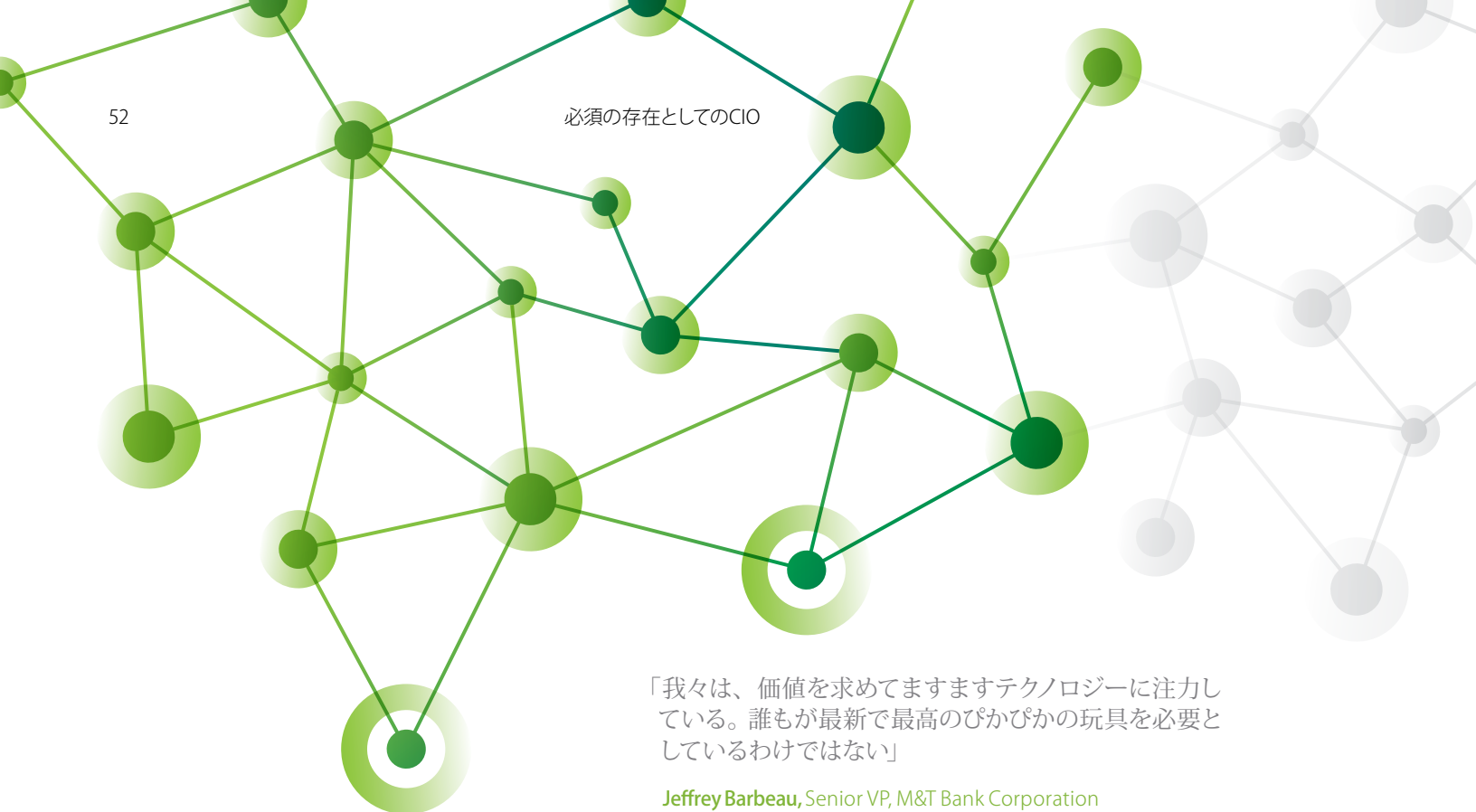


変革に秀でる

必須の存在ですか？

- ▶ 顧客体験、製品、サービスを単純化して機能性、操作性、満足度を高めるためにどのような計画を立てていますか。
- ▶ ダッシュボードの設計には、社内外の顧客満足度、エンド・ユーザーの時間節約、人材の維持などのリアルタイムの測定基準は含まれていますか。
- ▶ 社内顧客だけでなく、顧客やパートナーに対してもソーシャル・メディアとコラボレーション機能を導入していますか。
- ▶ リアルタイムの洞察を実現するためにビッグ・データや新しいIT機能をどのように活用していますか。
- ▶ 最新の分析のスキルとテクノロジーを活かす新たな方法は何ですか。





「我々は、価値を求めてますますテクノロジーに注力している。誰もが最新で最高のぴかぴかの玩具を必要としているわけではない」

Jeffrey Barbeau, Senior VP, M&T Bank Corporation

「システムと地域の全体が接続されている環境では、障害が発生した場合、統合されていない状況と比べてはるかに大きな影響が顧客に及ぶため、安定性が極めて重要になる」

Dave Gledhill, O&T Head, DBS Bank

開拓

この使命のCIOは起業家精神を示し、製品、市場、およびビジネス・モデルの抜本的な再設計を可能にします。

「開拓」の使命を担うCIOは、組織のビジョンの重要な実現者と見なされ、基本的なITサービスの提供やビジネス・プロセスの効率化に費やす時間や予算は、通常全体の4分の1以下です。「開拓」使命の組織のITに対する支配的な考えは、新しい製品、収益源から新しい市場、ビジネス・モデルに至るすべてを可能にする変革のカタリストというものです。

ITに対する企業の見解

8%

基本的なテクノロジー・サービスの提供者

14%

組織のプロセス効率化の推進役

26%

ビジネスを支援する業界別ソリューションの提供者

52%

企業や組織のビジョンの重要な実現手段

「プロセスの強化や新規作成を通じて我々は顧客に近づき、新たな財源を生み出す」

Angelo Figaro, CIO, Renault do Brasil

先進的な企業を導く

多くの組織にとって、業務効率の維持はおろか改善ですらもはや十分とは言えなくなっています。絶え間ないテクノロジーの進歩や消費者行動の劇的な変化に対応するために、組織は自身の在り方を変える必要があります。たとえば、メディア/エンターテインメント業界は急激な変化を体験しています。新たな手ごわい競争相手が新規事業から生まれ、他部門から市場に参入しています。一方、テクノロジーは、社会的交流と消費者の消費パターンを後戻りできないほど変えています。

同様に、通信業界は過度の進化を経験しています。無線革命が絶え間なく進行し、ケーブル・テレビ、電話、インターネット・アクセスの融合が市場勢力図を塗りかえています。金融マーケットの組織は、新しい規制による監視に直面しつつ、合併・買収を通じた統合を続けています。

我々の調査参加者の13%を占める「開拓」の使命の組織が、急激な変化の局面を体験している業界に多いのは当然のことです。この使命を担うCIOが最も多い業界は金融マーケットであり、我々がインタビューした金融マーケットのCIOの35%に及んでいます。通信とメディア/エンターテインメントの両業界では、調査対象のCIOの21%が「開拓」の使命に従事しています。

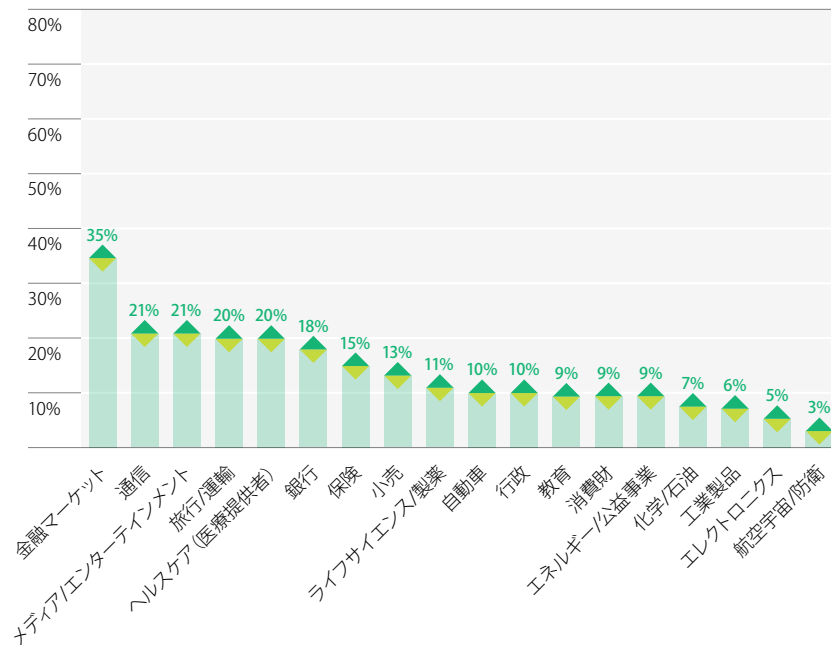


図 18

激動の時代の使命 「開拓」の使命は業界全体にわたって少ない割合で存在しますが、ビジネス・モデルが不安定で大変動の影響を受けやすい業界に最もよく見られます。

製品、市場、ビジネス・モデルを変革する

このグループのCIOは、データから利用可能なインテリジェンスへの転換における優先事項として、製品/サービスの収益性分析と製品/サービスの使用状況分析を上位2項目に挙げています。また、今後3~5年間にわたってITが組織に及ぼす最大の影響として、新たな収益源の追加を挙げています。さらに半数近くのCIOは、今後3~5年間にわたってITが取り組む主要領域として収益モデルの変更を挙げています。

CIOは、組織の中で独自の立場を築いています。顧客の嗜好に関するデータ、サプライ・チェーンのパターン、自社および競合他社の最新動向、インターネット上の行動、応答パターンなど、さまざまなデータの作成とそのアクセスをCIOは支援しています。このようなデータをマーケティング分析と組み合わせれば、未発見の満たされていないニーズを明らかにできます。その結果、製品のイノベーション、大規模なプロセスの変更、業界間のバリュー・チェーンの協同、および業界間のその他の相乗効果が生まれる可能性があります。

図 19

収益と利益による変革 「開拓」使命のCIOは、新たな収益を促進して利益率を上げるイニシアティブを優先しています。

- ▲ 低い変革の可能性
- ▲ 中程度の変革の可能性
- ▲ 高い変革の可能性

製品/サービスの収益性分析



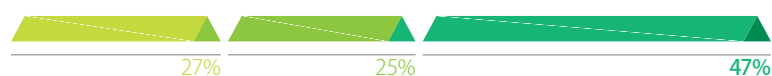
製品/サービスの使用状況分析



新たな収益源の追加



収益モデルの変更



「当社は、データを測定・分析する適切なプラットフォームを提供することにより、収益と利益率の向上を計画している」

Jean-Daniel Renevey, Head of Information Services,
APAC, Roche Diagnostics Asia Pacific Pte Ltd

アウト・パフォーマーは収益と利益の向上を求めている

この使命を担うCIOは、データ分析に必要な堅牢なプラットフォームの構築に取り組むことが良い結果をもたらすと思われます。好業績の組織の「開拓」使命のCIOと業績不振の組織のCIOの間には、収益性分析の優先順位に大きな相違が見られます。新たな収益源の追加を求めるCIOの数は、「開拓」使命の好業績の組織では業績不振の組織と比べて2倍近く多くなります。

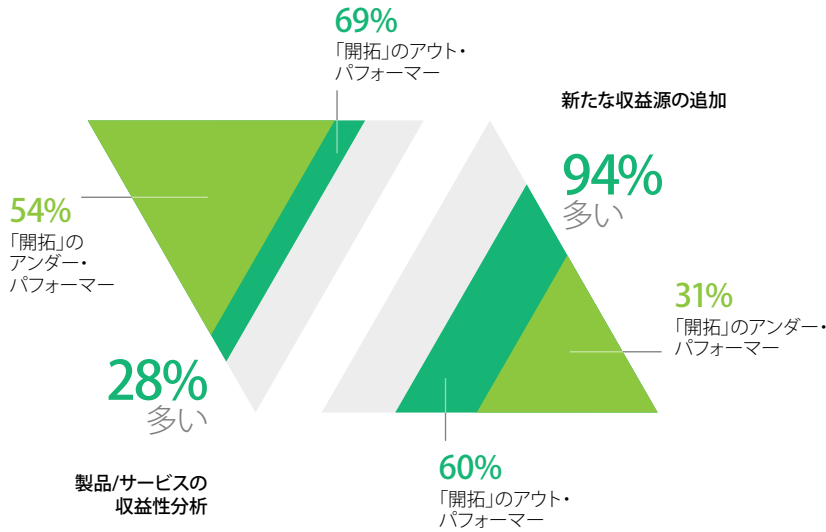


図 20

トップ・パフォーマーは収益を生む 収益性分析を重視するCIOは「開拓」使命の好業績の組織により多く存在し、新たな収益源に取り組むCIOの数はアンダー・パフォーマーの2倍近くになります。

主要な分析手法の中で、業績の評価と改善のために「開拓」使命のCIOが利用するのはソーシャル・ネットワーク分析です。ソーシャル・ネットワークを優先するアウト・パフォーマーの「開拓」使命のCIOは、アンダー・パフォーマーと比べて実に193%も多くなります。

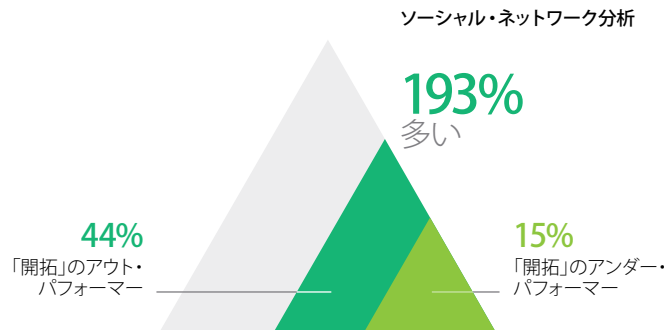


図 21

顧客との親密性が重要 ソーシャル・ネットワーク分析を最優先事項と見なすCIOの数は、「開拓」使命の好業績の組織では業績不振の組織と比べて3倍近く多くなります。

「最終顧客へのアピールとサービス提供に利用可能なあらゆるチャネルを解放しておく必要がある」

Yavuz Ölken, CIO and COO, AXA Sigorta

推奨事項

「開拓」の使命の実行

- ▶ **営業収益の刷新**: 刺激的な創案を通じて新たな収益源を見つけます。新たな製品、サービス、ビジネス・モデル、または新たな市場をもたらす、先を見通した計画を実行します。
- ▶ **顧客の深い理解に基づく行動**: ソーシャル・ネットワーク分析を使用することにより、まったく新しい段階に顧客体験を引き上げます。前例のない方法で顧客体験を共同で生み出し、顧客に合わせて個別化します。
- ▶ **期待を上回る**: テクノロジー融合の領域でイノベーションを実現します。バリュー・チェーンを越えて業界と市場の全体に拡大します。不要な複雑性を顧客に代わって引き受けます。まだ要求されていないことに取り組みます。
- ▶ **分析の文化の育成**: ビジネスの抜本的な変革が可能な予測インテリジェンス機能を構築します。ビジネス・インテリジェンスをフルに活用するために分析アプリケーションの普及を奨励します。収益性の推進要因に対して先進的な見方をします。
- ▶ **ダッシュボードへのダイヤルの追加**: リアルタイム・データを使用した動的ダッシュボードを実現し、予測分析を使用して状況に応じた測定基準を提供します。このような測定基準には、組織的なビジネス・ケースの監視、顧客満足度、従業員の動機付け、社会的な価値と持続可能性などがあります。

MTN

モバイル・バンキングをアフリカにもたらす

MTN Groupは、アフリカ・中東地域における大手通信プロバイダーの一つであり、21カ国で携帯電話のライセンスを保有しています。^(※13)しかし、同グループが最近支持を得ているのは、その先駆的なモバイル・ウォレット・サービスによるものです。

MTNのMobileMoneyを使用すると、携帯電話を使用して送金と公共料金の支払いを簡単、安全かつ経済的に行うことができます。これは、80%の世帯が銀行口座を持たないアフリカでは非常に有益なサービスです。^(※14)現在、MobileMoneyは11カ国で利用でき、2009年3月の開始以来、430万人を超える契約者を集めています。^(※15)

MTNは、事業を営む他の国々でもこのサービスを展開する予定ですが、進行中の取り組みはまだたくさんあります。2011年3月、MTNはmi-Lifeをガーナで試験的に実施するために国際的な保険グループのHollard Insuranceと提携しました。mi-Lifeは、世界初の携帯電話による生命保険サービスです。^(※16)同社はまた、携帯ユーザーを対象に、クレジットカードの付加サービスを含む全面的なバンキング・サービスを開発する予定です。^(※17)

MTN GroupのCIOのJyoti Desai氏は、「我々はテクノロジーからサービスに焦点を移している。農村社会に低コストのソリューションを提供することに専念しており、その戦略は、インターフェースが異なる携帯電話を通じてさまざまな教育レベルにおけるセルフ・プロビジョニングを可能にすることだ」と説明します。この戦略により、MTNはアフリカのトップ・ブランドになりました。^(※18)

事例

430万人 を超える

11カ国に及ぶ登録者



事例

ウォーリック大学

つながりを効果的に活用する

Kumar Bhattacharyya教授が率いるWMG (Warwick Manufacturing Group) は、ウォーリック大学 (University of Warwick) の学務部門です。1980年の創立以来、WMGは、革新的な研究開発とそこで得た知識を実業界と共有することに力を注いできました。^(※19)しかし、WMGは単なる知的な温室ではありません。それどころか、経済的な効果を積極的にもたらしています。

Jay Bal博士とそのチームは、「West Midlands Collaborative Commerce Marketplace」と呼ばれる広範な企業システムを構築しました。このシステムは、購入者と供給業者を引き合わせて、エンジニアリング産業を中心とするコラボレーションを促進します。実業界のために開発されたコンピテンシー・プロフィール・システムは、現在の業務内容に限定されない、企業の能力・適性データを記録しています。その目的は、これらの企業が供給要素からシステム、そして新たな市場部門へと移行するのを支援することです。それでは、このシステムはどのように機能するのでしょうか。

システムは、各種の入札などの新たなビジネスの機会に関するデータを自動的に収集します。収集した情報は、参加企業の主要なスキルや能力に基づいて、すべての企業の詳細なプロフィールを収めたデータベースと結びつけられます。さらに、企業に注意を喚起する通知が送られます。会員の企業は、インテリジェントなパートナー情報システムを使用して、ビジネスの機会に取り組むのを助ける有能で適合性のあるパートナーを見つけて、安全なオンライン・スペースでコラボレーションを行います。

Bal博士のコラボレーションに基づくコマース市場は大成功を収めました。年間5万件を超える入札がシステムに流入し、1万社以上の会員企業から15,000人を超えるユーザーを集めています。WMGのシステムは、全体で年間40億ユーロ (56億7,000万米ドル) 以上に相当する事業収入を会員企業のために生み出すのに寄与しました。^(※20)

15,000人
を超える

1万社以上の会員企業のユーザー




開拓に秀でる

必須の存在ですか？

- ▶ 顧客を楽しませる新たな製品とサービスをアイデア共有によって共同で生み出すために何のチャンネルを活用していますか。
- ▶ 新たな顧客の機会を示す動向をつかむためにソーシャル・メディアとビジネス・インテリジェンスをどのように活用しますか。
- ▶ 組織、顧客、バリュー・チェーンその他の利益のために、異なるテクノロジーの統合に向けて何をしていますか。
- ▶ 予測インテリジェンスを適用してビジネス・モデル、製品、または業界を抜本的に変革するためにどのような人材開発が可能ですか。
- ▶ リアルタイム・データと予測分析を活用する動的ダッシュボードをどのように設計しますか。





「重要なのは、CIO の役割が「IT 整備士の責任者」とは見なされず、テクノロジーから価値を引き出し、複雑な仕組みから洞察を得る手段と見なされていることだ」

Mark Hale, Director of IS for Food Retail,
The Co-operative Group

「ビジョンを理解し、明確な戦略を立てて、企業の針路に沿って実行するように努めることだ」

Charlotte Jones, CIO, Reliance Petroleum

自分の使命に 秀でる

近い将来を見据えながらイノベーションを促進しつつ、CIOの使命を果たすことが成功への鍵となります。

CIOの使命は1つの時点を表すものです。組織のニーズや目的の変更に応じて、場合によっては経済力や競争力、技術力に応じて使命が変わることもあります。たとえば、合併・買収は、上級のリーダーシップによってCIOの使命を即座に再検討せよ、という合図になります。使命を問わず、確実な「必須行動」がCIOにとって有益な場合があることを我々の調査は示しています。

「社内顧客を重視している。我々は組織のために測定可能な価値を促進しているだろうか」

Pablo Vegas, Vice President and CIO,
American Electric Power

CIOの将来に向けて

自分の使命を理解して実行するCIOが最も成功を収めるのは明らかです。効果を生むためには、組織の目標とそれを支援および促進するITの最適な取り組みについて、CIOは、経営幹部レベルの同僚やその他のエグゼクティブと明白な合意を得る必要があります。企業のすべての部門がITの主要目的を理解して受け入れるように、この合意を広く明確に伝える必要があります。

組織が必須のITサービスの提供に重点を置くように求めても、CIOが新たな機会を開拓することに組織が異議を唱えても、CIOはイノベーションに取り組む必要があります。テクノロジーの変革が進行するなか、大量のデータが尽きることなく押し寄せ、目がくらむような変化のペースがいつそう加速するにつれて、漸進的な業務の改善ではもはや十分とは言えなくなっています。

それぞれの使命からすべての使命を考える

エグゼクティブ・レベルで信頼される地位を獲得したことにより、CIOは先導を促進する用意が以前にも増して整っています。各自の使命の支援において変革的であれば、他者と共有する一片の真実からそれぞれが恩恵を受けることができます。

「活用」の使命のCIO

「使用しているアプリケーションがいくつあるのかまったく分からない。ことによると数千かもしれないが、この混乱を一掃しなければならない」

「拡張」の使命のCIO

「概して、当社ではデータが十分に活用されていない。我々は、「ショットガン・アプローチ」に対抗してデータの全体的な考察にさらに取り組む必要がある」

「変革」の使命のCIO

「今では誰もが他人に関心を抱いている。我々はエコシステムの組織間で多くの情報を交換するつもりだ」

「開拓」の使命のCIO

「ソーシャル・ネットワークから何かを得られると思っているが、何をいかに得るかを理解できるほど我々はまだ成熟していない」

必須行動:ここから始める

我々のCIOへのインタビューは、業界と国を越えた共通のテーマも浮き彫りにしました。これらの共通点は、使命を問わず、お互いの体験から多くを学べることを明確に示しています。成功への出発点として以下のリストを利用することをCIOの方々にお勧めします

- ▶ **現在想像できる範囲を超えたコラボレーション:** 新たなチャネル、スケジュール、およびツールで人々の関心を集めます。それぞれの最も重要な利害関係者とできるだけ頻繁かつ効果的に交流する方法を企業全体に示し、これを実現します。
- ▶ **日々の目標としての単純化の実践:** 複雑性の重荷を負うことを拒む文化を確立します。より容易に仕事を処理する方法を粘り強く追求します。社内およびバリュー・チェーン全体で複雑な手続きと非効率をなくすアイデアを募り、それを実践します。
- ▶ **分析のパワーの利用:** 非構造化データ・ソース、予測インテリジェンス、ソーシャル・ネットワーク分析、およびセンチメント・マイニングによる価値の抽出について、自分自身とそのチーム、および組織を啓蒙します。
- ▶ **増収と新たな収益探求の支援:** 顧客と潜在顧客に対する最高のサービスは何か理解します。常に起業家のように考えます。製品、サービス、およびビジネス・モデルの変更への反応についてモデル化と評価を行います。
- ▶ **卓越したITの専門知識の提供:** 現在および将来にわたって社内顧客が最も必要とするものを正確に把握します。次に、必要なスキルを開発または獲得します。最新テクノロジーの知識と統合における最高のエキスパートになります。

「我々は生産性を高めて顧客のニーズを先取りする斬新で革新的なアイデアを求めているが、今までどおり『電車を走らせ続ける』必要がある」

Kelly Carter, CIO, NASA

詳細情報については、ibm.com/theessentialcioを参照してください。

調査・分析方法

この報告書は、IBM Institute for Business Value (IBV) が進めているエグゼクティブを対象とした一連の調査の最新のものであり、IBM CIO Studyとしては2冊目の報告書（隔年発行）となります。今日のCIOが抱える課題と目標をより深く理解するために、我々は3,018名のCIOの方々に直接お会いしました。調査は2010年11月から2011年2月にかけて実施され、71カ国の18業界に属するさまざまな規模の組織を代表するCIOの方々にインタビューを行いました。^(※21)

前回のCIO Studyでは、財務実績に関するCIOの調査結果が主な分析対象になりました。我々は、税引前利益 (PBT) の増加率に基づいて、高、中、低の3つの成長レベルのいずれかに組織を分類しました。今回の調査書では、回答者がそれぞれの組織の競争力をどのように評価しているかに注目しました。その結果、より業績の良い組織のCIOが何を望んでいるのかが明らかになりました。「同業他社よりも大幅に上回る」を選択した回答者はトップ・パーフォーマーと見なされ、「同業他社よりもいくぶんまたは大幅に下回る」を選択した回答者はアンダー・パーフォーマーに分類されました。

これらの財務基準に加えて、CIOの回答に対する最新式の統計分析とテキスト分析をはじめとする、反復型のクラスター分析も使用しました。こうした分析によって、4つの一連の質問に対する典型的な回答のパターンが判明しました。これにより、我々が4つの「CIOの使命」と呼ぶ内容が明らかになりました。

それぞれの使命は、特定の組織のニーズや目的から生じるITリーダーシップへの明確なアプローチと結びついています。この報告書では用語の簡易化を図るために、企業がIT部門に対して抱く主要な期待に基づいてこれらの使命を次のように表しています。

活用:これらの組織は、基本的なテクノロジー・サービスの提供者としてITを見なしています。そのCIOは、組織の有効性を高めるためにITを活用して業務を合理化するように求められます。

拡張:この広範囲にわたる使命を持つ組織は、基本的なサービスから先見性に至る均衡のとれた一連の担当業務をCIOがこなすことを求めています。そのCIOは、ビジネス・プロセスの改良と全社的なコラボレーションの強化によって組織の能力拡大を図るIT業務を先導します。

変革:この使命を持つ組織は、事業変革のための業界別ソリューションの提供者として主にITを見なしています。そのCIOは、顧客、市民、パートナー、および社内顧客との関係を強化することにより、業界のバリュー・チェーンの変革を支援するように求められます。

開拓:ここでの組織は、企業や組織のビジョンの重要な実現手段として主にITを見なしています。このCIOのグループは、製品、市場、ビジネス・モデルの開拓や抜本的な再構築への支援を要請されます。

これらの使命に関する調査結果を示すことにより、最大の成功を得るために各自の組織がITに最も求めているものは何かを考える手段がCIOに与えられます。

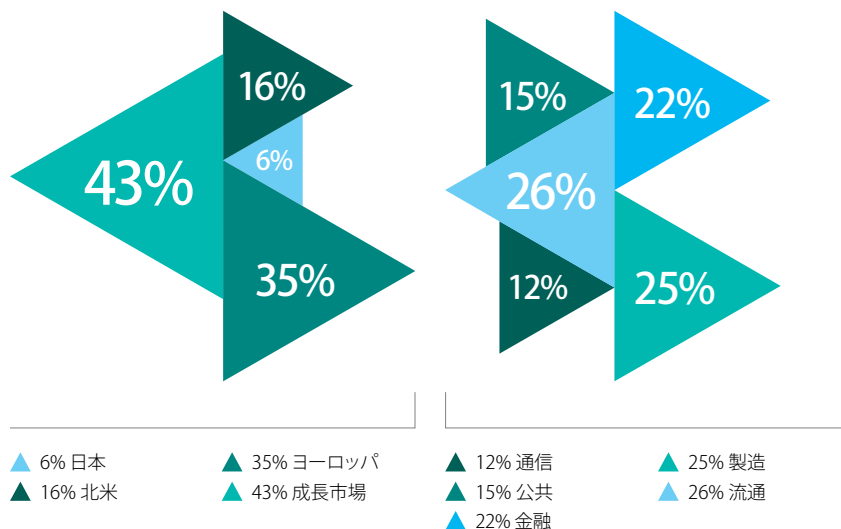


図 22

本調査には世界中から3,000名以上のCIOがこの調査に参加。IBMが直接インタビューした経営幹部回答者の人数としては過去最高。回答者のプロフィールも多様で、業種、国籍とも多岐にわたる。

謝辞

調査に対して快く時間を割き、ご意見をお聞かせくださった全世界3,018名のCIOの方々に感謝いたします。本調査の主要なテーマを紹介するために、事例の掲載やインタビューからの引用を許可くださったCIOの方々には重ねて御礼申し上げます。

また、Global CIO Studyに取り組んだIBMチームの貢献に感謝します。

プロジェクト・チーム：Peter Korsten（委員長）、Linda Ban（プロジェクト責任者）、Stephen Ballou、Kristin Biron、Sumanta Deb、Rob Garretson、Nitin Girotra、Helen Kay、Mia Kovacs、Julie Inlow Munoz、Joonyoung Lee、Kathleen Martin、Joni McDonald、Dave McGovern、Shailesh Sinha、Vincent Trujillo、Vanessa van de Vliet、Erwin Verstraelen、Lisa Wearing

実行委員会：Robyn Bennett、Rebecca Butler、Ton Engbersen、Mark Ernest、Rich Esposito、Gregory Golden、KC Goodman、Kerrie Holley、Christine Kinser、Harvey Koeppel、Peter Korsten、Bevin Maguire、Matt Porta、Rod Smith、Patrick Toole、Mike Wing

また、CIOの対面インタビューを行った世界各国の千名を超えるIBMのリーダーにも感謝いたします。

変化する世界に対応する 適切なパートナー

IBMでは、お客様とのコラボレーションを行い、ビジネスにおける洞察力、詳細な調査、テクノロジーを結集して、今日の急速な変化において大きな優位性を確立するための施策を提供しています。ビジネスの設計と実行への総合的アプローチを適用して、戦略を実施に移すご支援をいたします。また、17の業界の専門知識と170カ国にわたるグローバルな機能を用いて、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を上げていくことをお手伝いいたします。

IBM Institute for Business Value[®]について

IBM Institute for Business Value[®]は、IBM Global Business Servicesの一部であり、重要な業界固有の問題や全業界共通の問題に関して、事実に基づく戦略的見識を経営者の方々に提供しています。本Global Chief Information Officer Study[®]は、エグゼクティブを対象とした一連の調査の一環として実施しました。

注釈・出典

- (※1) IBM Institute for Business Value. "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." May 2010. www.ibm.com/capitalizingoncomplexity
- (※2) IBM Institute for Business Value. "The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study." September 2009. www.ibm.com/voiceofthecio
- (※3) IDC "Digital Universe Study," sponsored by EMC. May 2010.
- (※4) IBM Institute for Business Value. "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." May 2010. www.ibm.com/capitalizingoncomplexity
- (※5) "About AkzoNobel," <http://www.akzonobel.com/aboutus/>
- (※6) "SRI Investor Update." AkzoNobel Roadshow. Paris, December 16, 2010. http://www.akzonobel.com/system/images/AkzoNobel_Paris_SRI_roadshow_tcm9-55664.pdf
- (※7) Allied Beverage Group Web site. <http://www.alliedbeverage.com/>
- (※8) Strategic Business Systems press release. "Strategic Business Systems wins the '2009 Power Systems Innovation Award: Best Web Solution' from IBM and COMMON for PHP Web site on IBM Power System i." <http://www.sbsusa.com/news/PDFs/IBM-Power-System-i-Web-Solution-Award-from-Common-2009-for-PHP-based-Website.pdf>
- (※9) YES BANK Web site. <http://www.yesbank.in/index.jsp?navigationUrl=%2FYES+Bank+Repository%2Fen%2FAbout+us>
- (※10) IBM Institute for Business Value. "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." May 2010. www.ibm.com/capitalizingoncomplexity
- (※11) "Peterborough aims to become UK's sustainable capital." Click Green. March 16, 2010. <http://www.clickgreen.org.uk/news/national-news/121130-peterborough-aims-to-be-uks-sustainable-capital-with-ambitious-new-project.html>
- (※12) "Brief Profile about WEMA Bank plc." <http://www.wemabank.com/Pages/Content.aspx?id=JblUKBc3g5J0RY1Ep3PAPg%3d%3d&ln=Gy7UII4cSJE94Wa2qudbFQ%3d%3d>
- (※13) "Company Profile." <http://www.mtn.com/>
- (※14) Kim, Gary. "Mobile Banking in Africa: An Overview." Mobile Marketing and Technology. March 7, 2011. <http://www.mobilemarketingandtechnology.com/2011/toppost/mobile-banking-in-africa-an-overview/>

- (※15) "Pioneering the way." MTN Group Final Audited Results: Year Ended 31 December 2010, p. 4.
- (※16) "MTN Ghana launches mobile money insurance." totaltelecom. March 23, 2011. <http://www.totaltele.com/view.aspx?C=0&ID=463534>
- (※17) Kim, Gary. "Mobile Banking in Africa: An Overview." Mobile Marketing and Technology. March 7, 2011. <http://www.mobilemarketingandtechnology.com/2011/toppost/mobile-banking-in-africa-an-overview/>
- (※18) Butera, Saul. "Africa: MTN Ranked Continent's Top Brand." allAfrica.com. March 23, 2011. <http://allafrica.com/stories/201103230030.html>
- (※19) "About WMG." <http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/about/>
- (※20) Nielsen, Beverley. "Dr Jay Bal, The Digital Lab, Warwick University -Virtual Enterprise Network delivers real returns." design and innovation west midlands. September 17, 2010. <http://designandinnovationwm.blogspot.com/2010/09/designtalk2-dr-jay-baldigital-lab.html>
- (※21) 今回、CIOに対して行ったインタビューは、以下の地域カテゴリーに分類し、分析しました。

成長市場：アルゼンチン、オーストラリア、ブラジル、ブルガリア、チリ、中国、コロンビア、クロアチア、チェコ共和国、エクアドル、エジプト、エストニア、香港、ハンガリー、インド、インドネシア、カザフスタン、ケニア、韓国、マカオ、マレーシア、メキシコ、ネパール、ニュージーランド、ナイジェリア、オマーン、パキスタン、ペルー、フィリピン、ポーランド、ルーマニア、ロシア、サウジアラビア、セルビア、シンガポール、スロヴァキア、スロヴェニア、南アフリカ、スリランカ、台湾、タンザニア、タイ、トルコ、ウガンダ、ウクライナ、アラブ首長国連邦、ウルグアイ、ベネズエラ、ベトナム

成熟市場：オーストリア、ベルギー、カナダ、キプロス、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、アイルランド、イスラエル、イタリア、日本、ルクセンブルク、オランダ、ノルウェー、ポルトガル、スペイン、スウェーデン、スイス、英国、米国

回答者は以下のうち5セクターと18業界に従事する企業のCIOです。

通信セクターに含まれる業界：メディア/エンターテインメント、通信、エネルギー/公益事業

流通セクターに含まれる業界：消費財、ライフサイエンス/製薬、小売、旅行/運輸

製造セクターに含まれる業界：航空宇宙/防衛、自動車、化学/石油、エレクトロニクス、工業製品

金融サービス・セクターに含まれる業界：銀行、金融マーケット、保険

詳細情報について

この調査の詳細な情報についてのお問い合わせは、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までメールにてお送りください。該当する業界または地域のIBM専門家から連絡がいくように手配いたします。

ibm.com/theessentialcio





© Copyright IBM Corporation 2011

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19-21

Produced in Japan
May 2011
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴ、およびibm.comは、世界各国におけるInternational Business Machines Corp.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す。現時点でのIBMの商標については、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。他の会社名、製品名およびサービス名等は各社の商標です。本資料に記載された製品およびサービスは、その他の国においても提供されるとは限りません。

CIE03073-JPJA-01

このドキュメントは、Mohawk Options PC White cover and text 100%再生紙を使用して印刷されています。この用紙の製造に利用したエネルギーは風力発電によるものです。このドキュメントは、CoC森林認証制度に適合したプリンターと植物性インクを使用して印刷されています。

IBM Institute for Business Value

