



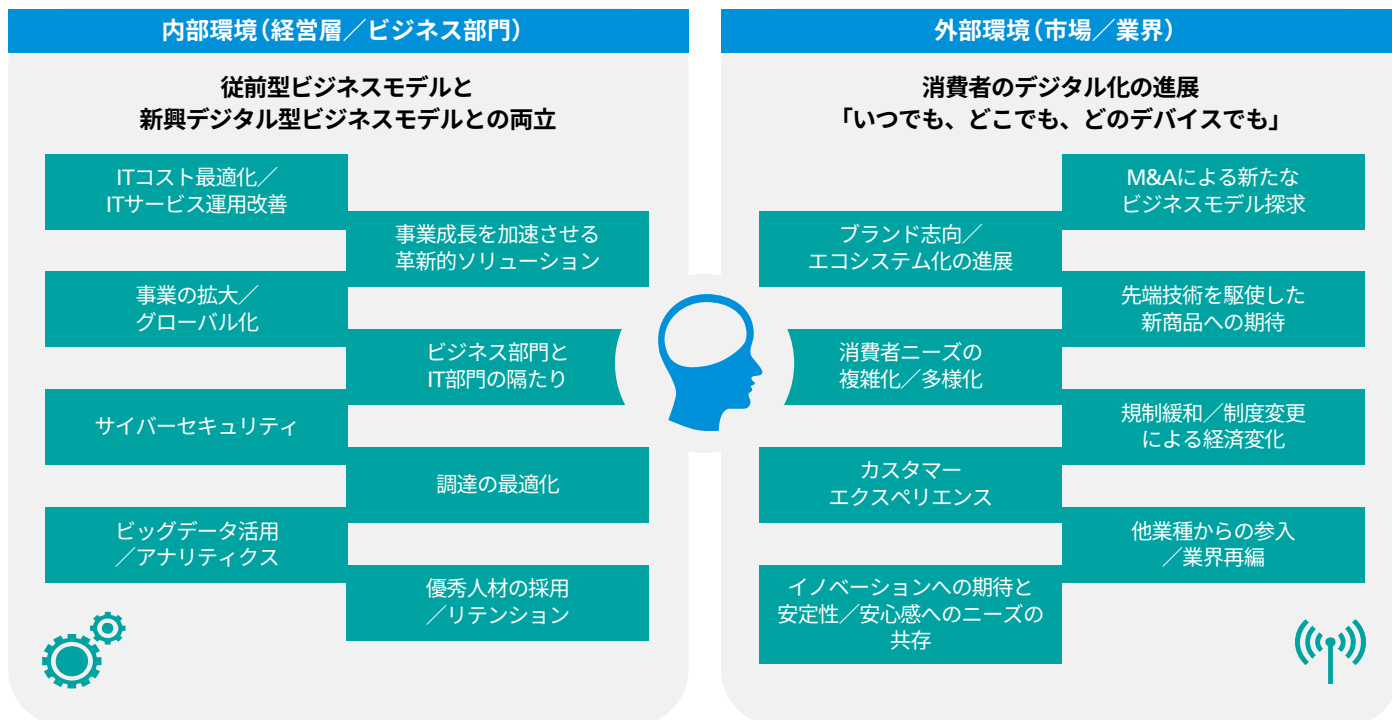
CIO Advisory

CIO First 100 Days

新任CIOのジレンマと最初に達成すべきこと

新任CIOを取り巻く環境

社内外からのさまざまな期待／要求が錯綜する昨今、CIOキャリアの最初に注力すべきアジェンダを見極めることが難しくなっています。



CIOが最初に達成すべきゴール

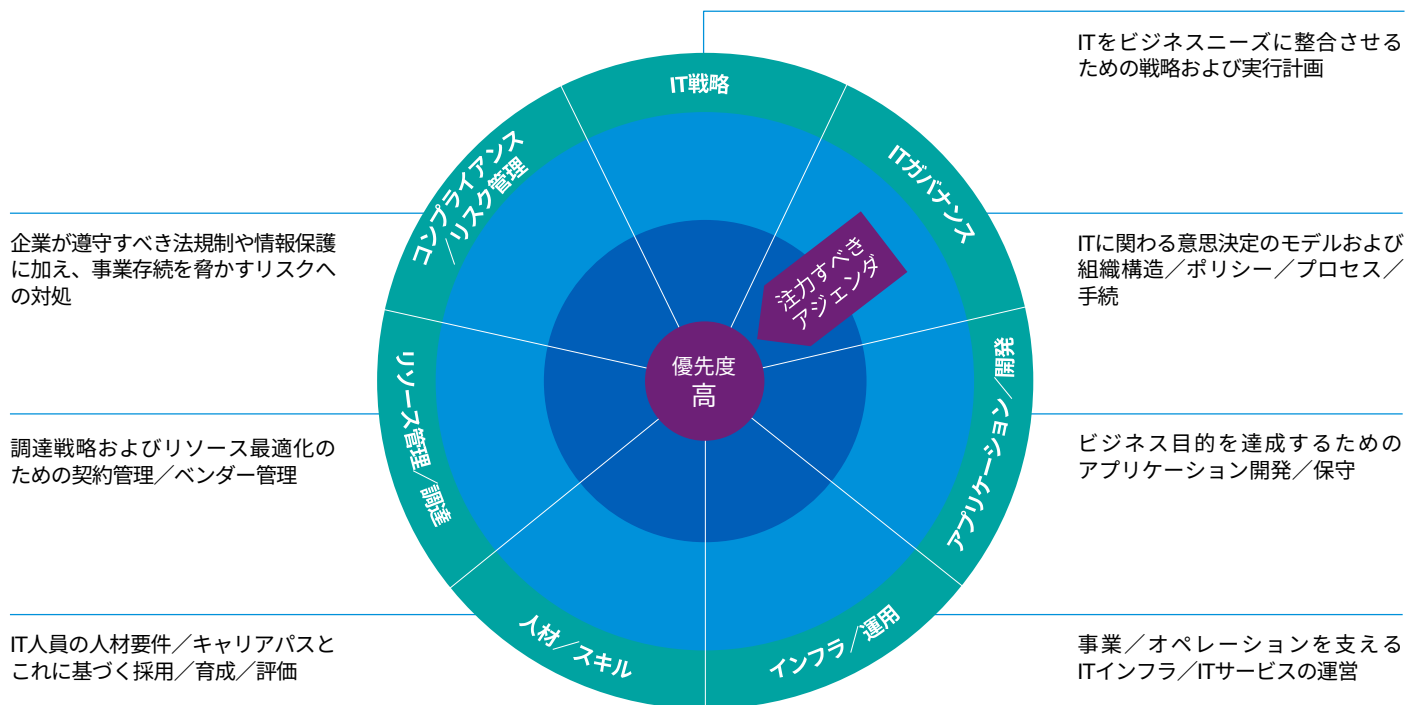
KPMGのグローバルでの研究によれば、成功を収めたCIOたちが就任後に取り組んだことは下記4点に集約されます。

1 IT価値の転換	<ul style="list-style-type: none"> □ ビジネス戦略上の重要な要素 (例：重点セグメントの競争優位性や利益性の向上等) をテクノロジーで加速させる □ IT投資ポートフォリオを経営方針や経営課題と整合させる
2 事業変化のリード	<ul style="list-style-type: none"> □ M&Aや規制緩和などの重大な事業変化に対して、ITを戦略的に適合させる □ 事業変化に即した新たなリソース調達モデルをいち早く確立する
3 リソースの最適配置	<ul style="list-style-type: none"> □ ITケイパビリティ (≒ITのビジネスへの貢献度) を高めるためのサービスやプログラムに優先的かつ効果的にリソースを投下する
4 ITサービスの安定化	<ul style="list-style-type: none"> □ “コスト”と“成果”と“リスク”を、適正なバランスでコントロールする

CIOアジェンダの検討方法論

CIOアジェンダを導出／優先度付けするためのCIOリーダー

KPMGではCIOリーダーと呼ばれる方法論に基づき、新任CIOのゴールを実現するための初期アジェンダを、網羅的かつ効果的に導出／優先度付けすることを支援しています。



CIOリーダーに基づく論点例

CIOリーダーのセグメントごとに用意された論点を吟味していくことで、クライアント企業にとって必要かつ優先度の高いアジェンダを導出していきます。

IT戦略	事業貢献	<ul style="list-style-type: none"> どの領域でITに対する不満が発生しているのか？ビジネス要求に対して潜在的なギャップがあるか？ 表層化したITの課題は類型化され、その真因が特定されているか？
	ITポートフォリオ管理	<ul style="list-style-type: none"> 現在のIT投資ポートフォリオは事業ポートフォリオに整合しているか？ 全体を俯瞰し、適正な優先度付けや要求コントロールを計画的に行っているか？
	コスト最適化	<ul style="list-style-type: none"> 過去のITコスト／現在のビジネス効果／業界ベンチマークに鑑み、現在のITコストは合理的か？
	イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ITリソースの最適化／利益の増加／競争優位性の創出等に向けた先進技術活用は十分か？
ITガバナンス	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 効果的なITガバナンスモデル(明確な責任所存と意思決定プロセス)があるか？ 投資を評価／承認するための、適正なプロセス／手続／会議体が存在するか？
	成果レポート	<ul style="list-style-type: none"> ITの成果が測定され、ビジネスに有益なレポートとして活用されているか？
アプリケーション／開発	アプリケーションポートフォリオ管理	<ul style="list-style-type: none"> どの領域でアプリケーションポートフォリオを合理化／シンプル化できるか？
	プログラム管理／プロジェクト管理	<ul style="list-style-type: none"> ゴールや効果を達成できないリスクのあるプログラムがないか？ 管理スキル／方法論／ツールは十分か？ 推進主体から独立したレビューが機能しているか？
	アプリケーション開発	<ul style="list-style-type: none"> 一貫性のある効果的なソフトウェアライフサイクル方法論や開発標準(ツール含む)を適用しているか？ 開発力に起因する問題が起きていないか？

CIOリーダーに基づく論点例（続き）

インフラ／運用	ITサービス運用 フレームワーク	<ul style="list-style-type: none"> 現在のITサービスの運用フレームワークは有効に機能しているか？
	技術標準	<ul style="list-style-type: none"> 業界の標準アーキテクチャーは適用済みか？ ベンダー各社の技術標準の動向をどのようにモニタリングしているか？
	資産管理	<ul style="list-style-type: none"> どのシステムでITインフラや関連資産の合理化／シンプル化の余地があるか？
	ITサービス運用 品質／レベル	<ul style="list-style-type: none"> ITサービスレベルに関する象徴的な運用課題は何か？ インシデントや課題の真因を分析できているか？
人材／スキル	ITケイパビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスニーズに即したITの人員／プロセス／ツールはどうあるべきか？ CIOアジェンダの完遂に向けて、ITの人員スキルにギャップがないか？
	人員管理	<ul style="list-style-type: none"> 指示／報告の階層やルートに問題がないか？
リソース管理 ／ 調達	調達戦略	<ul style="list-style-type: none"> 調達戦略に改善余地がないか？（例：ベンダーの統合、サービスの改善要求、取引の中止等） ベンダーを柔軟に切り替えることができる調達モデルを構築できないか？
	ベンダー管理	<ul style="list-style-type: none"> ベンダー管理や契約管理は有効に機能しているか？ ベンダーは契約責任／サービスレベルを履行しているか？
コンプライアンス ／ リスク管理	コンプライアンス 管理	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス要件を満たすためのプログラムとコントロールが存在するか？ 監査／レビューによって是正課題が見つかったか？
	情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 現在の情報保護戦略はどのようなものか？現在のコントロールは有効に機能しているか？ 情報ライフサイクルを管理するためにどのようなプロセスやツールが必要か？
	課題管理／ リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ITに関連するリスク／課題としてどのようなものが認識されているか？ これらは適正に対処／コントロールされているか？

CIOアジェンダの実行

CIOアジェンダを実行するうえでのポイント

アジェンダを定めたのち、推進チームを組成し、リソース効率の最大化に注力します。

また、早期成果を追求しながら各アジェンダの進捗と成果をモニタリングします。

早期成果の追求	<ul style="list-style-type: none"> 周囲の信頼／支援を獲得するため、成果を認識されやすいアジェンダを早い段階で完遂する
強靱なチームの組成	<ul style="list-style-type: none"> アジェンダの実行に必要なスキルセットを有するメンバーでチームを形成する チームのミッションや評価制度をアジェンダの達成と符合させる チームの活動に対して組織としてコミットメントを醸成し、権限を与える
リソース効率の最大化	<ul style="list-style-type: none"> 注力するアジェンダにリソースを集中させるため、ポートフォリオ管理を徹底する 人員のスキルセットやキャリア志望を再評価し、人的リソースを最大限に活用する
進捗と成果の測定	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスへの付加価値に基づいて成果を測定する 周囲への認知を促進するため、進捗や成果を定期的に発信する

Why KPMG ?

KPMG CIOアドバイザリーはGlobal CoE (Center of Excellence) を設置し、IT組織改革のケイパビリティ向上と、それに伴うビジネス価値向上への継続的な貢献の仕組み作りなど、数々のクライアントビジネスの変革を支援してきました。この経験を基にしたノウハウを活用し、クライアント企業が抱えるさまざまな課題の解決を支援します。

お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

〒100-0004
東京都千代田区大手町1丁目9番5号
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー
TEL : 03-3548-5111
FAX : 03-3548-5114

kpmg.com/jp/kc

松本 剛 / Go Matsumoto
パートナー、CIOアドバイザー
go.matsumoto@jp.kpmg.com

石井 信行 / Nobuyuki Ishii
ディレクター、CIOアドバイザー
nobuyuki.n.ishii@jp.kpmg.com

井城 裕治 / Yuji Iki
シニアマネジャー、CIOアドバイザー
yuji.iki@jp.kpmg.com

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.16-1277

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.