

Capitalizing on Complexity

*Insights from the
Global Chief Executive
Officer Study*

複雑さをいかに武器とするか
Global Chief Executive Officer Study からの洞察

はじめに

複雑さ。

複雑さは CIO に不安を与えるものでしょうか、それとも意欲をかきたてるものでしょうか? CEO の考えに沿えるよう、CIO はいかにすれば複雑さに対する見方を修正し、単に解消するべき問題ではなく、成功に導くチャンスと捉えることができるでしょうか?

「2010 IBM Global CEO Study」によると、世界中の 1,500 名を超える CEO がビジネス環境の複雑化を認識しています。¹ CEO は、不安定で不確かさが深まる中での経営であると語っています。そして、多くに共通する見解は、根本から異なる仕組みで成り立つ世界に対して、変革を積み重ねるだけではもう対処しきれないというものでした。しかし、そのような中でも他社と比べて複雑さを効果的に管理して傑出した企業があります。CEO との対面インタビューの分析によると、CEO は次の 3 つの重要な方法で複雑さを武器に変えていることがわかりました。それは、創造性の発揮、顧客接点の再構築、そして、可能な限りオペレーションに「巧さ」を追求することでした。

CIO は、複雑さを利用するという CEO のビジョンの実現に重要な役割を担っています。組織に創造性を発揮させるリーダーシップの実現には、CIO が IT 技術を独創的に使用するトップ・アドバイザーとなり、IT 組織を活性化させるリーダーとなる必要があります。CIO はまた、CEO が目標とする顧客接点を新たな発想で作り変えることにも貢献できます。分析とコラボレーションが可能な環境を展開することで、顧客のニーズや嗜好 (しこう) についての深い知見が得られます。オペレーションに「巧さ」を追求するには、柔軟性と効率性に優れ、高性能を発揮する IT 環境を構築し、ビジネス・モデルの変化に迅速に対応できるようにするという、きわめて重要な役割を CIO が担う必要があります。

CIO が自身に求められているこのような期待を認識することは、変化をリードする役割を果たし、全社的な変革への取り組みの推進に役立ちます。また、経営幹部の間で戦略家、計画実行者、協力者としてより効果的に手腕を発揮できます。このエグゼクティブ・レポートでは、「2010 CEO Study」とそこから得られた CIO への期待をご紹介します。このレポートでは、世界各国の 2,500 名を超える CIO との対面インタビューに基づく「2009 Global CIO Study」からの知

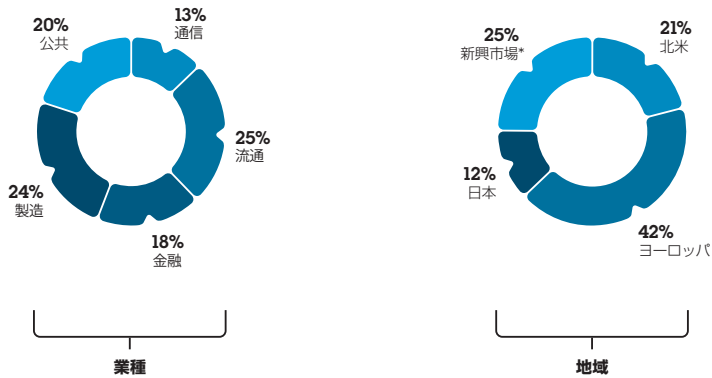
見も考察しています。²合わせて 4,000 名を超える CEO および CIO からの多くのインタビューの結果から、企業内では異なる役割を担っているにも関わらず、相互補完的な視点や優先課題において CEO と CIO には多くの共通点が見られることが明らかになりました。

調査の方法

「2010 CEO Study」は、大規模な CEO への直接インタビュー調査であり、今回は、6 年連続で行っている CxO エグゼクティブを対象とした調査の最新の報告書となります。60 カ国 33 業種の 1,500 名を超える CEO が対象となり (図 1 参照)、また、10,000 件を超えるインタビューの詳細なレビューと分析も実施しました。調査の過程で、長期的 (4 年間) にも、短期的 (直近の 1 年間) にも優れた業績を発揮している企業を「高業績企業」と定義しました。

「2009 CIO Study」では、78 カ国 19 業種の 2,500 名を超える CIO と直接インタビューを行い、CIO の目標と課題を調べました。この調査では、2004 年から 2007 年までの税引前利益 (PBT) の増加率に基づき、「高成長」組織を特定するための財務分析を実施しました。この分析に基づき、ここでは主として PBT 増加率の高い組織の CIO を「高成長企業の CIO」と呼びます。

図 1 調査の対象
全世界の 1,500 名を超える CEO の皆さまにご協力いただきました



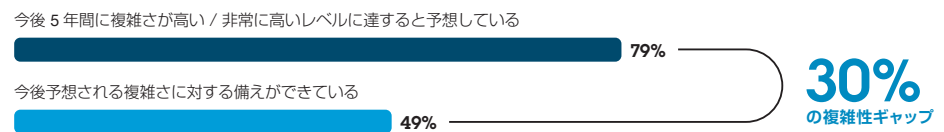
CEO と CIO は、きわめて不安定で複雑さを増す環境の中での舵取りを強いられている

経済、企業、社会、政府がさまざまな面でお互いの結びつきを強めてきており、環境はますます複雑化しています。CEO Study によると、すでに 60 % の CEO が経営環境と市場において大きな複雑性に直面しています。また、79 % が今後 5 年間に複雑性はさらに増大すると予想しています。

一方、今後予想される複雑さの増大に対する準備ができていると考えている CEO は半数以下です (図 2 参照)。これによると、将来組織が直面するとエグゼクティブが認識している複雑さと、それにどのくらい対応できるかという期待値には、30 ポイントの「複雑性ギャップ」があることがわかります。

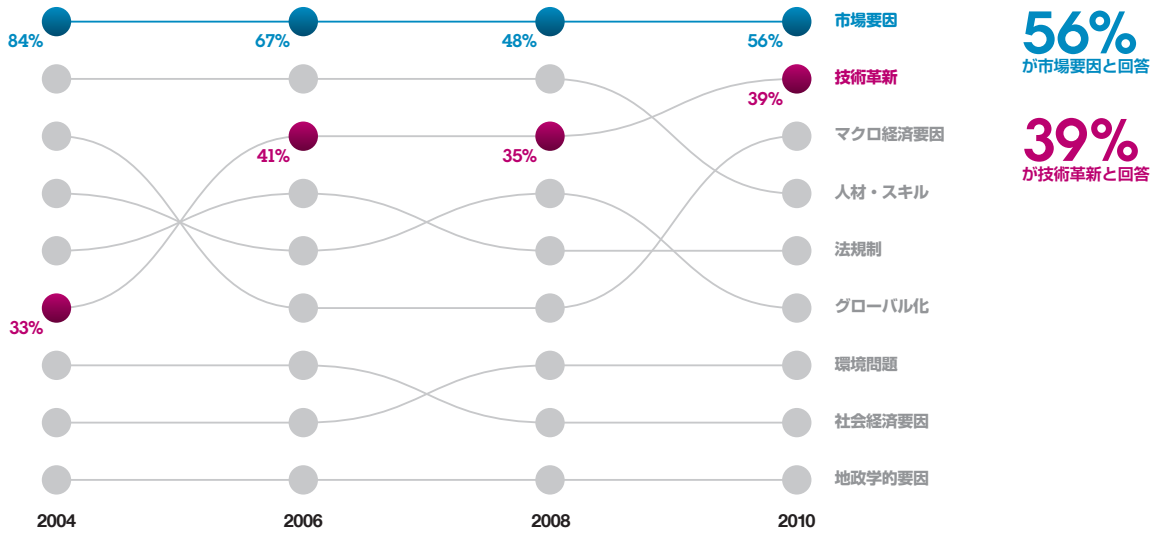
図 2 複雑性ギャップ

10 人中 8 人の CEO が今後複雑さが顕著に増加すると予想する一方、それに対する備えができているのは半数に満たない



同時に、CEO はテクノロジーの果たす役割がかつてないほど重要になると認識しています。本調査によると、技術革新が市場要因に次ぎ、2 番目に重要な外部推進力であることがわかります (図 3 参照)。わずか 6 年前の技術革新は 6 位でしたが、それから徐々に重要性を増してきました。この原因としては、ビジネス、行政、消費者間でテクノロジーの重要性が高まっていることが考えられます。インターネットの着実な広がりやインテリジェント・デバイスの普及、相互接続が進んだ世界において情報の速度、量、種類が絶え間なく飛躍的に増大しているからです。

図3 上位の外部要因
外部要因としてのテクノロジーの相対的な影響度の年次変化



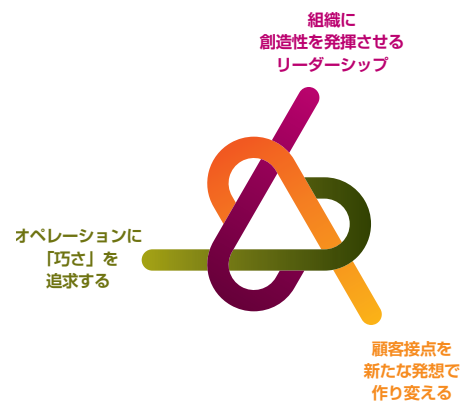
このため、CEO をサポートしてより効果的に複雑さに対処できるようにするには、CIO が 戦略コラボレーターとテクノロジー管理者の両方の役割を担う必要があります。戦略コラボレーターとしては、今後さらに錯綜の度合いを深めるビジネス環境において、競争力を維持できる組織の再定義にあたり、テクノロジーが果たす役割を実証する必要があります。同時に、CIO は組織内で使用するテクノロジーによって、CEO が現在直面している不確実性が増すのではなく、減少するのだということも明確に示す必要があります。

高業績企業から学ぶ: 複雑さを鮮やかに攻略

いつの時代でも着実な業績を残している企業があり、それは近年のような経済停滞期でも同様です。このような高業績企業は、どの業界にも、また世界のどの地域にも存在します。重要なことは、複雑さに対応する準備が整っていたということです。

高業績企業は迅速に判断し、それを市場でテストした上で、必要な方針転換を実行することに価値を置いています。複雑さを武器とするために、このグループは組織に創造力を発揮させるリーダーシップを実践し、顧客接点を新たな発想で作り変え、オペレーションに「巧さ」を追求していました。

CIO は、CEO がこの目標を達成するためのサポート、さらにはリードするといった重要な役割を担うことができるだけでなく、そうすることが求められています。これからその具体的な役割について検証していきます。



組織に創造性を発揮させる リーダーシップ

CEO は、創造性こそがリーダーに必要な第一の資質だとしています。成功している高業績企業は、単なる対応や、現状を維持しようとするのではなく、ビジネス、市場、コア・ビジネス・モデルを革新的な視点で捉えようとしています。CEO は、さまざまな種類のコミュニケーション・スタイルやツールを使用して、組織内、顧客、ベンダー、パートナーとの相互間の関わり合い方を常に改めていく必要があったとも語っています。

CIO は、IT 組織内の創造性を育成し、CEO の改革アジェンダを推進することでその要請に応えることができます。組織が求める新しい経営モデルをテスト、提供、測定することで、新たな方向性の実現者となります。

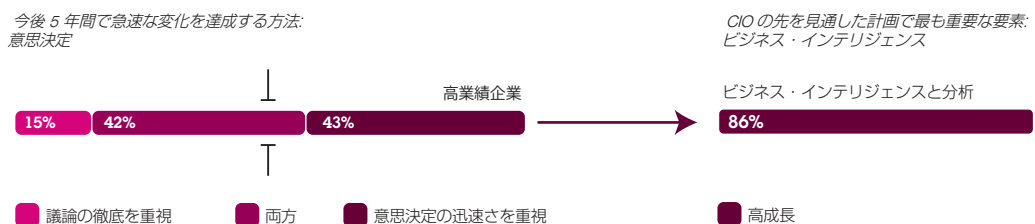
組織に創造性を発揮させるリーダーシップの重要な要素の 1 つは、CEO と CIO の意見が一致することで、迅速に意思決定できる能力です。「2010 CEO Study」では、54 % の高業績企業が、長い計画プロセスよりも迅速な意思決定を選びました。同様に「2009 CIO Study」では、最も重要な先見的要素は何かという質問に対する回答で最も多かったのが、まさに迅速な意思決定を可能にするテクノロジー、つまりビジネス・インテリジェンスと分析でした。この 2 つが上位に挙げられているのには理由があります。上級管理職は、深い知見を得るために、情報への迅速なアクセスが必要であり、CIO はビジネス・インテリジェンスと分析を提供するからです (図 4 参照)。

「CIO の重要な役割は、経営陣と共に、業務に集中するだけでなく、自社のビジネスにイノベーションを根付かせることです。」

自動車会社 CIO

図 4 CEO の意思決定スタイルと CIO の先を見通した計画

高業績企業は不確実性に直面しても迅速な意思決定を重視、CIO の先を見通した計画の最上位はビジネス・インテリジェンスで、CEO の目標をサポート



「当組織では、ITが関与しない
イノベーションは考えられません。」

政府機関 CIO

対策はできていますか？

CEO の責務	CIO への期待
あいまいさを受け入れる: 部門の壁を打破、画期的な考え方の例示、不確実性を恐れない行動。	スマートな意思決定の実現: 分析によりビジネスに関する新しい知見を提供し、意思決定の精度とスピードを改善する。あいまいな中でも迅速で効果的な意思決定をサポートする。情報管理とコラボレーション・ツールを使用して、情報へのアクセスを可能にし、組織の壁を取り除く。
既存のビジネス・モデルを再構築するリスクをいとわない!: 抜本的な変革を先導、ビジネス・モデルを繰り返し微調整、他業界の成功事例を導入。	「可能性を模索する技術」を説く: 新規や画期的なテクノロジーの応用によって、IT がいかにビジネスと協調し、新しいビジネス・モデルを定義できるのかを説明する。自社ビジネスのモデルのどの要素がうまく機能しているか、していないかを判断するための知見や情報を提供して、継続的な改善を図る。新機能の利用を諦めるのではなく、その展開にあたりリスクの管理と緩和を習得する。
すでに成功が実証されたマネジメント・スタイルの一步先に照準: 説得力および影響力の強化に注力、他のリーダーに影響を与える行動、幅広いコミュニケーション手法の活用。	テクノロジーによってコラボレーション型企業を実現: 創造的なリーダーの行動様式に倣い、全組織で新しい管理スタイルを実施する。より波及効果の高いコミュニケーションや、コラボレーション・テクノロジーを日常業務で活用する。より幅広いコミュニケーション・アプローチをサポートするためテクノロジーを駆使する。

CIO が組織に創造性を発揮させるリーダーシップを実現するための
主な確認事項:

- CEO やその他の経営幹部がスマートな意思決定を行えるよう、ビジネス分析機能をどのように活用しますか?
- CEO のビジョンを最大限にサポートする技術的なソリューションを自信をもって推奨できるよう、最先端の専門知識を習得し、維持するためにどのように取り組みますか?
- どのように IT を駆使して、効果的に自社のコラボレーションをサポートしますか?

顧客接点を新たな発想で作り変える

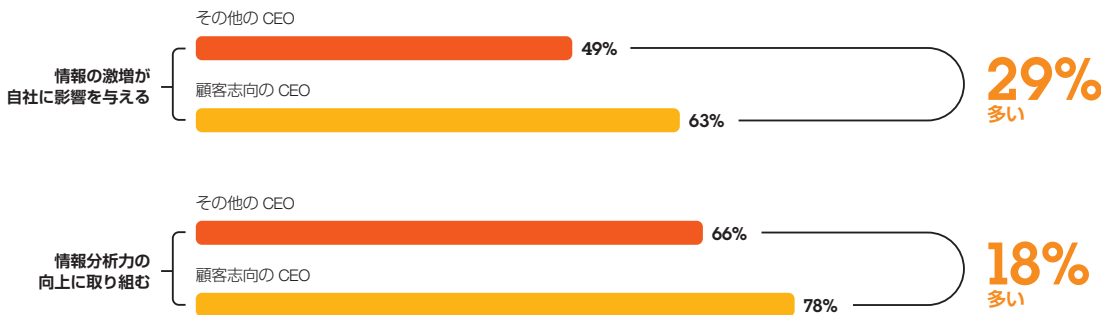
複数の高業績企業の CEO が顧客に対する責務と目標について語る中、あるテーマが繰り返し強調されていました。それが「顧客に近づくこと」です。CEO は、良好なコラボレーションと情報共有により、顧客のニーズをより深く理解し、対応することの必要性を挙げていました。これらは必ずしも新しい考え方ではありませんが、今日、CEO が顧客情報の激増を目にするにつれて、ますますその重要性が増しています。この情報は、社内システムと顧客対応チャネルから生成されており、さらには消費者の行動、選好、ニーズなどがリアルタイムに記録され巨大な非構造化情報の塊となっています。

顧客志向の CEO は、激増する情報を活用して顧客の深い理解と的確な対応につなげようとします。顧客情報の激増が自社に大きな影響を及ぼすと認識している割合は、顧客志向の CEO の方が 29 % 多い傾向にあります。また、顧客志向の CEO は、戦略の実現に顧客情報の分析を重視する傾向が 18 % 多くなっています (図 5 参照)。このような CEO には、アジェンダを実現するために包括的な顧客情報と分析プログラムを提供する顧客志向の CIO が必要です。

「顧客との相互交流と
コラボレーションが、我々の
ビジネス・モデルの基盤です。」

金融サービス CIO

図 5 激増する情報を活用する
顧客志向の CEO は、顧客のニーズにより的確に対応しようと情報分析力の向上に取り組む



「課題はプッシュ・モデルからプル・モデルへの変更、つまり顧客の示した要望にITが迅速に対応することです。」

銀行業 CIO

CEO と CIO は共に顧客とのコラボレーションと情報共有を重視し、顧客とのより良好なつながりが得られる、新たなチャネルの開拓を模索しています (図 6 参照)。CEO は顧客と従来よりも多くの情報交換ができることを望んでいます。単に顧客を深く知るだけでなく、製品やサービスの効果的な改革や創出を協業するためです。

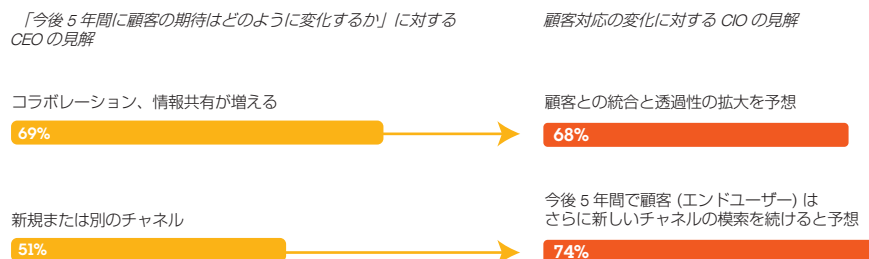
CIO は、顧客データの有効活用とデータ統合と透過性を高め、さらに新しいチャネルを導入することで顧客の期待に応えます。

顧客接点を新たな発想で作り変えるにあたっては、CIO が中心的な役割を果たします。顧客は相互交流に電子的な通信やチャネルをますます活用するようになり、企業は、このような顧客情報の資産をできるだけ収集して利用し、実用的な知見に変える必要があります。CIO には顧客分析の構想を主導し、現在利用可能な大量の顧客情報ソースに対する、収集、保管、分析、対処といった自社の能力を高めるという重要な任務があります。

CIO はまた、顧客との相互交流の管理、顧客経験価値の改善、サービスを向上させ、新たなチャネルを介した結びつきを可能にするために情報と技術を探る必要があります。最も重要な視点の 1 つが、顧客との結びつきの深さ、つまり、組織がどのように新しいテクノロジーを利用して、1 対 1、1 対多、多対多の顧客コラボレーションを行うかです。顧客は共同イノベーター、共同コラボレーターとして「チームの一員」となり、新しい製品、サービス、相互交流のデザインを行います。

図 6 CEO と CIO は共に、顧客を深く理解することを優先

CIO は、顧客データの有効活用とデータの統合と透過性を高め、さらに新しいチャネルを導入することで顧客の期待に応える



対策はできていますか？

CEO の責務	CIO への期待
何よりも顧客に敬意を表す: 今以上に顧客に集中する、全社員に顧客の存在を強く意識させる、顧客にとっての価値を知る。	顧客志向の IT 組織の構築: IT 組織のあらゆる行動に顧客志向の考え方を取り入れる。顧客の価値を知り、顧客価値に基づいたビジネス上の意思決定を導く知見を提供する。
双方向コミュニケーションを駆使し、常に顧客と同じ視点・感覚を持つ: 顧客をチームの一員とする。顧客に要望の提供を求める。新しい方法で顧客との交流や共同のイノベーションを行う。プロセス透過性を導入する。	顧客との相互交流やコラボレーションを実施する: 顧客から知見を得たり理解を深めるだけでなく、顧客と手を組み共同イノベーションを実現するために、顧客との交流、取引、コラボレーションに向けたシステムをデザインする。
情報激増を利益に変える: 無限にあるデータの価値を利用する。分析によりデータを知見へ、知見を行動へと変換してビジネス結果に生かす。自由な情報共有により顧客との信頼関係を改善する。	顧客理解を深めるためにビジネス分析を利用: 在来および新規のソース、構造化および非構造化データを含めて、顧客ニーズと顧客関係に知見を確立するため、顧客データの収集力、編集力、分析力を強化する。

「顧客対応には、ほぼリアルタイムの情報とその時点で更新する能力が必要であり、そのためにはイノベーションが欠かせません。」

エネルギー / 公益事業 CIO

CIO が顧客接点を新たな発想で作り変えるための主な確認事項:

- ・ 自社内外の顧客に対する理解と対応に広く注視した顧客志向をどのように構築しますか?
- ・ テクノロジーを駆使してどのように顧客とのコラボレーションや交流をサポートしますか、また、業務改善に役立つ顧客からの情報の取り込みと編集のためにどのようなテクノロジーの導入プランを持っていますか?
- ・ 多様な情報の分析を目的とした収集、集約、編集、分析、最終的には顧客との交流を最適化するための、IT 能力をどのように確立しますか?

「それは、需要の変化と拡張に迅速に対応する能力です。我々の対策の多くは、直接的にビジネスの遂行を実現するものです。」

銀行業 CIO

オペレーションに「巧さ」を追求する

「CEO Study」では、高業績企業の CEO は、複雑な環境に内在する急激な変化に対して反応し予測する、俊敏な企業の価値を認識しており、利益を犠牲にすることなく複雑さをうまく管理するには、オペレーションや商品をシンプルにすることが重要だと語っています。先進的な CEO は、迅速な決断とすばやい行動を重視し、継続的に戦略を見直しています。これにより、自社が市場の要請に対し迅速に察知、反応し、より積極的な成長機会の開拓、環境変化への迅速な適応を可能にしています。また、新しいビジネス・モデルを採用して、グローバルな統合、コストの柔軟性向上、パートナーとの提携を生かして自社の俊敏性を強化しています。

おそらくこれまでに説明した他の新しい取り組みの中でも、オペレーションに「巧さ」を追求することは、IT リーダーとして「先見性のあるリーダー」、あるいはビジネスの実現者としての重要な任務を担う CIO に大きな機会を提供します。ビジネス・インフラストラクチャーの設計、統合、運用は、柔軟性、巧みさを備えた組織形成に大きな影響を及ぼします。IT インフラストラクチャーは情報の収集、分析、伝達を通じて企業が市場の方向性を察知し反応することを可能にします。必要な運用の変更に対応するため、IT 組織は機能、製品、コスト構造に対する実質的な変更を支援しなければなりません。

簡素化は、複雑さをいかに武器とするかで重要な要素の 1 つです。ビジネス・プロセス (IT プロセスを含む) の簡素化は、柔軟で管理性に優れた IT 環境の構築に役立ちます。高業績企業の CEO は複雑さをうまく管理するためにオペレーションと商品をシンプルにしています。また 61 % がシンプル化はオペレーション戦略の重要な要素であることに同意しています。同様に、CIO は、主なシンプル化策としてプロセスの標準化に努力しており、高成長企業の CIO の 61 % がこの施策は重要だと回答しています (図 7 参照)。

図 7 互いにオペレーションに「巧さ」を追求する
高業績企業の大多数がオペレーションのシンプル化に取り組み、CIO もまたプロセスのシンプル化と自動化を目標としている

CEO のオペレーション戦略の変革への見方: シンプル化

CIO はビジネス・プロセスは完全に標準化され、低コスト化されると考える



高業績企業の CEO は、今後 5 年間の成功するための重要な能力は実行スピードだと考えています。今後、CIO にはそのような能力をすばやく展開し、短期間でビジネス価値を実現することが求められます。

対策はできていますか？

CEO の責務	CIO への期待
可能な限り外からはシンプルに見えることを追求: 顧客接点をシンプルにする、複雑さを覆い隠し、商品・サービスをシンプルにする、自社とパートナーにとって組織をシンプルにする。	可能な限り外からはシンプルに見えることを追求: 効率の改善と業務の簡素化のために、簡素で合理的なビジネス・プロセスを開発し、展開する。また、同じコンセプトとソリューションをインフラストラクチャーの管理にも適用する。
社内に蔓延した複雑さを管理: ステークホルダーのために複雑さを機能させる、分析技術を利用する。	社内に蔓延した複雑さを管理: IT 環境の複雑さと効率を積極的に管理する。ビジネス価値を損なわない IT 運用の簡潔化を模索する。
スピード感と柔軟性に対する意識を向上: 迅速に行動する、実行スピードをさらに加速させる、必要に応じ方向修正する。	運用スピードと柔軟性を実現: 適応性が高く、効率的で、柔軟な IT 環境と、戦略的サービス・プロバイダーを活用して組織に迅速な行動をとらせる。
「グローバル」を目指す: パートナーとの連携・協業を駆使し、可能な限りグローバルに、必要であればローカルの最適な組み合わせで世界中の能力を活用する、常に業務モデルを調整する。	IT 運用に「グローバル」を採用: パートナーを通じて世界中の適切なスキルを適所、適時に活用して常に運用モデルを調整する。

「当社には、市場変化の予測と対応、適切な業務の調整を支援するため、世界中の市場から得られる優れたアイデアを吸い上げる世界規模のチームがあります。」

エレクトロニクス業界 CEO

CIO がオペレーションに「巧さ」を追求するための主な確認事項:

- ビジネスと IT のプロセスの継続的な簡素化が可能または望ましい場面で、それを実現するためのプロセスまたは規律をあなたの組織でどのように利用していますか?
- ビジネス・インフラストラクチャーを、そのメリットを犠牲にすることなくどのように簡素化していますか?
- IT 環境およびビジネスをサポートする IT 機能として、あなたの組織はどのように波及的、組織的な複雑さの潜在的なメリットを管理し、利用していますか?
- 変化に対応できる柔軟性と適合力を備えるため、柔軟な運用モデルあるいはサービス・プロバイダーの利用を含め、IT 環境をどのように設計しますか?
- グローバルとローカルのリソースと運用を最適な組み合わせにする、あなたの IT 戦略はどのようなものですか?

まとめ

今日、複雑さが支配しており、CEO は単独でこの問題を解くことができません。CIO は複雑さが持つ潜在的なハードルを引き下げ、複雑さの潜在的な利点の活用を支援することができます。CIO が経営幹部としての存在価値を高めるには、今すぐに、自社内の迅速な判断を可能にし、IT 環境を変化と複雑さのレベルの増加に備えることに重点をおいた計画を立てることです。CEO は、かつてないほど組織に創造性を発揮させるリーダーシップ、顧客接点を新たな発想で作り変える、真のオペレーションの「巧さ」について、CIO の力添えを期待しています。

戦略コンサルティング・グループについて

IBM の戦略コンサルティング・グループは、お客様の経営戦略の立案から、実行までを支援するプロフェッショナル・コンサルティング集団です。世界 80 カ国、55 業種、18,000 社に関する 1,500 の指標からなるベンチマーク・データベースや、コンポーネント・ビジネス・モデリングをはじめとする各種分析手法やツールを駆使し、グローバルの事例および知見を提供いたします。事業戦略の立案はもとより、技術シーズの紹介や交換、変革プロジェクトの運営、提携先の紹介や交渉など、ビジネスのさまざまな局面における実行をご支援いたします。現在、戦略コンサルティング・サービスの組織は、「イノベーションと成長戦略」、「オペレーション最適化と財務会計」、「組織と人材」の 3 つのグループに分かれており、それぞれが世界の IBM グループと密接な連携をとりグローバルベースでのサービスを展開しています。

IBM Institute for Business Value について

IBM Institute for Business Value は、IBM Global Business Services に属し、主たる業界のその固有の課題あるいは全業界共通の課題に関し、データに基づく戦略的な考察を経営者の皆さまに提供しています。本 IBM Global CEO Study 2010 は、エグゼクティブを対象とする調査の一環として実施されました。



© Copyright IBM Corporation 2010

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
2010 年 9 月
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴ、および 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 をご覧ください。

本資料に記載の製品、およびサービスが必ずしもその他の国においても提供されるとは限りません。

注釈と出典

- 1 "Capitalizing on Complexity: Insights from the IBM Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value 2010 <http://www-935.ibm.com/services/jp/ceo/html/ceostudy.html>
- 2 「世界の CIO に聞く IBM Global CIO Study からの洞察」 IBM Institute for Business Value 2009 ibm.com/services/jp/cio