

ROI の処方箋

ハイブリッド・バイ・デザインが、テクノロジー投資に対するビジネス・リターンをどのように高めるか

日本語翻訳監修

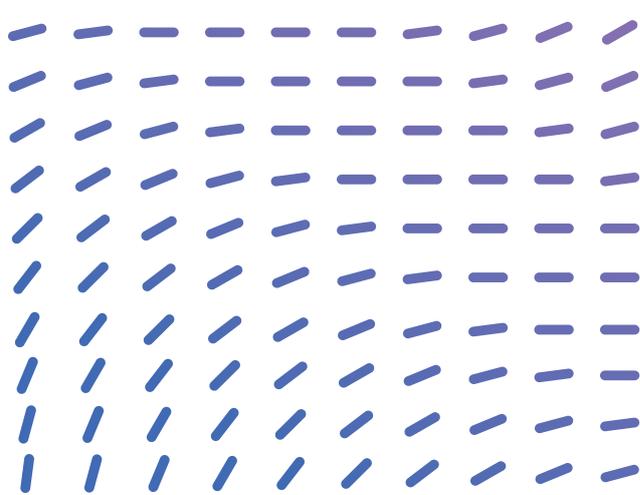


青柳 健

日本アイ・ビー・エム株式会社 IBM コンサルティング事業本部 アソシエイト・パートナー、ハイブリッドクラウド・サービス Cloud Advisory 担当
外資 IT ベンダーにてクラウドコンサルティングに従事し、2022 年に日本アイ・ビー・エムに入社。

日本アイ・ビー・エム入社以降は、業界・業種を問わずお客様のマルチ / ハイブリッドクラウド環境での基幹システム・アーキテクチャー策定、アーキテクチャー・ガバナンス (CoE 活動) の支援、FinOps に従事。

ROI の 処方箋



ハイブリッド・
バイ・デザインが、
テクノロジー投資に
対するビジネス・
リターンをどのように
高めるか

このレポート・シリーズでは、「ハイブリッド・バイ・デザイン*」と呼ばれる手法を用いて組織の「テクノロジーのグレート・リセット」を設計・遂行する方法について取り上げており、本レポートはその第2弾に当たる。今回は、ハイブリッド・バイ・デザインを使ってテクノロジー投資に対するビジネス・リターンを高める方法について考察する。

* ビジネス優先事項を達成するための戦略的な設計に基づくアプローチによる、ハイブリッドクラウド・アーキテクチャー・フレームワーク（詳細はこちら <https://www.ibm.com/downloads/cas/6PRQ40JO>）。

「ROI で結果を出さねばならない。
プレッシャーは常にある。
『コストがかさんでもいい、
業務も複雑化して構わない』
などと言う CEO がいるなら
会ってみたいものだ」

— 消費者信用会社（英国）の
デジタル・バンキング担当 CIO

経営責任者（CxO）は、デジタル・トランスフォーメーション（DX）が急速に進展する時代にビジネスのかじ取りを担っており、IT（情報技術）投資に価値があることを証明しなければならないプレッシャーを強く感じている。IT 投資を通じて、コスト削減にとどまらず、ROI（投資利益率）を高められると実証することが、かつてないほど重要だ。役員会でも討議の対象となる。

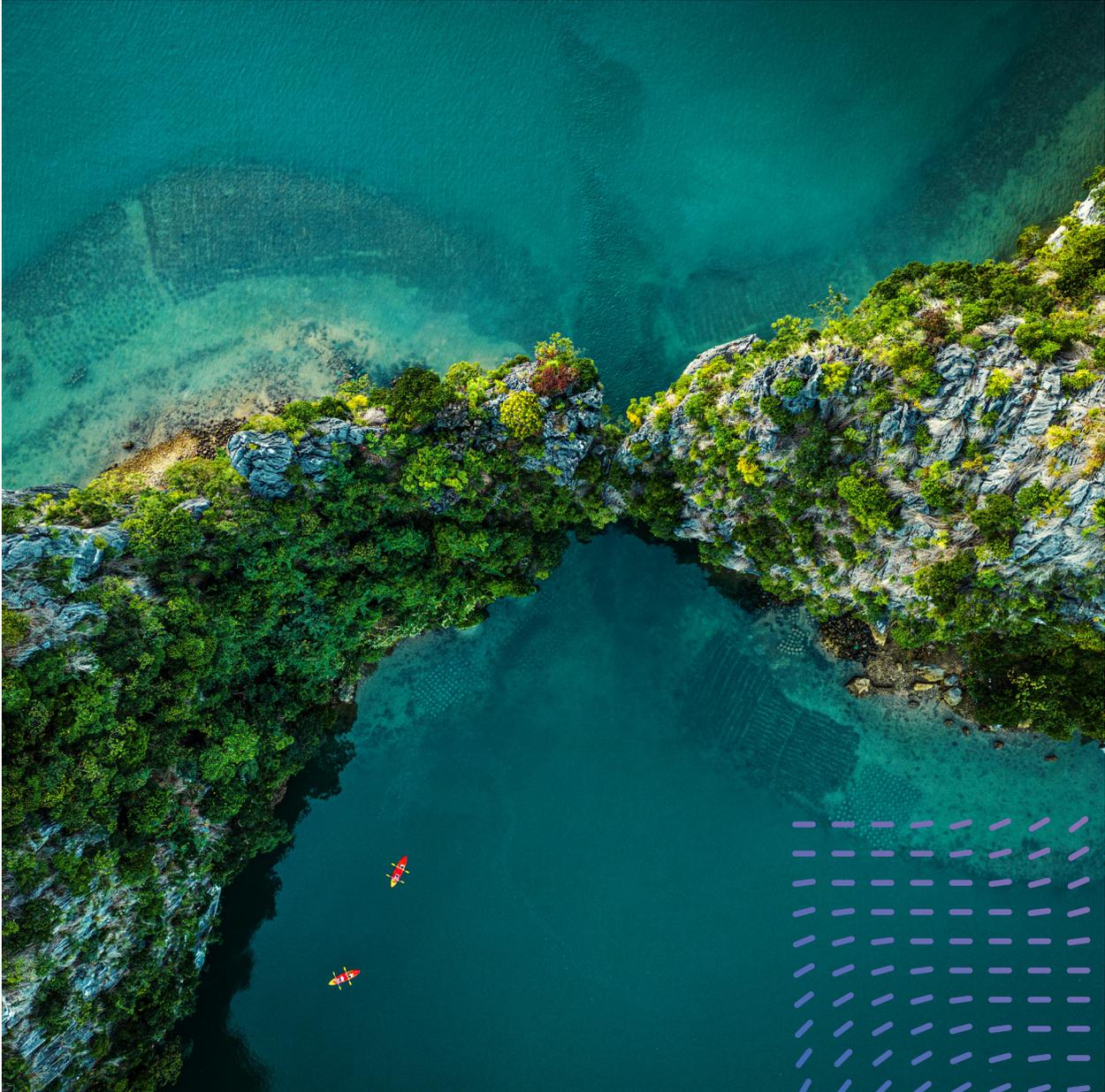
どのような環境にあっても難しい取り組みだが、特に課題となっているのは、テクノロジー予算のうち、実際のビジネス収益に直結する取り組みに 23%（平均的な組織における数値）しか振り向けられていないことだ¹。目覚ましい ROI を生み出そうとするには、極めて小さな予算配分だ。それでいて経営層の 72% は、テクノロジー投資に対する ROI を最低でも 25% 増やすことが、重要なビジネス目標であると回答している²。

そこでソリューションを提供するのがハイブリッド・バイ・デザインである。この手法をプログラムに適用した組織は、5年で3倍以上も大きな ROI を生み出せる。リターンが増大するだけでなく、生成 AI を通じた広範なビジネス価値の拡大も見込めるようになる³。

今こそ、社内のテクノロジー投資、プログラム設計、およびポートフォリオを真摯（しんし）に見直すべき時だ。テクノロジー部門だけでなくビジネス部門も巻き込む必要がある。両部門の協力を促すことができればなお良い。ROI が改善しないのは、両部門の連携不足によることが多いからだ。生成 AI の活用を可能にするハイブリッド・バイ・デザインという基盤を構築すれば、テクノロジーのリセットを実現し、生産性低下を招いている溝を一気に解消できる。

今回の調査では、すべてのリーダーがハイブリッド・バイ・デザインを使って ROI を高めるために知っておくべき3つのことが明らかになった。

	知るべきこと	実行すべきこと
01	貧弱なテクノロジー・ポートフォリオは貧弱な ROI につながる	IT 支出を「経費の一覧表」ではなく、「投資のポートフォリオ」として管理する
02	プログラム設計に無為無策のまま挑むと ROI を損ねる	ビジネス部門と足並みをそろえ、的の中心部、すなわち効率的なプログラムに照準を絞り、より高い効果を狙う
03	テクノロジーの乱立は俊敏性の不足を生む	成長のスパイラルのように勢いをつけ、小さな成功を大きな成功につなげていく



01

貧弱なテクノロジー・ポートフォリオは貧弱な ROI につながる

貧弱なテクノロジー・ポートフォリオが生まれる理由は数多くある。しかし、大きな要因の1つは、漫然としたテクノロジー支出だ。私たちは「自動操縦モード」に陥りやすく、ROIが悪化するの、まさにそのような時なのだ。

組織はハイブリッド・バイ・デザインの取り組みに乗り出すことで、プログラムのROIを大幅に高めることが可能だ。IBMが50以上の組織を分析したところ、ハイブリッド・バイ・デザインの原則を導入した場合、プログラムのROIが5年間で3倍も向上することが分かった。しかし、ほとんどの企業がいまだに抱え続けている貧弱なテクノロジー・ポートフォリオでは、こうした成果を実現できない。

テクノロジー支出をさらに詳しく調べてみると、大きな障害が浮き彫りになる。すなわち、組織のIT予算のかなりの部分が保守・運用コストに費やされていることだ。

テクノロジー支出全体のうち約半分（47%）は、業務運営の維持のためだけに充たされている⁴。

コストの19%近くが人事や財務といったSG&A（販売および一般管理）用途に使用され、それとは別に11%がIT機能の最適化に充てられている⁵。ビジネスを前進させる予算はどれほど残っているだろうか。

テクノロジー予算のうち、実際にビジネス収益を生み出す領域のパフォーマンス改善に投資できる額は、わずか23%しか残らない⁶。

今こそ、テクノロジー・リセットを敢行することで、ITポートフォリオをビジネスにもっと寄与させるべき時である。



コストセンター・アプローチが IT に弊害を及ぼしている

IT をコストセンターとして扱っていると、IT 投資による ROI の向上から遠ざかってしまう。問題は予算規模だけではない。むしろビジネス・パフォーマンス（成長、生産性、顧客満足度など）の向上に直結するプロジェクトやテクノロジーにどれほどの予算を割けるかが問題であり、現時点では足りていない。

しかし、経営層が IT ポートフォリオについて、具体的なビジネス成果に直結する投資対象グループの 1 つとして見なすようになれば、重要かつ革新的なプロジェクトへの資金供給を、他のビジネス戦略と並ぶ優先事項として取り扱えるようになる。

ROI 向上を図るためには、ビジネス上のリターンを重視したテクノロジー支出へ意識的に予算を配分していくことが必要だ。

まさにここで、ハイブリッド・バイ・デザインの「バイ・デザイン（設計段階からの）」が意味を持つ。ハイブリッド・バイ・デザインの言葉に込められた「意図」に基づいた意思決定を迫られ、分散化していた IT 投資が効率化される。例えば、新しく立ち上げられる大規模なテクノロジー・プログラムは、平均で 9 つの類似プログラムと競合し、6 人の異なる後援者が存在する⁷。それらを必要なものだけにそぎ落とすことで、最も価値の高い取り組みに回せる資金を確保できる。

スタートアップのメンタリティーで「現状への安住」を克服

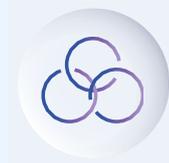
予算が硬直化した大企業は、状況変化になかなか適応できないことが多い。立案した計画がうまくいかない場合も、リソースが事前に割り当て済みだったり、意思決定サイクルが長かったりするために、生命維持装置につながれたように延命されていることもある。その影響で、本来さらに収益を得られるはずだった事業活動にも支障が生じることがある。

スタートアップの俊敏性と大企業のリソースの安定性を組み合わせれば、優れた適応力と継続的な改善を実現する IT 投資プロセスを構築できる。

言い換えると、起業したばかりの会社のような、より小規模で事業展開の速い環境では、計画を絶えず評価し直す必要がある。市場から即座にフィードバックがもたらされることで、迅速な適応を迫られ、成果のない取り組みは中止に追い込まれる。このダイナミックな構造に付随する俊敏性は、戦略的な優位性となる。

「投資規模が拡大するたびに、ROI を再チェックすべきだ。改善しているなら、そのままいい。そうでないなら、その理由を見つけなければならない」

— 家電・産業用電子機器メーカー（英国）CTO



01

IT 支出を「経費の一覧表」ではなく、「投資のポートフォリオ」として管理する

一般的な IT 予算レポートでは、経費項目の長いリストしか確認できない。しかし、投資ポートフォリオからは、一連の戦略的なビジネス目標と、各目標に直結する投資が確認できる。テクノロジー・ポートフォリオとビジネス上のリターンをより良く結び付けるには、次の3つのアクションを重視すべきである。

データ・ドリブンの視点でポートフォリオを把握する。

ビジネスの原動力となる重要データについて理解し、長期的に追跡する。例えば、改善させたい指標が総所有コスト（TCO）である場合、データ・ドリブンの視点を持つことで、目立った変化をもたらすために必要なトレードオフを敢行できる。現状のアーキテクチャーの問題もあって、すべてのアプリケーションがそれ自体の TCO を下げられるわけではないが、投資とコスト削減それぞれの対象を判断する上で有用なデータがあれば、TCO を全体的に削減するのに役立つ。それこそが組織全体としての目標なのだ。

取締役会のメンバーを啓発する。

テクノロジーに精通した（少なくともテクノロジーについていける）取締役会メンバーが監督の任に当たることは極めて重要である。米国では、独立した情報技術委員会を設置する企業が増えており、2023 年には 15% に達し、5 年前の 9% から増加した⁸。取締役会メンバーがテクノロジーについて理解を深めれば、それがコストセンターではなく、年次報告書と株主総会で取り上げられる業績や戦略、目標に貢献する存在であると捉えることができるようになる。役員たちが自信を持って戦略的なテクノロジー投資を承認する上で、こうした理解は欠かせない。生成 AI が企業の基礎構造の一部として急速に組み込まれつつある今は、なおさらだ。こうした役員たちはやがて「テクノロジー・ポートフォリオのアンバサダー（大使）」になってくれることだろう。

DIY 型のモダナイゼーションを機会に応じて進める。

モダナイゼーションでは、万能なアプローチを採用しなければならないわけではない。あらゆることに対応できる複雑なセンター・オブ・エクセレンス（CoE）* を設置する必要もない。その代わりに、自社の全体的な IT 戦略に沿っている限り、モダナイゼーションを機会に応じて進める、クイック・ウィン（早期の成功体験）こそが適している。

* 組織を横断する取り組みのための、優秀な人材やノウハウを 1 カ所に集約した拠点のこと

02

テクノロジー・プログラム設計に 無為無策のまま挑むと ROI を損ねる

優れたプログラム設計は、優れた ROI につながる。設計後の遂行も重要だが、初期段階での優れた設計こそが、遂行を成功に導く。

ビジネス目標と IT 投資との間に断絶が残っていると、ただでさえ煩雑なテクノロジー・プログラム設計のプロセスにさらなる時間とコストがかかる。

例えば、戦略的なビジネス・ニーズではなく、華々しさだけに重点を置いて最新テクノロジーを優先させてしまうと、効果に乏しいプロジェクトにつながり、リソースを浪費する。

この種の取り組みは、明確なビジネス・プランがないまま進展が滞ることが多く、その結果として機会費用を発生させ、全体的な前進の妨げになる。

ビジネスを向上させ、成長を促進するためには、IT がビジネスの向上に果たせる役割について統一的理解を共有することが有用である。例えば、経営層の 72% は、テクノロジー予算に対する ROI を最低でも 25% 増やすことが、重要なビジネス目標であると回答している⁹。しかし、彼らの 71% は、IT が事業実績の大幅な改善にどう貢献できるのかについて明確なビジョンが共有されていないとし、それがテクノロジー ROI の向上を強く阻んでいると回答している¹⁰。改善させたいという願望はあっても、その実現に向けた共通ビジョンを誰もつくり出せていないのである。IT 部門だけで取りかかれればよいという話ではない。IT とビジネス両部門のリーダーが、共通ビジョンの策定を優先課題としなければならない。

さらに、経営層の 3 分の 2 は、ビジネス・リーダーが ROI 改善提案を十分に要求していないとし、これもテクノロジー ROI がなかなか向上しない大きな要因だと答えている¹¹。要求不足の理由はさまざまだが、新しいテクノロジー・プログラムのアイデアのうち、ビジネス部門からの要求によるものは 12% に過ぎない¹²。そのため、当然とも言えるが、大規模な新規テクノロジー・プログラムで、立ち上げ前に複数の重要なビジネス関連の要件についてテストが行われたものはわずか 18% にとどまった¹³。平均的な企業における新しいプログラムの設計・計画・立ち上げには 9 カ月以上かかっていることから、ビジネス価値との関連性が薄い、リソースおよび時間の集約型プロジェクトに多額の投資が注ぎ込まれていることになる¹⁴。



経営層の 72% は、**テクノロジー予算に対する ROI を増やすことが重要な**ビジネス目標であると回答している。



しかし
→

71% は、IT が事業実績をどのように改善できるかについて**明確なビジョンが共有されていない**とし、それがテクノロジー ROI の向上を強く阻んでいると回答している。



02

ビジネス部門と足並みをそろえ、 的の中心部、すなわち効率的な プログラムに照準を絞り、 より高い効果を狙う

的の中心部、すなわち最大限の ROI をもたらすビジネス IT 投資に照準を絞る。そのためには、データを集め、確かな分析に基づいて意思決定を行う必要がある。

データを放っておかず、絶えず測定する。

ビジネス成果に直結した指標を用いて、テクノロジー・プログラムのパフォーマンスを定期的に測定する。改善と最適化を継続的に実施し、最大限の ROI と戦略的な効果をもたらす取り組みにリソースを再配分する。

少数のビジネスクリティカルな投資対象に集中する。

主要な利害関係者すべての期待をすべて満たしたいという誘惑に駆られるだろうが、それにとらわれると、成功などおぼつかない。

ビジネスクリティカルな投資対象、すなわち的の中心部にある対象を重視したテクノロジー・ポートフォリオを設計する。そうすれば、リソースの節約になり、最も重要な領域での効果を強化できる。

経営層を後ろ盾にする。

経営層の後押しがなければ、ビジネス・チームを現状から脱却させることは難しい。何を変えるべきか、将来の要件は何かといった議論をリードする上で後ろ盾もしくは後援者になってくれる経営層を見つけ出せば、脱却を加速させることができる。そのような経営層は、ビジネス・バリュー・チェーンと IT 計画との関係性という、重要なつながりを作り上げて維持する上で助けになる。データ・ドリブンのストーリーテリングを用いて、そうした経営層と分かり合えるように話すことで、彼らのビジネス目標の達成にプログラムがどう役立つかを示すとよい。

03

テクノロジーの乱立は 俊敏性の不足を生む

「プロジェクトが多すぎる」

「使用しているツールが多すぎる」

「なぜこれほど多種類の環境があり、
それぞれの環境で別個のツールを使っているのか」

「有望なテクノロジーを厳選できていない」

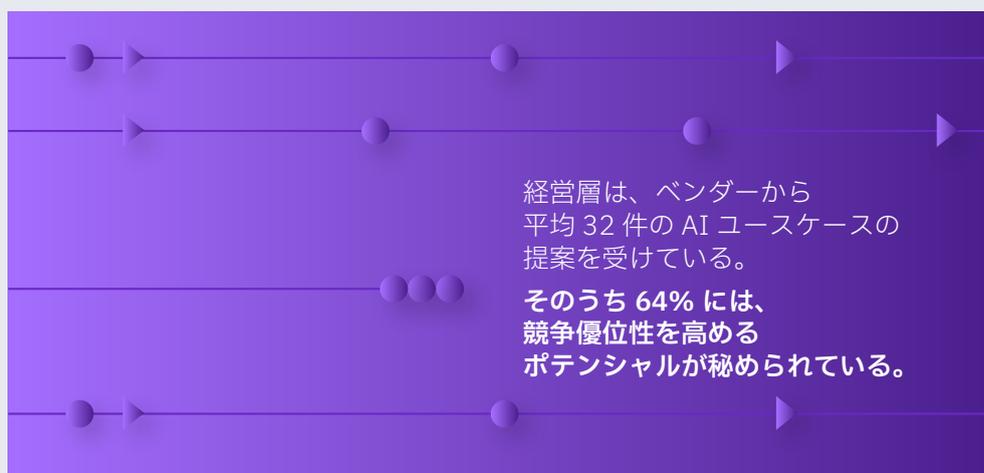
上記のような状況に心当たりはないだろうか。もしあるなら、あなたの組織はテクノロジーの乱立に見舞われているのではないだろうか。貴社だけの問題ではない。ハイブリッド・アプローチに移行した組織のほとんどは、特に目立った対策を講じることもないまま、同じことを経験している。

IT チームがさまざまな機能を実現しようと努めていく中で、組織内には何年かたつうちに、多種多様なツールやエクスペリエンスがひしめき合うようになる。こうした状況が生じると、IT の速力は低下し、ビジネスの俊敏性も損ねる。ハイブリッド・バイ・デザインのアプローチでは、企業は開発と運用の両エクスペリエンスで一貫性を図ろうとする。これが重要である理由は、ビジネス・リーダーはプロダクトやサービスの迅速な実地投入を追求しており、そのためにエクスペリエンスの一貫性が有用だからだ。エクスペリエンスがばらばらだと、実地投入までの時間は遅くなる。

テクノロジー投資の ROI の最大化は、少数の重要な投資対象に集中した上で、パフォーマンス改善のサイクルを速めることによってもたらされるが、持続的な実行も不可欠である。時間と共に色あせていくようなクイック・ウィンばかりでは、目立った変化は実現しない。

投資判断の確定後は、プログラム遂行に必要な機動的なロードマップに対して、資金投入方法をどう改善すべきかを把握することが大事になってくると経営層の 80% が考えている¹⁵。

それは今日の CIO と CTO のチームにとって容易なことではない。生成 AI ワークフローのためにハイブリッド環境を設計しようと努めている状況では特にそうだ。経営層はベンダーから平均 32 件の AI コースケースの提案を受けている。そのうち 64% には、競争優位性を高めるポテンシャルが秘められている¹⁶。しかし、その競争優位性に到達するには、テクノロジーの乱立を抑え、チームの俊敏性を高める必要がある。





03

成長のスパイラルのように 勢いをつけ、小さな成功を 大きな成功につなげていく

目覚ましい ROI を達成するための新規プログラムを設計する際は、ポートフォリオを少数のプログラムに絞ることだ。次に、そのポートフォリオを、早期かつ頻繁な ROI によって回る“成長エンジン”として扱うことにより、IT 資産を活性化およびモダナイズし、プログラム遂行を直接サポートする。

夢物語ではなく、明確なゴールに 焦点を合わせる

乏しい資金を何十もの「戦略的」目標に分散させ、そこから高い ROI を得られるという考えは夢物語である。一方、意図を持ってハイブリッド・バイ・デザインの成長エンジンとすることは、サポートしたい目標について厳しい判断を下すことを迫られる。選び抜いた重要目標を支援する成長エンジンを設計し、それらが互いに補完し合うようにすれば、長期にわたって持続的な価値を生み出せる。

速力を測定する

複数年にわたる ROI の目標では、そこに到達するための強いモメンタムを維持しながら取り組む必要がある。この双方のバランスを図らねばならない。成長エンジンの速力を測定・管理しなければならない。フライホイールが回転するたびに価値がもたらされ、テクノロジー環境を簡素化し、次のサイクルのための資金が生み出されるとしても、結局、すべてはフライホイールの回転速度にかかっている。スピードを上げるには、意思決定のサイクルを短縮する必要がある。フライホイールを動かし続けるために不可欠な意思決定の内容と方法を定義しなければならない。後援者全員に、誰が決定権を持ち、どれくらい迅速に決定を下す必要があるかについて合意してもらうことだ。

行動経済学を役立てる

CEO の 3 分の 2 近くが、生成 AI の成否は、テクノロジーそのものよりも、従業員側の受容にかかっていると答えている¹⁷。成長エンジンも同様に、人間の自発的な行動によって力を与えられる。仕事をする人々の許容する限界が、速力の上限となる。成長エンジンの各ステップを実行する人が、自分にとって最善の利益に合致すると思えなければ、回転は遅々としたものになるか、停止してしまう。最悪の場合、逆回転するかもしれない。あらゆるステップでこう問い続けることだ、「どうすれば意欲のマイナス要因を特定し、取り除くことができるのか」「速力を維持し続けることを全員にとって最善の利益とするためにはどうすればよいのか」。例えば、あるビジネス・アプリケーションとデジタル製品との統合に必要なモダナイゼーションは、そのビジネス・アプリケーションの現在のオーナーから抵抗を受けるかもしれない。しかし、アプリのモダナイゼーションについてそのオーナーのスコアカード*に記載すれば、経営層もモダナイゼーションの取り組みを確実に支持するようになるだろう。

* スコアカードは事業単位や組織の戦略的目標を反映するように設計された一連の業績評価指標

ビジネスの“成長エンジン”の内と外

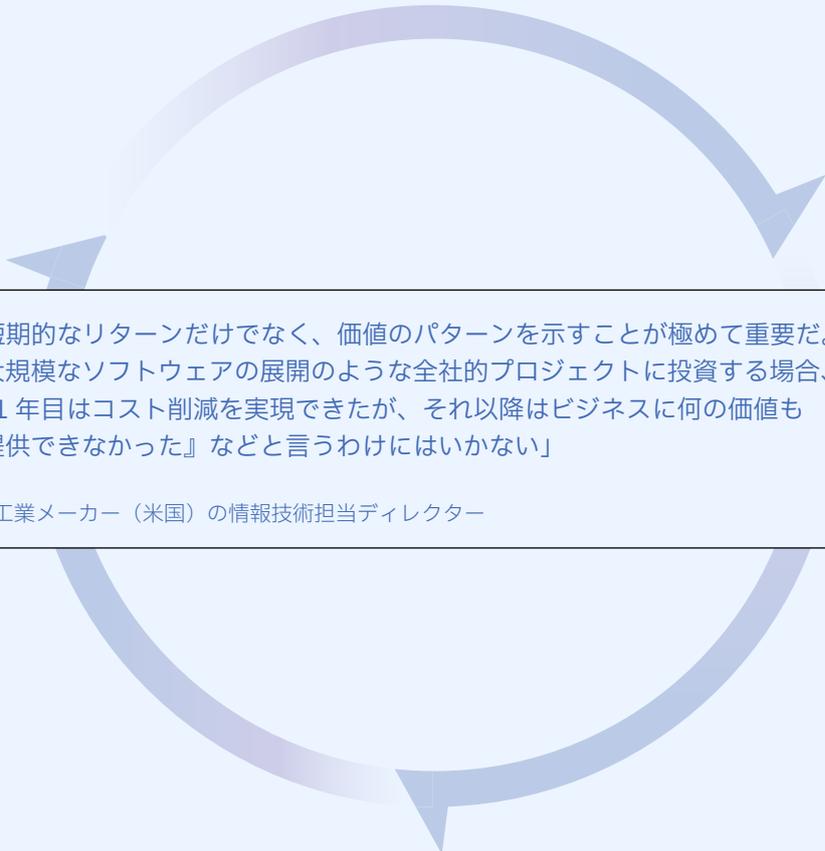
成長エンジンは、大規模な DX プログラムのデメリットを生じさせずに、全社規模でより良いビジネス成果を実現するための優れた手法である。

本来は機械用語（原文：フライホイール）で、エネルギーを生み出し、機械の他の部分に伝達する重い車輪のことをいう。フライホイールが回転し始めるにはたくさんの力が必要だが、いったんスピードが上がると勢いがつき、回転し自走し続けることができる。

役員会で議論されるような重要なビジネス目標から始まる。その後は多数のアクションから成るサイクルを利用して前進していく（通常のプログラムにおける、設計と実行の各フェーズが直線的に並んでいるプロセスとは異なる）。サイクル内の各アクションは、前のアクションの上に積み重ねられ、次のアクションの達成を容易にしていく。

例えば、漸進的であっても、ビジネス・パフォーマンスの向上をもたらすデジタル・プロダクトの設計および提供が最初の部分であるとしよう。第2の部分では、そのプロダクトをサポートできるよう既存のアプリケーションをモダナイズすることが考えられる。第3の部分としては、IT業務のコストを削減し（フライホイールをサポートするために必要でない経費を削減し）、その節約分をより多くのプロダクト開発に投資し直すことが考えられる。

フライホイールは、意図を伴ったポートフォリオやプログラムの設計と同じように、意図的な決定を迫り、それが成長エンジンとなる。ハイブリッド・バイ・デザインの ROI の視点をを用いることにより、長期にわたって高い価値を持続的に提供できるだけでなく、チームが生成 AI の基盤を構築するためにも役立つ成長エンジンを設計し、成長のスパイラルを回すべきである。



「短期的なリターンだけでなく、価値のパターンを示すことが極めて重要だ。大規模なソフトウェアの展開のような全社的プロジェクトに投資する場合、『1年目はコスト削減を実現できたが、それ以降はビジネスに何の価値も提供できなかった』などと言うわけにはいかない」

— 工業メーカー（米国）の情報技術担当ディレクター

今日のダイナミックな市場では、テクノロジー投資の可視性の向上は、もはや「余裕があればやること」ではなく、戦略上の必須事項になった。雇用主と従業員を対象とする所得補償保険の大手プロバイダーである The Standard 社は、ビジネス目標に沿ったデータ・ドリブンの IT 投資に向けた道筋をたどり始めた。

スプレッドシートから 戦略的パートナーへ： The Standard 社の歩み

課題：テクノロジー投資における盲点

The Standard 社は業界の需要に遅れずについていくため、DX と戦略的買収に取り組む必要があった。しかし、行く手には重大な障害が立ちふさがっていた。すなわち、自社のテクノロジー投資の可視性の不十分さである。

予算編成や分析の業務をレガシー・システムとスプレッドシートに頼っていた The Standard 社は、業務運営と戦略的トランスフォーメーションのそれぞれのコストを区別するのに苦労していた。こうしたデータの不透明さが、効率的なリソース配分を妨げ、的確な情報に基づく意思決定を阻んでいた。

「私の使命はコストの透明性を高めることで、実践的なインサイト（洞察）を提供し、意思決定を迅速化すると同時に、IT 部門とビジネス部門との連携を深めることだった」と、IT ファイナンスおよびアナリティクス担当バイス・プレジデントの Dickson Kasamale 氏は言う。

ソリューション：テクノロジーを通じた透明性

2020 年、The Standard 社は戦略的な転換点に差し掛かった。スプレッドシート主導のアプローチを、強力なビジネス管理ソフトウェアに置き換えたのである。財務と業務の両データを統合することで、同社はテクノロジー投資について、高い精度で分析や最適化、計画立案ができるようになった。

さらに、クラウド・コスト管理ソフトウェアと、リソースおよびポートフォリオ管理ソフトウェアも導入することで、自社で急増中のデジタル投資について、深いインサイトが得られた。

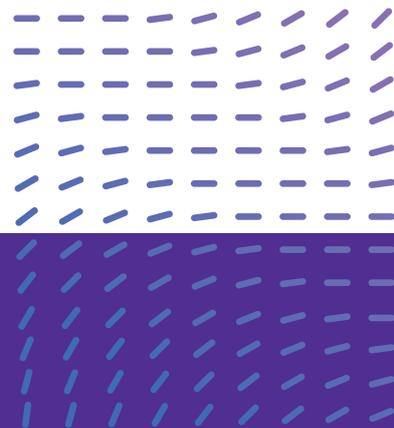
成果：解き放たれた効率性と俊敏性

効果はすぐに現れた。透明性が向上した結果、IT とビジネスの両部門の連携が強化された。以前はデータ統合作業に追われていた IT ファイナンス・チームも、労力の 80% を戦略的分析および予測業務に割けるようになった。

標準化されたコスト・モデルと投資計画ツールにより、経営陣はインパクトの大きい取り組みに自信を持って資金を振り向け、確実に予算を達成できるようになった。

クラウド・コスト管理によって貴重なインサイトが得られ、プロダクトやアプリケーションを担当するリーダーは、クラウド利用を最適化し、価値を最大化できた。

地理的に分散し、多様なプロジェクトに対応しているデリバリー・チームを管理することもはるかに容易になった。新しいソフトウェアは、ワークフローを合理化し、リソース配分の可視性を向上させ、複雑な組織構造下でのコラボレーションを促進することができた。



最終成果： 戦略的な優位性

The Standard 社の成功事例は、テクノロジー支出管理の透明性の大切さを裏付けている。適切なツールを活用することで、同社は次のことを達成した。

意思決定の迅速化：データ分析の効率化により、IT 部門は戦略計画立案に専念できるようになった。

クラウド統制の強化：クラウド利用が最適化され、コスト削減を実現できた。

リソース管理の改善：「当社の目標達成率（IT 組織として言明した目標をどれだけ実現できたか）は、20% 上昇した。これは、より多くのことを実現できたというだけの改善ではない。コミットメントに対する可視性を共有したことにより、チームが効率良く注力することで、タスクをより迅速に達成できるようになった」と、The Standard 社で戦略やポートフォリオ・オペレーション、テクノロジーを担当するディレクターの Kaarina Bourquin 氏は説明する。

IT とビジネスの両部門の連携強化：透明性が高まった結果、コラボレーションが促進され、目標達成も迅速化できた。

テクノロジーの乱立から 戦略的 ROI へ：IBM の IT ポートフォリオの歩み

IT の乱立が多くの大企業でまん延している。何千ものアプリケーションの中には一昔前から受け継がれてきたものも多く、それらはイノベーションを妨げるだけでなくリソースも食い尽くしてしまう。一時は万能薬ともてはやされて導入されたクラウドも、とすれば各種のハイブリッド・バイ・デフォルトのソリューションが網の目のように絡み合った状態になってしまいがちだ。

多くの企業と同様、IBM も長年かけて広範な IT ポートフォリオを培ってきた。1年半ほど前、経営陣がポートフォリオを新鮮な目で見直した時、ROI を高めることが目標となった。より戦略的な IT、つまりビジネス・チームの仕事をより速く、よりスマートに、より革新的にする IT を目指し資金を割り当て直すことになった。それには、ハイブリッド・バイ・デフォルトからハイブリッド・バイ・デザインへの移行が不可欠だった。

IBM のテクノロジー・プラットフォーム・トランスフォーメーション担当 CIO である Matt Lyteson は、しっかりとした計画がなければ、プロジェクトが大規模になりすぎて、真の前進力を欠いたまま空回りしてしまう恐れがあることに気付いた。「私が最初に抱いた疑問は、どうすれば今あるものをきれいに整理できるか、また、元帳の視点から投資の視点までをどうすれば適切にマッピングできるか、というものだった」Lyteson は真の変革のためには、投資対リターン観点からポートフォリオを見る必要があるということを知っていた。

変革の核心：アプリケーションの徹底的な合理化

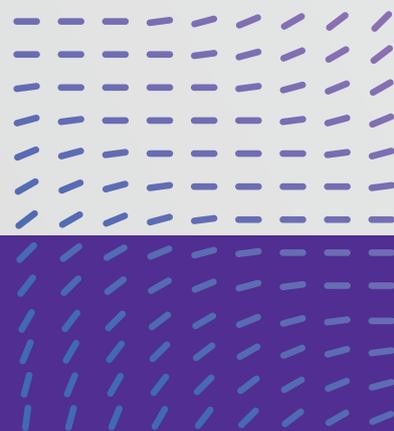
多くの企業と同様、IBM も自社自身の俊敏なトランスフォーメーションを経た後、ビジネス・アプリケーション・チームが高度な自律性を持ってフルスタックのアプリケーションを実行できるようになった（フルスタックとは、プラットフォーム、Web サイト、またはアプリケーションを構築するために使用される一連のソフトウェア・ソリューションおよびテクノロジーのことをいう）。その結果、4,000 ものアプリが生まれ、多くは過去の遺産でありながらも、IBM のビジネス運営に不可欠なものとなっていった。また、IBM はクラウド、ホスティング環境、ネットワーク管理にかかる費用を削減する一方で、ビジネス・プロセスのトランスフォーメーションへの投資を増やす必要があった。

「私たちは、スピード、スケール、セキュリティ、シンプルさのすべてが一度に必要だった」と Lyteson は説明する。「当社ではハイブリッド・バイ・デザインをきっかけに、ビジネス・アプリケーションのポートフォリオのモダナイゼーションや合理化、標準化、統合を行った。当初は 4,000 以上あったアプリケーションのうち、1 年半をかけて 3 分の 1 以上を合理化した。しかし、私たちはまだ歩みの途上にある。今後 1 年半、2026 年までに、アプリの総数が 250 ~ 400 になるまで減らしたい」

とはいえ、トランスフォーメーションはソフトウェア層のみに限った話ではない。43 あったデータセンターも統合され、今ではわずか 4 つしか残っていない。

手を携えて：ビジネス部門とのコラボレーション

IT チームは IBM のビジネス・チームと緊密に連携しながら、ビジネス上の重要性に基づいて適切な優先順位付けを行うと同時に、通常業務が中断しないように取り組んだ。ビジネス部門との間で緊密な関係を育み、連携と理解を確保することが重要だった。その間、短期的な調整が長期的な利益への道を拓くことを強く訴えた。



速力がもたらす高い成果

結果は良好であった。成功エンジンの効果により、継続的な ROI と価値創出への投資に資金を振り向けることができた。

90%

アプリケーションの総所有コスト (TCO) を 90% 削減 (平均)

55%

ばらばらなパブリッククラウドやプライベートクラウドではなく、ハイブリッドクラウド・プラットフォームを採用することで、プラットフォーム運用要員を 55% 削減

60%

のビジネス・アプリケーションが、共通の CI/CD パイプラインを使用し、デジタル・ビジネス機能のデリバリーを加速 (CI/CD パイプラインとは、ソフトウェア開発チームがアプリケーションの作成・テスト・展開を効率化するために活用する自動化されたプロセスのことをいう)

62%

ミドルウェアとオペレーティング・システムの運用をサポートする DevOps* リソースを 62% 削減

* 開発 (Development) と運用 (Operations) を掛け合わせた言葉で、ソフトウェア開発手法の 1 つ



テクノロジーのグレート・リセット テクノロジー投資を よりスマートに

意図を伴ったハイブリッド・バイ・デザインのアプローチを採用すれば、企業は生成 AI の活用を可能にする基盤、プラットフォーム、ポートフォリオを構築し、現在にとどまらず、今後 5 年間にわたり大きなビジネス価値を解き放つことが可能になる。そのためにはビジネスと IT の両リーダーが協力して、テクノロジー投資を戦略目標と結び付ける必要がある。

本レポートのインタビュー対象者のうち、欧州企業でテクノロジーを担当する経営層の一人が、以下のような言葉で的確に総括している。

「私がシニア・リーダー職に就き、ここ数年で得た最大の教訓は、立ち往生を回避せよということだ。部門横断的なチームを作ろうと努めなければならない。1つの部門だけの ROI ではなく、ビジネス全体での効果に目を向けることも重要だ。テクノロジーや IT を、『クールだから』『AI が話題だから』というだけの理由で使ってはいけない」

「デザイン思考のワークショップを実施し、真に解決したいビジネス課題について理解する。ビジネス部門のリーダーと協力し、経営責任者（CxO）に対して影響力を持てるように努める。その上で、思い切ってスタートを切り、前に進む。業界に変革をもたらす巨大なインパクトを与えるような大規模かつ画期的な取り組みを優先し、それに挑戦する。適切なチームを編成し、コラボレーションを重視する。サーバント・リーダーシップ*のマインドセットを持ち、目標に向けて突き進む」

*サーバント・リーダーシップは部下に“奉仕”するように意見に耳を傾けて自立を支援し、能力を発揮できるよう導くという考え方。

ハイブリッド・バイ・デザインで DX を促進することにより、企業は ROI を増強し、競争で優位に立つことができる。また、DX はビジネス・トランスフォーメーションと密接に関係している。生成 AI が IT 環境だけでなく企業全体にインパクトを及ぼしつつある今こそ、自社のテクノロジー・ポートフォリオを評価し直し、活性化させ、リセットすべき時なのである。

ご協力いただいた 方々

Deema Alathel
Chris Brown
Varun Bijlani
Jeremy Connell-Waite
Blaine Dolph
Karen Feldman
Ann Funai
Shawn D'Souza
Nduwisi Emuchay
Kate Gazzillo
Matt Gierhart
Jean-Pierre Lartigue
Matt Lyteson
William Lobig
Steve Malkiewicz
Lula Mohanty

Priya Nagpurkar
Lauren Nowicki
Aliye Ozcan
Roger Premo
Deepak Puranik
Bala Rajaraman
Barry Ramirez
Jennifer Rego
Christine Selph
James Stevenson
Edward Walsh

- 1 APQC First Mile Survey. IBM Institute for Business Value. n = 1,000。2024 年 4 月。未公開データ。
- 2 同上
- 3 IBM Consulting の Economic Value Model。IBM Consulting が 50 社以上のクライアントとのやりとりに基づいて作成した、ハイブリッド・パイ・デザインの道のりに関する 5 年間の ROI モデルの予測に基づく。ROI 測定方法：売上高成長、生産性向上、コスト削減。
- 4 APQC First Mile Survey. IBM Institute for Business Value. n = 1,000。2024 年 4 月。未公開データ。
- 5 同上
- 6 同上
- 7 同上
- 8 2023 U.S. Spencer Stuart Board Index. Spencer Stuart. 2023 年。https://www.spencerstuart.com/-/media/2023/september/usbi/2023_us_spencer_stuart_board_index.pdf?sc_trk=BDB9A48933CA433C9DDD7D4E85D62A38
- 9 APQC First Mile Survey. IBM Institute for Business Value. n = 1,000。2024 年 4 月。未公開データ。
- 10 2023 U.S. Spencer Stuart Board Index. Spencer Stuart. 2023 年。https://www.spencerstuart.com/-/media/2023/september/usbi/2023_us_spencer_stuart_board_index.pdf?sc_trk=BDB9A48933CA433C9DDD7D4E85D62A38
- 11 同上
- 12 同上
- 13 同上
- 14 同上
- 15 Hybrid by Design Survey. IBM Institute for Business Value. 1, n = 530。2024 年 5 月。未公開データ。
- 16 同上
- 17 6 hard truths CEOs must face. IBM Institute for Business Value. 2024 年 5 月。<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/c-suite-study/ceo>

© Copyright IBM Corporation 2024

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | June 2024

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、IBM Consulting、IBM Research、IBM Z および watsonx 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 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

Red Hat® および OpenShift® は、Red Hat, Inc. またはその関連会社の米国およびその他の国における登録商標です。

本書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。

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、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「ROI remedy - How hybrid by design can improve business returns on your tech investment」の日本語訳として提供されるものです。

NYXJRXVZ-USEN-04



