

CIO レポート  
特集

# CIO が直面する トップ 5 の疑問に 応える

データ / AI 活用から  
運用モデル変革まで、  
意思決定を支援する IT 戦略

# Gartner の「Voice of the CIO」レポートより： CIO から寄せられる質問トップ 5

1.

効率と成長の  
両立に向けて、  
オペレーティング・  
モデルをどう進化／  
最適化するか

2.

データ、アナリティクス、  
AI をどのように  
活用すれば、より高い  
ビジネス価値を  
生み出せるか

3.

アプリケーション・  
ポートフォリオを  
いかに効果的に  
近代化するか

4.

コスト最適化を、  
短期的な支出削減から  
戦略的な取り組みへ  
どう転換するか

5.

テクノロジー投資からの  
継続的な価値を  
どう実現するか

これらの問いは、50 万件以上の顧客とのやりとりから抽出されたものです。



# 効率と成長の両立に向けて、 オペレーティング・モデルをどう進化／最適化するか



**73%** 全社横断的な IT オペレーティング・モデルの  
変革に取り組んでいる IT リーダー



**62%** 過重な負担がかかるレガシーの  
オペレーティング・モデルでは、現在および  
将来の戦略目標や計画をサポートできないと  
指摘している戦略推進リーダー



**52%** 企業オペレーティング・モデルの改善、刷新、  
全面再設計に投資している経営陣



## CIO から Gartner に寄せられた質問：

1. オペレーティング・モデル変革を成功させるために、IT を「タスク志向」から「アジャイル環境での意思決定の実行」へと転換することが不可欠だという認識は高まっているか
2. CIO には、期待する成果を生む **AI のユースケース** を迅速に特定するプレッシャーがある。現在と将来の戦略的な施策を阻むレガシーのオペレーティング・モデルについて、主要な課題とは何か
3. 市場の要請に適合し競争力を保つために、過半数の経営陣が取っているアプローチは何か

“

「Gartner の支援により、私たちは持続可能なソリューションとサービス、そして自社に導入すべきオペレーティング・モデルを特定できました。テクノロジー／ソリューション投資から高い費用対効果を得られていることにも確信を持っています」

Heinrich Kukuk, Group Executive, IT, Aveng Group

出典：Gartner

# 「サービス最適化」を目的としたオペレーティング・モデルは、ビジネスの成長を促進する

今日の CIO は、信頼されるビジネス・パートナーとして、より能動的かつビジネス志向になることを一段と求められています。IT オペレーティング・システムは、IT 部門が掲げた目標をどれだけ達成し、価値の高いビジネス・ソリューションを提供できるかに直接影響します。

社内 IT プロセスに過度に焦点を当てたオペレーティング・モデルでは、戦略的なビジネス目標を達成する能力が制限され、結果としてビジネス・パートナーからの信頼が損なわれてしまいます。

サービスを最適化する IT オペレーティング・モデルを採用すれば、CIO は IT サービスとプロダクトを通じてビジネスのパフォーマンスを高めることができます。

「サービス最適化」を目的とした IT オペレーティング・モデルでは、IT は「ビジネスとして運営」され、社内のエンドユーザー、ビジネス部門の利用者、外部の顧客の体験価値を向上させるとともに、合意されたコストと目標を確実に達成します。サービスは、ビジネスが求める価値につながるように、エンド・ツー・エンドの観点から定義されます。

自社の期待に沿った IT オペレーティング・モデルを採用する



出典：Gartner



# アクション・プランの例：Gartner のエグゼクティブ パートナーと CIO の連携によるオペレーティング・モデルの進化と最適化

ステップ	1 明確な戦略を定義する	2 スキルを評価し、成熟させる	3 変革に向けたロードマップを設計する	4 試験運用の環境を整える	5 進捗と ROI を測定する
期待される成果	戦略目標に整合したオペレーティング・モデルの設計図を作る	目標とするモデルに必要なデリバリ・モデル能力を特定する	オペレーティング・モデルの各コンポーネントについて、変革に向けたロードマップを策定する	オペレーティング・モデルの変更をテストし、共有する	定期的なモニタリング・プロセスを実施する
アクション	<p><b>IT 戦略</b>と計画を見直し、プロダクト中心の組織をサポートする IT オペレーティング・モデルを選択する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的な人員計画を策定する</li> <li>人員戦略の段階的な構成要素を特定する</li> </ul> <p><b>変革の阻害要因を特定する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的な人員計画の実行を定期的に評価する</li> <li>実行の進捗状況を共有する</li> </ul>	<p>プロダクトやサービスの能力に必要なバリュー・ストリームを明確に示すデリバリ・モデルを開発する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオ管理と<b>プログラム管理の相対的な成熟度を判断する</b></li> <li>プロダクト管理のコンピテンシを評価する</li> </ul> <p><b>実行状況を評価する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト志向の組織のリーダーを支援し、経営幹部とのコミュニケーションを推進するためのモデルを設計する</li> <li>プロダクト管理組織の能力と属性を比較する</li> </ul>	<p>ビジネス能力をサービス・カテゴリとオファリングにマッピングする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーション計画をサービスに整合させ、リソース／スキルのギャップを特定する</li> <li>ガバナンス計画を調整し、実行のギャップを埋める</li> </ul> <p><b>サービスの成果と顧客指標を評価する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の設計を最適化する</li> <li>導入リスクを軽減するため、詳細を定義してビジネス環境の変化に容易に適應できるようにする</li> </ul>	<p>実現性の高い試験運用を選定し、成功基準を設定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>ビジネスのスキルと技術的なスキルを評価し、チームのコンピテンシを特定する</b></li> <li>サービス・チームの運営体制を構築する</li> </ul> <p><b>サポートと共有サービスのプランニングを整合させ、デリバリの取り組みを支援する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OKR (Objectives and Key Results: 目標と主要な結果) や KPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標) をチーム／サービスのレベルに落とし込んで展開する</li> <li>試験運用のためのガバナンスを確立し、必要に応じて修正する</li> </ul>	<p>投資モデルを評価し、主要な先行指標を採用して拡張する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>オペレーティング・モデルの変革計画、サービスのロードマップ、企業のチェンジ・マネジメント、コミュニケーション計画を含む戦略的計画を策定する</b></li> <li>プロダクト中心の新しい設計 (ガバナンス、組織文化、コミュニケーション) をサポートするために、企業や組織を進化させる</li> </ul> <p><b>進捗状況をモニタリングし、必要に応じて進化させる。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>KPI を修正し、実現した結果／価値を評価する</b></li> </ul>



Gartner のエグゼクティブ パートナーがお客様の目標達成を支援する方法の詳細については、[こちらからお問い合わせください。](#)

# CIO は戦略を策定するが、進化については全社的な責任として取り組む

## ✓ CIO の責任

**整合性：**施策の戦略的方向性を確立し、組織の事業目標との整合性を確保する。

**ガバナンス：**明確なポリシーを確立し、リスク・マネジメントとコンプライアンス・コントロールを実施し、ステークホルダーのガバナンス・フォーラムを監督し、データ・ガバナンスを適用、チェンジ・マネジメントの手順を定義する。

## 🧩 IT パートナー

**D&A (データ／アナリティクス) 施策のリーダー：**データ・ガバナンス、スチュワードシップ、アーキテクチャを監督することで、組織のデータがアクセス可能で高品質であることを保証する。

**CISO (最高情報セキュリティ責任者)：**AI システムのセキュリティとコンプライアンスを確保し、AI の導入に伴うリスクを管理する。

**エンタプライズ・アプリケーション統括責任者：**戦略、プロダクト、サービス・ポートフォリオを方向付ける。

**CTO (最高技術責任者) と I&O (インフラストラクチャ／オペレーション)：**組織のインフラストラクチャが、クラウド・プラットフォームからコンピューティング・リソースに至るまで、あらゆるテクノロジー施策を効果的にサポートすることを保証する。

## 🤝 ビジネス・パートナー

**CEO：**オペレーティング・モデルを進化させることによる企業レベルでの影響とリスクを理解する。

**CFO (最高財務責任者)：**FinOps を組織全体の中核的な優先事項として定着させ、全員が生成 AI ソリューションの財務的影響を理解できるようにする。

**CHRO (最高人事責任者)：**CIO と協力して、人材とスキルセットを確保する。

📄 **備考：**CDAO (最高データ／アナリティクス責任者) の役職を設置していない組織では、CIO が直接リーダーシップを担うか、D&A を担当する他の幹部と協力する場合がある。



# データ、アナリティクス、AI をどのように活用すれば、より高いビジネス価値を生み出せるか



49%

ステークホルダーが D&A (データ／アナリティクス) の価値を追跡できるように、ビジネス成果のドライバー指標を確立している D&A 施策のリーダー



26%

AI-Ready なデータ基盤を整備し、ビジネス成果が 26% 向上した組織



2027 年までに

75%

自社の AI 推進に欠かせない戦略的パートナーとしての地位を確立できずに、C レベル幹部としての地位を失う D&A 施策のリーダー



## CIO から Gartner に寄せられた質問：

1. 先進的な企業は、データ、アナリティクス、AI への投資が実際に及ぼすビジネスへの影響を、ステークホルダーが明確に追跡できるようにするため、どのように対応しているのか
2. AI-Ready なデータ基盤に投資することで、ビジネス成果が目に見えて向上することを示す根拠は何か
3. 2027 年までに、D&A リーダーが自社の AI への取り組みで自らを重要な戦略的パートナーとして位置付けることができない場合に、どのような影響があると予想されるか



「Gartner の支援で、データ資産を効率よく管理し、データを活用してインサイトを獲得し、より大きなビジョンの達成に向けて考え方を磨くことができました」

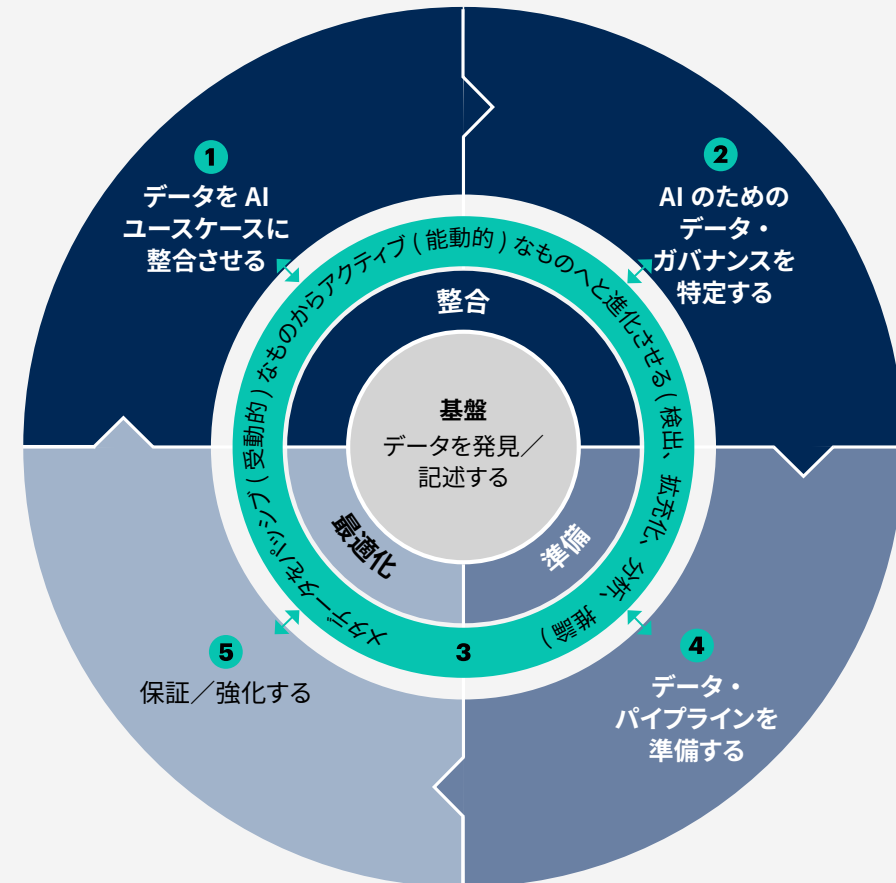
John Antony, Chief Data and Insights Officer, Environment Protection Authority, Victoria (ビクトリア州環境保護局)

# データをユースケースに 整合させ、適格性を評価し、 適切なガバナンスを示す ことで、AI 要件を満たす “AI-Ready なデータ”である ことを証明する

AI はデータによって駆動します。しかし、データが良質でなければ、期待されるビジネス価値は AI から生まれません。現在、AI-Ready なデータを持っていない、あるいは持っているかどうか把握できていない組織の割合は 65% に上ります。

データが AI-Ready であることを証明する鍵は、データが利用目的 ( ユースケース ) に適していることを示すことです。データは、対象となるユースケースを代表し、あらゆるパターン ( エラー / 外れ値 / 予期せぬ出現も含む ) を捉え、AI モデルの学習に必要な事象を含んでいる必要があります。

データを確実に AI-Ready にするための 5 つのステップ



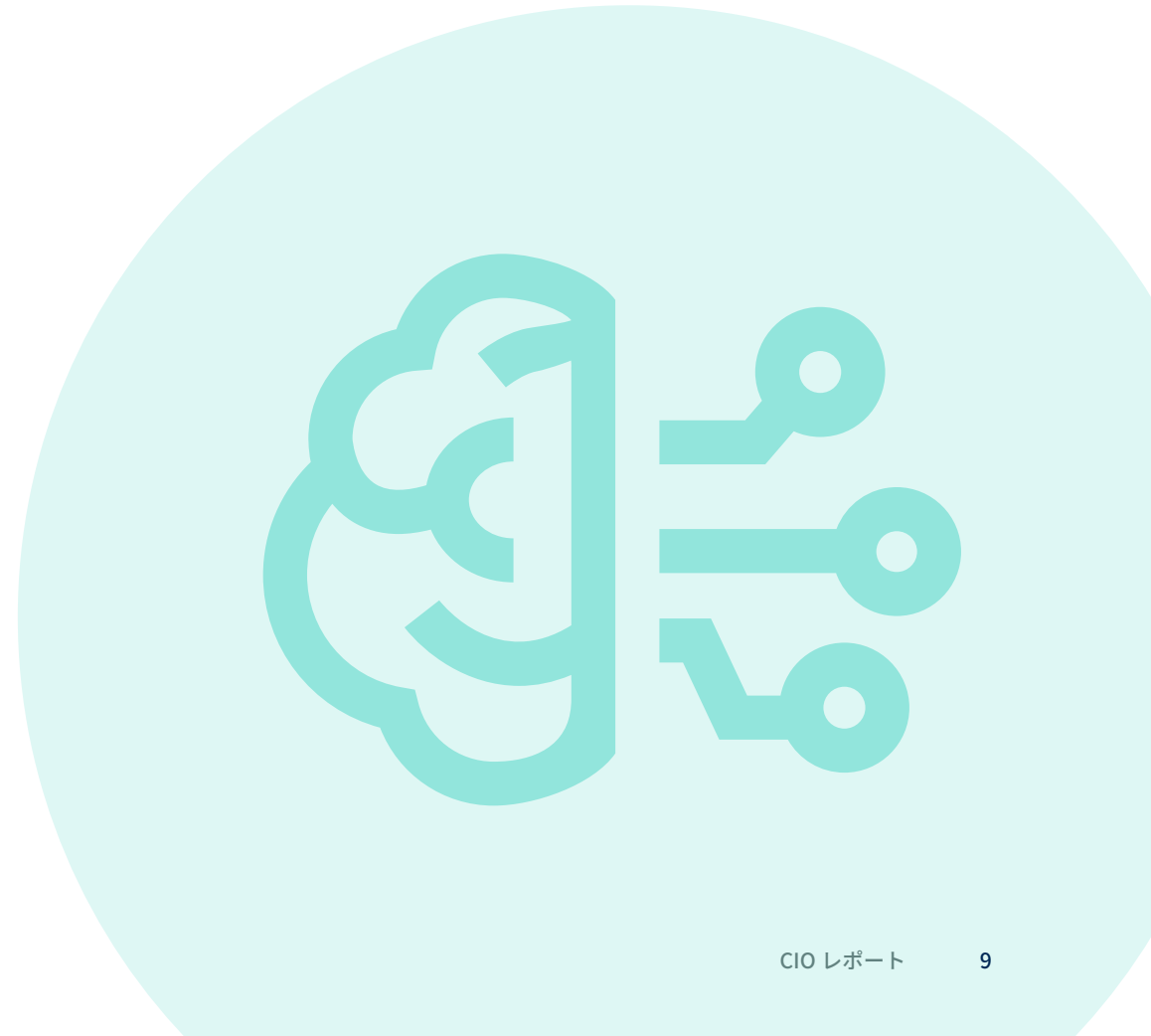
出典 : Gartner



## データをユースケースに整合させ、 適格性を評価し、適切なガバナンスを 示すことで、AI 要件を満たす “AI-Ready な データ” であることを証明する ( 続き )

Gartner は、データを確実に AI-Ready にするために、以下の 5 つのステップを推奨しています。

- 1. データをユースケースに整合させる：**自社の AI ユースケースをサポートするために、どのデータ要素を選ぶべきかを特定する。適切なデータがない場合は、外部データの取得や別の AI ユースケースの検討も視野に入れる
- 2. AI のためのデータ・ガバナンスを特定する：**AI プロダクトの違法または非倫理的な使用に伴うリスクを防止／軽減する
- 3. メタデータをパッシブ ( 受動的 ) なものからアクティブ ( 能動的 ) なものへと進化させる：**メタデータ管理の優れたプラクティスからインテリジェンスを構築し、継続的な反復の改善と自動化を、その他のさまざまな AI-Ready なデータ施策にも波及させる
- 4. データ・パイプラインを準備する：**ユースケースに必要なデータ要素を特定し、データ・ガバナンス要件も明確化すると、D&A ( データ／アナリティクス ) リーダーはデータの準備を開始できる
- 5. 保証／強化する：**入力データの最適なテストと検証を準備／実施し、最適な AI モデルを構築する





# アクション・プランの例：Gartner のエグゼクティブ パートナーと CIO の連携によるビジネス価値の向上

ステップ	1 D&A (データ/アナリティクス) 戦略を策定する	2 オペレーティング・モデルを確立し、発展させる	3 数値化できる価値と成果を追求する	4 組織文化を醸成し、ガバナンスを管理する	5 テクノロジーと能力を進化させる
期待される成果	効果的な基盤を構築し、ビジネス成果をもたらす、近代的で実行可能な D&A 戦略	エコシステム、デリバリ・モデル、アーキテクチャを定義するオペレーティング・モデル	D&A 投資、プロダクト、サービスの価値に基づくポートフォリオ	データ・ドリブンな組織文化とチェンジ・マネジメントのプラクティス	継続的な改善による D&A の成熟度向上
アクション	<p><b>主要なビジネス優先課題とビジネス価値の実現方法を理解する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>データ、アナリティクス、AI を重要な企業資産として位置付ける</li> <li>これらの資産の管理方法を確立する</li> </ul> <p><b>組織全体の重要なパートナーとの関係を構築する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>データ資産の収益化、活用、ガバナンスの機会を特定する</li> </ul>	<p>能力、ガバナンス、組織文化などのギャップを見つける。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>役割とコンピテンシを特定する。ハイブリッド型の組織モデルを構築する</li> <li>事業部門と IT 部門にわたって、ステークホルダーのデータ/AI リテラシーを育成する</li> </ul> <p><b>ガバナンスと展開のための設計を最適化する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>さまざまな D&amp;A ユースケースに対応するアーキテクチャのフレームワークを設計する</li> </ul>	<p>価値と実現可能性に基づいて投資ポートフォリオを優先順位付けし、結果を追跡する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス成果に基づいてポートフォリオを評価し、改善点を特定し、メッセージングを洗練させる</li> </ul> <p><b>開発とデリバリーを加速させるフレームワーク、手法、ツールを採用する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>能力、プラットフォーム、エコシステムを反復的かつ漸進的に構築するアプローチを設計する</li> <li>AI チェンジ・マネジメント計画を策定する</li> </ul>	<p><b>データ・ドリブンな組織文化に移行するための、説得力のあるビジョンと変革の根拠を明確化する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>データ・リテラシーに対する意識を高め、全社的なビジョンを策定する</li> </ul> <p><b>組織文化の変革を加速させる。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い職務を対象としたデータ・リテラシーのカリキュラムを作成する。ガバナンスを追跡する方法を確立する</li> </ul>	<p>評価指標とフィードバックを追跡する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成熟度評価により、改善すべき領域を特定する</li> <li>ガバナンスの意思決定、ポリシー、基準を、ビジネス成果に照らして評価する</li> </ul> <p><b>D&amp;A 戦略を継続的に再評価する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>必要に応じて改善に取り組む。軌道修正や将来的な反復のため、市場動向をレビューし、同業他社に対するベンチマーク評価を実施する</li> </ul>



Gartner のエグゼクティブ パートナーがお客様の目標達成を支援する方法の詳細については、[こちらからお問い合わせください。](#)



# CIO は、目指すビジネス成果の実現に向けて、D&A ( データ / アナリティクス ) 施策のリーダーと緊密に連携すべきである

## CIO の責任

**連携：**CDAO ( 最高データ / アナリティクス責任者 ) などの D&A を担当するリーダーとの連携体制を構築して、各役割の責任を明確化する。

**協力：**D&A リーダーと、テクノロジーのトレンド / インフラ / プラットフォーム / ツールに関して協働する。

**ガバナンス：**D&A のガバナンス・リーダーとともに、データ変換と品質、ビジネス・ルール、D&A の基準に取り組む。

## IT パートナー

**D&A 施策のリーダー：**データ・ドリブンな能力と AI の能力を、CEO をはじめとするリーダーの戦略的ビジネス課題として位置付ける。

**調達統括責任者：**テクノロジー・ベンダーや外部サービス・プロバイダーを特定して評価し、選定する。

**CISO ( 最高情報セキュリティ責任者 )：**D&A がビジネス全体の戦略に与える影響を理解する。

## ビジネス・パートナー

**CEO：**D&A がビジネス全体の戦略に与える影響を理解する。

**CFO ( 最高財務責任者 )：**リソースの最適な配分のため、D&A 施策のリーダーや CIO と連携して、D&A や AI への投資プロセスを近代化する。



**備考：**CDAO の役職を設置していない組織では、CIO が直接リーダーシップを担うか、D&A を担当する他の幹部と協力する場合がある。



# アプリケーション・ポートフォリオを いかに効果的に近代化するか



59%

技術的課題やビジネス適合の不足がある組織内のアプリケーション（時代遅れのテクノロジー、拡張性の制約、非効率的なワークフローなど）



56%

ワークロードの 60～80% をコア・システムで実行している組織



47%

今後 1 年間の重点課題として、「エンタプライズ・アプリケーションの統合、革新、近代化」を挙げている CIO / テクノロジー・エグゼクティブ



## CIO から Gartner に寄せられた質問：

1. エンタプライズ・アプリケーションから想定されたビジネス価値を実現する上で、共通の障壁は何か
2. 組織のワークロード実行の大半を、レガシーの基幹システムに依存している実態はどの程度か
3. デジタル変革を推進するために、次の年に向けて CIO やテクノロジー・リーダーの多くが優先している戦略的アジェンダは何か

“

「CIO には、テクノロジーという広大な海原で進むべき方向を導き、重要な意思決定に際してセカンド・オピニオンを提供するシンクタンクが必要となります。Gartner は、そのような頼れるシンクタンクです」

Hendry Huang, CIO and CISO, Inventec

# アプリケーション・ポートフォリオを近代化するための最適なアプローチを選ぶ

時間の経過とともに、アプリケーション・ポートフォリオは劣化し、ビジネスへの適合性、イノベーションのサポート力、俊敏性を失っていきます。その結果、コストが増大し、複雑でリスクの高いものになっていきます。

近代化への5つのアプローチは、効果、価値、コスト、リスク、影響の観点でそれぞれ異なります。また、目的も異なります。リーダーは5つすべてを評価した上で、自社が許容できるリスク、コスト、影響度の範囲で、課題を解決できるものを選択すべきです。

## 近代化のアプローチによる変更の範囲と能力

■ 側面を変更できる

アプリケーション・レイヤ	側面	リホスト	プラットフォーム再構築	再設計	リビルド	リプレース
機能	要件				■	■
	ビジネス・ロジック / UX				■	■
アーキテクチャ	構成			■	■	■
	カスタム・コード			■	■	■
テクノロジー	アプリケーション・プラットフォーム / データ管理		■	■	■	■
	インフラストラクチャ	■	■	■	■	■

出典：Gartner



## アプリケーション・ポートフォリオを近代化するための最適なアプローチを選ぶ ( 続き )

1. **リホスト (リフト・アンド・シフト)** : アプリケーションを再コンパイルしたり、アプリケーション・コードや機能を変更したりすることなく、別のインフラストラクチャへ再配置する
2. **プラットフォーム再構築 (リフト・アンド・リシェイプ)** : アプリケーションを新しい実行プラットフォームに移行する。互換性に関する変更は最小限に抑えられる
3. **再設計** : 既存のコードを再構築 / 最適化し、外部の動作を変更せずに技術的負債を削減し、非機能的属性と構造を改善する
4. **リビルド** : アプリケーションを書き直して再構築する。既存アプリケーションの範囲や仕様を維持しながら、同等の代替アプリケーションを新たに作り直す場合もある
5. **リプレース (ドロップ・アンド・ショップ)** : 既存アプリケーションを廃止し、新しい要件やニーズを考慮に入れて、COTS ( 商用オフ・ザ・シェルフ : 一般商用製品 ) または SaaS ソリューションに置き換える





# アクション・プランの例：Gartner のエグゼクティブ パートナーと CIO の連携によるアプリケーション・ポートフォリオの効果的な近代化

ステップ	1 評価する	2 査定する	3 優先順位付けする	4 実現する	5 レビュー／再調整する
期待される成果	アプリケーション戦略の評価と能力のギャップの特定	さまざまなアプリケーションの評価とビジネスケースの作成	重要な能力に貢献するアプリケーションを優先投資	アプリケーションの近代化とテクノロジーの移行	アプリケーションのリリースと影響の測定
アクション	<p>主要なビジネス優先課題とビジネス価値の実現方法を理解する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス目標と IT への影響を理解する。目標を達成する上でアプリケーションがどのように役立つかを見極める</li> </ul> <p>ビジネスのトレンドとアプリケーション・ポートフォリオへの影響を探る。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アプリケーションの能力がビジネス目標をどのようにサポートするかを評価し、最適な投資を特定する</li> </ul> <p>リソース</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社構築か購入か：エンタプライズ・アプリケーションにおける戦略の主要原則</li> </ul>	<p>エンタプライズ・アプリケーション／プロダクトに関する情報を収集する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスへの適合性、品質、コスト・プロファイルの指標に対する評価を決定する</li> <li>技術スタックとプラットフォームの情報を評価する。技術面の適合性とリスク指標の評価を決定する</li> </ul> <p>改善の機会を特定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスへの適合性と技術面の適合性に関する評価結果を用いて、現在のポートフォリオのリスクと機会を説明する</li> </ul>	<p>アプリケーション・ポートフォリオがどのようにビジネス能力をサポートするかを分析する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロダクト投資のロードマップを作成する際は、あらゆる要素を考慮する</li> <li>アプリケーション合理化グリッドを作成して、重複を特定する</li> <li>ビジネス主導で IT 資産を分析し、重要なビジネス能力を持つアプリケーションのみを近代化の対象として選定する</li> </ul>	<p>すべての能力にわたって、エンド・ツー・エンドのプロダクト・ライフサイクルを通じた近代化を推進する。</p> <p>管理可能な変更範囲を特定する。作業の割り当てにアジャイルな「継続的近代化」のアプローチを使用する</p> <p>全体的な近代化ロードマップに基づいてチームに作業を割り当てる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定期的なアジャイル・デリバリのサイクルを整合させ、頻繁に成果物を作成する</li> <li>徐々に近代化を積み上げていくことにより、近代化の範囲とリスクを管理する</li> </ul>	<p>段階的かつ緩やかに移行する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>測定可能なビジネス成果を文書化し、状況に即した適切な展開であることを証明する</li> </ul> <p>能力成熟度モデルに照らして、アプリケーション近代化のプラクティスをベンチマークする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最適化と革新を継続的に推進する</li> </ul>



Gartner のエグゼクティブ パートナーがお客様の目標達成を支援する方法の詳細については、[こちらからお問い合わせください。](#)



# CIO は戦略的なアプリケーション近代化をサポートする必要がある

## CIO の責任

**支援する：**戦略的ビジネスのイノベーションを推進するため、経営陣に対してエグゼクティブ・レベルのサポートとコラボレーションを提供する。

**ツールを提供する：**ビジネス・パートナーにデータ、ツール、インフラストラクチャを提供し、デジタル能力の構築を後押しする。

**権限を付与する：**ガバナンスを適応させ、デリバリ・チームの自律的な活動を支援／調整する。

## IT パートナー

**エンタプライズ・アプリケーション統括責任者：**アプリケーション近代化に向けた明確な戦略的ビジョンを設定する。

**SWEL (ソフトウェア・エンジニアリング・リーダー)：**革新と継続的改善の組織文化を醸成することにより、技術的なリーダーシップを提供する。

**エンタプライズ・アーキテクチャ統括責任者：**アプリケーション近代化の取り組みで指針となるアーキテクチャの青写真を設計する。

**インフラストラクチャ／IT オペレーション統括責任者：**アプリケーション、ネットワーク、インフラストラクチャのパフォーマンス・モニタリングについて、戦略的パートナーシップによる日々の実行を統括する。

## ビジネス・パートナー

**CFO (最高財務責任者)：**アプリケーションの統合によって組織の支出がどのように削減されるかを理解する。

**CEO：**より多くのテクノロジー業務を IT 部門以外で遂行できるようにする、という CIO と経営陣の戦略をサポートする。



# コスト最適化を、短期的な支出削減から 戦略的な取り組みへどう転換するか



**26%** 全社レベルでコスト／価値／リスクの  
バランスを取りつつ、IT 予算を戦略的に  
管理できると自己評価している  
CIO / テクノロジ・エグゼクティブ



**9.3%** 世界の IT 支出は、2025 年に  
5.74 兆ドルに達すると予想される  
(前年比で 9.3% 増加)



**65%** 2028 年まで、戦略的なコスト最適化を継続的に  
推進する CIO は、組織のミッションへの戦略的  
貢献を高める上で、他の CIO に比べて 65% 高い  
成功を収める



## CIO から Gartner に寄せられた質問：

1. 成長とイノベーションを牽引する施策へリソースを再配分し、IT 投資を全社目標に整合させながら価値を最大化する方法は
2. コスト最適化は不要な支出を減らし財務の健全性を高める。2020 年代半ばまで、世界の IT 投資は前年比でどのように変化していくと予想されるか
3. 効率的なコスト管理は、デジタル時代の競争力維持に不可欠な DX 投資を可能にする。2028 年まで、CIO はコスト最適化戦略を継続的に洗練させることで、どのようなメリットを得ることができるか

“

「私にとって、Gartner は一流の参謀長のような存在です。リサーチやビジネスケースは、根拠のある意思決定を行い、取締役会に効果的にプレゼンテーションする上で大いに役立っています。ベスト・プラクティスにもアクセスでき、また予算や契約に関するフィードバックも得られ、成長と成果につながっています」

Heidi Hollenbeck, CIO and COO,  
Toastmasters International ( トーストマスターズ・インターナショナル )

出典：Gartner

# 戦略的コスト最適化を 導入する

戦略的コスト最適化は、支出削減と混同されがちです。支出削減は、場合によっては必要ではあるものの、短期的なキャッシュフローの問題に対する受け身かつ持続性のない対策にすぎません。一方、戦略的コスト最適化は、コストを積極的に削減して節約を実現し、現在のリソースのパフォーマンスを向上させ、節約した資金をビジネス成果に再投資するか、組織の適正規模化を図ることを目的としています。

戦略的コスト最適化には3つの柱があります。

- 1. コスト削減：**価値を生み出さないコストを能動的かつ計画的に見直し削減し、節約した資金を価値創出に充てる
- 2. パフォーマンスの向上：**リソースの優先順位と配分を見直し、ITの効率性と生産性を高める。既存のリソースを最適化して、より高い水準で業務を遂行できるようにし、最終的には既存のリソースでより多くの成果を実現することを目指す
- 3. ビジネス成果への投資：**戦略的なビジネス成果を達成し、企業に長期的な価値を生み出す新しい能力に投資する

## 戦略的コスト最適化の3つの規律

### 戦略的な IT コスト最適化



出典：Gartner



# アクション・プランの例：Gartner のエグゼクティブ パートナーと CIO の連携による戦略的で効果的なコスト最適化プログラムの策定

ステップ	1 ベースラインを確立する	2 機会を特定する	3 導入する	4 制度化する	5 モニタリング/改善する
期待される成果	IT 支出のベースラインと財務の明確化	最適化の注力領域とベンダー評価基準の特定	実証された節減効果と短期的な成果に基づく、組織の合意形成の獲得	IT コスト最適化のメリットの実現と、主要な支出削減指標の評価	継続的コスト削減に向けた反復プロセスの導入
アクション	<p>総 IT コストを把握し、IT ベースケースを作成する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資を分析し、ベースライン測定を実施する</li> <li>目標を達成するための行動ステップを定義する。成熟した IT コスト最適化と BuySmart のマインドセットに対する賛同を得て、レビュー計画を策定する</li> </ul> <p><b>投資戦略とリソース配分を決定する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>効率を向上させるための手法を特定し、<b>現在のコスト最適化戦略を見直し、進捗をモニタリング/測定するための計画を立てる</b></li> </ul>	<p>メリットを実現するための目標、追跡、アプローチを確立する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特に IT がコストを管理できる、またはコストに影響を与える場面で、<b>コスト最適化の機会を特定する</b></li> </ul> <p><b>ベンダー契約を再検討し、ビジネス・ニーズとの整合性を確保する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーのサブカテゴリの合理化計画により、短期的な成果を実現し、複雑さを軽減する</li> </ul>	<p>IT コスト最適化施策を監督するプログラム・オフィスを設置する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>当初のベースラインからの進捗を示す</b></li> <li>成功を最適化するため、生産的な協働を促進する</li> <li>IT がコストに影響を与える機会を特定する。総保有コスト (TCO) を可視化し経営陣に示す。実現性のないプロジェクトを中止する</li> </ul> <p><b>取締役会向けに説得力のあるプレゼンテーションを作成する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>侵害のリスクを軽減するため、IT 部門と協力して堅牢なセキュリティとリスク・レビューを構築する</li> <li>インフラストラクチャの統合、中央集権化、合理化により、短期間で成果を上げる。IT コストと主要なコスト要因を把握する</li> <li>アプリケーション・サポートの水準を見直す。レビューと優先順位付けの調整を行う</li> </ul>	<p>現在の IT プロジェクトからのメリットを確認する。実現性のないプロジェクトを中止する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT コスト最適化計画を再検討する。全施策のアクションと結果を継続レビューする運用を確立する</li> </ul> <p><b>期待に応えていない施策を見直す。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>段階的に投資し、想定した成果を実現する</li> <li><b>IT コスト最適化プログラムを実施しなかった場合の予算と支出を示す報告書を作成する</b></li> </ul>	<p>すべての重点領域を再検討する。ベースラインの結果と提供された価値を再評価する。進捗とベースラインを比較する。成功事例を共有して、ステークホルダーの賛同を得る。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>短期的な成果を積み上げる。複数のステークホルダー/IT スタッフからアイデアを集める。IT の運用コスト基盤を引き下げするための持続可能な戦略を策定する</b></li> <li>プロセスの改善、事業再編、イノベーションを IT が後押しできる余地を検討する</li> </ul> <p><b>アナリティクスを活用してインサイトを導き、クラウドのコスト管理を最適化する。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的ポートフォリオ管理により新たな機会を特定し、IT 投資を<b>ビジネス価値の提供</b>に集中させる</li> </ul>



Gartner のエグゼクティブ パートナーがお客様の目標達成を支援する方法の詳細については、[こちらからお問い合わせください。](#)



# CIO は、IT コスト最適化を主導するとともに、IT 以外のコスト最適化のためにビジネス部門と提携する必要がある

## CIO の責任

**協働：**財務／オペレーション・リーダーと連携する。

**主導：**IT コスト最適化の取り組みを主導する。ミッションと目標を組織全体に伝達する。

**コミュニケーション：**目標に照らして実現した IT パフォーマンスと得られた教訓を主要なステークホルダーと共有する。

## IT パートナー

**エンタプライズ・アプリケーション統括責任者：**最適化計画に関して意見を提供し、策定を支援する。

**インフラストラクチャ統括責任者：**社内 IT コストの大半を占めるインフラストラクチャ／プラットフォーム／データ・システムを最適化する。

**エンタプライズ・アーキテクチャ統括責任者：**IT 投資をビジネス目標に整合させ、テクノロジーの効果的な活用を確保する。

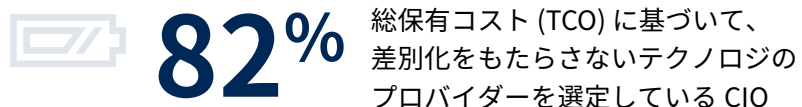
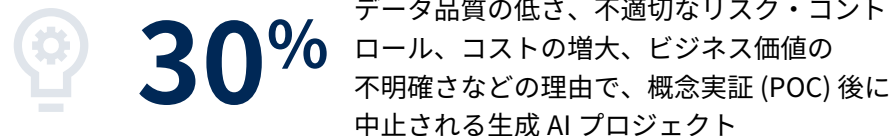
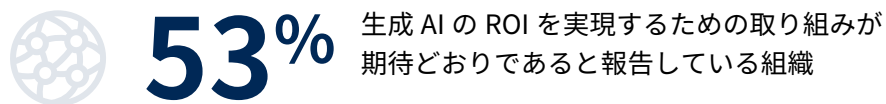
**IT 調達統括責任者：**ベンダー関係の管理、構築、交渉を担う。

## ビジネス・パートナー

**CFO (最高財務責任者)：**CIO と連携して、全社支出を最適化し、全社横断でテクノロジーを活用してすべてのコストを最適化する。IT 予算にとどまらないコスト最適化を推進する。

**CxO / 事業部門リーダー：**CIO と連携して、テクノロジーが新たな収益源を増やす方法や現行ビジネスモデルを拡張する方法を特定する。

# テクノロジー投資からの継続的な価値を どう実現するか



出典：Gartner

## CIO から Gartner に寄せられた質問：

1. 多くの CIO は、AI やサイバーセキュリティなどで IT 予算／投資の拡大を見込んでいる。生成 AI 投資の ROI は、どの程度期待どおりに実現しているのか
2. テクノロジー投資、特に AI がもたらすビジネス・インパクトに対する期待が最高潮に達している。生成 AI 施策の 3 分の 1 近くが概念実証段階で停滞し、中止されている主な障壁は何か
3. IT 以外の事業部門でも大規模なテクノロジー投資を継続しており、CIO はテクノロジー投資の全社的な調整役を果たさなければならないという圧力が高まっている。差別化をもたらさないテクノロジーのベンダー選定で、多くの CIO が最優先の判断基準にしているものは何か

“

「どの CIO も、コスト削減と価値提供の両立に悩んでいる。Gartner は、単なるコスト削減の仕組みにとどまらず、異なる見方や選択肢を提供するための能力やツールを CIO に提供してくれた」

Melanie Evans, Chief Information Officer, Ventia

# IT のビジネス価値を実証する

多くの CIO は、IT や IT 投資がもたらすビジネス価値を十分に測定／伝達できていません。結果として、IT 部門は経営陣からコスト・センターと見なされるようになり、予算削減を余儀なくされ、資金調達を困難にし IT 部門をビジネス・パートナーへと昇格することができなくなります。

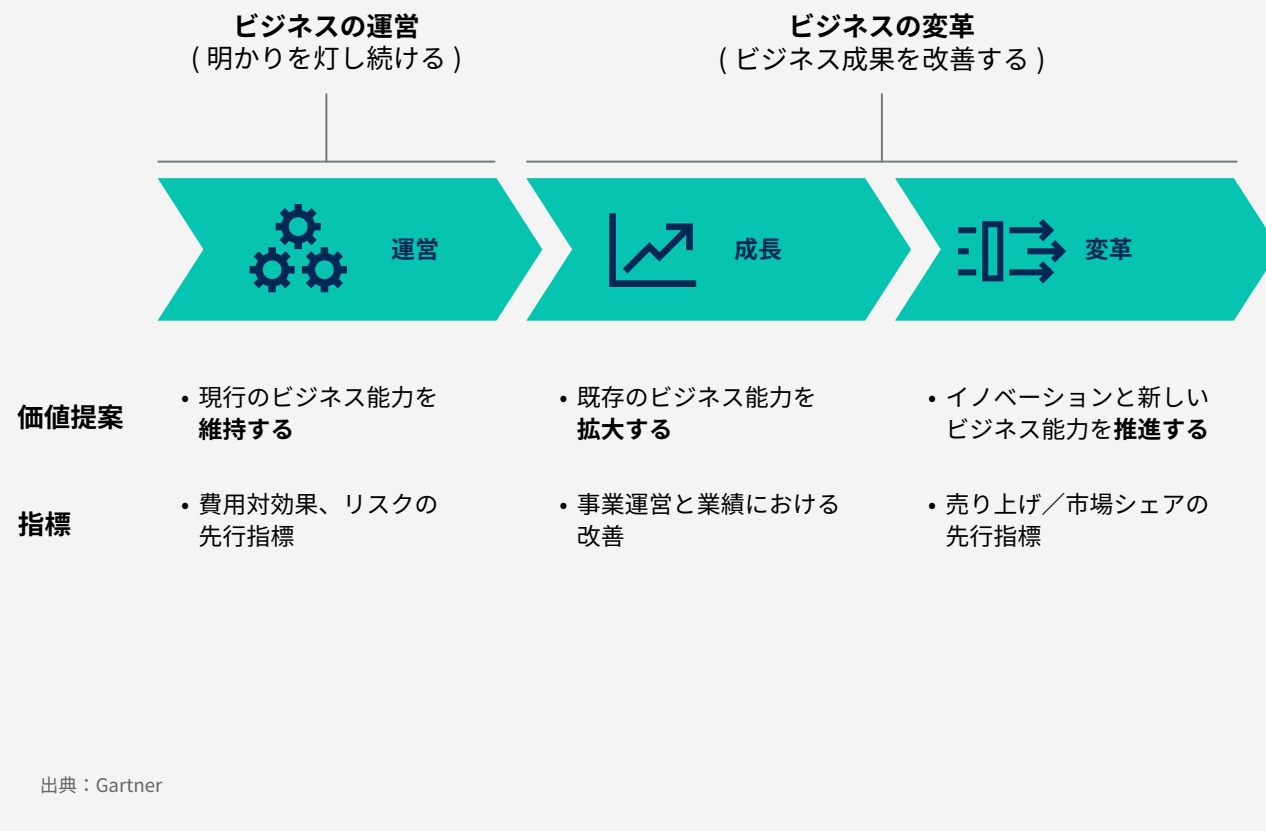
一方で、IT 活動をビジネス成果の観点から語れる CIO は、IT の重要性とビジネス・インパクトを伝える上で有利な立場に立つことができます。

IT のコストだけでなく価値をよりよく伝えるために、CIO は次の 3 つの重要な質問に答えられる必要があります。

1. ステークホルダーは何に価値を置いているのか
2. IT 価値のストーリーをどう構築するか
3. IT 価値をどう効果的に伝えるか

これらに備えることで、CIO は IT に関する対話を、技術的な投入と成果の議論から、「ステークホルダーのビジネス優先課題に対して、IT が実際の価値をどのように提供しているか」という議論へと引き上げることができます。

## 運営と変革の両方の面から価値のストーリーを語る





# アクション・プランの例：Gartner のエグゼクティブ パートナーと CIO の連携による新しいテクノロジーの効果的な導入

ステップ	1 ビジネス優先課題を把握する	2 投資を優先順位付けする	3 資金を確保する	4 価値実現を追跡する	5 ステークホルダーへ価値を伝達する
期待される成果	企業の成果を支える期待されるビジネス能力の実現に向けた明確なロードマップ	テクノロジー投資ポートフォリオと企業成果の整合	プロジェクト／プロダクトに投資するための予算や専用資金の確保	IT コスト最適化のメリットの実現と、主要な支出削減指標の評価	継続的コスト削減に向けた反復プロセスの導入
アクション	<p>主要なビジネス優先課題を把握し、テクノロジー資産がどのように価値を提供するかを理解する。ガバナンス計画を策定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーを企業の重要資産として位置付ける。全体的なビジネス成果への影響を発信する</li> <li>主要なステークホルダーとのパートナーシップを構築し、資金と経営陣の支援を確保する</li> </ul> <p>ベースライン／成熟度評価を確立し、施策の範囲を定義する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>能力、ガバナンス、組織文化、プロセス、テクノロジーにおけるギャップを特定し、導入の成功に向けた推進要因を特定する</li> </ul>	<p>価値と実現可能性に基づいてポートフォリオを優先順位付けする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材、プロセス、テクノロジーにわたるビジネス能力の健全性を評価し、ビジネス能力のパフォーマンスの透明性を提供する</li> <li>バリュー・ストリームに優先順位を付け、ビジネス成果を達成するために最も重要な能力ギャップを特定する</li> </ul>	<p>IT 予算を提示し、防御する。</p> <p>テクノロジー支出がビジネス優先課題にどのように整合するかについて、財務上の透明性を確保する</p> <p>説得力のあるビジネスケースを作成する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>追加投資を既存または新規のビジネス能力に結び付ける</li> </ul>	<p>ビジネス成果に対するポートフォリオの影響を評価する。改善点を特定する。優先順位を見直し、価値を伝える。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>チェンジ・マネジメント計画を策定する。組織文化の変革を実施／管理する</li> </ul> <p>指標を追跡／評価する。改善のためのフィードバックを求める。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成熟度評価を再び実施し、ガバナンスを評価する。改善の余地がある領域を特定する</li> <li>信頼できる変更推進者と連携して、企業全体でプロダクト投資の影響を追跡する</li> </ul>	<p>テクノロジーの現在のパフォーマンスと成果を、関連するステークホルダーに提示する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジー投資が、望ましいビジネス成果の維持や向上にどのように貢献するかについて、ストーリーを構築する</li> <li>主要な KPI でそのストーリーを裏づける</li> </ul>



Gartner のエグゼクティブ パートナーがお客様の目標達成を支援する方法の詳細については、[こちらからお問い合わせください。](#)



# CIO は、新しいテクノロジー施策を導入するために戦略的に思考しなければならない

## CIO の責任

**IT 戦略：**KPI を推進するための具体的なテクノロジー施策を特定する。

**ビジネスに対する洞察力：**全社のビジネス戦略を理解し、それを支える賢明な投資判断を行う。

**連携とコミュニケーション：**施策と成果に対してパートナーから賛同を得る。

## IT パートナー

**D&A (データ／アナリティクス) 施策のリーダー：**厳しい市場環境で、新たな成長機会と効率化の源泉を見出し、成果を上げる。

**CISO (最高情報セキュリティ責任者)：**ビジネス戦略とリスク許容度を把握する。ビジネス目標に沿ったセキュリティ投資を選定する。

**I&O (インフラストラクチャ／オペレーション) リーダー：**オペレーション上の短期的なメリットを提供し、長期的な成長を可能にする。クラウド、プラットフォーム、エンドユーザー・コンピューティング、サービス管理への投資を管理する。

**エンタプライズ・アーキテクチャ統括責任者：**組織の目標を、テクノロジー戦略とアーキテクチャの将来像に落とし込む。

## ビジネス・パートナー

**CEO：**テクノロジー投資の指針となるビジネス目標を定義する。

**CHRO (最高人事責任者)：**CIO が主要テクノロジーの導入と維持に必要なリソースとスキルセットを確実に利用できるようにする。

# エキスパートによる ガイダンス、ツール、 同業他社との交流、 イベントを通じて、 ビジネス価値を創出

## → Gartner for CIOs の 詳細情報



### Gartner エキスパートによるガイダンス

#### 継続的なリーダーシップの育成

CIO リーダーシップに関するインサイトが提供される  
主要な領域：

- 技術および経営スキルを向上し、同僚との関係を構築し、人材と組織文化を育む
- 業界横断的なコンテンツにおけるインサイトを得る
- CIO とシートホルダー (CISO や CDAO など) 間で、役割別の限定的なコンテンツを共有する

#### 優れたビジネス・パートナーとなる

部門横断型のインサイトを提供：

- ビジネスの価値と戦略
- 未来の働き方、リスク対応戦略、チェンジ・マネジメント

#### テクノロジー関連のインサイトによって躍進する

- 最新のテクノロジー・トレンドを常に把握する
- 実践的なアドバイスと意思決定ツールを活用する



### 同業他社との交流

Gartner の貴重な CIO ネットワークを通じて他の業界リーダーと 1 対 1 でつながり、お客様主導の協議やアンケート調査に参加できます。テクノロジーの評価やレビューにもアクセスできます。



### 参加型のコンファレンス

Gartner IT Symposium/Xpo™ や Gartner CIO Leadership Forum において、メンバー限定の有益なセッションに参加したり、同業他社や Gartner エキスパートとつながる機会を多く得たりすることができます。



### Daily Security Briefing

セキュリティと脅威に関する最新のニュースをまとめたワールドクラス・レベルの情報は、さまざまな業界を網羅しており、定評のあるニュース・ソースの記事の要約によって、緊急ニュースを常に把握できます。



### 意思決定支援ツール

主要な施策を加速させ、ビジネス成果の向上を促すことで戦略を実行へと転換させる、下記のような Gartner ツールを利用できます。

- Gartner Digital Execution Scorecard™
- Rapid Digital Execution Scorecard
- Accelerators for CIOs
- Interactive Priorities Navigator
- IT Score for CIOs
- IT Budget Benchmark



### 注目すべきツール

#### Gartner Digital Execution Scorecard™

業界に合わせてカスタマイズできるフレームワークで、デジタル化の実行状況を評価し、全社的な進捗を継続的に測定できます。

#### CIO Initiative Accelerator

ベスト・プラクティスやケーススタディなど、実践しやすいステップ・バイ・ステップのガイド体験で、重要な優先課題を解決し、戦略的目標やイノベーション目標を達成できます。

# Gartner

## Gartner のコンファレンス に参加して、IT 戦略を前進 させましょう

絶え間ない破壊的な混乱の時代において、CIO の役割は急速に進化しています。CIO は、デジタル・ビジネスモデルを加速させ、未来の働き方を実現し、ビジネスの成長を促進するために、Cレベルの幹部層と協力し、IT 部門の役割を超えて IT をリードし、自らの影響力を拡大する必要があります。

Gartner の CIO 向けコンファレンスでは、重要な優先課題の解決に役立つ、ワールドクラスのインサイトを入手できます。



### ぜひご参加ください

コンファレンス・カレンダーで、ご自身に最適なコンファレンスを今すぐ確認できます。

→ [カレンダーを確認する](#)



## 数字で見る Gartner コンファレンスの実績

### 46 万件以上

顧客企業との年間 46 万件以上のやりとりから得た情報に基づいてキュレーションされたアジェンダ

### 2,500 人以上

専門的な調査サービスやオンサイトでの個別コンサルティングを提供している、ビジネス・アンド・テクノロジー・インサイトのエキスパート

### 6 万人以上

全世界のビジネス/テクノロジー・プロフェッショナルの年間参加者数

### 1,000 社以上

テクノロジーの最前線にいるソリューション・プロバイダー

# Connect With Us

Gartner は、経営幹部およびそのチームに対し、実行可能かつ客観的なビジネスおよびテクノロジーのインサイトを提供します。Gartner のエキスパートによるガイダンスやツールは、組織の重要な課題について、迅速で優れた意思決定と大きな成果の創出を可能にします。

[Gartner のサービスに関するお問い合わせ](#)

## CIO を成功に導くガートナーのサービス

[gartner.co.jp/ja/information-technology](https://gartner.co.jp/ja/information-technology)

最新のインサイトをご確認ください



Gartner のコンファレンスにご参加ください

[コンファレンスの最新情報を見る](#)