

# BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 183

## テクノロジーモダナイゼーション投資戦略の重点化

テクノロジーモダナイゼーションのプロジェクトにおけるコストとリスクに関する過去の経験から、取締役会は資本配分をより厳選するようになり、目に見える価値を確実に提供することを重視するようになっています。

テクノロジーモダナイゼーションは、あらゆる経営幹部や取締役会の中で取り上げられている議題です。近年、「ボーン・デジタル」企業に市場シェアを奪われないために、企業はモダナイゼーションの必要性を認識し、多額の投資を行ってきました。例えば、銀行や保険会社は、モダナイゼーションの失敗が新興のフィンテック企業に市場シェアを奪われることにつながると懸念し、競争の中で「勝者総取り」のシナリオを回避しようとしたのです。モバイル、AI、クラウドによる成長とリターン、そして低金利による資本の容易な調達がトランスフォーメーションの推進力となっていました。

しかし、状況は変わりつつあります。テクノロジーモダナイゼーションへの投資をめぐる「過熱感」は薄れ、特に金融サービスでは、フィンテックが既存企業を駆逐することなく市場での役割を獲得するようになったことで、「勝者総取り」の見方が和らぎました。その主な理由は、時間の経過とともに、一部のフィンテック企業が従来の金融機関にテクノロジープロバイダーとして参入し、他の企業が銀行と提携してエンドユーザーに銀行サービス(送金や即時決済など)へのアクセスを提供することを選択したことです。多くの業界で、新技術への投資の初期リターンが期待に届かず、さらに資本コストが大幅に上昇したことで、投資の

ハードルが高くなっています。

このように、取締役会は現在、各種トランスフォーメーションへの投資を評価する際、さまざまな状況に直面しています。テクノロジーのモダナイゼーション、DX(デジタルトランスフォーメーション)、戦略的ITプロジェクトは、過去の過熱感に頼ることはできず、他のビジネスイニシアチブと競争しなければならないのです。つまり、こうしたイニシアチブの推進者は、より少ないリスクで付加価値の高い成果をもたらすための、より強力で説得力のあるビジネスケースを明示する必要があります。

モダナイゼーションの失敗にはコストが発生します。1,000人以上の最高情報責任者(CIO)、最高技術責任者(CTO)、最高情報セキュリティ責任者(CISO)、その他の技術部門の幹部やリーダーを対象に実施した世界規模の調査では、技術的負債が技術革新の大きな足かせになっていると回答した企業は全体の70%にも上りました<sup>1</sup>。長期的には、戦略の実行不能、営業コストの増大、収益の損失、顧客体験の低下、優秀な人材の維持や獲得不能、そしてそれに付随する競争優位性、市場シェア、株主価値の喪失につながります。

1 “The Innovation vs. Technical Debt Tug of War,” Protiviti, May 2023, [www.protiviti.com/us-en/global-technology-executive-survey](http://www.protiviti.com/us-en/global-technology-executive-survey)

取締役会は現在、各種トランスフォーメーションへの投資を評価する際、さまざまな状況に直面しています。テクノロジーのモダナイゼーション、DX（デジタルトランスフォーメーション）、戦略的ITプロジェクトは、過去の過熱感に頼ることはできず、他のビジネスイニシアチブと競争しなければならないのです。

したがって、他の事業優先事項と比較した、テクノロジー投資に関する取締役会の枠組みの評価が必要です。その目的は、価値を最大化し、財務リスクを最小限に抑えることです。そのために、取締役は、この目的に取り組むための実践的な枠組みを支える以下の10の質問を検討することが重要です。

- **過去5年間のモダナイゼーションに関する投資から学んだ教訓を明確に理解していますか。** 教訓は、約束されたリターンがどの程度実現されたのか、そして最も重要なのは、なぜ実現されなかったのか、その理由を理解することから始まります。何がうまくいっているのか。何がうまくいっていないのか。より良い方法はあるか。経営陣は繰り返し検討と適応を行う必要があります。ベストプラクティスと失敗は事後調査を通じて特定し、ビジネスケース開発プロセスやプロジェクト管理手法に改善策を取り入れる必要があります。
- **長期的視点と短期的視点のバランスは取れていますか。** 長期的なビジョンは、経営陣のIT投資が企業をどこに導くのか、新たな、あるいは予期せぬ技術開発をどのように考慮するのか（モジュール化と変化への対応力の必要性を生じている）、そして例えば5年後、企業はどのような姿になっているのかについて、明確なアーキテクチャ戦略を提供するものでなければなりません。取締役会は、経営陣にこのような長期的なビジョンを示すよう指示すべきであり、それによって提案されたモダナイゼーションの投資や選定された技術パートナーが、今後の戦略やビジョンに方向性として適合しているかどうか

を評価するための文脈的な視点を得られるようにする必要があります。

短期的には、経営陣は、新しい技術が登場することを考慮しながらビジネスのアジリティと継続的なモダナイゼーションを可能にする原則を明確にする必要があります。これにより、重要なコンポーネントを取り換える必要なく、システムが変化するニーズに対応できるようにします。こうした原則には、更新や統合を容易にする効率的でモジュール化されたアーキテクチャ、モジュール方式によるアジャイルな導入を支援する仕組み、応答性を高めるリアルタイムかつイベントドリブン型のプロセス、スケーラブルで安全なアーキテクチャ、単一のデータリポジトリによる一貫したデータ基盤の確立、シームレスな顧客体験を重視した環境、そしてコンプライアンス対応の必要性を考慮した仕組みなどが含まれるかもしれません。

- **適切なパートナーを選んでいませんか。** 取締役は、すべてをモダナイゼーションすべきだという見方をするのはなく、そのテクノロジーがモダナイゼーションのユースケースに適合するかどうか、またその決断がどのようにサポートされるかを、より厳選して評価するべきです。最も重要なことは、特定のベンダーがどのように、そしてなぜ選ばれたのかを理解することです。

企業は単一のクラウドプロバイダーを利用することもあれば、ハイブリッド環境を構築することもあります。Amazon Web Services (AWS)、Microsoft Azure、Google Cloud Platformのようなクラウドプロバイダーの選択は複雑な作業です。それぞれが独自の利点を持ち、類似した問題に対して異なるアプローチを採用しているためです。企業の具体的なニーズや戦略目標に合致する場合もあれば合致しない場合もあるため、これらの違いを理解し、企業が具体的にどのようなサービスを必要としているかを理解することが重要です。重要なのは、ベンダーのイノベーションの方向性と企業全体の戦略とのバランスをとることです。それらが一致しない場合は、ベンダーの変更が必要となります。

- **適切なスキルを持ち、ビジネスとつながっていますか。** テクノロジー領域における人材獲得競争の激化については、多くの議論がなされています。この議論で重要な点は、モダナイゼーション投資を活用し、長期にわたってそ

の価値を最大化するために必要なスキルセットが不足しているまま能力を構築することは、一般的な課題であるということです。モダナイゼーションのためにカスタマイズされたアプローチを採用する場合、社内のリソースは特に重要です。状況により異なりますが、グローバルな能力開発とデリバリーセンターは、組織全体のテクノロジー人材プールを活用し、地域を超えた費用対効果の高いコラボレーションを実現する上で有用です。会社を製品やプラットフォーム中心の組織に変えることで、部門間の壁を取り払い、リソースの流動化を促進することができます。加えて、大規模なリスティングやトレーニングプログラムが必要になる場合もあります。社内のギャップに対応するために、外部のリソースを活用し、専門的な知識を導入することもできます。

ビジネスとのつながりに関しては、ある調査によると、74%の組織が従来システムのモダナイゼーションプロジェクトを開始したものの、完了に至っていないとされています<sup>2</sup>。また、この調査では、モダナイゼーションプロジェクトを成功させる最も大きな障壁の1つは、技術チームとビジネスリーダーチームとの間の優先順位の不一致であることも判明しています。取締役は、このことがテクノロジーモダナイゼーションの提案の根底に存在していないかを確認する必要があります。

複雑なプロジェクトをより管理しやすい構成要素に分解することで、プロジェクトチームは迅速に学び、失敗から立ち直り、顧客に焦点を当て、優れたユーザー体験を構築し、柔軟性とスピードに投資し、モジュール化およびアジャイルな思考を実現することができます。

- **購入するのか、構築するのか、それともハイブリッドアプローチを導入するのか。** インフラをモダナイゼーションする場合、購入するか構築するかの決断は非常に重要

です。組織固有のニーズ、リソース、スキル、戦略的目標といった明らかな要因以外にも、コスト、必要なカスタマイズの程度、設計の拡張性、継続的なメンテナンスとサポート、市場投入までのスピードなども考慮する必要があります。さらに、決断は常にどちらか一方であるとは限りません。多くの場合、購入したソリューションとカスタムビルドのソリューションを組み合わせたハイブリッドアプローチが、コスト、柔軟性、スピードのベストバランスを提供することがあります。

- **巨額の投資を小さな構成要素に分解できますか。** 1億ドルの小切手を切ることに積極的でなくなった今、多くの企業は、小規模な作業単位で価値を生み出す離散的な投資を重視しています。複雑なプロジェクトを、上述した長期計画の中で、より管理しやすい構成要素に分解することで、プロジェクトチームは迅速に学び、失敗から立ち直り、顧客に焦点を当て、優れたユーザー体験を構築し、柔軟性とスピードに投資し、モジュール化およびアジャイルな思考を実現することができます。また、無駄な労力を省くこともできます（例えば、iPhoneの物理的なハードウェアが存在する前に、それ専用のソフトウェア・アプリケーションを作ることはできません）。同様に、技術インフラへの投資も適切な順序で行われるべきです。

- **強い顧客志向を維持するために必要なデータを持っていますか。** 企業は、顧客を第一に考えるためには、リアルタイムのデータが必要であることを学びました。それがなければ、経営陣は顧客体験が期待された結果をもたらしているかどうかを知ることができません。これが持続可能な変化を促進することの難しい部分であり、顧客の視点から見て、他の部分に望ましくない影響を与える小さな変化を避けるために、対処する必要があります。

- **既成概念にとらわれない考え方をしていますか。** 候補となるプロジェクト間の社内競争を促すことで、プロジェクトを実施する方法や理由の枠組みにおいて、創造性が高まり、枠にとらわれない思考が促進されます。技術担当役員が活躍する従来の慣れ親しんだ枠組みから抜け出すことで、違いを生み出すことができます。例えば、一部の組織では、新しい製品や市場をサポートするために、従来の環境とは切り離して、モダンテクノロジーに基づ

2 “74% of Organisations Fail to Complete Legacy System Modernisation Projects, New Report From Advanced Reveals,” Business Wire, May 28, 2020: <https://www.businesswire.com/news/home/20200528005186/en/74-Of-Organizations-Fail-to-Complete-Legacy-System-Modernization-Projects-New-Report-From-Advanced-Reveals>

く新しいインフラを展開する「デジタルファースト」の新しい枠組みを採用することが有益だと考えられています。

この戦略には、新しい法人を設立することが含まれるかもしれません。なぜなら、従来の企業の複雑性により、完全なアーキテクチャビジョンの達成が困難な場合があるからです。従来のインフラを変革しようとする企業の中には、何億ドルもの損失を出している場合もあります。

- **ビジネスケースの基準を適切なレベルまで引き上げていますか。**新しい特徴や機能の魅力だけでテクノロジーのモダナイゼーションを進めるのは不十分です。意思決定者が、新しい技術能力への投資から明確で測定可能な価値を見いだせない場合、顧客や株主に価値をもたらす可能性の高い他の機会を選ぶべきです。このため、企業のテクノロジーモダナイゼーションのリーダーは、取締役会にプロジェクトの説得力のあるビジネスケースを提示するだけでなく、それを正確に実行し、期待に応えることに強く焦点を当てる必要があります。

ビジネスケースの作成は、組織（とその投資家）が、最小限のリスクでインフレ調整債券から魅力的な利回りを得ることができるという前提から始めるべきです。そのため、選択されたユースケースをサポートするビジネスケースは、なぜ、いつ、何を、の質問に答える必要があります。なぜ今、この投資が必要なのか。なぜ6カ月後、12カ月後、18カ月後ではないのか。今この瞬間に前進することの機会費用はいくらなのか。提案の原動力となるような外部の出来事があるのか。それは、魅力的な市場機会をもたらす革新的なものであるか。大げさな宣伝文句はともかく、いつ投資するのが適切なのか、そして期待される成果とROIはどの程度なのか。

- **モダナイゼーションに向けて最善のアプローチを行っていますか。**価値提案が定義され、ビジネスケースが承認され、テクノロジーモダナイゼーションの道筋を進めるには、デューデリジエンス、調査（初期段階の情報収集や分析）、重要なマイルストーンを確実に達成するための進捗目標の設定など、入念に計画されたプロセスが必要です。テクノロジーのモダナイゼーションプロセスでは、多くの場合、さまざまなソリューションを統合できる柔軟性を保ちながら、特定の組織のニーズに対応する標準化されたアプローチを採用することになります。標準

化プロセスの最も一般的な構成要素は、既存ソフトウェアの新バージョンまたは新機能へのアップグレード、ゼロからの新規アプリケーションの構築、新規ソフトウェアの取得とデータおよびプロセスの移行、モダナイゼーションされたアプリケーション層を持つ他社の買収です。

テクノロジーモダナイゼーションプロジェクトにおいて、より長期的な戦略的シナリオとROIが、今後の意思決定の主要な焦点となるため、期待される価値を提供できる、次の4つの相互に関連する要素を中心に据えることが重要です。

- コスト削減
- 戦略的ベンダーとの取引における柔軟性と交渉力の向上
- 既存のアプリケーションに新しい機能を追加できないという問題の克服
- 規制・コンプライアンス要件への対応

これら4つの要素は、取締役会に提出されるテクノロジーモダナイゼーションプロジェクトの基盤となる明確な価値提案を定義し、伝える上での基盤となります。

**取締役会に提示される、選定されたテクノロジーモダナイゼーションのユースケースへの投資案は、価値とROIがどのように実現されるかを示す説得力のあるビジネスケースによって裏付けられている必要があります。そして、それは「やさしい日本語」で説明された長期的な計画の文脈の中で提示されなければなりません。**

テクノロジーのモダナイゼーションは、取締役会では難しい議論を引き起こす可能性があります。それは資本の配分に伴う機会費用に帰着しますが、この費用は、21世紀初頭以来最も高い水準にあります。取締役は、株主に対する責任と同様に、組織が全体的な目標を明確に定義し、改

善の機会を特定し、適切なテクノロジーを選定し、プロジェクトを実施するために必要なリソースを整備する必要があります。

最も重要なことは、取締役会に提示される、選定されたテクノロジーモダナイゼーションのユースケースへの投資案が、価値とROIがどのように実現されるかを示す説得力のあるビジネスケースによって裏付けられている必要があります。そして、それは「やさしい日本語」(原文は”Plain English”) で説明された長期的な計画の文脈の中で提示されなければなりません。

## プロティビティの支援

あらゆるビジネスがテクノロジービジネスになりつつあります。自動化、モダナイゼーション、あるいはエンドツーエンドのトランスフォーメーションを迫っている場合も、当社のテクノロジーコンサルティングソリューションがお手伝いいたします。戦略、設計、開発から導入、リスク管理、運用サービスまで、幅広く対応しています。

テクノロジーのモダナイゼーションプロジェクトを支援するため、プロティビティは、特に SAP、ServiceNow、Salesforce、Adobe、Microsoft などの分野で、業界に特化した専門知識を提供し、個別に最適化されたソリューションを提供します。また、監査とリスクコンプライアンスの視点を統合したリスク調整アプローチを採用し、特に規制の多い業界において、モダナイゼーションが新たな問題を引き起こさないように支援します。さらに、実現可能性を重視し、プロジェクトで設定された目標を達成しながら価値を提供することを最優先にしています。これにより、果てしない投資サイクルに陥ることを防ぎます。これらのアプローチは、実用的で、業界に適合した、リスクを考慮したテクノロジーモダナイゼーションサービスを提供するという当社のコミットメントを強調しています。

当社のプロフェッショナルは、お客様の信頼できるアドバイザーとなり、革新的な行動を通じて洞察と戦略的ビジョンを提供します。また、アジャイルプロセスを活用し、最新のテクノロジーやプラットフォームの認定を受けた専門知識を活かして、お客様がテクノロジートランスフォーメーションの最前線に立てるよう支援します。

---

### プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、90を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティはRobert Half (RHI)の100%子会社です。