

HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES レポート



**Harvard
Business
Review**

IT トランスフォーメーションの 資金調達 :

企業がレガシー IT の ロックインから脱却して 市場をリードする方法

Copyright © 2016 Harvard Business School Publishing.


後援: **Hewlett Packard
Enterprise**

後援者からのコメント



CEOに今何が必要なのかを尋ねると、その誰もがビジネストランスフォーメーションと答えるでしょう。最大規模のFortune 100企業から身近にある小規模な店舗に至るまで、あらゆるビジネスでイノベーションが不可欠なのは明らかで、広く認められています。テクノロジーはビジネスを進展させるための戦略的手段となっています。そしてこれが戦略の本質です。テクノロジーを実装するには投資が必要で、そこには課題が存在します。

実際のところ、トランスフォーメーションの資金の調達はそれほど簡単なものではなく、増大するIT投資と少ない予算の枠を超えたイノベーションは、複雑で時間がかかるうえ、予測できない事態を招きます。私はこのようなジレンマを抱えた組織の方と話す機会が多いのですが、こうした組織は、リーダーとしての経験が豊富で顧客満足度が高く、利害関係者が前進することに意欲的な(きっと皆様と同じような)安定した企業であるケースが少なくありません。こうした組織からは一般的に、ITトランスフォーメーションを促進するための資金調達モデルの開発に関して、「どのようにスタートすればよいのか」という質問がよく寄せられます。

現在、業界の破壊的変革(Uber Effect)が注目を集めているようですが、これからは身近な競争相手とも戦わなければなりません。メディアの喧騒の中で忘れてしまいがちな競争環境の破壊的変革によって、すぐさま市場シェアが奪われてしまう可能性があるからです。一方、IT予算はなかなか増加せず、その割合は平均で年間収益の2%にとどまっています。イノベーションの資金の調達が必要とされているにもかかわらず、多くの組織は、レガシーITと呼ばれる膨大なコストがかかるシステムに大部分の資金を投入し続けているため、創意工夫を凝らして新たなIT投資のための資金を創出しなければなりません。

従来の画一的なモデルは、より柔軟なITの導入、支払い、および利用が可能なオプションへと移行しており、今後多くの組織が、投資の基盤を構築してレガシーITを変革するための資金を調達できるようになると考えられます。これにより、ITは(大部分のCIOが「技術的負債」と呼ぶ)多数のアプリケーションが複雑に絡み合ったものからイノベーションの原動力に変わり、固定予算は、KPIを中心とした投資戦略とともに成長を促進する、実質的な予算として拡大していくことになります。また、リスクを管理できるようになるほか、コストと収益が合致して資産がより一層最適化され、適正なコスト構造が確立されます。

自社のビジネスにどの資金調達モデルが最適であるのかを見極めるのは難しいかもしれませんが、皆様と同じ立場にあるビジネスリーダーとして、その過程が容易ではないことは断言できますが、それを追求するだけの価値はあります。そのことを念頭に置いて、まずは最初の一步を踏み出してください。

HPE ファイナンシャルサービス
社長兼 CEO
Irv Rothman

IT トランスフォーメーションの資金調達： 企業がレガシー IT のロックインから脱却して 市場をリードする方法

多くの組織は、加速度的な変化の中で逃れようのないジレンマに陥り、IT トランスフォーメーションを促進する必要に迫られています。既存の資金調達プロセスには、これ以上の変化できる柔軟性がありません。イノベーションを成功へと導くため、組織のリーダーは IT の導入および支払い方法を見直す必要があります。

世界中の組織の IT エグゼクティブの多くは、ルイス・キャロルの『鏡の国のアリス』の登場人物になった気分で、できる限り速く走ろうとしてはいるものの、なかなか前に進めない状況に陥っているに違いありません。目まぐるしく変化し、デジタル化が進む今日のビジネスの世界に身を置く企業は、最新の動向に後れを取ることなく競争力を強化するため、強力、柔軟、かつ革新的な IT 運用を必要としています。しかし、きわめて多くの企業が「レガシー IT のロックイン」の問題に頭を悩ませており、これが原因で既存のシステムから迅速な収益の拡大、カスタマー・エクスペリエンスの向上、および市場への新しい製品やサービスの展開に必要なデジタルアーキテクチャーへの移行をほぼ進められない状況に陥っています。

レガシー IT のロックインは、長期的に所有することを念頭に置いた従来の IT 導入のアプローチに起因するもので、ハードウェアやアプリケーションに対する大規模な資本投資は、一般的には少なくとも 5 年、また場合によっては 10 年もの間使用することを意図し、将来の拡張のためにオーバープロビジョニングが行われることが多いです。

こうした機器が老朽化すると、減価償却費とともにメンテナンスコストが増加します。また、ソフトウェアライセンスのコストと相まって、IT 予算の最大 70% 以上が費やされる可能性があります。

そこで、今日の IT トランスフォーメーションの促進を求める声から、この予算のジレンマについて考えてみましょう。多くの場合、新しいテクノロジーに対する投資の方法を考え出す責任は CIO にありますが、迅速な対応を厳しく求められる一方で、非常に多くの資金が既存のレガシーテクノロジーのメンテナンスに費やされていることから、CIO は無力感を抱いています。

もちろん、CIO は自らこのような状況に陥っているわけではなく、こうした責任は各個人が 1 人で負うものでもありません。多くの組織は、かつて管理を行ううえで意味があったものの、現在はそうでないテクノロジーに関して、長期間にわたる固定契約を締結しています。しかし現在では、イノベーションを促進するとともに、組織が予想通りに新しいテクノロジーを導入して料金を支払うことができる、新しいより柔軟な資金調達戦略が必要とされることが増えています。こうした戦略がなければ、最高の企業であっても、目まぐるしく変化し、競争が激化する市場で行き詰まってしまうことになりかねません。

最初の一步を踏み出す

IT、通信、およびコンシューマーテクノロジー市場向けの市場情報とアドバイザリサービスを提供する、世界的なコンサルティング企業である IDC Research (IDC) 社でバイスプレジデントを務める Richard Villars 氏によると、トランスフォーメーションの資金の調達には新たな課題ではなく、絶えず進化するモバイルテクノロジーへの移行が急激に進んだことに伴い、多くの企業にとってレガシー IT からの脱却がこれまで以上に差し迫った課題になったにすぎません。

データセンタートランスフォーメーションとクラウドテクノロジーを専門とする Villars 氏は、多くの企業が 20～30 年前に構築されたレガシーシステムを所有していると述べており、こうした企業では、ビジネスモデルやテクノロジーの進化に伴って、新しい機能を搭載したシステムが追加されてきました。

多くの場合、組織はそれぞれが別の標準に基づいて構築されたアプリケーションスイートを実装してきましたが、こうしたアプリケーションの 1 つに変更を加えると、必ず相互依存性が原因でコストと複雑性が増大するため、これらのシステムはそれほど緊密に結び付けられてはいません。これについて Villars 氏は、「このようなレガシーシステムはビジネスにきわめて重要なものではあるが、新たな環境に適応させようとする、構築および運用方法が原因で複雑性が増大することになる」と述べています。

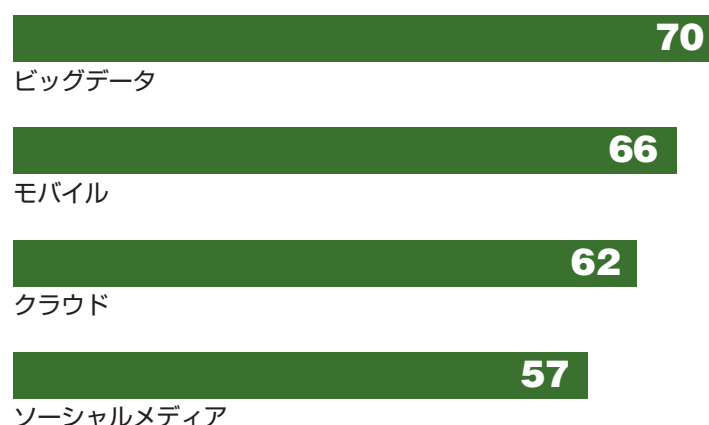
絶えずアップデートされるモバイルデバイスやモバイルアプリケーションを利用する従業員や顧客が増えつつある中、Villars 氏は、新しい種類のユーザーエクスペリエンスを創出する必要性が企業のレガシーアプリケーションに対する不満の原因になっていると指摘し、「多くの企業がインターフェイスとユーザーエクスペリエンスを変えたいと考えているものの、他のシステムが大きな障害を生み出している」と述べています。

一方、クラウド、モバイルコンピューティング、ビッグデータ、ソーシャルメディアといった先進的なテクノロジーをサポートできる能力がきわめて重要であるということが次第に明らかになりつつあります。2015 年に Harvard Business Review Analytic Services が実施した調査では、こうしたテクノロジーが大部分の組織で不可欠となっており、広範囲に及ぶ企業のトランスフォーメーションを後押ししていることがわかりました (図 1)。

図1

デジタルトランスフォーメーションの鍵となる新しいテクノロジー

回答者の割合 (%) は、これらのきわめて重要なテクノロジーによって組織の変革が進んでいることを示しています。



出典 『企業のデジタルトランスフォーメーション』、
HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES、2015年1月

大部分の組織にとっての問題は、どのようにして目標を達成するのか、そしてどのようにしてそのための資金を調達するのかにあります。

適切な目標を設定する

今日では迅速な対応が不可欠となっており、組織の IT システムを更新する従来のアプローチはもはや、技術面とコスト面のどちらから見てても有効ではありません。

多くの企業は、今後 IT 資産を所有しないことを決定し、絶え間ないイノベーションとほぼ予測通りの月額払いの両方を可能にする、柔軟性の高い従量制課金モデルを求めています。最近発表された IDC 社のレポートによると、主要な IT 投資とデータセンター投資について、すべての企業の半数が、2017 年までに従量制課金モデルの提供をベンダーに求めるようになると見られています。

大部分の大規模組織にとって魅力的なもののように思われるかもしれませんが、パブリッククラウドの SaaS (Software as a Service) ソリューションや IaaS (Infrastructure as a Service) ソリューションは、とりわけセキュリティ、プライバシー、およびコンプライアンスに関する懸念があることから、必ずしもミッションクリティカルな機能のための現実的な選択肢とは言えません。現在も厳重なデータ制御を理由に社内システムが好まれるアプリケーションについては、多くの組織がこうしたソリューションではなく、ホスト型のプライベートクラウドやハイブリッドクラウドのアプローチを選択していますが、このようなシステムでは、ハードウェア仮想化、ネットワーキング、およびストレージを活用することにより、使用量に応じて自動的に拡張されるコンピューティングを実現できます。

こうしたアプローチを導入すると、必ずしも毎回システムの基本的な要素を再構成することなく、ソフトウェアやユーザーインターフェイスの迅速なアップデートが容易に行えるようになります。そしてこれにより、企業はより効果的な方法で他社と競い合い、常に新しい環境に合わせてテクノロジーを更新することが可能になります。

目標を達成するための手段を見つける

大部分の組織にとっての問題は、どのようにして目標を達成するのか、そしてどのようにしてそのための資金を調達するのかにあります。互換性のないスタンドアロンのレガシーシステムが絡み合った環境からスムーズに機能するクラウド環境への移行は大きな課題であり、社内に必要な専門知識をすべて持つ組織はほとんど存在しません。また、このような移行には多額のコストが必要になる場合もあります。しかし、IDC 社の Villars 氏やその他のエキスパートによると、IT 予算の 70% 以上がレガシーシステムの維持に費やされており、その割合は資産の老朽化に伴って増加することになるため、イノベーションや新たな投資のための予算はほとんど残りません。

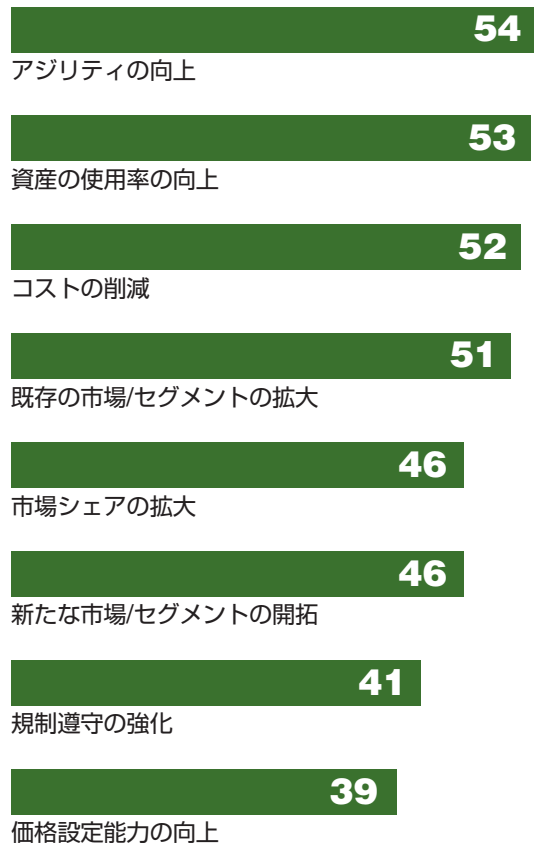
問題は、大部分の企業のエグゼクティブが IT を利益に貢献する重要な要素として、または競争力を強化するための手段としてではなく、組織の「配管」に必要なものとみなしている点にもあります。このような物の見方は、一般的に CFO や企業の役員が、投資資金を調達するためにすでにかかなりの (場合によっては何億ドルもの) 額に達している IT 予算を増やしたがることを意味しています。必要な資金を調達するには、こうした視点を変え、すでに一部の組織で導入されているような別のアプローチを考案する必要があります (図 2)。

図2

デジタルテクノロジーの効果

回答者には組織に対するデジタルテクノロジーの効果をスコアで評価してもらいました。

上位スコア: 8~10、1 = まったく効果なし、10 = きわめて高い効果がある



出典 HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICESによる調査、2016年3月

モバイルおよびビッグデータテクノロジーを活用した革新的な環境を構築すれば競争力が強化されるため、それによってメリットを得られる事業の予算から新たな資金を調達できる可能性があります。また、綿密な資金調達戦略は、企業がセールスや融資を通じて既存の機器やシステムの価値を引き出す方法を見出すうえで大きな効果を発揮しますが、このプロセスにおいては、最も必要とされるタイミングで段階的に資金を調達し、新たなテクノロジーに投資して古いテクノロジーを撤去できるようにするためのロードマップを策定することが不可欠です。

ただしそのためには、多くの組織が思い通りに進めるのが難しいと感じる、IT部門や財務部門などのエグゼクティブの連携がかなり必要とされます。そのため、大部分の組織では、通信回線の開設をサポートしてくれたり、利害関係者とともに企業が所有する物理資産とソフトウェア資産、それらの資産の連携状況、および企業の現在のニーズと特定の期間のニーズを評価してくれたり、ソリューションの構築を支援してくれたりするサードパーティのパートナーが必要になると見られます。

IDC 社の Villars 氏やその他のエキスパートによると、大部分の IT 予算の 70% 以上がレガシーシステムの維持に費やされており、その割合は資産の老朽化に伴って増加することになるため、イノベーションや新たな投資のための予算はほとんど残りません。

予算の面では、他の外部のスペシャリストが、IT の資金を調達するための「消費モデル」を作り出すのに必要とされる柔軟性と予測可能性を組み込んだ、さまざまなソリューションを提供するケースが増えつつあります。そのため、現在、組織は資金を調達する方法を柔軟に選択できるうえ、既存のテクノロジーを担保として、新たな投資のための資金を確保することが可能です。

その他にも、事前に使用量を決めておく必要のない、ターゲットを絞ったフレキシブルキャパシティ契約などがありますが、こうした契約では、オンプレミスとオフプレミスの両方で機器を即座に利用したり、必要に応じて段階的に使用量を増やしたりできるようになっており、企業は使用した分の料金を支払うだけで済みます。

障害を乗り越える

当然のことながら、組織によって課題や将来への道筋は異なります。たとえば、航空宇宙・防衛ビジネスを展開する Airbus グループの 1 部門である Airbus Helicopters 社は、データセンタートランスフォーメーション、デスクトップコンピューティングシステムの改修、およびネットワークの再構成を外部の複数のパートナーに委託し、現在では、融資契約、従量課金契約、ホスティング契約を組み合わせ、機器とソフトウェアの定期的な更新や必要に応じた更新のための資金を確保しながら、毎年一定の料金を支払っています。

この部門の CIO である Catherine Jestin 氏は、さまざまな古いアプリケーションやシステムを維持するのに多額のコストが必要のため、同社ではこのようなトランスフォーメーションに必要とされる資本投資を減らすべく、あらゆることを行わなければならないと述べるとともに、「ライフサイクルが 40～50 年にもなる製品を設計、製造、サポートしており、1970 年台前半に設計および製造されたヘリコプターが今も飛行している」と語っています。

このような航空機の認証を維持するために、Airbus 社は設計、製造、メンテナンスに使用した、当初の IT システム、アプリケーション、およびデータを残しておかなければならず、Jestin 氏は、この「老朽化した障壁」が多額の IT 予算を浪費し、他のシステムを最新化する取り組みの妨げになっていると説明しています。

Airbus 社はデータセンターに関して、外部のプロバイダー 2 社が提供するサービスの中からプライベートクラウドインフラストラクチャを使用するホスティングサービスを選択し、外部の請負業者に運用を委託しているものの、以前のようにサーバーを所有してはしません。これについて Jestin 氏は、「ヘリコプタービジネスは浮き沈みが激しく、売上が落ち込んだ年は、実質的に何の改善もなく老朽化したサーバーを置き換えるためだけに 600 万ユーロを費やすことを正当化するのには困難だった」と述べています。

また、電力および自動化分野でビジネスを展開するヨーロッパの別の大手グローバル企業は、さまざまな外部プロバイダーを使用しており、現在 3 年目を迎えたプロジェクトで IT 消費モデルへの移行を目指しています。この企業の IT 部門の幹部によると、主にパートナー企業 3 社から資金援助と技術サポートを受けた同社は、取締役会に追加予算を求めることなく、数百万ドル規模のトランスフォーメーションプロジェクトに着手できました。

文化と行動の面で多くを変える必要があり、この段階では、ITだけでなくビジネスモデルを中心に検討を進めることが重要です。

またこの幹部によると、同社は20年前に導入した、メンテナンスコストが非常に高額なレガシーシステムで全世界の業務を支えてきたのですが、現在、ホスト型のソリューションとパブリックおよびプライベートクラウドソリューションを組み合わせた環境への移行を進めています。その結果、「このプロジェクトによって、我々が求めていたコスト削減効果が現れ始めた」ことで、ITに関する研究開発の推進に資金を投入できるようになりました。

この企業のシステムは、同社が展開するビジネスに合致したものになるとともに、全世界で着実に標準化されつつあります。これについて同社のCIOは、「これまではおそらく、100を超える国において100を超える方法で業務が行われていた」と述べています。

目指すべき将来像

レガシーシステムを減らしてデジタルトランスフォーメーションを加速させ、迅速に収益を拡大するために外部に支援を求めようとしている企業では、あらゆる可能性について検討することが重要です。また、CIOやCFOはどのような目的で新しいアーキテクチャーが必要であるのかを明確にし、そうしたニーズに合致するように構築された、融資およびテクノロジーソリューションをプロバイダーに求める必要があります。

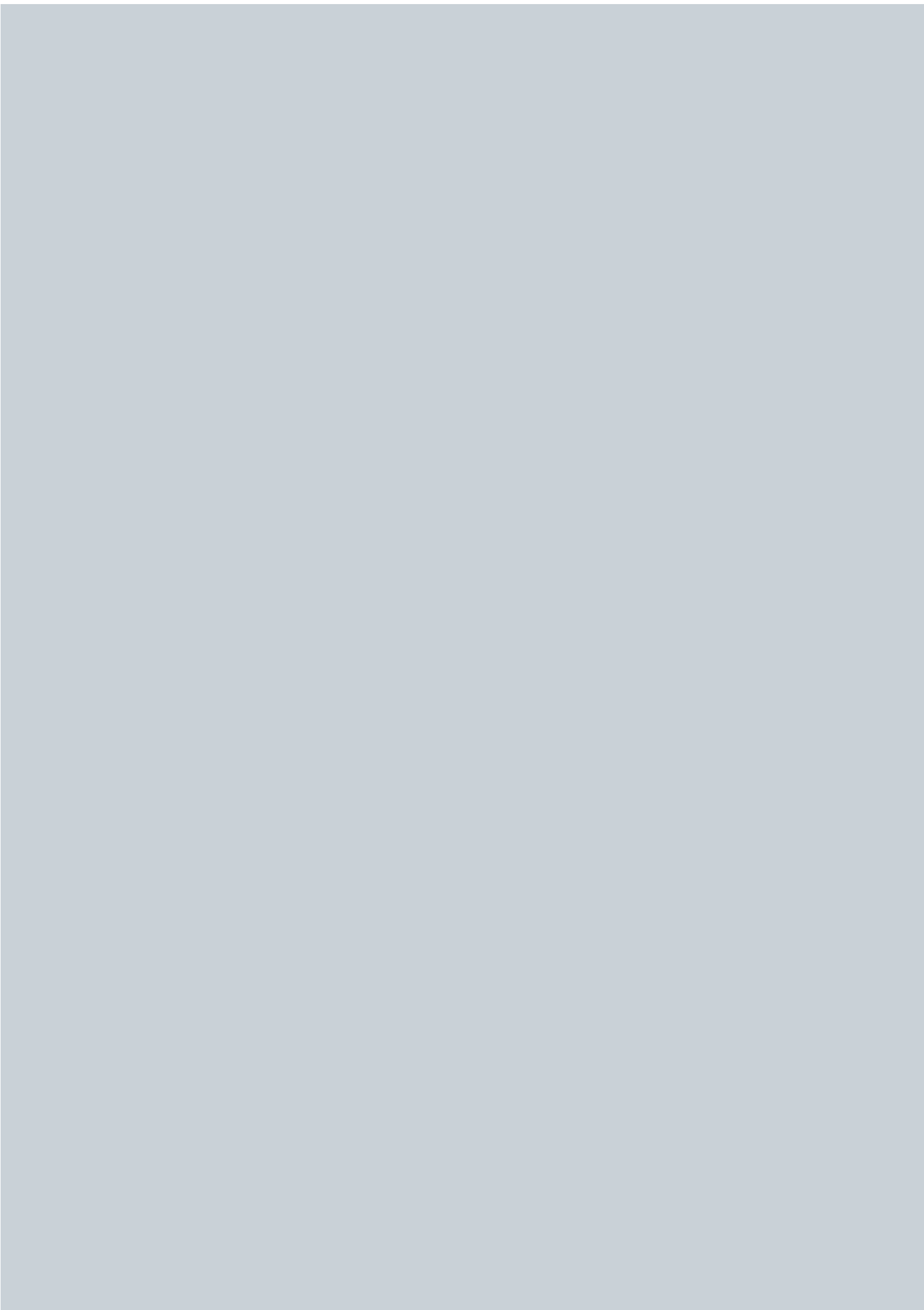
現在、資金調達の面では、企業側がテクノロジーの資金を調達する方法を選択できるため、こうした選択肢を把握しておけば、ITイノベーションを促進するのに必要な資金を創出することが可能になります。

テクノロジーに関しては、社内のホスティング、アウトソーシング、およびハイブリッドパブリック/プライベートクラウドソリューションを組み合わせることで、進化を続けるモバイル環境やビッグデータ環境に対応するのに必要なアジリティがCIOにもたらされます。

適切な財政およびIT構造を確立することにより、エグゼクティブは最終的に現状を打破し、目標を達成することができます。

注記

注記



hbr.org/hbr-analytic-services

