

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 164

競争力を高めるためのレガシー・インフラの モダナイゼーション:取締役会の役割

革新的な文化、市場投入のスピード、顧客志向、組織のアジリティは、イノベーションに関する役員会での会話の中心です。ただし、これらの議論は、イノベーションイニシアチブの実現への技術的な障害にも対処する必要があります。

「Innovation or Die (革新しなければ死ぬ)」という言葉の由来は不明確です。しかし、それは35年以上前にピーター・ドラッカーのある古典的な本で有名になりました。その中で彼は、起業家は「変化を標準として、また健全なものとしてとらえ…(中略)常に変化を求め、変化に対応し、それを機会として活用する」と書いています¹。今日のビジネスの現実を考えれば、この言葉は時代を超越したもので、市場でのアジリティの重要性を示しています。

取締役会メンバーと経営幹部を対象とした最近のグローバル調査の結果によると、破壊的イノベーションの急速なスピードは、今後10年間における組織のリスク問題の上

位にランクされています。将来に自信を持って直面するには、取締役は、会社のレガシーインフラストラクチャが、新興市場の機会、競争上の脅威、顧客の要求に迅速かつ継続的に対応する組織の有効性をどの程度可能にするか、または制約するかを理解する必要があります。

革新的な文化を支える側面は数多くありますが、技術的負債(後述)は、組織全体に革新的な文化を浸透させる上で大きな障害となり得ます²。多くの既存企業は、絶えず変化する期待に応えるために、ビジネスモデル、プロセス、システムを適応させる上で、市場の要求がこれまで以上に高いレベルの回復力を求める中、手ごわい課題に直面しています。

組織はIT予算の平均31%を費やし、技術的負債の管理に平均21%のリソースを投資しています。

¹ Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, ピーター・F・ドラッカー著、ニューヨーク：ハーパー&ロウ、1985年。

² Executive Perspectives on Top Risks for 2023 and 2032, Protiviti, December 2022 : <https://www.protiviti.com/us-en/survey/executive-perspectives-top-risks-2023-and-2032>

長期的な価値創造の原動力となるイノベーションを実現するために、情報技術 (IT) 組織がどのようにレガシーインフラストラクチャをデジタル時代に移行させているかを理解するため、プロティビティは1,000人以上の最高情報責任者、最高技術責任者、情報セキュリティ最高責任者、その他の技術リーダーに対して世界的な調査を実施しました³。

以下はその結果です。

- 過半数の組織(79%)が、イノベーション目標を明確に定義している。これは、イノベーションの計画とマインドセットが必要不可欠であるとトップによって認識されていることを示すポジティブな指標である。全体として、54%が明確なイノベーション戦略を持ち、41%が策定中である。しかし、ほとんどの組織では、完全に練り上げられた行動可能な戦略に対して、達成しようとする目標が観念的なものでしかない可能性がある。
- イノベーション・リーダーが技術とビジネスニーズのギャップをうまく埋めていると回答した回答者はわずか29%だった。このことは、イノベーションの目標がビジネスとどのように整合しているかを理解するために、より多くの研究が必要であることを示唆している。
- 組織はIT予算の平均31%を費やし、技術的負債の管理に平均21%のリソースを投資している。技術的負債とは、短期的には容易に導入可能だが、長期的には全体として最適なソリューションではないレガシーシステムやアプリケーションソリューションの蓄積によって引き起こされる、追加的な手直しのコストと規模のことである。その結果、維持やサポートが困難なレガシーインフラストラクチャが生まれる。技術的負債がイノベーション能力に与える影響については、調査回答者の69%が中程

度以上の影響と評価している。

- イノベーションに関わる規制やコンプライアンス要件、セキュリティリスクの増大に対する普遍的な懸念に加え、調査回答者は、インフラ、イノベーション投資の正当性、組織構造(チームとプロセス)に対するガバナンスの欠如も指摘している。イノベーションを妨げているスキル・ギャップのトップ5は、デザイン思考、ソリューション・アーキテクチャー、企業のアジリティ、技術的知識、戦略的思考であった。
- 回答者の82%が、新技術の導入に伴う漏洩、データ損失、不適切な管理、アクセス管理の不備などのセキュリティリスクについて、中程度以上の懸念を抱いていると指摘している。

なぜ取締役会はこの調査結果に注目するべきなのでしょう。新たな技術、ビジネスモデルの破壊、そして企業の成功にはアジリティと回復力が重要であるという普遍的な認識が支配する環境において、イノベーションは戦略的に必須です。残念ながら、技術的負債が、新たな市場機会への組織の対応を遅らせ、デジタルの世界での競争力を阻害するようなレベルまで「蓄積」されると、革新的な文化の浸透を試みる努力は挫折してしまいます。

取締役にとって重要なことは、技術的負債がイノベーションの目標と戦略に与える影響を理解することです。技術的負債は、金銭的負債に例えられます。負債に対処しなければ、技術が進化するにつれて「利子」が蓄積され、将来の開発にさらなる努力が必要となります。債務の「返済」コストがより困難で高額になるにつれ、企業が年間IT予算のかなりの部分を負債の管理に充てるようになるのは当然です。

技術的負債は、金銭的負債に例えられます。負債に対処しなければ、技術が進化するにつれて「利子」が蓄積され、将来の開発にさらなる努力が必要となります。

³ The Innovation vs. Technical Debt Tug of War, Protiviti, March 2023: <https://www.protiviti.com/us-en/global-technology-executive-survey>

前述の調査は、アジリティを高め、企業のイノベーションと変革の旅を長期にわたって成功裏に持続させるための行動を呼びかけています。主なハイライトは以下の通りです。

レガシー・アプリケーションのモダナイゼーション。蓄積された技術的負債に対処することで、ビジネスとITシステムの効率化を推進し、サービスを合理化します。また、コア・アプリケーションをクラウドに移動することでインフラ・コストを削減します。そして、顧客体験の充実のために革新能力を向上させ、製品とサービスをデジタル化し、意思決定に情報を提供することによって、“born digital (デジタル生まれ)”のプレーヤーと競争します。

以下のとおり、技術的負債を軽減するために、戦術的アプローチがいくつかあります。

- **グリーンフィールドの創出** — 新製品や新市場をサポートするために、最新の技術を活用し新しいインフラを一から構築することで、デジタルの白紙状態からスタートする機会を見出す組織もあるだろう。もちろん、これでは既存の企業の技術的負債に対処できる可能性は低い。
- **リングフェンスによる隔離** — 場合によっては、特に廃止が予定されたインフラや、これらがサポートするビジネスプロセスについて、技術的負債を他の運用環境から分離することができる。
- **保全と保護** — 安定したインフラには、システムの周囲にサービス・レイヤーを構築するのが適切なアプローチかもしれない。問題のあるシステムの必然的なアップグレードや買い替えを先延ばしにすることで、企業は効果的な解決策を計画するための時間を確保できる。

- **簡素化と合理化** — 機会が許す限り技術を合理化することで、企業はいくつかの形の技術的負債に対処することができる。このアプローチは、合併や買収を通じて成長した組織に最適である。

- **大規模化** — 組織によっては、既存システムの入替の過程を利用して、より最新のインフラにアップグレードすることで、技術的負債を積極的に減らすことができるかもしれない。このオプションは高い成果を得られる可能性がある一方で、それに伴うリスクも慎重に考慮する必要がある。

- **段階的なアップグレードと交換** — このアプローチは、リスクを考慮した段階的なアップグレードや新しい技術プラットフォームへの変換を通じて、技術的負債を長期的に削減する移行経路を示す。たとえば、望ましい未来状態への変換をサポートするために、一時的な「足場」となる並列インフラを構築することが必要になるかもしれない。

上記のアプローチは、組織の技術的負債の現状、既存のドキュメンテーション、制度に関する知識、リスク選好度、利用可能なリソースに依存します。これらは相互に排他的ではなく、異なるシステムや要件に対応するために組み合わせることができます。例えば、クラウド・ソリューションは、将来の技術的負債を防ぐと同時に、メンテナンス負担の一部をクラウド・サービス・プロバイダーに転嫁するのに役立ちます。

迅速な対応と強力なオペレーション・レジリエンスによるアジリティの向上。事業継続、災害復旧、技術復旧、サイバーレジリエンス、サードパーティの資産管理など、既存の領域を横断してレジリエンスを構築し、組織が障害や危機、その他の脅威に迅速に対応できるようにします。

技術的負債を軽減するための戦術的アプローチは、組織の技術的負債の現状、既存のドキュメンテーション、制度に関する知識、リスク選好度、利用可能なリソースに依存します。

先端技術プラットフォームと能力の出現の活用。 ビジネス・アプリケーションを構築・実行するための新しいプラットフォームとアーキテクチャを活用することで、データへのより良いアクセスを可能にし、柔軟性と市場投入までの時間を短縮し、差別化された体験を提供するためのデジタル機能をサポートします。プロセスの自動化を進め、人工知能(AI)、機械学習、拡張現実(AR)、仮想現実(VR)などの先進技術を導入し、既存のプロセスを再構築することで、労働力とコストの必然的な変化から生じるリスクを軽減します。

顧客エンゲージメントの最大化。 ユーザーや消費者の体験(ポジティブとネガティブの両方)に焦点を当て、現代的で革新的なオペレーティング・モデルを通じて対話を促進します。洞察に満ちた顧客分析と十分に高度なユーザー分析とAIに基づく意思決定によって、ビジネスを成功に導く可能性が高くなります。

イノベーション活動におけるサイバーセキュリティとデータプライバシーの優先(但し、ボトルネックを回避)。 適切なサイバー・ハイジーンは、セキュリティリスクを管理し、ビジネス・サービスの回復力を維持するための基盤です。企業は効果的なサイバーセキュリティフレームワークの力を活用し、イノベーションを減速させることなくサイバーリスクを軽減すべきです。また、グリーンフィールドクラウド環境などの新しいツールを使用して企業の価値を高める機会

を探す必要があります。

そのために、リスクを管理し、機密データの収集、保存、保護、処理、および使用に関して適用される法的および規制上のデータプライバシー要件を遵守しながら、ユーザーアクセスの最大速度を確保するために、IDおよびアクセス管理のバランスを維持するプラクティスの導入を検討します。

人材と才能の維持。 顧客体験に当てる焦点は、組織の人材や才能にまで及ぶべきです。重要な人材を維持するには、長期的に従事させ続ける努力が必要です。だからこそ、組織が財務の健全性を維持することに注力する中で、人材と企業文化維持の支持者が意思決定のテーブルにつくべきです。

取締役は、イノベーションの目標と戦略について議論する際に、上記の行動への呼びかけを考慮すべきです。顧客、従業員、その他の利害関係者の声に耳を傾けることで、企業は技術的負債の問題を特定し、インフラのモダナイゼーションの取り組みに優先順位をつけることができます。取締役会の観点からは、業務効率の改善やビジネスモデルの調整を制限することによって、組織の競争力を著しく阻害するような事態に至らないように、重要なイノベーションに対する制約に迅速に取り組むことが極めて重要です。

顧客、従業員、その他の利害関係者の声に耳を傾けることで、企業は技術的負債の問題を特定し、インフラのモダナイゼーションに優先順位をつけることができます。

取締役会の考慮事項

以下は、会社の業務に内在するリスクに基づいて、取締役会が検討すべきいくつかの検討事項です。

- 取締役会は、組織のイノベーション戦略、文化、プロセスに満足しているか。イノベーション投資に関する議論は、コスト、利益、期待される投資回収が含まれているか。取締役会の議題には、戦略の成果、投資対効果、会社の

イノベーション能力の有効性の全容を伝える適切な関連指標の検討を含めて、イノベーションについて議論するための十分な時間が割り当てられているか。

- 組織は、市場機会と顕在化しつつあるリスクを時系列的に認識し、戦略やそれを支える技術インフラを適時に調整することで、その機会を活用し、リスクに耐え、あるいはリスクを克服するのに十分なアジリティと適応性を備えているか。顧客やサプライヤーとのやり取りから得た

データを通じて学習し、得られた教訓をプロセス、製品、サービス、ビジネスモデルの改善につなげる能力を持っているか。

- 取締役会と経営幹部は、組織の技術的債務の程度と性質を可視化できているか。技術的負債のリスクとコストを軽減するための実行可能なロードマップはあるか。技術的負債が継続的かつ能動的に管理され、効果的なトレードオフの意思決定が行われるよう、積極的なガバナンスが行われているか。これらの質問のいずれかに「ノー」と答えた場合、その理由は何か。

プロテビティの支援

ビジネスと連携した技術ソリューションとオペレーションに対する需要の高まりは、IT部門に対するパフォーマンスの期待を高めています。プロテビティは、技術的負債を解消し、将来の状態や新たな要件をサポートするために、コア技術のイノベーションとモダナイゼーションを支援します。私たちは、企業がテクノロジーをモダナイゼーションし、IT運用の効率、アジリティ、レジリエンスを向上させることを支援しています。

プロテビティについて

プロテビティは、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、85を超える拠点で、プロテ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、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。プロテビティは、米国フォーチュン誌の2023年働きがいのある会社ベスト100に選出され、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。プロテビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。