

kyndryl.

# 明日への備えの パラドックス

2024年版 Kyndryl Readiness Report

## キンドリル会長兼最高経営責任者（CEO）からのご挨拶

今回初となるKyndryl Readiness Report「明日への備えのパラドックス」において、私たちは、AIを活用したデジタルビジネスプラットフォームである「Kyndryl Bridge」から得られた独自のインサイトと、3,200名の企業経営幹部層に対する調査データを組み合わせました。この新たなレポートを作成した目的は、「現在および将来の非常に大きな課題と機会に対処するにあたって自社のITインフラはどの程度準備が整っているか」、および「テクノロジーが自社の成長にどのように役立っているのか、あるいは妨げになっているのか」について経営幹部層の見解を聞くためでした。

調査結果は、技術的な準備について、ビジネスリーダーの間で認識のパラドックス（矛盾）があることを示唆しています。リーダーの90%が「自社のITインフラを信頼しており、最高水準にあると考える」としながら、「ITインフラが将来のリスクに備えているものだと考える」と回答したのは39%に過ぎないことが明らかになったのです。調査ではまた、94%のリーダーがテクノロジーのモダナイゼーションを企業の優先事項の上位に挙げていますが、Kyndryl Bridgeのデータによれば、ミッションクリティカルなITインフラの44%がサポートの終了（EOL）に近づいています。しかも、これはほんの一例に過ぎません。

私たちはまた、大半の企業が「テクノロジーへの備え」と同様に「人材への備え」を重視する必要があると結論付けました。すなわち、従業員にスキル習得のためのトレーニングを受けてもらい、新しいツールやシステムを自社のカルチャーやビジネス目標と調和させなければならないのです。

複雑に絡み合ったシステムが、グローバル経済の原動力となり、金融取引における何十、何百兆ドルもの送金や、オンライン販売の注文、保険請求の処理、受取人への社会保険の給付などを実現しています。企業や政府は、このようなテクノロジーの設計・導入・運用方法を熟知し、データを自由かつ安全に移動させることができる、信頼性の高い専門家を必要としています。世界屈指のITインフラストラクチャーサービスプロバイダーであるキンドリルにとっては、これが日常業務です。私たちはまた、お客様のためにIT資産を運用する中で蓄積している業務データをベースに、膨大な数の人々が活用する各種システムの適合性について独自のインサイトを持ち合わせています。

このKyndryl Readiness Reportの中で、示唆に富むインサイトを共有できることをうれしく思います。今後も、キンドリルのお客様、各業界のリーダーや政策立案者の皆様と協力して、創造的なソリューションの構築に取り組み、今日のニーズに対応しながら将来の可能性に備えていく所存です。



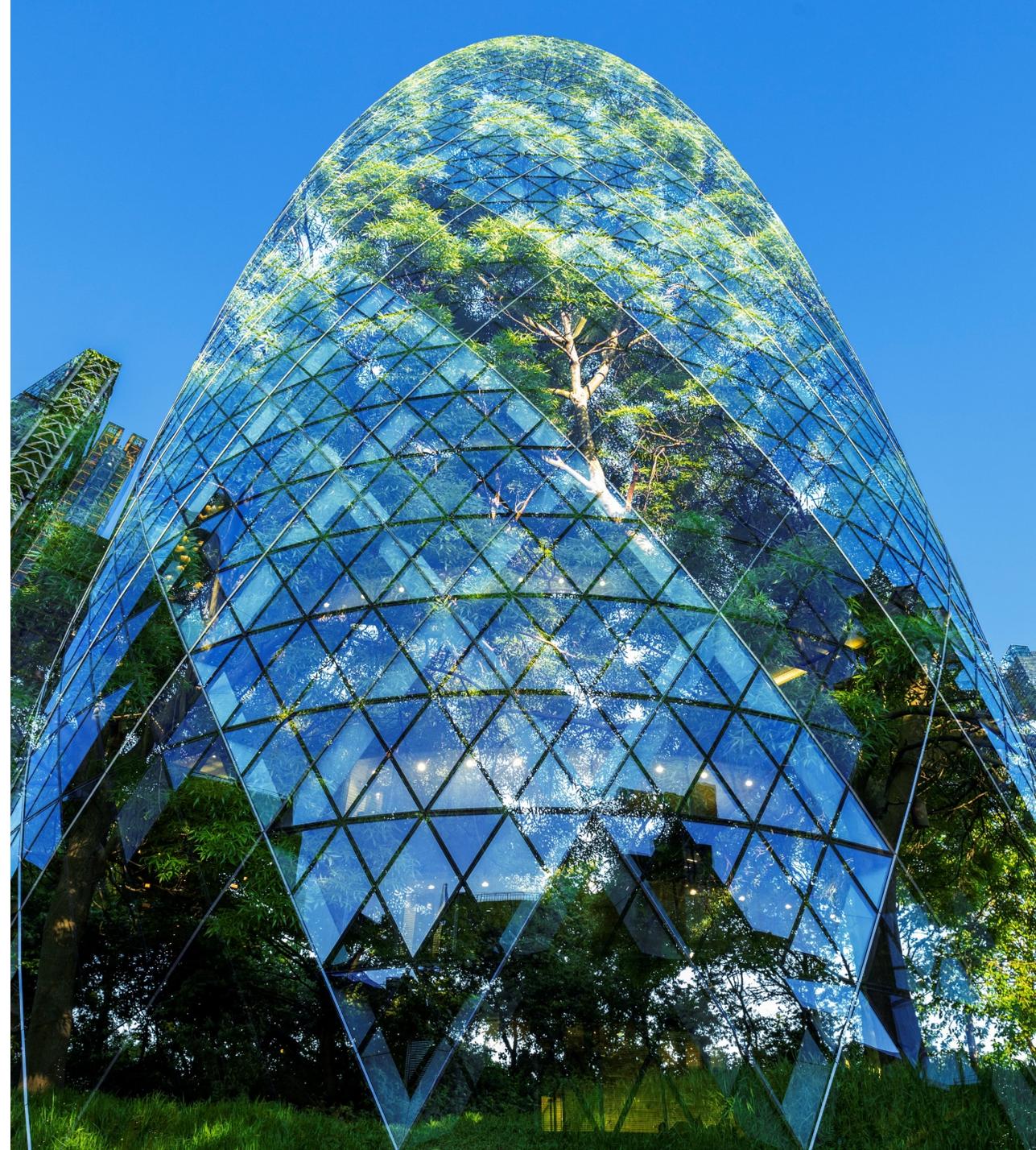
**マーティン・シュローター**  
会長兼最高経営責任者

# はじめに

不安定なマクロ経済学的・地政学的状況によって不確実性が増大する中、新たなテクノロジーが加速度的に進化しており、世界各国のリーダーにとって厳しい状況が生まれています。リーダーの大半は、イノベーションを実現して自社の将来性を確保することと、効率化を推進し企業としての基本的な約束を実現することのバランスをとりながら、手探りで変革を進めています。

ビジネスリーダーとITリーダーがともに認識しているのは、このような手探りの変革を最適化する上で、IT資産が重要な役割を果たすということです。この状況を背景に、キンドリルは17の市場で経営層に対する調査を実施し、何が進歩を促進し、あるいは妨げているかについて、彼らの見解を探りました。これらの調査結果とキンドリルの専門家が提供したデータとインサイトにより、組織の「レディネス（準備、備え）」の整備に付随する複雑さや、複数の課題や妥協をダイナミックに対処することへのリーダーに対する要求が、調査結果とインサイトから浮き彫りになりました。

調査結果は、リーダーたちが課題への対処能力にある程度の自信を持っている一方、盲点があることや看過できない弱点があることを明らかにしています。この矛盾を認識し、その解決策を意思決定の中に組み込むビジネスリーダーやITリーダーこそが、短期的長期的双方の成功にも優位な立ち位置を築くでしょう。





## 浮き彫りになったパラドックス（矛盾）

Kyndryl Readiness Reportでは、ビジネスリーダーおよびITリーダーにおけるテクノロジーへの備えに対する矛盾に焦点を当てています。リーダーたちはテクノロジーに対する現在の状況に自信を示す一方、将来の課題に取り組むための準備に懸念を表明しています。

実に

90%

のリーダーは、自社のITインフラが最高水準だと自信を持っていますが

わずか

39%

のリーダーのみ、自社のITインフラは将来のリスク管理に対して準備ができていると回答しています

# 調査方法

Kyndryl Readiness Reportは、3,200名の経営幹部および上級意思決定者に対する調査データと、Kyndryl Bridgeのインサイトを組み合わせたものです。Kyndryl Bridgeは、AIを活用したキンドリルのオープン統合デジタルビジネスプラットフォームです。

## Kyndryl Bridgeについて

Kyndryl Bridgeは、業務データ、IP、組み込み型AIを使用して、企業のIT資産全体に対する可観測性を提供します。このプラットフォームは、現在までに1,200社以上の企業にご利用いただき、1カ月あたり560万件におよぶAIを活用したインサイトを提供しています。本レポート内のKyndryl Bridgeデータは、2024年7月～9月の3カ月間のローリング平均です。

Kyndryl Bridgeでは、以下の3つの側面からIT資産の状態を確認できます。

- **ベストプラクティス**：セキュリティおよびコンプライアンス双方の要件と、業界のベストプラクティスに沿っているかどうかを示すスコア
- **即応性**：自動的に解決したインシデント数（人の介入を必要とする事例との比較）
- **競争力**：耐用年数を過ぎたIT資産の総数

# 3,200人

## リーダーおよび上級意思決定者

Cレベルのビジネスリーダー（CEO、CFO）、Cレベルのテクノロジーリーダー（CIO、CTO）、シニアディレクターおよびビジネス・ユニット・リーダー。本サンプル中、回答者の50%はCレベルのエグゼクティブであり、50%は収益10億ドル規模の企業の代表者です。

# 17

## の市場

米国	ブラジル	スペイン	ドイツ	オランダ	オーストラリア
日本	メキシコ	フランス	イタリア	ルクセンブルク	中国
カナダ	英国	ベルギー	中東	インド	

# 25

## の業界（主要6業界を中心に）

銀行および金融	保険	その他（テクノロジー、小売、サービス業、自動車、行政など）
製造	医療	
通信	エネルギーおよび公益事業	

Edelman DXIが調査を実施しました。調査は、2024年7月1日～8月12日にわたり、インターネットと電話を通じて行われています。

# 6つの学び

01

リーダーたちはリスクに対する備えが整っていると感じておらず、さまざまな破壊や変化のスピードへの対応に苦慮しています

02

テクノロジーへの備えの矛盾：リーダーたちは自社のテクノロジーに自信を持っていますが、その準備には懸念を感じています。さらには、テクノロジーのサポート終了（EOL）という課題が差し迫っています

03

最新化されたITは、リスクを軽減する最良の手段ですが、ほとんどの企業でテクノロジーのモダナイゼーションはまだ初期段階にあります

04

複雑さや優先順位付けの思考停止によって、テクノロジーのモダナイゼーションが妨げられています

05

モダナイゼーションを加速するために少なからぬAI投資を行っているにもかかわらず、ROIはなかなか向上していません

06

テクノロジーのモダナイゼーションに取り組む先駆者は、ビジネスとテクノロジーをうまく連携させることで投資利益率（ROI）を向上させ、将来に向けてより優れた準備を整えています

テクノロジーに備えるということは、人材に備えるということ：準備とは、企業のすべてを巻き込む継続的なプロセスであり、技術と同様に「人」も重要です。

kyndryl.

# 調査結果の 詳細



01

# リスクに対する 備え

# 01.

## リーダーたちはリスクに対する備えができていると感じておらず、さまざまな破壊や変化のスピードへの対応に苦慮しています

サイバー攻撃、規制の変化、気候変動、経済の不確実性、技術的進歩に乗り遅れないことなど、さまざまなリスクへ対応するためにCEOやCIO、CTOは夜も眠れないほどです。

CEOと、CIO/CTOの双方にとって、サイバー攻撃が最大の懸念事項ですが、CIOやCTOに比べて、CEOは外部からの逆風（経済、気候、地政学など）に強い懸念を抱いています。

リーダーが技術革新のスピードに遅れまいと苦慮する一方で、「準備」そのものの内容が刻々と変化しています。規制変更のスピードも大半の回答者にとっては課題であり、この傾向は特にルクセンブルク、フランス、オランダ、インド、オーストラリアで顕著です。

わずか

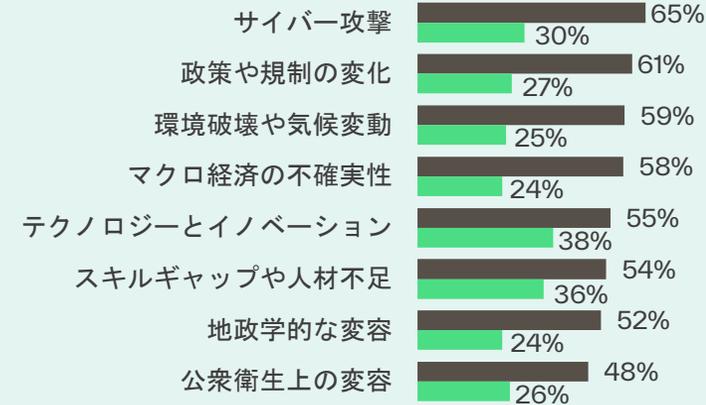
# 29%

のビジネスリーダーが外部リスク全体に対して準備ができていると感じています

リスクに対する備え

将来のリスクに対する懸念 vs. 準備

■ 懸念している ■ 準備ができている



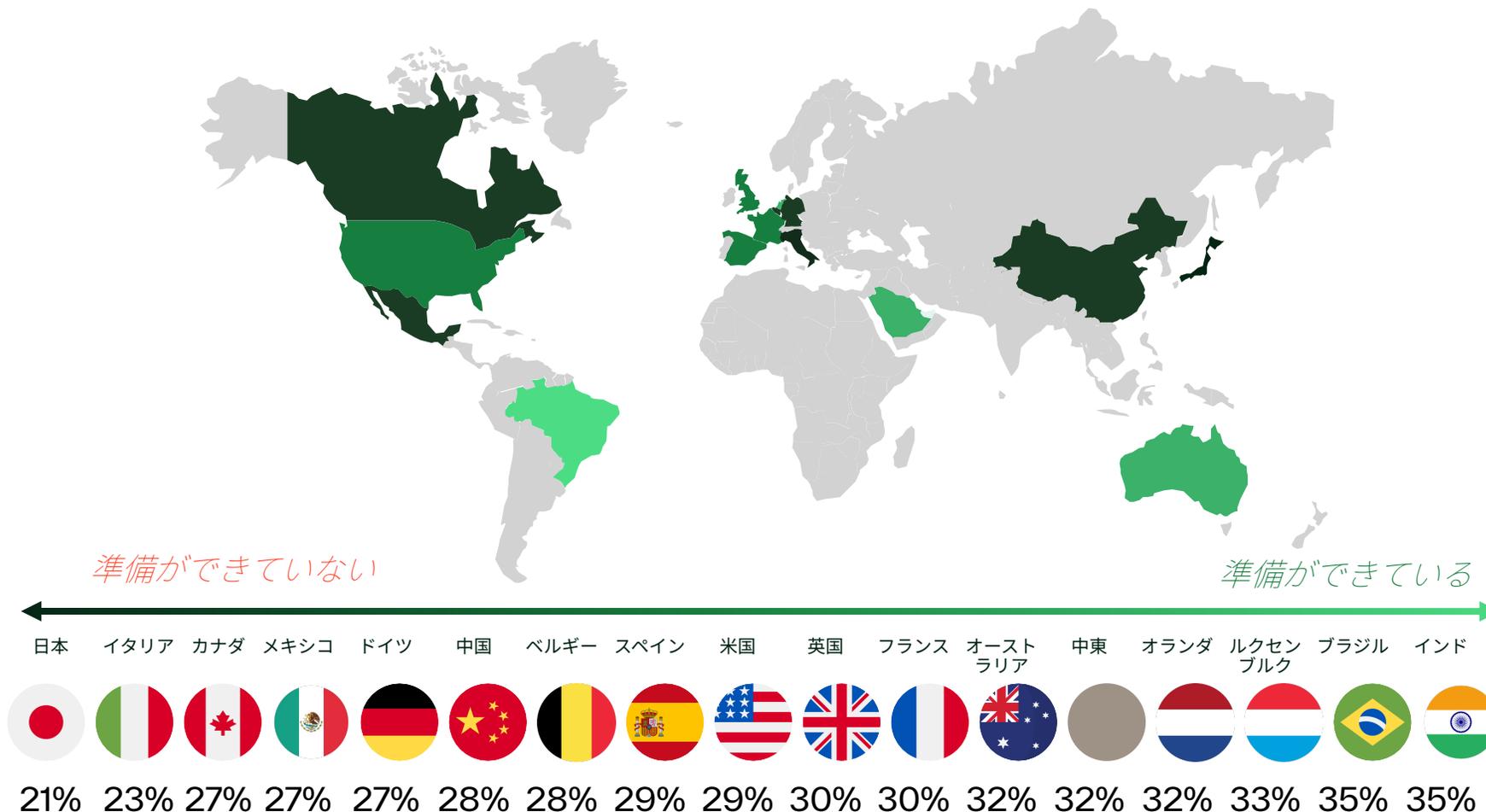
# 5人に3人 2人に1人

のビジネスリーダーは技術的進歩のスピードに遅れまいと苦慮しています

は、自国の政策や規制の変更スピードが速すぎると回答しました

日本とイタリアのリーダーは、最もリスクを感じています  
一方、ブラジルとインドは、準備ができているという回答が多くなりました

リスクに対する備え  
リスク全般に対する備えの平均 (%)



Q13：以下の外的なビジネスリスクを管理する上で、現在貴社ではどの程度準備ができていると思いますか？

調査：回答総数 (n=3,200)。うち、米国および日本 (n=300)、その他全市場 (n=200)。全業界の調査規模は (n=200) ~ (n=642)

# 01.

## すべての市場において、人材ギャップを克服するための備えは、経済などの外的要因への備えよりも整っています

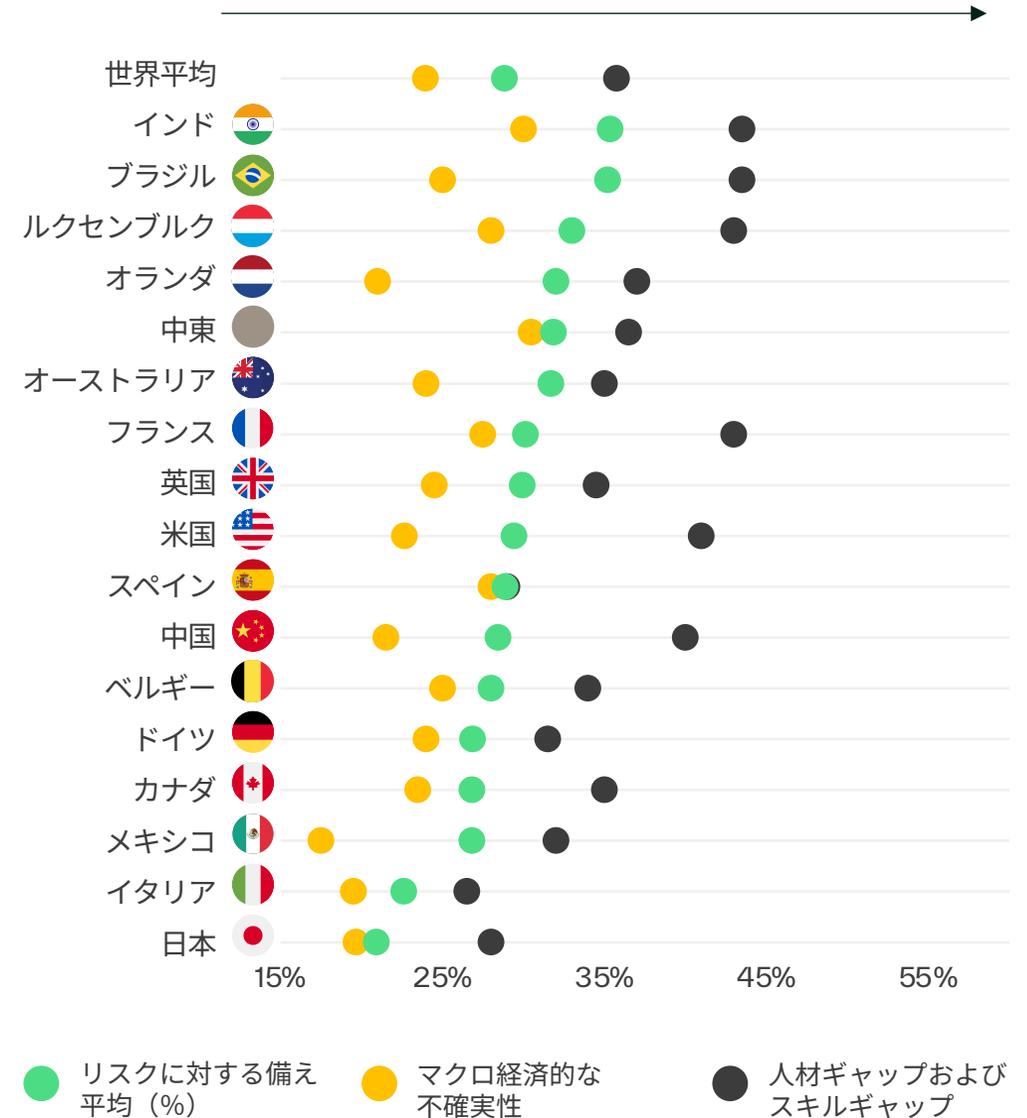
リスクに対する備えは、インドとブラジルを筆頭に、新興市場の方が整っています。

市場全体において、人材は、経済的な不確実性などの制御不能なリスクに比べて、準備ができているとリーダーが感じている分野です。

特にインド、ブラジル、米国、中国など多くの人口を擁する市場では、人材ギャップやスキルギャップを克服するための備えができているという回答が多くなっています。フランスも同様の傾向を示しています。日本とイタリアの人材への備えの低さは、リーダーが現地の人材プールについて懸念していることを示唆しています。

### リスクに対する備え

リスクに対する備え (市場別)

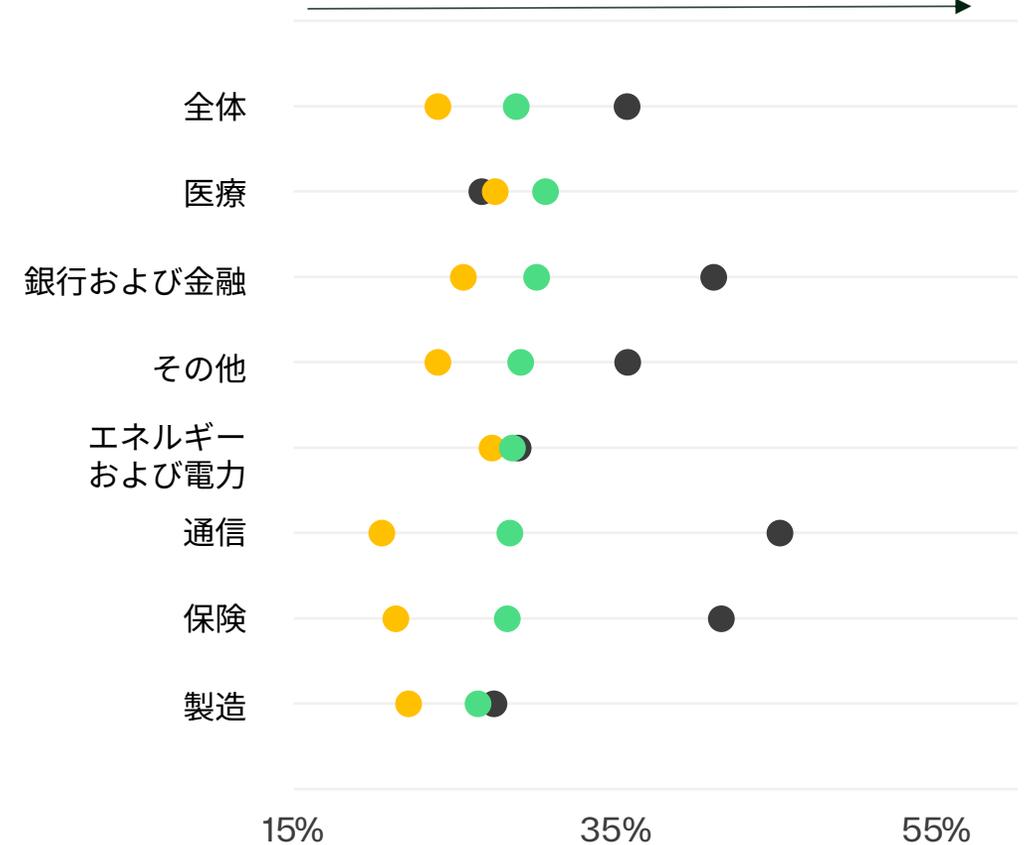


# エネルギーおよび電力、医療、製造は、スキルギャップに対する準備不足を報告しています

全体として、医療（31%）、銀行および金融（30%）のリーダーは、リスク対処への準備ができていると感じている一方、製造（26%）のリーダーは最も準備不足を感じています。

特に人材ギャップに対する準備不足を報告しているのは、エネルギーおよび電力、医療、製造です。通信、保険、銀行および金融は、外部のマクロ経済的な不確実性にリスクを感じている反面、人材ギャップに対処する準備はできていると感じています。

リスクに対する備え（業界別）



● リスクに対する備え平均 (%) ● マクロ経済的な不確実性 ● 人材ギャップおよびスキルギャップ

# 企業は複数のリスクに直面していますが、それらに対処する準備はできていません

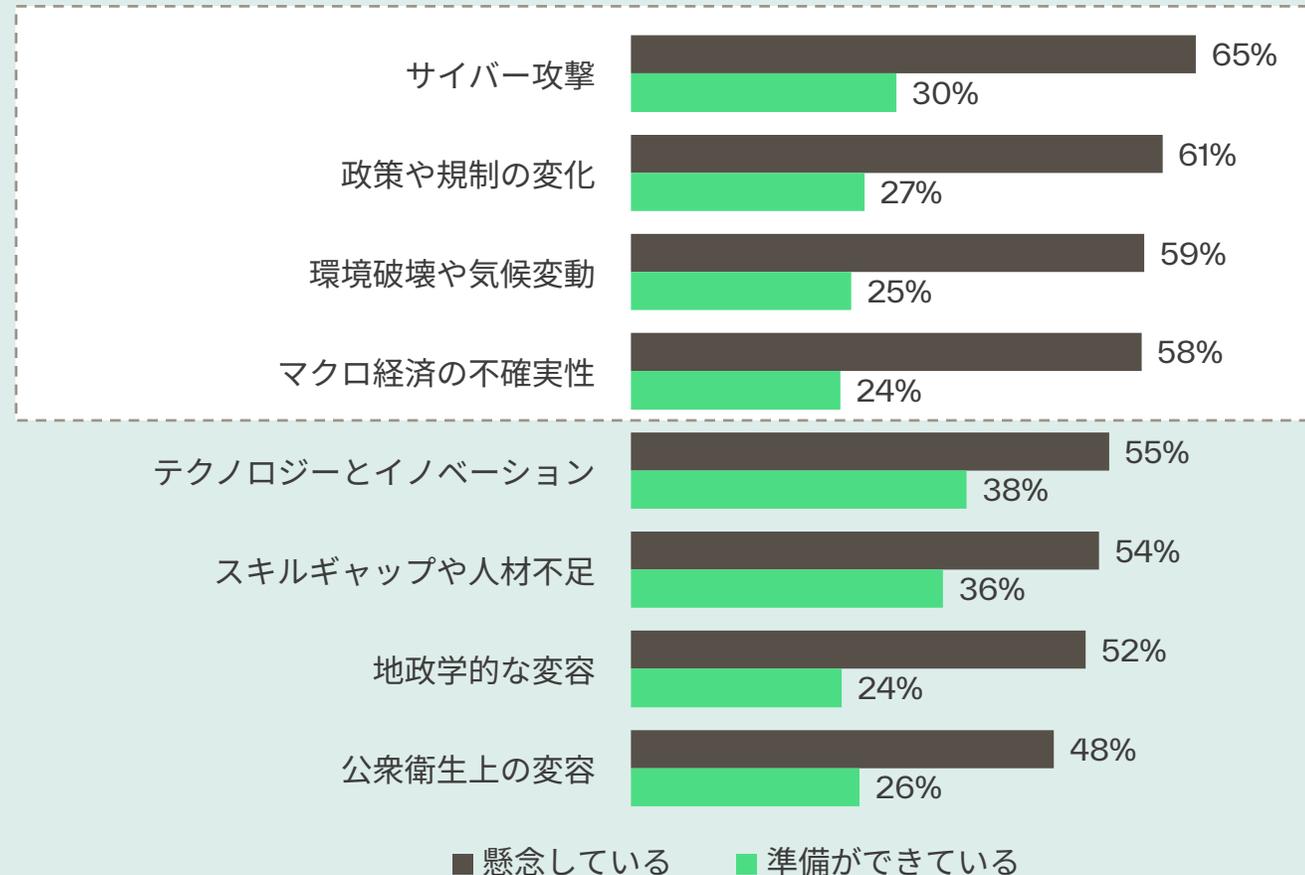
サイバー攻撃について「懸念している」割合は65%ですが、「準備ができています」はわずか30%です。

気候変動について「懸念している」割合は59%ですが、「準備ができています」はわずか25%です。

地政学的な変容について「懸念している」割合は52%ですが、「準備ができています」はわずか24%です。

## 懸念 vs. 準備のギャップ

リスク全般に関して、「懸念を感じている」と「完全に準備ができています」の割合



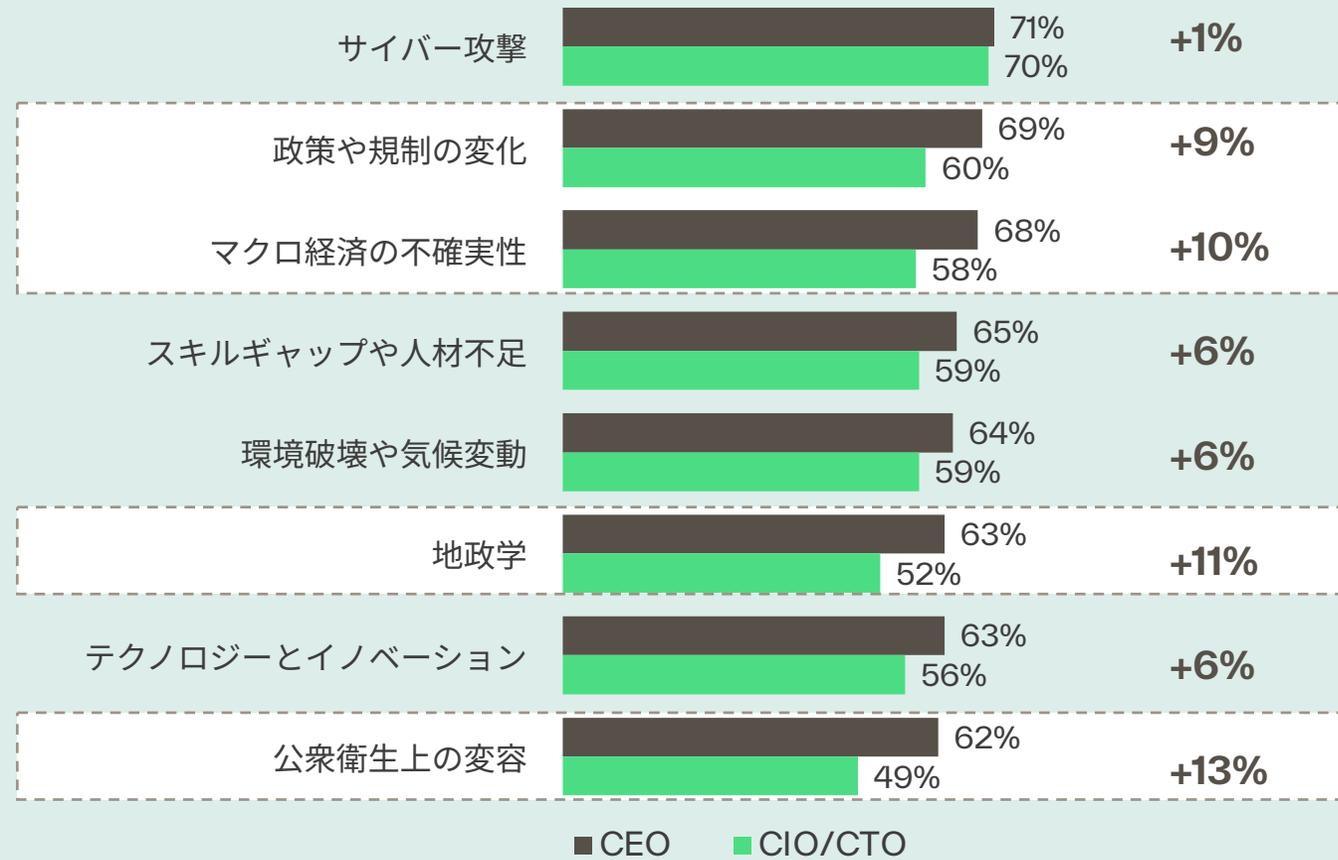
CIOやCTOに比べて、  
CEOは外的なリスク  
について懸念を  
抱いています

+9%

リスク全般において、CEOは  
他のリーダーと比べ、平均9%  
多くの懸念を抱いています

役職別のリスクに関する懸念事項  
(懸念している割合)

CEOと、CIO/CTO間の  
懸念のギャップ



Q12：貴社が直面する外的リスクについて総合的に考えた場合、以下のリスクそれぞれについてどの程度懸念していますか？Q13：以下の外的なビジネスリスクを管理する上で、現在貴社ではどの程度準備ができていますか？調査：回答総数（n=3,200）、CEO（n=291）、CIO/CTO（n=617）

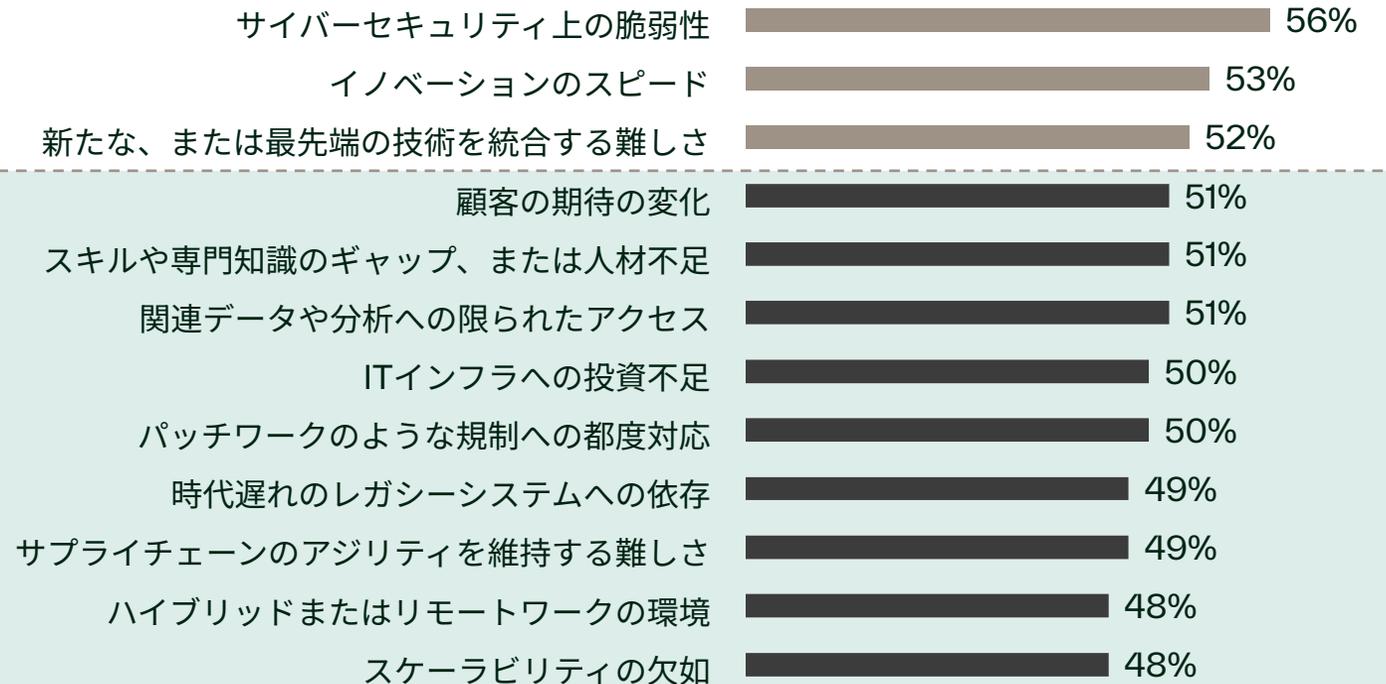
ビジネスリーダー  
はイノベーション  
のペースに苦慮して  
います

5人中3人

企業は技術的進歩の  
ペースに追いつくことに  
苦慮しています（62%が同意）

## ビジネスリスクへの対処における上位課題

「極めて重要な課題」と回答した割合



# 政策や規制が変更されるスピードも重要な課題です

テクノロジーモダナイゼーションについての課題

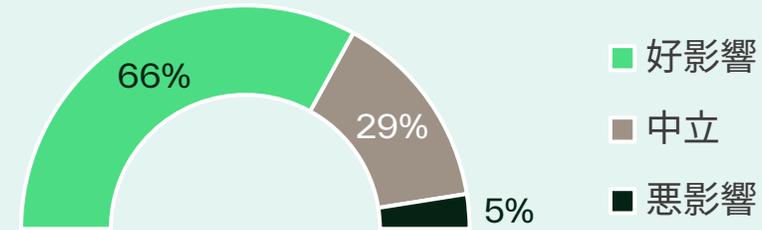
重要課題全体の割合 (%) のうち

# 55%

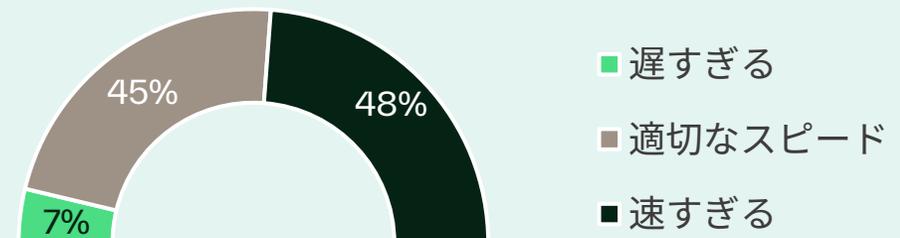
は、政策や規制が変更される頻度とスピードへの対処が重要な課題だと報告しています

Q29：貴社におけるテクノロジーモダナイゼーションの取り組みについて考えた場合、現在の組織にとって、以下の課題の深刻度はどの程度ですか？政策や規制が変更される頻度とスピードへの対処。調査ベース：回答総数 (n=3,200)

## 自国における規制の影響 全体 (%)



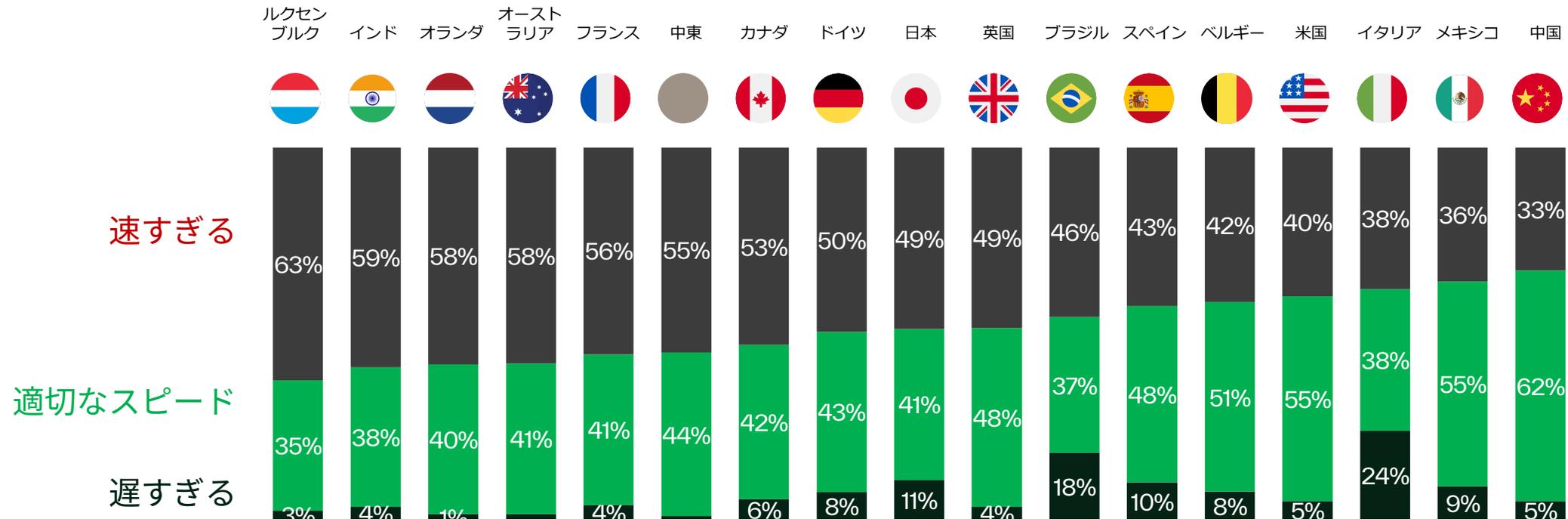
## 自国の規制が変更されるスピード 全体 (%)



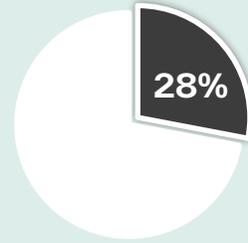
Q16A：あなたの国における現在の政策や規制の状況の変化について、あなたの考えに最も近いのは以下のうちどれですか？ Q16B：あなたの国における現在の政策や規制の状況の変化について、あなたの考えに最も近いのは以下のうちどれですか？ Q16C：あなたの国における現在の政策や規制の状況の変化について、あなたの考えに最も近いのは以下のうちどれですか？調査ベース：回答総数 (n=3,200)

# ルクセンブルクとインドは、 規制の動きが速すぎます

## 自国の規制の動き 全体 (%)



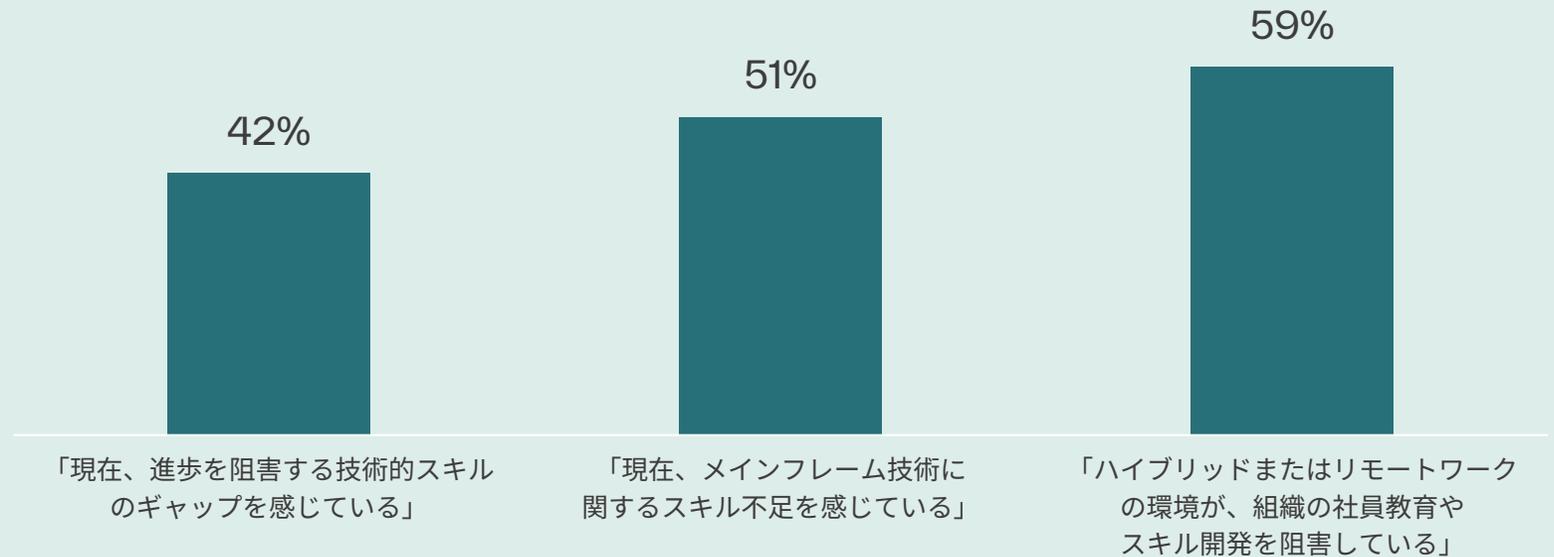
テクノロジーの進化  
にトレーニングが追  
いつかず、  
スキルギャップが  
進歩を妨げています



## 4分の1以上

リーダーは、デジタルソリューションを  
導入するスピードに、社員教育が追いつ  
いていないという課題を持っています

### スキルギャップに関する懸念 同意の割合 (%)



医療、エネルギー  
および電力は、  
変化のスピードに  
追いつくのに  
最も苦慮しています

	全体	通信	銀行および 金融	保険	製造	エネルギー および電力	医療
<b>イノベーション</b> 「技術的進歩のスピードに 追いつくのに苦慮している」 に同意する割合	62%	48%	59%	68%	68%	75%	72%
<b>政策</b> 「政策や規制の変更頻度 とスピードが、重要な 課題であると感じている」割合	55%	43%	52%	56%	59%	69%	65%
<b>スキル</b> 「進歩を阻害する技術的 スキルのギャップを 感じている」割合	42%	30%	38%	45%	51%	46%	48%

赤字は高い数値を示しています。

Q19：組織のITスキルおよび人材について、次の意見にどの程度同意しますか？意見：「自社は技術的進歩のスピードに追いつくのに苦慮している」  
 Q29：貴社におけるテクノロジーモダナイゼーションの取り組みについて考えた場合、現在の組織にとって、以下の課題の深刻度はどの程度ですか？政策  
 や規制の変更頻度とスピードへの対処。調査：回答総数（n=3,200）、全業界の調査規模は（n=200）～（n=642）

通信と  
銀行および金融は  
他の業界よりも変化の  
スピードへの対処に  
成功しています

02

# 備えの パラドックス (矛盾)

# 02.

## テクノロジーへの備えのパラドックス (矛盾) : リーダーは自社のテクノロジーに自信を持っていますが、その準備状況には懸念を抱いており、テクノロジーのサポート終了という差し迫った課題があります

経営層は、自社のITの現状に高い自信を持っています。例えば、10人のリーダーのうち9人までが、自社のITは最高水準だと回答しました。しかし深く掘り下げていくと、不安が顔を出します。10人中6人は、自社のITが将来のリスク管理に対して準備不足だと回答しています。このギャップは、AIなどのより新しい技術に関してより大きくなっています。10人中7人は、自社のITがテクノロジーの力で将来の混乱に対処する準備としては万全でないと感じています。

サポート終了やサービス終了も喫緊の課題です。CEOの3分の2は、自社のITが時代遅れ、またはサポート終了に近づいており、脆弱性やスキルギャップ、モダナイゼーションの課題を引き起こしているという懸念を抱いています。

現代の企業は、ほとんどの場合、テクノロジーのサポート終了という課題に取り組んでいます。Kyndryl Bridgeのデータによれば、サーバーやストレージ、ネットワーク、OSなどのミッションクリティカルな要素の44%がサポート終了に近づいているか、あるいはすでに達しているのです。こうしたサポート終了の課題を意識することによって、組織は今後の投資計画を改善し、準備を整え、効率性を高め、成長を実現できます。

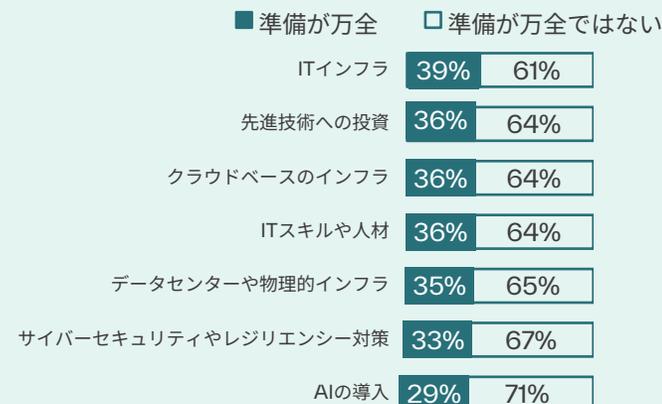
# 90%

のビジネスリーダーは、自社のITインフラが最高水準だと自信を持っています

しかし、わずか

# 39%

の企業が、自社のITインフラは将来のリスク管理に対して準備ができていると回答しています



さらに

# 64%

のCEOは、自社のITが時代遅れ、またはサポート終了に近づいているという懸念を抱いています

# 44%

のサーバー、ストレージ、ネットワーク、OSはサポート終了に近づいているか、あるいはすでに達しています (Kyndryl Bridgeのデータに基づく)

リーダーは、自社のITインフラに自信を持っていますが、一方では将来の破壊に対する準備に疑問を抱いています

→ 10人中9人

のリーダーは自社のITインフラが**最高水準**だと自信を持っています  
(90%)

→ 10人中4人

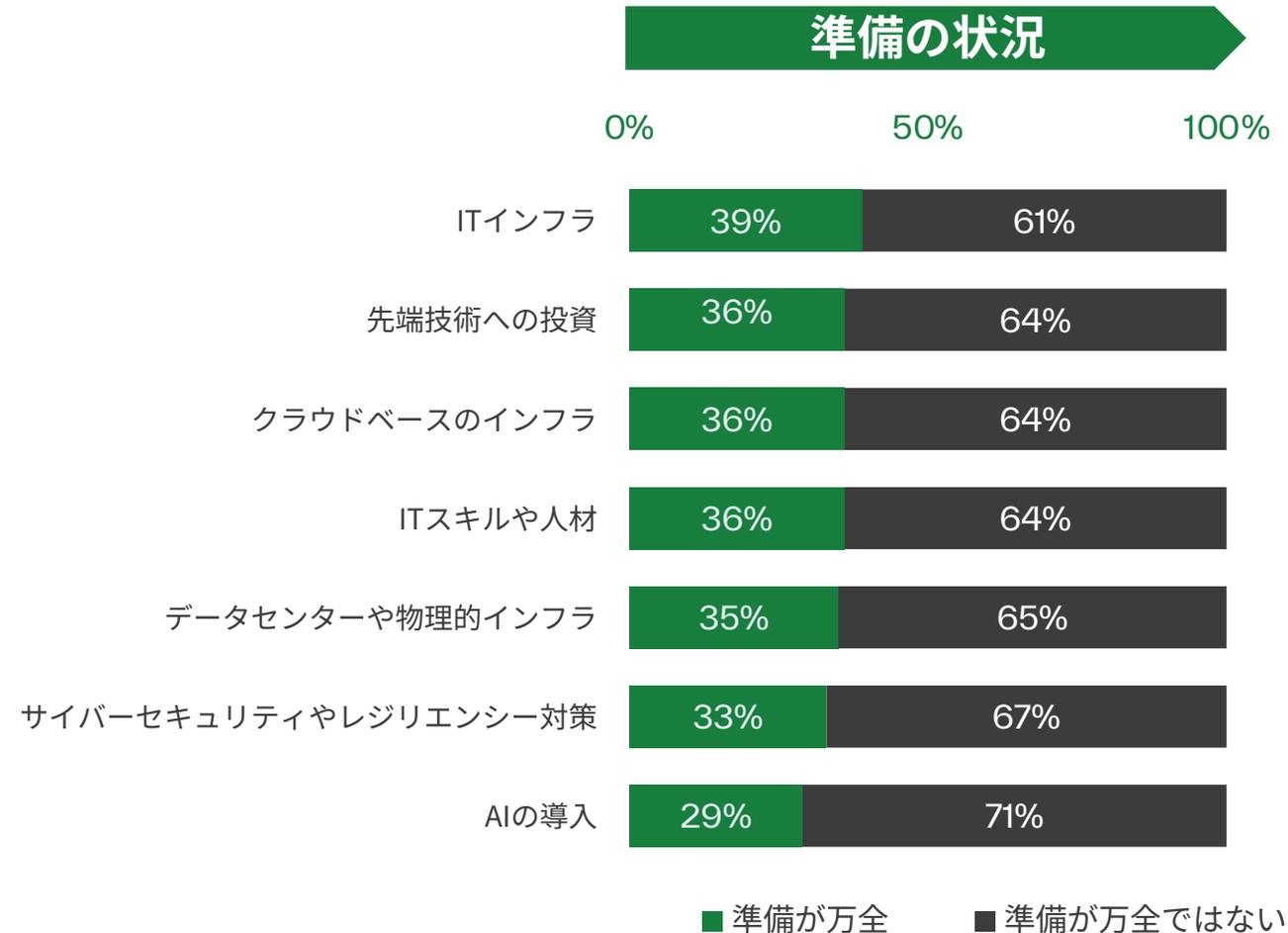
は、自社のITインフラが**将来のリスク管理や破壊的な力への対処**について、**準備が万全**だと考えています  
(39%)

しかし、準備のレベルはIT全般にわたって低く、AIとサイバーセキュリティに関しては最も低いものとなっています

61%のビジネスリーダーは、自社のITインフラが将来のリスク管理に対して準備が万全だと考えていません

71%のビジネスリーダーは、自社のAI導入が将来のリスク管理に対して準備ができていないと考えていません

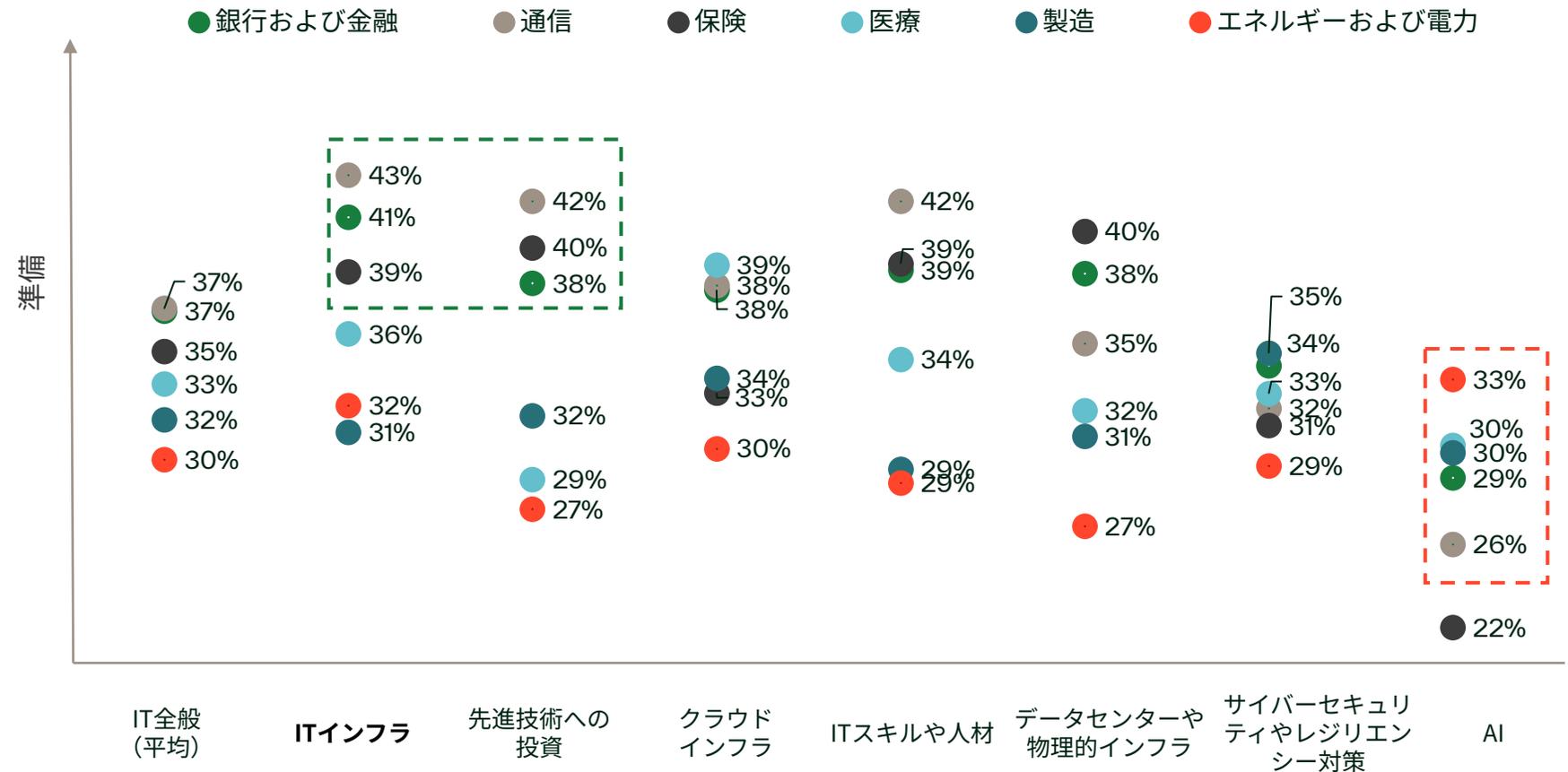
IT全般の準備レベル  
選択された割合 (%)



通信、金融、  
保険業界のリーダー  
はITの準備に  
ついて先進的ですが、  
AIの導入については  
準備ができていません

## ITの準備

準備が万全だと考えている割合



Q17: 貴社のITのこうした要素は、将来のリスク管理や破壊的な力への対処について、現在どの程度まで準備ができていますか？  
調査: 回答総数 (n=3,200)、全業界の調査規模は (n=200) ~ (n=500)

ヨーロッパや日本に比べ、BRIC諸国のリーダーは、自社のITインフラやクラウドの準備ができていると考える傾向にあります

## ITの準備レベル

準備が万全だと考えている割合

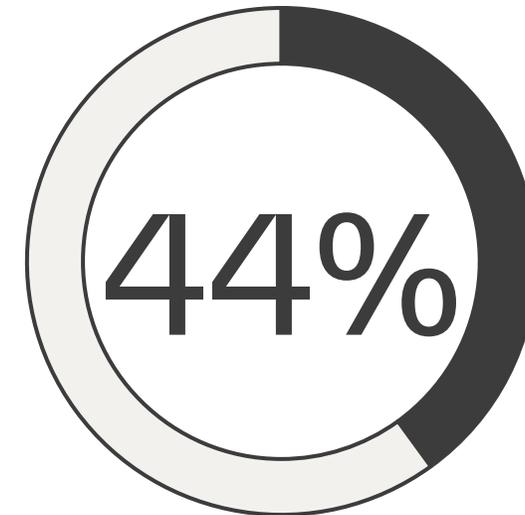
	平均的なITの準備	インフラ			サイバー	AI
		ITインフラ	クラウドベースのインフラ	データセンターや物理的インフラ	サイバーセキュリティやレジリエンシー対策	AIの導入
全体						
ブラジル	43%	49%	49%	47%	33%	41%
インド	41%	44%	48%	41%	40%	35%
中国	38%	48%	41%	26%	38%	29%
ルクセンブルク	37%	38%	35%	40%	35%	24%
メキシコ	37%	39%	39%	39%	39%	31%
フランス	37%	38%	36%	41%	36%	29%
オーストラリア	37%	38%	35%	38%	31%	33%
中東	36%	43%	38%	37%	30%	39%
スペイン	36%	41%	39%	36%	34%	27%
米国	36%	44%	32%	41%	31%	26%
オランダ	32%	36%	33%	31%	33%	19%
カナダ	32%	34%	37%	34%	33%	23%
英国	32%	35%	31%	37%	39%	22%
ベルギー	31%	40%	28%	28%	23%	23%
イタリア	31%	33%	36%	32%	24%	27%
ドイツ	30%	34%	25%	33%	29%	29%
日本	27%	30%	28%	20%	28%	22%

Q17：貴社のITのこうした要素は、将来のリスク管理や破壊的な力への対処について、現在どの程度まで準備ができていると思いますか？調査：回答総数 (n=3,200)。うち、米国および日本 (n=300)、その他全市場 (n=200)

全世界でCEOの3人に2人は、自社のITが時代遅れ、またはサポート終了に近づいていると懸念しています



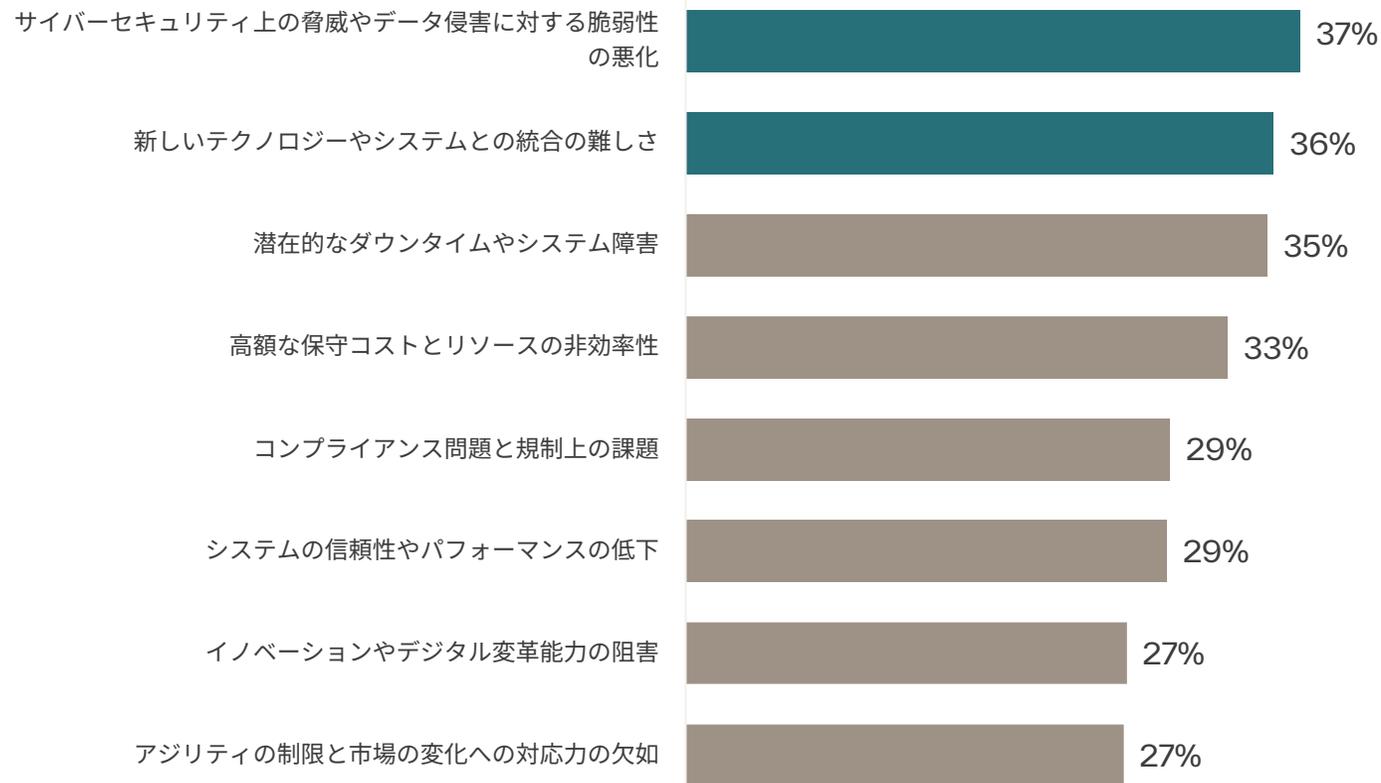
のCEOは、自社のITツールやプロセスが時代遅れ、またはサポート終了に近づいているという懸念を抱いています (64%)



の事業は、平均耐用年数やサポート終了を過ぎて老朽化したIT資産を抱えています

# サイバーセキュリティや新しいテクノロジーとの統合に関して サポート終了の懸念は高まっています

## 時代遅れ、またはサポート終了を迎えたシステムに伴う最大のリスク 選択された割合



キンドリルがお客様のために保管しているインベントリーの44%は、サポート終了またはサービス終了を迎えたテクノロジーで構成されています。そのため、サイバー攻撃に対してより脆弱となっており、長時間にわたる機能停止のリスクも高まっています。すなわち現実的には、世界屈指の重要なインフラの半分近くがレジリエンシーを欠いており、アップグレードの必要があるということです。

—キンドリル最高セキュリティ責任者

03

# テクノロジー モダナイゼーションの 展望

# 03.

## ITはリスクを軽減する最良の手段ですが、ほとんどの企業において、テクノロジーモダナイゼーションはまだ初期段階にあります

ほぼすべてのリーダー（94%）が、ビジネスのモダナイゼーションは優先順位が高いと回答し、リスクを軽減する上で最も重要な対策にはITのアップグレードを挙げています。しかし、自社はテクノロジーモダナイゼーションにおいてリードし、ビジネス成果を促進する革新的なテクノロジーを利用していると感じているのは、10人中3人に過ぎません。

ほとんどのリーダー（71%）が、自社はモダナイゼーションの初期段階にあるとし、そのうち、56%が新たなデジタルテクノロジーの導入段階にある、15%が取り掛かったばかりと回答しています。

# #1

経営層は、すべてのビジネスリスクを軽減する一番の方法としてITのアップグレードを挙げています

リスク軽減策トップ5

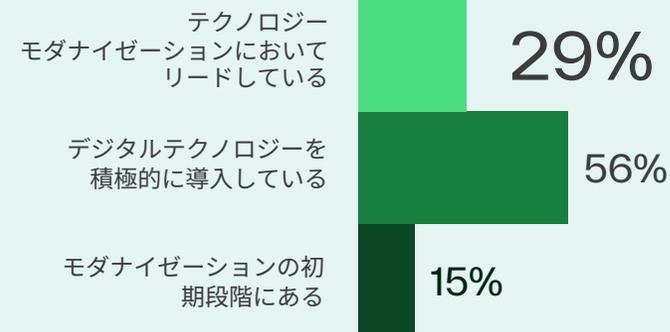
1. ITのアップグレード
2. サイバーセキュリティ対策
3. リスク評価
4. 従業員教育
5. 規制コンプライアンス

テクノロジー  
モダナイゼーションの展望

# 94%

がテクノロジーモダナイゼーションは優先順位が高いと回答しています

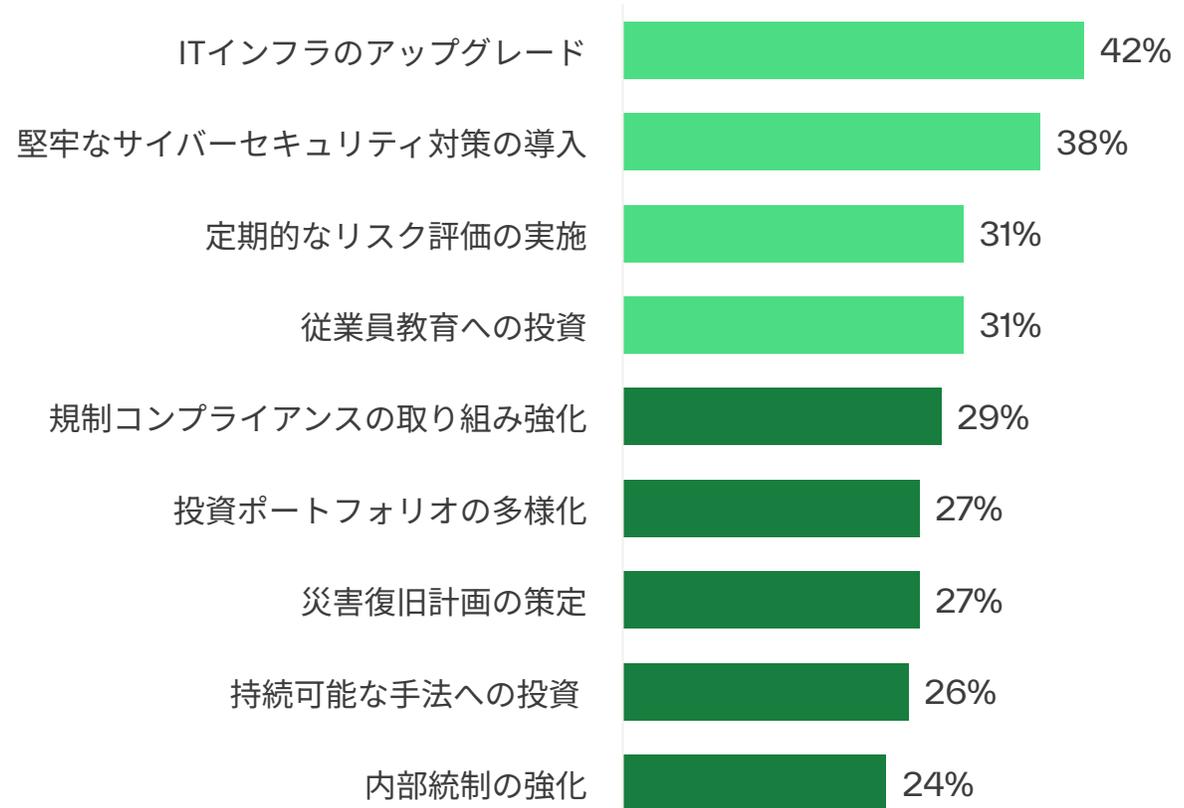
テクノロジーモダナイゼーションにおいて自社がリードしていると感じているのは、**10人中3人**に過ぎません



多くのリーダーが、  
リスクを軽減する  
上で最も重要な対策  
としてITインフラの  
アップグレードを  
挙げています

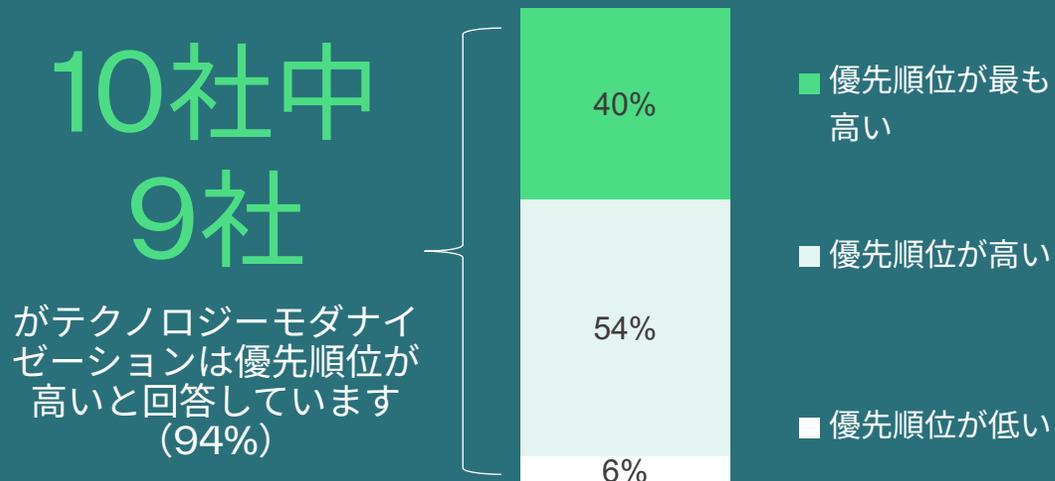
## リスクを軽減する上で組織が現在取っている最も重要な対策

選択された割合（トップ3）

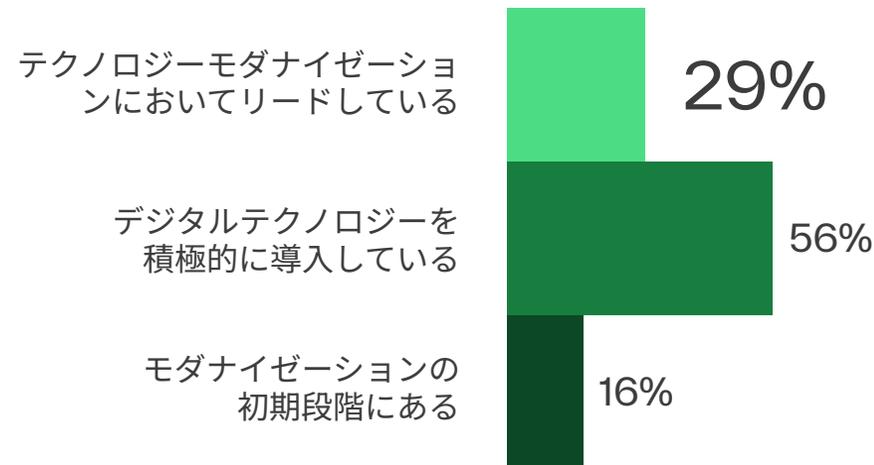


ほぼすべてのリーダーが優先事項にモダナイゼーションを挙げていますが、実行に移しているのはごくわずかです

テクノロジーモダナイゼーションの優先順位  
選択された割合 (%)



テクノロジーモダナイゼーションの段階  
選択された割合 (%)



**テクノロジーモダナイゼーションとは：**新しいテクノロジーに対応し、デジタル時代のニーズに応えるために、組織のITインフラやシステム、慣行を更新するプロセスのことです。それには、システムやワークフローの統合のほか、効率性、セキュリティ、スケーラビリティ、全体的なパフォーマンスを向上させるための先進的なテクノロジー、方法論、ベストプラクティスの導入が含まれます。

Q1：貴社にとって、テクノロジーモダナイゼーションの優先順位はどの程度ですか？ Q2：テクノロジーモダナイゼーションにおいて、貴社が現在どの段階にあるかを最もよく表しているのは以下のうちどれですか？ 調査：回答総数 (n=3,200)

モダナイゼーションにおいてリードしていると回答する傾向が最も高いのは、インド、ルクセンブルク、ブラジルです

### テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている

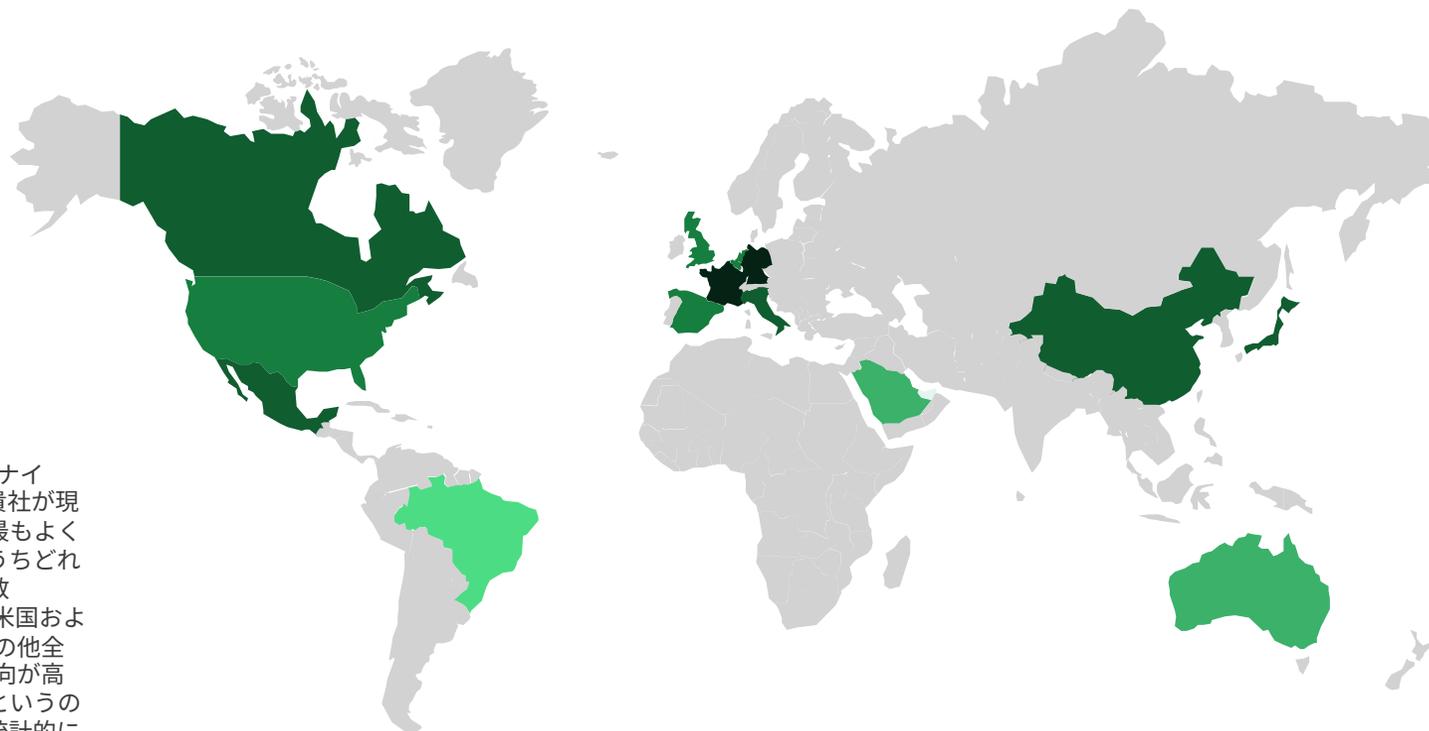
「テクノロジーモダナイゼーションにおいて自社がリードしており、ビジネス成果を促進する革新的なテクノロジーを利用している」が選択された割合



ルクセンブルクとインド



テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしていると回答する傾向が高い



Q2：テクノロジーモダナイゼーションにおいて、貴社が現在どの段階にあるかを最もよく表しているのは以下のうちどれですか？調査：回答総数（n=3,200）。うち、米国および日本（n=300）、その他全市場（n=200）。「傾向が高い」、「傾向が低い」というのは、世界平均と比べて統計的に高いか低いかを基準に定義されたものです。



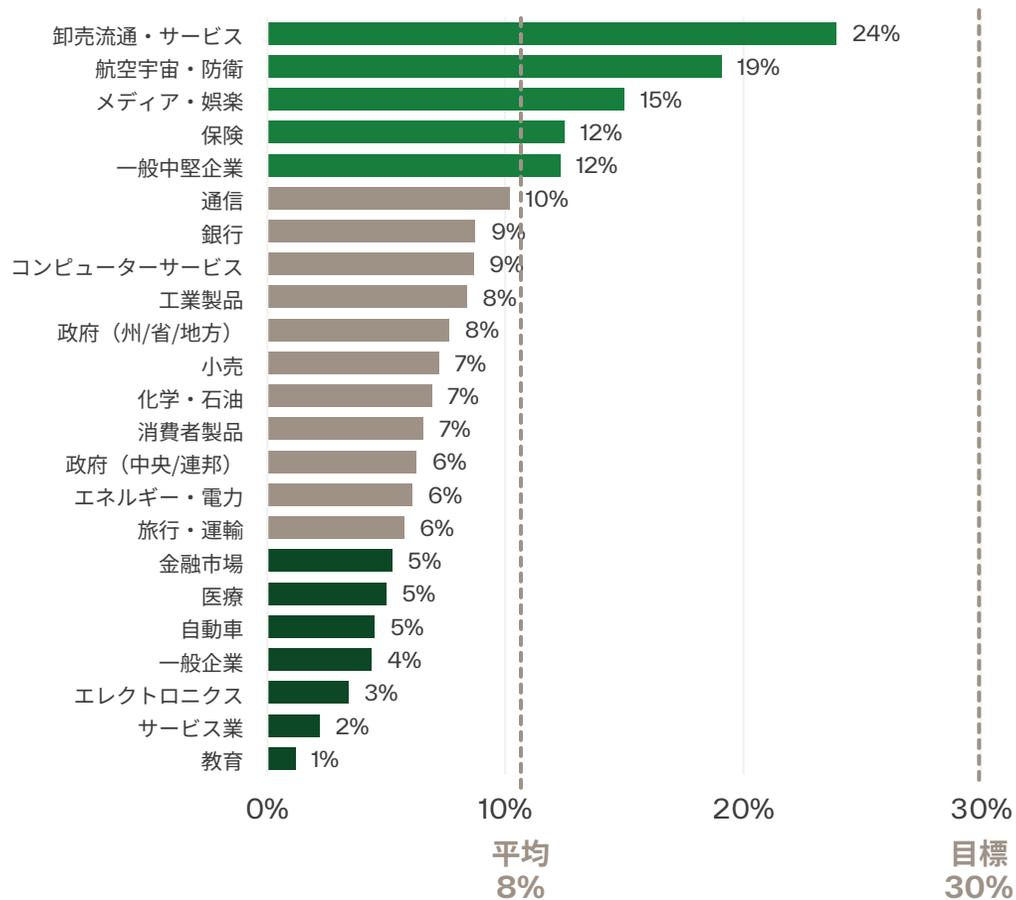
ドイツとフランス



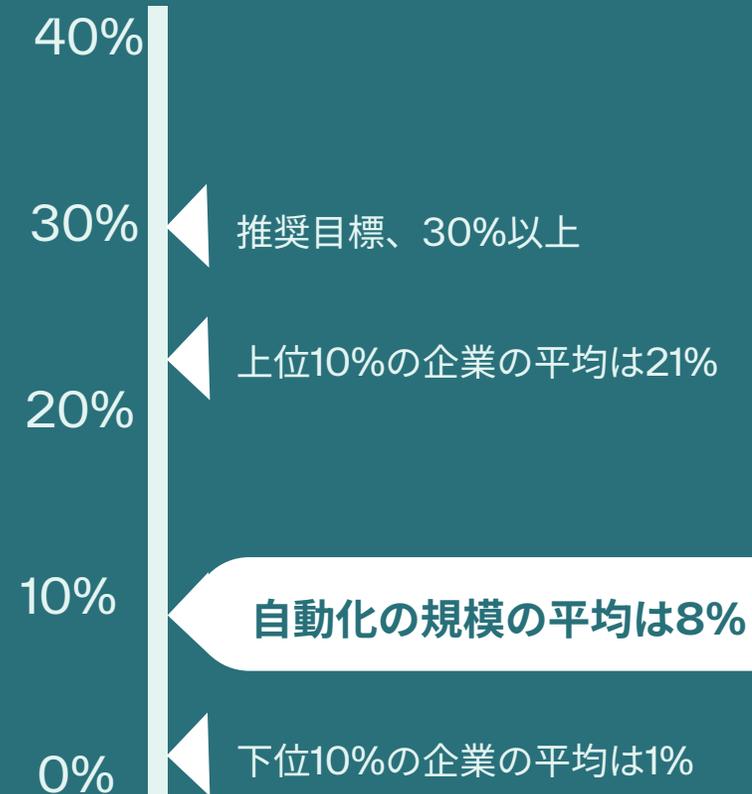
テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしていると回答する傾向が低い

# すでに自動化を推進している企業でも、さらなる改善の余地があります

自動化によって解決したITイベントの割合

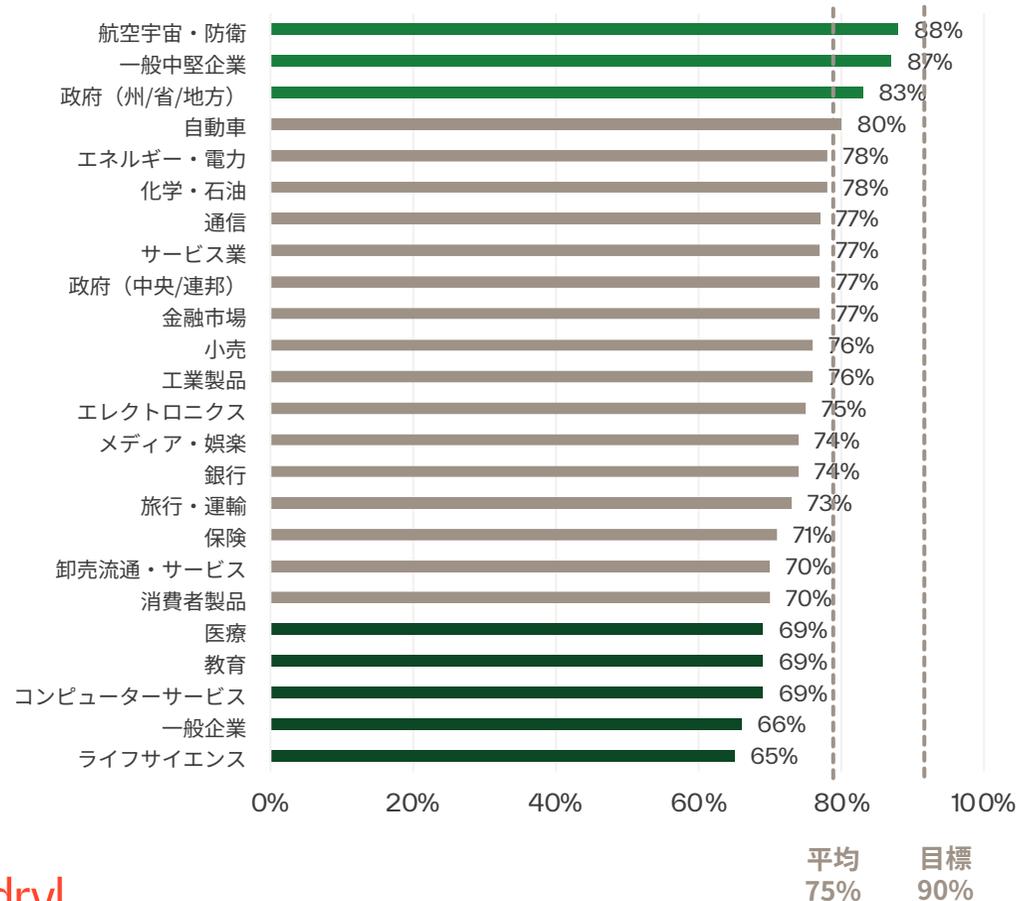


## 自動化によって解決したITイベントの割合



# ほとんどの業界がIT標準に完全には対応していないことも示されています

ITのベストプラクティスを導入している割合



この統計について：ベストプラクティスの導入は、ITの効果を評価する際の全体的な指標となります。それには、自動監視可能なセキュリティコンプライアンスと規制コンプライアンスに関する業界のIT標準と指標が含まれます。

## ITのベストプラクティスを導入している割合

100%

上位10%の企業の平均は94%

推奨目標、90%以上

ITのベストプラクティスを導入している割合の平均は75%

下位10%の企業の平均は61%

50%

04

# 優先順位付けの 思考停止

# 04.

## 複雑さや優先順位付けの思考停止によって、テクノロジーモダナイゼーションが妨げられています

複雑さ、変化への抵抗、ビジネスリーダーとテクノロジーリーダーの間の不一致が、モダナイゼーションを妨げる共通の課題となっています。

短期的利益と長期的メリット、イノベーションとリスク、コストと機能など、相反する優先事項や多様な組織的ニーズが、経営とモダナイゼーションを同時に進めようとするリーダーの足を引っ張ることも考えられます。

サステナビリティの目標も、モダナイゼーションの取り組みを複雑にしている要因です。ほとんどのリーダーがサステナビリティを優先事項として挙げていますが、困難なトレードオフが生じてESGイニシアチブの妨げになることが多く、現時点でテクノロジーモダナイゼーションからサステナビリティに基づく成果を得ているリーダーの割合は、わずか27%です。

### 優先順位付けの思考停止

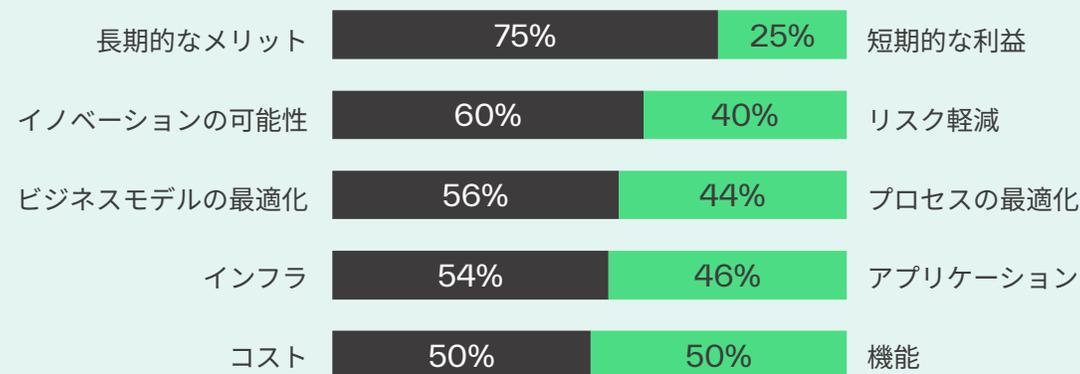
# #1

複雑さがテクノロジーモダナイゼーションにおける一番の課題となっています

ビジネスリーダーとテクノロジーリーダーの間にある緊張の原因(上位)：

1. 変化への抵抗
2. 短期的なニーズと長期的な投資のバランスを取る上での課題
3. ROIを定量化する難しさ

### テクノロジー投資の成功を評価する際の優先事項 優先事項に挙げている割合(選択式、強制選択)



# 90%

がテクノロジーモダナイゼーションのイニシアチブを実施する際にサステナビリティを優先事項に挙げています

# 27%

が過去1年間に、テクノロジーモダナイゼーションによってサステナビリティに基づく成果(CO2排出量の削減など)を達成していると回答しています

現代の企業にとって、複雑さはモダナイゼーションの取り組みを妨げる主な課題です。企業は互換性、長期的なコスト、サイバー脅威や技術的負債の増大に苦心しています

## テクノロジーモダナイゼーションにおける課題トップ5 トップ3にランクインした割合

- 1 複雑さ (28%)
- 2 互換性 (23%)
- 3 長期的な財務コスト (21%)
- 4 データ侵害やサイバー攻撃の増加 (19%)
- 5 技術的負債 (17%)

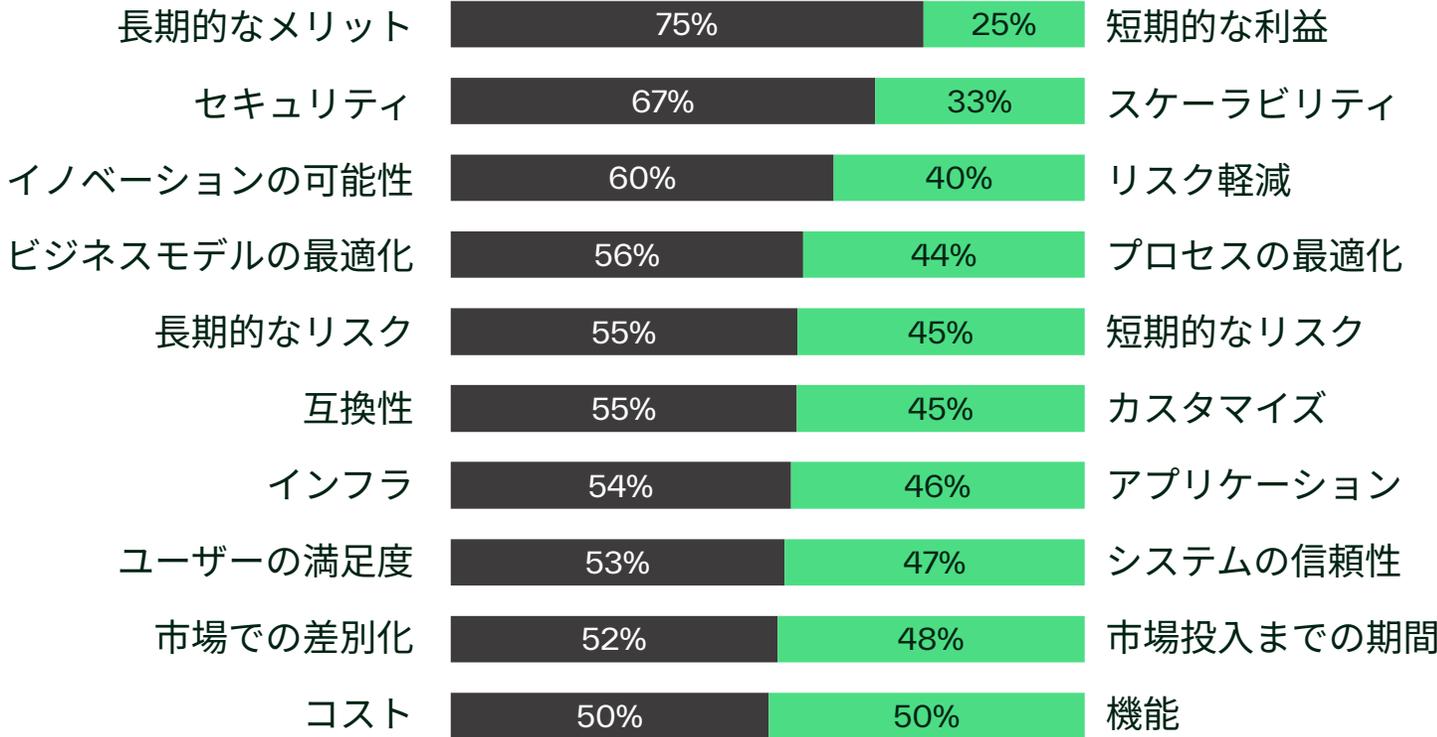


通信、保険、金融業界の企業は、複雑さに対してより多くの課題を感じています

# テクノロジー投資の優先順位付けを行う際に、企業は非常に困難なトレードオフに直面しています

## テクノロジー投資の優先事項

優先事項に挙げている割合（選択式、強制選択）





米国とカナダは、コストと市場投入までの期間を優先事項に挙げています



ブラジルとメキシコは、インフラを優先事項に挙げています



日本はカスタマイズ、ドイツは互換性を優先事項に挙げています



中国は、イノベーションの可能性と市場投入までの期間を優先事項に挙げています

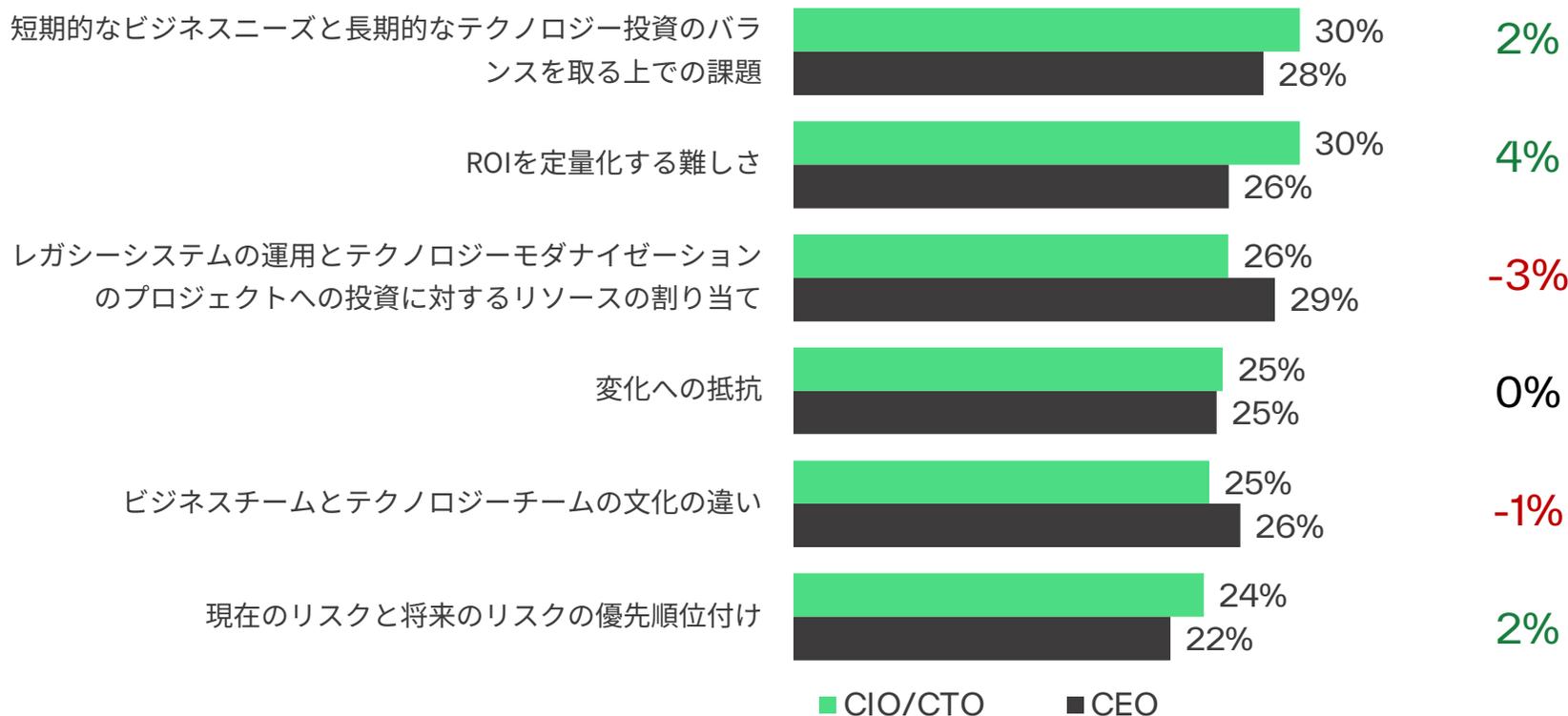
# 短期的なニーズとROIの定量化のバランスを取る際に、 CIO/CTOと他のビジネスリーダーとの間に緊張が生まれています

優先順位付けの思考停止

## ビジネスリーダーとテクノロジーリーダーの間にある緊張の主な原因

トップ3にランクインした割合

CIO/CTOとCEO間の  
ギャップ



サステナビリティが優先事項に挙げられる一方で、トレードオフがESG目標の妨げになっています

優先順位付けの思考停止

→ 10人中9人

のリーダーが、組織でテクノロジーモダナイゼーションのイニシアチブを実施する際にサステナビリティを優先事項に挙げていると回答しています (90%)

→ 2人に1人

のリーダーが、テクノロジーモダナイゼーションに取り組む上で、サステナビリティまたはESG目標を達成することが課題であると回答しています (54%)

→ 4人に1人

のリーダーが、過去1年間にテクノロジーモダナイゼーションによってサステナビリティに基づく成果 (CO2排出量の削減など) を達成していると回答しています (27%)

→ 4人に1人

のリーダーが、テクノロジーモダナイゼーションの目標を追求する際に、組織がサステナビリティよりも効率を優先してきたと回答しています (24%)

Q32：あなたのビジネスがいかにサステナブルな方法で変革をもたらしているかについて、次の意見にどの程度同意しますか？

Q29：貴社におけるテクノロジーモダナイゼーションの取り組みについて考えた場合、現在の組織にとって、以下の課題の深刻度はどの程度ですか？

Q27：テクノロジーモダナイゼーションの目標を達成する上で、貴社が行ったトレードオフは以下のうちどれですか？ 調査ベース：回答総数 (n=3,200)

このような課題があるにもかかわらず、モダナイゼーションを進める企業は、効率性、イノベーション、サステナビリティといったメリットを実現しています

## テクノロジーモダナイゼーションのメリット (上位)

過去1年間に経験した割合 (%)



**85%** 効率が向上した

**71%** イノベーションが促進された

**60%** 従業員体験や顧客体験が向上した

**34%** データセキュリティや規制へのコンプライアンスが強化された

**27%** サステナビリティに基づく成果（電力使用量やCO2排出量の削減など）を達成した

Q34：過去12カ月 について考えた場合、テクノロジーモダナイゼーションに取り組んだ結果として貴社が得たメリットは以下のうちどれですか？  
調査ベース：回答総数 (n=3,200)

# 05 AIにおける

# 課題

# 05.

## モダナイゼーションを加速するために大きなAI投資を行っているにもかかわらず、ROIはなかなか向上していません

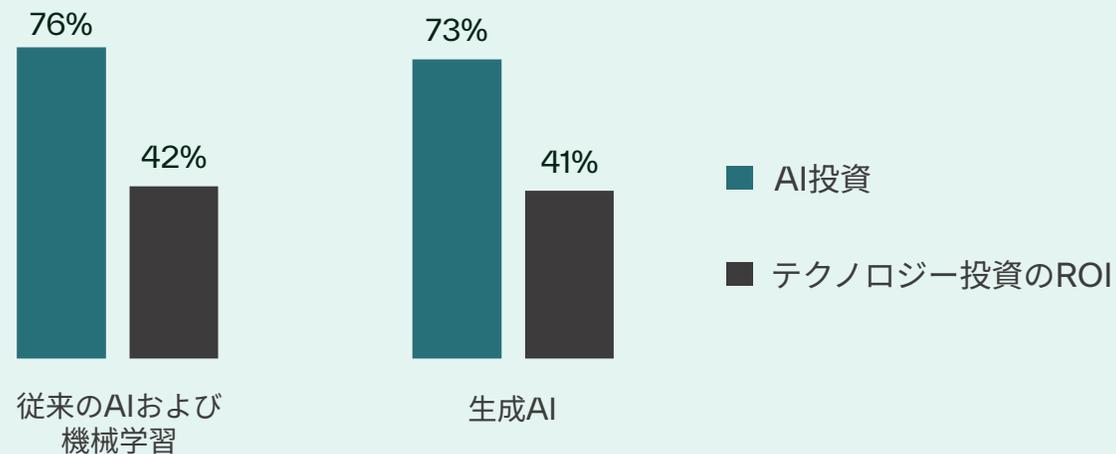
ほとんどの企業が機械学習を含む従来のAIと生成AIの両方に投資しています。しかし、現時点でAI投資によってROIが向上していると回答したビジネスリーダーの割合は、42%に過ぎません。

また、86%が自社のAI導入状況は最高水準だと回答しているにもかかわらず、自社のAIが将来のリスクに対処する準備ができていると感じている割合は29%に過ぎません。

ビジネスリーダーはAI導入の最大の障壁として、データプライバシー、ROIの不確実性、コンプライアンスを挙げていますが、競合他社の先を行くために必死で埋めようとしているスキル不足の第1位は、AIスキルです。

### AI投資 vs. ROI

選択された割合、現在投資中、ROIがプラスとなった割合



86%

が自社のAI導入状況は最高水準だと回答しています

しかし、わずか

29%

が自社のAI導入状況は将来のリスクに対処する準備ができていると考えています

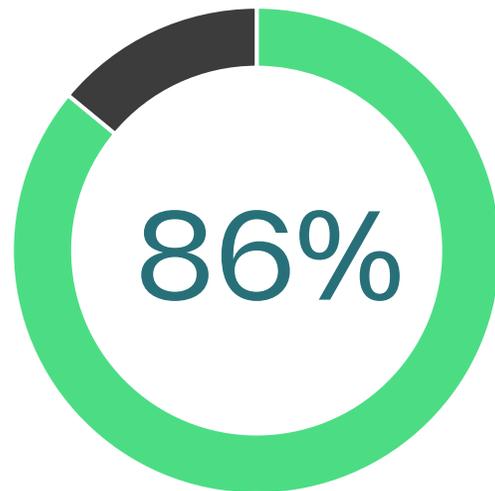
#### AI導入を妨げる障壁トップ5:

1. データプライバシーとセキュリティ
2. ROIの不確実性
3. 規制とコンプライアンス
4. 統合
5. AIスキルにおけるギャップ

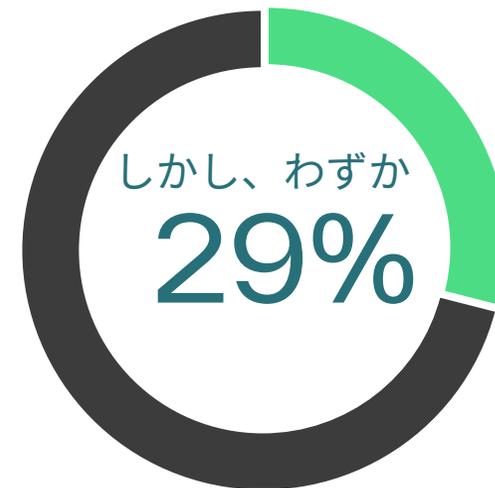
#### 最も一般的なスキルギャップ:

1. AI/機械学習のスキル
2. サイバーセキュリティ
3. データサイエンス/アナリティクス

多くのリーダーが  
自社のAI導入状況に  
自信を持っている  
一方で、大半が外的  
リスクへの備えに  
疑問を抱いています



のリーダーが、自社の  
AI導入状況が競合他社に比べて最高水  
準にあるという自信を持っています



が、自社のAI導入状況が  
将来のリスクや破壊的な力に対処する  
準備ができていると感じています

AI導入の障壁には、  
プライバシー、  
セキュリティ、ROI  
の不確実性が  
挙がっています

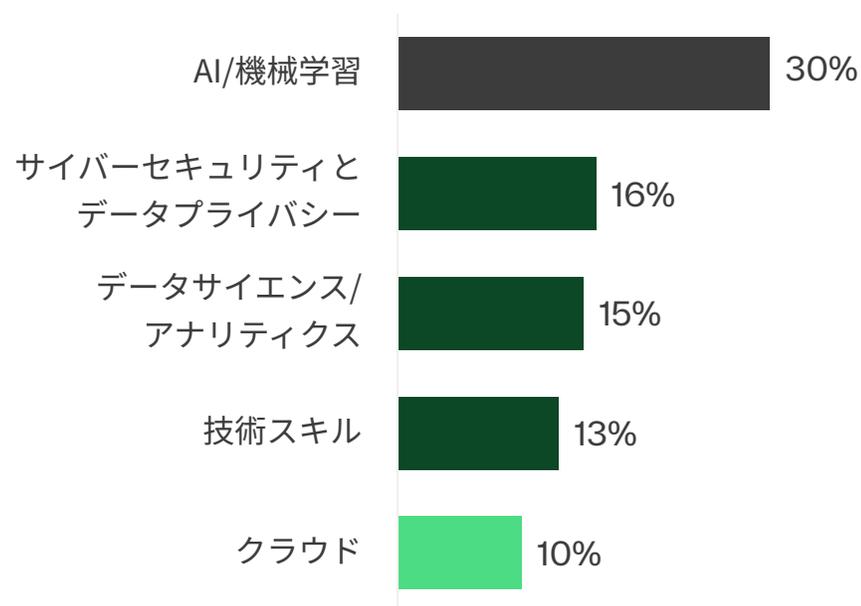
## AI導入を妨げる障壁（上位）

選択された割合（%）

- 1 データプライバシーとセキュリティに関する懸念  
(31%)
- 2 ROIと長期的なメリットに関する不確実性  
(30%)
- 3 規制とコンプライアンスに関する課題  
(26%)
- 4 AIテクノロジーを既存のシステムやワークフローと  
統合する難しさ（25%）
- 5 AIの開発と導入に精通したスキル人材の不足  
(24%)

AIは、その需要が高まる中、企業が直面しているスキルギャップのトップに挙がっています

ビジネスリーダーが直面している最も一般的なスキルギャップ



「AIテクノロジーの急速な発展に伴い、AIや機械学習に精通した人材の需要が劇的に高まっています」

ビジネスリーダー

「人工知能やビッグデータに関するスキルは需要が大きいため、人材の発掘や育成が難しくなっています」

ビジネスリーダー

06

# テクノロジー モダナイゼーションの 機会

# 06.

## モダナイゼーションを推進してきたリーダーは、優先順位付けの思考停止を克服し、他のリーダーよりも将来への準備が整っています

テクノロジーモダナイゼーションをさらに推進しているリーダーは、リスクに対処する準備のレベルが高まっていると感じており（初期段階のモダナイゼーションと比較して11%増）、他とは一線を画す以下4つの特徴があります。

- 現在のミッションクリティカルな業務の遂行と将来に向けての変革を両立できる形で優先順位付けしている
- 先進技術（AI、量子コンピューティング、エッジコンピューティングなど）のROIが向上している
- 人材、スキル、文化を育成している
- ビジネス目標の達成に向けて効果的に連携している

テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしていると回答した企業を、初期段階にある企業と比較した結果：

+11%

が、将来のリスクに対する準備態勢がより高い水準にあると感じています

意思決定

+22%

は、経営層がITインフラとテクノロジーモダナイゼーションのプロジェクトをサポートするリソースを効果的に割り当てていることに同意しています

人材

+19%

が、先進技術に精通した人材を多数抱えています

+55%

が、自社のITが最新の状態で、現在および将来のニーズへの準備が整っていると回答しています

成功の評価

+16%

が、AI、生成AI、量子コンピューティング、エッジコンピューティングなどの先進技術について、ROIの向上を確認しています

連携

+43%

が、ビジネスリーダーとテクノロジーリーダーの間でシームレスな連携がとれており、見解も一致しています

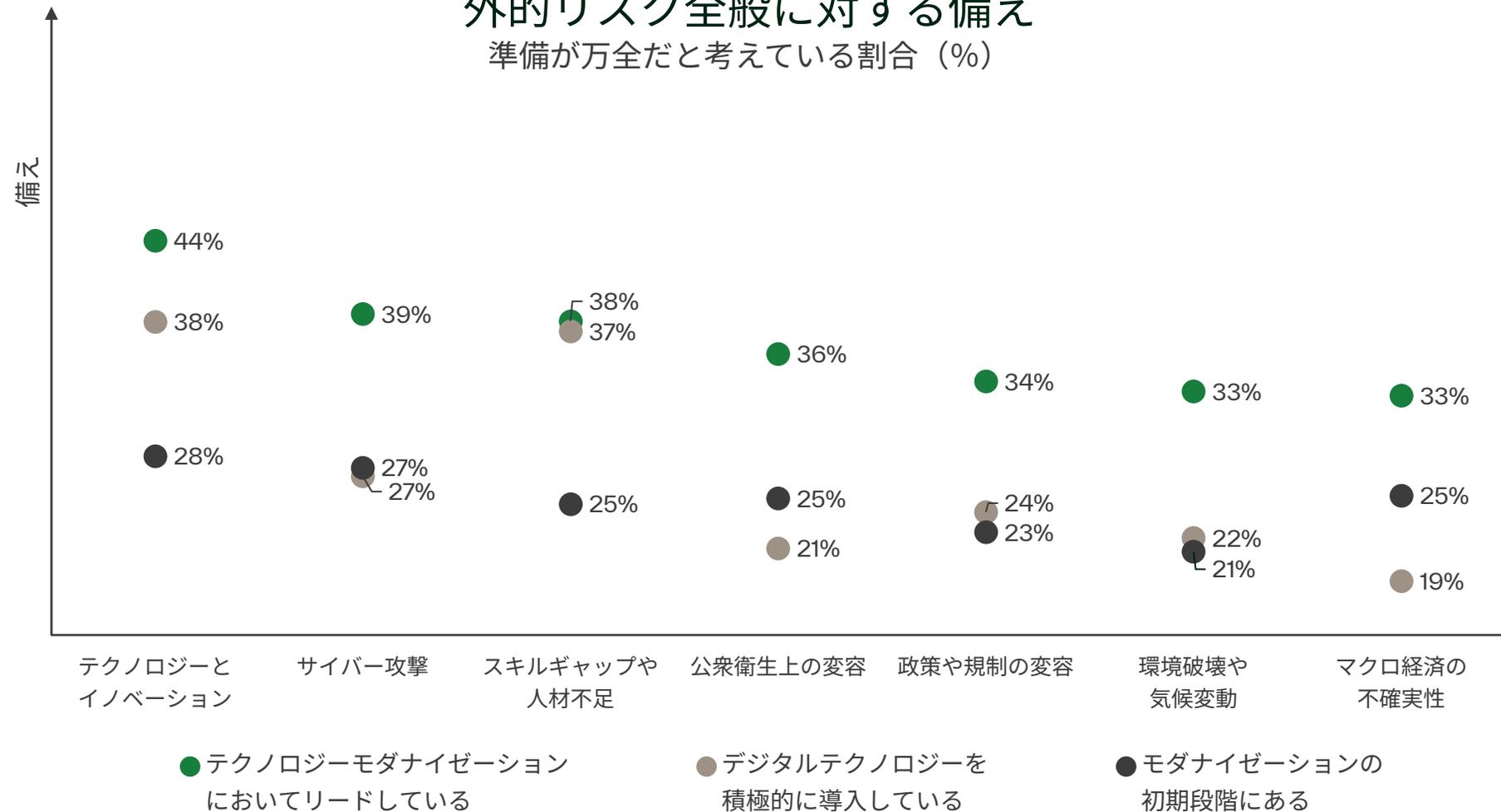
つまり、テクノロジーモ  
ダナイゼーションにおい  
てリードしている企業  
は、外的リスクへの備え  
が他社より整っていると  
いえます

テクノロジーモダナイゼーショ  
ンにおいてリードしている企業  
は、リスクに対する備えが  
初期段階の企業よりも、  
平均して、

**+11%**

高い水準にあります

## 外的リスク全般に対する備え 準備が万全だと考えている割合 (%)



Q13：以下の外的なビジネスリスクを管理する上で、現在貴社ではどの程度準備できていると思いますか？調査：回答総数 (n=3,200)。うち、「リードしている」(n=942)、「積極的に導入している」(n=1,776)、「初期段階にある」(n=482)。

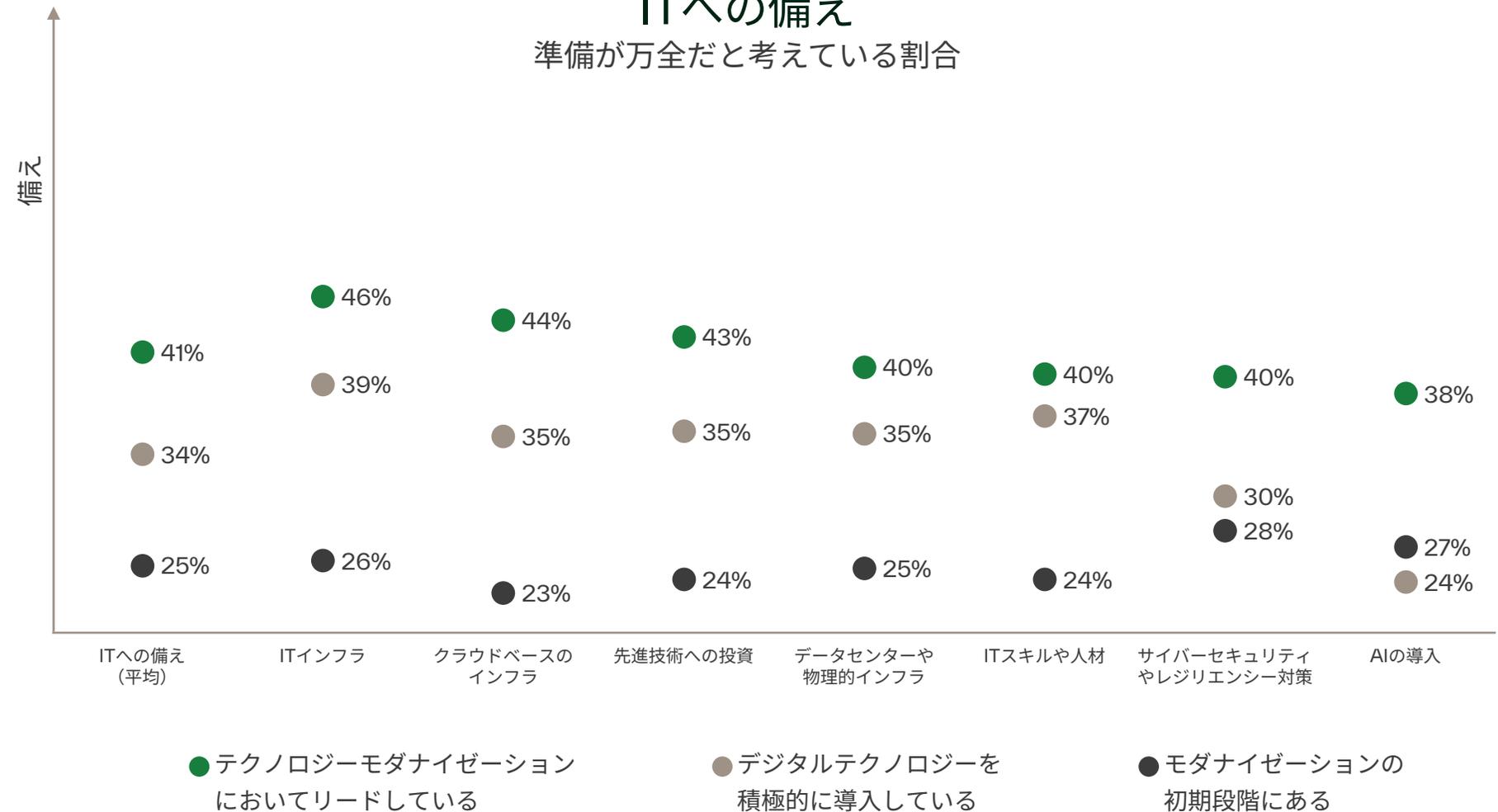
テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている企業は、自社のITについて、リスクに対する備えが他の企業よりも高い水準にあるとも感じています

平均して、テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている企業は、さまざまなITの備えが初期段階にある企業よりも

**+16%**

高い水準にあります

## ITへの備え 準備が万全だと考えている割合



Q17：貴社のITのこうした要素は、将来のリスク管理や破壊的な力への対処について、現在どの程度まで準備ができていますか？調査：回答総数 (n=3,200)。うち、「リードしている」 (n=942)、「積極的に導入している」 (n=1,776)、「初期段階にある」 (n=482)。

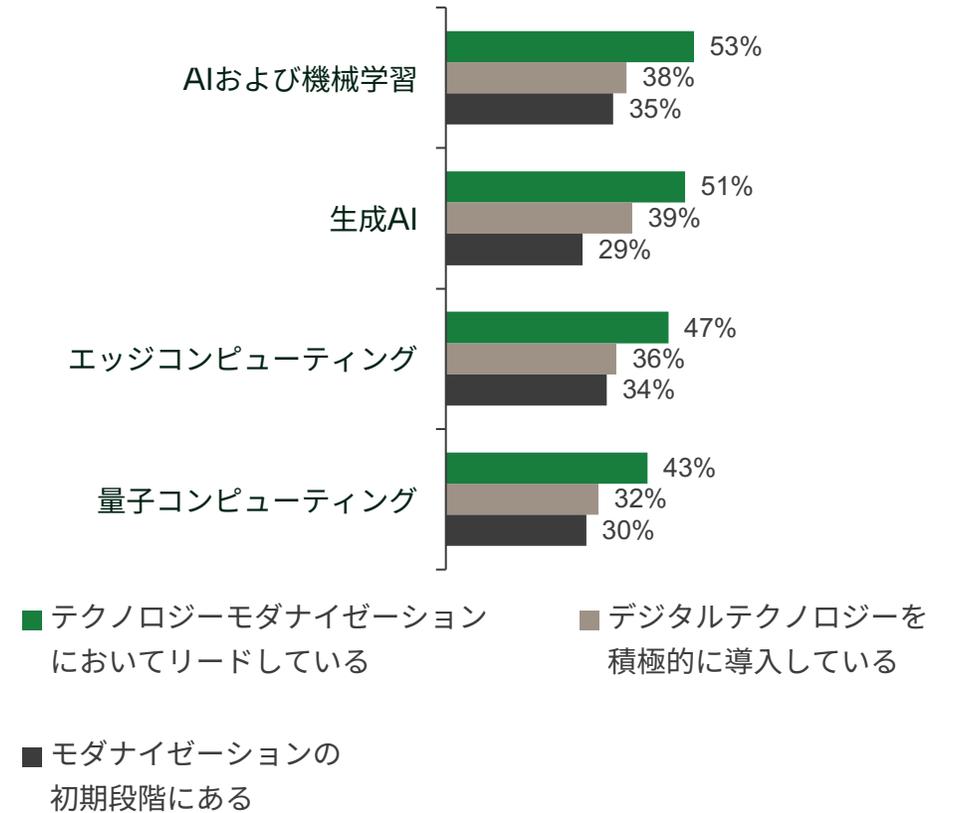
テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている企業は、先進技術投資で他社より高いROIのメリットを得ています

平均して、テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている企業は、

**+16%**

初期段階にある企業に比べて先進技術投資でROIの向上が見られる傾向が高いです

テクノロジー投資でのROIの向上  
ROIが向上した割合 (%)



Q23：貴社が現在投資している特定のデジタルテクノロジー、ツール、またはソリューションについて考えた場合、それらの投資の結果として貴社が達成した投資収益率（ROI）についての説明として最も近いのはどれですか？調査：回答総数（n=3,200）。うち、「リードしている」（n=942）、「積極的に導入している」（n=1,776）、「初期段階にある」（n=482）。

テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている企業は、人材を育成し、ITインフラを優先事項に挙げています

テクノロジーモダナイゼーションの機会

テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている企業は、

+19%

初期段階にある企業に比べて先進技術に精通した人材を多数抱えていることに同意しています

先進技術に精通した人材モダナイゼーションの段階ごとの同意の割合

テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている	デジタルテクノロジーを積極的に導入している	モダナイゼーションの初期段階にある
48%	34%	28%

+22%

初期段階にある企業に比べて経営層がITインフラとテクノロジーモダナイゼーションのプロジェクトをサポートするリソースを効果的に割り当てていることに同意しています

ITリソースの割り当てモダナイゼーションの段階ごとの同意の割合

テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている	デジタルテクノロジーを積極的に導入している	モダナイゼーションの初期段階にある
55%	43%	34%

Q19：組織のITスキルおよび人材について、次の意見にどの程度同意しますか？ Q10：ビジネスリーダーとテクノロジーリーダー双方を含め、貴社の経営層について、次の意見にどの程度同意しますか？ 調査：回答総数（n=3,200）

テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている企業は、より効果的に連携し、より良い意思決定につなげています

テクノロジーモダナイゼーションにおいてリードしている企業は、

**+43%**

初期段階にある企業に比べて

連携とコミュニケーションがシームレスで、非常に効果的な意思決定につなげていると回答しています

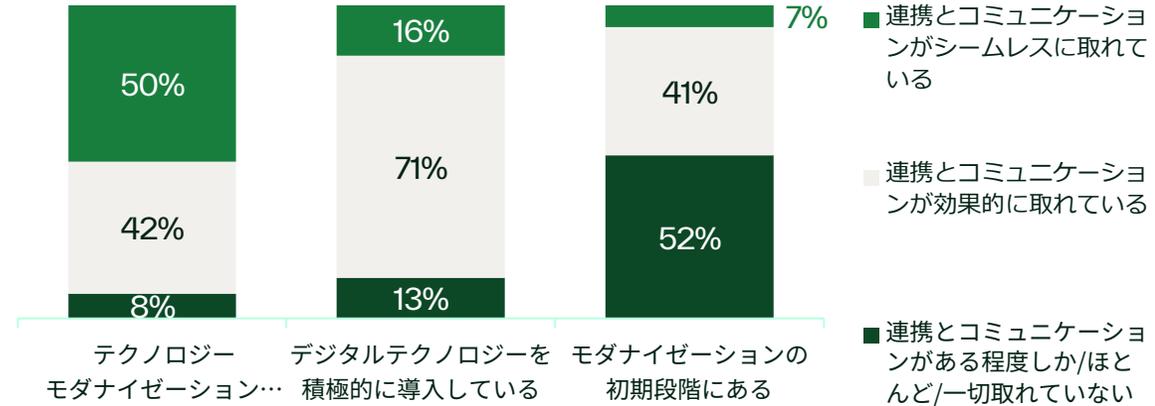
**+23%**

初期段階にある企業に比べて

経営層がビジネス目標の達成におけるテクノロジーの役割について明確なビジョンを伝えていると回答しています

テクノロジーモダナイゼーションの機会

ビジネスリーダーとテクノロジーリーダー間の連携  
選択された割合 (%)



ビジネス目標におけるテクノロジーに関する経営層の明確なビジョン  
モダナイゼーションの段階ごとの同意の割合 (%)



Q9：貴社におけるビジネスリーダーとテクノロジーリーダー間の連携についての説明として最も近いのはどれですか？Q10：ビジネスリーダーとテクノロジーリーダー双方を含め、貴社の経営層について、次の意見にどの程度同意しますか？調査：回答総数 (n=3,200)

テクノロジーモダナイゼーションをよりうまく進める上で、経営層の意思決定や人材に関するサポートが求められています

IT担当者のスキルに対する投資が最優先事項であると回答した企業は、将来のリスクに対する備えが

**+11%**

より高い水準にあります

モダナイゼーションの取り組みに必要なサポートの領域（上位）  
全体（%）

**63%**  
経営層の意思決定に関するサポート

- IT部門と他部門との連携強化
- モダナイゼーションの取り組みとビジネス目標との整合性の確保

**57%**  
人材の管理に関するサポート

- IT関連の役職における人材の獲得と定着
- ユーザーによる新しいテクノロジーの導入とユーザー教育の強化

**43%**  
既存インフラへの新しいテクノロジーの統合

- 既存インフラへの新しいテクノロジーの統合
- レガシーシステムの制約やモダナイゼーションの課題への対応

# 備えの マインドセットの 転換

## 備えのマインドセットの転換

これらのデータが示すように、現代のあらゆる組織がテクノロジーによって準備を整え、変革に取り組んでいます。そこには困難なトレードオフが存在します。これらの課題を克服するためには、マインドセットの転換を図る必要があります。将来に向けて備えるとは、事前の準備やレジリエンスの確保の先にあり、変革的で持続的な成果に到達できるよう、単なる変革を超えていくことです。このような広範なビジョンと組織の中心となるのがITであり、新しい投資の枠組みを受け入れ、Cレベルの経営層の中で協業モデルを進化させ、資産を総合的に捉えることで、長期的な成功につながります。

**「テクノロジーへの備え」と同様に「人材への備え」を重視する必要があります。ITは全員で取り組むべき問題。**

- ITがワークプレイス文化の形成においてますます重要な役割を果たすようになり、CTOやCIOだけでなく、CMOやCHROにとっても不可欠です。共通認識を持つことが大切で、それには従業員を巻き込む必要があります。
- ITの課題解決に役立つことが期待される自動化は、人に置き換わるものではなく、スキルの拡張を可能にするものであり、アップスキリングやリスクリングといった新たなビジネス上の必要性を生み出しています。

**革新的なものと慣れ親しんだものとのバランスを取り、それらを共存させる。**

- 先進技術は新しい方向へ成長するための魅力的な機会をもたらしますが、リーダーは新たな投資の検討を既存のITのアップグレードと並行して行う必要があります。
- 新しいテクノロジーを最大限に活用するには、リーダーがそれらのツールをテクノロジーだけでなく、会社の文化やプロセス、目標とどのように統合できるかを理解しなければなりません。
- 新しいテクノロジーの能力はすべて、堅牢な基礎の上に成り立つものです。まずは慣れ親しんだものに投資することで、ROIの向上が期待できます。

**運用し、加速させ、繰り返す。アジリティは、現代のテクノロジーリーダーの特徴。**

- どの企業も、立ち止まっていたり競争力を維持することなどできません。人材はリスクに対する最大の防壁であり、機会をもたらす最高の手段となります。
- ROIの向上に苦慮している企業は、長期的な価値創出に向けて短期的な取り組みを始めることです。このような小規模なスタートが、より複雑なプロジェクトへと移行するためのより良い事例の構築に役立ちます。

**技術的負債について検討し直す。可観測性は大切な味方。**

- 常に変化する市場では、企業だけでなく誰もがこの課題に直面し続けています。
- IT全体に対する可観測性により、老朽化した設備や潜在的な問題を特定することが可能になり、Cレベルの経営層全員にインテリジェンスを提供できるようになります。
- どこからスタートすべきかを特定することは容易ではありませんが、技術的負債を軽減することで、業務の非効率性を解消し、成長の加速へとつながるはずです。



© Copyright Kyndryl, Inc., 2024

Kyndrylは、米国もしくはその他の国におけるKyndryl Inc.の商標または登録商標です。  
他の製品名およびサービス名等は、それぞれKyndryl Inc.または他社の商標である場合があります。

kyndryl.